

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů

Analysis and subsequent optimization of selected business processes

Bc. Tereza Hlaváčková

Plzeň 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mě podporovali a pomáhali mi při zpracovávání diplomové práce. Zejména vedoucímu mé diplomové práce Ing. Martinovi Januškoví, Ph.D. za potřebné rady, připomínky a konzultace a rovněž pracovníkům společnosti za poskytnutí všech potřebných materiálů k vypracování diplomové práce a za veškerý čas, který mi byl věnován.

Obsah

Úvod	7
1 Proces a procesní modelování.....	9
1.1 Proces	9
1.1.1 Základní pojmy při identifikaci procesů.....	10
1.1.2 Typy procesů.....	11
1.2 Procesní přístup.....	11
1.3 Procesní řízení.....	14
1.4 Zavádění procesního řízení	14
1.5 Procesní modelování	15
1.5.1 Metodika ARIS	15
2 Představení podnikatelského subjektu	18
2.1 Základní charakteristika společnosti	18
2.2 Výčet pracovních činností jednotlivých úseků	19
3 Popis současného stavu	22
3.1 Popis procesu nákupu.....	22
3.1.1 Vlastní nákup	23
3.1.2 Hodnocení dodavatele.....	26
3.1.3 Přezkoumání požadavků zákazníka	29
3.1.4 Struktura prodeje.....	30
3.1.5 Zpracování nabídky	30
3.1.6 Dodání produktu zákazníkovi	31
3.1.7 Měření spokojenosti zákazníka.....	31
3.2 Popis procesu reklamace	33
3.2.1 Reklamace vůči dodavatelům	34
3.2.2 Reklamace odběratelská	34
3.3 Popis procesu řízení dokumentů a záznamů	37

3.3.1	Rozdělení a identifikace dokumentů a záznamů.....	41
3.4	Popis procesu interního auditu	42
3.4.1	Plánování termínů auditů	47
3.4.2	Provádění auditů	47
3.4.3	Audity prováděné externími auditory	48
3.4.4	Požadavky na auditory	48
3.4.5	Hodnocení a zpráva z auditu.....	48
3.4.6	Opatření k nápravě a preventivní opatření.....	49
3.4.7	Informace potřebné pro vedení společnosti	49
4	Analýza a návrhy na zlepšení stávajícího stavu.....	50
4.1	Proces nákupu	50
4.1.1	Analýza dopadu navrhovaných změn na efektivnost procesů	52
4.2	Proces reklamace.....	53
4.2.1	Analýza dopadů navrhovaných změn na efektivnost procesu	55
4.3	Proces dokumentů a záznamů	56
4.3.1	Analýza dopadů navrhovaných změn na efektivnost procesu	58
4.4	Proces interního auditu.....	59
4.4.1	Analýza dopadu změn do efektivity procesu	59
	Závěr	60
	Seznam tabulek	61
	Seznam obrázků	61
	Seznam používaných zkratk	62
	Seznam použité literatury	63
	Abstrakt	65
	Abstract.....	66

Úvod

Tématem diplomové práce je „Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů“. Problematika podnikových procesů je v současné době velmi aktuální. Každý malý nebo střední podnik se ve své podnikatelské činnosti snaží procesy nejprve nastavit, a pak po nějaké době, kdy už ne vše běží jak má, vzniká opětovná potřeba procesy efektivně optimalizovat. Podniky, které již nějaké procesy do své podnikatelské činnosti implementovaly, začínají pociťovat první pozitivní efekty hlavně ve vztahu k měkkým datům, jako je např. spokojenost zákazníka s produktem, ale i ve vztahu k tvrdým datům, jako je snížení celkových osobních nákladů na zaměstnance. Správně nastavené procesy pomáhají podnikům aktivně řídit jejich každodenní podnikové činnosti. Poskytují jim tak komplexní informační nástroj. Stále však existují podniky, které své podnikání řídí bez sofistikovaných procesních postupů.

Snahou každého podniku, který již podnikové procesy implementoval, je neustálá snaha tyto procesy zlepšovat. Jednak pro základní aktualizaci dat v dnešní informačně velmi rychlé době, ale zejména proto, abychom byli dále konkurence schopní a vytvořili tak pro koncového zákazníka ještě více přidané hodnoty.

Správně a funkčně nastavené procesy pomáhají podnikům aktivně řídit jejich každodenní podnikové činnosti. Poskytují jim tak komplexní informační nástroj, který jim slouží ke každodennímu vyhodnocování veškerých relevantních informací, které jsou podnikovými procesy zpracovávány. Procesní řízení a podnikové procesy je poměrně mladé odvětví, a proto se lze v současné době potkat s mnoha podniky, ať malé nebo střední velikosti co se týká obratu, že žádné procesy nastaveny vůbec nemají. Zavedení procesů v podniku je také o motivaci a ochotě vlastníků podniku investovat nějaké peněžní prostředky do takovéto novinky. Převáželi-li však úspory v seriózním časovém horizontu, tak větší část vlastníků pochopí, že mít podnikové procesy, je vlastně dnešní nutnost.

Cílem diplomové práce je podat ucelený pohled na problematiku procesního řízení jak na úrovni teoretické, tak praktické s využitím již zavedených podnikových procesů v konkrétním podniku. Diplomová práce byla rozčleněna do čtyř kapitol. První kapitola je věnována základním pojmům procesního řízení, popisu principů procesního přístupu a modelování. Ve druhé kapitole bude představena společnost, která bude předmětem

analýzy. Třetí kapitola se věnuje popisu současného stavu podnikových procesů s využitím softwaru ARIS, pomocí kterého budou vybrané procesy modelovány. Čtvrtá, poslední část je věnována analýze vybraných podnikových procesů a návrhu změny s cílem procesy optimalizovat. V této části budou také vyjádřeny úspory či výhody plynoucí podniku z navrhovaných změn.

1 Proces a procesní modelování

1.1 Proces

S pojmem proces se nevědomky setkává každý a to dennodenně při vykování svých rutinních návyků. Sami jej často používáme k vyjádření nějaké skutečné činnosti, kterou jsme sami museli vykonat proto, abychom se dostali k nějakému cíli. Pod pojmem proces si lze představit nějakou činnost nebo soubor činností, které mají nějaký význam.

K definici pojmu proces se vyjadřuje Šmída (Šmída, 2007) a sám uvádí několik existujících definic tohoto pojmu:

- proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka,
- proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka,
- proces je soubor provázaných činností, které vezmou vstup, transformují jej a vytvoří výstup,
- proces je sled vzájemně souvisejících činností, které přeměňují podnikatelské vstupy na podnikatelské výstupy,
- proces je jednoduše strukturovaný, měřitelný soubor činností navržených za účelem vytvoření specifikovaného produktu pro konkrétního zákazníka nebo trh.

Podle Šmídy (Šmída, 2007) jsou uvedené definice nepřesné a neúplné, protože nevystihují pravou podstatu pojmu proces. Sám proto nabízí svou definici, kterou popisuje takto: „*Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka*“. (Šmída, 2007, s. 29)

K pojmu proces se vyjadřuje i J. Basl (Basl, 2002), který uvádí, že proces je definován jako soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu. Je možné také říci, že proces je tok práce, postupující od

jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů z jednoho útvaru do druhého. Jisté je, že pro každý proces je možno podle J. Basla definovat a analyzovat:

- hodnotu, kterou přidává proces k finálnímu produktu,
- vstupy procesu informační a hmotně – energetické,
- výstupy procesu informační a hmotně – energetické,
- vlastníka procesu, tj. pracovníka odpovědného za tento proces,
- zákazníky procesu, což je nejčastěji jiný proces, který pro svoji realizaci potřebuje výsledky předchozího procesu,
- čas potřebný k realizaci procesu a jeho variabilitu,
- náklady potřebné na realizaci procesu a jejich variabilitu,
- architekturu procesu (Basl, 2002).

1.1.1 Základní pojmy při identifikaci procesů

Proces je spouštěn **vstupem**. Ke vstupu se během procesu přidává hodnota, jako vstup může být použit výstup předešlého interního procesu nebo je použit vstup externí. Výsledkem procesu je **výstup**, tedy vstup včetně přidané hodnoty. Výstupy můžeme definovat ve formě služby či produktu, přičemž aby bylo dosaženo efektivnosti, je požadováno, aby výstup z jednoho procesu byl shodný se vstupem do procesu následného. (Grasseová, 2008)

Jako **zdroje** označujeme objekty, které jsou nepostradatelné pro vykonávání činností uvnitř procesů. Za základní zdroj je považován **vykonavatel** aktivity, který musí být vždy konkrétně určen. (Kryšpín, 2005). „*Za zdroje využívané pro přeměnu vstupů na výstupy jsou považovány materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas*“ (Grasseová, 2008, s. 12).

Jasně vymezeným začátkem a koncem procesu jsou definovány **hranice** procesu, v rámci něhož je důležité sledovat jeho nastavený **cíl**. Tento cíl musí být v souladu se strategií a cíli organizace a bývá k němu stanoven měřitelný ukazatel, jenž hodnotí míru naplnění cíle procesu. Za zlepšování procesu je odpovědný **vlastník** procesu, který zodpovídá za dosahování cílů a postupů a může díky svým pravomocím korigovat proces a jeho výsledek. (Grasseová, 2008, s. 10). Dalším přítomným subjektem je **zákazník**, pro kterého je proces realizován, tedy vznesl požadavek k uspokojení určité potřeby. Interním zákazníkem rozumíme jiný vnitropodnikový proces, za externího

zákazníka považujeme třetí strany, tedy fyzickou osobu či organizaci. (Svozilová, 2011, s. 17).

1.1.2 Typy procesů

Nejčastějším rozdělením, se kterým se můžeme v literatuře setkat, je dělení procesů dle účelu a důležitosti. Například Grasseová (Grasseová, 2008) i Kryšpín (Kryšpín, 2005) takto dělí procesy na tři základní kategorie. **Hlavní procesy** vytvářejí hodnotu pro externího zákazníka, tvoří je řetězec přidané hodnoty a přímo přispívají k naplnění cílů organizace. Tyto oblasti procesů jsou podporovány **podpůrnými procesy**, které zabezpečují fungování ostatních procesů a chodu organizace, přičemž nejsou součástí hlavních procesů. Zajištění celistvosti a fungování organizace mají na starosti **procesy řídicí**, které zajišťují navíc i rozvoj a výkon. (Grasseová, 2008)

1.2 Procesní přístup

S pojmem proces úzce souvisí pojem procesní řízení a procesní přístup. Podle F. Šmída (Šmída, 2007) procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie podniku a jejichž cíle je naplnit stanovené strategické cíle. Účelem procesního přístupu k řízení podniku je odhalit procesy, které jsou překryty funkční organizací, tyto procesy zprostit všech činností, jež nepřidávají hodnotu, učinit je středem pozornosti a vytvářet infrastrukturu a podnikovou kulturu, které umožní hladké vykonávání a neustále zlepšování stávajících procesů.

Pojem procesní přístup je F. Šmídou definován takto: „*Procesní přístup je základem organizace práce v podniku, základem všech podnikových činností. Vše, ať se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení, je možné realizovat buď podle principu dělby (specializace) práce (který v dnešní době již nedokáže uspokojivě plnit potřeby organizací, odvíjející se od změn prostředí), nebo právě podle principu procesního*“.
(Šmída, 2007, s. 30)

Základní charakteristikou procesního přístupu k řízení je podle M. Grasseové (Grasseová, 2008) je schopnost reakce na rozdílné požadavky zákazníků a jejich naplnění. Procesní přístup umožňuje pružný přechod od jednoho požadavku zákazníka

ke zcela jinému, rozdílnému požadavku jiného zákazníka. Procesní přístup umožňuje přechod od velkého množství jednoho produktu k velkému množství rozmanitých produktů (výstupů), a to při zvýšení efektivity, hospodárnosti a účelnosti činnosti a procesů v podniku, tedy přechod od ekonomiky velkého měřítká ke znalostní ekonomice.

Prostřednictvím procesního řízení hledíme na podnik jako na systém vzájemně provázaných procesů. Autorka k procesnímu řízení uvádí, že: „... *podstatu procesního řízení definuje jeho cíl. Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod podniku tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagoval na požadavky zákazníka*

a) *způsobem, který:*

- *definuje pracovní postup (proces) jako ucelený sled činností napříč podnikem,*
- *pro každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje,*
- *definuje osobní odpovědnost za proces i za každou činnost,*
- *nastavuje systém měření výkonnosti procesů,*
- *sleduje a vyhodnocuje každý proces,*

b) *tak, aby:*

- *byla dodržována kvalita výsledků procesů daná měřitelnými ukazateli a jejich parametry,*
- *byly optimálně využívány dostupné zdroje,*
- *byla průběžně zvyšována výkonnost podniku podle předem známých a měřených ukazatelů“.* (Grasseová, 2008, s. 42)

Každý proces má určité vlastnosti, které pozitivně ovlivňují podnik jako celek. K jednotlivým vlastnostem procesu se vyjadřuje F. Šmída, který uvádí, že: „*Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které ve svém souhrnu vedou k vytvoření hodnoty, již zákazník oceňuje. Zásadní přehodnocení způsobu práce od vykonávání souboru specializovaných činností (vedoucích k dílčímu efektu) k vykonávání uceleného souboru činností, které vedou ke tvorbě přidané hodnoty (za niž je zákazník ochoten zaplatit) je nejdůležitějším krokem ke zvýšení efektivity práce“.* (Šmída, 2007, s. 31) O procesním přístupu se vyjadřuje jako o filozofii, kterou se budou řídit podniky po další desetiletí.

Procesy přinášejí podnikům přímé a nepřímé přínosy. K těmto pozitivním „následkům“

F. Šmída uvádí, že:

- implementace procesního řízení vede ke snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality,
- procesy vedou k možnosti kvantifikovat některé jevy a zvyšovat přesnost odhadů některých budoucích událostí,
- přínosem implementace procesního řízení je zvýšení využití aktiv,
- zcela unikátní je schopnost dosahovat (dříve) navzájem nekompatibilních cílů,
- proces vede k vytváření týmového ducha, podporuje týmovou práci a angažovanost členů týmu,
- orientace na proces umožňuje předcházet konfliktům a soupeření, které mohou vznikat při překotných implementacích nekonečného množství různých zlepšovacích programů,
- zavedení procesního řízení má za následek disciplínu,
- zaměření na procesy vytváří větší spokojenost zaměstnanců,
- proces vede k tomu, že se s podnikem dobře spolupracuje,
- proces umožňuje poskytnout zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu,
- procesy umožňují řídit podnik bez pevné organizační struktury,
- proces umožňuje podniku úspěšně a efektivně využít nejmodernější metody a nástroje managementu,
- proces je kriticky důležitý, protože podniku dovoluje měnit se rychleji než jeho konkurence. (Šmída, 2007)

S pozitivními přínosy implementace podnikových procesů vznikají bohužel i negativa spojená s procesním řízením. Jedná se ovšem o negativa, která jsou podnikem ovlivnitelná. Mezi tato negativa opět podle (Šmída, 2007) patří:

- převedení zaměstnance dočasně nebo trvale na jinou práci,
- dohoda se zaměstnanci v důchodovém věku, že odejdou do důchodu,
- přehodnocení outsourcingu – zrušit některé externě zajišťované činnosti,
- upuštění od práce vykonávané na základě dohod o provedení práce či pracovní činnosti,
- snížení množství přesčasové práce nebo její úplné zrušení,

- zavedení systému dělení se o práci – zvýšení počtu zaměstnanců na krácený úvazek,
- před realizací transformace přestat přijímat nové zaměstnance. (Šmída, 2007)

1.3 Procesní řízení

Procesní řízení neboli Business Process Management (BPM) je manažerská disciplína a zároveň i technologie využívající pro procesně orientované řízení podniku jeho architekturu podnikání. Procesní řízení je zaměřeno na řízení celého životního cyklu podnikání při zvládnutí změn ve firemní kultuře. (BPM slovníček [online], 2015)

Cíl procesního řízení je ukryt v rozvíjení a optimalizaci chodu organizace takovým způsobem, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka. (Grasseová, 2008)

Tohoto požadovaného výsledku je možno dosáhnout mnohem účinněji, pokud jsou činnosti a související zdroje řízeny jako proces. (ČSN, 2006)

1.4 Zavádění procesního řízení

Autorka (Grasseová, 2008) rozeznává zavedení procesního řízení dvěma způsoby, kdy rozdíl tkví v cílech, kterých je třeba dosáhnout, resp. je volen v závislosti na stavu podniku.

Reengineering procesů organizace (Business Process Reengineering) je velmi razantní metoda, která je založena na provedení radikální změny ve stávajícím systému. Tato forma nebere v úvahu stávající zvyklosti a nastavení chodu společnosti, naopak vytvoří novou soustavu procesů.

Optimalizace procesů organizace (Business Process Optimization) je pak analýza a zlepšení procesů stávajících. Vychází ze zavedených procesů a jejich výzkumem se snaží procesy zefektivnit. (Šimonová, 2009)

1.5 Procesní modelování

Nástrojem procesního řízení je procesní modelování. Procesy modelujeme za tím účelem, abychom vytvořili takovou abstrakci procesu, která umožňuje pochopení všech jeho aktivit, souvislostí mezi těmito aktivitami a rolemi reprezentovaných schopnostmi lidí a zařízení zapojených do daného procesu. (Vondrák [online], 2004)

Jedná se v podstatě o grafické znázornění procesů a jejich průběhu, grafická podoba přináší snadnější pochopení, nahlížení na procesy v souvislostech a slouží jako podpora manažerského rozhodování.

V oblasti simulace a modelování procesů bylo vyvinuto mnoho přístupů a metodik. Metodika poskytne pouze návod, jakým způsobem vykonávat dané úkoly a vždy rovněž záleží na konkrétních zvolených pravidlech v podniku. Důležité také je, aby byli všichni pracovníci s pravidly modelování seznámeni, rozuměli jim a pravidla byla všemi dodržována. (Šimonová, 2009)

Z množství dostupných metodik vhodných k modelování procesů můžeme zmínit například metodiku ARIS prof. A.W.Scheera, a protože bude v této diplomové práci využita, bude podrobněji zmíněna.

1.5.1 Metodika ARIS

Jednou z metod pro modelování a optimalizaci podnikových procesů je metoda ARIS, která byla vyvinuta v softwarové a poradenské společnosti německého prof. A. W. Scheera. Podle vyjádření uznávané nezávislé poradenské společnosti Gardner Group se jedná o nejlepší produkt v této oblasti. Metodikou se detailněji zabývá Davis (Davis, 2001) a Basl (Basl, 2002)

Metoda ARIS vytváří dynamické modely podnikových procesů, optimalizuje je a využívá pro celou řadu projektů, jako např. pro zavádění norem ISO, při implementaci rozsáhlých standardních softwarových balíčků apod.

Podle (Basl, 2002) je integrovaná rodina nástrojů ARIS (ARchitektura Informačních Systémů) schopna graficky popisovat rozličné aspekty organizace podniku. Pomocí funkcí ARIS je možné komplexně i detailně analyzovat, optimalizovat a dokumentovat funkce, podnikové procesy, datové nebo organizační struktury.

„Diagramy získané z ARIS jsou zpravidla uspořádány ze čtyřech hledisek (pohledů), které jsou realizovány ve třech úrovních: koncepční, logické a fyzické. Je možné pořizovat a jednotně znázorňovat a následně integrovat všechny aspekty podniku, které jsou významné pro zpracování informací o procesech. Postupně se na procesy lze dívat z hlediska funkčního, datového, organizačního a řídicího“. (Basl, 2002, s. 58)

K tomu, abychom mohli vypracovat takto sofistikované diagramy, potřebujeme kvalitní softwarový nástroj, který se nazývá ARIS Toolset. Tento nástroj je založen na koncepci client – server, pracuje v prostředí Windows a obsahuje rozhraní k systémům CASE, workflow a i běžnému software typu MS Office.

J. Basl k metodě ARIS dále uvádí: „Pomocí ARIS Toolset je možné pořizovat, jednotně znázorňovat a integrovat všechny aspekty podniku, které jsou významné pro zpracování informací o procesech:

- ve funkčních pohledech jsou strukturovány jednotlivé činnosti jako např. pořízení zakázky odběratelem, vytvoření pracovního postupu nebo expedice zboží,
- datové objekty, které vyplývají z provozních operací nebo jsou jimi požadovány, lze dokumentovat včetně jejich struktury v datovém pohledu,
- organizační struktura podniku je popsána v organizačním pohledu pomocí pojmů jako pracovní místa, pracovníci nebo organizační jednotky“. (Basl, 2002, s. 59)

Obrázek 1: Používané prvky ze SW ARIS



Zdroj: Vlastní zpracování, ARIS Express, 2015

Základní idea této metodiky tkví v tom, že události spouští činnosti a činnosti vedou k jedné nebo více událostem, které opět spouští další činnosti. Tímto způsobem je zobrazován řetězec eEPC (extended Event-driven Process Chain neboli Procesní řetězec řízený událostmi). Ve skutečnosti může mít proces různé scénáře, což je umožněno rozhodovacími operátory v procesu.

Základní zásady pro modelování procesu v eEPC jsou dle Davise (Davis, 2011) následující:

- Každý model začíná jednou startovací a končí jednou koncovou událostí.
- V průběhu procesu se činnosti a události střídají.
- Činnosti i události mají vždy pouze jediné vstupní spojení a jediné výstupní spojení.
- Tok procesu se vždy rozděluje a spojuje za pomoci logických operátorů.
- Tok procesu je rozvětčován a spojován zpravidla stejným logickým operátorem.
- Rozhodnutí v procesu je učiněno vždy během činnosti, tedy před logickým operátorem OR nebo XOR stojí vždy činnost.
- Operátor AND představuje souběžné toky činností a událostí, může před ním tedy stát jak činnost, tak událost.

2 Představení podnikatelského subjektu

2.1 Základní charakteristika společnosti

Pro aplikaci procesního modelování byla vybrána společnost s ručením omezeným, jejichž jednatele si však nepřáli, aby byla v diplomové práci zmíněna její obchodní firma. Společnost bude tedy v textu zmiňována jako XY, s.r.o. Společnost byla založena v roce 1997 a předmětem podnikání je

- lisování výrobků z nekovových materiálů,
- zprostředkování obchodní činnosti,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- reklamní a propagační činnost.

Výrobní program

Společnost se od svého vzniku specializuje především na výrobu osvěžovačů vzduchu, lapačů pachu a odpuzovačů hmyzu. Reklamní divize společnosti se soustředí na výrobu reklamních osvěžovačů vzduchu, reklamních SPZ a výrobu samolepek různých druhů. Obchodní divize společnosti prodává výrobky partnerských společností na českém a slovenském trhu. Konkrétně se jedná o produkty, jako jsou osvěžovače vzduchu do automobilu, autokosmetiku, technickou chemii, autodoplňky a cyklo doplňky.

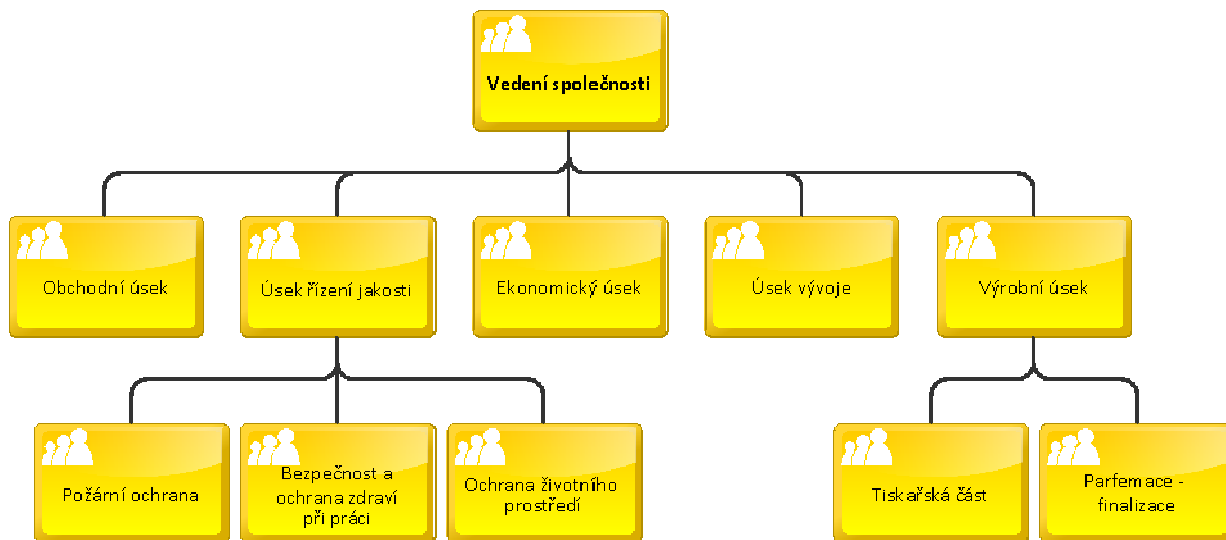
Společnost se řadí mezi malé podniky, k 31. 12. 2014 ve společnosti působilo 32 zaměstnanců. V hospodářském účetním období 2014 podnik dosáhl celkových výnosů ve výši 25 000 tis. Kč, z čehož největší podíl činily tržby za prodej zboží 69 % a provozního zisku (EBIT) ve výši 1 286 tis. Kč.

V rámci organizační struktury se ve společnosti uplatňují tyto pojmy:

- **společnost** - společnost s ručením omezeným jako celek představuje samostatný právní subjekt. V čele společnosti vystupují jako statutární orgán jednatele, které jmenuje a odvolává Valná hromada společníků.
- **úsek** - základní jednotka zahrnující samostatný okruh činností především průřezového charakteru s jednoznačně vymezenou odpovědností. V čele tohoto útvaru je vedoucí, případně jednatel.

Organizační struktura společnosti se dělí na několik úseků, viz organigram níže.

Obrázek 2: Organigram společnosti XY, s.r.o.



Zdroj: Interní zdroje firmy, vlastní zpracování, ARIS Express, 2015

2.2 Výčet pracovních činností jednotlivých úseků

Ekonomický úsek

Ekonomický úsek řídí a jeho činnost kontroluje jednatel odpovědný za tento úsek. Tento jednatel řídí a kontroluje činnost ekonomického úseku tak, aby maximálně přispíval ku prospěchu společnosti. Zastupuje společnost vůči třetím osobám v rozsahu své působnosti a pravomocí daných mu společenskou smlouvou. Činnost úseku je v současné době zajišťována externí účetní společností.

Obchodní úsek

Obchodní úsek řídí a jeho činnost kontroluje jednatel odpovědný za tento úsek. V obchodním úseku působí 8 obchodních referentů. Kromě všeobecných práv, povinností a odpovědnosti vedoucího pracovníka a v rozsahu svých pravomocí jednatel v rámci své působnosti vykonává zejména činnosti jako řízení odbytu výrobků (vyhledávání zákazníků, projednávání zakázek, sledování realizace obchodních případů) společnosti, řízení marketingové složky podniku, vyřizování reklamací v souladu s reklamačním řádem společnosti, jednání s dodavateli a odběrateli a fakturaci. Ve

spolupráci s ekonomickým a výrobním úsekem navrhuje cenovou politiku společnosti a ve spolupráci s výrobním úsekem zabezpečuje uspokojování poptávky odběratelů co do množství i sortimentu.

Výrobní úsek

Výrobní úsek řídí a jeho činnost kontroluje vedoucí výroby, který je podřízen vedení společnosti, kterému odpovídá za svoji činnost, za činnost svěřeného úseku, za výrobu a její další rozvoj za bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Vedoucí výroby řídí a kontroluje činnost výrobního úseku včetně 20 zaměstnanců výroby. Mezi další činnosti vedoucího výroby patří hlavně účast na přípravě krátkodobých i dlouhodobých plánů, spolupráce na přípravě nových technologických postupů, vedení skladu obalů a výrobní statistiky a provádění měsíčního vyhodnocení údajů. Dále odpovídá za plnění a včasné zavádění a dodržování veškerých zákonných předpisů, nařízení, směrnic a dalších platných předpisů, kontroluje plnění svých nařízení a rozhodnutí, která se týkají výrobního zaměření společnosti, organizuje zvyšování kvalifikace odborných pracovníků a mistrů výroby a plní povinnosti vyplývající z předpisů školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany; prostřednictvím smluvně externího spolupracovníka provádí školení požární ochrany II. stupně.

Ve výrobním úseku působí rovněž dva mistři - **mistr výroby pro tisk** a **mistr výroby pro parfemaci výrobků**. Mistři výroby řídí a organizují výrobní činnost podřízeného provozu, zajišťují přípravu výroby formou výrobních příkazů, odpovídají za dodržování bezpečnosti práce, požární ochrany, hygieny práce a ochrany životního prostředí ve svěřené oblasti včetně školení v těchto oblastech a zajišťují výrobu tak, aby výsledný produkt odpovídal požadovaným ukazatelům kvality. Mistr výroby pro parfemaci výrobků navíc vede příruční sklad hotových výrobků, kompletuje zboží pro vybrané odběratele a zajišťuje balení a expedici výrobků.

Úsek řízení jakosti

Úsek řízení jakosti řídí referent pro řízení jakosti. Je podřízen příslušnému zmocněnému jednateři, kterému odpovídá za svoji činnost, za činnost svěřeného úseku, za řízení jakosti, za bezpečnost a ochranu zdraví při práci, za požární ochranu, za ochranu životního prostředí ve společnosti a za výkon funkce správce dokumentace a metrologa

společnosti. Referent pro řízení jakosti je přímo podřízen a za svou činnost odpovědný zmocněnému jednateli společnosti.

Úsek vývoje

Za úsek vývoje řídí je opět zodpovědný jednatel, který tento úsek řídí a kontroluje. Dále je nutné sledovat vývojové trendy ve sledovaných oblastech a v souladu s nimi zaměřovat vývojovou činnost, ve spolupráci s externí organizací zajišťovat vývoj výrobků z oblasti kosmetických výrobků, včetně tvorby receptur, podnikových norem a bezpečnostních listů, stejně tak zajišťovat vývoj výrobků z ostatních oblastí zájmu. Jednatel dále provádí analýzy a hodnocení prodejnosti výrobků základní nabídky i inovací, podílí se na koordinaci činností spojených se zaváděním nových výrobků a technologií ve výrobě, posuzuje nabídkové vzorky surovin a materiálů od tuzemských a zahraničních dodavatelů a odpovídá za kvalitu nově vyvinutých výrobků, především z hlediska zdravotní a hygienické nezávadnosti.

Vedení společnosti

Vedení je tvořeno dvěma jednatelem společnosti, kteří zajišťují kontrolní, průřezové a strategické funkce společnosti. Jednatelé si rozdělili odpovědnost za jednotlivé úseky činností probíhajících ve společnosti tak, jak bylo popsáno výše. Jednatelé jsou statutárním orgánem, který zastupuje společnost ve všech otázkách týkajících se realizace předmětu hospodářské činnosti společnosti. Jednatelé jsou oprávněni ke všem úkonům, souvisejícím s činností a hospodařením společnosti v souladu se společenskou smlouvou, Jednacím řádem společnosti a usneseními Valné hromady. Rozhodnutí každého jednatele jednotlivě je vůči třetím osobám neomezené. Jednatelé zajišťují obchodní vedení společnosti, resp. řídí výkon běžných činností, tj. projednávají a schvalují zejména organizační, technická, výrobní, ekonomická, a personální opatření. V rámci tohoto jednají jako kolektivní orgán v souladu s Jednacím řádem společnosti. Jejich rozhodnutí jsou závazná pro všechny zaměstnance společnosti. Rozhodnutí dotýkající se obchodního vedení společnosti, a která náleží do působnosti jednatelů, se řídí Jednacím řádem společnosti. (Jednací řád firmy XY, s. r.o., 2015)

3 Popis současného stavu

3.1 Popis procesu nákupu

Účelem procesu nakupování je stanovení dokumentovaného postupu nakupování veškerých služeb, činností, výrobků, polotovarů, surovin, obalového a pomocného materiálu a stanovení dokumentovaného postupu prodeje veškerých produktů, tj. služeb, činností, výrobků, polotovarů, surovin, obalového a pomocného materiálu.

Základním cílem tohoto procesu je stanovit základní pravidla v organizaci zajišťující shodu s požadavky zákazníka a ostatních zainteresovaných stran při dodání produktu, tj. neslubit nespílitelné a definovat proces přezkoumání smlouvy (uzavření smluvních podmínek prodeje produktu).

Níže uvedená tabulka popisuje odpovědnosti a pravomoci jednatele a vedoucího výroby pro proces nákupu.

Tabulka 1: Odpovědnosti a pravomoci za činnosti spojené s procesem nákupu

	Jednatel	Vedoucí výroby
Ověření požadavku na nákup a návrh poptávky		realizuje, odpovídá
Schválení poptávky	realizuje, odpovídá	
Zajištění poptávkového řízení a výběr nejlepšího	realizuje, odpovídá	spolupracuje
Realizace smlouvy	realizuje, odpovídá	
Vyhodnocení plnění smlouvy	realizuje, odpovídá	spolupracuje
Projednání s dodavatelem	realizuje, odpovídá	spolupracuje
Ukončení spolupráce	realizuje, odpovídá	
Odpovědnost za prodej	realizuje, odpovídá	
Evidence poptávky		realizuje, odpovídá
Vstupní jednání se zákazníkem		
Rozdělení zákazníků podle důležitosti	spolupracuje	realizuje, odpovídá
Analýza požadavků zákazníka		realizuje, odpovídá
Přezkoumání požadavků zákazníka		realizuje, odpovídá

Zpracování a odeslání nabídky		realizuje, odpovídá
Zpracování objednávky		realizuje, odpovídá
Zpracování a ověření kupní smlouvy		realizuje, odpovídá
Dodržování reklamačního řádu		realizuje, odpovídá
Rozhodnutí o uplatnění reklamace	realizuje, odpovídá	spolupracuje
Měření spokojenosti zákazníka	realizuje, odpovídá	spolupracuje

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Popis jednotlivých činností procesu nakupování

3.1.1 Vlastní nákup

Požadavky na nákup (surovin, polotovarů, obalů, výrobků pro výrobu ...) vznikají ze všech činností a jsou přímou součástí zabezpečení ostatních zdrojů. Jejich určení musí odpovídat požadavkům na procesy a jejich výstupy, jejichž kvalitu a podmínky přímo ovlivňují. Specifický význam má ověření požadavků na nákup u surovin a u výrobků pro výrobu, specifikace nakupovaných komodit jsou uloženy u vedoucího výroby.

Po odsouhlasení požadavků následuje poptávkové řízení se stanovením podmínek a hodnotících kritérií. V rámci poptávek jsou zařazovány i nabídky na základě získaných informací z trhu a jiných zdrojů (odborná literatura, informace z internetu, letáky, propagační materiál, doporučení nebo požadavky zákazníků, ostatních třetích osob aj.).

Poptávkové řízení se netýká nákupu standardních, drobných nebo jednorázových nákupů, kdy je dostatek informací sloužících k porovnání příslušné nabídky na trhu. V ostatních případech výjimky z poptávkového řízení může povolit pouze jednatel, a to na základě dodaných podkladů.

Po výběru nejvýhodnější nabídky je nabídka přezkoumána a zpracována do návrhu smlouvy. V případě schválení smlouvy navazuje její plnění. V případě nepotvrzení následuje buď úprava smluvních podmínek nebo jednání a příprava smlouvy s druhou nejvýhodnější nabídkou nebo přezkoumání celého procesu nákupu od začátku.

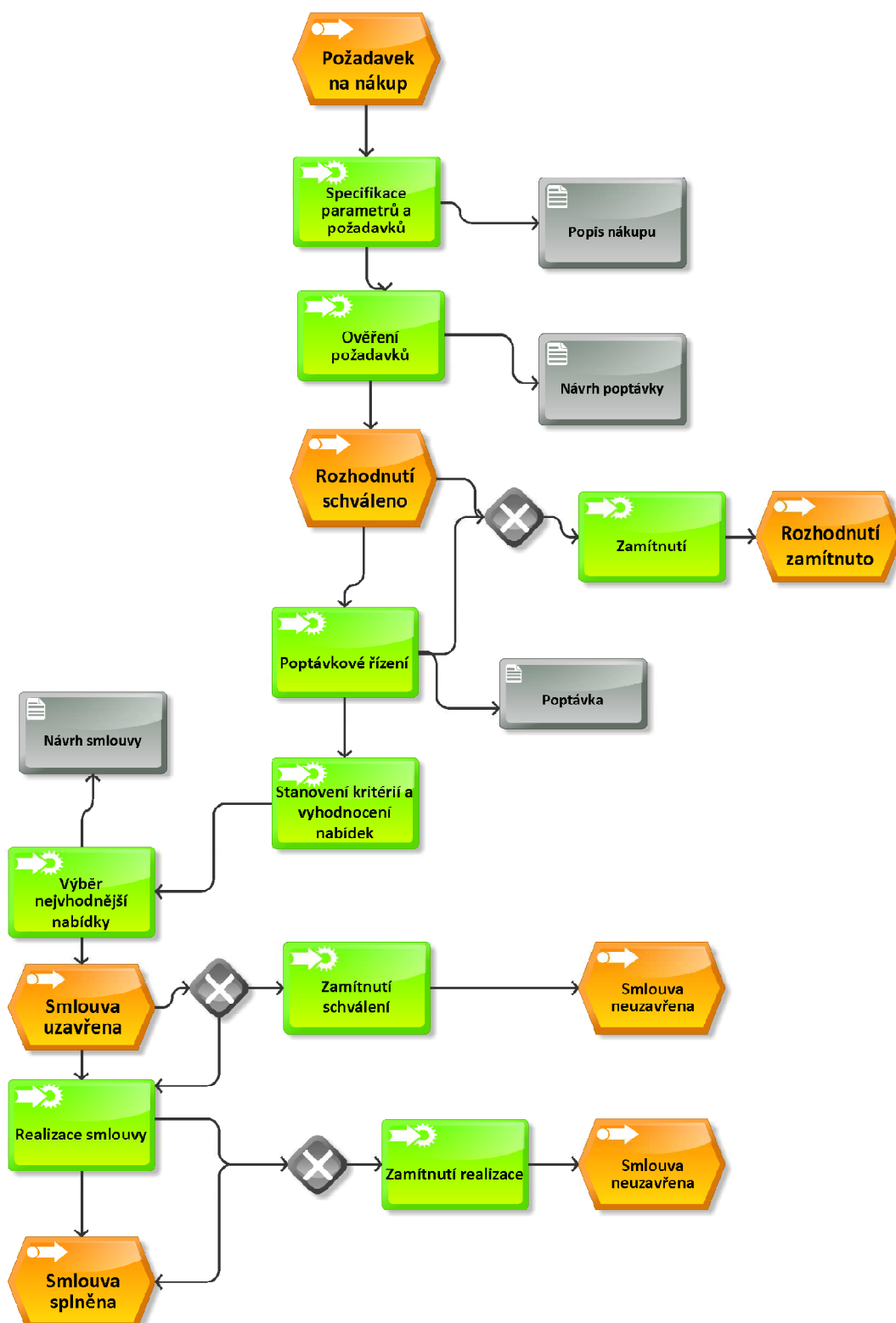
V případě, že je dodavatel schválen, zařazen do seznamu schválených dodavatelů (zejména při hodnocení v kategorii A nebo A₁ - viz kapitola 3.1.2 Hodnocení dodavatele) nebude postupováno podle navrženého vývojového diagramu, po kroku ověření požadavků bude učiněna poptávka u námi vybraného a schváleného dodavatele a následovně bude realizována smlouva.

Dodavatelé se hodnotí pouze u surovin a opakovaných nákupů zboží a služeb zásadního významu.

Při realizaci smlouvy je prováděna podle smluvních podmínek vstupní kontrola a v případě zjištěných neshod postupováno podle procesu „Řízení neshody“. Není-li zajištěna náprava nebo v případě změny parametrů, je vždy zahájeno změnové řízení příslušné smlouvy, anebo podle jejích podmínek vede k ukončení nákupu.

V celém procesu nakupování je vedena dokumentace a záznamy, které prokazují jeho dodržení. Dokumentace nemá předepsanou formální stránku a je rozmanitá podle druhu nakupované činnosti, suroviny, výrobku nebo materiálu a procesu, pro který je nákup zajišťován. Postup při nákupu může být podle potřeby upraven a zkrácen, výjimky povoluje jednatel.

Obrázek 3: Proces nákupu - EPC diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, ARIS Express, 2015

3.1.2 Hodnocení dodavatele

Hodnocení dodavatele je prováděno z hlediska posouzení, jak jsou dodržovány smluvní podmínky a vlastní dodání s důrazem na kvalitativní, logistické, právní a ekonomické podmínky. V kvalitativních parametrech jsou obsaženy požadavky vlastní kvality nakupovaného produktu (výrobku, služby, suroviny, polotovaru), ochrana a bezpečnost, zdravotní nezávadnost, podmínky shody s technickou specifikací aj.

Dodavatelé se hodnotí popsáním způsobem pouze u surovin a opakovaných nákupů zboží a služeb zásadního významu. Hodnocení dodavatele se neprovádí u malých, jednorázových nebo zcela standardních nákupů popsáním způsobem, ale pouze ekonomickým a technickým vyhodnocením efektivnosti a účinnosti (podle jeho výsledku se nákup opakuje nebo je vyhledán jiný dodavatel).

Do hodnocení je zahrnuta úroveň spolupráce, komunikace, flexibilita, význam, postavení a situace na trhu, tradice dodavatele a předcházející zkušenosti, ale i podmínky procesu, strategie organizace a její vize v příslušné komoditní oblasti.

V rámci hodnocení dodavatelů jsou dodavatelé zařazováni do 4 skupin, s touto klasifikací:

A nejlepší dodavatelé, standardní vyrovnané podmínky, vysoká kvalita dodávek, minimum problémů, komunikativnost, flexibilita, výborné logistické a ekonomické podmínky, (mají zaveden certifikovaný systém řízení podle ISO 9001)

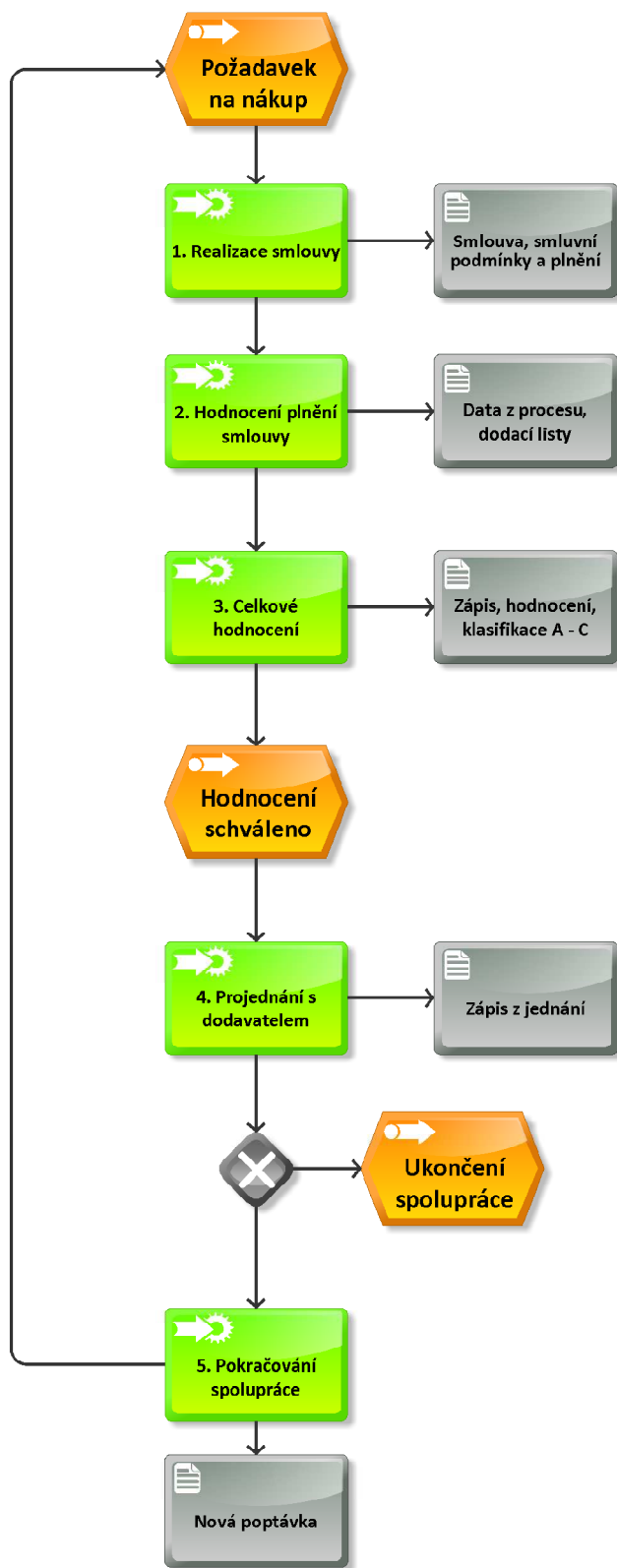
A₁ strategičtí dodavatelé, o jejichž spolupráci má organizace zájem a musí respektovat jejich podmínky, snaha o zlepšení podmínek, přechodný stav, trvalé sledování a také dodavatelé kteří systém řízení zavádějí

B dobří partneři, občasné problémy jsou řešeny, dobrá úroveň spolupráce, výhodné ekonomické a logistické podmínky, dobře plní požadavky v oblasti ochrany životního prostředí nebo bezpečnosti práce, jsou v této oblasti komunikativní, vyžadují trvalou kontrolu a ověřování, snaha působením o zvýšení jejich kvality umožňující klasifikaci do A skupiny

C partneři s trvalými drobnými nebo občasnými vážnými problémy, méně stabilní v kvalitativní, ekonomické a logistické oblasti, vyžadující trvalou a zvýšenou kontrolu dodávek, snaha o jejich zlepšení umožňující jejich klasifikaci do B skupiny, v případě nezlepšení do 6-9 měsíců od zařazení ukončení smluvního vztahu

Hodnocení a klasifikaci dodavatelů provádí jednatel společnosti a podle potřeby nebo požadavku, nejméně však 1 x ročně.

Obrázek 4: Proces hodnocení dodavatele - EPC diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, ARIS Express, 2015

3.1.3 Přezkoumání požadavků zákazníka

Postup přezkoumání požadavků zákazníka, které se vztahují k výrobku, zahrnuje požadavky zákazníka specifikované v poptávce nebo objednávce, nespecifikované (např. obecně známé, katalogové aj.), zákonů, předpisů a norem a podmínky ze strany organizace (technicko-technologické, logistické, ekonomické aj.).

Tabulka 2: Identifikace požadavků zákazníka

Vnitřní zdroje	Vnější zdroje
<ul style="list-style-type: none">• Předchozí stížnosti zákazníků• Záznamy o stížnostech a náhradách• Záznamy zákazníků o službách• Pracovníci, kteří těsně spolupracují se zákazníkem, nebo kteří mají znalosti o otázkách spokojenosti/nespokojenosti zákazníků• Služby zákazníkům• Prodej<ul style="list-style-type: none">○ Technická podpora○ Marketing○ Výroba○ Finance○ Jakost• Předchozí průzkumy spokojenosti zákazníka nebo jiné průzkumy trhu	<ul style="list-style-type: none">• Údaje o konkurenci• Různé články, studie a výsledky průzkumů z novin, obchodních a podnikatelských časopisů• Výroční zprávy• Brožury o výrobku a službách• Zpráva o průzkumu trhu s informacemi o potřebách zákazníků, o průmyslovém odvětví a s tím souvisejícími výrobky a službami

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Cílem přezkoumání je jednoznačné stanovení podmínek dodávání a ověření způsobilosti organizace jejich splnění před uzavřením smluvního vztahu a i v rámci průběžného plnění. V rámci těchto požadavků jsou určovány znaky, jejich parametry, způsob a rozsah měření vztahující se na kvalitu výrobku, ale i logistické, právní a ekonomické podmínky. Součástí přezkoumání je i zajišťování zdrojů a prostředků pro proces, nákup materiálu, surovin, polotovarů a výrobků, výsledky měření předcházející spokojenosti zákazníka, případné hodnocení předcházejících partnerských vztahů, situace na trhu a úkolů vyplývajících pro organizaci v rámci jejího zlepšování.

Při přezkoumávání lze měnit a sjednávat mezi smluvními partnery požadované podmínky, které však nesmí být v rozporu s platnou legislativou (mohou být přísnější). Mohou být zcela individuální pro každý obchodní případ. Proces přezkoumávání může být i velmi zjednodušený pro případ standardních dodávek, zejména katalogových výrobků nebo opakovaného plnění v rámci uzavřené smlouvy.

Neumožňují-li podmínky organizace zajištění nebo akceptování požadavků zákazníka, jsou tyto s ním projednávány a nedojde-li ke shodě, není smlouva uzavírána.

3.1.4 Struktura prodeje

Proces prodeje produktů společnosti je realizován dvěma směry:

- prodej pomocí smluvních partnerů (obchodní zástupci a reklamní agentury) - prodej je zajišťován na principu územního rozdělení republiky na jednotlivá odbytová území. Obchodní zástupci působí jako samostatný právní subjekt.
- prodej pomocí dealerů podnikajících na vlastní živnostenský list.

3.1.5 Zpracování nabídky

Nabídka je ve většině případů reakcí na poptávku. Nabídka obsahuje produkty ze stávajícího katalogu a její průběh, realizace má standardní průběh, kdy po objednání a přezkoumání aktuálních možností je potvrzena objednávka s uvedením data dodání.

V případě poptávky nekatalogového výrobku, zákazník (v tomto případě většinou reklamní agentura) dodává grafický návrh, který je předán ke zpracování externímu grafickému studiu a provádí výběr parfémace. To připraví potřebné podklady pro výrobu, které jsou překontrolovány dle objednávky. Za tuto činnost odpovídá mistr výroby pro tisk. Následně proběhne výroba.

Podmínkou dodání zboží je plnění plateb v termínech, o výjimkách rozhoduje jednatel. Kupní smlouvy se na každý výrobek neuzavírají, pouze po dohodě se zákazníkem. Místo kupní smlouvy je užívána platná, odsouhlasená a potvrzená objednávka.

3.1.6 Dodání produktu zákazníkovi

Vyrobený a k expedici uvolněný produkt je kompletován s následujícími doklady:

- 2 ks dodacího listu (zákazník 1x potvrdí a zašle zpět)
- atest kvality
- a na vyžádání: bezpečnostní list, doklad o registraci Ekokom
- v případě exportu pak celní faktura

Vlastní expedice probíhá pomocí vlastní dopravou, poštou – kusová zásilka, poštovní dobírka, dopravcem (v rámci smlouvy), vlastní doprava zákazníka. Následně je zákazníkovi zaslána faktura ve dvou vyhotoveních.

3.1.7 Měření spokojenosti zákazníka

Měření spokojenosti zákazníka je jednou ze základních zpětných vazeb systému managementu zajišťující plnění politiky jakosti a je jedním z rozhodujících podkladů pro zlepšování a rozvoj společnosti.

Postup hodnocení, pravomoci a odpovědnosti jsou zřejmé z vývojového diagramu. Spočívá v hodnocení plnění smlouvy ve vybraných oblastech, které je prováděno na základě informací organizace, získaných informací od zákazníka a situace na trhu. Hodnocení zahrnuje logistické, ekonomické a právní podmínky uzavření a plnění smlouvy a splnění jakostních požadavků vztahujících se k výrobku.

Rozsah, podrobnost a složitost hodnocení záleží vždy na konkrétních podmínkách obchodního případu a jednotlivého zákazníka a vzájemného postavení na trhu. Není jednotně předepsáno a rozhoduje o něm na základě návrhu vedoucího procesu vedoucí úseku.

Jednoduché měření se provádí u běžných, většinou jednorázových případů (prodej nakupovaných výrobků podle katalogových popisů, standardů aj.), většinou např. formou ekonomického hodnocení (výslednost, finanční plnění, objem, trendů změn zákazníků aj.).

Standardní sledování spokojenosti zákazníka je prováděno po ukončení obchodního případu, ke konci kalendářního roku anebo při obnovování smluvního vztahu na další období.

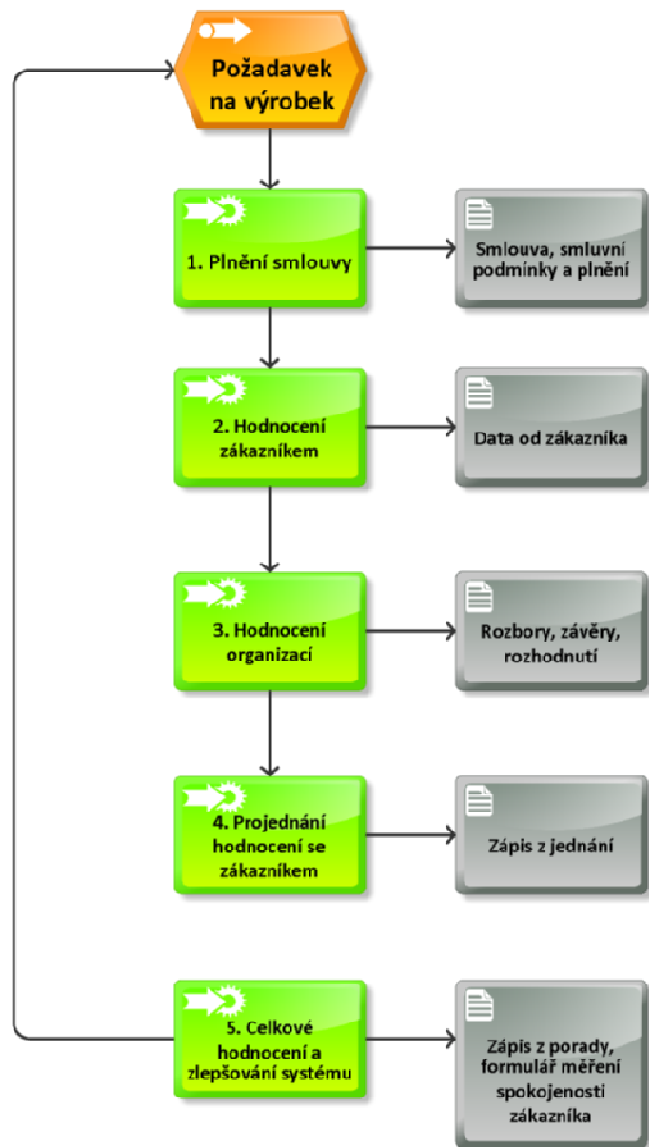
Způsob a forma projednávání výsledků spokojenosti zákazníka není jednotně stanovena a záleží na konkrétních případech daného procesu. U běžných, drobných a většinou jednorázových případů je součástí dodání, provádí se většinou ústně při kontaktu zástupce společnosti se zákazníkem, a pokud nejsou žádné neobvyklé okolnosti (např. pochvaly, poděkování, reklamace, stížnosti a připomínky) není o nich prováděn zvláštní písemný záznam. Pro hodnocení je používán formulář „Měření spokojenosti zákazníků“.

V ostatních případech se měření spokojenosti zákazníka provádí při samostatných osobních jednání při trvání nebo u změn smluvních vztahů (hodnocení spokojenosti je součástí přezkoumávání smlouvy při obnovování nebo uzavírání smluvních vztahů, hodnocení dodavatelem, řešení připomínek a reklamací aj.).

Vlastní hodnocení spokojenosti se provádí průběžně, hodnocení včetně závěrů pro odstraňování nedostatků se projednává na pravidelných poradách obchodního úseku. Vyhodnocení spokojenosti zákazníků se předkládá podle potřeby. Jednou za rok jednatel připraví podklady s příslušnými návrhy závěrů pro zlepšování systému jakosti, procesů, znaků a parametrů výrobků, rozvoj a prosperitu podniku.

Kromě měření spokojenosti zákazníka může být organizací prováděno i hodnocení zákazníka a úrovně vzájemných smluvních vztahů (měření je prováděno jen na požadavek vedení společnosti). Toto hodnocení zákazníka organizace provádí v případech, kdy sleduje cíl kategorizace skupin zákazníků z hlediska významu, důležitosti, postavení na trhu, úrovně a perspektivy vzájemných vztahů, je využíváno pro marketingové účely a může být součástí analýzy a měření.

Obrázek 5: Proces měření spokojenosti zákazníka - EPC diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, ARIS Express, 2015

3.2 Popis procesu reklamace

Proces „reklamace“ vymezuje práva a povinnosti pracovníků společnosti při vykonávání činností souvisejících s reklamacemi vad při dodávání a nabízení produktů a řeší postupy při jejich vyřizování.

Reklamační proces definuje základní pojmy:

Reklamace - volba nároků z vad zboží.

Reklamační řízení - souhrn činností dodávajícího a odběratele souvisejících s vyřízením reklamace.

3.2.1 Reklamace vůči dodavatelům

V podniku jsou přesně definovány povinnosti pracovníků v případě rozdílů v množství a škody způsobené během dopravy a zjištěné při příjmu.

Přejímající pracovník je povinen ihned při převzetí zboží zkontrolovat, zda zásilka odpovídá údajům v průvodních dokladech a nejeví znaky poškození. Dále je povinen zkontrolovat skutečnou hmotnost dodávky a zjištěnou porovnat s údajem v průvodních dokladech. Při zjištění rozdílu v hmotnosti dodávky nebo poškození dodávky sepíše se zástupcem přepravce „Zápis o vadách zjištěných při přejímce materiálu (výrobků)“. Pokud pracovník dodavatele, případně přepravce, odmítne „Zápis o vadách zjištěných při přejímce materiálu (výrobků)“ podepsat, nesmí přejímající pracovník potvrdit převzetí dodávky.

Pracovník, který vyplňuje „Zápis o vadách zjištěných při přejímce materiálu (výrobků)“ záznam co nejrychleji předá jednateli k vyřízení. Vyplněný zápis je podkladem pro okamžité zahájení reklamačního řízení u dodavatele.

Po přezkoumání všech údajů jednatel rozhodne o volbě nároku, který bude uplatněn u dodavatele:

- vrácení dodávky (odstoupení od smlouvy)
- odstranění vady
- náhradní dodávka
- převzetí dodávky s následnou slevou z ceny případně z hmotnosti.

3.2.2 Reklamace odběratelská

Zodpovědným za vyřizování reklamačního řízení v plném rozsahu je jednatel společnosti. Ten dohlíží na řádný a bezproblémový průběh celého reklamačního

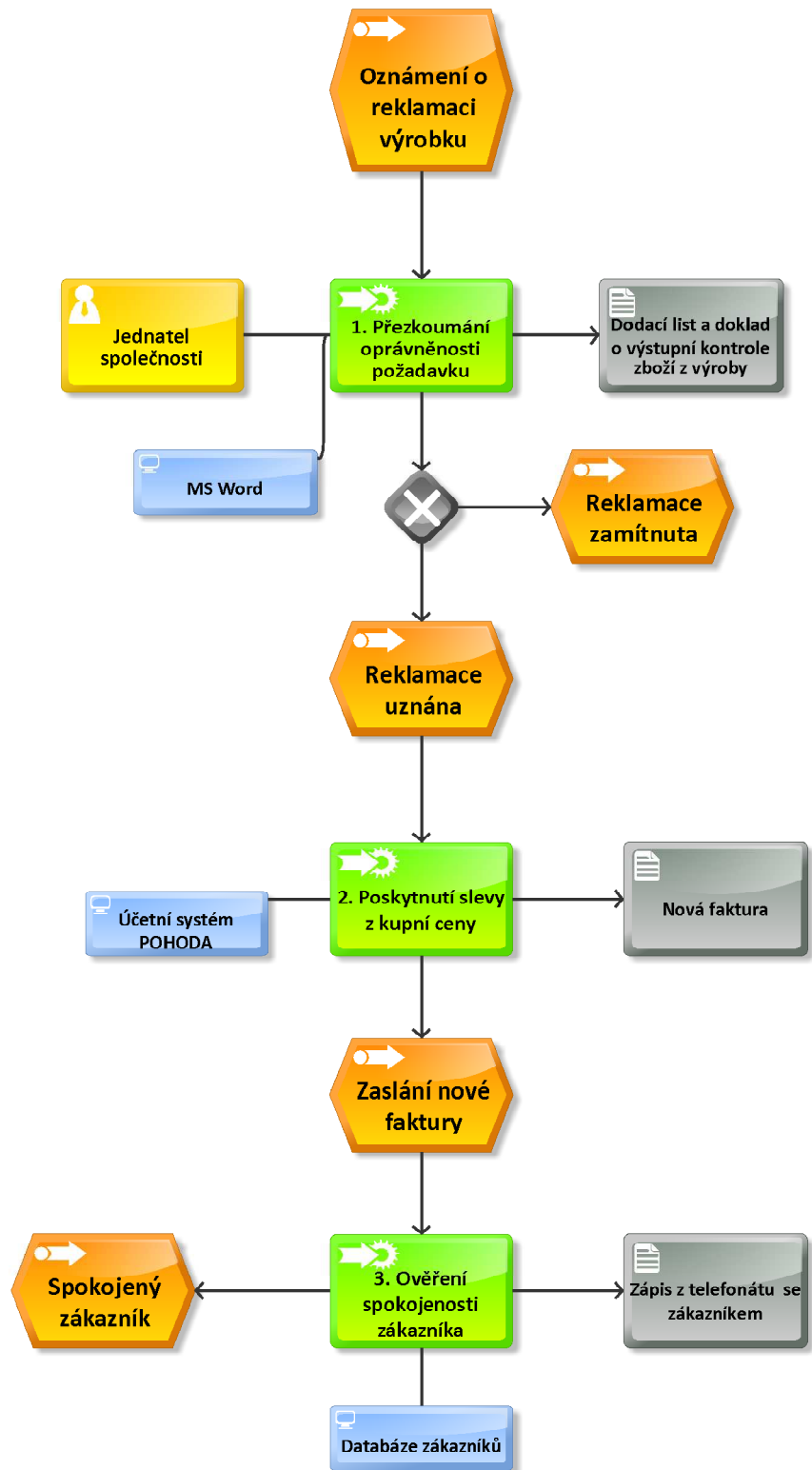
jednání, jehož „spouštěčem“ je vždy externí zákazník – odběratel. Po nahlášení reklamace dodaného výrobku společností XY, s.r.o. (telefonicky, písemně, elektronickou poštou, vyplněním elektronického formuláře na webových stránkách) se spouští proces reklamačního řízení. Jednatel provede kontrolu dodacího listu a dokladu o výstupní kontrole zboží z výroby a posoudí oprávněnost požadavku na reklamaci. Pokud opravdu došlo k pochybení na straně společnosti XY, s.r.o., je reklamační uznána a většinou dochází k poskytnutí slevy z kupní ceny a následnému vystavení a zaslání nové faktury. V souladu s řízením jakosti a měřením spokojenosti zákazníků se po každém vyřízení (ať uznaném, či neuznaném) reklamačním řízením ověřuje telefonicky spokojenost zákazníka.

Společnost má k dispozici tyto možné způsoby řešení reklamace pro své zákazníky:

- Vrácení dodávky včetně přeúčtování nákladů spojených s realizací (odstoupení od smlouvy).
- Sleva z kupní ceny (nejvyužívanější a nejpožadovanější způsob)
- Odstranění chyby dodavatelem.
- Výměna dodávky za vyhovující na náklady dodavatele.

Tento proces nemá konkrétně stanovenou periodicitu opakování, frekvence je dána podněty od zákazníků. Na procesu se dále podílí i obchodní oddělení.

Obrázek 6: Proces reklamace - EPC diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, ARIS Express, 2015

3.3 Popis procesu řízení dokumentů a záznamů

Účelem tohoto procesu je stanovení dokumentovaného postupu zajištění řízení veškerých dokumentů a záznamů systému řízení jakosti QMS a s tímto systémem souvisejícími dalšími oblastmi. Proces je zpracován jako základní dokument pro řízení dokumentů a záznamů. Procesní postup také slouží jako vzor pro předepsanou formální stránku dokumentů QMS společnosti.

Procesní postup používá tyto pojmy a zkratky:

Systém managementu jakosti SJ, QMS – systém řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001

Dokumentace - souhrnné označení dokumentů a záznamů v písemné, textové, grafické, elektronické nebo jiné podobě, sloužící k popisu systémů, procesů a výrobků, jedná se o předpisy vlastní (interní) nebo vnější (externí).

Řízená dokumentace – je dokumentace, která má předepsané náležitosti (název, kdo a kdy zpracoval, kdo a kdy schválil), evidované výtisky (očíslované) a rozdělovník – podléhá změnovému řízení.

Neřízená dokumentace – kopie pořízená z řízené dokumentace a dokumentace (dokument), která nemá náležitosti řízené dokumentace (dokumentu). Neobsahuje evidenční číslo, není označena originálním razítkem – jednorázový doklad nepodléhající změnovému řízení (pro okamžitou potřebu).

Záznamy - písemné nebo elektronické objektivní důkazy dokladující plnění požadavků dokumentů na systémy, procesy a výrobky.

Řízení dokumentů a záznamů - stanovení a dodržování závazných pravidel pro veškerou manipulaci s dokumenty a záznamy (zpracování, schválení, vydání, distribuce, seznámení, proškolení, identifikace, aktuálnost, úplnost, provádění změn, vypisování, ochrana, zálohování, uložení aj.), pokud není v textu podrobněji uvedeno, dokumentací se rozumí dokumenty i záznamy.

Zpracovatel dokumentace - odpovědný pracovník organizace zajišťující zpracování příslušné dokumentace.

Správce dokumentace - odpovědný pracovník organizace zajišťující dodržování předepsaných zásad formální manipulace a řízení dokumentů, neodpovídá za věcný obsah.

Tabulka 3: Odpovědnosti a pravomoci za činnosti spojené s řízením dokumentace

	Jednatel	Správce dokumentace	Vedoucí procesu
Požadavek na vznik dokumentu nebo záznamu	spolupracuje		realizuje, odpovídá
Návrh dokumentu	realizuje, odpovídá		spolupracuje v případě potřeby
Schvalování	realizuje, odpovídá		
Vydání v řízené podobě		realizuje, odpovídá	je informován
Distribuce atd.		realizuje, odpovídá	
Zavedení v praxi			realizuje, odpovídá
Požadavek na aktualizaci			realizuje, odpovídá
Uložení, archivace, skartace		realizuje, odpovídá	
Schválení vydání neřízené kopie		realizuje, odpovídá	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Popis činnosti

Potřebu vzniku, vydání nebo změn příslušného dokumentu nebo standardizovaného formuláře záznamu o plnění a podmínkách příslušného systému, procesu a výrobku řídí a vyhodnocuje pracovník odpovědný za příslušný úsek činností (t. j. vedoucí procesu, jednatel). Vznik dokumentu schvaluje jednatel.

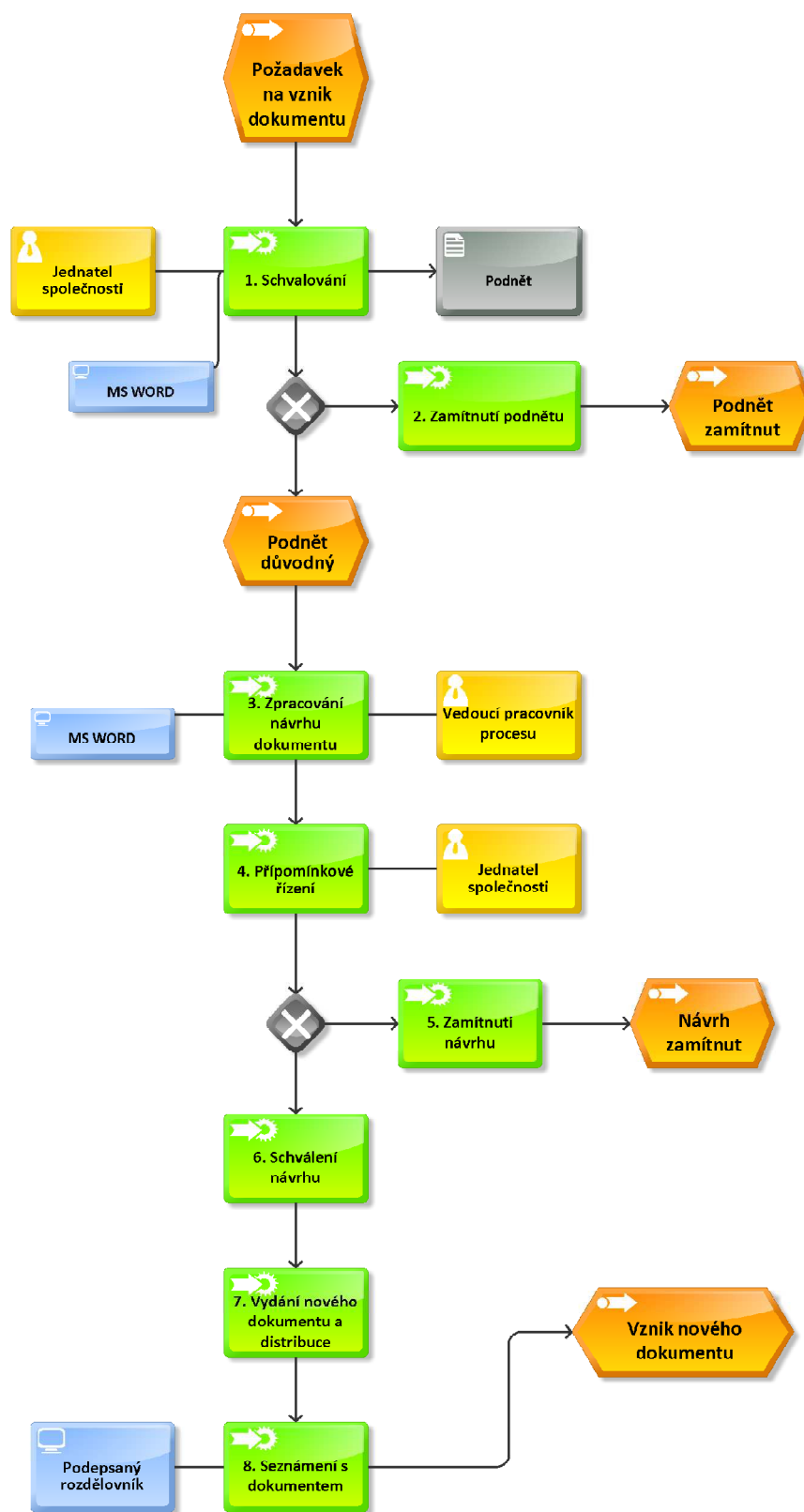
Připomínkového řízení se může zúčastnit kdokoliv ze zaměstnanců organizace a zástupci dokumentem dotčených partnerů (zákazníků, dodavatelů, ostatních zainteresovaných stran a třetích osob). Připomínky k návrhu se po uskutečněním připomínkovém řízení nezakládají. Za změnové řízení a aktualizaci odpovídají odpovědní pracovníci za zpracování a schválení dokumentu. Návrh na změnu dokumentu je zanesen do formuláře „Návrh na změnu dokumentu“.

Změny jsou prováděny tak, že dokumenty jsou staženy správcem dokumentace, zpracovatel v nich provede a vyznačí změnu a správce dokumentace zajistí distribuci a seznámení uživatelů dokumentace s provedenou změnou.

Změny se provádí takto:

- oprava menšího významu (přepis, překlep, gramatická nebo matematická chyba pokud nemění význam kontextu) přeškrtnutím původního textu při zachování jeho viditelnosti a vypsáním nového údaje s parafou provedl a uvedením data opravy, tyto změny nepodléhají jinak předepsanému schvalovacímu řízení,
- větší změna v rozsahu do 2 stran textu náhradou příslušné části s řízením změny, původní text zůstává s označením neplatný v záložním výtisku dokumentace celého systému managementu jakosti uloženém u jednatele,
- velká změna stažením původního dokumentu a řízeným nahrazením zcela novým dokumentem, opět s uložením původního výtisku, označeného jako neplatný, v záložní dokumentaci.

Obrázek 7: Proces řízení dokumentů a záznamů - EPC diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, ARIS Express, 2015

3.3.1 Rozdělení a identifikace dokumentů a záznamů

Dokumentace systému je rozdělena na dokumenty, tj. předpisy pro činnost, a procesy a záznamy, kterými je dokladováno dodržení stanovených postupů, činností, procesů, sjednaných znaků a parametrů výrobků.

Dokumenty jsou platné dnem jeho schválení a pro uživatele dnem převzetí.

Převzetí je stvrzováno podpisem do rozdělovníku, který vede správce dokumentace.

Z hlediska původu vzniku jsou dokumenty klasifikovány jako vlastní dokumenty systému - interní, které mají jednotnou řízenou podobu (dokumenty organizace, příkazy, zápisy, směrnice, řády aj.) a dokumenty se systémem související, tj. dokumenty externí (dokumentace zákazníka, legislativy, ostatních zainteresovaných stran). Veškeré dokumenty a záznamy mohou být na papírových nebo elektronických nosičích. Jejich seznamy jsou v trvale aktualizovaných přílohách příručky jakosti.

V papírové formě je od všech dokumentů a formulářů záznamů pořízen záložní výtisk, zajišťuje možnost sledování kontinuity udržování a zlepšování systému, obsahuje veškerá původní vydání a postupně prováděné změny. Záložní výtisk je uložen u jednatele. Podmínky úchovy, ochrany, uložení, příslušného označení, skartace a archivace jsou stanoveny ve spisovém a skartačním řádu organizace.

Jakékoliv dokumenty a záznamy na papírovém nosiči, které organizace (nebo zákazník a ostatní zainteresované strany) považuje za své know-how, obchodní tajemství nebo jinak chráněné, jsou označeny barevným (zeleným) natištěným nebo napsaným textem „**Důvěrné**“ v pravém horním rohu dokumentu a manipulace s nimi podléhá samostatným pravidlům (přístupová práva, uložení a povinnosti podle pracovněprávních vztahů aj.).

Řízenost externí a interní dokumentace podléhá stejným pravidlům udržování předepsané manipulace, identifikace, aktualizace, úplnosti a platnosti. Znamená obsahově především zajištění:

- identifikace – název, vydání, výtisk,
- úplnosti – počet stran (strana z celkového množství), uvedení příloh, seznamů platné dokumentace a záznamů, seznamy obsahu aj.
- platnosti – zpracoval, schválil se jménem, datem a podpisem, aktuálnost, revizní stav a provedení změn, okruh platnosti a odpovědných osob, chránění přístupu (u elektronické formy definování přístupových práv ke čtení a ke změnám atd.),
- manipulace – veškeré distribuce a manipulace, seznamy držitelů, podpisy o převzetí, seznámení, stahování a ukládání aj.

Za manipulaci s dokumenty při jejich vydávání, distribuci, stahování, archivaci a skartaci odpovídá správce dokumentace, ten odpovídá za pořízení platné kopie dokumentu. Neplatné dokumenty na papírových nosičích jsou označeny červeným nápisem „NEPLATNÉ“ s uvedením data a podpisu správce dokumentace, jsou řízeným způsobem stahovány z použití k dalšímu nakládání.

Záznamy systému řízení jakosti se uchovávají a archivují ve vyhrazených prostorách, které musí být zabezpečeny proti všem vlivům, které by mohly způsobit jejich poškození, zničení nebo ztrátu. V případě ztráty záznamu musí jednatel neprodleně učinit maximální opatření k jeho rekonstrukci, resp. obnově.

3.4 Popis procesu interního auditu

Proces stanovuje dokumentovaný postup pro zajištění organizování, plánování a provádění interních auditů systému řízení jakosti, jednotlivých procesů a výrobků. Tento proces postup platí pro celou společnost a interní auditory v působnosti celé společnosti dnem jeho vydání a nahrazuje veškeré předcházející dokumenty a procesní postupy k zajišťování vnitřní kontrolní činnosti.

Odpovědnost za plánování, řízení a organizování interních auditů má manažer jakosti, který přezkoumává zprávy z těchto auditů a stanovuje návrhy na nápravná a preventivní opatření. Odpovědnost za dodržení plánu a provedení auditu má vedoucí auditor, za splnění dílčích úkolů jednotliví auditoři. Odpovědnost za přijímání opatření k odstranění

zjištěných nedostatků, neshod a závad, nápravných a preventivních opatření má manažer jakosti.

Procesní postup auditu používá tyto pojmy a zkratky:

Audit (prověrka) jakosti - systematické a nezávislé zkoumání, jehož smyslem je stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů; může se týkat systému jakosti, jakosti jednotlivých procesů (činností) a výrobků, může být interní, externí, plánovaný i neplánovaný, procesní nebo systémový (ČSN, 2006).

Jakost, kvalita - celkový souhrn inherentních (tj. přináležejících, vlastních) znaků procesu nebo výrobku. Je to schopnost souboru inherentních znaků plnit požadavky zákazníka a ostatních zainteresovaných stran.

Kontrola - činnost jako např. měření, zkoumání, zkoušení, ověřování nebo srovnávání kalibrem nebo standardem (normou) jednoho nebo více znaků produktu (činnosti nebo procesu) a porovnání výsledků se specifikovanými požadavky s cílem určit, zda byla dosažena shoda

Manažer jakosti systému řízení - zmocněnec pro jakost, člen vedení společnosti, který odpovídá za udržování a zlepšování systému jakosti a má pro tuto činnost stanovenou pravomoc. Funkci manažera jakosti ve společnosti XY, s. r.o. zastává stanovený jednatel společnosti.

Neshoda - nesplnění specifikovaného požadavku, je zpravidla klasifikována stupněm závažnosti (1 nejvyšší, systémová, podstatná, 2 neshoda drobnější, 3 doporučení).

Opatření k nápravě - opatření podniknuté s cílem odstranění příčiny existující neshody.

Preventivní opatření - opatření podniknuté s cílem odstranit příčiny možné neshody.

Systém jakosti QMS - organizační struktura, postupy, procesy a zdroje potřebné pro realizaci řízení jakosti, je navrhován především pro uspokojování interních potřeb

vedení společnosti (je širší než požadavky určitého zákazníka, který hodnotí jen tu část systému jakosti, která se ho týká).

Vedoucí auditor - vedoucí auditu s příslušnou odbornou kvalifikací. Interní audity provádějí kvalifikovaní a zmocnění pracovníci, kteří nemají přímou odpovědnost za prověřované oblasti (avšak ve spolupráci s příslušnými pracovníky v prověřovaných oblastech).

Zabezpečování jakosti - všechny plánované a systematické činnosti realizované v rámci QMS a podle potřeby prokazované, aby se poskytla přiměřená důvěra, že se plní požadavky kladené na QMS.

Záznam o jakosti - dokument poskytující objektivní důkaz o rozsahu splnění požadavků na jakost, který zaznamenává výsledky činností významných pro průkazné dosažení požadované jakosti a shody produktu nebo procesu s dokumentací; záznam o jakosti může mít písemnou formu nebo může být uložen na jakémkoliv datovém nosiči, je psán volnou nebo předepsanou formou.

Zjištění - vyjádření o skutečnosti, které bylo učiněno během auditu (prověrky) a doloženo objektivním důkazem.

Popis činnosti

Interní audity jsou základním nástrojem pro posuzování shody systému řízení QMS s požadavky plánovanými a stanovenými organizací a normou, efektivním, účelným a přiměřeným zavedením, udržováním a zlepšováním.

Interním auditem se rozumí objektivní, nezávislé a systematické ověřování shody (a její míry) daného stavu s nastaveným systémem z hlediska souladu s právními a systémovými požadavky zákazníků a ostatních zainteresovaných stran. Interní audit se provádí vzorkováním, tj. dokladováním na příkladech, výsledkem pozorování jsou objektivní důkazy ve formě zjištění, doporučení a případných neshod. Při interních auditech je indikován stav shoda – neshoda.

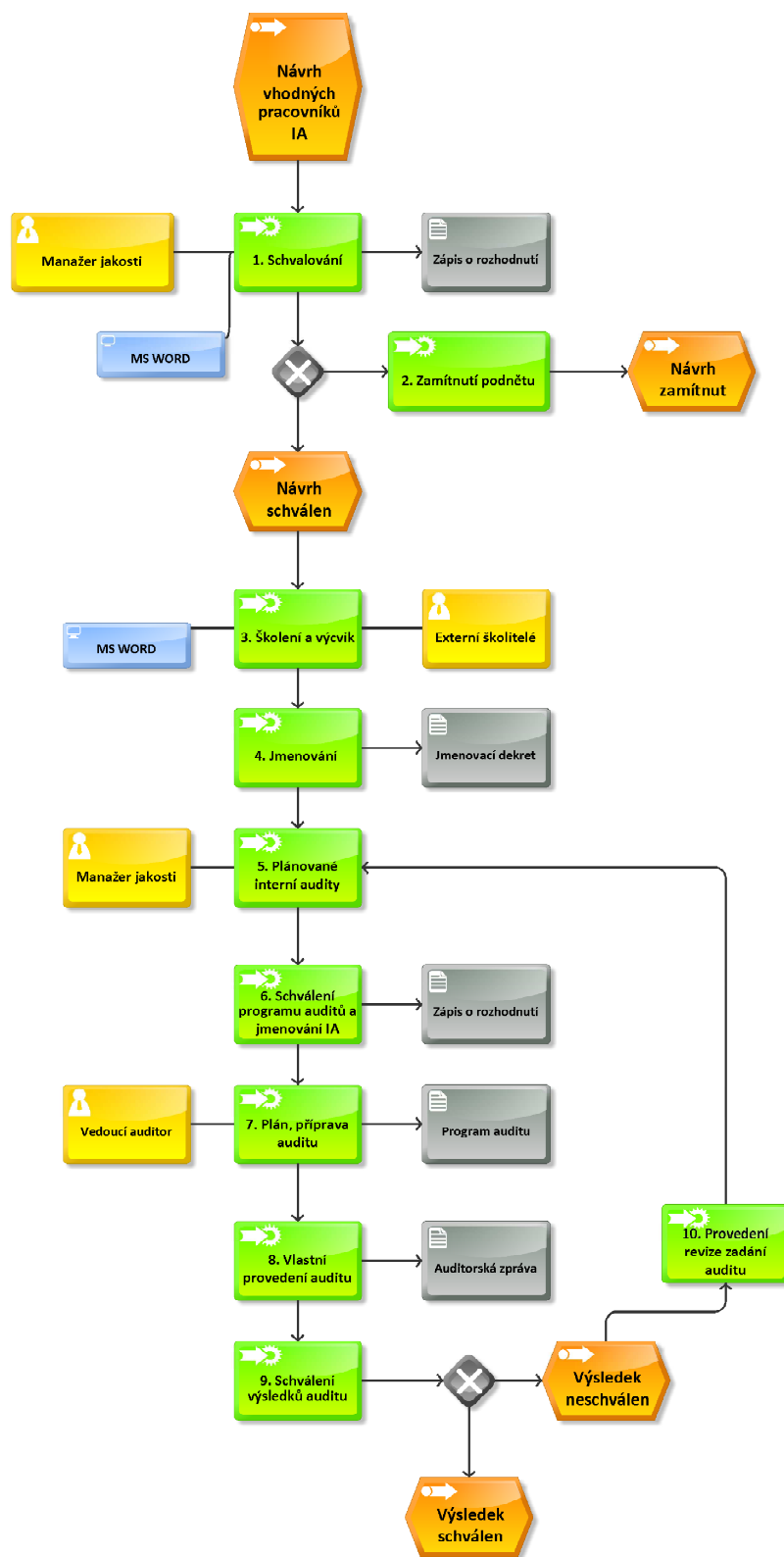
Cílem interních auditů je všeobecně přijímání, realizace a kontrola efektivnosti a účelnosti nápravných a preventivních opatření jako základního podkladu pro zlepšování. Cíle interních auditů jsou vždy konkrétní pro každý audit z hlediska požadavků zákazníků a ostatních zainteresovaných stran. Interní audity zpravidla na sebe navazují, tj. prověřují plnění výsledků a závěrů předcházejících auditů. Proto interní audit nemusí být ukončen projednáním a předáním závěrečné zprávy (protokolu), ale až přijmutím nápravných a preventivních opatření k zjištěným neshodám, zjištěním a doporučením.

Tabulka 4: Odpovědnosti a pravomoci za činnosti spojené s interními audity

	Manažer jakosti	Vedoucí auditované oblasti	Vedoucí auditor
Zpracování směrnice jakosti	realizuje, odpovídá		
Výběr interních auditorů	realizuje, odpovídá		
Školení interních auditorů, zkoušky	realizuje, odpovídá		
Program interních auditů	realizuje, odpovídá		je informován
Příprava auditu		je informován	realizuje, odpovídá
Provedení auditu		spolupracuje	realizuje, odpovídá
Hodnocení auditu			realizuje, odpovídá
Sestavení zprávy z auditu a její projednání	schvaluje	je informován	realizuje, odpovídá
Schválení výsledku interního auditu	realizuje, odpovídá	je informován	je informován
Zavedení opatření	spolupracuje	realizuje, odpovídá	je informován
Kontrolní audit	schvaluje		realizuje, odpovídá

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obrázek 8: Proces interního auditu - EPC diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, ARIS Express, 2015

3.4.1 Plánování termínů auditů

Audity jsou prováděny na celý systém nebo jeho části, týkají se procesů i výrobků. Jsou plánovány na dobu 1 roku, podle programu interních auditů, který zpracovává manažer jakosti, tak aby nejméně v intervalu 12 měsíců (nebo podle potřeby a požadavků systému) byly přezkoumány a prověřeny všechny prvky systému. V programu auditů stanovuje jejich provedení, obsahové, věcné a časové zajištění, technická a organizační rozhraní, spolupracující pracovníky organizace a vedoucí auditory auditů.

Interní audity mohou být prováděny také neplánovaně, na základě zjištěných významných změn systému QMS, výskytu vážných neshod nebo na základě jiných vnitřních nebo vnějších podnětů (od obchodních partnerů); jejich požadavky shromažďuje a vyhodnocuje manažer jakosti, který je podle potřeby zpracovává do programu auditů. Neplánované audity mají vždy přednost před plánovanými.

Veškerá zjištění, podklady, plánování a provádění interních auditů jsou zaznamenávány v příslušných záznamech.

3.4.2 Provádění auditů

Provádění interních auditů je zajišťováno vlastními interními auditory nebo externími auditory. Audit řídí a organizuje podle pokynů manažera jakosti vždy schválený vedoucí auditor, který odpovídá za splnění plánu auditu, kvalitní a úplné provedení. Před auditem je zpracován seznam auditních otázek pro příslušnou kontrolu, které tvoří osnovu auditu, do seznamu se doplní znění případné doplňující otázky. Vedoucí auditor řídí a koordinuje ostatní auditory při auditu, zpracovává závěrečnou zprávu (protokol) z auditu a osobně zajišťuje jeho projednání s vedením prověřovaného úseku a předání manažeru jakosti.

Před samotným auditem se provádí na základě seznamu auditních otázek přezkoumání systémové dokumentace. Na základě poznatků z přezkoumání se seznam případně rozšíří.

3.4.3 Audity prováděné externími auditory

Interní audity mohou být prováděny také externími auditory na základě smlouvy o dílo nebo druhou stranou (na základě smluvně odsouhlasených podmínek s třetí stranou - např. obchodním partnerem), vždy za podmínky odsouhlasení manažerem jakosti společnosti. Interními auditory podniku mohou být prováděny audity druhou stranou u obchodních partnerů za smluvně stanovených podmínek.

Při auditech třetí stranou se auditů povinně zúčastňuje manažer jakosti, který za organizaci odpovídá za dodržování dohodnutých podmínek auditu. Zprávy z auditů prováděných externími auditory (zákaznické, certifikační apod.) jsou shromážděny u manažera jakosti – jednatele. Ten také koordinuje zpracování plánu nápravných opatření. Realizace opatření a kontrola jejich účinnosti probíhá dále shodně jako u interně zjištěných neshod.

3.4.4 Požadavky na auditory

Na interní auditory je organizací stanoven požadavek jejich morálních vlastností (bezúhonné, čestné, korektní a nekonfliktní jednání, dodržení mlčenlivosti o získaných informacích), odborné způsobilosti (absolvování školení a zkoušky na kurzu interních auditorů podle normy ISO 19011 a praktický výcvik při auditu v rozsahu 5 hodin), nezávislosti na prověřovaném subjektu a platném pracovním poměru po dobu nejméně 1 rok ve společnosti.

Jako interní auditoři mohou být při splnění těchto podmínek používáni i externí pracovníci na základě smlouvy o dílo. Interní auditoři musí být jmenováni manažerem jakosti společnosti, a to buď na konkrétní audit anebo trvale. Výběr interních auditorů a kandidátů provádí taktéž manažer jakosti, který zajišťuje jejich výcvik a odbornou způsobilost. Interní auditoři jsou proškolení 1x za 2 roky. Interní auditoři mohou provádět interní audity systémů u smluvních partnerů organizace podle pro každý případ samostatně dohodnutých podmínek a rozsahu.

3.4.5 Hodnocení a zpráva z auditu

Hodnocení auditu provádí vedoucí auditor (auditní tým). Výsledek auditu je konzultován s vedoucím auditované oblasti. Vedoucí auditu sestaví zprávu o auditu ve

dvou vyhotoveních. Vedoucí auditované oblasti svým podpisem potvrdí provedení auditu, formulář je předán k uložení manažeru jakosti. Dojde-li k rozporu mezi vedoucím auditované oblasti a vedoucím auditu v pohledu na hodnocení auditu, je informován jednatel, který rozhodne.

3.4.6 Opatření k nápravě a preventivní opatření

Nápravná opatření a termíny stanoví manažer jakosti a to do dvou týdnů po provedení auditu a termíny k odstranění neshod nesmí být delší než 3 měsíce. Výjimkou mohou být pouze opatření, která vycházejí z dlouhodobých plánů společnosti a neshoda nemá zásadní vliv na fungování systému nebo na kvalitu výrobku. Jednatel ve funkci manažera jakosti je odpovědný za to, že nalezené nedostatky budou odstraněny v souladu s plánem nápravných opatření.

3.4.7 Informace potřebné pro vedení společnosti

Jedenkrát ročně manažer jakosti zpracovává informace o provedených auditech a o průběhu opatření k nápravě. Tyto informace obsahují:

- Provedené audity (plánované i neplánované)
- Zjištěné systémové neshody
- Neprovedené plánované audity (s odůvodněním a uvedením náhradního termínu)
- Počet uložených opatření k nápravě
- Počet ukončených opatření k nápravě

4 Analýza a návrhy na zlepšení stávajícího stavu

4.1 Proces nákupu

Charakteristickým rysem procesu nákupu je, že za celý proces odpovídá vždy jednatel společnosti, což je správně, a vedoucí výroby, který je zejména tím, kdo filtruje všechny poptávky z výroby. Sám má možnost se vyjádřit pouze k několika činnostem. Proces jako takový není špatně nastaven. Jsou nastavena komunikační pravidla a oprávnění osob k jednotlivým nákupům. Každý procesní krok musí být důsledně zadokumentován. O všech skutečnostech, které jsou předmětem procesu nákupu, se vede dokumentace. Velmi pozitivní je, že podnik dbá na nabídkové řízení, poctivě se věnuje vyhodnocení nabídek soutěžitelů v souladu se zákonem o veřejných zakázkách. Podmínku poptávkového řízení si stanovil pouze u významnějších nákupů, což je velmi prozítkelné rozhodnutí, protože zahajovat poptávkové řízení na každý nákup, by nebylo efektivní. Jednak by se do této činnosti vázaly lidské zdroje, které již tak nejsou pro podnik levným nákladem, a další peněžní prostředky.

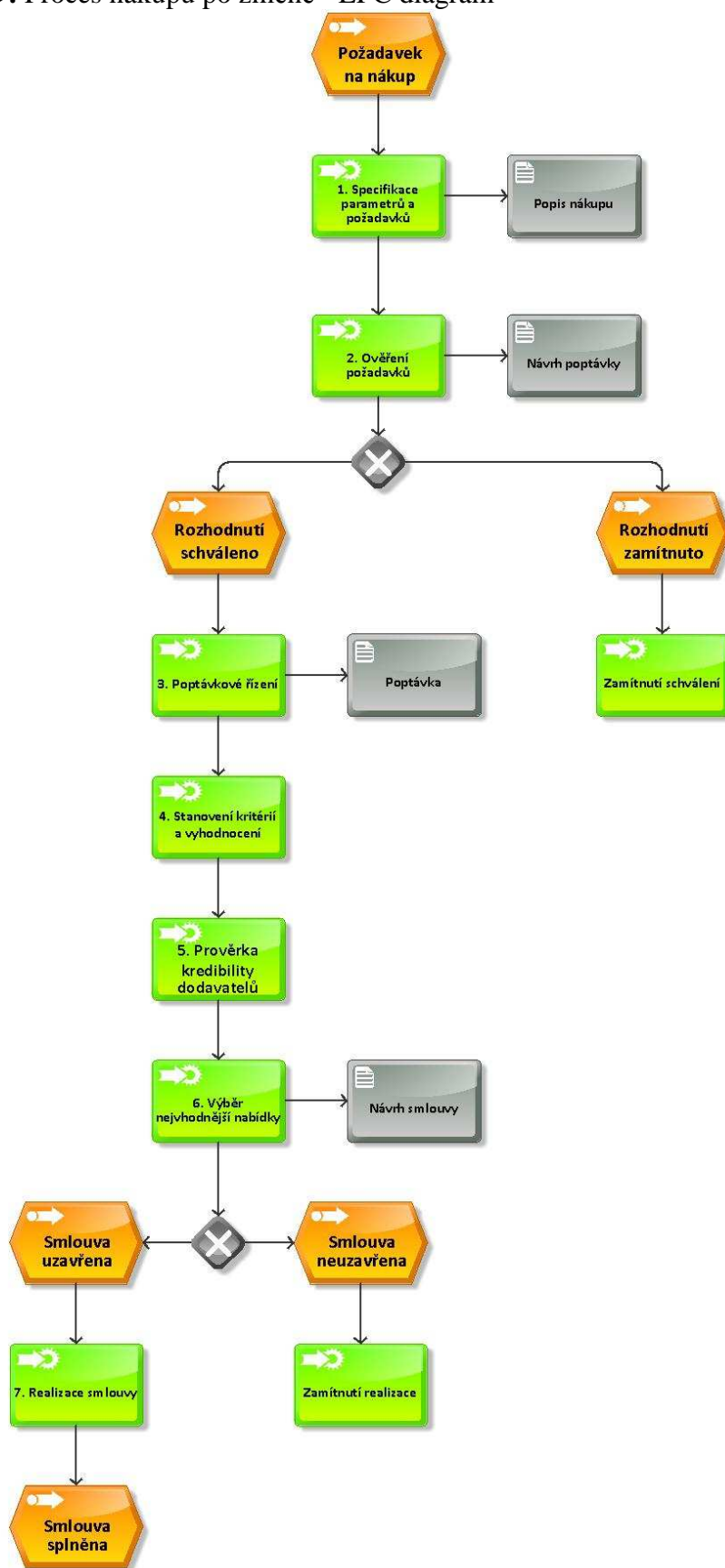
Z vyhodnocení všech procesních činností procesu nákup vyplývá, že téměř všechny činnosti schvaluje jednatel společnosti. V kontextu této skutečnosti navrhuji, aby jednatel společnosti snížil počet činností, ke kterým se bude v rámci celého procesu nakupování vyjadřovat. Je důležité, aby nejvíce pozornosti věnoval poptávkovému řízení, a delegoval méně podstatné činnosti na nějakého dalšího zaměstnance. Jednatel společnosti si tak ušetří čas, který může věnovat například akviziční činnosti dalších zákazníků. Navrhované změny jsou zapracovány do rejstříku činností v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Rejstřík činností procesu nákupu - návrh změny

Číslo činnosti	Název činnosti	Role
1	Zadání požadavku na nákup	pracovník procesu
2	Specifikace parametrů nákupu	pracovník procesu
3	Ověření požadavku na nákup	vedoucí výroby
4	Poptávkové řízení	jednatel společnosti
5	Prověrka kredibility	vedoucí výroby
6	Výběr nejvhodnější nabídky	vedoucí výroby
7	realizace smlouvy	vedoucí výroby

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obrázek 9: Proces nákupu po změně - EPC diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, ARIS Express, 2015

4.1.1 Analýza dopadu navrhovaných změn na efektivnost procesů

Samotný proces nákupu v podniku je velmi důležitá činnost, neboť je-li tento proces nastaven efektivně, dochází v rámci celého procesu k minimalizaci ztrát finančních zdrojů ve vztahu k výběru správných dodavatelů. Jednotlivé činnosti procesu mají svoji vnitřní logiku a na první pohled se zdá, že není potřeba nic optimalizovat.

Poptávkové řízení je jeden z nejdůležitějších procesů v podniku, protože se podílí na výběru vhodných dodavatelů, kteří budou realizovat poptávané zdanitelné plnění. Každý vlastník podniku (v našem případě to je jednatel společnosti, který je současně i vlastníkem) má zájem, aby byl vybrán vždy ten nejlepší dodavatel.

Bližší analýzou jednotlivých činností však zjistíme, že celý proces nákupu lze optimalizovat přidáním další činnosti. V tomto kontextu navrhuji přidat mezi činnosti č. 4 – stanovení kritérií a činnosti č. 6 – výběr nejvhodnější nabídky činnost **č. 5 – prověrka kredibility dodavatelů.**

Podstata činnosti „prověrky dodavatelů“ spočívá v tom, že podnik investuje **peněžní prostředky v řádu do 100 tis. Kč** do nákupu speciálního SW, který mu umožní detailně prověřit všechny dodavatele, kteří se zúčastní poptávkového (výběrového) řízení. Jelikož se nejedná o velkou počáteční investici, tak nebudeme propočítávat návratnost této investice.

Úspory (výhody) nákupu speciálního SW

- nákupní tým získává jediný zdroj informací, který mohou použít k rychlému vyhledávání, vyhodnocování, výběru a monitorování dodavatelských zdrojů,
- podrobnější sledování a řízení výdajů za nákupy a služby externích dodavatelů,
- dokonalý přehled i aktivní spolupráce nad požadavky na jednotlivé výrobky, jejich definicemi a rozvojem procesů,
- zjednodušení a standardizace poptávek zavedením konzistentního rámce pro poptávkové řízení, který poskytuje základ pro porovnání dodavatelů a analýzu klíčových cenových ukazatelů.

4.2 Proces reklamace

Charakteristickým rysem procesu reklamace je, že za celý proces odpovídá pouze jednatel společnosti, což není proti procesu nákupu úplně ideální. Proces je velmi dobře ošetřen prostřednictvím důsledné aplikace souvisejících právních předpisů pro oblast reklamace zboží. Pro odběratele tak není jednoduché odstoupit od smlouvy bez udání jakéhokoliv důvodu a žádat pak vrácení kupní ceny.

Z vyhodnocení všech procesních činností procesu reklamace vyplývá, že všechny činnosti schvaluje pouze jednatel společnosti. V kontextu této skutečnosti navrhuji, aby jednatel společnosti rozšířil takové oprávnění o vedoucího výroby, který je v podniku velmi kompetentní k tomu, aby byl schopen posoudit oprávněnost reklamace.

Pro posouzení, zda je reklamace skutečně oprávněná, navrhuji zahrnout do procesu reklamace další činnost, a to vyhodnocení dokladů z výstupní kontroly ve výrobě.

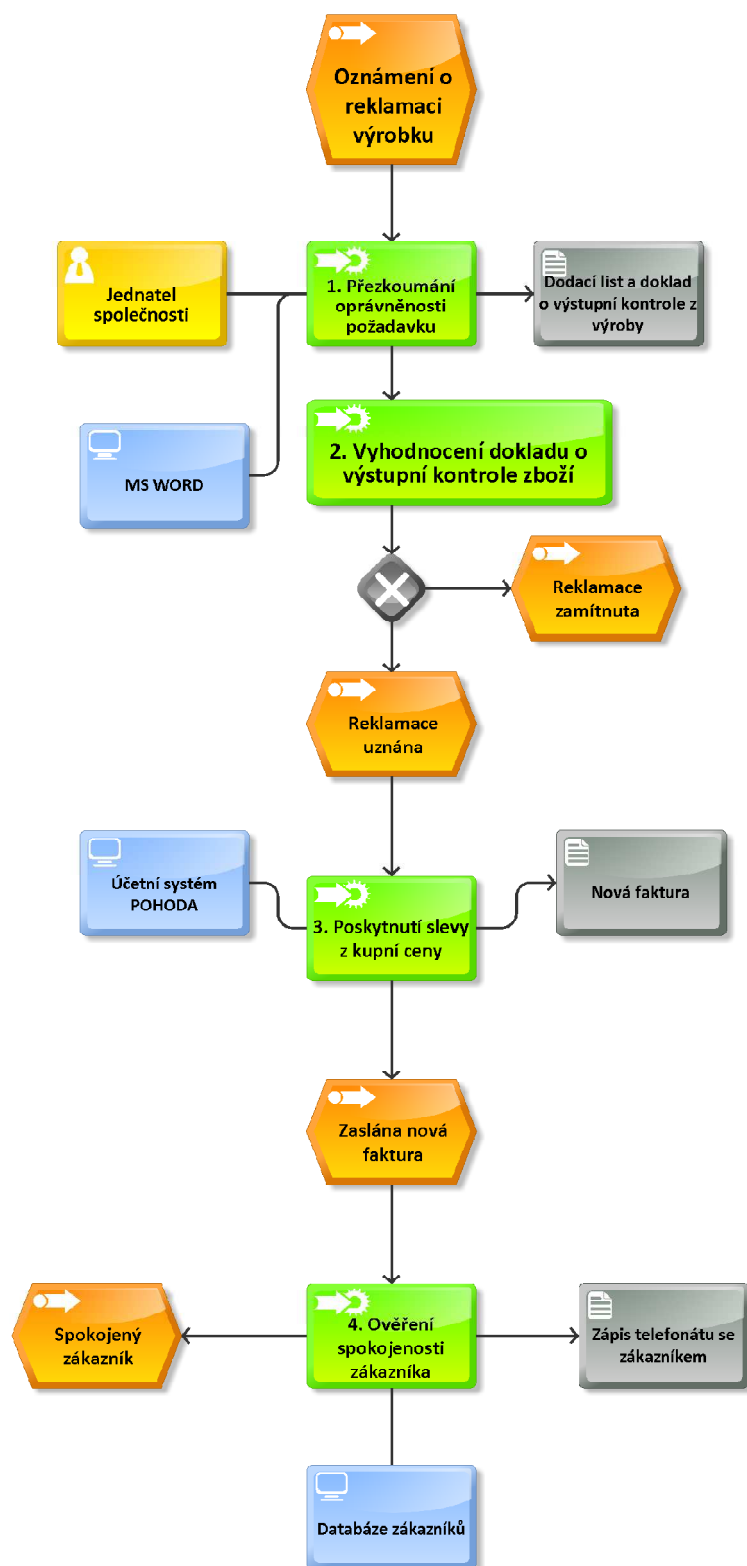
Navrhované změny jsou zapracovány do rejstříku činností v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Rejstřík činností procesu reklamace - návrh změny

Číslo činnosti	Název činnosti	Role
1	Přezkoumání oprávněnosti požadavku	jednatel společnosti
2	Vyhodnocení dokladů o výstupní kontrole zboží	vedoucí výroby
3	Poskytnutí slevy z kupní ceny	jednatel společnosti
4	Ověření spokojenosti zákazníka	pracovník procesu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obrázek 10: Proces reklamace po změně - EPC diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, ARIS Express, 2015

4.2.1 Analýza dopadů navrhovaných změn na efektivnost procesu

Proces reklamace v podniku je taktéž velmi důležitá činnost, protože správným nastavením všech činností, lze efektivně reklamaci vyřídit s minimálními finančními a časovými dopady. Cílem procesu reklamace by měl být vždy spokojený zákazník, který bude dále šířit pozitivní informace o produktech podniku.

Jednotlivé činnosti procesu mají svoji vnitřní logiku a na první pohled se zdá, že není potřeba nic optimalizovat. Reklamační řízení má na starosti jednatel společnosti, který v podniku vykonává, vzhledem k velikosti obrátu cca 30 mil. Kč, větší část činností.

Bližší analýzou jednotlivých činností zjistíme, že celý proces reklamace lze optimalizovat tím, že mezi činnost č. 1 – přezkoumání oprávněnosti požadavku a činnost č. 3 – poskytnutí slevy, vložíme další **činnost č. 2 – vyhodnocení dokladů o výstupní kontrole zboží** a nadále navrhuji, aby tuto činnost **prováděl vedoucí výroby**.

Podstata činnosti „vyhodnocení dokladů o výstupní kontrole zboží“ spočívá v tom, že podnik zavede do nového informačního systému evidenci dokladů o kontrole zboží. Protože podnik nemá k dispozici kompatibilní SW tohoto typu, navrhuji počáteční investici do 30 tis. Kč. V současné době jsou k dispozici na IT trhu speciální ERP programy, které podniku umožňují vést efektivní evidenci veškerých dokladů souvisejících s různými podnikovými procesy.

Jelikož se nejedná o velkou počáteční investici, tak nebudeme propočítávat návratnost této investice.

Úspory (výhody) nákupu speciálního SW

- jednatel společnosti více času na akvizici nových zákazníků,
- vedoucí výroby získává informační zdroj pro kvalitní a úspěšné vyřízení reklamačních požadavků ze strany zákazníků,
- dokonalý přehled o evidenci dokladů.

4.3 Proces dokumentů a záznamů

Charakteristickým rysem procesu tvorby dokumentů a záznamů je, že za celý proces odpovídá jednatel společnosti, vedoucí procesu a správce procesu. Proces se detailně zabývá návrhem a následnou tvorbou nových dokumentů, které mají obecně závaznou podobu pro zaměstnance podniku. Jsou to takové podnikové interní akty řízení.

Z vyhodnocení všech procesních činností procesu tvorby dokumentů a záznamů vyplývá, že všechny činnosti schvaluje pouze jednatel společnosti, vedoucí procesu a správce procesu. V kontextu této skutečnosti navrhuji, aby jednatel společnosti zúžil toto oprávnění pouze na jednatele společnosti a správce dokumentů z důvodu menšího počtu vydávaných podnikových dokumentů.

Pro posouzení, zda je dokument v souladu s platným řádem České republiky, navrhuji, aby každý návrh nového dokumentu posoudil buď interní, nebo externí právník.

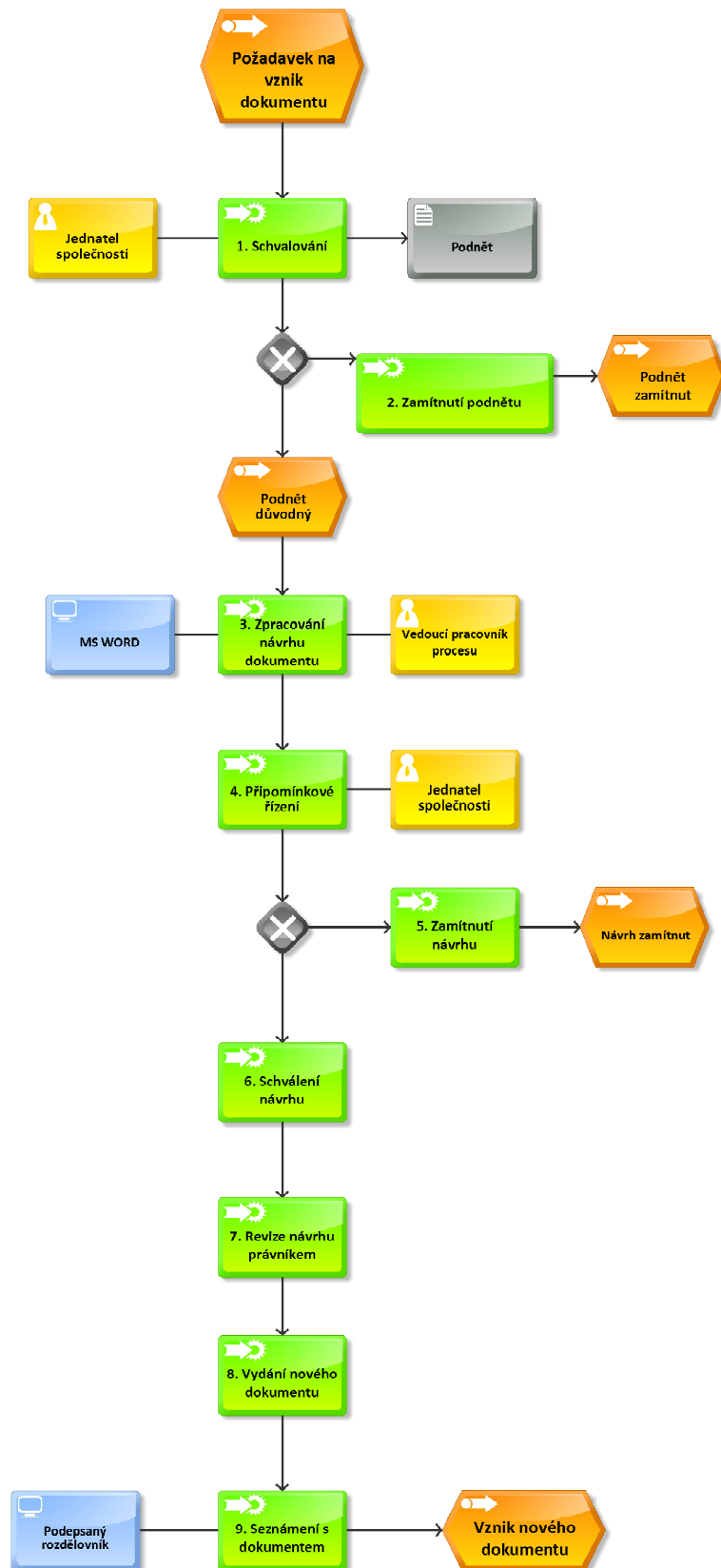
Navrhované změny jsou zapracovány do rejstříku činností v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Rejstřík činností procesu tvorby dokumentů - návrh změny

Číslo činnosti	Název činnosti	Role
1	Schvalování	jednatel společnosti
2	Zpracování návrhu dokumentu	pracovník procesu
3	Připomínkové řízení	jednatel společnosti
4	Schválení návrhu	pracovník procesu
5	Revize návrhu právníkem	právník
6	Vydání nového dokumentu	pracovník procesu
7	Seznámení s novým dokumentem	pracovník procesu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obrázek 11: Proces tvorby dokumentů po změně - EPC diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, ARIS Express, 2015

4.3.1 Analýza dopadů navrhovaných změn na efektivnost procesu

Proces tvorby dokumentů a záznamů je rovněž velmi důležitá činnost, protože tvorba platných dokumentů v souladu s platným právním řádem ČR, má pozitivní dopad do efektivní činnosti podniku ve všech oblastech. Je-li tento proces nesprávně řízen, a zejména jsou nesprávně schváleny řídicí dokumenty podniku, může se podnik dostat do problémů, např. ve vztahu s FÚ, který může podniku vyměřit nesprávnou výši určité daně. S vyměřením nesprávné daně pak souvisí o povinnost platit např. i úroky.

Cílem procesu tvorby dokumentů a záznamů je tvorba platných dokumentů, kterým se podnik řídí v každodenní podnikové praxi. Tento proces má na starosti opět jednatel společnosti, který v podniku vykonává mnoho činností.

Bližší analýzou jednotlivých činností zjistíme, že celý proces tvorby dokumentů a záznamů lze optimalizovat tím, že mezi činnost č. 6 – schválení návrhu a činnost č. 8 – vydání nového dokumentu vložíme další **činnost č. 7 – revize návrhu právníkem.**

Podstata činnosti „tvorby dokumentů a záznamů“ v přidané činnosti spočívá v tom, že před tím, než bude dokument v podniku schválen, bude zaslán externí advokátní kanceláři k posouzení, zda podnikem navrhovaný dokument a záznam je v souladu s interními právními předpisy a právním řádem ČR.

Protože podnik nemá k dispozici interního právníka, budou se pravidelné (vždy v případě tvorby nového dokumentu) investice pohybovat do 30 tis. Kč. Nejedná se každoroční investice, protože některé dokumenty mají delší platnost.

Jelikož se nejedná o velkou počáteční investici, tak nebudeme propočítávat návratnost této investice.

Úspory (výhody)

- daňové doměrky a penále ze strany finančního úřadu, příp. jiných orgánů státní správy, z titulu dokumentu, který není schválen v souladu s platným řádem ČR.

4.4 Proces interního auditu

Charakteristickým rysem procesu interního auditu je pregnantní popis všech činností. Za celý proces odpovídá vždy jednatel společnosti a vedoucí auditu. Proces je systematicky velmi dobře nastaven a není nutno jej měnit. Jsou nastavena komunikační pravidla a oprávnění osob k jednotlivým činnostem. Každý procesní krok musí být důsledně zadokumentován.

4.4.1 Analýza dopadu změn do efektivity procesu

I když je proces interního auditu dobře nastaven, a není namístě případná optimalizace, dovolím si navrhnout, aby podnik realizoval veškerou auditní činnost prostřednictvím interního auditora. Externí audit provádět pouze v případech, kdy to nařizuje zákon, např. ve vztahu k ověření účetní závěrky.

Důslednou aplikací této zásady lze do budoucna uspořit **nemalé náklady** na externích auditních činnostech.

Závěr

Tématem předložené diplomové práce byla „Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů“. Cílem diplomové práce bylo podat pohled na problematiku podnikových procesů v teoretické a praktické rovině v konkrétním podniku.

Diplomová práce byla rozčleněna do čtyř kapitol. První kapitola se věnovala teoretickému základu popisujícímu základní pojmy procesního řízení a modelování, zpracována na základě doporučené literatury. Druhá kapitola seznámila s vybraným podnikem, jehož název si přáli jednatelé společnosti nezveřejnit. Ve třetí kapitole byla provedena podrobná analýza čtyř vybraných procesů, které byly modelovány v prostředí software ARIS. Poslední kapitola se věnovala návrhu zlepšení ve vybraných procesech a byly také vyjádřeny úspory či výhody plynoucí podniku z navrhovaných změn.

V praktické části jsem se zabývala představením konkrétního podniku, který už do své podnikatelské činnosti nějaké procesní postupy aplikoval. Konkrétně jsem podrobila analýze čtyři vybrané procesy: proces nákupu, proces reklamačního řízení, proces tvorby dokumentů a záznamů a proces interního auditu. Na základě analýzy těchto vybraných podnikových procesů jsem navrhla opatření ke zlepšení stávajícího stavu. Analyzované procesy jsou dobře nastaveny a mají vnitřní logiku. U třech procesů jsem provedla rozšíření nebo zúžení oprávněných osob a doplnění další činnosti, které procesy ještě zefektivní. V kapitole analýzy dopadu navrhovaných změn jsem popsala důvodnost změn ve vztahu k efektivitě procesů a ve vztahu k požadovaným počátečním investicím a případných úsporám či výhodám, které jednotlivé optimalizace podniku přinesou v blízké budoucnosti. Bohužel musím konstatovat, že kvůli nevhodně zvolenému příliš malému podniku, nebylo možné dojít k větším úsporám, které bych následně mohla i ekonomicky zhodnotit.

Vzhledem k provedené analýze současného stavu podniku v oblasti vybraných podnikových procesů a analýze dopadu změn na efektivitu těchto procesů si dovoluji konstatovat, že i přesto, že byl nevhodně vybrán příliš malý podnik a nebyl prostor pro větší inovace, jsem přesvědčena, že základní cíl práce byl splněn a zásady diplomové práce byly naplněny.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Odpovědnosti a pravomoci za činnosti spojené s procesem nákupu.....	22
Tabulka 2: Identifikace požadavků zákazníka.....	29
Tabulka 3: Odpovědnosti a pravomoci za činnosti spojené s řízením dokumentace	38
Tabulka 4: Odpovědnosti a pravomoci za činnosti spojené s interními audity	45
Tabulka 5: Rejstřík činností procesu nákupu - návrh změny.....	50
Tabulka 6: Rejstřík činností procesu reklamace - návrh změny.....	53
Tabulka 7: Rejstřík činností procesu tvorby dokumentů - návrh změny.....	56

Seznam obrázků

Obrázek 1: Používané prvky ze SW ARIS	16
Obrázek 2: Organigram společnosti XY, s.r.o.....	19
Obrázek 3: Proces nákupu - EPC diagram.....	25
Obrázek 4: Proces hodnocení dodavatele - EPC diagram	28
Obrázek 5: Proces měření spokojenosti zákazníka - EPC diagram	33
Obrázek 6: Proces reklamace - EPC diagram.....	36
Obrázek 7: Proces řízení dokumentů a záznamů - EPC diagram	40
Obrázek 8: Proces interního auditu - EPC diagram.....	46
Obrázek 9: Proces nákupu po změně - EPC diagram	51
Obrázek 10: Proces reklamace po změně - EPC diagram	54
Obrázek 11: Proces tvorby dokumentů po změně - EPC diagram	57

Seznam používaných zkratk

ARIS	Architektura informačních systémů
BPM	procesní management (Business Process Management)
ČSN	Česká technická norma, popř. Česká soustava norem
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní (earnings before interest and taxes)
EPC	procesní řetězec řízený událostmi (Event-driven Process Chain)
eEPC	rozšířený procesní řetězec řízený událostmi (extended Event-driven Process Chain)
ERP	podnikový informační systém (Enterprise Resource Planning)
IA	interní audit
IT	informační technologie
QMS	Systém řízení jakosti (Quality Management System)
SW	Software

Seznam použité literatury

BASL, Josef. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002, 140 s. ISBN 80-7082-936-2.

BPM slovníček. [online] BPS Business Process Services, 2015 [cit.03. 04. 2015]
Dostupné z <http://bpmslovník.blogspot.com/2008/04/bpm.html>

CARDA, Antonín. *Workflow. Řízení firemních procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 136 s. ISBN 80-247-0200-2.

ČSN EN ISO 9000:2005. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Český normalizační institut, 2006. 57 s.

DAVIS, Rob. *Business process modelling with ARIS*. Sprinter-Verlag London, 2001, 531 s. ISBN 1-85233-434-7.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a HORÁK, Roman. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

KRYŠPÍN, Luděk. *Ekonomika procesně řízených organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005, 53 s. ISBN 80-245-0965-2.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 265 s. ISBN 80-247-1281-4.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009, 192 s. ISBN 978-80-7395-205-1.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

VONDRÁK, Ivo. *Metody byznys modelování*. [online]. VŠB TU Ostrava, 2004. [cit.10. 04. 2015]. Dostupné z http://vondrak.cs.vsb.cz/download/Metody_byznys_modelovani.pdf

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

Interní materiály společnosti - Jednací řád firmy XY, s. r.o.

Konzultace s pracovníky společnosti XY, s. r.o.

Abstrakt

HLAVÁČKOVÁ, Tereza. *Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 64 s., 2015

Klíčová slova: proces, procesní modelování, model, ARIS, optimalizace procesu

Diplomová práce se zaměřuje na průběh procesního řízení v konkrétním podniku. Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů je zpracována za softwarové podpory programu ARIS. Nejprve je předložen teoretický úvod do problematiky procesního řízení a modelování. Následně je představena konkrétní společnost, je proveden rozbor mapovaných procesů včetně podrobného popisu. Jednotlivé procesy byly podrobeny optimalizaci a byly předloženy návrhy na zlepšení a to tak, aby každý analyzovaný proces byl efektivnější a podniku přinesl větší přidanou hodnotu.

Abstract

HLAVÁČKOVÁ, Tereza. *Analysis and subsequent optimization of selected business processes*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 64 p., 2015

Key words: process, process model, model, ARIS, optimalization of process

This diploma thesis is focused on the process management in the organization. The analysis and subsequent optimization of selected business processes is created through ARIS software support. First it is presented theoretical introduction to process management and modeling. The next chapter describes a specific company, an analysis of mapped processes, including detailed description. Every process is analysed and proposed optimizing activities and conclusions of improvement are described to be process efficient with value added.