

Projekt redesignu procesu Servis nákladních automobilů ve firmě Karoseria, a.s.

Bc. Jan Slovák

Diplomová práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan SLOVÁČEK**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt redesignu procesu Servis nákladních automobilů ve firmě Karoseria, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Provedte analýzu literárních pramenů týkajících se redesignu.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte podnik Karoseria, a.s. a analyzujte veškeré současné hlavní procesy.**
- **Vyberte jeden ze současných hlavních procesů firmy a detailně jej analyzujte.**
- **Zpracujte projekt redesignu procesu Servis nákladních automobilů ve firmě Karoseria, a.s.**
- **Navrhňte a zdůvodněte závěrečná doporučení pro firmu Karoseria, a.s.**

Závěr

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

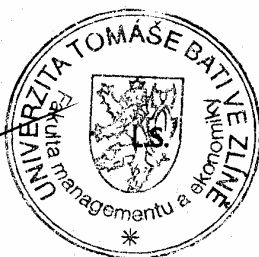
Seznam odborné literatury:

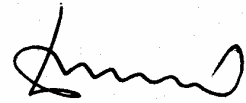
- [1] CARDA, A. Workflow : nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 155 str. ISBN 80-247-0666-0
- [2] DRDLA, M. Řízení změn ve firmě: reengineering : jak vybudovat úspěšnou firmu. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 145 str. ISBN 80-722-6411-7
- [3] HAMMER, M. Reengineering – radikální proměna firmy : manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 str. ISBN 80-7261-028-7
- [4] HROMKOVÁ, L. Teorie průmyslových podnikatelských systémů I. 2. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 112 str. ISBN 80-7318-270-X
- [5] ROBSON, M. Praktická příručka podnikového reengineeringu. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 178 str. ISBN 80-8594-364-6
- [6] TOMAN, M. Řízení změn. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 146 str. ISBN 80-8685-113-3
- [7] TOMÁNEK, J. Sborník managementu změn a reengineeringu. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 515 str. ISBN 80-7226-428-1

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 5. března 2007
Termín odevzdání diplomové práce: 4. května 2007

Ve Zlíně dne 1. března 2007


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je redesign vybraného procesu ve firmě Karoseria, a.s. Jedná se o zjednodušení, přeprojektování a rekonstrukci procesu Servis nákladních automobilů. Celou práci lze rozdělit na dvě části.

První teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů proces a reengineering procesů, jehož nedílnou součástí je i samotný redesign procesu.

Druhá část práce je prakticky zaměřena na redesign procesu Servis nákladních automobilů ve firmě Karoseria, a.s. V této části se zabývám napřímením zvoleného procesu a porovnáním nákladů před a po redesignu.

Klíčová slova:

Změna, podnik, proces, vlastník procesu, procesní mapa, diagram procesního prostředí, diagram toku dat, vývojový diagram, reengineering, reengineeringový tým, redesign, workflow.

ABSTRACT

The object of this Graduation thesis is process redesign, which I chose in the company called Karoseria Inc. It is about simplification, redesign and process reconstruction called Automotive truck's service. This work is divided into two parts.

The first theoretic part focuses on defined conception of process and process reengineering and process redesign.

The second practical part of my work focuses on process redesign called Automotive truck's service in Karoseria Inc. This part is about rectification of this process and confrontation between before redesign costs and after redesign costs.

Keywords:

Alternation, company, process, process owner, process map, process environment diagram, data flowchart, evolutional diagram, reengineering, reengineering team, redesign, workflow.

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, za její velmi vstřícný přístup, odborné vedení mé práce a za několik důležitých doporučení.

Za možnost zúčastnit se provozu firmy a poskytnutí interních informací děkuji vedení firmy Karoseria, a.s. Jmenovitě chci poděkovat generálnímu řediteli společnosti, panu Ing. Pavlu Čechovi, členu dozorčí rady a zaměstnanci společnosti panu Leu Sedlákovu a také vedoucímu střediska Servis vozů panu Jiřímu Dumkovi a přijímacímu technikovi ve středisku Servis vozů panu Petru Jelínkovi za výbornou spolupráci, jejich čas a řadu cenných námětů a informací, které jsem využil při psaní této diplomové práce.

Jonas Ridderstrale: „Úspěšná společnost se mění dříve než musí.“

John M. Keynes: „Pro lidi není obtížné přijmout nové myšlenky, ale zapomenout na staré.“

Charles Darwin: „Není to ten nejsilnější, kdo přežije, ani ten nejinteligentnější, ale ten, kdo se dokáže nejlépe přizpůsobit.“

Jack Dixon: „Soustředíte-li se na výsledky, nikdy nic nezměníte. Zaměříte-li se na změnu, výsledků dosáhnete.“

Robert Kennedy: „Pokrok je pěkné slovo. Jeho stimulem je ale změna, a ta má nepřátele.“

Jack Welch: „Lidé milují věci důvěrně známé a vzorové. Proto každý trpí při zprávě, že se jeho oblíbená kavárna bude zavírat.“

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 PODNIKOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	10
1.1 FUNKČNÍ ŘÍZENÍ A STRUKTURA	10
1.2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ A STRUKTURA	10
1.2.1 Procesní model firmy	11
2 PODNIKOVÝ PROCES	13
2.1 DEFINICE.....	13
2.2 VÝSTUPY PROCESU.....	14
2.3 STRUKTURA PROCESU	15
2.4 DRUHY PODNIKOVÝCH PROCESŮ	15
2.4.1 Edwards a Peppard.....	15
2.4.2 Michael E. Porter	16
2.4.3 A.W. Scheer – model Y	16
2.4.4 Balance Scorecard.....	16
2.5 STAVY PROCESU.....	17
3 PODNIKOVÝ REENGINEERING	19
3.1 REENGINEERINGOVÝ TÝM	20
3.2 VLASTNÍK PROCESU	22
3.3 REDESIGN PROCESU.....	23
3.4 ANALÝZA PODNIKOVÝCH PROCESŮ	24
3.4.1 Procesní model firmy dle ARISu	26
4 WORKFLOW	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	30
5.1 CÍLE PRÁCE	30
5.2 METODY ZPRACOVÁNÍ	30
5.3 VÝSLEDKY PRÁCE	30
5.4 SWOT ANALÝZA.....	31
5.5 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	31

6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KAROSERIA A.S.	34
6.1	HLAVNÍ PROVOZNÍ A POPRODEJNÍ PROGRAMY	34
6.2	VEDLEJŠÍ PROVOZNÍ A POPRODEJNÍ PROGRAMY	35
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
6.4	STŘEDISKO SERVIS VOZŮ	37
6.4.1	Organizační struktura střediska Servis vozů	38
7	PROCESNÍ MAPA VE FIRMĚ KAROSERIA, A.S.	39
7.1	PODPŮRNÉ PROCESY	39
7.2	ŘÍDÍCÍ PROCESY	40
7.3	HLAVNÍ PROCESY	40
8	PROJEKT REDESIGNU PROCESU SERVIS NÁKLADNÍCH AUTOMOBILŮ	41
8.1	CÍL PROJEKTU	41
8.2	SOUČASNÝ STAV PROCESU	41
8.2.1	Proces C.1. Příjem vozidla	42
8.3	POPIS PROJEKTU	48
8.3.1	Proces C.1. Příjem vozidla	48
8.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	53
8.5	ANALÝZA NOSITELŮ OPRÁVNĚNÝCH ZÁJMŮ	54
8.6	MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROJEKTU	55
8.6.1	Activity Based Costing (ABC)	56
8.6.2	Náklady procesu C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku	57
8.6.3	Náklady procesu C.1.3. Zjištění rozsahu opravy	59
8.7	HODNOCENÍ PROJEKTU	61
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK	67
	SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD

Strukturu, management a výkonnost podniků v průběhu dvacátého století určoval soubor principů, které vznikly před více než dvěma stoletími. Nastal čas tyto principy opustit a přijmout nové. Jinak totiž za sebou mohou podnikové organizace zavřít dveře a tiše se vytrahit ze své branže. Nepružnost, neschopnost reagovat na potřeby zákazníků, nedostatečný zřetel k těmto potřebám, zaujetí spíše pro činnosti než pro výsledky, byrokracie, nedostatek inovací, vysoké režijní náklady – to jsou některé problémové charakteristiky, které ale nejsou nové.

Každá organizace, která chce v dnešním prostředí přežít a slavit úspěch, musí nepřetržitě pracovat na svém zdokonalování a musí to dělat systematicky s využitím vhodné kombinace nástrojů a technik, které byly vyvinuty na pomoc tomuto procesu zlepšování. Přežití se stává otázkou správného rozhodnutí, které by mělo směřovat k dokonalým výrobkům a službám sloužících k uspokojení potřeb zákazníků. Jedině tím si podnik zajistí svou budoucí pozici.

Všichni žijeme v neustále měnícím se světě, ve kterém organizace jsou postaveny před různé problémy v různých časových horizontech. Dny, kdy jistota mohla být měřena na roky dopředu, jsou pryč. Mnoho podniků a organizací již pochopilo, že dnes v době raketového vývoje technologie a globálních trhů je všechno jiné než včera a i nadále se vše mění a bude měnit. Důležitým faktorem úspěchu je schopnost změny podniku a její přizpůsobení. Pro některé podniky je změna okamžitým nezbytně potřebným předpokladem přežití, zatímco jiné mají více času na to, aby si zvážily a promyslely různé přístupy.

Změny můžeme chápat jako hrozbu, anebo je vidět jako příležitost. Známe příklady společností, které hrozící krach přiměl ke zvýšení aktivity, ale známe jistě mnohem více firem, zakládajících svoji prosperitu na vyhledávání příležitostí. Víme, že jistota je příjemná a sladká, ale víme také, že zamlžuje pohled do budoucnosti. Období změn je v každém případě tady a záleží na každé společnosti, jak se k němu postaví. Cyklus změn proudí čím dál rychleji, podniky a organizace potřebují pružnost, aby mohly reagovat na změnu tržních podmínek a technologií, a to často v globálním měřítku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Každý podnik má určitou strukturu. Dříve se dělil do organizačních jednotek (vývoj a výzkum, výroba, prodej, ekonomické oddělení...), ale v dnešní době toto rozdělení je již nedostačující. Přednost se dává procesní struktuře, kde jsou lidé přiřazeni jednotlivým procesům.

1.1 Funkční řízení a struktura

Organizační struktura je v tradičním pojetí řízení firem vždy hierarchická. Jednotliví zaměstnanci mají své bezprostřední nadřízené. Touto hierarchií jsou dokonale uděleny pravomoci každého nadřízeného, které je též možno dokonale sladit s jeho odpovědností. Nadřízení udělují svým podřízeným příkazy, jejichž plnění však musí kontrolovat. Taková organizace vyžaduje zdlouhavou a komplikovanou komunikaci a hlavně odděluje řízení od výkonu, což může vést až k tomu, že vedoucí nerozumějí tomu, co řídí a výkonní pracovníci nerozumějí kontextu toho, co vykonávají. [8]

Funkční řízení chápe člověka jako stroj, který je možno nastavit tak, aby bez výkyvů a opakovaně prováděl zadanou práci. Zabývá se exaktní stránkou pracovních výkonů, ale nezajímá se o duševní potřeby zaměstnanců, jejich motivaci či vliv vztahů na pracovišti. Pracovníci se tedy mohou plně soustředit na svůj výkon, ale uniká jim smysl jejich činnosti. Funkční systém se v mnohém inspiroval vojenskými metodami, kde se rozkazy přijímají shora a opačným směrem proudí pouze informace, které jsou potřebné pro kontrolu. [9]

Negativním znakem, který je opravdu markantní v tomto typu řízení, je soutěživost a často až rivalita mezi jednotlivými podnikovými útvary. Tato snaha „zvítězit“ v rámci vnitropodnikového hodnocení je však zcela nesmyslná. [5]

1.2 Procesní řízení a struktura

V dnešní době již nelze firmu řídit na základě pevně definované organizační struktury podle funkcí, kde každý zaměstnanec má své určené místo, definovanou odpovědnost a příslušné pravomoci. V souvislosti s procesní změnou podniku se nejčastěji hovoří o zplošťování organizační struktury, tedy o radikální redukci jednotlivých mezistupňů řízení. Organizace firmy, kde vše je odvozeno od podnikových procesů je neslučitelná

s víceúrovňovou hierarchií. Vzhledem k silnému požadavku na pružnost a rychlost reakce je nutné maximálně redukovat cestu informace o podstatné události k reakci na ni. To vede k přesunu místa rozhodování co nejbližší k místu zjištění události, takže dochází k delegování pravomocí na co nejnižší stupeň řízení. V oblasti organizace to znamená především oprostít se od pevně definované struktury nadřízenosti a podřízenosti. Tyto vztahy musí platit vždy účelově, v rámci daného podnikového procesu. [8]

Procesní struktura je výsledkem trvalých změn ve firmě a musí zajišťovat vysokou produktivitu, vysokou jakost a nízké náklady ve všech svých procesech a v neposlední řadě pružnost svých procesů schopných reagovat na potřeby zákazníka. [4]

Procesně řízená firma zvládá dokonale své procesy, má provázané strategické cíle až do poslední organizační úrovně, identifikuje hodnototvorné procesy, využívá IS/IT a je samoučící se firmou s neustálým zlepšováním.

Přínosy procesně řízené firmy:

- Získání konkurenční výhody.
- Snížení nákladů.
- Zvýšení produktivity.
- Odstranění organizačních bariér.
- Pružnost, přizpůsobivost. [11]

1.2.1 Procesní model firmy

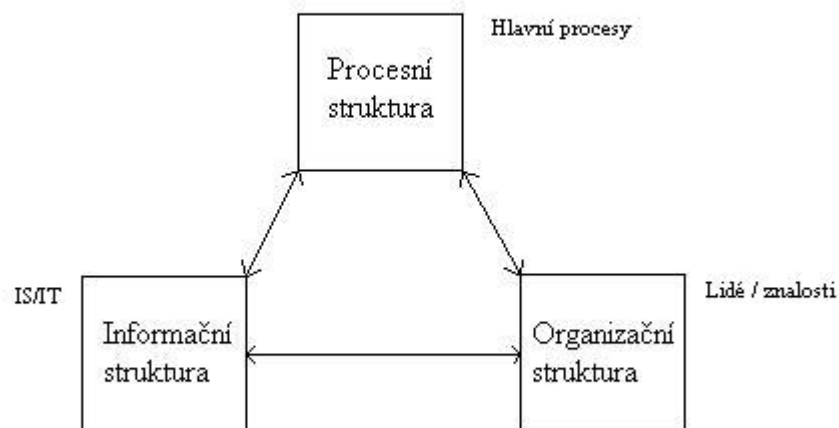
Kombinací funkční (organizační) a procesní struktury s informační strukturou dostaneme procesní model firmy.

Při tvorbě procesního modelu řízení je nutnou podmínkou znalost firemní strategie. Je třeba poznat a pochopit skutečnou strategii firmy, od níž je pak možno odvíjet návrhy změn procesní infrastruktury. Při samotné tvorbě se vychází z následujících tezí:

- Definovat hlavní (klíčové) procesy, které naplňují strategické cíle podniku a podílejí se na vytváření přidané hodnoty.
- Identifikovat vedlejší (podpůrné) procesy, které uspokojují potřeby interních zákazníků.

- Eliminovat procesy, které nemají opodstatnění, nepřidávají hodnotu, jsou duplicitní, ztrátové, zbytečné.
- Doplnit do existujících procesů činnosti chybějící a inovovat činnosti prováděné neefektivně. [6]

Dodržování celopodnikové strategie je velmi důležitou součástí procesního řízení, protože nijak neobvyklé nejsou případy, kdy hlavní záměry a cíle změny procesu svou podstatou vedou k pravému opaku toho, čeho chceme dosáhnout. Dochází k tomu v případech, kdy jsou tyto nově definované cíle v rozporu s jinými cíli a hodnotami. Při formulaci vize svého procesu by měl tým dohlédnout na to, aby obsahovala cíle, které jsou souběžné s jinými v rámci organizace, a na to, aby realizace vize měla pozitivní, a nikoliv negativní vliv na jiné části podniku. [7], [14]



Obr. 1 – Procesní model firmy, [4]

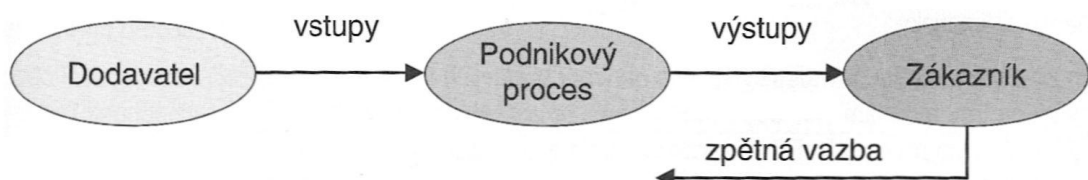
2 PODNIKOVÝ PROCES

2.1 Definice

Každý podnik se skládá z procesů. Procesy ve firmě odpovídají přirozeným podnikovým aktivitám, ale jsou často rozbity a zamlženy organizační strukturou. Existuje řada definic podnikového procesu (business process). Do mé práce jsem vybral ty nejužitečnější a jejich stručný přehled zde uvádím. Podnikový proces je:

- Souhrn činností, transformujících souhrn vstupů (práce, půda, kapitál, informace) do souhrnu výstupů (hodnota pro zákazníka) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. [8]
- Struktura vzájemně navazujících činností, kde každá činnost může být popsána jako samostatný proces. [8]
- Množina jedné nebo více propojených činností, společně přispívajících k dosažení podnikového cíle, obvykle ve vazbě na organizační strukturu, která definuje funkční role a vztahy. [1]
- Logicky a sekvenčně uspořádaný soubor transformací, kde výstup z předchozí transformace je propojen se vstupem do následující transformace. Výsledkem těchto transformací je výstup, který má pro zákazníka hodnotu. [4]
- Tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů pravděpodobně od jednoho oddělení k druhému. [7]

Dle ISO 9001 je proces ucelená sestava vzájemně souvisejících (či působících) činností, které mají vstupy a výstupy, má svého vnitřního či vnějšího zákazníka a je opakovatelný.



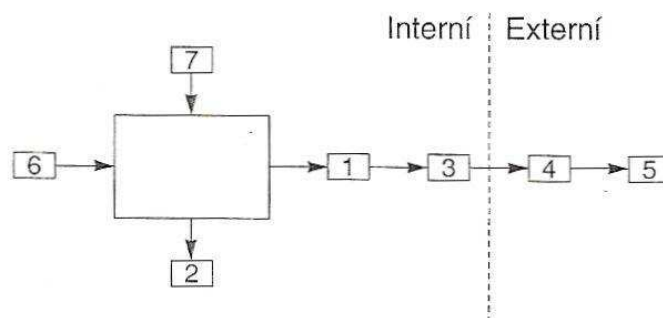
Obr. 2 – Základní schéma podnikového procesu, [8]

V mnoha případech nejsou procesy ve firmě vůbec známy a pojmenovány, a proto nejsou ani řízeny. Podnikové procesy procházejí napříč celou organizací a vyžadují velmi přesné definování vstupů, transformační funkce, výstupů, zpětné vazby a vzájemných vazeb mezi nimi. Každý proces má jasně definovanou posloupnost kroků a odpovědností, soustavu měřitelných parametrů a stálý procesní tým, pravidelně se setkávající s cílem hledat zlepšení procesu.

2.2 Výstupy procesu

Jediným účelem procesu je uspokojení požadavků jeho zákazníků, přičemž v každém procesu mohou existovat zákazníci až pěti různých typů. Především jsou to primární zákazníci neboli lidé, kteří jsou příjemci jeho primárních výstupů, po nich následují sekundární zákazníci, kteří se nacházejí mimo proces a dostávají sekundární výstupy. Na třetím místě jsou nepřímí zákazníci, kteří nedostávají primární výstupy, ale jsou další na řadě, takže negativně pocítí opožděnost nebo závadnost výstupů. Čtvrtý typ představují externí zákazníci neboli lidé mimo podnik (distributoři, obchodní zástupci, maloobchodníci). Konečně jsou tu nepřímí externí zákazníci neboli spotřebitelé. [7]

- 1 Primární zákazník
- 2 Sekundární zákazník
- 3 Nepřímý zákazník
- 4 Externí zákazník
- 5 Spotřebitel
- 6 Primární dodavatel
- 7 Sekundární dodavatel



Obr. 3 – Vstupy a výstupy procesu, [7]

2.3 Struktura procesu

Každý podnikový proces má definován svůj počáteční bod, koncový bod, rozhraní a zúčastněné organizační jednotky. Proces většinou přechází přes hranice organizačních jednotek. Oddělením části procesu lze vytvořit podproces (subproces).

Podnikový proces je rozdělen na určité činnosti a každá činnost představuje logický krok daného procesu. Činnost může být manuální nebo automatizovaná. Jedná se o nejmenší jednotku práce, která má časový rámec a z každé činnosti může vyplynout jeden i více pracovních úkolů. [1]

Činnosti nejsou náhodné, ale vzájemně propojené a organizované a všechny činnosti, které proces obsahuje musí společně vést k jednomu cíli.

2.4 Druhy podnikových procesů

V podnikové oblasti musí proces vytvářet hodnotu pro konkrétního zákazníka, ať už externího nebo interního, jinak není důvod, aby existoval.

Podle charakteru procesu, profilu činností, složitosti a frekvence lze procesy dělit na:

- Procesy prováděcí.
- Procesy řídicí.
- Procesy rozhodovací. [4]

2.4.1 Edwards a Peppard

Edwards a Peppard ve své knize *Knowledge and Process Management* z roku 2005 rozeznávají čtyři kritické druhy podnikových procesů:

- Konkurenční procesy – vztahují se k současné podstatě konkurence, zajišťují zisky.
- Procesy infrastruktury – vytvářejí předpoklady efektivního podnikání v daném oboru. Rozvíjejí předpoklady, které budou rozhodovat o konkurenční strategii příštích dní.
- Klíčové procesy – musejí probíhat uspokojivě, nejsou však základnou konkurenčního soupeření. Jsou nezbytné, aby se podnik neocítl oproti ostatním subjektům na trhu v nevýhodě.

- Opěrné procesy – soubory úzce propojených aktivit seskupených dohromady pro vyšší efektivnost. [4]

2.4.2 Michael E. Porter

Porter ve své knize *Konkurenční výhoda* z roku 1993 dělí procesy v podniku na primární a podpůrné (viz příloha P I).

- Primární procesy jsou stěžejní provozní procesy, jejichž výsledkem je produkce výstupů požadovaných zákazníkem. Mezi primární procesy zařazuje vstupní logistiku, výrobu, výstupní logistiku, prodej, servis a služby.
- Podpůrné procesy umožňují existenci primárních procesů. Patří sem vrcholové řízení lidských zdrojů, marketing, výzkum a vývoj, obstaravatelská činnost, administrativa. [4]

Primární procesy obvykle začínají a končí v interakci s externím zákazníkem, a jejich výsledky jsou relativně snadno měřitelné, zatímco podpůrné procesy nezačínají ani nekončí s externím zákazníkem, ale pomáhají procesům hlavním. [1]

Problém tohoto členění je v soustředění pozornosti zejména na primární provozní procesy (výrobu a logistiku), což vede ke značnému zúžení možnosti reagovat na požadavky zákazníků. Do členění procesů není zahrnut inovační proces, který přímo vyplývá z požadavků zákazníků. [4]

2.4.3 A.W. Scheer – model Y

Tento model znázorňuje spojení vlastní logistiky (včetně výroby) s prodejem výrobků a ukazuje spojitost operativního a dlouhodobého řízení (viz příloha P II). [4]

2.4.4 Balance Scorecard

Jiný přístup k definování procesů volí tvůrci BSC. Ti doporučují definování hodnotového řetězce, který začíná inovačním procesem (odhalení potřeb zákazníků), pokračuje provozním procesem a končí poprodejním servisem. [4], [10]



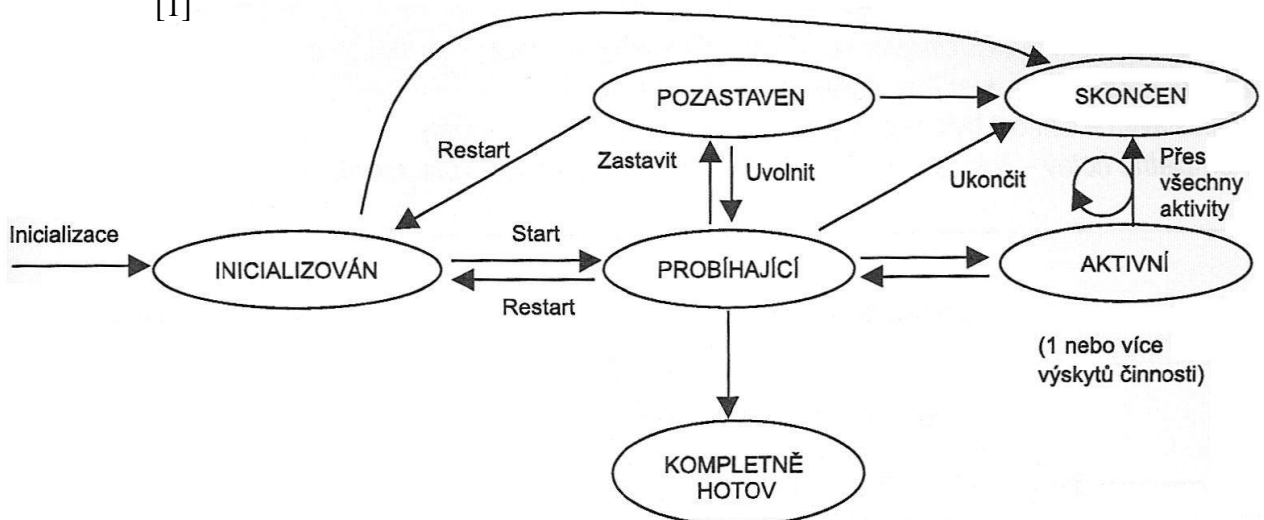
Obr. 4 – Hodnotový řetězec dle BSC, [4]

2.5 Stavy procesu

Proces se v každém okamžiku vyskytuje v určitém stavu. Proces je:

- Inicializován – vznikl nový výskyt procesu, avšak proces zatím nesplňuje podmínky pro zahájení svého zpracování. Velmi často dochází bezprostředně po inicializaci procesu k jeho spuštění.
- Probíhající – je zahájeno zpracování výskytu procesu, ale zatím nebylo zahájeno zpracování žádné z činností. Činnosti procesu čekají na zpracování.
- Aktivní – bylo zahájeno zpracování jedné nebo více činností procesu.
- Pozastaven – žádná z činností nemůže být zpracována, a to až do návratu zpět do stavu probíhající.
- Skončen – provádění procesu bylo ukončeno dříve, než proces dospěl do obvyklého ukončení. Všechny související operace byly zrušeny.
- Kompletně hotov – proces dospěl do stavu, kdy byly vykonány všechny činnosti.

[1]



Obr. 5 – Obecný model stavů výskytu procesu, [1]

Zlepšování podnikových procesů je dnes nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se v některých organizacích již stalo zvykem, že podniky, nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem. Z obavy odchodu zákazníků ke konkurenci přestaly podnikům stačit jen přírůstková zlepšení a začaly vyžadovat dramatické a průkopnické změny. Jedním z přístupů k těmto celkovým podnikovým změnám a zlepšení je Reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering – BPR), který se musí soustředit na redesign (napřímení, přeprojektování, rekonstrukce) základních podnikových procesů. [8]

3 PODNIKOVÝ REENGINEERING

Reengineering je manažerská technika, o které se jako první zmiňují pánové Davenport se Shortem ve svém díle *The New Industrial Engineering* v létě 1990. Objevuje se jako reakce a snaha čelit neustále se měnícímu se světu, který přináší jak nové příležitosti, tak i hrozby. [4]

Krátká neformální definice podnikového reengineeringu zní „nový začátek“ s čistým listem papíru. Další definice říká, že reengineering je tvorba nových a efektivnějších podnikových procesů, které se neohlížejí na to, co bylo dříve, ale je pro ně důležitější to, co bude. Nejde o vylepšování toho, co již existuje, nebo provádění dílčích změn, které ponechávají základní struktury netknuté. Nejde o záplatování – pospravování existujících systémů, aby pracovaly lépe. Ve skutečnosti to znamená vzdát se zavedených postupů a nově pohlédnout na práce, jež jsou nezbytné k vytvoření výrobku nebo služby firmy, resp. poskytnutí hodnoty zákazníkovi. Znamená to položit si otázku: „Jak by vypadala tato firma, kdybychom ji dnes – se současnými znalostmi a s využitím dnešních technologií – budovali znovu?“ Provést reengineering firmy znamená odhodit staré systémy a začít znovu. Jeho součástí je návrat k počátku a nalezení lepších způsobů práce. [3], [15]

Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost. Tato definice obsahuje čtyři klíčová slova:

1) *Zásadní* (zásadní přehodnocení) – reengineering především určuje, co podnik musí dělat a teprve potom, jak to má dělat. Reengineering nepovažuje nic za předem dané. Ignoruje to, co je a soustřeďuje se na to, co by být mělo.

2) *Radikální* (radikální rekonstrukce) – znamená jít ke kořenům věcí, nedělat povrchní změny nebo dílčí úpravy toho co již existuje, ale to, co je staré, odvrhnout. Reengineering představuje zásadní obnovu podnikových činností – nikoli jejich vylepšování, propracování či jejich dílčí změny.

3) *Dramatické* - reengineering není věcí okrajových či přírůstkových zlepšení, nýbrž jde v něm o kvantitativní výkonnostní skoky resp. reengineering by měl být zaváděn, když je zapotřebí výrazná změna.

4) *Procesy* podnikový proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu. Individuální činnosti v rámci procesu jsou důležité, ale žádný z nich nemá pro zákazníka význam, pokud není v pořádku celý proces. [3]

Ukázalo se, že pro úspěch provedení procesní změny jsou klíčově důležité také jiné, než jenom technické aspekty. Jsou to především lidé a jejich postoje ke změně. Jedním z největších problémů při zásadní a větší změně podniků je jejich podniková kultura, etika a morálka. Ochota vlastníků a vrcholového managementu podniků pouštět se do změny fungování, měnit styl práce a rozhodování je většinou malá nebo vůbec žádná. [5],[8]

Existují tři druhy podniků, které realizují reengineering. Předně to jsou firmy, které jsou v hlubokých potížích (vysoké náklady, nízká kvalita, odliv zákazníků, stagnace ...) a nemají jinou volbu. Druhou skupinou jsou podniky, které dosud potíže nemají, ale jejich vedení má dostatek předvídatosti a uvědomuje si, že se již blíží. Třetí skupinou firem tvoří ty, které jsou ve skvělé kondici, nemají žádné zřejmé potíže, ale jejich vedení je ambiciózní a agresivní. Považují reengineering za příležitost k upevnění své pozice na trhu. [3]

3.1 Reengineeringový tým

Skutečná a obtížná práce spojená s reengineeringem je dílem členů reengineeringového týmu. Jsou to lidé, kteří musí vytvářet ideje a plány a jejichž úkolem je potom uvádět je do života. Jsou to lidé, kteří fakticky přetvářejí podnik. Je třeba poznamenat, že žádný tým nemůže současně provádět redesign více než jednoho procesu. [3]

Projekty BPR jsou realizovány speciálně vybranými týmy zaměstnanců v počtu 5 až 7 lidí a volbu jejich členů je třeba pečlivě zvažovat. Reengineeringové týmy jsou obvykle tvořeny lidmi z různých úrovní organizace, ale neměli by mezi nimi existovat vzájemné vztahy přímé nadřízenosti a podřízenosti. [7]

Každý tým tvoří dva druhy lidí, internisté a externisté. Definujme internisty jako osoby, které v dané době pracují v rámci procesu procházejícího redesignem. Přicházejí z různých funkcí, které jsou do procesu zapojeny. Proces dokonale znají. Tito lidé však nejsou schopni provést redesign procesu sami, jejich perspektiva může být příliš úzká, omezená pouze

pouze na jednu část procesu. Tým složený pouze z internistů by pravděpodobně dosáhl 10% zlepšení toho, co již existuje. Tým potřebuje internisty k tomu, aby pochopil, co se mění, ale k vlastní změně potřebuje ničivé prvky. Těmi jsou externisté. Externí mají se současným procesem nic společného, proto mohou přinést vyšší úroveň objektivitu a rozdílné pohledy. Jejich hlavním úkolem je rozrušovat stereotypy, musí umět naslouchat, dobře komunikovat, uvažovat v širokých souvislostech a rychle studovat. Nejvyváženější poměr členů týmu je dva či tři internisté ku jednomu externímu členu týmu.

Tým by měl tedy obsahovat:

- členy, kteří znají proces dokonale (internisté)
- členy, kteří neznají proces vůbec (externisté)
- representanty zákazníků, je-li to možné
- representanty obchodních partnerů, jichž se změna týká
- technologické guru
- konzultanty z vnějšku organizace

Procesní tým má také svého lídra, jehož primárním úkolem je předkládat vize a motivovat. Lídr proces reengineeringu podniku zahajuje, určuje vlastníky jednotlivých procesů a koučuje ostatní zaměstnance k dosažení stanovené vize. Lídr musí být skutečnou vůdčí charismatickou osobností, která dokáže lidi nadchnout a vést je za určitým cílem. Vůdčí osobnost není ten, kdo dokáže, že lidé *dělají* to, co chce on, ale ten člověk, jenž dosáhne toho, že lidé *chtějí dělat* to, co on chce. Dobrý lídr je vnímavý k emocím jiných lidí a zvládá mezilidské vztahy na velmi vysoké úrovni. [3], [8], [9]

Reengineering předpokládá invenci a hledání, tvořivost a schopnost syntézy. Tým proto musí být schopen pracovat v podmínkách nejistoty a nejednoznačnosti. Členové týmu musí být připraveni na to, že budou chybovat, a musí se ze svých chyb umět učit. Lidé, kteří nejsou schopni takovým způsobem pracovat, do týmu nepatří.

3.2 Vlastník procesu

Každý proces má svého vlastníka, který je za daný proces a jeho následný redesign zodpovědný. Měl by to být manažer vyšší úrovně, měl by mít prestiž a dostatečný vliv. Jeho úkolem je dohlédnout na průběh redesignu a ne jej přímo provádět. Spolu s týmem se snaží o neustálé zlepšování procesu, včetně návaznosti jeho dokumentace. Má na starost existenci popisu procesu a jeho monitorování. Zodpovídá za dosahování cílů a za dlouhodobé efektivní fungování celého procesu. Měl by získávat požadované zdroje, odstraňovat informační šumy, podporovat spolupráci, motivovat a inspirovat svůj tým a poskytovat mu rady. K jeho povinnostem patří také zajišťování výkonnosti na hranicích mezi odděleními, což je oblast, v níž evidentně dochází k tolika problémům. [4]

Vlastník procesu musí být s procesem detailně obeznámen, musí to být někdo, kdo se těší účtě lidí a má formální i neformální autoritu k provádění změn. Je třeba, aby vlastník procesu přistupoval ke své práci s nadšením a tím tak motivoval ostatní zaměstnance k práci. [7]

Pravomoci vlastníka procesu:

- Schvaluje popis procesu.
- Je oprávněn kontrolovat dodržování popisu procesu.
- Je oprávněn vyžadovat informace.
- Je oprávněn navrhnout změny procesu.
- Je oprávněn iniciovat jednání na úrovni manažerů a ředitelů za účelem řešení problémových míst procesu.

Slovo „vlastník“ je nesmírně důležité. Můžete mít podporovatele, sympatizanty nebo stoupence, ale nic není tak silné, jako vazba k vlastnictví. Vaši sympatizanti se mohou vytratit, ale od vlastnictví se odejít nedá. [9]

3.3 Redesign procesu

Samotné přeprojektování všech podnikových procesů je již otázkou redesignu. Základním hlediskem je vytváření maximální hodnoty k uspokojení potřeb zákazníka. Mezi hlavní úkoly redesignu podnikového procesu patří:

- Vyloučení činností zbytečných a duplicitních.
- Doplnění činností chybějících.
- Inovace neefektivně prováděných činností.
- Neefektivní procesy svěřit externímu dodavateli - outsourcing.
- Efektivní uspořádání architektury procesu.
- Integrace dodavatelů do podnikového procesu.
- Integrace zákazníků a zaměření na ně. [4], [9]

Podnikové procesy, které již prošly redesignem, mají řadu společných vlastností:

- Několik prací je spojeno do jedné.
- Pracovníci rozhodují.
- Kroky procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu.
- Procesy mají variantní provedení – konec standardizace.
- Práce se provádějí tam, kde je to nejrozumnější.
- Redukují se kontrolní opatření a nástroje.
- Vlastník procesu je jediným kontaktním místem. [3]

Radikální reengineeringové změny se v podniku zavádějí postupně po částech. Zavést tedy reengineering najednou v celém podniku je nesmysl. Z toho plyne, že postupně měníme klíčové procesy v podniku. Hammer ve své knize *Reengineering – radikální proměna firmy, manifest revoluce* uvádí tři typy procesů, které jsou vhodné pro redesign:

- Nefunkční procesy.
- Významné procesy.
- Zvládnutelné procesy.

Hledáme-li nefunkčnost, nejspíše se budeme muset zaměřit na ty procesy, o nichž vedoucí pracovníci již vědí, že tonou v potížích. Příznaky nefunkčnosti jsou patrné všude a není možné je přehlédnout. Významnost procesu pro zákazníka je druhým kritériem, které zvažujeme. Podniky se však nemohou svých zákazníků přímo zeptat, které procesy jsou pro ně nejvýznamnější, protože sami zákazníci obvykle nemají žádný zvláštní důvod k tomu, aby znali podrobněji procesy, které jejich dodavatelé používají. Třetí kritérium, zvládnutelnost, zahrnuje posouzení souboru faktorů (rozsah působnosti procesu, náklady...), které určují pravděpodobnost, že konkrétní projekt redesignu uspěje. Abychom zjistili, které procesy jsou tedy nevhodnější pro redesign, musíme udělat jejich analýzu. [4]

3.4 Analýza podnikových procesů

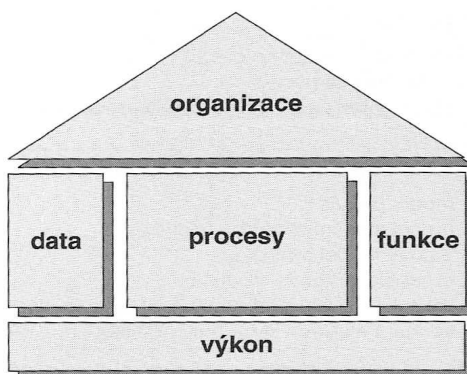
Analýza procesu umožní jeho pochopení jako celku a odhalí nedostatky, které brání efektivnímu průběhu procesu. Analýzu podnikových procesů je vhodné realizovat podle osvědčených metod. Mezi tyto metody patří například:

- BPR (Business Process Reengineering) – vytvoří se seznam procesů, kterým je přiřazeno pojmenování a jsou vyjádřeny jejich počáteční a koncové stavy.
- BSC (Balanced Scorecard) – viz kapitola 2.5.4
- PQM (Process Quality Management) – metoda vyvinuta firmou IBM se zaměřuje na zkoumání poslání, cílů a faktorů úspěchu podniku jako celku. Tak se zajistí soulad příslušných procesů a cílů podniku. [1], [4]
- BSP (Business System Planning) – metoda firmy IBM určená k analýze a návrhu informační architektury podniku v rámci realizace jejího IS. Cílem metody je pomoci vytvořit takovou architekturu, která podporuje všechny procesy v organizaci, respektuje organizační strukturu a uspokojí všechny krátkodobé i dlouhodobé informační potřeby podniku. [8]
- ARIS

Metodika ARIS profesora A.W.Scheera nedefinuje žádný přesný postup jak na reengineering, spíše poskytuje řadu pohledů a nástrojů k modelování jednotlivých aspektů existence a fungování podniku včetně procesů. Přístup metodiky ARIS je postaven na pěti základních pohledech:

1. Organizační pohled popisuje pracovníky a organizační jednotky, jejich složení a vzájemné vazby.
2. Datový pohled je tvořen stavy a událostmi. Události definují změny stavů dat.
3. Funkční pohled tvoří funkci systému a jejich vzájemné vztahy. Tento pohled obsahuje popis funkcí a výčet jednotlivých částečných funkcí. Funkcí se zde rozumí viděný proces nebo činnost.
4. Procesní pohled. Jedná se o centrální pohled, který zachycuje vztahy mezi jednotlivými, výše popsanými, pohledy. V centru zájmu popisu jsou zde procesy jako centrální integrující prvek podniku.
5. Výkonový pohled je relativně nová pohled sloužící jako hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů. [8]

V každém z těchto pěti pohledů se dále rozlišují jednotlivé úrovně. Úroveň věcná sleduje věcnou problematiku podniku, tedy logiku procesů a jejich činností, organizace a personálu. Úroveň zpracování dat sleduje logiku systému zpracování dat, tedy základní funkční a datovou strukturu informačního systému. Třetí úroveň implementace sleduje problematiku zapojení systému zpracování dat, tedy fyzickou softwarovou a hardwarovou strukturu informačního systému. Průnikem jednotlivých tří úrovní do příslušných pěti pohledů vzniknou kombinace, které vyčerpávajícím způsobem pokrývají podstatné aspekty problematiky podniku a jeho informačního systému. [8]



Obr. 6 – Pohledy ARIS profesora Scheera, [8]

3.4.1 Procesní model firmy dle ARISu

Postup metodiky ARIS při tvorbě procesního modelu:

Tab. 1 – Postup metodiky ARIS [8]

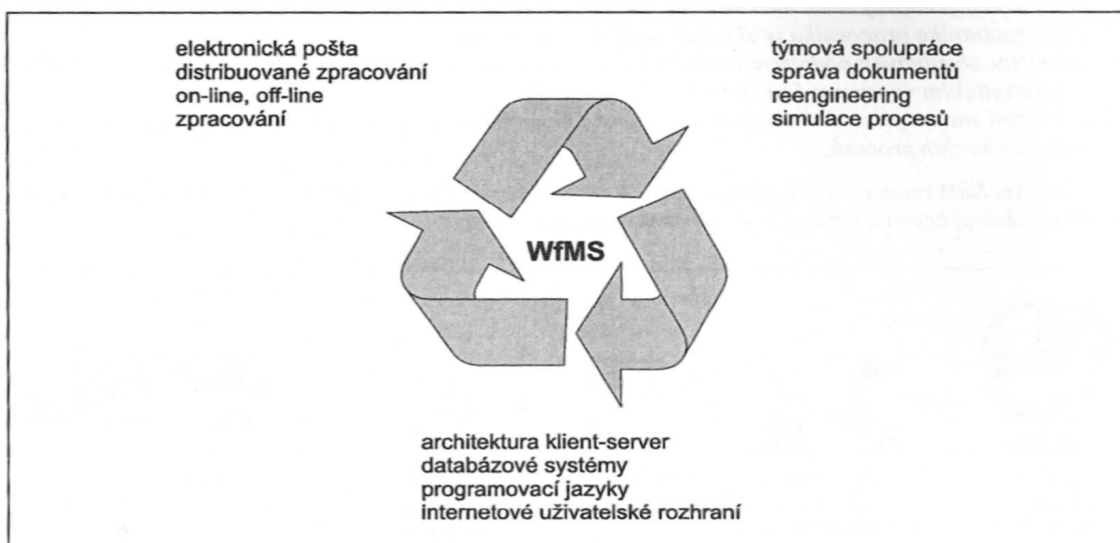
Krok projektu	Cíl	Popisuje se
Strategická analýza podniku	Vytvoření východiska procesního řízení	Strategické faktory a cíle
		Problémy, záměry
		Možnosti podpory
Vytvoření logického konceptu systému	Vytvoření základního věcného modelu podniku	Model procesů
		Model funkční struktury
		Datový model
		Organizační model
		Struktura datové základny
Vytvoření konceptu IS	Vytvoření logického informačního modelu podniku	Struktura informačních procesů
		Organizační struktura systému
		Logická struktura datové základny systému
Implementace systému	Implementace IS podniku	Implementace datové základny a funkcí systému v konkrétním SW a HW prostředí
		organizace IS
Provoz a průběžné zlepšování procesů	Získat zpětnou vazbu na základě měření výkonu podniku, analýz příčin a nedostatků, návrhu opatření.	

4 WORKFLOW

Workflow znamená automatizaci celého nebo často podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle pravidel tak, aby se dosáhlo nebo přispělo k plnění celopodnikových cílů. Efektivnějším automatizovaným řízením procesů lze redukovat náklady, zkrátit životní cyklus, zrychlit realizaci technologických změn nebo zlepšit zákaznický servis. Kvalitní workflow však musí znamenat něco víc, než pouze prostředek automatizace. Musí poskytovat statistické a analytické nástroje, které umožní procesy sledovat a vyhodnocovat. Při zavádění systému workflow se tento systém zdaleka nebuduje na „zelené louce“. Je třeba jej začlenit do stávající architektury IS/IT.

Z čistě technického hlediska je workflow systém velmi zajímavý, neboť propojuje principy, metodiky a technologie z různých oblastí informatiky a řízení. Poskytuje také administrativní a monitorovací funkce. Tento systém pokrývá jak fázi přípravnou (definování procesů), tak fázi realizační (řízení) i fázi vyhodnocovací (monitorování). O sjednocení terminologie se snaží instituce WfMC Workflow Management Coalition.

Workflow bývá často spojováno s metodou BPR, ale při srovnání přijdeme k závěru, že se nejedná o totožnou metodiku. Reengineering zahrnuje analýzu podnikových procesů a jejich změny s cílem o jejich zlepšení, zatímco workflow je pouze softwarová technologie, která poskytuje prostředky pro automatizaci podnikových procesů (viz příloha P IV). [1]



Obr. 7 – Workflow – propojení principů, metodik a technologií, [1]

Hlediskem, podle kterého lze procesy rozdělit v systému workflow, je jejich orientace. V podniku můžeme narazit na procesy orientované na lidi (people-centric) a orientované na sebe (process-centric). Přehled rozdělení procesů je v následující tabulce. [1]

Tab. 2 – Systémy workflow podle hlediska orientace procesů [1]

Orientace procesu	People-centric				Process-centric		
Charakteristiky procesu	<ul style="list-style-type: none"> • nepředpověditelné, nestrukturované, • proměnný pracovní postup, • dlouhé časy zpracování, • aktivován informacemi, • sdílení informací, • orientován na projekty. 				<ul style="list-style-type: none"> • předpověditelný, strukturovaný, • pevný pracovní postup, • klíčové povahy z hlediska podniku, • krátké procesní cykly, • aktivován daty nebo dokumenty, • orientován transakčně. 		
Příklady procesů	Prezentace nové služby	Návrhy a nabídky	Použití nového léku	Zákaznický servis	Závazky	Průvodky	Pojistné události

Komplexní systém workflow je schopen:

- Integrovat všechny složky do systému bez ohledu na HW platformu, technologii či fyzické umístění.
- Zařídít, aby workflow definovali a formulovali nikoliv specialisté na IT, ale pracovníci odpovědní za daný proces.
- Postarat se, aby potřebné informace byly doručeny příslušným lidem včas. [1]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

5.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz, dotazníku a rozhovorů s vedením firmy Karoseria, a.s. zpracování projektu redesignu procesu Servis nákladních automobilů za účelem snížení nákladů tohoto procesu. Dílčím úkolem je provedení průzkumu literárních pramenů týkající se tématu redesignu procesů a dále vytvoření procesní mapy dané společnosti.

5.2 Metody zpracování

Zpracování diplomové práce bude podrobena primárnímu průzkumu, kdy budou shromážděny dostupné informace přímo ze společnosti Karoseria, a.s. a dále sekundárnímu průzkumu, ve kterém budou prozkoumány publikované literární prameny, kdy hlavním cílem tohoto průzkumu bude zpracování literární rešerše na téma redesign firemního procesu. V těchto případech se jedná o metody pozorování a srovnávání. Dalším krokem bude zhotovení různých analýz, které budou vycházet již ze zjištěných informací a podkladů, které povedou k vyslovení závěrů, návrhů a doporučení. V diplomové práci budou využity dnešní velmi populární metody, jako jsou SWOT analýza a analýza spokojenosti zákazníků.

5.3 Výsledky práce

Výsledek práce bude především zaměřen na redesign procesu Servis nákladních automobilů ve společnosti Karoseria, a.s. a poté na navrnutí možných řešení a doporučení, které by po zrealizování měly vést ke snížení nákladů na tento proces, a tím i ke zlepšení finanční pozice celé společnosti.

Informace pro svou diplomovou práci jsem získal z internetových stránek společnosti Karoseria, a.s. (www.karoseria.cz) a z osobních pohovorů se zainteresovanými pracovníky společnosti. Jedná se zejména o generálního ředitele společnosti pana Ing. Pavla Čecha, člena dozorčí rady a zaměstnance společnosti pana Lea Sedláka, Vedoucího střediska Servis vozů pana Jiřího Dumka a v neposlední řadě přijímacího technika střediska Servis vozů pana Petra Jelínka.

5.4 SWOT analýza

V diplomové práci jsem zpracoval několik šetření k posouzení stability a pozice podniku na trhu. K sestavení analýzy SWOT jsem použil rozbor vnějšího okolí PEST (viz příloha P VIII), abych získal výčet příležitostí a hrozeb a interní analýzu (viz příloha P IX) k získání silných a slabých stránek podniku. Tyto analýzy jsem dělal subjektivně dle mého názoru po diskuzi a připomínkách pana generálního ředitele Ing. Pavla Čecha.

Tab. 3 – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Organizační struktura	Počítačová síť
Dlouhodobá tradice	Interní oběh dokumentů
Management kvality	Příjem plateb od zákazníků
Účast na BVV	Preventivní prohlídky
Využití volných ploch areálu	Způsob financování
Péče o zaměstnance	
Jazykové dovednosti	
Rekonstrukce budov	
Dostupnost firmy	
Příležitosti	Hrozby
Čerpání fondů EU	Přísnější kontrola emisí
Dostupnost úvěrů	Přísnější ochrana životního prostředí
Zvyšování kupní síly zákazníků	Nejasná daňová politika
Změny kupních zvyklostí a návyků	Změny v zákoníku práce
Nové výrobní postupy a technologie	Zvyšování nezaměstnanosti
Výběr nových vhodných zdrojů, surovin a materiálů	Rostoucí náklady na energie

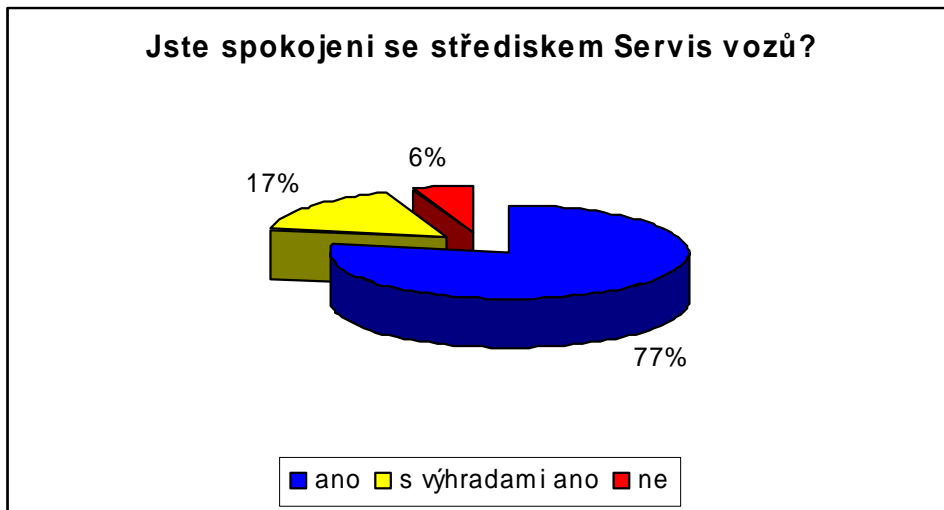
Mezi další výhody společnosti Karoseria, a.s. patří také její lokace na okraji centra Brna, dobrá dostupnost pomocí DPMB a jeho integrované dopravy, nově zrekonstruované budovy společnosti a plánované rekonstrukce a také samotný fakt, že Brno je druhým největším a tudíž nejvýznamnějším městem České republiky s koncentrací mnoha firem a služeb.

5.5 Analýza spokojenosti zákazníků

V této analýze jsem se zabýval úrovní spokojenosti zákazníků střediska Servis vozů ve společnosti Karoseria, a.s. Během tří denního soustavného pobytu ve středisku servisu jsem se na oddělení příjmu zakázek dotazoval zákazníků, jak jsou spokojeni se službami

střediska. Dotazník probíhal anonymně ústní formou, kdy zákazníci odpovídali na mé otázky. Během tří dnů se mi podařilo získat osmnáct plně zodpovězených dotazníků, jejichž zadání a grafické vyhodnocení je následující:

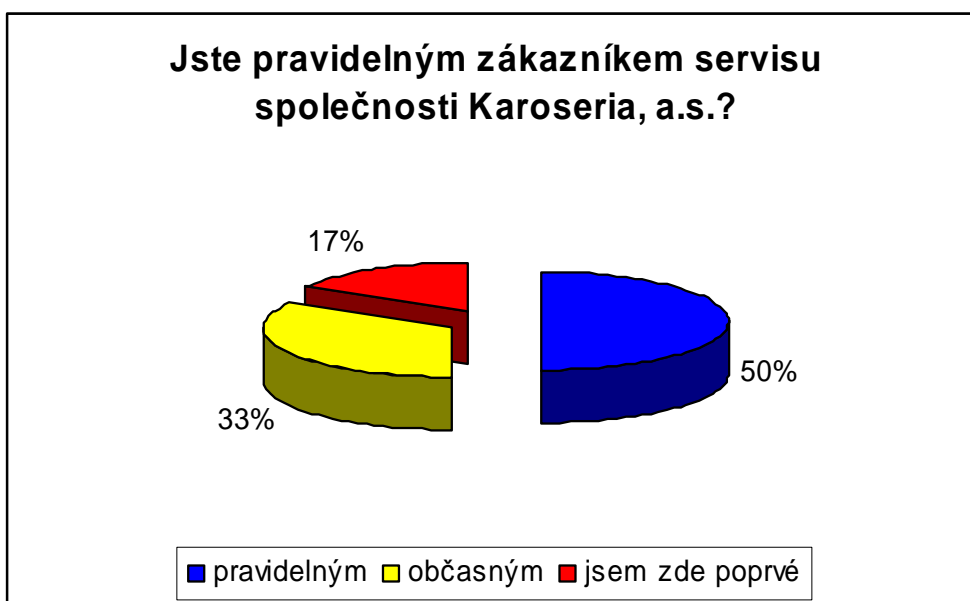
1) Jste spokojeni se střediskem Servis vozů?



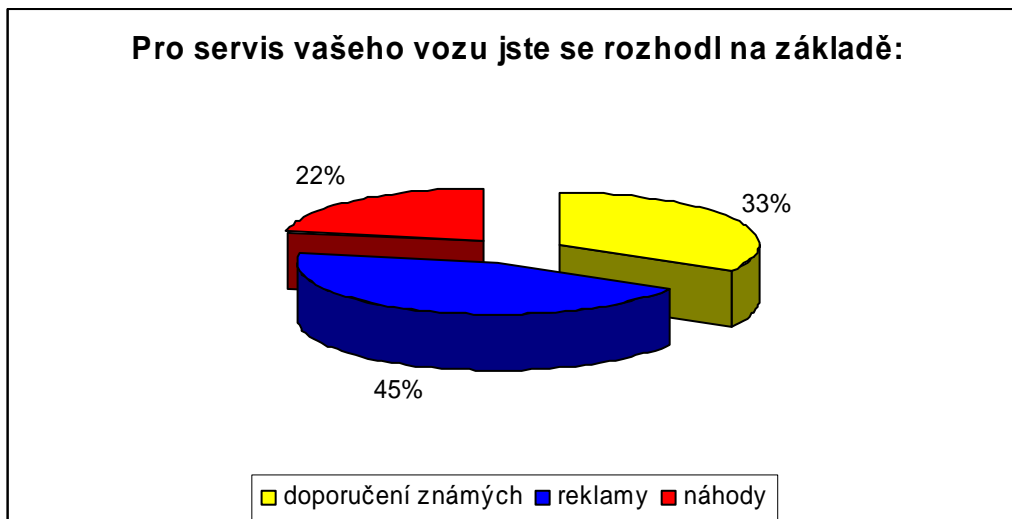
2) Pokud nejste spokojeni se službami střediska Servis vozů, uveďte proč.

Pokud měli zákazníci nějaké výhrady, jednalo se o způsob úhrady Asistenční služby. Společnost přijímá platby za tuto službu jen v hotovosti, což v dnešní době platebních karet je velmi zastaralé.

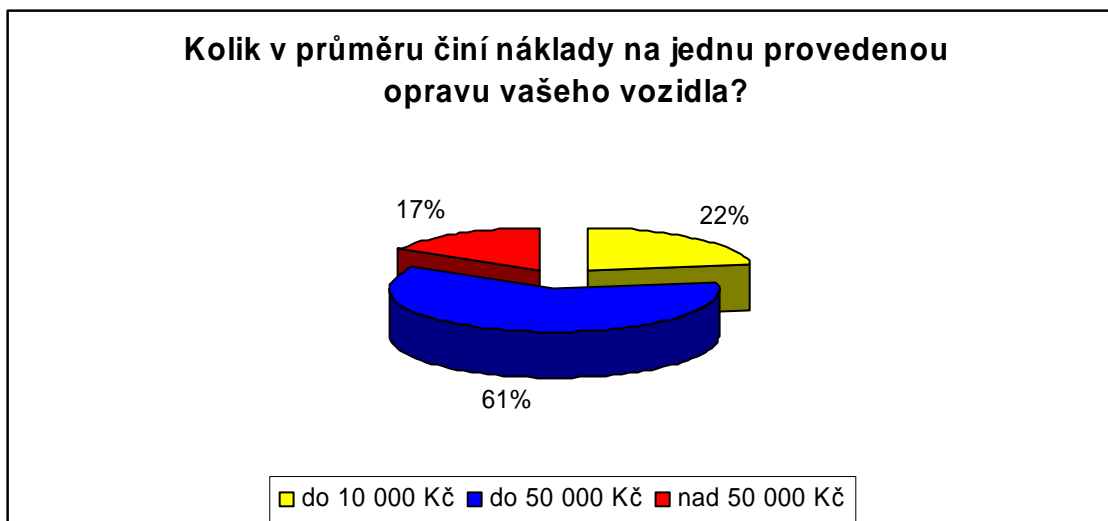
3) Jste pravidelným zákazníkem servisu společnosti Karoseria, a.s.?



4) Pro servis vašeho vozu jste se rozhodl na základě:



5) Kolik v průměru činí náklady na jednu provedenou opravu vašeho vozidla?



6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KAROSERIA A.S.



Obr. 8 – Logo společnosti Karoseria, a.s., [16]

Akciová společnost KAROSERIA je firma s dlouholetou tradicí zaměřená na prodej nákladních vozidel Daewoo Avia a výrobu užitkových nástaveb automobilů v provedení pro převoz pečiva, nábytku, potravin, oděvů a dalších provedení, např. na kompletaci pojízdných dílen, pošt, prodejen potravin, přepravníků osob a měřících vozů. Mezi další činnosti patří servis vozidel Avia, prodej náhradních dílů, půjčování nákladních vozidel Avia, provozování autobazaru, autolakovny, lisovny. Společnost také pronajímá volné prostory, prodává naftu, nabízí pneuservis, mytí automobilů a práci vysokozdvíhým vozíkem.

Zabezpečování kvality produktů Karoseria, a.s. je řešeno systémem řízení kvality realizovaného podle požadavků normy ISO 9001:2000 a základní kapitál společnosti se pohybuje ve výši 210 705 000 Kč.

6.1 Hlavní provozní a poprodejní programy

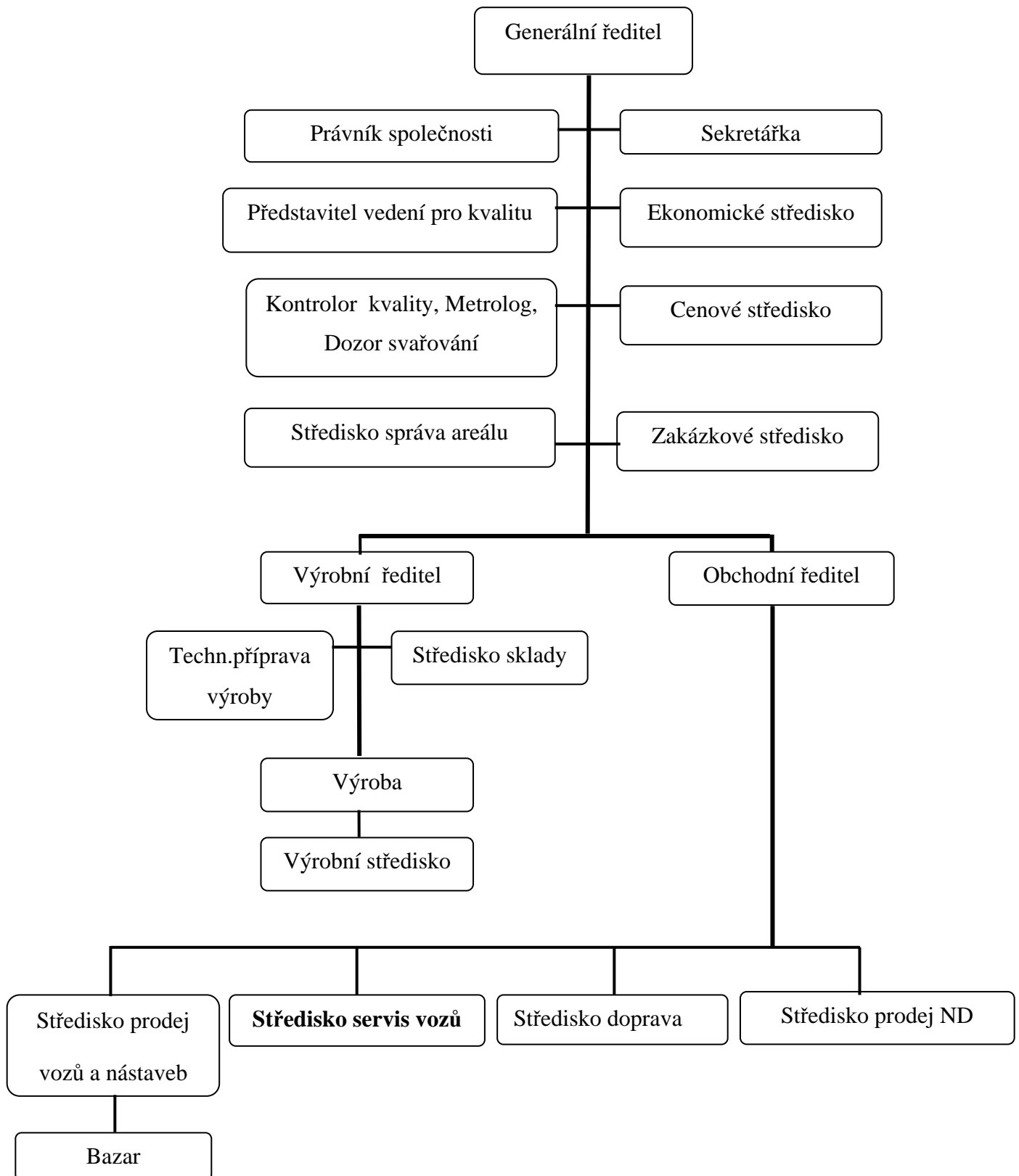
- Výroba skříňových i speciálních nástaveb na všechna užitková vozidla a podvozky do celkové hmotnosti 12,5 tuny.
- Výroba všech typů valníků na užitková vozidla a podvozky do hmotnosti 12,5 tuny.
- Prodej nových vozů značky Daewoo Avia.
- Řezání materiálu vysokotlakým vodním paprskem od síly 0,1 mm až do 160 mm.
 - klasický ocelový materiál třídy 11 až 17
 - papír, sklo, kůže, žula, mramor, keramika, textilie

- hliník, dural, měď
- korek, grafit, klingerit, guma
- Generální opravy a úpravy skříňových nástaveb na užitková vozidla.
- Výroba kontejnerových nástaveb.
- Výroba 3-stranných sklápěčů.
- Veškeré lakýrnické práce prováděné barvami STANDOX a DUPONT.
- Lisařské práce s využitím těchto technologií:
 - ohraňovací lis TRUMPF programově řízený (možno zpracovávat profily do délky 3000 mm a tloušťky do 5 mm dle výkresové dokumentace dodané zákazníkem)
 - ohraňovací lis „DURMA“ – CNC
 - hydraulické tabulové nůžky do délky 4000 mm
 - výstředníkové lisy do 160 tun.
- Výroba ocelových konstrukcí, svářečské a zámečnické práce.
- Servis nákladních automobilů Avia a Lublin.

6.2 Vedlejší provozní a poprodejní programy

- Pronájem volných ploch v areálu.
- Bazar užitkových vozidel.
- Prodej náhradních dílů, zásob.
- Pneuservis, prodej pneumatik.
- Práce vysokozdvížným vozíkem.
- Mytí vozidel WAP.

6.3 Organizační struktura



Obr. 9 – Organizační struktura společnosti Karoseria, a.s.

I když je společnost řízena podle procesů, má také dokonale rozpracovanou organizační strukturu. Správné a dostatečně provázané organizační vazby mezi jednotlivými úseky společnosti Karoseria, a.s. umožňují spolehlivé a efektivní fungování celého systému řízení podniku. Odpovědnosti, pravomoci a vzájemná provázanost všech zaměstnanců, kteří se podílejí na řízení, provádějí a ověřují činnosti ovlivňující kvalitu jsou stanoveny v příručce jakosti, která mi byla poskytnuta k nahlédnutí. V čele organizace je představenstvo, které volí ředitele společnosti. Generálním ředitelem je ing. Pavel Čech, který je zodpovědný za celkový chod podniku a všechna střediska a úseky společnosti Karoseria, a.s. Společnost se dělí na tři úseky: úsek ředitele, výrobní a obchodní úsek. Úsek ředitele má na starost ekonomické středisko a středisko správy areálu, výrobní úsek se stará o výrobní, středisko a středisko dopravy a skladů a do posledního úseku obchodního patří středisko prodeje vozů, prodeje náhradních dílů a středisko servisu.

6.4 Středisko Servis vozů

Program zvaný Servis nákladních automobilů zajišťuje pro své zákazníky záruční a pozáruční opravy všech typů nákladních automobilů značky Avia a Lublin. V rámci poskytovaného servisu společnost provádí:

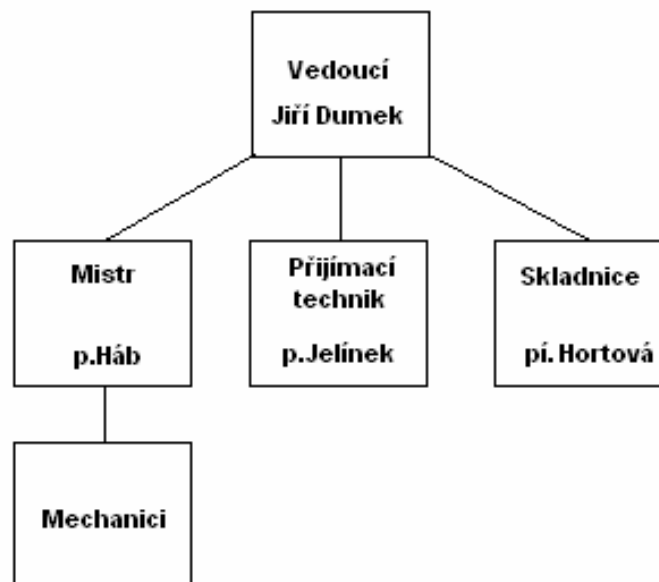
- Seřizování geometrie řídicí nápravy.
- Test řídicí nápravy (kontrola vůlí).
- Přípravu vozidla na STK s provedením STK.
- Veškeré klempířské práce včetně lakování.
- Montáž autorádií, alarmů, imobilizérů, zámků řazení MBL.
- Servis klimatizací na všechna vozidla včetně autobusů.
- Montáže hydraulických jeřábů (FASSI, PALFINGER, atd.).
- Odtahovou službu.

Středisko servis vozů má za úkol poskytovat služby zákazníkům, které se týkají servisu nákladních automobilů značky Avia a Lublin. Servisní středisko se zabývá opravami elektřiny, mechanickými pracemi na motoru a celém voze, klempířskými pracemi po havárii vozidla a zprostředkovává povinnou STK vozidel. V průměru středisko přijímá 3 až 7 zakázek na opravu denně, v závislosti na rozsahu práce na jednotlivých vozech a počtu mechaniků.

Servis vozů je otevřen v pracovní dny 8 hodin denně od 6⁴⁵ do 15⁰⁰ jak pro předem objednané vozy, tak i pro takzvané „průjezdy“, což jsou vozidla, která potřebují náhlou, předem neohlášenou opravu. V případě nepojízdnosti vozidla nebo mimo pracovní dobu má středisko k dispozici od dubna 2001 non-stop odtahovou a servisní asistenční službu čekající na mobilním telefonu a do 30 minut připravenou k výjezdu. Asistenční služba je potřebná v průměru 25 výjezdů za měsíc. Odtahové vozidlo má speciálně vyvinutou nástavbu, která je kombinací skříně a valníku. Ve skříně je umístěna dílna, s veškerým nutným vybavením k provádění oprav, včetně nejpotřebnějších náhradních dílů, se kterými lze manipulovat hydraulickou rukou s nosností 300 kilogramů při vyložení do vzdálenosti 3,5 metru. Automobil disponuje samozřejmě i závěsným zařízením oko-čep i s kouli ISO 50 pro odtah vozidel procesů (viz příloha P VI).

6.4.1 Organizační struktura střediska Servis vozů

Středisko Servis vozů má klasickou jednoduchou organizační strukturu, kde v čele střediska je vedoucí Jiří Dumek, který je zodpovědný za celé středisko. Vedoucímu střediska funkčně podléhá mistr pan Háb – zodpovědný za devět mechaniků a jejich činnost, přijímací technik Petr Jelínek a skladnice Věra Hortová.

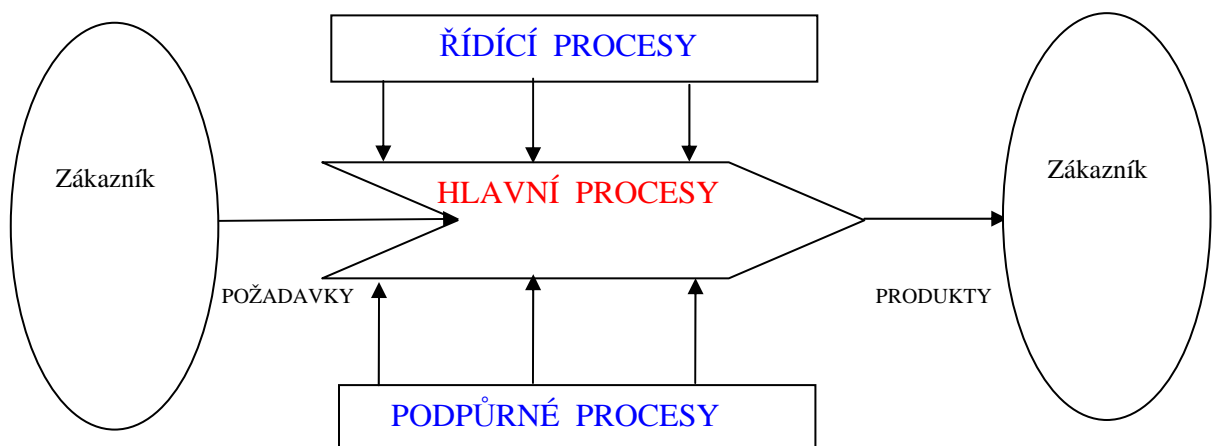


Obr. 10 – Organizační struktura střediska Servis vozů

7 PROCESNÍ MAPA VE FIRMĚ KAROSERIA, A.S.

Jedním z klíčových nástrojů, užívaných při redesignu procesu, je jeho zmapování. Stejně jako mají podniky svá organizační schémata, mohou mít i procesní mapy, které dávají obraz podnikového pracovního toku. Mapa umožňuje týmu prohlédnout si všechny procesy a přesvědčit se, jak tyto procesy vzájemně souvisejí. Důležitým rysem procesní mapy je skutečnost, že zahrnuje prvek, který téměř nikdy nebývá v organizačních schématech podniku vyjádřen, a to zákazníka. V mapě je zákazník umístěn v samém jejím středu a potenciální zákazníci v mapě vystupují jako trh.

Veškeré firemní procesy jsou podle generálního ředitele Karoseria, a.s. ing. Pavla Čecha rozděleny na podpůrné procesy, řídicí procesy a nejdůležitější hlavní procesy. Vzájemné působení procesů je zřejmé z následujícího schématu:



Obr. 11 – Schéma procesní mapy společnosti Karoseria, a.s.

7.1 Podpůrné procesy

Ve společnosti Karoseria, a.s., a.s. probíhají tyto podpůrné procesy:

- Řízení monitorovacích a měřících zařízení.
- Monitorování a měření – vstupní, meziperační a výstupní kontrola.
- Monitorování a měření procesů.
- Řízení neshodného produktu.
- Monitorování spokojenosti zákazníka.

7.2 Řídící procesy

Ve společnosti Karoseria, a.s. probíhají tyto řídicí procesy:

- Stanovení organizační struktury formou Organizačních schémat.
- Stanovení odpovědnosti a pravomoci formou Organizačního řádu.
- Řízení dokumentů.
- Přezkoumání systému managementu vedením organizace.
- Interní audit.
- Opatření k nápravě a preventivní opatření.

7.3 Hlavní procesy

Ve společnosti Karoseria, a.s. probíhají tyto hlavní procesy:

- A: Výroba nástaveb.
- B: Nákup a prodej vozů a nástaveb.
- C: Servis nákladních automobilů.
- D: Tváření plechů.
- E: Řezání vodním paprskem.

Každý proces, dílčí proces a tak dále by měl být označen vlastním neopakovatelným číslem, které nám umožní jasně identifikovat jeho úroveň a posloupnost v rámci procesu. Pro zpracování procesů z procesní mapy v diagramech procesního prostředí se používá písmen A, B, C,... a číslic 1,2,3... Jestliže jednotlivý proces z diagramu procesní mapy má například tři kroky, jsou tyto kroky označeny 1.1, 1.2, 1.3. Na dalším podrobnějším stupni se dvě části kroku 1.1 očíslojí 1.1.1 a 1.1.2. [4], [7].

8 PROJEKT REDESIGNU PROCESU SERVIS NÁKLADNÍCH AUTOMOBILŮ

K rekonstrukci jsem si zvolil jeden z hlavních procesů firmy Karoseria, a.s. C: *Servis nákladních automobilů* a to přímo jednu jeho část - subproces C.1. *Příjem vozidla*, který se člení na další subprocesy, konkrétně na problémový subproces C.1.3. *Posouzení splnitelnosti požadavku*. Již na první pohled je zřejmé, že i když tento subproces je zakreslen v diagramu procesu jasně a velmi jednoduše, vyskytuje se zde činnost *Posouzení splnitelnost požadavku* zbytečně, jelikož tato činnost není ve většině případů (přibližně 70%) při příjmů automobilů do servisu důležitá. Jedná se o neopodstatněné posuzování splnitelnosti oprav vozidel ve všech příchozích případech, a to i v takových, kdy je předem jasné, že vozidlo má být přijato na standardní opravu nebo prohlídku, která se provádí běžně, pravidelně bez jakýchkoliv obtíží a tudíž je zbytečné ji posuzovat.

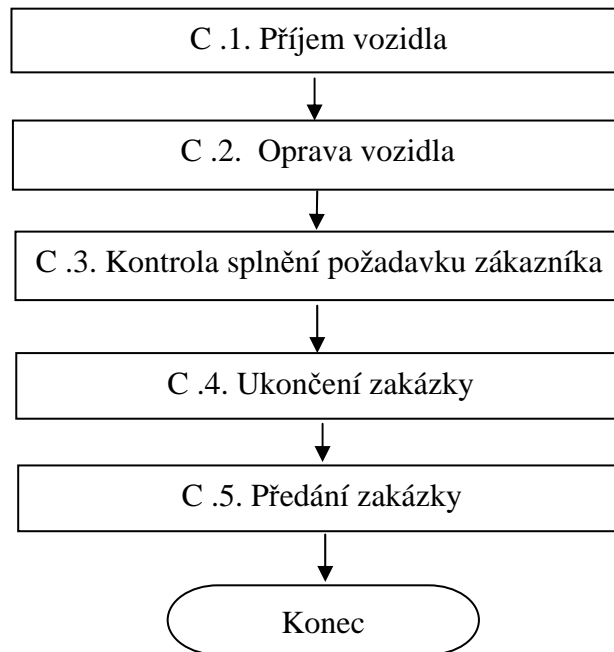
Druhým důvodem vybrání tohoto procesu pro redesign je možnost úspory nákladů na tento proces. Pracovní čas mistra, v případě potřeby konzultujícího vedoucího, mechanika nebo přijímacího technika musí být zaměstnancům proplacen, kdy tito lidé jsou povinni zanechat své dosavadní činnosti, přemístit se na parkoviště příjmu vozidel a provést posouzení splnitelnosti opravy vozidla, a to i ve zbytečných, předem jasných a standardních případech.

8.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je redesign procesu C: *Servis nákladních automobilů*, konkrétně jeho subprocesu C.1. *Příjem vozidel* a jeho problémové části C.1.3. *Posouzení splnitelnosti požadavku*, a jeho zakreslení. Vedlejším cílem projektu je vyčíslení nákladů procesu před redesignem a po jeho rekonstrukci, vzájemné porovnání nákladů a dosažení jejich úspory.

8.2 Současný stav procesu

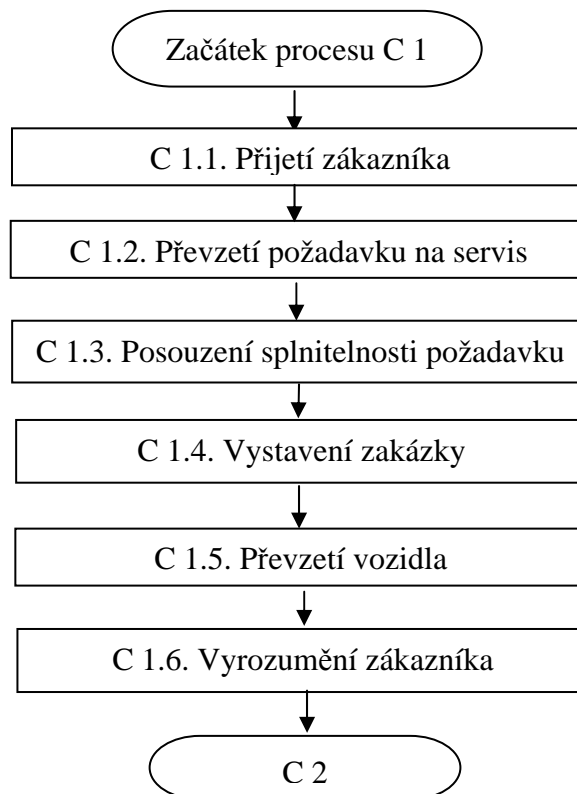
Veškeré hlavní procesy jsou dále členěny na dílčí subprocesy a posloupnost těchto dílčích subprocesů v hlavní procesu C: *Servis nákladních automobilů* je zřejmá z následujícího diagramu.



Obr. 12 – Subprocesy hlavního procesu C: Servis nákladních automobilů

8.2.1 Proces C.1. Příjem vozidla

Subproces *C.1. Příjem vozidla*, kterým se budu dále podrobněji zabývat, se skládá z dalších následujících, logicky navazujících subprocesů.



Obr. 13 – Subprocesy procesu C.1. Příjem vozidla

C.1.1. Zákazník kontaktuje servisní středisko společnosti Karoseria, a.s. telefonicky nebo se dostaví osobně i s vozidlem. Telefonní kontakt probíhá z pravidla tehdy, pokud je zákazníkovo vozidlo nepojízdné a potřebuje asistenční službu nebo má zákazník opravu v plánu a potřebuje si jen domluvit termín a cenu zákroku. Osobně se dostavují zákazníci, kterým se vyskytla závada na automobilu za jízdy, nemohou ji sami odstranit a potřebují pokračovat v jízdě. Tito zákazníci jsou ve středisku Servis nákladních automobilů označeni jako takzvaný „průjezd“.

C.1.2. Převzetí požadavku na servis vozidla provede pověřený zaměstnanec (přijímací technik) a zaznamená ho do formuláře „Požadavek zákazníka“. V případě potřeby je nutné si vyžádat od zákazníka doplňující údaje o jeho osobě, popřípadě společnosti a stavu vozidla (počet kilometrů, viditelné poškození karoserie, které není v požadavku na opravu atd.). Nezbytnou součástí záznamu požadavku je i kontakt na zákazníka.

C.1.3. Splnitelnost požadavku zákazníka posoudí mistr po nutných konzultacích (s vedoucím, mechanikem, přijímacím technikem) a výsledek zaznamená do téhož formuláře „Požadavek zákazníka“. Ten předá pak přijímacímu technikovi k dalším krokům.

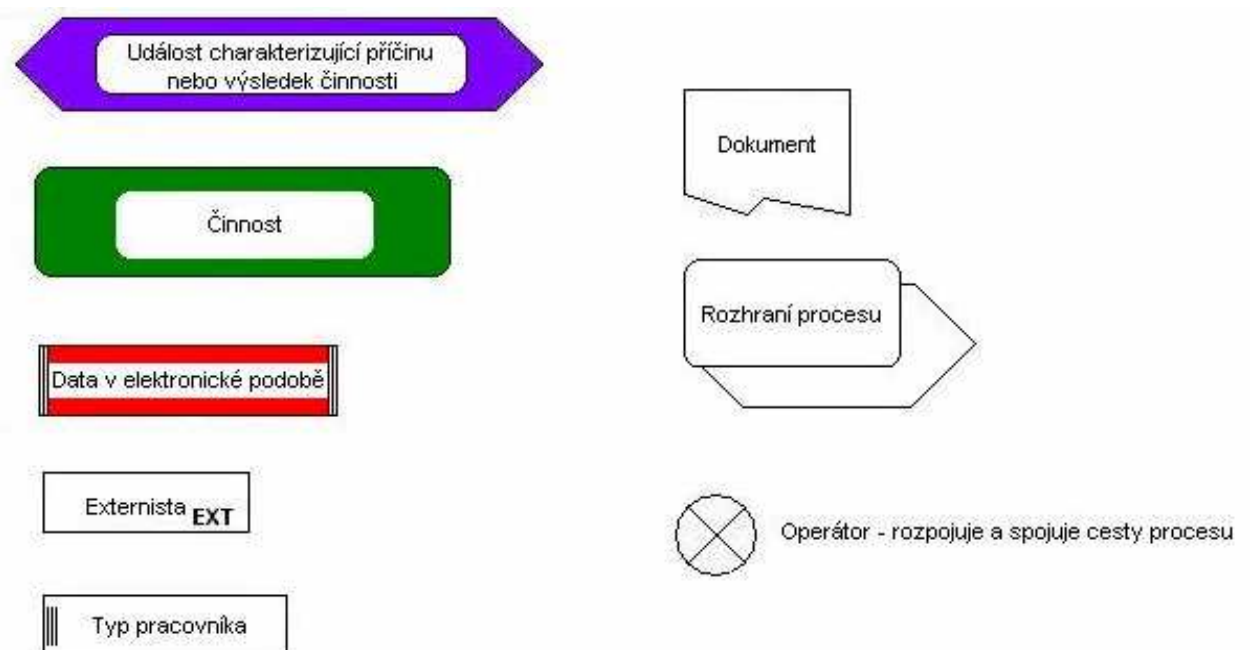
C.1.4. Při vystavení zakázky provede přijímací technik na základě formuláře „Požadavek zákazníka“ přímo záznam do plánu oprav a toto sdělí zákazníkovi. Dohodne a zaznamená termín a rozsah opravy se zákazníkem a vystaví zakázkový list.

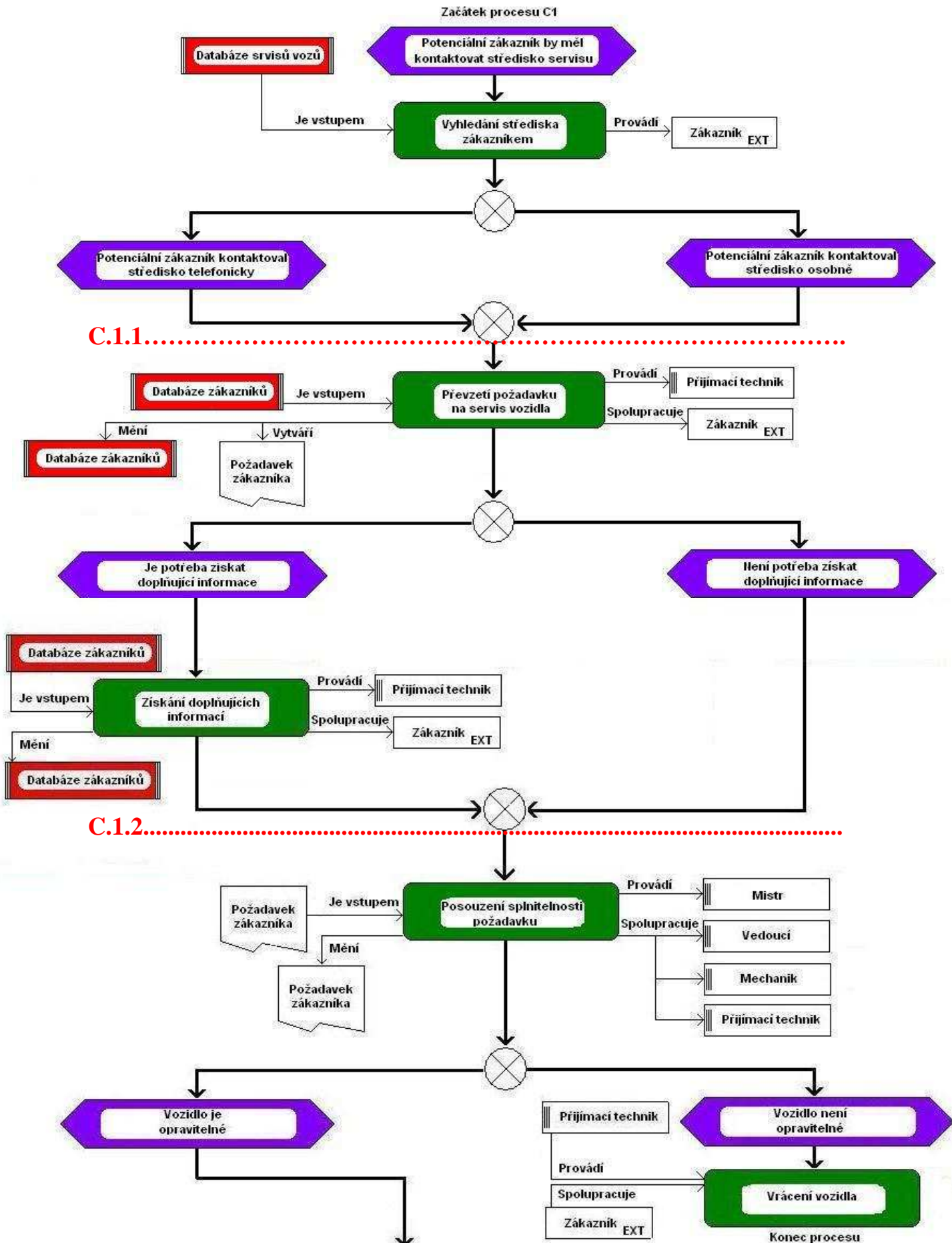
C.1.5. Přijímací technik následně převezme od zákazníka klíče od zapalování a vozidlo a upozorní zákazníka na předem nenahlášené problémy na vozidle, viditelné na první pohled. Případné rozdíly zaznamená do formuláře „Požadavek zákazníka“, do kolonky „Stav vozidla“. Tato činnost se provádí z důvodu pozdějšího krytí střediska a celé společnosti Karoseria, a.s. proti napadení, že bylo vozidlo v servisu poškozeno.

C.1.6. Přijímací technik vyzoomí zákazník. V kladném případě jej seznámí se způsobem splnění jeho požadavku a cenou. V záporném případě rovněž vyzoomí zákazník a navrhne možnost náhradního řešení. Souhlasí-li zákazník s náhradním řešením, přijímací technik zaznamená tuto skutečnost opět do „Požadavku zákazník“ s dovětkem „Náhradní řešení“. Souhlasí-li zákazník s řešením jeho požadavku, dohodne s ním přijímací technik termín a zaznamená jej do plánu oprav. Přijímací technik provede záznam i v případě nenalezení řešení a tuto skutečnost sdělí zákazníkovi, že jeho požadavek je pro společnost nesplnitelný.

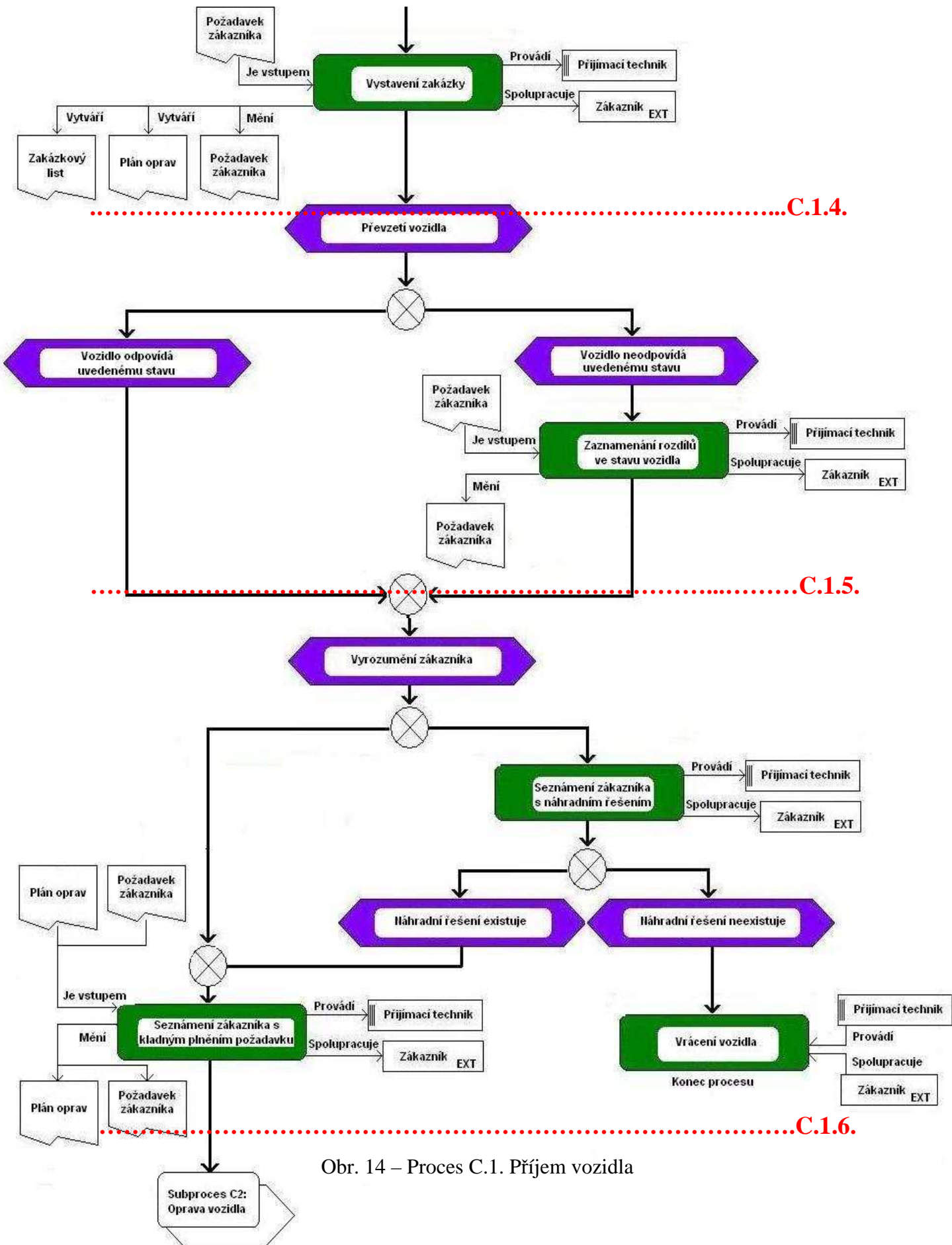
Jak jsem se již zmínil v teoretické části, vhodný způsob na zakreslení podnikového procesu nabízí program Aris, ve kterém jsem chtěl i já proces zakreslit. Bohužel tento program stojí nemalé finanční prostředky a ve škole, kde je tento program k výukovým účelům k dispozici, mi také nebyl umožněn přístup. Proto jsem se rozhodl zakreslení procesu v programu Aris napodobit a proces C1: Přijem vozidla zakreslit vlastními silami.

Legenda:





C.1.3.



Obr. 14 – Proces C.1. Příjem vozidla

Popis procesu C.2. Oprava vozidla

Následuje samotná oprava vozidla, která probíhá na základě formuláře „Požadavek zákazníka“. V případě provedení opravy vlastními silami je vozidlo přistaveno do dílny k zahájení opravy procesů (viz příloha P VII). Vlastní opravu vozidla provádí mechanik. V dílně je šest jednotlivých, plně vybavených, pracovišť a každé pracoviště má na starosti (včetně úklidu) jeden opravující mechanik a to z důvodu určení odpovědnosti konkrétního mechanika za opravu vozidla. U opravy, kterou nelze provést vlastními silami, zajistí mistr nákup služeb, jedná se například o pneuservis, provedení státní technické kontroly, čalounické práce apod. V případě náročné opravy postupuje podle dílenské příručky. Skladník během opravy vystavuje materiálové výdejky, které mistr schvaluje. Mistr také sleduje dodržení ceny opravy a termínu. V případě nedodržení vyrozumí zákazníka a vyžádá si souhlas s překročením.

Popis procesu C.3. Kontrola splnění požadavku zákazníka

Po provedené opravě mistr překontroluje splnění požadavku zákazníka dle formuláře „Požadavek zákazníka“ a skutečného stavu vozidla po opravě.

Popis procesu C.4. Ukončení zakázky

Mistr shromáždí podklady k fakturaci a k ukončení zakázky (materiálové výdejky, výkazy práce zaměstnanců, ostatní dokumentace).

Popis procesu C.5. Předání zakázky

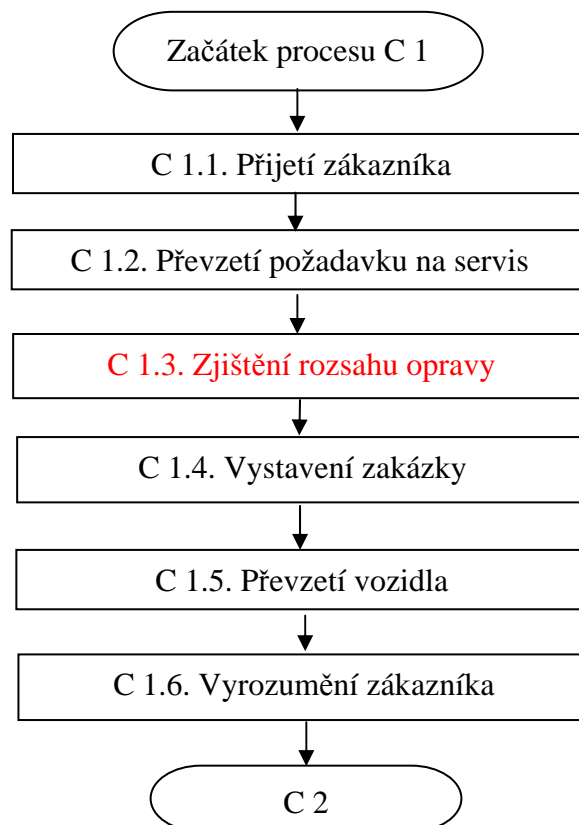
Předání vozidla zákazníkovi provede opět přijímací technik, který předá zákazníkovi klíče od nákladního vozidla a v areálu společnosti je vozidlo zákazníkem prohlédnuto a zároveň i odzkoušeno. Kontrola stavu vozidla po opravě probíhá také na základě formuláře „Požadavek zákazníka“.

8.3 Popis projektu

V této kapitole je slovně popsán návrh řešení redesignu procesu, jeho nový vzhled a funkčnost a rekonstruovaný proces je i graficky zakreslen. Celý proces je rozdělen na šest částí, z nichž pět proběhne beze změny a rekonstruovat se bude jen subproces C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku. Tento subproces bude přejmenován a rozšířen o rozhodovací pravomoci přijímacího technika, který určí, zda se jedná o standardní opravu vozidla, či nikoliv. I když se na první pohled zdá, že se proces víc zkomplikuje, ve výsledku se jedná o zjednodušení a dosáhneme i úspory nákladů na tento proces.

8.3.1 Proces C.1. Příjem vozidla

Subproces *C.1. Příjem vozidla*, kterým se budu dále v projektu redesignu procesu podrobněji zabývat, se skládá z dalších šesti následujících, logicky navazujících částí.



Obr. 15 - Subprocesy procesu C.1. Příjem vozidla po redesignu

Subproces *C.1.1. Přijetí zákazníka* zůstane beze změny. Zákazník kontaktuje servisní středisko společnosti Karoseria, a.s. telefonicky nebo se dostaví osobně i s vozidlem. Telefonní kontakt probíhá z pravidla tehdy, pokud je zákazníkovo vozidlo nepojízdné a potřebuje asistenční službu nebo má zákazník opravu v plánu a potřebuje si jen domluvit termín a cenu zákroku. Osobně se dostavují zákazníci, kterým se vyskytla závada na automobilu za jízdy, nemohou ji sami odstranit a potřebují pokračovat v jízdě. Tito zákazníci jsou ve středisku Servis nákladních automobilů označeni jako „průjezd“.

Subproces *C.1.2. Převzetí požadavku na servis* zůstane také beze změny. Převzetí požadavku na servis vozidla provede pověřený zaměstnanec (příjímací technik) a zaznamená ho do formuláře „Požadavek zákazníka“. V případě potřeby je nutné si vyžádat od zákazníka doplňující údaje o jeho osobě, popřípadě společnosti a stavu vozidla (počet kilometrů, viditelné poškození karoserie, které není v požadavku na opravu atd.). Nezbytnou součástí záznamu požadavku je i kontakt na zákazníka.

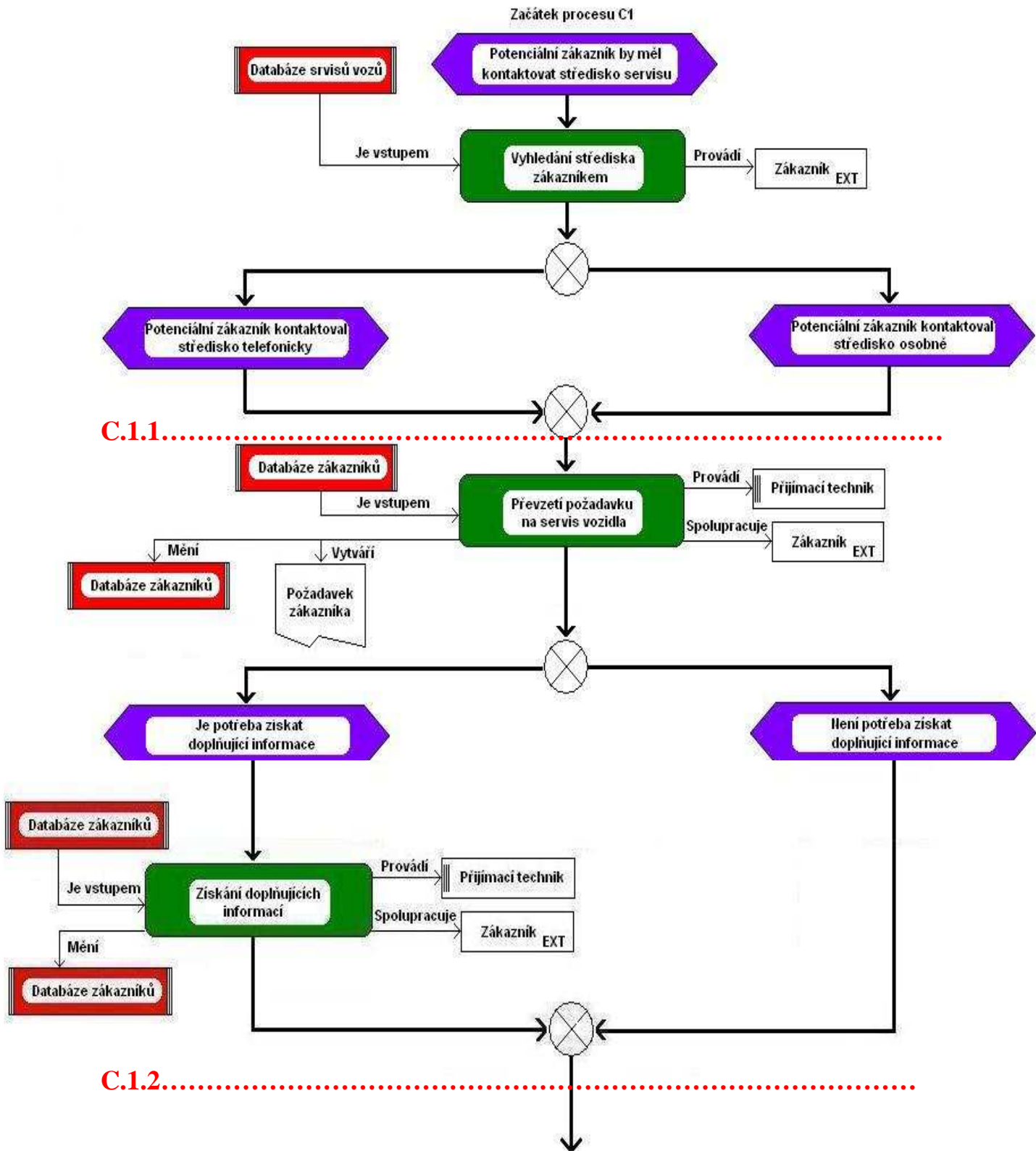
Původní subproces *C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku* bude přejmenován na subproces *C.1.3. Zjištění rozsahu opravy* a bude v sobě zahrnovat rozdělení přijímaných vozidel na servis podle typu opravy na standardní a nestandardní. Činnost *Posouzení splnitelnosti požadavku* se bude vyskytovat jen u nestandardních oprav.

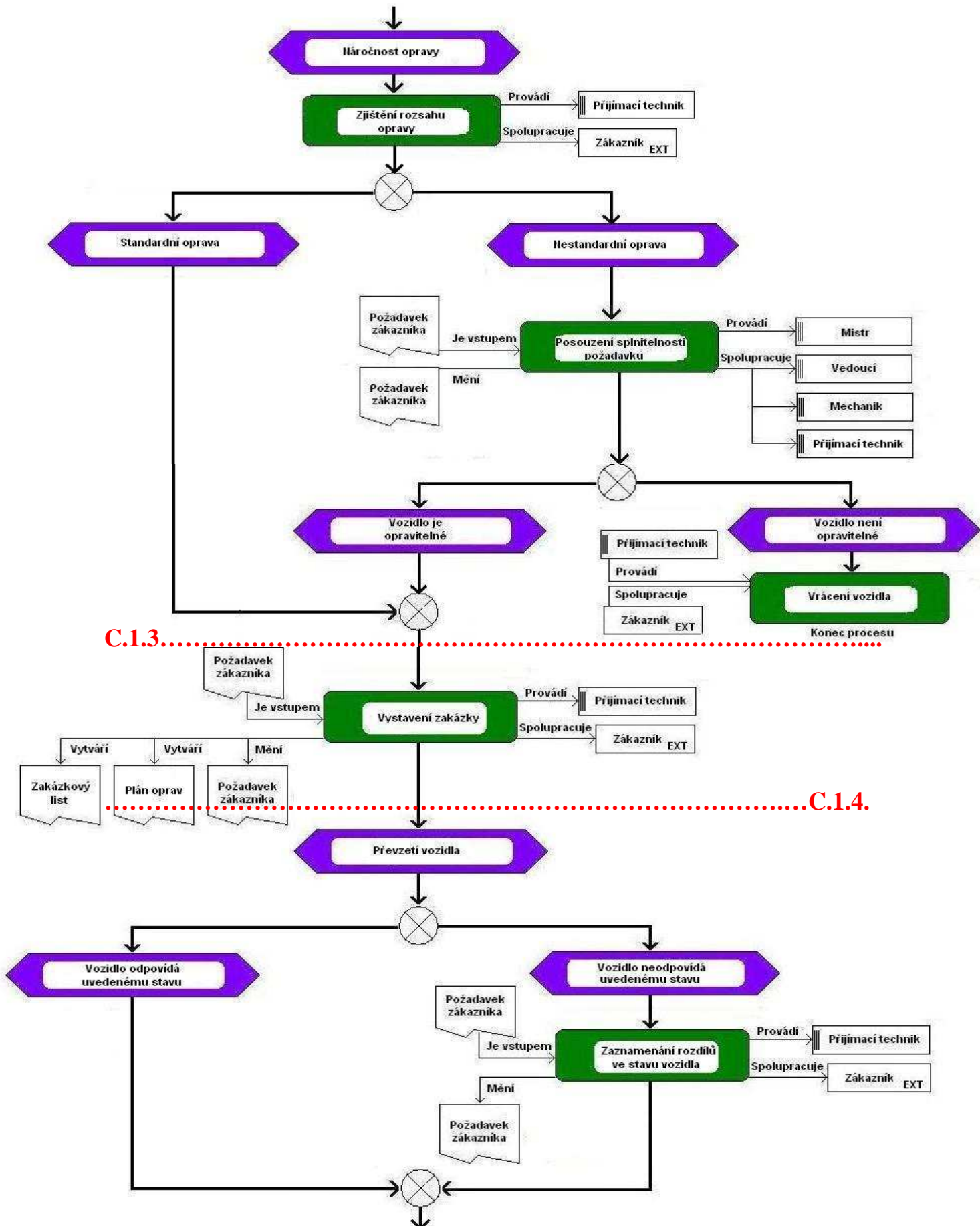
Příjímací technik na základě informací od zákazníka a jeho požadavků rozhodne, zda se jedná o rutinní opravu prováděnou běžně nebo jde o opravu nestandardní. Mezi standardní opravy patří například objednání na státní technickou kontrolu, výměna oleje, geometrie kol, atd. a tyto vozidla nemusí být posuzována a hned se přechází k vystavení zakázky. Vozidla určená k opravě motoru, po havárii a mající jiné nepřesně specifikované problémy postupují dále k posouzení splnitelnosti požadavku. Splnitelnost požadavku zákazníka posoudí mistr po nutných konzultacích (s vedoucím, mechanikem, příjímacím technikem) a výsledek zaznamená do formuláře „Požadavek zákazníka“. Ten předá pak příjímacímu technikovi k dalším krokům.

Subproces *C.1.4. Vystavení zakázky* proběhne také beze změny. Při vystavení zakázky provede přijímací technik na základě formuláře „Požadavek zákazníka“ přímo záznam do plánu oprav a toto sdělí zákazníkovi. Dohodne a zaznamená termín a rozsah opravy se zákazníkem a vystaví zakázkový list.

Subproces *C.1.5. Převzetí vozidla* proběhne opět beze změny. Přijímací technik následně převezme od zákazníka klíče od zapalování a vozidlo a upozorní zákazníka na předem nenahlášené problémy na vozidle, viditelné na první pohled. Případné rozdíly zaznamená do formuláře „Požadavek zákazníka“, do kolonky „Stav vozidla“. Tato činnost se provádí z důvodu pozdějšího krytí střediska a celé společnosti Karoseria, a.s. proti napadení, že bylo vozidlo v servisu poškozeno.

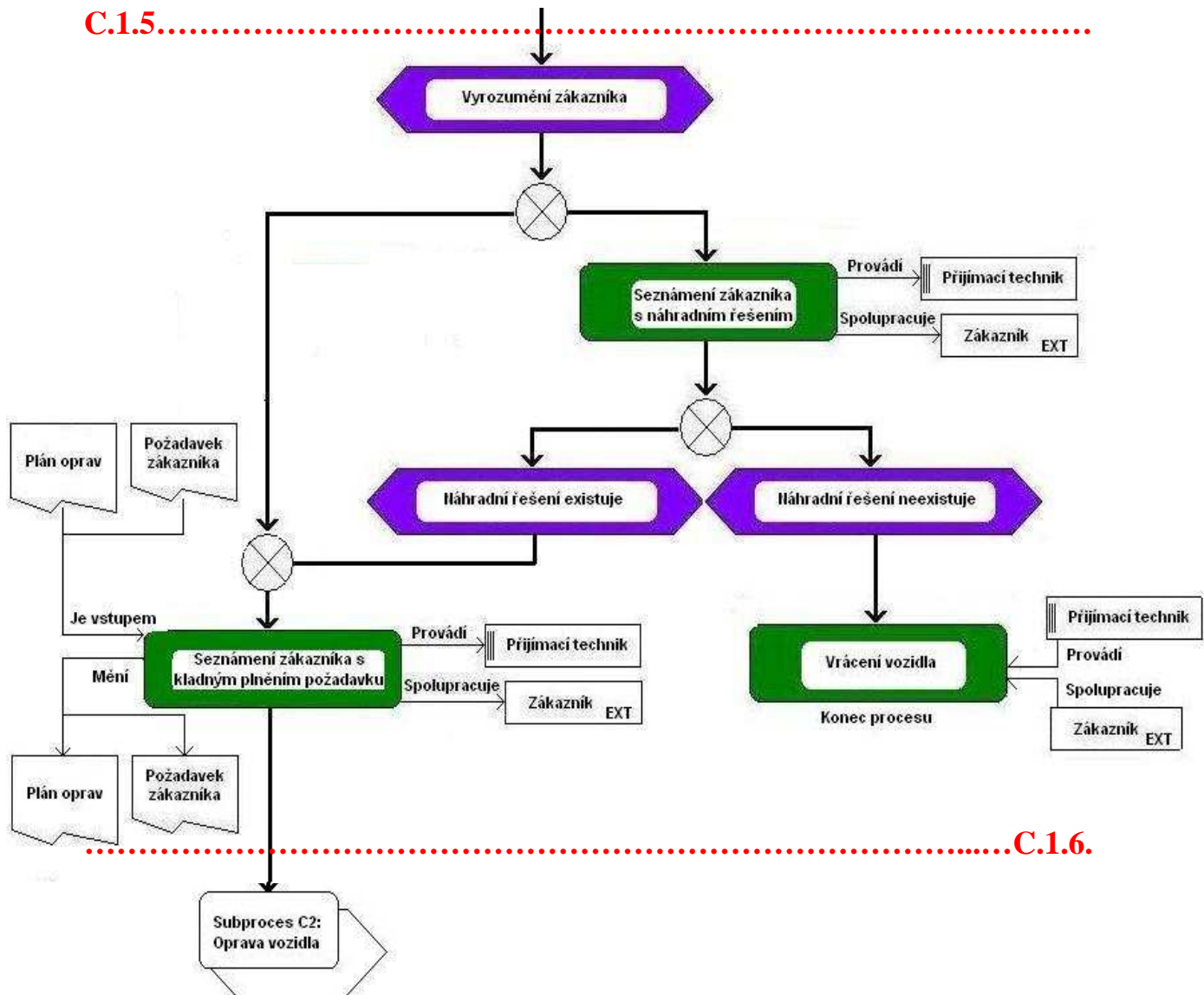
Subproces *C.1.6. Vyrozumění zákazníka* nebude změněn. Přijímací technik vyrozumí zákazníka. V kladném případě jej seznámí se způsobem splnění jeho požadavku a cenou. V záporném případě rovněž vyrozumí zákazníka a navrhne možnost náhradního řešení. Souhlasí-li zákazník s náhradním řešením, přijímací technik zaznamená tuto skutečnost opět do „Požadavku zákazníka“ s dovětkem „Náhradní řešení“. Souhlasí-li zákazník s řešením jeho požadavku, dohodne s ním přijímací technik termín a zaznamená jej do plánu oprav.





C.1.3.

C.1.4.



Obr. 16 – Proces C.1. Příjem vozidla po jeho redesignu

8.4 Riziková analýza projektu

Úlohou této analýzy je předvídání, monitorování a omezování vzniku rizikových událostí, které mohou negativně ovlivnit výsledky projektu. Základní náplní rizikové neboli citlivostní analýzy je v této souvislosti identifikace rizikových faktorů a pokud možno stanovení určité pravděpodobnosti, se kterou mohou v budoucnosti nabýt jednotlivých možných hodnot. Rizikový faktor sám o sobě by měl být posouzen na základě dvou kritérií. Tím prvním je intenzita negativního vlivu a tím druhým pak pravděpodobnost výskytu takové situace. Pokud se identifikují všechna relevantní rizika, je smyslem řízení rizika zvýšit pravděpodobnost úspěchu realizace a minimalizovat naopak hrozící nebezpečí. V rámci řízení rizika by mělo být zhodnocení, jak veliké je celkové riziko projektu, zda je vzhle-

dem k němu projekt ještě přijatelný a zejména, jaká opatření je možné pro snížení rizikovosti přijmout.

Možná rizika, která by mohla ovlivnit projekt redesignu procesu jsou následující:

- A. Nesouhlas vedení společnosti Karoseria, a.s.
- B. Nesouhlas střediska Servis vozů.
- C. Špatný odhad příjmacího technika při rozdělení oprav na standardní a nestandardní.
- D. Nedostatečné grafické zpracování redesignu procesu.
- E. Pracovní nevytíženost mistra.

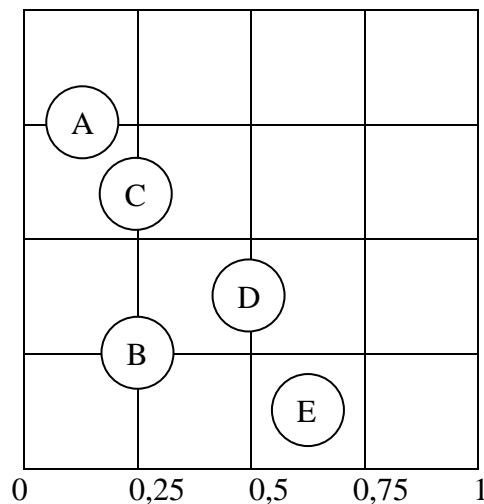
Vliv na projekt

velmi vysoký

vysoký

průměrný

malý



*Pravděpodobnost
výskytu rizika*

Tab. 4 – Riziková analýza

Vyhodnocení:

Přestože dva rizikové faktory A a C dosahují vysokých hodnot vlivu na projekt, tak jejich pravděpodobnost výskytu je velmi malá. Jediný faktor E, který může nastat s velkou pravděpodobností, má zase minimální vliv na projekt. Z toho vyplývá závěr, že po prozkoumání všech zmíněných faktorů, jejich pravděpodobnosti výskytu a vlivu na projekt, je celkové riziko ohrožení projektu nízké a tudíž přijatelné.

8.5 Analýza nositelů oprávněných zájmů

Projekt redesignu procesu C: *Servis nákladních automobilů*, zejména jeho problémové části C.1.3. *Posouzení splnitelnosti požadavku* se realizuje ve středisku Servis vozů

společnosti Karoseria, a.s. Jeho působnost směřuje do druhého největšího města České republiky Brna a jeho blízkého okolí. Projekt poslouží v první řadě zákazníkům, kterým se při standardních opravách a prohlídkách zkrátí doba čekání na předání vozidla do servisu přibližně o 20 až 30 minut, kdy jejich vozidlo bude přijato automaticky a nebude podléhat procesu posouzení. Kromě zákazníků se projekt dotýká i zaměstnanců společnosti, konkrétně zaměstnanců střediska Servis vozů. Jde o úsporu času (tedy i nákladů) posuzovatelského týmu, zejména mistra a jeho konzultanty, kterými jsou vedoucí střediska Servis vozů, mechanici nebo přijímací technik.

Matice moci / zájmu

		Úroveň zájmu	
		Vysoká	Nízká
Moc	Malá	Mistr	Přijímací technik
		Tým konzultantů	
		Zákazníci	
	Velká	Vedení společnosti	

Tab. 5 – Matice moci / zájmu

8.6 Měření výkonnosti projektu

Pro zjištění potřebných informací, které umožní vytvořit finální představu o tom, jak funguje současný systém a jak má fungovat nový systém, existuje celá řada technik. Mezi základní patří prostudování dokumentace, pozorování, rozhovory a dotazníkový průzkum. Obě umožňují zjistit pohled uživatelů na průběh procesu. Protože jsou rozhovory flexibilnější a poskytují více prostoru pro volné odpovědi, tak jsem použil tuto metodu a diskutoval jsem o procesu Servis nákladních automobilů přímo s generálním ředitelem společnosti Karoseria, a.s. ing. Pavlem Čechem a panem Sedlákem.

Při výběru ukazatelů pro měření výkonnosti procesu je nutné respektovat optimalizaci tří základních veličin, a to nákladů, času a kvality. Tyto tři veličiny se vyskytují v následujících ukazatelích:

- Průběžná doba procesu – celková průběžná doba.
- Náklady procesu – celkové náklady.
- Kvalita procesu – podíl neshod, počet reklamací, procento dokončenosti bez závad.
- Produktivita procesu – obrat, zisk a počet vyrobených kusů na pracovníka.

Pro svůj projekt redesignu podnikového procesu *C: Servis nákladních automobilů*, konkrétně problémového subprocessu *C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku*, který je nyní přejmenován a zahrnut v subprocessu *C.1.3. Zjištění rozsahu opravy*, jsem si vybral ukazatel Náklady procesu. Zajímá mě se o konkrétní část procesu, protože vyčíslení nákladů na celý proces *C* by bylo v mém případě nemožné z důvodu rozdílnosti cen jednotlivých oprav automobilů a náhradních dílů. Z toho plyne, že porovnávám jen náklady na původní část procesu *C.1. Příjem vozidel* a to náklady subprocessu *C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku* s novým stavem nákladů v subprocessu *C.1.3. Zjištění rozsahu opravy*, který v sobě posouzení splnitelnosti obsahuje (přibližně jen v 30% případech).

8.6.1 Activity Based Costing (ABC)

Klíčovým odlišením metody ABC Kalkulace podle aktivit je návrat zpět ke vztahům příčina – následek. Opouští předpoklad tradičních nákladových systémů, že příčinou vzniku a výše nákladů je pouze objem (např. přímé práce) a přidává do vztahu podstatný prvek, kterým je aktivita resp. činnost, která je příčinou spotřeby zdrojů. Jak napovídá slovo „Activity“, vychází tato metoda důsledně z aktivit organizace, z činností, z toho co organizace konkrétně dělá.

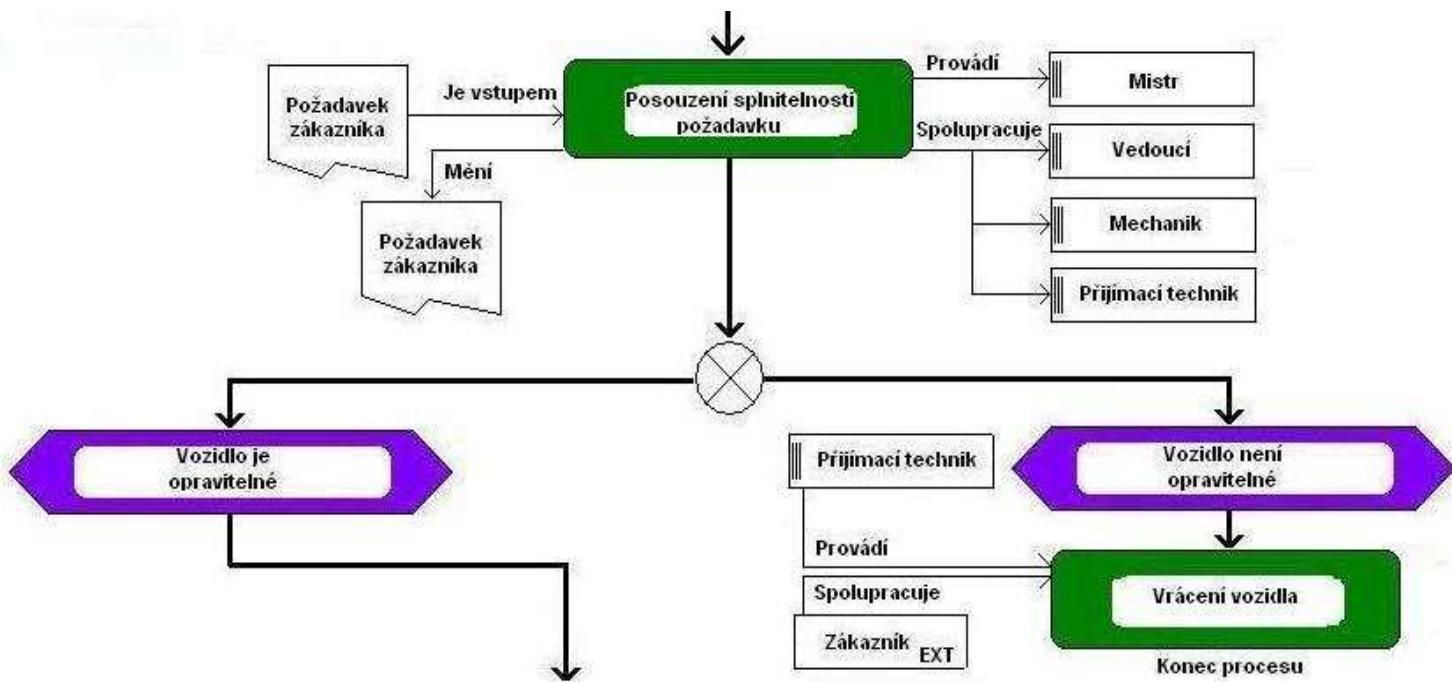
Postup metody ABC:

- V prvním kroku je vynaložený ekonomický zdroj – *nepřímý náklad* – přiřazen k jednotlivým aktivitám; vztahová veličina, na jejímž základě se přiřazení provádí, se označuje jako vztahová veličina nákladů (Resource Cost Driver)
- Ve druhém kroku se zjistí celkové náklady na jednotlivé aktivity (Cost Pool), vymezí se vztahová veličina aktivity resp. nákladový nositel (Activity Cost Driver) a stanoví se náklady na jednotku aktivity

- Ve třetím kroku se určí náklady na předmět alokace, tj. nákladový objekt (výkon, službu, zákazníka) na základě nákladů na jednotku aktivity a objemu aktivity vyžadovaném předmětem alokace. [4], [10]

8.6.2 Náklady procesu C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku

V této části práce se zabývám vyčíslením nákladů původního procesu C.1.3. *Posouzení splnitelnosti požadavku*.



Obr. 17 – Proces C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku

Středisko servis vozů přijímá nové zakázky v průměrném počtu 5 vozidel denně a doba strávená mistrem a jeho konzultanty (vedoucí oddělení, mechanici a přijímací technik) nad každým vozidlem je v průměru 25 minut na vozidlo. To znamená, že doba strávená posuzováním splnitelnosti požadavku na všechna vozidla vyžadující servis je 2 hodiny za den. Pro zjednodušení předpokládám, že ke každému vozidlu s požadavkem na opravu je poslán mistr, dva mechanici a přijímací technik, což přibližně odpovídá i realitě.

K vrácení vozidla a následnému ukončení procesu kvůli jeho neopravitelnosti v praxi dochází jen v minimálním počtu případů, většinou jen při požadavcích na opravu po závažné autonehodě, a z toho plyne, že tuto činnost nebudu zahrnovat do nákladů procesu. Činnost není zahrnuta do vyčíslování nákladů jak z důvodu nízké účasti v procesu, tak i z důvodu minimálních nákladů na tuto činnost.

V tabulce je uveden přehled mezd zaměstnanců střediska Servis vozů.

Tab. 6 – Mzdy pracovníků střediska Servis vozů

Pracovník	Mzda v Kč / hodina
Mistr	150
Mechanik	115
Příjímací technik	130

V následující tabulce jsou vyčísleny náklady v korunách na proces *C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku* za jeden den a celkově za rok.

Tab. 7 – Náklady na proces C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku

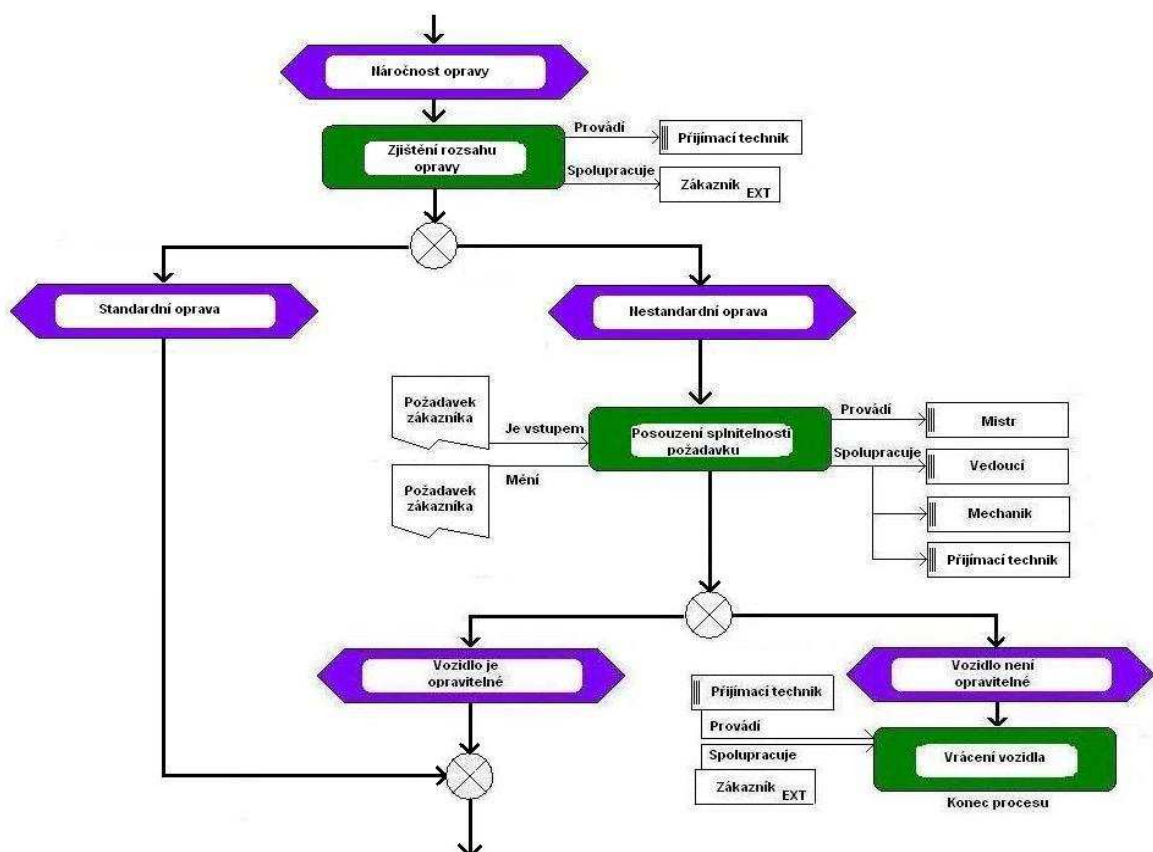
Název aktivity	Vztahová veličina	Položky	Náklady / den
Posouzení splnitelnosti požadavku	Počet posudků	mzda mistra	300
		mzda mechanika (2)	460
		mzda příjímacího technika	260
		odpisy počítačů	4
		elektrická energie	8
		vytápění	9
		kancelářské potřeby	7
			1048 Kč
			*365
		Náklady na proces / rok	382 520 Kč

Z tabulky a předchozího komentáře vyplývá, že náklady na činnost *Posouzení splnitelnosti požadavku* jsou zároveň i celkovými náklady na proces *C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku* a činí 1048 Kč za den, tzn. 382 520 Kč za rok.

8.6.3 Náklady procesu C.1.3. Zjištění rozsahu opravy

I když se proces C.1.3. Zjištění rozsahu opravy zdá na první pohled složitější, po vyčíslení nákladů na tento proces zjistíme, že projektem redesignu jsme dosáhli jejich úspory.

Opět vycházíme z dříve stanovených podmínek o počtu pěti vozidel vyžadujících opravu za den, doba strávená posuzováním splnitelnosti požadavku je 25 minut na vozidlo (tzn. přibližně celkem 2 hodiny denně), konzultantský tým tvoří mistr, 2 mechanici a přijímací technik, jejichž mzdy zůstávají také nezměněny a situací, kdy vozidlo je kvůli jeho neopravitelnosti vráceno a proces tak ukončen je minimum. Jedinou změnou je zvýšený počet činností o činnost Zjištění rozsahu opravy, kterou provádí přijímací technik. Rozdělí tak příchozí opravy na standardní (70% případů) a nestandardní, což u jednoho požadavku na servis vozidla je otázka několika sekund a z tohoto důvodu nebudu tuto činnost opět zahrnovat do vyčíslení nákladů.



Obr. 18 – Proces C.1.3. Zjištění rozsahu opravy

V následující tabulce jsou vyčísleny náklady v korunách na činnost *Posouzení splnitelnosti požadavku* v procesu C.1.3. *Zjištění rozsahu opravy* za jeden den a celkově za rok.

Tabulka 8 – Náklady na činnost Posouzení splnitelnosti požadavku v procesu C.1.3. Zjištění rozsahu opravy

Název aktivity	Vztahová veličina	Položky	Náklady / den
Posouzení splnitelnosti požadavku	Počet posudků	mzda mistra	300
		mzda mechanika (2)	460
		mzda přijímacího technika	260
		odpisy počítačů	4
		elektrická energie	8
		vytápění	9
		kancelářské potřeby	7
			1048 Kč
			*365
		Náklady na proces / rok	382 520 Kč

Při porovnání procesů C.1.3. před redesignem a po jeho redesignu dojdeme k závěru, že jedinou činností, zahrnutou do vyčíslování nákladů, je *Posouzení splnitelnosti požadavku*, takže náklady na tuto činnost, vyskytující se v obou případech, jsou totožné. Výhodou redesignovaného procesu je 70% úspora nákladů v případě standardní opravy (kdy vozidlo nemusí být posuzováno zda je opravitelné a pokračuje přímo dále v hlavním procesu), takže i když náklady na činnost *Posouzení splnitelnosti požadavku* se v obou případech shodují, tak v redesignovaném procesu C.1.3. *Zjištění rozsahu opravy* dojde k úspoře nákladů ve výši 70% z 1048 Kč ($0,7 \cdot 1048 = 734$ Kč za den) tzn. úspora **267 764 Kč za rok**.

Tab. 9 – Porovnání nákladů

	C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku	C.1.3. Zjištění rozsahu opravy	Úspora nákladů
N / den	1048	315	733
N / rok	382 520	114 756	267 764
(v Kč)			

8.7 Hodnocení projektu

Podle mého osobního názoru projekt splnil svůj prvotní účel. Dosáhl jsem hlavního cíle projektu a to redesignu procesu *C: Servis nákladních automobilů*, konkrétně jeho subprocessu *C.1. Příjem vozidel* a jeho problémové části *C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku*. Dokázal jsem také redesignovaný a přejmenovaný proces *C.1.3. Zjištění rozsahu opravy* detailně popsat a zakreslit včetně všech vstupů a výstupů procesu a zainteresovaných osob. Vedlejším cílem projektu bylo vyčíslení nákladů na původní i redesignovaný proces, jejich vzájemné porovnání a zajištění úspory těchto nákladů. Vedlejší cíl byl také úspěšně dosažen, náklady na původní proces byly vyčísleny v hodnotě 382 520 Kč za rok a na redesignovaný proces v hodnotě 114 756 Kč za rok. Bylo dosaženo úspory nákladů na proces ve výši 267 764 Kč za rok.

V projektu byly použity i dvě analýzy a to analýza riziková a analýza nositelů oprávněných zájmů. Z rizikové analýzy vyplynul závěr, že po prozkoumání všech zmíněných faktorů, jejich pravděpodobnosti výskytu a vlivu na projekt, je celkové riziko ohrožení projektu nízké a tudíž přijatelné. V analýze nositelů oprávněných zájmů byl prošetřen vztah všech zúčastněných stran k projektu, jejich úroveň zájmu na projektu a možnost projekt nějak ovlivnit.

Projekt redesignu procesu má vliv nejen na společnost Karoseria a.s. v rámci úspory nákladů, ale i na zákazníky servisu nákladních automobilů, kterým se přibližně ve třiceti procentech případů (standardní opravy) radikálně zkrátí čekací doba na příjmu vozidel do servisu. Proces *C: Servis nákladních automobilů* se vynecháním požadavku na posuzování splnitelnosti zkrátí až o 25 minut. V celém procesu je posuzování splnitelnosti spolu s formálním přijetím požadavku na servis automobilů časově nejnáročnější, takže v případě standardní opravy nejenom že společnost Karoseria tak sníží své náklady, ale zákazník ušetří také spoustu času.

ZÁVĚR

Jak jsem se již v úvodu zmínil, každá organizace, která chce v dnešním prostředí přežít a slavit úspěch, musí nepřetržitě pracovat na svém zdokonalování a musí to dělat systematicky s využitím vhodné kombinace nástrojů a technik, které byly vyvinuty na pomoc tomuto procesu zlepšování. Je třeba neustále zlepšovat podnikové procesy, pokud je firma má již zmapované, bez přestání inovovat celou společnost a dbát na to, aby podnik neupadl do stereotypu a zapomnění.

Podle mého názoru společnost Karoseria, a.s. patří k těmto neustále se zlepšujícím podnikům, o čemž svědčí i jejich ekonomický rozvoj a rozšiřující se pole působnosti. Díky definované mapě procesů, má společnost jejich stručný přehled vždy k dispozici a může stejně jako já neustále vyhledávat možnosti zlepšení a zjednodušení svých procesů. Během své krátké působnosti ve společnosti Karoseria, a.s. jsem byl proveden celým podnikem, seznámen s jeho fungováním a podrobně informován o středisku Servis vozů. Na toto středisko jsem se zaměřil z vlastního zájmu a pokusil se rekonstruovat proces *C: Servis nákladních automobilů*, konkrétně jeho subproces *C.1. Příjem vozidel* a jeho problémovou část *C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku*. Za hlavní úkol jsem si vytýčil redesign procesu a jeho podrobné zakreslení a vyčíslení a porovnání nákladů na tento proces před a po redesignu. Myslím si, že jsem byl úspěšný, všechny cíle se mi povedlo splnit. Redesignem procesu a jeho činností jsem dosáhl úspory nákladů na jeho provoz ve výši 267 764 Kč, což není v dnešní době zanedbatelná částka, zvláště pokud šlo jen o úpravu několika jednoduchých činností procesu.

Pokud by společnost Karoseria, a.s. tento projekt přijala a sama pokračovala v hledání mezer ve svých procesech, mohla by jistě dosáhnout daleko vyšších úspor a upevnit si tak pozici na trhu a rozšířit si svou pozici na poli výroby a oprav nákladních automobilů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie:

- [1] CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow : Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2.Vyd. Praha : Grada, 2003.156 s.ISBN 80-247-0666-0.
- [2] DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě – reengineering : jak vybudovat úspěšnou firmu*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.
- [3] HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy, manifest revoluce*. Praha : Management press, 1995. ISBN 80-85603-73-X.
- [4] HROMKOVÁ, L., HOLOČIOVÁ, Z. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I : studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. upr. Vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2005. 112 s. ISBN 80-7318-270-X.
- [5] KRAJÍČEK, P. *Reengineering procesů ve firmě Hobes, spol. s r.o. – Bakalářská práce*, UTB Zlín, 2000.
- [6] PLÁTENÍKOVÁ, E. *Projekt změn řízení ve firmě Pilana Tools, a.s. Hulín - Diplomová práce*, UTB Zlín, 2004.
- [7] ROBSON, M., ULLAH, P. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 178 s. ISBN 80-85943-64-6.
- [8] ŘEPA, V. *Podnikové procesy- procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [9] TOMAN, M. *Řízení změn*. Praha : Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-13-3.
- [10] TUČEK, D., BOBÁK, R. *Výrobní systémy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2001. ISBN 80-7318-381-1.

Periodika:

- [11] BUCHÁČKOVÁ, P., KAMPF, R. *Procesní řízení*. Logistika. 2003. ročník IX. č.1. s.14. ISSN 1211-095-7.

Elektronické zdroje:

- [12] BARTOŠ, P. *Reengineering a procesní přístup k podniku – antropologie*. [online] Poslední aktualizace 11.7.2005 [cit. 2007-01-30] Dostupné z WWW: <<http://www.pavelbartos.net/s9y/index.php?/archives/2-Reengineering-a-procesni-pistup-k-podniku-antropologie.html>>.
- [13] BARTOŠ, P. *Reengineering a procesní přístup k podniku – antropologie (2.část)*. [online] Poslední aktualizace 11.7.2005 [cit. 2007-01-30] Dostupné z WWW: <<http://www.pavelbartos.net/s9y/index.php?/archives/3-Reengineering-a-procesni-pistup-k-podniku-antropologie-2.-east.html>>.
- [14] ČIPERA, J. *Řízení podnikových procesů – móda či nutnost?* [online] Poslední aktualizace 31.5.2001 [cit. 2007-02-01] Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/site/controlling/gist2.htm>>.
- [15] TOMÁNEK, J. *Klub reengineeringu Ostrava*. [online] Poslední aktualizace 4.1.2000 [cit. 2007-02-01] Dostupné z WWW: <<http://www.volny.cz/klubreeov>>.
- [16] <<http://www.karoseria.cz/>>.
- [17] [online] Poslední aktualizace 23.3.2007, Dostupné z WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Reengineering>>.
- [18] STRASSMANN, P. A. [online] Dostupné z WWW: <<http://www.strassmann.com/pubs/reengineering.html>>.
- [19] [online] Poslední aktualizace 15.6.2005, Dostupné z WWW: <http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,290660,sid19_gci536451,00.html>.
- [20] [online] Dostupné z WWW: <<http://www.dod.mil/comptroller/icenter/learn/reeng.htm>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity Based Costing.
BSC	Balance Scorecard.
BSP	Business Systém Planning.
BPR	Business Process Reengineering.
BVV	Brněnské veletrhy a výstaviště.
DPMB	Dopravní podnik města Brna.
EU	Evropská unie.
HDP	Hrubý domácí produkt.
HW	Hardware.
IS/IT	Informační systém/informační technologie.
ISO	International Organization for Standardization.
PQM	Process Quality Management.
STK	Státní technická kontrola.
SW	Software.
WfMC	Workflow Management Coalition.

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1 – Procesní model firmy, [4]
- Obr. 2 – Základní schéma podnikového procesu, [8]
- Obr. 3 – Vstupy a výstupy procesu, [7]
- Obr. 4 – Hodnotový řetězec dle BSC, [4]
- Obr. 5 – Obecný model stavů výskytu procesu, [1]
- Obr. 6 – Pohledy ARIS profesora Scheera, [8]
- Obr. 7 – Workflow – propojení principů, metodik a technologií, [1]
- Obr. 8 – Logo společnosti Karoseria, a.s., [16]
- Obr. 9 – Organizační struktura společnosti Karoseria, a.s.
- Obr. 10 – Organizační struktura střediska Servis vozů
- Obr. 11 – Schéma procesní mapy společnosti Karoseria, a.s.
- Obr. 12 – Subprocesy hlavního procesu C: Servis nákladních automobilů
- Obr. 13 – Subprocesy procesu C.1. Příjem vozidla
- Obr. 14 – Proces C.1. Příjem vozidla
- Obr. 15 – Subprocesy procesu C.1. Příjem vozidla po redesignu
- Obr. 16 – Proces C.1. Příjem vozidla po jeho redesignu
- Obr. 17 – Proces C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku
- Obr. 18 – Proces C.1.3. Zjištění rozsahu opravy

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Postup metodiky ARIS, [8]

Tabulka 2 – Systémy workflow podle hlediska orientace procesů, [1]

Tabulka 3 – SWOT analýza

Tabulka 4 – Riziková analýza

Tabulka 5 – Matice moci / zájmu

Tabulka 6 – Mzdy pracovníků střediska Servis vozů

Tabulka 7 – Náklady na proces C.1.3. Posouzení splnitelnosti požadavku.

Tabulka 8 – Náklady na činnost Posouzení splnitelnosti požadavku v procesu C.1.3.
Zjištění rozsahu opravy

Tabulka 9 – Porovnání nákladů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Porterův model hodnotového řetězce

Příloha P II: Y model hlavního procesního řetězce

Příloha P III: Reengineering

Příloha P IV: Vztahy mezi pojmy související ve workflow

Příloha P V: Satelitní snímek areálu Karoseria, a.s.

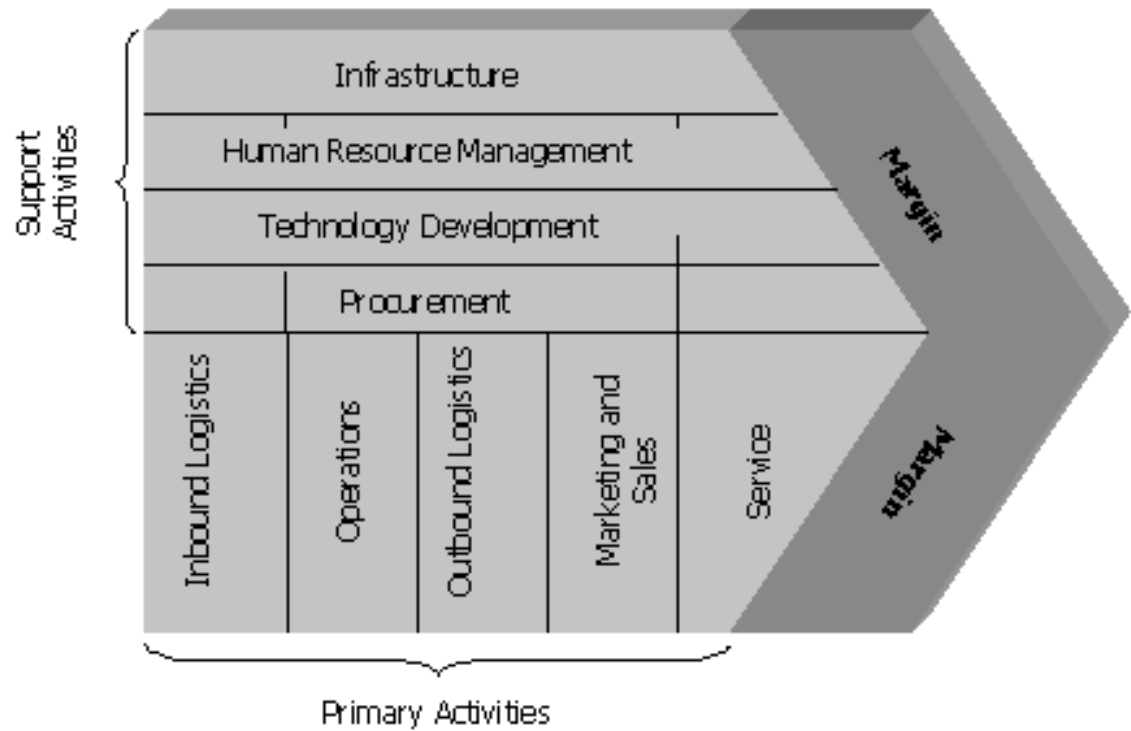
Příloha P VI: Vozidlo asistenční služby

Příloha P VII: Servisní dílna

Příloha P VIII: Analýza vnějšího okolí – PEST

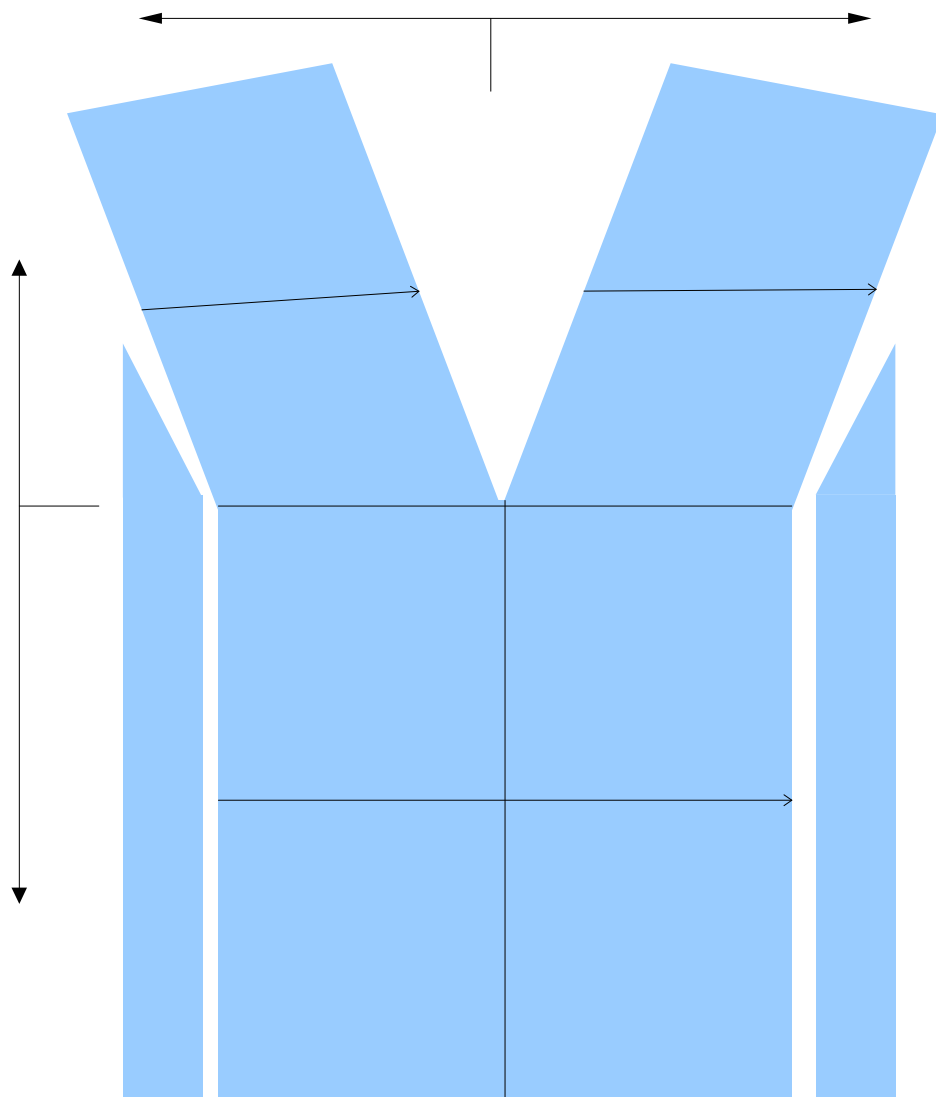
Příloha P IX: Interní analýza

PŘÍLOHA P I: PORTERŮV MODEL HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE



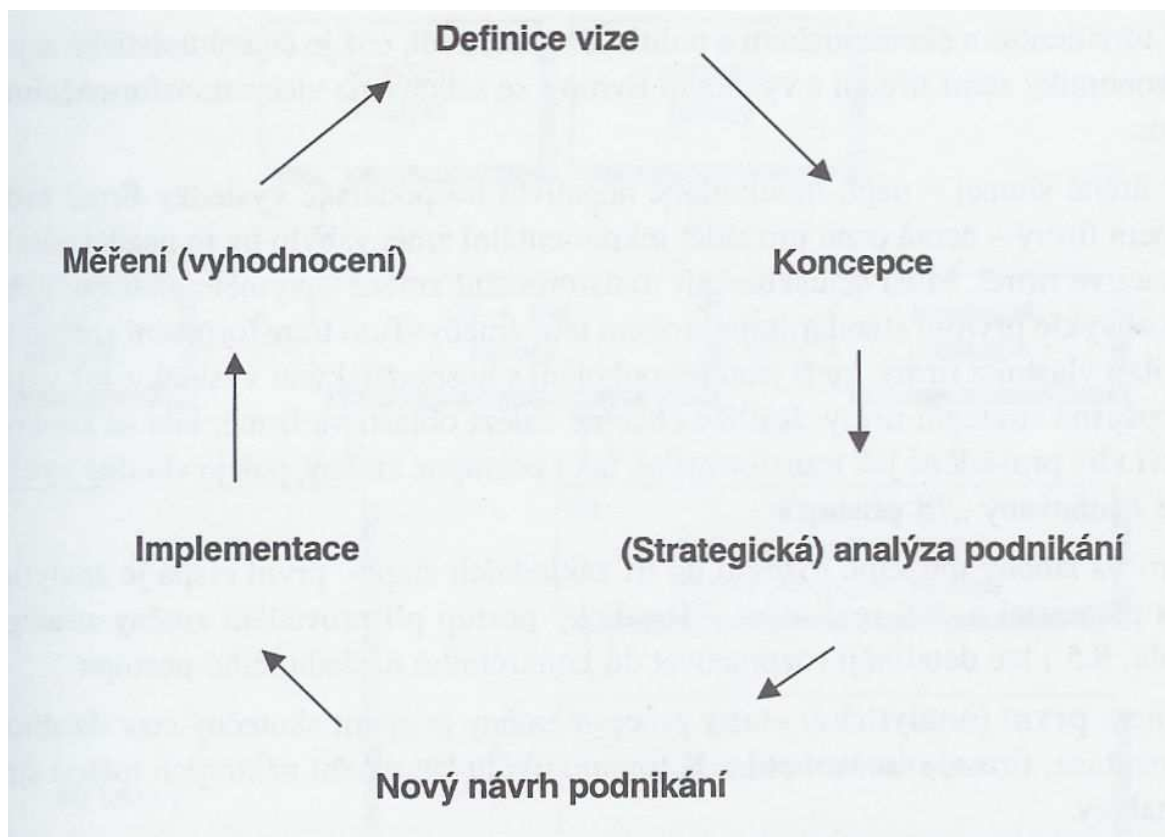
Porter 1985

PŘÍLOHA P II: Y MODEL HLAVNÍHO PROCESNÍHO ŘETĚZCE

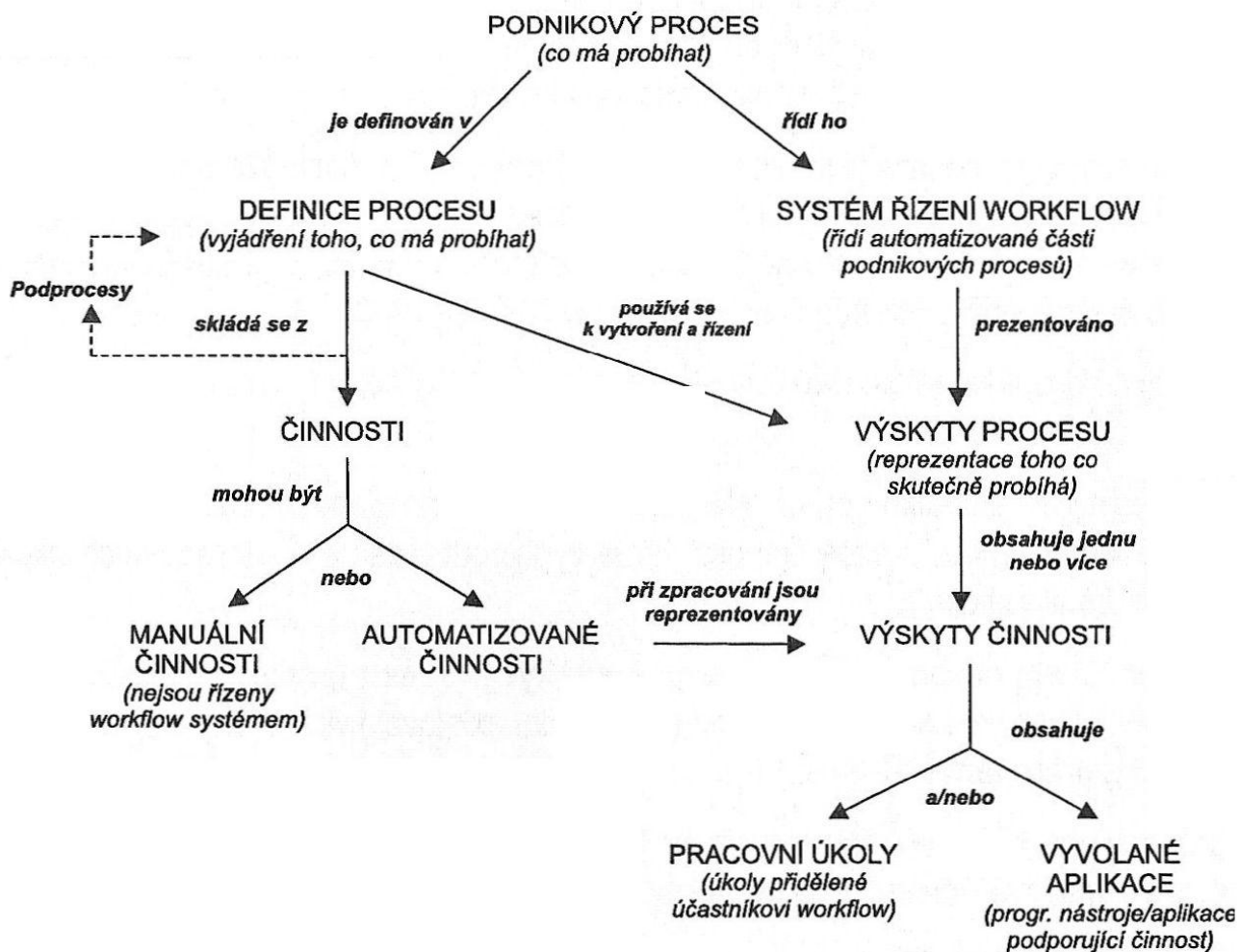


podobá
perita

PŘÍLOHA P III: REENGINEERING



PŘÍLOHA P IV: VZTAHY MEZI POJMY VE WORKFLOW



PŘÍLOHA P V: SATELITNÉ SNÍMEK AREÁLU KAROSERIA, A.S.



PŘÍLOHA P VI: VOZIDLO ASISTENČNÍ SLUŽBY



PŘÍLOHA P VII: SERVISNÍ DÍLNA



PŘÍLOHA P VIII: ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ – PEST

Faktor	Trend	Dopad	Váha (1 nejnižší, 5 nejvyšší)
<i>Politické/právní faktory</i>			
Čerpání fondů EU.	Rostoucí zájem o podporu z EU.	Po vstupu do EU došlo k možnosti financování z fondů EU.	4
Kontrola vypouštění emisí do ovzduší v ČR po vstupu do EU.	Vstup do EU vyvolal zpřísnění norem a firmy musí stále pracovat na přesném dodržování.	Firmy jsou nuceny normy dodržovat, což vede k vyšším nárokům na pracovníky i ke zvýšení nákladů.	3
Zvyšující požadavky na ochranu životního prostředí.	V dnešní době je nutné zpřísnovat nároky na ochranu životního prostředí.	Nutnou samozřejmostí je dodržování předpisů, tzn. omezení některých neekologických činností v souladu se životním prostředím.	4
Nejasná daňová politika.	Neustálá změna daňových sazeb.	Firmy nemají jistotu ve stálosti daňových sazeb.	5
Změny v zákoníku práce.	Neustálé změny v zákoníku práce.	Firmy nemají jistotu ve stálosti zákoníku práce.	5
<i>Ekonomické faktory</i>			
Zvyšování nezaměstnanosti.	V ČR nezaměstnanost trvale roste.	Nezaměstnaní lidé mají menší množství prostředků, což snižuje jejich kupní sílu a to může způsobit ovlivnění poptávky.	4
Vývoj domácí ekonomiky.	Dochází ke zlepšení ekonomické situace.	Pozitivní vývoj ekonomiky státu působí pozitivně také na hospodaření podniku.	2

Dostupnost úvěrů.	Úroková míra vyhlášená ČNB klesá.	Nižší úroková míra přináší levnější peníze, zvyšuje se dostupnost úvěrů a tím také roste objem investic.	3
Zvyšování kupní síly zákazníků.	Ve společnosti roste výše důchodů a to vyvolává vyšší sklon ke spotřebě.	Očekávám pozitivní dopad, neboť lidé mají více peněz, zvyšuje se jejich životní úroveň a také více utrácejí	4
Rostoucí náklady na energie.	Neustálý nárůst cen ropy, plynu, vody, elektřiny.	Zvyšování nákladů v energeticky náročných podnicích.	5
<i>Sociálně kulturní faktory</i>			
Změny životního stylu.	Lidé preferují zdravý životní styl a více se zaměřují na zdravou stravu	Zvýšení poptávky po výrobcích zdravé výživy.	4
Stárnutí populace – zákazníků.	V souvislosti s novým životním stylem dochází ke stárnutí populace.	Firma musí sledovat zájmy starších spotřebitelů a musí nabízet různý sortiment právě s ohledem na věk a kupní sílu spotřebitelů.	2
Zvyšující se úroveň vzdělání.	Trendem je vyšší nárok lidí na své vzdělání.	Tento faktor znamená lepší orientaci zákazníků a samozřejmě také lepší a kvalitnější kvalifikovanou pracovní sílu.	2
Změny kupních zvyklostí a návyků.	Zákazníci mění své kupní zvyklosti, experimentují s výrobky, které kupují.	Firma by měla být více motivována produkovat nové druhy výrobků.	4
Vliv médií na obyvatelstvo	Lidé jsou čím dál více ovlivňováni informacemi z médií.	Častější používání firemních reklam.	2

<i>Technologické faktory</i>			
Podpora vlády v oblasti výzkumu.	V ČR vláda nedostatečně podporuje vývoj a výzkum.	České firmy nemají podporu české vlády při vývoji a výzkumu a musí hledat nové technologie v zahraničí, což zvyšuje náklady například na pořízení nových technologií.	2
Nové moderní stroje a zařízení	Náročnější normy nutí výrobce investovat do modernějších strojů.	Firma musí investovat do nových strojů vysoké investice, to ji ovšem zvyšuje kvalitu a produktivitu práce.	4
Nové výrobní postupy a technologie	Nutnost výrobce investovat do nových technologií, které budou respektovat nároky zákazníků.	Náklady vyvolané investicemi do nových moderních technologických postupů zkvalitní produkci a sníží se potřeba pracovníků. Zabezpečuje se také vyšší konkurenceschopnost v budoucnosti.	4
Rostoucí míra zastarávání výrobních technologií a strojů	Přísnější normy a požadavky zákazníků zrychlují zastarávání strojů.	Firmy se musí zajímat o nové technologie a výrobu zajistit s náklady na pořízení nových technologií a strojů.	3
Výběr nových vhodných zdrojů, surovin a materiálů	Průmysl hledá nové varianty zdrojů a surovin, které budou v souladu s nároky zákazníků i s všeobecně platnými normami.	Pokud bude firma úspěšná při výběru nové suroviny, stanou se její výrobky kvalitnější. Bude ceněna při využívání čisté zelené energie.	4

Sektor okolí	Vliv	+ příležitost, - hrozba
Politické/právní faktory	+	Čerpání fondů EU
	-	Neustálá kontrola vypouštění emisí do ovzduší v ČR po vstupu do EU
	-	Přísnější požadavky na ochranu životního prostředí
	-	Nejasná daňová politika
	-	Změny v zákoníku práce
Ekonomické faktory	0	Vývoj domácí ekonomiky
	-	Zvyšování nezaměstnanosti
	+	Dostupnost úvěrů
	+	Zvyšování kupní síly zákazníků
	-	Rostoucí náklady na energie
Sociální/kulturní faktory	+	Změny životního stylu
	0	Stárnutí populace - zákazníků
	0	Zvyšující se úroveň vzdělání
	+	Změny kupních zvyklostí a návyků.
	0	Vliv médií na obyvatelstvo
Technologické faktory	0	Podpora vlády v oblasti výzkumu
	+	Nové moderní stroje a zařízení
	+	Nové výrobní postupy a technologie
	-	Rostoucí míra zastarávání výrobních technologií a strojů
	+	Výběr nových vhodných zdrojů, surovin a materiálů

PŘÍLOHA P IX: INTERNÍ ANALÝZA

Faktor	Stav v Karoserii, a.s.
Organizační struktura	Dokonale rozpracovaná již několik let, přesně definovaná odpovědnost.
Dlouhodobá tradice	Firma existuje na českém trhu přibližně od rok 1950 a za tu dobu si vybudovala celkem silnou pozici ve svém oboru.
Management kvality	Zabezpečování kvality produktů Karoseria, a.s. je řešeno systémem řízení kvality realizovaného podle požadavků normy ISO 9001:2000.
Účast na BVV	Každoroční účast na Brněnských stavebních veletrzích a výstavách s ukázkou svých vozů a nástaveb a bohatým kulturním programem.
Využití volných ploch areálu	Pronájem volných ploch brněnského areálu Karoserie jiným společnostem.
Počítačová síť	Síť je využívána v administrativní budově, možnost internetu, www stránky.
Interní oběh dokumentů	Protože je počítačová síť jen v administrativní budově, oběh dokumentů probíhá jen papírovou formou, což je dnes zastaralé.
Příjem plateb od zákazníků	Při výjezdu asistenční služby je společnost schopna přijmout platbu jen v hotovosti, což je dnes velmi zastaralé.
Péče o zaměstnance	Pořádání různých kulturních akcí, jejich sponzorování.
Jazykové dovednosti	Neustálé zvyšování jazykové průpravy všech zaměstnanců.
Způsob financování	Společnost je financována jak z vlastních tak i cizích zdrojů.
Vývoj tržeb a zisku	Společnost je neustále v zisku, sestavuje předběžný plán zisků, zveřejňuje výkazy na svých internetových stránkách.

	Váha	Body	Skóre
Management	0,38		
Organizační struktura	0,05	2	0,10
Dlouhodobá tradice	0,08	3	0,24
Management kvality	0,10	4	0,40
Účast na BVV	0,08	4	0,32
Využití volných ploch areálu	0,07	4	0,28
Technologie	0,20		
Počítačová síť	0,10	3	0,30
Interní oběh dokumentů	0,05	3	0,15
Příjem plateb od zákazníků	0,05	2	0,10
Personál	0,27		
Péče o zaměstnance	0,07	3	0,21
Jazykové dovednosti	0,10	4	0,40
Preventivní prohlídky	0,05	2	0,10
Odbory	0,05	2	0,10
Finance	0,15		
Způsob financování	0,05	3	0,10
Vývoj tržeb a zisku	0,10	3	0,30
SUMA	1,00		3,150

Silné stránky	Slabé stránky
Organizační struktura	Počítačová síť
Dlouhodobá tradice	Interní oběh dokumentů
Management kvality	Příjem plateb od zákazníků
Účast na BVV	Preventivní prohlídky
Využití volných ploch areálu	
Péče o zaměstnance	
Jazykové dovednosti	
Rekonstrukce budov	
Dostupnost firmy	
Sídlo v Brně	