

Problematika změn v řízení při použití Business Process Managementu ve firmě TOKOZ a.s.

Bc. Martin Hrabal

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Hrabal**
Osobní číslo: **M11427**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Problematika změn v řízení při použití Business Process Managementu ve firmě TOKOZ a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou literární rešerši v oblasti procesního řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu TOKOZ a.s., analyzujte její systém řízení a procesní oblasti.
- Zpracujte projekt zavedení procesního řízení na ekonomickém úseku firmy.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu, formulujte závěrečná doporučení a návrhy pro management firmy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HAMMER, Michael a James CHAMPY. Reengineering – radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-73-X.
ROBSON, Mike a Philip ULLAH. Praktická příručka podnikového reengineeringu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-64-6.
ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK. Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi. Zvolen: Technická univerzita ve Zvolene, 2007. ISBN 978-80-228-1796-7.
ZELENÝ, Milan. Human systems management: integrating knowledge, management and systems. New Jersey: World Scientific, 2005. ISBN 981-02-4913-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 22.4.2013

Martin Hoštal

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá problematikou změn v řízení při použití Business Process Managementu ve firmě TOKOZ a. s. Hlavním cílem je vytvořit přehledný procesní model ekonomiky firmy, který bude splňovat požadavky managementu při implementaci procesního řízení. První část práce se zaměřuje na shromáždění teoretických poznatků o rozdílech tradičního funkčního a procesního řízení, hlavní pilíře procesního řízení a implementaci Business Process Managementu. Poznátky jsou využity v analýze ekonomických procesů a jejich modelování ve firmě TOKOZ. Závěr je věnován doporučeným opatřením na implementaci modelu a další využití pilířů Business Process Managementu.

Klíčová slova: proces, funkční řízení, procesní řízení, Business Process Management, procesní modelování

ABSTRACT

This thesis deals with the topic of management changes with the application of Business Process Management in TOKOZ a. s. The main goal is to create transparent process model of company's economy which will meet management's requirements within process management implementation. First part of thesis concentrates on assembling of theoretical knowledge about differences between traditional functional management and process management, main pillars of process management and implementation of Business Process Management. Knowledge is used for analysis of economic processes and its modelling. In the end it deals with recommended precautions for model implementation and next use of Business Process Management pillars.

Keywords: process, functional management, process management, Business Process Management, process modelling

Chtěl bych poděkovat panu doc. Ing. Davidovi Tučkovi, Ph.D. za jeho vedení a odborné rady během psaní této diplomové práce. Dále pak kolektivu pracovníků firem TOKOZ a ATTN Consulting za jejich konzultace a ochotu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ PODLE FUNKCÍ	11
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ	11
1.2 PROBLÉMY FUNKČNÍHO ŘÍZENÍ.....	12
1.3 VÝVOJ K PROCESNÍMU ŘÍZENÍ	13
2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	14
2.1 VÝHODY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	15
2.2 PROCESY	15
2.3 DRUHY PROCESŮ	17
2.3.1 Earlovo dělení procesů	17
2.3.2 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda	17
2.3.3 Porterův model přidané hodnoty	18
2.3.4 Scheerův Y model	18
2.3.5 Procesy v Balanced Scorecard	18
2.3.6 Rozdělení na hlavní, řídicí a podpůrné	19
2.4 PŘECHOD NA PROCESNÍ ORGANIZACI.....	19
2.4.1 Strategie.....	22
2.4.2 Procesní model	23
2.4.3 Trvalé zlepšování procesů.....	24
2.4.4 Procesní controlling	25
2.5 RIZIKA A NEGATIVA BPM	26
2.6 PROCESNÍ FIRMA	27
3 BPM JAKO VÝCHODISKO PRO DALŠÍ POKROČILÉ METODY	29
3.1 TEORIE OMEZENÍ	29
3.2 ACTIVITY BASED COSTING.....	29
3.3 BALANCED SCORECARD	30
3.4 GLOBÁLNÍ PARADIGMA MANAGEMENTU	30
4 SOFTWAREOVÁ PODPORA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	37
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
5.2 SYSTÉM ŘÍZENÍ FIRMY	40
5.3 FIREMNÍ KULTURA	41
5.4 ŘÍZENÍ JAKOSTI	42
5.5 PROCESNÍ OBLASTI FIRMY	42
5.6 CHARAKTERISTIKA EKONOMICKÉHO ÚSEKU FIRMY	43
5.7 IDENTIFIKACE EKONOMICKÝCH PROCESŮ	45
5.7.1 Účetnictví a daně.....	46
5.7.2 Informační a komunikační technologie.....	47
5.7.3 Controlling	47
5.7.4 Finanční řízení.....	48

5.8	VÝCHODISKA PRO PROJEKT	49
6	PROJEKT IMPLEMENTACE BPM.....	51
6.1	PROCESNÍ MODEL	51
6.2	VRCHOLOVÁ ÚROVEŇ PROCESNÍHO MODELU	52
6.3	SKUPINA PROCESŮ EKONOMIKA	53
6.4	TVORBA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY	53
6.5	VÝPOČET A ODVEDENÍ DANÍ.....	59
6.6	FINANČNÍ ŘÍZENÍ	63
6.7	CONTROLLING.....	69
7	STUDIE PROVEDITELNOSTI	77
7.1	DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT	77
7.1.1	Vzdělávání pracovníků.....	77
7.1.2	Přiřazení metrik	77
7.1.3	Zlepšování procesů.....	78
7.1.4	Strategie BPM projektů.....	78
7.2	PŘÍNOSY	78
7.2.1	Transparentní model.....	78
7.2.2	Malice odpovědnosti	79
7.2.3	Atributy procesů.....	79
7.3	NÁKLADY.....	79
7.4	ANALÝZA RIZIK.....	79
7.5	SHRNUTÍ PROJEKTU	81
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK.....	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Problematika změn v řízení při použití Business Process Managementu zahrnuje ty faktory a úkoly, které je nutné řešit při přechodu z tradiční, funkčně řízené organizace, na organizaci procesní. Současné podnikatelské i vědecké prostředí se v současnosti stále častěji věnuje problematice podnikových procesů, které mají být klíčem ke konkurenceschopnosti firem na dynamicky se měnících trzích. Tržní prostředí a obchodní zvyklosti se mění a klasické organizační struktury už nestačí. Na změny paradigmatu podnikání tak reaguje přístup procesní. Jeho poslední fáze, tzv. Business Process Management, staví do centra dění zákazníka. Organizuje práci do hodnototvorných, vzájemně provázaných procesů a eliminuje zbytečné činnosti. Znalost toho, jaké procesy ve firmě probíhají, je důležitým začátkem pro pochopení současného stavu. Dalším krokem je řízení těchto procesů a jejich zlepšování. První část této práce se tedy soustředí na teoretické poznatky odlišnosti funkčního a procesního řízení, implementaci procesní organizace a jejím hlavním pilířům.

Teoretické poznatky pak slouží jako východiska pro hlavní cíl práce – tvorbu procesního modelu ve společnosti TOKOZ a. s. Tato společnost patří mezi významné výrobce zámků a kování, zabývá se i zakázkovou výrobou pro průmysl. Uvědomuje si důležitost dalšího rozvoje a proto v rámci strategie a zlepšování přijala některé principy procesního řízení. Jedním z nich je právě procesní model. V rámci analytické části jsou proto analyzovány podnikové procesy s důrazem na ekonomickou oblast. Výsledky analýzy jsou vkladem pro splnění hlavního cíle v projektové části práce. K modelování procesů ekonomiky firmy slouží softwarový program ATTIS.BPM, který nabízí podporu pro dokumentaci, měření a řízení podnikových procesů.

Mezi dílčí cíle modelování patří vytvoření matice odpovědnosti, tj. přiřazení rolí k činnostem v procesech. Dále pak přiřazení relevantních atributů jako jsou vstupy, výstupy, metriky a další související dokumentace. Vytvořený procesní model ekonomiky společnosti tak má sloužit pro další etapy životního cyklu procesního řízení. Jsou to implementace namodelovaných procesů a jejich neustálé měření a zlepšování. V závěru projektové části jsou proto řešeny některé aspekty využití procesního modelu a návrhy pro další rozvoj organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ PODLE FUNKCÍ

Než přistoupíme k problematice Business Process Managementu (BPM) neboli procesního řízení, věnujme se nejprve dosavadnímu nejčastějšímu přístupu k řízení firem, tj. řízení podle funkcí. Funkční organizace je taková, která je založena na dělbě práce a specializaci. Nejlépe lze tuto filosofii ilustrovat pomocí tzv. organizační struktury podniku, která je jedním z hlavních řídicích dokumentů. Při pohledu na ni se podnik jeví jako pyramida, na jejímž vrcholu je generální ředitel a od něj se odvíjí další pozice ve firmě strukturované do útvarů, oddělení a úseků vyjadřujících jednotlivé podnikové funkce. Organizační struktura vyjadřuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Je základem většiny analýz podniku. Skrze ni můžeme poznat, jak je firma organizována a řízena.

Funkce je dílčí činností bez dalších souvislostí (Mašín a Vytlačil, 1996). Jinými slovy jsou to na úkoly nebo na dovednosti orientovaná seskupení, do kterých organizujeme naše aktivity, jako je výroba, finance, prodej nebo distribuce (Coulson-Thomas, 1996).

Řízení podle funkcí tedy znamená seskupení funkcí podle podobnosti do útvarů a řízení firmy skrze tyto útvary. Mezi nejčastější podnikové funkce patří výrobní, technická, obchodní, ekonomická a personální (Tuček a Zámečník, 2007). Vyjádřeno v organizační struktuře pak můžeme pod generálním ředitelem vidět stejnojmenné útvary, každý se svým vlastním manažerem (výrobní ředitel, obchodní ředitel, personální ředitel apod.) a zaměstnanci specializovanými v dané funkci.

Jinak řečeno, efektivitou práce každého zaměstnance má být dosahována efektivita celého podniku, snížení nákladů, snížení ceny a zvýšení konkurenceschopnosti firmy (Basl, Majer a Šmíra, 2003).

V literatuře se tento styl často označuje jako funkční řízení popř. funkčně řízená organizace. Zde je zajímavé zamyšlení nad významem slova, protože to může vyvolat dojem, že firma takto řízená funguje dobře (je funkční). Proto je snad vhodné mluvit raději o řízení funkčním či o funkcionálně řízené organizaci, aby byla odlišena právě ona „funkce“ od „fungovat“. Dále v textu však bude používán pojem funkční řízení a funkční organizace v souladu s dosavadním užíváním.

1.1 Historický vývoj

Celá koncepce dělby práce a následného funkčního řízení byla představena už ve slavném díle Adama Smithe z roku 1776 Pojednání o podstatě a původu bohatství národů (2001).

Zde Smith už na začátku knihy uvádí příklad továrny na špendlíky, kde má každý dělník na starost jen část celkové práce potřebné pro vyhotovení špendlíku. Jeden vytahuje drát, druhý jej narovná, třetí jej stříhá atd. Nekvalifikovaný dělník tak dosáhl větší zručnosti a uspořil čas při přecházení z práce na práci. Vynález strojů to pak dále urychlil.

Dělba práce je součástí i vědecké školy managementu představované Frederickem Taylorem, Henri Fayolem a Henry Fordem, který koncepci obohatil o zavedení linky. Dělbou práce v managementu pak prováděl Alfred Sloan (Hammer a Champy, 1995). Hlavní ideou je práci zjednodušit jejím rozčleněním na menší části. A v době nenasycených trhů byla takováto hromadná produkce pomocí dělby práce úspěšná. Vzpomeňme např. Fordův výrok: „Můžete mít auto jakékoliv barvy, pokud to bude černá.“ To přesně vyjadřuje tehdejší poměry. Trhy a průmyslová výroba nebyly zdaleka tak rozvinuté jako dnes. Spousta lidí si ani ve snech nepředstavovala blahobyť, který postupně nastával. Hromadná výroba automobilů Ford pomocí dělby práce umožnila srazit náklady a ceny. Obdobným fenoménem byl u nás Tomáš Baťa se svou výrobou obuvi. Postupně si čím dál větší množství lidí mohlo dovolit to, co bylo předtím luxusem. Hromadná výroba a globalizované trhy umožnily lidem vyjít z chudoby.

1.2 Problémy funkčního řízení

Avšak funkční řízení má zejména dnes mnohé významné nedostatky. I když se zdá poměrně logické, přehledné a snadno zvládnutelné. Problémem je několik změn v paradigmatu podnikání. Patří sem změna zákazníků, kteří už nechtějí stejné uniformní výrobky, ale chtějí si vybrat podle svého vkusu. Druhá stěžejní změna je v konkurenci. Ta je mnohem větší a rozmanitější než kdy dříve. Za třetí jde o změnu změn. Změna je zkrátka dnes normální a kdo se nepřizpůsobí, ten zanikne (Hammer a Champy, 1995). Nedostatky vyplývající ze samého funkčního řízení pak jsou např. nekompatibilita cílů jednotlivých úseků a pracovních míst. Jakékoliv jiné cíle a problémy je nezajímají. To může vyústit až v destruktivní konkurenci mezi odděleními. Komunikace se prodlužuje, až mizí díky byrokratickým pravidlům a neustálému schvalování (Robson a Ullah, 1998). Takový podnik je vysoce centralizovaný, ale přitom nezvládá strategii a management je zahlcen operativou. Pracovníci ztrácejí motivaci (Hromková, Tučková, 2011).

Ilustrujme problémy opět pomocí organizační struktury. Podnik je rozdělen na útvar nákupu, kvality, výroby, prodeje a ekonomiky. V čele každého útvaru je ředitel odpovědný za výsledky. Řídí práci všech v útvaru tak, aby splnil cíle. Jaké ale takové cíle jsou? Útvar

nákupu má za úkol nakoupit co nejlevněji materiál pro výrobu. Útvar kvality má za úkol navrhnout kvalitní produkt splňující vysoké standardy a požadavky. Na oddělení výroby musí z tohoto levného materiálu vyrobit kvalitní produkt s minimem nákladů. A obchodníci pak (ať už je výsledek takové výroby jakýkoliv) musejí prodat co nejdraž, aby byly splněny ekonomické cíle. Na první pohled je jasné, že cíle útvarů nejdou příliš dohromady. Pracovníci v rámci útvarů nevědí (a ani nechtějí vědět), co se děje jinde a proč se věci nedaří. Problémy jsou sváděny na druhé a kumulují se.

Dílčím trendem pak je růst byrokracie. Pokud taková funkčně řízená firma roste, s každými několika novými pracovníky roste potřeba i jejich manažerů, administrativních pracovníků apod. Vzniká několik úrovní řízení, které narušují přenos informací. Každý pracovník se v této byrokratické mase ztrácí, je demotivován zlepšovat práci a hledí si jen svého. Místo služby zákazníkům slouží de facto jen svému nadřízenému.

1.3 Vývoj k procesnímu řízení

Na rozdíl od Hammera a Champyho vidí Davenport počátek procesního zlepšování už u Fredericka Taylora. Na něj pak navázali Shewart, Deming, Juran a další, když jej sloučili se statistickou kontrolou. Vznikly tak metody neustálého zlepšování, které nejlépe zvládly japonské firmy (např. Toyota). Následovala koncepce Six Sigma a hnutí Business Process Reengineeringu. Nyní nadchází fáze Business Process Managementu, jako jistá kombinace předchozích metod. (Jeston a Nelis, 2008)

Vývoj manažerských systémů po druhé světové válce nabízí i Zelený (2005). První etapou byla orientace na výsledný produkt. Veškeré činnosti a procesy byly až na druhém místě. Ve druhé etapě byl kladen důraz na jednotlivé operace v procesech. Vznikly metody jako Total Quality Management, Kaizen, Just in Time. Hierarchické vztahy zůstaly nezměněny. Ve třetí etapě dochází k orientaci na integrované procesy pomocí metod reengineeringu, diskontinuálního zlepšování a Knowledge Managementu. Dochází k přechodu od hromadné produkce k masové kustomizaci. Právě tato třetí etapa bude rozebírána v následujících kapitolách. Dodejme jen čtvrtou etapu vývoje, tj. orientaci na rozšíření sítí.

2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Jak bylo výše naznačeno, funkční řízení časem narazilo na své limity. Reakcí na problémy byla orientace na procesy. Na začátku 90. let patřili mezi největší propagátory tohoto přístupu Champy a Hammer (opt. cit.). Ti přenášejí pozornost na proces, jehož výsledkem je hodnotný produkt. Firmy se podle nich musí soustředit na všechny činnosti, které vedou k požadovanému výsledku, tyto činnosti integrovat do procesu a tento proces řídit jako jeden celek. Cestou k tomu je podle nich reengineering (Business Process Reengineering – BPR) neboli nový začátek, jak věci vykonávat. Proces je projektován na čistém papíru bez ohledu na předchozí průběh. Jak takový proces lépe zvládnout, je dát mu jméno počátečního a konečného stavu. Např. výroba by pak byla procesem od materiálového zajištění až k expedici produktu.

Na tomto místě je nutné podotknout, že skutečnými původci reengineeringu byly firmy, ne konzultanti (Řepa, 2007). To potvrzuje i Davenport (1995), jeden z „otců“ reengineeringu. Ten jmenuje firmy jako Ford, Hewlett-Packard nebo Mutual Benefit Life. Pracovníci zde hledali nové způsoby, jak by mohly IT technologie spojit procesy procházející napříč funkcemi. Reengineering se stal módou, ale bohužel kvůli mnohým nezdarům a koncepčním omylům posléze upadl. Dnes se dá hovořit o další, pozvolnější vlně procesního řízení – o Business Process Managementu.

Jednoduše řečeno, Business Process Management je umění a věda o tom, jak věci provádíme a jak je můžeme dělat lépe. Jsou to právě podnikové procesy, které determinují, jak jsou výkony prováděny. Podnikové procesy musí vytvářet hodnotu, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit, podporovat žádoucí chování v organizaci a zahrnovat techniky měření výkonnosti. (Lehmann, 2012)

Jinými slovy znamená BPM dosahování firemních cílů skrze zlepšování, řízení a kontrolu hlavních podnikových procesů (Jeston a Nelis, opt. cit.).

Procesní organizace tedy „podporuje a učí své lidi procesní práci a vytváří jim pro takovou práci podmínky.“ Taková práce je zaměřena na celý kontext produkce. Pracovník už nebere v potaz pouze svou vlastní činnost nezávisle na jiných, ale celý proces (Hammer, 2001). Práce je tedy chápána a řízena jako ucelený proces. Dochází k posunu od vertikálního zaměření daného organizační strukturou k horizontálnímu pojetí procesů přidávajících hodnotu (Tuček a Zámečník, opt. cit.).

2.1 Výhody procesního řízení

Zaměření se na to, jak se věci dělají a pro jakého zákazníka, umožňuje podniku získat mnoho výhod. Mezi nesporné přínosy patří:

- transparentní a fungující procesy;
- organizační struktura orientovaná na výkonnost procesů;
- zkrácení průběžných dob, snížení nákladů;
- pružná reakce na změny;
- systém měření a vyhodnocování;
- motivování a angažování zaměstnanci s rozvíjejícími se znalostmi;
- fungující zlepšování procesů. (Tuček a Zámečnick, opt. cit.)

Mezi další klady patří:

- zvýšení efektivnosti práce;
- zvýšení kvality;
- využití aktiv;
- dosahování i nekompatibilních cílů;
- týmová práce;
- snížení konfliktů a cynismu;
- zvýšení disciplíny;
- spokojenosti zaměstnanců;
- vyšší přidaná hodnota pro zákazníka. (Šmída, opt. cit.)

Dobře definované podnikové procesy jsou také vyžadovány pro získání certifikací kvality, jako jsou např. ISO normy. (Lehmann, opt. cit.)

2.2 Procesy

Zavedení procesního řízení neboli Business Process Managementu vyžaduje pochopení procesů a jejich druhů. Co to vlastně proces je? Uvedme si nyní pro srovnání několik definic různých autorů.

Již výše citovaný Hammer (2001) uvádí, že proces je „*organizovaná skupina vzájemně propojených činností, které společně vytvářejí výsledky hodnotné pro zákazníky*“.

Dále lze proces charakterizovat jako „*posloupnost sekvenčních aktivit, které mají společný cíl*“. (Tuček a Zámečnick, opt. cit.)

Dle Cardy a Kunstové (2001) je podnikový proces „*množina jedné nebo více propojených činností společně přispívajících k dosažení podnikového cíle, obvykle ve vazbě na organizační strukturu, která definuje funkční role a vztahy*“.

Podobně popisuje proces Šmída (opt. cit.). Ten říká, že „*proces je organizovaná skupina souvisejících činností anebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka*“.

Lze jej vnímat jako „*transformaci vstupů do konečného produktu prostřednictvím aktivit přidávajících tomuto produktu hodnotu*“. (Mašín a Vytlačil, opt. cit.)

Podle Řepy (opt. cit.) je podnikový proces „*souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi nebo nástroje*“.

Lehmann (opt. cit.) uvádí, že proces je logickou sekvencí aktivit, které transformují vstup ve výstup nebo jiný žádoucí výsledek.

Jako poslední pro srovnání uvedme definici procesu jako toku práce od člověka k člověku a z oddělení k oddělení, s vymezeným začátkem a koncem, jasnými kroky a sekundárními vstupy a výstupy (Robson a Ullah, 1998).

Shrňme si tedy, co o procesech víme. Jedná se o soubor navazujících činností, jejichž výsledkem je nějaký hodnotný produkt. Pojmem „produkt“ je myšlen hmotný výrobek nebo nehmotná služba. Hodnota pak označuje to, co jsou kupující ochotni za produkt zaplatit. Přidaná hodnota pro zákazníka je rozdílem této ceny a firemních nákladů a zisku. Přidanou hodnotu lze zvyšovat snižováním nákladů nebo zvyšováním ceny přidáním takových vlastností produktu, za které budou kupující ochotni si připlatit (Porter, 1998; Zelený, 2011).

Každý proces je odstartován požadavkem zákazníka. Právě zákazník je alfou a omegou procesního řízení, jakýkoli proces bez zákazníka ztrácí své opodstatnění. Dále proces spotřebovává vstupy nutné ke zpracování produktu. Uvedme si příklad. Zákazník vystaví firmě objednávku. Tato objednávka odstartuje řetězec činností vedoucích k vyřízení objednávky. Jsou specifikovány požadavky, je nakoupen nutný materiál, seříděna výrobní linka, produkt je vyroben, zabalen a dodán zákazníkovi. Takový proces může ve firmě procházet

napříč několika odděleními, může se rozpadat na dílčí procesy nebo spustit úplně jiné. Právě složitost moderních výrobních systémů vyvolává potřebu zmapovat procesy, tj. zmapovat, jak je produkce vykonávána. A pomocí procesů pak řídit celý podnik, protože ten má sloužit zákazníkům.

2.3 Druhy procesů

Pro praktické řízení je dobré si procesy rozdělit do několika skupin. Známe např. dělení Earlovo, procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda, Porterův model přidané hodnoty, Scheerův Y model nebo hodnotový řetězec z Kaplanovy a Nortonovy koncepce Balanced Scorecard.

2.3.1 Earlovo dělení procesů

Earl dělí podnikové procesy na čtyři typy:

- Klíčové procesy vztahující se k externím zákazníkům a které jsou pro podnik kritické z hlediska konkurenceschopnosti.
- Podpůrné procesy mající interní zákazníky v podobě klíčových procesů, které podporují tvorbou správných podmínek jejich fungování.
- Procesy obchodní sítě přesahují hranice podniku a spojující dodavatele, zákazníky i obchodní partnery. Bývají hůře popsateľné, avšak přímo se projevují na konkurenceschopnosti.
- Manažerské procesy zajišťující plánování, organizování a řízení zdrojů firmy. (Hromková a Tučková, 2011)

2.3.2 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda

Poněkud jiné pojetí nabízí Edwards a Peppard:

- Konkurenční procesy zajišťující zisk firmy.
- Procesy infrastruktury utvářející podmínky a předpoklady efektivního podnikání.
- Klíčové procesy nezbytné pro fungování na daném trhu tj. minimální požadavky (podmínky trhu, legislativa) pro dané podnikání.
- Opěrné procesy jsou činnosti, které zpravidla nebyvají oceňovány zainteresovanými osobami, ale přesto probíhají ve většině podniků. Často jsou spojovány do větších celků jako „procesy“, i když nemívají zákazníka jako např. administrativa. (Hromková a Tučková, 2011)

2.3.3 Porterův model přidané hodnoty

Také Porter (1998) se na firmu dívá jako na soubor aktivit. Skrze aktivity navrhuje, produkuje, umísťuje na trh, dodává a podporuje své produkty. Uspořádáním aktivit do tzv. hodnotového řetězce pak vzniká nástroj pro jejich zkoumání včetně interakcí a zdrojů konkurenční výhody. Základním rozdělením aktivit je na aktivity primární a podpůrné.

- Primární aktivity zajišťují fyzický vznik produktu včetně prodeje, dodání a poprodejních služeb. V řetězci jsou uspořádány za sebou v pořadí, jak se podílejí na tvorbě hodnoty, tj. vstupní (příchozí) logistika, výroba (operace), výstupní (odchozí) logistika, marketing a prodej, servis.
- Podpůrné aktivity pak poskytují primárním vstupem, technologie, lidské zdroje atd. Nejsou již v modelu členěny za sebou, ale napříč. Každá z nich, tj. firemní infrastruktura, řízení lidských zdrojů, technologický vývoj a nákup tak přispívá všem primárním aktivitám.

2.3.4 Scheerův Y model

Scheerův model v sobě spojuje obchodní a logistický proces do tvaru písmene Y. Oba procesy mají dlouhodobou a operační prosperitu, přičemž právě v bodě mezi dlouhodobou a operační se oba procesy spojují. Obchodní proces obsahuje Business Development, vyvolání poptávky (marketing), prodej a řízení vztahů se zákazníky. Logistický proces začíná vývojem, dále pokračuje řízením výroby a zdrojů, výrobou a distribucí. (Hromková a Tučková, 2011)

2.3.5 Procesy v Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je metodika pro měření výkonnosti firmy pomocí čtyř vyvážených perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Právě v perspektivě podnikových procesů je použito rozdělení na proces inovační, provozní a poprodejní servis. Na počátku je zjištění potřeby zákazníka následované určením trhu a vytvořením nabídky výrobku či služby (inovační proces), vytvořením výrobku či služby a dodáním (provozní proces) a poskytováním servisu (poprodejní servis). Proces je ukončen uspokojením zákaznické potřeby (Kaplan a Norton, 2001).

2.3.6 Rozdělení na hlavní, řídicí a podpůrné

Pro potřeby projektu této diplomové práce bude použito rozdělení na procesy hlavní, řídicí a podpůrné, což používá i norma ISO 9001. Hlavní proces je takový, který přidává hodnotu externímu zákazníkovi, často prochází napříč celým podnikem a je zdrojem jeho tržeb. Řídicí proces je také průřezový, ale jeho účelem je řídit a rozvíjet výkonnost organizace. Podpůrné procesy pak zajišťují potřeby interních zákazníků a lze je v některých případech outsourcovat (Tuček a Zámečník, opt. cit.).

Podobně procesy rozlišuje Lehmann (opt. cit). Provozní procesy jsou všechny ty, které vytvářejí a přidávají hodnotu. Podpůrné procesy zahrnují např. nákup, údržbu strojů, finance nebo účetnictví. Řídicí (či manažerské) procesy zajišťují prostředky pro měření, kontrolu výkonnosti, rozhodování, vedení, řešení problémů apod. Dále tyto řídicí procesy dělí na rozhodovací a kontrolní procesy. Do první skupiny patří např. strategické plánování, výběr nových dodavatelů nebo fúze. Do druhé pak zajištění nápravných opatření a řešení problémů. Kontrolní procesy zajišťují adjustaci nebo úpravu podnikových procesů či výstupů.

Jednotlivé procesy lze pro potřeby přehlednosti a lepší zvládnutelnosti také hierarchicky dekomponovat. Dekompozice je sestupně: skupiny procesů, procesy, subprocesy a činnosti (Tuček a Zámečník, opt. cit.). Stejně avšak do větší podrobnosti – proces, subprocess, činnost, operace, krok – lze zajít podle Basla a kol. (2002).

2.4 Přejít na procesní organizaci

Obecně můžeme identifikovat dvě možné cesty přechodu z klasické funkční organizace na procesní. První možností je odhalení, zmapování a následné měření a zlepšování dosavadních procesů, které ve firmě probíhají. Druhou cestou je definování, modelování a následné měření a zlepšování úplně nových procesů ve firmě. Této druhé cestě se říká také reengineering. BPR lze zároveň používat jako metodu pro zlepšování v procesní organizaci. Výsledkem obou možností je vznik nové, horizontálně orientované firmy, která je řízena skrze procesy přidávající hodnotu produktu. Projekt takové změny, ať už definováním stávajících nebo nových procesů, má mnohdy podobný průběh. Je vytvořena procesní mapa, v níž jsou procesy rozčleněny dle druhu, dekomponovány dle podrobnosti, jsou jim přiděleny odpovědnosti a metriky. Mapou či modelem to však nekončí, je nutné procesy měřit, vyhodnocovat a zlepšovat. Podívejme se nyní, jaký může být postup přechodu.

Základem jakékoliv větší podnikové změny je bezpochyby vize. Vize jako obraz budoucnosti s komentářem, proč je dobré ji dosáhnout. Bez ní je velmi obtížné až nemožné koordinovat všechny pracovníky a zdroje tak, aby bylo změny dosaženo. Správná vize a její komunikace dokáže lidi motivovat tak, aby změnu sami chtěli. Současně je nutné zbavit se negativismu a arogance, mít podporu vedení, nebát se překážek v podobě rozdílných zájmů apod. (Kotter, 2000)

Konkrétní program změny v procesní organizaci může probíhat v různých variantách. Např. už zmíněný Hammer a Champy (1995) navrhují cestu reengineeringu, tj. nového začátku. V jejich pojetí se má firma vzdát starého a budovat procesy znovu. V čele projektu musí stát silná vůdčí osobnost, spolupracující s reengineeringovým týmem. Každý proces musí mít vlastníka, odpovědného za efektivní provádění, měření a zlepšování procesu. Významnou roli u nich hraje také vize. Ta si získává lidi pro změnu.

A které procesy znovu naprojektovat? Jsou to:

- nefunkční procesy (tam, kde je neefektivní výměna informací, vznikají vysoké zásoby, je příliš mnoho kontrol, předělávek a složitostí);
- procesy významné pro externí zákazníky;
- procesy zvládnutelné, kde je velká pravděpodobnost úspěšného reengineeringu. (Ibid.)

Nasazení BPM může probíhat v těchto krocích:

- Zmapování procesů vhodným jazykem.
- Návrh změn a zjednodušení procesů.
- Definice struktury a architektury řešení odpovídající obchodním požadavkům.
- Realizace funkčnosti nástrojů BPM.
- Uvedení do spolupracujícího celku. (Tuček a Zámečník, opt. cit.)

Jinak lze postup definovat následovně (Basl, Tůma a Glasl, opt. cit.):

- Vytvoření týmu a harmonogramu.
- Analýza stávajícího stavu organizace.
- Optimalizace procesů podle definované kritériální funkce.
- Definice a implementace nové procesní organizace.
- Pravidelná verifikace implementované procesní organizace.

Obsáhleji se zabývá implementací Šmída (opt. cit.). Ten definuje pět hlavních kroků zavedení BPM.

- Prvním krokem je vytvoření vize a cílů změny, identifikace příležitostí (procesů), uskupení a vzdělávání procesních týmů, komunikace vize a vznik potřebné infrastruktury.
- Za druhé je proveden benchmarking podnikatelských praktik a výběr těch nejlepších, jsou stanoveny požadavky na informační technologie a cíle výkonnosti z pohledu zákazníků.
- Za třetí je projektován nový proces nebo zmapován stávající ve všech svých úrovních. Následuje testování a vypilování prototypu procesu, změna informačních technologií a náhrada starého procesu novým.
- Za čtvrté se jedná o transformaci organizace skrze transformaci operací (změna metod, postupů) a organizační struktury (její zploštění) a implementaci reengineeringových procesů.
- Pátým krokem je neustálý monitoring a zlepšování implementovaných procesů a podpůrných struktur, učení se a sdílení znalostí.

Robson a Ullah (opt. cit.) uvádí postup BPR takto:

- Definovat procesy v podniku vrcholovým vedením na společném semináři.
- Vybrat procesy pro reengineering.
- Ustanovit zdroje projektu, tj. složit reengineeringový tým, zvážit využití konzultantů, získat podporu vedení a provádět školení a facilitaci.

Na zmíněném semináři musí dojít k odsouhlasení pravidel, smyslu projektu, kritických faktorů úspěchu, podnikových procesů a jejich zmapování, stanovení priorit a výběr pro reengineering. Reengineeringový tým pak stanoví hranice procesů, vstupy, výstupy a zákazníka. Dále pak aspekty, které budou měřeny. Nový proces dostane vizi, jak by měl vypadat. Při zmapování procesu je provedena analýza, hierarchie a diagramy znázorňující jeho prostředí a průběh. (Ibid.)

Vyčerpávající návod implementace nabízí Jeston a Nelis (opt. cit.). Ti zdůrazňují, že BPM není jednoduchý koncept a ani jej není snadné implementovat. S různými obměnami respektujícími zvláštní podmínky firem navrhuje tyto fáze projektu:

- Strategie – definice vize, mise, strategie a seznámení projektového týmu s nimi.

- Procesní architektura – určení pravidel, principů, návodů a procesních modelů pro implementaci BPM.
- Startovní pozice – rozhodnutí, v jaké oblasti bude projekt započat, odsouhlasení cílů a vize procesu a ustanovení vybraného procesu.
- Porozumění – pochopení současných podnikových procesů.
- Inovace – po identifikaci nového procesu je nutné provést jeho simulaci, kompletní kalkulaci dle aktivit, analyzovat proveditelnost apod.
- Budování – nyní tým musí vybudovat infrastrukturu pro management změny (zejména u pracovníků) a pro podporu provádění procesů.
- Lidé – navázání rolí, aktivit a měřítek na firemní cíle.
- Implementace – systematické zavedení nových procesů a infrastruktury.
- Hodnota – zjištění benefitů pro firmu, kterou projekt BPM přinesl.
- Udržitelná výkonnost – pochopení životních cyklů procesů, což vyžaduje jejich neustálé zlepšování.

Shrňme si nyní základní body. Jakákoliv větší změna ve firmě, v tomto případě přechod z funkční na procesní organizaci, vyžaduje podporu vedení firmy. Je nutná vize a smysl projektu, tj. proč je změna žádoucí. Je zjevné, že procesní řízení musí být součástí strategie firmy. Následuje analýza současného stavu. Je nutné stanovit, kde se firma nachází a pak lze vybrat cestu implementace BPM, tj. definování procesů stávajících nebo úplně nových. Harmonogramem je stanovena posloupnost činností implementace, jsou ustanoveny týmy a role. Charakteristickým rysem je pak definice a popis samotných procesů, nejlépe graficky pomocí diagramů. Procesům jsou přiřazeni vlastníci, role, metriky, vstupy, výstupy a metriky. Takto vznikne komplexní mapa či model firmy znázorňující, jak jednotlivé činnosti utvářejí hodnotné produkty. Posledním krokem je měření a zlepšování procesů (procesní controlling), čímž je uzavřen kruh a vzniká nikdy nekončící cyklus BPM.

Životní cyklus BPM tedy neustále probíhá v krocích: design – implementace – controlling procesů (Tuček a Zámečník, opt. cit.). Nebo podobný postup: strategie – návrh – implementace a controlling procesů (Hanke, 2008b).

2.4.1 Strategie

Základem dobrého řízení každé firmy by měla být strategie. Vize a poslání firmy, kterých chtějí představitelé firmy dosáhnout v dlouhodobém horizontu, jsou určující pro jakoukoliv podnikovou činnost. Strategií pak myslíme budování cest mezi tím, kde jsme a tím, kde

chceme být. Prvním bodem by měla být analýza podnikového okolí a podnikového vnitřního prostředí. Vhodným nástrojem je např. SWOT analýza, analýza pěti konkurenčních sil apod. Následovat by měl výběr konkrétní strategie. Pro příklad uveďme tři generické strategie dle Portera (2004) – celkové nákladové vůdcovství, diferenciacce a zaměření.

Kvalitní strategie je pak východiskem pro podnikové procesy. Samotná strategická oblast je vlastně tvořena procesem strategického plánování a reportingu. V další úrovni jsou ostatní procesy uspokojující zákazníky. Procesy jsou tak prostředkem zhmotnění strategie. Jejich prostřednictvím se vize může stát realitou. (Tuček a Zámečník, opt. cit.)

2.4.2 Procesní model

Procesní model (či mapa) je stěžejní součástí každé procesní organizace. Jedná se o jakýsi ekvivalent organizační struktury. Existují tři základní způsoby vyjádření procesů: slovní, tabulkové a grafické. Nejčastější (i v níže představeném projektu) je vyjádření grafické pomocí diagramů (tzv. flow charts), jejichž používání započal Frank Gilbreth (Chromjaková a Rajnoha, 2011). Podívejme se nyní, jak takový model sestavit.

Základním stavebním prvkem jsou tedy procesy. Jedině proces jako celek přináší hodnotu. Důležité je správné pořadí činností, z nichž každá vede k danému cíli. Procesní model musí být formální, strukturovaný a kvantitativní. Naměřené informace jsou využity ke zlepšování podniku. Model ukazuje souvislosti mezi celkovými podnikovými cíli a činnostmi, nad kterými má kontrolu (Hammer, 2001).

Než se započne modelování, je nutné procesy definovat. Byla již zmíněna identifikace procesů skrze počáteční a konečný stav. Mezi techniky, které pomáhají procesy odhalit, patří rozhovory s pracovníky firmy, dotazníkové průzkumy, pozorování a studium firemní dokumentace (Carda a Kunstová, opt. cit.).

Výše byla popsána dekompozice procesů. Tu respektujeme i při modelování. Procesy jsou rozděleny dle žádoucích charakteristik (např. na řídicí, hlavní a podpůrné) a seskupeny do skupin procesů dle podobnosti. Model tedy začíná vrcholovou úrovní ukazující skupiny procesů. Může se jednat o skupinu řídicích procesů obsahujících procesy strategického plánování apod., skupiny hlavních procesů jako výroba produktu A, produktu B atd., kde jsou seskupeny procesy tyto produkty vyrábějící (resp. přidávající jim hodnotu) a skupiny podpůrných procesů, jejichž klienty jsou jiné podnikové procesy. Řadíme sem třeba procesy personální, ekonomické, údržbu apod.

Další vrstvou jsou procesy v rámci každé své skupiny. Proces má definovaný účel tj. zákazník a výstup, vlastníka odpovědného za výkon, měření a zlepšování, vstupy, výstupy popř. další aspekty. Proces se může skládat ze subprocessů – dílčích komplementárních procesů podílejících se na dosažení cíle.

V nejnižší vrstvě podrobnosti jsou znázorněny jednotlivé činnosti. Důležitá je správná posloupnost správných činností postupně přidávajících hodnotu či plnící dílčí cíle. „*Proces je vždy modelován jako struktura vzájemně navazujících činností.*“ (Řepa, opt. cit.) Každá činnost má přidělenou roli, tj. pracovní pozici a způsob, jakým na ní participuje. Role lze přiřadit slovesem určujícím tuto participaci, nejčastěji: vykonává, informuje, spolupracuje, kontroluje, zastupuje, vlastník apod. Při modelování by mělo označení každého procesního kroku začínat slovesem, měli bychom se ptát, jak se věci dělají a zda se tak doopravdy dělají. Každý proces a krok je označen vlastním číslem, je vytvořen procesní slovník organizace a je nutné dodržovat konzistenci mezi vstupy a výstupy mezi jednotlivými úrovněmi podrobnosti (Robson a Ullah, opt. cit.).

Vytvoření procesního modelu je východiskem pro další komponenty.

2.4.3 Trvalé zlepšování procesů

Jakmile máme vytvořen kvalitní procesní model, lze přejít ke zlepšování reálných procesů. Grafické zpracování posloupnosti činností nám může ukázat slabiny procesu a příležitosti pro zlepšení, stejně tak naměřená data (např. pomocí benchmarkingu). Jsou dvě možnosti zlepšování: kontinuální (např. TQM, Kaizen) a diskontinuální (BPR), jinými slovy postupné a radikální (Basl, Tůma a Glasl, opt. cit.). Zabývat se budeme zejména principy BPR a jim podobnými.

Předmětem zlepšování (ať už postupného nebo reengineeringu) je vždy proces, nikoli útvar nebo organizační struktura. Nejčastějšími změnami jsou:

- integrace několika činností do jedné;
- vytvoření přirozeného sledu činností;
- přesunutí práce na nejvýhodnější místo;
- minimalizace smírčích jednání;
- rozšíření pravomocí pracovníků;
- vytvoření více variant procesů a redukce kontrol. (Šmída, opt. cit.)

Důsledky změn pak vyplývají ve změny funkčních útvarů v procesní týmy, kontrolování pracovníci místo toho přijímají odpovědné role, důležitá je výkonnost výsledků před činnostmi, manažer se mění z dohlázele na kouče, ze zapisovatele výsledků ve vůdce. Práce již není jednotvárná, ale mnohostranná a rozmanitá, vyžadující celoživotní vzdělávání. Povyšuje se podle schopností, nikoliv za stávající výkon. Organizace se celkově zplošťuje (Ibid.).

Podobně principy BPR popisují Robson a Ullah (opt. cit.). Podle nich se zlepšené procesy vyznačují zapojením menšího počtu pracovníků, místo specialistů nastupují generalisté. Vždy, když to jde, doporučují zapojit do realizace procesu zákazníka a dodavatele. Lze vytvářet více verzí procesů, u méně rizikových eliminovat schvalování. Dále redukovat vstupy a papírování, zachovat centrální komunikaci se zákazníkem, jinak decentralizovat. Zde se nabízí srovnání s Hammerovým (2001) principem dobré spolupráce – „*ukažte svým zákazníkům jednu tvář*“, ne několik různých a nezávislých.

Při optimalizaci procesů si je třeba uvědomit, že se jedná o vytváření přirozeného toku práce, který byl roztříštěn v byrokratické, funkčně řízené organizaci. Argumentuje tak i Zelený (2005). BPR je podle něj reintegrace procesu. Úkoly, práce a znalosti jsou znovu integrovány do (předtím rozčleněných) celků.

2.4.4 Procesní controlling

Controlling nebo controllingový proces v organizaci plní monitorovací a analyzující roli. Hodnotí úroveň výkonnosti procesů, srovnává s plány a analyzuje odchylky. Podává rovněž návrhy pro zlepšení.

Někdy se lze setkat s neúspěšnou implementací procesního řízení nebo s názorem, že BPM koncepce je vyčerpaná a už nepomáhá. Procesní modely se stávají zastaralými a firma se vrací k řízení dle úseků a funkcí. Důvodem je právě nedotažení implementace ve fázi monitorování a zlepšování procesů.

„Procesy nestačí pouze dokumentovat (jinými slovy modelovat), ale je třeba je též kontrolovat. Pojem „kontrolovat“ je u nás obvykle označován širším pojmem „controlling“, v případě procesního řízení by se dalo hovořit o jakési formě „procesního controllingu“.“ Controlling je tak zpětnou vazbou pro procesní model, podává informace o reálném průběhu procesů. Data pak lze poměrně snadno získat z databází informačního systému a použít

je k odhalení trendů o probíhajících procesech a vytvoření standardizovaných postupů (Hanke, 2008a).

Úlohou controllera v procesní organizaci je pak „vytvořit nástroje a koordinovat cíle k optimalizaci procesu. Převládající nástroj procesního controllingu představuje kalkulace procesních nákladů“. (Eschenbach, 2004)

Cílem je transparentnost nákladů a výkonů v nepřímých nákladech a přesun od řízení středisek k řízení procesů (Ibid.).

Úspěšné řízení podnikových procesů vyžaduje jejich zmapování dle logické sekvence přidávající hodnotu, podporování spolupráce zaměstnanců a zahrnutí technik pro měření, kontrolu a řízení výkonnosti (Lehmann, opt. cit.).

Aby bylo BPM ve firmě úspěšně zavedené a mohlo dlouhodobě fungovat, nesmíme jen modelovat a mapovat procesy, ale také měřit jejich výkonnost a analyzovat příčiny jejich stavu. To je úkolem právě controllingu. Můžeme jej nazvat procesním controllingem, pokud splňuje dvě podmínky: a) controlling měří a analyzuje procesy ve firmě, b) samotný controlling je řízen a vyhodnocován jako proces.

2.5 Rizika a negativa BPM

Hlavním rizikem BPM zůstává nedotažení celé koncepce do konce. V rámci projektu jsou sice identifikovány a klasifikovány procesy, jsou zmapovány činnosti ve všech úrovních, přiřazeni zákazníci a vlastníci procesů. Ale firma neopouští zaběhlou liniiovou organizační strukturu a pracovníci zůstávají loajální spíše organizačním útvarům než procesům. Místo uspokojování zákazníků procesu se pracovníci zaměřují na uspokojení nadřízeného (Tuček a Zámečník, opt. cit.).

Naproti tomu stojí negativa, která mohou nastat i v úspěšně zavedeném procesním řízení (zejména při použití BPR). Ta lze rozdělit na podnikem ovlivnitelná a neovlivnitelná. Ovlivnitelná negativa souvisí zejména s propouštěním, které může vyvolat zefektivnění procesů. Mezi ně patří:

- Převedení pracovníka na jinou práci – je třeba získat pracovníkův souhlas a případně přiznat stejný plat.
- Dohodnout se se zaměstnanci v důchodovém věku na odchodu – jakkoli pracují už spíše pro radost, měli by uvolnit místa mladším spolupracovníkům. Avšak lze je stále využívat jako poradce či mentory.

- Zrušení některých externích služeb – může se stát, že při úspěšném reengineeringu bude proces méně nákladný než jeho outsourcing.
- Ukončení prací na základě dohod o provedení práce a pracovní činnosti – všude, kde je to možné, využívat pracovníky, kteří by jinak byli propuštěni.
- Snížení či zrušení přesčasů – členové reengineeringových týmů a všichni ostatní pracující přes čas mohou odpočívat a nezbytnou práci zastanou jiní.
- Využívání zkrácených úvazků – zaměstnávat více lidí na stejný objem práce.
- Dočasné vysazení z práce - spíše nouzové řešení při nadbytečnosti.
- Před realizací transformace nepřijímat nové zaměstnance – opak by vyvolal pocit ohrožení stávajících zaměstnanců a nevraživost po propuštění. (Šmída, opt. cit.)

Existují i neovlivnitelná negativa spojená zejména s podnikovým okolím. Např. technologické změny. Inovace a konkurence může dát vzniknout jistým sociálním nerovnostem¹ (Ibid.).

2.6 Procesní firma

Pokud firma prošla výše popsanými stadii, tj. vymezila vizi a strategii, vytvořila procesní model, vytvořila kulturu neustálého zlepšování a nastavila procesní controlling, lze mluvit o procesní organizaci. Práce a informace v ní „protékají“ podnikem napříč odděleními až k zákazníkovi.

Různé příklady takových firem lze najít např. u Hammera a Stantona (1999). Procesně řízené firmy mají následující charakteristiky:

- mají implementovány procesy;
- organizační a manažerské struktury jsou změněny tak, aby manažerské vertikální a horizontální struktury spolupracovaly;

¹¹ Avšak tento jev (ve zkratce jej lze popsat jako „stroje berou lidem práci“) ve skutečnosti negativem není. Zefektivnění práce zařazením strojů snižuje náklady a zvyšuje zisky. Útratou těchto zisků se pak vlastně tvoří nová pracovní místa. Stroje zlevňují zboží a zvyšují produktivitu, čímž umožňují i nárůst mezd. Práce je vzácným faktorem jako každý jiný a proto je třeba jí šetřit. Automatizace apod. lidem práci nebere, pouze ji přesunuje na momentálně důležitější využití. Viz. Hazlitt (2005).

- ztělesněním procesní firmy jsou vlastníci procesů, kteří mají odpovědnost a pravomoc modelovat proces, měřit jeho výsledky a vést pracovníky;
- funkční oddělení nejsou rušena, ale podílí se např. na výcviku;
- procesy jsou standardizovány jen do té míry, do jaké to umožňuje uspokojovat různorodé zákaznické potřeby;
- procesní pracovníci jsou z různých částí firmy přemístěni na jedno místo, kde mohou fungovat jako tým;
- procesy nejsou fixní, organizace je otevřena změnám.

Michael Hammer (2007) pro vyhodnocování procesní organizace vyvinul model zralosti (The Process and Enterprise Maturity Model), který obsahuje dvě skupiny charakteristik určujících vyzrálost procesního řízení. Existuje pět faktorů „umožnění procesů“, kam patří design, vykonavatelé, vlastníci, infrastruktura a metriky procesů. Druhou skupinu tvoří „podnikové schopnosti“ jako vůdcovství, kultura, odbornost a systém řízení. V rámci každého z výše uvedených faktorů lze pomocí detailnějších ukazatelů vyhodnotit vyspělost procesní organizace.

3 BPM JAKO VÝCHODISKO PRO DALŠÍ POKROČILÉ METODY

Procesní řízení samozřejmě není samospasitelné. Pouhé definování procesů, jejich zmapování a měření by nemělo přílišný význam, kdyby neumožňovalo firmě zlepšovat se a vydělavat peníze. Při pohledu na různé metody a teorie se nevyhneme dojmu, že jejich zavedení vyžaduje určitou znalost toho, jak firma funguje, tj. jaké v ní probíhají procesy. Pokud známe firemní procesy, lze zavádět další pokročilé metody jako je teorie omezení, kalkulace podle aktivit, Balanced Scorecard aj.

3.1 Teorie omezení

Jednou z metodik pro zlepšování firmy je Goldrattova teorie omezení, kterou představil v knize Cíl (Goldratt a Cox, 2001). Stanovuje předpoklad, že hlavním cílem firmy je vydělavat peníze teď i v budoucnosti. Jakákoliv činnost vedoucí k tomuto cíli je pak produktivní. Jednotlivé řetězce činností vedoucí k cíli však mají tzv. omezení neboli úzká místa. Úzké místo je takové, jehož kapacita se rovná nebo je nižší než požadavky na něj kladené. Teorie omezení pak stanovuje tento postup pro zlepšování firmy:

- Identifikovat systémová omezení.
- Rozhodnout, jak využít systémová omezení.
- Podřídit všechno výše uvedenému rozhodnutí.
- Pozvednout systémová omezení.
- Pokud je omezení odstraněno, začíná se opět prvním krokem.

Co z toho plyne z hlediska procesně řízené organizace? Pokud známe podnikové procesy, tj. jaké činnosti a v jakém pořadí probíhají, můžeme je zlepšovat skrze zaměření se na jejich úzká místa. Pouze pozvednutím úzkého místa dosáhneme zlepšení celého procesu. Pokud jedna operace v procesu má nižší výkonnost než ostatní operace, výstup celého procesu je determinován právě touto operací. Zlepšením ostatních činností se nezlepší proces jako celek. Pro operativní řízení procesů pak v rámci teorie omezení existuje metodika DBR (Drum – Buffer – Rope) a pro peněžní ocenění tzv. průtokové účetnictví.

3.2 Activity Based Costing

Activity Based Costing (ABC) neboli kalkulace podle aktivit je nákladovým pohledem na procesy. Pokud tedy máme v rámci procesní organizace zavedeny metriky pro fyzický

průběh procesů, ABC nám umožňuje tyto procesy ocenit v peněžních jednotkách a skrze aktivity řídit náklady.

Podstatou je alokování režijních nákladů jednotlivým nákladovým objektům skrze aktivity, které se podílejí na jejich vzniku. Argumentem pro tuto metodu je věrnější zobrazení skutečnosti. Každý nákladový objekt nese náklady jen těch aktivit, které je vytváří. (Popesko, 2009)

Postup při ABC je následující:

- Ekonomické zdroje (nepřímé náklady) jsou přiřazeny jednotlivým aktivitám skrze vztahové veličiny.
- Určení jednotky aktivity a měření jejího provádění. Vydělením celkové spotřeby na aktivitu počtem vztahových veličin získáme náklady na jednu vztahovou veličinu.
- Náklady jsou přiřazeny nákladovým objektům podle toho, kolik aktivit „spotřebovaly“. (Ibid.)

3.3 Balanced Scorecard

Další metodou, která se částečně týká řízení podnikových procesů, je Balanced Scorecard (BSC) neboli systém vyvážených ukazatelů. Hlavní ideou BSC je poskytovat manažerům včasné informace o výkonnosti podniku. Pouhé finanční ukazatele se jeví být nedostatečnými, protože vyjadřují skutečnost se značným zpožděním. BSC proto obsahuje soustavu vzájemně propojených a z hlediska času vyvážených ukazatelů. Ty jsou soustředěny do čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, procesní (model viz kapitola 2.3.5 výše) a učení se a růstu. Nefinanční ukazatele nám umožňují zjistit, jaké (finanční) výsledky firma dosáhne v budoucnosti. (Kaplan a Norton, opt. cit.)

3.4 Globální paradigma managementu

Horizontální organizace a reengineering procesů jsou prvními dimenzemi globálního paradigmatu managementu. Dalšími dimenzemi jsou:

- Masová kustomizace – místo hromadných trhů je každý jednotlivec trhem sám o sobě. Výsledkem je individuální produkt, kontrola procesu zákazníkem, samoobsluha apod.

- Autonomní týmy či buňky – horizontální procesní organizaci reprezentují sítě týmů či buněk, jejichž zaměstnanci vlastní procesy. Vlastnictví, odpovědnost a blízkost zákazníkovi jsou týmové charakteristiky umožňující kreativitu, samostatnost a produktivitu.
- Integrace zákazníka – zákazník je hlavním stakeholderem a investorem, je součástí účelu organizace a motorem strategie, rozhoduje o firemní produkci. Jeho začlenění do procesu poskytuje významný vstup pro design procesu, jeho průběh a výsledek.
- Vnitropodnikové trhy – týmy nebo améby jsou organizovány stejně jako podniky obecně, tj. trhem. Konkurence na externím i interním trhu pomocí cenového mechanismu zajišťuje efektivní podmínky pro podnikové prostředí.
- Integrace dodavatele – fyzické, avšak nikoliv právní začlenění dodavatelů do produkčního procesu (na rozdíl od vertikální integrace).
- Eliminace kompromisů – management bez kompromisů umožňuje zlepšení kvality, nákladů, flexibility a produktivity.
- Management otevřených knih – informace v podniku nejsou utajovány, ale jsou důležitým nástrojem řízení. Aby pracovníci mohli uspět, nestačí, aby věděli, co a kdy dělat. Musí vědět proč a k tomu je třeba informace sdílet.
- Podniková kinetika – každá změna na trhu může být příležitostí pro nový produkt či zlepšení. Firma se zaměřuje na inovace, změny jsou normální a neustálé. (Zelený, 2005)

Existuje řada dalších metod zlepšování výkonnosti podniku. Zmiňme např. Kaizen, Six Sigma, metody průmyslového inženýrství, fraktály aj. Není cílem práce zabývat se všemi. Pouze naznačit další směry a využití BPM. Z výše uvedených poznatků se lze domnívat, že procesní orientace není samostatnou a samospasitelnou metodou. Naopak je určitou filosofií nebo chápáním podstaty podniku a umožňuje lépe nasadit další metody a vytvořit tak naprosto originální systém řízení respektující potřeby podniku. Podnik je společenským organismem, jednotlivé metody musí být „ušity na míru“. Společně však mají vždy existenci procesů. Každý podnik obsahuje skupiny procesů, tj. řetězce činností generující hodnoty. Nástrojem pro jejich pochopení a řízení je BPM. Další díly už se odvíjejí od konkrétních podmínek podnikového okolí.

4 SOFTWAREVÁ PODPORA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

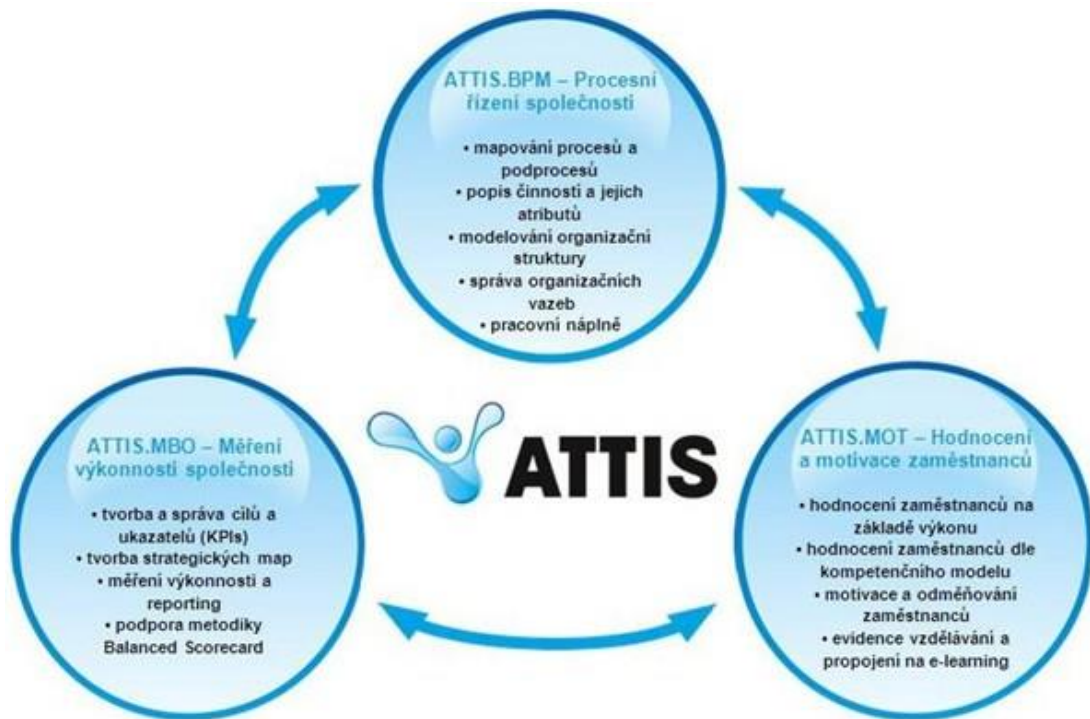
V souvislosti s procesním řízením firem bylo vyvinuto množství softwarových produktů usnadňujících BPM. Základem každého takového programu bývá nástroj pro grafické znázornění procesů (flow-charts) včetně rolí, vstupů a výstupů. Pokročilejší programy pak nabízí simulační nástroje, controllingové aplikace aj. Často se lze ve firmách setkat s programy Microsoft Visio (bez databáze) nebo dalšími, jako je např. ARIS Toolset (vč. databáze). V rámci této diplomové práce je použit software ATTIS.

Program ATTIS je produktem olomoucké firmy ATTN, která se zabývá poradenstvím v oblasti BPM, Balanced Scorecard a řízení výkonnosti firem. ATTIS obsahuje tři navzájem propojené moduly: BPM pro modelování a řízení procesů, MBO pro definování a měření dosahování cílů organizace a MOT pro hodnocení, motivování a vzdělávání zaměstnanců (ATTIS, 2010).

V BPM modulu můžeme vytvářet klasické mapy pomocí diagramů, a to v jednotlivých úrovních od procesních oblastí až k subprocesům a činnostem. Zde také přiřazujeme vlastníky procesů, procesní role, vstupy a výstupy, odkazy na potřebnou dokumentaci. Jednou z hlavních výhod programu je propojení rolí přes pracovní pozice konkrétním lidem. Každý pracovník tak má přehled o tom, za který proces je odpovědný, které činnosti vykonává nebo se na nich jinak podílí. Propojením s MOT modulem pak získává přehled o svém hodnocení. Své hodnocení může zlepšovat skrze své procesní role, tj. odpovědnost. Je tak motivován na zlepšování procesů.

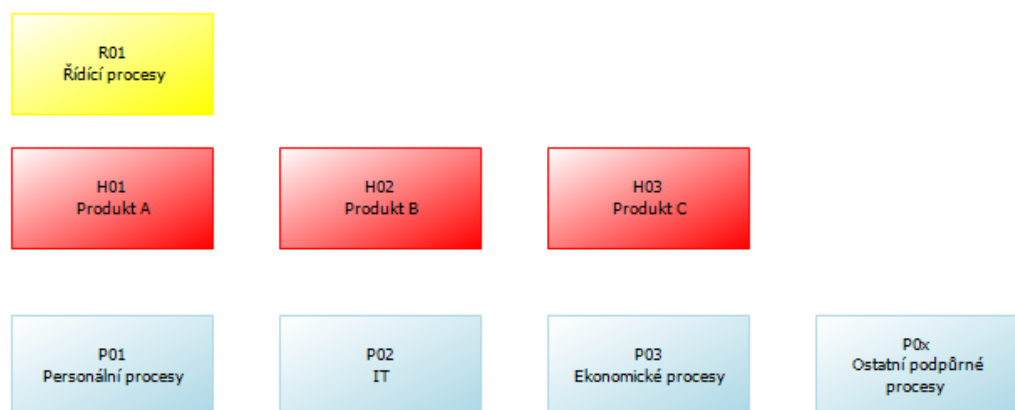
Vzniklou procesní mapu lze propojit s modulem MBO (Management by Objectives), kde je výkonnost měřena pomocí KPI (Key Performance Indicators) v rámci čtyř provázaných perspektiv BSC. Každý proces tak má stanovené metriky a modul vyhodnocuje jejich stav s plánem. Výsledek je zvýrazněn červenou barvou při negativním vývoji, oranžovou jako výstrahu před negativním vývojem a zelenou při kladném stavu ukazatele.

Schéma s přehledem obsahu modulů ATTIS je vidět na obrázku 1 níže.



Obrázek 1: Schéma obsahu modulů ATTIS (ATTIS, 2010)

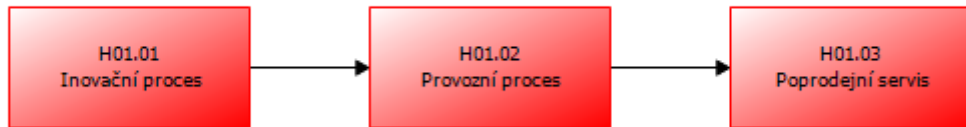
Pro další kapitoly bude stěžejní modul BPM. Jeho prostřednictvím lze modelovat jednotlivé procesní úrovně v podniku. První úrovní je vrcholová, která uvádí přehled skupin procesů. Příklad takového přehledu skupin procesů je na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Vrcholová úroveň procesní mapy (vlastní zpracování)

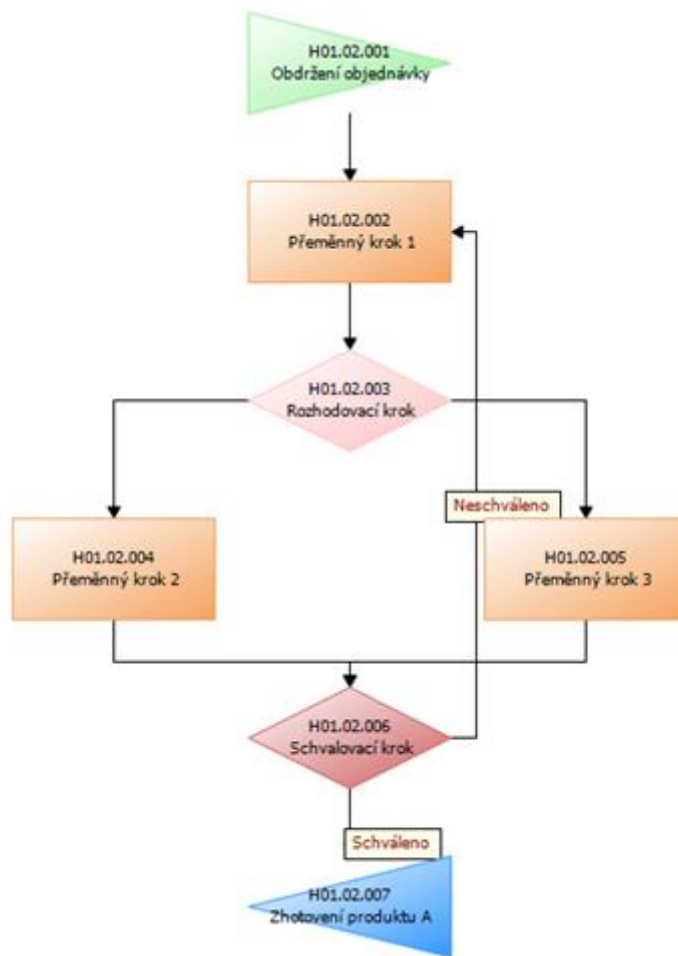
Typy procesů jsou barevně rozlišeny. Řídící procesy jsou žluté, hlavní procesy červené a podpůrné procesy modré. Skrze číselníky si lze barvy upravovat, avšak v rámci projektu této práce je použito výše znázorněné označení.

Z vrcholové úrovně skupin procesů se lze dostat na úroveň jednotlivých procesů v rámci skupiny. Například skupina procesů „Produkt A“ by obsahovala všechny procesy, které jsou nutné k vytvoření tohoto produktu. Každý proces má určeného vlastníka.



Obrázek 3: Úroveň jednotlivých procesů (vlastní zpracování)

Podle potřeby můžeme mít další úrovně v podobě subprocessů. V nejnižší úrovni podrobnosti znázorňujeme jednotlivé činnosti v procesu. Provozní proces tak lze dekomponovat na operace zhotovující výrobek.



Obrázek 4: Činnosti v procesu (vlastní zpracování)

Program rozlišuje kroky spouštěcí, přeměnné, transportní, rozhodovací, schvalovací, distribuční a zakončovací. Proces se může rozpojovat a zase spojovat, mít dodatečné vstupy a sekundární výstupy. Pro lepší přehlednost se doporučuje popisovat atributy vazeb, popřípadě filtrovat jednotlivé role, vstupy a výstupy. V této fázi lze jednotlivým činnostem přiřazovat role, vstupy, výstupy, přílohy, metriky, ISO normy a jiné atributy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Firma TOKOZ a.s. rozvíjí podnikání ve dvou oblastech (byznysech). Prvním z nich je výroba zámků a kování, druhým je zakázková výroba. Lze ji tedy zařadit dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do skupiny 25 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Přesněji 25.72 – Výroba zámků a kování (Český statistický úřad, 2013).

Obchodní rejstřík (Justice.cz, 2012) uvádí předmět podnikání jako:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- galvanizérství;
- smaltérství;
- slévárenství;
- modelářství;
- obráběčství;
- zámečnictví;
- nástrojářství;
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob.

Historie firmy sahá až do roku 1920, kdy byla ve Žďáře nad Sázavou zahájena výroba visacích a nábytkových zámků, sporáků, kouřovodů a různých druhů kovového zboží. V dalších letech se rozvíjela o další produkce, jako např. o výrobu rybářského náčiní, až do znárodnění v r. 1948. Opětovná privatizace proběhla roku 1998, kdy vznikla dnešní akciová společnost. (TOKOZ, 2013)

Ve firmě pracuje okolo 500 zaměstnanců, což ji řadí na pomezí střední a velké firmy. Svou produkci vyváží i na zahraniční trhy, z nichž nejvýznamnější je ten německý, dále např. do Velké Británie, Beneluxu, Maďarska, Itálie atd. Ve svém výrobním portfoliu má nejrůznější druhy visacích zámků a jiných zabezpečovacích mechanismů, nábytkové a stavební kování, řetězy aj. (Interní dokumentace TOKOZ)

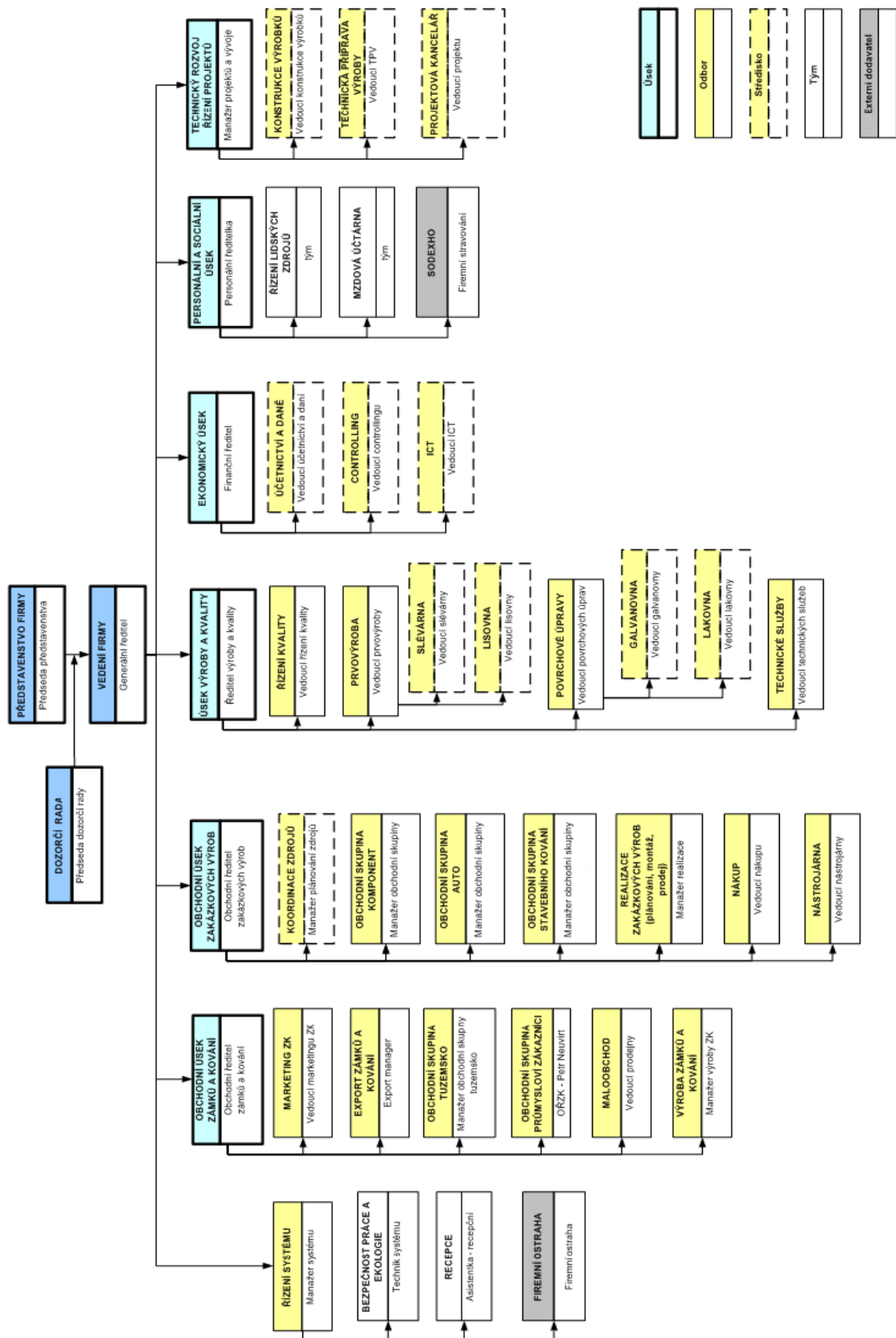
Hlavní činnost je organizována ve dvou oblastech – byznysech. V BPM terminologii se dá hovořit o hlavních procesech (uspokojující externí zákazníky, generující tržby):

- zámky a kování (visací zámky a další zabezpečovací prvky jako jsou závory a petlice nebo stavební a nábytkové kování). Mottem charakterizujícím byznys je „Chraň si svůj svět“;

- zakázková výroba s heslem „Špičkové komponenty a montážní sestavy pro náročné zákazníky“. Obsahuje výrobu zakázkového stavebního kování (okenní kování, kliky a panty), komponenty pro automobilový průmysl (loketní opěrky, řadící mechanismy, antény apod.) a pro ostatní odvětví (elektrické ruční nářadí, plynové regulátory, textilní stroje atd.). (TOKOZ, 2013).

5.1 Organizační struktura

V čele firmy je představenstvo a generální ředitel firmy, kontrolním orgánem je dozorčí rada. Dále je firma organizována do úseků, odborů, středisek a týmů, popř. uvádí externí zajišťovatele služeb. Organigramy firmy jsou vytvořeny v informačním systému QI. Jsou rovněž obsaženy v programu ATTIS, který firma využívá. Struktura je pak vyjádřena schématem na obrázku níže:



Obrázek 5: Organizační struktura TOKOZ (Interní dokumentace TOKOZ)

5.2 Systém řízení firmy

Před samotnou implementací nového stylu řízení nejprve analyzujeme současný stav. Hlavními nástroji jsou diskuze s pracovníky firmy a studium firemní dokumentace.

Firma má vypracovaný strategický plán s výhledem na několik let. Jeho součástí je i poslání společnosti:

„V našem oboru usilujeme o uplatnění našeho know-how a vytváření know-how nového, abychom plně uspokojili naše zákazníky, abychom poskytli možnost seberealizace šikovným, vzdělaným a pracovitým lidem.“ (Interní dokumentace TOKOZ)

„Tradičně se zabýváme výrobou zabezpečovacích mechanismů, přičemž některé z těchto našich produktů jsou naprosto originální, jedinečné a svou kvalitou srovnatelné se světovou špičkou.“ (Ibid.)

Dále je definována vize pro každý byznys. Pro zámky a kování je to:

- *„Budeme na evropských trzích opravdu známí jako specialista na zabezpečovací a uzamykatelné mechanismy špičkové kvality.“*
- *„Budeme mít portfolio životaschopných produktů, tedy, každý z produktů v tomto portfoliu bude životaschopný – zároveň platí, že budeme mít trhy pro již existující produkty.“* (Ibid.)

Pro byznys zakázkových výrob zní:

- *„V roce 2014 bude TOKOZ a.s. v byznysu zakázkových výrob vyhledávaným partnerem pro vývoj a sofistikovanou výrobu komplexních produktů.“*
- *„Budeme špičkou v oblasti výrobků na bázi obráběných lakovaných tlakových odlitků ze slitin hliníku a zinku.“*
- *„Vynikneme také ve výrobcích obsahujících dlouhé kovové lisované lišty a složité výlisky z plechů.“*
- *„Jako důležitou součást byznysu ZV budeme rozvíjet schopnosti i kapacitu ve výrobě forem a lisovacích nástrojů.“*
- *„Budeme umět vytvářet strategická partnerství s vybranými zákazníky.“* (Ibid.)

Důraz je kladen na inovace, vyšší míru náročnosti a přidané hodnoty. Byznysy jsou řízeny marketingově, komunikace probíhá s konečným zákazníkem, ne jen s prostředníky. Patří sem také segmentace trhů, SWOT analýzy, zaměření firemní kultury na podporu vize, tj.

podpora profesionality pracovníků, prosazování týmové práce apod. Jednou z cest definovaných k dosažení cíle je neustálé zlepšování procesů a činností. To platí i pro řídicí a podpůrné procesy, které jsou orientovány na úspěch hlavních procesů. (Ibid.)

V roce 2005 (s korekcí v roce 2012) firma přijala principy procesního řízení jako vlastnictví procesů, řízení výkonnosti procesů, odměňování za výsledky týmu, provizní odměňování či centralizace služeb pro interní zákazníky. Vzniklo tak i desatero zásad procesního řízení (viz příloha). Podporou trvalého zlepšování procesů má být metodika lean managementu, KAIZEN, znalostní management a učící se organizace. (Ibid.)

Základními parametry pro zlepšování procesů jsou čas (zrychlování průběhu procesů, např. získávání nových zakázek, realizace zakázek) a produktivita (respektování plánu, odstranění bariér, měření výkonnosti a odstraňování činností nepřidávajících hodnotu). Zde jsou definovány i cíle pro výkonnost řídicích a podpůrných procesů. U podpůrných procesů je to 100% plnění interních zakázek a u řídicích vytváření bezproblémového a průhledného prostředí pro ostatní procesy – maximální spokojenost interních zákazníků. (Ibid.)

TOKOZ využívá program ATTIS, avšak pouze moduly MBO a MOT v plné míře. V rámci MBO modulu je zpracován firemní Balanced Scorecard ve čtyřech propojených perspektivách. Modul MOT je využíván pro zaznamenávání výkonnosti pracovníků a jejich motivování. BPM modul sice obsahuje základní přehled o procesech, ale buď je dokumentace procesů nepřehledná, nebo naopak není dostatečná. Bez propojení všech tří modulů není potenciál ATTIS plně využit.

5.3 Firemní kultura

Ve firmě je podporována kultura se zaměřením na konsenzus, win-win strategii, profesionalitu pracovníků, zákaznickou orientaci byznysů, otevřenost, transparentnost, týmovou práci a pozitivní motivaci. (Interní dokumentace TOKOZ)

Hlavní odpovědnost zde má management, který by měl jít příkladem, dbát na soulad slov a činů. V návaznosti na BPM firmy sem patří prohlubování odpovědnosti za vlastnictví procesů, definice potřebných schopností k procesním rolím, výběr správných lidí a jejich vzdělávání, motivační systém navázaný na týmy a výkonnost procesů, zákaznická orientace a trvalé zlepšování. (Ibid.)

5.4 Řízení jakosti

TOKOZ je držitelem mezinárodní certifikace ISO 9001, ISO/TS 16949 pro dodávky zákazníkům automobilového průmyslu, systém environmentálního managementu ISO 14 001 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví BS OHSAS 18 001. (Interní dokumentace TOKOZ)

V souladu s těmito normami firma ukotvuje zásady procesního řízení, pravidelnými audity prověřuje efektivnost systému. V návaznosti probíhá měření a zvyšování výkonnosti procesů. (Ibid.)

5.5 Procesní oblasti firmy

V současné době jsou ve firmě definovány procesy rozdělené na řídicí, hlavní a podpůrné. Mezi řídicí procesy patří:

- strategický marketing a plánování;
- ekonomika a financování;
- zabezpečení systému;
- zabezpečení kvality výroby.

Hlavních procesy odpovídají firemním byznysům:

- výroba a prodej zámků a kování (ZK);
- výroba a prodej zakázkových výrob (ZV);
- koordinace plánování zdrojů.

Do skupiny podpůrných procesů pak patří:

- prvovýroba;
- poskytování povrchových úprav;
- poskytování materiálů, subdodávek a kooperací;
- poskytování nových technologických a měřících zařízení;
- poskytování komunálního nářadí a měřidel;
- vývoj nového výrobku a technologie;
- technická příprava a podpora kvality výroby;
- udržování strojů a zařízení;
- udržování speciálních nástrojů a přípravků;

- pečování o KMZZ (metrologie);
- personalistika;
- poskytování ICT;
- poskytování infrastruktury. (Interní dokumentace TOKOZ)

V tomto okamžiku se nezabýváme tím, zda je toto znění správné ať už z hlediska metodiky BPM nebo firemní reality. Předmětem dalšího zkoumání je pouze proces „ekonomika a financování“ resp. ekonomický úsek firmy.

Poznamenejme jen, že jednotlivé procesy jsou zmapovány jen do úrovně subprocesů. V případech strategického plánování a marketingu, koordinace plánování zdrojů, poskytování ICT a metrologie nejsou modelovány vůbec.

5.6 Charakteristika ekonomického úseku firmy

Cílem projektu je zavedení BPM metodiky v rámci ekonomického úseku. Je nutné respektovat pravidlo, že předmětem analýzy nebude samotná organizační jednotka, ale ekonomické procesy. Proto se v této části zabýváme procesy, které vykonává ekonomický úsek firmy nebo na nichž participuje.

V čele ekonomického úseku firmy stojí finanční ředitel. Součástí úseku jsou střediska účetnictví a daně, controlling a ICT služby. Každé středisko má svého vedoucího. Z procesního hlediska útvar zajišťuje proces Ekonomika a financování, který je součástí řídicích procesů. Vlastníkem procesu je finanční ředitel, vstupem je dokončená uzávěrka a výstupem účetní závěrka a finanční plán. Celý proces se skládá ze subprocesů finančního řízení, finančního plánování, controllingu, reportingu a auditů, účetnictví a daní a měření výkonnosti procesů. (Interní dokumentace TOKOZ)

Atributy procesu včetně subprocesů jsou uvedeny v tabulce 1 níže.

Tabulka 1: Stávající matice ekonomických procesů (Interní dokumentace firmy TOKOZ)

Proces/subproces	Vlastník	Vstupy	Výstupy
Ekonomika a fi- nancování	Finanční ředitel	Dokončená uzávěrka	Účetní závěrka, schválený finanční plán
Finanční řízení	Finanční ředitel	Inkaso pohledávek	Zajištěná likvidita firmy
Finanční plánování	Vedoucí controllingu	Plán investic, oprav, nákupu DrHM, mezd, pracovníků, spotřeby energií, návrhy re- žijních nákladů úseků, plán tržeb, sestavy spotřeby jed- nicových nákladů	Schválený plán ná- kladů a výkonů Sazby – rozpočty – kalkulační vzorec
Controlling, repor- ting, audit	Vedoucí controllingu	Zpracovaný plán nákladů a výkonů, zúčtovaná skuteč- nost Plán auditů, problémy v ekonomice a financování firmy	Analýzy plánu a skutečnosti, náprav- ná opatření k analýzám a audi- tům, přijatá náprav- ná opatření v procesech
Účetnictví a daně	Vedoucí účetnictví a daní	Roční účetní závěrka, výstup ze systému SM21 Rozvaha, výkaz zisku a ztrá- ty, hlavní kniha, podkladové doklady interní i externí, výstup ze systému SM21. Procesní controlling: kon- cepce + číselník ctrl. objektů	Správně odvedená daň Účetní závěrka
Měření výkonnosti procesů	Vedoucí controllingu	Ukazatele MVP	Trendy vývoje MVP

Podobnou procesní maticí jsou zpracovány i ostatní firemní procesy do úrovně subprocesů. Procesní mapy byly zpracovány v programu Microsoft Visio, avšak s různou úrovní podrobnosti a ekonomické procesy modelovány nebyly.

V současnosti firma používá program ATTIS obsahující tři propojené moduly – BPM, MBO a MOT. Modul MBO (Management by Objectives) a MOT (motivace a odměňování) jsou již implementovány a používány. Avšak modul BPM úplně zaveden není a v oblasti ekonomiky a financování vůbec. Procesní mapy, které byly dříve vytvořeny ve Visiu, byly ve stejném znění překresleny v programu ATTIS. Neodpovídají však požadavkům a nejsou úplné. Proto budou následující kapitoly věnovány analýze ekonomických procesů, tj. zjištění, zda procesy probíhají tak, jak jsou definovány v tabulce 1 výše. Výsledky budou východiskem pro projekt implementace BPM v ekonomické oblasti.

5.7 Identifikace ekonomických procesů

Předmětem analýzy jsou ekonomické procesy, tj. procesy, které nejsou součástí hlavních procesů (např. fakturace). Jsou zajišťovány ekonomickým úsekem firmy a slouží interním zákazníkům či jsou vyžadovány legislativou. V rámci analýzy budou odděleny tyto ekonomické procesy od jiných, které v jisté míře úsek zajišťuje, avšak nejsou ekonomické per se.

Při analýze je třeba odpovědět na dvě otázky. První otázkou bude, zda jsou definovány všechny procesy v rámci ekonomiky a financování. Za druhé, zda opravdu probíhají podle stávající definice. Pokud ne, budou identifikovány a hierarchizovány v novém znění.

Na vrcholové úrovni hovoříme o procesu Ekonomika a financování, který je řídicím procesem. Vzhledem k výstupům, které zajišťuje, tj. závěrku a finanční plán lze navrhnout trochu odlišné znění. Oba výstupy uspokojují jiného zákazníka a ani jeden negeneruje tržby. Lze je tedy chápat jako součást podpůrných procesů. Místo toho lze navrhnout procesní skupinu Ekonomika, do níž budou patřit procesy zajišťující různé ekonomické cíle.

Pro ověření resp. identifikaci procesů se nejdříve zaměřujeme na produkt pracovníka či oddělení. Produktem je myšlen výsledek činnosti pro zákazníka. Stěžejní otázky tak jsou:

- Co je cílem procesu? Jaký produkt?
- Kdo je zákazníkem procesu? Komu je produkt určen?

Dále proces specifikujeme pomocnými otázkami:

- Jak proces probíhá? Rozpadá se na subprocesy s dílčími cíli?
- Kdo je vlastníkem procesu?
- Kdo participuje na procesu a v jakých rolích?
- Jaké má proces vstupy a sekundární výstupy? Jaká se k němu váže dokumentace?

V rámci každého procesu popsaného v tabulce 1, bylo pomocí těchto otázek zkoumáno, zda procesy probíhají právě takto a zda jsou všechny.

Hlavní metodou pro získání informací byly rozhovory s pracovníky firmy – finančním ředitelem, vedoucím účetnictví a daní, vedoucí controllingu a vedoucím ICT. Dále pak studium firemní dokumentace v podobě směrnic apod.

5.7.1 Účetnictví a daně

Východiskem pro definici procesu účetnictví a daně jsou požadované výstupy – účetní závěrka a správně odvedená daň. Z tohoto důvodu lze navrhnout procesy dva, které budou tyto výstupy zajišťovat každý zvlášť. Prvním procesem by byla tvorba auditované účetní závěrky. Atributy procesu jsou:

- Výstupem procesu je auditovaná účetní závěrka.
- Zákazníkem je finanční úřad.
- Vlastníkem procesu je vedoucí účetnictví a daní.
- Související dokumentací jsou směrnice SE 02-02 Inventarizace majetku a závazků, SE 02-12 Náležitosti účetních dokladů a jejich oběh a příslušná legislativa.

Druhým procesem je pak odvedení daní. Charakteristiky jsou stejné jako u účetnictví. Proces by měl více subprocesů podle jednotlivých daní – daň z příjmu právnických osob, daň z příjmu se zvláštní sazbou, daň z nemovitostí, daň z převodu nemovitosti, silniční daň a daň z přidané hodnoty. Atributy tedy jsou:

- Výstupem procesu je vypočtená a zaplacená daň.
- Zákazníkem je finanční úřad.
- Vlastníkem procesu je vedoucí účetnictví a daní.
- Související dokumentací jsou daňové zákony ČR.

Dalšími činnostmi, které středisko zajišťuje, jsou statistika a evidence majetku. Statistiky jsou vypracovávány pro statistický úřad a jiné instituce. Patří sem např. personalistika,

intrastat, původ zboží aj. Svou povahou se nejedná o čistě ekonomický proces a samostatně definovaný proces zajišťující vypracování povinných statistik zatím není. Je třeba určit přesné výstupy a vlastníka procesu odpovědného za průběh procesu. Zařazení, analýza a mapování procesu však není záležitostí našeho projektu. Prozatím tento proces ponecháme zvlášť od ekonomických procesů a nebudeme se jím dále zabývat.

Evidence majetku je pak subprocesem v rámci uceleného procesu „řízení majetku“. Skládá se z navazujících subprocesů pořízení majetku, evidence majetku a vyřazení majetku. Vlastníkem evidence je vedoucí účetnictví a daní, ale proces řízení majetku jako celek naprojektován a řízen není. Prozatím ho neřadíme do ekonomiky a financování, mohl by být součástí řídicích procesů. Zda bude řazen samostatně, či bude spadat do některé skupiny procesů uvedených v kapitole 5.5, je věcí další analýzy a diskuze. Pro potřeby našeho projektu jej není nutné dále rozebírat.

5.7.2 Informační a komunikační technologie

Součástí ekonomického úseku je i středisko ICT. V tomto případě se jedná o informační a komunikační služby interním zákazníkům, nákup hardwaru a softwaru je součástí zmíněného procesu řízení majetku. Cílem ICT procesu je informovaný pracovník. K informovanosti zákazníka vedou dílčí procesy:

- aktualizace (upgrady) – cílem je zajištění aktuálních verzí
- komunikace – interní cíl (synchronizace, kompatibilita, transfer dat apod.) a externí cíl (telekomunikace, tj. internet, mobilní připojení aj.)
- řízení využívání ICT prostředků – cílem je efektivnost
- údržba – cílem je funkčnost
- zálohování a archivace dat s cílem zajistit bezpečnost

Tyto procesy probíhají v oblastech osobních počítačů, mobilních telefonů, softwarových aplikací atd. Ale explicitní vyjádření průběhu procesu zatím není. Nicméně lze určit vlastníka procesu, kterým je vedoucí ICT. Tento proces však nepatří mezi ekonomické procesy, ale tvoří skupinu podpůrných procesů na stejné úrovni. Proto se jimi zatím nebudeme dále zabývat.

5.7.3 Controlling

Cílem procesu controllingu je analýza nejvýznamnějších odchylek pro rozhodování managementu. Z tohoto pohledu se proces jeví jako podpůrný a tedy zůstane v rámci ekono-

miky a financování. Controlling je dále dekomponován na navazující subprocesy finanční plánování, manažerské účetnictví, reporting a analyzování odchylek. Finanční plánování vede k vytvoření plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisku a ztráty a plánu cash flow v ročním horizontu. Manažerské účetnictví pak stanovuje metodiku pro kalkulace nákladů a výnosů jednotlivým střediskům nebo výrobkům. Sleduje tedy skutečnost. Tato skutečnost je posléze reportována v soustavě ucelených reportů. Poslední subproces pak identifikuje a analyzuje ty nejvýznamnější odchylky od plánu. K dalším atributům patří:

- Vlastníkem procesu je vedoucí controllingu.
- Zákazníkem je management, vedení firmy.
- Související dokumentace zahrnuje směrnice SE 02-05 Procesy plánování, SE 02-07 Pravidla alokací nákladů, SE 02-11 Ekonomické řízení firmy, SE 02-16 Procesní controlling.

Dalšími procesy, které středisko zajišťuje, jsou interní audity a měření výkonnosti procesů. Svou povahou a cíli patří naopak spíše mezi řídicí procesy (viz kapitola 2.3.6). Mohly by tak patřit do širšího celku v rámci řízení společnosti, např. do skupiny procesů zabezpečení systému nebo zabezpečení kvality výroby pod názvem zlepšování procesů.

- Výstupem procesu jsou ukazatele měření výkonnosti procesu a jejich trendy.
- Zákazník je vedení firmy, v podstatě celá firma. Jde o vyjádření strategie.
- K procesům se váží směrnice SE 02-01 Měření výkonnosti procesů, SE 02-05 Procesy plánování, SE 02-09 Interní finanční audity, SE 02-16 Procesní controlling.

5.7.4 Finanční řízení

Proces finančního řízení má za úkol zajišťovat likviditu firmy. Není přímo spojen s finančním plánováním popsaným výše v rámci controllingu. Finančním řízením je zde myšleno řízení financí ve smyslu cash managementu. Dílčími subprocesy jsou řízení pohledávek, řízení vztahů s bankami a řízení hotovosti, které komplementárně zajišťují likviditu.

- Cílem procesu je likvidita firmy.
- Zákazníkem je management firmy.
- Vlastníkem procesu je finanční ředitel.
- Související dokumentace obsahuje směrnice SE 02-06 Firemní pokladna, SE 02-10 Řízení pohledávek, SE 02-11 Ekonomické řízení firmy.

Výsledek procesní analýzy lze shrnout pomocí matice, podobné té výchozí.

Tabulka 2: Nová matice ekonomických procesů (vlastní zpracování)

Proces/subproces	Vlastník	Zákazník	Cíl
Vytvoření auditované účetní závěrky	Vedoucí účetnictví a daní	Finanční úřad	Auditovaná účetní závěrka
Výpočet a odvedení daní	Vedoucí účetnictví a daní	Finanční úřad	Zaplacená daň
Finanční řízení	Finanční ředitel	Management	Likvidita
Řízení pohledávek			Inkaso pohledávek
Řízení vztahů s bankami			Splacení úvěru
Řízení hotovosti			Stav účtů a splacení závazků
Controlling	Vedoucí controllingu	Management	Analýza nejvýznamnějších odchylek
Finanční plánování			Finanční plán
Manažerské účetnictví			Příspěvek jednotlivých HS
Reporting			Sada reportů
Analyzování nejvýznamnějších odchylek			Analýza odchylek

5.8 Východiska pro projekt

Analýza ekonomických procesů ukázala, že stávající definice v podobě procesní matice (tabulka 1 výše) není dostatečná a přesná. Skrze definování produktů a zákazníků byly odhaleny jisté odchylky mezi definovanými a reálnými procesy. Lze proto navrhnout následující změny znění:

- Proces „ekonomika a financování“, který je zařazen mezi řídicí procesy předefinovat na procesní skupinu „ekonomické procesy“ nebo „ekonomika firmy“. Cílů a výstupů je více než zajišťuje prozatímní znění v podobě jednoho procesu. Odpovídá procesní skupině s více procesy. Ty zajišťují podporu a servis interním zákazníkům nebo jsou vyžadovány legislativou. Budou sem patřit procesy zajišťované ekonomickým úsekem firmy.
- Procesní skupina „ekonomické procesy“ je součástí vrcholové přehledové mapy procesů. Patří mezi skupiny podpůrných procesů.
- V rámci skupiny probíhají procesy tvorba účetní závěrky, odvedení daní, finanční řízení a controlling. Každý musí mít definovaný výstup, zákazníka, vstupy a další atributy v procesním modelu. To bude předmětem projektové části této práce.
- Ekonomický úsek zajišťuje i jiné procesy resp. subprocessy. Ty ale nejsou ekonomické per se a probíhají zvlášť. Patří sem např. řízení majetku, statistika a ICT služby. Jejich zařazení je předmětem další diskuze, prozatím budou v modelu vedeny jako samostatné procesní skupiny mezi podpůrnými procesy. Nejsou však předmětem projektu této práce.
- Dalším bodem jsou jisté varianty procesů, které definované a řízené nejsou. Jejich jisté části jsou sice vykonávány pracovníky ekonomického úseku, ale tyto procesy nejsou ekonomické ani nemohou být řízeny vlastníkem z takového útvaru. Patří sem např. školení. To by mělo patřit do personálních procesů jako součást vzdělávání. I když některá školení vykonává controlling, zdá se být jasné, že se jedná o jednu z více variant procesu školení. Tyto procesy musí být naprojektovány a řízeny zvlášť. V našem projektu dále řešeny nebudou, v procesní mapě je tato skupina jen naznačena.
- Výše definované procesy je třeba doplnit o chybějící atributy. Dále je nutné vše zmapovat a vytvořit tak komplexní procesní model v programu ATTIS se souvisejícími atributy.

6 PROJEKT IMPLEMENTACE BPM

Po předchozím vymezení a analýze ekonomických procesů lze přistoupit k samotnému projektu zavedení BPM. Na tomto projektu spolupracují finanční ředitel firmy, vedoucí účetnictví a daní, vedoucí controllingu a vedoucí ICT. Dále konzultanti z firmy ATTN. Softwarovou podporu implementace poskytuje program ATTIS resp. jeho modul BPM.

Finančním ředitelem jsou definována tato očekávání na BPM:

- Cílem je demonstrovat smysluplnost a funkčnost procesního řízení generálnímu řediteli na příkladu ekonomického úseku.
- Každý pracovník by měl vědět, za jaké procesy a činnosti nese odpovědnost, jaké jsou jeho role.
- Každý pracovník by měl vědět, s jakými dokumenty bude pracovat v daném procesu (směrnice, formuláře apod.).
- Grafické znázornění procesů by mělo pracovníky navést v případě nejistoty (proces není častý) či neznalosti (zácvik či školení pracovníka) k tomu, co a jak udělat.

Od těchto bodů se odvíjí následující úkoly:

- Vytvořit procesní model výše definovaných ekonomických procesů v jednotlivých úrovních podrobnosti.
- Přiřadit v modelu odpovědnosti za jednotlivé procesy (vlastnictví procesů), činnosti (ostatní role) a další atributy.
- Procesy zmapovat dle jejich reálného průběhu, avšak zachovat přehlednost a stručnost.
- Přiřadit metriky pro jednotlivé procesy.
- Připravit studii proveditelnosti implementace BPM, stanovit přínosy, rizika a doporučení managementu pro další postup.

Hlavní metodou pro mapování procesů byly dialogy s pracovníky firmy. Cílem bylo vždy definovat cíle procesu, jeho průběh a atributy. Následně byly procesy modelovány v programu ATTIS.

6.1 Procesní model

Nyní můžeme přejít k samotnému modelování v programu ATTIS a postupně zobrazovat jednotlivé úrovně ekonomických procesů. První úrovní modelu je přehled skupin procesů,

kteří ve firmě probíhají. Vzhledem k charakteru našeho projektu však neznázorňujeme všechny (chybí zejména některé skupiny řídicích a podpůrných procesů). Skupina procesů „řízení společnosti“ zajišťuje chod společnosti. Pak zde jsou dvě skupiny hlavních procesů generující tržby a odpovídající firemním byznysům – výroba zámků a kování a zakázková výroba. Dále úroveň zobrazuje některé skupiny podpůrných procesů, se kterými jsme se setkali v rámci analýzy na ekonomickém úseku.

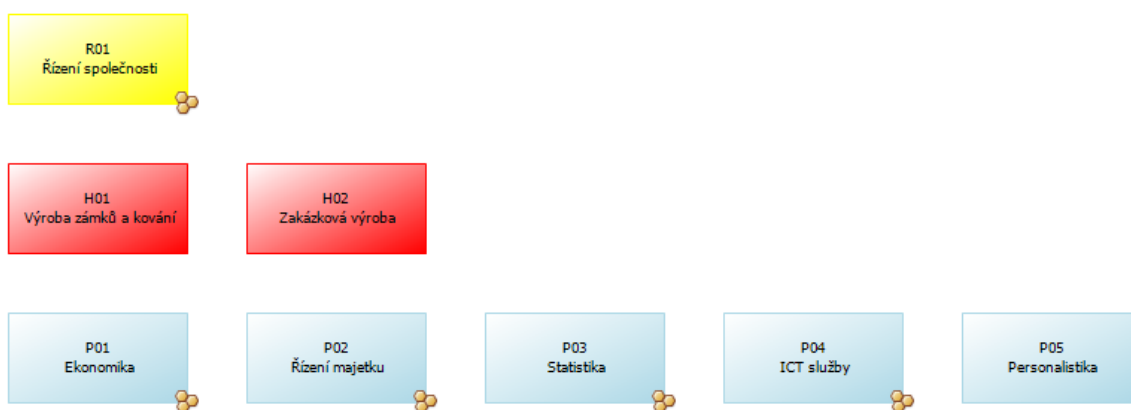
Druhým bodem modelování jsou samotné ekonomické procesy a jejich subprocessy ve vzájemných návaznostech, je-li nějaká. Zde také přidělujeme odpovědnosti v podobě vlastníků procesů, vstupy a výstupy, příslušnou dokumentaci a metriky.

Třetím bodem jsou mapy na úrovni jednotlivých činností vedoucích ke konkrétnímu cíli. Jednotlivým činnostem přidělujeme odpovědnosti v podobě rolí (vykonává, je informován, kontroluje, spolupracuje, zastupuje), popř. další atributy.

Každý jednotlivý objekt modelu (skupina procesů, proces, činnost) má definované své jedinečné číslo. Písmeno na prvním místě označuje, zda je proces řídicí, hlavní, nebo podpůrný. Na dalších místech je číslo skupiny, za tečkami pak čísla procesů, subprocessů atd.

6.2 Vrcholová úroveň procesního modelu

V souladu s analýzou společnosti, ekonomického úseku a jejich procesů byla vytvořena vrcholová úroveň v podobě přehledu skupin procesů.



Obrázek 6: Vrcholová úroveň procesního modelu TOKOZ (vlastní zpracování)

Řídicí a hlavní procesy nepotřebují bližší komentář. Je předmětem další diskuze, kam zařadit (a tedy jak řídit) procesy řízení majetku a statistiku. Ostatní skupiny, tj. ICT služby a personalistika by však měly být samostatné. Tato úroveň ještě nezobrazuje dynamiku sys-

tému, postrádá časovou posloupnost. Postupným „vnořováním se“ do jednotlivých procesů tuto dynamiku znázorníme.

6.3 Skupina procesů Ekonomika

Do skupiny ekonomických procesů tedy náleží tvorba auditované účetní závěrky, výpočet a odvedení daní, finanční řízení a controlling. Při výběru skupiny Ekonomika v procesním modelu tedy dostaneme přehled z obrázku 7.



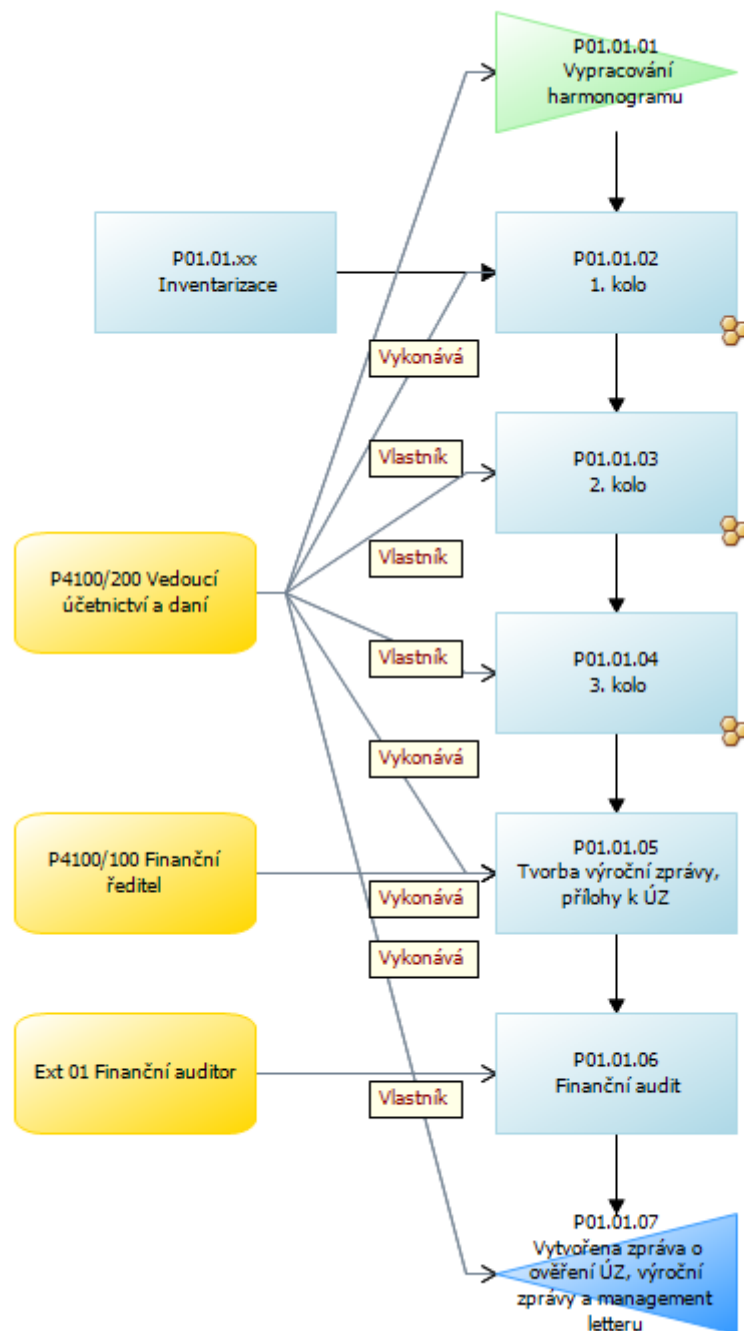
Obrázek 7: Ekonomické procesy (vlastní zpracování)

Výběrem každého jednotlivého procesu v programu zobrazíme jeho detail a atributy.

6.4 Tvorba účetní závěrky

Proces účetní uzávěrky má za cíl vytvoření roční auditované účetní závěrky a probíhá následovně. Nejdříve je vedoucím účetnictví a daní sestaven harmonogram, dále probíhají tři kola, v jejichž rámci dochází k uzavírání a kontrole účtů. Dalším krokem je vytvoření výroční zprávy finančním ředitelem a přílohy k účetní závěrce vedoucím účetnictví a daní. Poté probíhá nezávislý finanční audit. Proces je ukončen vytvořením auditované účetní závěrky, zprávy o ověření účetní závěrky, výroční zprávy a „management letteru“. Průběh je znázorněn na obr. 8.

Do prvního kola vstupuje subproces inventarizace. V rámci vyhlazení procesu lze doporučit přemístění subprocesu, určení vlastníka a design vlastního průběhu (dle směrnice SE 02-02 Inventarizace majetku a závazků). Výsledek inventarizace by pak byl vstupem pro první kolo uzávěrky, ale nebylo by přitom pod přímou kontrolou vedoucího účetnictví a daní, který je vlastníkem. Ten by měl pouze pravomoc vyžadovat tento výstup.



Obrázek 8: Vytvoření účetní závěrky (vlastní zpracování)

První kolo se skládá z následujících činností: uzavření elektronické knihy jízd, vyúčtování služebních cest (vykonává samostatná účetní), zajištění a kontroly vyfakturování (vykonávají vedoucí technických služeb, vedoucí nástrojárny, galvanovny, povrchových úprav montáže ZK a ZK), zapsání a roztrídění došlých faktur (samostatná účetní), prohlášení o očekávaných fakturách ze zahraničí za pronájem (ředitelé úseků), zaúčtování inventarizačních rozdílů, účtování výkazů o činnosti, tj. za projekty, výpočet slevy na dani z příjmu za

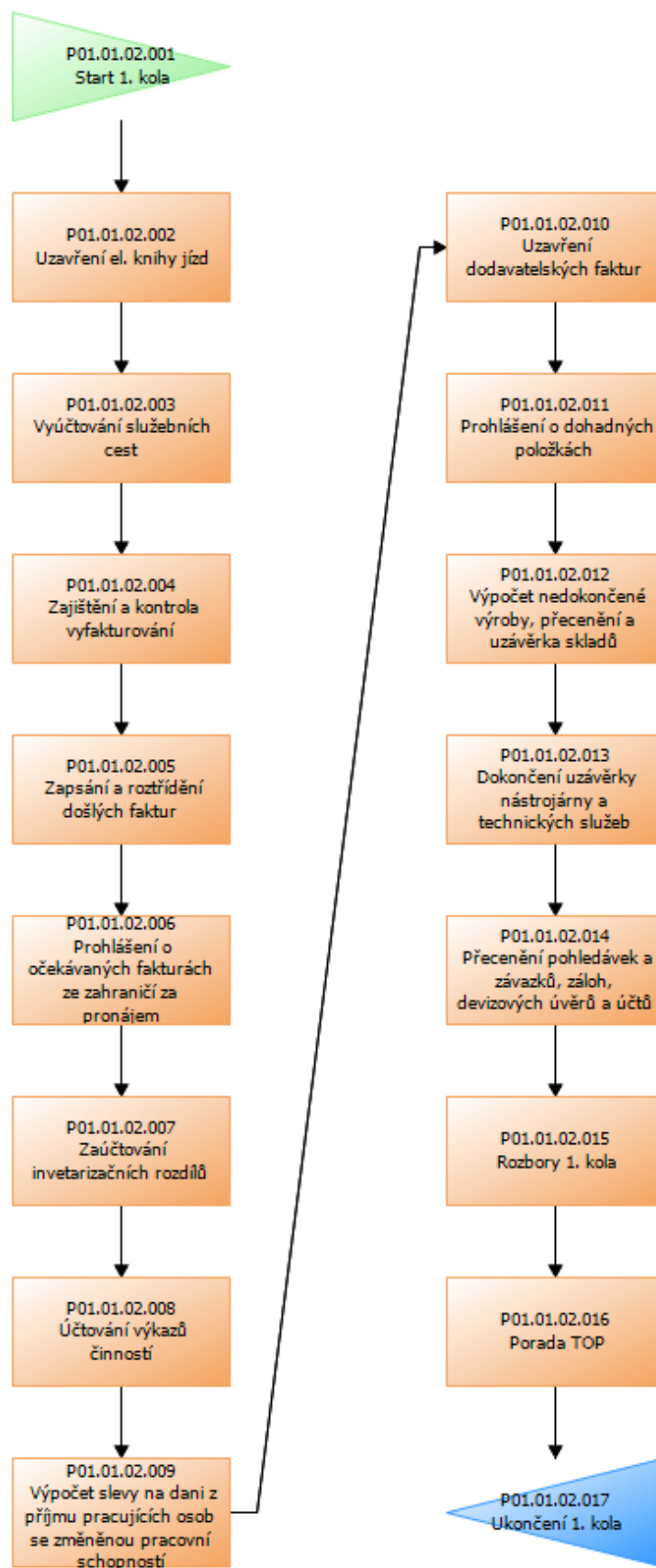
pracující osoby se změnou pracovní schopností, uzavření dodavatelských faktur (vedoucí účetnictví a daní), prohlášení o dohadných položkách (ředitelé úseků), výpočet nedokončené výroby, přecenění a uzávěrka skladů, dokončení uzávěrky nástrojárny a technických služeb, přecenění pohledávek a závazků, záloh, devizových úvěrů a účtů (vedoucí účetnictví a daní). Na závěr probíhají rozборы prvního kola (vedoucí controllingu) a porada top managementu. Výstupem kola je předběžný výsledek hospodaření, stav pohledávek, závazků a zásob.

Druhé kolo uzávěrky zahrnuje tyto činnosti: návrh tvorby opravné položky k zásobám a pohledávkám (provádějí vedoucí nákupu, montáže ZV a ZK, prodejny a prvovýroby), její schválení a zaúčtování (schvaluje generální ředitel, účtuje vedoucí účetnictví a daní), výpočet a zaúčtování daňové opravné položky k pohledávkám a zásobám (vedoucí účetnictví a daní), výpočet rezerv na nevyčerpanou dovolenou, odstupné a fond zdraví (personální ředitel), výpočet rezervy na nevyplacené odměny (generální ředitel), confirmace stavu pohledávek a závazků s obchodními partnery, confirmace stavu úvěrů, hotovosti a zůstatků s bankami (samostatná účetní) a na závěr opět rozборы druhého kola (controlleři) a porada top managementu. Výsledkem kola je zpřesněný výsledek hospodaření a stav pohledávek, závazků a zásob.

Následuje třetí kolo uzávěrky, do kterého patří kroky: vyhodnocení spotřeby silničních motorových vozidel (vedoucím účetnictví a daní), sestavení výše odpočitatelné položky za projekty technického rozvoje (výrobně technický ředitel), výpočet a zaúčtování odložené daně, předběžný výpočet daně z příjmu právnických osob (vedoucí účetnictví a daní) a rozборы třetího kola (vedoucí controllingu).

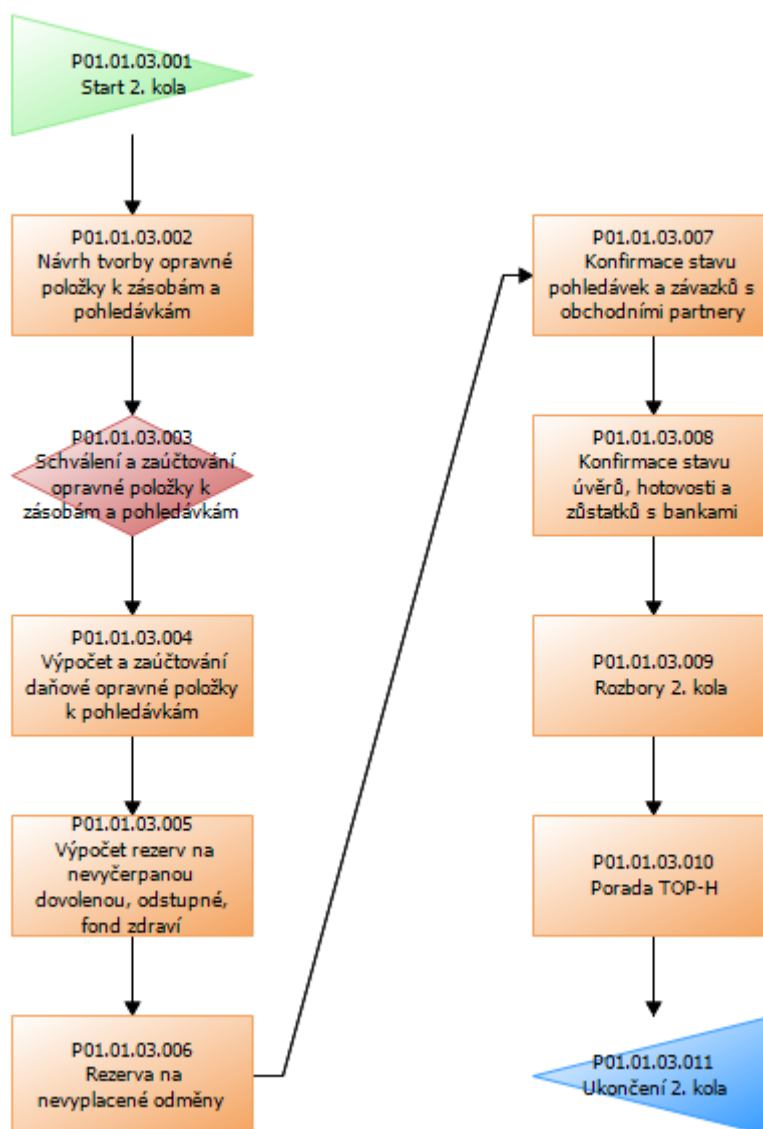
Po třech kolech uzávěrky proces pokračuje vytvořením výroční zprávy a přílohy k účetní závěrce a dále pod taktovkou externího auditora, který provádí finanční audit. Po jeho dokončení je celý proces ukončen. Výsledkem procesu je auditovaná účetní závěrka, zpráva o ověření účetní závěrky a výroční zprávy, a „management letter“.

Na obrázcích níže můžeme vidět diagramy toků činností jednotlivých kol. Pro přehlednost jsou odfiltrovány objekty rolí zajišťující jednotlivé činnosti v prvních dvou kolech.



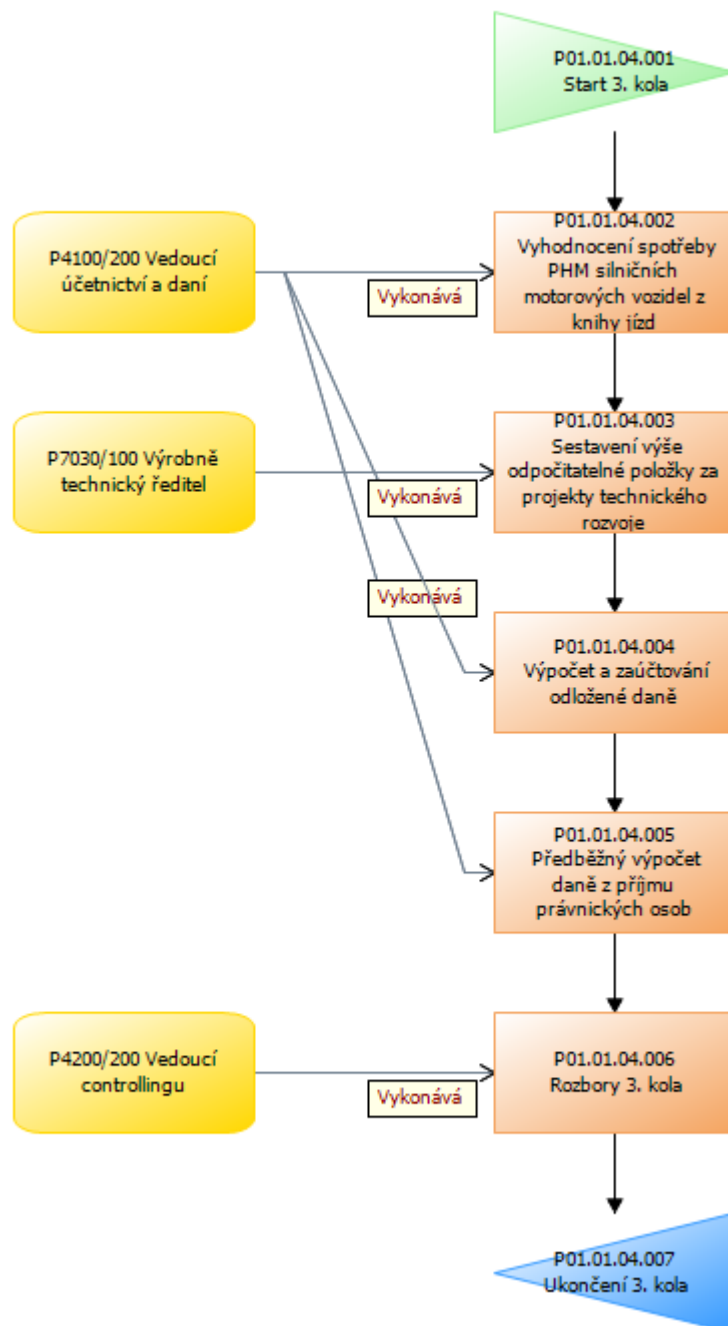
Obrázek 9: První kolo uzávěrky (vlastní zpracování)

Druhé kolo je modelováno následovně.



Obrázek 10: Druhé kolo uzávěrky (vlastní zpracování)

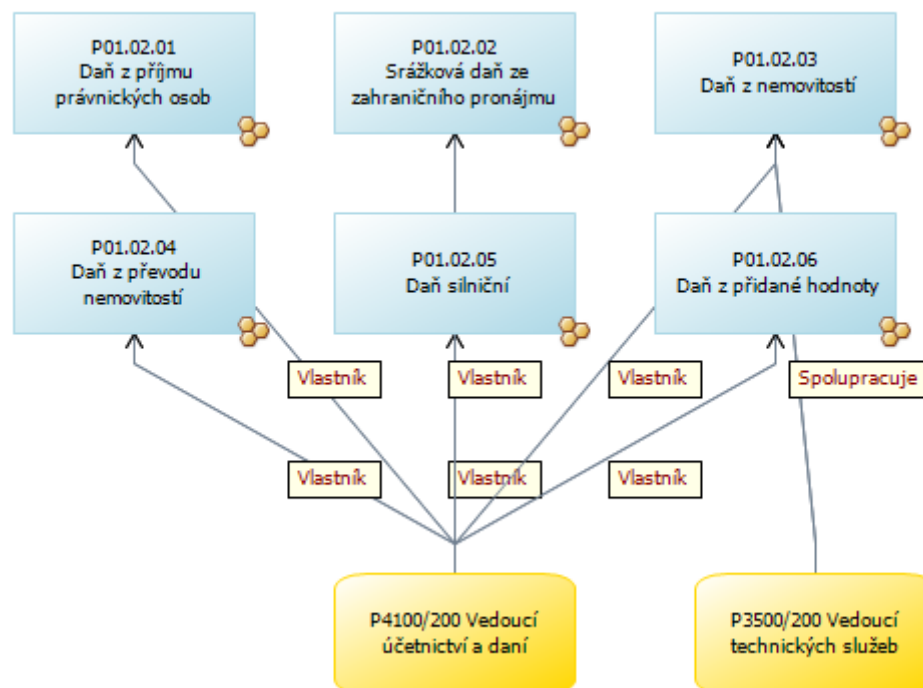
Třetí kolo uzávěrky má následující diagram toku činností.



Obrázek 11: Třetí kolo uzávěrky (vlastní zpracování)

6.5 Výpočet a odvedení daní

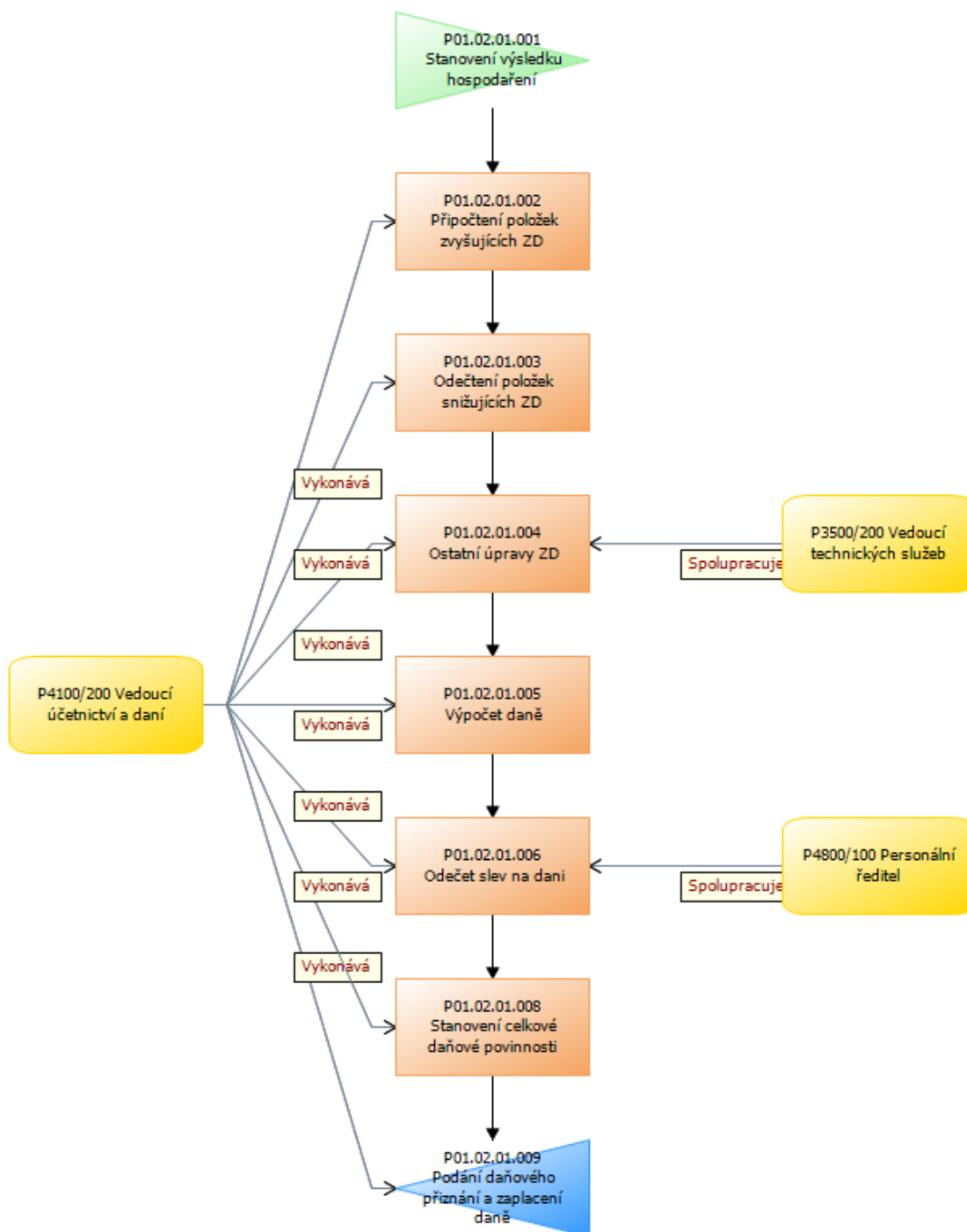
Ve firmě probíhá celkem šest subprocesů, jejichž cílem je odvést danou daň. Jedná se o subprocesy pro daň z příjmu právnických osob, srážková daň ze zahraničního pronájmu, daň z nemovitostí, daň z převodu nemovitosti, silniční daň a daň z přidané hodnoty. Vlastníkem je vedoucí účetnictví a daní.



Obrázek 12: Subprocesy pro daně (vlastní zpracování)

Proces daně z příjmu právnických osob začíná stanovením výsledku hospodaření. Následuje započtení připočitatelných, odečitatelných položek a ostatní úpravy základu daně, výpočet daně, odečtení slev na dani, stanovení celkové daňové povinnosti. Proces je ukončen podáním daňového přiznání a zaplacením daně. Všechny činnosti vykonává vedoucí účetnictví a daní. Na ostatních úpravách základu daně spolupracuje vedoucí technických služeb a při odečítání slev personální ředitel.

Průběh procesu je znázorněn níže.



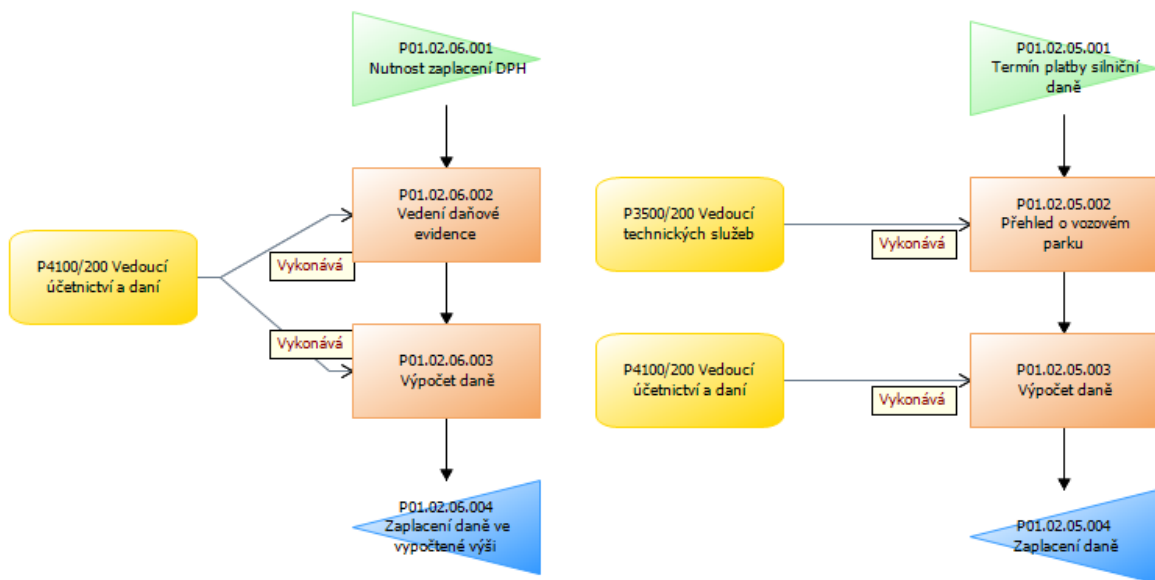
Obrázek 13: Proces daně z příjmu právnických osob (vlastní zpracování)

Proces srážkové daně probíhá v krocích: stanovení samostatného základu daně, výpočet srážkové daně a hlášení plátce o srážkové dani. Proces je ukončen podáním hlášení a zaplacením daně. Kroky provádí vedoucí účetnictví a daní.

Obdobně probíhají i procesy pro daň z přidané hodnoty a silniční daň. V prvním případě je vedena daňová evidence a vypočtena daň. Vstupy zde jsou uzavřené odběratelské a doda-

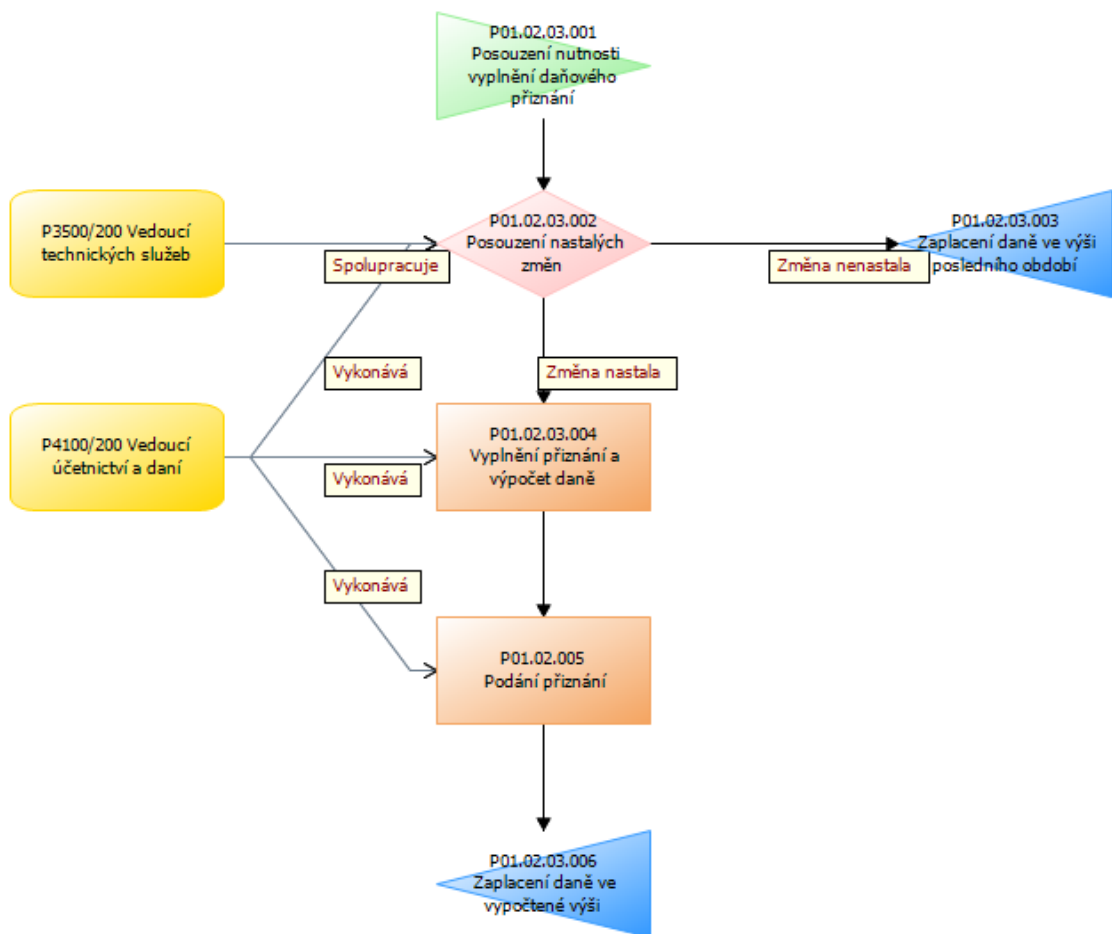
vatelské faktury, protokoly o reklamacích a doklady o přijaté platbě. Výstupy pak kromě zaplacené DPH souhrnné hlášení dodávky do Unie, výpis z evidence v režimu přenesení daňové povinnosti z pozice 1.) dodavatele a 2.) z pozice odběratele mezi tuzemskými plátcí.

Ve druhém případě pak proces probíhá přehledem o vozovém parku (vedoucí technických služeb) a výpočet daně. Vstupy zde jsou kopie technického průkazu (všech vozidel) a kupní smlouvy (při prodeji). Procesy jsou vždy zakončeny zaplacením. Kroky provádí vedoucí účetnictví a daní.



Obrázek 14: Procesy DPH a silniční daně (vlastní zpracování)

Proces daně z nemovitosti zahrnuje krok posouzení změn. Pokud nastala změna, je daň zaplacená ve stejné výši. Při změně je vyplněno daňové přiznání, vypočtena daň, proběhne podání a platba. Kroky vykonává vedoucí účetnictví a daní, spolupracuje s vedoucím technických služeb. Vstupem je výpis z katastru nemovitostí.

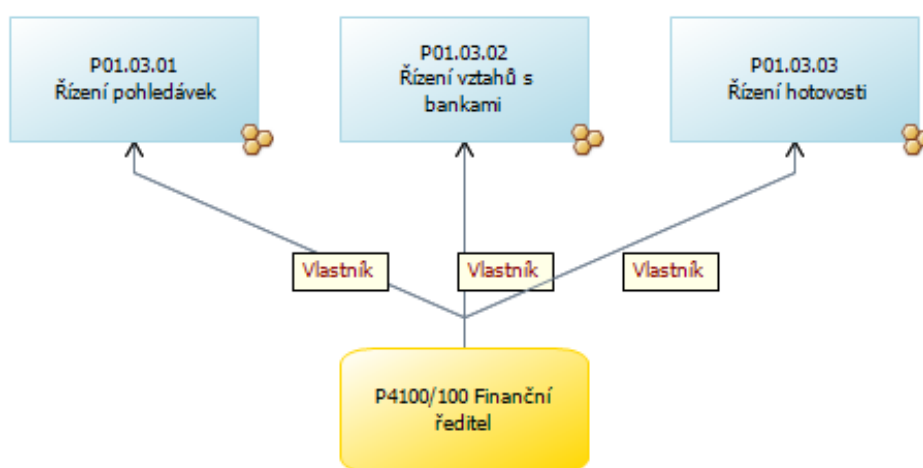


Obrázek 15: Proces daně z nemovitostí (vlastní zpracování)

Daň z převodu nemovitostí v současnosti ve firmě není aktuální. Proces však při prodeji nemovitého majetku probíhá v krocích posouzení ceny, znaleckého posudku, stanovení základu daně a výpočtu daně. Proces je ukončen podáním příznání a platbou.

6.6 Finanční řízení

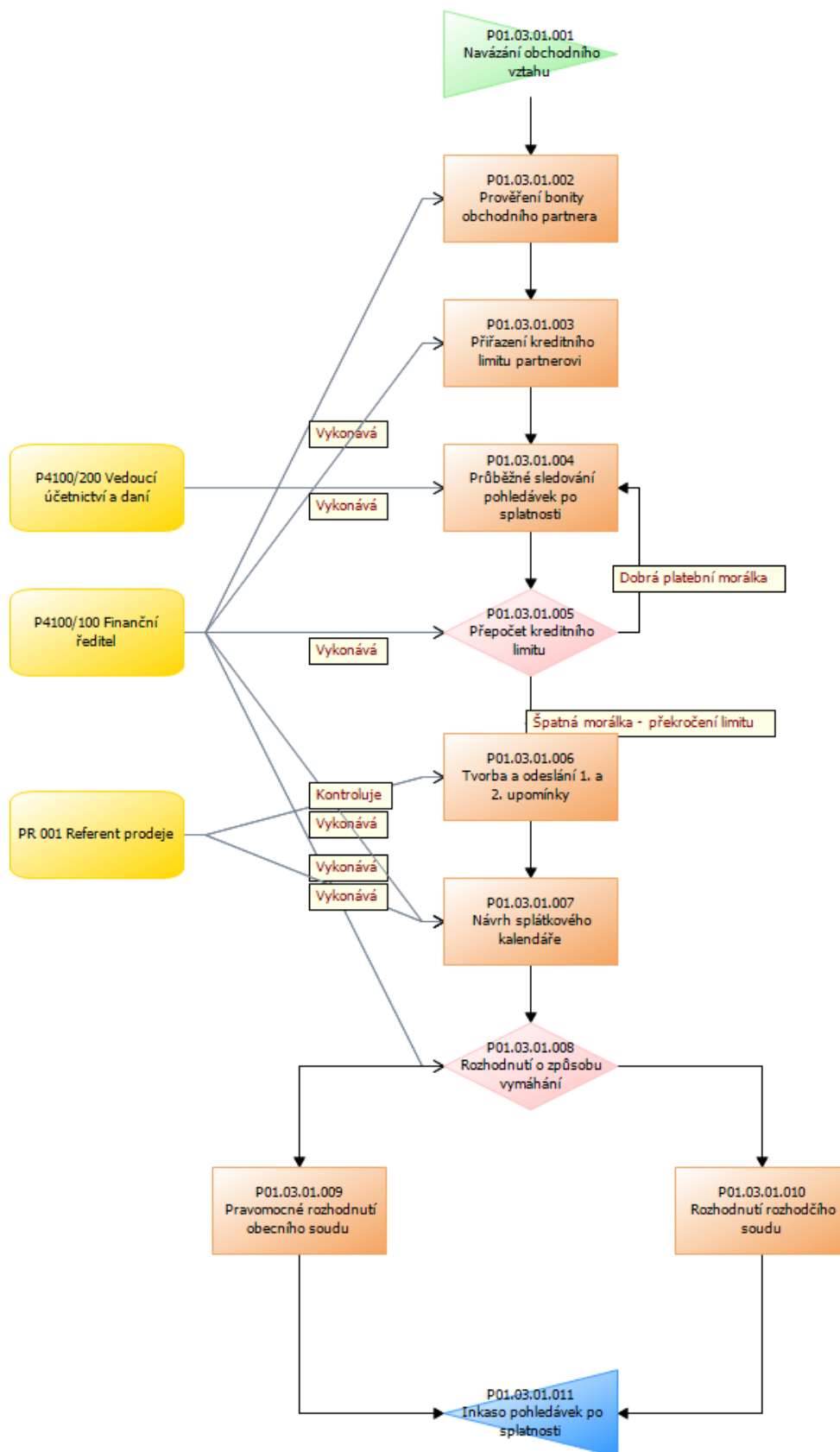
Finanční řízení probíhá ve třech paralelních subprocesech zajišťujících likviditu firmy. Jedná se o řízení pohledávek, řízení vztahů s bankami a řízení hotovosti. Vlastníkem procesu je finanční ředitel.



Obrázek 16: Proces finančního řízení (vlastní zpracování)

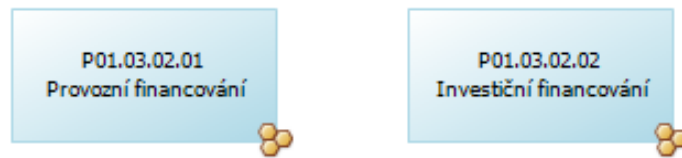
Řízení pohledávek se zabývá zejména řešením inkasa pohledávek po splatnosti. Problematiku upravuje i firemní směrnice SE 02-10 Řízení pohledávek. Průběh subprocesu vidíme na obrázku 17 níže.

Proces je odstartován navázáním obchodního vztahu. Obchodnímu partnerovi je dále přidělen kreditní limit dle informací z databáze Soliditet. Oba kroky vykonává finanční ředitel. Vzorec pro výpočet limitu uvádí směrnice. Následuje cyklus sledování platební morálky partnera v systému QI, což je zodpovědností vedoucího účetnictví a daní. Kreditní limit je neustále přizpůsobován finančním ředitelem. Při dobré platební morálce je pohledávka postupně uhrazena. Při překročení limitu však následují kroky tvorby upomínek a platebního kalendáře referentem prodeje. Pokud ani tyto kroky nevedou k inkasu pohledávky, je překročeno k soudnímu vymáhání – u obecního nebo rozhodčího soudu. Proces je zakončen inkasem pohledávky. K subprocesu se váže metrika „celkový podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách“.



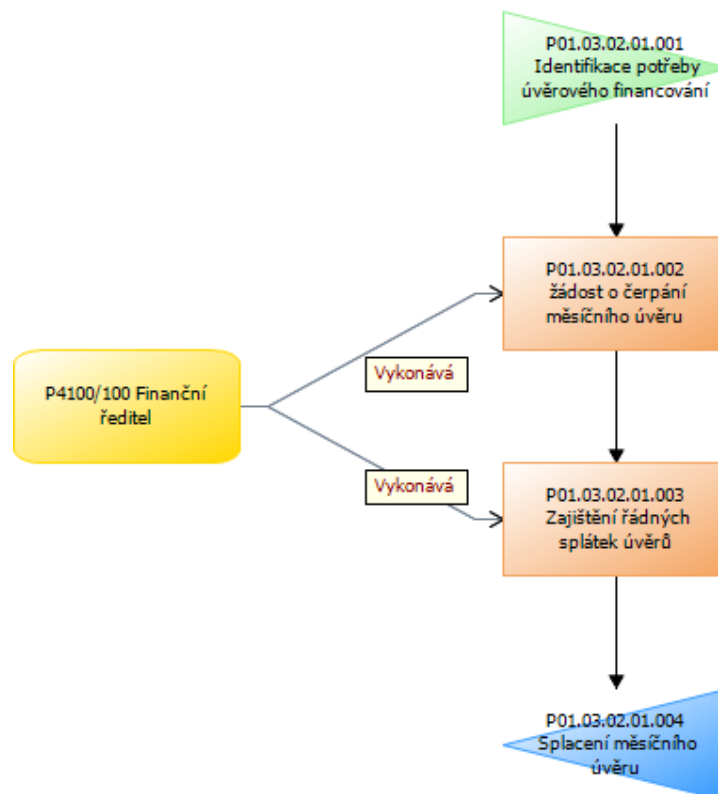
Obrázek 17: Řízení pohledávek (vlastní zpracování)

Dalším subprocesem je řízení vztahů s bankami. Firma nevystačí pouze s vlastními zdroji, a proto využívá i úvěrové financování. Zde máme dvě varianty – provozní financování a investiční financování.



Obrázek 18: Vztahy s bankami (vlastní zpracování)

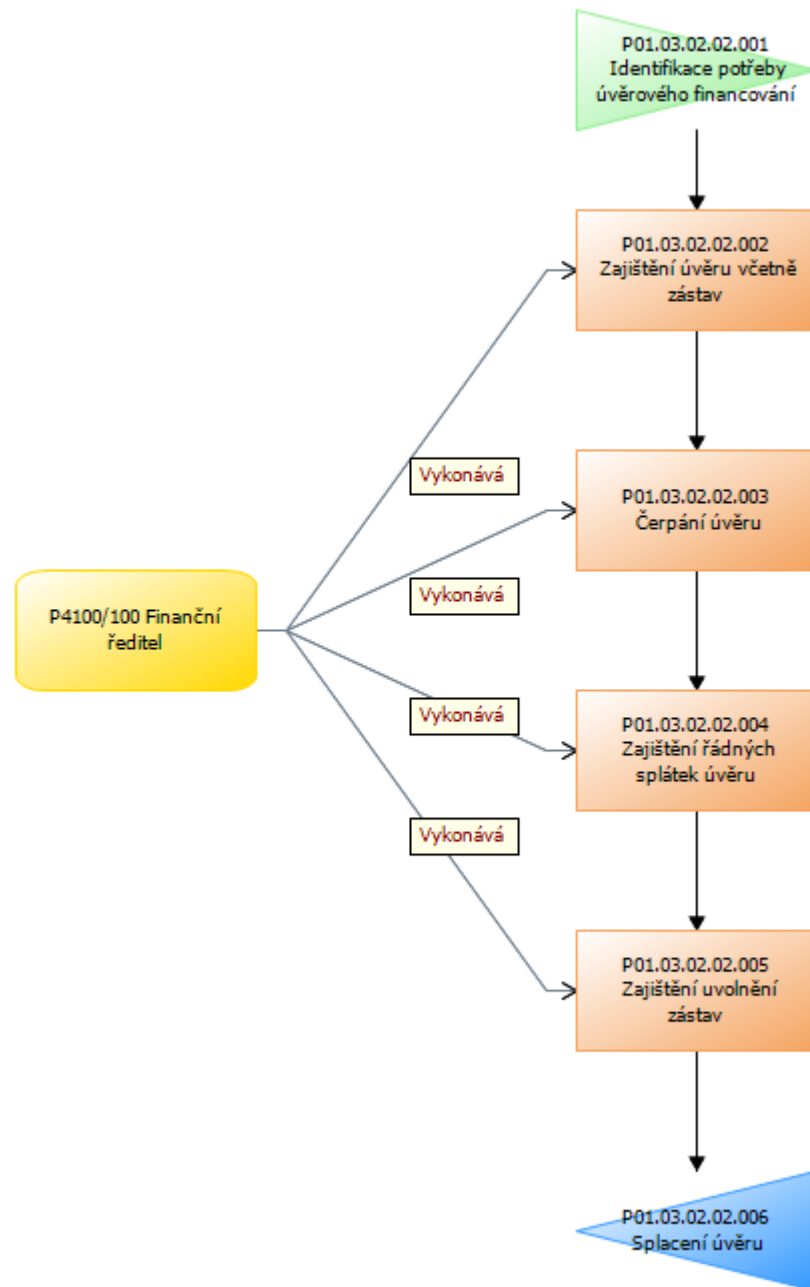
Oba subprocesy probíhají podobně. Jejich průběh je na obrázcích 19 a 20 níže. Oba subprocesy jsou odstartovány potřebou úvěrového financování. Při variantě provozního financování je podána žádost o úvěr, kde je vstupem plán Cash Flow a seznam pohledávek pro zajištění úvěru. Dále je zajištěno postupné splácení až do úplného splacení úvěru, čímž je proces ukončen. Jednotlivé kroky vykonává finanční ředitel.



Obrázek 19: Provozní financování (vlastní zpracování)

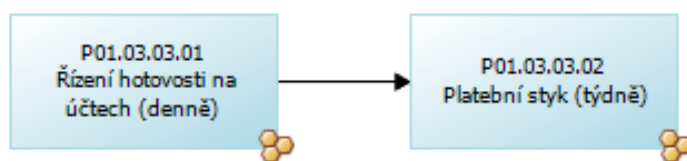
Investiční varianta vyžaduje navíc krok zajištění úvěru a zástav, kde jsou vstupy zástavní smlouva, rejstřík zástav movitých věcí, vklad na katastr a znalecký posudek. Dále probíhá

samotné čerpání úvěru, postupné splácení a uvolnění zástav. Proces je rovněž ukončen splacením úvěru. Jednotlivé kroky vykonává finanční ředitel.



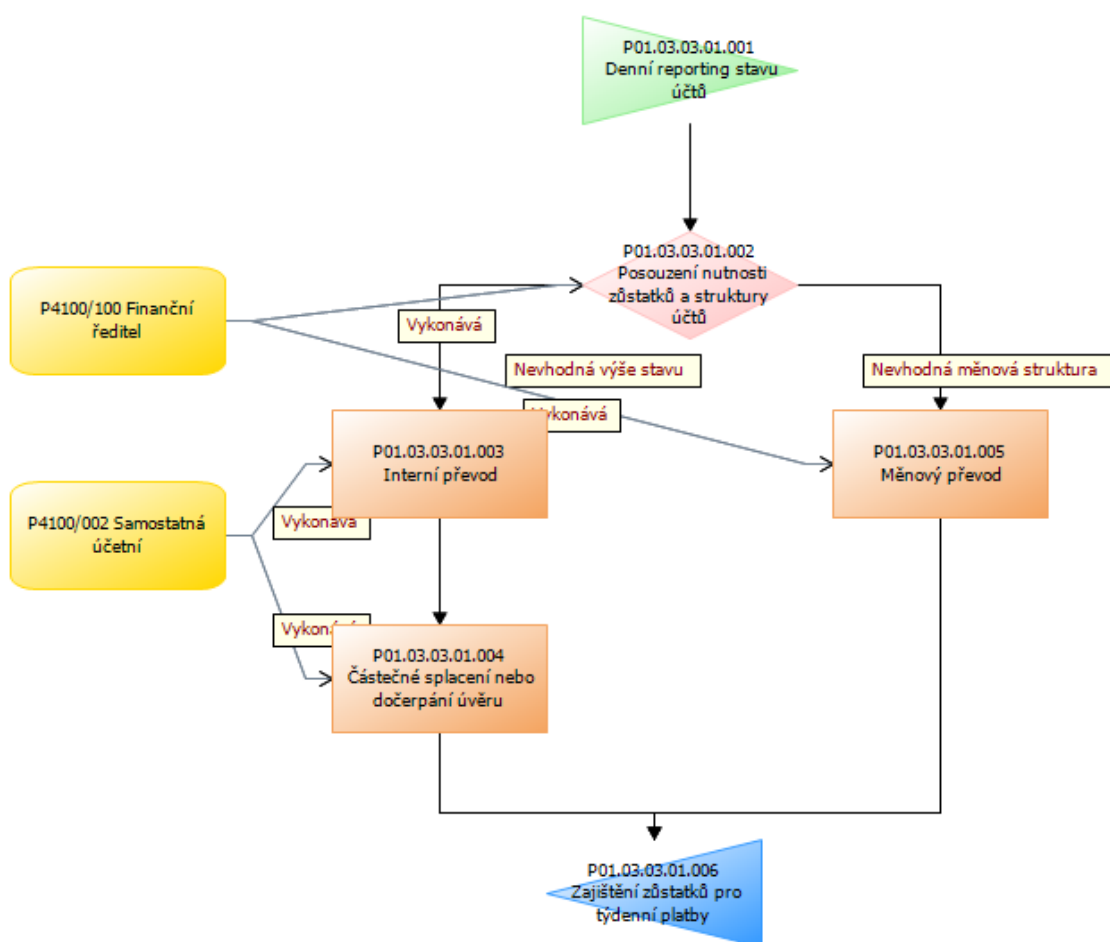
Obrázek 20: Investiční financování (vlastní zpracování)

Posledním subprocesem je řízení hotovosti v navazujících částech – řízení hotovosti na účtech a platební styk. První část probíhá na denní bázi, druhá část na týdenní a fáze na sebe navazují.



Obrázek 21: Řízení hotovosti (vlastní zpracování)

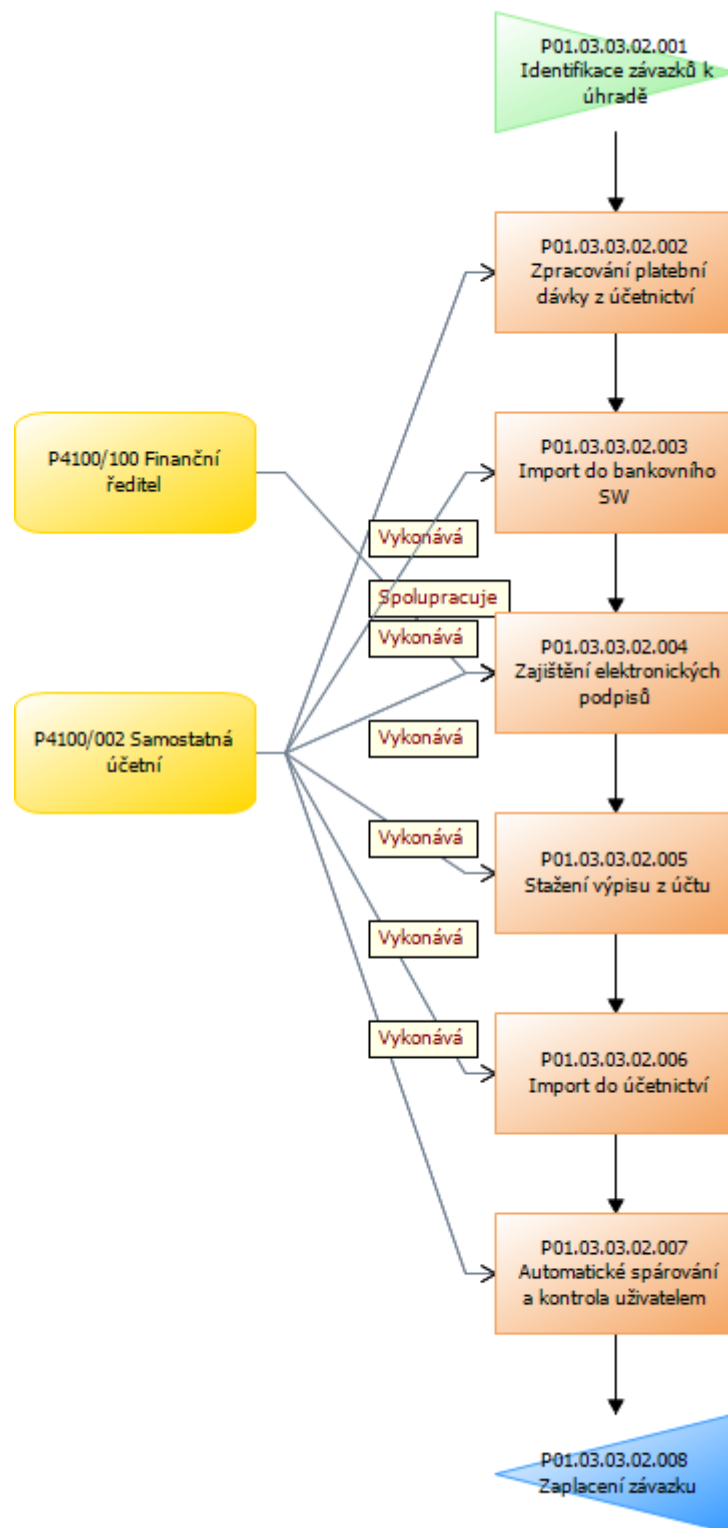
Průběh procesu řízení hotovosti na účtech je znázorněno níže na obrázku 22.



Obrázek 22: Řízení hotovosti na účtech - denní (vlastní zpracování)

Proces je odstartován denním reportingem stavu účtů, na jejichž základě je posuzována nutnost změny výše stavu účtů nebo změny měnové struktury. Pokud je změna nutná, je proveden interní převod mezi účty nebo měnový převod tak, aby mohly být vykonány týdenní platby. Proces je ukončen zajištěním potřebných zůstatků na účtech.

Následně lze vykonat týdenní platby. Průběh procesu zachycuje obrázek 23.



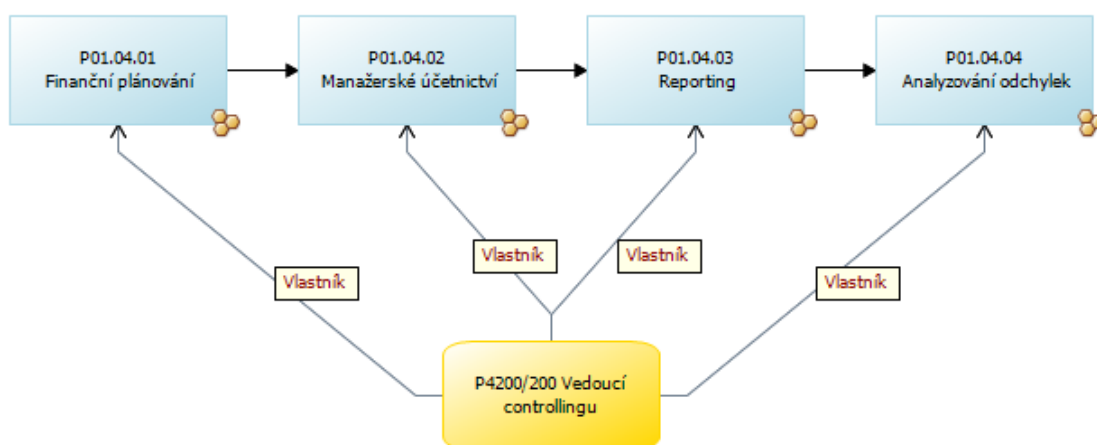
Obrázek 23: Platební styk – týdně (vlastní pracovní)

Proces začíná identifikací závazků a pokračuje zpracováním platební dávky z účetnictví, importem do bankovního softwaru, zajištěním elektronických podpisů, stažením výpisu z účtu, importem do účetnictví, spárováním a kontrolou. Tyto kroky vykonává samostatná

účetní, při zajišťování elektronických podpisů spolupracuje finanční ředitel. Proces je ukončen splacením závazku. K subprocesu se váže metrika „procentní podíl závazků po splatnosti na celkových závazcích“.

6.7 Controlling

Proces controllingu probíhá v navazujících subprocesech finanční plánování, manažerské účetnictví, reporting a analyzování odchylek. Právě analýzy nejvýznamnějších odchylek včetně doporučení pro management jsou cílem procesu. Vlastníkem procesu je vedoucí controllingu. K procesu se váží směrnice SE 02-05 Procesy plánování, SE 02-07 Pravidla alokací nákladů a SE 02-16 Procesní controlling.



Obrázek 24: Proces controllingu (vlastní zpracování)

Prvním subprocesem je finanční plánování, jehož výsledkem je finanční plán ve struktuře plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plán peněžních toků. Průběh je znázorněn na obrázku 25.

Nejdříve je sestaven harmonogram vedoucím controllingu s kontrolou finančního ředitele. Dále probíhá aktualizace organizační struktury – změna organizační struktury a změna vazeb na nová střediska. Na změně organizační struktury spolupracují controlleři. Na vazbách k novým střediskům technik výroby a vedoucí ICT. Vedoucí controllingu je informován. Po aktualizaci struktury jsou vyhlášeny předpoklady cen metalbází vedoucím nákupu, směnných kurzů a úrokových měr finančním ředitelem, prodejních ceníků jednotlivými obchodními řediteli a výrobně-technickým ředitelem, záborů ploch a budov, požadavků na automobily a vysokozdvizné vozíky technickým ředitelem a osobních počítačů a telefonů vedoucím ICT. Poté paralelně probíhá plánování stávajícího a nového sortimentu. Součástí

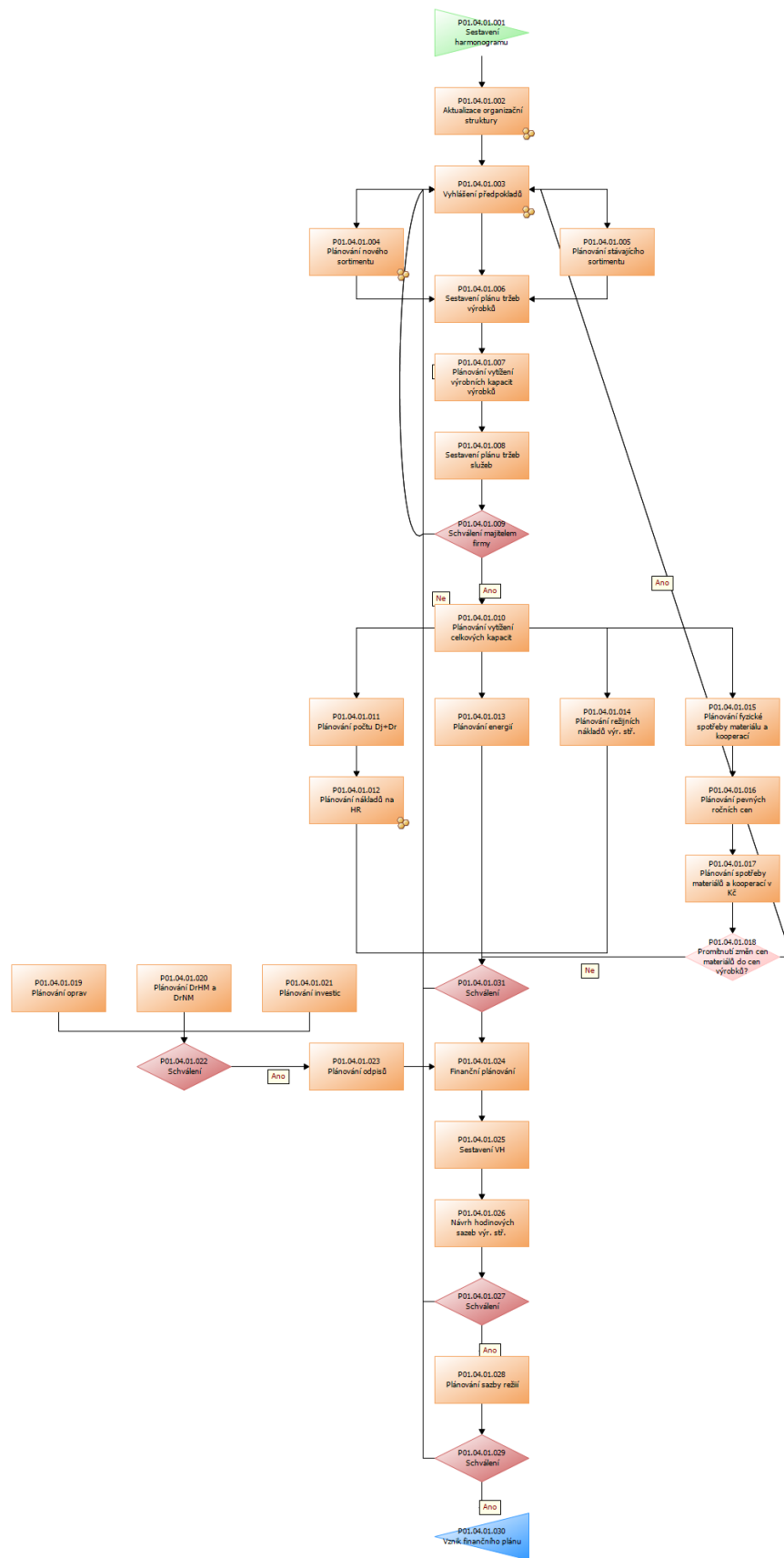
plánování nového sortimentu je plánování tržeb, plánování projektů nových výrob a stanovení TPV zástupců nových výrob. Nový i stávající sortiment plánují obchodní ředitelé ZK i ZV a výrobně technický ředitel, kteří na základě toho sestaví plán tržeb. Dodatečným výstupem je i plán projektů. Následně probíhá plánování vytížení výrobních kapacit pro výrobky. Odpovědnost zatím není jasná, vzhledem k používání nového IS to zatím bude vedoucí ICT. Na základě kapacit jsou plánovány tržby služeb, které doplňují kapacitu výroby. Jedná se o plány pro povrchové úpravy, nástrojovnu, technické služby a ostatní služby. Krok provádí obchodní ředitelé a výrobně technický ředitel. Následně je plán tržeb schvalován generálním ředitelem. Při zamítavém vyjádření se proces vrací ke kroku vyhlášení předpokladů.

Při kladném vyjádření se pokračuje dále k plánování vytížení celkových kapacit pro výrobky i služby. Výstupem jsou hodinové sazby výrobních středisek. Vzhledem k novému IS má odpovědnost prozatím vedoucí ICT. Proces se poté rozpojuje na čtyři paralelní cesty. První větev zahrnuje plánování jednicových a režijních dělníků personálním ředitelem. Na základě toho pak plánuje náklady na lidské zdroje. To zahrnuje plán osobních nákladů, plán vstupních a preventivních prohlídek, plán vzdělávání a plán dávek v nemoci vyplácených firmou. Manažer systému zde také plánuje osobní ochranné pomůcky. Ve druhé probíhající větvi jsou plánovány energie (voda, plyn, elektřina a tlakový vzduch). To vykonává vedoucí technických služeb a výstupem je plán spotřeby energií v Kč i Mj. Ve třetí větvi se provádí plánování režijních nákladů výrobních středisek. Odpovědnost je na širším managementu napříč firmou (je nutné technicky dořešit systém rolí, který by to vymezilo přesněji). Ve čtvrté větvi jde o kroky: plánování fyzické spotřeby materiálu a kooperací, plánování pevných ročních cen a plánování spotřeby materiálu a kooperací v Kč. Následně je krokem rozhodnutí o tom, zda se změny cen materiálu promítnou do cen výrobků. Pokud ano, celý proces se vrací až ke kroku vyhlášení předpokladů. Pokud ne, proces pokračuje dále. Nyní se všechny čtyři paralelní větve spojují a následuje schvalovací krok generálním ředitelem. Při neschválení se proces vrací k vyhlášení předpokladů.

Při schválení proces pokračuje finančním plánováním. Sem vstupují (schválené) plány oprav, drobného hmotného a nehmotného majetku a plán investic. Plánují vedoucí jednotlivých úseků. Na základě toho je sestaven plán odpisů, což provádí vedoucí controllingu, a vstupuje do zmíněného finančního plánování (jedná se o projednávání a schvalování). Následuje krok sestavení VH, jehož výstupem je plán výsledků hospodaření_úsek, odbor, středisko - hrubý zisk, a výsledovka. Pokračuje se návrhem hodinových sazeb výrobních

středisek. Všechny kroky provádí vedoucí controllingu. Následuje opět schvalovací krok. Při neschválení se proces vrací k předpokladům, pokud jsou generálním ředitelem schváleny, proces pokračuje plánováním sazeb režii (obchodní, správní a příspěvek na technický rozvoj). Plánování provádí vedoucí controllingu a výstupem jsou sazby režii. Na závěr probíhá závěrečné schvalování, při jehož kladném výsledku vzniká finanční plán a proces je ukončen.

Při pohledu na diagram z obrázku 25 níže je evidentní rozsáhlost a komplexnost finančního plánování jako uceleného procesu. Občas bylo problémem jednoznačně identifikovat návaznost jednotlivých kroků. Samotné plánování probíhá jednou ročně (nyní nebereme v potaz rozpady na kratší časové úseky) a rozhodně se nejedná o rutinní záležitost. Výsledkem je vždy jedinečný finanční plán. Mohou zaznít námitky vůči vidině takového plánování jako procesu s tím, že se jedná spíše o projekt. Lze se ale domnívat, že i přes relativní časovou vzácnost se jedná o proces s jasným startem a koncem, pouze lze hledat řešení jeho zjednodušení. Michael Hammer by použil slova vyhladit proces. Např. plánování investic, drobného majetku a oprav, které je pod taktovkou vedoucích úseků, by mohlo být z procesu vyčleněno. Vedoucí controllingu by tyto činnosti sám nekoordinoval, ale jako vlastník finančního plánování by požadoval výstupy těchto činností jako své vstupy. Finanční plánování by tak mohlo být adeptem pro reengineering.

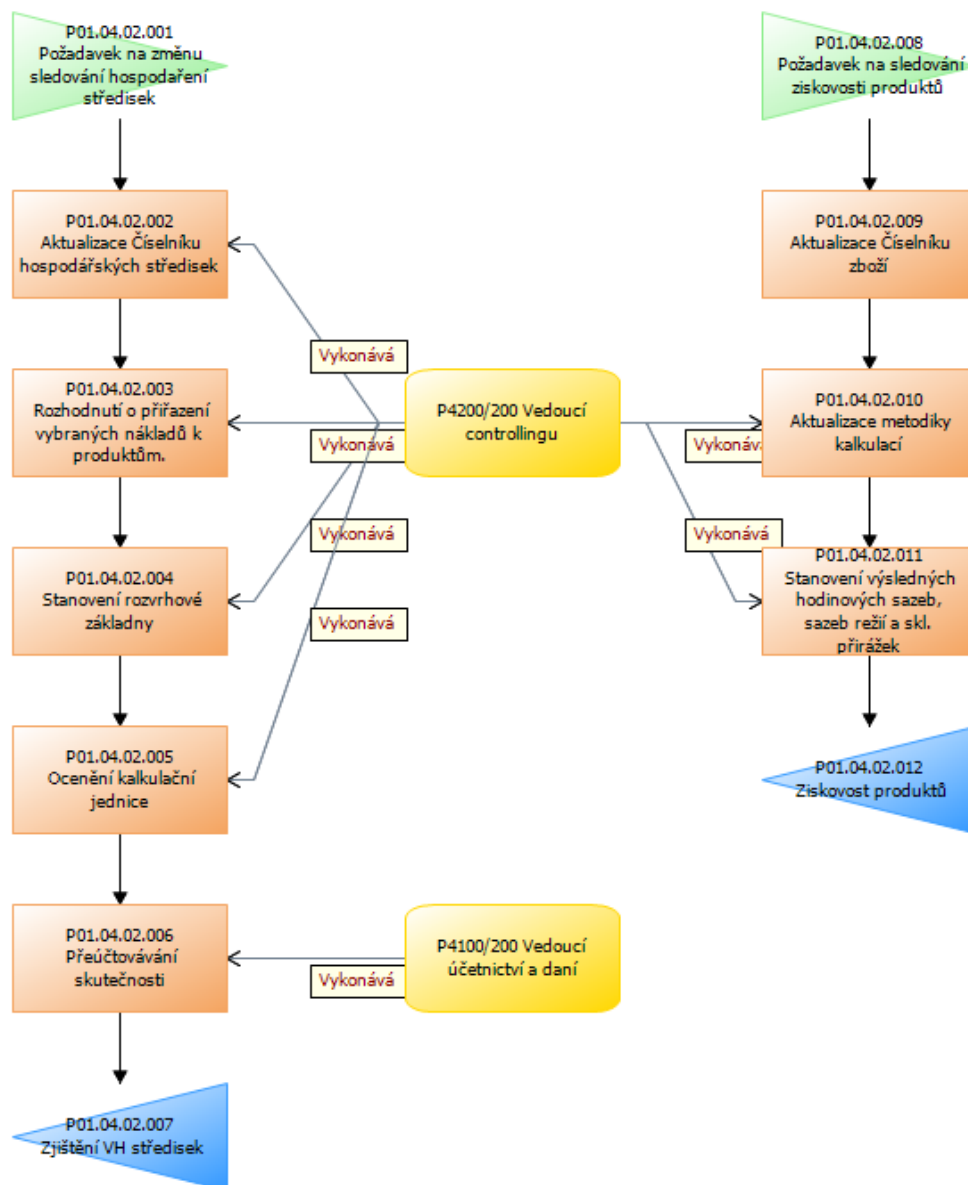


Obrázek 25: Finanční plánování (vlastní zpracování)

Dalším subprocesem controllingu je manažerské účetnictví. Cílem subprocesu je vlastně přiřazování resp. zjišťování příspěvků k zisku jednotlivých středisek a výrobků. Probíhá proto ve dvou větvích.

První větev se týká středisek. Proces je tedy odstartován požadavkem na změnu sledování hospodaření středisek (to zahrnuje např. změny organizační struktury, plánů nebo legislativy). Následuje aktualizace číselníku hospodářských středisek. Jedná se vlastně o stanovení úrovně detailu a vazeb v rámci zjišťování výsledků hospodaření. Vstupem je změna organizační struktury od manažera systému. Následuje krok rozhodnutí o přiřazení vybraných nákladů k produktům. Tedy o tom, jaké náklady budou sledovány a způsob jejich přeúčtování. Přeúčtování např. nájmů za osobní automobily, za vysokozdvizné vozíky, pronájemy prostor a vybavení, nájmy za IT prostředky, za poskytování personálních služeb apod. Dalším krokem je stanovení rozvrhové základny, jehož výstupem je alokační klíč. Následuje ocenění kalkulační jednice. Tyto kroky provádí vedoucí controllingu. Posledním krokem je přeúčtování skutečnosti vedoucím účetnictví a daní. Vstupují zde např. výměry ploch budov a vybavení středisek, evidence automobilů, počty lidí, počty IT techniky, počty km.

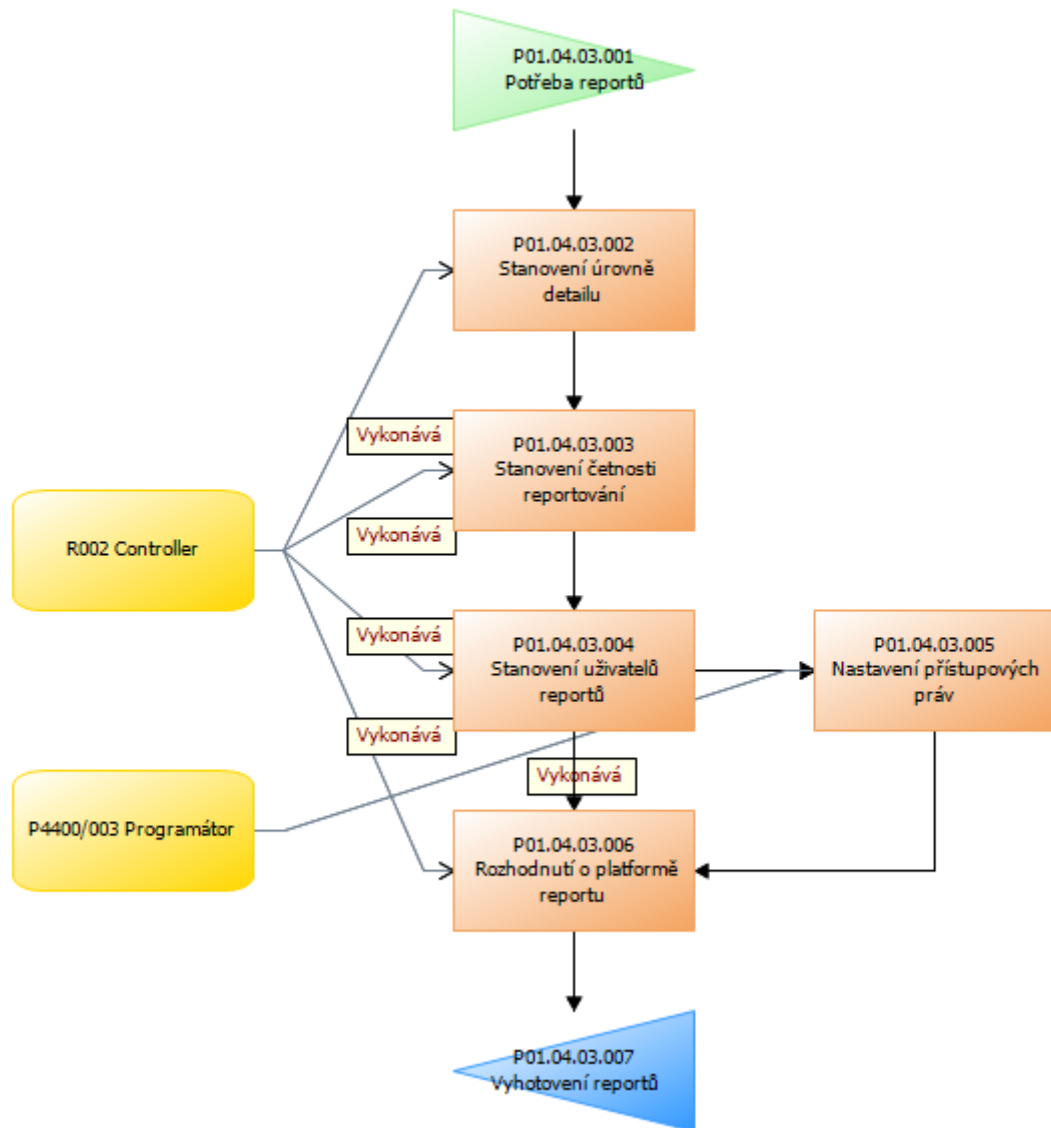
Druhá větev subprocesu se týká ziskovosti produktů. Je tedy odstartována požadavkem na sledování ziskovosti produktů, následuje krok aktualizace Číselníku zboží, který provádí širší management, tj. vedoucí úseků a odborů. Vstupem je zde požadavek na založení výrobku. Následuje aktualizace metodiky kalkulací, která slouží k ocenění technologického postupu. Výstupem je kalkulační vzorec. Posledním krokem je stanovení výsledných hodinových sazeb, sazeb režii a skladovacích přírážek. Tyto kroky provádí vedoucí controllingu. Proces je ukončen zjištěním ziskovosti produktů, viz obrázek 26.



Obrázek 26: Manažerské účetnictví (vlastní zpracování)

Třetím navazujícím subprocesem controllingu je reporting. Jedná se vlastně o vytvoření ucelené sady reportů – report tržeb, ziskovosti, materiálů, pohledávek a závazků, zásob, financí, ekonomická zpráva, statistika prodeje. Proces je odstartován potřebou reportů, následuje krok stanovení úrovně detailu, stanovení četnosti reportování a uživatelů reportů. Na těchto krocích spolupracují controlleři. Když jsou určeni uživatelé, může programátor nastavit přístupová práva. Subproces pak pokračuje rozhodnutím o platformě reportu. Tou může např. být informační systém QI, soubor v Excelu nebo program ATTIS. Subproces je

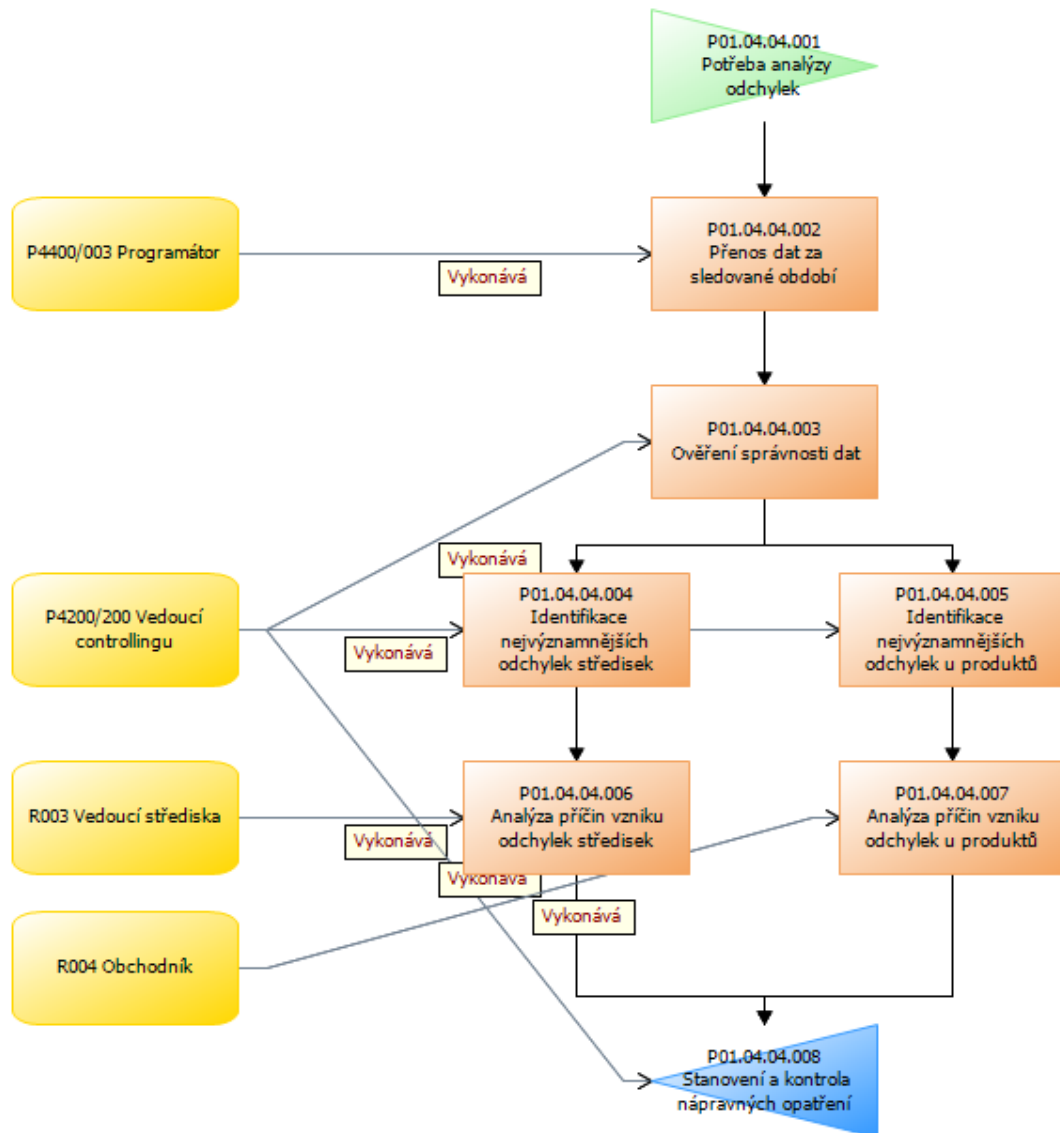
ukončen vyhotovením reportů. Metrikami jsou včasnost přípravy podkladů pro poradů TOP-H a kvalita reportingu měřená počtem chyb.



Obrázek 27: Reporting (vlastní zpracování)

Posledním subprocesem je analyzování odchylek. Cílem je analyzovat nejvýznamnější odchylky od plánu a jejich příčiny. Subproces je odstartován potřebou analýzy odchylek. Následuje krok přenos dat za sledované období, který provádí programátor. Následuje ověření správnosti dat vedoucím controllingu. Dále se proces větví do dvou větví. Jedna větev se týká středisek a druhá větev výrobních. V každé jsou kroky identifikace nejvýznamnějších odchylek, které provádí vedoucí controllingu, a následně analýza příčin vzniku odchylek.

Odchyly středisek analyzují vedoucí středisek. Odchyly u produktů analyzují obchodníci. Subproces je ukončen stanovením a kontrolou nápravných opatření vedoucím controllingu. Metrikou procesu je počet chyb v účetní závěrce (ověření dat).



Obrázek 28: Analyzování odchylek (vlastní zpracování)

7 STUDIE PROVEDITELNOSTI

Nyní je v programu ATTIS vytvořen procesní model ekonomiky firmy včetně rolí a většiny vstupů a výstupů. Modelem však zavádění procesního řízení nekončí. Je třeba učinit další kroky, aby byl potenciál modelu využit. Zejména propojení s ostatními moduly programu umožní synergii a uzavření cyklu BPM design – implementace – controlling procesů. Zaměříme se tedy na postup dalších kroků, které je třeba vykonat. Dále následuje zhodnocení přínosů, nákladů a rizik.

7.1 Doporučení pro management

Pro úspěšné zavedení procesního řízení a využití vytvořeného modelu je třeba zajistit několik kroků. Zaměřují se na propojení s firemní strategií, změnu myšlení pracovníků, týmovou práci, propojení metrik z modulu MBO s procesním modelem a kulturu neustálého zlepšování.

7.1.1 Vzdělávání pracovníků

Úspěšné zavedení procesního modelu vyžaduje, aby pracovníci chápali principy a přínosy BPM a přijali je za své. Procesní model definuje matici odpovědnosti – vlastníky procesů a ostatní role. Každý proces má tak svůj tým v čele s vlastníkem. Je třeba tyto týmy formálně ustanovit. Procesní týmy pak procesy uvádí v život a zlepšují je.

Z technického hlediska je nutné nastavit přístupová práva do ATTIS. Tj. vlastníci procesů by měli mít přístup k modelu a mít možnost provádět úpravy. Ostatní členové by měli mít buď právo číst metriky a procházet modelem (bez povolení úprav) nebo alespoň mít možnost vidět procesní diagramy na intranetu.

7.1.2 Přiřazení metrik

V rámci modulu MBO je vytvořen a užíván Balanced Scorecard. Propojení sledovaných metrik s procesním modelem je dalším krokem k plnohodnotnému využívání nástroje ATTIS. Každá zainteresovaná osoba pak vidí propojení činností a procesů, za které je odpovědný, s metrikami, na jejichž základě je hodnocen a motivován.

Současně členové procesních týmů provedou revizi modelovaných procesů a doplní jej o případné atributy (včetně přiřazení metrik procesům sestavení auditované účetní závěrky, daňovým procesům a řízení vztahů s bankami).

7.1.3 Zlepšování procesů

Jakmile je práce vykonávána v souladu s procesním řízením, jednotlivé týmy se podílejí na výkonu svých procesů, ale i na jejich zlepšování. Motivace musí být nastavena tak, aby podporovala kreativitu a pro-aktivitu. Metod zlepšování je celá řada od radikálního reengineeringu po postupné zlepšování, jako je např. Kaizen.

7.1.4 Strategie BPM projektů

Procesní model ekonomiky firmy se může stát předlohou pro další projekty BPM. Je třeba vyjasnit strategii a její propojení s procesním řízením. Jednak postupně doplňovat procesní model o řídicí, hlavní a ostatní podpůrné procesy a jednak neustálé zlepšování procesů. K tomu je nutné ustanovit odpovědnou osobu z řad TOP managementu, která bude schvalovat a koordinovat jednotlivé projekty. Ať už se bude jednat o projekty doplňování procesního modelu nebo zlepšování již probíhajících procesů, musí vycházet ze strategie.

Vhodné je určit odpovědnou osobu s plným přístupem k procesnímu modelu v ATTIS. Bude mít na starosti jeho správu a aktualizaci.

7.2 Přínosy

Vytvoření procesního modelu ekonomiky TOKOZ má několik kvalitativních přínosů. Jedná se o stěžejní pilíř procesního řízení a nezbytné východisko pro měření a zlepšování procesů. Kvantitativní přínosy prozatím nejsou zřejmé. V budoucnu na základě měření a hlavně při zlepšování procesů bude docházet k úsporám plynoucích např. z odstranění duplicitních činností, slučování operací apod. V případě hlavních procesů zaměřených na externího zákazníka i k zvyšování tržeb.

7.2.1 Transparentní model

Procesní model dává přehled o tom, jaké procesy v rámci ekonomiky probíhají a jaký je jejich průběh. Je vypracován v několika úrovních detailu – skupiny procesů, procesy, subprocesy, činnosti. Metodika ATTIS odpovídá standardu BPMN (Business Process Model and Notation) a je tak univerzálně použitelná pro celou firmu. Navržený model se tak může stát předlohou či inspirací k tomu, jakým způsobem a do jaké míry zpracovat i zbývající procesní oblasti firmy TOKOZ.

7.2.2 Matice odpovědnosti

Procesy a činnosti mají definovány odpovědné osoby v podobě rolí. Každý proces má svého vlastníka – manažera odpovědného za průběh a zlepšování. Ostatní role jsou navázány přímo na činnosti – kdo je vykonává, spolupracuje na nich atd. Existuje tak jasná odpovědnost za úspěchy i neúspěchy procesů. To ústí ve vyšší motivaci pracovníků.

Správně definované procesy a role mohou být podkladem pro definici pracovních činností a popis pozice. Hrají tak roli při výběru pracovníků, hodnocení a motivaci těch stávajících.

7.2.3 Atributy procesů

Jednotlivé procesy a činnosti mají přidělené základní vstupy a výstupy popř. související dokumentaci v podobě směrnic. ATTIS tak umožňuje vlastníkům a ostatním odpovědným osobám získat potřebné informace a dokumenty. Vidí také stav přiřazených metrik.

7.3 Náklady

Projekt nevyžaduje žádné větší investice. Softwarová podpora ATTIS je již zakoupena, pouze není adekvátně využívána. Hlavní položku tak může sehrát školení, pokud se firma rozhodne jej využít. Konzultant pak může členy procesních týmů zasvětit do základů procesního řízení a proškolit modeláře a čtenáře v ATTIS.

Vhodné je i vyčlenit pracovníka pro procesní modelování a správu BPM. Náklady budou vycházet z typu pozice, zda půjde o nového pracovníka nebo se vyčlení někdo ze stávajících např. v rámci odboru Řízení systému. V případě našeho projektu BPM ekonomiky firmy může být koordinátorem projektů finanční ředitel, správcem a modelářem procesního modelu vedoucí ICT, vlastníci procesů by měli mít práva úpravy svých procesů a ostatní pracovníci by měli práva čtenáře pro procházení modelu. Tento případ by zvýšení nákladů nevyžadoval.

7.4 Analýza rizik

S projektem zavádění procesního řízení souvisí rizika, která je třeba identifikovat a učinit opatření proti nim. Je proto uveden jejich základní přehled, odhad pravděpodobnosti a možný dopad (hodnocení rizik je subjektivní).

Tabulka 3: Analýza rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Dopad	Pravděpodobnost	Opatření
Zamítnutí managementem	Velký	Střední	Zdůraznění benefitů, možnosti dalšího rozvoje a metod
Nezájem pracovníků	Velký	Vysoká	Sdílení vize, spojení BPM se strategií, motivace
Špatná implementace	Střední	Střední	Propojení modulu BPM s MBO a MOT
Model bez využití v podobě měření a zlepšování procesů	Velký	Střední	Důsledné provedení kroků implementace
Chybně identifikované procesy	Střední	Nízká	Revize a doplnění modelu členy procesních týmů
Chybně definované role a atributy	Střední	Nízká	Revize a doplnění modelu členy procesních týmů
Špatná přístupová práva v ATTIS	Velký	Střední	Proškolení uživatelů v ATTIS.BPM
Nedostatek času pracovníků	Střední	Střední	Ustanovení procesních týmů

Pro další rozvoj procesního řízení je nutný souhlas TOP managementu. Bez konsenzu vedení nelze pokračovat. Je proto potřebné zdůrazňovat benefity využívání procesního modelu a metod pro zlepšování procesů (BPR, Kaizen, metody průmyslového inženýrství apod.).

Pravděpodobně nejvýznamnějším rizikem je zamítavý postoj pracovníků. Z toho důvodu musí BPM vycházet ze strategie, musí vést k naplňování vize a poslání. Komunikace vize a strategie pracovníkům, jejich vzdělávání v účelu procesního řízení a využití modelu je klíčem. Podpora managementu zde hraje významnou roli.

Špatná implementace modelu znamená nevyužití potenciálu ATTIS v plné míře. Pouze propojení všech modulů umožní procesy řídit a měřit v propojení s motivací zaměstnanců a podnikovým Balanced Scorecard.

Procesní model bez dalšího měření a zlepšování procesů znamená uvíznout v etapě designu (viz kapitola 2. 4. 4.). Procesy nestačí mít jen „na papíře“. Je třeba je vyhodnocovat a zlepšovat ke spokojenosti zákazníka. Opatřením jsou další kroky následující po modelování, tj. vzdělávání pracovníků, přiřazení metrik a měření procesů, nastolení kultury neustálého zlepšování a strategické řízení dalších BPM projektů.

Chybně identifikované procesy, špatný design a přiřazení odpovědností a atributů lze opravit revizí a doplněním členy procesního týmu. Formou např. semináře nebo workshopu se pracovníci seznámí s modelem procesu a provedou nutné úpravy.

Špatná přístupová práva v ATTIS znamenají, že určení pracovníci nedokáží správně pracovat s programem. Řešením je proškolení a výběr kompetentních lidí pro práci s modelem. Pro významnější snížení rizika je vhodné zapojit konzultanty.

Nedostatek času pracovníků na práci s modelem a zlepšování procesů může řešit ustanovení procesních týmů v čele s vlastníky procesů. Vykonávání činností v procesech je běžnou náplní pracovního dne. Vysoká výkonnost a podněty ke zlepšování musí být podporovány a odměňovány. Podporou jsou moduly MOT a MBO, lze zvážit další motivační programy.

7.5 Shrnutí projektu

V rámci projektu byl vytvořen procesní model zaměřený na ekonomiku firmy. Byly identifikovány procesy účetní uzávěrky, daňové procesy, finanční řízení a controlling. Dále byl namodelován jejich průběh, přiděleny role v matici odpovědnosti a další atributy. Byly tak splněny základní požadavky na ATTIS. BPM.

Vzniklý model je dále nutné propojit s ostatními moduly a zajistit další fáze implementace procesního řízení, tj. zejména měření a zlepšování procesů. Daný projekt si nežadá žádné investice, zvážit lze jen školení pracovníků v ATTIS. BPM. Rizika plynou zejména z postoje managementu a pracovníků. Změna myšlení od funkčního na procesní vyžaduje správnou komunikaci, propojení s vizí a strategií. Rizika spolu do jisté míry souvisí, proto je třeba využít všechna popsána opatření pro jejich minimalizaci.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo vytvořit procesní model ekonomiky ve společnosti TOKOZ pomocí programu ATTIS, který firma užívá. Vytvořený procesní model přehledně zobrazuje jednotlivé úrovně od skupin procesů, přes procesy, subprocessy až k největšímu detailu v podobě navazujících činností. Jednotlivé diagramy procesů a subprocessů zahrnují i přiřazení vlastníků a dalších rolí, vstupy a výstupy, metriky a ostatní dokumentaci. Tím jsou naplněny základní požadavky stanovené v projektové části práce.

Analýza firemních procesů ukázala, že dosavadní definice ekonomických procesů nebyla dostatečná a správná. Chybělo také jejich grafické zpracování. Navržený procesní model tyto nedostatky řeší. Rozhovory s pracovníky ukázaly i na další oblasti, které je nutné definovat, zmapovat a přiřadit jim odpovědné osoby. Jedná se hlavně o proces řízení majetku, statistiku a některé personální procesy, na nichž se podílí ekonomický úsek. V menší míře pak jde o středisko ICT služeb. Navržený procesní model ekonomiky se tak může stát inspirací při zpracovávání ostatních procesních oblastí firmy TOKOZ.

Středisko controllingu zajišťuje i měření výkonnosti procesů, interní audity a analýzy. Charakter této oblasti odpovídá řídicím procesům, které je tímto také nutné namodelovat. Model řídicích procesů a jeho implementace zajistí napojení BPM na firemní strategii a vnese transparentnost do procesů plánování a řízení firmy jako celku. Výsledkem tak může být jasná vize a strategie sdílená všemi pracovníky a naplňovaná skrze podnikové procesy.

V závěru projektové části je předložena případová studie, která zdůrazňuje hlavní, zejména kvalitativní přínosy navrženého procesního modelu. Jsou to transparentnost ekonomických procesů, matice odpovědnosti a přiřazení nejdůležitějších atributů. Avšak dokumentace procesů samotná nestačí. Pro úspěšné procesní řízení jsou nezbytné další pilíře, tj. implementace procesů a jejich měření a zlepšování. K nim se váží jistá rizika, kterým je třeba předcházet.

Podporu pro všechny tyto pilíře poskytuje program ATTIS. Modul pro modelování procesů lze propojit s modulem MBO, který zahrnuje metriky Balanced Scorecard. Propojení s modulem MOT pak ovlivňuje osobní odpovědnost a motivaci pracovníků. Využitím všech tří propojených modulů lze pak dosáhnout horizontální, zákaznický orientované organizace. Organizace flexibilní, štihlé a vysoce výkonné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ATTIS, © 2010 [online]. [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://www.attis.cz/>

BASL, Josef, Miroslav Tůma a Vít GLASL, 2002. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 80-7082-936-2.

BASL, Josef, Pavel MAJER a Miroslav ŠMÍRA, 2003. *Teorie omezení v podnikové praxi: zvyšování výkonnosti podniku nástroji TOC*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0613-X.

CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ, 2001. *Workflow: Řízení firemních procesů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0200-2.

COULSON-THOMAS, Colin, 1996. *Business Process Re-engineering: myth and reality*. Pbk. ed. London: Kogan Page. ISBN 07-494-2109-6.

DAVENPORT, Thomas H. The Fad That Forgot People. *Fast Company* [online]. 1995 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.fastcompany.com/26310/fad-forgot-people>

GOLDRATT, Eliyahu M. a Jeff COX, 2001. *Cíl: proces trvalého zlepšování*. 2., přeprac. vyd. Praha: Interquality. ISBN 80-902770-2-0.

HAMMER, Michael, 2001. *Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-074-0.

HAMMER, Michael, 2007. The Process Audit. *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2013-04-21]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <http://hbr.org/2007/04/the-process-audit/ar/1>

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 1995. *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-73-X.

HAMMER, Michael a Steven STANTON, 1999. How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2013-03-14]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <http://hbr.org/1999/11/how-process-enterprises-really-work/ar/1>

HANKE, Michael, 2008a. Procesní controlling. *Businessworld.cz* [online]. [cit. 2012-12-08]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/erp-bi-bpm/procesni-controlling-2402>

HANKE, Michael, 2008b. Procesní controlling v praxi. *Businessworld.cz* [online]. [cit. 2012-12-09]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/erp-bi-bpm/procesni-controlling-v-praxi-2145>

HAZLITT, Henry, 2005. *Ekonomie v jedné lekci*. 2. vyd. Praha: Liberální institut. ISBN 8086389413.

HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ, 2011. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-759-0.

CHROMJAKOVÁ, Felicita a Rastislav RAJNOHA, 2011. *Řízení a organizace výrobních procesů: kompendium průmyslového inženýra*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-89401-26-0.

Interní dokumentace firmy TOKOZ.

JESTON, John a Johan NELIS, 2008. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier. ISBN 978-0-75-068656-3.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2001. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-037-6.

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *Český statistický úřad*, © 2013. [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29

KOTTER, John P., 2000. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-015-5.

LEHMANN, Carl F., 2012 *Strategy and business process management: techniques for improving execution, adaptability, and consistency*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 14-398-9023-4.

POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2974-9.

PORTER, Michael E., 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1st Free Press ed. New York: Free Press. ISBN 06-848-4146-0.

PORTER, Michael E., 2004 *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. ISBN 0-7432-6088-0.

ROBSON, Mike a Philip ULLAH, 1998. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. Praha, Management Press. ISBN 80-85943-64-6.

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2252-8.

SMITH, Adam, 2001. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Nové přeprac. vyd. opatřené margináliemi. Praha: Liberální institut. ISBN 80-863-8915-4.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.

TOKOZ, 2013 [online]. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.tokoz.cz/>

TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK, 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene. ISBN 978-80-228-1796-7.

Výpis z obchodního rejstříku: TOKOZ a.s. *Justice.cz*, © 2012. [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a317400&typ=actual&klic=38mbit>

ZELENÝ, Milan, 2005. *Human systems management: integrating knowledge, management and systems*. New Jersey: World Scientific. ISBN 981-02-4913-6.

ZELENÝ, Milan, 2011. *Hledání vlastní cesty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1611-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity Based Costing
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Model and Notation
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
DBR	Drum-Buffer-Rope
DrHM	Drobný hmotný majetek
ICT	Information and Communication Technology
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicators
MBO	Management by Objectives
MOT	Motivace zaměstnanců
MVP	Měření výkonnosti procesů
SWOT	Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats
TQM	Total Quality Management
ZK	Zámky a kování
ZV	Zakázková výroba

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Schéma obsahu modulů ATTIS (ATTIS, 2010)</i>	33
<i>Obrázek 2: Vrcholová úroveň procesní mapy (vlastní zpracování)</i>	33
<i>Obrázek 3: Úroveň jednotlivých procesů (vlastní zpracování)</i>	34
<i>Obrázek 4: Činnosti v procesu (vlastní zpracování)</i>	34
<i>Obrázek 5: Organizační struktura TOKOZ (Interní dokumentace TOKOZ)</i>	39
<i>Obrázek 6: Vrcholová úroveň procesního modelu TOKOZ (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obrázek 7: Ekonomické procesy (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obrázek 8: Vytvoření účetní závěrky (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obrázek 9: První kolo uzávěrky (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obrázek 10: Druhé kolo uzávěrky (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obrázek 11: Třetí kolo uzávěrky (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obrázek 12: Subprocesy pro daně (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obrázek 13: Proces daně z příjmu právnických osob (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obrázek 14: Procesy DPH a silniční daně (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obrázek 15: Proces daně z nemovitostí (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obrázek 16: Proces finančního řízení (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obrázek 17: Řízení pohledávek (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obrázek 18: Vztahy s bankami (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obrázek 19: Provozní financování (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obrázek 20: Investiční financování (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obrázek 21: Řízení hotovosti (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obrázek 22: Řízení hotovosti na účtech - denní (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obrázek 23: Platební styk – týdně (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obrázek 24: Proces controllingu (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Obrázek 25: Finanční plánování (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Obrázek 26: Manažerské účetnictví (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Obrázek 27: Reporting (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Obrázek 28: Analýza odchylek (vlastní zpracování)</i>	76

SEZNAM TABULEK







<i>Tabulka 1: Stávající matice ekonomických procesů (Interní dokumentace firmy TOKOZ)</i>	44
<i>Tabulka 2: Nová matice ekonomických procesů (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tabulka 3: Analýza rizik (vlastní zpracování)</i>	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Procesní kroky ATTIS

Příloha P II: Desatero zásad procesního řízení

PŘÍLOHA P I: PROCESNÍ KROKY ATTIS

Název	Popis	Grafika
Procesní krok spouštěcí	Událost v procesu - touto činností proces začíná anebo je jí vyvolán.	
Procesní krok přeměnný	V této činnosti dochází ke kvalitativní změně předmětu procesu (dílní přeměně vstupů do procesu na jeho výstupy).	
Procesní krok transportní	Událost v procesu - krok, který ovlivňuje průběh procesu (např. se čeká po významnou dobu na zpracování nějakého vstupu pro modelovaný proces softwarem či jiným procesem).	
Procesní krok rozhodovací	na základě vyhodnocení zadané podmínky odtud může proces pokračovat různými směry (větve) a to buď jednou z alternativních větví, nebo paralelně více větvemi	
Procesní krok schvalovací	Specifický typ rozhodovacího kroku. Dochází v něm v ke schválení anebo zamítnutí určitého stavu resp. výstupu procesu (např. řídicího dokumentu, smluvního dokumentu apod.).	
Procesní krok zakončovací	Touto činností proces končí. Na rozdíl od startu procesu ale může být v modelech i více konců procesu – pouze jeden z nich však znamená úspěšné ukončení procesu, tedy poskytnutí příslušného služby/produktu. Z toho důvodu můžeme graficky (např. barevně) rozlišit úspěšné a neúspěšné zakončení. ¹	

Zdroj: ATTIS, 2010

PŘÍLOHA P II: DESATERO ZÁSAD PROCESNÍHO ŘÍZENÍ



TOKOZ®

DESATERO ZÁSAD PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

- 1** Orientuj se na zákazníka (externího / interního) – prováděj jen to, co mu přináší hodnotu.
- 2** Minimalizuj počet organizačních rozhraní – buduj multifunkční tým.
- 3** Měř a vyhodnocuj úspěšnost procesu.
- 4** Orientuj se na výsledek – Motivuj za výsledek procesu (sjednoť vnímání k prioritám zákazníka procesu).
- 5** Sdílej informace.
- 6** Spojuj činnosti.
- 7** Odstraňuj bariéry (fyzické i mentální).
- 8** Standardizuj proces.
- 9** Odstraňuj alibismus (kontroly, schvalování, projednávání ...).
- 10** Prohlubuj a rozšiřuj znalosti.

Zdroj: Interní dokumentace firmy TOKOZ