



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF INFORMATICS

MODELOVÁNÍ A OPTIMALIZACE OBCHODNÍCH PROCESŮ

BUSINESS PROCESS MODELLING AND OPTIMIZATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

TOMÁŠ NOVOTNÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ZDEŇKA VIDECKÁ, PH.D.

BRNO 2008

Abstrakt

Cílem práce je seznámit čtenáře s problematikou analýzy, modelování a optimalizace podnikových procesů a současně představit přínosy a pozitivní dopady. Pro podložení teoretické části obsahuje práce případovou studii provedenou v konkrétní firmě, detailní mapu a popis procesů, model procesů a následné návrhy pro zlepšení a optimalizaci. Na závěr práce představuje návrhy pro zavedení informační podpory klíčových procesů.

Klíčová slova

podnikové a obchodní procesy, analýza, modelování, optimalizace, Microsoft Visio

Abstract

The aim of this work is to introduce problematic of business process modeling and optimization. The work has to bring out concurrently contributions and positive impacts of this action within the bounds of company. To base theoretical part work contains case study of situation in real company, the real map and description of processes, model of processes and proposals for improvements and optimization. In the end part of this work is also suggestion of selection of proper information system support for key processes of the case study.

Keywords

Business Process, Modelling, Optimization, Analyzis, Microsoft Visio

Citace

NOVOTNÝ, T. *Modelování a optimalizace obchodních procesů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 54 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Zdeňky Videcké, Ph.D. Další informace mi poskytli pracovníci firmy LHP Industry, s.r.o. Uvedl jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpal.

.....
Tomáš Novotný

30. května 2008

Poděkování

Za trpělivost, cenné rady a vstřícný přístup při vedení práce děkuji Ing. Zdeňce Videcké, Ph.D. Dále za vstřícnost a ochotu zaměstnancům firmy LHP Industry, s.r.o., jmenovitě jednatele Petru Levíčkoví, MBA a také děkuji za nezbytnou podporu v průběhu studia i během realizace této práce své rodině a přátelům.

© Tomáš Novotný, 2008.

Tato práce vznikla jako školní dílo na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě podnikatelské. Práce je chráněna autorským zákonem a její užití bez udělení oprávnění autorem je nezákonné, s výjimkou zákonem definovaných případů

Obsah

Obsah	4
Úvod.....	6
Vymezení problému a cíle práce	7
1 Teoretická východiska práce	8
1.1 Procesy, procesní přístup a jejich využití.....	8
1.1.1 Procesy.....	9
1.1.2 Procesní vs. funkční řízení.....	10
1.1.3 Popis a analýza procesů	12
1.1.4 Modelování procesů.....	13
1.1.5 Workflow	14
1.2 Návrhy změn procesů.....	14
1.3 Přístupy k optimalizaci procesů	15
1.3.1 BPR – Business Process Reengineering.....	15
1.3.2 BPI – Business Process Improvement	15
1.4 Systémy pro podporu vztahů se zákazníky (CRM).....	16
2 Analýza procesů ve firmě LHP Industry s.r.o.	17
2.1 Základní údaje.....	17
2.2 Organizační struktura	17
2.3 Globální analýza firmy.....	19
2.3.1 Mapa procesů firmy.....	19
2.3.2 Mapa procesů obchodního oddělení	21
2.3.3 SWOT analýza – obchodní procesy.....	34
3 Návrhová část	36

3.1	Získávání zákazníka	36
3.1.1	Vstupní parametry modelu.....	36
3.1.2	Model procesu.....	38
3.1.3	Výsledky simulace.....	38
3.1.4	Návrhy pro optimalizaci procesů a zlepšení	40
3.2	Péče o zákazníka	41
3.2.1	Návrh reengineeringu procesů	42
3.3	Návrh informační podpory klíčových procesů firmy.....	43
3.4	Výběr vhodného IS	44
4	Zhodnocení výsledků a návrhy pro zlepšení.....	46
5	Závěr	48
	Literatura.....	50
	Seznam použitých zkratk	51
	Seznam obrázků.....	52
	Seznam tabulek.....	53
	Seznam příloh	54

Úvod

V současné době významně nasyceného trhu ve většině oblastí a oborů podnikání je klíčovým faktorem úspěchu trvale udržitelné tempo zlepšování. A to nejen zaměřené na zvyšování kvality nabízených produktů a služeb, případně jejich rozšiřování či doplňování, ale také na vnitřní chod společností, jejich uspořádání a řízení změn. Schopnost flexibility, tedy schopnost adaptovat se novým požadavkům a úspěšně připravovat, přijímat a řídit inovace, je na vysoce konkurenčním trhu rozhodující.

Pro možnosti efektivního řízení těchto změn vycházejících zejména z vnějšího prostředí (zákazníci, situace na trhu, vliv konkurence nebo hlavních hráčů, legislativa atd.) je třeba změnit úhel pohledu vnímání firmy. Procesní vnímání organizace přináší zcela jiný pohled na společnost, chápe firmu jako soubor obchodních nebo výrobních procesů napříč jednotlivými odděleními, které přináší konkrétní výstup pro zákazníka. Přejít z klasického funkčního řízení na procesní je v současné době jednou z mnoha výzev pro managementy společností. Tento přístup má však vysoké nároky na kvalifikaci a schopnost procesního pohledu, proto je třeba pro tento přechod kvalifikovaného odborníka. Pro oblast malých a středních podniků se může jednat o výraznou nákladovou položku, proto často přistupují k řešení procesního řízení změn a inovací za pomoci externích konzultantů a specializovaných firem.

Práce zachycuje v teoretické části problematiku procesního přístupu k analýze a řešení změn, představuje možnosti modelování a vizualizace procesů a nastiňuje hlavní přístupy k optimalizaci procesů. V druhé části aplikuje teoretické poznatky ve firmě LHP Industry, s.r.o., která je ryze obchodní firmou a právě činnosti související se získáváním a péčí o klienty jsou pro ni klíčové. Proto se firma rozhodla zjistit možnosti zlepšení současného stavu, tato práce představuje postup a výsledky analýzy a následně přináší návrhy pro zlepšení a optimalizaci.

Vymezení problému a cíle práce

Vedení společnosti LHP Industry, s.r.o. si je vědomo prostoru pro zlepšení a optimalizaci své obchodní činnosti, proto se rozhodlo provést analýzu současného stavu a nechat si zhotovit výstupy nastiňující konkrétní možnosti zlepšení. Hlavním tématem je péče a získávání zákazníka, které jsou nejkritičtějšími činnostmi firmy. Jakmile se společnosti podaří zákazníka získat, většinou pak klient zůstává loajálním odběratelem strojírenských produktů po několik let.

LHP Industry, s.r.o. zastupuje přední společnosti z oblasti strojírenství – slévárenství, dodává jejich výrobky a produkty předním a významným strojírenským podnikům zejména v České republice a na Slovensku, avšak působí i v zahraničí. Svě pole působnosti v posledních měsících rozšiřuje i do oblasti potravinářského strojírenství. Vysoká kvalita a prestiž nabízených produktů vyžaduje i odpovídající kvalitu zastoupení, kterou LHP Industry, s.r.o. zajišťuje nejen prodejem produktů a logistikou, ale i technickým poradenstvím a servisem.

Cílem bakalářské práce je představit procesní přístup jako inovativní a efektivní trend rozvoje společností a dále na základě modelování a optimalizace obchodních procesů navrhnout možná zlepšení ekonomických výsledků snížením nákladů a zvyšováním efektivity práce. Posledním cílem je z výsledků analýzy procesů nastínit možnou informační podporu pro řízení procesů a pracovních postupů i pro evidenci práce a zlepšení péče o klienty.

Procesním přístupem k analýze, modelování a optimalizaci současného stavu získá management firmy procesní pohled na fungování své firmy, přehled současných výsledků a potenciál optimalizace, získá nové podněty ke zlepšení současného stavu a návrhy pro inovaci nebo komplexní změny. Pro zachycení a modelování procesů bude použit software Microsoft Visio s modulem Witness Simulation Solution, z vytvořených modelů budou vycházet všechny návrhy a závěry pro management společnosti. Rozhodnutí o realizaci navržených změn a aplikaci zjištěných výstupů připravuje management LHP Industry, s.r.o., jejich aktuálně navrženou podobu v době realizace této bakalářské práce zachycuje kapitola 3.4.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Procesy, procesní přístup a jejich využití

Tlak konkurence, požadavky na inovace a zvyšující se nároky na růst kvality ze strany zákazníků způsobuje, že pro organizace již neexistuje pouze splnění požadavků a odevzdání zakázky klientovi. Společnosti se musí umět poučit z vlastní práce, znát dokonale samu sebe a umět rychle přijímat změny, být schopny optimalizovat své pracovní postupy, zvyšovat efektivitu práce a snižovat náklady.

S tímto tlakem přichází změna náhledu na fungování organizace a také změna jejího řízení. I přes historické snahy o využívání procesního přístupu při zavádění masové výroby a snižování nákladů se uvyklo hierarchickému modelu funkčně-liniového řízení. Až s příchodem informačního věku, možností softwarového modelování, zjednodušení analýz a prognóz, počítačové podpory řízení procesů atd. přišla výrazná poptávka po využívání procesů a procesního přístupu.

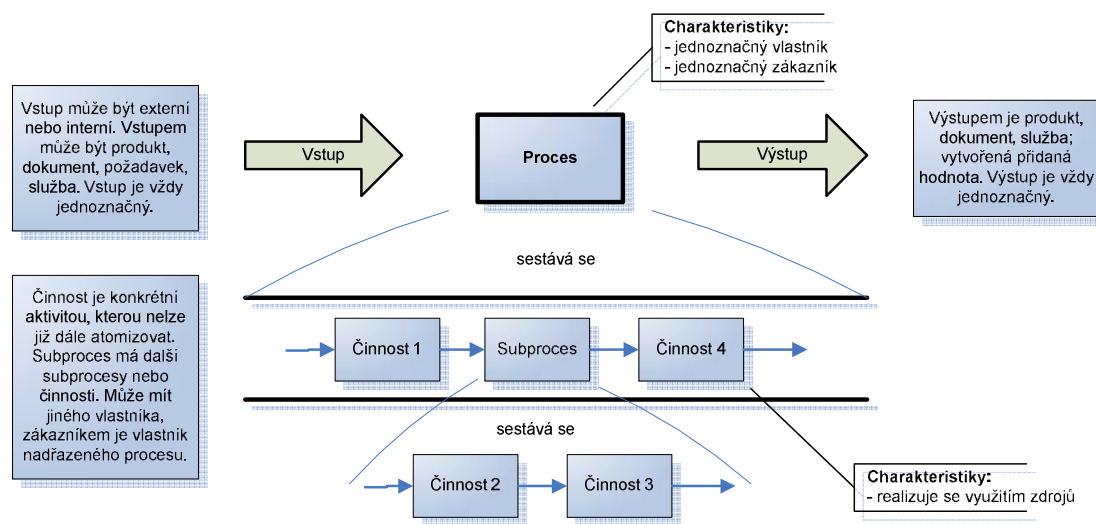
„Podnik je v podstatě jako neuronový systém. Skládá se z mnoha navzájem propojených částí - procesů, které probíhají napříč organizačními útvary, reagují na podněty z vnějšího okolí (požadavky zákazníků, konkurence, legislativní požadavky...), realizují řadu transformačních operací a poskytují výstupy (výsledky své práce) vnějšímu okolí (zákazníkům, majitelům...). K provádění těchto činností (operací, procesů) potřebuje podnik řadu vstupů jako např. kapitál, informace, materiálové vstupy, technologie pro zpracování a neopomenutelné lidské zdroje“ [1]

Procesní pohled přináší organizaci podrobný náhled na vlastní fungování napříč organizační strukturou, jasné cíle, měřitelnost, potenciál optimalizace a zvyšování efektivity, zřetelné odpovědnosti, růst kvality finální hodnoty pro zákazníka, zlepšování firemní kultury a možnost trvalého zlepšování a inovace. Současně proces a procesní řízení souvisí s řízením jakosti ISO 9000, která je výraznou konkurenční výhodou.

[1] KOCOUREK, Zdeněk, ODEHNALOVÁ, Lenka. *Procesní řízení v organizaci. Economia OnLine : Moderní řízení [online]. 2007 [cit. 2008-05-11]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-22611310-600000_d-procesni-rizeni-v-organizaci>. ISSN 1213-7693.*

1.1.1 Procesy

Definice přímo vystihující, co je to proces, existuje mnoho a odlišují se zejména dobou, kdy byly formulovány, a úhlem pohledu autora definice. Procesem se vždy rozumí soubor po sobě jdoucích kroků (sekvence činností), které mají vstup, a po jejich naplnění vzniká výstup – přidaná hodnota (struktura procesu a jeho charakteristiku zobrazuje obrázek č. 1). Vstup přichází v jasně definovaný začátek, výstup v jasně definovaný konec procesu. Proces má vždy svého zákazníka (externího nebo interního) a vždy vlastníka. Během naplňování výše zmíněných kroků jsou využívány zdroje a proces má vlastní parametry.



Obr. 1 Grafické znázornění procesu

Procesy zajišťují chod podniku nebo vytvářejí zisk přidanou hodnotou. Podle jejich atributů a výstupů je můžeme rozdělit do více skupin, nejzákladnější dělení je na procesy hlavní (přinášejí hodnotu) a podpurné (zajišťují služby hlavním procesům). K tomuto dělení v některých případech dle potřeb a úhlu pohledu analytika přibývá vyčlenění procesů řídicích, popřípadě i vývojových, provozních atd.

Pro rozdělení procesů do správných skupin je třeba si položit několik základních otázek (viz tabulka 1 na následující straně). Jejich vyřešením získáme jasné zařazení procesů, a tím i jejich smysl existence v organizaci. Toto rozčlenění procesů je základem pro vznik podnikové mapy procesů.

Otázka/Proces	Hlavní proces	Podpůrný proces	Řídící proces
Přidává proces hodnotu?	Ano	Ano	Ne
Probíhá napříč podnikem?	Ano	Ne	Ano
Má proces externí zákazníky?	Ano	Ne	Ne
Generuje proces zisky?	Ano	Ne	Ne

Tab. 1 Otázky pro rozčlenění procesů [2]

Procesy bez rozdílu zařazení do skupiny mají vždy svou jasnou a shodnou strukturu, ta dělí proces na subprocesy, které se atomizují na jednotlivé činnosti. Z těch pak plynou úkoly a přímé požadavky na zdroje (viz obr. 1).

Pro správnou definici procesu je třeba do souhrnného popisu začlenit následující informace:

- Popis celého procesu
- Činnosti, ze kterých se skládá
- Přechody mezi činnostmi
- Účastníky procesu
- Data a dokumenty související s procesem

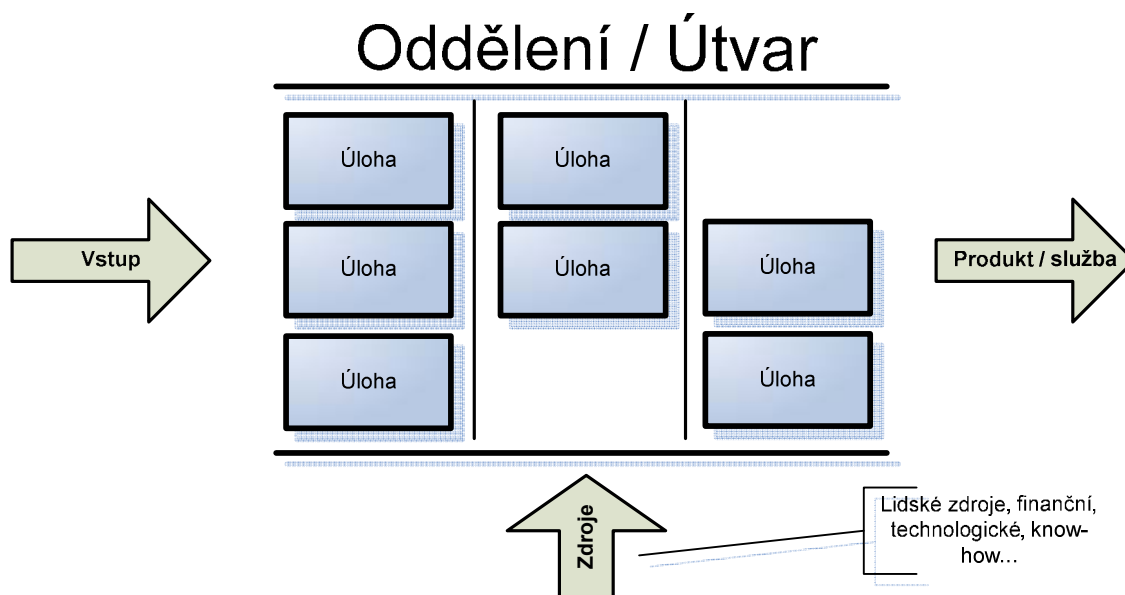
Na základě těchto informací je možné pak s procesy dále nakládat, začlenit je do procesní mapy a vytvořit tak ucelený pohled na fungování organizace. Z podrobně definovaných a popsanych procesů lze pak sestavovat vývojové diagramy, modely a získávat relevantní výsledky simulace, i učinit co nejpřesnější závěry s návrhy pro optimalizaci nebo změny procesů.

1.1.2 Procesní vs. funkční řízení

Prozatím v organizacích výrazně převažuje funkčně-liniové řízení opírající se o organizační schéma a začlenění pracovníků do sekcí zaměřených na určitou činnost nebo obor. Toto funkční rozdělení určuje dělbu práce a deleguje činnosti na základě schopností a zaměření lidských zdrojů daného oddělení či útvaru. Systém respektuje nadřazenost/podřazenost oddělení i samotných pracovníků. Vzhledem k faktu, že je

[2] ŠEBEK, Václav. 4. Podnikové procesy. Řízení projektů a podnikových procesů [online]. 2007 [cit. 2008-05-15]. Dostupný z WWW: <http://download.bivs.cz/public/Benes_vbP/4%20_Podnikove%20procesy_2new.pdf>.

pak činnost vykonávána v rámci útvaru kompetentního za daný úkol, může docházet k problematické komunikaci, nejasným zodpovědnostem, náročnému řešení problémů a v některých případech i k nevhodně nebo nejasně delegovaným úkolům a popisům práce pracovníků. Způsob funkčně-liniového řízení zobrazuje obrázek 2.

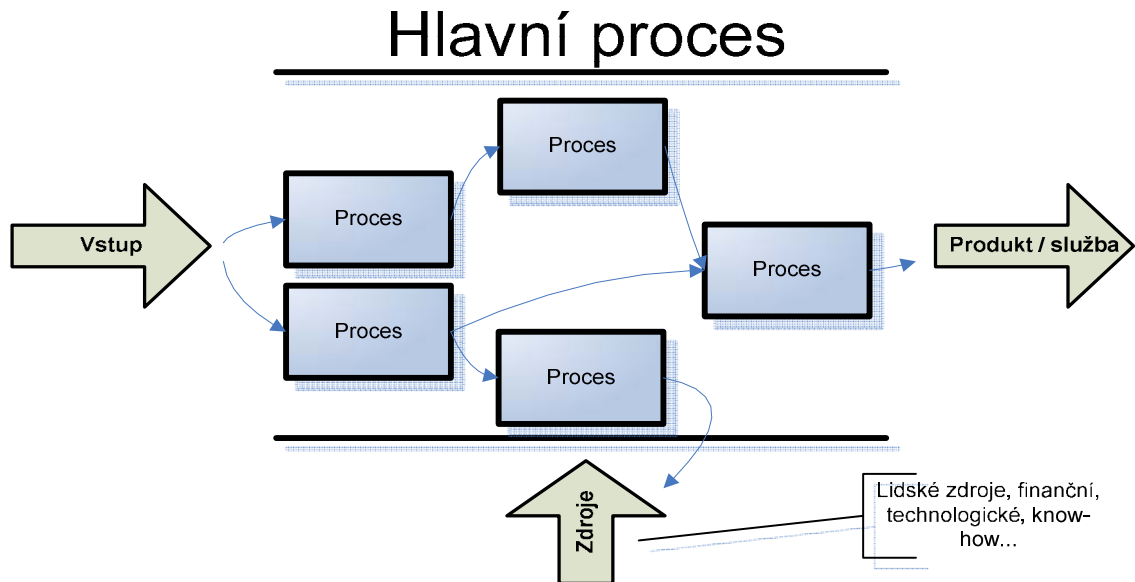


Obr. 2 Funkčně-liniové řízení

Přechod z funkčního řízení na procesní je organizačně i metodicky značně náročné, vždy se týká všech organizačních jednotek a všech pracovníků firmy. I proto ochota organizací měnit svůj způsob řízení (a hlavně způsob myšlení managementu a pracovníků) velmi nízká. Částečně firmy k procesnímu řízení směřuje zavádění systému řízení jakosti ISO 9000, které je ale stále spíše rozuměno jako konkurenční výhoda než standard – nevyskytuje se ve výrazně hojně míře.

Jak vyplývá z charakteristiky procesů, procesní řízení vychází ze skutečnosti, že jakýkoliv výstup pro zákazníka (produkt/služba) vzniká sekvencí činností. Proto jsou činnosti řízeny podle své návaznosti na výstupy předchozích a vstupy následujících. Michael Hammer, jeden z otců procesního přístupu a reengineeringu procesů, nezbytnost procesního přístupu k řízení definoval takto: „Potřebujeme model, v němž budou mít lidé v přední linii, vyzbrojení základní strategií, kterou vytyčí vrcholový

managementu podniku, velkou samostatností a pravomocí k tomu, aby byli schopni sami rozhodovat. Model, v němž management neexistuje proto, aby přikazoval, kontroloval a dohlížel na lidi, ale proto, aby jim umožňoval a usnadňoval práci.“ [3]



Obr. 3 Procesní řízení

Již z předchozí citace jsou zřetelné výhody procesního přístupu – vyšší samostatnost, zřetelné pravomoci a odpovědnosti na správných místech, jasná strategie a cíle, lepší spolupráce a firemní kultura. Tím se také snižuje potřeba řídicí práce, pracovníci jsou organizováni mezi sebou, díky znalosti posloupností a vazeb. Základem těchto přínosů je však detailní mapa procesů, která je nepřerušenu sítí procesů a činností, které mají své vstupy a výstupy (pokud by proces neměl výstup, pak postrádá jakýkoliv smysl).

1.1.3 Popis a analýza procesů

Popis a analýza procesů je nedílnou součástí předcházející samotnému modelování a optimalizaci procesů i předcházející přechodu k procesnímu řízení. V přípravné fázi před samotnou analýzou a popisem je nezbytné ověřit si zadání a se zadavatelem jej případně upřesnit nebo doplnit. Popis a analýza procesů vychází ze základních specifikací procesů a deklarování nových cílů a očekávání, co má změna přinést.

[3] GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti : Rethinking The Future*. 3. dopl. vyd. Pavel Medek. [s.l.] : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-1. s. 104.

Popis a analýza musí obsahovat detailní popis procesu, tedy jeho vstup a výstup, charakteristiku a zhodnocení. Pro potřeby tvorby modelu a hledání možností optimalizace je také zapotřebí výsledků měření výkonů procesu a jeho náklady. Pro optimalizaci je vhodné vytvoření vývojového diagramu, ze kterého vychází model.

Pro jednoznačné zobrazení všech procesů firmy se používá tzv. mapa procesů, která dělí procesy do účelných skupin (viz tabulka 1). Mapa procesů bývá doplňována tabulkou s přehledem základních charakteristik procesů. Velmi často je také sestaven vývojový diagram, který bývá víceúrovňový a zachycuje posloupnost a návaznost jednotlivých procesů.

Analýza procesů je náročnou činností, která má za úkol různými metodikami popsat současný stav a informacemi z více zdrojů potvrdit analytické závěry. Metody, kterých je velmi často pro získání analytických dat využíváno, jsou zejména interní směrnice, případné normy, pozorování a měření, organizační schémata, rozhovory a popřípadě další alternativní podkladové materiály nebo činnosti. Ve většině případů se jedná o dlouhodobější práci, kdy je třeba, aby analytický pracovník pronikl do fungování společnosti a získal správný náhled na toto fungování.

1.1.4 Modelování procesů

Základem modelování procesů je jejich atomizace a hledání základních prvků těchto procesů, proto této činnosti musí předcházet důsledná analýza (viz kapitola 2.1.3). Výsledkem této analýzy jsou shromážděné informace o procesech (jejich charakteristiky, vstupy, výstupy, vlastníky atd.).

Pro modelování procesů se vzhledem k náročnosti používá software rozdílné velikosti, schopností a funkčnosti. V případě této bakalářské práce se jednalo o řešení Microsoft Visio s nástavbou Witness Simulation Solution od společnosti Lanner Group. Sestavené procesního modelu vychází z vývojového diagramu, který bývá součástí výsledků analýzy současného stavu. K jednotlivým procesům v modelu jsou pak přiřazovány zdroje, náklady, procesní časy a další charakteristiky umožňující co nejpřesnější zobrazení aktuálního nastavení procesů.

Cílem modelování je následná simulace procesů, která na základě vstupních parametrů zobrazuje průběh procesů a tento průběh analyzuje. Po dostatečně dlouhé

simulaci software vyhodnocuje získaná data, na základě kterých sestavuje charakteristiky a sestavy souvislostí (tabulkově, graficky atd.). Ty jsou pak využívány pro hledání slabých a úzkých míst modelu a identifikaci problematických procesů. Z výsledků simulace jsou pak navrhovány opatření pro zlepšení modelovaného stavu. Stejně tak je pak možné modelovat a simulovat stav budoucí nebo očekávaný, kdy je vhodné metodou komparace vyhodnotit přínosnost navržených opatření. Těmito experimenty s modelem může analytik vyhodnotit nejlepší možné opatření, čímž maximalizuje potenciální přínos navrhovaného řešení.

1.1.5 Workflow

Pod pojmem workflow je rozuměna automatizace celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou předávány dokumenty nebo informace, případně delegovány úkoly od jednoho pracovníka k druhému na základě procedurálních pravidel. Přínosem workflow je tak zprůhlednění a zjednodušení procesu, díky němuž dochází ke zvyšování efektivity. Tato automatizace je však značně náročná na přesnou analýzu a jednoznačné specifikování procesů.

Pro řízení workflow se v současné době většinou využívá podnikových ERP systémů (případně dalších souvisejících), anebo specializovaných systémů řízení workflow WfMS. Přínosem takových systémů je pak naprostá automatizace procesů, která díky řízení sledu činností procesu umožňuje jednotlivým pracovníkům efektivnější komunikaci i předávání dokumentů a možnost zvýšené koncentrace na samotnou činnost; a současně systém eliminuje alternativu selhání lidského faktoru – díky přesnému nastavení parametrů není možné přeskočit některý z kroků činností nebo vynechat klíčovou část výsledku činnosti.

1.2 Návrhy změn procesů

Z výsledků analýzy, modelování a simulace procesů získáváme výstupy v podobě informací identifikující problémy v jednotlivých procesech, které je nezbytné zpracovat a vyhodnotit pro vytvoření návrhů změn procesů pro zlepšení.

První fází je přípravná fáze, kdy jsou stanoveny jednotlivé cíle a očekávání, kterých má být dosaženo změnami procesů. Tyto cíle a očekávání pochází od managementu

společnosti nebo přímo od analytických pracovníků, kteří identifikovali problémy. Popis a analýza jako následující fáze zhodnotí současný stav a jeho vzdálenost cíli včetně všech potenciálů pro zlepšení. Návrhová část řešení změny procesů popisuje možná řešení identifikovaných problémů a stanovuje jejich možné dopady a výsledky. Podle složitosti a komplexnosti může být použit model a simulace pro predikci výsledného stavu po aplikaci změn. Poslední fází je rozhodnutí o změnách, nastavení způsobu a přístupu řízení změn a návrhy pro úpravy případných vnitropodnikových standardů, směrnic nebo postupů.

1.3 Přístupy k optimalizaci procesů

Na základě výsledků analýzy a velmi často také na základě získaných poznatků z modelování a simulace procesů jsou navrhovány opatření pro zlepšení současného stavu. Zlepšením může být zjednodušování procesů, zlepšování využití nebo rozmístění zdrojů, automatizace procesů a další. Na základě doporučení analytických pracovníků a rozhodnutí nebo požadavků managementu firmy lze přistupovat ke zlepšování – optimalizaci současného stavu průběžnou metodou nebo radikální. Přestože se jedná o dva rozdílné směry, oba mají za cíl realizaci takových změn, které povedou ke zlepšení.

1.3.1 BPR – Business Process Reengineering

Reengineeringem procesů se rozumí radikální změna procesů, tedy přehodnocení současného stavu a rekonstrukci procesů tak, aby bylo dosaženo výrazného a okamžitého výsledku zlepšení (tím může být nárůst kvality, efektivity, snížení nákladů atd.). Tento přístup okamžité změny a okamžitého efektu se sice vyznačuje rychlými výsledky, avšak jedná se o přístup, ve kterém je třeba uvažovat vysoká rizika. Velmi často se proto pro realizaci reengineeringu procesů aplikuje projektový přístup.

1.3.2 BPI – Business Process Improvement

Postupná inovace a zlepšování procesů s ohledem na všechny existující vnitřní realie je Business Process Improvement - procesy jsou zdokonalovány krokově průběžným zaváděním do provozu a postupnými menšími změnami dochází ke zlepšování aktuálního stavu. Tento dlouhodobější přístup je ohleduplný a v delším

časovém horizontu efektivní i úspěšný. Současně průběžné zdokonalování procesů rozvíjí principy, které jsou používány při zdokonalování systému řízení jakosti dle norem ČSN ISO 900x:2000.

1.4 Systémy pro podporu vztahů se zákazníky (CRM)

Význam systémů pro podporu vztahů se zákazníky, z anglického Customer Relationship Management (CRM), nejlépe vystihují úvodní slova článku Michala Zbořila, CRM specialisty firmy Oracle, v magazínu Business World [4]: „*Všechny firmy mají své zákazníky. A bez ohledu na svou velikost, oblast podnikání, produkty nebo služby potřebují všechny podniky efektivně spravovat vztahy se svými zákazníky. Udržení dobrého zákazníka už stejně důležité jako získání nového, a to platí pro podniky všech velikostí.*“ Čím více se firmy orientují na zákazníka, který je jejich klíčem úspěchu, tím více o něj musí pečovat, tím více dat o něm musí shromáždit, tím více musí svou snahu zacílit a o to více je celá péče náročnější na organizaci, plánování, vyhodnocování; a právě proto jsou zde CRM systémy, které mají tuto činnost udělat efektivnější, automatizovanější a kvalitnější.

Dříve byly CRM systémy chápány jako nástroje pro korporace, nadnárodní podniky a velké firmy, v posledních letech je však vidět pronikání zjednodušených CRM systémů využívající velkými společnostmi osvědčenou logiku i do oblasti malých a středních podniků (SMEs – Small and Medium Enterprises). V současné době tak podle výše citovaného článku [4] celosvětově implementovalo systém CRM v roce 2007 23 procent firem z oblasti SMEs, to je výrazný nárůst oproti roku 2004, kdy to byla pouhá 4 procenta. Tento růst počtu implementací stejně jako růst počtu producentů CRM systémů dokazuje zavádění informační podpory vztahů se zákazníky jako aktuální výzvu na trhu malých a středních podniků.

[4] ZBOŘIL, Michal. CRM systémy nejsou jen pro velké firmy. Business World : IT strategie pro manažery [online]. 2007 [cit. 2008-05-09]. Dostupný z WWW: <http://www.businessworld.cz/bw.nsf/id/CRM_pro_male_a_stredni_firmy?OpenDocument&cast=1>. ISSN 1213-1709.

2 Analýza procesů ve firmě LHP Industry s.r.o.

2.1 Základní údaje

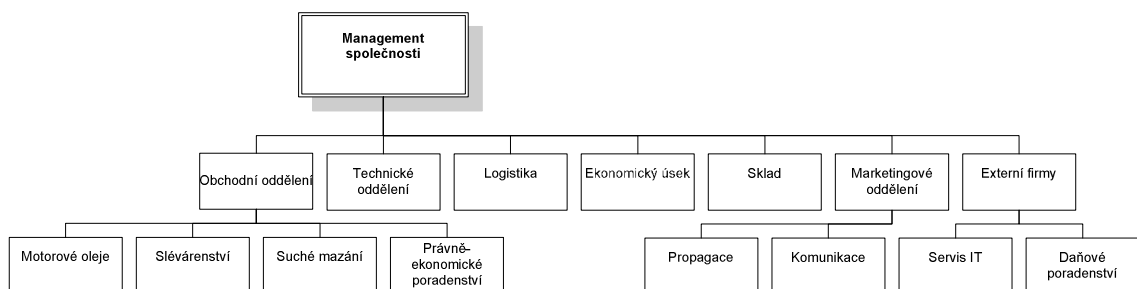
Firma LHP Industry, s.r.o. je obchodní společností působící v oblastech strojírenství a slévárenství, potravinářského strojírenství a technických olejů a maziv. Zastupuje přední světové firmy těchto oborů a distribuuje jejich produkty v České republice i na Slovensku. Společně s produkty nabízí technické poradenství a případný servis instalovaných produktů.

Oblasti působnosti společnosti se dělí do tří hlavních oborů zaměření – motorové oleje (zastoupení British Petrol), slévárenství (zastoupení Acheson, Eges, externí výroba izolačních materiálů) a suché mazání pro potravinářský průmysl.

Statutárním orgánem firmy je jednatel, který ve společnosti vykonává funkci ředitele a za společnost jedná i podepisuje. Americká společnost E.L.U. LLC z Washingtonu, DC dává jednateři plnou moc v rozhodování a řízení společnosti. Řediteli firmy se přímo zodpovídají všichni zaměstnanci.

2.2 Organizační struktura

Schéma organizační struktury zachycuje obrázek 4. a následuje stručný popis jednotlivých oddělení. Společnost má pouze jedno sídlo, ve kterém se nachází všechna oddělení i všichni zaměstnanci.



Obr. 4 Organizační struktura LHP Industry, s.r.o.

Obchodní oddělení

Je děleno do čtyř divizí, činnost obchodního oddělení vede jednatel firmy. Tyto divize se dělí dle zaměření na slévárenství, suché mazání, motorové oleje a právně-ekonomické poradenství. Obchodní oddělení se soustředí zejména na prodej produktů a služeb, péči o zákazníky včetně telefonické podpory a získávání nových zákazníků.

Technické oddělení

Technické oddělení je podporou pro obchodní činnost, zajišťuje poradenství pro klienty i potenciální zákazníky, řeší pravidelný servis, připravuje technické podklady a dokumentaci, navštěvuje klienty a představuje produkty včetně testovacích vzorků.

Logistika

Oddělení logistiky zajišťuje odesílání a příjem zboží, komunikuje s dopravními společnostmi a koordinuje operativně logistiku. Většina přepravovaného zboží je dopravováno po Evropě, v některých případech i na asijský kontinentu.

Ekonomický úsek

Ekonomický úsek obhospodařuje účetní administrativu, vydává faktury, pokladní doklady a další dokumenty související s účetnictvím a také dodává informace celní správě, daňovému poradci a dalším subjektům.

Sklad

Skladování zásob probíhá ve velmi malé míře a pouze pro část sortimentu firmy, oddělení skladu zajišťuje skladové hospodářství s příjmem, přípravou i expedicí zboží.

Marketingové oddělení

Oddělení marketingu a propagace se soustředí na přípravu specifických podkladů pro stávající i nové klienty, dohlíží na dodržování korporátní identity při komunikaci a zajišťuje reklamu a marketing. Na starost má také propagaci závodního týmu, který je pro firmu výrazným marketingovým nástrojem. Grafické a související práce, provoz a servis internetové prezentace i přípravu klíčových tištěných materiálů zajišťuje ve spolupráci s externí firmou.

2.3 Globální analýza firmy

2.3.1 Mapa procesů firmy

Mapa procesů identifikuje procesy ve společnosti a rozděluje je na hlavní, podpůrné a řídicí (viz obrázek 5). Hlavní procesy vytvářejí přímou hodnotu zákazníkovi, tyto procesy však není možné realizovat bez podpůrných procesů. Procesy řídicí zajišťují chod a fungování napříč společností.

Prodej produktů je hlavním procesem přinášející přímou hodnotu, proces začíná příjmem objednávek jakoukoliv formou (elektronickou, papírovou nebo klientem osobně). Následně probíhá nákup požadovaného zboží od dodavatele a jeho prodej klientovi. Vlastníkem procesů je obchodní oddělení.

Dalším hlavním procesem s přímou hodnotou je instalace suchého mazání, vlastníkem je obchodní oddělení, některé související procesy vlastní technické oddělení. Opět začíná příjmem objednávek, které pro technickou analýzu a následné vytvoření technické dokumentace přebírá technické oddělení, obchodní oddělení poté komunikuje s klientem a konzultuje specifikaci instalace, pak zajistí nákup zařízení a předá samotnou instalaci s testováním technickému oddělení, které po předání díla obchodním oddělením zajišťuje provoz zařízení.

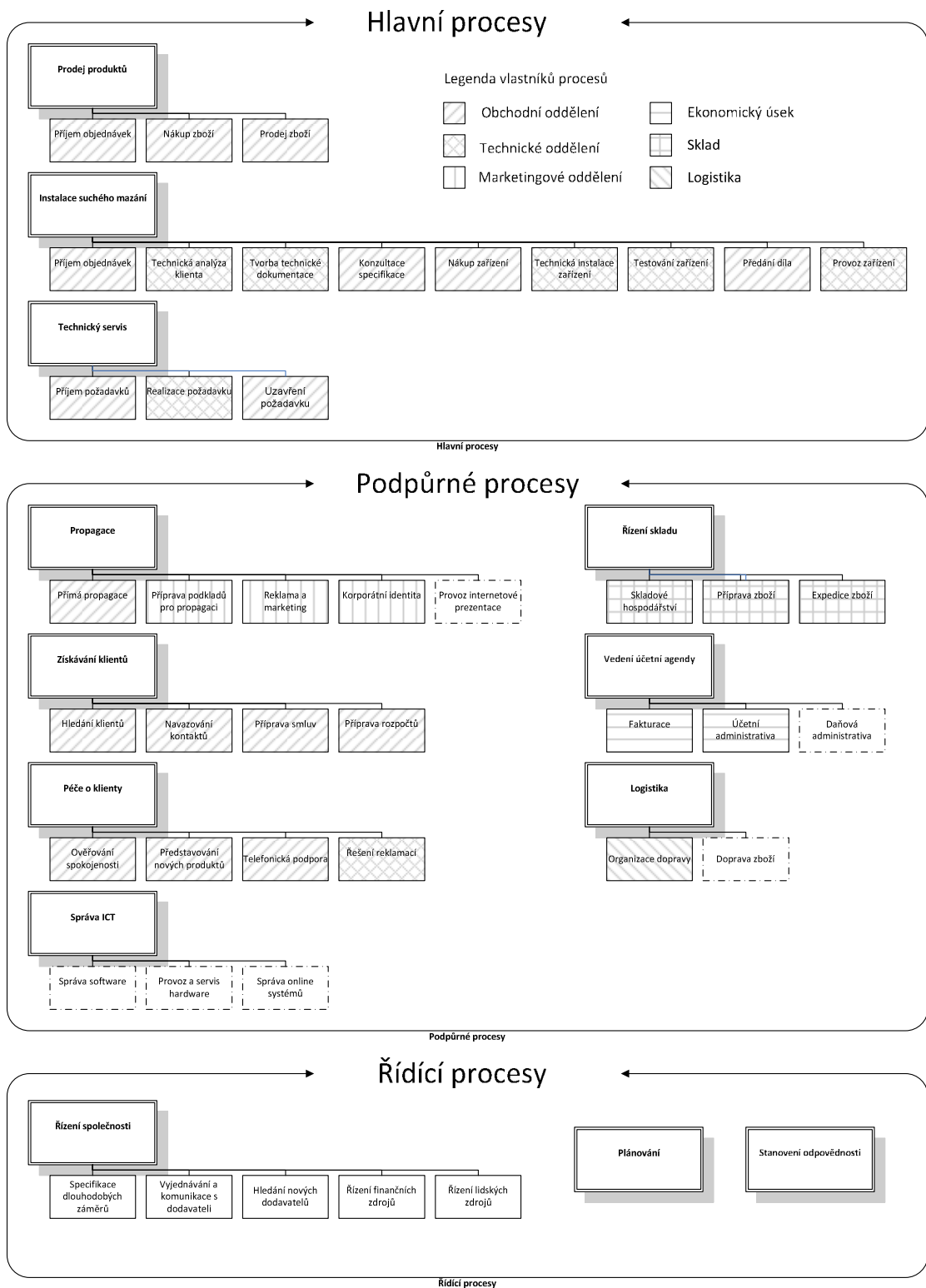
Vlastníkem procesu technický servis je opět obchodní oddělení, které přijímá požadavky a předává je technickému oddělení pro realizaci. Po realizaci obchodní oddělení uzavírá požadavek technického servisu.

Z podpůrných procesů jsou velmi podstatné získávání klientů a péče o ně. Při získávání klientů hledá obchodní oddělení potenciální zájemce, navazuje s nimi kontakty a nabízí produkty, v případě úspěšného navázání kontaktů připravuje smlouvy a rozpočty.

Péče o klienty spočívá v ověřování jejich spokojenosti se službami a produkty, představování nových produktů a zajišťování telefonické podpory. Za tyto procesy zodpovídá obchodní oddělení, technické oddělení řeší reklamace.

Mezi další podpůrné procesy patří propagace, řízení skladu, účetní agenda, logistika a správa informačně-komunikační infrastruktury (ICT), která je kompletně zajišťována

externími firmami. Za řízení společnosti je zodpovědný management, stejně jako za plánování a stanovení odpovědností. Poslední tři jmenované procesy jsou řídicími.



Obr. 5 Mapa procesů ve firmě LHP Industry, s.r.o.

2.3.2 Mapa procesů obchodního oddělení

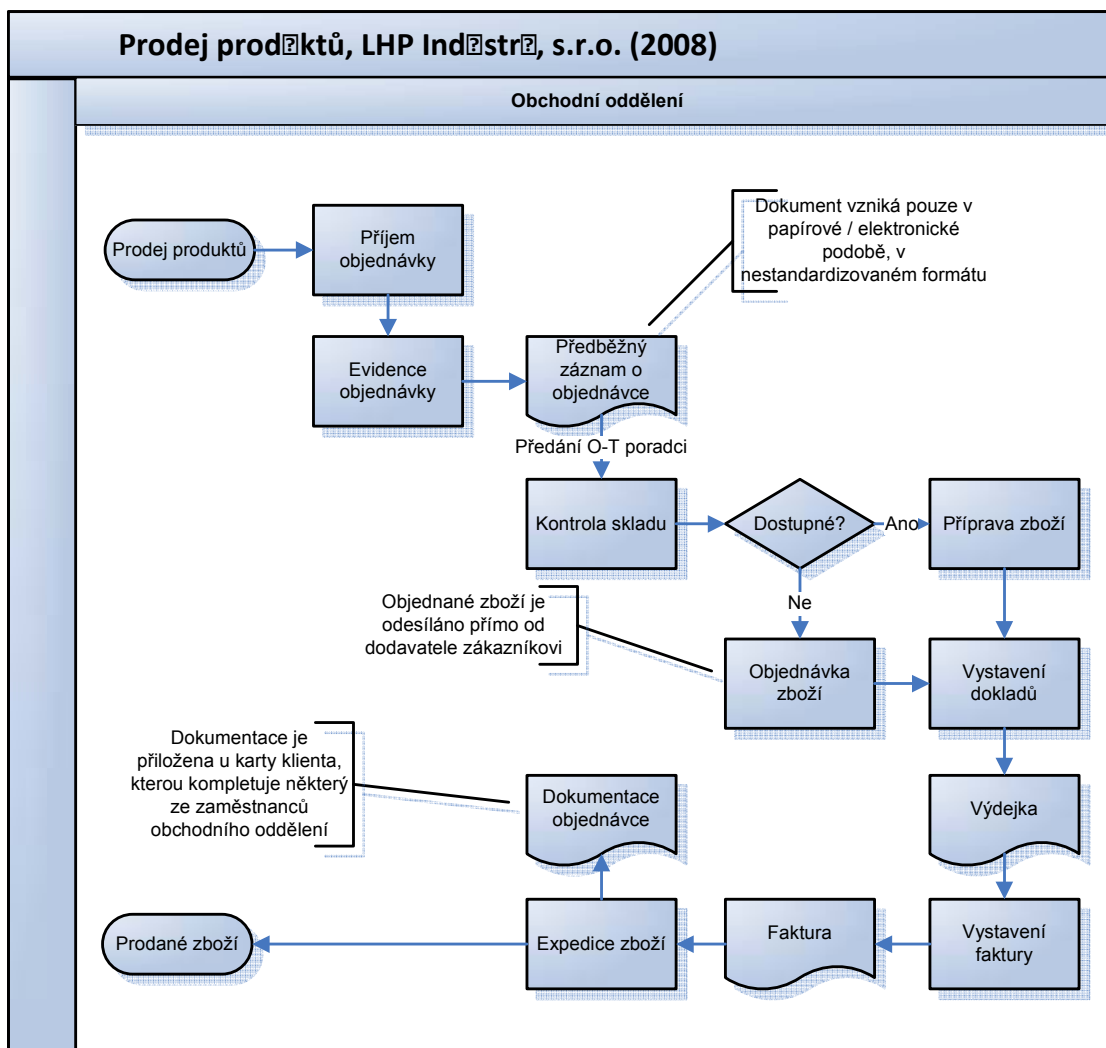
Vzhledem k zaměření bakalářské práce, požadavkům pro tvorbu modelu a následnou optimalizaci je třeba provést detailní analýzu procesů obchodního oddělení, a z nich odvodit nejdůležitější oblasti pro optimalizaci nebo reengineering.

Za obchodní procesy označujeme všechny procesy, za které je zodpovědné obchodní oddělení, ty vyplývají z procesní mapy a jejich úspěšnost a efektivita jsou klíčovými faktory pro celkové výsledky firmy. Současně náklady na provoz a činnost obchodního oddělení mají výrazný majoritní podíl na celkových nákladech i výnosech firmy. Z toho vyplývá, že rozvíjející se kvalita a efektivita činnosti obchodního oddělení je klíčová pro celkový růst společnosti.

2.3.2.1 Prodej produktů

Hlavní proces prodeje produktů je ve firmě LHP Industry, s.r.o. nejčastějším procesem přinášející hodnotu. Podpora prodeje přijímá objednávky, eviduje je a předává záznam o objednavce obchodně-technickému poradci. Tento dokument nemá žádný standardizovaný formát, většinou se realizuje upozornění emailem se specifikací produktů, anebo v papírové podobě v případě více objednávek. Obchodně-technický poradce zajistí zboží, buď kontrolou skladu, nebo zajistí nákup zboží. Následně vrátí doplněné informace opět emailem nebo papírovou formou na podporu prodeje, která zajistí přípravu zboží na skladu (v případě, že je zboží skladem), nebo přímo vystaví doklady a vydá požadavek účetní k vystavení faktury (emailem/telefonicky). Po obdržení faktury přikládá podpora prodeje doklady ke zboží a expeduje jej klientovi, pokud zboží bylo objednáno u mateřské firmy a je dopravováno přímo ke klientovi, odesílá doklady podpora prodeje poštou. Informace o objednavce přiloží podpora prodeje v papírové podobě ke kartě klienta uložené v pořadníku.

Obrázek 6 zobrazuje vývojový diagram procesů. Tabulka 2 zobrazuje mapu procesů Prodeje produktů a jejich charakteristiku, následující tabulka 3 je maticí odpovědností za procesy.



Obr. 6 Vývojový diagram Prodeje produktů

Číslo	Vstup	Název	Držh	Vlastník	Výstup	Zákazník
1	Objednávka zboží/služeb telefonicky, emailem, faxem.	Prodej produktů	Hlavní proces	Obchodní oddělení	Prodej zboží, zajištění logistiky zakázky.	Klient
1.1	Objednávka zboží/služeb telefonicky, emailem, faxem.	Přijem objednávek	Hlavní sřbproces	Obchodní oddělení	Evidence objednávky, dokument se specifikací.	Obchodní oddělení
1.1.1	Objednávka zboží/služeb telefonicky, emailem, faxem.	Přijem objednávkř	Sřbproces	Obchodní oddělení	Přijmutí a potvrzení objednávky.	Obchodní oddělení
1.1.2	Přijatá objednávka.	Evidence objednávkř	Sřbproces	Obchodní oddělení	Evidence objednávky, dokument se specifikací.	Obchodní oddělení

1.2	Dokument s požadavky klienta.	Nákup zboží	Hlavní s ř proces	Obchodní oddělení	Objednaný nákup zboží, dokument pro předání zakázky.	Obchodní oddělení
1.2.1	Specifikovaná objednávka.	Kontrola skladu	S ř proces	Obchodní oddělení	Dostupnost zboží na skladu.	Obchodní oddělení
1.2.2	Nedostupnost zboží na skladu.	Objednávka zboží	S ř proces	Obchodní oddělení	Objednané zboží, zpráva o objednavce s detaily doručení.	Obchodní oddělení
1.2.3	Dostupnost zboží na skladu.	Příprava zboží	S ř proces	Obchodní oddělení	Informace o zboží na skladě a nutnosti jeho přípravy.	Obchodní oddělení
1.3	Požadavek na vyřízení objednávky, protokol objednaného zboží.	Prodej zboží	Hlavní s ř proces	Obchodní oddělení	Prodej zboží, zajištění logistiky zakázky.	Obchodní oddělení, klient
1.3.1	Informace o zboží, požadavek na zajištění objednávky.	Vystavení dokladů	S ř proces	Obchodní oddělení	Výdejní list a další nezbytná dokumentace ke zboží.	Obchodní oddělení
1.3.2	Výdejní list, požadavek na fakturaci zboží.	Vystavení faktur	S ř proces	Obchodní oddělení	Vystavená faktura.	Obchodní oddělení
1.3.3	Doklady, faktura, požadavek k expedici zboží/dokladů.	Expedice zboží	S ř proces	Obchodní oddělení	Prodej zboží, zajištění logistiky zakázky.	Klient

Tab. 2 Mapa procesů Prodeje produktů

Číslo	Pozice/Proces	Ř	T-M	OT-P	P-P	Úč	EP-P
1	Prodej produktů	•					
1.1	Příjem objednávek				•		
1.1.1	Příjem objednávky				•		
1.1.2	Evidence objednávky				•		
1.2	Nákup zboží			•			
1.2.1	Kontrola skladu			•			
1.2.2	Objednávka zboží			•			
1.2.3	Příprava zboží				•		
1.3	Prodej zboží				•		
1.3.1	Vystavení dokladů				•		
1.3.2	Vystavení faktury					•	
1.3.3	Expedice zboží				•		

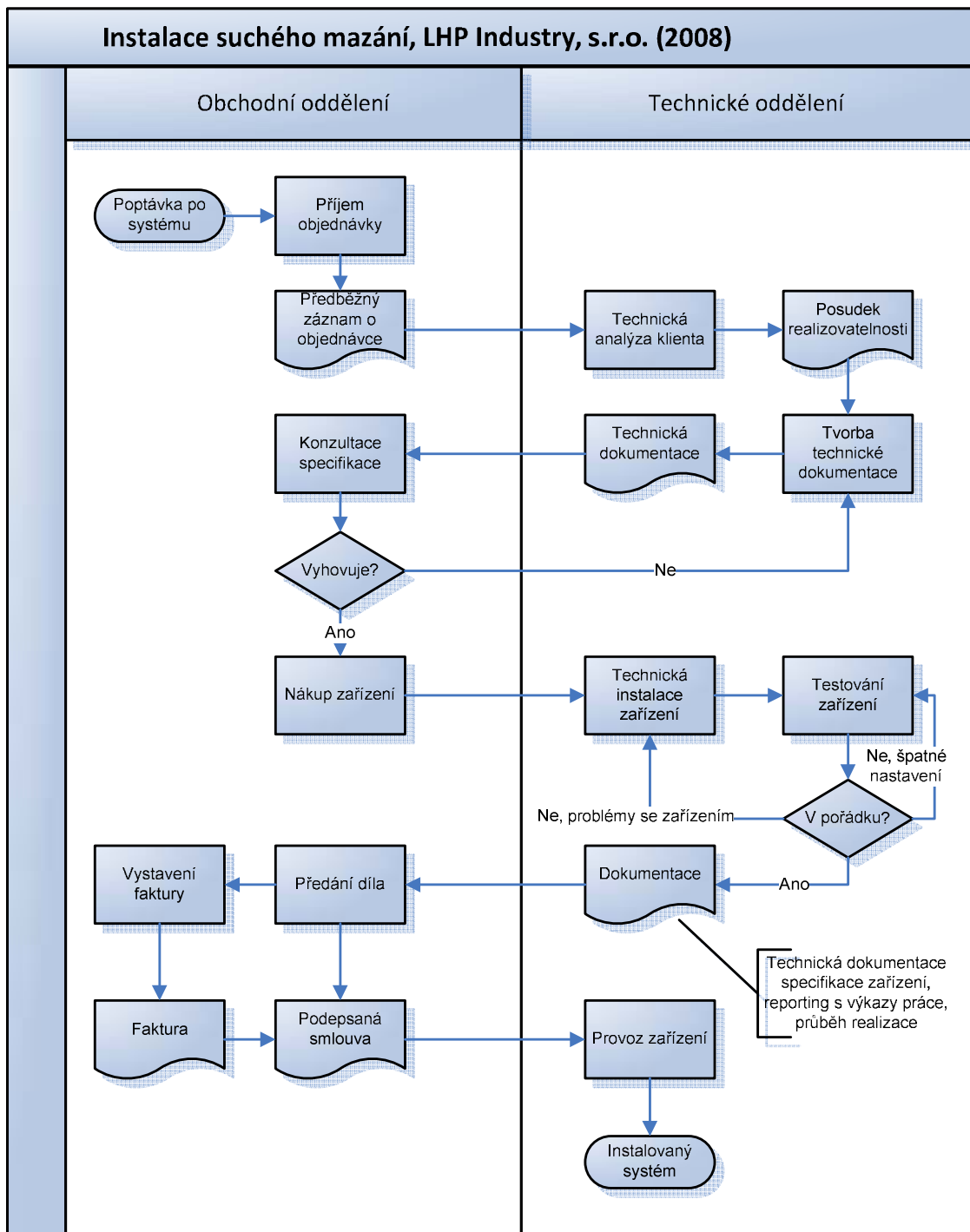
Tab. 3 Matice odpovědnosti Prodeje produktů

2.3.2.2 Instalace suchého mazání

Zpracování příjmu objednávky o poptávce po systému suchého mazání zajišťuje obchodní oddělení, které vystavuje předběžný záznam o objednávce. Ten je předáván technickému oddělení pro zhodnocení technické specifikace klienta a vyhotovení posudku realizovatelnosti, vzniká pak technická dokumentace, která je společně s dalšími případnými dotazy konzultována obchodním oddělením s klientem. Pokud vyhovuje navržená technická dokumentace, obchodní oddělení objednává nezbytné zařízení a zboží pro instalaci. Pokud technická dokumentace nevyhovuje, vrací se technickému oddělení pro realizaci změn. Technické oddělení realizuje instalaci zařízení, které je následně za pravidelného dohledu testováno zákazníkem. Je-li klient s výsledky testů spokojen, uzavírá se technická dokumentace a schvaluje se zařízení při předání díla. Následně je instalace účtována, a společně s podpisem smlouvy o provozu a servise předána klientovi. Technické oddělení pak provádí pravidelnou údržbu zařízení.

Pro firmu v současné době není systém suchého mazání prioritou i z důvodu velmi malého a specifického trhu v ČR i SR. V případě, že by se podařilo suché mazání více prosadit a LHP Industry, s.r.o. by spravovala více zařízení, bylo by třeba vytvořit návrhy pro zlepšení a zdokonalení tohoto procesu.

Obrázek 7 zobrazuje vývojový diagram procesů. Tabulka 4 zobrazuje mapu procesů Instalace suchého mazání a jejich charakteristiku, následující tabulka 5 je maticí odpovědností za procesy.



Obr. 7 Vývojový diagram Instalace suchého mazání

Číslo	Vstup	Název	Držh	Vlastník	Výstup	Zákazník
2	Poptávka po systému suchého mazání.	Instalace suchého mazání	Hlavní proces	Obchodní oddělení	Instalované zařízení s pravidelným servisem.	Klient
2.1	Objednávka zboží/služeb telefonicky, emailem, faxem.	Příjem objednávek	Hlavní sčbproces	Obchodní oddělení	Potvrzení objednávky, předání objednávkového dokumentu k analýze.	Obchodní oddělení
2.2	Objednávka instalace systému suchého mazání.	Technická analýza klienta	Hlavní sčbproces	Technické oddělení	Vypracovaný posudek realizovatelnosti instalace, návrh technického řešení.	Obchodní oddělení, klient
2.3	Posudek realizovatelnosti, návrh řešení.	Tvorba technické dokumentace	Hlavní sčbproces	Technické oddělení	Kompletní technická dokumentace instalace, seznam dílů, harmonogram.	Obchodní oddělení, klient
2.4	Technická dokumentace.	Konzultace specifikace	Hlavní sčbproces	Obchodní oddělení	Schválená/upravená technická dokumentace.	Obchodní oddělení, klient
2.5	Specifikační list technických požadavků na zařízení.	Nákup zařízení	Hlavní sčbproces	Obchodní oddělení	Objednání a doručení zařízení pro instalaci.	Obchodní oddělení
2.6	Dokumentace, zboží.	Technická instalace zařízení	Hlavní sčbproces	Technické oddělení	Instalované zařízení.	Obchodní oddělení, klient
2.7	Instalované zařízení.	Testování zařízení	Hlavní sčbproces	Technické oddělení	Reference funkčnosti zařízení, schválení a smlouva o provozu.	Obchodní oddělení, klient
2.8	Schválení a smlouva o provozu instalovaného zařízení.	Předání díla	Hlavní sčbproces	Obchodní oddělení	Protokol o zakázce, podepsaná smlouva, zaplacení díla.	Obchodní oddělení, klient
2.9	Protokol o zakázce a smlouva.	Provoz zařízení	Hlavní sčbproces	Technické oddělení	Provoz a servis zařízení.	Obchodní oddělení, klient

Tab. 4 Mapa procesů Instalace suchého mazání

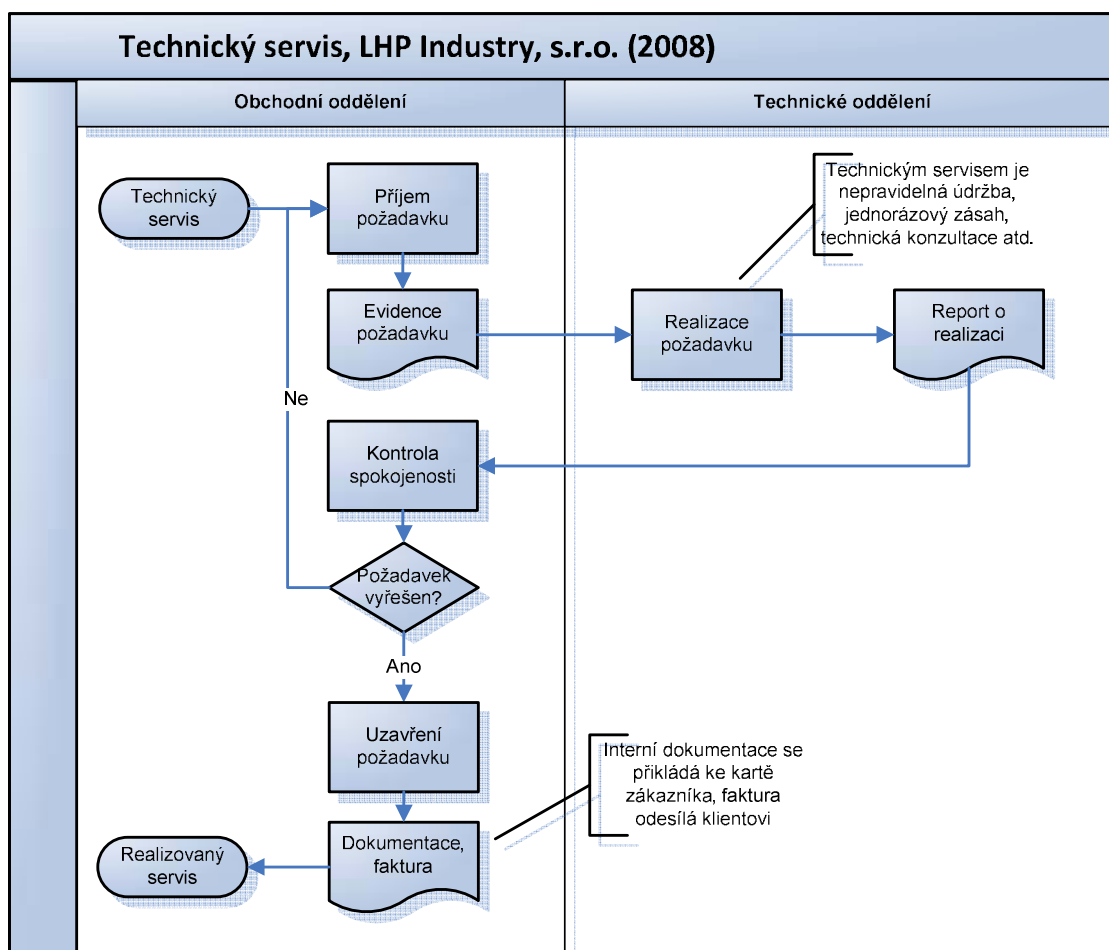
Číslo	Pozice/Proces	Ř	T-M	OT-P	P-P	Úč	EP-P
2	Instalace suchého mazání	•					
2.1	Příjem objednávek				•		
2.2	Technická analýza klienta		•				
2.3	Tvorba technické dokumentace			•			
2.4	Konzultace specifikace		•				
2.5	Nákup zařízení				•		
2.6	Technická instalace zařízení		•				
2.7	Testování zařízení			•			
2.8	Předání díla	•					
2.9	Provoz zařízení		•				

Tab. 5 Matice odpovědnosti Instalace suchého mazání

2.3.2.3 Technický servis

Požadavky na technický servis přijímá obchodní oddělení, které i spravuje kompletní evidenci. Realizaci technických požadavků předává technickému oddělení, které o své činnosti vypracovává zprávu (elektronickou nebo papírovou). Po obdržení zprávy o realizaci požadavku od technického oddělení ověří obchodní oddělení telefonicky spokojenost klienta a v případě, že se nejedná o reklamaci, zajistí fakturaci služeb.

Obrázek 8 zobrazuje vývojový diagram procesů. Tabulka 6 zobrazuje mapu procesů Technického servisu a jejich charakteristiku, následující tabulka 7 je maticí odpovědností za procesy.



Obr. 8 Vývojový diagram Technického servisu

Číslo	Vstřp	Název	Drřh	Vlastník	Vřstřp	Zákazník
3	Poptávka po technickém servise.	Technický servis	Hlavní proces	Obchodní oddělení	Zajiřtřený technický servis.	Klient
3.1	Objednávka/střížnost na zboží/služby telefonicky, emailem, faxem.	Přijem požadavků	Hlavní sřbproces	Obchodní oddělení	Dokument zachycující požadavek, distribuce požadavků.	Obchodní oddělení
3.2	Dokument požadavku.	Realizace požadavků	Hlavní sřbproces	Technické oddělení	Vyřeřený napravený problém, dokument o řeření.	Obchodní oddělení, klient
3.3	Report z technického oddělení o realizaci požadavku.	Kontrola spokojenosti	Hlavní sřbproces	Obchodní oddělení	Ověřená spokojenost zákazníka a rozhodnutí o dalřím postupu.	Obchodní oddělení, klient
3.4	Dokument o řeření požadavku.	Uzavřeni požadavků	Hlavní sřbproces	Obchodní oddělení	Uzavřeni požadavku s klientem, vyhodnoceni, výsledná zpráva.	Obchodní oddělení, klient

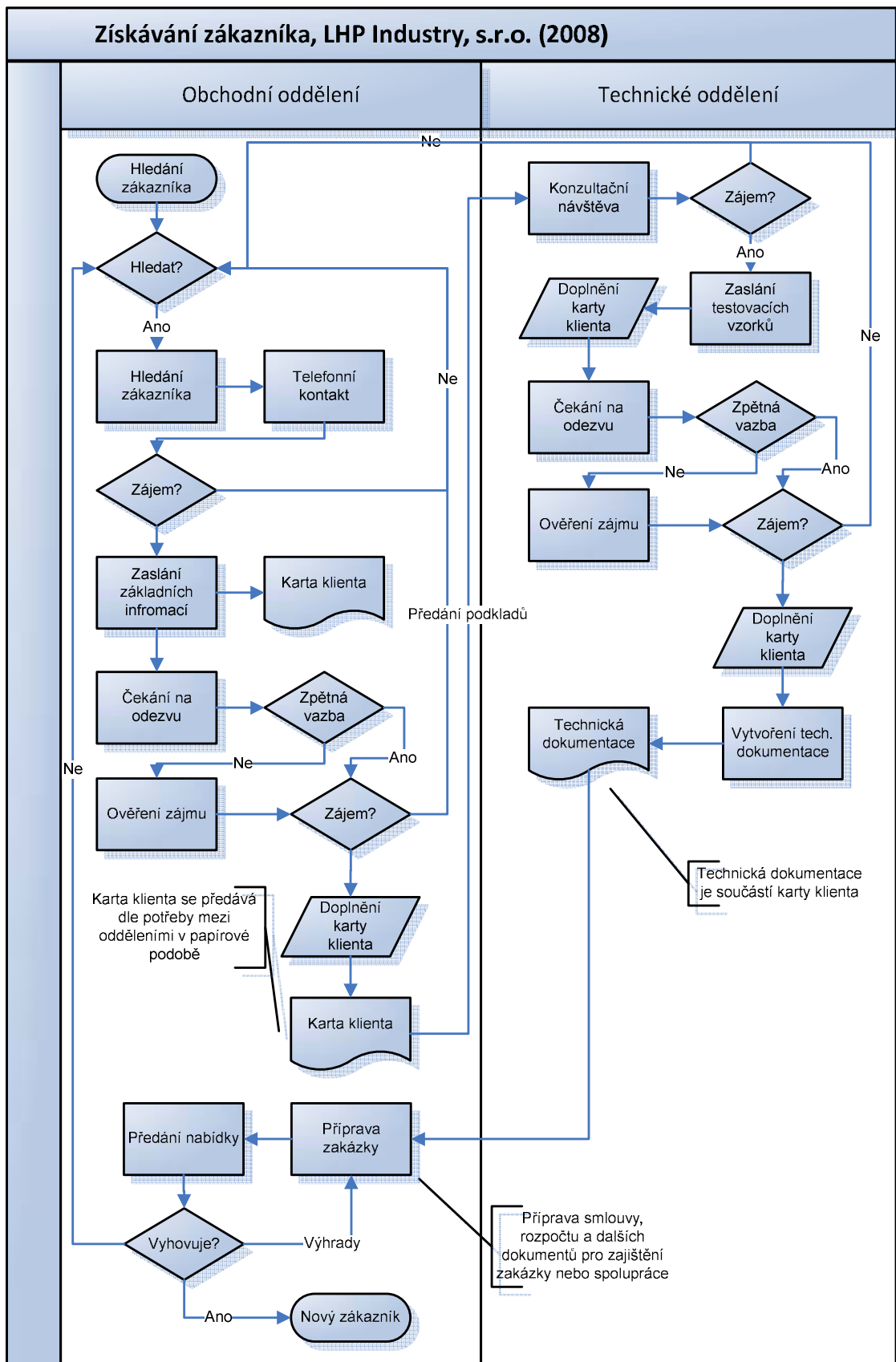
Tab. 6 Mapa procesů Technického servisu

Číslo	Pozice/Proces	Ř	T-M	OT-P	P-P	Úč	EP-P
3	Technický servis		•				
3.1	Přijem požadavků				•		
3.2	Realizace požadavku			•			
3.3	Kontrola spokojenosti				•		
3.4	Uzavřeni požadavku				•		

Tab. 7 Matice odpovědnosti Technického servisu

2.3.2.4 Ziskávání klientů

Proces získávání nového zákazníka je jeden z nejsložitějších (viz následující obrázek 9), jehož vlastníkem je obchodní oddělení. Pracovníci obchodního oddělení vyhledávají potenciální zákazníky, které kontaktují telefonicky. Pokud má subjekt zájem, zasílají mu podrobné informace, vytvoří papírovou kartu klienta a zařadí ji do pořadníku, dále čekají na zpětnou vazbu. Neozve-li se subjekt po určité době (běžné 5-14 dní), sami jej kontaktují pro ověření zájmu. Když zákazník potvrdí zájem, doplní kartu klienta a předávají informace technickému oddělení (viz tabulka 9 zodpovědností za procesy). To provede konzultační návštěvu, ověří zájem, zašle testovací vzorky, doplní kartu klienta a čeká na odezvu. Po zpětné vazbě nebo ověření zájmu vytváří technické oddělení technickou dokumentaci spolu s doplněním karty klienta a zpracované informace jako přílohu karty klienta v papírové formě předává zpět obchodnímu oddělení, to připraví dokumenty k zakázce (smlouvy, rozpočty...) a předává ji klientovi, vyhovuje-li nabídka, stává se subjekt zákazníkem firmy.



Obr. 9 Vývojový diagram Získávání zákazníka

Číslo	Vstup	Název	Držh	Vlastník	Výstup	Zákazník
4	Zájem rozšiřovat portfolio klientů.	Získávání klientů	Podpůrný proces	Obchodní oddělení	Nový zákazník.	Management
4.1	Impuls od vedení k aktivnímu hledání potenciálních klientů.	Hledání klienta	Podpůrný s ř bbproces	Obchodní oddělení	Nalezený podnikatelský subjekt s potenciálem spolupráce.	Obchodní oddělení
4.2	Potenciální cíl, dostupné informace o subjektu.	Navazování kontaktů	Podpůrný s ř bbproces	Obchodní oddělení	Zjištění zájmu o zboží nebo služby.	Obchodní oddělení
4.2.1	Zájem o bližší informace ze strany subjektu.	Zaslání základních informací	S ř bbproces	Obchodní oddělení	Odeslané nabídkové a informační listy.	Obchodní oddělení
4.2.2	Žádná zpětná vazba od subjektu.	Ověření zájmů	S ř bbproces	Obchodní oddělení	Potvrzení zájmu o spolupráci.	Obchodní oddělení
4.2.3	Zájem ze strany subjektu o spolupráci.	Zpracování podkladů pro předání	S ř bbproces	Obchodní oddělení	Podkladové informace se specifickými technickými a obchodními údaji dle zájmu.	Obchodní oddělení
4.3	Podkladové informace o potenciálním klientovi.	Posouzení realizovatelnosti	Podpůrný s ř bbproces	Obchodní oddělení	Zpracovaná technická dokumentace posuzující realizovatelnost spolupráce.	Obchodní oddělení, klient
4.3.1	Podkladové informace, zájem klienta	Konzultační návštěva	S ř bbproces	Technické oddělení	Zajištěná technická dokumentace klienta.	Obchodní oddělení
4.3.2	Technická dokumentace, zájem klienta.	Zaslání testovacích vzorků	S ř bbproces	Technické oddělení	Expedice testovacích vzorků.	Obchodní oddělení
4.3.3	Žádná zpětná vazba od subjektu.	Ověření zájmů	S ř bbproces	Technické oddělení	Zájem/nezájem. Případné doplnění karty klienta.	Obchodní oddělení
4.3.4	Zájem klienta o spolupráci po testování vzorků.	Vytvoření technické dokumentace	S ř bbproces	Technické oddělení	Připravená technická dokumentace potřeb klienta.	Obchodní oddělení
4.4	Technická dokumentace.	Příprava zakázek	Podpůrný s ř bbproces	Obchodní oddělení	Schválená dokumentace zakázky, forma spolupráce, detaily.	Obchodní oddělení
4.4.1	Technická dokumentace, podklady o klientovy a jeho požadavky	Příprava rozpočtů	S ř bbproces	Obchodní oddělení	Rozpočet zakázky.	Obchodní oddělení
4.4.2	Technická dokumentace, podklady o klientovy a jeho požadavky	Příprava smlouvy	S ř bbproces	Obchodní oddělení	Smlouva pro zakázku.	Obchodní oddělení
4.5	Schválená zakázka a dokumentace připravená pro podpis.	Uzavření zakázek	Podpůrný s ř bbproces	Obchodní oddělení	Podepsaná a uzavřená nová zakázka.	Obchodní oddělení, klient

Tab. 8 Mapa procesů Získávání klientů

Číslo	Pozice/Proces	Ř	T-M	OT-P	P-P	Úč	EP-P
4	Získávání klientů	•					
4.1	Hledání klienta				•		
4.2	Navazování kontaktu				•		
4.2.1	Zaslání základních informací				•		
4.2.2	Ověření zájmu				•		
4.2.3	Zpracování podkladů pro předání			•			
4.3	Posouzení realizovatelnosti		•				
4.3.1	Konzultační návštěva			•			
4.3.2	Zaslání testovacích vzorků			•			
4.3.3	Ověření zájmu			•			
4.3.4	Vytvoření technické dokumentace			•			
4.4	Příprava zakázky	•					
4.4.1	Příprava rozpočtu			•			
4.4.2	Příprava smlouvy						•
4.5	Uzavření zakázky	•					

Tab. 9 Matice odpovědnosti Získávání klientů

Za dobu existence firmy a se zkušenostmi pracovníků obchodního oddělení se ustálily jednotné pracovní procesy pro získávání zákazníků, každý zaměstnanec má své postupy lehce odlišné, to se však projevuje pouze na době trvání procesů (způsob interní komunikace, forma a způsob předávání materiálů, plánování dalších postupů, evidence aktuálně probíhajících jednání apod.).

2.3.2.5 Péče o klienty

Péče o klienty je dalším významným procesem, kterému se musí obchodní oddělení věnovat a který je značně komplikovaný. Obchodní oddělení zjišťuje spokojenost klientů (viz tabulka 11 odpovědností), snaží se jim vycházet vstříc a nabízet nové produkty nebo služby. Zde se jedná o procesně nejednoznačnou činnost, která není ve společnosti definována a nemá ani zaběhnuté postupy, zachycení běžného chodu procesu nastiňuje obrázek 10 a mapa procesů v tabulce 10. Obchodní oddělení dostává interní nebo externí požadavky na péči (vychází od vedení, z účetních výkazů nebo od klienta), následuje shrnutí získaných a dostupných informací a telefonní kontakt klienta (zda je spokojen, má zájem o nové produkty nebo chce uplatnit stížnost). Pokud má klient zájem o nové produkty, pokračuje se procesy získávání zákazníka, není-li spokojen se službami nebo uplatňuje stížnost, zpracuje obchodní oddělení podklady

Číslo	Vstřp	Název	Drřh	Vlastník	Vřstřp	Zákazník
5	Požadavek o řeči (vnitřní/vněřší).	Přeče o klientř	Podpřrnř proces	Obchodní oddřlení	Spokojenř zákazník.	Management, klient
5.1	Podnět k ovřření spokojenosti.	Ovřřování spokojenosti	Podpřrnř sřbproces	Obchodní oddřlení	Spokojenř zákazník / podnět k řešení situace.	Obchodní oddřlení
5.1.1	Podnět k ovřření spokojenosti.	Telefonický kontakt	Sřbproces	Obchodní oddřlení	Evidence zjiřtění do karty klienta.	Obchodní oddřlení
5.1.2	Vřsledek ovřření spokojenosti v textovř formř.	Shrnutř informací	Sřbproces	Obchodní oddřlení	Zpracovanř informace od klienta.	Obchodní oddřlení, klient
5.2	Podnět k nabřdnutí novřch produktř klientřm.	Představovřnř novřch produktř	Podpřrnř sřbproces	Obchodní oddřlení	Zřjem / nezřjem klienta o novř zbořř.	Obchodní oddřlení, klient
5.2.1	Zřjem klienta o novř zbořř.	Zpracovřnř informací	Sřbproces	Obchodní oddřlení	Zpracovanř podklady pro dalřř postup.	Obchodní oddřlení
5.3	Přřjem telefonickřch kontaktř od klientř.	Telefonická podpora	Podpřrnř sřbproces	Obchodní oddřlení	Telefonická podpora a předřnř zpracovanřch podnětř.	Obchodní oddřlení, klient
5.3.1	Podnět od klienta.	Přřjem podnětř	Sřbproces	Obchodní oddřlení	Zpracovanř řdaje.	Obchodní oddřlení, klient
5.4	Přřjem střžnostř pro reklamace.	Řeřenř reklamací	Podpřrnř sřbproces	Technickř oddřlení	Předřnř zpracovanřch reklamačnřch podkladř.	Obchodní oddřlení, klient
5.4.1	Evidence reklamačnřch požadavkř.	Předřnř technickřmř oddřlení	Sřbproces	Technickř oddřlení	Předřnř technickřmu oddřlení.	Obchodní oddřlení

Tab. 10 Mapa procesř Přeče o klientř

Číslo	Pozice/Proces	Ř	T-M	OT-P	P-P	Řč	EP-P
5	Přeče o klientř				•		
5.1	Ovřřování spokojenosti				•		
5.1.1	Telefonický kontakt				•		
5.1.2	Shrnutř informací				•		
5.2	Představovřnř novřch produktř				•		
5.2.1	Zpracovřnř informací				•		
5.3	Telefonická podpora				•		
5.3.1	Přřjem podnětř				•		
5.4	Řeřenř reklamací			•			
5.4.1	Předřnř technickřmu oddřlení			•			

Tab. 11 Matice odpovřdnosti Přeče o klientř

2.3.3 SWOT analýza – obchodní procesy

Analýza příležitostí, ohrožení, silných stránek a slabých stránek zachycuje poznatky vycházející z globální analýzy podnikových procesů a obchodních procesů, viz tabulka 12 a následující detailnější rozbor některých procesů.

SWOT analýza, Obchodní procesy, LHP Industri, s.r.o. (2008)	
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none">· prohloubení péče o zákazníky· efektivnější získávání nových klientů· zajištění IT podpory obchodních procesů· zkvalitnění reportingu a controllingu	<ul style="list-style-type: none">· ztráta nejvýznamnějších klientů· výrazný růst nákladů na obchodní činnost· neadaptibilita personálu na nové požadavky· interní komunikační šum a související potíže
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">· zkušenost personálu se všemi činnostmi· zaběhnutý chod firmy· hluboké vazby s klíčovými zákazníky· historie a know-how	<ul style="list-style-type: none">· nejednotnost interní komunikace· žádné sjednocení firemních dokumentů· neefektivní koloběh dokumentů a dokladů· nedostačující IT podpora obchodních procesů

Tab. 12 SWOT analýza Obchodních procesů

Ze SWOT analýzy nejvýrazněji vyplývá nedostatečná IT podpora procesů (v současné době účetní oddělení využívá ERP systém pouze pro potřeby účetní agendy, pro vytváření dokumentů se používá standardních textových editorů a dokumenty skladují zaměstnanci na svých počítačích anebo důležitější dokumenty umísťují na síťový disk), která při výběru správného software nebo kvalitního dodavatele řešení na míru může vyřešit většinu nejpalcivějších nedostatků a ohrožení chodu firmy, stejně tak jako má potenciál odstranit hlavní slabé stránky obchodních procesů společnosti.

Položky související s faktorem lidských zdrojů jsou řešitelné důsledným školením a kvalitním reportingem a controllinem. Nastavení a dodržování těchto aktivit je nabízejícím se řešením, již v současné době firma zavedla vzdělávání zaměstnanců a v případě pozitivních výsledků má záměr v činnosti pokračovat.

Prodej produktů

Hlavním nedostatkem prodeje produktů je nevyřešený koloběh informací, dokladů a dokumentace včetně nestanoveného komunikačního kanálu. Přestože prodej produktů ve společnosti ve většině případů spolehlivě funguje, rizika zdržení realizace zakázek z důvodů nepřesností, nejednotnosti způsobu předávání činností a nesjednocených

dokumentů existují. Největším rizikem, které má negativní dopad na klienty a zvyšuje riziko jejich nespokojenosti je nedodržení termínů expedice zboží bez informování klienta, zejména z důvodu nevědomosti o fázi zakázky nebo nedostatkům při předávání informací (chybovost nepřesahuje 2-3% realizovaných objednávek, většinou je napravena v řádech několika dní).

Technický servis

S prohlubujícím se portfoliem služeb je nezbytné do budoucna uvažovat zlepšení organizace technického servisu, zejména s ohledem na závazek pravidelné údržby instalovaných zařízení a nárůstu zodpovědnosti za chod zařízení u zákazníka. Zkvalitnění interní i externí komunikace společně s lepší evidencí a organizací dokumentů je nezbytné.

Získávání klientů

Analýza procesu vykazuje nedostatky ve více oblastech – nevhodné řízení koloběhu dokumentů a dokladů, špatná IT podpora pro činnost a vnitrofiremní komunikaci, nedostatečný reporting. Vzhledem k faktu, že získávání nových klientů je velmi podstatným procesem pro firmu, jedná se o dlouhodobě trvající proces s vysokými náklady (některé získávání nového klienta se může protáhnout z řádů měsíců i na roky) a má výrazný vliv na výsledky firmy, je nezbytné se jím podrobně zabývat. Proces skrývá významný potenciál optimalizace.

3 Návrhová část

Detailní prověřování procesů získávání zákazníka a péče o klienta, vychází z předchozí analýzy obchodních procesů (viz kapitola 2.3.2 a následující). Cílem tohoto prověření je vytvoření modelu procesu, jeho simulace a analýza výsledků pro identifikaci slabých míst v procesním modelu a nalezení možnosti procesní optimalizace nebo reengineeringu.

3.1 Získávání zákazníka

Pro celkové zlepšení procesu získávání zákazníka by bylo přínosné implementovat systém zajišťující koloběh dokumentů a nejlépe i systém integrující přesné optimalizované workflow. Předmětem této práce je snaha o optimalizaci procesů, a to nastavením procesního modelu s následnou simulací pro nalezení úzkých míst a míst s potenciálem snižování nákladů a zvyšování efektivity.

Analýza a mapa procesu včetně vývojového diagramu se nachází v kapitole 2.3.2.4. Z této analýzy vychází model vytvořený v programu MS Visio 2003 s nástavbou Witness Simulation Solution. Atributy nastavení modelu včetně hodnot nákladů, charakteristických průběhů práce, pracovní doby a výnosů jsou výsledkem měření a sledování činnosti a fungování obchodní činnosti ve firmě LHP Industry, s.r.o.

3.1.1 Vstupní parametry modelu

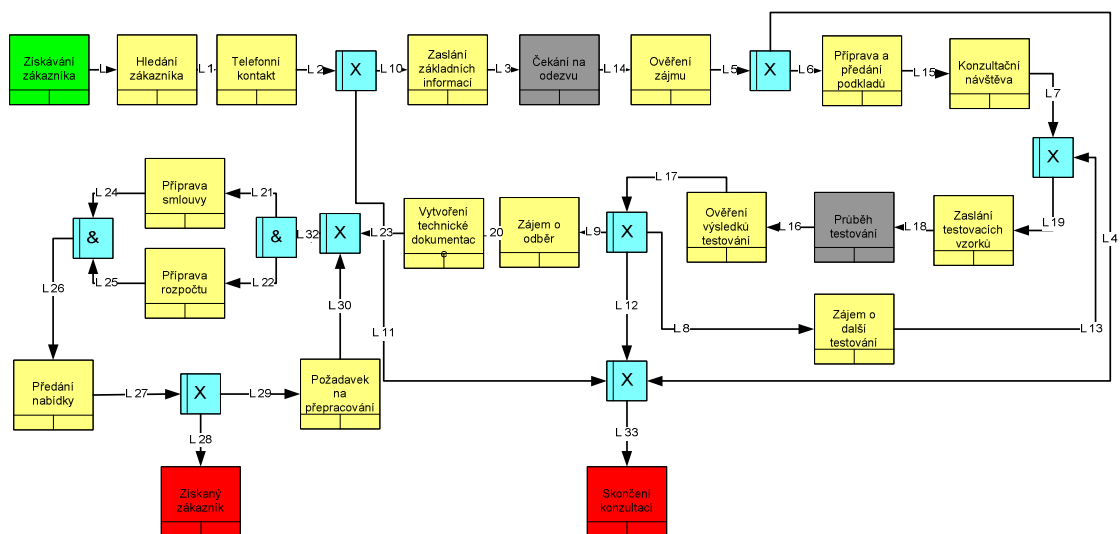
Měření činnosti probíhalo sledováním fungování a práce ve firmě stejně tak jako dotazování, pro získání maximálně relevantních informací. Výsledná tabulka 14 zachycuje seznam procesů získávání zákazníka zachycených v diagramu na obrázku 11. Doba trvání uvádí časové vymezení procesu, běžná hodnota určuje průměrnou dosahovanou hodnotu.

Číslo	Název procesu	Doba trvání	Běžná hodnota	Pracovníci
4.1	Hledání klienta	10 - 30 min	15 min	Podpora prodeje
4.2	Telefonní kontakt	5 - 10 min	7 min	Podpora prodeje
4.2.1	Zaslání základních informací	5 - 30 min	20 min	Obchodně-technický poradce nebo Podpora prodeje
4.2.2	Ověření zájmu		15 min	Podpora prodeje
4.2.3	Zpracování podkladů pro předání	30 - 150 min	60 min	Obchodně-technický poradce nebo Podpora prodeje
4.3.1	Konzultační návštěva	3 - 8 hod	5 hod	Obchodně-technický poradce
4.3.2	Zaslání testovacích vzorků		1 hod	Obchodně-technický poradce nebo Podpora prodeje
4.3.3	Ověření výsledků testování	10 - 30 min	20 min	Obchodně-technický poradce nebo Podpora prodeje
4.3.4	Ověření zájmu		30 min	Obchodně-technický poradce nebo Podpora prodeje
4.3.5	Zájem o další testování		30 min	Podpora prodeje
4.3.6	Vytvoření technické dokumentace	2 - 8 hod	4 hod	Obchodně-technický poradce
4.4.1	Příprava rozpočtu	1 - 3 hod	2 hod	Ředitel
4.4.2	Příprava smlouvy	1 - 6 hod	2 hod	Právní poradce
4.5	Předání nabídky	1 - 4 hod	2 hod	Obchodně-technický poradce
4.5.1	Požadavek na přepracování		1 hod	Obchodně-technický poradce

Tab. 13 Naměřené hodnoty procesů získávání zákazníka

3.1.2 Model procesu

Stavba modelu je v zásadě shodná s vývojovým diagramem procesu získávání zákazníka, nezbytné rozdělení procesu na další subprocessy nastalo pouze v oblasti přípravy zakázky – rozděleno na přípravu smlouvy a přípravu rozpočtu, které vykonávají pracovníci jiných oddělení. Obrázek 11 zobrazuje procesní model ve standardu IDEF3. V modelu byly nastaveny charakteristiky délky zpracování jednotlivých procesů, jejich pracovníci, běžný pracovní týden s upravenou pracovní dobou s ohledem na činnosti, které pracovníci vykonávají v jiných procesech. Doba čekání na odezvu byla nastavena na 3 – 14 dní, průběh testování 7 – 14 dní.

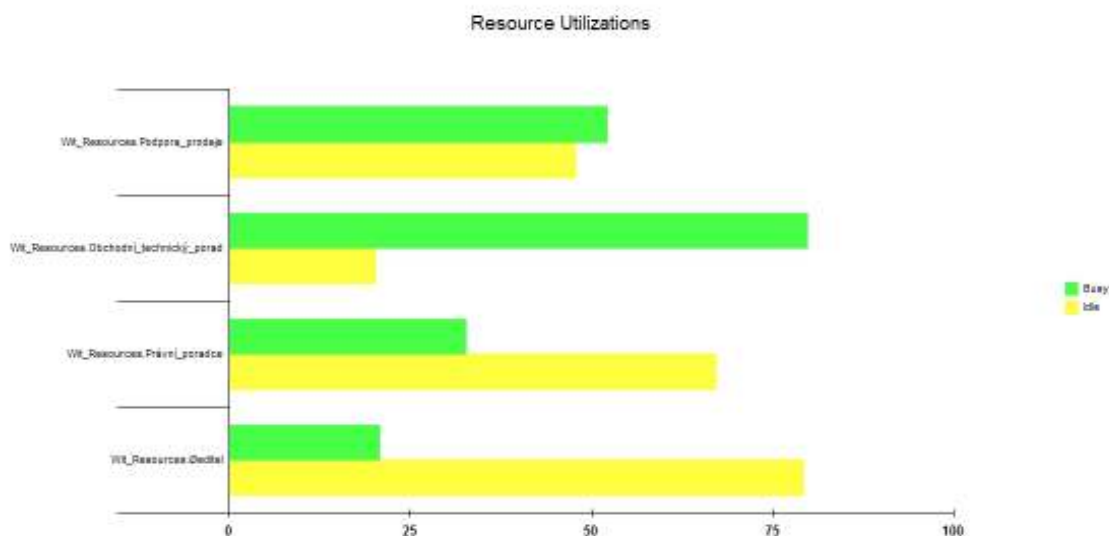


Obr. 11 Procesní model získávání zákazníka z Witness Simulation Solution

3.1.3 Výsledky simulace

Hlavním cílem simulace bylo nalezení neefektivních míst modelu, tedy procesů, které jsou přetěžovány nebo naopak nedostatečně využívány, případně kde je činnost z nějakého důvodu zdržována. Jako kritéria optimalizace bylo stanoveno vytížení zdrojů a blokování procesů. Simulace byla provedena na období 26 týdnů, za toto období bylo zpracováno 466 obchodních příležitostí (potenciálních zákazníků firmy), z toho jich bylo během daného období uzavřeno 183 jako nemající zájem o produkty nebo služby firmy, celkem bylo získáno 55 nových zákazníků. Zbývajících 228 příležitostí zůstalo v různých stádiích rozpracování. Úspěšnost získávání klientů v simulaci byla 30%, ta odpovídá úspěšnosti reálného chodu firmy. Průměrná doba získávání zákazníka je

dle výsledků simulace 5 týdnů. Využití pracovních zdrojů během simulace zobrazuje obrázek 12, přesné výsledky simulace zachycuje tabulka 14.



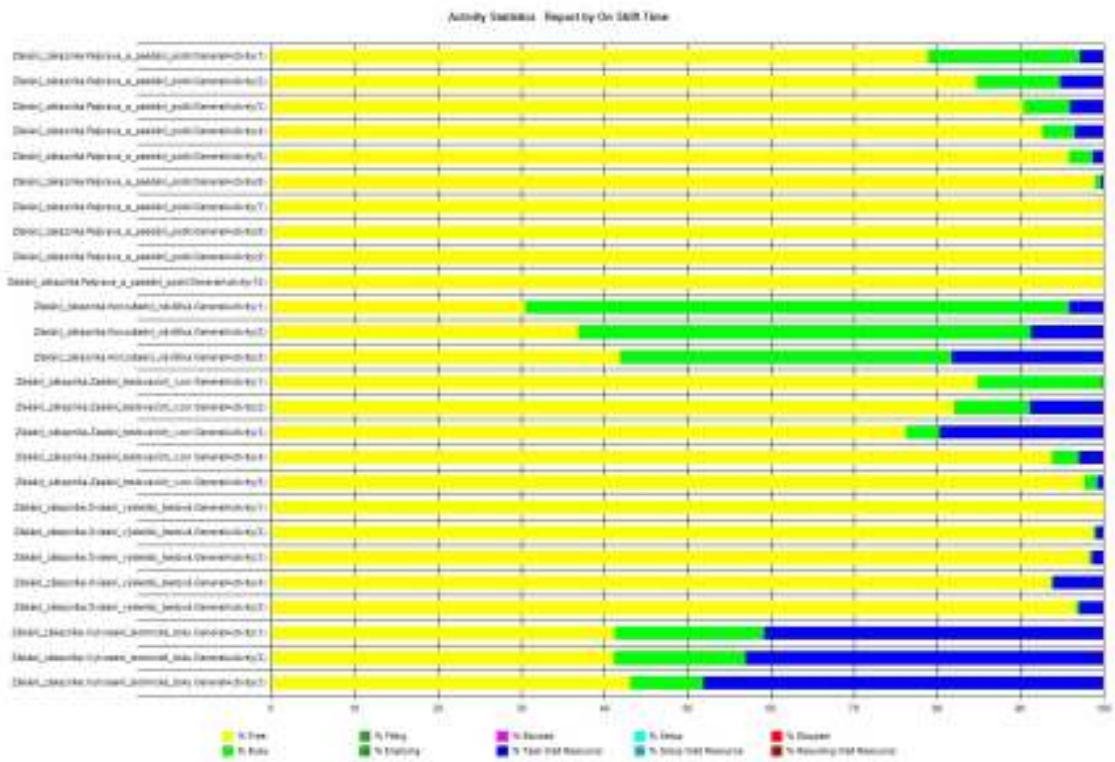
Obr. 12 Graf využití pracovníků během simulace

Využití pracovních zdrojů	Zanepráz dněn (%)	Nečinný (%)	Zahájených činností	Splněné činnosti	Trvání činnosti (min)*
Podpora prodeje	52,25	47,75	1819	1817	22,46
Obchodně-technický poradce	79,77	20,23	915	912	102,29
Právní poradce	32,75	67,25	111	110	115,67
Ředitel	20,68	79,32	94	93	86,09

Tab. 14 Hodnoty využití pracovníků během simulace (* - průměrná hodnota)

Vzhledem k předchozímu vytížení obchodně-technických poradců dochází v některých procesech k nedostatku zdrojů. Tento stav zachycuje graf na obrázku 13 na následující straně, kde jsou vyobrazena nejslabší místa modelu. Nedostatek zdrojů (modrá barva) se začíná projevovat již během procesu přípravy a předání podkladů (0-5%), tento nedostatek zdrojů se pak postupně zvyšuje během procesu konzultační návštěvy (4-18%), zasílání testovacích vzorků (0-20%) a nejvýraznější nedostatek zdrojů se projevuje v procesu tvoření technické dokumentace (40-48%).

Detailní tabulky získaných výsledků s přesnými hodnotami jsou v příloze 1 a 2.



Obr. 13 Graf využití pracovníků během simulace

3.1.4 Návrhy pro optimalizaci procesů a zlepšení

Z výsledků simulace je zjevné, že klíčovou roli v procesu získávání zákazníků hrají pracovníci na pozici Obchodně-technický poradce, kteří jsou nejvíce vytěžováni (79,77%). Pokud bychom jejich vytíženost spojili s vytížeností v ostatních procesech (technický servis, instalace suchého mazání), které v současném stavu firmy mají minoritní roli, ale jejich podíl na využívání zdrojů roste (s rozvojem suchého mazání a souvisejícího servisu), pak je nezbytné doporučit rozšíření počtu pracovníků na této pozici nebo změnu pracovníků některých procesů, pro méně znalostně náročné procesy delegovat činnosti na méně vytíženou podporu prodeje. Výsledkem přetěžování obchodně-technických poradců je zpoždění práce v důsledku nedostatku zdrojů (z výsledků simulace u procesu tvorby technické dokumentace dokonce až 48%).

Změny pracovníků vykonávající činnosti na méně znalostně náročných procesech lze realizovat v procesech zasílání základních informací a zasílání testovacích vzorků. Tím dojde ke snížení nedostatku zdrojů v problematických procesech.

Z předchozí analýzy vyplývá nedostatečná IT podpora procesů a činností, která by v případě nasazení efektivního systému snížila celkovou časovou náročnost procesů. Nasazení informačního systému by zkrátilo dobu předávání informací i dokumentů mezi jednotlivými procesy, případnou automatizovanou činností nebo řízením workflow by zjednodušilo některé procesy (znatelný vliv by se v modelu projevil při ověřování zájmu a předávání podkladů získaných od klienta – požadavky na změny, požadavky na další testování). Tím by došlo ke snížení využití zdrojů, tedy vyšší efektivitě práce.

Shrnutí navrhovaných opatření:

- Zvýšení počtu obchodně-technických pracovníků
- Převod znalostně méně náročných činností na podporu prodeje (zasílání základních informací a zasílání testovacích vzorků)
- Zavedení informačního systému jako IT podpory procesů (zlepšení koloběhu informací, zajištění workflow)

V případě, že by se firma rozhodla přistoupit k některému z navrhovaných opatření – zejména zvýšení počtu pracovníků nebo převodu činností na jiné pracovníky – je vhodné před realizací těchto změn odhadovaný přínos zachytit do modelu a provést simulaci předpokládaného stavu. Zavedení informačního systému již vyplývá z předchozí analýzy a jedná se o komplexní nedostatek.

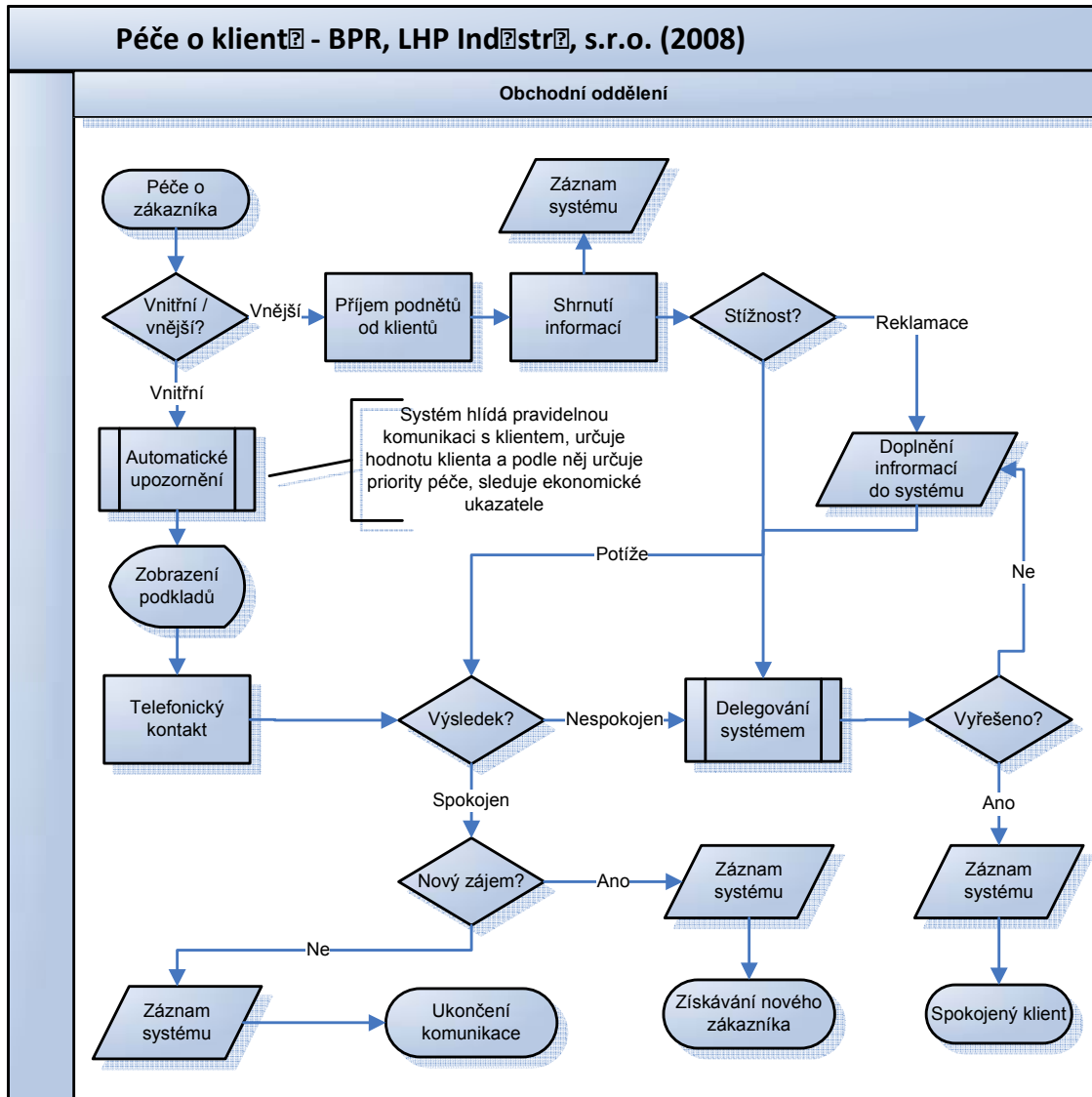
3.2 Péče o zákazníka

Základní informace a analýza procesu se nachází v kapitole 2.3.2.5, kde obrázek 10 zachycuje vývojový diagram procesu, ze kterého vychází návrh na reengineering procesů.

Jako hlavní nedostatky byly identifikovány zejména vstupní podněty péče o zákazníka, a to hlavně nepravidelnost péče o klienty, nejednotnost evidence a dokumentů, nedostupnost dokumentace o klientech pro více pracovníků, způsob předávání komunikace a dokumentace a vlastní interní komunikace ve firmě.

3.2.1 Návrh reengineeringu procesů

Reengineering procesů v případě péče o zákazníka spočívá zejména ve zjednodušení procesů, a to v zavedení automatizované činnosti vyhodnocující potřeby péče pro klienty a oblasti komunikace a distribuce dokumentů – informací. Vývojový diagram na obrázku 14 zobrazuje stav po reengineeringu procesů po uvažované implementaci informačního systému.



Obr. 14 Vývojový diagram Péče o klienty po reengineeringu procesů

Vstupem péče o klienta již není rozhodnutí managementu nebo pracovníka obchodního oddělení – který zjistil z některého zdroje (účetní agenda, karta klienta, klient) pokles objemu odběrů zboží nebo dlouhodobější prodlevu v komunikaci

s klientem. Vstupem zůstává nadále podnět ze strany klienta, ale přibývá automatické sledování aktivit klienta (komunikace, odběr zboží) a vyhodnocování těchto ukazatelů informačním systémem. Díky tomuto systému získávají pracovníci obchodního oddělení přehled o ohrožení kvality vztahu klienta a včasné upozornění na tuto hrozbu. Více o přínosech systému viz následující kapitola č. 3.3 a kapitola č. 4.

Dochází tak ke zvýšení dostupnosti informací, zjednodušení procesů a pracovních postupů a zlepšení komunikace při posloupanosti procesů a předávání podkladů a podnětů. Vzhledem k digitalizaci dat a snadné přístupnosti dat na jednom místě se také zvyšuje efektivita jednotlivých procesů.

3.3 Návrh informační podpory klíčových procesů firmy

V době informačních technologií a jejich vysoké dostupnosti lze konstatovat, že pro firmu velikosti a finanční stability LHP Industry, s.r.o. není kapitálově problematické implementovat výrazně pokročilý informační systém.

Systém by měl pokrývat všechny důležité aspekty kvalitního podnikového informačního systému, zavedení všech aspektů může být jednorázové nebo postupné:

- **Evidenční:** je komplexním evidenčním nástrojem
- **Operativní:** podporuje firemní procesy, případně zajišťuje workflow, podporuje vhodným zpracováním dat jednotlivé pracovníky / oddělení
- **Analytický:** analyzuje data, určuje hodnoty, sleduje efektivitu, vytváří předpovědi, upozorňuje na případná rizika, nabízí podněty a řešení
- **Spolupracující:** dokáže zajistit a organizovat spolupráci jednotlivých pracovníků a oddělení včetně zapojení zákazníků

Pro efektivní podporu klíčových procesů (získávání zákazníků a péče o klienty) by měl systém nabízet **zejména následující moduly:**

- Snadnou delegaci úkolů a vnitropodnikovou komunikaci
- Komplexní evidenci subjektů, souvisejících zakázek, vzájemné komunikace a interakcí včetně účetních výkazů (přemostění s účetním software)
- Analytický a zpravodajský nástroj pro péči o zákazníky
- Reporting komunikace, interakcí a odběrů zboží klienty managementu

- Propracované úložiště dokumentů včetně možností vzájemné provázanosti se subjekty, komunikací nebo zakázkami

Architekturu ideálního systému s maximálním přínosem a podporou klíčových procesů firmy je možné navrhnout na základě provedené analýzy procesů v kapitole 2, pro hledání dodavatele nabízejícího hotové řešení jsou výše uvedené požadavky společně s analýzou dostačující.

3.4 Výběr vhodného IS

Vedení společnosti se vzhledem k prioritám obchodních procesů ve firmě rozhodlo hledat informační podporu pro nejslabší identifikované oblasti. Původní záměr byl rozšířit současný ekonomický software Abra G2 o CRM modul, avšak ten byl rozeznán za výrazně nedostačující požadavkům vedení vycházející z analýzy obchodních procesů. Po konzultacích s dalšími dodavateli ERP/CRM systémů pro malé a střední firmy v ČR bylo usouzeno, že žádný systém nenabízí všechny požadované moduly a pokud by mělo dojít ke kompromisu mezi požadavky na systém a systémem samotným, musela by být zaručena integrita účetnictví s novým systémem – což se ukázalo jako klíčový problém. Přejít na jiný účetní software nepřicházel vzhledem ke své nákladnosti i náročnosti v úvahu.

Uvažované nevybrané řešení a dodavatelé:

- **Abra CRM** / ABRA Software a.s. – nesplňoval základní funkční požadavky
- **LCS Helios CRM** / LCS International, a.s. – vysoká cena, nutnost kompromisů
- **Sugar CRM** / Core Net Solutions, s.r.o. – robustní a hůře přehledné řešení
- **Iterity CRM** / Iterity s.r.o. – funkční nedostatky, nutnost volby kompromisů

Proto vedení společnosti rozhodlo nechat si připravit podnikový systém navazující na účetnictví jako klientský systém – tedy na základě provedené analýzy klíčových a obchodních procesů zadat vytvoření informačního systému na zakázku. A to s původním zaměřením na hlavní funkčnost CRM systému v kombinaci s plánováním a reportingem.

Vzhledem k rozšiřujícímu se počtu obchodně-technických terénních pracovníků firmy a také externím pracovníkům firmy byl doplněn požadavek na řešení s možností

online správy, čímž byla vyloučena i většina dalších potenciálních řešení IS. Klientský CRM systém je v současné době po více než půlročním vývoji ve stádiu testování a v průběhu léta 2008 by měl být naplno nasazen ve firmě LHP Industry, s.r.o.

4 Zhodnocení výsledků a návrhy pro zlepšení

Zhodnocení zjištěných výsledků analýzy, modelování, a návrhů optimalizace a reengineeringu obchodních procesů firmy LHP Industry, s.r.o. vyústilo v identifikaci **nejpodstatnějších vnitropodnikových problémů**:

- Problematická interní komunikace mezi pracovníky a odděleními
- Špatná přístupnost firemních dokumentů a dokladů
- Nízká úroveň reportingu a controllingu v klíčových procesech
- Neorganizovaná péče o zákazníky
- Nedostatečná IT podpora
- Zdržení zpracování příležitosti při získávání zákazníka

Návrhy pro zlepšení se soustředí na dvě hlavní oblasti – optimalizace procesů a implementace informačního systému. V prvním případě návrhové oblasti pro zlepšení se postupy pro zavedení konkrétních návrhů a opatření obou detailně analyzovaných procesů liší a jsou uvedeny v kapitole 3.1.4 a 3.3. Tyto návrhy se zaměřují na zvyšování efektivity procesů, jejich případné optimalizace a postupné zavedení procesního řízení s výhledem na zavedení managementu řízení jakosti ISO 9000, které by se mohlo stát jak nástrojem pro zlepšení výkonnosti firmy, tak i konkurenční výhodou.

Hlavní **přínosy optimalizace** klíčových obchodních procesů:

- Zlepšení dělby práce – omezení neefektivních míst procesů
- Zvýšení rychlosti zpracování požadavků zákazníka – růst kvality
- Snížení náročnosti procesu péče o klienty na zdroje – nižší náklady

Druhou oblastí je implementace informačního systému a zajištění IT podpory klíčovými procesům firmy. Toto řešení je logickým prvním krokem ke zlepšení, které by bylo pro chod samotné firmy i jednodušší z pohledu zapojení externích zdrojů do procesu změny. Firma by tak nepotřebovala vynakládat vysoké vnitřní úsilí na vnitřní reorganizaci jako v případě zavedení procesního řízení a i nadále by se mohla soustředit na svou činnost. Procesní řízení by si pak mohla vytyčit jako dlouhodobý cíl.

Hlavní **přínosy zavedení informačního systému** pro podporu klíčových procesů:

- Snížení času zpracování procesů – zvýšení efektivity
- Zlepšení vnitropodnikové komunikace
- Jednoznačný koloběh dokumentů – snížení rizika chyby lidského faktoru
- Jednotný způsob evidence a nakládání se získanými daty

Obě výše zmiňované oblasti návrhů pro zlepšení přinášejí krom přínosů také složku nákladů. Orientační nákladnost zavádění informačního systému, který je připravován jako klientské řešení, se pohybuje v rozmezí 70 – 100 tisíc korun za systém a dále dalších nákladů v podobě školení, inovace ICT infrastruktury a implementace systému, které se pohybují v rozmezí 20 – 30 tisíc korun. Se zavedením informačního systému také souvisí reengineering procesů péče o zákazníka dle kapitoly 3.2, zde nákladová položka vzhledem k již vytvořenému návrhu procesu i analýze nevzniká. V případě zavádění optimalizace v procesu získávání zákazníka jsou náklady na změnu delegace pracovních činností v rozmezí 5 – 10 tisíc korun na vytvoření prediktivních modelů a analýzy odhadovaného času pro nalezení optimálních změn. V případě, že by se firma rozhodla přijmout dalšího pracovníka, měsíční náklady na mzdu by se pohybovali v rozmezí 20 – 40 tisíc korun a jednorázové náklady na vytvoření nové pracovních prostor s vybavením v rozmezí 15 – 20 tisíc korun (vybavení kanceláře atd.).

Vzhledem k současnému vývoji informačního systému by bylo pro firmu nejvhodnější přistoupit na optimalizaci obchodních procesů až po zavedení tohoto systému. Vliv informačního systému na výkonnost pracovníků při činnostech výše analyzovaných procesů může být zásadní, což si vyžádá doplnění analýzy a upravení nových návrhů pro optimalizaci na základě nových informací a výsledků měření.

5 Závěr

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku procesů, jejich analýzu, modelování a optimalizaci. V konkrétním případě se v praktické části zaměřuje na obchodní procesy, které představují nejvýznamnější činnosti analyzované firmy.

Kapitola 2 představuje základní teoretické přístupy k procesům, procesnímu řízení a možnostem modelování a optimalizace procesů včetně výhod a přínosů tohoto náhledu na fungování firem. Tato teorie je doplněna o hlavní teoretická východiska CRM systémů, která jsou vhodnou informační podporou v praktické části analyzovaným obchodním procesům. Informace této kapitoly jsou vhodné pro představení problematiky řídicím pracovníkům firmy i pro podporu znalostí a povědomí u pracovníků firmy.

Následující kapitoly jsou zpracovány jako praktické představení možností modelování a optimalizace procesů a také slouží vedení firmy LHP Industry, s.r.o. jako podněty ke zlepšení. Kapitola 3 se zabývá podrobnou analýzou procesů ve firmě a nastiňuje některé hlavní nedostatky v procesech. Analytická část by měla managementu společnosti sloužit jako základ pro formování procesního přístupu řízení, jasné definování firemních procesů je pro společnost prvním krokem k možnému zlepšení.

Čtvrtá kapitola je návrhová část, zaměřuje se na dva nejvýznamnější obchodní procesy – získávání zákazníka a péči o klienta. V této kapitole práce představuje potenciál optimalizace procesu získávání zákazníka a prezentuje návrhy pro zlepšení, základem je procesní model vytvořený v programu Microsoft Visio s nástavbou Witness Simulation Solution a následně provedená simulace. Na proces péče o klienta je aplikován reengineering stavu po případném zavedení informačního systému, kdy se proces stává výrazně méně náročným a efektivnějším. Oba tyto přístupy – modelování a optimalizace nebo reengineering – jsou účinnou metodikou pro snižování nákladů a zvyšování výkonnosti firmy.

V poslední páté kapitole práce představuje návrhy pro informační podporu klíčových obchodních procesů firmy a doporučení na nejdůležitější funkčnost takového

systemu. Jelikož již na základě analýzy procesů a sestavených požadavků na IS proběhl prvotní výběr systému, zachycuje práce i tyto informace související s výběrem.

Celá práce je uceleným představením procesního přístupu a procesního řízení, pracovníkům v praxi by měla zřetelnou formou přiblížit tuto problematiku a demonstrací na příkladu z praxe ukázat konkrétní možnosti a přínosy takového přístupu. Pro pracovníky a management firmy LHP Industry, s.r.o. práce přináší podněty a návrhy ke zlepšování i základ pro další procesní rozvoj. Ostatním čtenářům by měla práce nabídnout jasný pohled a vysvětlení hlavní problematiky procesů a nasměrovat je k patřičným zdrojům pro další studium.

A v neposlední řadě práce svým propojením teoretické a praktické části na konkrétních případech ukazuje užitečnost a efektivnost procesního přístupu a dokládá tak všeobecný trend přechodu společností od funkčního řízení k efektivnějšímu procesnímu.

Literatura

BASL, Josef, TŮMA, Miroslav, GLASL, Vít. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2002. 140 s. ISBN 80-7082-936-2.

BROŽ, Milan. *Microsoft Office Visio 2003 : podrobná uživatelská příručka*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 376 s. Microsoft Office System. Microsoft Office. ISBN 80-251-0625-X.

DLOUHÝ, Martin. *Simulace podnikových procesů*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 201 s. ISBN 978-80-251-1649.

GÁLA, L., POUR, J., TOMAN, P. *Podniková informatika. Počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. Grada, 2005. 484s. ISBN 80-247-1278-4

GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti : Rethinking The Future*. 3. dopl. vyd. Pavel Medek. [s.l.] : Managemet Press, 2007. ISBN 978-80-7261-1. s. 104.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM : Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 2.vyd. Grada, 2007. 288s. ISBN 80-247-2252-6

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Grada, 2007. 300s. ISBN 978-80-247-1679-4

Seznam použitých zkratek

- BPI** - Business Process Improvement
- BPM** - Business Process Management
- BPR** - Business Process Reengineering
- CRM** - Customer Relationship Management
- ERP** - Enterprise Resource Planning
- ICT** - Information Communications Technologies
- IS** - Information System
- IT** - Information Technology
- SMEs** - Small and Medium Enterprises
- SWOT** - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
- WfMS** - Workflow Management System

Seznam obrázků

Obr. 1 Grafické znázornění procesu

Obr. 2 Funkčně-liniové řízení

Obr. 3 Procesní řízení

Obr. 4 Organizační struktura LHP Industry, s.r.o.

Obr. 5 Mapa procesů ve firmě LHP Industry, s.r.o.

Obr. 6 Vývojový diagram Prodeje produktů

Obr. 7 Vývojový diagram Instalace suchého mazání

Obr. 8 Vývojový diagram Technického servisu

Obr. 9 Vývojový diagram Získávání zákazníka

Obr. 10 Vývojový diagram Péče o klienty

Obr. 11 Procesní model získávání zákazníka z Witness Simulation Solution

Obr. 12 Graf využití pracovníků během simulace

Obr. 13 Graf využití pracovníků během simulace

Obr. 14 Vývojový diagram Péče o klienty po reengineeringu procesů

Seznam tabulek

Tab. 1 Otázky pro rozčlenění procesů

Tab. 2 Mapa procesů Prodeje produktů

Tab. 3 Matice odpovědnosti Prodeje produktů

Tab. 4 Mapa procesů Instalace suchého mazání

Tab. 5 Matice odpovědnosti Instalace suchého mazání

Tab. 6 Mapa procesů Technického servisu

Tab. 7 Matice odpovědnosti Technického servisu

Tab. 8 Mapa procesů Získávání klientů

Tab. 9 Matice odpovědnosti Získávání klientů

Tab. 10 Mapa procesů Péče o klienty

Tab. 11 Matice odpovědnosti Péče o klienty

Tab. 12 SWOT analýza Obchodních procesů

Tab. 13 Naměřené hodnoty procesů získávání zákazníka

Tab. 14 Hodnoty využití pracovníků během simulace

Seznam příloh

Příloha 1. Detailní tabulka výsledků využití zdrojů simulace procesu Získávání zákazníka

Příloha 2. Detailní tabulka výsledků procesů s úzkými místy simulace procesu Získávání zákazníka

Příloha 1 - Detailní tabulka výsledků procesů s úzkými místy simulace procesu Získávání zákazníka

Name	% Free	% Busy	% Task Wait Resource	No. Of Tasks
Získání zákazníka.Příprava a předání podkl.GeneralActivity(1)	78,89	18,27	2,85	87
Získání zákazníka.Příprava a předání podkl.GeneralActivity(2)	84,72	10,02	5,26	46
Získání zákazníka.Příprava a předání podkl.GeneralActivity(3)	90,37	5,63	4	25
Získání zákazníka.Příprava a předání podkl.GeneralActivity(4)	92,61	3,9	3,49	18
Získání zákazníka.Příprava a předání podkl.GeneralActivity(5)	95,82	2,89	1,29	13
Získání zákazníka.Příprava a předání podkl.GeneralActivity(6)	99,02	0,66	0,32	4
Získání zákazníka.Příprava a předání podkl.GeneralActivity(7)	100	0	0	0
Získání zákazníka.Příprava a předání podkl.GeneralActivity(8)	100	0	0	0
Získání zákazníka.Příprava a předání podkl.GeneralActivity(9)	100	0	0	0
Získání zákazníka.Příprava a předání podkl.GeneralActivity(10)	100	0	0	0
Získání zákazníka.Konzultační návštěva.GeneralActivity(1)	30,56	65,28	4,17	79
Získání zákazníka.Konzultační návštěva.GeneralActivity(2)	36,86	54,38	8,77	64
Získání zákazníka.Konzultační návštěva.GeneralActivity(3)	41,86	39,88	18,26	48
Získání zákazníka.Zaslání testovacích vzor.GeneralActivity(1)	84,83	15,05	0,12	98
Získání zákazníka.Zaslání testovacích vzor.GeneralActivity(2)	82,07	9,06	8,87	59
Získání zákazníka.Zaslání testovacích vzor.GeneralActivity(3)	76,25	4,03	19,72	26
Získání zákazníka.Zaslání testovacích vzor.GeneralActivity(4)	93,79	3,22	2,98	21
Získání zákazníka.Zaslání testovacích vzor.GeneralActivity(5)	97,75	1,54	0,72	10
Získání zákazníka.Ověření výsledků testová.GeneralActivity(1)	100	0	0	0
Získání zákazníka.Ověření výsledků testová.GeneralActivity(2)	98,83	0,26	0,91	36
Získání zákazníka.Ověření výsledků testová.GeneralActivity(3)	98,35	0,29	1,37	36
Získání zákazníka.Ověření výsledků testová.GeneralActivity(4)	93,67	0,26	6,07	33
Získání zákazníka.Ověření výsledků testová.GeneralActivity(5)	96,75	0,27	2,98	35
Získání zákazníka.Vytvoření technické doku.GeneralActivity(1)	41,28	17,92	40,8	24
Získání zákazníka.Vytvoření technické doku.GeneralActivity(2)	41,23	15,74	43,03	20
Získání zákazníka.Vytvoření technické doku.GeneralActivity(3)	43,12	8,78	48,1	12

**Příloha 2 - Detailní tabulka výsledků využití zdrojů
simulace procesu Ziskávání zákazníka**

% Busy	% Free	Quantity	No. Of Tasks Started	No. Of Tasks Ended	No. Of Tasks Now	No. Of Tasks Pre-empted	Avg Task Time
52,25	47,75	2	1819	1817	2	14	22,46
79,77	20,23	3	915	912	3	0	102,29
32,75	67,25	1	111	110	1	0	115,67
20,68	79,32	1	94	93	1	0	86,09

No. Entered	No. Served	No. Lost	No. Joined	Number In System	Avg Number In System.	Avg Time	Sigma Rating
466	55	183	67	161	93,02	36,338	1,25