

Analýza řízení podnikových procesů ve firmě KINOEXPORT s.r.o.

Magdalena Těthalová

Bakalářská práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Magdalena Těthalová

Osobní číslo: L12315

Studijní program: B3909 Procesní inženýrství

Studijní obor: Ovládání rizik

Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Analýza řízení podnikových procesů ve firmě KINOEXPORT s.r.o.

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoreticky zadanou problematiku týkající se podnikových procesů a procesního řízení.**
- 2. Analyzujte současný systém řízení podnikových procesů ve vybraném podniku.**
- 3. Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření na zlepšení řízení procesů ve vybraném podniku.**
- 4. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] FIŠER, R. **Procesní řízení pro managery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli.** 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 176 s. ISBN 978-80-5038-5.

[2] KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. **Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.** 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

[3] ŘEPA, Václav. **Podnikové procesy: procesní řízení a modelování.** 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

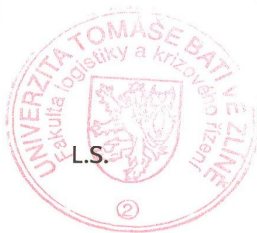
Datum zadání bakalářské práce: **6. února 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2015**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti

5. 5. 2015


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou podnikových procesů ve firmě KINOEXPORT s.r.o. V teoretické části práce je popsán proces, problematika procesního řízení podniku, reengineering, modelování a optimalizace podnikových procesů a vybrané analýzy. Praktická část práce obsahuje charakteristiku firmy, následně je popsán výrobní proces, který v podniku probíhá. Na základě analýzy možných rizik ohrožujících podnikové procesy jsou navržena opatření.

Klíčová slova: proces, podnik, procesní řízení, analýza řízení podnikových procesů, riziko

ABSTRACT

The thesis deals with the analysis of business processes in KINOEXPORT, Ltd. The theoretical part of the work describes the process, the issue of business process management, reengineering, modeling and optimization of business processes and the selected analysis. The practical part of the thesis contains characteristics of the firm, subsequently described production process, which takes place in the company. On the basis of the analysis of the potential risks, which are able to endanger the business processes, there are some proposed measures.

Keywords: process, business, process management, analysis of business process management, risk

Předně bych chtěla poděkovat panu Josefu Vojtkovi za poskytnutí cenných rad a připomínek, bez jeho odborné pomoci by tato práce nevznikla.

Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, PhD. za odborné rady, vstřícnost a ochotu.

Děkuji také všem, kteří mne po celou dobu studia podporovali.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROCES	11
1.1 PODNIKOVÉ PROCESY	11
1.2 ÚČASTNÍCI PROCESU	13
1.3 ROZDĚLENÍ PROCESŮ.....	14
2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	17
2.1 HISTORIE A VÝVOJ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	17
2.2 ROZDÍL MEZI FUNKČNÍM A PROCESNÍM ŘÍZENÍM	19
2.3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ VERSUS ŘÍZENÍ PROCESŮ	20
3 REENGINEERING	21
3.1 VÝHODY REENGINEERINU	21
3.2 NÁSTRAHY REENGINEERINU.....	22
4 MODELOVÁNÍ A OPTIMALIZACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ	25
4.1 MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ	25
4.2 OPTIMALIZACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ	28
5 PROCESNÍ ANALÝZA	30
5.1 ISHIKAWŮV DIAGRAM.....	30
5.2 PARETŮV DIAGRAM	30
5.3 STROMOVÝ DIAGRAM.....	31
6 SWOT ANALÝZA	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
7 FIRMA KINOEXPORT S.R.O.	34
7.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	34
7.2 VÝROBNÍ PROCES	37
7.2.1 Kovovýroba.....	39
7.2.2 Dřevovýroba.....	41
7.2.3 Stříhání, šití a čalounění	42
7.2.4 Montáž.....	43
8 SWOT ANALÝZA	44
9 ANALÝZA PROCESŮ	47
9.1 ANALÝZA VÝROBNÍHO PROCESU	47
9.1.1 Stroje	48
9.1.2 Materiál	49
9.1.3 Lidský faktor	51

9.1.4	Informace.....	52
9.1.5	Metody	53
9.1.6	Ostatní	54
9.2	VYHODNOCENÍ FAKTORŮ OHROŽUJÍCÍCH VÝROBNÍ PROCES.....	56
9.3	ANALÝZA HROZEB OHROŽUJÍCÍCH PODNIKOVÉ PROCESY.....	58
9.3.1	Platební neschopnost odběratelů	58
9.3.2	Krádeže duševního vlastnictví	60
9.3.3	Výběrové řízení při zadávání zakázek.....	62
10	NÁVRHY NA OPATŘENÍ.....	64
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Každý podnikatelský subjekt podniká proto, aby vydělal, tzn. hlavním cílem je zisk, minimalizace nákladů a kvalitní výrobky, bez kterých by nebyl podnik konkurenceschopný a neudržel by se na trhu.

Za základní fázi hospodářského procesu lze oprávněně považovat výrobu, a to z toho důvodu, že pokud nic nevyrobíme, nemáme co rozdělovat, dále směřovat a spotřebovat. Je to proces, při kterém jsou za spoluúčasti všech výrobních faktorů vytvářeny nové hodnoty, tím se rozumí statky a služby, jejichž cílem je uspokojit určité konkrétní lidské potřeby. Při dodržování daných pravidel je podnik schopný těchto cílů dosáhnout.

Plynulého výrobního procesu může firma dosáhnout při správně zvolených metodách, čímž dále může předcházet zbytečnému zvyšování nákladů, neefektivnímu využití pracovní doby zaměstnanci.

K identifikaci rizik ohrožujících podnikové procesy nám slouží analýzy, na základě jejich vyhodnocení se následně navrhuje opatření, jak těmto nežádoucím rizikům předcházet.

Teoretická část je věnována vymezení základních pojmů jako např. proces, procesní řízení podniku, reengineering, modelování a optimalizace podnikových procesů. Dále jsou teoreticky popsány některé z možných procesních analýz.

V praktické části je představena firma a výrobní proces. Na základě SWOT analýzy jsou popsány tři největší hrozby, které ovlivňují podnik. Je provedena analýza výrobního procesu, po vyhodnocení rizik jsou navržena opatření.

Cílem práce je analyzovat současný stav řízení podnikových procesů ve vybraném podniku, vymežit problematické oblasti, navrhnout opatření na zlepšení daných procesů a navržená opatření zhodnotit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCES

Aniž si to uvědomujeme, procesy jsou součástí našich každodenních životů. Nejsou specifické jenom pro podniky, ale provází nás téměř na každém kroku. K nejčastějším procesům, které nás obklopují, patří například:

- přírodní procesy – povodně, zemětřesení, sopečná činnost,...
- lidské procesy – vývoj člověka, učení se novým věcem,...
- společenské procesy – globalizace, automatizace,... [1]

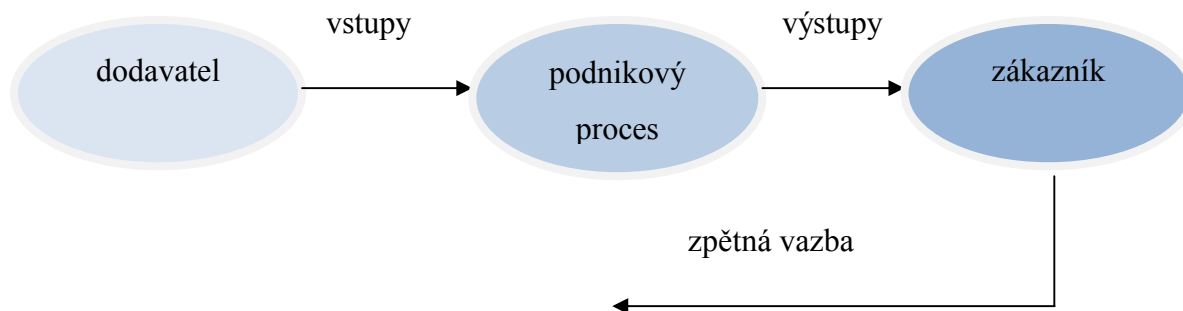
Pojem proces má řadu definic, všeobecně ho můžeme popsat jako systematické a nějakým směrem orientované činnosti, které vedou ke změně stavů. Chaotické a náhlé děje se nepovažují za proces. [16]

Proces je charakteristický následujícími vlastnostmi, jak uvádí Šefčík a Konečný (2013):

- *Vstupem – Co vyvolá zahájení procesu?*
- *Výstupem – Co má být dosaženo a proč?*
- *Aktivitou – Činnostmi naplňující výstup procesu?*
- *Rolí – Které role jsou dány, jejich zodpovědnosti, jejich zájmy?*
- *Uspořádáním – Které fáze a sekvence se během procesu uplatňují?*
- *Zdroji – Nutné náklady na průběh procesu.*
- *Metriky – Konkrétní číselné měřené hodnoty určené pro další zpracování.* [16]

1.1 Podnikové procesy

Jak již bylo uvedeno, pojem proces má řadu definic; pro nás je hlavní *proces organizace*. Šefčík a Konečný (2013) označují *proces organizace* jako „*transformaci vstupů do konečného produktu prostřednictvím aktivit přidávajících tomuto produktu hodnotu, za kterou zákazník (občan) zaplatí.*“ [16]



Obrázek 1: Základní schéma podnikového procesu [12]

Procesy se ve firmách rozlišují podle poslání, jaké mají na trhu. Konečný výsledek procesu se může z pohledu logistiky zabezpečit odlišně složitým způsobem. Průmyslový podnik musí nakoupit materiál a součástky, naopak v případě finančních služeb se tento proces minimalizuje. [1]

Pro dosažení cílů organizace by měly podnikové procesy splňovat tyto podmínky:

- Shodovat se s požadavky a strategickými záměry organizace.
- Být vhodně formulované.
- Dostatečně pružné, aby uměly reagovat na změny a zvláštní situace.
- Orientovat se na výkon, efektivitu i kvalitu výstupů. [14]

Ve firmách je množství procesů, které vyžadují dostatečné zajištění informací. Důležitost informačních technologií pro firmy roste, stávají se základním činitelem změn. Správné využívání IT značně usnadňuje procesy, ale stále se můžeme setkat s firmami, kde SW využití napodobuje stávající postup vykonávání činností. [1]

Firmy se převážně zaměřují na začlenění IS/IT do takových procesů jako např. personalistika, účetnictví, řízení výroby apod. Daleko méně se však zabývají systémy pro plánování a podporu rozhodování, mimořádně pak začleněním systémů pro podporu řízení podnikových procesů, označovaných jako *workflow*. [2]

Carda a Kunstová (2003) popisují *workflow* jako „*automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sady procedurálních pravidel tak, aby se dosáhlo nebo přispělo k plnění celkových/globálních podnikových cílů.*“ [2]

1.2 Účastníci procesu

V dnešním automatizovaném světě se vyskytuje jenom minimum procesů, které mohou fungovat, bez účasti fyzické osoby. Každý automatizovaný proces potřebuje tvůrce, někoho, kdo na proces dohlíží a koordinuje. Postupem času je nezbytná inovace, a to buď částečná, nebo celková. Existuje řada procesních rolí a kategorií, do kterých můžeme účastníky třídit:

- Zákazník – má potřebu, požadavek, který se dá uspokojit pomocí hmotného výrobku, nehmotného výtvaru, službou, ale může jít i o kombinaci těchto položek. Dosahneme toho procesem s vlastnostmi, jakou je například určitá hodnota, funkcionality, prospěch. Zákazník je ochoten, většinou finančními prostředky, tuto hodnotu směnit.
- Dodavatel – jsou jím zajištěny hmotné i nehmotné vstupy do procesu, které potřebujeme, aby bylo dosaženo, čeho si zákazníci žádají.
- Sponzor – jeho zájmem je fungující a bezproblémový proces, který efektivně plní požadavky, které se od něj vyžadují. Je zainteresovaný na efektivitě procesu a předurčen k tomu, aby prosazoval zlepšování v daném procesu. Jeho rolí je poskytování podpory projektu, zprostředkování styku s okolím a odstraňování překážek.
- Podnik nebo provozovatel procesu, vlastníci podniku – vlastní zdroje spotřebovávané při samotném procesu. Před zákazníkem reprezentuje podnik. Jeho zájmem je zvyšování kapacity procesu, ale také aby kvalita výrobků a služeb odpovídala přáním a potřebám, které má zákazník, rychleji než u konkurence.
- Manažer – zpravidla má osobní odpovědnost za výsledky výkonnosti a kvality. Procesu se účastní přímo, a to řízením. Může být i sponzorem při zlepšovatelských projektech.
- Šampion – dlouhodobě je účastníkem procesu na pozici manažera nebo operátora. Podporuje svým jednáním užívání nebo zlepšování procesu v organizaci. Jsou mu velmi dobře známy veškeré potřeby procesu a jejich závislosti. Jeho posláním je předávat znalosti a zkušenosti dalším.
- Operátor – je to přímý účastník procesu. Činností, kterou se podílí na procesu, může většinou ovlivnit výkonnost nebo kvalitu pouze určité dílčí činnosti, na které se účastní svou prací. [14]

1.3 Rozdělení procesů

Podnikové procesy můžeme rozlišovat podle různých hledisek. V každém podniku probíhá velké množství procesů, jedno je však společné pro všechny, a tím je snaha více porozumět souvislosti procesů za účelem zlepšení. [7]

Za základní členění lze považovat rozlišení na hlavní a podpůrné procesy.

Hlavní proces můžeme chápat jako typický proces organizace, který ji skutečně živí. Hodnota pro organizaci vzniká přímo. To znamená, že proces má přímý vztah se zákazníkem, od samotného začátku, kdy je vyvolaná potřeba, až po uspokojení zákazníka určitým výrobkem. Specializace firmy je tvořena několika hlavními procesy, kde každý jeden proces znázorňuje hlavní druh výroby.

Podpůrný proces je veškerá zbylá činnost v organizaci, jejíž náplní je podpora hlavního procesu. Jsou častější a univerzálnější, ne tak nahodilé. Taktéž si zachovávají obecnou logiku postupu. Každá firma by se měla držet své specifikace, jedinečnosti a vedlejší pořizovat u specialistů. [16]

Jako další možnost lze uvést **Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda** – čtyři kritické druhy podnikových procesů:

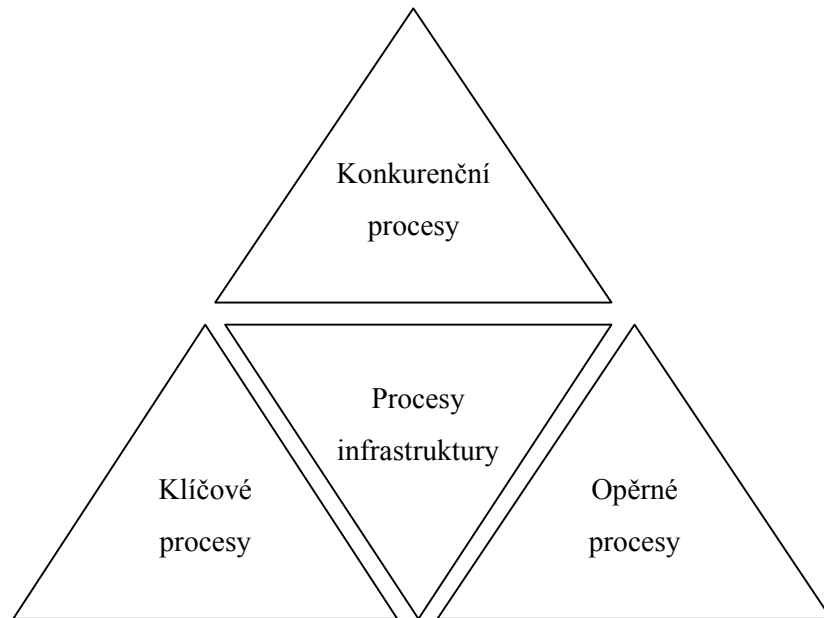
Konkurenční procesy jsou zaměřeny na současnou konkurenci. Účelem je zajistit zisk podniku, např. při uvedení nového výrobku na trh.

Procesy infrastruktury jsou procesy, které se podílejí na efektivitě podnikání v daném oboru. Rozvojem svých předpokladů (lidské zdroje, postupy a technologie) rozhodují o věcech, které se týkají konkurenční strategie budoucnosti.

Klíčové procesy jsou osobami, které se procesu účastní, oceňovány. Jejich průběh musí být uspokojivý. Nejsou základní pro konkurenční boj, ale pro podnik jsou důležité, mohou ho ochránit před nevýhodami na trhu vůči jiným účastníkům.

Opěrné procesy se provádějí, avšak z krátkodobého hlediska je zainteresované osoby neuznávají a dokonce je neoceňují. Jsou to procesy nacházející se v každém podniku, jedná se o propojené činnosti, které jsou shromážděny za účelem vyšší efektivnosti. Nejedná se o

přímou podporu zákazníka, zbylé vlastnosti procesu splňují. Důvodem uznání za procesy je efektivita a jejich specializace. [7]



Obrázek 2: Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda [7]

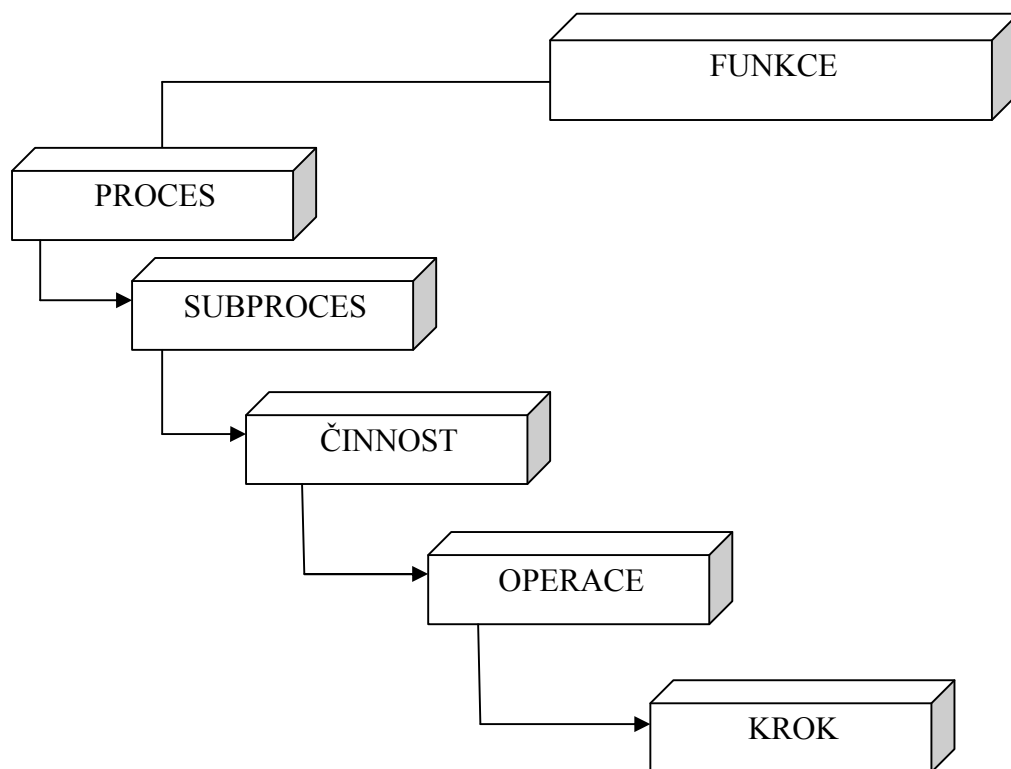
Hierarchizace procesů

Jakýkoliv proces se může rozpadnout na nižší stupeň, což pomáhá zpřehlednit popis dílčích procesů. Příslušné úrovně mají přibližně identické velikosti, ty individuální procesy, určité úrovně vyhodnocují, určuje se zhruba shodná podrobnost individuálních postupů oprávněného procesu. Přestože podrobnost a objemy individuálních procesů nejsou shodné, odchylky nemůžou být velké, tzn. je potřeba definovat, tzv. „toleranční pásmo“ jednotlivých úrovní. [1]

Rozpad procesů lze obecně rozdělit na pět úrovní:

- *proces* - ucelená řada subprocesů, které může vykonávat více útvarů. Výstupem je jeden měřitelný produkt nebo služba.
- *subproces* – ucelená řada úkolů, které jsou provedeny jedním nebo více útvary. Výstupem je jeden měřitelný produkt nebo služba.

- *činnost* – ucelená řada operací, které jsou provedeny jedním útvarem. Výstupem je jeden měřitelný produkt nebo služba, kterému můžeme přiřadit konkrétní spotřebu základního zdroje, např. spotřeba materiálu.
- *operace* – individuální plynulé pracovní jednání, které provádí jeden pracovník a skládá se z několika kroků.
- *krok* – dílčí a časově plynulý úkon, který provádí jeden pracovník. [1]



Obrázek 3: Hierarchický rozpad procesů [1]

2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU

V současné době je zlepšování podnikových procesů samozřejmostí. Za posledních dvacet let dochází, alespoň ve vyspělejších ekonomikách, ke zlepšování podnikových procesů, díky tlaku zákazníků, kteří si žádají kvalitnější výrobky a služby. Jestliže zákazník nedostane to, co požaduje, může se obrátit na velké množství konkurenčních firem. To vede u mnoha podniků ke zlepšování jejich procesů. Smyslem tohoto přístupu je porozumění a měření současného procesu za účelem zdokonalování, které přirozeně vyplyne z podnětů.[16]

Tradiční organizace se strukturuje podle jednotlivých oddělení, kde se tyto oddělení zásadně soustředí pouze na danou úlohu. To znamená, že prostředí není příznivé na procesy. Každé oddělení se zabývá jen svou prací, o související činnosti se nikdo nezajímá. U takto rozdělených procesů se velmi obtížně sleduje průběh celého procesu a už vůbec nejde zajistit jeho bezproblémové naplnění. [10]

V. Řepa (2012) definuje procesní řízení jako „*řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.*“ [13]

2.1 Historie a vývoj procesního řízení

Za předchůdce procesního řízení, které se začíná objevovat na začátku devadesátých let dvacátého století, je považován procesní reengineering. [13]

Kořeny sahají až do roku 1776, kdy filozof a ekonom Adam Smith popsal ve své knize prototyp továrny, která se zabývá výrobou špendlíků. Odhalil výhody, které představuje dělba práce, čímž je dosaženo větší výkonnosti dělníků a zároveň snížení nákladů – o velké procento. Pozorováním dospěl k závěru, že pokud jsou dělníci specializovaní na určitý druh operace, jsou schopni vyrobit daleko více, než když dělník vyrábí celý kus sám. V praxi nejlépe dokázaly uplatnit Smithův model americké podniky, přestože v roce 1776 v Americe nebyl trh vůbec velký. V prvním období tedy šlo o dělbu práce. [6]

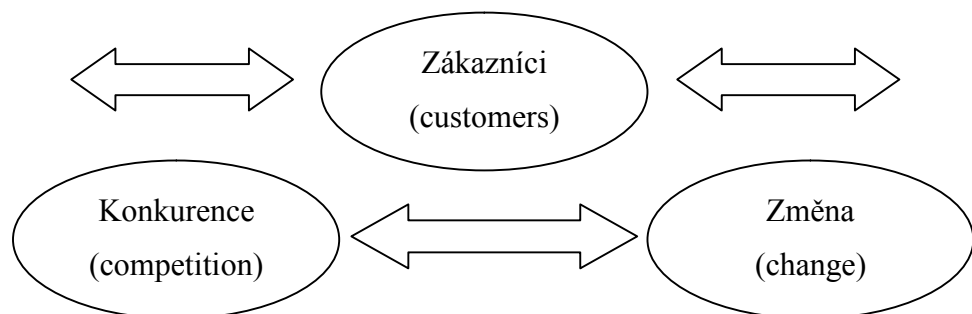
Henry Ford a Alfred Sloan přinesli začátkem dvacátého století další velké změny. Ford po zdokonalení Smithovy dělby práce zavádí pásovou výrobu, která přináší zjednodušení práce. Složitějším se stává řízení lidí, kteří tyto práce vykonávají a začlenění všech úkolů do konečného výsledku. [6]

Sloan propracoval Fordův systém pásové výroby do podoby, který známe a používáme i dnes. Vytvořil decentralizované pracovní úseky, které byly snáze kontrolovatelné manažery. Dělbou práce použil i v oblasti managementu, jednotliví pracovníci tak získali kvalifikaci v určité oblasti, např. ve finanční. Zavedl souběžnou dělbou odborné a manuální práce. [6]

K poslednímu rozvoji došlo v Americe po druhé světové válce a rokem roku 1960, což byla doba ekonomického růstu, poznamenaná válkou. Velká poptávka ovlivnila ekonomiku doby, zákazníci byli šťastní, měli možnost nakupovat, kvalita nebyla prioritou. Hlavní úlohu zde hrálo důkladně zpracované plánování, jaké množství kapitálu se bude investovat do jednotlivých oblastí a jaké budou očekávané přínosy jednotlivých oblastí. Tento model se rozšířil do Evropy a Japonska. [6]

Dnešní dobu ovlivňují tři „C“: zákazník, konkurence a změna. [6]

Situace na trhu se změnila. Dříve převládala poptávka zákazníka po zboží, každý vyrobený produkt si našel kupce. Dnes je to zcela naopak. Trh je přesycen, zákazník si vybírá, pokud produkt nesplňuje očekávané vlastnosti, nakupuje u konkurence, je „pánem trhu“. [12]



Obrázek 4: Změna podmínek tři „C“ [7]

Zákazníci se v dnešní době mohou rozhodnout, co si chtějí koupit a jakou částku zaplatí. Zákazník je vždy konkrétní, průměrný už neexistuje a vyžaduje si individuální přístup.

Konkurence se zvyšuje; můžeme ji rozdělit na několik druhů, např. cena, výběr, kvalita, poskytování služeb u zboží, které se podobá.

Změna je stále častější a obvyklejší. Globalizace přináší zvyšování konkurence. Inovace je podporována díky rychlým změnám techniky. Doba si vyžaduje rychlý postup. [7]

2.2 Rozdíl mezi funkčním a procesním řízením

Funkční řízení stále převládá, v České republice se s ním můžeme setkat ve většině organizací. Tento systém je založený na principu, že problémy se většinou řeší pomocí změn postavení zaměstnanců v organizaci – vznikají nebo zanikají nové pracovní pozice a organizační útvary, pro které odpovědní vedoucí hledají náplň práce. Samotné slovo „náplň“ jasně vyjadřuje, co takový postoj obnáší. [4]

Řízení se soustředí na výstup, z čehož vyplývá orientace na dopad, nikoliv na původ. Tradičním nástrojem je ekonomická analýza, organizace bývá hodnocena na základě ekonomických výsledků, jako např. náklady, výnosy. Dopad byrokracie má za následek protahování komunikace, předávané informace jdou nejprve přímočaře nahoru vedoucímu dané funkce a až následně se mohou odevzdat další funkci nebo do procesu. Dokonce někdy ke komunikaci nedochází. [7]

Charakteristické pro styl tohoto řízení je, že veškerá zdokonalení z hlediska jednotlivých činností se kladně neodráží na celkovém výkonu. Nemá součinnost výkonu mezi jednotlivými organizačními jednotkami firmy. [4]

Procesní řízení má zcela jiný postoj, jednotlivé pracovní pozice nebo organizační jednotky nevidí jako základní složku řízení, ale jako prostředek pro vhodné seřazení zdrojů k efektivní činnosti. Nejprve se musí navrhnout vykonávané činnosti, dále je uspořádat do souvislé návaznosti tak, aby žádná nebyla bezvýsledná a na závěr přidělit. [4]

Procesní řízení:

- Podporuje spolupráci zákazník – dodavatel.
- Začleňuje zaměstnance do procesu od plánování až po realizaci.
- Nezakládá se výhradně na kontrole přiřazených povinností.
- Znalost potřeb zákazníků je výchozí.
- Povinnosti určuje na základě určených a kontrolovatelných nároků určitých zákazníků.
- Nabízí víc než jen obyčejné služby, svižná reakce na přání zákazníků je základ.
- Problémy řeší ihned. [7]

2.3 Procesní řízení versus řízení procesů

Často bývají tyto dva pojmy zaměňovány; nejedná se o prosté synonymum, ale o dva odlišné významy. Podnikové procesy a s tím spojené řízení byly vždy, nejsou ničím neznámým a novým. [13]

Řízení procesu definuje A. Svozilová (2011). „*Řízení procesu je činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu.*“ [14]

Definice popisuje řízení procesů jako shrnutí veškerých aktivit, které se zabývají řízením a regulací procesních toků, kontrolou, hodnocením a optimalizací procesů. Uvedené činnosti jsou ovlivněny požadavky zákazníků a tržního prostředí. [14]

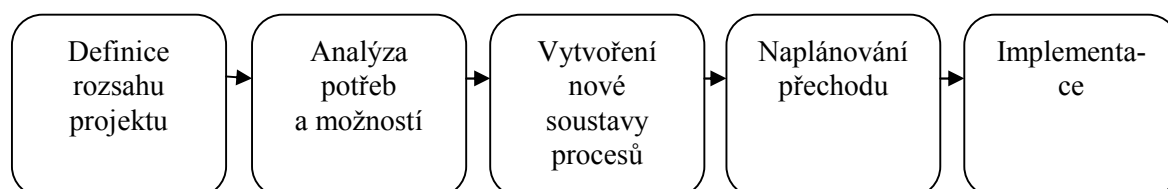
3 REENGINEERING

Smyslem není zlepšování zavedených systémů, kde základ zůstává beze změn, ale začít znovu, tzn. odejít od stávajících postupů. Je dobré zamyšlení nad otázkou: „Pokud budeme firmu znovu budovat, s využitím dnešních znalostí a technologií, jak bude vypadat?“ Nejjednodušší definicí je „nový začátek“. [6]

Při skutečném použití ve firmě si musíme položit několik otázek, např. jak firma reengineering provádí a kde se berou podněty pro změny? [6]

Reengineering většinou firmu zcela přemění. Bývá chápán jako zeštíhlování, způsobuje pozdvižení a pasivní postoj pracovníků při zavádění. Na druhé straně může nabídnout zaměstnancům nové možnosti, dále usnadňuje procesy a tím zvyšuje produktivitu. [3]

M. Hammer a J. Champy (2000) uvádějí tuto charakteristiku reengineeringu: „*Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.*“ [6]



Obrázek 5: Model zásadního reengineeringu [12]

3.1 Výhody reengineeringu

Pokud realizace reengineeringu proběhne úspěšně, výhody jsou velké, ale není jednoduché jich dosáhnout. Za zásadního činitele úspěchu můžeme považovat ze strany managementu vstřícnost k novému poznávání, ochotu učit se, využívat techniky za účelem zlepšování kvality a pochopení nutnosti změn, což vede ke zlepšení procesů a snížení nákladů. Důležité úspory, které jsou odvozeny od velikosti firmy, většinou bývají nepoznány, je to zapříčiněno tím, že vznikají v důsledku zdokonalení „řídících systémů“ a „provozních možností“,

o nichž rozhoduje jenom top management. Úlohou systému je dobrá firemní strategie při rozhodování ve věcech jako vyloučení úplných částí podniku, snížení neziskových linek, zlepšení vztahů s dodavateli, zaměstnanci a odbory. Dále průběžné vzdělávání a zavedení systému odměn. [3]

Reengineering si nevyžaduje pracovníky, kteří pracují jen podle daných pravidel, ale také, kteří umí uplatnit vlastní názor, jsou schopni rozhodnout, co a jak se udělá, proto potřebují odpovídající vzdělání. Samozřejmostí jsou vyšší kompetence, očekává se od nich používání vlastního úsudku, schopnost umět rozhodnout a komunikovat. V prostředí, které se pružně vyvíjí, nelze zaměstnávat lidi, kteří se nechtějí dále vzdělávat a zvyšovat si kvalifikaci. Ve firmách, kde již reengineering proběhl, věnují pracovníci převážně čas práci, která je hodnotná a méně práci, která hodnotu nepřináší. Pro podnik je to přínosné, tudíž je zřejmé, že v takovém prostředí očekáváme daleko větší platy. [6]

V „klasických firmách“ je odměňování pracovníků přímočaré: dostávají plat za čas, který věnují práci. Jen obtížně se dá měřit hodnota práce u každého zaměstnance jednotlivě. Pro firmu má hodnotu hotový výrobek nebo služba, ne pouze jeho dílčí část. Při rozdělení práce na jednotlivé úkoly, musí firmy ohodnotit své pracovníky pouze podle splnění úkolů, které jsou přesně určené, a lze měřit jejich výkon. Problémem je, že vyšší výkon u specifikovaného úkolu ne vždy přináší vyšší celkovou výkonnost procesu. V opačném případě, pokud podnik prodělal reengineering, jednotlivé týmy vytvářejí výrobky nebo služby, u nichž lze měřit dosažené výsledky zaměstnanců a odměňovat je na základě vytvořené hodnoty. Odměňování v podnicích se přehodnocuje, výkonnost v jednotlivém období se neovlivňuje a nic nezaručuje, proto většinou základ platu zůstává stejný - spíše nízký. Při splnění zvláštního úkolu nebo dosažení vynikajícího výsledku jsou velké odměny v podobě prémie. [6]

3.2 Nástrahy reengineeringu

Na začátku reengineeringu je důležité, aby si top management vyčlenil čas nezbytný k pochopení, jaký dopad pro firmu budou tyto velké změny mít. Pro manažery se stává nevyhnutelně nutná komunikace s kolegy z firem, které touto velkou změnou prošly, aby snáze dokázaly pochopit, co je pro realizaci nutné a jak ji mají provádět. [3]

Dosavadní neúspěšné pokusy byly zapříčiněny z toho důvodu, že top management nebyl schopný přijmout aktivní účast při změnách. Jen verbální podpora nestačí. [3]

Pozitivní informace o reengineeringu mají i svá negativa. Pokud práce přináší více uspokojení, obvykle bývá spojována s vyšší náročností a obtížností. Zaběhlá práce bývá postupně vyřazena nebo automatizovaná. Jestliže původní model nabízel nenáročné úkoly a vysoká kvalifikace zaměstnanců nebyla nutná, pak nový je opakem. Přináší práci pro vzdělané, vnímavé a inteligentní lidi, a tím zvyšuje standard při zaměstnávání nových pracovníků. Ve firmě, která prošla proměnou, nalezneme poměrně málo prací, které nejsou kvalifikované a jsou rutinní nebo jednoduché. [6]

Reengineering, to jsou i nástrahy a je potřeba se nad nimi zamyslet předtím, než se začne s přeměnou.

- Firmy občas začnou s reengineeringem bez skutečné znalosti toho, jestli se opravdu soustředí na prvořadě úkoly z pohledu strategických požadavků firmy. Priority bývají často nezřetelné a některé příkazy mohou dospět k individuálním nebo nekoordinovaným pokusům o zlepšování procesů. Úsilí o zlepšení procesů by mělo vycházet ze selekce procesů, kde je firma nucena čelit problémům. Pro strategické požadavky se stává nezbytné zaměřit se pouze na kritické činnosti, neboť se tím zabrání neefektivnosti, tzn. plýtváním času i energií celého týmu.
- Přestože se top manažeři k reengineeringu usilovně hlásí, často při určitých situacích selžou. Navíc se to může stát, když přesvědčují zbylé zaměstnance k účasti na změně procesu. Manažeři jsou při zlepšování důležití, musí pochopit svoji úlohu, tj. aktivně se podílet na změnách a neustále proces těchto změn podporovat.
- Stává se, že firmy zavedou opatření bez předešlé analýzy, přitom dochází ke spotřebě lidských a strategických zdrojů, jež se mohly investovat do činností, které jsou pro firmu důležité.
- Jestliže si firma vybere takový přístup, který je v nesouladu ke strategickým požadavkům, patrně očekávaný výsledek nebude uspokojivý. V některých případech se musí přehodnotit přístup k reengineeringu a začít znova.
- Někteří manažeři věří, že spousta informačních technologií a propracované modely procesů, jsou tím, co stačí k dosažení zdokonalení. Není to tak, proto je nutné si uvědomit, že se jedná jenom o část většího snažení.

- Velkou chybou bývá pokus provést reengineering kompletní firmy už při prvním projektu. Malé množství zkušeností před zavedením reengineeringu je považováno za chybu, každý dobrý manažer ví, že zaměstnanci potřebují nabýt co nejvíce kladných zkušeností.
- Řada konzultantů chybně uvádí, že se jedná o „rychlou opravu“, což není pravda, doba je odvozena v závislosti na hloubce a velikosti reengineeringového snažení, v časovém horizontu 9 až 18 měsíců.
- Firmy mnohdy chybují, začnou s reengineeringem a nemají vyvinuté systémy k měření výkonu. Jelikož procesy jsou použité bez prostředků umožňujících porovnání výkonu starého a nového procesu, považuje se takový postoj za nesprávný. Častokrát není vypracovaný systém do hloubky, který měří individuální činnosti, proto nelze reengineering vyhodnotit z pohledu náklady/výnosy. [3]
Měření představuje obtížnou činnost vyžadující dlouhou dobu a hodně úsilí. [19]
- Za důležitý a rovněž zásadní prvek lze považovat personální změny na úrovni managementu.
- Pro manažery je důležité uvědomit si, že jde o dlouhodobý a složitý proces, očekává se z jejich strany podpora, která pro ně není jednoduchá. Požadované změny můžou být realizované jen s kvalitním přístupem managementu. Vydržet do konce je nutností. [3]

4 MODELOVÁNÍ A OPTIMALIZACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ

V posledních několika desetiletích se vynalezla a přezkoušela spousta metod pro modelování a optimalizaci podnikových procesů. Tyto metody zřetelně napomáhají ke zvýšení konkurenceschopnosti, efektivity, flexibility apod., dále zvyšují průběh a celkovou produktivitu procesů. [1]

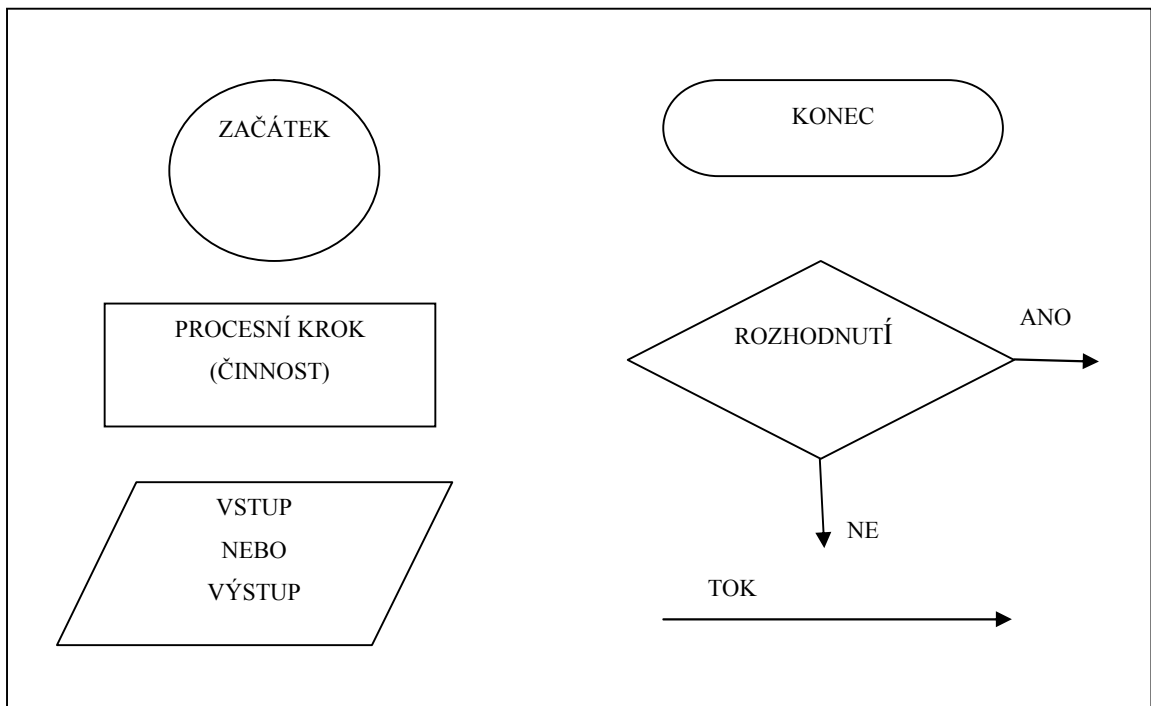
4.1 Modelování podnikových procesů

Modelováním si tvoříme „obraz“ reality, znázorňujeme, co je pro nás v momentální situaci důležité a nejlépe vystihuje realitu, nezobrazujeme pro nás nedůležité věci. Za podstatu modelování můžeme považovat zkoumání reality na základě zjednodušeného a strukturovaného způsobu, kterým ji popisujeme. [5]

Hlavním standardem je norma ISO 14258, která definuje základní pojmy a pravidla pro modelování. [12]

Procesy lze popsat různými způsoby, např. modelem, tabulkou, vývojovým diagramem, můžeme je popsat textem nebo kombinací možností. Nejvíce bývá v praxi využíván při popisu procesů vývojový graf, dále pak model, který má doplňující informace uvedeny v tabulce nebo v matici. Při procesním modelování použijeme metodu modelů s doplňujícími informacemi v tabulce. Cílem je zjištění, jaké procesy v organizaci probíhají, kdo zodpovídá za průběh a výstup těchto procesů. [5]

Vývojový diagram, někdy nazývaný jako postupový, sleduje pořadí jednotlivých kroků a rozhodnutí, tím napomáhá k pochopení průběhu procesu. Umožňuje porozumět souvislostem uvnitř každého procesu, lze ho tedy považovat za univerzální nástroj, zejména vhodný pro nepřehledné a složité procesy. Snadnou orientaci při zobrazení zaručuje předem dohodnutá symbolika. Diagram bývá využíván nejen pro analýzu nebo popis realizovaných procesů, důležitou úlohu zastává i při vývoji nových procesů, neboť umožní najít nejlepší pořadí jednotlivých kroků. [18]



Obrázek 6: Symboly pro sestavování vývojových diagramů [7]

Model můžeme popsat jako graficky uspořádaný popis skutečnosti, kde se vyžaduje jasnost a přehlednost. K modelu je dobré připojit popis s upřesněním v tabulce, slovně nebo v matici pro srozumitelnost. [5]

Mezi základní prvky modelu podnikového procesu patří:

- **Proces** jako struktura činností, které na sebe vzájemně navazují, modeluje se vždy.
- **Činnost** může být popsána jako proces. Jestli je nebo není, takto popsána, se odvíjí od potřeby, jak model musí být srozumitelný, jaký použijeme nástroj apod. Jde o relativní záležitost. Každá činnost probíhá na základě přesně určených důvodů.
- **Podnětem** z hlediska procesu může být vnější skutečnost, které říkáme událost nebo vnitřní podnět nazývaný jako stav procesu.
- **Návaznost** dělá z činností definovanou strukturu. Návaznosti popisujeme **vazbami**, kterými se přesně určí odlišné seřazení činností v procesu. [12]

Model procesu dává odpovědi na otázky týkající se procesu, nerozumíme-li mu, nejsme schopni jej řídit ani řešit problémy, pokud se vyskytnou. Model je tvořen prvky, zobrazujícími významné údaje o procesu. [5]

Procesní mapa zobrazuje pracovní tok v procesně řízeném podniku, na rozdíl od organizačního schématu, používaného při funkčním řízení. Mapou lze přesně určit procesy vyžadující zlepšení, proto s ní musíme začínat. [7]

Účelem obecné mapy je původní analýza, která určuje velikost projektu a zároveň slouží jako nástroj komunikace při modelování nebo zaznamenávání procesů, jsou to nezávisle navržené diagramy. Často se uplatňují u složitějších systémů, neboť neobsahují velké podrobnosti procesu. [14]

V České republice musí mít procesní mapu podniky s certifikátem ISO 900X. [7]

V podnicích stále dochází k rozporu mezi informatiky, inovátory organizace nebo procesů a zbytkem většiny pracovníků. Příčinou je, že nemají společný jazyk používaný pro komunikaci. Zřetelným posunem k zamezování rozporů by mohl být model, který bude zcela začleněn s aplikačním SW do celofiremního IS. Pro podnik je důležitý jeden všeobecný pohled, který má zásadní význam, soustavně vylepšovat chod podniku, a to dostatečně podrobně tak, aby se dal využít kompletně pro celý podnik. [1]

Jako základ použijeme procesní model, který dokáže vystihnout provoz podniku. Můžeme použít i jiné modely pro zobrazení jiných hledisek, ale ty by měly být sjednoceny s procesním modelem, který tvoří základní složku modelu. Je důležité neustále aktualizovat stav modelu vzhledem ke skutečnosti, která se vyvíjí. [1]

Procesní model poskytuje základní odpovědi na otázky:

- CO podnik dělá – funkce, které může nabídnout okolí.
- KDY a JAK – forma komunikace mezi podnikem a okolím.
- S ČÍM a O ČEM – co je obsahem komunikace s okolím.
- KDE a S KÝM – účastníci komunikace a jejich kompetence. [1]

4.2 Optimalizace podnikových procesů

Optimalizace neboli zlepšování procesů je záměrem podniku, s výsledkem přinést užitek zákazníkům a dopadem, který vede k vyšší produktivitě celého podniku, nejen určitých procesů. [5]

Nezbytností se stává neustále zlepšovat procesy, starat se o ně, k tomu je důležité znát údaje o výkonnosti (možnost vyhovět zákazníkům, především čekací doba), efektivitě (vyčerpání veškerých možností zdrojů) a optimalizaci (schopnost porovnat změnu). [1]

Neustálé zlepšování procesů můžeme rozdělit na dva způsoby: - průběžné

- skokové

Průběžné zlepšování se dá definovat jako takové, při kterém dochází k minimálnímu dopadu na zákazníky, vnější dodavatele a jiné zúčastněné strany. Cíl zlepšování klade důraz na redukci režijních nákladů a snižování takových činností, které nepřinášejí hodnotu. Myšlenky na zlepšování většinou pocházejí od zaměstnanců, proto by měli být aktivně zapojeni, mít příslušnou pravomoc a rozumět způsobům zlepšování.

Skokové zlepšování je jiné v tom, že předpokládáme současný proces jako zcela nedostupný, který musí být od základu změněn nebo zaveden nový, tento způsob používáme tam, kde dochází k zásadní změně. Výsledek přeměny má vliv na zákazníky i dodavatele, proto je dobré mít tým lidí, který je v kontaktu se zainteresovanými stranami. Důležitá je politická podpora a vedení top managementu z důvodu, že proces změny může zasáhnout do organizační struktury. [5]

Zlepšování procesů musí obsahovat činnosti, které upravuje ČSN EN ISO 9004: 2002. [5]

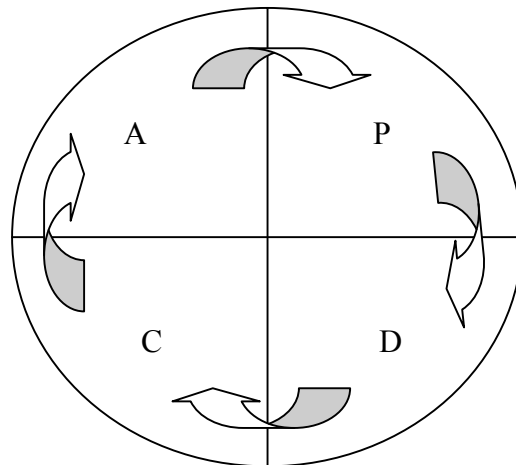
J. Nenadál (2008) popisuje činnosti následovně:

- *Důvod k zlepšování: určit problém, oblast a důvody pro zlepšování.*
- *Současná situace: zhodnotit efektivnost stávajícího procesu.*
- *Analýza: identifikovat hlavní příčiny problému.*
- *Identifikace možných řešení: porovnat varianty, vybrat tu nejlepší.*
- *Vyhodnocení efektu: potvrdit odstranění nebo snížení problému, funkčnost a dosažení cíle.*

- *Uplatňování a standardizace nového řešení: nahradit starý proces novým, tím se zamezí opakování problému.*
- *Hodnocení: zhodnotit efektivnost zlepšení, použití řešení v jiných případech.* [11]

Cyklus zlepšování PDCA

Jednoduchá a univerzální metoda, kterou lze použít ve všech typech organizací. Jde o primární znázornění procesu stálého zlepšování. Cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) je soubor činností, který přetváří vstupy na výstupy. Složitost procesu se odvíjí od míry transformace přeměny vstupů na výstupy, dále je stanovena množstvím činností a vzájemných součinností procesu. [5]



Obrázek 7: Schéma metody PDCA [18]

Plan (Plánuj) – vypracování plánu, co se bude zlepšovat.

Do (Proveď) – provedení naplánovaných činností.

Check (Kontroluj) – sledování a vyhodnocení výsledku.

Act (Jednej) – odezva na výsledky a vykonání přiměřené korekce. [11]

5 PROCESNÍ ANALÝZA

Používá se k odhalení nedostatků v procesech a možného eventuálního zdokonalení. Může se začít provádět až po reálném a zřetelném namodelování procesů. Analýza spolu s následným vyhodnocením stávajících procesů umožňuje odhalení a analýzu problémů v procesech (špatné informace, neurčitá zodpovědnost apod.), odhalení a analýzu činností, které nezvyšují hodnotu. Dále analýzu časů, které jsou při procesu ztrátové a odhalení příležitostí k provedení okamžitých změn. Cílem je objevit, které změny jsou nepostradatelné a proč. [5]

5.1 Ishikawův diagram

Jedná se o základní a jednoduchý nástroj ke shromažďování informací o procesech, jeho výsledcích a výkonnosti, jehož účelem je zdokonalování procesů. Diagram je grafický nástroj, logicky uspořádaný a zobrazující příčiny daného následku. Pojmenovaný je podle svého tvůrce – Ishikawův diagram, často bývá označován jako diagram příčin a následků či rybí kost, podle specifické struktury, zobrazující hierarchii příčin, pomocí které lze analyzovat vzájemné vztahy mezi příčinami. [11]

Při výskytu problému, se musí najít a odstranit jeho příčina. Většinou příčina není jediná, je jich více, jsou vzájemně propojené a také různě strukturované. Diagram neříká, jak řešit problém, přestože pomáhá vytvářet celkový pohled na všechny vlivy, ale napomáhá při diskusích, hledání souvislostí a možných řešeních. Diagram nabízí ucelený pohled na zkoumanou realitu. Příčiny i subpříčiny jsou znázorněny v souvislostech. Následně pomáhá hledat vhodné řešení. [18]

5.2 Paretův diagram

Italský ekonom V. Pareto publikoval v roce 1895 práci, ve které se zabýval vztahem jednotlivých faktorů k celkovému účinku, tím prokázal, že malá část obyvatel má velký význam na celkovém majetku. Paretův princip či zákon: malé množství položek, maximálně 20 %, často zapříčiní většinu následku, až 80 %. Přínosem diagramu je to, že seřazuje sledované příčiny, faktory a položky podle významu. Odděluje významné prvky, tzn. rozhodující menšinu, od nevýznamných. Tím stanoví priority k řešení daných problémů. V dnešní době je tato metoda jedním z nejfrekventovanějších nástrojů a je považována za

obecnou metodu při zjišťování priorit. Základem při aplikaci metody je kvantifikace zjištěných a nasbíraných položek, z čehož se vychází při určování významu. Paretův diagram je velmi dobrý pomocník při určování, kterým faktorům by měla být věnována pozornost jako první. [18]

5.3 Stromový diagram

Znázorňuje vztah jednotlivých souvislostí k danému námětu. Po detailním zpracování dochází k lepšímu pochopení, což pomůže při analýze i následném hledání řešení. Diagram má logickou posloupnost: námět – hlavní problém – dílčí prvky.

Námětem může být:

- určitá situace (např. problém, příležitost)
- stanovený cíl
- určitý objekt (např. výrobek, služba)

Pro správnou formulaci hlavních kategorií se může použít brainwriting, brainstorming, informace z relačního diagramu nebo diagramu afinity.

Jedná se o základní nástroj k detailnímu popisu problému. Jeho předností při používání je objasnění vztahů od obecného ke konkrétnímu. [18]

Existuje několik metod k provedení analýzy, vždy se ale musí brát na vědomí určitá fakta. Při samotné analýze je nutné mít pravdivé informace, dostatečné množství času, náležité údaje a zdroje, na základě kterých lze analýzu provést. Metody se vybírají podle záměru, každá má daný postup uskutečnění, nástroje a potřebuje vstupní údaje. Při volbě metody se volí i vhodná skladba údajů, aby se zabránilo nahromadění zbytečných údajů. Prospěch by měl být srovnatelný s náklady za analýzu nebo vyšší. Závěrečné objasnění výsledků analýzy slouží k přijímání rozhodnutí, které odstraňují nalezené závady. [5]

6 SWOT ANALÝZA

Základní strategický nástroj zkoumající ústřední otázky organizace pomocí podrobné analýzy silných a slabých stránek, klíčového působení vnějšího prostředí. Princip metody se zakládá na vytyčení důležitých faktorů vnějšího a vnitřního prostředí, určení jejich vzájemného působení, tzn. ovlivnění silných a slabých stránek příležitostmi a hrozbami. Analýza dokáže celkově zhodnotit stav organizace, určit hlavní problémy a příležitosti možného rozvoje. [8]

M. Korecký a V. Trkovský (2011) v monografii *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích* doporučují pro SWOT analýzu následující postup:

- *Použít aktuální SWOT analýzu podniku, popřípadě zpracovat se zřetelem na okruh silných a slabých stránek.*
- *Vybrat a upřesnit silné a slabé stránky podniku.*
- *Najít jiné specifické silné a slabé stránky.*
- *Vybrat a specifikovat příležitosti a hrozby pro podnik.*
- *Nalézt další případné příležitosti a hrozby uvnitř i mimo podnik.*
- *Využít typových strategií pro lepší porozumění nebo možného návrhu k jejich řešení.* [9]

Hrozby a příležitosti budoucího okolí – analýza hrozeb vychází z makrookolí, ale i z mikrookolí. Díky globalizaci se hranice příslušného okolí velmi zvětšují. Příležitosti můžou být chápány jako příležitosti neutralizující hrozby buď jako vlastní příležitosti, které vyplývají z povahy okolí nebo se odvíjí podle toho, v jaké fázi zralosti se odvětví nachází.

Silné a slabé stránky organizace – okolí organizace nemůže být jediným faktorem, který ovlivňuje strategii firmy, přestože je to velmi silný faktor. V úvahu se musí brát silné i slabé stránky a vnitřní zdroje organizace. [18]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 FIRMA KINOEXPORT S.R.O.

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala firmu KINOEXPORT s.r.o., která je na trhu již dvacet čtyři let. Za tuto dobu si firma vybudovala dobré jméno v České republice i v západní Evropě. V další části práce představím firmu, její organizační strukturu a výrobní proces.



Obrázek 8: Logo firmy [interní zdroj]

7.1 Představení firmy

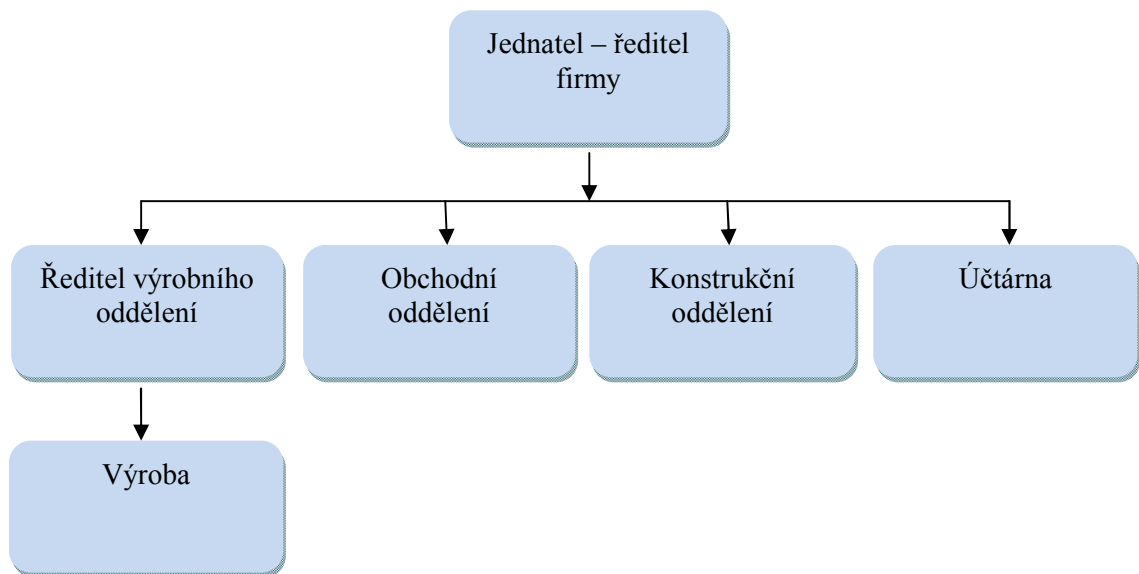
V roce 1991 byla založena firma KINO-EXPORT, jejím nástupcem se stala firma KINOEXPORT s.r.o., která byla zapsaná v obchodním rejstříku v listopadu roku 1996. První sídlo firmy bylo v Uherském Brodě, kde svou výrobu provozovala v pronajatých prostorách. Odtud byla výrobná přesunuta do Strání a v roce 2002 se společnost přestěhovala do Korytné, kde má sídlo dodnes. Velká výrobní plocha zcela vyhovuje požadavkům pro výrobu, v případě potřeby dalšího rozšíření má společnost k dispozici pozemky, které by to umožnily. Firma má obchodní zastoupení v Rakousku, Nizozemí a Belgii. V budoucnu se zastoupení plánuje rozšířit i do Švýcarska a Německa.

Společnost KINOEXPORT s.r.o. je český výrobce křesel a sedaček pro veřejné, ale i soukromé zařízení, do divadel, univerzit, kin, kongresových sálů a sportovních hal. Firma si sama navrhuje křesla, vyrábí a montuje. Kromě typových křesel vyrábí i křesla na zakázku, snaží se vyhovět požadavkům architektů nebo zákazníků, jak z hlediska materiálů, tak i z hlediska provedení, prostorů a vnitřních interiérů. Realizovat speciální přání zákazníků je

společnost schopna díky kompletnímu vybavení, které vlastní. Jedná se o technologická zařízení na zpracování kovu, dřeva a jeho povrchových úprav a čalounění.

Filosofií firmy je neustále inovovat a vylepšovat výrobky, poskytovat co nejlepší služby zákazníkům jak na východoevropském, tak na západoevropském trhu, s krátkými dodacími lhůtami a s možností co nejlepší ceny. Je to dynamicky se rozvíjející společnost se schopností naslouchat zákazníkům a plnit jejich přání. Společnost má se svými zákazníky velmi dobré obchodní vztahy, v případě, kdyby se vyskytl nějaký problém, vždy nalezne řešení a je schopná vzniklou situaci operativně vyřešit.

Podnik je společností s ručením omezeným; jednatelem je pan Josef Vojtek. V listopadu 2005 koupila 50 % firmy belgická společnost. Druhým jednatelem se stal Tom Carl Roos Potteau. Firma se řadí mezi malé podniky, v současné době zaměstnává 30 lidí.



Obrázek 9: Organizační struktura firmy

Dodavatelé

- Feron, a.s. (Staré Město)
- STEELMART s.r.o. (Uherské Hradiště)
- Ton, a.s. (Holešov)
- BPP spol s.r.o. (Brno)
- Scenic Technical textiles SL (Barcelona – Španělsko)

Zákazníci

Za dobu svého působení na trhu firma vybavila svými výrobky bezmála tisíc kin, divadel, sálů a jiných zařízení. V některých případech se jednalo o vybavení nových prostor, v jiných šlo o rekonstrukci stávajících. Mezi spokojené zákazníky patří např. tyto organizace.

Česká republika

- Hvězdárna a planetárium Brno (Brno)
- Hotel Thermal (Karlovy Vary)
- Kongresový sál IKEM (Praha)

Ruská federace

- Ústavní soud (Moskva)
- Nejvyšší soud (Sankt-Petěrburg)

Nizozemí

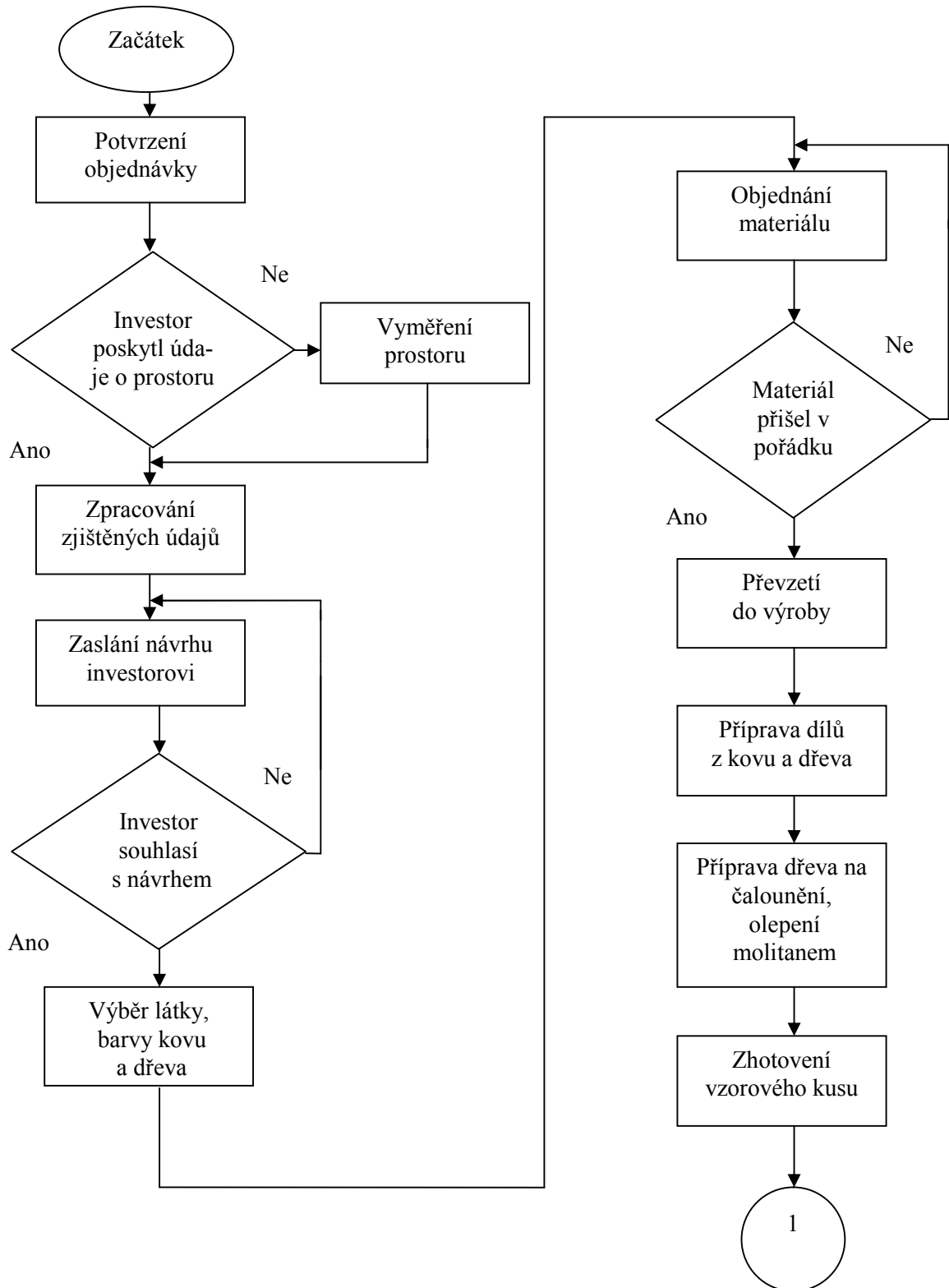
- Technická univerzita (Delft)

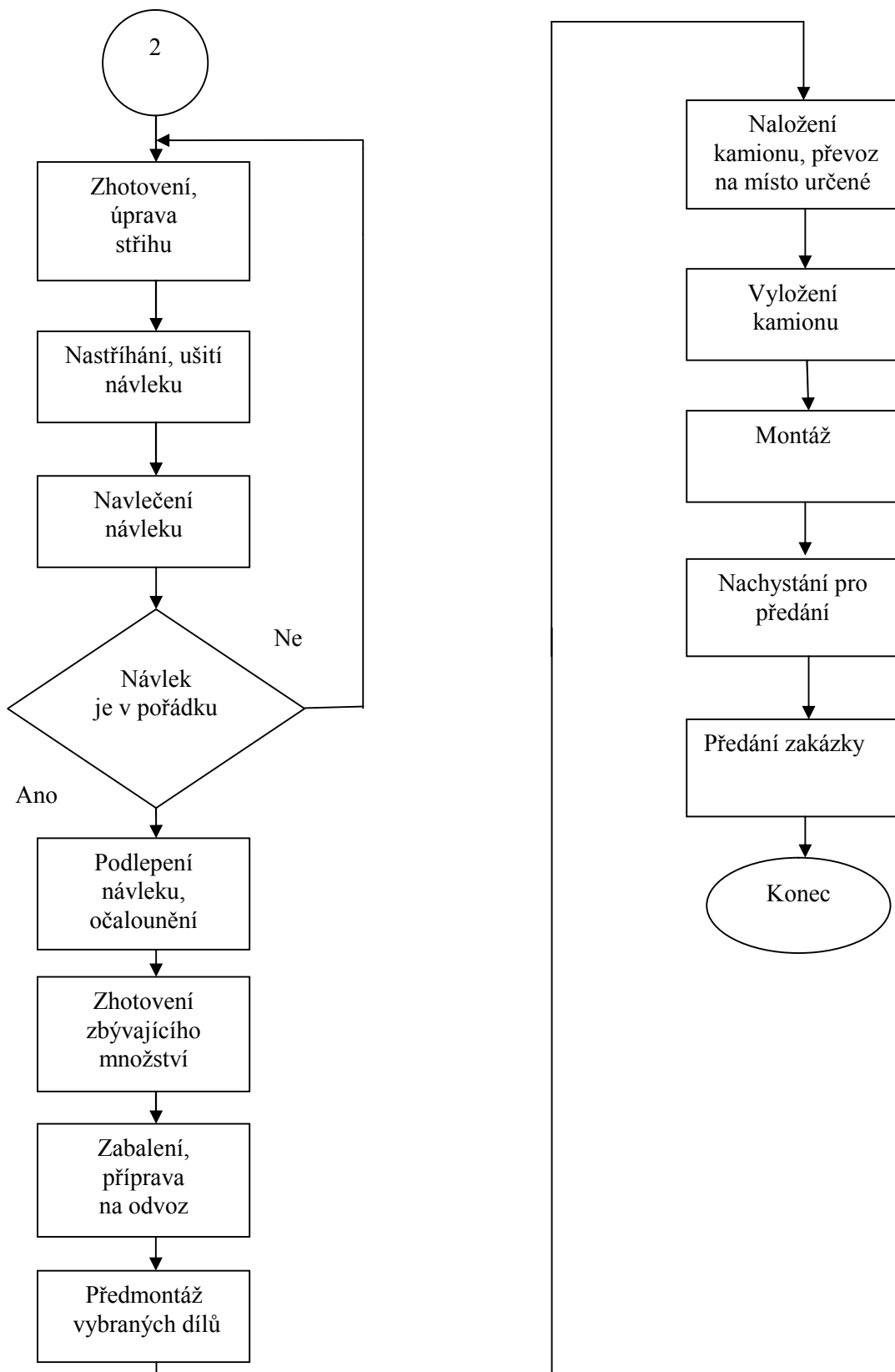
Slovenská republika

- Ekonomická univerzita (Bratislava)
- Slovenské národní divadlo (Bratislava)

7.2 Výrobní proces

Pro představení a lepší pochopení výrobního procesu je použit nejdříve vývojový diagram, který poskytne přehledný a logický sled pracovního postupu, který je dále popsán.





Obrázek 10: Vývojový diagram výrobního procesu

Hlavní činností podniku je výroba sezení do sálů kin, divadel, na VIP stadiony, do univerzit a kongresových sálů. Firma vyrábí podle vlastního designu, včetně vývoje a speciálního vybavení, ale i na přání architektů. U křesel na zakázku se speciálním designem na přání architektů nebo zákazníků se musí vzhledem k časové tísní stanovit způsob technologie a výroby, včetně pomocných přípravků (svářečských, montážních) na jedno použití. Pokud nastanou chyby, je potřeba je zanalyzovat. Některé prvky, které by šly aplikovat i pro druhou variantu, je potřeba zarchivovat.

Výroba typových křesel s vlastním designem a vývojem firmy

Tyto typové řady se vyrábí už 24 let, z toho důvodu výroba musí být sledována a neustále zdokonalována tak, aby docházelo ke zvyšování kvality a ke snižování nákladů. Se zachováním úspěšných řad se zachovává i název, např. Olymp → New Olymp.

Každý typ křesla je pojmenován a je od něho odvozeno i několik variant – tzv. typová rodina. U těchto křesel, aby byla výroba cenově konkurenčně schopná, je snahou co nejvíce dílů unifikovat s tím, aby se daly vyrábět ne jako zakázka, ale v ekonomicky optimálním počtu na mezisklad, příklad: výroba 2000 ks je nesrovnatelně levnější než výroba 200 ks. Snahou je, aby unifikované díly, podsestavy nebo sestavy šly použít na různé rozměry křesel, myšleno tím osové šířky.

Firma si kromě omezeného množství dílů vyrábí vše sama, k dispozici má:

- zařízení na kovovýrobu, včetně povrchové úpravy – práškový lak neboli komaxit
- obráběcí stroje na dřevo, včetně lakování
- technologie a stroje na stříhání, šití a čalounění

7.2.1 Kovovýroba

Firma nakupuje základní materiály jako plechy, trubky různých průměrů a materiály pro třískové obrábění, z toho si vyrábí potřebné díly. V kovovýrobě jsou používány CNC stroje, ať už se jedná o lesarovou a děrovací techniku, ohraňovací lisy a pyly na dělení materiá-

lu. Některé operace jsou prováděny na běžných strojích, např. výstředníkové lisy, hydraulické lisy, vrtačky a univerzální nůžky na dělení pásoviny.

K výrobě je dvojitá výkresová dokumentace. Pro unifikovanou výrobu stálá a pro speciální díly je zkonstruována v konstrukci a dodána k dané zakázce. Oba díly jdou na svářecí dílnu, kde se na firmou vyrobených svařovacích přípravcích zkompletují, a tím jsou připraveny pro povrchové úpravy. Některé díly se dávají na povrchové úpravy přímo jako volné a jsou kompletovány spolu se svařenými podsestavami nebo sestavami až před předmontáží nebo montáží. Třískově obráběné díly, pokud se jedná o malé série, vyrábí firma sama na standardních strojích, jako je frézka nebo soustruh. Pokud se jedná o velké série, zadávají se do kooperace firmě, která vlastní CNC zařízení.

Plastové díly, které jsou potřeba jen sporadicky, se taktéž nechávají vyrábět v kooperaci, ale vstřikovací formy jsou majetkem firmy. Rovněž některé hliníkové díly se zadávají do kooperace a formy jsou rovněž majetkem firmy.

Na výrobu pružin firma nevlastní technologii, proto jsou zadávány do kooperace jiné firmě, je to výhodnější a levnější řešení. Vlastní výroba je drahá vzhledem k malému využití speciálního zařízení na výrobu pružin.



Obrázek 11: Kovovýroba [interní zdroj]

Kovové lakované (práškový lak) díly jdou na předmontáž tak, aby co největší část kompletace byla provedena ve firmě, protože náklady na montáž ve firmě jsou nesrovnatelně nižší než na místě. Není možné zmontovat celé křeslo z důvodu místa v kamionu, došlo by k velkému prodražení výrobku, proto musí být další montáž provedena až na místě.

7.2.2 Dřevovýroba

Kostrы křesel (kromě kovových částí) jsou tvořeny rovným nebo tvarovaným překližkovým multiplexem, který je z buku.

Tvarovaná překližka se vyrábí na tvarovaných formách, které jsou majetkem firmy. Tvar překližky je přizpůsoben ergonomii křesla a je duševním majetkem firmy, jakož i ergonomický tvar formy. Všechny vyrobené díly jsou zmontovány s úchytnými, kovovými díly a takto zmontované pokračují na čalounickou dílnu.

Jednotlivé díly se skládají z tvarované překližky, tvarovaného molitanu různé kvality – tuhosti a potahové látky – kaširované nebo volné s použitím separačního plátna, z důvodu zabránění nadměrnému opotřebování molitanu při sezení, kdy dochází k dilatačnímu pohybu mezi molitanem a látkou. Pro uchycení nekaširované látky se používají bodové – přímkové vtahy.

Tvarovaný molitan se lepí na zpracované díly překližky ze stolárny. Tvarování molitanu se zadává firmě, která vlastní speciální technologii pro tento způsob výroby, protože pořízení takovéto komplexní technologie by zabíralo velké prostory a nebyla by využita, maximálně do 15 %.



Obrázek 12: Dřevovýroba [interní zdroj]

Podle požadavku zákazníka mohou být záda obložena lakovanou překližkou (broušenou a lakovanou).

7.2.3 Stříhání, šití a čalounění

Před zahájením výroby je nutné zhotovit jeden vzorový kus, proto je třeba vyhotovit stříh, daný kus ušít a očalounit. Je to z důvodu, že se látka vyřezává v několika vrstvách, tím se předejde možnosti zhotovení náveků, které nesedí a nelze je použít, a proto se musí vyhodit. Spotřebovaný materiál zvyšuje náklady. Může také dojít k tomu, že látka pochybí. Po odzkoušení vzorového kusu začínají pracovnice dělit (stříhat) látku v několika vrstvách (10-15) na poloautomatickém cutteru. Nastříhané díly je nutné prošívat podle šablonových předloh, aby nedošlo k vizuálním rozdílům mezi jednotlivými díly. Dále pracovnice vyšijí číslo nebo požadované logo na speciálním automatickém stroji podle předem stanoveného rozpisu. Teprve v této fázi zpracování se může návek sešít. Sešitý se navléká na předlepené díly, které se dále srovnávají, stabilizují (několika sponami) a v lepírně podlepí. Po časovém intervalu pro zaschnutí nastává poslední fáze procesu - čalounění.



Obrázek 13: Čalounická dílna [interní zdroj]

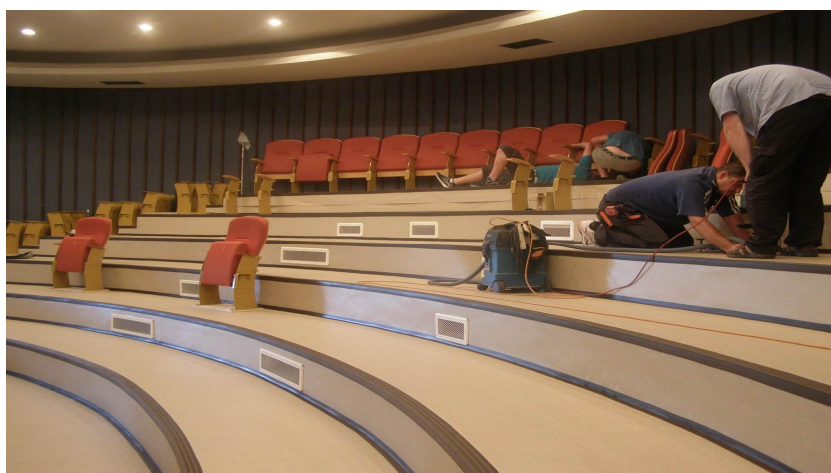
Všechny díly, které nejsou unifikované, jsou několikrát početně kontrolovány, např. dřevěné díly, než odejdou na montáž kovových úchytných dílů. Taktéž jsou zkontrolovány počty výše uvedených dílů po montáži. Očalouněné díly prochází znovu kontrolou, včetně číslování. Poslední kontrola je provedena u expedice, před naložením na kamion, tyto několikanásobné kontroly jsou prováděny proto, aby se nezjistilo až při samotné montáži, že některé díly schází. Chybějící díl by musel být okamžitě dodat. Zakázku nelze předat, pokud není vše kompletně namontované.

Pro vizuální posouzení kvality slouží jako etalon (model) první schválený vzor křesla. K tomuto dospěli pracovníci firmy letitou zkušeností a v důsledku toho prakticky nedochází k reklamacím. Veškerá výroba, která je „separé“, tzn. výroba z kovu, dřeva a čalounění, musí být časově synchronizována tak, aby nedošlo k prodlení při kompletaci.

7.2.4 Montáž

Zkompletovaná zakázka se nakládá do kamionu a převáží na místo montáže, kam odjíždí montážní skupina v počtu pracovníků podle velikosti zakázky. Tito lidé musí být vždy na místě dřív, než přijede kamion. Případné čekání na dojezd kamionu využívají k zaměření sálu, vrtání kotvicích otvorů dle firmou vyrobených vrtacích šablon tak, aby byla minimalizována tolerance roztečí křesel.

Každý sál podle předpisů zajišťuje určitý počet míst pro invalidy, tato místa zůstávala dříve volná a nevyužitá. Firma dodává tzv. mobilní křesla, která jsou rovnocenná, nenarušují vzhled sálu a neupevňují se napevno. Jednoduchým způsobem je lze převézt, a tím se uvolní místo pro invalidy, časový interval pro manipulaci je zanedbatelný.



Obrázek 14: Montáž [interní zdroj]

Zakázka musí být předána v termínu dle smlouvy. Za celou dobu existence ze strany firmy nikdy nedošlo ke zpoždění zakázky. Poslední fází zakázky je protokolární předání, a tímto dnem nabíhá záruční lhůta.

8 SWOT ANALÝZA

V této kapitole je zpracována SWOT analýza firmy. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, jedná se o základní strategický nástroj, zkoumající hlavní otázky podniku pomocí silných a slabých stránek, dále pomocí hrozeb a příležitostí. Analýza dokáže celkově zhodnotit stav organizace, určit hlavní problémy a příležitosti možného rozvoje. V práci pomůže k vymezení tří hlavních hrozeb, které budou dále podrobně popsány.

Nejprve jsou definovány jednotlivé faktory, následně je těmto faktorům přiřazena váha významnosti, která je očíslována od 1 do 5, přičemž číslo 5 znamená největší význam a číslo 1 je nejméně významné.

Tabulka 1: SWOT analýza podniku

SILNÉ STRÁNKY - STRENGTHS	SLABÉ STRÁNKY - WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> • jméno firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • schází kvalitní zaměstnanci
<ul style="list-style-type: none"> • kompletní vybavení firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • finance v době nestabilního kurzu
<ul style="list-style-type: none"> • kvalitní výrobky 	<ul style="list-style-type: none"> • nevýdělečné zakázky
<ul style="list-style-type: none"> • propagace 	<ul style="list-style-type: none"> • poruchovost strojů
PŘÍLEŽITOSTI - OPPORTUNITIES	HROZBY - THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • snižování nákladů 	<ul style="list-style-type: none"> • platební neschopnost odběratelů
<ul style="list-style-type: none"> • možnost čerpání dotací 	<ul style="list-style-type: none"> • krádeže duševního vlastnictví
<ul style="list-style-type: none"> • nové technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • výběrová řízení při zadávání zakázek
	<ul style="list-style-type: none"> • vývoj kurzu EUR vůči koruně

Tabulka 2: Vyhodnocení SWOT analýzy podniku

SILNÉ STRÁNKY - STRENGTHS		SLABÉ STRÁNKY - WEAKNESS	
• jméno firmy	4	• schází kvalitní zaměstnanci	4
• kompletní vybavení	5	• finance v době nestabilního kurzu	3
• kvalitní výrobky	5	• nevýdělečné zakázky	3
• propagace	2	• poruchovost strojů	2
CELKEM	16	CELKEM	12
PŘÍLEŽITOSTI - OPPORTUNITIES		HROZBY - THREATS	
• snižování nákladů	4	• platební neschopnost odběratelů	4
• možnost čerpání dotací	5	• krádeže duševního vlastnictví	3
• nové technologie	4	• výběrová řízení při zadávání zakázek	3
		• vývoj kurzu EUR vůči koruně	2
CELKEM	13	CELKEM	12

Výsledek SWOT analýzy je pro firmu příznivý. Výsledné hodnoty silných stránek a příležitostí jsou vyšší než hodnoty slabých stránek a hrozeb.

Silné stránky - mezi silné stránky jistě patří dobré jméno firmy, které si za dobu svého působení na trhu společnost vybudovala. Vybavení umožňuje vyrábět převážnou část výrobků, bez nutnosti kooperace, podnik si potřebné díly z kovu i dřeva vyrábí z dodaného materiálu sám, což má obrovské výhody v případě, že je potřeba nějaký díl upravit nebo vyrobit nový. Poslední silnou stránkou je propagace, kterou má firma zajištěnou pomocí internetových stránek v anglickém jazyce, německém jazyce a francouzském jazyce, v podobě tištěného katalogu, nejvýznamnější je každoroční účast na veletrhu v Německu, kde vystavuje výrobky.

Slabé stránky - vzhledem k poloze sídla firmy, která je v blízkosti státní hranice se Slovenskem, jsou slabou stránkou kvalitní zaměstnanci, hlavně na technických pozicích. Pokud společnost obchoduje se zahraničím, další slabou stránkou můžou být finanční prostředky v době nestabilního kurzu. Nevýdělečné zakázky jsou důsledek konkurence, která se snaží proniknout na trh a získat zakázku za co nejnižší cenu. Jako poslední slabou stránkou je poruchovost strojů, k čemuž dochází k ovlivnění plynulosti procesu výroby a následnému nedodržení termínu zakázky, což má za následek zaplacení penále, pokud je uvedeno ve smlouvě.

Příležitosti - snižování nákladů je spojeno s možností čerpání dotací. Tato varianta nabízí příležitost, jak snížit náklady na zapracování nového zaměstnance, který byl v evidenci úřadu práce. Investicí do nových technologií dochází ke zkvalitňování výrobků – být o krok před konkurencí.

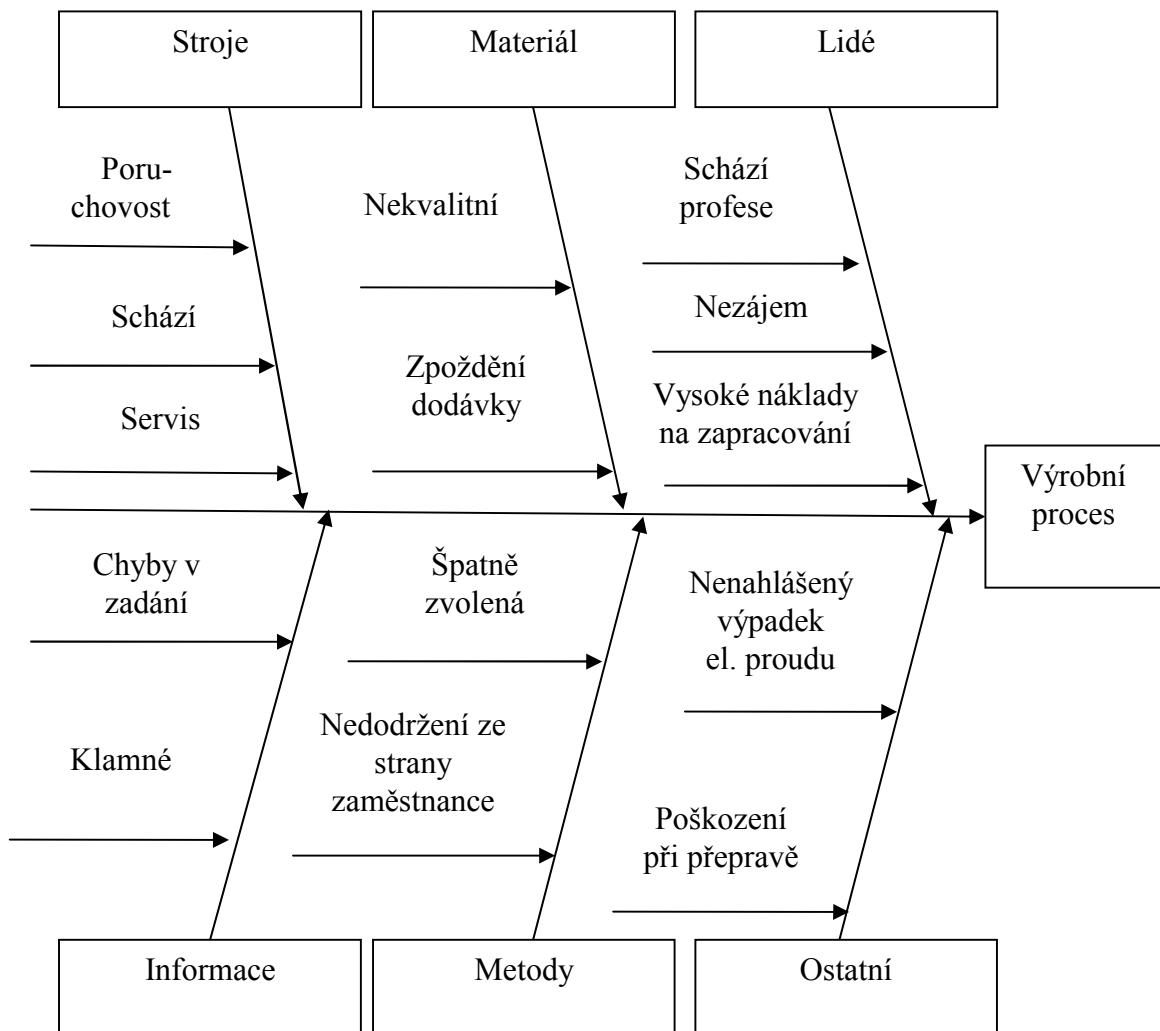
Hrozby - jednou z největších hrozeb pro podnik je platební neschopnost odběratelů, která firmu finančně ohrožuje; v důsledku toho mohou pak chybět firmě finanční prostředky na provoz a nákup dalšího materiálu. Krádeže duševního vlastnictví jsou další velkou hrozbou. Výběrová řízení při zadávání zakázek jsou často ovlivněná, cena výrobku zde hraje velkou roli, některé firmy jsou schopné jít cenově hodně nízko - na úkor kvality. Pro firmu, která si chce zachovat vysoký standard, kde kvalita odpovídá ceně, je to velká hrozba. Vývoj kurzu eura vůči koruně nelze ovlivnit, 90 % zakázek jde do zahraničí, např. na Slovensko, do Německa, do Rakouska a do jiných evropských zemí, což při nestabilitě koruny pro podnik představuje vždy hrozbu.

9 ANALÝZA PROCESŮ

V teoretické části práce jsou popsány vybrané metody analýz, které jsou v této kapitole použité. Jako první za pomoci Ishikawova diagramu jsou odhalena možná rizika výrobního procesu, která jsou posléze obodována a vyhodnocena pomocí Paretova diagramu.

9.1 Analýza výrobního procesu

Aby nedocházelo k narušení podnikových procesů, je třeba identifikovat rizika.



Obrázek 15: Ishikawův diagram - výrobní proces

K výrobním rizikům zejména patří:

- poruchovost strojů
- nekvalitní materiál
- zpoždění dodávky vstupů
- selhání lidského faktoru
- chybné informace
- výpadek elektrického proudu

9.1.1 Stroje

Pro podnik, zabývající se výrobou, jsou stroje nezbytným hmotným majetkem, bez kterého nelze danou činnost provádět. Lze je rozdělit:

- stroje na kusovou výrobu (při výrobě vzorků nebo speciální zakázky)
- stroje na výrobu ve velkém množství

Jedná se o:

- laserovou a děrovací techniku
- dělicí CNC pily
- tvářecí (ohýbací, ohraňovací) techniku
- stroje na soustružení
- stroje na vrtání
- stroje na frézování
- stroje na dělení plochých tyčí
- cutter na dělení (stříhání)
- šicí stroje

Poruchovost strojů může zapříčinit:

- Nesprávná manipulace – u jednotlivých strojů by měla být obsluha vždy důkladně seznámena se strojem a proškolená o správné manipulaci. Při nesprávném zacházení, může dojít k poškození stroje.
- Nesprávná údržba – pravidelná údržba a kontrola stavu stroje předchází zbytečnému poškození a předčasnému snižování výkonnosti.

- Stáří a opotřebenost stroje – s opotřebením stroje se musí počítat, snižování poruchovosti lze zabránit správnou údržbou.

Závady a servis

U speciálních strojů (CNC) se popíše druh závady technikovi servisní firmy, který závadu vyhodnotí, po jeho vyhodnocení se provádějí opatření nebo do 24 hodin nastoupí pracovníci servisu. Servis je u těchto typů strojů kompletní a automatický.

V případě, že je závada na šicím stroji a jedná se o vážnou závadu, firma volá smluvního technika, který je k dispozici téměř okamžitě, při jednoduchých závadách má firma svého vlastního údržbáře, který závadu dokáže odstranit. Šicí stroje má podnik k dispozici náhradní, v případě speciální stroj na vyšívání čísel, popř. loga firmy, se musí vždy začít s vyšíváním v předstihu tak, aby při poruše stroje nedošlo k zastavení výroby a tím i k nedodržení termínu.

Schází

Pokud nastane varianta, že je potřeba stroj, který by nebyl využíván a jeho vlastnění není pro firmu ekonomické (většinou se jedná o zakázky atypických křesel), pracuje se v kooperaci. Z ekonomických důvodů se ve stolárně nevyplatí vlastnit CNC stroje. V případě šicích strojů, kde pořizovací cena není vysoká, má podnik několik strojů rezervních.

9.1.2 Materiál

Materiál je pro podnik „alfou a omegou“ celého výrobního procesu. Vzhledem ke specifčnosti zakázek nelze mít na skladě např. látku nebo molitan. K objednání materiálu dochází až po uzavření smlouvy. Je to jednak z důvodu skladovacího prostoru, ale hlavně dokud se neznají požadavky (typ křesla, počet kusů), nelze cokoli objednat. Zadavatel si vybírá látku dle vzorníku, který je k dispozici, dále u některých typů na přání lze žádat obložit lakovanou překližkou, kde si rovněž může zákazník vybrat barvu laku.

Nekvalitní

Každá dodávka materiálu, který neodpovídá co do kvality požadavkům, znamená pro podnik riziko výroby nekvalitního kusu.

Vady dělíme na měřitelné, vizuální a skryté:

Měřitelné vady – jsou takové, které lze tvarově a rozměrově kontrolovat. Jedná se například o:

- sílu plechu
- sílu profilového materiálu u oceli
- rozměry spojovacího materiálu a polotovarů
- rozměry polotovarů z kooperací

Vizuální vady – vady, které lze odhalit pouhým pohledem - vizuálně, do této skupiny patří:

- kvalita povrchových úprav ocelových dílů, plechů a profilů
- kvalita překližky
- kvalita látky

Skryté vady – nelze je ihned odhalit, protože nejsou viditelné:

- u ocelových dílů se jedná například o špatnou svařitelnost
- u překližky to může být nekvalitní slepení (špatné sesazení horního a spodního dílu formy)
- u látky jde o kvalitu otáček (martindelly), nelze zkontrolovat, musí se posílat do zkušebny

Skryté vady se většinou projeví až po čase, ale z časových důvodů nelze provádět kontrolu, například v případě látky, která by se musela poslat do zkušebny.

Zpoždění dodávky

Zpoždění dodávky přináší firmě velké komplikace. Největší problém nastává, pokud dojde ke zpoždění látky, která je dovážena ze zahraničí. Dochází ke zbytečným prostojům zaměstnanců, ale větším problémem je následná časová tíseň a ohrožení dodržení termínu zakázky. Může dojít k tomu, že dodavatelská firma uvede klamně informace, jen aby získala zakázku, že látka bude vyrobena a nachystána na požadovaný termín. Nebo neuvede, že látka byla nekvalitní, proto musela vyrobit novou a z toho důvodu nedodrží termín. V případě, že se taková situace několikrát opakuje, podnik je nucen si najít novou dodavatelskou firmu.

9.1.3 Lidský faktor

Výroba je naprosto specifická, náročná na počet profesí a oborů (výroba ze železa a dřeva, šití, čalounění, montáž). Při této různorodosti profesí není vůbec jednoduché najít kvalitní zaměstnance.

Schází profese

V dnešní době se některé profese vůbec nevyučují a nejsou na trhu, např. nástrojář – přípravkář. Jedním z důvodů, proč k tomu dochází, je ten, že mladí lidé ztrácí zájem o učňovské obory, nejsou pro ně dostatečně atraktivní. V dřívější době měl snad každý větší podnik své učňovské středisko, mladé lidi si vyučil a po ukončení studia je také zaměstnal. Absolventům schází praxe a zkušenosti (napříč všemi typy studia – učňovské, středoškolské i vysokoškolské obory).

Nezájem

Není jednoduché si mladé lidi vychovat, můžeme je rozdělit do dvou kategorií:

- se zájmem o práci
- s minimálním zájmem o práci

Vytipovat absolventy a odborně je vychovat do potřebné úrovně, může být velký problém. Někteří zájem mají, ale i přesto nejsou schopni v určitých oborech dosáhnout potřebné úrovně, schází jim vrozené nadání. Stěžejní problém je u profese konstruktér, designer, ale i u některých učňovských oborů. Počítač je u těchto profesí (designer, konstruktér) pouze pomocník, je třeba určitý stupeň talentu, např. pro design a ergonomii, uchazeč musí mít cit a talent pro tuto práci. Talentovaných lidí je obzvlášť málo, pokud jsou, odchází často do velkých zahraničních firem a korporací.

Vysoké náklady na zapracování

Zpracování každého nového zaměstnance na požadovanou úroveň stojí podnik obrovské náklady. Nejedná se pouze o finanční náklady, ale převážně je to čas, který se těmito lidem musí věnovat. Po zapracování a získání praxe často odchází do větších firem, čemuž nejde zabránit. V minulosti, každý absolvent musel odpracovat nějakou dobu v podniku, ve kterém se vyučil nebo vystudoval, jinak mu hrozilo, že bude muset podniku zaplatit náklady na studium. V současné době je pro firmu výhodou, že si může aspoň nějak náklady na

zaučení kompenzovat a využívat možnost čerpání dotací na nové pracovníky, kteří přichází z úřadu práce.

9.1.4 Informace

Každá společnost pracuje s informacemi, které jsou pro výrobu a procesy v daném podniku nezbytné. Při chybných nebo klamných informacích dochází k mnoha komplikacím.

Chyby v zadání

Chybné informace vždy způsobují komplikace, proto je třeba jim předcházet. Lze je rozdělit:

- chyba v zadání projektu
- chyby v dodané výkresové dokumentaci
- výkresová dokumentace zpracovaná ve firmě
- chyby v kompletaci a expedici

Chyby v zadání od zadavatele/investora

V tomto případě může být chybně uvedena např. výška nebo šířka sezení tam, kde není výkresová dokumentace detailní. Může také dojít k tomu, že zadavatel zašle kompletní výkresovou dokumentaci s chybnými údaji.

Velkou chybou je špatná osa viditelnosti, např. křeslo je vysoké, zasahuje do viditelnosti plátna, pódia či katedry. Většinou se jedná o chybu ze strany zadavatele, která je zaviněna nezkušeností projektanta (často k tomuto problému dochází ve hvězdárnách).

U každého zadání musí být uveden:

- název (typ) křesla
- výška křesla
- šířka křesla
- šířka područky
- sklopné nebo pevné křeslo
- vyšití čísel míst a značení čísel řad

U atypických křesel veškeré informace zasílá zadavatel.

Chyby výkresové dokumentace vzniklé ve firmě

Před zahájením výroby, se vždy dělají vzorové díly, na kterých se zkontroluje smontovatelnost, tím lze odhalit případné chyby, které musí být odstraněny a až po odstranění se začne s výrobou.

- firma dostane zadání, ve kterém jsou uvedeny veškeré údaje, konstrukční kancelář zpracuje návrh dle zadání.
- v konstrukční kanceláři se sál rozkresluje, aby nedošlo k omylu, vyrobí se a smontují 2-3 křesla.

Pokud zpracovává celé zadání firma (výška a šířka křesla), zodpovídá za něj a může ovlivnit, aby se předešlo případnému problému.

K omylu může dojít i ze strany stavební firmy, v tomto případě k odhalení chyby dojde až při montáži (může se jednat o nedodržení daných rozměrů při stavbě).

Klamné informace

Mezi klamné informace se řadí nesprávné údaje, jako je kvalita látky. Každá látka musí mít určitý počet otáček (martindelly), např. dodavatelská firma uvede 75 000 otáček, ale látka ve skutečnosti má pouze 18 000. Tzn. že „normální látku“ klamně uvádí za potahovou. Jedná se o skrytou vadu (viz výše). Další klamnou informací ze strany dodavatele může být, včasné nenahlášení, že dojde k nesplnění termínu dodávky.

9.1.5 Metody

Firma vyvíjí nová křesla, ale neustále zdokonaluje i metody, které následně usnadňují práci zaměstnancům nebo snižují náklady.

Špatně zvolená

Pokud nastane situace, že podnik má k dispozici nesprávné údaje, může se stát, že zvolená metoda není vyhovující, je třeba si chybu co nejdříve uvědomit, situaci vyhodnotit a vzít si z ní ponaučení tak, aby se již více neopakovala. Z důvodu, že spousta zakázek se řeší v časové tísní, se tento problém může vyskytnout. Převážně k tomu dochází u atypických křesel, při výrobě typových k tomuto problému nedochází, vzhledem k tomu, že křeslo

bylo již několikrát vyrobeno, používají se prověřené a osvědčené metody. Špatně zvolená metoda zpravidla zvýší náklady a samotná výroba si vyžádá delší čas.

Nedodržení ze strany zaměstnance

Při nedodržení výrobního postupu ze strany zaměstnance dochází k odhalení problému téměř okamžitě. Před každým zahájením výroby je zhotoven vzorový kus, který pomůže k identifikování možných problémů a k ověření správnosti výrobního postupu. Pokud přesto dojde v průběhu výroby k porušení postupu, díky četným kontrolám dojde k odhalení problému ve velmi krátké době.

9.1.6 Ostatní

Rizik, která narušují výrobní proces, je mnohem víc, uvedeny jsou ty, které lze považovat za nejzákladnější. Dále je ještě třeba vzpomenout neohlášený výpadek elektrického proudu, v dnešní době se bez tohoto zdroje prakticky žádná firma neobejde. Pokud dojde k ohlášenému přerušení dodávky vody, lze řešit zásobou, provoz může nějakou dobu bez problému pokračovat, v případě elektřiny to nelze.

Taktéž může dojít ke špatné manipulaci při přepravě nebo samotné montáži, následkem je znehodnocení vyrobeného kusu.

Nenahlášený výpadek elektrického proudu

Při neohlášeném výpadku elektrického proudu dochází k velkým komplikacím. Jednou z nich je nesplnění termínu; všechny stroje jsou na elektrický proud, což způsobí zastavení výroby. Pokud je výpadek ohlášený, vzniklá situace ohrožuje termín zakázky, ale podnik s tím počítá a může se připravit na tento stav např. tak, že jsou předem naplánované přesčasové hodiny, aby se předešlo nedodržení termínu zakázky. Při neohlášeném výpadku, kdy se hledá porucha, je zastavena pracovní činnost, dochází k prostojům, které zvyšují náklady. Pokud by došlo u CNC strojů (speciálně u laseru) několikrát po sobě k zapnutí a vypnutí může dojít k poškození tohoto stroje. Pořizovací náklady takového stroje jsou poměrně vysoké, pro výrobu je nepostradatelný, z toho důvodu se zapíná až po nalezení a odstranění poruchy, aby se zabránilo jeho poškození. U šicích strojů několikanásobné zapnutí a vypnutí nemůže způsobit poškození.

Poškození při přepravě

Přestože samotná přeprava nesouvisí s výrobním procesem, jedná se o důležitou součást podnikového procesu, poněvadž zajišťuje přepravu hotových výrobků na místo montáže, což je poslední fáze před dokončením a předáním zakázky.

Firma nevlastní kamióny, zajištění přepravy zadává spediční společnosti. Tato společnost sjedná auta, která musí mít požadované rozměry, být čistá a zkontrolovaná. Některé díly se nakládají v kartonech, 80 % je volně loženo. Taktéž je vyžadována čistota auta, aby nedošlo k zašpinění látky. Při nakládce se musí dbát na správné naložení, volně ložené kusy se musí prokládat, tím se zabrání jejich poškození (protržení látky). Díly, zabalené do kartónů, musí být připraveny tak, aby nedošlo k jejich narušení. Pokud se stane, že dojde k narušení, za vzniklou situaci je zodpovědný přepravce. Způsob nakládky musí být takový, aby kovové části nepoškodily čalouněné kusy.

Dojde-li při přepravě k poničení kusu, vzniklý problém se musí okamžitě řešit, tento kus musí být co nejdříve vyroben a dopraven na místo montáže. K poničení při samotné montáži téměř vůbec nedochází.

Jak již bylo popsáno, v průběhu výrobního procesu dochází k několikanásobným kontrolám, převážně numerickým, ale i vizuálním, čímž se předchází k odhalení chyb až na samotném místě montáže. Poslední kontrola, která proběhne před expedicí, je nejdůležitější, podle rozpisu se kontrolují:

- počty spojovacího materiálu
- počty volně ložených dílů (sedák, opěrák, područka, kovové díly)

Poslední kontrola se provádí v průběhu samotné montáže, hlavně pokud se jedná o sál s velkým počtem kusů. Ve fázi, kdy je cca 60 % křesel namontovaných, se zbytek dopočítá. Je to z důvodu, pokud by došlo k poškození kusu nebo by nějaký kus scházel, aby se stihl vyrobit a doručit na místo montáže tak, aby nedošlo k časovému prodlení. Zakázku nelze předat, pokud nejsou všechna křesla kompletně namontovaná.

9.2 Vyhodnocení faktorů ohrožujících výrobní proces

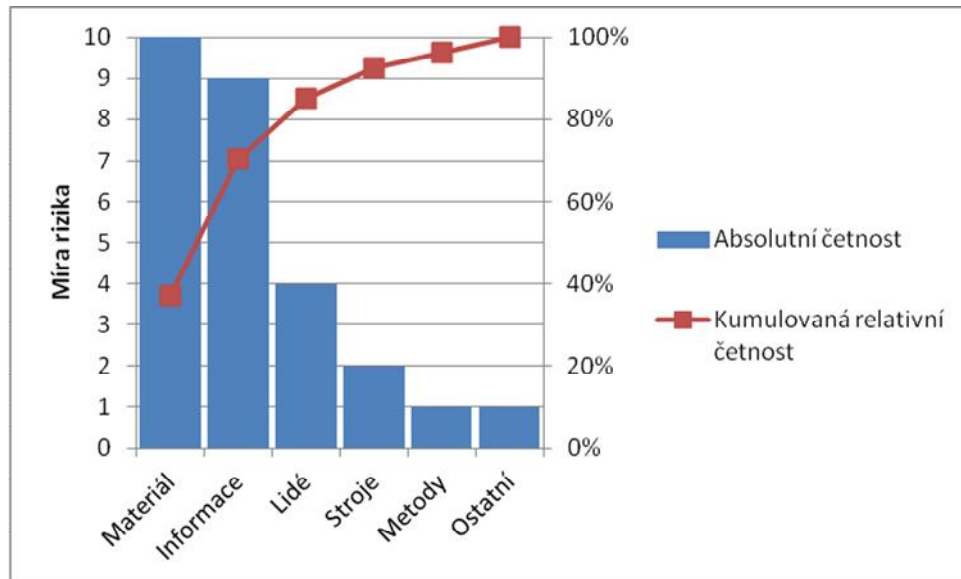
K vyhodnocení závažnosti rizik je použitý Paretův diagram. Rizika jsou obodovaná stupnicí od 1 do 10, kdy 1 je nejnižší stupeň rizika, 10 je nejvyšší stupeň rizika.

Tabulka 3: Údaje pro konstrukci Paretova diagramu 1

Riziko	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
stroje	2	7,4
materiál	10	37,0
lidé	4	14,8
informace	9	33,3
metody	1	3,7
ostatní	1	3,7
Celkem	27	100,0

Tabulka 4: Údaje pro konstrukci Paretova diagramu 2

Riziko	Absolutní četnost	Kumulovaná absolutní četnost	Relativní četnost v %	Kumulovaná relativní četnost
materiál	10	10	37,0	37,0
informace	9	19	33,3	70,3
lidé	4	23	14,8	85,1
stroje	2	25	7,4	92,5
metody	1	26	3,7	96,2
ostatní	1	27	3,7	100,0
Celkem	27		100,0	

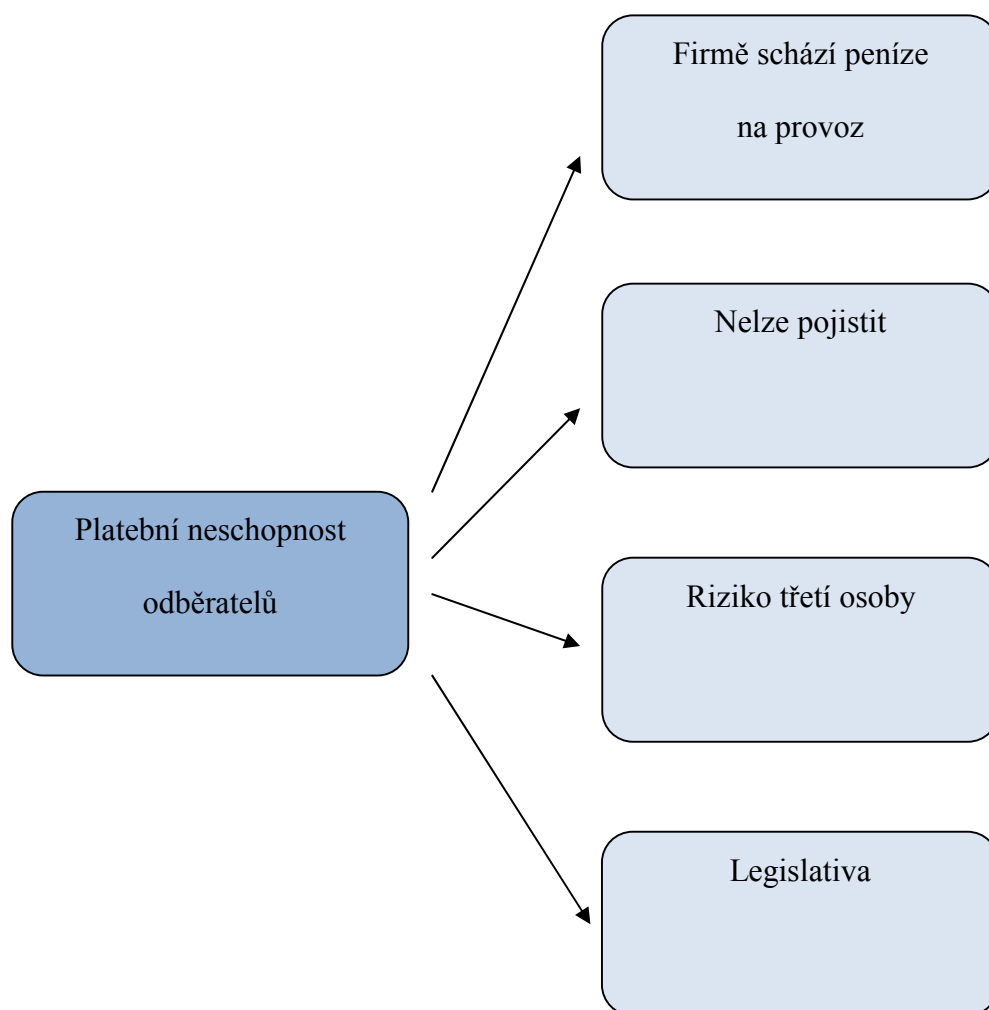


Obrázek 16: Paretův diagram pro míru rizika

9.3 Analýza hrozeb ohrožujících podnikové procesy

Na základě SWOT analýzy jsou vybrány tři nejzávažnější hrozby, které ovlivňují podnik a tím i jeho procesy. Tyto hrozby nesouvisí přímo s výrobním procesem, ale pro podnik představují velké nebezpečí. Pro přehledné znázornění je zvolen stromový diagram.

9.3.1 Platební neschopnost odběratelů



Obrázek 17: Platební neschopnost odběratelů

Pohledávky pro podnik představují riziko a způsobují řadu komplikací, lze je rozdělit do dvou kategorií:

- neschopnost odběratelů plnit si své závazky z důvodu nedostatku finančních prostředků; podnik má finanční problémy
- neochota uhradit pohledávky; odběratel má prostředky na úhradu, ale není ochotný je vydat

Případné vzniklé pohledávky firmu finančně omezují, což se odrazí v provozním kapitálu firmy tím, že schází peníze na nákup potřebného materiálu k další zakázce. Podnik má závazky ke svým dodavatelům, které si musí plnit a také potřebuje finance na úhradu energií a výplaty zaměstnanců. Za celou dobu existence se firma nedostala do situace, že by z její strany nedošlo k plnění platebních závazků.

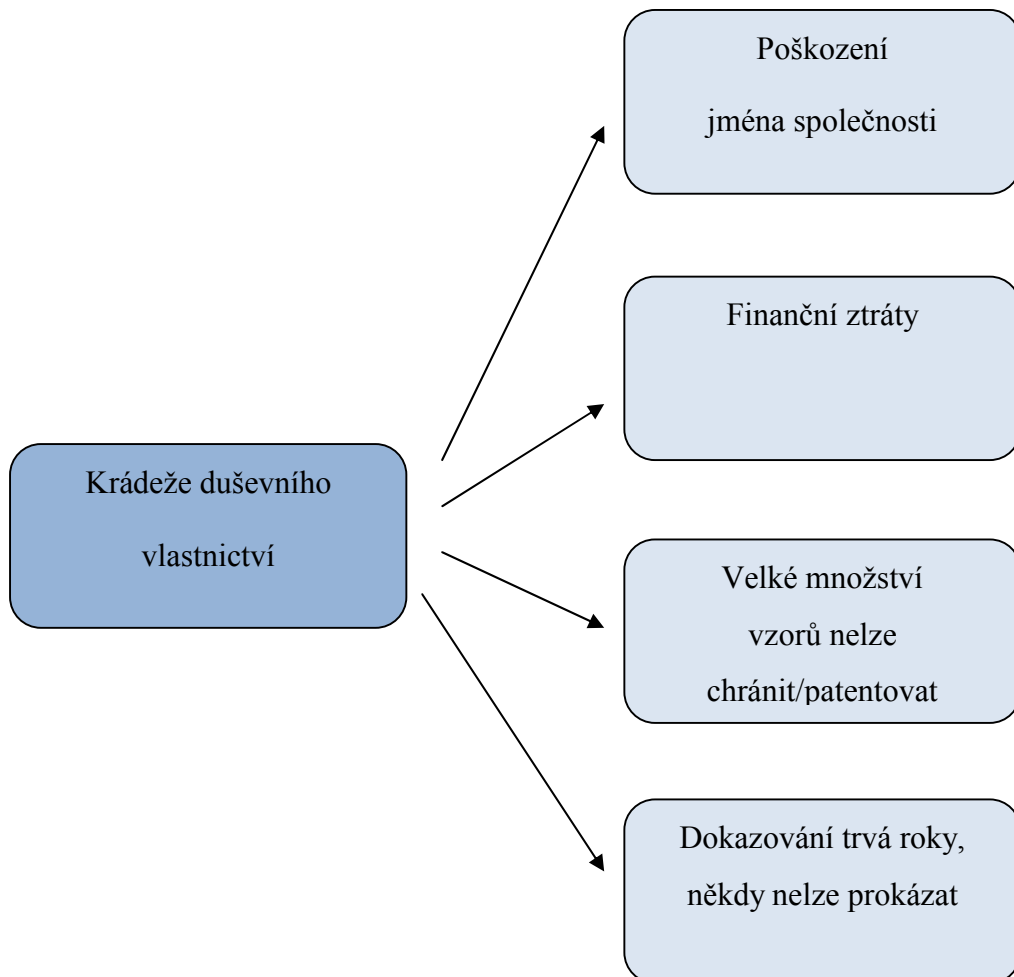
Tím, že firma nedodává stálým odběratelům, ale každá zakázka má svého zadavatele a není zpracována s velkým časovým předstihem, nelze tyto zakázky pojistit.

Další riziko může nastat, pokud se jedná o zakázku, kterou firmě zprostředkoval zástupce/prostředník. Tato osoba zinkasuje peníze od zadavatele, ale už je dále nepošle výrobcí, říká se tomu „ukradená věc“, většinou se jedná o zakázky do zahraničí.

V případě, že firma získala zakázku bez prostředníka, jsou výrobky majetkem firmy až do doby, než dojde k uhrazení faktury.

Jedná se i o problém legislativy, vzhledem k tomu, že v zahraničí platí jiné zákony, při vymáhání pohledávek mohou nastat proto různé problémy.

9.3.2 Krádeže duševního vlastnictví



Obrázek 18: Krádeže duševního vlastnictví

KINOEXPORT s.r.o. patří k firmám s vlastním vývojem. Nabízí typy křesel vlastního designu, který je specifický a podle nějž lze rozeznat, o čí křesla se jedná. Zpravidla podniky, které kradou duševní majetek a snaží se kopírovat výrobky jiných firem, nejsou na špičkové úrovni co do kvality. Svým jednáním ohrožují konkurenci, které způsobí krádež a poškozují její dobré jméno, protože jimi vyrobený výrobek nedosahuje standardní kvality. Tím, že se jedná o specifický design, prozrazuje firmu, každý si myslí, že se jedná o výrobek firmy, které byl ukraden.

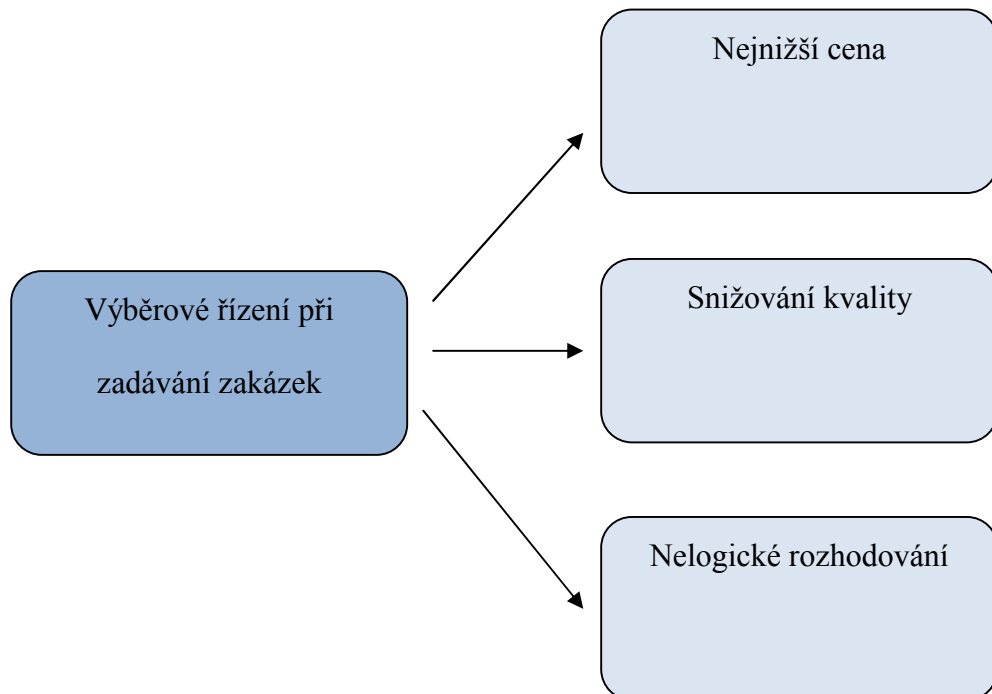
Jestliže chce společnost svým zákazníkům nabízet nové typy křesel, musí na vlastní vývoj vynaložit nemalé finanční náklady. Další finanční ztráty mohou nastat v podobě nezískání zakázky z důvodu, že ji získala konkurenční firma, která okopírovala křeslo a začala vyrábět stejný vzor. Poškození jména společnosti taktéž může mít za následek finanční ztrátu (viz výše), je znám design firmy a případná nekvalitní výroba je spojená s poškozenou společností, která může ztratit potenciálního zákazníka.

Běžně se dá krádežím předcházet a ochránit svůj majetek patentováním, ale při takto velkém množství vzorů, jaké podnik nabízí, převážně z časových důvodů, je to téměř nemožné. Stačí změna maličkosti, např. šířka prošití a patentování nemá smysl.

Při tzv. duševních krádežích dochází k poškození dobrého jména firmy. Dokázat, že byl tento čin způsobený, může trvat roky, než je pravda odhalena, někdy nelze prokázat.

V případech těchto krádeží dochází převážně k tomu, že se kopíruje pouze vzhled, otázka ergonomie a kvality se neřeší. S čímž se dá spojit šizení na studené pění, která je pod potahovou látkou a vizuálně nelze odhalit.

9.3.3 Výběrové řízení při zadávání zakázek



Obrázek 19: Výběrové řízení při zadávání zakázek

Výběrové řízení lze rozdělit do dvou kategorií:

- nejnižší cena
- nejvyšší počet bodů

Společnosti, které jsou ochotné úmyslně snižovat cenu proto, aby vyhrály výběrové řízení, snižují i kvalitu. Ceny jsou častokrát tak nízké, že za ně nelze nakoupit ani potřebný certifikovaný materiál na výrobu. Nízká cena se posléze odrazí na kvalitě výrobku. Jedním z častých prohřešků je nízká kvalita studené pěny (viz výše), kterou nelze vizuálně odhalit. Špatná kvalita se projeví až po určité době.

V případě druhé varianty výběrového řízení, kde nerozhoduje nejnižší cena, ale určitá stupnice bodů, není vyžadován vzorový kus, zasílá se pouze obrázek (návrh), který je zpracovaný podle požadavku zadavatele. Na základě zaslání návrhu komise rozhodne, která z firem zadání splnila nejlépe, bohužel v tomto případě nelze hodnotit pohodlí – ergonomii

křesla. Pro podniky, které si chtějí zachovat dobré jméno tím, že jejich výrobky mají určitý standard kvality, za který se musí zaplatit nebo se nechtějí dostat do situace, že zakázky pro ně nebudou výdělečné, ba naopak, nepokryjí ani náklady na výrobu, což by bylo likvidující, nelze najít cestu, jak při takovýchto výběrových řízeních uspět.

10 NÁVRHY NA OPATŘENÍ

Aby nedocházelo ke zbytečným komplikacím při řízení podnikových procesů, je třeba nejprve identifikovat možná rizika, která tento proces narušují, což bylo provedeno pomocí analýz.

Navrhnout opatření v případě tří hrozeb, které byly vybrány na základě SWOT analýzy, je podle majitele firmy téměř nemožné.

Vzhledem k tomu, že firma do vývoje investuje nemalé finanční prostředky, měla by si vytipovat nejčastěji vyráběné typy křesel a tato křesla si nechat patentovat. Čas a peníze spojené s patentováním by pro firmu nebyly tak velkým nákladem, jakým je případná možná krádež a komplikace, které následně mohou nastat.

Aby se eliminoval možný výskyt neuhrazených faktur, navrhla bych, alespoň při větších zakázkách, uhradit zálohu. V případě, že by vznikla pohledávka, se dá přemýšlet i o možnosti využití factoringu.

Změna nebo úprava legislativy by pomohla při výběrových řízeních zabránit korupci, což ovšem podnik nemůže nijak ovlivnit. Zde je třeba vyvarovat se zbytečných chyb, např. pokud je jeden z požadavků odevzdat zadání v zalepené obálce, neopomenout tento požadavek splnit. Každá zbytečná chyba snižuje možnost uspět při výběrovém řízení.

Pro podnik, který vyrábí určitý výrobek, je materiál „alfou a omegou“, bez které nelze vyrábět. Jedná se o strategický vstup, proto při opakovaném výskytu problémů, hlavně v případě potahové látky, si firma musí najít nového dodavatele, nelze navrhnout jiné opatření. Tento problém v minulosti již nastal, jednalo se o dodavatele z Francie.

Každý zaměstnanec si musí být vědom toho, že on je ten, kdo přidává hodnotu danému procesu. Také svým přístupem k práci může ovlivnit snižování nákladů. Pro zaměstnance by mělo být automatické své pracoviště udržovat v čistotě a pořádku, jedním z důvodů je, že v takovém prostředí se lépe a efektivněji pracuje. Pokud do firmy zavítá návštěva, udržovaný pořádek a čistota má velkou vypovídací schopnost o podnikové kultuře.

Je důležité, aby si zaměstnanci uvědomili, že správné zacházení se stroji a jejich údržba, přispívá k prodloužení života schopnosti a k eliminaci poruchovosti. Vzhledem k tomu, že firma neustále vyvíjí a zlepšuje metody, které zaměstnancům pomáhají při procesu tím, že jej usnadňují, i nadále ze strany zaměstnanců musí být zachovány samokontroly. Před po-

sláním výrobku na další operaci je třeba zkontrolovat, pokud najde zaměstnanec závadu, nesmí dále pokračovat. Provádění několikanásobných kontrol ze strany zaměstnanců musí být prováděno svědomitě, čímž se také předchází zbytečným komplikacím.

Firma by měla více využívat možnost čerpání dotací, které lze využít na nákup nových strojů (jedná se o stroje s vyšší pořizovací hodnotou), ale hlavně v případě zaměstnávání nových lidí, pokud byli v evidenci úřadu práce, tím si firma sníží vynaložené náklady na zapracování těchto pracovníků.

Dále bych navrhla vytipovat si studenty, kteří by mohli být pro firmu přínosem, umožnit jim v době prázdnin brigádu či absolvovat v podniku praxi a po úspěšném ukončení studia jim nabídnout možnost trvalého zaměstnání.

ZÁVĚR

Procesy nás obklopují na každém kroku a každý den, aniž si to uvědomujeme, stáváme se jejich součástí. V některých případech je řídíme vědomě, v jiných nevědomě.

Technologie a metody se neustále vyvíjí a zlepšují. Stroje v mnoha případech nahrazují lidský faktor, usnadňují výrobu a zvyšují výkonnost. Ale i tyto poloautomatické a automatické „pomocníky“ musí někdo řídit a obsluhovat, aby byla zajištěna plynulost procesu.

Jak správně a úspěšně řídit podnikové procesy, k tomu žádný návod neexistuje. Je to převážně otázka zkušeností, schopnosti předvídání rizika, následně včasného odhalení a zajištění nápravy.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný systém řízení podnikových procesů ve vybraném podniku, vymezit problematické oblasti a navrhnout opatření na zlepšení procesů, zhodnotit navržená opatření a naplnění cíle práce, čehož bylo dosaženo.

V teoretické části práce byl popsán proces, procesní řízení podniku, reengineering, co je to modelování a optimalizace podnikových procesů a byly také popsány některé z možných analýz, které byly použity v praktické části.

V praktické části byla představena firma a výrobní proces. Na základě SWOT analýzy popsány tři největší hrozby pro podnik. Dále byla identifikována případná rizika výrobního procesu a následně navržena opatření.

Navrhnout opatření v dobře „zajeté“ firmě je velmi náročné a vůbec nemusí dojít k realizaci těchto návrhů. Za celou dobu své působnosti podnik již několikrát musel provést zásadní změny (hlavně v začátcích fungování firmy), než se vypracoval do dnešní podoby - stabilní společnosti s dobrým jménem. Nejenže společnost neustále vyvíjí nové výrobky (křesla), ale hlavně zdokonaluje stávající metody, které následně usnadňují práci zaměstnancům a zefektivňují plynulost procesů, a tím prakticky dnes nedochází k žádným reklamám jejich výrobků.

Je ovšem velmi důležité uvědomit si, že neustále je možné něco zlepšovat, co je vyhovující dnes, nemusí být vhodné zítra. V případě realizace některých opatření je zapotřebí „vydržet, nevzdávat se“ – být vždy o krok před konkurencí. Každé navržené opatření a následné zavedení změny i v dobře zajetém provozu může posloužit ke zvýšení výkonnosti,

k lepšímu využití pracovní síly, ke snížení nákladů, což přinese pozitivní vliv na prospěch celé organizace.

Firma čelila několikrát problémům, které zkomplikovaly výrobu, vždy našla řešení, vzniklé problémy odstranila; každá taková situace byla pro firmu dobrou zkušeností do budoucna. Nikdy ale nelze říct, že již byla identifikována všechna rizika, proto je velkou nutností předvídat a umět včas zareagovat, pokud nastane nový problém.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BASL, Josef, Miroslav TŮMA a Vít GLASL. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002, 140 s. ISBN 80-7082-936-2.
- [2] CARDA, Antonín a Renáta KUNSTOVÁ. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 156 s. ISBN 80-247-0666-0.
- [3] FIALA, Josef a Jan MINISTR. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2003, 110 s. ISBN 20-248-0500-6.
- [4] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro managery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 173 s. ISBN 987-80-247-5038-5.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [6] HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [7] HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2008, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- [8] JEŽKOVÁ, Zuzana a kol. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013, 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.
- [9] KORECKÝ, Michal a Václav Trkovský. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [10] MELIŠÍK, Martin a kol. *Vybrané kapitoly z podnikového managementu*. 1. vyd. Púchov: Medial Púchov, 2006, 356 s. ISBN 80-969459-0-4.

- [11] NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [12] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [13] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [14] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [15] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [16] ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2013, 106 s. ISBN 978-80-7454-280-0.
- [17] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy - prosperita - globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [18] VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [19] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CNC	Computer Numeric Control
EUR	Euro
IS	Informační systémy
IT	Informační technologie
PDCA	Plan-Do-Check-Act
SW	Software
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní schéma podnikového procesu [12].....	12
Obrázek 2: Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda [7]	15
Obrázek 3: Hierarchický rozpad procesů [1]	16
Obrázek 4: Změna podmínek tři „C“ [7]	18
Obrázek 5: Model zásadního reengineeringu [12].....	21
Obrázek 6: Symboly pro sestavování vývojových diagramů [7]	26
Obrázek 7: Schéma metody PDCA [18].....	29
Obrázek 8: Logo firmy [interní zdroj]	34
Obrázek 9: Organizační struktura firmy	35
Obrázek 10: Vývojový diagram výrobního procesu	38
Obrázek 11: Kovovýroba [interní zdroj].....	40
Obrázek 12: Dřevovýroba [interní zdroj]	41
Obrázek 13: Čalounická dílna [interní zdroj]	42
Obrázek 14: Montáž [interní zdroj]	43
Obrázek 15: Ishikawův diagram - výrobní proces	47
Obrázek 16: Paretův diagram pro míru rizika.....	57
Obrázek 17: Platební neschopnost odběratelů	58
Obrázek 18: Krádeže duševního vlastnictví	60
Obrázek 19: Výběrové řízení při zadávání zakázek.....	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza podniku.....	44
Tabulka 2: Vyhodnocení SWOT analýzy podniku	45
Tabulka 3: Údaje pro konstrukci Paretova diagramu 1.....	56
Tabulka 4: Údaje pro konstrukci Paretova diagramu 2.....	56

SEZNAM PŘÍLOH

P I FOTKY

PŘÍLOHA P I: FOTKY



Firma KINOEXPORT s.r.o. [interní zdroj]



Typové křeslo [interní zdroj]



Typové křeslo [interní zdroj]



Typové křeslo [interní zdroj]



Typové křeslo [interní zdroj]



Typové křeslo – detail [interní zdroj]



Kongresový sál IKEM (Praha) [interní zdroj]



Slovenská akadémia vied (Bratislava) [interní zdroj]



Obchodní dům MIRAGE (Žilina) [interní zdroj]



Vysoká škola muzického umění (Bratislava) [interní zdroj]



Západočeská univerzita (Plzeň) [interní zdroj]



Ústavní soud (Moskva) [interní zdroj]