

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

UPLATNĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ U VÝROBNÍHO PODNIKU

THE APPLICATION OF PROCESS MANAGEMENT IN THE PRODUCTION
ENTERPRISE

BAKALÁRSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MAREK ŠEVCÍK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marek Ševčík

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Uplatnění procesního řízení u výrobního podniku

v anglickém jazyce:

The Application of Process Management in the Production Enterprise

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis současného stavu podnikání v organizaci se zaměřením na:

- výrobní program
- výrobní proces
- řízení průběhu zakázky

Cíle řešení

Analýza současného stavu výrobního procesu u vybraného produktu

Hodnocení přístupů procesního řízení pro naplnění cílů řešení

Návrh procesního řízení u vybraného produktu

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- BOSSIDY, I., CHARAN, B., Řízení realizačních procesů. Přel. Grusová, I. 1. vyd. Praha Management Press 2004, 224s., ISBN 80-7261-118-6.
- KOTTER, R. S. Vedení procesů změny. Přel. Škapová, H., 1. vyd. Praha Management Press 2000, 192s. ISBN 80-7261-014-5.
- ŘEPA, V. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. 1. vyd. Praha Grada 2006, 265s. ISBN 80-247-1281-4.
- ROSENAU, M. D. Řízení projektů. Přel. Brumovská, E., 1. vyd. Praha Computer Press 2000, 344s. ISBN 80-7226-218-1.
- SCHEER, A. W. ARIS – od podnikových procesů k aplikačním systémům. 1. vyd. Praha IDS Scheer ČR 1998, 185s. ISBN 80-238-4719-8.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014

L. S.

Prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Děkan fakulty

V Brně, dne 15. 4. 2014

Abstrakt

Obsahem bakalářské práce „Uplatnění procesního řízení u výrobního podniku“ je představení návrhu na změnu funkčního řízení na řízení procesní ve výrobním podniku. Z výsledků analýzy vybraného produktu pak vznikne návrh, podle kterého implementujeme procesní řízení do podniku. Výsledky návrhu změříme a zhodnotíme, jestli mají pro podnik smysl.

Abstract

The abstract of bachelor thesis „The Application of Process Management in the Production Enterprise“ is presenting design change from functional form of management to process one. From analysis results of chosen product will be formed a design. On the base of this design, process management will be implemented into enterprise management. Results of design will be measured and examined the gains for the whole company.

Klíčová slova

Výrobní proces, funkční řízení, procesní řízení, reengineering podniku, organizační struktura

Keywords

Production process, functional management, process management, company reengineering, organizational structure

Bibliografická citace bakalářské práce:

ŠEVČÍK, M. *Uplatnění procesního řízení u výrobního podniku.*

Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 69 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2014

.....

Marek Ševčík

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí bakalářské práce Prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé práce. Rovněž děkuji za spolupráci za spolupráci všem zaměstnancům společnosti Fatra a.s., obzvláště panu Ing. Adamovi Hřňovi.

V Brně dne 31. května 2014

.....

Marek Ševčík

OBSAH

1. Úvod	10
2. Popis současného stavu podnikání	11
2.1 Představení společnosti Fatra, a.s.....	11
2.2 Historie společnosti Fatra, a.s.	11
2.3 AGROFERT Holding	12
2.4 Organizační struktura	13
2.5 Předmět činnosti.....	14
2.6 Tržní segmenty.....	14
2.7 Politika integrovaného systému	15
2.8 Certifikace.....	16
2.9 Enviromentální profil	16
3. Cíle práce	17
4. Analýza současného stavu výrobního procesu u vybraného produktu.....	18
4.1 Výběr produktu	18
4.2 Vývoj nových výrobků	19
4.3 Proces nakupování materiálu	23
4.4 Proces výroby.....	29
4.5 Proces prodeje a vyřízení požadavků zákazníka	34
4.6 Proces expedice	40
4.7 Proces reklamace.....	42
5. Hodnocení přístupů procesního řízení pro naplnění cílů řešení.....	45
5.1 Funkční řízení	45
5.1.1 Výhody funkčního řízení	45
5.1.2 Nevýhody funkčního řízení	46

5.2	Procesní řízení.....	47
5.2.1	Přechod z funkčního na procesní řízení.....	48
5.2.2	Pojmy procesního řízení	49
5.2.3	Přístupy ke zlepšování firemních procesů	50
5.2.4	Modelování podnikových procesů	52
5.2.5	Procesní mapy.....	53
5.2.6	Procesní analýza.....	54
5.2.7	Metody měření výkonnosti.....	55
6.	Návrh procesního řízení u vybraného produktu.....	56
7.	Podmínky realizace a přínosy	61
7.1	Podmínky realizace	61
7.2	Ekonomické přínosy.....	62
7.3	Mimoekonomické přínosy	64
8.	Závěr.....	66
	Seznam zdrojů.....	67
	Seznam obrázků	69

1. Úvod

Žijeme v době, kdy trh všech oblastí a oborů je nasycen nebo dokonce přesycen výrobky všemožného druhu. Zákazník má ve všem možnost volby a podniky, které chtějí na konkurenčním poli obstát, musejí přinést něco navíc. V současnosti se už podniky nemohou spolehnout pouze na kvalitu svého výrobku nebo služby. Nutností dnešní doby je i schopnost adaptace na nové požadavky zákazníka a schopnost vyvíjet nové výrobky. Jen tak je možné úspěšně obstát proti dnešní konkurenci.

Tato představa řízení podniku vystihuje poměrně mladý směr zvaný procesní řízení. Vznik tohoto modelu je spojen s nástupem informačních technologií, které umožňují zachytit činnosti v podniku až na úroveň jednotlivých procesů. V té době se začalo ukazovat, že stávající funkční řízení i celá hierarchická organizační struktura je pro moderní procesy nedostatečná a firma tak může v nové informační době začít ztrácet oproti konkurenci. Hlavní devizou procesního řízení je však orientace na zákazníka, tedy veškeré podnikové procesy konstruovány tak, aby v konečném důsledku přinesli přidanou hodnotu pro zákazníka.

Tato práce se bude zabývat možností přechodu společnosti Fatra a.s. z dosavadního funkčního řízení na nové řízení procesní. Firma byla vybrána proto, že se nachází v místě autora bydliště a má s ní mnohaleté zkušenosti.

V teoretické části si nejdříve představíme podstatu procesního i funkčního řízení, následně uvedeme rozdíly mezi oběma směry. V neposlední řadě zhodnotíme výhody i nevýhody obou typů řízení. A na závěr uvedeme teoretické postupy pro zavedení procesního řízení do nového podniku i přechod ze stávajícího funkčního na procesní řízení.

Obsahem praktické části práce bude výběr ideální výrobku modelové zakázky. Hlavní kritéria pro tento výrobek jsou jednoduchost výroby a to, aby produkt procházel všemi podstatnými podnikovými procesy. Tyto procesy si následně rozebereme na elementární části, na jejichž základě postavíme návrhy pro zavedení procesního řízení. U zavádění nových procesů budeme dbát na to, aby návrhy měli pozitivní dopad na produktivitu práce, omezení plýtvání materiály a zvýšení spokojenosti zákazníka.

2. Popis současného stavu podnikání

Následující informace o společnosti jsou pořízeny z oficiálních stránek firmy Fatra, a.s. (10) a z interní dokumentace společnosti.

2.1 Představení společnosti Fatra, a.s.

Fatra a.s. je jedním z největších zpracovatelů plastů v jak v České republice, tak i ve střední Evropě. Mezi její výrobky patří PVC, PO, PP a PET. Polovina její produkce směřuje na trhy domácí a další půlka na trhy zahraniční.

Fatra je součástí skupiny AGROFERT HOLDING. Ta sdružuje velké podniky, které se svou produkcí zaměřují na zemědělství, potravinářství a chemii.

Fatra funguje na podpoře moderních technologií zpracovávání plastů, které jsou provozovány ve dvou výrobních závodech v Napajedlích a Chropyni. V obou výrobních střediscích pracuje téměř 1000 zaměstnanců.

2.2 Historie společnosti Fatra, a.s.

Společnost byla založena koncernem Baťa na přímý popud Ministerstva obrany už v roce 1935. Jde o první závod zabývající se zpracováním plastu v ČR.

Mezi první výrobky patřily masky a ochranné oděvy, pryžové hračky, technická pryž. Přeorientovat se na zpracování plastických hmot začal podnik až v roce 1940. Gumárenská výroba byla Fatrou převáděna do jiných závodů, některé z nich po určitou dobu spravovala (Optimit Odry, Gumárny Zubří), nebo je napomáhala při výstavbě nových (Gumotex Břeclav). Své zkušenosti se zpracováním plastů předávala Fatra i dalším podnikům (Technoplast Chropyně, Plastika Nitra) a má proto velké zásluhy na rozvoji tohoto oboru v České republice.

To, že byla Fatra prvním podnikem svého druhu, jí zaručilo jednoznačnou výhodu a upevnilo ji do pozice významného zpracovatele plastů z pohledu znalosti používaných materiálů a technologií, kvality a objemu veškeré produkce. Tento status si firma udržuje do dnešních dnů, kdy stále patří mezi špičku o oboru. Je také jediným producentem např. lisovaných podlahovin, dopravních pásů, PVC, izolačních systémů, BO PET fólií a laminátů, tuhých podlahovin, paropropustných fólií, textilních klimamebrán aj. Fatra je také spolupořadatelem jediné mezinárodní plastikářské konference v ČR. Koná se jedenkrát za dva roky pod názvem PLASTKO.

Systém řízení kvality si firma nechala certifikovat normou ISO 9001 už v roce 1994, dále pak mezi své certifikace přidala normu ISO 14 001, jenž zavazuje firmu k péči o životní prostředí během své produkce. Certifikáty byly Fatře uděleny společností Lloyd's Register Quality Assurance.

Součástí závodu je provozovna v Chropyni. Datum vzniku závodu se připočítává k roku 1949, a do roku 2002 byl znám pod jménem Technoplast. Nejznámějšími výrobky produkované tímto závodem jsou koženky, poromerické usně, lisované obaly a v posledním desetiletí fólie BO PET.

2.3 AGROFERT Holding

Vznik AGROFERTu se datuje ke dni 25. 1. 1993 jako 100 000 s.r.o. (se 4 zaměstnanci) zaměřené na obchod s hnojivy. V současnosti sdružuje AGROFERT HOLDING, a.s. více než 230 subjektů ze sektoru chemie, zemědělství, potravinářství a pozemní techniky s vlastním kapitálem převyšujícím 34 mld. Kč.

- Největší skupina v českém a slovenském zemědělství a potravinářství
- Druhá největší chemická skupina v ČR
- Největší privátní zaměstnavatel v ČR (4. celkově)
- Druhý největší výrobce dusíkatých hnojiv v Evropě
- Největší český investor na Slovensku a v Německu

Klade důraz na environmentální programy ve všech oblastech našeho působení.

Základní podnikatelskou filosofií skupiny AGROFERT je vytváření výrobních vertikál a tím docílení maximální možné efektivity a znalosti navazujícího trhu v produktovém řetězci.

2.4 Organizační struktura

Organizační struktura liniově-štábního typu. V čele generální ředitel, kterému jsou podřízeny jednotlivé úseky. Tyto úseky se člení na odbory a ty pak na jednotlivá oddělení. Každý celek podléhá určitému vedoucímu.

	generální ředitel		
910000	Ing. Bláha Petr		
	referent-asistentka - koordinace a vedení sekretariátů		
910000	Grebeníčková Anna		
	specialista-organizace a řízení		
910000	Ing. Vyčánková Olga		
	obchodní manažer pro Rusko		
910000	Daněček Andrej		
	ODBOR INVESTIC		
942000	vedoucí odboru investic		
	Ing. Staroba Jan		
	ODBOR ZKUŠ. A VÝV. LABORATOŘÍ		
943000	ved. odboru zkuš. a vývoj. laboratoří		
	Ing. Šindelář Marek		
	SBU PVC		
100010	Ing. Kubín Jiří		
	SBU Polymery		
200020	Ing. Uher Dušan		
	finanční úsek		
930000	Ing. Čechmánek Pavel		
	personální úsek		
920000	Dr. Klofáč Leoš		
	úsek služeb		
950000	Pernička Petr		

Obrázek 1: Organizační struktura firmy Fatra a.s. (interní zpracování firmou)

2.5 Předmět činnosti

Výroba a obchod

Základní výrobní skupiny tvoří skupina PVC a PO:

- PVC podlahové krytiny pod značkou LINO FATRA, THERMOFIX, FatraClick a SPORTING
- hydroizolační fólie FATRAFOL střešní, zemní, bazénové a speciální
- technické vinylové fólie
- vytlačované profily
- PVC granulát
- BO PET - biaxiálně orientované polyesterové fólie TENOLAN, FOLAM
- PPF a L - paropropustné fólie a lamináty pod značkou SONTEK F, SONTEK L
- speciální výrobky - fólie a desky, vstřikované výrobky

2.6 Tržní segmenty

Nejvýznamnější tržní segmenty Fatry jsou:

- stavebnictví - izolační fólie, technické fólie, podlahové krytiny, desky
- potravinářství - fólie, kelímky, BO PET fólie a lamináty
- galanterie - desky, měkčené fólie
- obuvnictví - vytlačované profily a granulát PVC
- odvětví hygieny – paropropustné fólie a lamináty
- zdravotnictví - speciální PVC fólie, hadičky
- spotřební průmysl - fólie a desky, vstřikované výrobky, potištěné fólie
- automotive - vytlačované profily, granulát PVC, fólie

2.7 Politika integrovaného systému

Základní vizí společnosti Fatra, a.s. je snažit se udržet na vrchních příčkách mezi firmami zabývajícími se zpracováním plastů.

Metodami pro udržení tohoto cíle jsou pro podnik udržování vysoké úrovně kvality svých výrobků a služeb, dbání na ochranu životního prostředí a ochranu zdraví při práci. Fatra, a.s. rovněž klade důraz na prevenci vzniku havárie a snížení rizika ohrožení obyvatel v okolí a majetku společnosti.

V rámci systému vnitropodnikových cílů si podnik vytyčil tyto body:

- Zvyšování spokojenosti zákazníků včasnými dodávkami kvalitních výrobků, při jejichž výrobě je zároveň dbáno na minimální zátěž pro životní prostředí.
- Plnění požadavků právních a jiných předpisů v rámci jednotlivých oblastí integrovaného systému.
- Předcházení znečišťování životního prostředí, uplatňování prevenčních postupů v ochraně životního prostředí, při ochraně zdraví zaměstnanců a pro snížení rizika havárie.
- Pravidelné vyhodnocování rizik v oblastech kvality, environmentálních manažerských systémů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, havarijní připravenosti a přijímat adekvátní opatření pro neustálé zlepšování všech procesů v integrovaném systému.
- Informování zaměstnanců i veřejnosti o vlivu svých činností na zdraví a životní prostředí.
- Rozvíjení kvalifikace a povědomí zaměstnanců ve všech oblastech integrovaného systému.
- Vytváření a udržování vhodných hygienických podmínek pro výroby, jejichž produkty jsou uplatňovány v hygienickém průmyslu nebo určeny pro styk s potravinami.

2.8 Certifikace

Jak už bylo v úvodu zmíněno Fatra, a.s. má certifikovaný systém řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 a systém environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005.

Rozsah platnosti této certifikace je: vývoj, výroba plastových fólií, hydroizolačních fólií, plastových podlahovin, potištěných fólií, vstřikovaných a tvarovaných výrobků, vývoj a výroba paropropustných fólií a laminátů, vývoj a výroba PVC granulátů a vytlačovaných plastových profilů, vývoj a výroba biaxiálně orientovaných polyetylentereftalátových fólií a vícevrstvých materiálů.

2.9 Enviromentální profil

Mezi způsoby udržování dobrého environmentálního profilu firmy patří: technologie šetrné k prostředí, orientace na nové materiály a hledání nových způsobů využití plastů jsou součástí rozvojové strategie závodu.

Navíc v posledním desetiletí společnost Fatra a.s. investovala nemalé prostředky do přímé ochrany životního prostředí a to přes 160 milionů korun. Když situaci porovnáme s počátkem 90. let, emise těkavých organických látek byly sníženy o 90%. Nové technologie a optimalizace výroby přispěli k tomu, že se podařilo snížit spotřebu vody a všech druhů energií. Příznivý klesající trend mají také ukazatele zátěže životního prostředí vztažené na množství produkce.

Fatra také přispívá k ochraně životního prostředí přímými výrobky:

- Fólie určené k izolacím odpadních skládek a uložišť ropných a jiných látek, které zabraňují průsaku škodlivých látek do podzemních vod
- Všechny vhodné aplikace plastů, které chrání životní prostředí a snižují spotřebu přírodních materiálů.

3. Cíle práce

Hlavním cílem této práce je zavedení procesního řízení do výrobního podniku Fatra a.s.. Hlavní podmínkou pro dosažení hlavního cíle je zkoumání toho, jestli je pro podnik vůbec přínosné zabývat se transformací současného funkčního řízení na řízení procesní. Pro účely bádání si v podniku najdeme modelový výrobek, na kterém prezentujeme změnu procesů a výsledky této změny.

Dílčí cíle rozdělíme na představení podniku, analýzu současného stavu, teorii procesního řízení, návrh procesního řízení, podmínky realizace a přínosy.

V úvodu práce si představíme společnost Fatra a.s. Budu se snažit o popis současného stavu podnikání v organizaci se zaměřením na:

- výrobní program
- výrobní proces
- řízení průběhu zakázky

Cílem teoretické části práce je, co nejlépe popsat procesní řízení. Dále analyzovat funkční řízení a najít rozdíly mezi těmito dvěma přístupy k řízení podniku. V poslední řadě je také třeba popsat, jak se procesní řízení zavádí do podnikové praxe.

Prvořadým úkolem při započetí praktické části této práce bude výběr nejvhodnějšího produktu pro demonstraci změny jeho procesů z funkčních na podnikové. Po jeho výběru se analyzují všechny hlavní a některé vedlejší procesy s tímto výrobkem spojené. Následovat budou návrhy na přechod z funkčního na procesní řízení u vybraných procesů a jejich hodnocení, zdali se přechod na procesní řízení firmě opravdu vyplatí.

4. Analýza současného stavu výrobního procesu u vybraného produktu

4.1 Výběr produktu

Jako modelový výrobek pro analytickou část mé práce jsem si vybral výrobek vytlačované profily. Ten je obsažen ve všech podnikových procesech jak hlavních tak i vedlejších, tudíž se jeví jako ideální pro naše účely. Výroba vytlačovaných profilů není nijak technologicky náročná, a protože v mé práci má výroba stejný význam jako ostatní procesy, byla volba výrobku naprosto jasná.

Pro analýzu procesů jsem vybral 4 hlavní podnikové procesy:

- Vývoj nových výrobků
- Proces nakupování materiálu
- Proces výroby
- Proces prodeje a vyřízení požadavků zákazníka

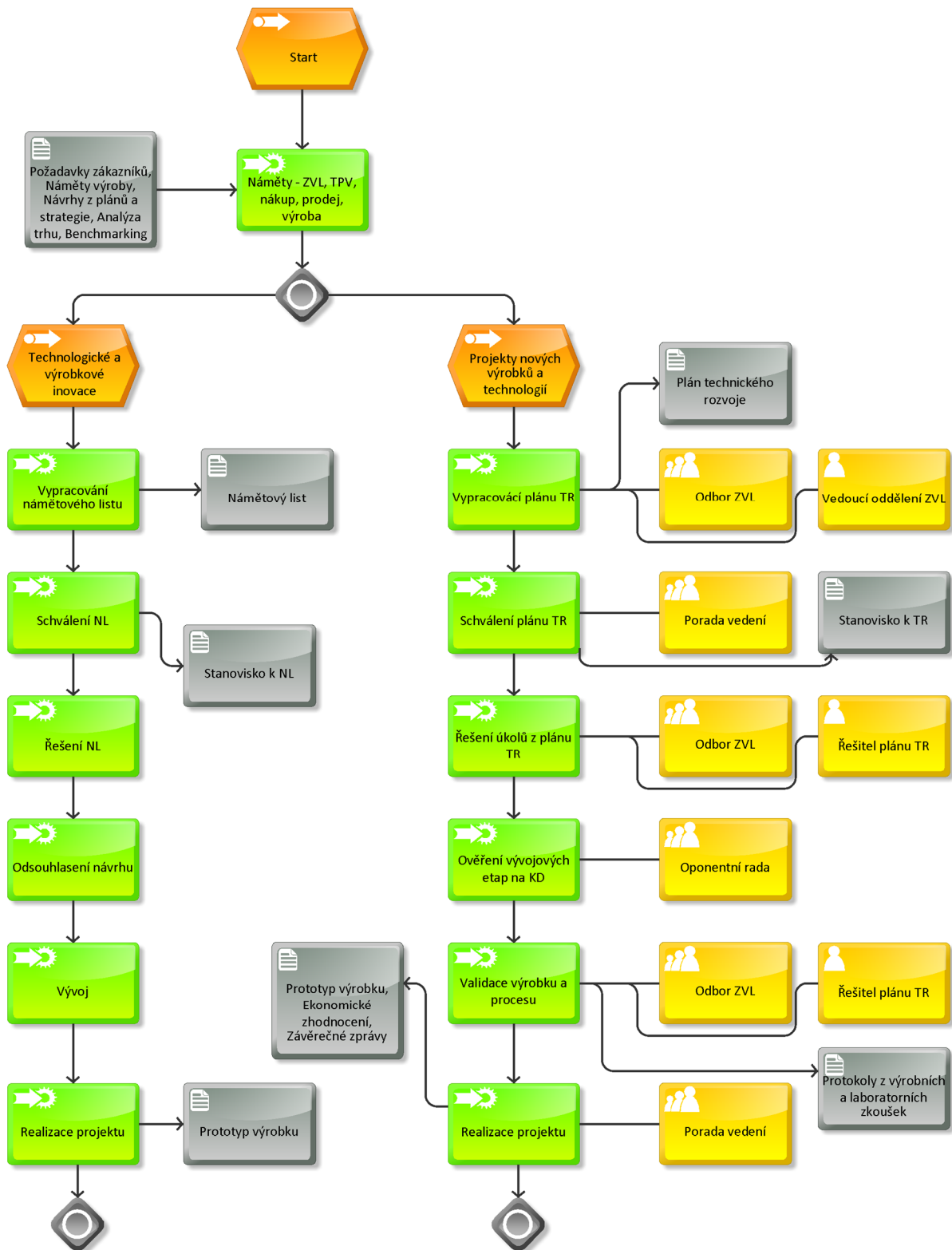
Dále jsem vybral 2 nejdůležitější podpůrné procesy:

- Proces expedice
- Proces reklamace

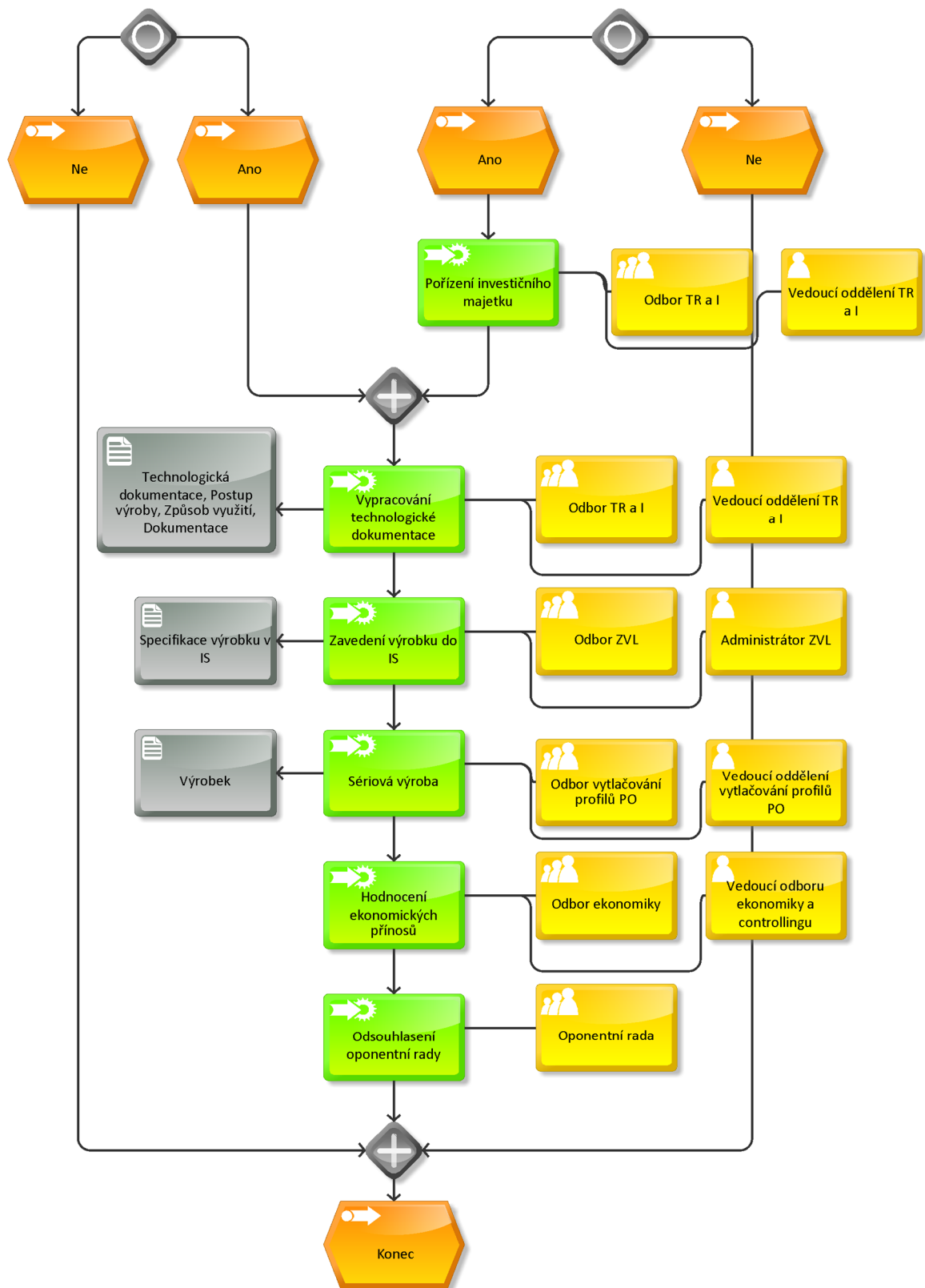


Obrázek 2: Vysvětlivky k diagramům (vlastní zpracování)

4.2 Vývoj nových výrobků



Obrázek 3: Diagram vývoje nových výrobků 1/2 (vlastní zpracování)



Obrázek 4: Diagram vývoje nových výrobků 2/2 (vlastní zpracování)

Vypracování námětového listu, Schválení NL, Řešení NL, Odsouhlasení návrhu, Vývoj –

Řešeno Strategickou obchodní jednotkou. Výsledky řešení zanášeny do Návrhového listu. Za vyhodnocení NL odpovídá vedoucí řešitel. Na jednotlivých kontrolních dnech daných segmentů se rozhoduje, které návrhy výrobků budou zrealizovány. Výsledky technického řešení a ekonomické ukazatele jsou prezentovány jednou za rok poradě vedení.

Vypracování plánu technického rozvoje, Schválení plánu TR, Řešení úkolů z plánu TR, Ověření vývojových etap na kontrolních dnech, Validace výrobku a procesu –

Rozvojové projekty nových výrobků a technologií řeší daná směrnice. Výsledky řešení jsou vedeny v databázi návrhového listu. Za vyhodnocení NL odpovídá vedoucí řešitel. Výsledky technického řešení a ekonomické ukazatele jsou prezentovány jednou za rok poradě vedení. Náměty na vývoj nových výrobků a technologií projednají segmentoví vedoucí resp. vedoucí jednotlivých odborů na poradách úseků. Formou zadání je segmentoví vedoucí předávají vedoucím odboru zkušebnictví a vývojových laboratoří vyplněným formulářem.

Vypracování technologické dokumentace -

Výsledné řešení se musí promítnout do dokumentace výrobku: tvorby Podnikové normy dodávky, technologického předpisu, za jejichž zpracování je zodpovědný řešitel ve spolupráci s technologií a technikem normalizace.

Zavedení výrobku do IS –

Na podnět prodejce administrátor recepturovaných výrobků a zboží v odboru zkušebnictví a vývojové laboratoře ve spolupráci s útvarem controllingu (kalkulantem) a technickou přípravou výroby provede zavedení nového výrobku do informačního systému SAP.

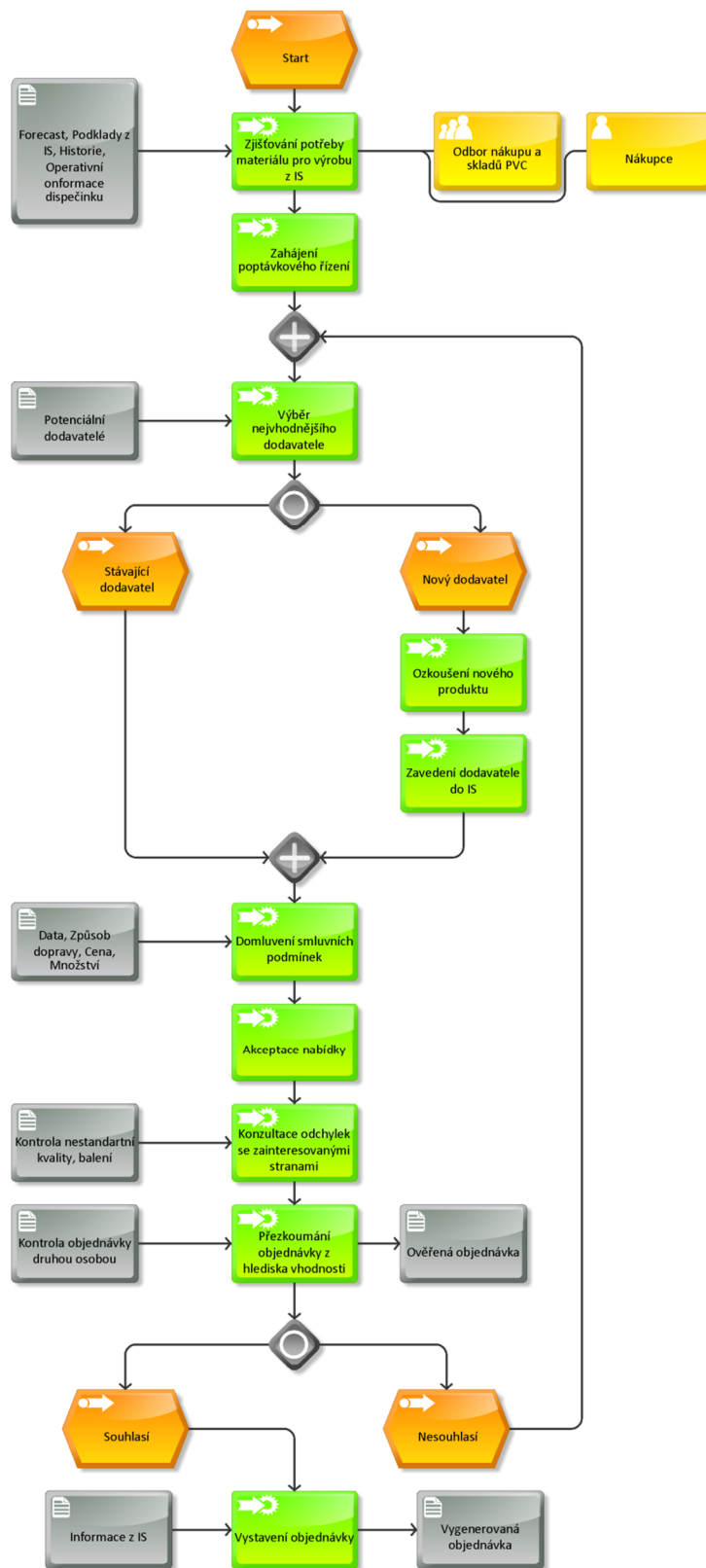
Sériová výroba –

Projekt bude předán úseku výroby na základě vypracování závěrečné zprávy s předáním veškeré dokumentace k výrobku i technologii, tak aby mohla začít sériová výroba.

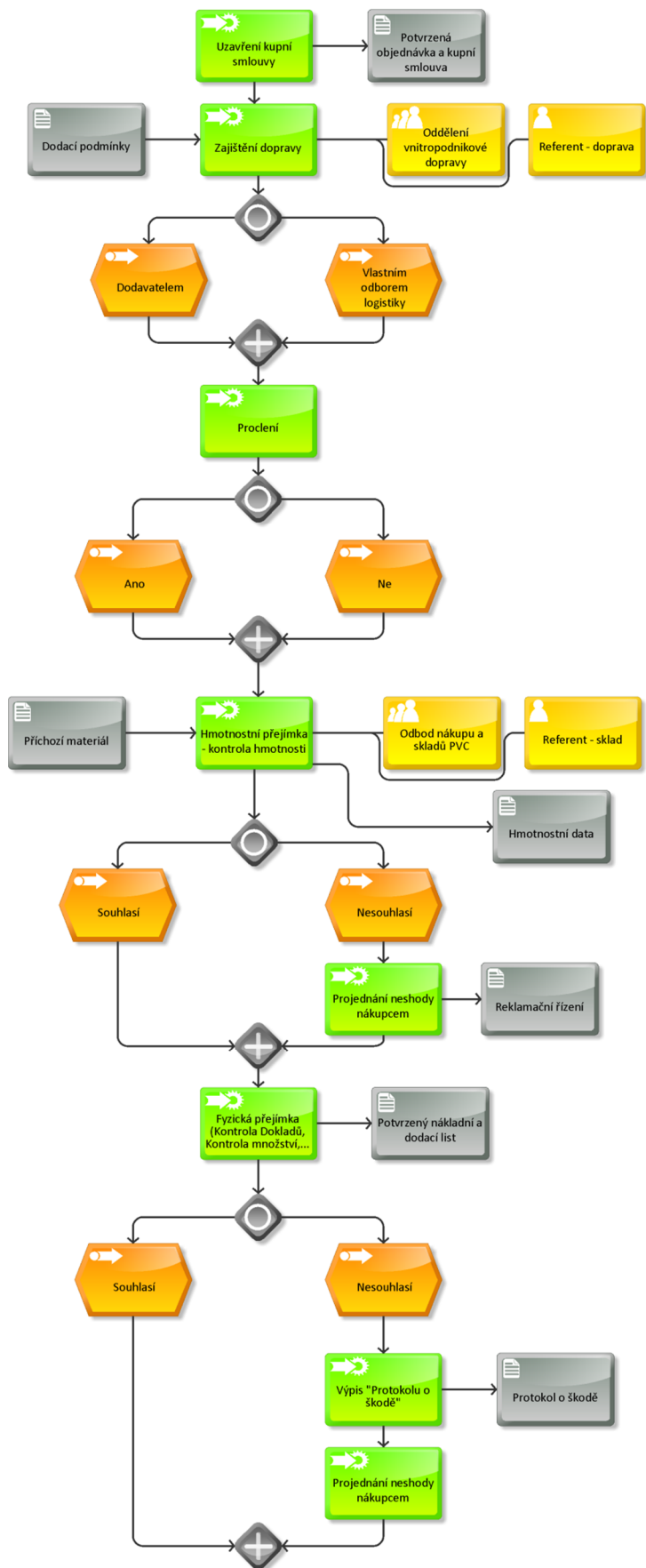
Hodnocení ekonomických přínosů, Odsouhlasení oponentní rady –

Náklady na řešení projektu jsou pokryty ze správní režie, případně z prostředků státní dotace. Hodnocení efektivity vynaložených finančních prostředků zpracovává útvar controllingu spolu s oponentní radou. K hodnocení efektivity procesu technického rozvoje jsou využity jak kvalitativní (výsledky tvůrčího duševního procesu), tak kvantitativní údaje (snížení nákladů, zvýšení rentability ap.).

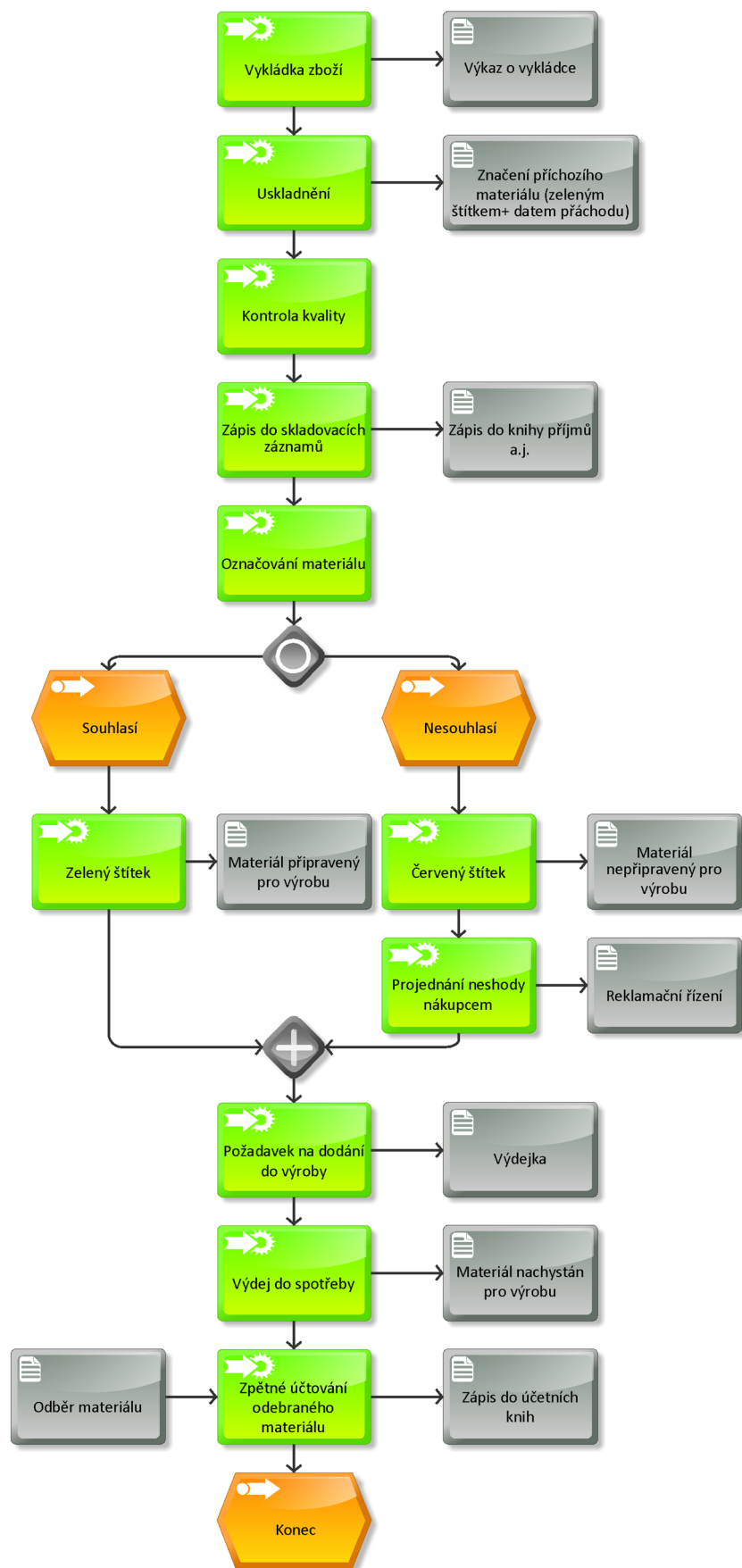
4.3 Proces nakupování materiálu



Obrázek 5: Diagram procesu nakupování 1/3 (vlastní zpracování)



Obrázek 6: Diagram procesu nakupování materiálu 2/3 (vlastní zpracování)



Obrázek 7: Diagram procesu nakupování materiálu 3/3 (vlastní zpracování)

Zjišťování potřeby materiálu -

Při zjišťování potřeby materiálu vycházíme z různých zdrojů:

- *Výstup dlouhodobého plánu (forecastu)*

Jedná se o rozpad plánu výroby do jednotlivých položek materiálů. Výstupy z dlouhodobého plánu v informačním systému SAP jsou pro útvary nákupu závazným podkladem pro zajištění výrobních středisek jednotlivými materiály. Za objektivnost výstupů plánu jsou plně odpovědní příslušní pověřeni pracovníci odboru prodeje. Požadavek na úpravu nebo změnu výstupů z plánu hlásí písemnou formou prodejce vedoucímu technické přípravy výroby nebo jím pověřené osobě. Korekce výstupů a požadavky nezahrnuté v plánu jsou řešeny písemně s nákupcem tak, aby mohl reagovat v předstihu a byla zajištěna plynulá výroba.

- *Výstup z plánovacího běhu MRP*

Jedná se jednak o dispoziční přehledy, jednak o požadavky na objednávku generované každodenním plánovacím během v IS SAP na základě:

- a) skutečných zakázek zákazníků a zakázek na sklad
- b) nastavených dispozic v kmenových záznamech materiálu IS SAP daného materiálu.

- *Informace o odběru ze skladu*

Informace o odběru ze skladu jsou podkladem pro doplňování skladových položek skladů operativního nákupu dle vlastních pravidel.

- *Písemné požadavky*

Písemný požadavek je předáván v případě potřeby zajištění nezavedených surovin a materiálu (např. vzorků) nebo v případě položky nevyskytující se ve výstupech z dlouhodobého plánu. Požadavky jsou předávány výhradně prostřednictvím databází v Lotus Notes.

Zahájení poptávkového řízení, Výběr nejvhodnějšího dodavatele, Domluvení smluvních podmínek, Akceptace nabídky, Konzultace odchylek, Přezkoumání objednávky, Vystavení objednávky, Uzavření kupní smlouvy -

Po vyhodnocení došlých nabídek je vystavena objednávka na ekonomicky nejvýhodnější nabídku. Případné odchylky nabídky od požadavku konzultuje nákupce se zainteresovanými útvary. Ještě před odesláním musí být objednávka přezkoumána z hlediska vhodnosti stanovených požadavků.

Pokud je objednávaný produkt vyráběn v certifikovaném systému jakosti, musí být v objednávce specifikována povinnost dodání z tohoto systému uvedením názvu, čísla a vydání normy pro systém jakosti, která se má použít.

V objednávce se uplatňuje požadavek na dodání dokumentů k dodávce: doklady pro přejímku (nákladní list, dodací list, vážní list) a atest kvality.

V některých případech, které stanoví útvar zajišťující vstupní kontrolu (železniční cisterny, autocisterny) je nutno zajistit přikládání vzorků pro vstupní kontrolu.

Zajistění přepravy -

Pokud dopravu nezajišťuje dodavatel, je tato vždy zajišťována odborem logistiky a to prostřednictvím požadavků v databázi Lotus Notes. Povinností pracovníka logistiky je vyplnit do vyřízeného požadavku náklady na přepravu (včetně členění tuzemský a zahraniční úsek u zahraniční přepravy).

Proclení -

Za zajištění proclení dodávek ze zemí mimo EU zodpovídá příslušný útvar nákupu dle závazných pokynů finančního úseku, s využitím finančním úsekem určeného celního úřadu, na který se vztahuje celní záruka.

Hmotnostní přejímka -

Hmotnostní přejímku provádí pracovník příslušného skladu, podklady -vážní lístky zajistí:

- a) pracovník logistiky - v případě dodávek po železnici (žel.cisterny, Raj.)
- b) pracovník ostrahy - v případě silničních dodávek (autocisterny, kont.)

Fyzická přejímka -

Fyzickou přejímku provádí:

- a) v pracovní době skladu - pracovník příslušného skladu
- b) v ostatních případech - pracovník odboru logistiky

Přejímající pracovník potvrdí přejímku firemním razítkem a podpisem na nákladní list a dodací list. Při nesrovnalostech sepíše pracovník provádějící přejímku Protokol o škodě, který předá příslušnému nákupci k vyřízení. V případě silničních dodávek musí být potvrzen dopravcem.

Vykládka, uskladnění -

Vykládku zásilky provádí pracovník logistiky (dle dispozic příslušného skladu).

Pracovník příslušného skladu potvrdí převzetí materiálu současně s dodacími dokumenty od odboru logistiky na předávacím prostoru skladu podpisem na Výkazu o vykládce (Úkolovém lístku). Ihned po převzetí materiálu označí pracovník skladu každou obalovou jednotku (paleta, sud apod.) viditelně ze všech stran žlutým samolepícím štítkem s datem příchodu.

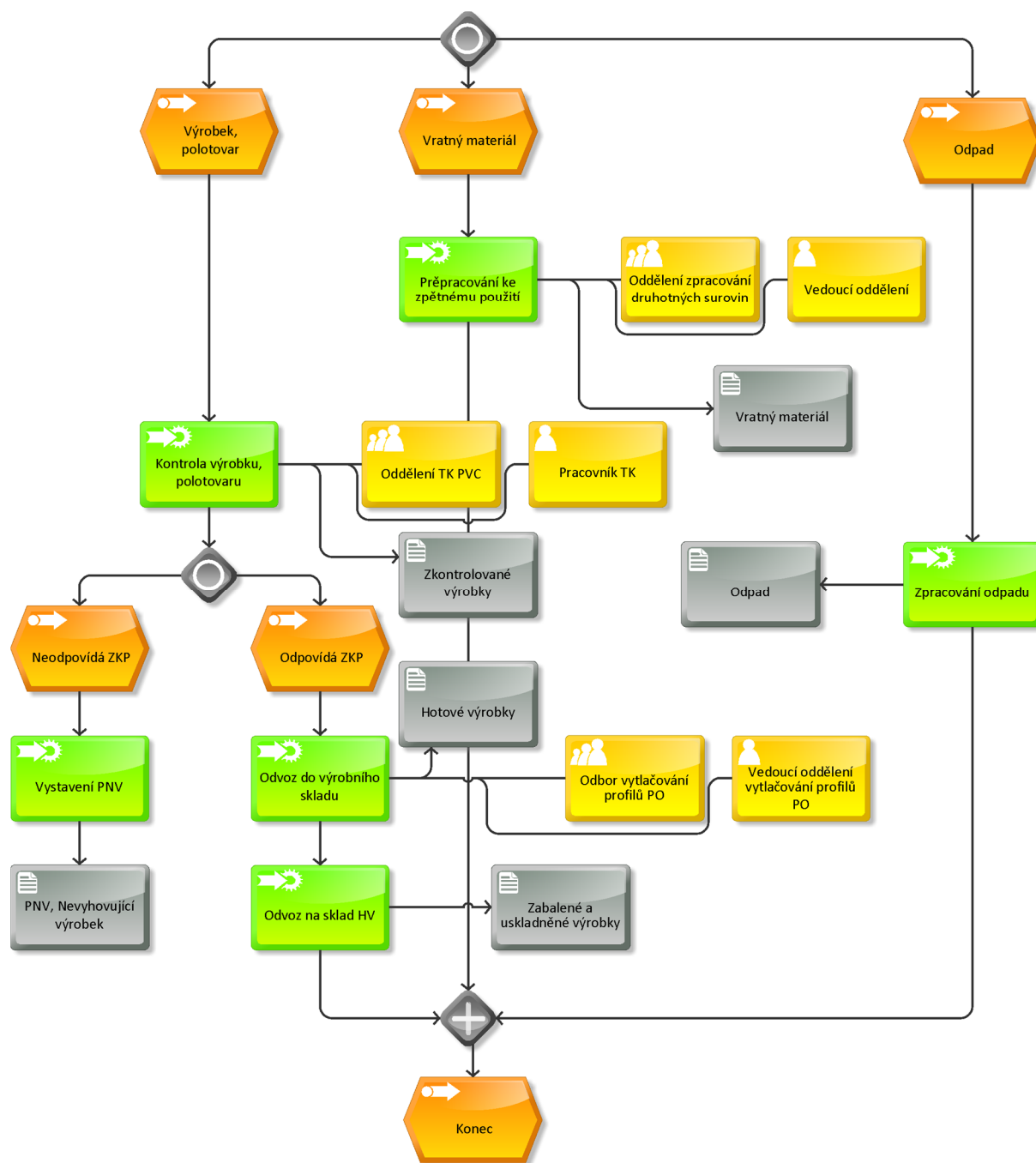
Kvalitativní přejímka, Zápis do skladovacích záznamů, Označené materiálu -

Výsledky vstupní kontroly jsou potvrzovány pracovníkem provádějícím vstupní kontrolu do knihy příjmů příslušného skladu, resp. jiných skladových záznamů. Pracovník skladu následně označí příslušnou surovinu či materiál viditelně barevnými samolepícími štítky:

- zelený - vyhovuje
- červený - nevyhovuje.

Výdej do spotřeby -

Výdej ze skladu se provádí na základě objednávky (výdejky). Za výdej zodpovídají pracovníci skladu.



Obrázek 9: Diagram procesu výroby 2/2 (vlastní zpracování)

Objednávky zákazníků, Zařazování objednávek, Rozpis výroby -

Zakázky exportních a tuzemských odběratelů s požadovaným termínem výroby zařazuje odbor prodeje SBU prostřednictvím informačního systému SAP. Informační systém SAP po zařazení zakázky provede zaplánování jednotlivých potřeb (polotovary, suroviny, režijní materiál) příslušným nákupcům. Požadavky na výrobu polotovarů mohou být objednány písemně na předepsaném formuláři.

Zakázky přicházející během měsíce zařazuje vedoucí oddělení do výroby v termínech po dohodě s odborem prodeje. Rovněž tak je postupováno s objednávkami polotovarů. Na ověření zakázek z pohledu zajištěnosti surovin, polotovarů, výrobních kapacit a doplňkových materiálů se podílí výroba, technická příprava výroby a nákup.

Pověřená osoba na oddělení provede rozpisy výrobků a polotovarů k linkám, které slouží jako podklady pro objednávání směsí nebo polotovarů a pro další identifikaci výrobků během technologického procesu. Výroba je operativně řízena technologem, směnovým mistrem, případně jinou pověřenou osobou.

Kontrola surovin -

Na jednotlivá oddělení se ze skladu surovin naváží pouze suroviny schválené vstupní kontrolou odboru zkušebnictví a kontrola laboratoří. V případě zjištění neshodné suroviny vystaví „Protokol o neshodné surovině“ pracovník ZVL. Protokoly o neshodné surovině se vystavují v informačním systému SAP. Pokud se zjistí neshodná surovina ze skladu již vydaná, je potřeba zajistit označení této neshodné suroviny červeným identifikačním štítkem. Neshodná surovina je uložena ve vymezeném prostoru příslušného oddělení.

Zajíždění výroby –

Jsou používány pouze schválené a odzkoušené suroviny, materiály a polotovary. Před zahájením vlastní výroby výrobků nebo polotovarů provádí obsluha zajíždění výroby dle příslušných pracovních postupů a technologických předpisů. Účelem zajíždění výroby je docílit počátečního nastavení technologických parametrů výroby vhodných pro kvalitní výrobu. Po stabilizaci technologických parametrů strojního zařízení provede obsluha, technická kontrola, mistr nebo technolog kontrolu předepsaných parametrů výrobku nebo polotovaru dle závazných kontrolních postupů uvedených v technologickém předpisu. Pokud

jsou parametry výrobku nebo polotovaru ve shodě s požadovanými, může být započata výroba. Záznam o zajištění výroby provádí odpovědný pracovník v předepsané výrobní dokumentaci (kniha zajištění, výrobní kniha, atd.).

Vlastní výroba, Kontrola výrobků -

Při obsluze výrobního zařízení je třeba dodržovat technologické parametry zjištěné při zajištění výroby, případně provádět drobné korekce tak, aby výstupem byl výrobek nebo polotovar splňující předepsané parametry. K tomu obsluze napomáhají výsledky měření požadovaných parametrů. Požadované parametry výrobků a polotovarů včetně tolerancí, zkušebních metod, četnosti měření a odpovědnosti za provedení zkoušek jsou předepsány v technologickém předpisu.

Pokud je během výroby zjištěna odchylka od požadovaného parametru výrobku nebo polotovaru, je tento označen jako neshodný. O zjištění neshody je informována obsluha výrobního zařízení a směnový mistr, vedoucí oddělení a technolog.

Kontrola výrobků, polotovarů -

Neshodný výrobek nebo polotovar se okamžitě po zjištění neshody označí červeným identifikačním štítkem a uloží ve vymezeném prostoru příslušného oddělení.

Při vzniku neshodného výrobku nebo polotovaru zodpovídá pracovník technické kontroly za vystavení hlášení "Protokol o neshodném výrobku" v informačním systému SAP.

Neshodný polotovar je klasifikován jako technologický vratný materiál a je s ním i tak dále nakládáno.

Odvoz do výrobního skladu, Odvoz na sklad hotových výrobků -

Odvádění slouží k přesunu výrobků na sklad hotové výroby a polotovarů na příslušné výrobní sklady. Odvádění provádí pověřený pracovník oddělení. Odvádění se provádí prostřednictvím informačního systému SAP. Po odvedení výroby na příslušný výrobní sklad provede výstupní kontrola v informačním systému SAP potvrzení kvality a přiřazení příslušného skladu hotových výrobků nebo výrobního skladu, pokud se jedná o polotovar.

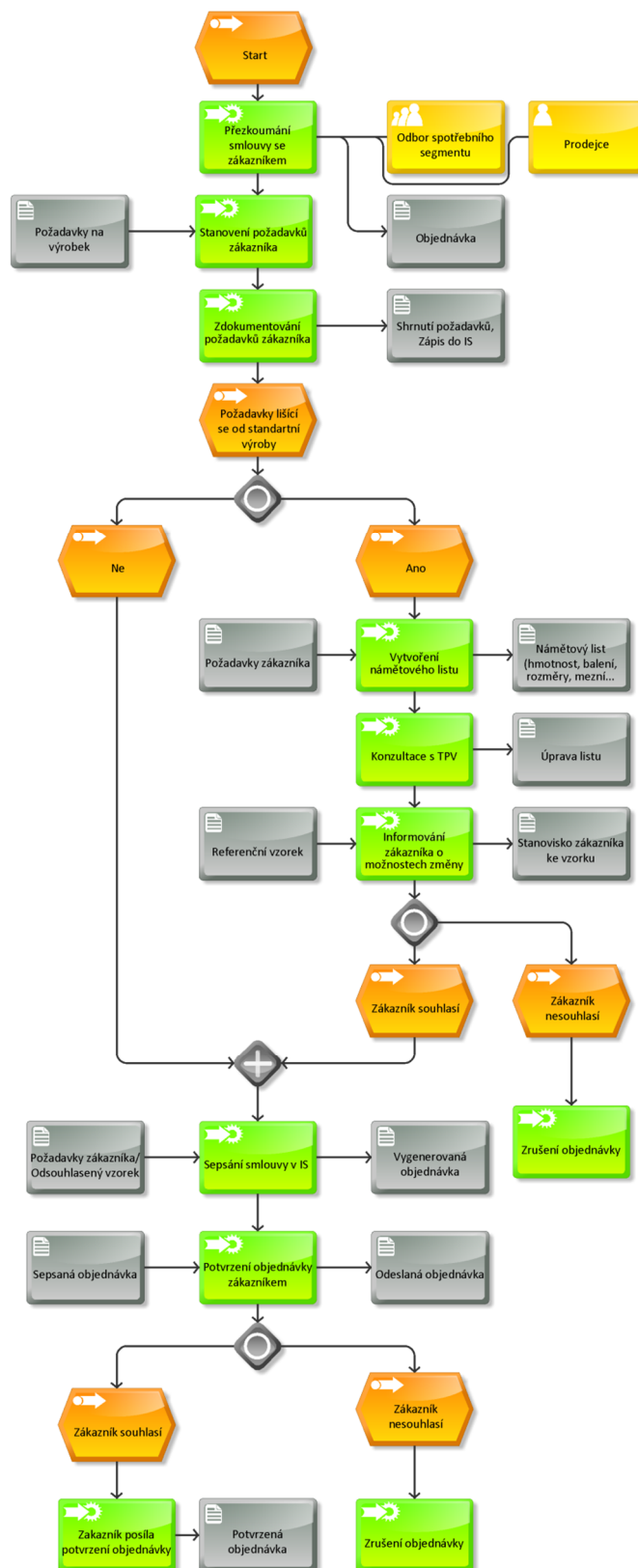
Výstupní kontrola provede označení vyhovujícího výrobku nebo polotovaru nalepením zeleného štítku. Výrobky nebo polotovary jsou do odvedení skladovány na oddělení v prostorech k tomu určených. Odtud jsou pak uvolněné a odvedené výrobky odváženy na sklad hotových výrobků. Polotovary jsou odváženy na příslušné oddělení k dalšímu zpracování.

Technologický vratný materiál a odpad -

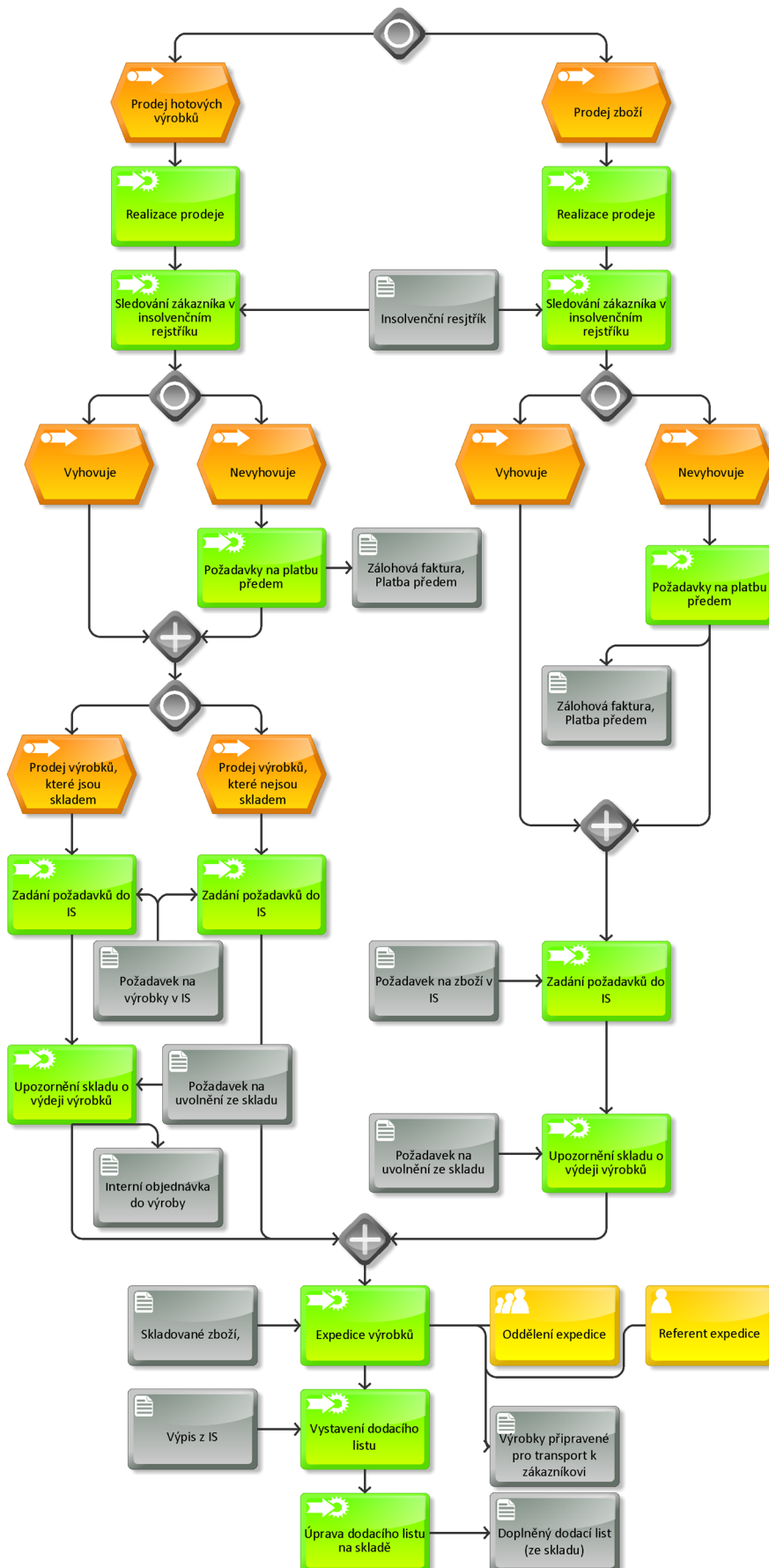
Při výrobním procesu vzniká kalkulovaný technologický vratný materiál, jehož označení a množství je dáno technologickým předpisem.

U některých výrobních zařízeních je možné technologické vratné materiály vznikající při výrobě ihned zpracovat zpět do téhož výrobku.

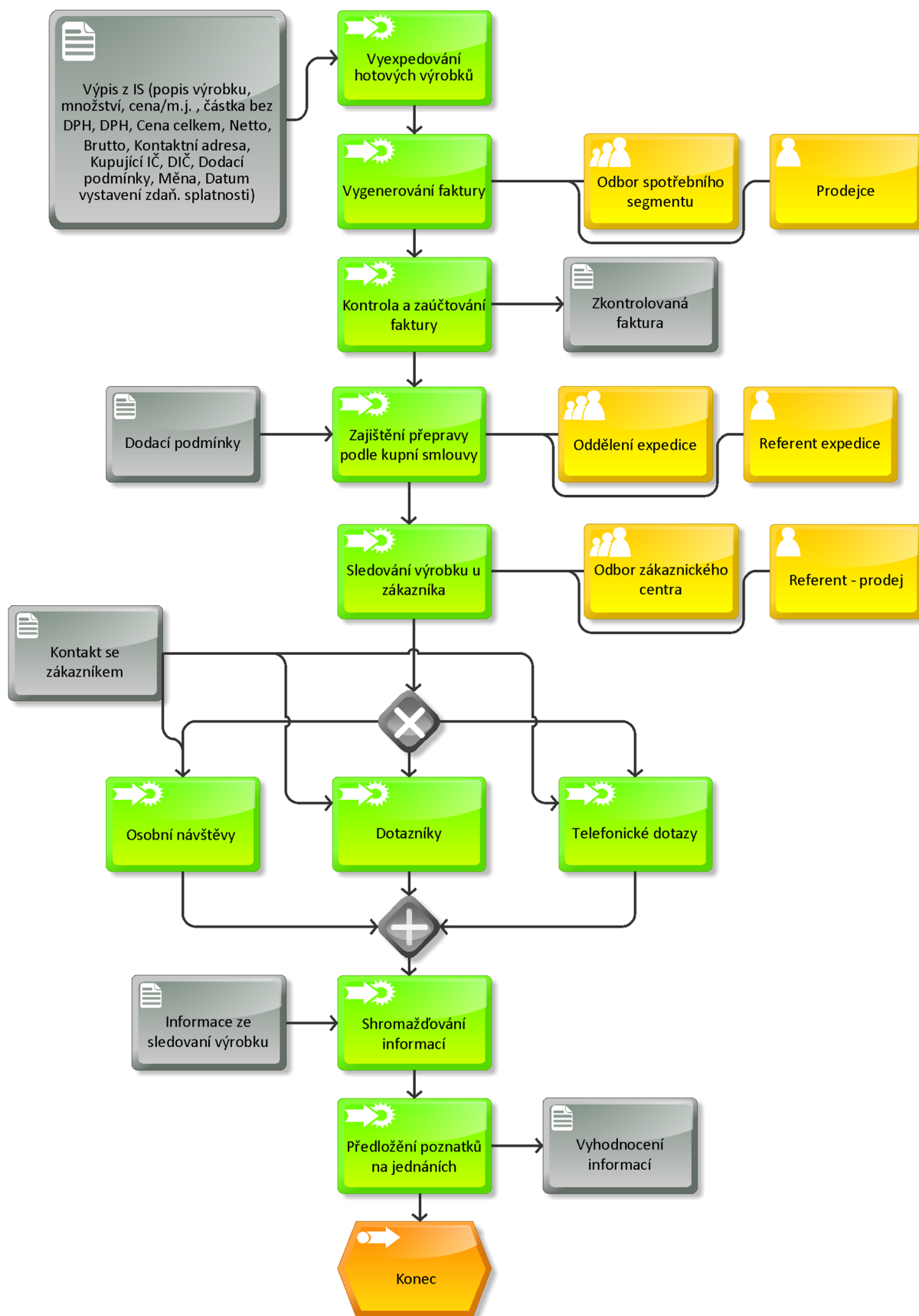
4.5 Proces prodeje a vyřízení požadavků zákazníka



Obrázek 10: Diagram procesu prodeje 1/3 (vlastní zpracování)



Obrázek 11: Diagram procesu prodeje 2/3 (vlastní zpracování)



Obrázek 12: Diagram procesu prodeje 3/3 (vlastní zpracování)

Přezkoumání smlouvy se zákazníkem -

Postup přezkoumání smlouvy se zákazníkem musí zajistit požadavky normy ISO 9001. Každá smlouva musí být přezkoumána tak, aby bylo zajištěno, že:

- požadavky jsou vhodně stanoveny a dokumentovány
- jakékoliv požadavky, které se liší od nabídky, jsou vyřešeny
- dodavatel je schopen plnit smluvně stanovené požadavky.

Stanovení a dokumentování požadavku zákazníka, Zdokumentování požadavků zákazníka -

Prodejce každý požadavek zákazníka porovná s podnikovou normou dodavatele. Pokud nejsou přesně specifikovány v objednávce všechny potřebné parametry, upřesní telefonicky nebo jinak se zákazníkem jeho požadavky a zaznamená dohodnuté parametry do objednávky.

Požadavky lišící se od standardní nabídky, Vytvoření námětového listu, Konzultace s technickou přípravou výroby, Informování zákazníka o možnostech změny -

Požadavky na nestandardní výrobky řeší prodejce vystavením námětového listu. Po obdržení stanoviska od pracovníka TPV informuje prodejce zákazníka.

Sepsání smlouvy v IS, Potvrzení objednávky zákazníkem -

Referenční pracovník před sepsáním kupní smlouvy v informačním systému a zasláním potvrzení objednávky zákazníkovi přezkoumá u standardních výrobků možnosti výroby a nebo přezkoumá objednávku dle sestav upřesňujících skladové zásoby v IS SAP. U nestandardních výrobků, pokud není požadován vzorek k odsouhlasení, sepíše v IS SAP kupní smlouvu a odešle ji zákazníkovi až po obdržení písemné informace od pracovníka TPV a po přezkoumání možností výroby. Pokud zákazník požaduje předložení vzorků ke schválení, odpovídá prodejce za jejich zaslání. V tomto případě je zákazníkovi zaslána kupní smlouva až po odsouhlasení kvality předložených vzorků zákazníkem a po přezkoumání možností výroby.

Za přezkoumání kupní smlouvy je odpovědný referenční pracovník. Záznam o přezkoumání je učiněn podpisem RP na KS nebo písemnou formou na některém z dokladů týkajících se konkrétní zakázky.

Prodej hotových výrobků -

Referenční pracovník shromažďuje objednávky, kontroluje řádné označení zákazníka (firmou, jménem a příjmením, IČ, sídlem nebo místem podnikání), přesnou specifikaci druhu hotového výrobku, jeho množství a kupní cenu a nebo způsob určení kupní ceny (případně se zákazníkem upřesní a doplní tyto údaje). Prodej je možné realizovat pouze zákazníkům zavedeným v IS SAP.

Sledování zákazníků v insolvenčním rejstříku -

Prodejce je povinen v rámci přípravy každé obchodní smlouvy zkontrolovat insolvenční rejstřík, zda s obchodním partnerem, se kterým se uzavírá smlouva, nebylo zahájeno insolvenční řízení, a v případě, že se tak stalo, tuto neuzavírat a neprodleně o tom informovat právníka společnosti.

Prodej hotových výrobků, které jsou skladem, Upozornění skladu o výdeji zboží -

Prodejce přezkoumá stav skladových zásob ze sestav skladových zásob v IS SAP. Pokud dojde k plnění z dosud nevyrobené nebo neodvedené skladové zakázky, prodejce přezkoumá existenci výrobní zakázky z modulu výroby.

Po přezkoumání objednávky sepíše kupní smlouvu a odešle ji zákazníkovi k odsouhlasení, vygeneruje dodací list a případně uvědomí skladníka o zakázce.

Prodej hotových výrobků, které nejsou skladem –

Při předložení požadavku na standardní hotový výrobek, který není skladem, Referenční pracovník vygeneruje zakázku způsobem požadovaným informačním systémem a proběhne přezkoumání. Referenční pracovník provede záznam o přezkoumání a zašle zákazníkovi k odsouhlasení kupní smlouvu.

Prodej zboží -

Zbožím se nazývají produkty nakupované od jiných výrobců nebo dodavatelů. Prodávané zboží může být dodavatelem vyrobeno v kooperaci shodnými technologiemi Fatra, a.s. nebo technologiemi jinými, které svým charakterem nesouvisí s výrobním programem Fatra, a.s. Nakupované zboží musí splňovat kvalitativní požadavky, musí vyhovovat předmětovým normám, hygienickým a bezpečnostním předpisům. Pro prodej zboží platí stejná ustanovení jako pro prodej hotových výrobků.

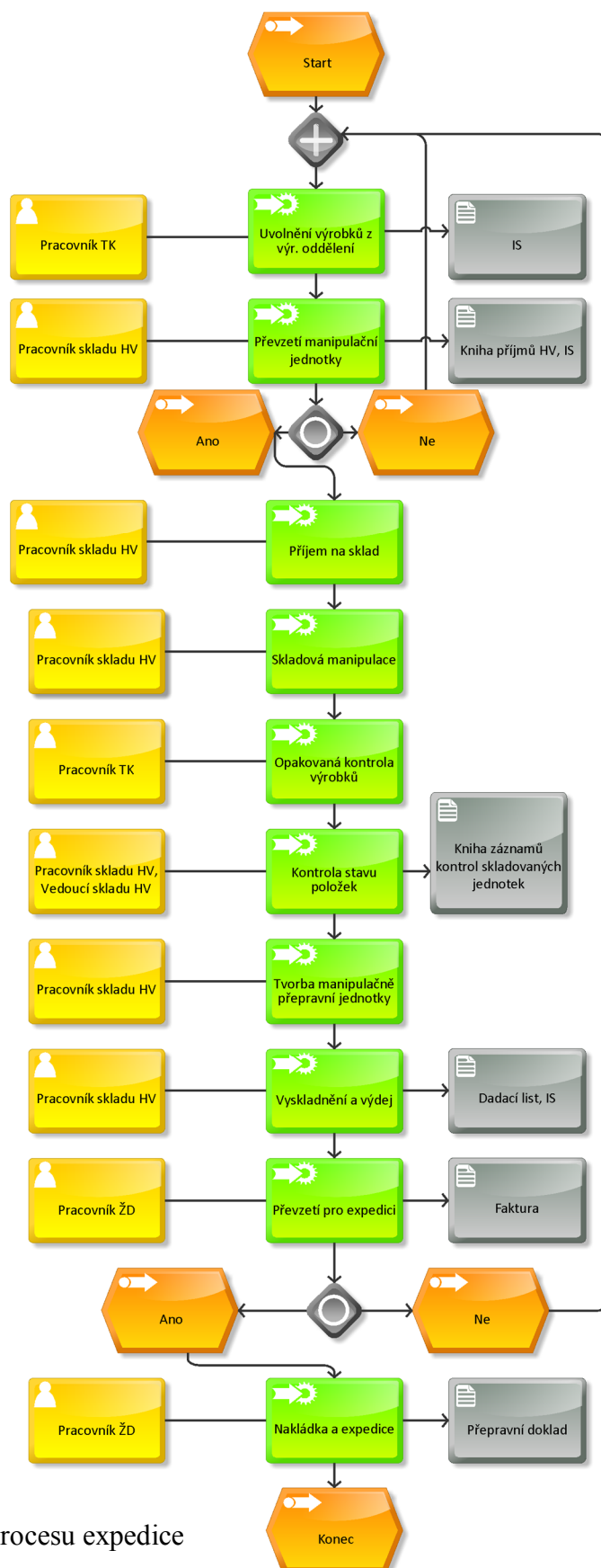
Expedice výrobků, Vystavení dodacího listu, Úprava dodacího listu na skladě, Vyexpedování hotových výrobků, Vygenerování faktury, Kontrola a zaúčtování faktury, Zajištění přepravy podle kupní smlouvy -

Expedice ze skladu je pak připravována s ohledem na podmínky sjednané v kupní smlouvě a nebo v roční rámcové smlouvě (termín expedice, způsob odběru a přepravy). Na základě těchto podmínek vystaví referenční pracovník dodací list. Skladník dodací list upraví (např. množství na balení), doplní obalové jednotky, zaúčtuje dodací list a vyexpeduje hotové výrobky. Následně vygeneruje fakturu, kterou zkontroluje a zaúčtuje.

Sledování výrobku u zákazníka, Shromažďování informací, Předložení poznatků na jednání -

Cílem této části je stanovení hodnocení spokojenosti zákazníků s výrobky a službami poskytovanými firmou. Pro zjišťování je vypracován systém hodnocení. Výsledky hodnocení jsou kvartálně analyzovány v rámci jednotlivých prodejních segmentů i celé firmy. Celkové roční vyhodnocení je součástí přezkoumání integrovaného systému řízení vedením firmy.

4.6 Proces expedice



Obrázek 13: Diagram procesu expedice
(vlastní zpracování)

Uvolnění výrobků z výrobního oddělení –

Při odvádění hotových výrobků je meziobjektová manipulace zajišťována pracovníky železniční dopravy. Pracovník provede vizuální přejímku stavu manipulované jednotky a uskuteční přepravu zboží do skladu hotových výrobků. V případech, kdy sklady hotových výrobků jsou umístěny u výroby a odvádění probíhá uvnitř objektu, pracovník skladu sám provádí vizuální přejímku stavu jednotky, posuzuje úroveň kvality - tvorby manipulační jednotky a stavu obalů.

Převzetí manipulační jednotky –

Přejímku zboží na sklad HV provádí pracovník jednotlivého úseku skladu podle specifikace odvádění (druh zboží, množství, ucelenost manipulační jednotky) s následnou kontrolou shodnosti s odváděcím dokladem.

Příjem na sklad, Skladová manipulace, Kontroly položek –

Skladování HV musí být prováděno takovým způsobem, aby nedošlo ke snížení užitečných vlastností výrobků. Kontrola je prováděna - 1x za měsíc skladníkem, 1x za čtvrtletí vedoucím skladu, 1x ročně je provedena inventarizace zásob.

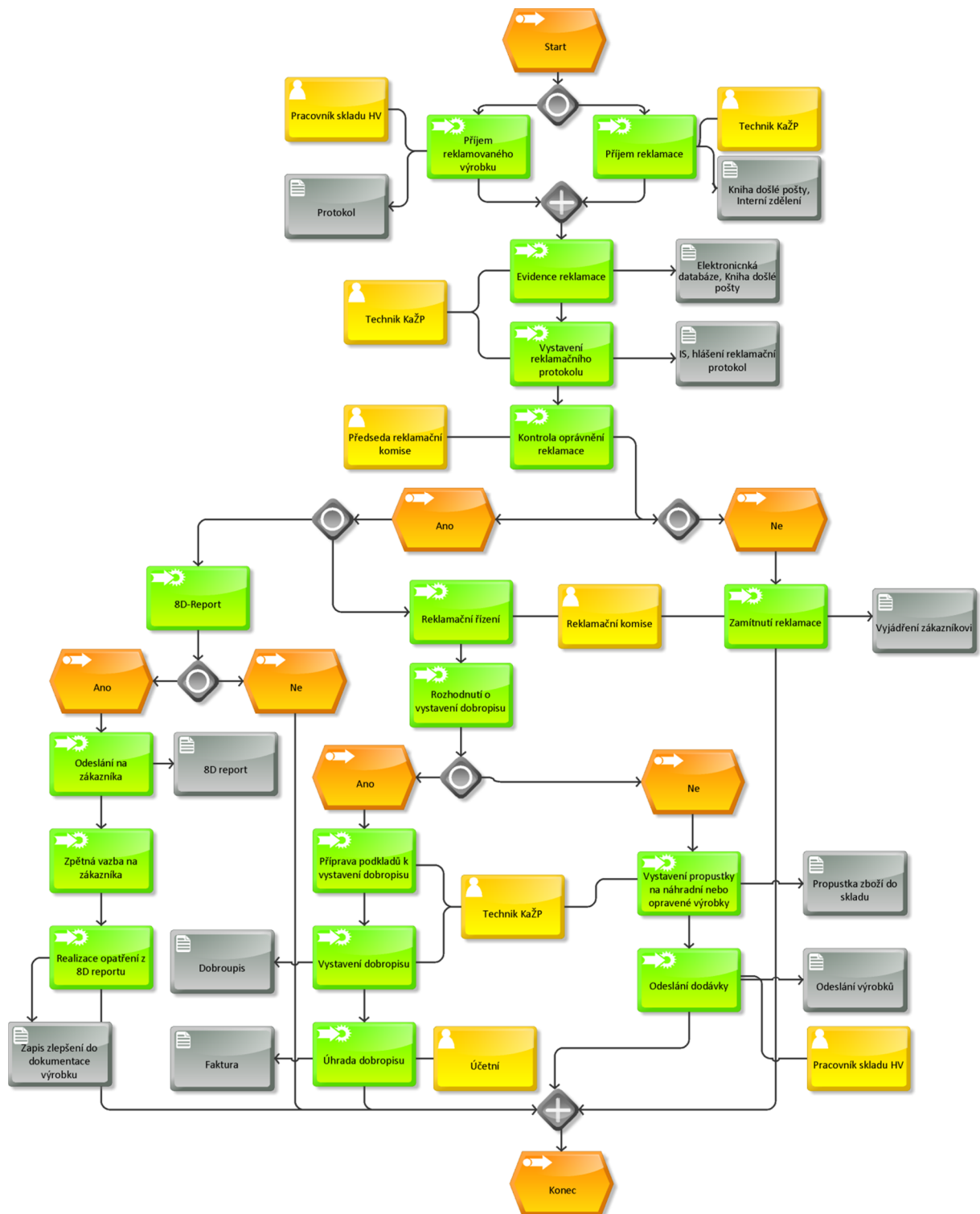
Tvorba manipulačně přepravní jednice, Vyskladnění a výdej –

Při vlastním vychystávání expediční zásilky je nutno dodržet časový postup vyskladnění “první do skladu/první ze skladu”, tj. nejdříve expedovat zboží přijaté na sklad v dřívějším datu. Na každý výdej musí být vystaven dodací list a to se všemi náležitostmi.

Nakládka a expedice –

Vyhotovený dodací list postoupí pracovník skladu do expedice k vystavení přepravních dokladů. Pracovník expedice zajistí vystavení všech přepravních dokladů.

4.7 Proces reklamace



Obrázek 14: Diagram procesu reklamace (vlastní zpracování)

Příjem reklamovaných výrobků

Veškeré reklamované výrobky, vrácené zpět od zákazníka, se předávají do skladu reklamovaných výrobků zaměstnanci, který je pověřen jeho příjmem, uložením a zpětným vyexpedováním zásilek. Reklamované výrobky se ukládají do vymezeného prostoru skladu, řádně označené červeným štítkem „REKLAMACE“.

Příjem reklamace

Písemné oznámení reklamace jsou příjemci reklamace povinni předat do oddělení Kvality a životního prostředí, technikovi kvality, který ji zaeviduje, prověří její formální správnost a přezkoumá, zda je reklamace uplatňována ve stanovených záručních dobách.

Evidence reklamace, Vystavení reklamačního protokolu

Pracovník skladu hotových výrobků na základě předaných podkladů od zákazníka a přepravního dokladu vystaví v IS SAP vrácenou dodávku, která, v případě uznání reklamace, je zároveň podkladem pro vystavení dobropisu.

Posouzení reklamace

Reklamace výrobků posuzuje reklamační komise ve složení vedoucí KaŽP (předseda reklamační komise), technik kvality KaŽP a vedoucí oddělení technické kontroly. Reklamační komise rozhodne o uznání nebo zamítnutí příslušné reklamace na základě stanoviska technické přípravy výroby, případně vedoucího výrobního oddělení nebo pracovníka prodeje k reklamovaným výrobkům.

Vystavení dobropisu

V případě dobropisu nebo slevy vystaví technik kvality na základě zjištěných podkladů dobropis a předá ho do oddělení prodeje spolu s reklamačním protokolem. Pracovník prodeje po ověření správnosti údajů, dobropis zaúčtuje a následně odešle zákazníkovi. Kopii dobropisu předá technikovi kvality k archivaci. Jestliže nemá firma vůči zákazníkovi pohledávky, referent financí vystaví neprodleně příkaz k úhradě dobropisu.

Vystavení propustky na náhradní díly nebo opravené výrobky

V případě náhrady nebo opravy vystaví pověřený pracovník skladu hotových výrobků propustku a náhradní nebo opravené výrobky jsou odeslány zákazníkovi.

Technik kvality písemně informuje zákazníka, který reklamaci uplatnil, o stanovisku reklamační komise, zahraničního zákazníka informuje příslušný pracovník oddělení prodeje.

5. Hodnocení přístupů procesního řízení pro naplnění cílů řešení

5.1 Funkční řízení

Poprvé se pojem funkční řízení objevuje roku 1776 v díle skotského ekonoma a filosofa Adama Smitha s názvem Bohatství národů. Podle myšlenky funkčního řízení je podnik hierarchicky rozdělen na organizační jednotky (např.: výrobní oddělení, technologické oddělení, obchodní oddělení...). Podle tohoto rozdělení jsou i zaměstnanci přiřazováni k úseku, který odpovídá jejich schopnostem. Každá jednotka má pak svoje povinnosti a v rámci ostatních oddělení pracuje samostatně. Jednotky jsou řízeny vedoucím úseku, který má odpovědnost za funkčnost a výsledky celého oddělení. Jemu jsou dále podřízeni vedoucí jednotlivých úseků v oddělení. Funkční struktura řízení je nejčastějším typem řízení u středně velkých organizací s malým počtem výrobků, u nichž se očekává vysoká specializovanost. (3)

U podniku s funkčním řízením je rozhodování uskutečňováno na co nejvyšší pozici. Vysoká struktura umožňuje rozhodnutí posouvat na stále vyšší úroveň podle jeho důležitosti.

5.1.1 Výhody funkčního řízení (3, s. 21)

<i>Efektivní využití zdrojů</i>	Úlohy seskupené na jedno místo šetří náklady a čas. Oddělení specializující se na jednu činnost je schopno proniknout více do hloubky a poskytnout více odborných znalostí při řešení problémů.
<i>Jednotný odborný vývoj dovedností</i>	Pracovníci v jednom úseku se zabírají podobnou činností, která je pro ně prioritou a mají možnost se specializovat na danou činnost ve větší míře.
<i>Zřetelný kariérní postup</i>	Je jednoznačně dané, jaké aktivity vedou pracovníka k povýšení. Pochopí-li pracovník principy kariéry v podniku, na co se zaměřit a v čem se zdokonalovat,

	může předpokládat, jaký postup jej čeká...
<i>Strategické rozhodování shora</i>	Podnik je řízen centrálně a vedení určuje směr rozhodování. U všech útvarů je zajištěno jednotné vedení sledující strategii celé organizace.

5.1.2 Nevýhody funkčního řízení (4,s. 9)

<i>Funkce neřeší problémy ostatních</i>	Funkce se často zabírají jen sami sebou a věci, které se jich přímo netýkají, je nezajímají.
<i>Rozdílné zájmy</i>	Zájmy funkcí nemusí být v souladu se strategickými funkcemi podniku.
<i>Soupeření na nesprávném místě</i>	Lidé často věnují mnoho energie při soupeření uvnitř organizace namísto soupeření s konkurencí.
<i>Větší byrokracie</i>	Při rozhodování musí informace být předávány lineárně vzhůru, což prodlužuje komunikaci. Je nutno dodržovat byrokratická pravidla.
<i>Schází nadhled</i>	Lidé jsou mnohdy zaujati vlastní funkcí nebo oddělením a uniká jim systém jako celek. Nejsou si vědomi, že jejich činnost ve výsledku nemusí být pro podnik přínosem.
<i>Přílišná centralizace</i>	Pravomoci se nepřesouvají níže, což zpomaluje fungování celého systému.
<i>Zákazník není na prvním místě</i>	Vrcholový management je orientován na administrativně operativní činnosti, nikoliv na zákazníka
<i>Strategické řízení funkcí</i>	Neexistuje.
<i>Nejasné rozdělení kompetencí</i>	Za jeden proces odpovídá více lidí, je nejasná

<i>podle funkcí</i>	zodpovědnost a rozhodnutí se přesouvá na vrcholového manažera.
<i>Neměřitelné náklady</i>	Nemožnost měřit jednotlivé činnosti a vyčíslovat náklady na ně.
<i>Málo účinná motivace pracovníků</i>	Jelikož odměny nejsou přímo závislé na podílu na výsledku.
<i>Vytváření komunikační a informační bariéry</i>	Můžou jimi ohrozit prosperitu celé organizace.
<i>Vertikální organizační struktura</i>	Při řízení se uplatňují tvrdší prvky pomocí příkazů a kontroly práce.
<i>Zaměření na důsledky jevů</i>	Zaměření na důsledky jevů, nikoliv na příčiny.

5.2 Procesní řízení

Vedle funkčního řízení se před dvaceti lety začal ve firmách objevovat nový model vedení podniku, procesní řízení. Vznik tohoto modelu je spojen s nástupem informačních technologií, které umožňují zachytit činnosti v podniku až na úroveň jednotlivých procesů. V té době se začalo ukazovat, že stávající funkční řízení i celá hierarchická organizační struktura je pro moderní procesy nedostatečná a firma tak může v nové informační době začít ztrácet oproti konkurenci. (6)

Samotná metoda procesního řízení nám umožňuje sledovat a hodnotit a řídit vnitropodnikové procesy. Umožňuje sledovat podnik z více úhlů pohledu než je tomu u funkčního řízení. Díky rozdělení podnikových činností na jednotlivé procesy může podnik všechny tyto činnosti detailně popsat, měřit jejich efektivitu a následně podle výsledků procesy měnit. Díky definování těchto procesů lze skutečné výsledky práce měřit a porovnávat je s plánovaným množstvím, které je definováno v procesu. Tento způsob řízení je v konečném důsledku výhodný i pro zákazníka, který má možnost si prohlédnout výrobní

proces produktu, o který má zájem. A díky snadné zaměnitelnosti jednotlivých procesů si tak může nadefinovat specifika výrobku. Dochází tak situaci, kdy sám zákazník se podílí na výrobě produktu. Hlavním cílem podniku se tak stává uspokojení zákazníka v co nejvyšší možné míře. Předpokladem úspěšného užití procesního modelu řízení je týmová spolupráce všech součástí podniku. Pro tento model je typická horizontální organizační struktura namísto vertikální, používané u funkčního modelu řízení.(6)

5.2.1 Přejchod z funkčního na procesní řízení

Funkční řízení mělo a má i dnes řadu nesporných výhod. Patří mezi ně rozdělování na jednotlivé činnosti, které mohou provádět i méně kvalifikovaní dělníci nebo jednoduchá strojní zařízení. Toto dělení vede k zvyšování produktivity práce zejména u hromadné výroby. V dnešní době se ale už od hromadné výroby opouští, protože zákazník má na výběr mezi velkým množstvím dodavatelů a pokud chce firma na konkurenčním trhu uspět, musí se sama zákazníkovi přizpůsobit a ne naopak. Díky této situaci se ukazují nevýhody klasické funkční metody řízení a jejich množství převyšuje výhody této metody. Mezi hlavní nedostatky oproti procesnímu řízení patří neschopnost dostatečně rychle měnit výrobní postupy, stejnorodost výrobního portfolia a důraz na objem a rychlost produkce. Proces navíc vyžaduje vysoké množství koordinačních a kontrolních úseků. (5)

Kvůli těmto nedostatkům funkčního řízení se ve firmách objevuje vůle po změně zaběhnutých pořádků, zavedení procesního řízení. Při jeho realizaci se používá metoda známá pod názvem „3R“ a jejími částmi jsou (9):

- 1) Rethinking – přehodnocení dosavadního myšlení a počátek myšlení procesního s důrazem na výstupy a jejich přínosů pro zákazníka.
- 2) Redefinition – předefinování modelu podnikového řízení.
- 3) Redesign – přetvoření všech podnikových procesů.

U procesního managementu je třeba zaměřit se na zákazníka, znát jeho potřeby a přání a podle toho uzpůsobovat všechny vnitropodnikové procesy. U nově vytvořených procesů je potřeba zavádět je do výrobních programů a zpětně kontrolovat jestli se opravdu dodržují.

Důležitá je také podpora všech zaměstnanců, kteří svými návrhy mohou zasahovat do dalšího vývoje a zlepšování procesů. (8)

Dalším krokem je změna organizační struktury. Od struktury funkčního řízení, která je strmá a vertikálně orientovaná je potřeba přejít k ploché, horizontální struktuře. V praxi toto znamená, že místo funkčních oddělení, které spolu komunikují jen velmi málo a často pro sebe navzájem představují v podstatě konkurenci, se budou ve firmě tvořit týmy. Tyto jednotky by měli mít na starost jeden nebo řadů výrobků, za něž mají zodpovědnost. Procesní řízení se tak snaží překonat odcizení jednotlivých funkčních oddělení, tím že osoby z různých oborů sjednocuje do jednoho týmu.(8)

5.2.2 Pojmy procesního řízení (6)

Proces – základní stavební prvek procesního řízení

Procesem rozumíme soubor dílčích činností, které dohromady tvoří celek, ve kterém jednotlivé činnosti transformují předem dané vstupy na požadované výstupy.

Proces má své ohraničení. Na základní úrovni jsou jimi vstupy a výstupy daného procesu, na vyšších úrovních jsou to jiné procesy, které dohromady tvoří strukturu podniku.

Vstup – počáteční zdroj pro daný proces (materiál, informace, lidský zdroj a také výstup dodavatelů)

Výstup – výsledek daného procesu. Po uskutečnění procesu se vstup mění na výstup. Může být určen vnitřnímu nebo vnějšímu zákazníkovi. Vnitřním se rozumí další proces v podniku. Vnější je zákazník stojící mimo firmu, ve které proces probíhá.

Činnost – jednotlivá aktivita, většinou prováděná určitým pracovníkem

Klíčový proces – proces zajišťuje zásadní přeměny vstupů na výstupy (výrobky, služby)

Podproces – probíhá v rámci hlavního procesu. Proces je možné rozdělit na dílčí činnosti, podprocesy.

Podpurný proces – jeho úkolem je zajišťovat správné fungování klíčového procesu

Vlastník procesu – osoba, zodpovědná za správné fungování procesu

Průběžná doba – čas, který proběhne od zahájení procesu až do jeho konce. Do průběžného času jsou započítávány i časy ztrátové (např.: čekání)

Procesní mapa – grafické znázornění jednotlivých procesů nebo všech procesů v rámci podniku. Dostáváme obraz materiálového, pracovního a informačního toku v podniku

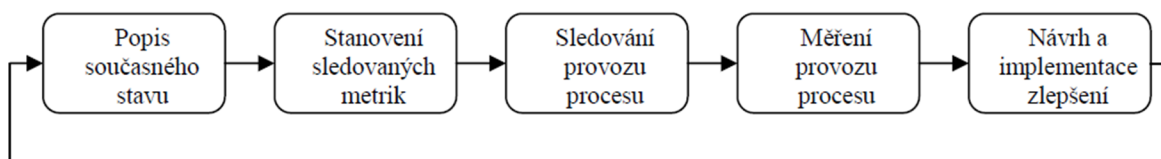
Hodnota pro zákazníka – určuje míru užítku pro zákazníka, přičemž nezohledňujeme míru zisku pro podnik, ale vycházíme ze snahy procesního řízení, co nejvíce uspokojit potřeby zákazníka.

Hodnotová metrika – souhrn všech ukazatelů, které určují hodnotu procesu pro zákazníka. Snaha o měřitelnost podnikových procesů. Důležitá je správná volba měřicího nástroje.

5.2.3 Přístupy ke zlepšování firemních procesů

- *Kontinuální zlepšování procesů*

Jde o jednu ze dvou možností, kterou je potřeba aplikovat, aby firma obstála v konkurenčním boji. Podnik se snaží přirozenou cestou zvyšovat úroveň svých výrobků a služeb v závislosti na tom, jaké mají jejich zákazníci požadavky. V konkurenčním prostředí je podnik pod vysokým tlakem, a pokud se nebude snažit plnit požadavky svých zákazníků, hrozí, že se odběratelé jeho práce obrátí na jinou firmu. Kontinuální neboli průběžné zlepšování je metoda založená na porozumění procesu a následného hledání způsobu, jak proces zlepšit. (6)



Obrázek 15: Průběžné zlepšování procesů (6, s. 16)

Toho zlepšování má své uplatnění především u přírůstkového (inkrementálního) zlepšování. Ale s příchodem moderních a rychle se šířících technologií se potřeba vylepšovat

procesy značně stupňuje a ve firmách dochází k situaci, kdy kontinuální zlepšování procesů už nestačí a je třeba hledat nová radikálnější řešení. Řešení takové, které by v poměrně kratším čase než u kontinuálního zlepšování zajistilo co nejvyšší výhody nad konkurencí. Tímto se dostáváme k další a pro procesní řízení mnohem významnější metodě zvané reengineering. (1)

- *Reengineering*

Metoda zlepšování procesů založená na principu „diskontinuitním myšlení“. Reengineering se nejdříve snaží o zmapování původních pravidel, na kterých podnik funguje, aby je pak následně opustil a nahradil zcela novými. Přístup ke změnám je tedy naprosto opačný od kontinuálního zlepšování. První zmínky o reengineeringu jsou z konce 80. let 20. století v USA, kdy jej poprvé publikovali jeho autoři James Champy a Michael Hammer. V jejich knize představují novou a neotřelou metodu změnit od základu všechny podnikové procesy. Důvodem k vytvoření nové progresivní metody byla situace na trhu v 80. letech, kdy dominovali japonské firmy. Jejich silná pozice na trhu byla důsledkem používání kontinuálního zlepšování procesů, čímž si vybudovali znační náskok před ostatními. Zavedení průběžného zlepšování by tedy západním firmám k dohnání náskoku Japonců nepomohlo. Proto bylo třeba hledat jiné cesty ke konkurenceschopnosti a tou neefektivnější se stal reengineering. (8)

Samotné zavedení reengineeringu má několik fází. Zaprvé je nutné rozhodnout to, o jak velkou změnu má firma zájem. Při změnách na vyšších úrovních se může stát, že firma nebude schopna změny přijmout. Při změnách malých zase hrozí, že nepřinesou požadovaný efekt a ve firmě se tak nic nezmění. Úroveň rozsahu změny je tak daná především situací firmy na trhu. Pokud má firma dobrou pozici může si dovolit změny menšího rozsahu, ale má-li firma na trhu silnou konkurenci, je třeba sáhnout po restrukturalizaci celého podniku i za cenu rizika neúspěchu.(1)

Reengineering můžeme rozdělit podle rozsahu změn do tří následujících úrovní (4):

- 1) WBR – Work Process Reengineering – změna procesů v rámci jednoho útvaru (např.: zvýšení výkonnosti)
- 2) BPR – Business Process Reengineering – změny v rámci firmy (např.: změna organizační struktury)

3) TBR – Total Business Reengineering – změny nad rámec podniku (např.: integrace dodavatele do výroby)

5.2.4 Modelování podnikových procesů

Základním předpokladem pro modelování podnikových procesů je myšlenka výše zmíněné metody „3R“ (Rethinking, Redefinition, Redesign). Proto jako první se firma musí snažit o navržení nového účelu celého podniku (Rethinking). Jako záchytný bod v této fázi reengineeringu může firmě posloužit nové zaměření na výstupy procesů s orientací na přínosy pro zákazníka. Na změny v myšlení a podnikové kultuře je třeba brát velký důraz, změnu je třeba zavádět postupně, protože myšlení zaměstnanců nelze přeorganizovat tak rychle jako třeba organizační strukturu podniku. V dalším kroku by měl podnik přepracovat systém řízení z funkční orientace na orientaci procesní. Jde o dost radikální změnu, která by měla být vázána třemi následujícími kroky (8):

- Nová strategie podniku
- Nové procesní mapy, navazující na strategii podniku
- Nová organizační struktura, navazující na procesní mapy

U procesů je potřeba zaměřit se maximalizaci přidané hodnoty pro zákazníka. To znamená eliminaci všech procesů, které na hodnotu pro zákazníka nemají vliv a měli by proto být z procesu vyřazeny.

Při přechodu funkčně orientovaného podniku na procesně orientovaný by se mělo postupovat podle prováděcího projektu změny v následujících etapách (9):

0. Vstupní analýza změny – potřeba změny, ochota ke změně
1. Zajištění zdrojů pro změnu – finanční i lidské zdroje
2. Podniková znalostní způsobilost – plán řízení znalostí, změna podnikové kultury
3. Koncepční zadání projektu – cíle, zaměření a rozsah projektu
4. Formulace smyslu projektu – vize, cíle a hodnoty
5. Kritické faktory úspěchu – identifikace kritických faktorů úspěchu
6. Procesní mapa – výrobní i řídicí procesy, mapa nulté úrovně

7. Stanovení priority procesů – na základě výkonnosti procesů
8. Výběr pořadí procesů pro přeprojektování – vychází z priorit procesů
9. Aplikace principů procesního řízení na procesy – principy procesního řízení vybraná doporučení pro tvorbu procesů a metody zdokonalování procesů
10. Přeprojektování procesů – výsledkem je projekt změny (co, jak, za kolik a s jakými přínosy a riziky přeprojektovat)
11. Plán implementace – jak realizovat projekt změny
12. Souhlas vedení
13. Vlastní implementace – včetně měření realizace
14. Permanentní zlepšování – neustálé přibližování vize a skutečnosti.

Při samotném modelování vnitropodnikových procesů by firma měla postupovat od analýzy událostí a vnějších reakcí přes analýzu základních procesů a jejich rozčlenění na klíčové a podpůrné. V každém tomto kroku by pak firma měla jednotlivé subprocesy identifikovat, analyzovat a navrhovat zlepšovací opatření.

5.2.5 Procesní mapy

Procesy jsou ve firmě od toho, aby jasně a zřetelně ukazovali, které aktivity jsou ve firmě prováděny. Funkční struktura však procesy přiřazuje k útvarům z hlediska organizační struktury. Proto se pak stává, že místo samotných procesů se firma zaměřuje pouze na řízení útvarů a středisek. Možnou cestou jak podnikové procesy identifikovat a následně zlepšovat, je tyto procesy pojmenovat, popsat činnosti uvnitř procesu, určit počáteční stavy vstupů a konečné stavy výstupů a zaznamenat vzájemný vztah mezi tímto a jinými podnikovými procesy.(2)

Procesní mapa se stává jedním z nejdůležitějších nástrojů při práci s nově zavedeným procesním řízením. Management má tak přehled o všech procesech, subprocesech i jednotlivých činnostech. Na mapách je možné zaznamenat vzájemné působení procesů jak v rámci podniku, tak i interakci podnikových procesů s procesy jiných firem. Předpokladem pro užitečnou procesní mapu je, aby byla jednoduchá a snadno čitelná, měla by zobrazovat, kdo provádí jaké činnosti. Tyto atributy procesní mapy patří mezi výhody oproti konstrukci

procesů v organizační struktuře. Další výhodou je, že do procesních map můžeme zahrnout i procesy, které provádějí mimopodnikové subjekty (např.: dodavatelé, zákazníci). Vytváření procesní mapy nelze provádět automaticky. Je třeba, aby její tvůrce byl obeznámen s konkrétním podnikem i jeho procesy. (7)

Existují tři obecné materiálové toky, které jsou součástí procesu (2):

- Materiálový
- Informační
- Smíšený

U informačního toku můžeme dále rozlišit tok řídicích informací, jenž určuje posloupnost činností v procesu. Smíšený tok obsahuje informační i materiálový tok.

5.2.6 Procesní analýza

Pokud jsou ve firmě vytvořeny procesní mapy, může se přejít k dalšímu kroku a to procesní analýze. Jejím účelem je zaměřením se na nedostatky procesů, porovnávání očekávaných výstupů s výstupy reálnými a následné odstraňování chyb. Cíle procesní analýzy by měli vycházet z předpokladu tvorby maximální hodnoty pro zákazníka. Během analýzy by se mělo pracovat se základními činnostmi procesu, u kterých ještě neexistují vazby na ostatní činnosti. Tyto operace by měli být změřeny a zdokumentovány, aby bylo v pozdější době možné změnit a zlepšit jejich průběh. Důležitými vlastnostmi dokumentace je, aby byli přehledné, ale ne moc složité. V procesu dokumentace by měli být zastoupeny následující údaje (9) :

- Vstupy
- Vlastník procesu
- Zákazník procesu
- Hranice procesu
- Činnosti
- Přidaná hodnota
- Náklady na proces
- Doba trvání
- Kritické faktory úspěchu
- Výstupy

5.2.7 Metody měření výkonnosti

Měření výkonnosti je rozhodujícím faktorem pro to, aby se firma rozhodla, zda nynější procesy splňují jejich očekávání nebo nikoli a je tedy potřeba procesy změnit. Výhodou reengineeringu je, že po přechodu z funkčního řízení na procesní můžeme vnitropodnikové aktivity rozdělit na jednotlivé procesy. Sám však neobsahuje metodologický postup pro to, jak tyto procesy měřit a hodnotit. (6)

Měření výkonnosti procesů lze rozdělit do dvou kategorií. První z nich je dělení podle kvantitativních kritérií. Tato měření lze považovat obecně považovat za vyjádřitelné pomocí počítatelných jednotek (např.: objem výroby, rychlost operace). Druhou kategorií jsou kritéria kvalitativní. Do této skupiny můžeme zařadit například spokojenost zákazníků. Hodnoty těchto měření pak dále můžou přispět k určení výkonů jednotlivých pracovníků i celého oddělení, hodnocení nákladů, zajištění stability a pro řízení rizik.(4)

K měření jak finančních tak i nefinančních kritérií hodnocení podniku byla vytvořena řada metod. Mezi nejvýznamnější patří (4):

- Metoda ActivityBasedCosting (ABC)
- Six Sigma
- BalancedScorecard
- EFQM Model Excellence
- Benchmarking

6. Návrh procesního řízení u vybraného produktu

Změny ve výrobě - zrušení kontroly surovin ve výrobě

V současné době se na jednotlivá oddělení naváží pouze suroviny schválené vstupní kontrolou odboru zkušebnictví a kontrola laboratoří. V případě zjištění neshodné suroviny vystaví „Protokol o neshodné surovině“ pracovník ZVL. Protokoly o neshodné surovině se vystavují v informačním systému SAP. Pokud se zjistí neshodná surovina ze skladu již vydaná, je potřeba zajistit označení této neshodné suroviny červeným identifikačním štítkem.

Tento krok je ale již druhou kontrolou surovin během průchodu podnikem. Poprvé se suroviny kontrolují už na skladě příchozího materiálu. Tato vstupní kontrola je prováděna pracovníkem skladu příchozího materiálu a je potvrzena zápisem do knihy příjmů skladu. Pokud je takto dodaný materiál v pořádku označí jej zeleným štítkem, v opačném případě skladník použije štítek červený.

Rozdíl mezi činnostmi spočívá ve vystavování „Protokolu o neshodné surovině“ popř. „Protokolu o neshodném výrobku“ (v případě návaznosti jednotlivých výrobku mezi středisky nebo nakupovanými výrobky). Tato činnost je prováděna během druhé kontroly ve výrobě. Logicky by se tedy tento bod kontroly surovin prováděl již během vstupní kontroly na sklad.

Odpovědnost by pak byla navýšena ve skladování, respektive samotní skladníci by měli vyšší odpovědnost za kontrolu kvality materiálu. Proto by byla samozřejmě nutná proškolení pracovníků skladu z hlediska většího porozumění potřebám samotné výroby.

Sloučením těchto dvou činností bychom dosáhli požadovaného zrychlení práce na výrobku, což v konečném důsledku znamená rychlejší odevzdání výrobku zákazníkovi.

Změny ve výrobě – přepracování materiálu ke zpětnému použití

Při výrobním procesu vzniká kalkulovaný technologický vratný materiál, jehož množství je předem dáno technologickým předpisem. V současném stavu lze tento materiál ihned zpracovat zpět do téhož výrobku nebo se přesunuje do skladu surovin. První část této akce, tedy okamžité zapracování vratného materiálu do výroby je z hlediska ekonomického i funkčního naprosto v pořádku. Pokud se ale s vratným materiálem dále manipuluje, vznikají prodlevy, které by však při lepší organizaci práce mohli být minimalizovány.

S množstvím vratného materiálu můžeme kalkulovat dopředu, protože z technologických předpisů dopředu víme, jaké množství daného vratného materiálu nám zůstane po dokončení výrobní dávky popřípadě po dokončení pracovní směny. Je třeba podotknout, že vratný materiál se nevyužívá pouze ve výrobě, při které vznikl ale i v jiných výrobních částech podniku jako materiál pro jiné výrobky.

Vratný materiál se z místa výroby přesouvá do skladu surovin pro výrobu, odkud si jej jednotlivá výrobní střediska objednávají pro vlastní účely. Návrh na zlepšení spočívá v tom, že z výrobního střediska, kde vratný materiál vzniká, by se rovnou přemístil do jiné výroby. Z výrobního procesu nám tak odpadne jedna manipulace s materiálem a zároveň ušetříme místo na skladě. Podmínkou realizace tohoto procesu by byla lepší koordinace jednotlivých výrobních úseků ze strany vedoucích oddělení. Důležitou roli by také sehrál informační systém SAP, do kterého by bylo potřeba integrovat informace o vratných materiálech z výroby.

Změny ve vývoji – sloučení hodnocení ekonomických přínosů se sledováním výrobku v prodeji

Ve vývojovém oddělení dochází k hodnocení efektivnosti vynaložených finančních prostředků, které zpracovává útvar controllingu spolu s oponentní radou. K hodnocení efektivnosti procesu technického rozvoje jsou využity jak kvalitativní (výsledky tvůrčího duševního procesu), tak kvantitativní údaje (snížení nákladů, zvýšení rentability ap.). Náklady na řešení projektu jsou pokryty ze správního režie, případně z prostředků státní dotace.

V koncové prodejní fázi mají odpovědní pracovníci prodeje stanovit hodnocení spokojenosti zákazníků s výrobky a službami poskytovanými firmou. Pro zjišťování je vypracován systém hodnocení. Výsledky hodnocení jsou kvartálně analyzovány v rámci jednotlivých prodejních segmentů i celé firmy. Celkové roční vyhodnocení je součástí přezkoumání integrovaného systému řízení vedením firmy.

Podle mého návrhu by se tyto činnosti měly spojit a byly by prováděny až po samotném prodeji výrobku zákazníkovi. Zpracované výsledky by byly komplexnější, protože by zahrnovali jak informace po finanční stránce výrobku tak i záznamy o spokojenosti zákazníka s výrobkem. To by vrcholovému vedení poskytlo co nejširší záběr informací pro správné rozhodnutí, jak s výrobkem naložit dál.

Změny v prodeji – komunikace mezi zákazníkem a vývojovým oddělením při požadavcích na změnu standardních výrobků

V situaci kdy do firmy přichází nový zákazník je popisem práce prodejce zaznamenat jeho požadavky. Tyto požadavky prodejce porovnává s firemními normami. Pokud se shodují s výrobky, které se již ve firmě vyráběli nebo vyrábějí, stačí prodejci pouze přes informační systém SAP zadat objednávku do výroby. V případě kdy se ale zákazníkova představa o finálním produktu liší od podnikové normy výrobku je úkolem prodejce vypracovat námětový list, ve kterém shrne všechny požadavky zákazníka. Tento list se v elektronické podobě posouvá dále k řešení do Odboru zkušebnictví a vývojových laboratoří, kde se námětový list zpracovává. Pokud nový výrobek projde úspěšně je zaveden do informačního systému a je umožněno ho v podniku vyrábět. Rozhodnutí o námětovém listu ať už kladné nebo záporné je sděleno pracovníkovi prodeje, jehož úkolem je vyrozumět zákazníka.

Návrh řešení spočívá v tom, že při zjištění nestandardních požadavků zákazníka přestane prodejce sám zpracovávat návrhový list, ale předá vývojovému oddělení kontakt na zákazníka, který se už sám dohodne s vývojářem, jenž bude mít na starost výrobek.

Z tohoto přesunu činnosti do jiného oddělení firmy vyplývají značné jak pro zákazníka, tak i pro firmu samotnou. Zákazník se setká přímo s osobou, která se vzdělaná v oboru vývoje výrobku, jaký zákazník potřebuje. Sám vývojář je pak schopen dát rady, které přispějí k ještě lepší funkčnosti výrobku. Z pohledu podniku pak přichází výhoda z větší šance na uskutečnění obchodu, protože přímým stykem s vývojovým oddělením snadněji nalezneme kompromisy mezi tím, co zákazník očekává a co jsme schopni vyrobit. Další výhodou je menší pracovní vytíženost prodejce, který se nemusí zabývat zpracováváním námětového listu, ale může se soustředit na zpracování jiných zakázek.

Změny u reklamací – kontrola výrobků stejného nebo podobného typu jako jsou reklamované výrobky

V současném stavu se reklamování výrobky přijímají na sklad pro tyto výrobky určený. Písemné reklamace se jako prvnímu dostává do ruky pracovníkovi prodeje, který ji dále předává oddělení Kvality a životního prostředí, technikovi kvality. Ten ji zaeviduje, prověří její formální správnost a přezkoumá, zda je reklamace uplatňována ve stanovených záručních dobách. Pokud vše souhlasí, odešle se pomocí informačního systému příkaz do skladu. Pracovník skladu hotových výrobků na základě předaných podkladů přepravního dokladu vystaví v informačním systému vrácenou dodávku. Reklamační komise rozhodne o uznání nebo zamítnutí příslušné reklamace na základě stanoviska technické přípravy výroby, případně vedoucího výrobního oddělení nebo pracovníka prodeje k reklamovaným výrobkům. Poté je odeslán náhradní produkt, je vystaven dobropis nebo zákazníkovi odesláno rozhodnutí o zamítnutí reklamace.

Proces reklamačního řízení však jen málo řeší zpětnou vazbu reklamací na výrobu a následný prodej stejných nebo podobných výrobků jako jsou ty reklamované. Tato složka je v současném stavu zahrnuta jen popsáním některých bodů 8D-reportu. To zahrnuje zjištění příčiny problému a návrhy na jeho odstranění a pozdější kontrolu, zdali byla tato opatření úspěšná. Toto řešení je podle mého názoru nedostačující, protože se vůbec neprovádí kontrola zaběhnuté výroby stejných nebo ze stejné výrobkové řady. Stejně tak není prováděna kontrola skladů hotových výrobků, kde se mohou nalézat stejně vadné výrobky.

Do procesu reklamací by tedy měli být přidány následující položky:

- Prověření reklamovaných výrobků a všech jeho modifikací v rozpracované výrobě
- Prověření reklamovaných výrobků a všech jeho modifikací ve skladech hotových výrobků
- Prověření reklamovaných výrobků a všech jeho modifikací na expedici

Výrobky, u kterých se prokáže vada, by měli být stáhnuty do karanténního skladu. Tyto výrobky pak zaevidovat do informačního systému jako vadné, aby nemohli být dál prodávány. Měl by být sestaven vývojový tým, který prověří, zda by výrobky nemohli být opraveny popřípadě prodávat tyto výrobky i s vadou.

Zavedení internetových služeb pro zákazníka

V současné době pokud chce zákazník kontaktovat firmu, musí tak učinit osobní návštěvou, telefonickou komunikací nebo pomocí elektronické pošty. K těmto dosavadním možnostem navrhuji přidat webové rozhraní, ve kterém si zákazník sám bude moci sestavovat objednávku. Ta se převede do informačního systému, kterou dále bude zpracovávat pracovník prodeje obvyklou cestou. Na stránce navíc bude zákazník informován o aktuálním stavu své zakázky, bude zde moci přistupovat ke svým datům a podle možností měnit objednané výrobky. Díky takto vytvořenému rozhraní bude moci zákazník také komunikovat s jakýmkoli oddělením firmy, ať už se jedná o prodejce, vývojové oddělení nebo expedici. Zákazník dále bude mít přístup ke své objednávce, ke kopii kupní smlouvy a ke kopii faktury zahrnující i cenu celé zakázky.

Mezi nesporné výhody tohoto komunikačního rozhraní patří snadná, rychlá a moderní komunikace se společností. Změny v zakázce budou moci být řešeny operativně a díky propojení webového rozhraní s informačním systémem v některých případech zcela automaticky, což může ušetřit značnou práci prodejci.

7. Podmínky realizace a přínosy

7.1 Podmínky realizace

Jako první podmínku pro uskutečnění návrhů prezentovaných v předchozí kapitole bych považoval sestavení realizačního týmu, který by měl procesy zavádění procesního řízení uskutečňovat. Jako hlavní předpoklad pro práci tohoto týmu bych uvedl aktivní zapojení všech podnikových oddělení a jejich vzájemnou spolupráci, jejímž nejhlavnějším cílem by měla být, co největší spokojenost zákazníka, jak s produktem samotným tak i všemi dostupnými službami, které jsou spolu s výrobkem dodávány. Spolupráce jednotlivých oddělení by měla být zastřešena podporou vrcholového vedení, které by mělo propojování jednotlivých úseků firmy aktivně podporovat.

Dalším bodem, jenž by měl být neprodleně po zahájení procesu proveden je úprava podnikových směrnic, postupů a veškeré ostatní podnikové dokumentace, které by se zavádění procesního řízení týkalo.

Pokud již máme vytvořeny nové nebo upraveny staré směrnice, je třeba s nimi seznámit všechny zainteresované zaměstnance, aby je dále mohli praktikovat na svých pracovních postech. Seznamování se směrnicemi by mělo probíhat formou školení. Obsahem těchto školení je zaměstnance seznámit a vysvětlit jim nové pracovní postupy a osvětlit jim nové úkoly, které od nich budou vyžadovány. Tato část je jednou z nejpodstatnějších složek zavádění procesního řízení, protože vyžaduje po zaměstnancích podniku úplnou akceptaci a následné vykonávání nově vzniklých procesů.

Dalším krokem je testování nového procesu. Zejména v prvotních fázích nově zavedeného procesního řízení v ostrém provozu je potřeba všechny procesy měřit a kontrolovat. Pokud nastanou neshody nebo se přijde na nějaké nedostatky, je nutné do procesu zasáhnout a upravit jej co nejrychleji, abychom dosáhli očekávaného zlepšení. Procesy je však potřeba měřit a kontrolovat neustále dokola, protože při každé změně mohou nastat neočekávané komplikace.

Dále je třeba si uvědomit, že procesy jsou neustále sami se rozvíjející činnosti, které by měli být kontrolovány neustále a lidé by neměli ustávat ve snažení se o jejich zlepšení. Je to způsob velmi náročný, ale jen tak si firma dokáže udržet konkurenční výhodu nad ostatními firmami.

Posledním bodem při zavádění nových procesů je samotné vyhodnocování. To by mělo probíhat měření a kontrolou již probíhajících procesů. Z těchto výsledků by měla být zpracována analýza, díky níž se dobereme finálního hodnocení celého procesu změny. Je třeba rozlišovat mezi tvrdými a měkkými metrikami, které z výsledků vyplynou. Oboje jsou však pro fungování procesně řízeného podniku důležité. Ve svém návrhu jsem se snažil, abych obsáhl obě tyto složky.

7.2 Ekonomické přínosy

Jde o snadno měřitelné ukazatele, často je lze vyjádřit pomocí finančního ohodnocení bez dalších dodatečných nákladů. Pomocí těchto přínosů se můžeme dozvědět, jak probíhá vývoj podnikových cílů či aktivit.

Pro vyhodnocení finančních přínosů je potřeba zvolit konkrétní výrobek, díky kterému budeme moci vypočítat konkrétní peněžní hodnoty mých návrhů.

Název výrobku	Vytlačovaný profil H2150
Celkové výrobní náklady	38 Kč/m
Prodejní cena	80 Kč/m
Výnos	42 Kč/m
Směnová norma	240 m
Denní norma	480 m
Měsíční norma	10 080 m

Obrázek 16: Ceny a normy výrobku H2150 (vlastní zpracování)

Změny ve výrobě - zrušení kontroly surovin ve výrobě

V návrhu na zrušení kontroly surovin ve výrobě bychom mohli dosáhnout malé časové úspory. Průměrná doba, kterou pracovník stráví kontrolou surovin je 20 minut za jednu pracovní směnu. Pokud počítáme se 7,5 hodin dlouhou směnou, představuje kontrola surovin přibližně 4,4% z celkové doby.

$$20 / (7,5 * 60) = 0,044 \Rightarrow 4,4\%$$

Získáváme tedy 4,4% volného času, který může pracovník využít k tvorbě dalších výrobků. Při zvyšující se výrobě musíme počítat i se zvýšenými celkovými náklady, takže pro

celkový finanční přínos počítáme s hodnotou výnosu (prodejní cena – celkové náklady) vynásobenou celkovou měsíční normou.

$$0,044 * 42 * 10\ 080 = 18\ 627\ \text{Kč}$$

Zrušení kontroly surovin přinese potenciální výnos v hodnotě 18 627 Kč měsíčně. Předpokladem pro tuto změnu je upravení výrobních norem tak, aby čas strávený kontrolou surovin byl přepočítán na dodatečnou výrobu.

Změny ve výrobě – přepracování materiálu ke zpětnému použití

Při změně organizace vratného materiálu nedosáhneme tak zřejmého výsledku jako v prvním bodě. U našeho výrobku, vytlačovaného profilu H2150 je technologickým postupem stanoven průměrný počet vadných výrobků na 6%. Měsíčně se tedy vyrobí 600m zmetků.

$$10\ 080 * 0,06 = 605\text{m}$$

Toto vadné výrobky se je možné okamžitě navrátit do výrobního procesu, ale místo toho se přesouvají do skladovacích středisek, kde se následně rozhoduje, co se s materiálem stane. Vadné výrobky jsou skladovány v kontejnerech s kapacitou cca 100m materiálu. To znamená průměrně 6 kontejnerů do měsíce. Délka manipulace je odhadována pracovníky na 2 hodiny pro jeden kontejner, měsíčně tedy 12 hodin dohromady. Naproti tomu zapojení kontejnerů a vadným materiálem do výrobního procesu zabere přibližně 30minut času, měsíčně tedy 3 hodiny. Dostáváme teda rozdíl 9 hodin, které zase mohou být využity k tvorbě dalších výrobků. Devět hodin představuje 2,8% celkového pracovního času, počítáme-li s 7,5 hodin dlouho pracovní směnou, dvousměnným provozem a s 21 pracovními dny v měsíci.

$$9 / (7,5 * 2 * 21) = 0,028 \Rightarrow 2,8\%$$

Dostáváme se k identické situaci jako v předchozím bodě „změny ve výrobě - zrušení kontroly surovin ve výrobě“

$$0,028 * 42 * 10\ 080 = 11\ 854\ \text{Kč}$$

Tato operace nám přinese další potenciální výnos v hodnotě 11 854Kč. Předpokladem je stejná úprava norem jako v předchozím případě.

7.3 Mimoekonomické přínosy

Jde o charakteristické znaky, které nemohou být vyjádřeny početně, ani vztahem mezi kvantifikovatelnými parametry.

Změny ve vývoji – sloučení hodnocení ekonomických přínosů se sledováním výrobku v prodeji

Sloučení hodnocení ekonomických přínosů ve vývoji se sledováním výrobku v prodeji je spíše přesunutí úkolu hodnotit ekonomické přínosy z vývoje do prodejního oddělení. Výsledku se nedočkáme v podobě finanční úspory, ale ve formě lépe zpracovaných výsledků analýzy prodeje výrobku ve vzájemné návaznosti na celkovou spokojenost zákazníka s tímto výrobkem. To pak vedení podniku poskytne komplexnější informace, při rozhodování, jak s výrobkem naložit dál.

Změny v prodeji – komunikace mezi zákazníkem a vývojovým oddělením při požadavcích na změnu standardních výrobků

Změna komunikace mezi zákazníkem a vývojovým oddělením při požadavcích na změnu standardních výrobků je velmi výhodná pro obě strany transakce. Mezi tvrdá kritéria této změny patří menší pracovní vytíženost pracovníka prodeje, který se ve své pracovní době nebude muset zabývat sepisováním návrhového listu, ale díky ušetřenému času bude schopen zpracovat další zakázky. Pro zákazníka je tako změna výhodná z toho důvodu, že se osobně dostane k vývojovým pracovníkům, kteří mu sami nejlépe mohou poradit, jaké specifiky budou pro výrobek nejlepší.

Změny u reklamací – kontrola výrobků stejného nebo podobného typu jako jsou reklamované výrobky

Kontrola výrobků stejného nebo podobného typu jako jsou reklamované výrobky je významné opatření k ušetření financí i spokojenosti zákazníka. Pokud nalezneme vadné výrobky už ve výrobě, můžeme je okamžitě zastavit a ušetřit množství finančních prostředků, které by jinak byli promrhány výrobou vadného zboží. Co se týká spokojenosti našeho zákazníka, dostane se mu tak do rukou menší množství špatných výrobků, což jistě přispěje k jeho větší spokojenosti.

Zavedení internetových služeb pro zákazníka

Zavedením internetových služeb může naše firma získat naprosto nové zákazníky a pro ty stávající může být tato další možnost komunikace vítanou alternativou k dosavadnímu jednání s firmou. Náklady na zavedení této služby mohou být vysoké, ale příchozí zisk z nových obchodů tento výdej jistě dorovná. Co je však důležitější snažíme se zvyšovat spokojenost zákazníka, což je u procesního managementu nejvyšší priorita.

8. Závěr

Procesní řízení i v dnešní době patří mezi nové metody pro řízení podnikových procesů hlavně, co se týče území České Republiky. Po celém světě se však ukazuje úspěšnost tohoto modelu a je tedy nesporné, že pokud je lidé i u nás začnou zavádět ve svých vlastních podnicích, dostanou se časem oproti ostatním do značné konkurenční výhody. Tato situace donutí i ostatní podniky k obdobnému kroku. Firmy, které nebudou ochotny podvolit se změnám, se časem dostanou do tak velkých finančních obtíží, že svou činnost budou nuceny ukončit. Z toho vyplývá závěr, že náklady na zavedení procesního řízení do podniku se vyplatí obětovat, protože časem firma k tomuto kroku bude stejně donucena. Navíc o co dřív procesní řízení zavede, tím bude mít později větší výhodu oproti konkurenci.

Cílem této bakalářské práce bylo nejen popsat a zhodnotit význam procesního managementu jako nejnovějšího směru v podnikovém řízení, ale také zhodnotit vybrané procesy a navrhnout jejich přeprojektování nebo zlepšení.

Jako modelový výrobek analytické části této práce byl vybrán výrobek vytlačované profily. Ten je obsažen ve všech podnikových procesech jak hlavních tak i vedlejších, tudíž je jeví jako ideální pro účely práce. Výroba vytlačovaných profilů není nijak technologicky náročná, a protože v této práci má výroba stejný význam jako ostatní procesy, byla volba výrobku naprosto jasná.

Analýza procesů tohoto výrobku byla zaměřena především na hlavní procesy, jimiž jsou vývoj, nákup materiálu, výroba a prodej. Doplněny byly dvěma důležitými podpůrnými procesy: reklamace a expedice výrobků. Kritéria pro přetvoření procesů byly stanoveny jasně z teorie procesního řízení. Hlavní zaměření na maximalizování přidané hodnoty pro zákazníka a dále na odstranění duplicitních činností v podniku. Mezi návrhy největší potenciál byl objeven u reklamací v kontrole stejných výrobků ve výrobě a na skladech. Jak už bylo zmíněno v přínosech realizace, toto opatření přináší oboustranný užitek jak pro podnik, kterému klesnou náklady za výrobu špatných výrobků, tak i pro zákazníka, jemuž odpadnou problémy s reklamováním špatných výrobků.

Závěrem lze konstatovat, že stanovených cílů se podařilo dosáhnout. Návrhů na zlepšení by se při hlubším prozkoumání firemních procesů určitě našlo i více, ale jako příklad toho, že se přechod firmě na procesní řízení vyplatí, to podle mého názoru postačuje.

Seznam zdrojů

Knižní zdroje:

- 1) BOSSIDY, I., CHARAN, B., *Řízení realizačních procesů*. Přel. Grusová, I. 1. vyd. Praha Management Press 2004, 224s., ISBN 80-7261-118-6.
- 2) CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. vyd. Praha: GradaPublishing, 2003. 156 s. ISBN 80-247-0666-0
- 3) DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 8071870293.
- 4) HROMKOVA, L., HOLOČIOVA, Z. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 112 s. ISBN 80-731-8270-X.
- 5) KOTTER, R. S. *Vedení procesů změny*. Přel. Škapová H., 1. vyd. Praha Management Press 2000, 192s. ISBN 80-7261-014-5.
- 6) ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha Grada 2006, 265s. ISBN 80-247-1281-4.
- 7) SOKOLOVSKÝ, P. *Tvorba a reengineering objektově orientovaných procesů*. 1. vyd. Veletiny: Science, 1999, 204 s. ISBN 80-86083-03-9.
- 8) ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- 9) TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 311 s. ISBN 80-86419-67-3

Elektronické zdroje:

10) FATRA, a.s. *Fatra: Výroba a zpracování plastů - PVC, TPO, Polymery* [online]. 2001, 2011 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://www.fatra.cz/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura firmy Fatra a.s. (interní zpracování firmou)

Obrázek 2: Vysvětlivky k diagramům (vlastní zpracování)

Obrázek 3: Diagram vývoje nových výrobků 1/2 (vlastní zpracování)

Obrázek 4: Diagram vývoje nových výrobků 2/2 (vlastní zpracování)

Obrázek 5: Diagram procesu nakupování 1/3 (vlastní zpracování)

Obrázek 6: Diagram procesu nakupování materiálu 2/3 (vlastní zpracování)

Obrázek 7: Diagram procesu nakupování materiálu 3/3 (vlastní zpracování)

Obrázek 8: Diagram procesu výroby 1/2 (vlastní zpracování)

Obrázek 9: Diagram procesu výroby 2/2 (vlastní zpracování)

Obrázek 10: Diagram procesu prodeje 1/3 (vlastní zpracování)

Obrázek 11: Diagram procesu prodeje 2/3 (vlastní zpracování)

Obrázek 12: Diagram procesu prodeje 3/3 (vlastní zpracování)

Obrázek 13: Diagram procesu expedice (vlastní zpracování)

Obrázek 14: Diagram procesu reklamace (vlastní zpracování)

Obrázek 15: Průběžné zlepšování procesů (6, s. 16)

Obrázek 16: Ceny a normy výrobku H2150 (vlastní zpracování)