

**Projekt zavedení procesního řízení střediska  
Dílna elektro montáží ve společnosti SOGOS, s.r.o.**

Bc. Kateřina Sádliková

---

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. Kateřina SÁDLÍKOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zavedení procesního řízení střediska "Dílna elektro montáží" ve společnosti SOGOS s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska týkající se přístupu procesního řízení.
- Charakterizujte strojírenský průmysl se zaměřením na montáž a údržbu elektro zařízení do 1 000 V.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav a důvody pro zavedení procesního řízení.
- Analyzujte klíčové procesy, které firmě přinášejí hodnotu a vypracujte projekt zavedení komponent procesního řízení střediska "Dílna elektro montáží".

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] HAMMER, M., CHAMPY, J. Reengineering–radikální proměna firmy. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. 210 s. ISBN 80-85943-30-1
- [2] KOTTER, J. Vedení procesu změny. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7179-471-6
- [3] HEJDUK, J. Smrtné hříchy procesního řízení. Business World, Praha: IDG, 2003, roč. 4, č. 5, s. 8-12, ISSN 1213-1709
- [4] TOMÁNEK, J. Sborník managementu změn a reengineeringu. 1. vyd. Praha: Computer press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1
- [5] NĚMEČEK, P. a kol. Možné trendy rozvoje podniků. 1. vyd. Brno: CERM, s. r. o., 2004. 148 s. ISBN 80-7204-362-5

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Tučková, 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. Vnislav Nováček, CSc.  
děkan



  
prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Ve své diplomové práci se budu zabývat projektem zavedení procesního řízení společnosti SOGOS, s.r.o. pro středisko Dílna elektro montáží.

Společnost SOGOS, s.r.o., stejně jako všechny ostatní společnosti, totiž potřebuje dobře fungující procesy, které jim umožní zkracovat výrobní cykly, pružně reagovat na požadavky zákazníků, zkracovat dobu inovace výrobků, ale i zrychlovat reakce na změny tržního prostředí.

Klíčová slova: procesní řízení, proces, procesní model, reengineering podnikových procesů, zlepšování procesů.

## **ABSTRACT**

My graduation thesis is about project of process management implementation in the company SOGOS, s.r.o. for the electro department.

The company SOGOS, s.r.o. needs well functional processes, which make shorter the operation cycle, flexible respond to consumer's requirements, to abbreviate time of products innovation, but also to accelerate the reaction of market changes.

Keywords: process management, process, process model, business process reengineering, business process improving.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Zuzaně Tučkové, PhD. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti SOGOS, s.r.o. a vedoucímu oddělení Dílna elekto montáží za ochotu a trpělivost, kterou projevili při získávání podkladů, potřebných pro vypracování mé diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PROCES</b> .....	<b>12</b>
1.1 PROCESNÍ MODEL .....	12
1.1.1 Prvky procesního modelu .....	13
1.2 CÍLE PROCESŮ .....	14
1.3 PROCESNÍ CYKLUS .....	16
<b>2 FORMOVÁNÍ PROCESNÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>17</b>
2.1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ .....	18
2.1.1 Znaky procesního řízení .....	19
2.2 VLIVY PŮSOBÍCÍ NA PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	21
2.3 IDENTIFIKACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ .....	21
2.4 TVORBA PROCESNÍHO MODELU .....	22
2.5 OPTIMALIZACE PROCESU .....	24
<b>3 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ</b> .....	<b>25</b>
3.1 BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR).....	25
3.1.1 Principy reengineeringu.....	26
3.2 METODIKY PROCESNÍHO REENGINEERINGU .....	27
3.2.1 Metodika Hammera a Champyho.....	27
3.2.2 Metodika T. Davenporta .....	28
3.2.3 Metodika Manganeliho a Kleina.....	28
3.2.4 Metodika Kodak.....	28
3.2.5 Metodika ARIS prof. Scheera .....	28
3.3 KRITICKÉ NÁLEŽITOSTI REENGINEERINGOVÉHO PROJEKTU .....	29
3.4 POČÍTAČOVÁ PODPORA.....	30
3.4.1 Metoda ARIS.....	30
<b>4 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>33</b>
<b>5 ROZVÁDĚČE</b> .....	<b>34</b>
5.1.1 Normalizace .....	34
<b>6 ANALÝZA ELEKTROTECHNICKÉHO PRŮMYSLU V ČESKÉ REPUBLICĚ</b> .....	<b>35</b>
6.1 SILNOPROUDÁ ELEKTROTECHNIKA .....	36
6.2 HLAVNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE.....	36
6.2.1 Produkce a tržby.....	36
6.2.2 Zaměstnanost.....	37
6.3 ROZMÍSTĚNÍ ELEKTROTECHNICKÉHO PRŮMYSLU V ČR.....	38

<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>40</b>
7.1	STRUČNÝ PROFIL SPOLEČNOSTI .....	40
7.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	41
7.3	POČET ZAMĚSTNANCŮ V JEDNOTLIVÝCH STŘEDISCÍCH .....	42
7.4	POPIS AREÁLU FIRMY .....	43
<b>8</b>	<b>SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI SOGOS S.R.O.</b> .....	<b>44</b>
8.1	SILNÉ STRÁNKY .....	44
8.2	SLABÉ STRÁNKY .....	46
8.3	PŘÍLEŽITOSTI .....	48
8.4	OHROŽENÍ .....	49
<b>9</b>	<b>ZÁKLADNÍ POSLÁNÍ FIRMY, FILOSOFIE PODNIKÁNÍ A HLAVNÍ CÍLE FIRMY</b> .....	<b>50</b>
9.1	SOUČASNÁ FILOSOFIE .....	50
9.2	DOMINANTNÍ TRENDY .....	51
9.2.1	Postavení firmy na trhu .....	51
9.2.2	Získávání finančních prostředků .....	52
9.2.3	Výrobní proces a jeho inovace .....	52
9.2.4	Získávání a rozvoj lidských zdrojů .....	53
9.2.5	Ostatní vnější trendy .....	53
9.3	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU – KFU .....	54
<b>10</b>	<b>DŮVODY PRO ZAVEDENÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI SOGOS, S.R.O.</b> .....	<b>56</b>
10.1	SHRNUTÍ HLAVNÍCH DŮVODŮ PRO ZAVEDENÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI SOGOS S.R.O. ....	57
<b>11</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ</b> .....	<b>58</b>
11.1	IDENTIFIKACE PROCESŮ .....	58
11.2	POPIS KONTEXTU PROCESŮ .....	59
11.3	SESTAVENÍ MAPY PROCESŮ .....	60
11.3.1	Skupina procesů „Výroba rozváděče“ .....	60
11.4	VLASTNÍ POPIS PROCESU .....	60
11.4.1	Vstupy procesu .....	60
11.4.2	Řízení procesu .....	61
11.4.3	Zdroje procesu .....	61
11.4.4	Výstupy procesu .....	61
11.4.5	Cíle procesu .....	62
11.5	REENGINEERING PROCESU VÝROBA ROZVÁDĚČE .....	66
11.6	SPLNĚNÍ CÍLŮ .....	69

<b>12</b>	<b>MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESU .....</b>	<b>70</b>
12.1	MONITOROVÁNÍ PROCESU .....	70
12.2	MONITOROVÁNÍ A MĚŘENÍ PRODUKTU .....	71
12.2.1	Řízení neshodného produktu.....	71
12.3	SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA .....	72
12.4	HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	72
12.5	ANALÝZA ÚDAJŮ .....	73
12.5.1	Nápravná opatření .....	73
12.6	NAVRHOVANÉ UKAZATELE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI .....	74
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>77</b>
	<b>ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI PROCESNÍHO ŘÍZENÍ .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>83</b>



## ÚVOD

Procesní řízení společnosti se v dnešní době stává běžným „jevem“, který postupně proniká do většiny výrobních i nevýrobních podniků.

Základním východiskem pro zavedení procesního řízení je popis a optimalizace stávajících procesů v organizaci.

Procesní řízení však můžeme také chápat jako změnu organizační struktury, jako způsob změny myšlení celé organizace – tedy všech pracovníků od vrcholového vedení společnosti až po jednotlivé pracovníky.

Ve své diplomové práci se budu zabývat zavedením procesního řízení ve společnosti SOGOS, s.r.o. pro středisko Dílna elektro montáží.

Po formulaci teoretických základů, které se dané problematiky týkají, se budu zabývat popisem současného stavu v organizaci SOGOS, s.r.o. formou SWOT analýzy, popisu dominantních trendů, které společnost v jednotlivých oblastech činnosti ovlivňují, a kritických faktorů úspěchu.

Poté se zaměřím na projekt zavedení procesního řízení po konkrétní středisko.

V rámci projektu identifikuji klíčové a podpůrné procesy, které tvoří základ činnosti výše zmíněného střediska.

K popisu klíčových procesů a subprocesů použiji softwarový produkt firmy IDS Scheer - ARIS, který umožňuje srozumitelné a jasné modelování podnikových procesů.

Znalost procesního přístupu umožňuje vedení společnosti pochopit děje, které ve společnosti probíhají, posoudit opodstatněnost realizace určitých činností, jejich správné uspořádání a úroveň jejich výsledků.

Prostředí, ve kterém se společnost SOGOS, s.r.o. nachází by se dalo nazvat prostředím globálním či turbulentním a je založeno zejména na informacích a znalostech.

Poskytovat správné informace ve správný čas a na správném místě je také jednou z klíčových vlastností procesů.

Prostředí společnosti vyžaduje efektivně fungující podnikové procesy, které budou fungovat nejen v podniku, ale budou také překračovat jeho hranice, aby dosáhly nejen k partnerům a dodavatelům, ale také k zákazníkům.

System řízení společnosti, která chce být úspěšná by měl směřovat k systému procesnímu, protože podniky potřebují dobře fungující procesy, které jim umožní zkracovat výrobní cykly, pružně reagovat na požadavky zákazníků, zkracovat dobu inovace výrobků, ale i zrychlovat reakce na změny tržního prostředí.

Podnikové procesy musí být pružné, musí být připravené na neustálé změny.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PROCES

Procesní řízení je založeno na systematickém identifikování a řízení všech činností. Základním termínem v této metodě je *proces*.

*Proces* je skupina logicky seřazených aktivit s jasně definovaným vstupem a výstupem. Vstupy se během procesu transformují na výstupy. Výstup z jednoho procesu je často přímým vstupem do dalšího procesu.

*Proces* je opakovatelný sled činností, jejichž výsledkem je měřitelný výstup, který uspokojuje něčí potřebu.

Pro produktivní procesy je charakteristické, že na výstupu získáme vyšší hodnotu, než jakou jsme měli na vstupu do procesu.

[6, 9]

### 1.1 Procesní model

Průběh procesu lze popsat sledem jednotlivých činností, které vedou od spouštěcí události k cíli celého procesu, ke konečné události - vytvoříme **model procesu**.

Na proces je třeba se dívat jako na souvislý sled činností bez ohledu na místo jejich vykonávání. To znamená, že do popisu procesu se zahrnují i ty činnosti, které neumíme detailně popsat, protože se provádějí někde jinde, ale jsou pro průběh procesu nezbytné.

Součástí popisu procesu jsou i funkční místa podílející se na jeho činnostech, doklady používané v průběhu procesu, podporující programové vybavení, znalosti potřebné pro kvalifikovaný výkon činností atd.

Z podrobných popisů procesů je možné:

- přesně vyčíst hranice procesů v podobě spouštěcích a ukončovacích **událostí**
  - **spouštěcí událost** – to, co vede k tomu, že se celý proces rozběhne
  - **ukončovací událost** – nastane-li tato událost, můžeme říct že proces byl dokončen. Ukončovací událost jednoho procesu bývá často spouštěcí událostí jiného procesu.
- identifikovat jednotlivé **činnosti**, které musí být provedeny k tomu, aby byl splněn účel procesu

- zjistit jaká je podpora probíhajících činností z hlediska **IT**. To znamená jaké systémy se používají – pak lze porovnat s tím, co je koupeno a nepoužívá se, lze porovnat zda se neudrží více licencí, než je skutečných uživatelů. Zjistíme, které činnosti nejsou IT podporovány a mohly by být, ...
- vyčíst, jaké **dokumenty** se používají – pak lze kvalifikovaně optimalizovat jejich množství i obsah podle toho kde se využívají
- vyčíst, jaké jsou požadované **znalosti, dovednosti a jiné předpoklady** pro vykonávání jednotlivých činností. To pomůže při personálních změnách.
- vyčíst, jakými **předpisy** (tzv. **dokumentovanými znalostmi**) je výkon procesu upraven. Tak získáme přehled o používaných normách.
- navrhnout **ukazatele** pro hodnocení účinnosti procesu, procesy měřit a vylepšovat jejich průběh
- vyčíst, jaké **zdroje** proces pro své fungování potřebuje
- vyčíst, jaké **procesní role** se na jednotlivých činnostech procesu podílí
- zjistit pro každé **funkční místo** jaké procesní role zastává a s využitím předchozí informace vygenerovat **popisy náplní práce** jednotlivých funkčních míst a ve vazbě na požadované znalosti i kvalifikační předpoklady.

Cílem popisu procesu ovšem není jen zmapování současného stavu, ale vytvoření podkladu pro efektivnější řízení procesu a jeho neustálé zlepšování a tím ke zvýšení výkonnosti celé organizace.

Měření uspokojení zákazníka a měření uspokojení dalších zainteresovaných stran se používá jako zpětné vazby pro vyhodnocení a ověření toho, zda bylo dosaženo zákaznických požadavků.

[6, 19]

### 1.1.1 Prvky procesního modelu

Procesní model firmy musí obsahovat všechny firemní reality a jejich vazby, informační zabezpečení a organizační uspořádání. Musí být tvořen minimálně třemi subsystemy celostního procesního modelu:

- **Procesní struktura firmy** – je výsledkem trvalých změn ve firmě, je výsledkem permanentně prováděného procesního řízení.

Procesní struktura musí zajišťovat vysokou produktivitu, vysokou jakost, nízké náklady a vysokou pružnost všech procesů.

- **Informační struktura** – představuje soubor softwarových nástrojů, jejichž prostřednictvím je procesní model spravován.
- **Organizační struktura** – představuje způsob uspořádání procesů do organizačních jednotek, které zabezpečují jejich realizaci, kontrolu a měření výkonnosti, popřípadě reengineering. Organizační struktura úzce souvisí s řízením kompetencí.

Procesní struktura firmy musí být vytvořena tak, aby:

- byla schopná akceptovat, realizovat a inovovat firemní vizi a podstatu existence firmy
- byla schopná řešit změny na základě možného vývoje dominantních trendů
- byla schopná identifikovat, vyhodnotit a rozvíjet kritické faktory úspěchu firmy, které představují její komparativní výhodu.

[5, 7]



Obr. 1. Interakce firmy se svým okolím. [Zdroj: 5]

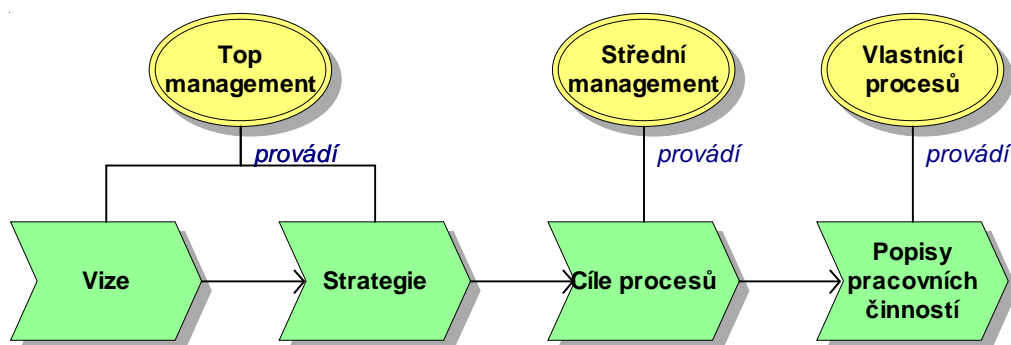
## 1.2 Cíle procesů

Stanovení cílů a ukazatelů jejich naplnění je velice důležité, protože právě jimi poměrujeme efektivitu a výkonnost procesů. Musíme vědět k čemu má proces směřovat (tedy cíl) a jak se to procesu daří. Neméně důležité je to, aby cíl procesu přispíval k naplnění cíle organizace jako celku. To znamená, že definice cílů musí začít na úrovni nejvyššího managementu organizace.

Vedení organizace má vizi – ví čeho chce dosáhnout, a určí strategii - jak vize dosáhnout. Tuto strategii musí rozpracovat do cílů pro nižší stupně řízení a takto se cíl organizace konkretizuje až do cílů jednotlivých procesů. To pak znamená, že zaměstnanci vědí, co mají dělat – vědí jaký je cíl jejich snažení, a vědí proč to mají dělat - vědí, že to je součástí strategie pro dosažení cílů celé organizace a tím pro zajištění její prosperity a konkurenceschopnosti.

Tato orientace na cíle pak znamená, že vše (řízení, poskytované služby, controlling, výkaznictví, péče o lidské zdroje,...) musí být hodnoceno z hlediska příspěvku k dosažení celkového cíle organizace. Nehodnotíme činnost samu o sobě, ale to jak tato činnost přispívá k naplnění cílů organizace.

[6, 19]



Obr. 2. Dekompozice vize organizace. [Zdroj: 19]

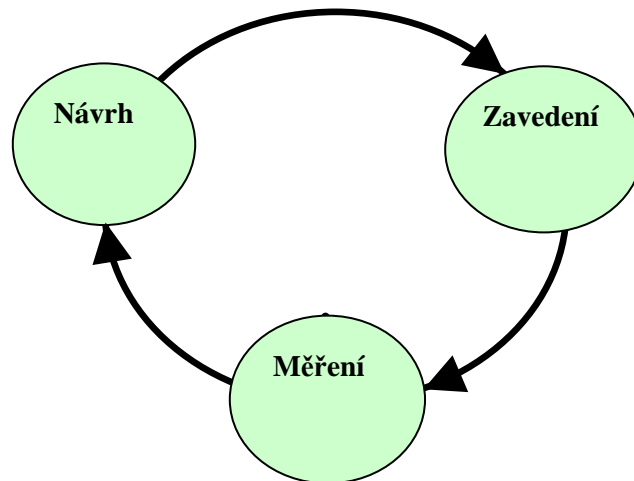
### 1.3 Procesní cyklus

Vlastní vytváření analýza, optimalizace a měření procesů probíhá v cyklech, které zajišťují neustálý dynamický vývoj procesního modelu dané organizace v závislosti na její vizi. Tak je dosažena aktuálnost procesního modelu a tím jeho vazba na každodenní činnost organizace.

Následující kroky popisují jednotlivé fáze procesního cyklu.

- Formování vize organizace a ukazatelů naplňování vize
- Návrh a analýza procesů
  - Zachycení stávajícího stavu
  - Definice cílového stavu
  - Definice procesních týmů a vlastníků procesů
  - Definice nápravných opatření
    - Zavedení změn v procesech
- Měření procesů

[6]



Obr. 3. Grafické znázornění procesního cyklu. [Zdroj: 6 ]

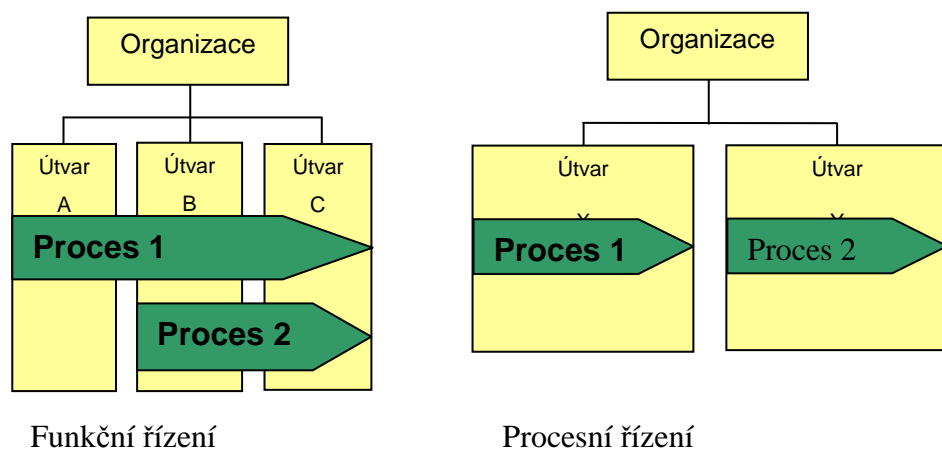


## 2 FORMOVÁNÍ PROCESNÍ ORGANIZACE

Struktura organizací je dnes ve většině případů uspořádána podle funkčních hierarchií. Toto uspořádání však organizaci přináší celou řadu problémů. Mezi nejdůležitější problémy patří zejména:

- Různé funkce zaujímají velice lokálně omezené postoje a o věci, které je zdánlivě přímo neovlivňují, se nezajímají.
- Běžným rysem funkčně uspořádaných organizací je destruktivní konkurence mezi jednotlivými funkcemi, které se organizace často věnují více než soupeření s externími konkurenty.
- Dochází ke zpomalení komunikace v důsledku striktního dodržování byrokratického pravidla, kdy zprávy musejí být předávány přímo vedoucímu funkce, místo aby byly směřovány přímo příjemci, kterému jsou určeny.

V některých případech ve funkčně uspořádaných organizacích ke komunikaci vůbec nedochází. Pracovníci se věnují pouze své záležitosti a nejsou si vědomi všech aktivit, které je obklopují, a které by měly být v zájmu jejich pozornosti.



Obr.4. Funkční a procesní řízení. [Zdroj: 6]

Řízení funkčního uspořádání pro podnik představuje vynaložení velkého množství peněz i času.

Procesní řízení představuje kvalitativní změnu v existenci společnosti, v jejím chování dochází ke změně pouze v tom případě, že je doprovázena zásadní proměnou rolí, které zaujmají nositelé procesů a činností.

Základem procesní organizace je proměna nositelů procesů a činností z obsluhovatелů na skutečné vlastníky procesů.

[3, 5]



Obr. 5. Procesní přístup k řízení organizace. [Zdroj: 5]

## 2.1 Procesní řízení

**Procesní řízení** je takový styl řízení organizace, kdy na organizaci nahlížíme jako na systém, který produkuje nějaké výrobky nebo služby, které uspokojují potřebu zákazníků organizace. Organizaci hodnotíme podle spokojenosti jejich zákazníků a ne podle objemových ukazatelů. Tento princip hodnocení se uplatňuje i uvnitř organizace. Například normotvorný útvar nebudeme hodnotit podle toho, kolik nových norem vyprodukuje, ale podle toho, jak jsou normy použitelné a používané zaměstnanci. Tato orientace na zákazníka, na stále dokonalejší uspokojování jeho potřeb zajistí průběžné zlepšování procesů. Děláme jen to, co vede k uspokojení zákazníka. Dosud prováděné činnosti, které nepřispívaly k dosažení tohoto cíle a pouze spotřebovávaly zdroje neprovádíme.

### 2.1.1 Znamky procesního řízení

Procesní řízení se vyznačuje zejména následujícími znaky:

- **Několik prací je spojeno do jedné** a je vytvořen tzv. případový tým. Jedná se o skupinu lidí, kteří jako celek mají všechny dovednosti potřebné k dokončení procesu. Tato zásada eliminuje nutnost předávání, znamená však odstranění chyb, zpoždění a předělávek, které jsou jejich důsledkem.
- **Pracovníci rozhodují sami.** Tento aspekt zhušťuje procesy ve vertikálním smyslu. To znamená, že v situacích, kdy dříve byli pracovníci nuceni žádat o rozhodnutí vyšší úroveň hierarchie řízení, rozhodují nyní sami za sebe. Rozhodování není odděleno od reálné práce, avšak stává se její součástí.
- **Kroky procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu.** Procesy jsou zbaveny přímočaré sekvenčnosti. To urychluje proces ve dvou směrech. Řadu prací lze dělat souběžně a zkrácením času, který uplyne mezi úvodními a závěrečnými kroky procesu se zužuje prostor pro změny.
- **Procesy mají variantní provedení.** Tradiční přístup znamenal hromadnou výrobu pro hromadný tým. Všechny vstupy měly identické zpracování, takže podniky mohly produkovat jednotné a konzistentní výstupy. Ve světě rychle se měnících trhů je však takový přístup zastaralý. K uspokojení stejné poptávky nyní potřebujeme variantní pojetí stejného procesu, kdy každé z nich bude odpovídat nárokům různých trhů, situací nebo vstupů. Funkční pojetí je obvykle velmi složité, protože musí obsahovat speciální procedury a mimořádná opatření pro řešení široké palety situací. Procesní přístup je naproti tomu prostý a jednoduchý, protože každá verze je určena pouze pro řešení těch případů, pro které je vhodná.
- **Práce se provádí tam, kde je to nejvhodnější.** Práce bývá tradičně organizována podle principu specializace, nikoli na základě potřeb jednotlivých útvarů. Funkční přístup je nákladný, protože zahrnuje mnoho útvarů a přináší režii, která je spojena se sladováním všech dílčích částí v jeden celek. Někdy je vhodnější, aby dodavatel zajišťoval část procesu nebo i celý proces pro zákazníka. Značná část práce spočívá v integraci všech aktivit, které vykonávají nezávislé útvary. Přenášení práce přes organizační hranice potřebu takové integrace eliminuje.

▪ **Minimalizuje se vnější rozhraní.** Manažer případu je jediným kontaktním místem. Užitečnost takového mechanismu se potvrzuje, když jsou kroky procesu buď příliš složité nebo rozptýlené. Zákazník dostává o zakázce konzistentní informace, nedochází k problémům s zmnožením zakázek apod.

Pro zavedení zásad procesního řízení je nutné nejdříve důkladně identifikovat a analyzovat procesy probíhající ve firmě. Výslednou *mapu procesů* lze použít při vytváření matice zodpovědnosti, při mezifunkčním řešení problémů, při procesním řízení i při reengineeringu.

Procesní řízení je možno realizovat v několika úrovních podle míry podrobnosti.

1. **úroveň organizace (podniku)** - organizace je chápána jako jeden proces, měření je prováděno na vstupu a výstupu organizace

2. **úroveň procesů** - organizace je rozdělena na jednotlivé procesy podle různých kritérií:

- hlavní, podpůrné, vedlejší
- řídicí, zdrojové, produkční, měřicí
- horizontální, vertikální, cyklické

Měření a hodnocení je prováděno na vstupu a výstupu každého procesu. Zpracování na této úrovni je *minimem* pro splnění podmínek norem ISO řady 9000:2000

3. **úroveň činností (aktivit)** - každý proces je rozdělen na jednotlivé činnosti (aktivity), které je možno členit na:

- výkonné (transformační)
- kontrolní
- rozhodovací

Měření je prováděno na vstupu a výstupu každé činnosti. Zpracování alespoň na této úrovni je potřebné pro reengineering procesů (BPR). Modely procesů do této úrovně nazýváme "statické".

4. **úroveň událostí** - každá činnost začíná a končí událostí. Tím je možno měřit činnost nejen jako celek, ale i její jednotlivé výskyty v reálném čase. Tady je možno realizovat řízení pracovního toku, ve kterém se činnosti střídají s událostmi. Modely procesů na této úrovni nazýváme "dynamické".

O měření veličin procesů a jejich prvků lze říci, že vstupní a výstupní měření je možno provést na téže úrovni podrobnosti, měření vnitřní je třeba provádět o úroveň níž.

Z hlediska neustálého zlepšování je možno uvést, že čím podrobnější úroveň, tím větší úvodní náklady na zpracování, ale také tím větší potenciál pro analýzy a zlepšování. [6, 9, 19]

## 2.2 Vlivy působící na procesní řízení

Za nejdůležitější faktory vlivu, které působí na procesní strukturu organizace jsou považovány:

- **Podniková vize a filosofie firmy** – procesní struktura musí být tvořena pouze takovými procesy, které vizi a filosofii akceptují a realizují.
- **Dominantní trendy** – poskytují podniku možnost dosáhnout stanovené vize, ale mohou ji také ohrozit. Pro podnik je nezbytné, aby sledoval trendy, které se týkají oblasti financování, trhu, pracovních sil apod.
- **Kritické faktory úspěchu** – mají „kritický“ význam pro dosažení podnikových cílů a pro konkurenceschopnost.

[7]

## 2.3 Identifikace podnikových procesů

Cílem identifikace procesů je definovat na dané rozlišovací úrovni klíčové procesy, které ve firmě existují. Je nutné rozlišovat procesy hlavní a procesy podpůrné.

**Hlavní procesy** jsou ty soubory činností, které přímo produkují klíčové výstupy, a jejichž výsledek se dostává do rukou externích zákazníků. V organizaci, která zajišťuje služby se jedná o procesy, které přímo vedou k poskytování těchto služeb.

**Podpůrné procesy** jsou ty soubory činností, jejichž konečný výsledek dostávají jiní pracovníci v rámci organizace. Jedná se zejména o procesy administrativní povahy, které pokrývají oblasti jako finance, školení a řídicí činnosti.

Při definování podnikových procesů v organizaci je třeba se vyvarovat několika potenciálních nebezpečí:

- Zaměstnanci uvažují v kategoriích konkrétních pracovních úkonů, z nichž se příslušný proces skládá.
- V souborech zdánlivě samostatných činností, prováděných v různých částech podniku, nerozeznají součásti jediného procesu.
- Pracovníci se příliš upínají na oddělení odpovědné za řízení těchto úkonů.

[5, 6]

## 2.4 Tvorba procesního modelu

### 1. Identifikace procesů

Procesy rozdělujeme do kategorií podle přidávání hodnoty pro externího zákazníka:

- *Řídící procesy* - určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti. Vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují
- *Klíčové / hlavní procesy* - vytváří hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka. Jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, který představuje klíčovou oblast podnikání společnosti.
- *Podpůrné procesy* - zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (hmotné i nehmotné), ale přitom nejsou součástí hlavních procesů.

### 2. Popis kontextu procesů

Cílem je popsat proces na jeho nejvyšší úrovni, jeho hlavní vstupy a výstupy a nejdůležitější vazby. V závislosti na účelu procesní analýzy se sledují různé charakteristiky procesu.

### 3. Sestavení mapy procesů

Mapa procesů může obsahovat neformální grafické a textové doplňující informace pro zvýšení její vypovídací schopnosti.

*Postup vytvoření mapy procesů:*

- Určíme procesní oblasti organizace
- Dekomponujeme procesní oblasti do hierarchické struktury skupin identifikovaných procesů

- Určíme hlavní posloupnost hodnotvorných procesních oblastí (tj. oblastí hlavního předmětu podnikání)
- Přidáme logicky uspořádané podpurné a řídicí procesní oblasti.

#### 4. Popis procesů

Popis procesů probíhá pomocí následujících kroků:

- Identifikace posloupnosti událostí a funkcí (činností).
- Popis činnosti (funkce) spuštěné události.
- Definice výstupní události nebo kombinace událostí.
- Rozdělení procesu do subprocessů.
- Detailní popis funkcí.

#### 5. Kontrola konzistence a správnosti procesního modelu

Kontrola konzistence a správnosti procesního modelu zahrnuje:

- Kontrolu pravidel pro vytvořené modely (syntaxe).
- Věcnou kontrolu modelů a objektů.
- Kontrolu vztahů mezi modely.

[17]



Obr. 6. Postup zavádění procesního řízení. [Zdroj: 6]

## 2.5 Optimalizace procesu

- **Odsouhlasení požadavků zákazníků**

Odsouhlasení požadavků zákazníků je velmi důležitá, ale často opomíjená fáze. Je nutné, aby *každý* proces fungoval tak, aby uspokojoval požadavky zákazníků.

- **Stanovení ukazatelů jakosti procesních vstupů a výstupů**

Nyní je potřeba stanovit, aby výstupy z procesu byly shodné s požadavky zákazníků na vstupy.

Pro tento účel se stanovují charakteristiky a ukazatele jakosti vstupů a výstupů. Ty by měly být stanoveny podle požadavků zákazníků na vstupy s přihlédnutím k možnostem dodavatelů. Pokud jsou charakteristiky a ukazatele jakosti vstupů stanoveny, je třeba zjistit, zda jsou splněny i v praxi.

- **Měření parametrů současného procesu**

V tomto kroku je třeba nalézt v procesu jeho kritéria efektivnosti a účinnosti. Proces musí být kvantifikován, aby bylo zřejmé, v jakém stavu se nachází.

[6, 9]



### 3 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ

Potřeba *zlepšování procesů* je dnes nezbytná pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých let se již stalo zvykem, že podniky nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší výrobky nebo služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů.

Pokud totiž zákazník nedostane, co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem.

A tak mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich *průběžného* zlepšování.

Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho plynoucích podnětů na jeho zlepšování.

Základem je popis procesu, tedy jeho současného stavu, za nímž následuje stanovení jeho základních ukazatelů k měření, plynoucích zejména z toho, co potřebují zákazníci.

Soustavným sledováním běhu procesu jsou identifikovány příležitosti ke zlepšení, které je potřeba dát do vzájemných souvislostí a posléze implementovat. Provedené změny je třeba dokumentovat, čímž se opět dostáváme na začátek cyklu.

Pro toto cyklické, nekonečné zlepšování se hovoří jako o *neustálém zlepšování podnikových procesů*.

[10]

#### 3.1 Business Process Reengineering (BPR)

BPR nabízí *odlišný* přístup než je neustálé zlepšování procesů.

V extrémní podobě předpokládá, že stávající podnikové procesy jsou pro podnik zcela nevyhovující, a proto je nutné je od počátku změnit.

Při reengineeringovém přístupu se začíná definicí rozsahu a hlavních cílů projektu, pokračuje se důslednou analýzou (např. zkušeností a potřeb zákazníků, zaměstnanců, konkurentů apod.).

Poté je možné vytvořit vizi budoucích procesů a ty analyticky promyslet ve vzájemných souvislostech.

Na základě designu nové soustavy procesů je pak třeba vytvořit plán akcí, vedoucích k zavedení nové soustavy procesů,

Cílem těchto akcí je překonat propast mezi současným stavem a vizí stavu budoucího jak v obsahu procesů, tak v podnikové a technologické infrastruktuře.

Na závěr je třeba vizi implementovat.

Za více než desetiletí existence reengineeringu byla postupně vyzkoušena řada variant radikálního reengineeringu i průběžného zlepšování podnikových procesů, podle povahy a potřeb firmy, odvahy vedení.

Ukázalo se, že je velmi obtížné stanovit jeden univerzální přístup vhodný pro každou firmu v každé situaci.

Zkušenosti ukázaly, že nejdůležitější je umět si vytvořit metodu, která zajistí dosažení žádaných výsledků a umět ji v daných okolnostech dobře použít.

[1, 2, 9]

### 3.1.1 Principy reengineeringu

Mezi nejdůležitější principy reengineeringových podnikových procesů patří:

- Vnější zaměření na cílové zákazníky a zvýšení jim poskytované hodnoty – zákazníci a koncoví uživatelé musí mít jeden snadno přístupný kontaktní bod, přes nějž si mohou zkombinovat zdroje a lidi, kteří nejlépe naplní jejich požadavky a potřeby.
- Vnitřní zaměření na zapojení maxima lidského potenciálu do těch činností, které objevují a dodávají zákazníkům hodnotu.
- Podněcovat vzdělávají aktivity zaměstnanců vytvářením kreativního pracovního prostředí.
- Myslet a konat „horizontálně“ – zaměřit se na procesy a toky procházející skrze organizaci.
- Z procesu odstranit ty činnosti, které nepřinášejí hodnotu. Tam kde to jde provádět procesy paralelně a zrychlit tak dobu vývoje a celkové odezvy
- Namísto vstupů se zaměřit na výstupy. Měření výkonu a odměňování podřídít výstupům k zákazníkovi.

- Namísto udržení manažerské kontroly dát přednost výsledkům. To znamená změnit roli manažera z původního „velitele“, na „kouče“, který pouze podněcuje, pomáhá a usnadňuje zaměstnancům práci.
  - Posunovat rozhodování blíže k zákazníkům.
  - Podněcovat aktivitu a spolupráci zaměstnanců.
  - Držet počet klíčových procesů na minimu. Všechny musí být zaměřeny na cílové zákazníky.
  - Vybudovat systém procesů s rychlou zpětnou vazbou, umožňující jejich rychlou obměnu.
  - Zajistit, aby systém neustálého zlepšování byl ve shodě se zaměřením společnosti.
- [3, 6]

### 3.2 Metodiky procesního reengineeringu

Existuje celá řada metodik reengineeringu, které se liší rozsahem, zaměřením a také poměrem praktické a teoretické orientace.

Studie ukazuje, že hned po informačních technologiích je nejdůležitějším prvkem metodik pozornost věnovaná lidskému faktoru.

#### 3.2.1 Metodika Hammera a Champyho

Hammer a Champy jsou klasiky podnikového reengineeringu. Business reengineering je podle nich definován jako: „*fundamentální přemýšlení a radikální rekonstrukce strategicky kritických podnikových procesů*“ (Hammer, M., Champy, J., 1993). Nedostatečný management a nejasné cíle jsou podle nich hlavní problémy firem a jejich zlepšení vidí jako hlavní faktor úspěchu reengineeringu.

Postup reengineeringu firmy dělí Hammer a Champy do šesti hlavních kroků:

1. Uvedení do reengineeringu
2. Identifikace podnikových procesů
3. Výběr podnikových procesů k reengineeringu
4. Poznání vybraných podnikových procesů
5. Redesign vybraných podnikových procesů
6. Implementace nových podnikových procesů

### 3.2.2 Metodika T. Davenporta

Davenport pokládá za nejdůležitější bod reengineeringu podnikových procesů informační technologie. Podle něj totiž hrají v procesech klíčovou roli, zejména pro svůj potenciál inovace.

Davenport také vyzdvihuje především záležitosti organizační a personální, tedy chování, které procesy představují a vyžadují. Kulturu organizace považuje za důležité omezení.

Z hlediska řízení změní tíhne k tradičnímu pojetí „funkčně-liniového“ řízení, jako je plánování, příkazování, pozorování.

### 3.2.3 Metodika Manganelliho a Kleina

Manganelli a Klein doporučují, aby se společnost zaměřila pouze na ty procesy, které přímo podporují strategické cíle organizace a požadavky jejích zákazníků. Preferovaným podnikovým procesem je také vývoj produktu.

Jako hlavní překážky vidí dopady na organizaci, čas, náklady a rizika – tedy kritické faktory organizačních projektů.

### 3.2.4 Metodika Kodak

Mezinárodní organizace původně vyvinula metodiku reengineeringu podnikových procesů za účelem její aplikace při řešení typických problémů nadnárodních firem na celém světě.

Tato metodika byla silně ovlivněna Metodikou Hammera a Champyho.

### 3.2.5 Metodika ARIS prof. Scheera

Softwarový nástroj ARIS (**Architecture of Integrated Information Systems**) nedefinuje žádný přesný postup, pouze poskytuje celou řadu nástrojů k modelování jednotlivých aspektů existence a fungování podniku, včetně procesů, a umožňuje vzájemně provázanou analýzu a návrh systému podniku.

Přístup metodiky ARIS je postaven na pěti základních pohledech na podnik:

- **Organizační pohled** popisuje pracovníky a organizační jednotky, jejich složení a vazby mezi nimi

- **Datový pohled** je podle metodiky ARIS tvořen stavy a událostmi. Události definují změnu stavu informačních objektů a stavy souvisejícího okolí jsou reprezentovány daty.
- **Funkční pohled** tvoří funkce systému a jejich vazby. Funkční pohled obsahuje popis funkcí, výčet jednotlivých částečných funkcí, které tvoří jeden logický celek.
- **Procesní pohled** zachycuje vzájemné vztahy mezi jednotlivými pohledy. V centru zájmu jsou zde podnikové procesy jako centrální prvek systému.
- **Výkonový pohled** je relativně novým pohledem, který slouží jako hlavní nástroj průběžného zlepšování procesů.

Jednotlivé pohledy jsou vzájemně obsahově provázány. V každém z těchto pohledů se dále rozlišují jednotlivé úrovně:

- **Úroveň věcná** sleduje věcnou problematiku podniku – tedy logiku činností a procesů, organizace, personálu, financí apod.
- **Úroveň zpracování dat** sleduje logiku systému zpracování dat, tedy základní funkční a datovou strukturu informačního systému.
- **Úroveň implementace systému** sleduje softwarovou a hardwarovou strukturu informačního systému.

[1, 2, 6, 19]

### 3.3 Kritické náležitosti reengineeringového projektu

Pro každou organizaci, která reengineering provádí je nezbytné zaměřit se na:

- to co je v reengineeringu nezbytně nutné
- to čeho se v reengineeringovém projektu vyvarovat
- nejdůležitější činnosti reengineeringového projektu.

Při přípravě projektu je *nezbytně nutné* :

1. Získat aktivní podporu vrcholového vedení.
2. Důkladně a úplně projekt připravit a naplánovat.
3. Efektivně a správně komunikovat.
4. Vybudovat silný reengineeringový tým.
5. Efektivně a správně komunikovat.
6. Zajistit vysokou míru zapojení lidí do projektu.

Při přípravě projektu je nezbytně *nutné se vyvarovat*:

1. Zanedbávání komunikace.
2. Zastavování a zpomalování projektu.
3. Zapomínání na cíl změny.
4. Rozjetí projektu bez předchozího důsledného naplánování.

[3, 4, 6]

### 3.4 Počítačová podpora

Pro znázornění podnikových procesů a jejich složitých vazeb je nezbytné využít grafické metody a její zpracování na počítači.

Jako podklad pro analýzy procesů a produktů však nestačí pouhý obrázek, ale je třeba použít tzv. "databázovou grafiku", kdy všechny grafické objekty jsou uloženy v databázi a jsou základem pro následné zpracování analýz.

Systemy, které lze použít pro analýzu procesů můžeme obecně rozdělit do dvou skupin:

- Kreslicí programy s šablonami
- Sofistikované systémy určené pro procesní řízení

#### 3.4.1 Metoda ARIS

Společnost IDS Scheer se již více než 20 let věnuje problematice optimalizace podnikových procesů. Vývoj nástrojové řady souhrnně označované **ARIS Platform** se opírá o reálné zkušenosti z více než 6.000 projektů zavádění procesního řízení. Vzhledem k těmto rozsáhlým zkušenostem a neustálým inovacím ve vývoji je platforma ARIS označována uznávanými analytickými společnostmi za vedoucí softwarový produkt na trhu.

Oblasti využití:

- Modelování, analýza a optimalizace podnikových procesů.
- Implementace SAP řešení.
- Navrhování IT architektur (Enterprise Architecture).
- Vývoj architektur orientovaných na služby (Service-Oriented Architecture).

- Modelování a řízení podnikových pravidel (Business Rules).
- Zavádění celopodnikových „compliance“ systémů a systémů řízení rizik.
- Implementace procesní inteligence a řízení výkonnosti procesů.
- Profesionální nástroj pro řízení podnikových procesů a pro podnikovou architekturu.

Vlastní produkty společnosti IDS Scheer ARIS™ Toolset a ARIS™ Process Performance Manager jsou jako součásti ARIS™ Process Platform for Process Excellence klíčovými hráči na světovém trhu v oblasti procesního řízení.

IDS Scheer může jako jediná společnost nabídnout optimální spojení konzultačních služeb se softwarovým řešením. Díky strategické spolupráci se společností SAP jsou nástroje a metody ARIS standardem pro platformu NetWeaver a nabízí tak poprvé software a řízení procesů v integrovaném celku. Na trhu procesního řízení a analýz hodnotí Fraunhoferův institut (IAO) nástroj ARIS™ jako nejlepší produkt a Gartner Group určuje IDS Scheer jako nejvíce inovativní společnost.

V rámci modelování procesů nabízí ARIS Toolset velmi rozsáhlou sadu osvědčených metod pro zobrazení podnikových procesů. Díky tomu je možné ARIS jednoduše přizpůsobit individuálním požadavkům. Podstatným prvkem v modelech procesů je kontrolní tok, který popisuje časově - logické pořadí provádění funkcí. Kromě událostí a funkcí lze v procesech zobrazit také organizační jednotky, datové objekty, aplikace a nosiče informací. Pro detailní zobrazení procesů slouží hierarchizace do libovolného počtu úrovní.

Modely lze také upravovat graficky nebo textově. Režim celé obrazovky a navigační možnosti umožňují názornou prezentaci dat. ARIS dále podporuje certifikaci "bez papíru" podle mnoha známých norem. Potenciální snížení nákladů na fyzické dokumenty, efektivnost a rychlost při provádění změn v procesech hovoří samy za sebe.

**ARIS Easy Design** je vyspělý nástroj pro dokumentaci podnikových procesů v grafickém formátu. Jde o vysoce intuitivní nástroj, který nevyžaduje žádné specializované znalosti. Jeho hlavní předností je, že umožňuje netechnickým uživatelům dokumentovat jejich znalosti o procesech samostatně bez toho, aniž by vyžadovali asistenci IT specialisty.

Ukládání dat o procesech do jednotné centrální repositury umožňuje jejich opakované použití a snadnou údržbu včetně provádění změn. Pro detailní analýzu podnikových procesů, vytvořených pomocí tohoto nástroje, lze použít další profesionální nástroje z řady ARIS Platform, jako je např. ARIS Toolset.

Hlavní přínosy:

- Celopodnikový návrh, analýza a optimalizace podnikových procesů.
- Intuitivní práce s nástrojem, bez nutnosti speciálních IT dovedností.
- Snadné vytváření výstupních sestav pomocí rozsáhlé řady předdefinovaných sestav.

*ARIS Toolset* je vyspělý a osvědčený nástroj založený na platformě Windows určený pro navrhování podnikových procesů a IT architektur (Enterprise Architecture). Nástroj nabízí uživatelům prostřednictvím rozsáhlé funkcionality pro distribuované řízení procesů komplexní podporu od definice procesů, přes analýzu a optimalizaci až po jejich implementaci. Jelikož jsou veškerá data o procesech uložena v jednotné centrální repositury, může být její obsah opakovaně používán v rámci celé organizace a to včetně využití souvisejících nástrojů řady ARIS Platform..

Hlavní přínosy:

- Celopodnikový návrh, analýza a optimalizace podnikových procesů.
- Strukturovaný přístup k vytváření IT architektur (Enterprise Architecture).
- Komplexní osvědčená a přizpůsobitelná metodika ARIS.

[19]

Mezi další možnosti SW podpory modelování podnikových procesů můžeme zařadit např. SW nástroje: Adonis, Casewise, QPR, Popkin, Episod či Visio.



## 4 SWOT ANALÝZA

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující SILNÉ nebo SLABÉ vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující PŘÍLEŽITOSTI a NEBEZPEČÍ jako vlastnosti vnějšího prostředí).

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

SWOT je zkratkou slov z angličtiny: Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S - W a O - T. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech :

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

## 5 ROZVÁDĚČE

Rozváděče jsou stavebním prvkem elektrických rozvodů bez ohledu na jejich umístění v elektrizační soustavě.

Elektrizační soustavu chápeme jako soubor vzájemně propojených zařízení pro výrobu a rozvod elektřiny včetně elektrických přípojek a odběrných elektrických zařízení a systém řízení, zabezpečovací a měřicí techniky a zařízení k přenosu informačních systémů.

Spolehlivost elektrických rozvodů na značné míře závisí právě na rozváděčích.

V případě, že je použit rozváděč, který neodpovídá požadavkům vyplývajících z jeho umístění, může dojít k velkým ztrátám, popřípadě i k ohrožení na životě.

Nepostradatelnost rozváděče vyplývá i z jeho definice – jedná se o „kombinace jednoho nebo více spínacích přístrojů s přidruženým řídicím, měřicím a signalizačním, ochranným nebo regulačním zařízením...“

Rozváděč je pouze jedním z prvků elektrizační soustavy a bez vzájemné kompatibility těchto prvků nelze vytvořit spolehlivou soustavu – rozvod.

### 5.1.1 Normalizace

Normalizační problematiku rozváděčů řeší CENELEC (Evropská komise pro normalizaci v elektrotechnice).

Tvorba ČSN v oblasti rozváděčů vychází z evropských norem a vzhledem k tomu, že evropské normy přejímají také mezinárodní normy IEC (Mezinárodní elektrotechnická komise), je zabezpečeno přijímání i těchto norem do soustavy ČSN.

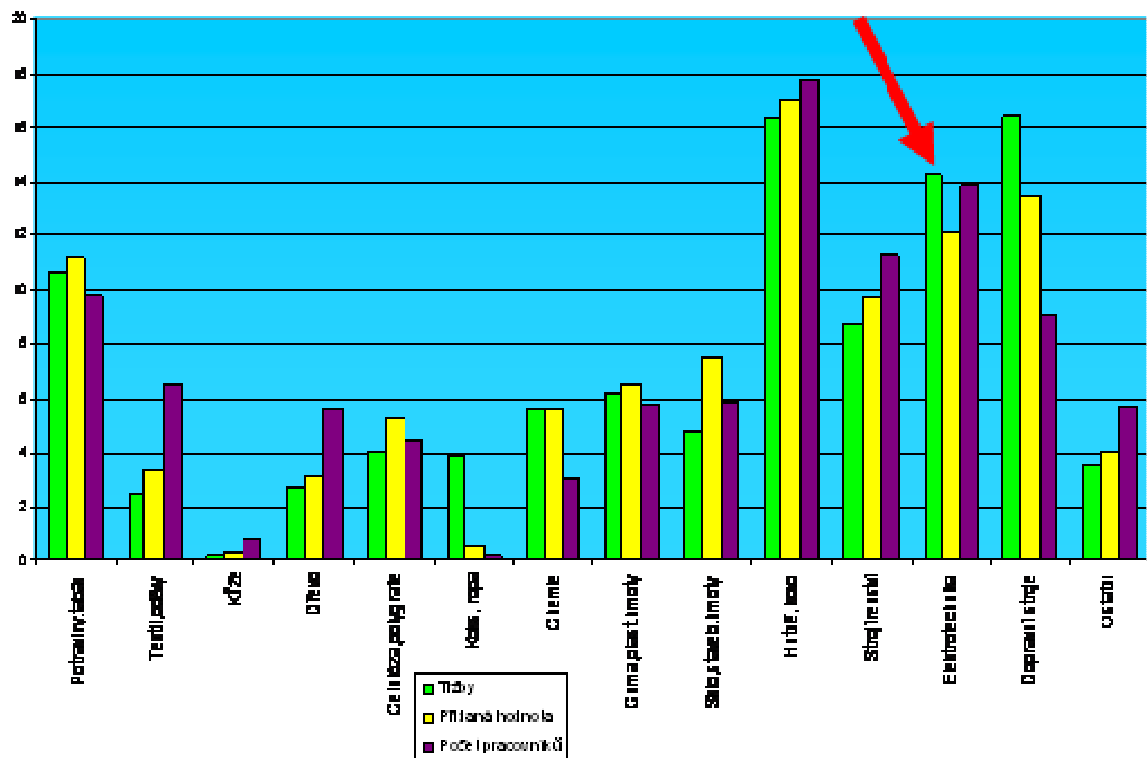
To má velkou výhodu pro mezinárodní spolupráci firem v této oblasti. Umožňuje to dovoz a vývoz rozváděčů či komponentů pro rozváděče bez komplikací.

(Pozn. Soupis norem, kterými se proces Výroba rozváděče řídí, je uveden v Příloze 7: Prohlášení o shodě.)

## 6 ANALÝZA ELEKTROTECHNICKÉHO PRŮMYSLU V ČESKÉ REPUBLICE

Novodobá historie českého elektrotechnického průmyslu je velmi bohatá, došlo k zásadní restrukturalizaci většiny výrobní základny, zlepšila se produktivita práce i jakost výrobků. Elektrotechnický průmysl se v roce 2005 podílel na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb zpracovatelského průmyslu České republiky jako celku 14,3 %, na tvorbě přidané hodnoty 12,1 % a 13,9 % na celkovém počtu pracovníků. Vlivem mohutného nárůstu v roce 2004 zaujímá elektrotechnický průmysl přední místa v celkových vykázaných tržbách za hutnictvím a dopravním strojírenstvím. Oproti minulým létům se tak v podstatě zdvojnásobil jeho podíl na produkci zpracovatelského průmyslu v České republice a lze očekávat jeho další růst.

[18]

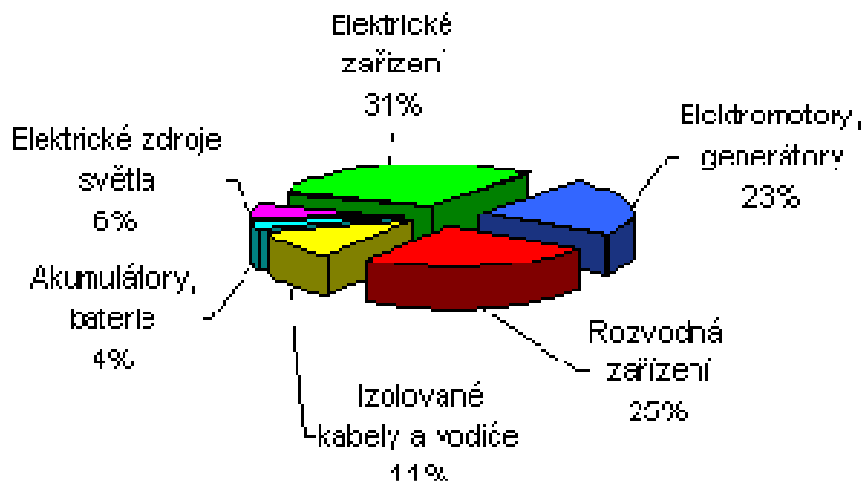


Obr. 7. Pozice elektrotechniky ve zpracovatelském průmyslu. [Zdroj: 18]

## 6.1 Silnoproudá elektrotechnika

Elektrické stroje a přístroje mají ve struktuře české elektrotechniky stabilní postavení. Hlavními produkty jsou tradičně elektromotory, generátory a transformátory, elektrická rozvodná a spínací zařízení a kabely a izolované vodiče. Technická úroveň výrobků a služeb dosahuje světového standardu. Nachází odbyt především v zemích Evropské unie. Podniky působící v silnoproudé elektrotechnice zaměstnávají 58 % pracovníků elektrotechniky v ČR.

[18]



Obr. 8. Podíly tržeb silnoproudé elektrotechniky. [Zdroj: 18]

## 6.2 Hlavní ekonomické údaje

### 6.2.1 Produkce a tržby

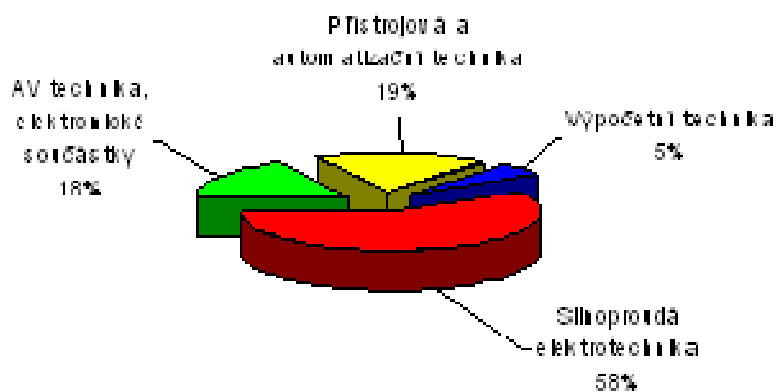
Produkce elektroniky a elektrotechniky v České republice jako celku, vyjádřená tržbami za prodej výrobků a služeb v cenách roku 2000 v posledních šesti letech trvale rostla. Tempo jejího růstu však v roce 2005 nevykazovalo takové přírůstky jako v roce 2004. Přesto tržby v roce 2005 vzrostly oproti roku 2004 o 4%.

### 6.2.2 Zaměstnanost

Za posledních šest let bylo v elektrotechnickém průmyslu vytvořeno více jak 19 000 nových pracovních míst. Kladný vliv na vytváření nových pracovních příležitostí měly investiční aktivity zahraničních společností, které vybuďovaly nové výrobní kapacity. Až do roku 2001 počet zaměstnaných v souhrnu rostl a dosáhl téměř 185 tis. osob. V dalších letech počet pracovníků v elektrotechnickém průmyslu vlivem pokračující restrukturalizace, opatření ke zvýšení produktivity práce a zavádění nových kapacit kolísal a v roce 2005 dosáhl 188 tis.osob.

Největším zaměstnavatelem jsou tradičně podniky silnoproudé elektrotechniky, ve kterých pracuje 58 % z celkové zaměstnanosti v elektrotechnice v České republice.

[18]



Obr. 9. Podíl počtu pracovníků. [Zdroj: 18]

### 6.3 Rozmístění elektrotechnického průmyslu v ČR

Koncentrace kapacit podniků elektrotechnického průmyslu v jednotlivých regionech je největší v Praze, Středočeském a Plzeňském kraji, kde je dosahováno více než 10 % tržeb z celkového vykázaného objemu. Tradiční zůstává postavení Hlavního města Prahy. Nové podniky v Rudné u Prahy, Kladně a Mladé Boleslavi posílily zastoupení Středočeského kraje. Koncentrace kapacit v průmyslové zóně u Plzně a dalších lokalitách plzeňského kraje oproti minulosti dále narostla. Významný podíl zaujímá tento průmysl tradičně v průmyslových zónách v Brně i v dalších lokalitách Jihomoravského, Olomouckého a Pardubického kraje.

[18]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### 7.1 Stručný profil společnosti

Firma SOGOS, s.r.o. byla založena v roce 1997.

Svou činnost zpočátku zaměřovala na kovovýrobu kusových dílů. Postupně rozšířila oblasti svého působení dle potřeb svého dominantního zákazníka Barum Continental s.r.o.

V současné době realizuje kromě původního kovoobrábění především opravářskou činnost, opravy strojní a elektro, včetně rekonstrukcí a modernizací strojů, výrobu a opravy elektrických rozvaděčů, renovace náhradních dílů, výrobu nových strojů a jejich částí, drobnou výrobu technické pryže, lepení dopravních pásů a běžnou údržbu strojního zařízení.

Dále nabízí služby svařovny a svářečské školy.

SOGOS, s.r.o. poskytuje služby převážně společností s gumářskou výrobou, např. Barum Continental, s.r.o. Matador, s.r.o. Mitas, a.s., Festo, s.r.o., závodům koncernu Barum Continental apod.

#### **Právní forma**

Společnost SOGOS, s.r.o. je, jak z názvu vyplývá, společností s ručením omezeným.

#### **Základní kapitál**

Základní kapitál společnosti SOGOS, s.r.o. je 100 000,-

#### **Počet zaměstnanců**

V současné době společnost SOGOS, s.r.o. zaměstnává 80 pracovníků.

#### **Předmět podnikání**

Obchodní jméno: SOGOS, s.r.o.

Sídlo: Objízdna 1628, Otrokovice

Jednatelé: Dr. Jiří Loučka, Jiří Holík

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 13.1. 1997.



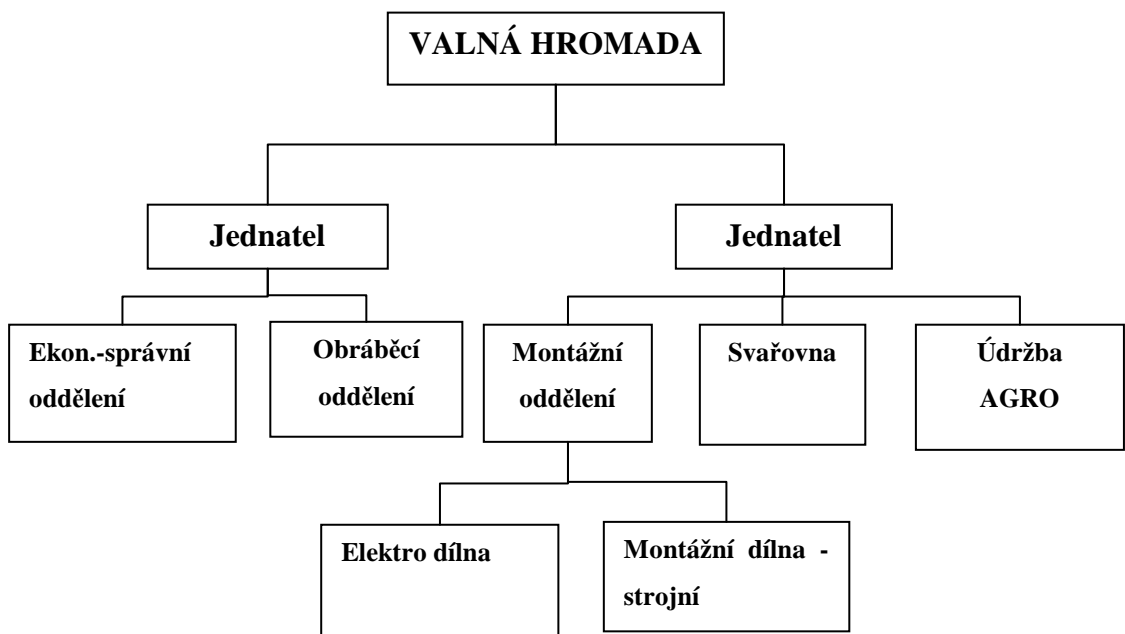
Hlavní náplní je opravárenská činnost, opravy strojní a elektro, včetně rekonstrukcí a modernizací strojů, převážně pro gumárenskou výrobu (viz Příloha 1: Hlavní předmět činnosti).

## 7.2 Organizační struktura

Společnost SOGOS, s.r.o. má vypracovaný Organizační řád, který také definuje organizační strukturu, odpovědnosti a pravomoc managementu společnosti, vedoucích jednotlivých oddělení, mistrů a předáků.

Na Organizační řád navazují Popisy funkčních míst, ve kterých jsou uvedeny odpovědnosti vedoucích pracovníků za jednotlivé prvky systémových norem.

Dle předmětů činnosti můžeme organizační strukturu společnosti popsat dle Obr.10.



Obr. 10. Organizační struktura společnosti SOGOS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

### 7.3 Počet zaměstnanců v jednotlivých střediscích

Společnost SOGOS, s.r.o. zaměstnává 80 pracovníků.

Jejich počet dle jednotlivých středisek je uveden v tabulce.

Na vedení společnosti se podílí dva jednatele, z nichž jeden je zodpovědný za Ekonomicko-správní oddělení, Obráběcí oddělení a Montáž (Dílna elektro montáží) a druhý je zodpovědný za Svařovnu a Údržbu AGRO.

Oddělení *Dílna elektro montáží* zaměstnává v současné době 12 pracovníků.

Tab.1. Počet pracovníků v jednotlivých odděleních v letech 2001 – 2006 [Zdroj: vlastní]

Odd. / Počet prac.	2002	2003	2004	2005	2006
Ekonom. – správní	1	1	1	1	1
Strojní odd.	17	16	18	18	19
Obrábění	23	25	26	27	25
Údržba	11	10	10	10	11
Svařovna	10	10	10	10	10
<i>Dílna el. montáží</i>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Celkem</b>	<b>71</b>	<b>71</b>	<b>75</b>	<b>76</b>	<b>76</b>

Z uvedené tabulky vyplývá, že se počty pracovníků mají mírně vzestupnou tendenci.

Společnost SOGOS, s.r.o. se snaží počty pracovníků v jednotlivých oddělení přizpůsobovat aktuálním požadavkům a potřebám.

## 7.4 Popis areálu firmy

Sídlo společnosti SOGOS, s.r.o. se nachází v areálu koncernu Barum Continental, s.r.o. v objektech SO 171 a SO 172, kde je umístěna obráběcí a montážní dílna.

V objektu SO 164 je svařovna, ve které se kromě svařování a svářečské školy provozují také další činnosti, např. lepení pásů, opravy ventilů.

O nájmu nebytových prostor, na odběr energií a odvádění odpadních vod jsou s firmou Barum Continental, s.r.o. uzavřeny smlouvy.

## 8 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI SOGOS S.R.O.

V této kapitole se zaměřím na jednotlivé části SWOT analýzy společnosti SOGOS, s.r.o.

V bodech popíši *silné a slabé* stránky a dále *příležitosti a ohrožení*, kterým je společnost SOGOS, s.r.o. vytavena.

### 8.1 Silné stánky

- *Výroba s ohledem na životní prostředí.*

Společnost SOGOS, s.r.o. se snaží o takovou výrobu, která minimalizuje vliv na životní prostředí.

Pro určité technologické postupy společnost používá určité množství chemikálií, které jsou uloženy na označených místech i s bezpečnostními listy. Zacházení s těmito látkami vychází ze zákona o chemických látkách.

Společnost taktéž vytváří určité množství odpadů, včetně odpadů nebezpečných.

Pro zacházení s těmito látkami má povolení Okresního úřadu Zlín (referátu životního prostředí).

Všechny odpady jsou uloženy na označených místech, nebezpečné odpady jsou navíc označeny bezpečnostními listy.

Veškeré odpady jsou předávány oprávněným firmám na základě uzavřených smluv.

- *Výroba a poskytování služeb dle norem ISO 9001 a ISO 14001.*

Společnost vytvořila Integrovaný systém řízení (IMS) dle norem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a OHSAS 18001.

V souladu s požadavky těchto norem společnost uplatňuje takový systém řízení, který naplňuje jejich požadavky a zajišťuje zákazníkovi kvalitní výrobek a kvalitní poskytované služby. Společnost SOGOS, s.r.o. má v rámci požadavků norem *definované stručné karty procesů*.

V souladu s normou ISO 14001 společnost minimalizuje vliv na životní prostředí a optimalizuje činnosti ve vztahu k ochraně zdraví a bezpečnosti práce.

- ***Spokojení zákazníci a zaměstnanci.***

Snahou společnosti SOGOS, s.r.o. je udržení spokojených zákazníků.

V souladu se záměry rozvoje společnosti a v zájmu upevnění pozice dodavatele do podniků koncernu Barum Continental, s.r.o. si společnost uvědomuje potřebu neustálého zlepšování ve všech oblastech činnosti.

Vedení společnosti si plně uvědomuje nutnost a důležitost uplatňování integrovaného systému řízení na dlouhodobou stabilitu vztahu k zákazníkovi a snaží se maximálně uspokojit jejich potřeby a očekávání.

Potřeby a očekávání zákazníků jsou pravidelně přezkoumávány na obchodních jednáních a následně vyhodnocovány vedením společnosti.

Společnost SOGOS, s.r.o. se snaží také o udržení spokojených zaměstnanců. Dbá na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, posiluje také jejich odpovědnost za ochranu životního prostředí.

Každý pracovník je při nástupu zaškolen. To probíhá v podrobném seznámení pracovníka s popisem pracovního místa, konkrétními požadavky a pracovními úkoly.

Po skončení zaškolení provede jeho nadřízený vyhodnocení a rozhodne o profesním zařazením pracovníka.

- ***Sídlo společnosti v areálu Barum Continental, s.r.o.***

Sídlo společnosti SOGOS, s.r.o. se nachází v areálu společnosti Barum Continental, s.r.o.

O nájmu nebytových prostor, na odběr elektrických energií a odvádění odpadních vod mají se společností Barum Continental, s.r.o. uzavřené smlouvy.

Pro SOGOS, s.r.o. představuje umístění sídla *nespornou* výhodou, protože Barum Continental, s.r.o. díky tomu stal jejich hlavním zákazníkem, od kterého firmě SOGOS, s.r.o. plynou největší zisky.

Navíc jsou schopni být neustále k dispozici při případných haváriích či jiných problémech se stroji.

- ***Pružná reakce na poptávku.***

V rámci zvýšení konkurenceschopnosti se společnost SOGOS, s.r.o. snaží o pružnou a rychlou reakci na poptávku.

Každá poptávka je řešena zvlášť odpovědným pracovníkem společnosti.

SOGOS, s.r.o. se také snaží o zajištění náročnějších poptávek.

Vzhledem k tomu, že hotový produkt je ihned dodán zákazníkovi, není třeba provádět balení, skladování apod.

Pro manipulaci s materiálem a strojním zařízením jsou využívány odpovídající mechanizační prostředky, kterými je zajištěn bezpečný transport.

## **8.2 Slabé stránky**

- ***Spolupráce pouze s konkrétními dodavateli.***

V rámci realizace zakázky si nákup spotřebního materiálu zajišťují vedoucí jednotlivých oddělení.

Je-li cena nakupovaného zboží vyšší než je stanovaná částka – 20 000,-, předává vedoucí oddělení požadavek na ekonomicko – správní oddělení.

Materiály a náhradní díly jsou nakupovány od *stálých* dodavatelů, objednávky vystavuje vedoucí střediska nebo nákupce, podkladem pro specifikaci nakupovaného zboží jsou katalogy dodavatelů.

Žádný průzkum ani výběrové řízení v rámci výběru dodavatele společnost SOGOS, s.r.o. neprovádí.

- ***Orientace pouze na konkrétní odběratele.***

Realizace zakázek pro zákazníky probíhá na základě rámcových smluv. Tyto smlouvy jsou uzavírány na delší časové období, zpravidla na jeden rok.

Pravomoc k uzavření takových smluv mají pouze jednatele společnosti.

Jsou respektovány specifické požadavky zákazníků a požadavky, které vyplývají z obecně platných předpisů.

Mezi zákazníky společnosti SOGOS, s.r.o. patří firmy, podnikající v gumárenském průmyslu.

Jak již bylo zmíněno hlavním zákazníkem je Barum Continental, s.r.o.

Dalšími jsou Mitas a.s., Fatra a Fanam s.r.o.

Další zákazníky společnost SOGOS, s.r.o. nevyhledává.

- ***Nedostatečně vyjasněné pravomoci a odpovědnosti.***

Společnost SOGOS, s.r.o. má sice Organizační strukturu a v rámci ní vypracovaný Organizační řád a Popisy funkčních míst.

Organizační struktura však není příliš jasná a podle Organizačního řádu a Popisů funkčních míst se vedení společnosti ani jednotliví pracovníci neřídí.

Proto by se dalo mluvit o nevyjasněných pravomocích a odpovědnostech a z toho vyplývajícího organizačního zmatku.

- ***Slabý přehled o konkurenčních metodách a možnostech.***

Společnost SOGOS, s.r.o. neprovádí žádné průzkumy trhu, nemapuje svou konkurenci. Z toho vyplývá, že nemá přehled o tom, jaké metody konkurenti používají.

- ***Neznalost cizích jazyků.***

V rámci snahy o proniknutí na zahraniční trh si společnost SOGOS, s.r.o. uvědomuje neznalost cizích jazyků, která je pro ni velkou bariérou.

- ***Neexistence zavedeného procesního řízení***

Společnost SOGOS, s.r.o. nemá zavedené procesní řízení, které by v souladu s požadavky norem ČSN EN ISO 9001 a z důvodu neustálého zlepšování měla mít.

### 8.3 Příležitosti

- ***Výroba a poskytování služeb v souladu s normami ISO 9001 a ISO 14001.***

Výroba a poskytování služeb dle norem ČSN EN ISO 9001 a norem ČSN EN ISO 14001 je pro společnost SOGOS, s.r.o. nejen silnou stránkou, ale také příležitostí, která se týká získávání nových zákazníků.

- ***Zavedení procesního řízení.***

V rámci norem ISO 9001 má společnost SOGOS, s.r.o. vypracované pouze stručné Karty procesů.

***Protože však došlo ke změnám v procesech společnosti, identifikovali jsme s vedením společnosti klíčové procesy nové a při jejich popisu jsme šli více do hloubky*** (viz Příloha 2: Popis kontextu procesů).

Zavedení procesního řízení společnosti je nespornou silnou stránkou a také příležitostí.

- ***Navazování zahraničních kontaktů.***

V rámci rozšíření dosavadních odběratelů by se společnost SOGOS, s.r.o. měla zaměřit nejen na odběratele české, ale také zahraniční.

- ***Neustálé zvyšování kvalifikace a odbornosti pracovníků společnosti.***

Společnost by měla zajišťovat všechny potřebná školení, která vyplývají ze zákona.

Dle profese by se pracovníci společnosti měli zúčastňovat speciálních školení, která vyplývají z charakteru poskytovaných služeb (např.: svářečské zkoušky, elektrikářská způsobilost, obsluha vysokozdvíhových a manipulačních vozíků apod.)

Odborná způsobilost ve výrobě by měla být zvyšována průběžným proškolením na různých operacích v souladu s potřebami společnosti.

Do programu školení by měla být zahrnuta i problematika vztahu pracovníků k životnímu prostředí a bezpečnosti práce.

- ***Upevnění pozice dodavatele do společnosti Barum Continental, s.r.o.***

V rámci neustálého rozvoje společnosti by se SOGOS, s.r.o. měl snažit o co největší upevnění pozice dodavatele do podniků koncernu Barum Continental, s.r.o. a zlepšovat jim poskytované výrobky a služby.



## 8.4 Ohrožení

- *Konkurence v odvětví.*

Společnost SOGOS, s.r.o. by si měla uvědomovat možnost ohrožení, která spočívá v konkurenci.

A to jak konkurenci, která se již na trhu nějakou dobu nachází, tak i konkurenci nové, která na trh teprve vstupuje.

- *Neexistence marketingového zázemí firmy.*

Domnívám se, že hrozbu pro společnost může znamenat i to, že nemá žádné marketingové zázemí, které by jednak zkoumalo trh a jednak pravidelně vyhodnocovalo výsledky společnosti.

- *Velká míra závislosti na dodavateli.*

Společnost SOGOS, s.r.o. je na svém dodavateli velmi závislá.

Případné nedodání materiálu či náhradních dílů může zakázku a dobu její realizace velmi ohrozit.

- *Změny legislativy.*

Neustálé změny legislativy, zákonných požadavků, různých vyhlášek a norem mohou pro společnost rovněž představovat ohrožení.

A to zejména v tom smyslu, že vedení společnosti či odpovědná osoba nesmí ztrácet přehled o veškerých novinkách co se legislativy týče.

- *Málo agresivní prosazování firmy na trhu.*

Společnost SOGOS, s.r.o. se zaměřuje jen na určité dodavatele a určité odběratele.

Z tohoto hlediska by se dalo říci, že společnost se na trhu nesnaží o prosazení sebe sama vůbec.

## 9 ZÁKLADNÍ POSLÁNÍ FIRMY, FILOSOFIE PODNIKÁNÍ A HLAVNÍ CÍLE FIRMY

### 9.1 Současná filosofie

Společnost SOGOS, s.r.o. se ve svém podnikání zaměřuje na výše zmíněné oblasti.

Mezi nejdůležitější body současné filosofie firmy patří:

- *Neustálé a prokazatelné zlepšování ve všech oblastech činnosti.*
- *Upevnění pozice dodavatele do podniků společnosti Barum Continenta,l s.r.o.*
- *Vyvíjení nových výrobků a neustálé zlepšování výrobků stávajících.*
- *Zavedení procesního řízení.*
- *Výroba a poskytování služeb dle norem ISO 9001 a ISO 14001.*
- *Zavedení a neustálé zlepšování integrovaného systému řízení.*
- *Zvyšování odbornosti a kvalifikace zaměstnanců.*
- *Maximální uspokojování potřeb a přání zákazníků.*
- *Navazování více zahraničních kontaktů.*

Jak toho chce společnost SOGOS, s.r.o. dosáhnout?

- Společnost SOGOS, s.r.o. plánuje své činnosti a vytváří dostatečné zdroje pro dosažení svých cílů.
- Společnost pravidelně měří spokojenost zákazníků.
- Společnost SOGOS, s.r.o. si stanoví politiku integrovaného systému managementu.
- Záměrem a cílem společnosti SOGOS, s.r.o. je řídit se dle norem ISO 9001 a ISO 14001.
- Udržuje dobré partnerské vztahy s dodavateli, zákazníky i zaměstnanci.
- Společnost pravidelně provádí proškolení pracovníků.

- Uspokojuje potřeby zákazníka výrobou nových strojních částí, prováděním generálních, standardních i havarijních oprav zařízení.
- Trvale zlepšuje své činnosti a tím eliminuje ztráty a vyrábí s minimálními náklady.
- Plně respektuje požadavky, které se vztahují ke všem činnostem společnosti s důrazem na dodržování legislativy.
- Společnost SOGOS, s.r.o. si *zakazuje* maloobchodní prodej a omezení se pouze na poskytování služeb.

## 9.2 Dominantní trendy

Dominantní trendy pro podnik znamenají příležitost – tedy pozitivní vliv na podnik, ale představují také ohrožení – negativní vliv na podnik.

Pro zmapování dominantních trendů, které působí na společnost SOGOS, s.r.o. jsem aktivity podniku rozčlenila do pěti oblastí:

### 9.2.1 Postavení firmy na trhu

V oblasti postavení firmy na trhu společnost SOGOS, s.r.o. nejvíce ovlivňují následující faktory:

- Přírůstek existujících trhů
- Noví dodavatelé na trhu
- Noví odběratelé na stávajícím trhu
- Přírůstek konkurentů
- Konkurenti na mezinárodní úrovni
- Nové trendy u konkurentů
- Vstup na mezinárodní trhy
- Inovace v odvětví
- Nové výrobky na stávajícím trhu
- Internacionalizace

### 9.2.2 Získávání finančních prostředků

V oblasti získávání finančních prostředků společnost SOGOS, s.r.o. nejvíce ovlivňují tyto dominantní faktory:

- Nové zákonné požadavky
- Nové možnosti financování
- Makroekonomické tendence jako např. inflace
- Trendy ve vývoji nákladů
- Výdaje spojené s půjčením peněz
- Ochota bank poskytovat úvěry
- Nové způsoby snižování nákladů
- Snižující se daň z příjmu

### 9.2.3 Výrobní proces a jeho inovace

V oblasti výrobního procesu a jeho inovace společnost SOGOS, s.r.o. nejvíce ovlivňují faktory týkající se:

- Automatizace
- Nemožnost standardizace v oblasti služeb
- Nové technologie
- Nové stroje a zařízení
- Změny názorů na kvalitu
- Změny požadavků na jakost
- Možnost zadávání práce mimo podnik
- Nové výrobky a služby
- Neexistence skladů
- Nové způsoby distribuce

#### 9.2.4 Získávání a rozvoj lidských zdrojů

Společnost SOGOS, s.r.o. zaměstnává 80 pracovníků a za jejich činnost jsou odpovědní 2 jednatelé. Mezi dominantní faktory, které společnost v tomto bodě ovlivňují nejvíce patří:

- Nový styl vedení
- Nové požadavky na řízení
- Růst demokracie
- Růst kvalifikace
- Nové zákony v oblasti bezpečnosti práce
- Nezaměstnanost
- Znalost jazyků
- Nové formy komunikace
- Trendy v oblasti životní úrovně
- Pracovní doba a pracovní prostředí

#### 9.2.5 Ostatní vnější trendy

Mezi ostatní vnější trendy, které společnost SOGOS, s.r.o. ovlivňují patří tyto faktory:

- Nové veletrhy a burzy
- Trendy v oblasti životní úrovně
- Požadavky na životní prostředí
- Zákonné požadavky
- Nové formy konkurence
- Mezinárodní legislativa
- Růst cen energií
- Nutnost snižování odpadů
- Možnost spolupráce

### 9.3 Kritické faktory úspěchu – KFU

Pro společnost SOGOS, s.r.o. a její konkurenceschopnost mají kritický význam zejména následující faktory:

- ***Pružná reakce na poptávku.***

Společnost SOGOS, s.r.o. se snaží o rychlou a adekvátní reakci na každou poptávku, která je přijata vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení.

- ***Schopnost zajistit i náročnější zakázky.***

Společnost SOGOS, s.r.o. má v rámci konkurenceschopnosti snahu o zajištění každé zakázky, a tedy i té nejnáročnější.

- ***Spokojení zákazníci a zaměstnanci.***

Společnost dbá o udržování dobrých partnerských vztahů nejen se zákazníky, ale také se zaměstnanci. Společnost se také snaží o minimální dopad na bezpečnost a zdraví zaměstnanců při práci.

- ***Snaha o udržení stálých cen.***

Společnost SOGOS, s.r.o. se snaží o neustálé udržování stálých cen v rámci udržení stálých zákazníků, získání nových zákazníků a tím i získání konkurenceschopnosti.

- ***Sídlo společnosti v areálu Barum Continental s.r.o.***

Sídlo společnosti SOGOS, s.r.o. se nachází v areálu společnosti Barum Continental s.r.o.

O nájmu nebytových prostor, na odběr elektrických energií a odvádění odpadních vod mají s Barum Continental s.r.o. uzavřené smlouvy.

Pro SOGOS, s.r.o. představuje umístění sídla nespornou výhodou, protože Barum Continental s.r.o. díky tomu stal jejich hlavním zákazníkem, od kterého firmě SOGOS, s.r.o. plynou největší zisky.

Navíc jsou schopni být neustále k dispozici při případných haváriích či jiných problémech se stroji.

- *Velmi dobré partnerské vztahy s dodavateli.*

Společnost SOGOS, s.r.o. nakupuje materiál a náhradní díly od stálých dodavatelů, proto se snaží o udržení velmi dobrých partnerských vztahů.

- *Výroba s ohledem na životní prostředí.*

Společnost SOGOS, s.r.o. se snaží produkovat tak, aby dopad na životní prostředí byl co nejmenší.

Snaží se o prevenci znečišťování životního prostředí úsporným zacházením se surovinami, chemickými látkami a energiemi.

- *Demokratický styl vedení ve společnosti.*

Nové vedení s sebou přineslo i demokratický styl řízení ve firmě, který se projevuje zejména tím, že každý zaměstnanec má možnost se vyjádřit ke každému problému.

- *Pravidelné sledování spokojenosti zákazníků formou dotazníků a jejich vyhodnocování.*
- *Spolupráce s orgány státní správy, s partnery, dodavateli, zákazníky a vyžadování od nich, aby jejich přístup k životnímu prostředí, k ochraně zdraví a bezpečnosti práce byl v souladu se záměry společnosti samotné.*
- *Pravidelné sledování a plnění požadavků, které se vztahují ke kvalitě jednotlivých výrobků a poskytování služeb, ochraně životního a pracovního prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochrany.*

## 10 DŮVODY PRO ZAVEDENÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI SOGOS, S.R.O.

Při zavádění procesního řízení dochází ke změnách v procesech samotných, ale také v organizační struktuře společnosti, dochází také ke změnám v podnikovém prostředí.

Implementaci procesního řízení téměř vždy předchází rozhodnutí vlastníků a manažerů. Je však důležité, aby podporovaly nejen samotný přechod na procesní řízení, ale i následný nový způsob řízení společnosti.

Přechod na procesní řízení lze podle *doby* rozdělit na dvě oblasti:

- Zavedení procesního řízení ve společnosti v řádu měsíců (jedná se zejména o změny ve strategii, procesech, organizační struktuře, IT apod.)
- Adaptace procesního řízení (jedná se zejména o přijetí nového způsobu řízení zaměstnanci společnosti.)

Znalost procesního přístupu umožňuje managementu společnosti lépe pochopit to, co ve společnosti probíhá, správně seřadit činnosti a měřit jejich výsledky.

Základem procesního pojetí organizace jsou potřeby a požadavky zákazníků.

Každý proces je v rámci procesního řízení rozdělený na jednotlivé činnosti a díky tomu můžeme odvodit, jak jednotlivé činnosti přispívají k celkové spokojenosti zákazníka.

Díky procesnímu řízení může společnost SOGOS, s.r.o. rozdělit procesní řízení na jednotlivé činnosti a zmapovat nejen jejich přínos pro zákazníka, ale také náklady, které s touto činností souvisí.

Přínosem procesního řízení je také to, že společnost funguje jako jeden celek – každý pracovník v organizaci ví, čeho chce společnost dosáhnout a je mu také jasné, jak se na tom on sám podílí.



Přechod na procesní řízení může být ohrožen zejména následujícími faktory:

- Procesní řízení a zlepšování procesů není propojeno s vizí a cíli organizace.
- Procesnímu týmu není jasné zadání či se jednotlivých činností v procesu účastní ne-správně lidé nesprávným způsobem.
- Organizace se soustředí více na teoretický návrh procesu a méně pak na zavedení procesu do praxe.

### **10.1 Shrnutí hlavních důvodů pro zavedení procesního řízení ve společnosti SOGOS s.r.o.**

- *Procesy musí být účelné a hospodárné, musí sloužit zákazníkům.*
- *Rychlé a kvalitní uspokojení potřeb a požadavků zákazníků a to za rozumnou cenu.*
- *Nutnost propojení vize a filosofie společnosti s jejími procesy.*
- *Vyjasnění odpovědnosti jednotlivých středisek a pracovních míst.*
- *Tlak na snižování nákladů.*
- *Zajištění kvality a rychlosti uspokojení potřeb a požadavků zákazníka.*
- *Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti SOGOS, s.r.o.*
- *Zavedení procesního řízení znamená efektivní nástroj analýzy a optimalizace procesů.*

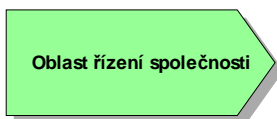
## 11 PROJEKT ZAVEDENÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

### 11.1 Identifikace procesů

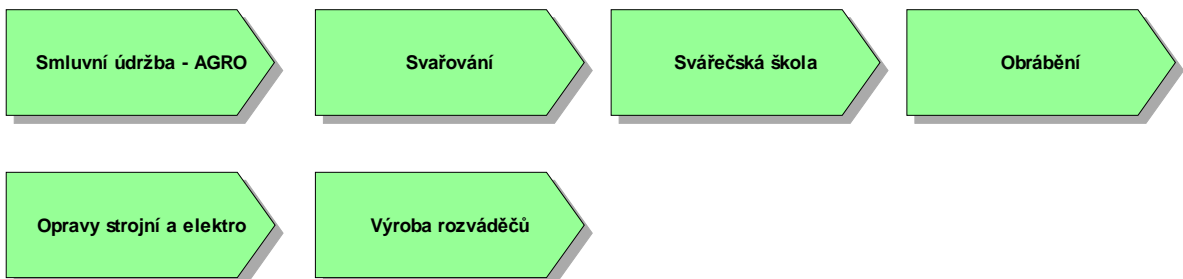
V následující části své práce provedu identifikaci řídicích, klíčových a podpůrných procesů společnosti SOGOS, s.r.o. pomocí softwarového nástroje ARIS.

Východiskem je pro mě organizační struktura společnosti a hlavní předměty činnosti společnosti.

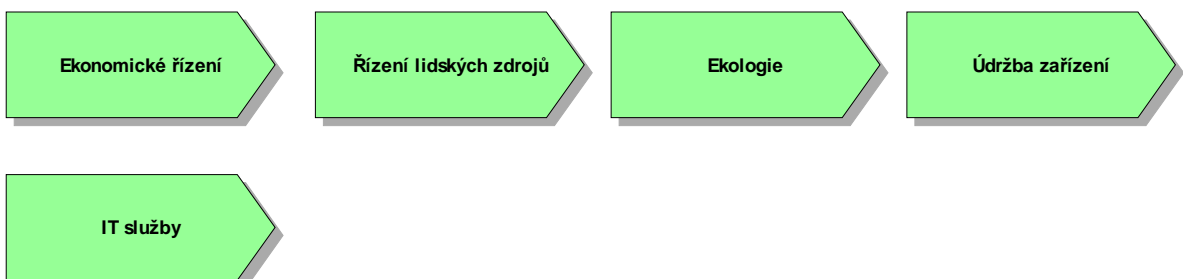
#### Řídící procesy



#### Klíčové procesy



#### Podpůrné procesy



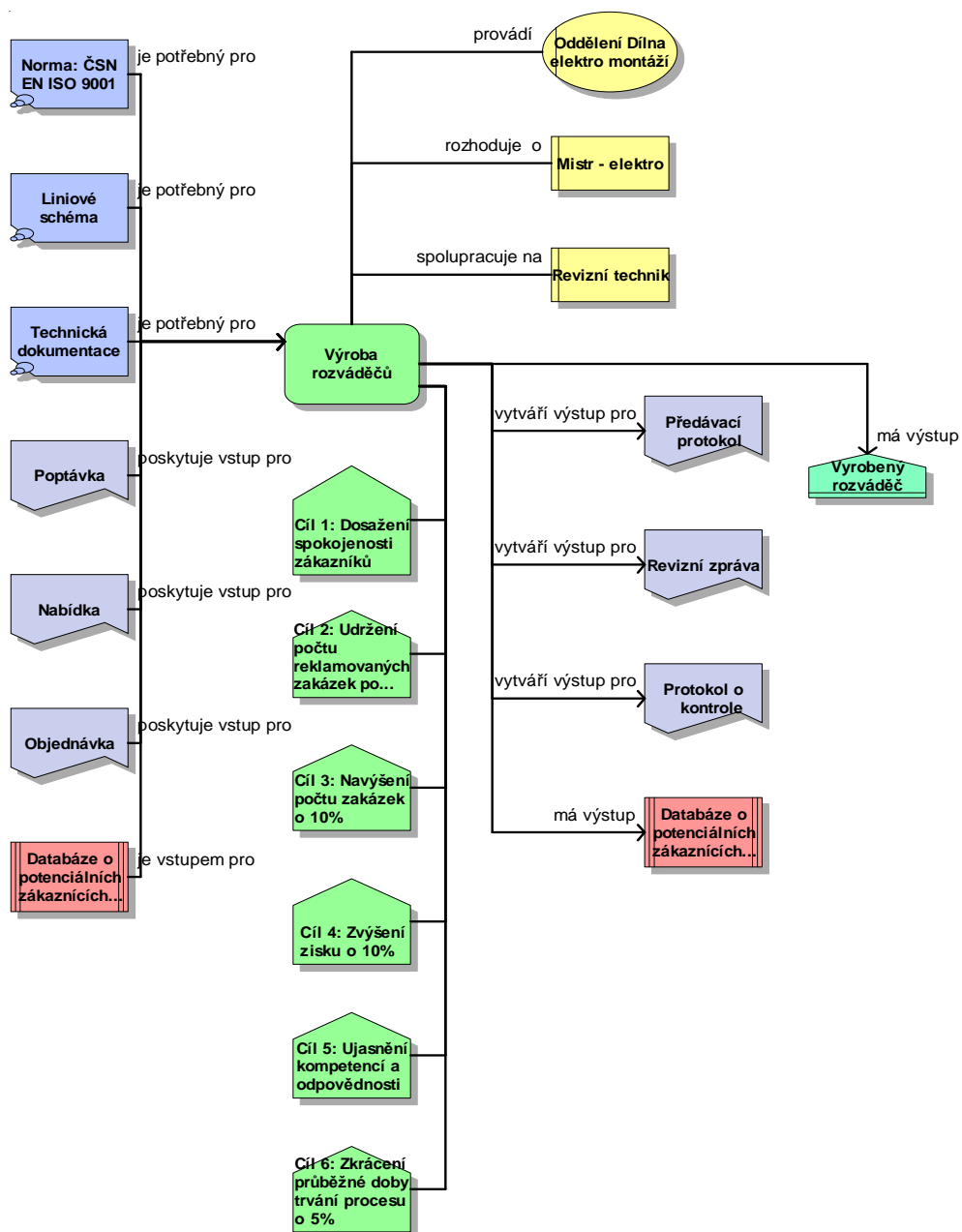
Obr.11. Procesy společnosti SOGOS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

## 11.2 Popis kontextu procesů

Pro každý výše uvedený *klíčový* proces za pomoci softwarového nástroje ARIS identifikují:

- Majitele procesu a oddělení, ve kterém je proces prováděn
- Vstupy a výstupy.
- Dokumentace a záznamy.

(Pozn. Klíčový proces, probíhající ve středisku Dílna elektro montáží – „Výroba rozváděčů“ je uveden v této kapitole. Ostatní jsou obsaženy v Příloze 2)



Obr.12. Proces Výroba rozváděče. [Zdroj: vlastní]

## 11.3 Sestavení mapy procesů

V následující části provedu projekt *zavedení procesního řízení* pro středisko Dílna elektro montáží.

*Výběr střediska pro zavedení procesního řízení v rámci mé diplomové práce proběhl na základě dohody se společností SOGOS s.r.o.*

Jmenovitě půjde o klíčový proces:

- **Výroba rozváděčů**

### 11.3.1 Skupina procesů „Výroba rozváděče“



Obr. 14. Sestavení mapy procesů. [Zdroj: vlastní]

## 11.4 Vlastní popis procesu

### 11.4.1 Vstupy procesu

Vstupy do procesu „Výroba rozváděčů“ můžu rozdělit na:

- **Materiálové** – jedná se tedy o konkrétní materiál na zakázku, který vyplývá ze specifikace objednávky či smlouvy o dílo, externí a interní služby.
- **Informační** – jedná se o smlouvu o dílo, objednávku, interní objednávku, projekto-  
vou dokumentaci a harmonogram zakázky.

### 11.4.2 Řízení procesu

Řízení procesu „Výroba rozváděčů“ ovlivňují zákony, vyhlášky, nařízení, normy, směrnice, předpisy a montážní praxe.

### 11.4.3 Zdroje procesu

Zdroje tohoto procesu můžeme rozdělit na:

- **Lidské zdroje** – zahrnují výrobní dělníky, skladníky a dodavatele materiálu.
- **Finance** – zahrnují finance vynaložené na školení, investice a informační systém.
- **Materiálové zdroje** – zahrnují sklady, administrativní prostory a jejich vybavení, dopravní prostředek, energie a režijní materiál.

### 11.4.4 Výstupy procesu

Výstupy procesu „Výroba rozváděče“ můžu opět rozdělit na:

- **Materiálové** – výroba zařízení včetně kusových zkoušek, předání a expedice funkčního díla zákazníkovi, a to v dohodnutém termínu a v ceně dle objednávky či smlouvy o dílo a jejich dodatků. Jedná se také o odpady, které při realizaci zakázky mohou vzniknout.
- **Informační** – požadavek na nákup, objednávka, průběh zakázky, dílčí protokoly, protokol o kusové zkoušce, protokol o kompletnosti, prohlášení o shodě, reklamační, záznamy o neshodě, konečný předávací list, podklady pro fakturaci, archivace dokumentace zakázky.

Detailní popis procesu, identifikaci jeho událostí a funkcí (činností) provedu opět pomocí softwarového nástroje ARIS.

### 11.4.5 Cíle procesu

Přínosy procesního řízení závisí také na správném stanovení cílů a jejich pravidelném srovnávání se skutečností.

Cíle pro proces „Výroba rozváděče“ a s ním související výše zmíněné procesy bych na základě zmapování současného stavu navrhovala následující:

- **Dosažení spokojenosti zákazníků.**

Dosažení co největší spokojenosti zákazníků je v současné době hlavním cílem každého procesu, protože zákazník je pro každou dobře fungující společnost tím nejdůležitějším.

- **Udržet počet reklamovaných zakázek pod 5%.**

Udržení počtu reklamovaných zakázek na minimu úzce souvisí s výše zmíněným cílem, protože zákazník může být spokojen pouze tehdy, pokud je mu dodán kvalitní a bezporuchový výrobek.

- **Navýšit počet zakázek mimo areál Barum Continental, s.r.o. o 10%.**

Jak jsem se již zmínila, společnost SOGOS, s.r.o. se orientuje na konkrétní odběratele a jiné nevyhledává. Tento cíl navrhuji proto, že organizaci přinese nové zakázky, zákazníky a tím přispěje ke zvýšení zisku.

- **Zvýšit zisk o 10%.**

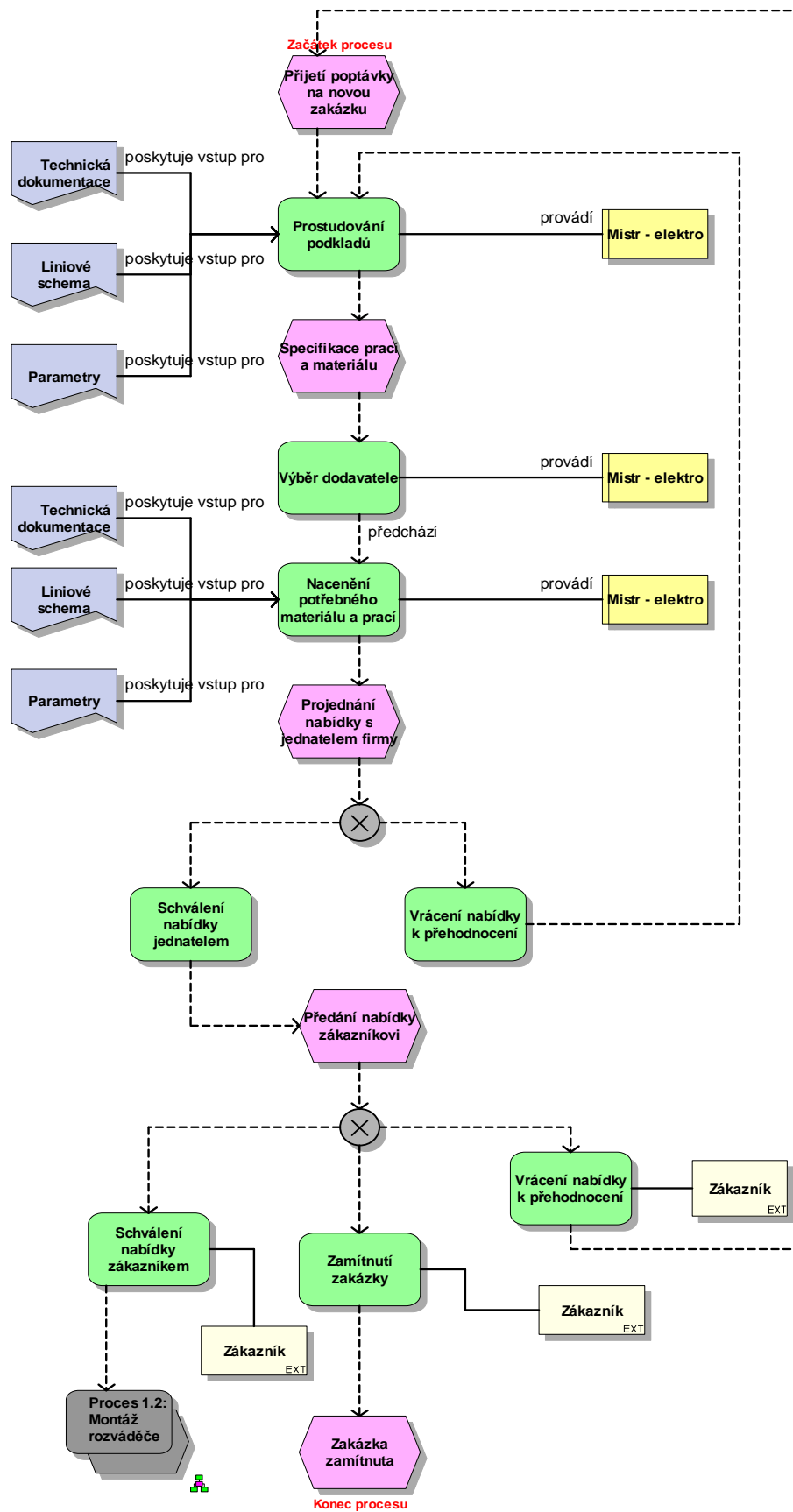
Tento cíl je navržen proto, že každý proces by měl usilovat o dosažení co největšího zisku.

- **Efektivněji stanovit kompetence a odpovědnosti jednotlivých částí procesu.**

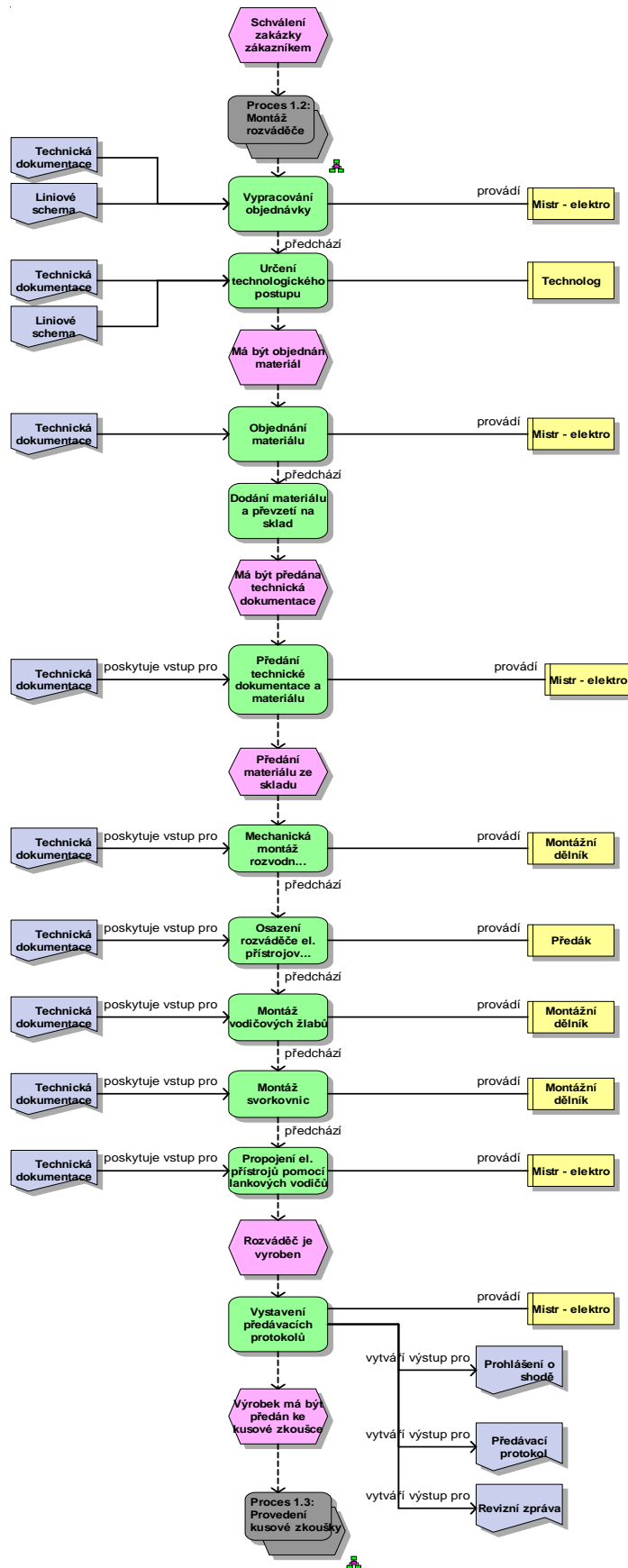
Hlavním problémem společnosti SOGOS, s.r.o. je nedostatečná organizační struktura a nedostatečně stanovené kompetence a odpovědnosti. Pro každou dobře fungující společnost by tyto věci měly být samozřejmostí, proto stanovuji cíl, který se týká jejich vyjasnění a upřesnění.

- **Zkrácení průběžné doby trvání procesu o 5%.**

Zkrácení průběžné doby trvání procesu může organizaci přinést více času na vyřizování nových zakázek, vyšší zisk a spokojenější zákazníky.

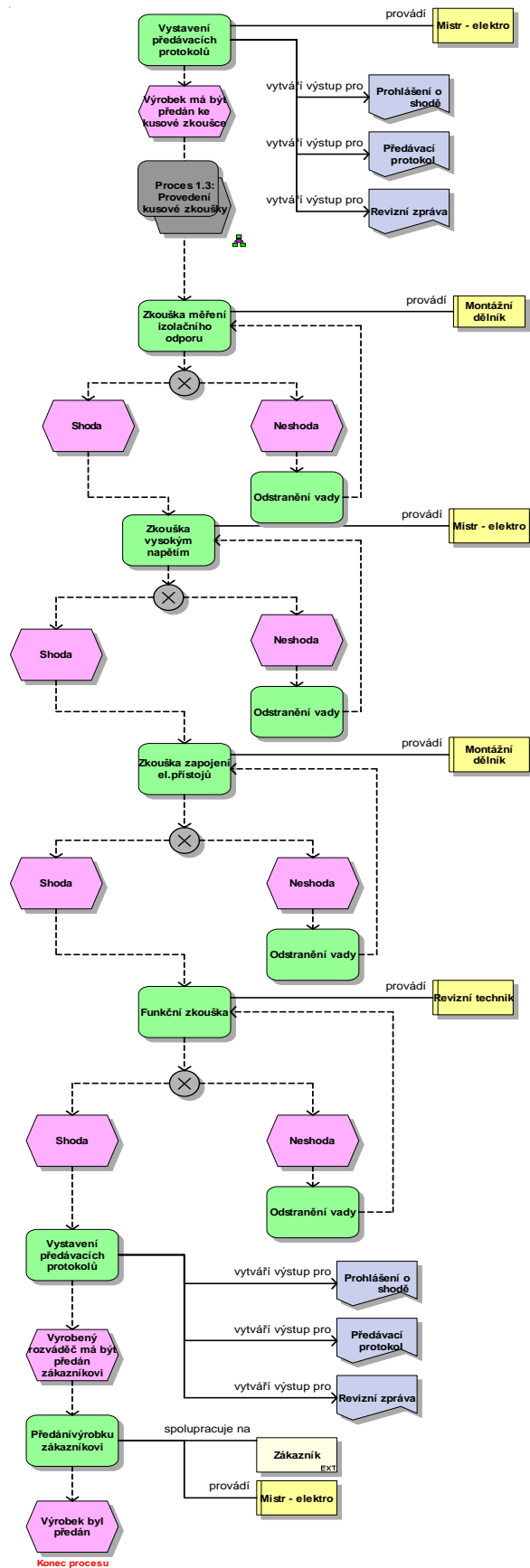


Obr. 15. Popis procesu: Vypracování nabídky. [Zdroj: vlastní]



Obr. 16. Popis procesu: Montáž rozváděče. [Zdroj: vlastní]





Obr. 17. Popis procesu: Kusová zkouška. [Zdroj: vlastní]

## 11.5 Reengineering procesu Výroba rozváděče

Proces Výroba rozváděče a jeho jednotlivé procesy jsem mapovala přímo ve středisku Dílna elektro montáží, podle toho, jak postupně probíhal.

Celý proces může probíhat různou dobu a může být vykonáván různým počtem pracovníků. A to z toho důvodu, že vyráběný rozváděč se může skládat z různého počtu rozvodných skříní.

Je samozřejmé, že čím menší počet rozvodných skříní, tím méně času montáž rozváděče zabere a je potřeba menšího počtu pracovníků než v případě velkého počtu rozvodných skříní.

Vše musí být vždy v souladu s technickou dokumentací a s požadavky norem, které se k dané problematice vztahují.

Reengineering procesu jsem prováděla v závislosti na stanovených cílech (viz kap. 11.4.5).

Pro zkrácení průběžné doby trvání činnosti navrhuji, aby byla vynechána zbytečná činnost v procesu Vypracování nabídky - „Projednání nabídky s jednatelem firmy“. Tato činnost totiž zbytečně prodlužuje proces, mohla by se zachovat pouze v tom případě, že by šlo o finančně velmi náročnou zakázku.

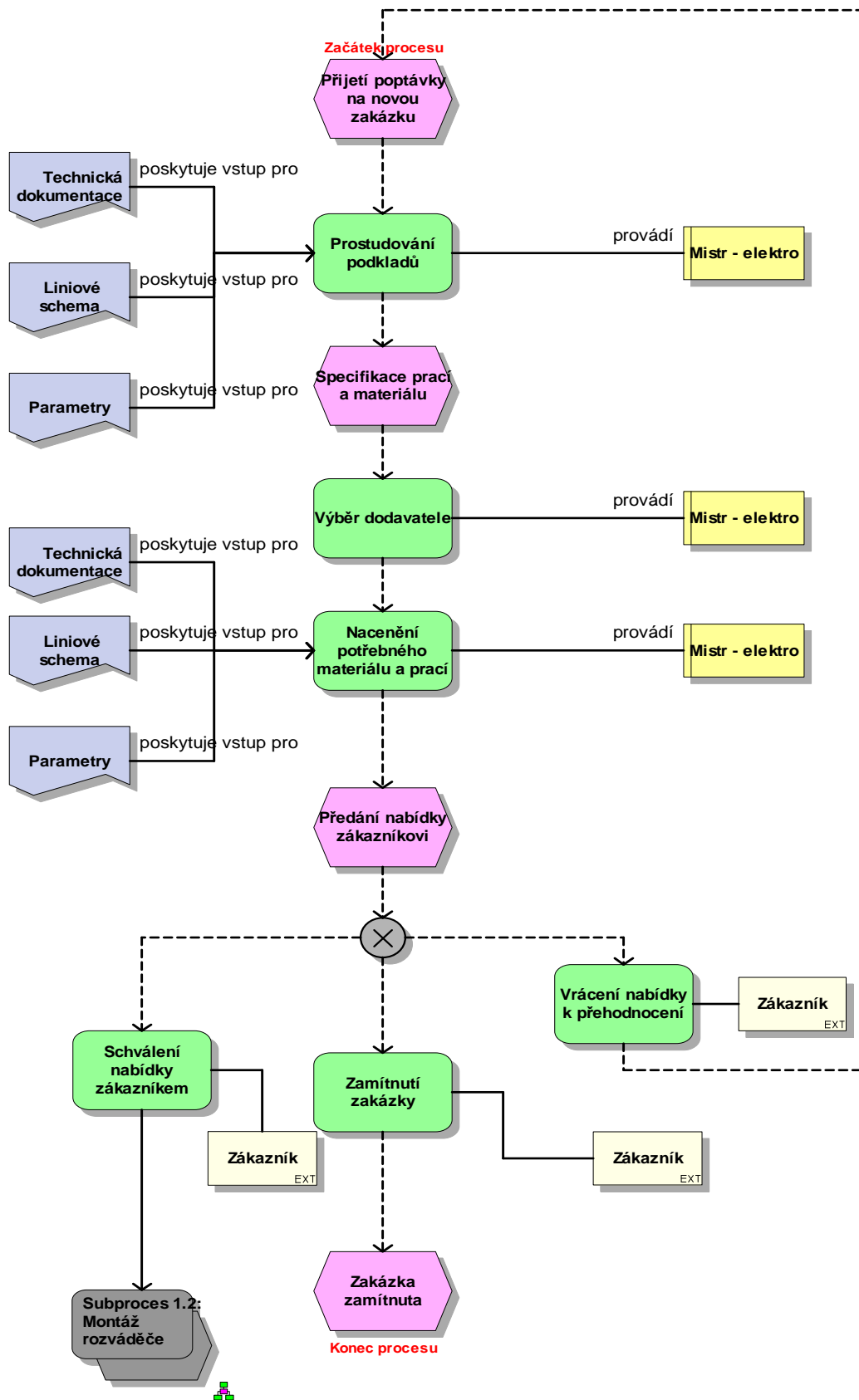
Pro snadnější určení odpovědnosti navrhuji, aby Mistr-elektro jasně jmenoval pracovní tým a jeho vedoucího, tak zvaného **Předáka**, který by byl za celou montáž rozváděče zodpovědný. To by mělo vliv také na to, že Mistr – elektro by nebyl zbytečně přetížený montáží a mohl by se věnovat vyhledávání nových zakázek.

V procesu „Montáž rozváděče“ bych vynechala činnost „Převzetí materiálu na sklad“ a „Předání materiálu ze skladu“, jde o neefektivní činnosti, které proces pouze zbytečně prodlužují.

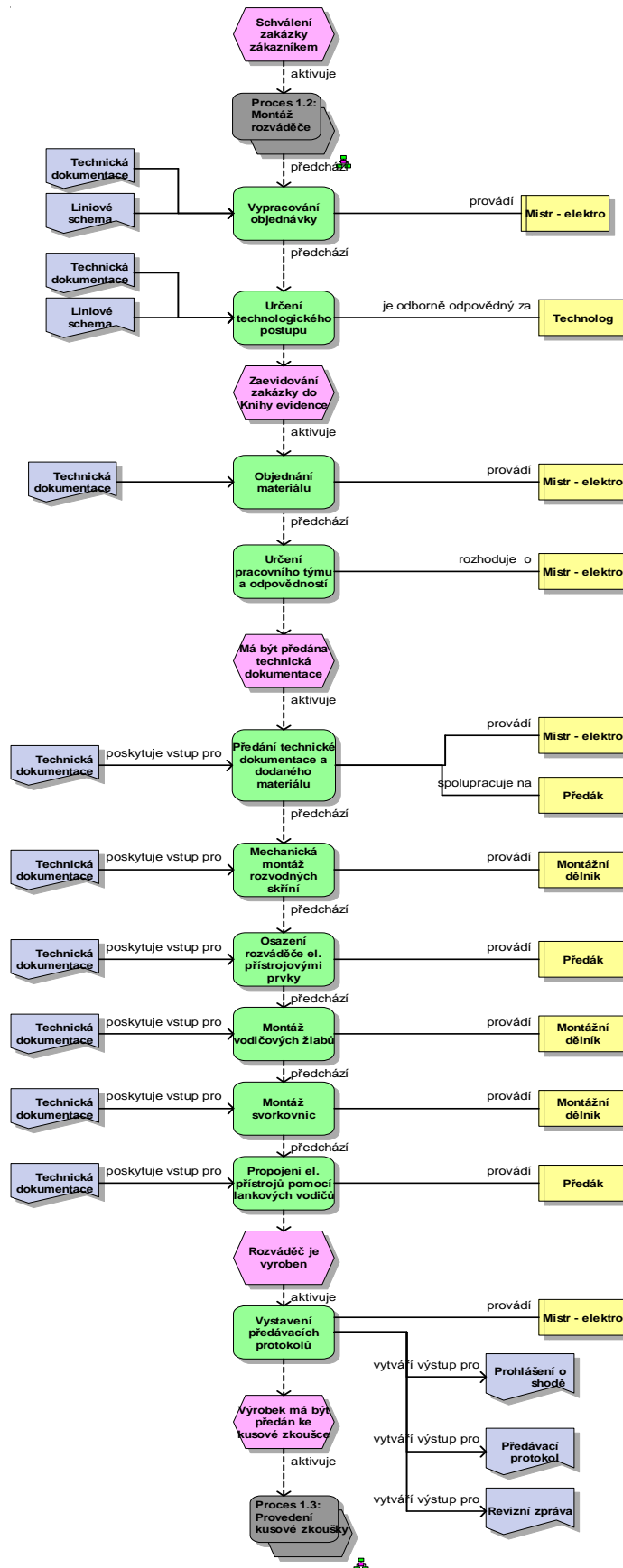
Pro snadnější monitorování procesu bych navrhovala zavedení Knihy objednávek, ve které by byly jednotlivé objednávky evidovány a byl by tak lépe „vidět“ jejich průchod celým procesem.

Reengineering procesu jsem opět provedla pomocí softwarového nástroje ARIS.

(Pozn. Provedení kusové zkoušky neuvádím, protože jeho reengineering díky požadavkům norem není možný.)



Obr. 18. Popis reengineeringu procesu: Montáž rozváděče. [Zdroj: vlastní]



Obr. 19. Popis reengineeringu procesu: Kusová zkouška. [Zdroj: vlastní]

## 11.6 Splnění cílů

Nyní provedu vyhodnocení splnění jednotlivých cílů po provedeném reengineeringu.

- **Efektivněji stanovit kompetence a odpovědnosti jednotlivých částí procesu.**

Tento cíl byl splněn tím, že byl Mistrem – elektro jmenován pracovní tým a jeho předák, který převzal odpovědnost za proces „Montáž rozváděče“.

- **Navýšit počet zakázek mimo areál Barum Continental, s.r.o. o 10%.**

Tím, že došlo k převedení odpovědnosti z Mistra – elektro, má více času a může se tedy věnovat vyhledávání nových zakázek a zákazníků.

- **Zkrácení průběžné doby trvání procesu o 5%.**

Díky vyloučení zbytečných činností, které proces prodlužují, je splnění tohoto cíle možné.

- **Dosažení spokojenosti zákazníků.**

Dosažení a udržení spokojenosti zákazníků je pro společnost SOGOS, s.r.o. *klíčovým* cílem. Jeho splnění však ještě není možné dokázat. Proto navrhuji jeho měření (viz kap. 12.3.).

- **Udržet počet reklamovaných zakázek pod 5%.**

Počet reklamovaných zakázek také není možné ještě jednoznačně určit. Rovněž tedy navrhuji monitorování a měření tohoto cíle (viz kap. 12.2).

- **Zvýšit zisk o 10%.**

Zvýšení zisku je úzce spojeno se všemi předchozími cíli, pokud tedy dojde k jejich splnění, je pravděpodobné i naplnění tohoto cíle.

## 12 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESU

Mapování výkonnosti procesů je velmi důležitou oblastí, protože umožňuje sledování trendů a tím hledání příležitostí pro zlepšení.

### 12.1 Monitorování procesu

Pro hodnocení výkonnosti procesů a stanovených cílů by společnost SOGOS, s.r.o. měla provádět pravidelnou kontrolu dosažených výsledků (porovnávání skutečnosti s plánem).

Monitorování a měření procesu by měl vždy provádět příslušný pracovník:

- Proces Výroba rozváděče – Mistr – elektro
- Proces Vypracování nabídky – Mistr – elektro
- Proces Montáž rozváděče – Předák
- Pproces Kusová zkouška – Revizní technik.

Měření výkonnosti by mělo zahrnovat zejména potřeby a očekávání vedení společnosti a respektovat zejména následující oblasti:

- Způsobnost k působení na trhu
- Doba reakce na požadavky trhu
- Využití technologií
- Snižování odpadů
- Rozvržení nákladů a jejich snižování

Jestliže nedojde k dosažení plánovaných výsledků, mělo by vedení společnosti spolu s odpovědnými pracovníky navrhnout opatření k nápravě nebo preventivní opatření.

Hodnocení souladu činnosti společnosti SOGOS, s.r.o. s obecně závaznými právními předpisy, normami a ostatními předpisy by mělo být prováděno alespoň jedenkrát za rok vedením společnosti a příslušnými vlastníky jednotlivých procesů.

## 12.2 Monitorování a měření produktu

Materiály a náhradní díly jsou pro proces „Výroba rozváděčů“ nakupovány od stálých dodavatelů, objednávky vystavuje vedoucí střediska, tedy Mistr – elektro.

Ověřování nakupovaných materiálů spočívá ve fyzické přejímce dle dodacího listu.

Pracovník, který předal požadavek na nákup, převezme dodávku a na dodacím listu podpisem stvrdí shodu s objednávkou.

Jestliže materiál neodpovídá předepsaným parametrům, měl by nákupce (tedy Mistr - elektro) navrhnout způsob vyřešení případu.

### 12.2.1 Řízení neshodného produktu

V této oblasti mohou nastat dvě situace:

- Neshoda zjištěná v průběhu realizace zakázky

Problémy při provádění montáží v procesu „Montáž rozváděče“ by měl odpovědný pracovník, tedy Předák, zapsat do Montážního deníku, který by byl k tomu určen.

Pravidelné vyhodnocování těchto záznamů by prováděl pracovník odpovědný za celý proces, tedy Mistr – elektro.

- Neshoda zjištěná zákazníkem

V případě reklamace dochází ke kontaktu Mistra – elektro zákazníkem.

Podle charakteru a rozsahu stížnosti Mistr – elektro navrhne postup řešení a informuje vedení společnosti, které by reklamaci zaznamenalo do Reklamačního protokolu, který je k tomu určen.

### 12.3 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníků by mělo být pro společnost SOGOS, s.r.o. prioritou.

V rámci měření výkonnosti procesu bych doporučovala její pravidelné měření formou dotazníku zaměřeného na kvalitu poskytovaných služeb.

Dotazník by se zaměřil zejména na oblasti:

- Celková spokojenost zákazníka
- Spolehlivost společnosti SOGOS, s.r.o.
- Kvalita spolupráce
- Platební podmínky
- Komunikace zákazníka se společností SOGOS, s.r.o.

Samozřejmě musí být pravidelné vyhodnocování jednotlivých dotazníků, aby konkrétní výhrady mohly být co nejdříve shrnuty a napraveny.

### 12.4 Hodnocení dodavatelů

Společnost SOGOS, s.r.o. by se měla zabývat pravidelným hodnocením dodavatelů podle schopnosti plnění požadavků, které si stanoví.

Doporučovala bych zaměřit se zejména na tyto oblasti:

- Spolehlivost dodávek
- Procento reklamací
- Platební podmínky
- Ceny
- Kvalita spolupráce.



## 12.5 Analýza údajů

Záznamy, které jsou součástí měření výkonnosti procesu, by měly být analyzovány za účelem stanovení příčin.

K analýzám záznamů mohou být využívány statistiky, tabulky, grafy apod.

Výsledky těchto analýz by měly být využívány pro návrhy nápravných a preventivních opatření.

Analýza údajů by poskytovala základní informace týkající se následujících oblastí:

- Monitorování a měření produktu
- Spokojenosti zákazníka
- Hodnocení dodavatelů

### 12.5.1 Nápravná opatření

Nápravná opatření by měla být přijímána za účelem odstranění příčin opakujících se neshod, týkajících se výše zmíněných oblastí.

Ta by měla být stanovována tak, aby vedla k odstranění příčiny a současně byla přiměřená řešené problematice.

Pro stanovení nápravných opatření by měly být využívány a následně vyhodnocovány záznamy, týkající se:

- Stížností zákazníků a záznamy o reklamách
- Výsledků kontroly vstupního materiálu
- Neshod z realizace zakázek.

## 12.6 Navrhované ukazatele měření výkonnosti

V následující části uvádím ukazatele měření výkonnosti, kterým by společnost SOGOS, s.r.o. v návaznosti na stanovených *cílech* měla věnovat pozornost.

Pro klíčový proces střediska Dílna elektro montáží „*Výroba rozváděče*“ (jako celek) bych navrhovala měření a vyhodnocování následujících veličin:

- průběžná doba trvání procesu,
- kvalita procesu,
- náklady procesu,
- procento reklamací,
- produktivita procesu.

Pro proces „*Vypracování nabídky*“ bych navrhovala měření a vyhodnocování následujících veličin:

- doba odezvy na požadavky zákazníků,
- průběžná doba vypracování nabídky,
- procento zamítnutých zakázek,
- procento zakázek vrácených k přepracování.

Pro proces „*Montáž rozváděče*“ bych navrhovala měření a vyhodnocování následujících veličin:

- počet reklamací na práci Předáka a jednotlivých pracovníků – pracovního týmu,
- průměrná doba trvání procesu.

Pro proces „*Kusová zkouška*“ bych navrhovala měření a vyhodnocování následujících veličin:

- průměrná doba trvání procesu,
- procento neshod v jednotlivých činnostech (zkouškách),
- průměrná doba trvání odstranění vad.

## ZÁVĚR

Ve snaze zvyšování výkonnosti se ve spoustě světových, ale již také českých firem začíná zavádět procesní řízení.

Přechod k procesnímu řízení znamená změnu v procesech, organizační struktuře a znamená také změny v celkové podnikové kultuře.

Jedním z hlavních doporučení použitelného a úspěšného procesního řízení je dobře definovaná a jasná podniková strategie, ze které tento způsob řízení plyne.

Zavedení procesního řízení je proces, který sice směřuje shora dolů, ale musí do něj být zahrnuti všichni pracovníci organizace.

Všechny české firmy (a tedy také společnost SOGOS, s.r.o.) existují v dynamické době. Pravidelně se setkávají s tlakem nových požadavků a potřeb zákazníků, neustále vzrůstající konkurencí a také stále se rozvíjející komunikační a informační technologií.

System řízení ve společnosti SOGOS, s.r.o. by měl směřovat k systému řízení *procesnímu*.

Protože právě tento způsob řízení podniku znamená existenci dobře fungujících procesů, které vedou ke zkracování výrobních cyklů, vedou k uspokojování požadavků a potřeb zákazníků a umožní také pružné reakce na rychlé změny tržního prostředí.

V rámci své diplomové práce jsem se zabývala projektem zavedením procesního řízení pouze pro jedno středisko – Dílna – elektro montáží.

V rámci projektu jsem definovala klíčový proces a jednotlivé procesy, které s činností výše zmíněného střediska souvisí.

Pro modelaci jednotlivých klíčových procesů, podpůrných procesů a činností jsem použila softwarovou aplikaci pro ARIS Toolset, což je produkt firmy IDS Scheer AG ze SRN. Tento softwarový produkt umožní vytvořit modelová řešení, která velmi usnadňují a urychlují všechny práce spojené se zaváděním procesního řízení.

*Skutečné* procesní řízení však neznamena pouze jeho implementaci do každodenního chodu organizace, ale také jeho neustálé a průběžné zlepšování.

Mým hlavním návrhem a doporučením pro společnost SOGOS, s.r.o. je zavedení procesního řízení na celou organizaci, to znamená na všechna střediska, která se ve společnosti dle organizační struktury vyskytují.

Záměrem společnosti SOGOS, s.r.o. by mimo jiné mělo být neustálé zlepšování zavedeného systému jakosti ve snaze eliminovat ztráty a vyrábět s minimálními náklady.

Také bych doporučovala klást větší důraz na získání a udržení větší konkurenceschopnosti vyráběných produktů a poskytovaných služeb.

Společnost SOGOS, s.r.o. by si měla uvědomit nezbytnost a důležitost udržování dobrých vztahů se svými zákazníky a měla by se neustále snažit o přizpůsobení se jejich potřebám a očekávání. Potřeby a očekávání zákazníků by měly být pravidelně přezkoumávány a vyhodnocovány.

Stanovení cílů a ukazatelů jejich naplnění by společnost SOGOS, s.r.o. také neměla opomenout, protože právě tímto bodem se poměřuje výkonnost a efektivnost jednotlivých procesů, subprocesů a činností.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Použité publikace:

- [1] HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering-radikální proměna firmy*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. 210 s. ISBN 80-85943-30-1.
- [2] KOTTER, J. *Vedení procesu změny*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 190s. ISBN 80-7179-471-6.
- [3] HEJDUK, J. *Smrtelné hříchy procesního řízení*. Business World, Praha: IDG, 2003, roč. 4, č.5, s. 8-12, ISBN 1213-1709.
- [4] TOMÁNEK, J. *Sborník managementu změn a reengineeringu*. 1.vyd. Praha: Computer press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1.
- [5] NĚMEČEK, P. a kol. *Možné trendy rozvoje podniků*. 1. vyd. Brno: CERM, s. r. o., 2004. 148 s. ISBN 80-7204-362-5.
- [6] ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procení řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [7] HROMKOVÁ, L., HOLOČIOVÁ, Z. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů. Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 112 s. ISBN 80-7318-270-X.
- [8] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 187s. ISBN 80-247-0447-1.
- [9] PORTER, E.,F., *Konkurenční výhoda*. Praha: Viktoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- [10] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3,
- [11] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*.1.vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6,
- [12] NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 297 s. ISBN 80-7456-235-2.

[13] PITRA, Z. *Zvyšování podnikové výkonnosti firmy*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

[14] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. 2.dopl. vyd. Praha: Management Press., 2000. 215 s. ISBN 80-7169-955-1.

[15] BLAŽEK, L. *Vývojové tendence podniku*. Brno: Masarykova Univerzita, 2003. 98 s. ISBN 80-210-3213-8.

[16] Příručka jakosti společnosti SOGOS, s.r.o.

[17] Přednáška: Procesní řízení (Úvod do práce s aplikací ARIS), Ing. David Tuček, Ph.D., Ing. Zuzane Tučková, Ph.D., UTB ve Zlíně, 2006.

#### Použitý elektronický materiál

[18] internetové stránky Českého Statistického Úřadu, dostupné z webu:

<http://www.czso.cz/>

[19] internetové stránky společnosti IDS SCHEER, dostupné z webu:

[http://www.ids-scheer.com/czech\\_republic/profile/52159](http://www.ids-scheer.com/czech_republic/profile/52159)

[20] internetové stránky společnosti SOGOS, s.r.o., dostupné z webu:

<http://www.sogos.cz/>

## ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

- **Cíl procesu** je to, proč proces existuje, čeho chceme procesem dosáhnout. Proces může mít více cílů.
- **Parametr** je hodnota ukazatele naplnění cíle. V závislosti na povaze ukazatele se definuje maximální, minimální nebo optimální hodnota.
- **Proces** je opakovatelný sled činností, jejichž výsledkem je měřitelný výstup, který uspokojuje něčí potřebu.
- **Procesní analýza / procesní audit** hodnotí organizaci na základě jejího procesního modelu z pohledu základních principů procesního řízení (naplňování cílů, podřízení organizační struktury prováděným procesům,...)
- **Procesní model** je grafické vyjádření struktury procesu (jaké činnosti tvoří proces, kdo je provádí,...)
- **Procesní role** je definována schopností porozumět části procesu a schopností ji opakovatě vykonávat. Každá role musí vládnout určitými znalostmi a dovednostmi nezbytnými pro vykonávání přidělených činností. Role není totéž co funkční místo. Jedno funkční místo může zastávat více rolí  
Činnosti v procesech jsou vykonávány rolemi. Nejsou tedy primárně přiřazeny funkčním místům nebo organizačním jednotkám. Teprve role jsou přidělovány funkčním místům. Funkční místo může zaniknout, ale dokud je prováděna určitá činnost musí být někým zastávána i provádějící role.
- **Procesní řízení** je takový způsob řízení organizace, kdy základním ukazatelem výkonnosti je míra spokojenosti zákazníka (vnějšího i vnitřního). Veškeré prováděné činnosti jsou poměřovány tím, jak naplňují cíle organizace. Organizační struktura podporuje optimální průběh procesů.
- **Procesní tým** - cílem týmu je neustálé zlepšování procesu. Tým je dáno i jeho složení.  
Skládá se z:
  - *Vlastníka procesu*
  - *Zástupců vykonavatelů činností* – znají detailní průběh procesu a vzájemné vazby mezi činnostmi
  - *Procesních specialistů* – ovládají metodiku a nástroj pro správu procesního modelu
  - *Zákazníků* – jen oni dokáží říct, zda proces splňuje jejich požadavky

- *Odborných specialistů* – legislativa, IT apod. Zastoupení odborných specialistů v týmu se může měnit v závislosti na aktuálních potřebách.
- **Ukazatel** je měřitelná veličina, jejíž hodnota vypovídá o míře naplnění cíle procesu. Je to veličina, na níž mají vliv činnosti uvnitř procesu.
- **Vlastník procesu** je osoba, která má odpovídající pravomoci pro:
  - dosažení cíle procesu
  - existenci popisu procesu a jeho aktuálnost
  - monitorování procesu
  - systematické zlepšování procesu
  - vyjasňování problémů v komunikaci v rámci svého procesu a navazujících procesů
- **Zákazník** je odběratel výstupu procesu. Zákazník může být externí (vně organizace) i interní (uvnitř organizace).
- **Validace modelu** je odsouhlasení modelu procesu všemi zainteresovanými (do procesu vstupujícími) zaměstnanci.
- **Optimalizace** je navržení takových změn (v průběhu procesu, v organizační struktuře, ve vybavení informačními technologiemi atd.), které mají za cíl zlepšení dosahovaných hodnot ukazatelů účinnosti procesu.
- **Přehledový model** – slouží k získání prvotních informací o procesech organizace.
- **Kontextový model** není konečným popisem, ale je souhrnem informací o procesu před jeho detailní analýzou.
- **Model přidané hodnoty** – pomocí něj je tvořena mapa procesů.
- **Eepc model** modeluje vlastní obsah procesu řetězením událostí a činností.

[6, 7, 9, 17]



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Interakce firmy se svým okolím. [Zdroj: 5].....	14
Obr. 2. Dekompozice vize organizace. [Zdroj: 19] .....	15
Obr. 3. Grafické znázornění procesního cyklu. [Zdroj: 6 ].....	16
Obr.4. Funkční a procesní řízení. [Zdroj: 6] .....	17
Obr. 5. Procesní přístup k řízení organizace. [Zdroj: 5] .....	18
Obr. 6. Postup zavádění procesního řízení. [Zdroj: 6].....	23
Obr. 7. Pozice elektrotechniky ve zpracovatelském průmyslu. [Zdroj: 18].....	35
Obr. 8. Podíly tržeb silnoproudé elektrotechniky. [Zdroj: 18].....	36
Obr. 9. Podíl počtu pracovníků. [Zdroj: 18] .....	37
Obr. 10. Organizační struktura společnosti SOGOS, s.r.o. [Zdroj: vlastní] .....	41
Obr.11. Procesy společnosti SOGOS, s.r.o. [Zdroj: vlastní] .....	58
Obr.12. Proces Výroba rozváděče. [Zdroj: vlastní] .....	59
Obr. 14. Sestavení mapy procesů. [Zdroj: vlastní] .....	60
Obr. 15. Popis procesu: Vypracování nabídky. [Zdroj: vlastní] .....	63
Obr. 16. Popis procesu: Montáž rozváděče. [Zdroj: vlastní] .....	64
Obr. 17. Popis procesu: Kusová zkouška. [Zdroj: vlastní] .....	65
Obr. 18. Popis reengineeringu procesu: Montáž rozváděče. [Zdroj: vlastní] .....	67
Obr. 19. Popis reengineeringu procesu: Kusová zkouška. [Zdroj: vlastní] .....	68

**SEZNAM TABULEK**

Tab.1. Počet pracovníků v jednotlivých odděleních v letech 2001 – 2006 [Zdroj:

vlastní] ..... 42

**SEZNAM PŘÍLOH**

PI	Hlavní předmět činnosti
P2	Popis kontextu procesů
P3	Areál společnosti SOGOS, s.r.o.
P4	Ukázka rozváděčů
P5	Smlouva o dílo
P6	Nabídkový list a specifikace materiálu a prací
P7	Prohlášení o shodě

## **PŘÍLOHA PI: HLAVNÍ PŘEDMĚT ČINNOSTI**

(str. 1/3)

- kovoobráběčství
- výroba, instalace a opravy el. Strojů a zařízení
- opravy pracovních strojů
- montáž, opravy a revize vyhrazených elektrických zařízení
- výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, vodičů a kabelů

### **Strojní montáže**

Dílna strojních montáží provádí:

- Rekonstrukce
- Střední opravy
- Celkové opravy
- Výroba pneumatických rozvaděčů
- Pneumatické rozvody po stroji
- Demontáž strojního zařízení
- Montáž strojního zařízení

Tyto činnosti provádí u níže uvedených technologických celků s převážným zaměřením na gumárenský a plastikařský průmysl:

- Míchací linky
- Vytlačovací linky
- Konfekční linky
- Vyvažovací linky
- Vulkanizační lisy

### **Elektromontáže, Výroba rozvaděčů**

Dílna *elektrických montáží* provádí:

- Rekonstrukce
- Střední opravy
- Celkové opravy strojů a elektrických zařízení do 1000V
- Demontáž elektrických zařízení
- Montáž elektrických zařízení

Dílna výroby rozváděčů provádí:

- Rekonstrukce rozváděčů a elektrických zařízení do 1000V
- Výroba rozváděčů NN
- Montáž řídicích systémů (Siemens, Festo, atd.)
- Montáž řízených pohonů (frekvenčních měničů, stejnosměrných pohonů)
- Revize elektrických zařízení do 1000V /A
- Kusové zkoušky

### **Kovovýroba**

Kusová výroba náhradních dílů v rozsahu dle specifikace strojního vybavení:

- soustruhy do průměru 1050 mm (nadsuportem 750), max. délka 5000mm, SU100, SU63, SU50, SV18, revolver R5
- frézky FA 4, FA 5, CNC Maho 500
- vodorovné vyvrtávačky W 100, W 75
- vrtačka sloupová VR 4
- obrázečka ST350
- bruska na kulato BUA31 - Max. průměr 310mm, délky do 2050mm
- bruska na otvory BDA80 - Max. průměr 80mm, délky 80mm
- bruska bezhrotá BBJ6 - Max. průměr 45mm, délky 120mm
- bruska rovinná BPH20 - Max. délky 600mm, šířka 200mm

### **Svářování, Výroba technické pryže**

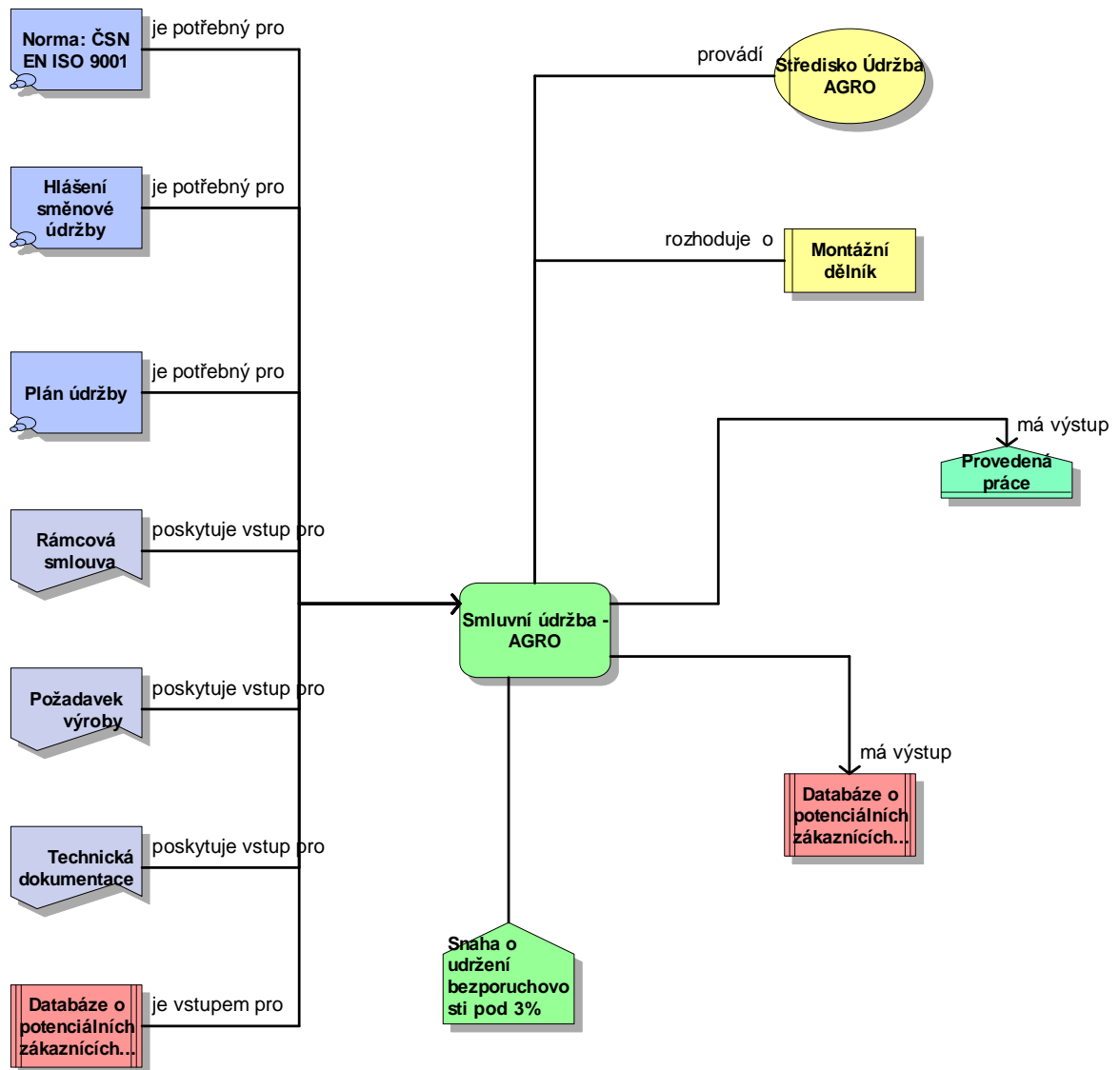
- Výroba a montáž potrubí (Materiál třídy - 11, 12, 17)
- Opravy tlakových nádob
- Renovace opotřeбенých náhradních dílů:
- Navařováním
- Žárovým nástřikem
- MIG pájením
- Renovace šnekových hřídelí
- Svařování hliníku a jeho slitin
- Svařování barevných kovů
- Opravy armatur včetně pohonů

- Výroba technické pryže
- Spojování dopravních pásů:
- Gumových
- Transilonových
- Textilních
- Tryskání povrchů v kabině 2000x2000mm
- Školení svářečů: zkoušky dle ČSN EN 287-1

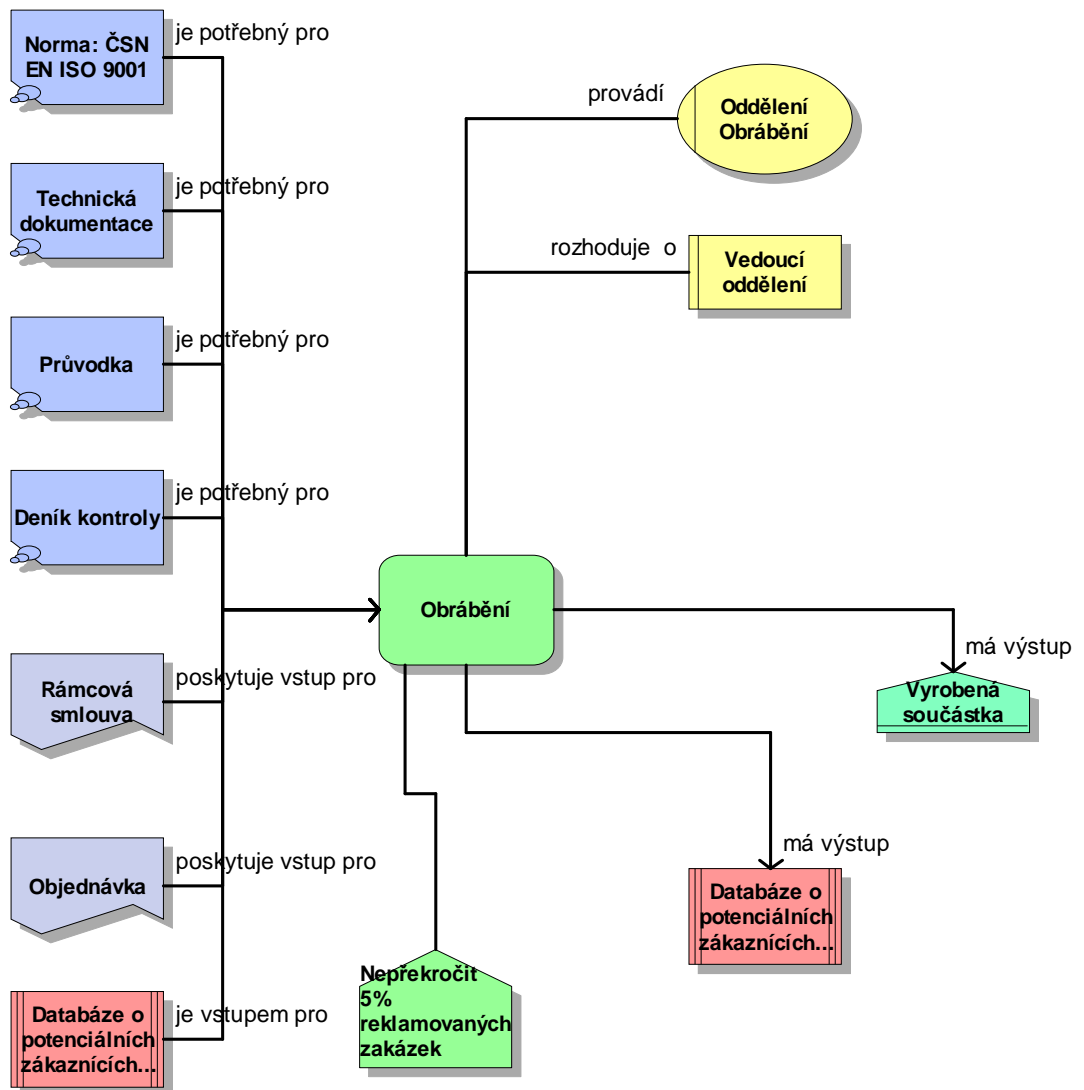
### **Údržba strojů**

Na základě dlouhodobé smlouvy zabezpečuje společnost SOGOS, s.r.o. komplexní údržbu strojního zařízení v nepřetržitém čtyřsměnném provozu.

**Proces: Smluvní údržba - ARGO**

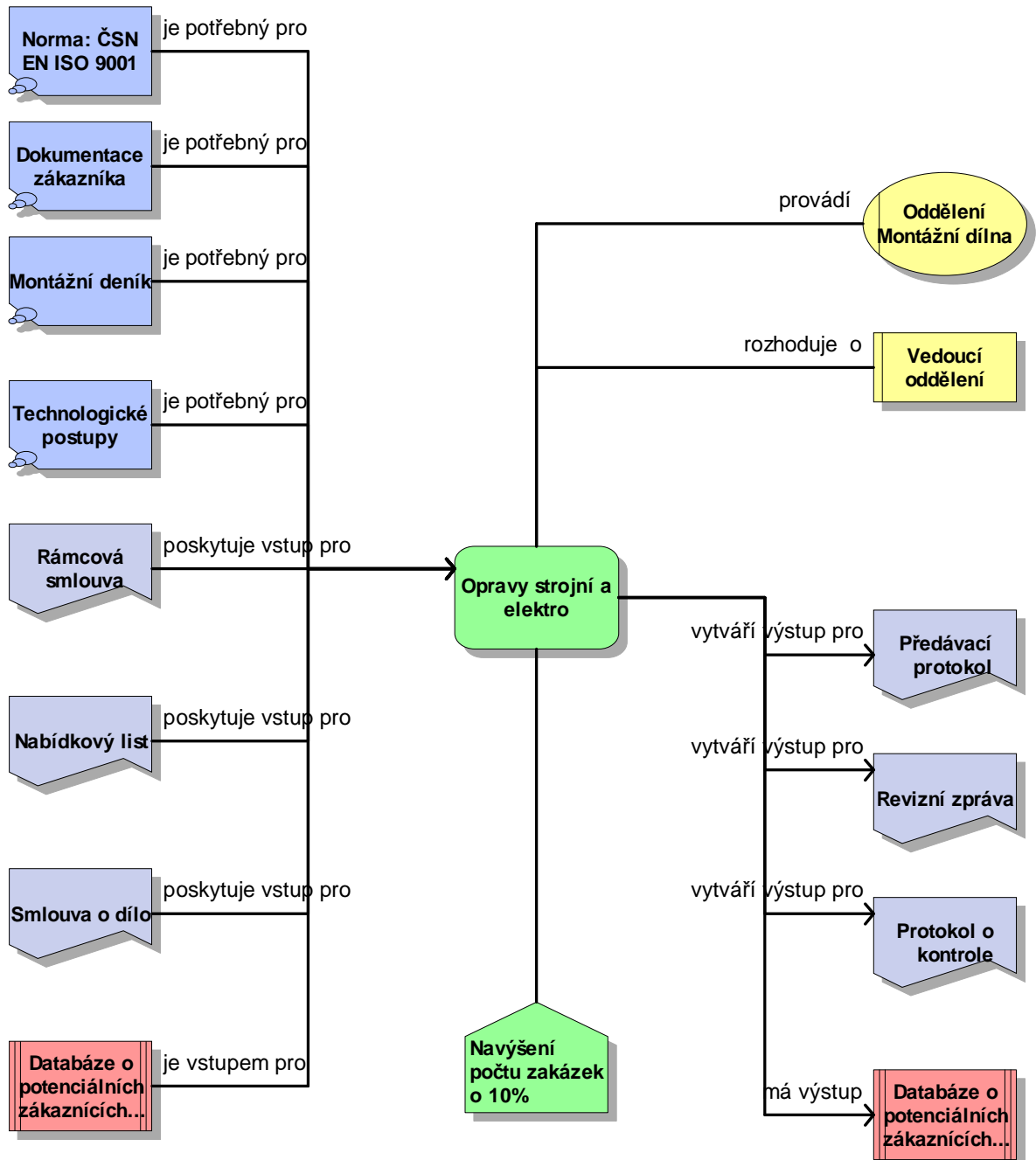


## Proces: Obrábění

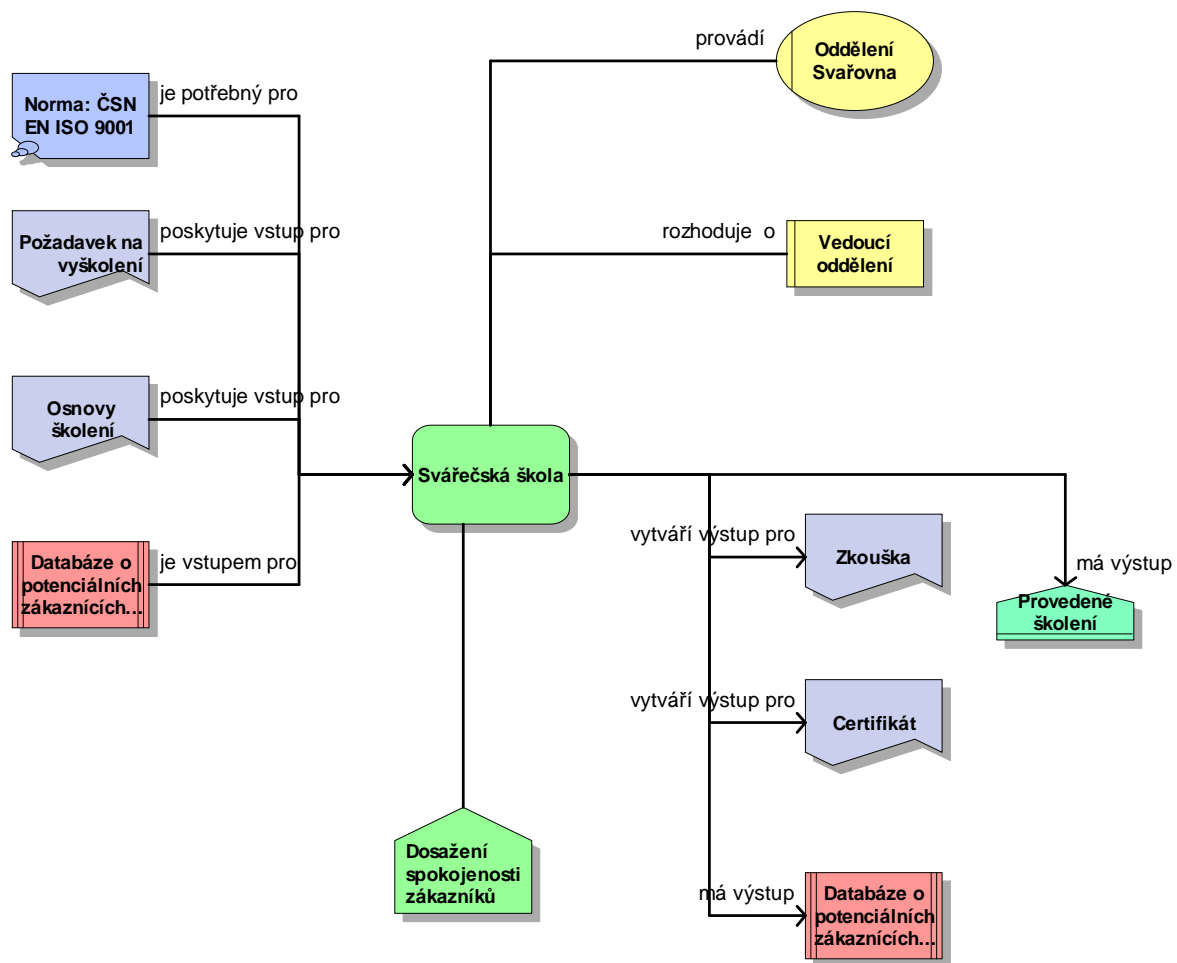




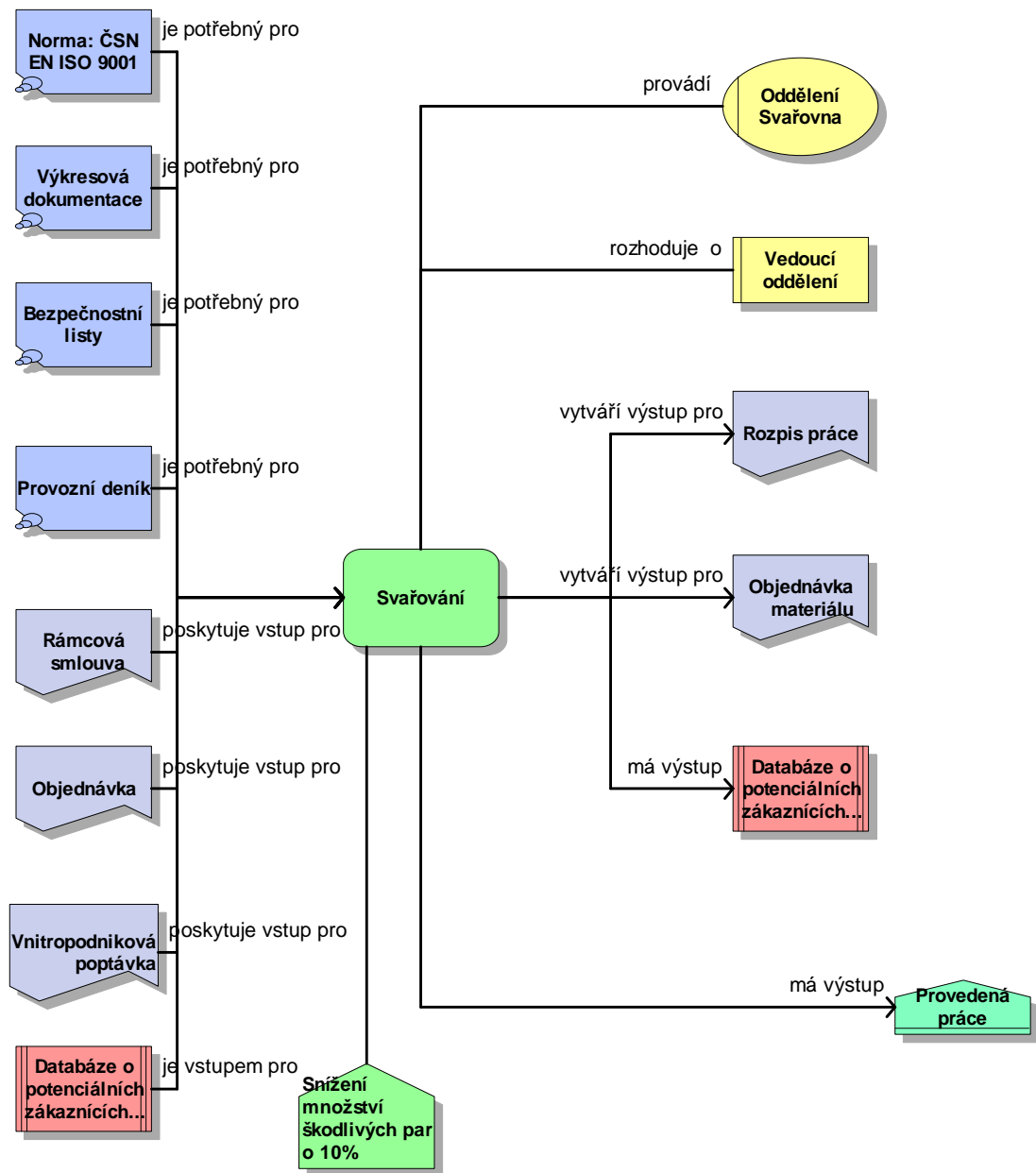
## Proces: Opravy strojní a elektro



## Proces: Svářečská škola



## Proces: Svařování



### PŘÍLOHA P 3: AREÁL SPOLEČNOSTI SOGOS, S.R.O.



## PŘÍLOHA P 4: UKÁZKA ROZVÁDĚČŮ

(str. 1/2)



(str. 2/2)



# PŘÍLOHA P 5: SMLOUVA O DÍLO

(str. 1/3)

## Smlouva o dílo ...../2007

### I. Smluvní strany

#### **Zhotovitel :**

Obchodní firma: SOGOS, s.r.o.  
Sídlo: Objízdná 1628, 765 02 Otrokovice, okres: Zlín  
Zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně oddíl C, vložka 25649.  
Zastoupený: ....., jednatel společnosti  
Bankovní spojení: .....  
Číslo účtu: .....  
IČO: 25323156  
DIČ: CZ25323156

(Dále jen zhotovitel)

#### **Objednatel :**

Obchodní firma: Barum Continental spol. s r.o.  
Sídlo: Objízdná 1628, 765 31 Otrokovice, okres: Zlín  
Zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně oddíl C, vložka 15057.  
Zastoupený: ....., jednatel společnosti  
....., jednatel společnosti  
Bankovní spojení: .....  
Číslo účtu: .....  
IČO: 45788235  
DIČ: CZ45788235

(Dále jen objednatel)

### II. Předmět díla

Výroba nakladače běhounů vč. osazení elektro pro konfekční stroje PU15S na pozicích :

PU15S na A50

PU15S na A10

PU15S na A20

PU15S na A30

PU15S na A40

### **III. Cena a platební podmínky**

Cena díla , které zhotovitel provede pro objednatele podle této smlouvy je dohodnuta podle zákona č. 526/1990 Sb. o cenách jako cena smluvní a to :

za 1 ks nakladače běhounů: .....,- Kč bez DPH

Celková cena díla je : .....,- Kč bez DPH

Fakturace bude prováděna postupně a to :

PU15S na A50 do ..... 2007

PU15S na A10 do ..... 2007

PU15S na A20 do ..... 2007

PU15S na A30 do ..... 2007

PU15S na A40 do ..... 2007

Objednavatel si vyhrazuje právo 10 % pozastávky z ceny díla až do odstranění případných vad a nedodělků bránících užívání.

Splatnost faktury se sjednává na 30 dní ode dne doručení faktury.

### **IV. Termín a místo plnění**

Místem plnění zhotovitele je budova Barum Continental spol. s r.o. Objízdná 1628, 765 31 Otrokovice.

Doba montáže je dle dohody po celkové instalaci stroje na určené místo.

Pokud bude objednatel v prodlení s předáním místa plnění zhotoviteli k provádění prací dle předmětu této smlouvy, je oprávněn zhotovitel být v prodlení se svým plněním o stejný počet dnů a objednatel nemůže po zhotoviteli za toto jeho prodlení vyžadovat smluvní pokutu.

### **V. Povinnosti smluvních stran**

Objednatel je povinen zajistit zhotoviteli na jeho výzvu bezplatně za účelem provedení díla:

- prostory jež jsou místem plnění díla v nutném rozsahu k užívání
- napojovací místa médií
- používání sociálního zařízení v objektu
- optimální podmínky pro provedení díla, zejména zajistit stavební připravenost
- zhotovitelovy práce nebudou narušovány zásahy třetích osob

Zhotovitel je povinen :

provádět práce řádným způsobem v souladu se specifikacemi, platnými normami a dobrou technickou praxí

Jakékoliv změny a úpravy je zhotovitel povinen projednat a nechat odsouhlasit objednatelem, a to v písemné formě.

provést dílo podle článku II. této smlouvy v rozsahu, ceně a termínu stanoveném v této smlouvě

zajistit, aby pracovníci měli pro danou činnost odpovídající kvalifikaci a oprávnění

### **VI.Záruky**

Zhotovitel na vyrobená zařízení poskytne záruku a to v délce trvání 24 měsíců ode dne předání a převzetí díla.



## **VII.Předání a převzetí díla**

Zhotovitel předá a objednatel převezme dílo dokončené v souladu s podmínkami této smlouvy.

Zhotovitel připraví k převjímacímu řízení doklady dle požadavků objednatele:

předávací protokol

## **VIII.Smluvní pokuta**

Pokud objednatel neuhradí smluvní cenu v termínech dohodnutých touto smlouvou, má zhotovitel právo účtovat objednateli úrok z prodlení ve výši 0,05% neuhrazené ceny za každý započatý kalendářní den, ve kterém je objednatel v prodlení.

V případě nedodržení termínu plnění dle této smlouvy objednatel oprávněn účtovat úrok z prodlení zhotoviteli ve výši 0,05% z odpovídající ceny dodávky za každý započatý kalendářní den, ve kterém je zhotovitel v prodlení vyjma prodlení zhotovitele způsobené prodlením objednatele s předáním místa dle bodu IV této smlouvy.

Smluvní pokuty jsou vzájemně započitatelné.

## **IX.Odstoupení od smlouvy**

V případě, že některá ze smluvních stran neplní povinnosti vyplývající z této smlouvy, a v případě, že porušení smlouvy může být napraveno a neplnící smluvní strana tak neučiní ani do 14 dní po obdržení výzvy k nápravě, pak druhá smluvní strana je oprávněna odstoupit od smlouvy doručením písemné výpovědi straně první.

Předčasné ukončení této smlouvy bez ohledu na to, z jakého důvodu se tak stalo, neovlivňuje práva, nároky a odpovědnost žádné ze smluvních stran, které vznikly před ukončením smlouvy.

## **X. Ostatní ujednání**

V ostatních záležitostech touto smlouvou neupravených se řídí práva a povinnosti smluvních stran ustanoveními Obchodního zákoníku č.513/91 Sb. ve znění platných zákonů. Smluvní strany se zavazují udržovat veškeré informace zjištěné při plnění této smlouvy v tajnosti.

Nedílnou součástí této smlouvy je „Prohlášení pro cizí firmy“ (dále jen Prohlášení) vydané dne 31.05.2006. Zhotovitel se zavazuje prokazatelně seznámit s textem Prohlášení veškeré své zaměstnance i další fyzické či právnické osoby jím pověřené realizací výše definované zakázky a dodržovat jej. Neplnění povinností vyplývajících z tohoto článku či Prohlášení je podstatným porušením této smlouvy a opravňuje objednatele k okamžitému odstoupení od smlouvy. V případě porušení povinností vyplývajících z tohoto článku či Prohlášení má objednatel právo udělit zhotoviteli smluvní pokutu až do výše .....,- Kč a to i opakovaně. Vedle této smluvní pokuty má objednatel právo na náhradu škody v plné výši.

## **XI. Ustanovení společná a závěrečná**

Tato smlouva nabývá účinnosti dnem podepsání oběma stranami. Smlouva se vyhotovuje ve 4 stejnopisech, z nichž každá strana obdrží po dvou.

Obě smluvní strany potvrzují platnost této smlouvy o dílo svým podpisem. Zároveň smluvní strany prohlašují, že si tuto smlouvu přečetly, že tato nebyla ujednávána v tísní, ani za jinak jednostranně nevýhodných podmínek.

# PŘÍLOHA P 6: NABÍDKOVÝ LIST A SPECIFIKACE MATERIÁLU A PRACÍ

(str. 1/2)

Sogos, s.r.o, Objízdná 1628, 765 02 Otrokovice

IČO: 25323156 tel: 577512334

## Nabídkový list č..... / 2007

Zadavatel: Barum Continental, s.r.o., Objízdná 1628,  
765 31 Otrokovice

Předmět a rozsah nabídky: Oprava lisu na papír /X03040/  
Nabídková cena: .....,- Kč bez DPH  
Platební podmínky: faktura po dokončení splatná do 14 dnů  
Doba realizace: 4 týdny  
Zahájení realizace: Po obdržení objednávky  
Garance: 24 měsíců  
Spolupůsobení zadavatele: Spolupráce odborem údržeb, p. ing.Bajgar/3223

Platnost nabídky: do ..... 2007

Otrokovice ..... 2007

Dr. Jiří Loučka  
jednatel společnosti

**Specifikace materiálu a prací, které zajistí fa SOGOS, s.r.o. k nabídce č. .... / 2007**

Strojní práce :

- převoz na dílnu montáží, demontáž a očištění
- oprava nebo výměna dílců
- oprava el. motoru a krytu stroje
- nátěr stroje a montáž
- převoz do provozu

Mzdové náklady	.....,-
Nátěr stroje	.....,-
Kooperace + výroba ND	.....,-
Mechanizační prostředky	.....,-
Nákup materiálu	.....,-
Cena celkem	.....,-

Elektro práce :

- demontáž původní el. instalace	
- oprava rozvodů, vyčištění rozvaděče	
- zpětná montáž el. instalace	.....,-
- kusová zkouška	.....,-
Revize	.....,-
Cena celkem	.....,-
Cena celkem za strojní i elektro	.....,-

# PŘÍLOHA P 7: PROHLÁŠENÍ O SHODĚ

## Prohlášení o shodě

podle nař. vlády č. 17/03 Sb. pro elektrotechnické zařízení při postupu podle § 12 odst. 4 zák. č. 22/97 Sb.

MY:

Obchodní jméno: SOGOS,s.r.o.  
Sídlo: Objízdná 1628, 765 31 Otrokovice  
DIČ: CZ25323156

prohlašujeme na svou výlučnou odpovědnost, že výrobek:

Identifikační údaje o zařízení:.....

Název výrobu:kladkostroj/oprava/

Číslo zakázky:

na nějž se vztahuje toto prohlášení, je ve shodě s platnými předpisy a normami  
z hlediska bezpečnosti dle nařízení vlády č. 17/03

ČSN 345610	Základní zkoušky bezpečnosti elektrických předmětů
ČSN 345611	Elektrické zkoušky elektrických předmětů
ČSN IEC 939-1,2	Úplné vysokofrekvenční odrušovací filtry. Část 1. a 2
ČSN IEC 940	Používání kondenzátorů, rezistorů, tlumivek a úplných filtrů pro potlačení vf. rušení
ČSN 330600	Elektrotechnické předpisy. Klasifikace elektrických a elektrotechnických zařízení z hlediska ochrany před úrazem elektrickým proudem a zásady ochran
ČSN 332000-4-41	Elektrotechnické předpisy. Elektrická zařízení. Část 4. kap. 41
ČSN 332000-5-54	Elektrotechnické předpisy. Elektrická zařízení. Část 5. kap. 54
ČSN EN 60529	Stupně ochrany krytím (Krytí – IP kód)
ČSN EN 61293	Elektrotechnické předpisy. Označování elektrických zařízení jmenovitými údaji
ČSN 331600	Elektrotechnické předpisy. Značení svorek elektrických předmětů a vybraných vodičů
ČSN 60204-1	Bezpečnost strojních zařízení. Elektrická zařízení pracovních strojů.

Z hlediska EMC dle nařízení vlády č. 18/03 námi vyráběné výše uvedené elektrické zařízení není zdrojem elektromagnetického rušení dle ČSN EN60204-1, IEC801.

Výrobek je za podmínek obvyklého a určeného použití bezpečný a přijali jsme opatření, kterými zabezpečujeme shodu všech výrobků uváděných na trh s technickou dokumentací a se základními požadavky dle nař. vlády č. 17/2003 Sb. a 18/2003 Sb. Při posuzování shody bylo postupováno podle § 12, odst. 4 písm. a) a zákona č. 22/1997 Sb.

V Otrokovicích .....

.....

podpis