

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA ELEKTROTECHNICKÁ**

**KATEDRA TECHNOLOGIÍ A MĚŘENÍ**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Reengineering v modelovém podniku s elektrotechnickou  
výrobou**

*Originál (kopie) zadání BP/DP*

**Abstrakt**

Předkládaná bakalářská práce se zabývá optimalizací firemních procesů a různými strategiemi vedení firmy. Je rozdělena do dvou částí – teoretické, která se věnuje různým metodám reengineeringu a řízení podniku, neboť vedení firmy právě pomocí reengineeringu (radikální změny) zvyšuje výkonnost nejen procesu, ale i celého podniku. Druhou část tvoří příklad z praxe, který umožňuje vytvořit si jasnou představu o průběhu reengineeringu.

**Klíčová slova**

Podnikový proces, reengineering, strategie, management, optimalizace

**Abstract**

This bachelor thesis deals with the optimization of business processes and various strategies of leadership used within company. It is divided into two parts – theoretical part, which deals with various methods of reengineering and leadership because leadership increases the process output through the reengineering (radical change). The example of the real performance of reengineering is described in the second part of the thesis. That description allows clear imagination of the reengineering process.

**Key words**

Business process reengineering (BPR), strategy, leadership, optimization

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

Dále prohlašuji, že veškerý software, použitý při řešení této bakalářské práce, je legální.

.....

podpis

V Plzni dne 4.6.2015

Jan Babovák

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Šárce Blechové za cenné profesionální rady, připomínky a metodické vedení práce.

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 OPTIMALIZACE PROCESŮ.....</b>	<b>10</b>
1.1 PODNIKOVÝ PROCES .....	10
1.2 DŮVODY OPTIMALIZACE.....	10
1.2.1 PDCA metoda .....	10
1.3 PŘÍSTUP K OPTIMALIZACI .....	11
1.3.1 Business Process Reengineering .....	11
<b>2 TEORIE REENGINEERINGU.....</b>	<b>13</b>
2.1 DŮVODY VZNIKU .....	13
2.1.1 Customers, Competition, Change .....	13
2.1.2 Orientace na procesy.....	13
2.2 PROCESNÍ ZMĚNY .....	13
2.3 METODIKY REENGINEERINGU .....	14
2.3.1 Metodika Hammera a Champyho .....	14
2.3.2 Metodika T. Davenporta .....	15
2.3.3 Metodika Manganelliho a Kleina.....	15
2.3.4 Metodika Kodak.....	15
2.4 DALŠÍ VÝZNAMNÉ METODIKY.....	16
2.4.1 Metodika DoD .....	16
2.4.2 Metodika ARIS .....	16
2.4.3 Metodika Participatory Process Prototyping (PPP).....	17
2.5 VÝBĚR METODIKY .....	18
<b>3 ŘÍZENÍ PODNIKU .....</b>	<b>19</b>
3.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	19
3.1.1 Strategický cyklus.....	19
3.1.2 Metody strategického řízení.....	20
❖ SWOT analýza.....	20
❖ SMART.....	21
❖ Analýza 5F.....	22
❖ Bostonská matice .....	22
❖ PEST Analýza.....	23
❖ Strategie modrého oceánu.....	23
3.2 TAKTICKÉ ŘÍZENÍ.....	24
3.3 OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ .....	25
3.4 ŘÍZENÍ PODNIKU A IMPLEMENTACE REENGINEERINGU .....	25
<b>4 MODELOVÝ PŘÍKLAD IMPLEMENTACE REENGINEERINGU.....</b>	<b>27</b>
4.1 VÝCHOZÍ STAV VE FIRMĚ.....	27
4.2 DEFINOVÁNÍ CÍLŮ .....	28
4.3 ŘEŠITEL V RÁMCI FIRMY .....	29
4.4 NÁVRH ŘEŠENÍ.....	29
4.5 REALIZACE ŘEŠENÍ .....	30
4.5.1 Software .....	30
4.5.2 Hardware.....	30
4.6 IMPLEMENTACE ŘEŠENÍ .....	31

---

4.6.1	Vývojová fáze .....	31
4.6.2	Fáze testování.....	31
4.6.3	Fáze nasazení .....	32
4.6.4	Fáze vyhodnocení .....	32
4.7	ZHODNOCENÍ ZMĚN A PROJEKTU .....	32
4.8	POROVNÁNÍ ŘEŠENÍ S JINÝMI OPTIMALIZAČNÍMI NÁSTROJI.....	32
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>34</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>		<b>35</b>



## Úvod

Úspěch je něco, čeho by chtěl pravděpodobně dosáhnout každý podnikatel a firma. Moderní konkurenční prostředí se však výrazně liší od toho před 20 lety. Je to způsobeno vývojem informačních technologií i stále se zvyšujícími požadavky zákazníků. Aby byla firma úspěšná, musí neustále sledovat dění a to nejen ve firmě, ale hlavně i mimo ni. Vnější vlivy jsou dnes jedna z hlavních příčin potřeby změn.

Pro realizaci změny je potřeba nahlížet na firmu ze správného úhlu pohledu. Aktuálně se na firmu nenahlíží jako na celek, ale jako na systém vzájemně navazujících procesů. V procesním řízení se dá identifikovat proces, který vyžaduje změny. Pod slovem identifikovat si lze představit měření výkonnosti daného procesu. Monitorováním klíčových vlastností procesu (doba samotného procesu, výstup, dosažení požadovaného cíle aj.) se lze následně rozhodnout, jakým způsobem ho optimalizovat. Jedním z možných přístupů je reengineering neboli radikální změna procesu ve firmě.

Procesní řízení organizace je v současné době nejrozšířenějším přístupem k vedení firmy ve většině vyspělých částí světa. Procesy v podniku se však musí vyvíjet a k tomu lze využít nástroj reengineeringu. Radikální změna ve firmě s sebou může přinést výkonnostní růst, je zde však také riziko neúspěchu. Zejména v případě, kdy změna probíhá s nedostatečnou přípravou a nedostatečným pochopením problematiky.

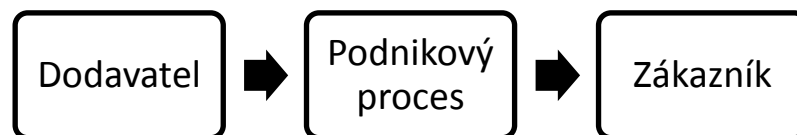
# 1 Optimalizace procesů

S vývojem podniku dochází ke změnám, malým i velkým. Proč k těmto změnám dochází a jaké jsou možnosti změn, je rozebráno níže.

## 1.1 Podnikový proces

Samostatný pojem proces lze chápat právě jako postupné provedení úkonů, neboť v reálném životě se lze setkat s celou řadou procesů. Existuje např. business proces, výrobní proces, technologický proces aj. Výstupy těchto procesů jsou odlišné.

Podnikový proces lze definovat jako algoritmický sled úkonů, který je vykonáván ve firmě, aby posloužil k vytvoření produktu, požadovaného výsledku či služby, za předpokladu existence potřebných vstupních položek.



Obr. 1.1 Základní schéma podnikového procesu. Zdroj: [1]

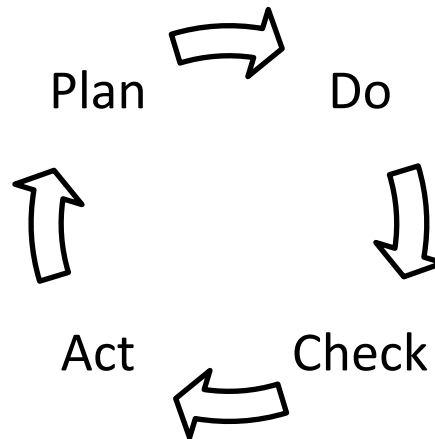
## 1.2 Důvody optimalizace

Po určitém období fungování firmy mohou některé procesy zastarat a je na vedení firmy aby adekvátně reagovalo. Někdy se však lze setkat se situací, kdy si vedení firmy myslí, že má vše pod kontrolou a rozumí přesně tomu, jako firma funguje. Tím však spějí do záhuby, neboť potřebná optimalizace by jim mohla přinést lepší produkty s nižšími výrobními náklady. Ve finále se taková změna může projevit i větším podílem prodeje na trhu [2].

### 1.2.1 PDCA metoda

Obecný model zlepšování procesů. Autorem je W. E. Deming. Akronym PDCA je složeninou prvních 4 písmen anglických slov plan (plánuj), do (dělej), check (kontroluj) a act (jednej). V první fázi se stanoví, čeho se dosáhne po provedení změny, jak a jestli vůbec se do změny chce vedení pouštět. V druhé fázi realizační tým promění návrh ve skutečnost, celý proces je monitorován a měl by probíhat dle naplánovaného harmonogramu. Ve třetím kroku probíhá vyhodnocení, a zda se dosáhlo požadovaného cíle. Do poslední fáze spadá osvojení a

zavedení nového procesu. Ovšem za předpokladu, že přináší požadovanou změnu. Pokud se zjistí, že změna není z nějakého důvodu dostačující, následuje návrat do fáze „plánuj“ [2]. PDCA metodu ilustruje následující obrázek.



Obr. 1.2 PDCA cyklus. Vytvořeno autorem.

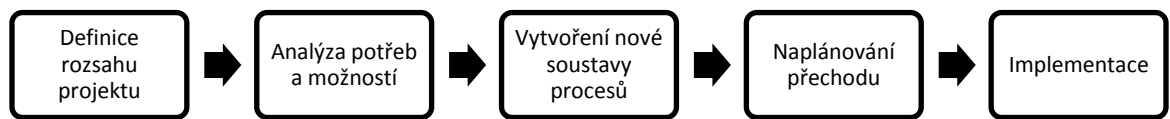
### 1.3 Přístup k optimalizaci

Pokud vedení ví, čeho chce dosáhnout, musí zvolit adekvátní cestu, jak toho docílit. Dva základní pohledy jsou Business process improvement (BPI) a Business process reengineering (BPR). BPI je jednoduše řečeno postupná změna. V rámci tohoto přístupu je snaha o vylepšení stávajících procesů v jejich formě. Může se jednat o drobné změny, které přinesou nepatrný růst. Takový přístup však nemá příliš velký dopad, nicméně zase není tolik rizikový[2].

Naproti tomu BPR je právě o radikální změně a o zavedení úplně nových podnikových procesů, které nahradí existující. A právě tento radikální přístup je dále rozebírán.

#### 1.3.1 Business Process Reengineering

Hammer a Champy (zakladatelé reengineeringu) definují reengineering jako radikální změnu procesů ve firmě [3]. Hlavním znakem BPR je vytvoření nových postupů (bez ohledu na doposud používané) a dosažení radikálního růstu výkonnosti ve firmě [2]. BPR je o znovuvytvoření funkčních procesů v současném konkurenčním prostředí, nikoli o vylepšování starých, dnes již přežitých metod [1,3].



Obr. 1.2 Model zásadního reengineeringu. Převzato z [1].

## 2 Teorie Reengineeringu

### 2.1 Důvody vzniku

Fungování současného každodenního světa je podmíněno celou řadou faktorů, např. existencí internetu, celosvětové sítě, která prakticky eliminuje vzdálenosti a umožňuje okamžitou komunikaci s kýmkoliv na světě. Počítačové sítě v podniku, rychlá komunikace a rychlá reakce jsou dnes již samozřejmostí. V minulosti ovšem počítače, ani sítě v dnešním měřítku neexistovali. Svět fungoval jinak a lidé i jinak přemýšleli. Tato skutečnost se samozřejmě projevila v každodenním osobním i pracovním životě.

Pokud toto jednoduché zamyšlení aplikujeme na naši problematiku podniku, je zcela jasné, že změna doby a pokrok v technologiích si vyžaduje odpovídající reakci - inovaci. Jednak v samotných procesech fungování firmy a jednak v přístupu k lidem – zákazníkům. Champy a Hammer se opírají o tzv. 3C (Customers, Competition, Change) [3].

#### 2.1.1 Customers, Competition, Change

**Customers (Zákazníci)** – zákazník je pán, určuje množství čeho a za kolik se bude vyrábět [2].

**Competition (Konkurence)** – konkurence je velmi intenzivní, některé firmy vytvářejí řetězce a namísto soupeření si pomáhají. Obecně však platí, že i nováčci v daném odvětví mohou diktovat nové způsoby řízení firem [3,4].

**Change (Změna)** – rychlost je hlavním faktorem, co se týče změny. Ke změnám dochází mnohem častěji než v minulosti a hlavně nepříliš předvídatelně [3,4].

#### 2.1.2 Orientace na procesy

Dříve se firmy orientovali na rozdělení jednotlivých pracovních úkonů mezi jednotlivé zaměstnance, což vycházelo z paradigmatu A. Smithe. S dnešní moderní érou naopak přichází snaha jednotlivé úkony kombinovat dohromady pod jednotlivé výrobní procesy a toto paradigma ignorovat, což je jedna ze zásad reengineeringu. V hierarchicky řízeném podniku tak dochází ke snížení počtu vrstev vedení ve firmě [1,3].

### 2.2 Procesní změny

V souvislosti s reengineeringem je potřeba zmínit další možné metody sloužící ke zlepšení fungování podniku. Existuje pět základních druhů změn, které lze klasifikovat dle

šesti hledisek. Oproti reengineeringu se však jedná pouze o zlepšení stávající situace. Nikoli o „nový začátek“ [1]. Tyto metody přehledově shrnuje následující tabulka.

Tab. 2.1 Typy organizačních změn. Převzato z [1].

	<b>Rightsizing</b>	<b>Restrukturace</b>	<b>Automatizace</b>	<b>TQM</b>	<b>Reengineering</b>
<b>Předmět očekávání</b>	lidské zdroje	komunikace, vztahy	technologie	požadavky zákazníků	fundamentální
<b>Zaměřeno na</b>	personál	organizaci	systemy	detailní vylepšení	radikální změny
<b>Orientace</b>	funkční	funkční	procedurální	procesní	procesní
<b>Role IT</b>	často napadaná	příležitostně zdůrazněná	vylepšení existujících systémů	vedlejší	klíčová
<b>Cíle zlepšení</b>	přírůstkové	přírůstkové	přírůstkové	přírůstkové	dynamické a významné
<b>Frekvence</b>	jednorázově	jednorázově	periodicky	permanentní	obvykle jednorázově

## 2.3 Metodiky reengineeringu

Existuje celá řada metodických postupů, jak k reengineeringu přistupovat a následně ho realizovat. Tyto metodiky jsou si v řadě věcí podobné. Lze je dokonce zobecnit do tří základních kroků (příprava, rekonstrukce procesu, implementace). Je však zásadní uvědomit si, že univerzální přístup, který by fungoval na vše, neexistuje. Jednotlivé organizace by měly k problému přistupovat s ohledem na jejich konkrétní situaci a vypracovat si vlastní metodiku. Při použití některé z již vypracovaných metodik by mohlo dojít ke snadné dezinterpretaci. Namísto usnadnění změny má posléze takový postup spíše opačný účinek.

### 2.3.1 Metodika Hammera a Champyho

Tato metodika vidí hlavní problém v nedostatečném managementu firmy a v nepříteliš

jasné vizi, čeho chce podnik dosáhnout. Odpor zaměstnanců vůči změně není brán příliš v potaz.

Vedení firmy stručně nastíní situaci a odprezentuje svůj plán. Podnikové procesy se zanalyzují a zjistí se jejich provázanost, nejlépe v provedení diagramů. Následně se vyberou procesy, které jsou vhodné pro reengineering a stanoví se přínos těchto procesů v budoucnosti. Pokud podnik přípravnou fází nepodcení, samotná implementace by neměla být problém[1].

### **2.3.2 Metodika T. Davenporta**

Klíčovou rolí jsou informační technologie. Na rozdíl od Hammera a Champyho však přihlíží ke konkrétní organizaci podniku a personální záležitosti.

Ze všeho nejdříve si vedení ustanoví cíle, s tím spojené akce a náklady. I když jedním z cílů by mělo být značné snížení nákladů, je třeba vidět problém z větší perspektivy. Přílišným omezením nákladů nezabránit dosažení vedlejších cílů, které se mohou týkat např. zaměstnanců firmy. Davenport dále doporučuje vybrat procesy, které projdou reengineeringem a následně objektivně porovnat výkonnost nových procesů. Pokud je to možné, využít informačních technologií k implementaci řešení. Následně vytvořit prototyp procesu, aby se s ním mohli všichni důkladně seznámit, případně navrhnout vylepšení před samotnou implementací. Implementace podle Davenporta trvá zhruba jeden rok a projeví se v ní důsledky zavedení nového procesu v rozsahu celé firmy[1].

### **2.3.3 Metodika Manganeliho a Kleina**

Zaměřuje se na procesy, které vedou k uspokojení zákazníků a napomáhají dosáhnout firemních cílů.

Nejprve se vytvoří projekt a stanoví se cíle. Zjistí se procesy, které bude nutno nahradit či upravit. Na základě těchto zjištění se stanoví přesná vize o budoucím fungování. Během zavádění změn se sleduje nejen technická stránka věci, ale i personální. Nakonec dojde k transformaci – řádnému zavedení všech změn[1].

### **2.3.4 Metodika Kodak**

Prvním krokem je naplánování všech nezbytných procedur a akcí. Následně se stanoví týmy a odpovědně osoby za jednotlivé procesy. S ohledem na možné využití informačních technologií se procesy zrekonstruují a následně se zkušebně začnou zavádět. Infrastruktura

podniku se tomu přizpůsobí. Po celou dobu projektu se řeší problémy, které by mohly omezovat projektovací týmy[1].

## 2.4 Další významné metodiky

### 2.4.1 Metodika DoD

DoD znamená Department of Defense neboli v češtině ministerstvo obrany. Tato metodika vznikla v roce 1992 jako výsledek dvou skutečností. První byla krize americké vojenské administrativy zapříčiněné událostmi tehdejší doby (např. konec studené války a s tím související změny). Druhou byla obliba reengineeringu. Takže se tento způsob změny jevil zcela přirozeně. Vznikl pod názvem Functional Process Improvement – dále FPI [5].

FPI je definován jako: [5] „*aplikace strukturované metodiky na popis současného a definici budoucího stavu funkční struktury úřadu současných a zamýšlených cílů a uživatelských požadavků; definice cílů úřadu a strategie jejich dosahování; program přírůstkových a postupných změn procesů, dat a podpůrných informačních systémů, prováděný pomocí funkčních, technických a ekonomických analýz a rozhodování.*“

FPI vychází ze sedmi základních principů, které jsou: sdílení informací, podpora poslání organizace, funkční vedení, snížení nákladů, cílené technologie, jednoduché rozhraní, just-in-time[1, 5].

### 2.4.2 Metodika ARIS

Autorem metodiky ARIS je profesor A.W. Scheer. Tato metodika nedefinuje žádný přesný postup, ale spíše nabízí různé pohledy a dokonce nástroje na danou problematiku. Metodika staví do popředí informační systém a tak existuje i ARISToolset a další aplikace, které lze při realizaci použít[5,6].

Metodika ARIS se podle [5] staví na pěti základních pohledech na podnik. Organizační pohled, kam spadají pracovníci a jejich organizace. Datový pohled, který je tvořen stavy a událostmi. Funkční pohled – funkce systému, jejich vztahy. Procesní pohled slouží jako hlavní centrální pohled, který propojuje všechny ostatní pohledy. Výkonový pohled, který ve starších verzích metodiky chyběl, slouží jako hlavní nástroj pro průběžné zlepšování procesů.

**V pohledech se dále rozlišují úrovně:**

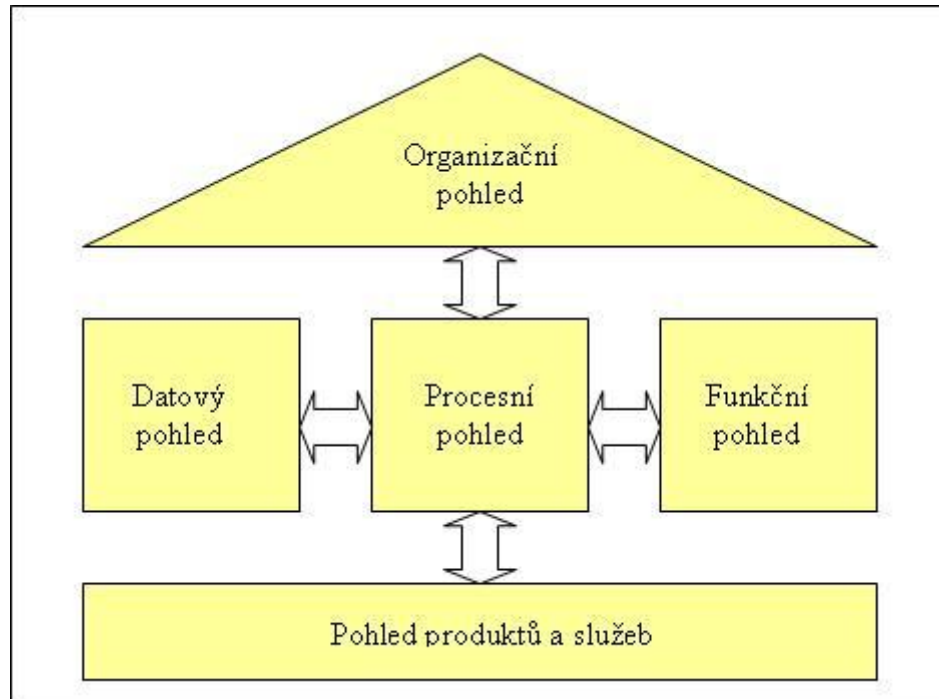
**Věcná úroveň** – problematika podniku



**Zpracování dat** – struktura informačního systému, zpracování, transakcí

**Implementace systému** – hardware a software

Následným zkombinováním vznikne důkladná analýza podniku.



Obr. 2.1 Pohledy ARIS. Převzato z: [6]

### 2.4.3 Metodika Participatory Process Prototyping (PPP)

Tato metodika klade důraz na spolupráci a zpětnou vazbu. Kombinuje zažitě metody a přináší metody nové a to i v oblastech řízení týmu. Jejím autorem je prof. Gappmaier a jedná se o komplexní přístup[5].

Jelikož se jedná o komplexní přístup, tato metodika se liší hloubkou spolupráce. V podstatě při průběhu postupu mezi sebou všichni spolupracují a nezáleží při tom na jejich specializaci. Postup je převážně stejný jako u jiných metodik, zde se však razantně a sofistikovaně používají účelové metody a techniky (vytváření strategické vize, poznávací analýza, osobní videoanalýza, metoda obrázkových kartiček aj.)[5].

Metodika je založena na několika principech. Mezi ty významnější patří například souběžné zlepšování procesů ve třech procesních rovinách (lidské, činností, technické), řešení nejen radikálních skutečností, ale i těch méně významných, vědomí potřeby odborníků ale i praktických znalců[5].

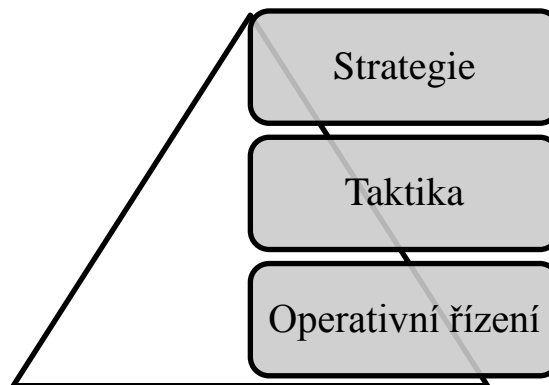
## **2.5 Výběr metodiky**

Václav Řepa ve své publikaci [5] důkladně popisuje jednotlivé metodiky. Po výše uvedeném přehledovém zpracování, lze shrnout problematiku metodik následovně:

At' už zmíníme jakoukoli metodiku, slouží nám spíše jako přehled a pro konkrétní problém bychom si měli vypracovat metodiku na míru s nástroji a technikou, které v podniku všichni rozumí. Dobrý reengineeringový projekt je zaměřen na zákazníky, staví na zkušenostech a díky radikální změně v podniku ji má přinést světlou budoucnost.

### 3 Řízení podniku

Řízení podniku je samo o sobě procesem, a to značně složitým a mnohostranným. Lze jej definovat jako skloubení všech procesů ve firmě, takovým způsobem, který dovolí dosažení vytyčených cílů. Jinými slovy úkolem managementu firmy je plánovat, organizovat, motivovat a kontrolovat. Řízení podniku lze rozdělit do třech základních úrovní. Na každé úrovni se provádí něco jiného a také v odlišném rozsahu.



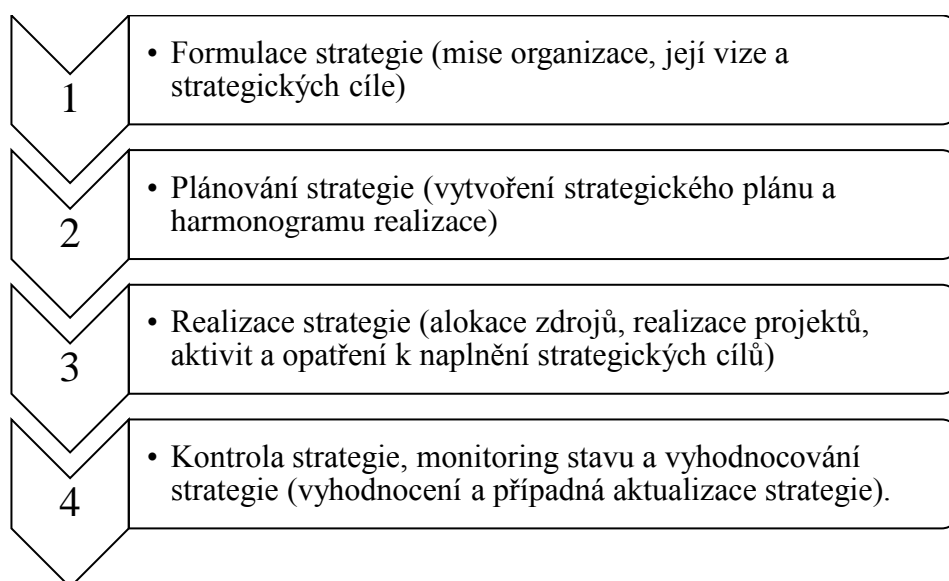
Obr. 3.1 Úrovně řízení podniku. Zdroj: Vytvořeno autorem.

#### 3.1 Strategické řízení

Jedná se o vrcholové řízení podniku, jehož úkolem je koordinovat všechny lidi ve firmě, plánovat způsoby dosažení cílů a zajistit, že se nic nebude dít náhodně, ale v dlouhodobém měřítku plánovaně. Je to komplexní část řízení, kde je potřeba být schopen řídit své projekty a vědět, kdy změnit směr a například být schopen určit, zdali daného cíle bylo dosaženo a mít tak předem připravené harmonogramy a způsoby, jak požadované informace kdykoli zjistit a adekvátně reagovat. Slouží také k předání požadavků vlastníků firmy[7].

##### 3.1.1 Strategický cyklus

Jedná se o tzv. proces strategického řízení, který slouží k zajištění bezproblémového fungování tohoto druhu řízení. Sestává se ze 4 kroků a neustále se opakuje[7].



Obr. 3.2 Strategický cyklus. Zdroj obsahu: [7].

### 3.1.2 Metody strategického řízení

Existuje několik metod, které strategické řízení využívá. Mezi nejpoužívanější patří například[7]: Analýza 5F (Five Forces), Matice BCG (Bostonská matice), Balanced Scorecard (BSC), Blue Ocean Strategy (Strategie modrého oceánu), Diferenční analýza (Gap analýza), EFE matice (EFE Matrix), IFE matice (IFE Matrix), Hierarchie strategií (Hierarchy of Strategies), Základní marketingové koncepty, MBO (Management by Objectives), Analýza MOST, PESTLE analýza, Prognózování (Forecasting), Technika scénářů, SPACE analýza, SWOT analýza, SPACE analýza, SMART, VRIO analýza a Winterlingova krizová matice. Některé z nich jsou níže rozebrány.

#### ❖ SWOT analýza

SWOT je složenina prvních písmen anglických slov, které představují čtyři faktory, o které se tato analýza opírá: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Přičemž silné a slabé stránky jsou interní záležitostí firmy a příležitosti společně s hrozbami se řadí do externí roviny.

SWOT analýza se používá při změně strategie ve firmě, respektive je to její skutečný účel. V praxi se však lze setkat se skutečností, že firmy ji provádí jen jako nutnou položku, která by se měla udělat. Někdy bývá také požadována jako součást jiných dokumentů. SWOT analýza je zároveň součástí tzv. situační analýzy, což je analytický celek určený pro vytvoření firemní strategie[8].

Výhoda této analýzy spočívá v rychlosti a hlavně názornosti provedení. A to za pomoci pouhých čtyř faktorů. Samotné určení těchto položek však už tak jednoduché není. Existuje několik univerzálních šablon, které lze v případě potřeby využít, nicméně přesné určení a správné elementární myšlení se liší podnik od podniku. Kromě určení jednotlivých položek, je důležitá interakce mezi nimi. Ta totiž napovídá, na co se zaměřit a co je potřeba změnit[8,9,10]. Z následující tabulky si lze vyvodit jednotlivé strategie.

Tab. 3.1 SWOT strategie. Zdroj:[9]

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	SO	WO
Threats	ST	WT

WT strategie – minimalizace slabých stránek a ohrožení z vnějšku

WO strategie – minimalizace slabých stránek, maximalizace příležitostí

ST strategie – maximalizace silných stránek, minimalizace ohrožení

SO strategie – využít silných stránek k využití maximalizace příležitostí (optimum)

SWOT analýza je také zajímavá tím, že se jedná prakticky o univerzální nástroj. Lze ji použít na řadě míst, a to nejen při vedení firmy[8,10].

### ❖ SMART

SMART je jako v případě SWOT opět složenina anglických písmen. SMART je souhrn pravidel, který jednoznačně vymezuje stanovení cílů za přijatelných podmínek. Jednotlivá písmena znamenají následující a specifický cíl musí splňovat každou vlastnost. Stejně jako v případě SWOT se dá tento souhrn pravidel používat v každodenním životě[11]. Existuje i vylepšená verze SMARTER, která k pravidlům přidává průběžné vyhodnocování a například etiku. Záleží, která anglická slova se přesně použijí, nejsou přesně stanovena a někdy může docházet dokonce k překrývání významů:

S - Specific – konkrétní

M - Measurable – měřitelný

A - Achievable – dosažitelný

R – Realistic – realistický

T - Time Specific – časově specifické.

### ❖ Analýza 5F

Autorem analýzy pěti sil (protože pracuje s pěti prvky) je Michael E. Porter. Tato analýza vytváří prognózu chování ostatních subjektů na trhu a pomáhá tak analyzovat dané odvětví. Ve své základní verzi pracuje s pěti prvky – 5F[12]. Analýzu lze ještě rozšířit o další dva, které se zaměřují na regulaci odvětví (chování vlády) a komplementy (nabízené množství a cena). Tím lze získat mikroekonomický pohled[13]. Základní prvky jsou: konkurence v odvětví, možnost vstupu nového konkurenta na trh, množství dodavatelů, kupní síla a hrozba substitutů.

### ❖ Bostonská matice

Bostonská matice vznikla počátkem 70. let v poradenské firmě Boston Consulting Group. Někdy proto bývá označována jako Matice BCG. Jejím autorem je Bruce Henderson. Matice hodnotí portfolio produktů a služeb ve dvou rovinách. Dle růstu trhu a podílu na něm[14]. Matice vypadá následovně:

Tab. 3.2 BCG matice. Zdroj: [14]

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	hvězda	otazník
Nízká míra růstu	dojná kráva	pes

Jednotlivé kategorie znamenají následující[14]:

**Pes** – má nízký podíl na trhu a zároveň i nízký růst, což znamená, že negeneruje, ale ani příliš nespoteblovává finance. Nicméně se jedná o peněžní past, protože peníze jsou investovány na trhu, který nemá potenciál.

**Otazník** – sekce, která také bývá nazývána problémové dítě. Zde dochází k rychlému růstu a velké spotřebě peněz. V počátku sice negeneruje přijatelné množství financí nazpátek,

ale má potenciál stát se hvězdou, nebo i dojnou krávou – záleží na trhu. Je zde i riziko, že po několika letech se z ní stane pes.

**Hvězda** – hodně peněz vynáší, ale zároveň i spotřebovává. Pokud klesne míra růstu a hvězda si dokáže zachovat svůj podíl na trhu, stane se dojnou krávou a tím pádem budoucím zdrojem příjmů pro firmu.

**Dojná kráva** – vyniká na vyzrálém trhu tím, že generuje mnohem více peněz, než je potřeba investovat. A jedná se tak o příjmy, které mohou pokrýt investice do otazníků, aby se z nich stali hvězdy, finanční pokrytí administrativy ve firmě, vývoj, vyplácení dividend aj.

Metoda má několik nevýhod. Růst trhu a podíl na trhu je jen jeden z mnoha faktorů, které se týkají výdělku. Ostatní faktory jsou zde přehlíženy. Metoda předpokládá, že každá jednotka je samostatná, nicméně třeba pes může pomáhat ostatním jednotkám, aby získali převahu nad konkurencí. BCG matice také velmi závisí na definici trhu, která někdy znamená rozdíl mezi psem a krávou[14].

#### ❖ **PEST Analýza**

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí firem. Zkratka PEST je opět akronym z počátečních písmen anglických slov. A to konkrétně: Political (politické faktory), Economic (ekonomické faktory), Social (sociální faktory), Technological (technologické faktory). V rozšířené verzi PESTLE pak ještě Legislative (vliv zákonů) a Ecological (řešení otázek životního prostředí)[15,16].

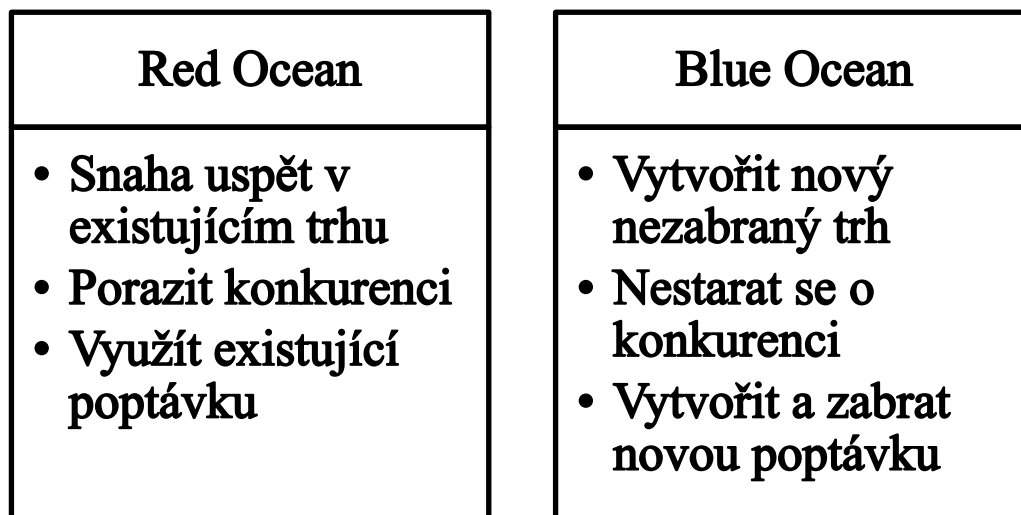
Tyto faktory často bývají mimo dosah toho, co firma jako taková může ovlivnit. Avšak některé faktory se často jeví jako hrozby a zkratka „PEST“ (volně přeloženo jako škůdce) je zde tak na svém místě. Někdy však právě díky vnějším vlivům vznikají nové příležitosti, pak lze slovo přeskládat do pozitivněji laděné podoby STEP (krok). Na základě této analýzy tedy firma sice nemůže ovlivnit co se děje mimo ni, ale může se včas přizpůsobit novému prostředí. Na PEST analýzu někdy následně navazuje SWOT analýza[16].

#### ❖ **Strategie modrého oceánu**

V roce 2005 vyšla stejnojmenná kniha (Blue ocean strategy), která pojednává o obchodní strategii založené na vytváření nového trhu bez konkurence. Autory knihy jsou W. Chan Kim a Renée Mauborgne. Základní myšlenka modrého oceánu je dosažení vyššího zisku vytvořením poptávky na bezkonkurenčním trhu (modrém oceánu). Pro dokonalé fungování na trhu je důležité ovládat i stávající tzv. červený oceán, a to i po vytvoření nového tržního

prostředí[17].

Pro lepší pochopení si lze nadefinovat červený (Red) a modrý (Blue) oceán v charakteristických bodech. Viz následující obrázek.



Obr. 3.3 Červený a modrý oceán. Zdroj:[17]. Upraveno.

Khai Biau Yip ve své internetové prezentaci [17] v podstatě uvádí následující:

#### **Rozšířit hranice existující poptávky**

Zákazníky lze rozdělit do několika kategorií vůči danému produktu. Pro existující produkt A platí přísná pravidla, podle kterých je vyráběn a prodáván. Kupuje ho však pouze omezené množství lidí, protože zbytek potenciálních zákazníků hledá něco jiného. Pokud přijdeme na trh s produktem B, který bude vhodný pro všechny, a zároveň bude schopen uspokojit i původní část zákazníků, vytvoříme tím právě modrý oceán. Samozřejmě, že to nezahrnuje 100% trhu, ale znamená to výraznější rozšíření spektra zákazníků.

#### **Inovace Ceny**

Na jedné straně je snaha o ušetření peněz při výrobě a zároveň na straně druhé přidávat hodnotu pro zákazníka a tlačit cenu nahoru. Ovšem při tvorbě modrého oceánu je třeba mít na paměti velkou perspektivu a nikoli jen čísla.

### **3.2 Taktické řízení**

Taktické řízení podniku zajišťuje střední management, který konkretizuje strategii a prostředky k dosažení cílů. Pracují s kratším časovým horizontem než nejvyšší management a jsou více flexibilní. Výsledkem jejich procesního plánování je plán, který je rozpracován a



vztahuje se k jednotlivým oblastem firmy (marketing, finance, výroba atd.). Součástí tohoto procesního plánování je samotné realizování a feedback neboli zpětná vazba[9].

### 3.3 Operativní řízení

Nejnižší úroveň hierarchie řízení, která využívá operativní plány a metody vnitropodnikového řízení. Jedním z hlavních znaků je krátký časový horizont a efektivní využívání podnikových zdrojů. Do této úrovně řízení podniku spadá například řízení výnosů, nákladů, cash-flow, zajištění personálu, materiálu a další[9].

### 3.4 Řízení podniku a implementace reengineeringu

Pokud je zapotřebí firemní změna pro lepší chod podniku, je třeba mít na paměti několik faktorů. Jak bude změna provedena, kdo všechno bude zainteresován a jaké mohou nastat okolnosti. Dvojice Hammer-Champy ve své publikaci [3] uvádí hned několik chyb, kterých se lze dopustit a nutno říci, že se vlastně jedná o nezkušenost nebo o nepochopení podstaty reengineeringu.

Prvním problémem je snaha provést reengineering, i když ve skutečnosti se o něj nejedná, což ve finále nepřináší očekávaný výsledek. Některé firmy se snaží proces vylepšovat, ale naopak tím mohou způsobit ještě složitější provedení skutečného reengineeringu v budoucnosti.

Dalším problémem je například snaha o zlepšení konkrétních podnikových záležitostí, jako je například „týmová práce“. Zde se chyby dopouští přímo vedení firmy, neboť špatně formuluje daný problém a ani po třech měsících nepříjde kýžený výsledek. Je potřeba firmu vidět jako soustavu procesů.

V reengineeringu jde o předělání podniku. Vše, co souvisí s konkrétní změnou, musí být také změněno, aby podnik jako celek mohl pracovat dál. Tuto skutečnost někteří manažeři nechápou a chtějí změnu bez potřebné reorganizace.

Pokud se vedení rozhodne pro realizaci reengineeringu a někdo přijde s okrajovým řešením, které sice udělá jen nepatrnou změnu, ale nebude potřeba větší reorganizace, z dlouhodobého hlediska je lepší reengineering provést. Stejně tak by se na projektu nemělo šetřit a měla by mu být věnována každodenní pozornost.

Při realizaci reengineeringu je dále potřeba motivovat pracovníky po provedených změnách. Vedení by si mělo stát za svým, přijmout změny za své a adekvátně se podle toho

chovat. Samotná realizace by se pak neměla protahovat.

Realizace reengineeringu probíhá shora dolů a je úzce spjata se strategickým řízením, tzn. s vrcholovým vedením, které by mělo mít zpětnou vazbu a přehled o tom, co se v projektu děje a hlavně projekt aktivně podporovat.

## 4 Modelový příklad implementace reengineeringu

V této kapitole je popsána metodika implementace reengineeringu v reálné firmě působící na elektrotechnickém trhu. Firma působí v České republice přes 15 let a je součástí nadnárodní společnosti. Součástky od ní odebírají i velcí světoví výrobci. Firma zaměstnává přes 500 lidí, z toho více než 300 pracuje ve výrobě. Zbytek zaměstnanců pracuje ve skladu a administrativě. Ve výrobě zaměstnanci pracují na 3 směny.

### 4.1 Výchozí stav ve firmě

Výroba klade vysoké požadavky na vlastní kvalitu práce, znalosti a flexibilitu zaměstnanců. V podniku jsou zavedeny vysoké standardy výroby spolu s průběžnou a výstupní kontrolou. Tyto kontroly probíhají při naskladňování, distribuci či kontrole materiálu. Vysoká úroveň provedení výrobku je samozřejmostí. To vše podnik dělá pro uspokojení vysokých požadavků zákazníků.

Výroba funguje v některých segmentech způsobem Just in Time a nelze počítat s vyšší chybovostí ve veškerých procesech, než v setinách promile. To vše samozřejmě vyžaduje neustálý přísun informací směrem k zaměstnancům a zpětnou vazbu (dopady) k vyhodnocení efektivity jednotlivých částí tohoto toku informací. Nový zaměstnanec absolvuje základní seznamovací proces po firmě či výrobní hale, je seznámen ve školicím středisku s prostředím firmy, historií, výrobou, bezpečností atd. Dále je několik týdnů zaškolen na svoji práci a na závěr je přezkoušen.

V průběhu života firmy některé výrobní procesy prochází reengineeringem (radikálním nebo postupným). Dochází tedy k opětovnému školení, zkoušení a informování všech zainteresovaných osob a to včetně kontroly, zda informace byla pochopena a přijata správným způsobem. Původně školení bylo realizováno systémem člověk školitel – člověk zaškolený. Se vzrůstajícím počtem pracovních míst začal být tento systém nereálný a hrozil kolaps procesu školení. Docházelo k problémům v koordinaci jednotlivých kroků školení, testování a celkového přehledu. Nebylo jednoduše zjistitelné, kde se projevují kvalitativní nedostatky, kdo ještě nedokončil test a jaké jsou nejčastější chyby.

V podniku nešlo současně realizovat zaškolení a přezkušování zaměstnanců při dodržování určité úrovně pouze za použití školitelů, jejich osobního přístupu a klasických pomůcek. Takto fungující systém nestíhal zvládat včas požadavky, nedával dostatečný přehled ani statistiky potřebné k hodnocení. Hlavně negeneroval optimální data k předložení

zákazníkům kvůli posouzení kvality výroby, což je klíčové, vzhledem k odvětví průmyslu, ve kterém firma funguje.

## 4.2 Definování cílů

V podniku byly stanoveny jednotlivé cíle reengineeringu:

- ❖ stávající způsob rozšířit o další možnosti v oblasti přezkoušení, předávání informací a automatizace některých činností;
- ❖ zajistit, aby nebylo nutné všechny úkony provádět vždy za přítomnosti školitele nebo v konkrétní dobu;
- ❖ vzít v potaz třisměnný provoz a různé časové možnosti jednotlivých pracovišť;
- ❖ zajistit zaměstnancům větší časovou svobodu, respektive možnost volby některých úkonů dle jejich časových možností;
- ❖ získat statistické údaje o jednotlivých testech, okruzích, které se mezi sebou liší dle výroby;
- ❖ umožnit vyhodnocení kritických oblastí, vyžadujících zvýšenou pozornost;
- ❖ získat přehled o průběhu jednotlivých testů a splnění povinností zaměstnanců absolvovat školení a nechat se přezkoušet v daném období;
- ❖ zajistit výstup informací směrem k zaměstnancům takovým způsobem, aby bylo možné ověřit, zda informaci četli;
- ❖ vytvořit prostředí pro předávání dalších informací, nejen o výrobě, ale i o dění ve firmě (chystaných kulturních a společenských akcí a dalších záležitostí ze života firmy);
- ❖ vytvořit hardwarové a softwarové řešení akceptující prostředí firmy, pochopitelné pro všechny, lehce použitelné. Zajistit bezpečnost dat a osobních údajů v podmínkách, kdy řešení bude dostupné po celý den;
- ❖ vymyslet řešení, které lze rozšiřovat a aplikovat i v dalších výrobních závodech, zejména v zahraničních pobočkách firmy, a tím sjednotit proces v rámci celé firmy.

U posledního bodu je potřeba myslet i na údržbu a upgrade systému „napříč planetou“, včetně jednoduchého zavádění v rámci jednotlivých provozů s ohledem na různorodost

výroby, tím pádem na rozdílné okruhy školení, testování, informací, dále přizpůsobení dle jazyka a nezapomenout také různé přístupy k celé záležitosti s ohledem na mentalitu regionu.

### 4.3 Řešitel v rámci firmy

Vzhledem k požadavkům na provedení řešení bylo vybráno jako řešitel IT oddělení ve firmě. Znalost infrastruktury byla velkou výhodou. Pokud by byl proveden outsourcing, trvalo by dlouho, než by daná firma provedla potřebné analýzy, zmapovala terén a musela by koordinovat některé kroky s výrobou, což by bylo dost problematické.

IT oddělení dostalo za úkol zajistit dodavatele hardware, navrhnout řešení, navrhnout a vytvořit software ve spolupráci se školiteli a výrobou. Následně zrealizovat a uvést do provozu.

### 4.4 Návrh řešení

Jako řešení byla navržena (po pečlivé úvaze a posouzení různých faktorů) kombinace interaktivního kiosku, PC, serverové části a vlastního softwaru spolu s produkty Microsoft. Na serveru běží aplikace, ale databáze běží na samostatném stroji. K aplikaci se přistupuje pomocí http. Server vrací určitou stránku buď pro kiosek s obsahem dle volby uživatele, který se musí přihlásit (standardně osobní číslo), nebo obsah pro administraci (opět přihlášení přes webové rozhraní). Aplikace na serveru je psána v ASP a komunikuje s Microsoft SQL.

Uživatel (zaměstnanec) na kiosku může prohlížet obecné informace, např. firemní časopis, seznam lidí, kteří mají aktuální termín zkoušení, či jinou povinnost. Po přihlášení má uživatel možnost nahlédnout do výpisu své docházky, zkontrolovat hodiny, dovolenou atd. Pokud má absolvovat přezkoušení, a ve stanoveném datu se zaměstnanec přezkouší, tak na monitoru vidí vyhodnocení testu. Zároveň obdrží výtisk výsledku, dále zde uvidí případné informace z výroby, např. reklamace a způsob nápravy. Samotné otázky daného okruhu ke konkrétní výrobní linii jsou zobrazovány, resp. generovány náhodně. Výsledek jeho přezkoušení je uložen do databáze. Pokud měl povinnost si přečíst nějaké informace, systém uloží, kdy si je přečetl. Přečtení informace nelze přeskočit, uživatel si ji musí odkliknout. Kiosek je umístěn v prostorách, které jsou dostupné po celý den a zároveň je umístěn optimálně tak, že je odstíněn od rušivých vlivů na uživatele, který se soustředí na své přezkoušení.

## 4.5 Realizace řešení

Definované cíle v kapitole 4.2 jsou realizovány v rámci reengineeringu pomocí softwarového a hardwarového řešení.

### 4.5.1 Software

Reengineering v oblasti softwaru bude realizován pomocí následujících prostředků. Administrace, resp. přihlášení do administračního prostředí na serveru z PC je opět přes www rozhraní a umožňuje spravovat celý systém. Zde se zadávají jednotlivé okruhy otázek pro jednotlivé linie výroby, někteří zaměstnanci mají na starost více linií. Pro některé otázky v testu se vkládají do systému i fotografie. Dále je zde prostředí pro vložení ostatních informací, nesouvisejících s výrobou a editace údajů o jednotlivých zaměstnancích např. o jejich proškolení a výsledcích. Systém umožňuje vytvářet sestavy (přehledy) pro tisk, export do .pdf nebo .xls souborů. Dokáže vyhodnotit oblasti otázek, kde dochází k největší chybovosti, vytvořit statistiky jednotlivých okruhů, ukázat jednotlivá proškolení a historii u jednotlivých zaměstnanců. To ušetří velké množství z časového fondu školitelů, kteří nemusí dělat vyhodnocení ručně, resp. ručně na PC v Excelu nebo Accessu. Zadávat výsledky, předávat si je, synchronizovat přes sdílené prostředky apod. a mohou se více věnovat rozvoji svých svěřenců v praktické části, nebo s nimi řešit jiné aktuální problémy na pracovišti. Nehledě na to, že zaměstnanec si jde udělat přezkoušení ze znalostí, kdy mu to vyhovuje, systém výsledek zpracuje a uloží. Systém také sám ohlídá aktuální termíny a vypíše je do souboru nebo vygeneruje výstup pro kiosek, který ho automaticky zobrazuje. Samozřejmě si lze tyto údaje prohlížet také v administrativní části.

### 4.5.2 Hardware

Hardwarové řešení vyžadovalo investici převážně do samotného informačního kiosku, který musí po zvážení potřeb, prostředí, různorodosti PC, gramotnosti lidí a dalších faktorů splňovat následující:

- pevné, robustní provedení (částečně odolné proti hrubé síle naštvaných uživatelů po neúspěšně složeném testu, a jako prevence vandalismu);
- zabudovanou čtečku čárového kódu pro identifikaci přístupu;
- zabudovanou tiskárnu pro tisk výsledků;
- dotykovou obrazovku (externí klávesnice je nežádoucí);

- po startu, resp. výpadku proudu musí naběhnout opět do úvodní stránky programu;
- operační systém s internetovým prohlížečem, který poběží v celoobrazovkovém režimu s podporou javy.

V kiosku je standardní základní deska osazená CPU a RAM, RGB výstup, USB porty pro připojení externích zařízení, dále HDD s OS, přes LPT termo-tiskárna na papírový pásek (kotouček), přes USB připojené dotykové rozhraní (vrstva) monitoru a skener pro čtení čárového kódu.

Databáze sídlí na serverech, které již firma vlastní a jsou servisované již v rámci ostatního provozu výroby, logistiky a administrativy.

## 4.6 Implementace řešení

Celý projekt reengineeringu byl rozdělen do 4 fází. Samotná implementace proběhla za běžného provozu.

### 4.6.1 Vývojová fáze

V tomto období vznikl grafický návrh a design funkcí aplikace. Probíhal návrh administrativního rozhraní a způsobu zadávání dat, obrázků a vkládání dalšího informačního obsahu. Dále se připravoval způsob zálohování, zajištění přístupu a probíhalo delegování funkcí na jednotlivé role účastníků, resp. administrátorů, editorů a uživatelů. Vyvíjel se software pro zpracování výstupu ze skeneru a návrh karet pro zaměstnance s kódem. Nejvíce času zabrala tvorba vlastní aplikace pro komunikaci s databází a generováním jednotlivých testovacích otázek pro zobrazení na monitoru kiosku, zakládání údajů o zaměstnancích do školícího systému a naplňování okruhů otázek, včetně možností odpovědí.

### 4.6.2 Fáze testování

Období největšího zatížení vývojářů, školitelů a některých zkušebních jednotlivců z řad zaměstnanců. Období, kdy občas nešlo vůbec nic a někdy šlo všechno až podezřele hladce. Převážně se testovalo a ladilo ovládání kiosku, editace otázek, zapisování správných vyhodnocení do databáze, exportování výsledků, tvorba statistik a automatické hlídání termínu. Zkoušely se modelové situace, např. výpadek proudu, nedostupná síť, neukončený test apod.

### 4.6.3 Fáze nasazení

V této fázi byly všechny okruhy naplněny, stroje doladěny, obsahová stránka schválena vedením. Nastal čas spustit praktický provoz. Zaměstnanci byli průběžně testováni ze znalostí pracovních postupů, bezpečnosti na pracovišti, četli si informace o změnách v postupech a měli možnost si na kiosku přečíst firemní časopis nebo si zkontrolovat docházku. Systém funguje 24 hodin 7 dní v týdnu. K dispozici jsou dva kiosky a jsou monitorovány akce a reakce zaměstnanců na celý inovovaný systém zaškolení a průběžného zkoušení.

### 4.6.4 Fáze vyhodnocení

Vyhodnocení akceptace systému, kvalita výstupů, kvalita a usnadnění zaškolení, časových úspor, odolnosti systému a zvýšení komfortu pro zaměstnance.

## 4.7 Zhodnocení změn a projektu

S odstupem času lze říci, že realizace kiosku a zavedení tohoto systému v rámci reengineeringu mělo přesahy i do dalších částí výroby a života firmy. Zavedení se obešlo bez větších komplikací a setkalo se s pochopením a celkově kladným hodnocením všech zainteresovaných stran.

#### Úspěšnost se projevila hned v několika bodech:

- zpřehlednil se počet přezkoušených a nepřezkoušených zaměstnanců;
- zaměstnanci již nejsou tolik vázáni na školitele, mají určený svůj termín;
- dynamické změny z oblastí, kde se vyskytují nejasnosti;
- systém umožní školitelům odbavit větší počet zaměstnanců;
- testování umožňuje lidem větší soukromí (anonymitu) výsledky jsou v databázi;
- zákazníci ocenili snahu firmy o rozvoj a zefektivňování výroby;
- informace o životě firmy jsou dostupné všem a kdykoliv;
- systém má vliv na vyšší hodnocení firmy a kladné plnění ukazatelů pro auditory.

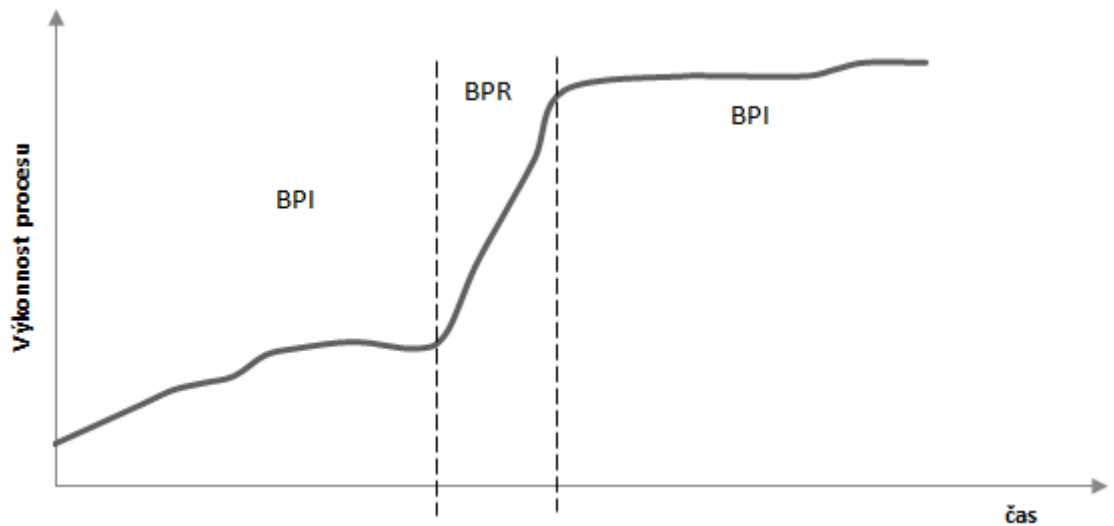
## 4.8 Porovnání řešení s jinými optimalizačními nástroji

Výše zmíněné hodnocení je důkazem toho, že vybraný způsob řešení (BPR) byl ten správný. Optimalizační nástroje z pohledu BPI by nebyly schopny v našem případě provést



tak radikální změnu, kterou bylo navíc nutno zavést v různých koutech světa. Avšak nyní, když je nový proces již zmapován a zaveden, jeho použití může umožnit následné vylepšení.

Na závěr přikládám obrázek závislosti BPI a BPR, neboť nejlépe vystihuje nejen obecný průběh vývoje procesu ve firmě, ale i průběh našeho konkrétního reengineeringového projektu.



Obr 4.1 Výkonnost procesu dle BPR a BPI. Zdroj: [2]. Upraveno a autorem.

## **Závěr**

Procesní řízení organizace je moderní přístup k vedení firmy. Problematika optimalizace podnikových procesů je rozebírána v teoretické části práce. Je zde přehledově uvedeno několik metod, kterými lze problémové stavy řešit, a to se zaměřením na radikální změnu.

Pokud není radikální změna vyžadována, existují metody postupného zlepšování procesů (například automatické sledování procesů IT systémem a následný návrh vylepšení). Tyto metody nemají tak hluboce invazivní charakter jako reengineering. Nejsou tedy tak rizikové a výkonnostní růst je v jejich případě menší.

Management firmy, který firmu vede, používá různé strategie vedení. Sleduje vnější vlivy, které by mohli být hrozbou nebo příležitostí a podle toho se snaží zavádět změny a včas reagovat. Přístup se liší v závislosti na druhu podniku a každý prováděný reengineering by měl být navržen na míru v dané firmě.

Na základě těchto teoretických poznatků a ve spolupráci s existující firmou je na závěr práce čtenáři předkládána modelová situace z praxe, kde jsou důkladně rozebrány jednotlivé kroky konkrétního reengineeringu a jejich realizace. Je zde snaha o přiblížení teoretického postupu realitě tak, aby mu porozuměl každý.

Tato bakalářská práce může být přínosem každému, kdo hledá přehledové informace o řízení podniku, změnách ve firmě a snaží se jim porozumět.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [2] PEKÁRKOVÁ, Lucie. *Techniky modelování a optimalizace podnikových procesů*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova Univerzita. Vedoucí práce RNDr. Jaroslav Ráček, Ph.D.
- [3] HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Překlad Leo Vodáček. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 8072610287.
- [4] BASL, Josef. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002, 140 s. ISBN 80-7082-936-2.
- [5] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [6] *Metodika ARIS* [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: [http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/metodika\\_aris.html](http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/metodika_aris.html)
- [7] *Strategické řízení (Strategic Management)* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>
- [8] ZIKMUND, Martin. 2010. Kde se vzala a k čemu je vlastně SWOT analýza. *BussinesVize* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
- [9] PAVLÍK, Tomáš. 2009. *Řízení podniku a prvky strategického plánování* [online]. Plzeň [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://num.kma.zcu.cz/galerie/MAB-prace/Galerie%20MAB%202009/Rizeni%20podniku%20a%20prvky%20strategickeho%20planovani%20%28Pavlik%29.pdf>. Semestrální práce. Západočeská univerzita v Plzni.
- [10] SWOT analýza. 2013. *ManagementMania* [online]. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [11] SMART Goals. HAUGHEY, Duncan. *ProjectSMART* [online]. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.php>
- [12] Porter's 5 Forces Definition. 2015. *Investopedia* [online]. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- [13] Analýza 5F (Five Forces). 2013. *ManagementMania* [online]. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [14] BCG Matrix. *NetMBA: Business Knowledge Center* [online]. 2010 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.netmba.com/strategy/matrix/bcg/>
- [15] PESTLE analýza. *ManagementMania* [online]. 2013 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

[16] PEST Analysis. *NetMBA: Bussines Knowledge Center* [online]. 2010 [cit. 2015-05-17].  
Dostupné z: <http://www.netmba.com/strategy/pest/>

[17] Blue Ocean Strategy. YIP, Khai Biau. *SlideShare* [online]. 2010 [cit. 2015-05-17].  
Dostupné z: <http://www.slideshare.net/ymike27/blue-ocean-strategy-3626410>