

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Procesní management ve vybraném podniku

Business Process Management at a Company

Bc. Miroslav Pavlák

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Procesní management ve vybraném podniku“

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

Plzeň dne 19. 4. 2023

v. r. *Miroslav Pavlák*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte úvodní teoretickou část diplomové práce.
2. Charakterizujte společnost, s níž budete spolupracovat.
3. Vypracujte analýzu konkrétního procesu ve vybrané společnosti.
4. Popište přípravu a způsob realizace procesní inovace.
5. Posuďte význam Vámi navržené procesní inovace z hlediska posílení konkurenceschopnosti společnosti.

Poděkování

Rád bych touto cestou vyjádřil své poděkování panu Ing. Petru Čížkovi, M.A., Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování této diplomové práce poskytl. Dále bych rád poděkoval i panu Martinu Šimonovi, jednateři společnosti Herbona s.r.o., za ochotu a bezproblémovou spolupráci.

Obsah

Úvod.....	6
1 Teoretická část.....	7
1.1 Procesní management	7
1.1.1 Proces	8
1.1.2 Procesně řízená organizace	12
1.1.3 Šest klíčových prvků procesního managementu	13
1.2 Inovace.....	14
1.2.1 Procesní inovace.....	14
1.3 Model procesní zralosti organizace	15
1.3.1 Procesní slepota (0. stupeň).....	16
1.3.2 Konektivita (1. stupeň).....	16
1.3.3 Efektivita (2. stupeň).....	16
1.3.4 Flexibilita (3. stupeň)	19
1.3.5 Dynamika (4. stupeň).....	20
1.4 Procesní inovace jako projekt.....	21
1.4.1 Předprojektová fáze.....	23
1.4.2 Fáze zahájení projektu.....	25
1.4.3 Fáze plánování projektu	26
1.4.4 Fáze realizace projektu.....	33
1.4.5 Fáze ukončení projektu	34
1.4.6 Poprojektová fáze	34
2 Praktická část	35
2.1 Předprojektová fáze procesní inovace	35
2.1.1 Analýza organizace	36
2.1.2 Návrh a upřesnění procesní inovace.....	42
2.2 Fáze zahájení procesní inovace	48

2.2.1	Logický rámec procesní inovace	48
2.3	Fáze plánování procesní inovace	49
2.3.1	Plán rozsahu procesní inovace	50
2.3.2	Časový plán procesní inovace.....	50
2.3.3	Plán zdrojů procesní inovace	51
2.3.4	Plán nákladů procesní inovace.....	53
2.3.5	Plán řízení kvality procesní inovace	53
2.3.6	Plán komunikace procesní inovace.....	54
2.3.7	Plán řízení rizik procesní inovace.....	55
2.3.8	Plán obchodní činnosti procesní inovace.....	60
2.4	Fáze realizace a ukončení procesní inovace.....	60
2.4.1	Analýza procesu.....	60
2.4.2	As-Is model procesu	65
2.4.3	To-Be model procesu.....	66
2.4.4	Implementace To-Be modelu procesu	69
2.5	Poprojektová fáze procesní inovace.....	70
2.5.1	Hodnocení dosažení kritických faktorů úspěchu procesní inovace	70
2.5.2	Hodnocení plnění vytvořených plánů řízení procesní inovace.....	71
	Závěr	72
	Seznam použitých zdrojů	74
	Seznam tabulek	76
	Seznam obrázků.....	77
	Seznam příloh.....	78
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Diplomová práce pojednává o tématu „**Procesní management ve vybraném podniku**“. Procesní management je v současné době cenným přístupem ke zvýšení výkonnosti organizace, je orientován na výsledek práce i na postup k jeho dosažení. **Cílem práce je popsat přípravu a realizaci procesní inovace** ve vybrané organizaci. Procesní inovace je předpokladem udržení konkurenceschopnosti organizace. Organizaci může poskytnout výhodu oproti jiným konkurenčním subjektům na trhu.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické.

V **teoretické části** budou autorem práce popsány základy **procesního i projektového managementu**, se zaměřením zejména na oblast procesní zralosti organizace a na možný způsob přípravy a realizace procesní inovace prostřednictvím projektu.

Na teoretickou část bezprostředně navazuje **část praktická**. Organizace, se kterou bude autor práce spolupracovat, se v současné době potýká s **problémem** své neschopnosti uspokojovat zvyšující se potřeby svých zákazníků vzhledem ke svým výrobním omezením. Procesní inovace bude v této organizaci zaměřena na nalezení **řešení tohoto problému** pomocí dosažení **zralostního stupně dynamiky** jejího hodnototvorného procesu. Procesní inovace bude vzhledem ke své komplexnosti implementována pomocí **projektu** a projde všemi fázemi jeho životního cyklu, počínaje předprojektovou fází, ve které bude organizace podrobně analyzována a konče fází poprojektovou, ve které bude úspěšnost procesní inovace vyhodnocena.

Procesní vyspělost je budována postupně, to znamená, že inovace vybraného procesu začne již jeho podrobnou analýzou, dále bude pokračovat jeho zdokumentováním, namodelováním, změřením a následným navržením jeho dalších možných zlepšení, která budou realizována prostřednictvím samostatných projektů. Hlavní **přínos procesní inovace** pro organizaci spočívá ve zvýšení její konkurenceschopnosti prostřednictvím růstu její přidané hodnoty a možného objemu produkce.

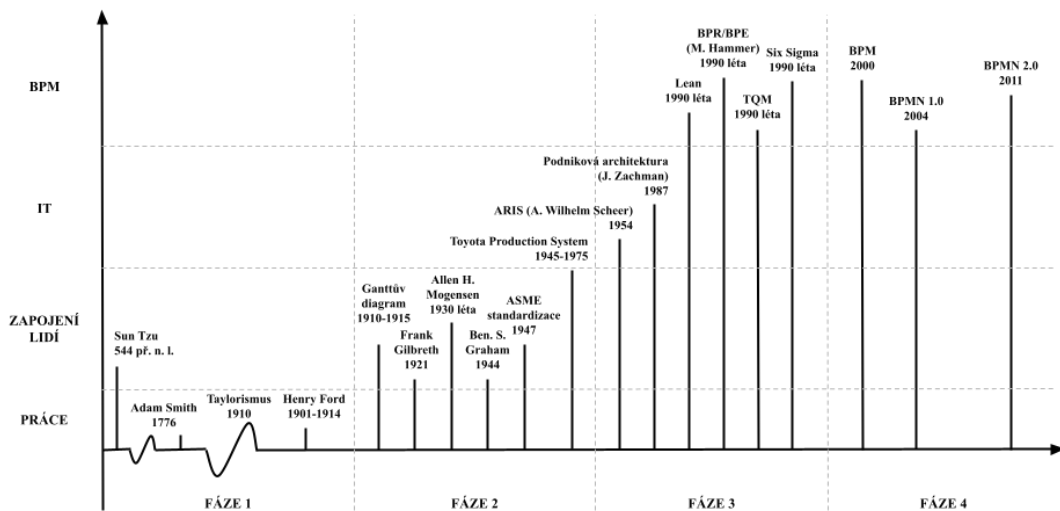
1 Teoretická část

Pro úplné porozumění praktické části práce vás autor v její teoretické části provede základy **procesního i projektového managementu**. Zaměří se zejména na oblast procesní zralosti organizace a na možný způsob přípravy a realizace procesní inovace prostřednictvím projektu.

1.1 Procesní management

Podle Rosinga, Scheera a Scheela (2015, s. 79) se z důvodu existence různých odvětví vyskytuje celá řada definic **procesního managementu** (Business Process Management, BPM). Na základě analýz, porovnávání a propojení těchto různých definic, Rosing, Scheer a Scheel dospěli k návrhu tzv. „common“ definice. Definují BPM jako disciplínu, která zahrnuje jakoukoli příslušnou kombinaci uskutečňování, modelování, měření, řízení, optimalizace a automatizace toků podnikových činností (podnikových procesů) pro podporu podnikových cílů. Toky podnikových činností (podnikové procesy) mohou přesahovat hranice organizace (systému) a zahrnují jak její zaměstnance, tak i zákazníky a partnery, v jejím vnitřním i vnějším okolí.

Obr. 1: Historický vývoj procesního managementu



Zdroj: Rosing, Scheer a Scheel (2015, s. 3), zpracováno autorem práce

Rosing, Scheer a Scheel (2015, s. 2) člení **historický vývoj procesního managementu** na čtyři hlavní fáze (obrázek 1: **Historický vývoj procesního managementu**). První fáze byla započata představením válečného díla Umění války sestaveným legendárním čínským vojevůdcem Sun Tzu již v éře starověké Číny (rok 544 př. n. l.). Sun Tzu

v Umění války popisuje vojenské strategie a taktiky, ve kterých přiděluje konkrétní úkoly určitým lidem a vypočítává zdroje potřebné k provedení těchto úkolů. Nyní se nacházíme již ve čtvrté fázi, ve které jsou procesy implementovány a do určité míry realizovány s využitím informačních systémů a technologií. Tato fáze v sobě zahrnuje, kromě procesního managementu (rok 2000), i např. grafické notace BPMN 1.0 (rok 2004) nebo BPMN 2.0 (rok 2011).

V současné době se podle Rosinga, Scheera a Scheela (2015, s. 188) stal procesní management základním zdrojem výkonu, který podporuje obchodní úspěch. Alves a Monteiro (2021) popisují BPM jako cenný přístup ke zvýšení výkonnosti organizace. Procesní management je však pouze jedním přístupem ke větší výzvě známé jako **zlepšování podnikových procesů (CPI)**. Mezi další přístupy k BPM patří **reengineering podnikových procesů (BPR)** nebo **automatizace podnikových procesů**. Přístupům CPI a BPR je věnována kapitola **1.2.1 Procesní inovace**).

Podle Alveze a Monteiro (2021) v současnosti vznikl i nový termín **Ambidextrous BPM**, který symbolizuje dynamickou rovnováhu efektivity a flexibility podnikových procesů. S Ambidextrous BPM se pojí pojmy exploitativní BPM a explorativní BPM. Exploitativně zaměřené BPM (reaktivní, „dnešní efektivita“) je zaměřené na úsilí o snižování odchylek v podnikových procesech, automatizaci činností a snížení nákladů. Je řízené zlepšováním (odstraňováním problémů) a jedná se o pohled tzv. „zevnitř ven“. Naopak explorativně zaměřené BPM (proaktivní, „zítřejší příjem“) je řízené příležitostmi a jedná se o pohled tzv. „zvenčí dovnitř“. Zaměřuje se na radikální transformace v podnikových procesech, které skutečně zlepšují customer experience („zákaznický dojem“) a přinášejí organizaci nové zdroje příjmů. Ambidextrous BPM odkazuje na schopnost kombinace obou přístupů.

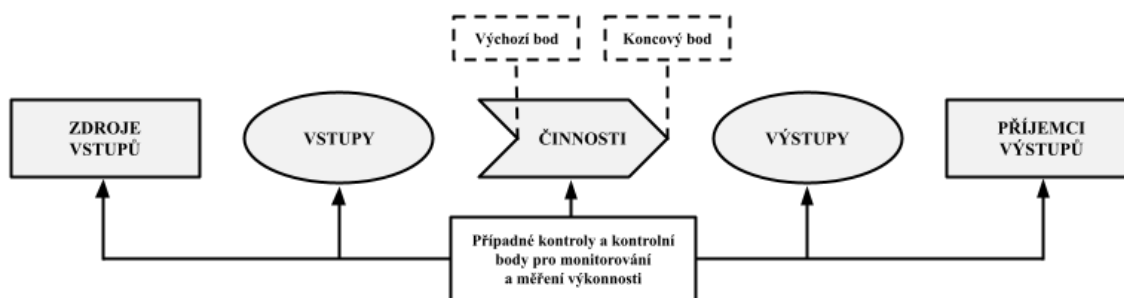
1.1.1 Proces

Rosing, Scheer a Scheel (2015, s. 1) definují **proces** jako soubor vzájemně souvisejících činností, které jsou zahájeny v reakci na událost, s cílem dosažení konkrétního výsledku pro zákazníka procesu. Definici procesu je vhodné doplnit taktéž podle normy ČSN EN ISO 9001:2016 (2016), která popisuje proces jako „činnost nebo soubor činností, při kterých se využívají zdroje k přeměně vstupů na výstupy“. Procesy se běžně vyskytují a opakují všude kolem nás, ve všem, co v průběhu dne děláme.

Podnikový proces je potom takový proces, jehož činnosti se vztahují k zaměstnancům, materiálům, strojům, systémům a metodám dané organizace, za účelem navržení, vytvoření a dodání výrobku nebo služby jejímu zákazníkovi. Tyto procesy existují v každé organizaci a prochází jejími různými útvary. Podle Řepy (2012) podnikové procesy tvoří základní obsahovou strukturu fungování organizace.

Zobrazení prvků jednoho procesu se vzájemnými vazbami je schematicky znázorněno na obrázku 2: **Schematické zobrazení prvků jednoho procesu.**

Obr. 2: Schematické zobrazení prvků jednoho procesu



Zdroj: ČSN EN ISO 9001:2016 (2016, s. 11), zpracováno autorem práce

Jednotlivé prvky procesu jsou rozebrány v následujících odstavcích podle Janušky (2018, s. 7).

Charakteristiky podnikových procesů

Proces má kromě jasně definovaného začátku (vstupu), konce (výstupu), činností, zdrojů a vstupů a zákazníků, taktéž definovaného vlastníka, cíl, metriky, regulátory, čas a cenu (náklady).

Začátek (vstup) procesu je chápán jako požadavek nebo událost, který má za následek spuštění procesu. Může se jednat např. o požadavek zákazníka na obsluhu nebo příchod polotovaru předcházejícího stroje na výrobní lince.

Konec (výstup) procesu představuje produkt (výrobek nebo službu), který je výsledkem procesu. Výstup procesu může být buď vstupem pro další proces (interní zákazník) nebo může být spotřebováván externím zákazníkem. Podle Fišera (2014, s. 51) se při vymezení procesu postupuje od zákazníka, aby bylo možné definovat správné výstupy, které povedou k uspokojení jeho potřeb.

Činnosti procesu jsou chápány jako úkony, které využívají zdroje za účelem transformace vstupu na výstup a naplnění cíle procesu. Činnosti jsou uspořádány v čase a v prostoru.

Zdroje procesu jsou procesem postupně (opakovaně) užívány a **vstupy procesu** jsou procesem jednorázově spotřebovávány. Zdrojem mohou být např. pracovníci, technologie a informace (např. řídicí dokumentace), zatímco vstupem peníze, materiál a čas.

Zákazník procesu představuje příjemce výstupu procesu. Jak již bylo zmíněno výše, může být buď interní (další proces) nebo externí (osoba, organizace). Jeden proces může mít více zákazníků a výstup procesu by pro každého zákazníka měl být hodnotný.

Vlastník procesu je osoba odpovědná za průběh i výstupy procesu. Podle Rosinga, Scheera a Scheela (2015, s. 103) by měl mít odpovídající práva, kompetence a schopnosti přijímat rozhodnutí, aby zajistil, že bude proces vykonán. Vlastník by měl také monitorovat proces, řešit chyby nastalé v průběhu procesu a nést odpovědnost za zlepšení efektivity procesu.

Cíl procesu představuje důvod existence procesu. Je to hodnota, kterou chce organizace dosáhnout ve stanovené době a se stanovenými náklady. Měl by být SMART – tedy specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický a termínovaný.

Metriky procesu jsou důležité pro měření cíle procesu. Jejich definice je nutná zejména pro controlling procesu. Může se jednat o metriky dosažených výsledků (KRI) nebo klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Metrikám KRI a KPI je věnována kapitola 1.3.4 Flexibilita (3. stupeň).

Regulátory procesu představují normy, směrnice, zákony a organizační kulturu.

Čas i cena (náklady) procesu jsou důležité pro ohodnocení a realizaci procesu. Čas udává dobu trvání procesu. Cena (náklady) je atributem zdrojů (blízko k fixním nákladům) a vstupů (variabilní náklady).

Hierarchizace podnikových procesů

Podle Rosinga, Scheera a Scheela (2015, s. 126) je možné procesy dekomponovat následujícím způsobem:

- **Oblast procesů** – skládá se ze skupin procesů se stejným cílem. Zahrnuje tedy celou organizaci od začátku do konce, příp. i obchodní partnery, pokud se podílejí na plnění tohoto cíle.

- **Skupina procesů** – skládá se z logicky souvisejících procesů, které se provádějí za účelem realizace definovaného a měřitelného cíle pro konkrétního interního nebo externího zákazníka.
- **Procesy** – tato vrstva definuje procesy první úrovně, které jsou organizovány do sekvence za účelem dosažení cíle. Na této úrovni obvykle fungují projekty zlepšování procesů.
- **Kroky** – jsou jednotkami práce, které se vztahují právě k jednomu objektu (např. člověku, listu papíru nebo objednávce).
- **Činnosti** – jsou klasifikovány v každém kroku procesu a popisují konkrétní práci. Jsou to úkony, které používají zdroje za účelem transformace vstupů na výstup a naplnění cíle procesu.

Počet zobrazených činností záleží na úrovni detailnosti procesu. Čím je proces detailněji popsán, tím poskytuje více informací, avšak za cenu vyšší složitosti. Je nutné si uvědomit, že každá pozice v organizaci potřebuje odlišnou úroveň detailnosti (např. řemeslník potřebuje konkrétní postup dané výroby, zatímco manažer ne). Na nejnižší úrovni procesu je možné popsat činnosti z hlediska času a ceny (nákladů).

Typologie podnikových procesů

Procesy je možné členit různými způsoby. Nejběžněji je však využíváné členění podle toho, zda procesy vytvářejí či nevytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka.

Procesy, které vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka, se nazývají hodnototvorné (hlavní). Procesy, které nevytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka, jsou buď podpůrné (vedlejší) nebo řídicí (strategické).

Hodnototvorné procesy se vztahují k zákazníkovi. Probíhají napříč organizací, mají taktéž externí zákazníky a generují tržby. Podle Rosinga, Scheera a Scheela (2015, s. 162) jsou to takové procesy, které poskytují výstup – produkuje výrobky a služby pro zákazníky.

Podpůrné procesy zajišťují chod hodnototvorných procesů. Rosing, Scheer a Scheel (2015, s. 162) uvádí, že jsou tyto procesy nezbytné k tomu, aby hodnototvorným procesům bylo dáno vše, co potřebují ke splnění účelu, pro který jsou navrženy, nasazeny a provozovány.

Řídící procesy řídí činnosti všech procesů v rámci organizace. Podle Rosinga, Scheera a Scheela (2015, s. 162) se tyto procesy zabývají plánováním, sestavováním rozpočtu, kontrolou, dohledem a sledováním hodnototvorných a podpůrných procesů.

Rosing, Scheer a Scheel (2015, s. 164) člení procesy taktéž dle úrovní řízení organizace na procesy strategické, taktické a operativní. **Strategické řízení organizace** ovlivňuje celé směřování organizace na základě dlouhodobých a komplexních rozhodnutí. Příkladem procesů na této úrovni může být stanovení mise, vize, strategických cílů a strategie, vytváření strategického plánu a rozpočtu, provádění předpovědí či Value Management. Aspekty na úrovni **taktického řízení organizace** jsou spíše střednědobé a jsou předmětem méně složitých rozhodnutí. Vycházejí ze strategických rozhodnutí a jejich cílem je splnit kritické faktory úspěchu. Příkladem procesů na této úrovni může být provádění administrativy, kontroly, monitorování, měření, hodnocení, podávání reportů, vytváření podnikatelského plánu, stanovení zásad, pravidel a směrnic a audit. V rámci **operativního řízení organizace** se dělají každodenní rutinní rozhodnutí a činnosti. Příkladem procesů na této úrovni může být provádění operativní administrativy, operativního měření, operativního reportingu, operativního dohledu či jiných operativních činností (zpracování, výroba atd.). Se strategickým a taktickým řízením organizace se pojí metriky dosažených výsledků (KRI). S operativním řízením organizace se pojí klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Metrikám KRI a KPI je věnována kapitola **1.3.4 Flexibilita (3. stupeň)**.

Způsoby vykonávání podnikových procesů

Podle Janušky (2018, s. 15) mohou být procesy vykonávány buď **sériově** nebo **paralelně**. Pokud procesy probíhají sériově, probíhají po sobě, pokud paralelně, probíhají současně. Procesy mohou taktéž probíhat buď **závisle** nebo **nezávisle**. Pokud proces pobíhá závisle, závisí na výsledku předcházejícího, pokud nezávisle, není tolik ovlivněn procesem předcházejícím.

1.1.2 Procesně řízená organizace

Januška (2018, s. 50) uvádí, že procesní management je moderní trend řízení, který se již měl čas osvědčit a prokázat svou užitečnost. **Procesně řízená organizace** je podle Hučky (2017, s. 14) orientovaná jak na výsledek práce, tak i na postup k jeho dosažení. Lidé v takovéto organizaci se nezaměřují pouze na vlastní pracovní úkol, ale i na dopad jejich

práce na ostatní zaměstnance i na zákazníky. Hučka (2017, s. 13) doplňuje, že v případě procesně řízené organizace lze na všechny činnosti v organizaci nahlížet jako na procesy, které jsou prováděny mnoha útvary. Podle Fišera (2014, s. 51) je nutné se oprostit od funkčního pohledu na organizaci. Organizace nesmí být vnímána jako obchodní oddělení, výroba a expedice, ale jako jeden proces („získání a realizace zakázky“).

Procesně řízená organizace podle Hučky (2017, s. 14) přináší na rozdíl od funkčně řízené organizace řadu výhod, mezi které patří např. odstranění problémů spojených s procesy přesahujícími jednotlivé útvary (je dán důraz i na interní zákazníky procesu), odstranění problému transformace strategických cílů do ukazatelů, odstranění problematického přiřazení nákladů k činnostem, dosažení identity cílů oddělení i procesů, stanovení odpovědnosti za celkové procesy atd.

Podle Janušky (2018, s. 51) však přechod z funkčně řízené organizace na organizaci procesně řízenou s sebou nese řadu překážek. Problémy se týkají např. nedostatečné podpory celého vedení organizace, špatných zkušeností, strachu ze změny nebo i strachu z odhalení nízké výkonnosti zaměstnanců. Januška (2018, s. 51) tak při zavádění procesního řízení doporučuje zejména maximální shodu a podporu širokého vedení, využití účasti konzultanta, již standardizované (zavedené a fungující) procesy a případně i procesní audit.

1.1.3 Šest klíčových prvků procesního managementu

Šest klíčových prvků procesního managementu podle Brockeho a Rosemanna (2015, s. 110) představuje kritické faktory úspěchu pro řízení podnikových procesů. Jednotlivé prvky jsou uvedeny v následujících odrážkách:

- **Soulad procesů se strategií organizace** – procesy musí být navrženy, uskutečňovány, řízeny a měřeny podle strategických priorit a specifické strategické situace (např. fáze životního cyklu produktu).
- **Řízení procesů** – je zapotřebí vytvořit takovou organizační strukturu, která umožní správný chod procesů.
- **Metody** – jsou definovány jako soubor nástrojů a technik, které podporují a umožňují činnosti v rámci životního cyklu procesního managementu. Jedná se o metody procesního modelování, analytické, zlepšování procesů atd.
- **Podpora IT** – informační technologie by měly podporovat jednotlivé metody

- **Lidé** – měli by neustále zdokonalovat a uplatňovat své dovednosti a znalosti v rámci procesního řízení s cílem zlepšit výkonnost organizace.
- **Kultura** – představuje shodu a podporu širokého vedení organizace k procesnímu řízení.

1.2 Inovace

Inovace podle Vebera, Scholleové, Špačka, Švecové a Ostapenka (2016, s. 79) představuje komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci. Obsahuje v sobě změnu, může znamenat zdokonalení a je spojena s aktivní činností lidí. Východiskem inovace je kreativita, nápady a nové myšlenky.

Veber, Scholleová, Špaček, Švecová a Ostapenko (2016, s. 42) dále doplňují, že inovace je předpokladem konkurenceschopnosti, která představuje schopnost odolávat subjektům se stejným nebo podobným zaměřením nebo schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními. Klíčovým znakem konkurenceschopnosti organizace je komparativní výhoda, přednost, kterou má vůči jiným konkurenčním subjektům.

Dokument OECD „Oslo manuál“ se podle Vebera, Scholleové, Špačka, Švecové a Ostapenka (2016, s. 80) zabývá řadou aktuálních témat spojených s inovacemi. Mimo jiné definuje inovace a zavádí jejich kategorizaci. Podle OECD (2022) je možné inovace rozlišit do čtyř kategorií: inovace produktové, inovace procesní, inovace marketingové a inovace organizační.

1.2.1 Procesní inovace

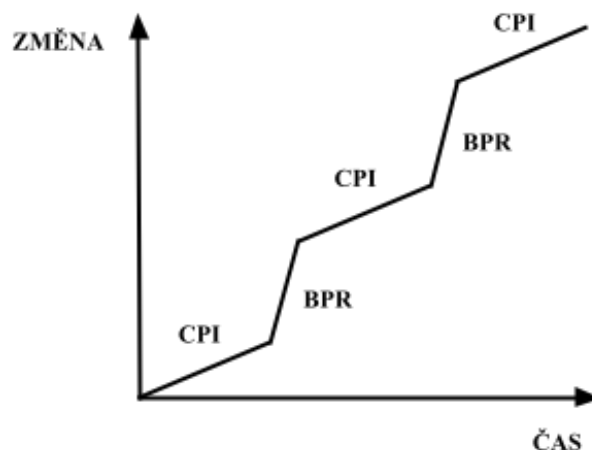
Hučka (2017, s. 79) uvádí, že změny procesů mohou být různě rozsáhlé a komplexní, proto se rozlišuje mezi zlepšováním podnikových procesů (CPI) a reengineeringem podnikových procesů (BPR).

V případě **CPI** se zlepšení provádí průběžně a může jít např. o změnu pořadí jednotlivých procesních kroků, změnu v informačních vstupech nebo výstupech, přiřazení procesních kroků jinému útvaru, zjednodušení procesu, příp. uvedení provedených zjednodušení, která se neosvědčila, do původního stavu. Zásadou je, že proces zůstává nezměněný ve své základní struktuře. Zlepšení procesu však v určitém stavu naráží na své hranice, a to v případě, kdy v rámci dané struktury procesu nelze provést již žádný pokrok nebo jestliže se proces ukazuje jako nevhodný při změně v podnikové strategii.

V takovém případě přichází na řadu **BPR** s účelem kompletní změny struktury procesu, která umožní další zvýšení výkonnosti a zrychlení průběhu procesu.

Oba přístupy, jak CPI, tak BPR, je tedy nutné pro udržení konkurenceschopnosti vhodně kombinovat (obrázek 3: **Kombinace CPI a BPR**).

Obr. 3: Kombinace CPI a BPR



Zdroj: vlastní zpracování

Procesní inovace může proběhnout taktéž vybudováním **procesní zralosti organizace**, a to dosažením konektivity, efektivity, flexibility anebo dynamiky. Jednotlivým stupňům procesní zralosti organizace je věnována kapitola **1.3 Model procesní zralosti organizace**.

1.3 Model procesní zralosti organizace

Podle Fišera (2014, s. 47) lze procesní management zavádět po etapách, které lze řídit podle dosažené úrovně zralosti procesu. Model procesní zralosti organizace (CMM) má celkem pět úrovní:

- **Procesní slepota** (0. stupeň).
- **Konektivita** (1. stupeň).
- **Efektivita** (2. stupeň).
- **Flexibilita** (3. stupeň).
- **Dynamika** (4. stupeň).

Procesní vyspělost je budována postupně (od konektivity k dynamice), tedy podmínkou pro budování vyšší úrovně je nutnost dosažení nižší úrovně. Jednotlivé stupně jsou rozebrány v následujících podkapitolách.

1.3.1 Procesní slepota (0. stupeň)

Na této úrovni nelze hovořit o procesech. Organizace funguje na základě pracovních náplní přiřazeným organizačním jednotkám a pracovním pozicím. „Procesy“ jsou vykonávány nahodile a chaoticky a jejich výsledky závisí na individuálních schopnostech a dovednostech zaměstnanců.

1.3.2 Konektivita (1. stupeň)

Na této úrovni lze již hovořit o procesech. Procesy jsou zdokumentovány, jsou vymezeny svými vstupy a výstupy a jsou jim přiřazeny organizační jednotky, které se podílí na jejich vykonávání. Vzniká tzv. mapa podnikových procesů.

1.3.3 Efektivita (2. stupeň)

Procesy jsou popsány až do úrovně činností. Je nutné se rozhodnout, zda při zavádění procesního řízení budou takto popsány všechny procesy v organizaci nebo pouze procesy, které bude potřeba zdokonalit nebo nově zavést. S prvním přístupem jsou často spojeny problémy s administrací procesního modelu a mizivý praktický přínos tohoto snažení, proto bude v rámci praktické části práce uplatněn druhý přístup, na konkrétním hodnototvorném procesu.

Zdroje neefektivity podnikových procesů

V rámci této úrovně je nutné taktéž analyzovat zdroje neefektivity procesů. Jedná se zejména o činnosti, které nepřidávají hodnotu. Je to vše, za co zákazník není ochoten zaplatit. Podle Fišera (2014, s. 64) lze zbavením se těchto činností proces nejen urychlit, ale i ušetřit zdroje, které by tyto činnosti spotřebovávaly. The Council for Six Sigma Certification (2018, s. 35) definuje 7 základních druhů plýtvání:

- **Nadprodukce** – např. výroba nad rámec požadavků zákazníků, nadbytečné reporty nebo vyplňování zbytečných dokumentů.
- **Defekty** – např. výroba zmetků, špatně zadané informace nebo chyby v dokumentech, postupech a návodech.
- **Nadměrné zásoby** – např. zbytečné skladování, nadbytek materiálu na lince nebo nadbytečné shromažďování dat.
- **Zbytečné pohyby** – např. zbytečný pohyb pracovníků, nesdružené či rozdělené operace nebo data zadávaná navíc.

- **Doprava** – např. zbytečné přemísťování materiálu a výrobků, přesuny v rámci produkce nebo schvalování dokumentu několika lidmi.
- **Nadbytečné zpracování** – např. zbytečná kvalita nebo zpracování, na kterém zákazník netrvá, zbytečnosti v návrhu výrobku nebo nadbytečné transakce či schvalování.
- **Čekání** – např. zbytečné prostoje a čekání na výstup z delší operace, práce v dávkách nebo čekání na dokumenty, podpisy, příkazy a informační technologii.

Januška (2018, s. 126) doplňuje, že je možné plýtvat i **schopnostmi lidí a jejich zařazením** (např. nesprávným využitím lidských znalostí a zkušeností).

Vizualizace podnikových procesů

Aby bylo však možné identifikovat jakékoliv zdroje plýtvání, musí být procesy dobře popsány a standardizovány. S úrovní konektivity a efektivity se proto pojí **vizualizace procesů** prostřednictvím modelování. Podle Rosinga, Scheera a Scheela (2015, s. 87) je modelováním myšleno identifikování, definování a zobrazení celého procesu za účelem podpory komunikace (mezi manažery a analytikem či realizátorem) a poskytnutí nástrojů pro controlling. Procesní model reprezentuje vzájemně propojené a související objekty. Jedná se o strukturovaný popis reality v grafické symbolické soustavě, přičemž by měl být kladen důraz na jeho jednoznačnost a přehlednost. Každý model je navíc vhodné doplnit upřesňujícím popisem (text, tabulka, matice).

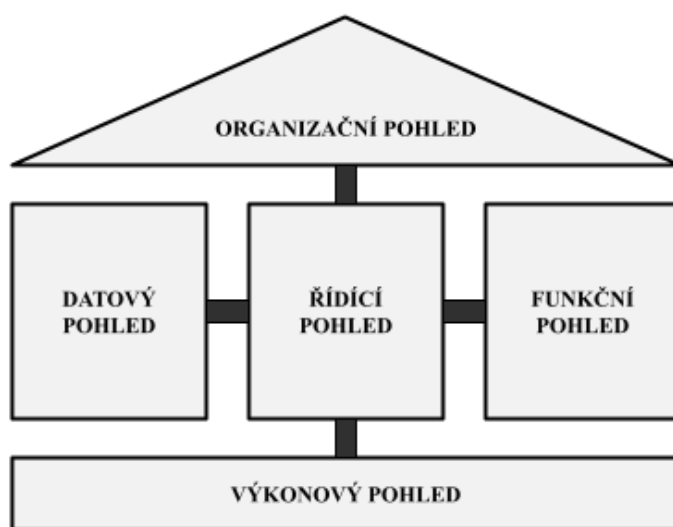
Podle Hučky (2017, s. 41) existuje celá řada metod, které slouží pro grafické znázornění procesů. Januška (2018, s. 23) uvádí, že v současnosti nejběžnějšími metodikami pro modelování procesů jsou metodiky BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation 2.0) od společnosti Object Management Group a ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) od společnosti IDS Scheer. Logika modelování je v obou metodikách téměř totožná. „Rozdíl je hlavně v použitých grafických objektech a ve způsobu zobrazení informace o tom, kdo provádí jakou aktivitu.“ (Januška, 2018, s. 24). V případě ARIS se tato informace zobrazuje jako zvláštní objekt, který se připojuje k činnosti. V BPMN 2.0 se k tomuto účelu využívají bazény a plavecké dráhy.

Klimeš (2014, s. 25) jako další nástroje pro modelování uvádí např. Unified Modeling Language (UML), Petriho sítě (Petri Nets), konečné stavové diagramy (Finite State Machines), diagramy datových toků (DFD) nebo EPC (Event-driven Process Chain).

V rámci praktické části práce bude autorem využita metodika ARIS. Autor práce tuto metodiku považuje za jednoduchou, pochopitelnou a má ji taktéž ověřenou v praxi.

Architektura integrovaných informačních systémů (ARIS) představuje podle Rosinga, Scheera a Scheela (2015, s. 41) přístup k podnikovému modelování a podnikové architektuře. Nabízí metody pro řízení celého životního cyklu procesů při holistickém pohledu na organizaci, data, funkce, výstupy a řídicí toky. Jednotlivé pohledy spolu vytváří soustavu, která se nazývá Dům ARIS (obrázek 4: **Dům ARIS**).

Obr. 4: Dům ARIS



Zdroj: Software AG (2022, s. 6), zpracováno autorem práce

Organizační pohled zobrazuje složení organizačních jednotek a vztahy mezi nimi. Datový pohled zobrazuje strukturu dat a vztahy mezi daty. Funkční pohled zobrazuje funkce systému a vztahy mezi nimi. Výkonový pohled je hlavním nástrojem průběžného zlepšování procesů a představuje zpětnou vazbu. A řídicí pohled je zaměřen na procesy a zobrazuje vztahy mezi jednotlivými pohledy.

Každý pohled na ARIS lze popsat na různé úrovni abstrakce, počínaje čistě obchodní vrstvou a konče implementačně orientovanou vrstvou popisu informačních technologií. To umožňuje systematické propojení obchodních přístupů se základními informačními technologiemi.

Na základě ARIS Framework byl vyvinut softwarový nástroj ARIS pro modelování procesů. V rámci praktické části práce bude autorem využit softwarový nástroj **ARIS IT Architect**, který nabízí i možnosti simulací.

1.3.4 Flexibilita (3. stupeň)

Je měřena a hodnocena výkonnost procesů pomocí metrik, které vycházejí z technické specifikace, směrnic a postupů. Procesy jsou řízeny horizontálně napříč organizací a je kladen důraz na pružnost při zachování kvality a efektivity. Měření podle Rosinga, Scheera a Scheela (2015, s. 88) představuje kvantitativní určení toho, jak dobře daný proces funguje z hlediska uspokojování potřeb zákazníků organizace. Řízení pak znamená aspekt zajištění toho, že proces bude následovat žádoucí směr.

Metriky podnikových procesů

Podle Janušky (2018, s. 39) lze metriky rozdělit následujícím způsobem:

- **Metriky dosažených výsledků (KRI)** – souvisí se strategickým a taktickým řízením organizace. Tyto metriky ukazují, čeho bylo dosaženo v perspektivě. Jedná se např. o ukazatele EVA, ROA, ROE, ROS, EAT, likviditu nebo počet nových zákazníků.
- **Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)** – souvisí s operativním řízením organizace. Jsou vhodné pro každodenní řízení procesů, protože přinášejí okamžité informace o procesu (ideálně jsou aktualizovány v reálném čase). Jedná se např. o ukazatele kvality, rychlosti, spolehlivosti, vytíženost vstupů nebo celkovou efektivnost zařízení (OEE).

Jednotlivé metriky jsou porovnávány v rámci controllingu se standardy, které nejčastěji vycházejí z norem, legislativních požadavků nebo smluvních podmínek. Standard si však organizace může stanovit i sama, např. na základě benchmarkingu.

Porovnávání metrik a standardů

Pro porovnávání metrik a standardů lze využít různé nástroje z oblasti řízení kvality. Podle Janušky (2018, s. 102) se může jednat např. o následující nástroje:

- **Paretův diagram** – jedná se o kombinaci sloupcového a spojnicového grafu, který slouží k prioritizaci příčin odchylek. Příčiny se zde dělí na významnou menšinu 20 % a bezvýznamnou většinu 80 %. Cílem je odstranit především významnou menšinu, což povede k odstranění většiny odchylek z celkového počtu.
- **Regulační diagram** – zachycuje sledovanou metriku v čase. Standard má v tomto případě stanovenou dolní a horní regulační mez (maximálně možné odchylky).

Pokud je proces zvládnutý, jsou výsledky měření uvnitř stanovených regulačních mezí (ideálně však kolem hodnoty standardu).

- **Diagram příčin a následků** – jedná se o vícefaktorovou analýzu příčin a následků.
- **Korelační diagram** – slouží k hledání závislosti mezi dvěma kvantitativními proměnnými (např. mezi příčinou a následkem z diagramu příčin a následků).

Je nezbytné, aby měření bylo validní, úplné, přesné, opakovatelné a s dostatečnou frekvencí. Co není měřitelné, není ani efektivně říditelné.

1.3.5 Dynamika (4. stupeň)

Dochází k proaktivnímu kontinuálnímu zlepšování procesů. Důraz je kladen na inovativní řešení a maximalizaci přidané hodnoty pro zákazníka procesu v každém cyklu procesu.

PDCA cyklus

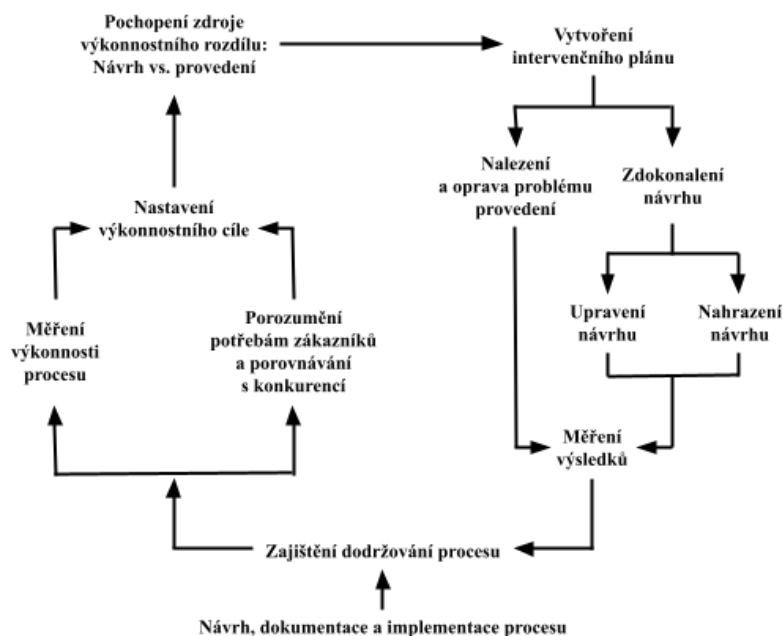
Podle Rosinga, Scheera a Scheela (2015, s. 66) byl pro neustálé zlepšování procesů vyvinut model, který je známý jako PDCA cyklus, jehož autorem je Edward Deming. Tento cyklus se skládá ze čtyř fází:

- **Plánuj** – je nutné stanovit cíle a taktéž procesy ke splnění těchto cílů.
- **Dělej** – následně se procesy implementují.
- **Kontroluj** – poté se implementované procesy monitorují a hodnotí, zda bylo pomocí nich dosaženo cílů.
- **Jednej** – pokud se výsledek neshoduje s očekáváním, hledá se příčina problému a cyklus se podle potřeby upraví před jeho další iterací.

Model předpokládá flexibilitu organizace, je nutná správně nastavená její kultura a je potřeba taktéž podpora jejího vedení. Na tomto modelu je postavena např. filozofie Kaizen, která představuje přístup k neustálému zlepšování procesů malými kroky za účasti všech zaměstnanců, od vrcholových manažerů až po operátory.

Způsob řízení procesů, který vychází z PDCA cyklu, je znázorněn na obrázku **5: Cyklus řízení procesů**.

Obr. 5: Cyklus řízení procesů



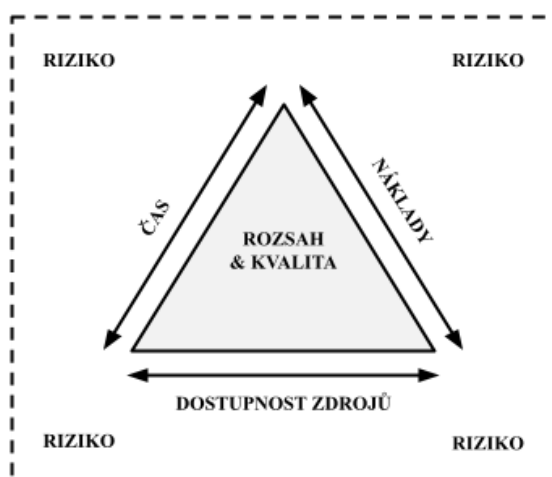
Zdroj: Brocke a Rosemann (2015, s. 5), zpracováno autorem práce

1.4 Procesní inovace jako projekt

Vzhledem ke komplexnosti procesní inovace je nezbytné, aby byla v organizaci realizována jako samostatný projekt. Meredith, Mantel a Shafer (2017, s. 2) definují **projekt** jako dočasné úsilí o vytvoření jedinečného výrobku, služby nebo výsledku. Pod projektem si lze podle Wysockiho (2019, s. 4) představit taktéž sekvenci jedinečných, komplexních a propojených aktivit, které mají jeden hlavní cíl, a které musí být dokončeny v určitém čase, v rámci rozpočtu a podle dané specifikace.

Každý projekt je nutné nějakým způsobem řídit. Doležal a kol. (2016, s. 16) uvádí, že **projektové řízení** je soubor norem, doporučení a „best of practice“ zkušeností popisující řízení projektu. Wysocki (2019, s. 24) využívá definici PMI (The Project Management Institute), ve které je projektové řízení definováno jako aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik v projektových aktivitách za účelem splnění požadavků projektu. Požadavky projektu jsou podle Davey (2021) jeho různé funkce, úkoly a vlastnosti, které musí být splněny, aby mohl být projekt považován za úspěšný. Pod vlastnostmi projektu si lze představit jeho tři základní rozměry, kterými podle Wysockiho (2019, s. 14) jsou čas, náklady a dostupnost zdrojů. Tyto tři základní rozměry jsou navzájem provázány těsnými vazbami a společně utváří tzv. projektový trojimperativ (obrázek 6: **Projektový trojimperativ**).

Obr. 6: Projektový trojimperativ



Zdroj: Wysocki (2019, s. 14), zpracováno autorem práce

Wysockiho (2019, s. 14) popisuje projekt jako dynamický systém, který musí být udržován v rovnováze. Podle Doležala a kol. (2016, s. 81) platí, že pokud se změní jeden rozměr a druhý má zůstat nezměněn, musí se změnit odpovídajícím způsobem rozměr třetí. Všechny tři rozměry tak musí být posuzovány současně.

Mimo čas, náklady a dostupnost zdrojů, které představují hrany trojúhelníku, leží uvnitř projektového trojimperativu ještě dvě proměnné – rozsah a kvalita projektu, kterými je označováno, co všechno má být projektem vyprodukováno a také v jaké kvalitě. Tím se tedy určují hranice projektu – co je i co už není předmětem projektu. Na všech pět zmíněných proměnných dále ještě působí rizika, která musí být v rámci projektu taktéž řízena.

Podle Mereditha, Mantela a Shafera (2017, s. 4) by se dále měla zohledňovat taktéž efektivita projektu (poměr mezi vstupy a výstupy), jeho dopad na zákazníky, dopad na organizaci a možnost otevření nových příležitostí do budoucna.

Každý projekt má začátek i konec. Podle Svozilové (2016, s. 37) se projekt v době své existence vyvíjí a nachází se v různých fázích. Řízení projektu tak prochází určitým životním cyklem. Počet a pojmenování jednotlivých životních fází projektu je zpravidla podřízeno typu a rozsahu projektu a potřebám jeho řízení. Podle Doležala a kol. (2016, s. 54) lze však fáze řízení projektu v nejobecnějším pojetí rozdělit na fázi předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Projektovou fázi lze dále členit na fázi zahájení, plánování, realizace a ukončení. Jednotlivé fáze na sebe navazují a v rámci

každé se provádějí specifické činnosti, které jsou potřebné k úspěšnému dokončení projektu. Tyto fáze jsou rozebrány v následujících podkapitolách.

1.4.1 Předprojektová fáze

V **předprojektové fázi** životního cyklu řízení projektu vzniká myšlenka na projekt, která se poté dále prověřuje. Podle Doležala a kol. (2016, s. 55) je však předprojektová fáze často opomíjena na úkor fáze realizační, která na rozdíl obsahuje už vlastní tvorbu výstupů. Ovšem podcenění přípravy může způsobit poměrně nešťastné výsledky. V této fázi vzniká tzv. studie proveditelnosti, která by podle Doležala a kol. (2016, s. 101) měla mj. upřesnit obsah projektu a ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu.

V rámci praktické části práce bude v této fázi provedena **analýza organizace a návrh a upřesnění procesní inovace**.

Analýza organizace

Tato část předprojektové fáze se bude týkat analýzy **vnitřního i vnějšího okolí** organizace. Na organizaci bude nahlíženo z pěti pohledů – organizačního, výkonového, řídicího, funkčního a datového.

Dále bude ujasněna **mise, vize a strategické cíle** organizace. Podle Srpové a kol. (2020, s. 200) je misí vyjádřeno poslání organizace a vizi, čím chce organizace být, o jakou budoucí pozici usiluje. Podle Fotra, Vacíka, Součka, Špačka a Hájka (2020, s. 47) by na vizi měly navazovat strategické cíle, kterou zpřesňují v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích.

Návrh a upřesnění procesní inovace

Na základě výsledků analýzy organizace by měl vzniknout **návrh** na procesní inovaci, který bude dále upřesněn.

Bude především nutné definovat **cílový stav** procesní inovace. Podle Doležala a kol. (2016, s. 79) je správně definovaný cíl jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu. Jeho definice by měla probíhat pomocí SMART techniky – cíl by měl být tedy specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický a termínovaný, v ideálním případě by měl obsahovat i důležité proměnné projektového trojimperativu.

Dále bude možné definovat i srozumitelné, jednoznačné a měřitelné **kritické faktory úspěchu** projektu, které musí být splněny, aby mohl být naplněn stanovený cíl procesní

inovace. Podle Rosinga, Scheera a Scheela (2015, s. 104) se kritickými faktory úspěchu rozumí jakákoliv organizací používaná metrika k indikování její celkové schopnosti dosáhnout svého poslání. Jedním z kritických faktorů úspěchu projektu procesní inovace by měla být i efektivnost případné investice, protože procesní inovace obvykle probíhá především za účelem zvýšení zisku. Je nutné si uvědomit, že alespoň z dlouhodobého hlediska by náklady na procesní inovaci měly být nižší než výnos z této inovace.

Dále bude vhodné provést i **SWOT analýzu** procesní inovace. Podle Raynuse (2011, s. 217) lze pomocí SWOT analýzy identifikovat oblasti, ve kterých je nutné vyřešit nějaký problém. Ve SWOT analýze dochází konkrétně k identifikaci interních a externích faktorů, které mohou nějakým způsobem ovlivnit nejen organizaci, ale i samotný projekt (procesní inovaci). Záleží na tom, k jaké oblasti je SWOT analýza vztažena. Interními faktory jsou silné a slabé stránky, externími faktory jsou příležitosti a hrozby. SWOT analýza je zdrojem důležitých informací, které lze následně využít i při ujasnění si očekávaných přínosů procesní inovace nebo v analýze rizik procesní inovace.

V návaznosti na SWOT analýzu procesní inovace lze dále **identifikovat rizika**, která by mohla mít negativní vliv na procesní inovaci. „Riziko projektu je nejistá událost nebo podmínka, která – pokud nastane – má negativní vliv na dosažení cíle projektu (myšlen především vliv na trojimperativ projektu).“ (Doležal a kol., 2016, s. 198). Podle Svozilové (2016, s. 312) spočívá identifikace rizik v systematické analýze, identifikaci, kategorizaci a dokumentaci rizik, která mohou projekt ovlivnit. Důležité je posoudit i možné závislosti mezi riziky, protože vzájemná závislost rizik zvyšuje pravděpodobnost jejich vzniku i závažnost jejich dopadu. Svozilová (2016, s. 306) dále doplňuje, že kategorizace rizik může probíhat např. podle místa vzniku vzhledem k projektu, zdroje rizika, předvídatelnosti a pravděpodobnosti jejich vzniku, závažnosti dopadu nebo stupně kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti. K identifikaci rizik lze využít různé metody a nástroje jako je např. brainstorming, delfská metoda, SWOT analýza, kontrolní seznamy, FMEA atd. Všechna identifikovaná rizika musí být řádně dokumentována, proto výstupem této analýzy je tzv. registr rizik, který by měl v této fázi obsahovat alespoň název a popis rizika, datum identifikace rizika a osobou odpovědnou za řízení rizika. Zjištěná rizika budou dále pečlivěji analyzována, ohodnocena a ošetřena v rámci plánu řízení rizik (kapitola **1.4.3 Fáze plánování projektu**).

Po upřesnění navržené procesní inovace a na základě výsledků analýz, bude v posledním kroku této fáze ještě nutné **rozhodnout**, zda bude procesní inovace zahájena či nikoliv.

1.4.2 Fáze zahájení projektu

V případě, že dojde k rozhodnutí projekt spustit, začne fáze jeho **zahájení**. V této fázi probíhá definice projektu, ke které lze využít i tzv. logický rámec, který může podle Doležala a kol. (2016, s. 83) sloužit jako pomůcka při stanovování klíčových parametrů projektu. Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 110) doplňují, že základním principem logického rámce je fakt, že klíčové parametry projektu jsou navíc vzájemně logicky provázány.

Logický rámec projektu

Logický rámec projektu (tabulka 1: **Logický rámec projektu**) je jednoduchá tabulka o 16 polích, která, jak Dvořák a Mareček (2017, s. 28) uvádí, tvořena čtyřmi úrovněmi popisu projektu v kombinaci se čtyřmi rovinami vymezení.

Podle Doležala a kol. (2016, s. 84) jsou úrovněmi popisu projektu přínosy, cíl, výstupy a klíčové činnosti. Rovinami vymezení jsou popis, objektivně ověřitelné ukazatele, zdroje informací k ověření a předpoklady nebo rizika.

Tab. 1: Logický rámec projektu

PŘÍNOSY	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	
CÍL	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady nebo rizika
VÝSTUPY	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady nebo rizika
KLÍČOVÉ ČINNOSTI	Potřebné zdroje	Časový rámec činností	Předpoklady nebo rizika
			Předběžné podmínky

Zdroj: Doležal a kol. (2016, s. 84), zpracováno autorem práce

Přínosem se rozumí důvod realizace projektu jako takového, cíl představuje definovaný stav na konci projektu, výstupy jsou produkty (výsledky), které by měly být dodány vlastníkovému projektu a klíčové činnosti jsou činnosti, které musí být vykonány, aby bylo výstupů dosaženo.

Dále objektivně ověřitelné ukazatele stanoví indikátory dosažení přínosu, cíle a výstupu a zdroje informací k ověření uvádí, jak budou tyto ukazatele zjištěny. V předpokladech

nebo rizicích jsou uvedeny buď předpoklady, které podmiňují realizaci projektu, nebo rizika, která mohou projekt ohrozit.

Ve potřebných zdrojích jsou uvedeny zdroje potřebné pro realizaci klíčových činností a časový rámec činností představuje hrubý odhad časové náročnosti realizace klíčových činností.

Do předběžných podmínek se uvádí podmínky, které je nutné splnit před samotnou realizací projektu.

Podle Doležala a kol. (2016, s. 94) by se ke tvorbě logického rámce projektu měl sejít minimálně manažer projektu, klíčoví členové projektového týmu a vlastník projektu, optimálně pak i zástupci klíčových zainteresovaných stran. Pokud se tvorby podle Doležala a kol. (2016, s. 96) účastní zástupci všech relevantních zainteresovaných stran, tyto osoby se dohodnou co, proč a jakým způsobem má být realizováno, jaký je časový fond a finanční rámec daného snažení, které předpoklady nebo rizika jsou s realizací spojené.

1.4.3 Fáze plánování projektu

Správné **plánování** je nutnou podmínkou úspěchu projektu. V této fázi probíhá pečlivé vytvoření plánu řízení projektu. Podle Doležala a kol. (2016, s. 112) se jedná o dokument nebo sadu dokumentů, které pokrývají budoucí projekt ve všech relevantních otázkách řízení.

Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 125) člení plán řízení projektu na několik dílčích plánů, kterými jsou plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů, plán nákladů, plán zajištění kvality, plán komunikace, plán řízení rizik a plán obchodní činnosti.

„Tyto jednotlivé části definují, jak se bude v rámci projektu postupovat, aby byl vytvořen požadovaný předmět projektu, kdo bude činnosti vykonávat a kolik nás to bude stát.“ (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 124).

Plán rozsahu

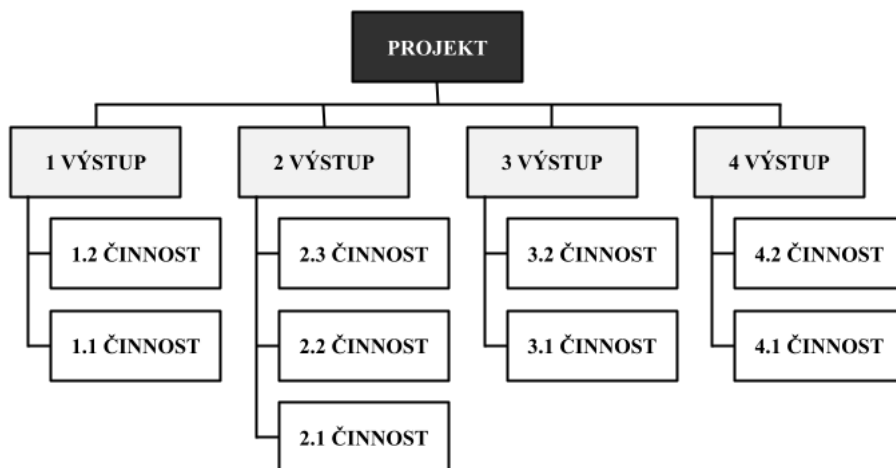
Rozsahem projektu je všechno, co má být projektem vyprodukováno. Plán rozsahu je potom dokument, který rozsah projektu dostatečně popisuje. Podle Doležala a kol. (2016, s. 126) je standardním obsahem tohoto dokumentu popis zaměření a obsahu

projektu tak, aby byly jasné vlastnosti výsledku, dále akceptační kritéria, dodávky, co nebude v rámci projektu realizováno, omezení a předpoklady.

„Velmi častým a oblíbeným přístupem ke strukturalizaci projektu je hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, které musí být v průběhu realizace projektu vytvořeny.“ Doležal a kol. (2016, s.126). Pracovním balíků musí být možné jednoznačně přiřadit práci nutnou na jejich vytvoření, náklady, čas a zodpovědnost.

Takový rozpad je nazýván hierarchická struktura rozdělení prací (WBS), která je znázorněna na obrázku 7: **Hierarchická struktura rozdělení prací**.

Obr. 7: Hierarchická struktura rozdělení prací



Zdroj: vlastní zpracování

Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 153) popisují WBS jako předpoklad toho, že se nezapomene na nic důležitého, a taktéž jako pojistku, že se nebudou vytvářet zbytečné výstupy.

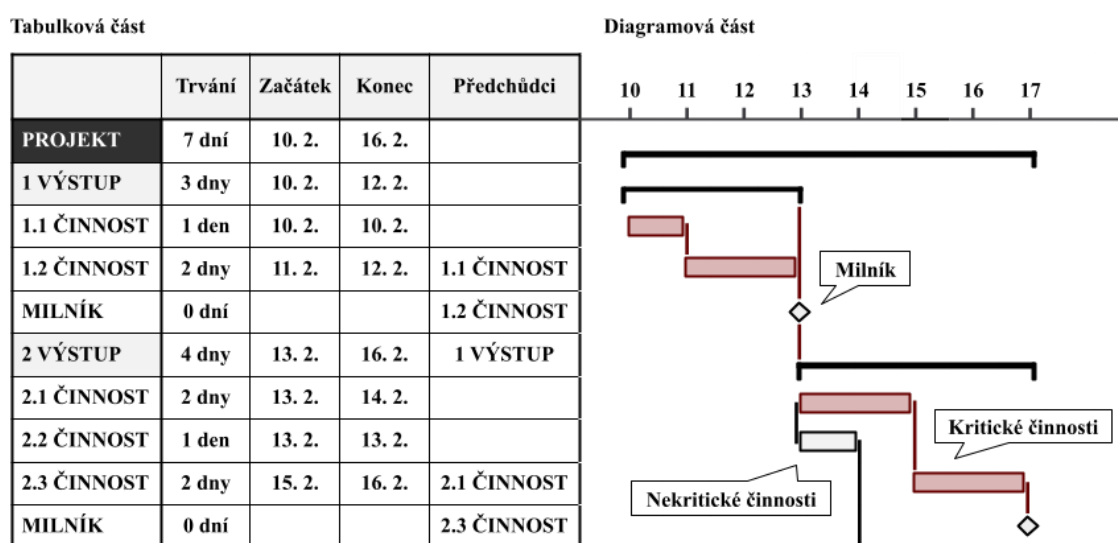
Časový plán

Plánování času v projektu je další z klíčových součástí plánování projektu. Podle Svozilové (2016, s. 150) obsahuje časový plán všechny informace o tom, v jakých termínech a časových sledech budou práce na projektu probíhat. Podle Doležala a kol. (2016, s. 137) je na začátku nutné definovat činnosti určené k realizaci, nejlépe v návaznosti na WBS projektu (na jednotlivé pracovní balíky). Následně jsou těmto činnostem přiřazeny doby trvání a logické vazby.

Podle Skalického, Jermáře a Svobody (2010, s. 143) lze časový plán znázornit více způsoby. Jedním ze způsobů je Ganttův diagram (obrázek 8: **Ganttův diagram**), ve kterém je znázornění provedeno pomocí úseček nad časovou osou. Délka úsečky odpovídá době trvání jedné činnosti.

Podle Švecové a Vebera (2021, s. 51) je Ganttův diagram taktéž dobrým nástrojem pro operativní kontrolu průběhu realizace činností.

Obr. 8: Ganttův diagram



Zdroj: Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 144), zpracováno autorem práce

Velkou výhodou Ganttova diagramu je jeho přehlednost. Uživatelé nepotřebují žádné obsáhlé školení, aby se v něm vyznali.

Plán zdrojů

Podle Doležala a kol. (2016, s. 168) je **zdrojem** vše, co spotřebovává náklady projektu v závislosti na čase, a také to, co je dostupné jen v určitém období a v jen určitém množství.

Fotr a Souček (2015, s. 201) definují různé typy zdrojů. Mezi ty základní podle nich patří zdroje finanční, lidské, materiální a ostatní, zahrnující zdroje nehmotné povahy. Pod materiálními zdroji si lze představit zařízení, skladové kapacity, zdroje surovin, ale i informační technologie, informace a dokumenty. Ostatními zdroji mohou být např. patenty, licence, znalosti a dovednosti.

„Řízení zdrojů spočívá v plánování zdrojů, jejich identifikaci a jejich přidělování s ohledem na potřebné schopnosti.“ (Pitaš a kol., 2013, s. 69). Součástí řízení zdrojů

je podle Pitaše a kol. (2013, s. 69) optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu, stejně jako i neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů.

Plán nákladů

Podle Doležala a kol. (2016, s. 151) patří mezi vstupy pro odhad **nákladů** všechny tři předchozí plány – plán rozsahu, časový plán i plán zdrojů. Celkový odhad nákladů na projekt se tedy v ideálním případě vypočte skrze podrobně popsání a agregované pracovní balíky z WBS, ke kterým se ještě přičte rezerva na krytí jinak neošetřených rizik.

Při plánování nákladů je nutné brát ohled jak na interně, tak i externě zajišťované činnosti. Ve většině případech jde na úrovni jednotlivých činností o výpočet nákladů na materiál, nakupované služby a lidskou práci, může však jít i např. o pronájem, dopravu nebo testování.

V rámci plánování nákladů dochází ke tvorbě rozpočtu projektu, který detailně specifikuje jednotlivé výdaje a náklady projektu. Může být doplněn také o rozpis zdrojů příjmů a výnosů.

Plán řízení kvality

Podle Suchánka a kol. (2011) se pod pojmem **kvalita** skrývá technická vyspělost (např. technologie výroby, způsob poskytnutí služby, vlastnosti produktu) a hlavně schopnost uspokojovat požadavky zákazníků.

Januška (2018, s. 98) uvádí, že kvalitou výrobku se může rozumět jeho estetická působivost, nezávadnost, ovladatelnost, opravitelnost a udržovatelnost, spolehlivost, trvanlivost a funkčnost. Kvalitou služby zase její spolehlivost, pružnost, vhodné prostředí, odborná způsobilost, vlídné zacházení a dostupnost. A kvalitou procesu kvalita lidí, strojů a nástrojů, materiálu, prostředí, použitých metod a měření.

Podle Doležala a kol. (2016, s. 155) je plánování řízení kvality důležitou součástí oblasti řízení kvality v rámci projektu. Týká se stanovení, které požadavky a normy kvality se vztahují na daný projekt, a určení, jak bude probíhat kontrola, že projekt tyto požadavky a normy splňuje.

V rámci procesu řízení kvality mohou být využívány různé metody a nástroje od analýzy nákladů a přínosů, přes benchmarking, až po sedm základních nástrojů zlepšování kvality,

díky nimž lze vyřešit a analyzovat většinu problémů spojených s kvalitou. Těmito nástroji jsou podle Janušky (2018, s. 102) kontrolní tabulka, Paretův diagram, regulační diagram, histogram, diagram příčin a následků, korelační diagram a vývojový diagram.

Doležal a kol. (2016, s. 161) uvádí, že výstupem plánování řízení kvality nemusí být pouze plán řízení kvality, ale také např. plán zlepšování procesů, definovaná měřítka a kritéria kvality, kontrolní seznamy a aktualizace do ostatní projektové dokumentace.

Plán komunikace

Cílem tohoto plánu je zajistit, aby si lidé na projektu vzájemně rozuměli a měli potřebné informace. Podle Doležala a kol. (2016, s. 197) je plán **komunikace** dokumentem, který určuje řízené toky informací. Zodpovídá na otázky – kdo je za daný informační tok zodpovědný, komu je určen, jaký je cíl a klíčové sdělení komunikace, jaká komunikační technologie je použita atd.

Informace v rámci projektu se mohou předávat různými formami. Lze zvažovat např. schůzky, porady, intranet, newsletter, sociální sítě, kontrolní dny, formální reporty, tiskové zprávy, webové stránky, marketingové kampaně atd. Záleží na tom, k jakým cílovým skupinám je komunikace směřována, zda se jedná o komunikaci interní či externí, jaká je potřeba informací, jaký je požadovaný formát, četnost a zabezpečení informací, jaká je lokalizace projektového týmu atd.

Podle Svozilové (2016, s. 202) efektivní týmová komunikace představuje kritické pojítko mezi lidmi, myšlenkami a informacemi a je klíčovou podmínkou týmové spolupráce a hybnou silou každého projektu. Pro úspěch projektu je naprosto stěžejní, aby plán komunikace byl přehledný a použitelný.

Plán řízení rizik

Rizika, která byla identifikována a popsána v registru rizik během předprojektové fáze, je nyní nutné lépe zanalyzovat, ohodnotit a ošetřit.

Analýza rizik vychází ze založeného registru rizik, do kterého je nyní nutné určit (odhadnout) pravděpodobnosti a dopady jednotlivých rizik na projekt. K tomu lze využít např. citlivostní analýzu (kvantitativní hodnocení), expertní hodnocení (kvalitativní nebo semi-kvantitativní hodnocení) nebo analýzu scénářů (rozšíření analýzy citlivosti).

Podle Doležala a kol. (2016, s. 206) spočívá kvantitativní hodnocení v číselném vyjádření pravděpodobnosti a dopadu ve finančních jednotkách. Podle Fotra, Vacíka, Součka,

Špačka a Hájka (2020, s. 286) je právě analýza citlivosti vhodná v případě kvantifikovatelných rizik. Určuje ta rizika, která mají na projekt potenciálně největší vliv. Během této analýzy se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizik na zvolené finanční kritérium, kterým může být např. zisk, tržby, náklady, doba návratnosti, počet zákazníků, nebo hrubá marže.

Kvantitativní analýzu nelze vždy využít kvůli chybějícím přesným údajům o pravděpodobnosti anebo dopadu jednoho či více analyzovaných scénářů. V takovém případě přichází na řadu expertní odhady. V případě kvalitativní analýzy rizik se pro stanovení pravděpodobnosti a dopadu využívá slovní ohodnocení. Pro pravděpodobnost např. nepatrná pravděpodobnost výskytu, nepravděpodobný výskyt, pravděpodobný výskyt, vysoká pravděpodobnost výskytu a jistý výskyt. Pro dopad např. bezvýznamný dopad, malý dopad, střední dopad, velký dopad a kritický dopad. Semi-kvantitativní analýza rizik doplňuje stupnice kvalitativního hodnocení o číselné hodnoty (např. 1, 2, 3, 4, 5). V takovém případě lze vypočíst i závažnost rizika, která je součinem pravděpodobnosti a dopadu.

Podle Fotra, Vacíka, Součka, Špačka a Hájka (2020, s. 287) lze při expertním hodnocení rizik použít tzv. matici hodnocení rizik (tabulka 2: **Semi-kvalitativní matice hodnocení rizik**).

Tab. 2: Semi-kvalitativní matice hodnocení rizik

PRAVDĚ- PODOBNOST	DOPAD				
	2	4	6	8	10
0,2					
0,4	RF 3				RF 1
0,6				RF 2, RF 4	
0,8		RF i			
1					

Zdroj: Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 167), zpracováno autorem práce

Po analýze rizik následuje hodnocení rizik. Doležal a kol. (2016, 210) uvádí, že v tomto kroku je nutné rozhodnout, která rizika mají být ošetřena, která budou zanedbána nebo která naopak nelze akceptovat. Je možné vycházet jak z vypočtené závažnosti rizika

nebo matice rizik, tak i paretovského principu 80/20, při kterém 20 % nejvýznamnějších rizik bude potřeba velmi dobře ošetřit (i většinou finančních prostředků na ošetření rizik).

V souvislosti s hodnocením rizik je nutné zmínit pojmy Risk Capacity a Risk Appetite. Risk Capacity představuje nejvyšší finanční ztrátu, která ještě výrazně neovlivní existenci organizace. Risk Appetite je výše finanční ztráty, kterou je organizace ochotna přijmout. Její stanovení patří mezi významná strategická rozhodnutí. Podmínkou přijatelnosti rizika tedy je, že finanční ztráta z potenciálního rizika musí být nižší nebo rovna Risk Appetite, tedy taktéž nižší nebo rovna Risk Capacity.

Pokud byla vybrána rizika k ošetření, nyní je nutné rozhodnout, jaká konkrétní opatření budou přijata a kdo za ně bude zodpovídat (tzv. vlastníky rizika). Podle Doležala a kol. (2016, s. 211) existuje pět možných rizikových strategií:

- **Eliminace rizika** spočívá v nalezení jiného řešení dané situace, které rizikový scénář neobsahuje. Možností je zde danou činnost omezit nebo ukončit, příp. ji eliminovat hned v začátcích.
- V případě **přenesení rizika** se s rizikem jako takovým nic neděje, pouze je přeměřován jeho dopad na třetí stranu, obvykle úplatně. Riziko může být buď zálohováno (např. pojištění) nebo sdíleno (např. s účastníky závazkových vztahů – přenesení na protistranu).
- **Zmírnění rizika** představuje strategii snížení pravděpodobnosti vzniku anebo snížení závažnosti dopadu rizika. V takovém případě se uplatňuje např. prevence (proaktivní či reaktivní), diverzifikace (přestavba portfolia rizik) nebo alokace (jiné rozmístění rizik mezi vlastníky). Podle Svozilové (2016, s. 316) je vhodné pro případné odchylky vytvořit záložní plán.
- **Akceptace rizika** může být aktivní nebo pasivní. V případě pasivní akceptace se riziko vědomě přijímá a žádná opatření se nekonají. Aktivní akceptace spočívá taktéž ve vědomém přijetí rizika, ale v rozpočtu a harmonogramu se vytváří už určité rezervy, které by měly případný výskyt rizika pokrýt.
- **Záložní plán** je plně reaktivní strategie, která je založena na přesně popsanych událostech k přesně stanoveným časům. Určuje, co se má dělat, pokud k riziku dojde (tzv. původní plán k redukování rizika selže).

Při výběru výše zmíněných rizikových strategií je nutné respektovat tzv. zlaté pravidlo risk managementu. Toto pravidlo říká, že náklady na opatření vůči rizikům by měly být

nižší než přínosy z těchto opatření. Pokud to neplatí, forma ošetření rizika je neefektivní a je zapotřebí přijmout jinou strategii.

Podle Doležala a kol. (2016, s. 214) je nutné rizika monitorovat a přezkoumávat v celém životním cyklu projektu. Některá rizika totiž mohou vznikat, jiná zanikat, může dojít i ke změně jejich pravděpodobnosti anebo dopadu.

Plán obchodní činnosti

Poslední z plánů je plán obchodní činnosti, respektive plán obstarávání. Doležal a kol. (2016, s. 237) uvádí, že při tvorbě tohoto plánu je nutné identifikovat položky, které budou nakupovány, kdy budou potřeba a také způsob, jakým by to mělo proběhnout. Podle Skalického, Jermáře a Svobody (2010, s. 180) tento proces zahrnuje i tzv. Make-Or-Buy analýzu, která spočívá v rozhodnutí, které pracovní balíky z WBS bude organizace realizovat interními zdroji a které si bude zajišťovat nákupem z externího prostředí. To může probíhat např. za účelem snížení nákladů, zvýšení kvality nebo přenesení možných rizik.

1.4.4 Fáze realizace projektu

Po stanovení cíle projektu a podmínek k jeho dosažení, je možné přistoupit k **vlastní tvorbě výstupů** podle vyhotoveného a schváleného plánu řízení projektu. V praktické části práce bude tak možné začít realizovat připravenou procesní inovaci, která se bude týkat zlepšení vybraného procesu.

Podle Doležala a kol. (2016, s. 249) jsou činnosti projektu často ovlivňovány náhodnými vlivy z okolí projektu, proto je nutné neustále **monitorovat** a **vyhodnocovat** průběh i pravděpodobnostní vývoj projektu. Je taktéž důležité provádět **reporting** zpráv o tomto vyhodnocení. Frekvence reportingu by měla být nastavena tak, aby měl projektový tým dostatek včasných zpráv pro řízení, ale zároveň aby nebyl zahlcen množstvím zbytečných zpráv.

Porovnávat plán projektu se skutečností je možné více metodami. V projektu by se však vyhodnocení mělo provádět jednotně, podle dohodnuté metody. Lze využít např. metodu procentuálního plnění (často součást Ganttova diagramu) nebo metodu řízení dosažené hodnoty EVM (Earned Value Management).

Nevzniknou-li žádné nové požadavky ze strany vlastníka projektu či zákazníka, jsou předány a akceptovány všechny požadované výstupy a cíl projektu je považován za splněný, je možné projekt řádně ukončit.

1.4.5 Fáze ukončení projektu

V této fázi dochází k **ukončení** všech procesů projektu. Projekt se uzavírá. Během uzavírání projektu je podle Doležala a kol. (2016, s. 297) vhodné zpracovat závěrečnou zprávu o projektu, která obsahuje souhrn zkušeností z realizace projektu a případná doporučení pro další projekty. Realizace projektu přináší totiž řadu nových poznatků a zkušeností, které lze využít následně v dalších projektech.

Podle Dvořáka a Marečka (2017, s. 18) může tato fáze nastat buď na konci celého projektu, nebo také v jeho průběhu. K předčasnému ukončení projektu se zpravidla přistupuje pouze v okamžiku, pokud došlo k významnému odchýlení projektu od jeho plánu.

1.4.6 Poprojektová fáze

Tato fáze podle Warburtona a Kanabara (2018, s. 15) nastává ve chvíli, kdy je produkt uveden do provozu a je funkční. Během této fáze tedy dochází už k **používání vytvořených výsledků**.

Součástí by mělo být taktéž **vyhodnocení** průběhu projektu, současně by mělo dojít i ke vyhodnocení, zda se reálné přínosy projektu neliší od těch očekávaných. V rámci procesní inovace by měla být měřena výkonnost procesů po změně.

2 Praktická část

Praktická část práce navazuje na její teoretickou část. Budete v ní seznámeni s organizací, v níž bude uskutečňována **příprava a realizace procesní inovace**, jež se bude primárně zabývat **dosazením zralostního stupně dynamiky** vybraného hodnototvorného procesu organizace. Procesní vyspělost je budována postupně, to znamená, že inovace vybraného hodnototvorného procesu začíná už jeho podrobnou analýzou, dále bude pokračovat jeho zdokumentováním, namodelováním, měřením a navržením jeho dalších možných budoucích zlepšení. Organizace se potýká s problémem své neschopnosti uspokojovat zvyšující se potřeby svých zákazníků vzhledem ke svým výrobním omezením. Hlavním přínosem této procesní inovace pro organizaci by proto mělo být zvýšení její konkurenceschopnosti prostřednictvím růstu její přidané hodnoty a jejího možného objemu produkce.

Procesní inovace bude implementována pomocí **projektu**, to znamená, že si projde jeho všemi patřičnými **životními fázemi**. Bude brán zřetel zejména na fázi plánování (přípravu procesní inovace), ve které bude vytvořen podrobný plán jejího řízení, který se bude po dobu její realizace dodržovat.

2.1 Předprojektová fáze procesní inovace

Předprojektová fáze procesní inovace byla zahájena **1. 3. 2023** a byla členěna na **dvě hlavní části**.

V první části předprojektové fáze (kapitola **2.1.1 Analýza organizace**) bylo nutné charakterizovat současný stav organizace. Informace byly získávány zejména z jejich interních informačních zdrojů. Dále byly použity i některé relevantní informační zdroje na internetu (webové stránky a sociální sítě organizace, obchodní rejstřík na portálu justice.cz apod.). Byl taktéž uskutečněn osobní rozhovor s majitelem organizace a autorem práce byl sledován i skutečný průběh fungování organizace. Na organizaci bylo nahlíženo z organizačního, výkonového, řídicího, funkčního i datového pohledu. Tyto informace byly následně sepsány a vhodně strukturovány.

Ve druhé části předprojektové fáze (kapitola **2.1.2 Návrh a upřesnění procesní inovace**) bylo dále nutné navrhnout a upřesnit již samotnou procesní inovaci, která vychází ze strategických cílů organizace. Jednalo se o definování jejího cíle a kritických faktorů

úspěchu, její SWOT analýzu, identifikování rizik s ní spojených a taktéž uskutečnění rozhodnutí o tom, zda by měla být tato procesní inovace zahájena či nikoliv.

2.1.1 Analýza organizace

Nejprve bylo nutné analyzovat současný stav vybrané organizace, aby mohla být následně na základě výsledků této analýzy navržena případná smysluplná procesní inovace. Touto organizací je **Herbona s.r.o.**

Obr. 9: Logo společnosti



Zdroj: Herbona (2023)

Herbona s.r.o. (IČO 01400282) je ryze česká společnost, která se již od roku 2013 zabývá **výkupem bylin a koření** z celého světa, následně i jejich **zpracováním a prodejem** ve formě různých rostlinných produktů.

Logo společnosti je zobrazeno na obrázku **9: Logo společnosti**.

Obr. 10: Sídlo a úsek výroby společnosti v Chebu



Zdroj: vlastní

Společnost sídlí v Chebu (Zátiší 94/18, 350 02), kde taktéž uskutečňuje svou výrobu (obrázek **10: Sídlo a úsek výroby společnosti v Chebu**). Sklad a úsek výroby má i v Třebeni (Třebeň 85, 351 34). Jejím jednatelem je Martin Šimon a její základní kapitál

činí 200 000 Kč. Společnost vlastní svou webovou stránku (www.herbona.cz) a má vytvořený profil na sociální síti Facebook (www.facebook.com/Herbona.bylinky), na níž pravidelně komunikuje se svými zákazníky.

Společnost je držitelem BIO certifikátu od kontrolní organizace KEZ o.p.s. (CZ-BIO-001), má povoleno užívat ochrannou známku Český výrobek a získala značku Klasa. Taktéž má v technologickém postupu zaveden systém kritických bodů HACCP, který výrazně snižuje riziko, aby se případný zdravotně závadný rostlinný produkt nedostal do oběhu.

Mise, vize a strategické cíle organizace

Misí společnosti, respektive jejím důvodem existence, je nabízet svým zákazníkům zpracované bio rostlinné produkty při respektování standardů a norem kvality.

Společnost od roku 2013 znásobila svou výrobu bylinných směsí zhruba 80krát (tj. z necelých 25 tun v roce 2013 na více než 2 000 tun v roce 2022). Stále navyšující se poptávku po jejích rostlinných produktech (zejména vyráběných speciálních léčivých míchaných bylinných krmných směsí) není možné jejím současným způsobem výroby již dále zajišťovat. Je nedostačující a je překážkou dalšího rozvoje podnikání. **Vizi společnosti**, respektive její jasnou představou o jejím budoucím stavu, je proto v následujících letech rozšířit její stávající výrobní kapacitu výrobního areálu, optimalizovat dodavatelský řetězec a současně i samotný průběh procesu výroby, za účelem dalšího možného uspokojování potřeb jejích stávajících i budoucích zákazníků.

Strategické cíle společnosti pro příští rok, které vizi zpřesňují, jsou následující:

- **Cíl 1** – Do konce března roku 2024 dojde k rozšíření výrobní kapacity o novou technologii výroby bylinných míchaných krmných směsí v odhadované hodnotě 9 000 tis. Kč (bez DPH).
- **Cíl 2** – Do konce března roku 2024 dojde k dokončení stavby nové výrobní haly v Třebeni v odhadované hodnotě 6 000 tis. Kč (bez DPH).
- **Cíl 3** – Do konce března roku 2024 dojde k zavedení regálových systémů pro výdejní místo a prodej míchaných bylinných směsí v odhadované hodnotě 100 tis. Kč (bez DPH).
- **Cíl 4** – Do konce března roku 2024 dojde ke zefektivnění výrobního procesu z hlediska minimalizace plýtvání, respektive činností, které nepřidávají hodnotu.

- **Cíl 5** – Do konce března roku 2024 dojde k implementaci hardware a software souvisejícího s tvorbou e-shopu a webových stránek v odhadované hodnotě 80 tis. Kč (bez DPH).

Dodavatelé, odběratelé (zákazníci) a konkurence organizace

Společnost vykupuje suroviny od **pěstitelů, zemědělců a organizací specializujících se na výkup bylin**, dále taktéž od **škol či drobných sběračů**, nejen z České republiky, ale z celého světa (zejména Kolumbie, Brazílie, Argentina, Chile, Salvador, Ekvádor, Kanada a USA). Své české dodavatele však podporuje výhodnými cenami při individuální domluvě. Vykupované suroviny jsou testovány akreditovanými laboratořemi na pesticidy, alkaloidy a jiné chemické látky, které se nesmějí vyskytovat v potravinách. Pokud jsou suroviny v pořádku, společnost je dále zpracovává na vlastních strojích, dle přání zákazníků.

Společnost se orientuje na maloobchod i velkoobchod. Zpracované byliny a koření jsou využívány zejména pro **potravinářský a nápojový průmysl, lihovarnictví, farmacie a parfumerii**. Odběrateli společnosti jsou **čajové firmy a obchody, lihovary, čajovny, zpracovatelé i spotřebitelé**.

Pro své místní zákazníky od 1. 12. 2022 znovuotevřela kamennou prodejnu v Chebu (Dlouhá 27/30, 350 02) (obrázek 11: **Interiér kamenné prodejny v Chebu**). V této prodejně nabízí celou řadu nejen svých vlastních produktů, ale i produktů od dalších certifikovaných organizací (např. Caltha, Natural Jihlava). V sortimentu lze nalézt např. různé druhy čajů a kávy, medy, sirupy, müsli, lyofilizované ovoce, ořechy, cvrčky, kosmetiku a vlastní bylinné směsi pro zlepšení zdraví srdce, imunitu a mnoho dalšího. Sortiment bývá často přizpůsoben ročnímu období a svátkům (např. vánoční dárkové kornouty).

Obr. 11: Interiér kamenné prodejny v Chebu



Zdroj: Facebookový profil Herbona (2021)

Mimo využití kamenné prodejny, společnost zprostředkovává od 1. 2. 2023 prodej taktéž přes internetový obchod FromNature (www.fromnature.cz). Současně svým zákazníkům a klientům nabízí i online kompletní poradenství.

Pro mezikontinentální přepravu surovin a produktů využívá společnost zejména lodní dopravu. Pro silniční dopravu využívá jak přepravní společnosti (např. Česká pošta), tak i vlastní vozidla (2x 12,5 tunové kamiony a 3 dodávky).

Stejným či podobným předmětem podnikání, jako má Herbona s.r.o., se v České republice zabývá celá řada dalších organizací. Lze zmínit např. **Byliny Mikeš s.r.o.** (Číčenice), **Leros s.r.o.** (Praha) nebo **Valdemar Grešík – Natura s.r.o.** (Děčín). Stejně jako Herbona s.r.o., mají i tyto organizace široký sortiment a vlastní různé druhy certifikátů, které reflektují kvalitu. V případě výkupu léčivých rostlin, jednotlivé organizace, včetně společnosti Herbona s.r.o., nabízejí pro své dodavatele velice obdobné ceny. Záleží na tom, jaké druhy surovin daná organizace aktuálně preferuje. Společnost Herbona s.r.o. se potýká s relativně malou, zato silnou konkurencí.

Historický vývoj organizace

Jednatel společnosti Martin Šimon začal podnikat v oblasti zpracováním bylin už od roku **2009** jako fyzická osoba. Původní podnikatelská činnost spočívala zejména v prostém odkupu a třídění bylin pro omezený počet zákazníků. Zájem a požadavky ze strany zákazníků však sílily, proto v roce **2013** založil společnost Herbona s.r.o. Tržby společnosti za prodej zboží tehdy dosahovaly přibližně 14 000 tis. Kč. Společnost se rozhodla posílit své postavení na trhu. Začala významně investovat do výrobního a odbytového procesu. Současně investovala i do marketingu a vlastních webových stránek, aby podpořila rozšiřování své zákaznické struktury. V roce **2016** společnost investovala do nákupu vlastního areálu v Chebu o výměře 1 122 m², který doposud slouží jako organizační jednotka pro zpracování dodávaných surovin. V létě roku 2016 optimalizovala své webové stránky, na kterých mj. pro své dodavatele uvádí podrobný rozbor vykupovaných bylin. V roce **2020** tržby společnosti za prodej zboží poprvé překročily 100 000 tis. Kč. Za poměrně nedlouhou dobu její existence byla znásobena její výroba bylinných směsí zhruba 80krát (v roce 2013 necelých 25 tun, v roce 2022 přes 2 000 tun). V **současnosti** společnost vlastní profil na sociální síti Facebook a nabízí své produkty i prostřednictvím kamenné prodejny v Chebu a e-shopu. Má taktéž nově zakoupený nový areál v Třebeni, který se pravděpodobně brzy stane jejím hlavním

úsekem výroby. Společnost zvažuje uskutečňování dalších investičních záměrů, jedná se především o investice do výrobního procesu.

Organizační pohled na organizaci

Hlavními odděleními společnosti **nákup, výroba, údržba, marketing a prodej, logistika, finance a administrativa.**

Jednatelem společnosti je Martin Šimon, který se zajímá o bylinkářství již od svého raného dětství, má k němu velice blízký vztah. Jeho pracovní náplní je zejména nákup surovin. Velmi důležitou roli hraje vedoucí provozu, kterým je Jakub M. Provozem se zabývá i Miroslava S., která je současně vedoucí expedice a výroby. Kateřina K. je referentkou prodeje, zabývá se i reklamacemi. Administrativu a finance má na starosti Marcela S. a objednávky a fakturaci má na starosti Aneta R.

Počet zaměstnanců ve společnosti se pohybuje v rozmezí 39 až 46, z toho ve výrobním úseku jich je 23.

Výkonový pohled na organizaci

Jak již bylo uvedeno výše, společnost se orientuje na maloobchod i velkoobchod. Spotřebitelům nabízí prodej svých rostlinných produktů prostřednictvím kamenného obchodu nebo e-shopu. Jedná se zejména o **vlastní bylinné směsi**, příp. rostlinné produkty jiných organizací (**čaje a kávy, medy, sirupy, müsli, lyofilizované ovoce, ořechy, cvrčci, kosmetika** apod.). Pro velkoobchod, na který se především zaměřuje, má svůj sortiment kategorizovaný do následujících sekcí:

- **Květ** – akát trnovník, arnika, bez, divizna, heřmánek, heřmánek římský, hloh, hluchavka, hřebíček, chrpa, ibišek, jasmín, jetel bílý, jetel červený, kaštan, levandule, lípa, měsíček, pivoňka, podběl, prvosenka, růže, řebříček, sedmikráska, sléz maurský, slunečnice, smil písečný, topolovka, trnka, třapatka, vřes, vlčí mák a vratič.
- **List** – artyčok, bobkový list, buko, bříza, devětsil, hloh, jahoda, jasan, jinan, jitrocel, kopřiva, líska, malina, máta kadeřavá, máta peprná, meduňka, medvědice, ořešák, ostružina, pampeliška, plicník, podběl, proskurník, rozmarýn, černý rybíz, sena, sléz maurský, stévie, šalvěj a vachta třilistá.
- **Kořen** – andělíka, bedrník, hořec, jehlice, kopřiva, kosatec, kostival, kozlík, krvavec, kuklík, kurkuma, lékořice, libeček, lopuch, mydlice, nátržník, oman,

pampeliška, petržel, proskurník, puškovec, pýr, ratan, rebarbora, rdesno a ženšen.

- **Plod** – ananas, andělíka, anýz, bez černý, borůvka, červená řepa, fazole, fenykl, guarana, hloh, chilli papričky, jablko, jalovec, jeřáb černý, jeřáb červený, kardamom, kaštan, klanopraška, kmín, koriandr, nové koření, ostropestřec, citron, rakytník, brusinky, rybíz černý, šípek, trnka, jahoda, ostružina, mango a malina.
- **Nat'** – bazalka, bedrník, borůvka, brusinka, brutnák, citrónová tráva, čekanka, česnek medvědí, čubet benedikt, dobromysl, hluchavka, jablečník, jestřabina, jmelí, komonice, konopice, kontryhel, kopretina řimbaba, kopřiva, kotvičnick, kručinka, kuklík, lnice, lomikámen, maceška, majoránka, mařinka, máta, mateřídouška, meduňka, mochna husí, mochna stříbrná, pastuší tobolka, pelyněk brotan, pelyněk černobýl, pohanka, popenec, průtržník, přeslička, pupečník, vrbice-rdesno blešník, rozrazil, řebříček, řepík, saturejka, sporýš, srdečník, světlík, svízel, šalvěj, šišák, truskavec, třapatka, třezalka, tužebník, tymián, vlašovičnick, vrbka, vrbovka malokvětá, vřes, yzop, zemědým, zeměžluč, zlatobýl a zlatobýl-celík.
- **Kůra** – dub, chinin, kondurango, krušina, lapačo, skořice a vrba.
- **Semeno** – hořčice bílá, len, mák, šípek, pšenice, žito, ječmen, oves a tritikále.
- **Speciality** – různé druhy čaje zeleného, Yerba maté-cesmína, rooibos, chmel šišťice, kukuřičné čnělky, lišejník islandský, psyllium, kustovnice (goji) a chia semínka.

Řídící pohled na organizaci

Proces zpracování bylin a koření (proces výroby) je pro společnost stěžejní z hlediska generování tržeb, lze jej považovat za hodnototvorný. Tento proces byl podrobně rozebrán v první části realizační fáze procesní inovace (kapitola **2.4.1 Analýza procesu**).

K řízení tohoto procesu společnost využívá dokumentaci jako je **plán výroby, dodací listy, pracovní listy, skladové karty, dokumenty na odběr vzorků, dokumenty zasílané do laboratoří, výrobní listy, kalkulační listy** apod.

Ve společnosti probíhá celá řada dalších procesů, které proces výroby podporují. Podpůrnými procesy společnosti jsou např. **marketing a analýza nabídek dodavatelů, nákup surovin, obalových materiálů, dílů a strojů, kontrola kvality, zpracování**

objednávek, prodej hotových produktů, fakturace, expedice, reklamace, administrativa, finance, údržba apod.

Procesy jsou ve společnosti nastaveny a zdokumentovány, nejsou však popsány až do úrovně činností, nemají nastavené metriky a nejsou ani vizualizovány. V případě procesní zralosti společnosti by se dalo hovořit o jejím prvním stupni – **konektivité**.

Funkční pohled na organizaci

Procesy jsou ve společnosti podporovány informačními technologiemi. Společnost využívá informační systém **PREMIER SYSTEM** (verze Enterprise), který zahrnuje modul **Ekonomika – Finance** (účetnictví, daňová evidence atd.), **Obchod – Sklady** (nákup, prodej, skladování atd.), **Péče o zákazníky** (CRM, dokumenty, e-maily atd.), **Mzdy a personalistika**, **Výroba – Zakázky** (řízení výroby) a další. Tento informační systém je taktéž **propojený s kontrolními úřady SZPI (Státní zemědělská a potravinářská inspekce) a ÚKZÚZ (Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský)**. Kromě informačního systému jsou ve společnosti využívány i další aplikace ze sady **Microsoft Office** nebo **Google Workspace**.

Datový pohled na organizaci

Výše uvedený informační systém zabezpečuje sběr, přenos, uchování a zpracování dat. Základ tohoto informačního systému je proto tvořen **SQL databází**. Společnost uchovává data zejména o svých **zaměstnancích, dodavatelích, zákaznících, zakázkách, surovinách, produktech, odpadech, technologických postupech** apod. Dále má taktéž vytvořenou **skladovou evidenci**, ve které uchovává informace o skladovaných surovinách (jejich název, latinský název, druh, šarže, množství apod.) a taktéž **výrobní evidenci**, ve které uchovává informace z výrobních listů zpracovaných surovin (operace výroby, název suroviny, šarže suroviny, velikost vstupu do procesu výroby, velikost výstupu z procesu výroby, použitý stroj, použitá síta, množství odpadu, množství prachu, datum výroby apod.).

2.1.2 Návrh a upřesnění procesní inovace

Jak již bylo uvedeno výše, společnost má do konce března roku 2024 stanoveno celkem 5 strategických cílů, které se týkají zefektivnění procesu výroby a logistiky. Zefektivnění těchto procesů podpoří další možné uspokojování potřeb jejích stávajících i budoucích

zákazníků, a to z pohledu kvality i kvantity. Dále bylo vyvozeno, že se společnost v rámci své procesní zralosti nachází na prvním stupni – konektivitě.

Vznikl návrh na procesní inovaci, která spočívá ve **vybudování procesní zralosti společnosti v oblasti procesu zpracování bylin a koření (procesu výroby) na stupeň dynamiky**. Jelikož je procesní vyspělost budována postupně, tento proces musí projít i zralostním stupněm efektivity a zralostním stupněm flexibility.

Cíl a kritické faktory úspěchu procesní inovace

Navržená procesní inovace je propojena se strategickými cíli společnosti. **Hlavním cílem procesní inovace je dosáhnout stupně dynamiky zralosti procesu zpracování bylin a koření do 31. 3. 2024**, přičemž procesní inovace začíná už podrobným rozborem a vizualizací zmíněného procesu (vytvořením As-Is modelu). Naplnění tohoto cíle je významně ovlivněno splněním následujících **kritických faktorů úspěchu** procesní inovace:

- Základní atributy procesu výroby jsou definovány.
- Proces výroby je popsán až do úrovně činností.
- Standardy, metriky a způsob měření procesu výroby jsou definovány.
- Zdroje neefektivity a jiné slabé stránky procesu výroby jsou identifikovány.
- As-Is model procesu výroby je vytvořen.
- To-Be modelu procesu výroby je vytvořen.
- Na To-Be modelu procesu výroby jsou provedeny simulace.
- Efektivnost To-Be modelu procesu výroby je vyhodnocena.
- Způsob implementace To-Be modelu procesu výroby je navržen.

Předpokládalo se, že s jednatelem společnosti Martinem Šimonem by byla taktéž diskutována další možná budoucí zlepšení (viz strategické cíle – kapitola **2.1.1 Analýza organizace**), ať už inkrementálního nebo radikálního charakteru, dále že by bylo provedeno rozhodnutí o implementaci To-Be modelu procesu výroby, příp. samotná implementace tohoto modelu do reálného prostředí společnosti.

Dalším důležitým kritickým faktorem úspěchu procesní inovace je i efektivnost případné investice do této procesní inovace. Náklady na první část realizační fáze, tj. vše před implementací To-Be modelu procesu výroby, se předpokládaly bezvýznamné, protože všechny očekávané potřebné zdroje měly být buď již k dispozici anebo jsou volně dostupné, současně autor práce měl tuto část zpracovávat bezúplatně. Efektivnost

navrženého To-Be modelu procesu výroby byla hodnocena až poté, co byl tento model vytvořen (kapitola **2.4.3 To-Be model procesu**).

SWOT analýza procesní inovace

V dalším kroku byly stanoveny **silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby** navržené procesní inovace, na jejichž základě byla pro procesní inovaci vytvořena SWOT matice (tabulka **3: SWOT matice procesní inovace**).

Do **silných stránek** bylo v první řadě nutné uvést fakt, že vzhledem k historickému vývoji společnosti, inovativní myšlení a zájem o inovaci procesu výroby, vedení společnosti nechybí. Společnost má taktéž jasně stanovené strategické cíle, to znamená, že se ví o hlavním problému, pro který by mělo být nalezeno nové řešení. Další silnou stránkou je vyhovující spolupráce mezi jednotlivými odděleními společnosti, ta je v určitých případech nezbytná pro správnou komunikaci v rámci projektu.

Slabou stránkou je časová vytíženost vedení společnosti, proto komunikace mezi vedením společnosti a autorem práce by nemusela být tak frekventovaná. Mezi další slabé stránky patří odlišná komunikace s jednotlivými odděleními společnosti, aktuální nedostupnost všech potřebných informací o procesu výroby pro vytvoření jeho As-Is modelu a taktéž to, že se změnou se často pojí obavy a strach zaměstnanců z toho, co přijde.

Nejvýznamnější **příležitostí** je růst zájmu o rostlinné produkty společnosti. Vzniká tak určitý nátlak na společnost uskutečnit inovaci, která má význam, tj. aby byla společnost nadále schopna efektivně uspokojovat potřeby svých stávajících i budoucích zákazníků. Dalšími významnými příležitostmi je dostupnost nejen informačních technologií pro měření, modelování a simulování, ale taktéž dostupnost kolaborativních nástrojů pro snadnější sdílení informací a komunikaci (např. Google Workspace).

Významných **hrozeb** na procesní inovaci tolik nepůsobí, záleží na tom, jaká by byla další diskutovaná možná budoucí zlepšení, zejména radikálního charakteru. Aktuálně by mohlo dojít k méně pravděpodobným hrozbám, jako je např. význačná ztráta zájmu dodavatelů spolupracovat se společností na trhu bylin a koření (např. z důvodu podstatně lepších konkurenčních cen) nebo význačná změna chování odběratelů na trhu rostlinných produktů (např. z důvodu globální změny životního stylu). Došlo by tak k výraznému poklesu příjmu surovin nebo výdeje produktů, inovace procesu výroby by ztratila svůj hlavní smysl.

Tab. 3: SWOT matice procesní inovace

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>Inovativní myšlení a zájem o inovaci procesu výroby ze strany vedení společnosti.</p> <p>Jasně stanovené strategické cíle společnosti.</p> <p>Vyhovující spolupráce napříč společnostmi.</p>	<p>Časová vytíženost vedení společnosti.</p> <p>Odlišná komunikace s jednotlivými odděleními společnosti.</p> <p>Současná nedostupnost všech potřebných informací o procesu výroby.</p> <p>Obavy zaměstnanců společnosti ze změny.</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p>Růst zájmu o rostlinné produkty společnosti.</p> <p>Dostupnost informačních technologií pro měření, modelování a simulování.</p> <p>Existence kolaborativních nástrojů.</p>	<p>Pokles nabídky dodavatelů na trhu bylin a koření.</p> <p>Pokles poptávky odběratelů na trhu rostlinných produktů.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Informace získané ze SWOT analýzy byly dále využity při identifikaci rizik procesní inovace.

Identifikovaná rizika procesní inovace

V rámci přípravy procesní inovace bylo dále nutné identifikovat a popsat rizika, která mohou tuto procesní inovaci ovlivnit. Níže je uvedeno celkem **12 rizikových faktorů (RF)**. Prvních 6 rizikových faktorů vychází ze slabých stránek a hrozeb provedené SWOT analýzy procesní inovace. Zbýlých 6 rizikových faktorů se týká dalších potenciálních problémů, které by mohly během plánování a realizace procesní inovace vzniknout. Všechny tyto rizikové faktory byly 6. 3. 2023 identifikovány a popsány autorem práce, který je za ně taktéž zodpovědný.

RF 1 – Časová vytíženost vedení společnosti.

- Vedení společnosti je v současné době časově vytížené z důvodu realizace několika projektů týkajících se rozšiřování společnosti. Bylo možné, že by komunikace mezi vedením společnosti a autorem práce nebyla tak frekventovaná, jak by se dalo zprvu očekávat. To by mohlo mít negativní vliv, zejména na časový harmonogram procesní inovace, např. z důvodu čekání na některé dodatečné informace o procesu výroby.

RF 2 – Odlišná komunikace s jednotlivými odděleními společnosti.

- Je zcela běžné, že s jednotlivými odděleními společnosti se musí komunikovat odlišně, tzv. rozdílným komunikačním stylem, s jiným časovým předstihem, různou formou komunikace apod. Pokud by nebyl nalezen vhodný způsob komunikace, mohly by opět nastat určité komplikace, zejména v časovém harmonogramu procesní inovace.

RF 3 – Nedostupnost všech potřebných informací o procesu výroby.

- V době identifikování tohoto rizikového faktoru, nebyly známy veškeré podstatné informace o procesu výroby, aby pro něj mohl být vytvořen řádný As-Is model. Proces výroby nebyl popsán až do úrovně činností (nebyly známy jednotlivé činnosti, jejich návaznosti, jejich atributy apod.), což v případě vytváření As-Is modelu bylo potřeba znát. Mohlo vzniknout riziko nesprávných informací.

RF 4 – Obavy zaměstnanců společnosti ze změny.

- Zaměstnanci společnosti mohou mít ze změny strach, cítit se nejistě. V konečném důsledku by nemuseli změnu ani přijmout.

RF 5 – Pokles nabídky dodavatelů na trhu bylin a koření.

- Jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze procesní inovace, pokud by dodavatelé bylin a koření ztratili zájem dále spolupracovat se společností, např. z důvodu podstatně lepších konkurenčních cen nebo i z důvodu ztráty dobré pověsti společnosti, pak by to pro ni znamenalo výrazný pokles příjmu surovin. Inovace procesu výroby by ztratila svůj hlavní smysl.

RF 6 – Pokles poptávky odběratelů na trhu rostlinných produktů.

- Pokud by poklesl zájem o rostlinné produkty společnosti, např. z důvodu globální změny životního stylu odběratelů, pak by to pro společnost znamenalo výrazný pokles výdeje produktů. Stejně jako v případě předchozího rizikového faktoru, inovace procesu výroby by ztratila svůj hlavní smysl.

RF 7 – Nezajištění plánu řízení procesní inovace.

- Pokud by nebyl zajištěn plán řízení procesní inovace, mohla by procesní inovace být uskutečňována neřízeným způsobem. Mohla by být např. dokončena později,

nežli je stanoveno ve strategických cílech společnosti, mohly by vznikat dodatečné náklady i nadbytečné činnosti atd.

RF 8 – Problémová funkcionalita používaných informačních technologií.

- Riziko spojené s poruchovostí hardwaru nebo softwaru, který by měl být využíván pro plánování, měření, modelování a simulování. Mohlo dojít ke ztrátě již získaných informací, rozdělané práce na modelu apod.

RF 9 – Nedostatečná identifikace zdrojů neefektivity a jiných slabých stránek procesu výroby.

- K nedostatečné identifikaci zdrojů neefektivity a jiných slabých stránek procesu výroby by mohlo docházet při nesprávném pozorování a měření procesu výroby. Do As-Is modelu procesu výroby by tak nebyly zaneseny veškeré důležité informace, které by mohly mít vliv i na tvorbu zlepšeného To-Be modelu procesu výroby a jeho případnou implementaci do reálného prostředí společnosti.

RF 10 – Nesprávné vytvoření As-Is modelu procesu výroby.

- Jedná se zejména o nesprávné identifikování atributů a činností procesu výroby a také o nesprávné stanovení metrik a standardů pro něj. Nesprávné informace by tak byly zaneseny do As-Is modelu procesu výroby, který by neodpovídal skutečnosti.

RF 11 – Nesprávné vytvoření To-Be modelu procesu výroby.

- Tento rizikový faktor se pojí s předchozím rizikovým faktorem. V případě, že by nebyl správně vytvořen As-Is model procesu výroby, nebyl by správně vytvořen ani To-Be model procesu výroby, který z něj vychází. Pokud by byl As-Is model procesu výroby správně vytvořen, stále by existovalo riziko, že by do To-Be modelu procesu výroby nebyly správně zahrnuty zlepšení, byly by provedeny chybné simulace apod. To mohlo mít vliv na hodnocení efektivnosti vytvořeného To-Be modelu procesu výroby a poté na nesprávné rozhodnutí o jeho implementaci do reálného prostředí společnosti.

RF 12 – Nesprávné navržení způsobu implementace To-Be modelu procesu výroby.

- Pokud by byl To-Be model procesu výroby správně vytvořen a bylo by rozhodnuto o jeho implementaci do reálného prostředí společnosti, stále by mohlo

vzniknout riziko nesprávného navržení způsobu této implementace, jejíž uskutečňování by tak poté mohlo být chaotické nebo zbytečné.

Jednotlivá rizika byla dále analyzována, ohodnocena a ošetřena v plánu řízení rizik (kapitola 2.3.7 Plán řízení rizik procesní inovace).

Rozhodnutí o zahájení procesní inovace

Nyní již bylo nutné rozhodnout o tom, zda bude procesní inovace zahájena či nikoliv. Vycházelo se analýz jak společnosti a jejích potřeb, tak i samotné procesní inovace z hlediska očekávaných přínosů, nákladů, rizik i uskutečnitelnosti. Na základě výsledků provedených analýz bylo rozhodnuto, že **procesní inovace může být zahájena**.

2.2 Fáze zahájení procesní inovace

V předprojektové fázi procesní inovace (kapitola 2.1 Předprojektová fáze procesní inovace) bylo rozhodnuto o tom, že procesní inovace bude zahájena. Byl znám její cíl, očekávané přínosy, náklady i rizika. Proto bezprostředně po této fázi byla spuštěna fáze zahájení procesní inovace, v níž byla **procesní inovace konkrétněji specifikována** pomocí svých dalších vzájemně provázaných klíčových parametrů v tzv. **logickém rámci**.

2.2.1 Logický rámec procesní inovace

V logickém rámci (příloha A: Logický rámec procesní inovace) byla procesní inovace popsána pomocí několika úrovní popisu v kombinaci s kolika rovinami vymezení. Jednotlivé úrovně popisu procesní inovace jsou blíže specifikovány níže.

Přínosy procesní inovace

Procesní inovace by měla podpořit **konkurenceschopnost** společnosti pomocí **růstu přidané hodnoty a růstu objemu produkce** společnosti.

Cíl procesní inovace

Cílem procesní inovace je **do 31. 3. 2024 dosáhnout stupně dynamiky zralosti procesu zpracování bylin a koření**. Objektivně ověřitelnými ukazateli jsou mj. zefektivněné zaškolení nových zaměstnanců, zefektivněné skladování, minimalizované zbytečné pohybování zaměstnanců, minimalizované zbytečné přemísťování materiálu, minimalizovaná chybovost a zlepšený pořádek a čistota.

Cíl procesní inovace vychází ze strategických cílů společnosti, jejichž naplněním by mělo dojít ke zefektivnění výrobního procesu.

Výstupy procesní inovace

Procesní inovace má celkem **5 hlavních výstupů**, které jsou uvedeny níže:

- Analýza organizace.
- Návrh a ujasnění procesní inovace.
- Plán řízení procesní inovace.
- Realizace procesní inovace.
- Vyhodnocení výkonnosti procesní inovace.

Analýza organizace a návrh a ujasnění procesní inovace je součástí **předprojektové fáze** procesní inovace (kapitola **2.1 Předprojektová fáze procesní inovace**). Plán řízení procesní inovace je vytvářen ve **fázi plánování** procesní inovace (kapitola **2.3 Fáze plánování procesní inovace**). Realizace procesní inovace je zahrnuta ve **fázi realizace** procesní inovace (kapitola **2.4 Fáze realizace a ukončení procesní inovace**) a vyhodnocení výkonnosti procesní inovace je součástí **poprojektové fáze** procesní inovace (kapitola **2.5 Poprojektová fáze procesní inovace**).

Klíčové činnosti procesní inovace

Procesní inovace má celkem **36 klíčových činností**, které jsou přiděleny jejím jednotlivým výstupům. Klíčové činnosti prvních dvou výše uvedených výstupů procesní inovace byly již představeny (kapitola **2.1 Předprojektová fáze procesní inovace**). Ostatní klíčové činnosti zbylých třech výše uvedených výstupů procesní inovace jsou dále specifikovány v následujících kapitolách.

2.3 Fáze plánování procesní inovace

Navržená procesní inovace již byla blíže specifikována prostřednictvím logického rámce. Dále bylo nutné vytvořit **plán řízení** procesní inovace. Fáze plánování procesní inovace byla proto zahájena **7. 3. 2023**. V plánu řízení procesní inovace je upřesněno, jakým způsobem se bude při její realizaci postupovat, aby mohlo být dosaženo jejího definovaného cíle. Tento plán se člení na několik **dílčích plánů**, které jsou charakterizovány v následujících podkapitolách.

2.3.1 Plán rozsahu procesní inovace

Prvním z vytvořených plánů byl **plán rozsahu**, který blíže popisuje, čeho všeho má být v rámci procesní inovace dosaženo. Procesní inovaci bylo nyní nutné strukturalizovat. K tomu byla využita tzv. **hierarchická struktura rozdělení prací**.

Hierarchická struktura rozdělení prací procesní inovace

V hierarchické struktuře rozdělení prací (příloha **B: Hierarchická struktura rozdělení prací procesní inovace**), jež byla vytvořena v softwarovém prostředí Google Drawings, byl cíl procesní inovace dekomponován na celkem **5 výstupů** a následně na **36 klíčových činností**, kterým bylo dále možné přiřadit práci nutnou na jejich vytvoření, náklady, čas a zodpovědnost.

2.3.2 Časový plán procesní inovace

Poté, co byly identifikovány klíčové činnosti procesní inovace v rámci plánu rozsahu, bylo dále nutné vytvořit **časový plán**, který těmto jednotlivým klíčovým činnostem přiřazuje doby trvání a logické vazby, které jsou dále znázorněny pomocí tzv. **Ganttova diagramu**.

Ganttův diagram procesní inovace

V Ganttově diagramu (příloha **C: Ganttův diagram procesní inovace**), jež byl vytvořen v softwarovém prostředí Instagantt, byl jednotlivým klíčovým činnostem procesní inovace přiřazen časový rámeček. Z vytvořeného Ganttova diagramu lze vyčíst informaci o tom, že **celkové trvání procesní inovace se odhaduje minimálně na 21 dní**. Očekávaná doba trvání práce na jednotlivých výstupech procesní inovace je uvedena níže:

- Analýza organizace (**4 dny**).
- Návrh a ujasnění procesní inovace (**3 dny**).
- Plán řízení procesní inovace (**3 dny**).
- Realizace procesní inovace (**minimálně 12 dní**).
- Vyhodnocení výkonnosti procesní inovace (**1 den**).

Délka fáze realizace procesní inovace závisí na tom, co všechno implementace To-Be modelu procesu výroby do reálného prostředí společnosti bude zahrnovat. Pro tuto

implementaci je však **stanoven mezní termín, tj. termín dosažení cíle procesní inovace – 31. 3. 2024.**

2.3.3 Plán zdrojů procesní inovace

Dalším důležitý plán, který bylo nutné vytvořit pro řízení procesní inovace, byl **plán zdrojů**. Zdroje bylo nutné identifikovat, správně je přidělit jednotlivým klíčovým činnostem a optimalizovat jejich využívání v rámci časového harmonogramu procesní inovace. Pro první část realizační fáze, tj. vše před implementací To-Be modelu procesu výroby, byly potřeba následující **zdroje** (přiřazení k výstupům a klíčovým činnostem WBS v závorce).

Lidské zdroje

Tato skupina zdrojů zahrnuje subjekty, jež byly zapojeny do procesní inovace:

- Autor práce (WBS 1, 2, 3, 4, 5).
- Vedení společnosti (WBS 1, 2, 4).
- Zaměstnanci procesu (WBS 4.4).

Autor práce se věnoval všem výstupům procesní inovace, tj. od analýzy organizace až po vyhodnocení výkonnosti procesní inovace. Byl odpovědný za to, co mělo být vykonáno. Předprojektové a realizační fáze procesní inovace se účastnilo i **vedení společnosti**. Jednatel společnosti Martin Šimon byl poskytovatelem nezbytných informací, byl autorem práce pravidelně informován o průběhu procesní inovace a zároveň v případě potřeby komunikoval s jednotlivými odděleními společnosti. Během realizační fáze procesní inovace, konkrétně při klíčové činnosti identifikování zdrojů neefektivit a jiných slabých stránek procesu výroby, se stali potřebnými lidskými zdroji taktéž **zaměstnanci**, kteří jsou součástí tohoto procesu.

Informační technologie

Do této skupiny zdrojů spadá jak použitý hardware, tak i software:

- Notebook s internetovým připojením (WBS 1, 2, 3, 4, 5).
- Google Workspace (WBS 1, 2, 3, 4, 5).
- ARIS IT Architect (WBS 4.5, 4.6, 4.7).
- Komunikační nástroje (WBS 1, 2, 4).

Autor práce potřeboval **notebook s internetovým připojením** pro dosažení všech výstupů procesní inovace. Pro práci s informacemi zároveň využíval **Google Workspace**, nejčastěji Google Disk a aplikace Google Docs, Google Sheets a Google Drawings. Aby mohl během realizační fáze vytvořit modely a simulace procesu výroby, potřeboval taktéž softwarový nástroj **ARIS IT Architect**. Jak již bylo uvedeno výše, autor práce pravidelně komunikoval s jednatelem společnosti Martinem Šimonem, k tomu byly potřeba **komunikační nástroje**. Pro sdílení většího množství informací byla využívána e-mailová korespondence, jinak mobilní volání.

Informace a dokumenty

K uskutečnění naplánovaných výstupů a klíčových činností procesní inovace, byly dále potřeba určité informace a dokumenty:

- Informace o společnosti z interních zdrojů (WBS 1).
- Informace o společnosti z relevantních internetových zdrojů (WBS 1).
- Informace o společnosti z osobního rozhovoru s jednatelem společnosti (WBS 1).
- Informace o společnosti ze sledování jejího průběhu fungování (WBS 1).
- Výsledky analýzy organizace (WBS 2.1, 4).
- Návrh procesní inovace (WBS 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 3.1, 3.7, 4, 5).
- Plán řízení procesní inovace (WBS 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.8, 4, 5).
- Informace o procesu (WBS 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6).
- Výsledky měření současného stavu procesu (WBS 4.5, 4.6, 4.8).
- Příručka ARIS Method Manual (WBS 4.5, 4.6, 4.7).
- As-Is model procesu (WBS 4.6, 4.8).
- To-Be model procesu (WBS 4.7, 4.8, 4.9, 4.10).
- Výsledky simulací na To-Be modelu procesu (WBS 4.8).
- Výsledek hodnocení efektivnosti To-Be modelu procesu (WBS 4.11).
- Návrh způsobu implementace To-Be modelu procesu (WBS 4.11, 4.12).

Informace o společnosti byly získávány z **interních zdrojů** (zejména informační systém a směrnice společnosti), z **relevantních internetových zdrojů** (webové stránky společnosti, profil společnosti na sociální síti Facebook, obchodní rejstřík na portálu justice.cz apod.), z **osobního rozhovoru s jednatelem společnosti** Martinem Šimonem (zejména informace o procesu výroby) a ze **sledování skutečného průběhu fungování společnosti**. Jako potřebné informační vstupy pro určité klíčové činnosti procesní inovace

patřily i některé **výstupy uskutečněných klíčových činností** (výsledky analýzy organizace, návrh procesní inovace, plán řízení procesní inovace, informace o procesu, výsledky měření současného stavu procesu, As-Is model procesu, To-Be model procesu, výsledky simulací na To-Be modelu procesu, výsledek hodnocení efektivnosti To-Be modelu procesu a návrh způsobu implementace To-Be modelu procesu). Při modelování v softwarovém prostředí ARIS IT Architect byla autorem práce využívána taktéž **příručka ARIS Method Manual**.

2.3.4 Plán nákladů procesní inovace

Po vyhotovení plánu rozsahu, časového plánu a plánu zdrojů bylo možné přistoupit ke tvorbě **plánu nákladů**.

Všechny potřebné zdroje pro realizaci první části procesní inovace, jež jsou uvedeny v předchozí podkapitole, jsou buď již k dispozici anebo jsou volně dostupné. Současně i autor práce měl tuto část zpracovávat bezúplatně. V případě zohlednění oportunitních nákladů na práci autora, by se dalo hovořit o ušlé hrubé sazbě přibližně 250 Kč na každou hodinu jeho práce. Podle časového harmonogramu procesní inovace se předpokládalo, že procesní inovaci se bude autor práce věnovat celkem **114 hodin**, v případě oportunitních nákladů se jedná celkem o **28 500 Kč**.

Náklady pro realizaci druhé části procesní inovace, tj. na implementaci To-Be modelu procesu výroby a příp. jiných zlepšení, nebyly ještě známé. Tyto náklady závisely na komplexnosti tohoto modelu a byly identifikovány a ekonomicky vyhodnoceny až poté, co byl tento model vytvořen (kapitola **2.4.3 To-Be model procesu**).

2.3.5 Plán řízení kvality procesní inovace

Dalším z vytvořených plánů procesní inovace byl **plán řízení kvality**, ve kterém byly definovány jak samotné **požadavky na kvalitu**, tak i způsoby dosažení těchto požadavků a možnosti kontroly tohoto dosažení.

Požadavky na kvalitu

Základním požadavkem na kvalitu je dodržení **hlavního cíle** procesní inovace prostřednictvím splnění **kritických faktorů úspěchu** (kapitola **2.1.2 Návrh a upřesnění procesní inovace**). Pro dosažení kritických faktorů úspěchu bylo nezbytné během **realizační fáze** procesní inovace (kapitola **2.4 Fáze realizace a ukončení procesní**

inovace) dodržovat sestavený **plán řízení procesní inovace**. Podle tohoto plánu byla procesní inovace během její realizační fáze průběžně **kontrolována**. Autorem práce byl taktéž podáván pravidelný **reporting** o jejím průběhu jednatelem společnosti Martinovi Šimonovi.

Kromě controllingu realizační fáze byl taktéž uskutečňován **controlling dosažení jednotlivých výstupů** procesní inovace. To, že bylo dosaženo jednotlivých výstupů procesní inovace měly dosvědčovat následující **zdroje informací** (přiřazení k výstupům WBS v závorce):

- Výsledky analýzy organizace (WBS 1).
- Dokument rozhodnutí o zahájení procesní inovace (WBS 2).
- Dílčí plány řízení procesní inovace (WBS 3).
- Dokument rozhodnutí o implementaci To-Be modelu procesu (WBS 4).
- Výsledky vyhodnocení výkonnosti procesní inovace (WBS 5).

Při controllingu procesní inovace byly průběžně sledovány, vyhodnocovány a zohledňovány identifikované **rizikové faktory** podle vytvořeného plánu řízení rizik (kapitola **2.3.7 Plán řízení rizik procesní inovace**). Byl kladen důraz především na **přesnost informací o procesu výroby**. Při vytváření As-Is a To-Be modelu procesu výroby v softwarovém prostředí ARIS IT Architect byla použita **příručka ARIS Method Manual**.

V poprojektové fázi procesní inovace (kapitola **2.5 Poprojektová fáze procesní inovace**) bylo **hodnoceno** jak **dosažení kritických faktorů úspěchu** procesní inovace, tak i **plnění vytvořených plánů** pro řízení procesní inovace.

2.3.6 Plán komunikace procesní inovace

Je nezbytné, aby si lidé během procesní inovace vzájemně rozuměli a měli potřebné informace, proto byl vytvořen i **plán komunikace**.

Komunikace probíhala především mezi **autorem práce a jednatelem společnosti** Martinem Šimonem. Mezi těmito dvěma subjekty se komunikace uskutečňovala zejména formou **osobních konzultací**, hlavně v předprojektové fázi procesní inovace (kapitola **2.1 Předprojektová fáze procesní inovace**), v realizační fázi procesní inovace (kapitola **2.4 Fáze realizace a ukončení procesní inovace**) a během kontroly výstupů procesní inovace. Dále byla občasně využívána i **elektronická komunikace**, tj. prostřednictvím

e-mailové korespondence nebo mobilního volání, ale pouze v případě získávání doplňujících informací. Jednatel společnosti Martin Šimon dále v případě potřeby komunikoval s jednotlivými odděleními společnosti.

Každé setkání mezi autorem práce a jednatelem společnosti Martinem Šimonem bylo nutné pečlivě naplánovat, protože jak již bylo uvedeno při identifikaci rizikových faktorů v rámci předprojektové fáze procesní inovace (kapitola **2.1 Předprojektová fáze procesní inovace**), vedení společnosti je v současné době časově vytížené z důvodu realizace několika projektů týkajících se rozšiřování společnosti. Schůzky tak byly domlouvány i dva týdny dopředu a na každou takovou schůzku měl autor práce vždy předem připravené vzájemně provázané dotazy za účelem získání co možná největšího množství potřebných informací pro uskutečnění realizace procesní inovace.

2.3.7 Plán řízení rizik procesní inovace

V **plánu řízení rizik** byly jednotlivé již identifikované a popsané rizikové faktory z předprojektové fáze procesní inovace (kapitola **2.1 Předprojektová fáze procesní inovace**), dále **analyzovány, ohodnoceny a ošetřeny**.

Jednalo se o následujících **12 rizikových faktorů (RF)**:

- **RF 1** – Časová vytíženost vedení společnosti.
- **RF 2** – Odlišná komunikace s jednotlivými odděleními společnosti.
- **RF 3** – Nedostupnost všech potřebných informací o procesu výroby.
- **RF 4** – Obavy zaměstnanců společnosti ze změny.
- **RF 5** – Pokles nabídky dodavatelů na trhu bylin a koření.
- **RF 6** – Pokles poptávky odběratelů na trhu rostlinných produktů.
- **RF 7** – Nezajištění plánu řízení procesní inovace.
- **RF 8** – Problémová funkcionality používaných informačních technologií.
- **RF 9** – Nedostatečná identifikace zdrojů neefektivity a jiných slabých stránek procesu výroby.
- **RF 10** – Nesprávné vytvoření As-Is modelu procesu výroby.
- **RF 11** – Nesprávné vytvoření To-Be modelu procesu výroby.
- **RF 12** – Nesprávné navržení způsobu implementace To-Be modelu procesu výroby.

Analýza rizikových faktorů procesní inovace

Jednotlivým výše uvedeným rizikovým faktorům bylo nutné odhadnout velikost **pravděpodobnosti** a **dopadu** na procesní inovaci. Odhady byly subjektivní, vytvořeny na základě dostupných informací o těchto rizicích. Bylo využito expertní semi-kvantitativní hodnocení s následujícími **stupnicemi pravděpodobnosti a dopadu** (tabulka 4: **Stupnice pravděpodobnosti a dopadu rizikových faktorů**).

Tab. 4: Stupnice pravděpodobnosti a dopadu rizikových faktorů

PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD
0,2 – Nepatrná pravděpodobnost výskytu.	2 – Bezvýznamný dopad.
0,4 – Nepravděpodobný výskyt.	4 – Malý dopad.
0,6 – Pravděpodobný výskyt.	6 – Střední dopad.
0,8 – Vysoká pravděpodobnost výskytu.	8 – Velký dopad.
1 – Jistý výskyt.	10 – Kritický dopad.

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé rizikové faktory byly následně umístěny do tzv. **matice hodnocení rizik** (tabulka 5: **Semi-kvalitativní matice hodnocení rizik procesní inovace**).

Tab. 5: Semi-kvalitativní matice hodnocení rizik procesní inovace

PRAVDĚ- PODOBNOST	DOPAD				
	2	4	6	8	10
0,2			RF 7	RF 5, RF 6	RF 8, RF 10
0,4		RF 2, RF 4		RF 9	RF 3, RF 11
0,6					RF 12
0,8			RF 1		
1					

Zdroj: vlastní zpracování

Ohodnocení rizikových faktorů procesní inovace

Součinem pravděpodobnosti a dopadu jednotlivých rizikových faktorů bylo dále možné určit také jejich závažnost. **Závažnosti** jednotlivých rizikových faktorů jsou následující (seřazeno od těch nejvíce závažných rizikových faktorů po ty nejméně závažné): **RF 12** (6), **RF 1** (4,8), **RF 3** (4), **RF 11** (4), **RF 9** (3,2), **RF 8** (2), **RF 10** (2), **RF 2** (1,6), **RF 4**

(1,6), **RF 5** (1,6), **RF 6** (1,6) a **RF 7** (1,2). Bylo zřejmé, že nejvíce závažným rizikovým faktorům by se měla věnovat největší pozornost.

Ošetření rizikových faktorů procesní inovace

Dále bylo nutné již ohodnocené rizikové faktory nějakým způsobem **ošetřit**, tedy definovat pro ně možná opatření. Zohledňovalo se zlaté pravidlo risk managementu, které říká, že náklady na opatření vůči rizikům by měly být nižší než přínosy z těchto opatření.

RF 1 – Časová vytíženost vedení společnosti.

- **Použitá strategie:** Zmírnění rizika (proaktivní prevence).
- Každé setkání mezi autorem práce a jednatelem společnosti Martinem Šimonem bylo nutné pečlivě naplánovat. Termín, doba trvání a téma schůzky bylo domlouváno včas, tak aby nedocházelo k narušení časového harmonogramu procesní inovace. Autor práce měl pokaždé řádně připravené vzájemně provázané dotazy za účelem získání co možná největšího množství potřebných informací. Byl taktéž vytvořen záložní plán, ve kterém měl autor práce pokaždé v případě potřeby umožněn přístup přímo do procesu výroby.

RF 2 – Odlišná komunikace s jednotlivými odděleními společnosti.

- **Použitá strategie:** Zmírnění rizika (proaktivní prevence).
- S jednotlivými odděleními společnosti bylo nutné komunikovat preventivně s určitým časovým předstihem a prostřednictvím odlišných forem komunikace (nejčastěji e-mailová korespondence a mobilní volání). Tuto komunikaci měl na starosti zejména jednatel společnosti Martin Šimon.

RF 3 – Nedostupnost všech potřebných informací o procesu výroby.

- **Použitá strategie:** Zmírnění rizika (proaktivní prevence).
- Při identifikaci rizikového faktoru se vědělo, že nejsou známy veškeré podstatné informace o procesu výroby, aby pro něj mohl být vytvořen řádný As-Is model. Tyto informace bylo nutné pečlivě získat, proto byly do plánu řízení procesní inovace zahrnuty i klíčové činnosti jako definování základních atributů procesu (WBS 4.1) a popsání procesu až do úrovně činností (WBS 4.2).

RF 4 – Obavy zaměstnanců společnosti ze změny.

- **Použitá strategie:** Zmírnění rizika (proaktivní prevence).

- Bylo nutné zaměstnance společnosti se změnou seznámit a představit jim význam těchto změn, a to především, pokud by bylo rozhodnuto i o dalších zejména radikálnějších zlepšeních (viz strategické cíle – kapitola **2.1 Předprojektová fáze procesní inovace**).

RF 5 – Pokles nabídky dodavatelů na trhu bylin a koření.

- **Použitá strategie:** Akceptace rizika (aktivní).
- Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je tak velice nízká, že riziko bylo přijato. Společnost bude i nadále udržovat dobré vztahy se svými dodavateli na trhu bylin a koření, aby pravděpodobnost výskytu tohoto rizika zůstala minimálně stejná.

RF 6 – Pokles poptávky odběratelů na trhu rostlinných produktů.

- **Použitá strategie:** Akceptace rizika (pasivní).
- Tento rizikový faktor má taktéž velice nízkou pravděpodobnost výskytu vzhledem k historickému vývoji společnosti. Riziko bylo přijato, žádná opatření se nekonala.

RF 7 – Nezajištění plánu řízení procesní inovace.

- **Použitá strategie:** Zmírnění rizika (proaktivní prevence).
- Kvalitní plán řízení procesní inovace byl zajištěn prostřednictvím správně vypracovaných a provázaných jeho dílčích plánů (plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů, plán nákladů, plán řízení kvality, plán komunikace, plán řízení rizik a plán obchodní činnosti).

RF 8 – Problémová funkcionální používaných informačních technologií.

- **Použitá strategie:** Zmírnění rizika (proaktivní prevence).
- Všechny vstupy i výstupy (včetně jejich částí) procesní inovace byly preventivně pravidelně zálohovány na Google Disk.

RF 9 – Nedostatečná identifikace zdrojů neefektivity a jiných slabých stránek procesu výroby.

- **Použitá strategie:** Zmírnění rizika (proaktivní prevence).
- Identifikování zdrojů neefektivity a jiných slabých stránek procesu výroby byla časově nejnáročnější klíčová činnost procesní inovace (WBS 4.4), pokud by se nebrala v úvahu implementace To-Be modelu procesu (WBS 4.12), o které nebyly

ještě dostatečné informace. Proces výroby bylo nutné pozorně sledovat a měřit tak, aby poté na základě získaných informací mohl být pro něj vytvořen As-Is model, který by dostatečně reflektoval skutečný průběh tohoto procesu ve společnosti, a na základě něj mohlo dojít i k vytvoření To-Be modelu, ve kterém by se případné zjištěné nedostatky odstranily.

RF 10 – Nesprávné vytvoření As-Is modelu procesu výroby.

- **Použitá strategie:** Zmírnění rizika (proaktivní prevence).
- Tento rizikový faktor úzce souvisí s rizikovými faktory RF 3 a RF 9, jejichž zmírněním by mělo dojít i ke zmírnění tohoto rizikového faktoru. Zároveň při vytváření As-Is modelu procesu výroby byla používána příručka ARIS Method Manual.

RF 11 – Nesprávné vytvoření To-Be modelu procesu výroby.

- **Použitá strategie:** Zmírnění rizika (proaktivní prevence).
- Tento rizikový faktor se pojí s předchozím rizikovým faktorem. Zmírnění RF 10 by mělo způsobit i zmírnění tohoto rizikového faktoru. Zároveň je důležité, aby byly do To-Be modelu procesu výroby ještě správně zakomponovány možná zlepšení. Stejně jako při vytváření As-Is modelu procesu výroby, tak i zde byla pro minimalizaci chyb používána příručka ARIS Method Manual.

RF 12 – Nesprávné navržení způsobu implementace To-Be modelu procesu výroby.

- **Použitá strategie:** Zmírnění rizika.
- Způsobu implementace vytvořeného To-Be modelu procesu výroby je zapotřebí se věnovat jako samostatnému projektu, tzv. je nezbytné, aby byl pro něj vytvořen vlastní plán jeho řízení a vlastní způsob realizace.

Jak již bylo uvedeno v plánu řízení kvality (kapitola **2.3.5 Plán řízení kvality procesní inovace**), jednotlivé rizikové faktory byly průběžně sledovány, vyhodnocovány a zohledňovány v celém životním cyklu procesní inovace. Předpokládalo se, že mohou vznikat nová rizika, mohou zanikat již známá rizika, příp. může docházet i ke změnám jejich pravděpodobnosti anebo dopadu.

2.3.8 Plán obchodní činnosti procesní inovace

Posledním plánem řízení procesní inovace je **plán obchodní činnosti**, ve kterém bylo rozhodnuto o tom, že jednotlivé výstupy a jejich klíčové činnosti v rámci první části realizační fáze procesní inovace, tj. vše před implementací To-Be modelu procesu výroby, bude možné pro společnost realizovat pouze jejími interními zdroji, příp. zdroji externími volně dostupnými. Jednotlivé zdroje byly již definovány v plánu zdrojů (kapitola 2.3.3 Plán zdrojů procesní inovace).

2.4 Fáze realizace a ukončení procesní inovace

Poté, co byl vytvořen plán řízení procesní inovace, bylo možné přistoupit k její **realizaci**. Fáze realizace procesní inovace byla zahájena **10. 3. 2023**.

Jak již bylo uvedeno ve druhé části kapitoly předprojektové fáze procesní inovace (kapitola 2.1.2 Návrh a upřesnění procesní inovace), **hlavní cíl procesní inovace** byl stanoven jako: „Do 31. 3. 2024 dosáhnout stupně dynamiky zralosti procesu zpracování bylin a koření.“ S dosažením tohoto cíle se pojí několik **klíčových činností**, které jsou zaměřeny na dosažení definovaných **kritických faktorů úspěchu** procesní inovace. Tyto klíčové činnosti jsou specifikovány v následujících podkapitolách.

2.4.1 Analýza procesu

Cílem procesní inovace je vybudování procesní zralosti společnosti v oblasti procesu zpracování bylin a koření (procesu výroby) na stupeň **dynamiky**. Jelikož je procesní vyspělost budována postupně, tento proces musel projít i zralostním stupněm **efektivity** a zralostním stupněm **flexibility**. Procesní inovace tak začíná už **podrobným rozborem a vizualizací procesu výroby**. Aby tedy u něj mohlo být dosaženo zralostního stupně **efektivity** a poté i **flexibility**, bylo ho nutné nejprve analyzovat.

Analýza procesu výroby se skládala celkem ze **4 klíčových činností** procesní inovace (označení ve WBS v závorce):

- Definování základních atributů procesu (WBS 4.1).
- Popsání procesu až do úrovně činností (WBS 4.2).
- Definování standardů, metrik a způsobu měření procesu (WBS 4.3).
- Identifikování zdrojů neefektivity a jiných slabých stránek procesu (WBS 4.4).

Výše uvedené klíčové činnosti procesní inovace jsou blíže specifikovány v následujících odstavcích.

Definování základních atributů procesu

V první řadě bylo nutné proces výroby obecně definovat, proto byl stanoven jeho důvod existence, vlastník, začátek (zdroj vstupů), vstupy, zdroje, činnosti, výstupy a konec (příjemce výstupů).

Důvodem existence procesu výroby je **zpracování bylin a koření**. Jeho **vlastníkem** je **vedoucí výroby** Miroslava S. Proces **začíná** událostí, kterou je **příjem surovin** od **dodavatelů** společnosti. Jednotlivé **suroviny** jsou **vstupy procesu**, jedná se např. o **květy, listy, kořeny, plody, natě, kůry, semena** apod. Mezi další vstupy procesu lze uvést taktéž např. **žoky, pytle a krabice**, které společnost využívá pro balení surovin. Suroviny jsou zpracovávány vlastními technologiemi, kterými jsou **2 výrobní linky řezací, síťovací a mlecí**, dále **míchací stroj a sanační CO₂ komora** a jsou přesouvány pomocí **vysokozdvížných vozíků**. Kromě technologií lze jako další zdroje procesu uvést např. **informace** (z informačního systému PREMIER SYSTÉM – velikost vstupu, šarže suroviny, použitý stroj, použitá síta apod.), **dokumentaci** (plán výroby, dodací listy, výrobní listy, pracovní listy apod.) a **zaměstnance** (celkem 23 ve výrobním úseku – vedoucí výroby, plánovač výroby, kontrolorka kvality, administrativní pracovník, vedoucí jednotlivých skladů, skladníci a dělníci). Suroviny jsou v procesu **přijímány, šaržovány, přesouvány, kontrolovány, čištěny, řezány, mlety, míchány, přesypávány do balení, etiketovány, sanovány a skladovány**. Takto zpracované suroviny představují **výstup procesu**, respektive jeho **produkty** jako jsou zejména bylinné směsi, které jsou **vstupem pro další proces**, jímž je jejich **expedice** zákazníkům společnosti.

Celý proces výroby trvá přibližně **15 až 20 dnů**, přičemž nejdelší zpoždění tohoto procesu nastává při **čekání na výsledky zaslanych vzorků surovin do akreditovaných laboratorí** (12 až 17 dnů). Po přepočtení fixních i variabilních nákladů představují celkové náklady na tento proces přibližně **14 Kč na 1 kilogram zpracovaných surovin**. **Objem produkce** se pohybuje mezi **400 až 900 kilogramy zpracovaných surovin (záleží na druhu suroviny) za 1 hodinu směny**. Informace o nákladech a objemu produkce bylo možné získat z informačního systému a interní dokumentace (např. kalkulační listy, skladové karty).

Popsání procesu až do úrovně činností

Dále bylo zapotřebí proces výroby popsat až do úrovně jeho činností, aby bylo možné sestavit As-Is model tohoto procesu (kapitola **2.4.2 As-Is model procesu**).

Jak již bylo uvedeno výše, proces výroby začíná **příjmem surovin** (květy, listy, kořeny, plody, natě, kůry, semena apod.), které jsou **šaržovány** a následně **přesunuty do přípravného skladu**, kde dochází k **odběru vzorků těchto surovin**. Odebrané vzorky surovin jsou **zaslány do akreditovaných laboratoří** České republiky (ALS, LABTECH, EKOCENTRUM OVALAB) i zahraničí (DR, GBA, EUROFINS), kde se testují na pesticidy, alkaloidy a jiné chemické látky, které se nesmějí vyskytovat v potravinách. V přípravném skladu zůstávají suroviny tak dlouho, dokud se nedostaví výsledky z laboratoří. Většinou se jedná o 12 až 17 dnů. Mezitím se **suroviny interně hodnotí makroskopicky**, tj. zkoumá se jejich zevní kvalita – totožnost, barva, chuť a vůně.

Pokud jsou suroviny po vstupní kontrole v pořádku, **přesunou se do skladu surového materiálu**, ze kterého se postupně **odebírají k jejich samotnému zpracování**. Ve výrobě se na **vlastních strojích** a bez použití chemických látek **čistí, řezou, melou, míchají, přesypávají** do velkoobchodního balení (**žoky, pytle a krabice**) a **etiketují**. Takto upravené suroviny se následně **přesouvají do skladu hotových výrobků**. Ve skladu hotových výrobků se dále **výstupní namátkovou kontrolou** hodnotí jejich kvalita. Pokud jsou suroviny v pořádku, tj. splňují legislativní a makroskopické normy, **přemíst'ují se do sanační CO₂ komory**, ve které 48 hodin probíhá jejich CO₂ a teplotní sanace proti škůdcům (moli, červi a různé mikroorganismy). Tato sanace je ekologická a bezpečná – splňuje požadavky BIO výroby. Poté jsou již hotové produkty **přesunuty do distribučního skladu**, ve kterém jsou **rozděleny na palety** podle sekcí a čekají na **expedici k zákazníkům společnosti**.

Pokud suroviny nesplňují kvalitativní požadavky pro uvádění na trh potravin, jsou buď **recyklovány, ošetřeny** anebo jsou **zpracovávány na speciální (léčivé) míchané krmné směsi** zejména pro koně, příp. také pro jiné druhy hospodářských zvířat (krávy, ovce, kozy, prasata a slepice), z důvodu redukce ekonomických ztrát. Při výrobě potravin a farmaceutických produktů totiž společnosti vzniká vždy 20 až 40 % „odpadního“ materiálu.

Definování standardů, metrik a způsobu měření procesu

Aby mohlo být dosaženo i zralostního stupně **efektivity** procesu výroby, respektive aby bylo možné měřit a hodnotit výkonnost tohoto procesu, a zajistit, že tento proces bude pokaždé následovat žádoucí směr, bylo zapotřebí pro něj dále stanovit standardy, metriky a způsoby měření.

Účelem navržené procesní inovace je **zvýšení konkurenceschopnosti** společnosti. Naplnění tohoto účelu je možné objektivně ověřit prostřednictvím **růstu přidané hodnoty** a **růstu objemu produkce** společnosti. Pro tyto dva objektivně ověřitelné ukazatele byly stanoveny **metriky** (klíčové ukazatele výkonnosti KPI), kterými jsou **náklady na jednotku produkce** a **objem produkce za jednotku času**.

Cílem první metriky (náklady na jednotku produkce) je **kontinuálně snižovat náklady na jednotku produkce** pod současnou úroveň. **Cílem druhé metriky** (objem produkce za jednotku času) je **kontinuálně zvyšovat objem produkce vyprodukovaný za jednotku času** nad současnou úroveň.

Aby mohla být metrika **náklady na jednotku produkce** a metrika **objem produkce za jednotku času** v rámci procesu výroby efektivně **měřena**, byly pro tyto metriky společností stanoveny standardy. **Standard pro první metriku** (náklady na jednotku produkce) byl stanoven na úroveň **9 Kč na 1 kilogram zpracovaných surovin**. **Standard pro druhou metriku** (objem produkce za jednotku času) byl stanoven na úroveň **10 tun zpracovaných surovin na výrobní lince za 8hodinovou směnu**. Jedná se o hodnoty, kterých by společnost měla v současné době dosahovat, aby byla nadále schopna efektivně uspokojovat potřeby svých stávajících i budoucích zákazníků.

Způsob měření procesu výroby byl stanoven ve dvou krocích. Skutečný průběh tohoto procesu bylo zapotřebí **sledovat v čase** a poté **získávat a zaznamenávat** informace pokaždé stejným způsobem, zejména z **výrobních listů** sumarizovaných za jednotlivé dny a z **informačního systému** společnosti. Měly být využity **tabulky** a taktéž **regulační diagram** pro přehlednost.

Identifikování zdrojů neefektivit a jiných slabých stránek procesu

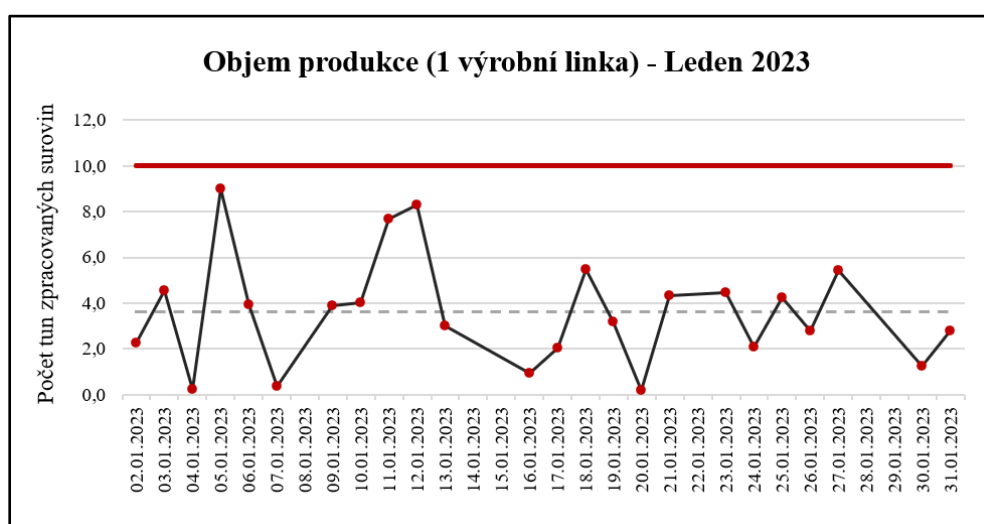
Identifikování zdrojů neefektivit a jiných slabých stránek procesu výroby byla **časově nejnáročnější klíčová činnost** procesní inovace, pokud by se nebrala v úvahu

implementace To-Be modelu procesu (WBS 4.12), o které nebyly ještě dostatečné informace.

Pro vytvoření správného As-Is modelu procesu výroby (kapitola **2.4.2 As-Is model procesu**) bylo nutné mapovat to, jak tento proces skutečně probíhá, tedy i s jeho případnými nedostatky. Proto v rámci této klíčové činnosti se uskutečnilo **měření** procesu výroby, v němž byly výše definované metriky porovnávány se stanovenými standardy.

Výsledky měření **objemu produkce z výrobní linky za leden 2023** jsou znázorněny na **regulačním diagramu** níže (obrázek 12: **Výsledky měření procesu výroby**).

Obr. 12: Výsledky měření procesu výroby



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno v první části kapitoly předprojektové fáze procesní inovace (kapitola **2.1.1 Analýza organizace**), tak i tyto výsledky potvrzují, že není možné současným způsobem výroby již dále zajišťovat stále se navyšující poptávku po rostlinných produktech společnosti. Byly identifikovány **nedostatky**, jak ve **výrobní kapacitě**, tak i v samotném **průběhu procesu výroby**.

Co se týče **nedostatku ve výrobní kapacitě**, tak je problém v současné **technologii výroby**. Kvůli ní je možné na výrobní lince zpracovat průměrně **3,6 tun surovin za 8hodinovou směnu**, přičemž je nutné zajistit **minimálně 10 tun zpracovaných surovin za 8hodinovou směnu**. Růst **objemu produkce** za stejnou jednotku času by měl přímý vliv i na **celkové náklady** společnosti. Současné náklady na proces výroby představují přibližně **14 Kč na 1 kilogram zpracovaných surovin**, přičemž cílem je snížit tyto náklady alespoň na **10 Kč na 1 kilogram zpracovaných surovin**.

Nedostatků v průběhu procesu výroby se stal autor práce přímo součástí jakožto „**nový zaměstnanec v úseku výroby**“ po dobu **dvou 8hodinových směn**. Jako příklad je možné uvést situaci, kdy právě byly přivezeny suroviny z přípravného skladu do skladu surového materiálu, ve kterém bylo nejprve zapotřebí tyto suroviny přesypat do připravených žoků a tyto plné žoky poté správně umístit na vyznačené palety pro daný druh suroviny. Palety sice označené byly, ale to nestačilo. Sklad surového materiálu je totiž relativně velký (úsek výroby areálu v Chebu má výměru přibližně 800 m²) a zmapování tohoto skladu chybělo. Autor práce spolu s několika dalšími novými zaměstnanci úseku výroby tak dezorientovaně chodili s plnými žoky po skladu surového materiálu a mezi několika desítkami označených palet hledali, kam vlastně dané žoky s konkrétní surovinou umístit. Už pouze v této situaci se projevilo několik **zdrojů plýtvání** v procesu výroby, a to zejména ve **způsobu skladování, zbytečném pohybu zaměstnanců a nekoordinovaném přemísťování materiálu**. Plné žoky sice nakonec umístěny byly, ale za cenu minimální přidané hodnoty. Řčení „čas jsou peníze“ je naprosto pro tento problém výstižný.

Po analýze procesu výroby bylo možné přistoupit k vytvoření As-Is modelu tohoto procesu.

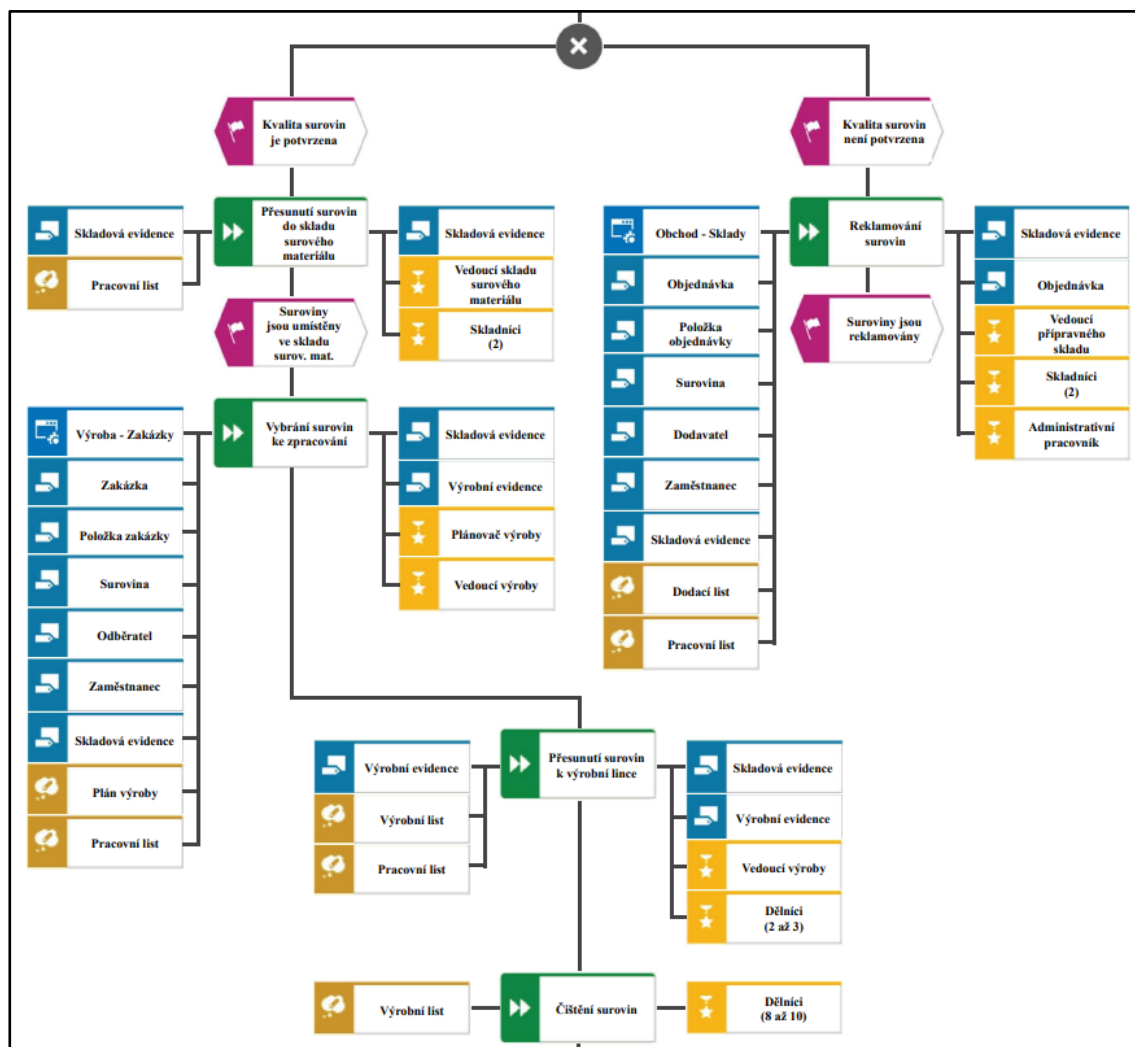
2.4.2 As-Is model procesu

Všechny podstatné informace o společnosti (kapitola **2.1.1 Analýza organizace**) i o jejím procesu výroby (kapitola **2.4.1 Analýza procesu**) byly již známy. Aby však bylo možné identifikovat i další případné zdroje plýtvání v tomto procesu a taktéž aby bylo možné u něj dosáhnout zralostního stupně **efektivity**, bylo nutné tento proces taktéž vizualizovat. Do plánu řízení procesní inovace byla proto zahrnuta její další **klíčová činnost**, vytvoření As-Is modelu procesu (WBS 4.5).

Vytvoření As-Is modelu procesu

Při vytváření As-Is modelu procesu výroby (obrázek **13: Ukázka z As-Is modelu procesu výroby**) byla autorem práce využita **metodika ARIS**, jelikož ji považuje za jednoduchou, pochopitelnou a má ji taktéž ověřenou v praxi. Konkrétně pracoval se softwarovým nástrojem **ARIS IT Architect** a pro důležitou správnost vytvářeného modelu využíval příručku **ARIS Method Manual**.

Obr. 13: Ukázka z As-Is modelu procesu výroby



Zdroj: vlastní zpracování

Kompletní As-Is model procesu výroby lze nalézt v příloze D: As-Is model procesu výroby.

2.4.3 To-Be model procesu

Poté, co byl proces výroby zdokumentován (kapitola 2.4.1 Analýza procesu), vizualizován (kapitola 2.4.2 As-Is model procesu), bylo zavedeno jeho měření a byly identifikovány zdroje neefektivity, bylo možné přistoupit k uskutečnění další skupiny **klíčových činností** procesní inovace (označení ve WBS v závorce):

- Vytvoření To-Be modelu procesu (WBS 4.6).
- Provedení simulací na To-Be modelu procesu (WBS 4.7).
- Vyhodnocení efektivnosti To-Be modelu procesu (WBS 4.8).
- Navržení způsobu implementace To-Be modelu procesu (WBS 4.9).

- Diskutování o dalších možných budoucích zlepšeních (WBS 4.10).

Výše uvedené klíčové činnosti procesní inovace by měly umožnit procesu výroby dosáhnout zralostního stupně **dynamiky**, jsou blíže specifikovány v následujících odstavcích.

Vytvoření To-Be modelu procesu a simulace

V první řadě je nutné zmínit, že na To-Be model procesu výroby nebylo nahlíženo pouze jako na produkt softwarového nástroje ARIS IT Architect, jako v případě As-Is modelu procesu výroby. Byla to spíše komplexnější **představa konkurenceschopnější společnosti**. Cílem této klíčové činnosti procesní inovace bylo zejména si **ujasnít**, co konkrétně musí společnost udělat pro dosažení **lepších výsledků měření**, tj. pro **snížení nákladů na jednotku produkce a zvýšení objemu produkce za jednotku času**.

V analýze procesu výroby (kapitola **2.4.1 Analýza procesu**) byly identifikovány nedostatky, jak ve **výrobní kapacitě**, tak i v samotném **průběhu procesu výroby**.

Základ průběhu procesu výroby byl však sám o sobě dobře **funkční**. Problém se nenacházel v samotných činnostech tohoto procesu, ani v jejich návaznostech. Proto se To-Be model procesu výroby, jakožto produkt softwarového nástroje ARIS IT Architect, od As-Is modelu procesu výroby nelišil. **Zlepšení výrobního procesu bylo potřeba hledat jinde**.

Bylo zjištěno, že současná **technologie výroby** je nedostačující a je překážkou dalšího rozvoje podnikání. Došlo tedy k rozhodnutí o zavedení **nové výrobní linky řezací, síťovací a mlecí**, která umožní její navýšení objemu produkce z původních **přibližně 3,6 tun zpracovaných surovin za 8hodinovou směnu na minimálně 10 tun zpracovaných surovin za 8hodinovou směnu**. Cena nové výrobní linky se odhaduje na **5 900 tis. Kč** (bez DPH). Výrobní linka se bude skládat ze **stroje řezacího** (kapacita řezání až 1 500 kg/hod, výkon motoru 11 kW), **stroje síťovacího** (kapacita síťování až 5 000 kg/hod, výkon motoru 2,2 kW), **stroje mlecího** (kapacita mletí až 2 000 kg/hod, výkon motoru 22 kW) a **dopravníků** mezi těmito stroji. Celková **technická specifikace** jednotlivých částí výrobní linky je uvedena v příloze **E: Technická specifikace nové výrobní linky**.

Výměna současné výrobní linky za novou by měla taktéž přímý vliv na **celkové náklady** společnosti. Nejen, že by se **zvýšil objem produkce** společnosti za stejnou jednotku času, ale taktéž by se např. **snížila celková spotřeba energie a počet potřebných**

zaměstnanců. Odhadované náklady by tak měly klesnout z přibližně **14 Kč na 1 kilogram zpracovaných surovin na 9 Kč na 1 kilogram zpracovaných surovin.**

Další část procesní inovace by se měla zaměřit na **minimalizaci plýtvání** v procesu výroby, konkrétně se jedná o **vizualizaci procesu výroby a skladových prostor.** Výsledkem by mělo být **urychlení činností spojených s výrobou a skladováním.** Procesní inovace by v konečném důsledku přispěla ke zefektivnění zaškolení nových zaměstnanců, zefektivnění skladování, minimalizaci zbytečných pohybů zaměstnanců, minimalizaci zbytečného přemísťování materiálu, minimalizaci chybovosti a zlepšení pořádku a čistoty.

V současné době je již **vytvořený model procesu výroby** společností **využíván** v jejím úseku výroby, zejména pro její nové zaměstnance.

Vyhodnocení efektivity To-Be modelu procesu

Poté, co byl To-Be model procesu výroby vytvořen, bylo zapotřebí taktéž zhodnotit jeho efektivnost. Bylo rozhodnuto o zavedení nové **výrobní linky řezací, síťovací a mlecí,** jež je blíže technicky specifikována v příloze **E: Technická specifikace nové výrobní linky.** Předpokládá se, že **objem produkce** společnosti by měl díky zavedení této výrobní linky vzrůst **minimálně o 6,4 tun zpracovaných surovin za 8hodinovou směnu** a **celkové náklady** by měly **klesnout přibližně o 5 Kč na 1 kilogram zpracovaných surovin.**

V roce **2022** společnost zpracovala přes **2 000 tun surovin** s **celkovými náklady** přibližně **28 000 tis. Kč.** Nová výrobní linka by umožnila navýšit **objem produkce** společnosti **minimálně o 1 600 tun zpracovaných surovin za 1 rok,** tedy by celkový objem produkce společnosti vzrostl téměř na dvojnásobek. Při zachování **současného objemu produkce** společnosti by s novou výrobní linkou **celkové náklady** představovaly přibližně **18 000 tis. Kč za 1 rok,** klesly by tedy přibližně o 10 000 tis. Kč.

Pokud by byla zavedena nová výrobní linka, **objem produkce** společnosti by za běžných podmínek vzrostl minimálně na **3 713 tun zpracovaných surovin za 1 rok** s **celkovými náklady** přibližně **32 400 tis. Kč za 1 rok.**

Cena nové výrobní linky se odhaduje na **5 900 tis. Kč (bez DPH).** Předpokládá se, že na zakoupení této výrobní linky bude možné využít **dotaci z Programu rozvoje venkova ČR ze Státního zemědělského intervenčního fondu** ve výši **50 % nákladů na výrobní linku** (konkrétně **příspěvek společenství – EU** ve výši **65 %** a **příspěvek**

z národních zdrojů ve výši **35 %**). **Celkové soukromé náklady** na novou výrobní linku by tedy představovaly **2 950 tis. Kč** (bez DPH).

Dle slov jednatele společnosti Martina Šimona se **doba návratnosti investice** do této nové výrobní linky odhaduje na **4,5 roku**, je však významně ovlivněna budoucími zakázkami, záleží na jejich množství i jejich předmětu (kvůli odlišnému zpracování různých druhů surovin).

Další část procesní inovace, která je orientovaná na **minimalizaci plýtvání** v procesu výroby a týká se **vizualizace procesu výroby a skladových prostor**, má **zanedbatelné náklady**. Předpokládané přínosy této části procesní inovace byly již představeny výše.

Navržení způsobu implementace To-Be modelu procesu

Cílem práce je dosáhnout **stupně dynamiky zralosti procesu výroby**. K tomu bylo zapotřebí usměrnit řízení tohoto procesu k proaktivnímu kontinuálnímu zlepšování, které vychází ze zavedeného měření. Tento cíl byl splněn.

Další navržená zlepšení procesu výroby (např. zavedení nové výrobní linky), která již vychází ze zralostního stupně dynamiky procesu výroby, bude nutné v budoucnu vzhledem k jejich komplexnosti realizovat jako samostatné projekty. To již není obsahem této práce.

Diskutování o dalších možných budoucích zlepšeních

V návaznosti na zralostní stupeň dynamiky procesu výroby, u kterého je nutné udržovat **proaktivní kontinuální zlepšování**, byla s jednatelem společnosti Martinem Šimonem na základě stanovených strategických cílů společnosti diskutována **další možná budoucí zlepšení** procesu výroby. K nové výrobní lince by mohlo být v budoucnu zavedeno taktéž např. **optické čištění surovin**, případně by mohly být do procesu výroby zavedeny i některé **metody** (např. metoda 5S), jakožto předpoklad pro jeho další zlepšování.

2.4.4 Implementace To-Be modelu procesu

Pro proces výroby byla již navržena i jeho možná budoucí zlepšení (kapitola **2.4.3 To-Be model procesu**), která by mohla být v budoucnu implementována. V první řadě však bylo nutné rozhodnout o jejich implementaci na základě vyhodnocení efektivnosti To-Be modelu procesu výroby (WBS 4.11).

Provedení rozhodnutí o implementaci To-Be modelu procesu

Vyhodnocení efektivnosti To-Be modelu procesu výroby bylo již popsáno v předchozí kapitole. Na základě **pozitivních výsledků**, které by mělo potenciální zlepšení přinést, **bylo rozhodnuto o implementaci tohoto modelu** (WBS 4.13).

Implementace To-Be modelu procesu

Poté, co bylo rozhodnuto o implementaci To-Be modelu procesu výroby do reálného prostředí společnosti, mohla být zahájena jeho realizace.

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, cílem této práce již není implementace navržených budoucích zlepšení procesu výroby (např. zavedení nové výrobní linky). Tato zlepšení vychází z dosaženého zralostního stupně dynamiky tohoto procesu a je nutné je **realizovat jako samostatné komplexní projekty do konce března roku 2024**.

Lze konstatovat, že cíl práce, kterým je povýšit proces výroby ke zralostnímu stupni dynamiky, byl splněn. Všechny **požadované výstupy** první části procesní inovace, tj. vše před implementací To-Be modelu procesu výroby, byly společnosti **předány** a byly rovněž **akceptovány**. Dále bylo již možné přejít k **poprojektové fázi** procesní inovace.

2.5 Poprojektová fáze procesní inovace

První část procesní inovace byla ukončena, protože byl proces výroby úspěšně usměrněn k dosažení jeho zralostního stupně dynamiky. Nyní mohla být zahájena **poprojektová fáze** procesní inovace. Tato fáze začala **21. 3. 2023** a týkala se **vyhodnocení úspěšnosti** uskutečněné procesní inovace.

2.5.1 Hodnocení dosažení kritických faktorů úspěchu procesní inovace

Ve druhé části kapitoly předprojektové fáze procesní inovace (kapitola **2.1.2 Návrh a upřesnění procesní inovace**) byly stanoveny následující **kritické faktory úspěchu** procesní inovace, které podmiňovaly dosažení jejího hlavního cíle:

- Základní atributy procesu výroby jsou definovány.
- Proces výroby je popsán až do úrovně činností.
- Standardy, metriky a způsob měření procesu výroby jsou definovány.
- Zdroje neefektivity a jiné slabé stránky procesu výroby jsou identifikovány.
- As-Is model procesu výroby je vytvořen.
- To-Be modelu procesu výroby je vytvořen.

- Na To-Be modelu procesu výroby jsou provedeny simulace.
- Efektivnost To-Be modelu procesu výroby je vyhodnocena.
- Způsob implementace To-Be modelu procesu výroby je navržen.

Všechny výše uvedené kritické faktory úspěchu procesní inovace byly **splněny** v požadovaném rozsahu, kvalitě, termínu i nákladech. Dále byla vyhodnocena efektivnost investice do navržené procesní inovace, byla diskutována další možná budoucí zlepšení, ať už inkrementálního nebo radikálního charakteru a bylo provedeno rozhodnutí o implementaci To-Be modelu procesu výroby do reálného prostředí společnosti.

2.5.2 Hodnocení plnění vytvořených plánů řízení procesní inovace

Součástí poprojektové fáze procesní inovace bylo taktéž hodnocení plnění vytvořených **plánů jejího řízení**, kterými byly plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů, plán nákladů, plán řízení kvality, plán komunikace, plán řízení rizik a plán obchodní činnosti.

Všechny výše uvedené plány řízení procesní inovace byly průběžně **kontrolovány** a v konečném výsledku úspěšně **dodrženy**.

Závěr

Diplomová práce pojednává o tématu „**Procesní management ve vybraném podniku**“ a jejím cílem bylo **popsat přípravu a realizaci procesní inovace** ve vybrané organizaci.

První část práce byla věnována **teoretickým základům** procesního i projektového managementu. Byla zaměřena zejména na oblast procesní zralosti organizace a na možný způsob přípravy a realizace procesní inovace prostřednictvím projektu.

Ve **druhé části** práce byla teorie aplikována v **praxi**. Autor práce spolupracoval se společností **Herbona s.r.o.**, která se již od roku 2013 zabývá výkupem bylin a koření z celého světa, následně i jejich zpracováním a prodejem ve formě různých rostlinných produktů. V současné době se však společnost potýká s **problémem** své neschopnosti uspokojovat zvyšující se potřeby svých zákazníků vzhledem ke svým výrobním omezením. Prostřednictvím **procesní inovace** v této společnosti došlo k navržení **řešení tohoto problému** pomocí dosažení **zralostního stupně dynamiky** jejího hodnototvorného procesu zpracování bylin a koření (výroby). Je předpoklad, že po aplikování návrhu do praxe dojde k posílení konkurenceschopnosti analyzované společnosti prostřednictvím růstu její přidané hodnoty a možného objemu produkce.

Procesní inovace (dosažení zralostního stupně dynamiky procesu výroby) byla vzhledem ke své komplexnosti implementována pomocí **projektu** a společně s **předprojektovou fází** byla zahájena 1. 3. 2023. V této fázi procesní inovace bylo nutné charakterizovat současný stav analyzované společnosti na základě informací získaných převážně z interních informačních zdrojů společnosti, dále z relevantních informačních zdrojů na internetu a z osobního rozhovoru s jednatelem společnosti Martinem Šimonem. Herbona s.r.o. byla analyzována z organizačního, výkonového, řídicího, funkčního i datového pohledu. Na základě závěrů analýzy byla pro společnost navržena a upřesněna výše zmíněná procesní inovace, která vycházela z jejích strategických cílů. Byl znám cíl procesní inovace, její očekávané přínosy, náklady i rizika. Bezprostředně po předprojektové fázi procesní inovace byla spuštěna **fáze zahájení** procesní inovace, v níž byla procesní inovace konkrétněji specifikována pomocí dalších vzájemně provázaných klíčových parametrů v tzv. logickém rámci. Dále bylo nutné vytvořit plán řízení procesní inovace, proto byla 7. 3. 2023 zahájena **fáze plánování** procesní inovace. V plánu řízení procesní inovace bylo upřesněno, jakým způsobem se bude při její realizaci postupovat, aby mohlo být dosaženo jejího definovaného cíle. Tento plán

se členil na několik dílčích plánů – plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů, plán nákladů, plán řízení kvality, plán komunikace, plán řízení rizik a plán obchodní činnosti. Následně po vytvoření plánu řízení procesní inovace bylo možné přistoupit k **fázi realizace (a ukončení)** procesní inovace, která byla zahájena 10. 3. 2023. S touto fází bylo spojeno několik klíčových činností, které byly zaměřeny na dosažení definovaných kritických faktorů úspěchu procesní inovace. Procesní vyspělost byla budována postupně, to znamená, že inovace hodnototvorného procesu výroby začala jeho podrobnou analýzou, dále pokračovala jeho zdokumentováním, namodelováním a změřením v čase. V procesu byly identifikovány nedostatky, jak ve výrobní kapacitě, tak i v jeho samotném průběhu. Bylo zjištěno, že současná technologie výroby je nedostačující a je překážkou dalšího rozvoje podnikání. Taktéž bylo nalezeno několik zdrojů plýtvání v tomto procesu, zejména ve způsobu skladování, zbytečném pohybu zaměstnanců a nekoordinovaném přemísťování materiálu. Proto byly vytvořeny návrhy zlepšení – zavedení nové výrobní linky, vytvoření vizualizace procesu a vytvoření vizualizace skladových prostor. Realizace těchto zlepšení by měla vést ke snížení nákladů na jednotku produkce a zvýšení objemu produkce za jednotku času. Byla vyhodnocena efektivnost těchto zlepšení a na jejím základě bylo rozhodnuto o jejich implementaci do reálného prostředí společnosti. Tato zlepšení vychází z již dosaženého zralostního stupně dynamiky tohoto procesu a je nutné je realizovat jako samostatné komplexní projekty do konce března roku 2024. **Lze konstatovat, že cíl procesní inovace, kterým je dosažení zralostního stupně dynamiky procesu výroby, byl splněn. A tím byl splněn i cíl práce.** Poslední fází byla **fáze poprojektová**, ve které byla úspěšnost procesní inovace vyhodnocena. V průběhu procesní inovace nedošlo k žádným komplikacím a všechny požadované výstupy procesní inovace byly společnosti předány v požadovaném rozsahu, kvalitě, termínu i nákladech a byly rovněž akceptovány.

Seznam použitých zdrojů

- Alves, C., & Monteiro, H. (2021). Integrating Exploitative and Explorative Thinking in Business Process Analysis: A Conceptual Model and Method. *Revista de Informática Teórica e Aplicada*, 28(1), 47-62. <https://doi.org/10.22456/2175-2745.106891>
- Brocke, J., & Rosemann, M. (2015). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information System*. (2. vyd.). Springer.
- ČSN EN ISO 9001:2016. (2016). *Česká technická norma: Systém managementu kvality – Požadavky*. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
- Davey, L. (2021, 12. říjen). How to thoroughly document your project requirements. *TeamWork*. Dostupné 28. 10. 2022 z: <https://www.teamwork.com/blog/project-requirements/>
- Doležal, J., Hájek, M., H. Bočková, K., Krátký, J., Lacko, B., Máchal, P., Nechvilová, S., Pitaš, J., Tetřevová, L., & Cingl, O. (2012). *Projektový management podle IPMA*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & H. Bočková, K. (2016). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.
- Dvořák, D., & Mareček, M. (2017). *Project Portfolio Management*. Albatros Media.
- Facebookový profil Herbona. (2021). *Facebookový profil – Herbona*. Dostupné 7. 4. 2023 z: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=2729054397407555&set=pcb.2729054487407546>
- Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Grada Publishing.
- Fotr, J., & Souček, I. (2015). *Tvorba a řízení portfolia projektů: Jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Herbona. (2023). *HERBONA: Výkup, zpracování a prodej bylin a koření*. Dostupné 7. 4. 2023 z: <http://www.herbona.cz/>
- Hučka, M. (2017). *Modely podnikových procesů*. C. H. Beck.
- Januška, M. (2018). *Úvod do operativního řízení podniku*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Klimeš, C. (2014). *Modelování podnikových procesů*. Dostupné 8. 7. 2022 z: <https://web.osu.cz/~Zacek/mopop/mopop.pdf>
- Meredith, J., Mantel, S., & Shafer, S. (2017). *Project Management: A Strategic Managerial Approach*. (10. vyd.). Wiley.
- OECD. (2022). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on Innovation*. Dostupné 8. 7. 2022 z: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604->

en.pdf?expires=1657346265&id=id&accname=guest&checksum=ACF3332819561DB78495ADDD4BB54E28

Pitaš, J., Staníček, Z., Hajkr, J., Motal, M., Máchal, P., & Novák, I. (2013). *Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.2*. Společnost pro projektové řízení, občanské sdružení.

Raynus, J. (2011). *Improving Business Process Performance: Gain Agility, Creature Value, and Achieve Success*. Auerbach Publications.

Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Grada Publishing.

Rosing, M., Scheer, A., & Scheel, H. (2015). *The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM*. Elsevier.

Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Západočeská univerzita.

Software AG. (2022). *ARIS Method Manual*. Dostupné 8. 7. 2022 z: https://documentation.softwareag.com/aris/Architect/10-0sr18/yaa10-0sr18e/10-0sr18_Method_Manual.pdf

Srpová, J., Andera, M., Dvouletý, O., Habrmanová, B., Kuchler, J., Lukeš, M., Mareš, J., & Svobodová, I. (2020). *Začínáme podnikat: S případovými studii začínajících podnikatelů*. Grada Publishing.

Suchánek, P., Sedláček, M., Špalek, J., & Štamfestová, P. (2011). *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

Svozilová, A. (2016). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. (3. vyd.). Grada Publishing.

Švecová, L., & Veber, J. (2021). *Produkční a provozní management*. Grada Publishing.

The Council for Six Sigma Certification. (2018). *Lean Six Sigma Master Black Belt Certification Training Manual*. Dostupné 28. 8. 2022 z: <https://www.sixsigmacouncil.org/wp-content/uploads/2018/09/Lean-Six-Sigma-Master-Black-Belt-Certification-Training-Manual-CSSC-2018-06b.pdf>

Veber, J., Scholleová, H., Špaček, M., Švecová, L., & F. Ostapenko, G. (2016). *Management inovací*. Management Press.

Warburton, R., & Kanabar, V. (2018). *The Art and Science of Project Management*. (3. vyd.). RW-Press.

Wysocki, R. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid*. (8. vyd.). Wiley.

Seznam tabulek

Tab. 1: Logický rámec projektu	25
Tab. 2: Semi-kvalitativní matice hodnocení rizik	31
Tab. 3: SWOT matice procesní inovace.....	45
Tab. 4: Stupnice pravděpodobnosti a dopadu rizikových faktorů.....	56
Tab. 5: Semi-kvalitativní matice hodnocení rizik procesní inovace	56

Seznam obrázků

Obr. 1: Historický vývoj procesního managementu	7
Obr. 2: Schematické zobrazení prvků jednoho procesu	9
Obr. 3: Kombinace CPI a BPR	15
Obr. 4: Dům ARIS	18
Obr. 5: Cyklus řízení procesů	21
Obr. 6: Projektový trojimperativ	22
Obr. 7: Hierarchická struktura rozdělení prací	27
Obr. 8: Ganttův diagram	28
Obr. 9: Logo společnosti.....	36
Obr. 10: Sídlo a úsek výroby společnosti v Chebu.....	36
Obr. 11: Interiér kamenné prodejny v Chebu	38
Obr. 12: Výsledky měření procesu výroby	64
Obr. 13: Ukázka z As-Is modelu procesu výroby.....	66

Seznam příloh

Příloha A: Logický rámec procesní inovace

Příloha B: Hierarchická struktura rozdělení prací procesní inovace

Příloha C: Ganttův diagram procesní inovace

Příloha D: As-Is model procesu výroby

Příloha E: Technická specifikace nové výrobní linky

Příloha A: Logický rámec procesní inovace

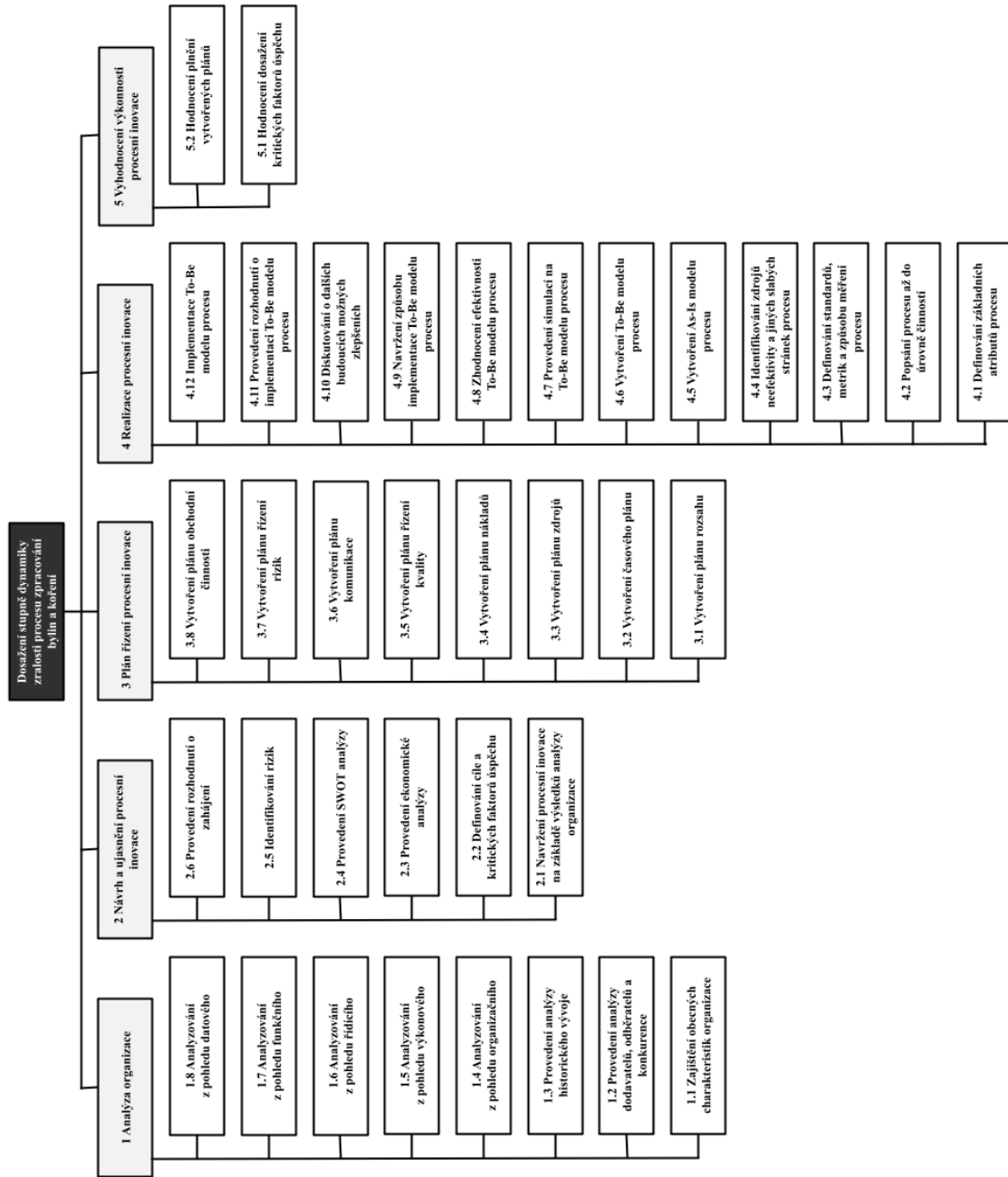
	Logická intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Rizika
PŘÍNOSY	Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti	(a) Růst přidané hodnoty (b) Růst objemu produkce	Výsledky procesního měření (náklady na jednotku produkce, objem produkce za jednotku času) a jejich porovnání před procesní inovací a po ní	
CÍL	Do 31. 3. 2024 dosáhnout stupně dynamiky zralosti procesu zpracování bylin a koření	(a) Zefektivněné zaškolování nových zaměstnanců (b) Zefektivněné skladování (c) Minimalizované zbytečné pohybování zaměstnanců (d) Minimalizované zbytečné přemisťování materiálu (e) Minimalizovaná chybovost (f) Zlepšený pořádek a čistota	Výsledky procesního měření (čas, náklady) a jejich porovnání před procesní inovací a po ní	(a) Pokles nabídky dodavatelů na trhu bylin a koření (b) Pokles poptávky odběratelů na trhu rostlinných produktů
VÝSTUPY	(1) Analýza organizace (2) Návrh a ujasnění procesní inovace (3) Plán řízení procesní inovace (4) Realizace procesní inovace (5) Vyhodnocení výkonnosti procesní inovace	(1) Analýza organizace byla uskutečněna (2) Rozhodnutí o zahájení procesní inovace bylo uskutečněno (3) Dílčí plány řízení procesní inovace byly vyhotoveny (4) Rozhodnutí o implementaci To-Be modelu procesu bylo uskutečněno (5) Vyhodnocení výkonnosti procesní inovace bylo uskutečněno	(1) Výsledky analýzy organizace (2) Dokument rozhodnutí o zahájení procesní inovace (3) Dílčí plány řízení procesní inovace (4) Dokument rozhodnutí o implementaci To-Be modelu procesu (5) Výsledky vyhodnocení výkonnosti procesní inovace	(a) Nezajištění plánu řízení procesní inovace (b) Nedostatečná identifikace zdrojů neefektivity a jiných slabých stránek procesu (c) Nesprávné vytvoření As-Is modelu procesu (d) Nesprávné vytvoření To-Be modelu procesu (e) Nesprávné navržení způsobu implementace To-Be modelu procesu

		Potřebné zdroje	Časový rámec činností	
KLÍČOVÉ ČINNOSTI	(1) Analýza organizace	(1) Informace z interních zdrojů, informace z relevantních internetových zdrojů, informace z osobního rozhovoru s jednatelem společnosti, informace ze sledování skutečného průběhu fungování společnosti, notebook s internetovým připojením, Google Workspace, komunikační nástroje, autor práce, vedení společnosti	(1) 21 hodin (4 dny) – 1. 3. 2023 (1.1) 5 hodin (den 1) (1.2) 3 hodiny (den 2) (1.3) 2 hodiny (den 2) (1.4) 2 hodiny (den 3) (1.5) 2 hodiny (den 3) (1.6) 3 hodiny (den 4) (1.7) 2 hodiny (den 4) (1.8) 2 hodiny (den 4) (M) 0 hodin (den 4)	(a) Časová vytiženost vedení společnosti (b) Odlišná komunikace s jednotlivými odděleními společnosti (c) Nedostupnost všech potřebných informací o procesu (d) Obavy zaměstnanců společnosti ze změny (e) Problémová funkcionality používaných informačních technologií
	(1.1) Zajištění obecných charakteristik organizace			
	(1.2) Provedení analýzy dodavatelů, odběratelů a konkurence			
	(1.3) Provedení analýzy historického vývoje			
	(1.4) Analyzování z pohledu organizačního			
	(1.5) Analyzování z pohledu výkonového			
	(1.6) Analyzování z pohledu řídicího			
	(1.7) Analyzování z pohledu funkčního			
	(1.8) Analyzování z pohledu datového			
	(Milník) Analýza organizace dokončena			
	(2) Návrh a upřesnění procesní inovace	(2) Notebook s internetovým připojením, Google Workspace, komunikační nástroje, autor práce, vedení společnosti	(2) 12 hodin (3 dny)	
	(2.1) Navržení procesní inovace na základě výsledků analýzy organizace	(2.1) Výsledky analýzy organizace	(2.1) 2 hodiny (den 5)	
	(2.2) Definování cíle a kritických faktorů úspěchu	(2.2) Nový návrh procesní inovace	(2.2) 2 hodiny (den 5)	
	(2.3) Provedení ekonomické analýzy	(2.3) Upřesněný návrh procesní inovace	(2.3) 1 hodina (den 5)	
	(2.4) Provedení SWOT analýzy	(2.4) Upřesněný návrh procesní inovace	(2.4) 3 hodiny (den 6)	
	(2.5) Identifikování rizik	(2.5) Upřesněný návrh procesní inovace	(2.5) 3 hodiny (den 6)	
	(2.6) Provedení rozhodnutí o zahájení	(2.6) Výsledný návrh procesní inovace	(2.6) 1 hodina (den 7)	
(Milník) Návrh a upřesnění procesní inovace dokončeno		(M) 0 hodin (den 7)		

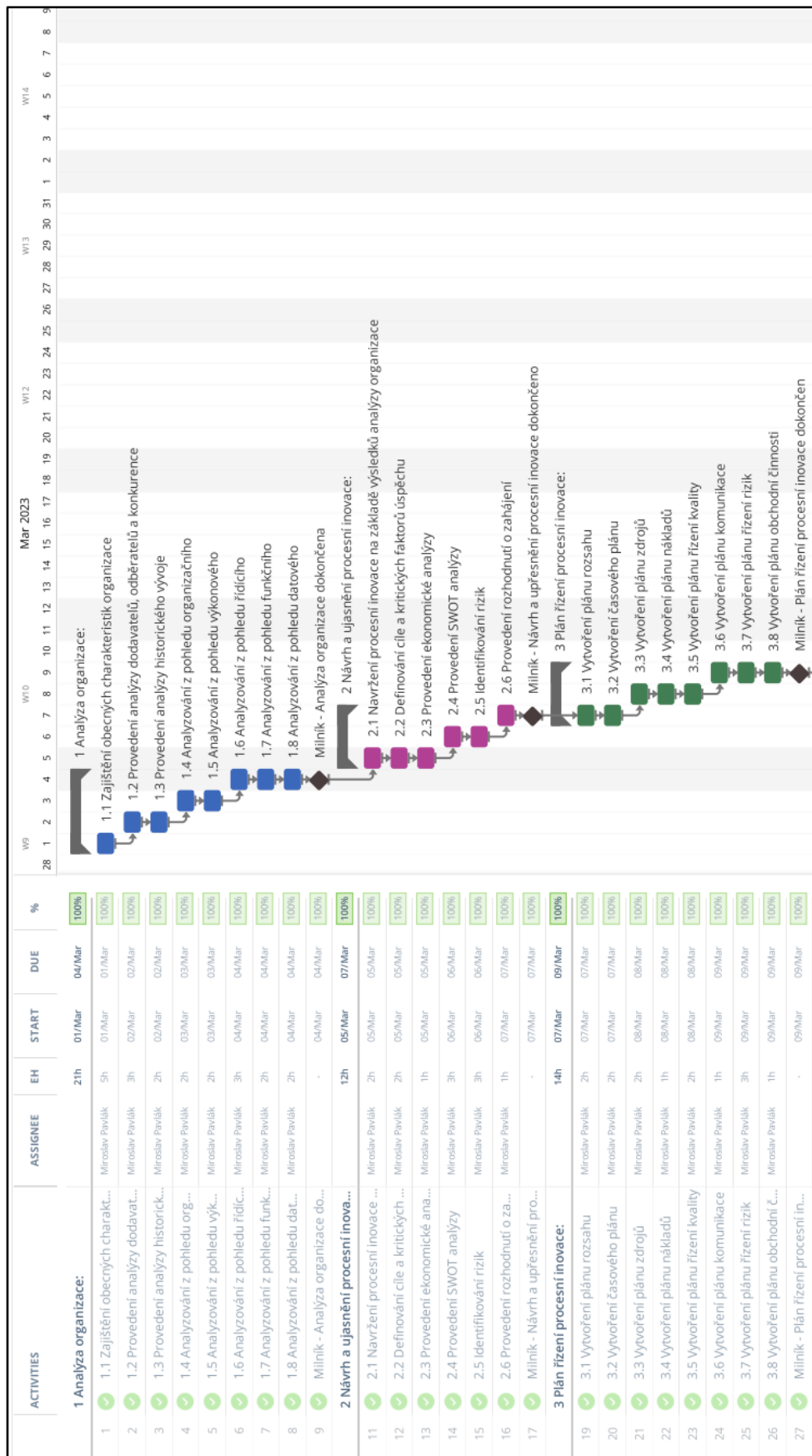
	<p>(3) Plán řízení procesní inovace</p> <p>(3.1) Vytvoření plánu rozsahu</p> <p>(3.2) Vytvoření časového plánu</p> <p>(3.3) Vytvoření plánu zdrojů</p> <p>(3.4) Vytvoření plánu nákladů</p> <p>(3.5) Vytvoření plánu řízení kvality</p> <p>(3.6) Vytvoření plánu komunikace</p> <p>(3.7) Vytvoření plánu řízení rizik</p> <p>(3.8) Vytvoření plánu obchodní činnosti</p> <p>(Milník) Plán řízení procesní inovace dokončen</p>	<p>(3) Notebook s internetovým připojením, Google Workspace, autor práce</p> <p>(3.1) Výsledný návrh procesní inovace</p> <p>(3.2) Plán rozsahu, plán zdrojů</p> <p>(3.3) Plán rozsahu, časový plán</p> <p>(3.4) Plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů</p> <p>(3.5) Plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů</p> <p>(3.6) Plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů</p> <p>(3.7) Výsledný návrh procesní inovace</p> <p>(3.8) Plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů</p>	<p>(3) 14 hodin (3 dny)</p> <p>(3.1) 2 hodiny (den 7)</p> <p>(3.2) 2 hodiny (den 7)</p> <p>(3.3) 2 hodiny (den 8)</p> <p>(3.4) 1 hodina (den 8)</p> <p>(3.5) 2 hodiny (den 8)</p> <p>(3.6) 1 hodina (den 9)</p> <p>(3.7) 3 hodiny (den 9)</p> <p>(3.8) 1 hodina (den 9)</p> <p>(M) 0 hodin (den 9)</p>	
	<p>(4) Realizace procesní inovace</p> <p>(4.1) Definování základních atributů procesu</p> <p>(4.2) Popsání procesu až do úrovně činností</p> <p>(4.3) Definování standardů, metrik a způsobu měření procesu</p> <p>(4.4) Identifikování zdrojů neefektivity a jiných slabých stránek procesu</p> <p>(4.5) Vytvoření As-Is modelu procesu</p>	<p>(4) Notebook s internetovým připojením, Google Workspace, komunikační nástroje, autor práce, vedení společnosti, výsledky analýzy organizace, výsledný návrh procesní inovace, plán řízení procesní inovace</p> <p>(4.1) Informace o procesu</p> <p>(4.2) Upřesněné informace o procesu</p> <p>(4.3) Upřesněné informace o procesu</p> <p>(4.4) Upřesněné informace o procesu, zaměstnanci procesu</p> <p>(4.5) Výsledné informace o procesu, výsledky měření, ARIS IT Architect, příručka ARIS Method Manual</p>	<p>(4) 63+ hodin (12+ dní)</p> <p>(4.1) 4 hodiny (den 10)</p> <p>(4.2) 4 hodiny (den 11)</p> <p>(4.3) 3 hodiny (den 12)</p> <p>(4.4) 16 hodin (den 12, den 13)</p> <p>(4.5) 10 hodin (den 14, den 15)</p>	

(4.6) Vytvoření To-Be modelu procesu	(4.6) Výsledné informace o procesu, výsledky měření, ARIS IT Architect, As-Is model procesu, příručka ARIS Method Manual	(4.6) 10 hodin (den 16, den 17)	
(4.7) Provedení simulací na To-Be modelu procesu	(4.7) ARIS IT Architect, To-Be model procesu, příručka ARIS Method Manual	(4.7) 3 hodiny (den 18)	
(4.8) Vyhodnocení efektivity To-Be modelu procesu	(4.8) As-Is model procesu, výsledky měření, To-Be model procesu, výsledky simulací	(4.8) 2 hodiny (den 18)	
(4.9) Navržení způsobu implementace To-Be modelu procesu	(4.9) To-Be model procesu	(4.9) 5 hodin (den 19)	
(4.10) Diskutování o dalších možných budoucích zlepšeních	(4.10) To-Be model procesu	(4.10) 5 hodin (den 20)	
(4.11) Provedení rozhodnutí o implementaci To-Be modelu procesu	(4.11) Výsledek hodnocení efektivity To-Be modelu procesu, návrh způsobu implementace To-Be modelu procesu	(4.11) 1 hodina (den 20)	
(4.12) Implementace To-Be modelu procesu	(4.12) Návrh způsobu implementace To-Be modelu procesu	(4.12) ?? (den 21+)	
(Milník) Realizace procesní inovace dokončena		(M) 0 hodin (den 21+)	
(5) Vyhodnocení výkonnosti procesní inovace	(5) Notebook s internetovým připojením, Google Workspace, autor práce, výsledný návrh procesní inovace, plán řízení procesní inovace	(5) 4 hodiny (1 den)	
(5.1) Hodnocení dosažení kritických faktorů úspěchu		(5.1) 2 hodiny (den 21)	
(5.2) Hodnocení plnění vytvořených plánů řízení		(5.2) 2 hodiny (den 21)	
(Milník) Vyhodnocení výkonnosti procesní inovace dokončeno		(M) 0 hodin (den 21)	
			Procesní inovaci je možné uskutečnit po prokázání jejího potenciálního významu (dokument rozhodnutí o zahájení).

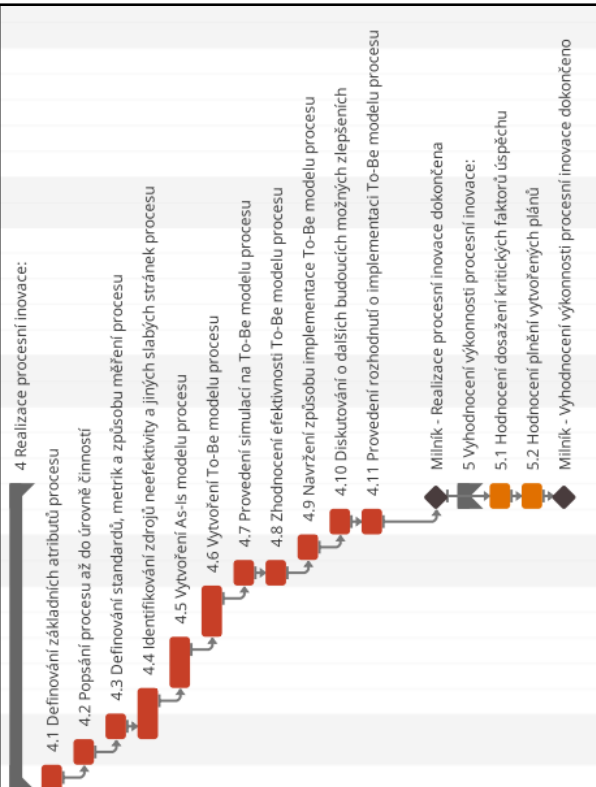
Příloha B: Hierarchická struktura rozdělení prací procesní inovace



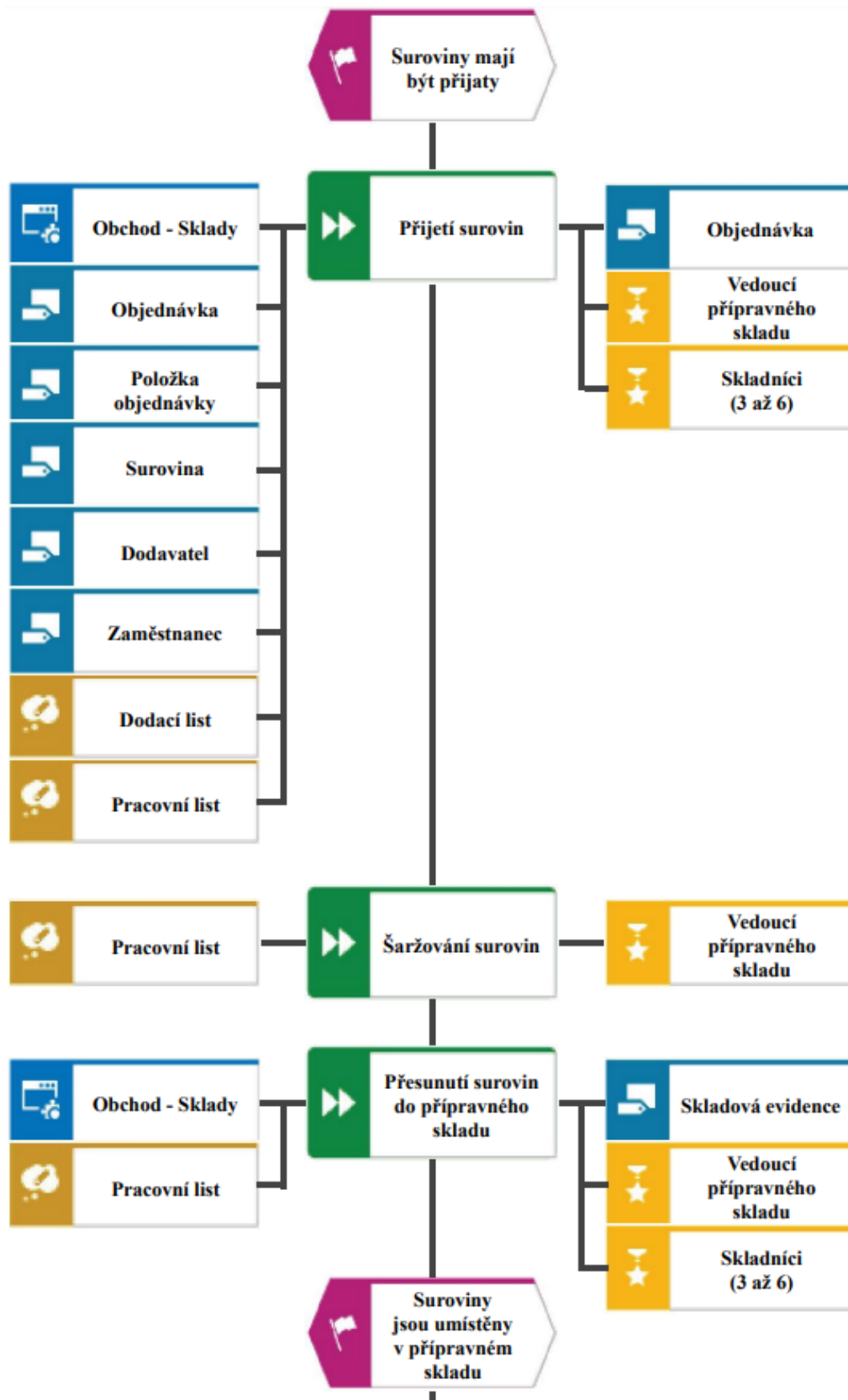
Příloha C: Ganttův diagram procesní inovace

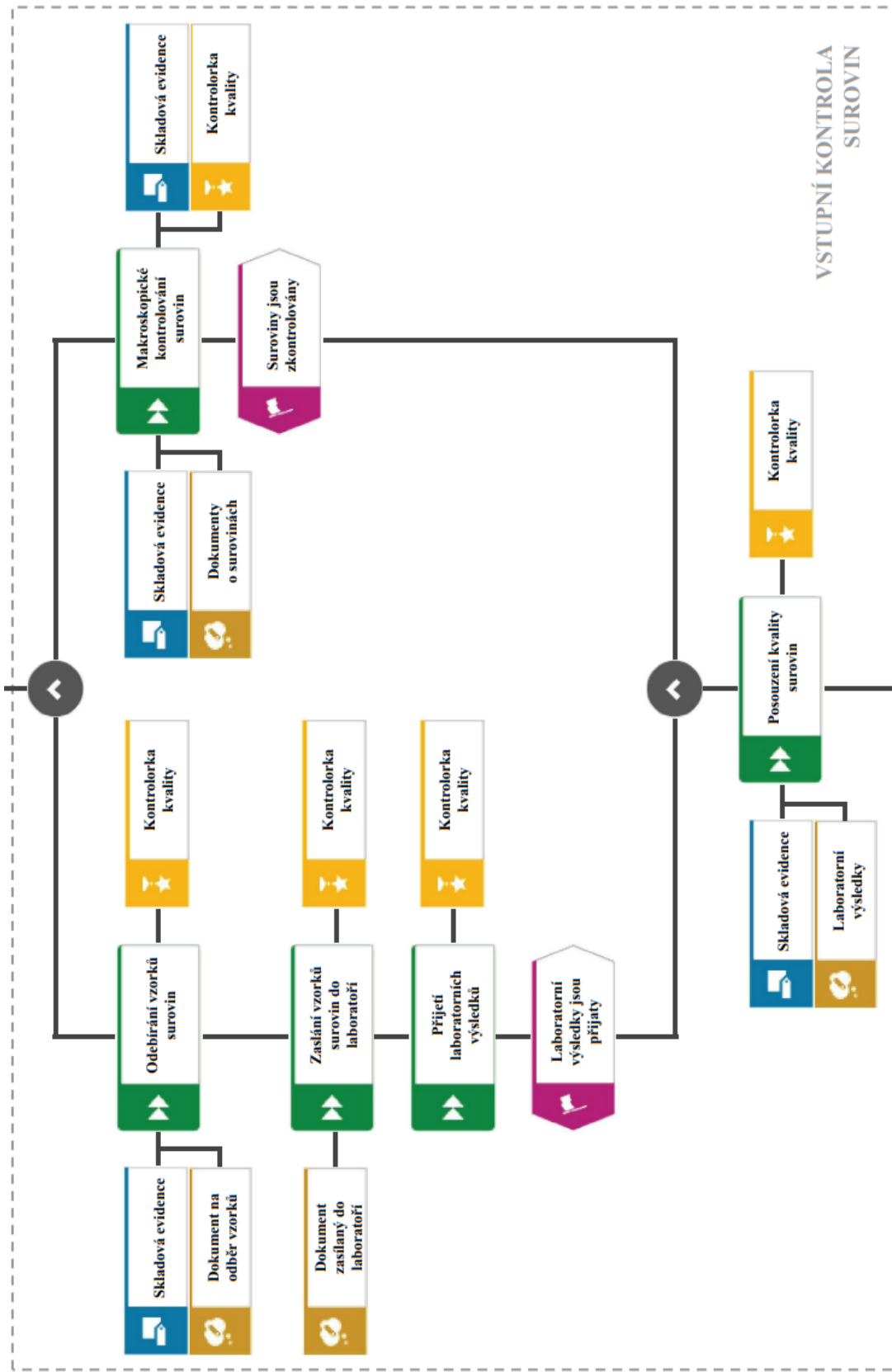


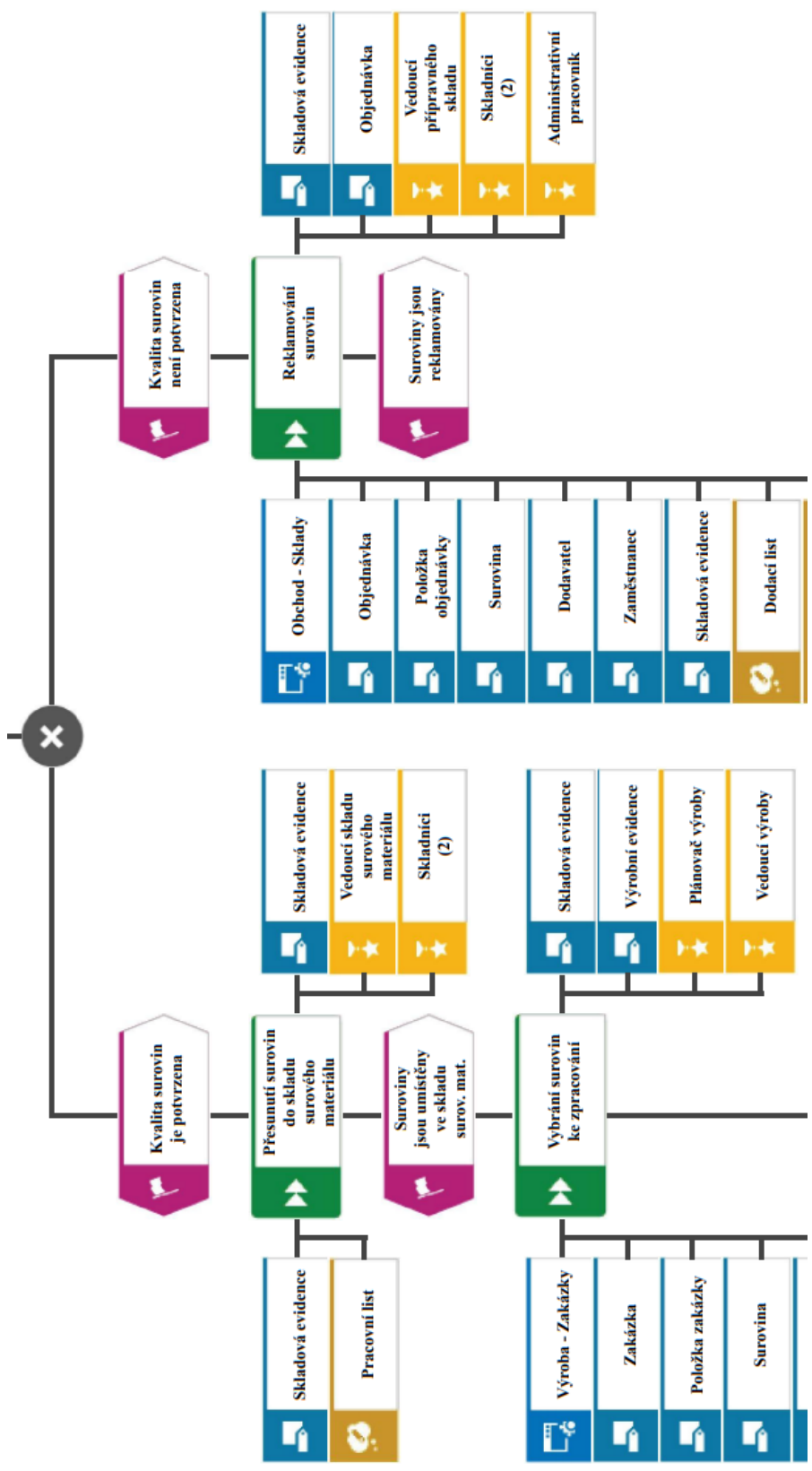
4 Realizace procesní inovace:		63h	10/Mar	21/Mar	4%
29	4.1 Definování základních atributů procesu	Miroslav Pavlák	4h	10/Mar	100%
30	4.2 Popsání procesu až do úrovně činností	Miroslav Pavlák	4h	11/Mar	100%
31	4.3 Definování standardů, metrik a způsobu měření procesu	Miroslav Pavlák	3h	12/Mar	100%
32	4.4 Identifikování zdrojů neefektivity a jiných slabých stránek procesu	Miroslav Pavlák	16h	12/Mar	100%
33	4.5 Vytvoření As-Is modelu procesu	Miroslav Pavlák	10h	14/Mar	100%
34	4.6 Vytvoření To-Be modelu procesu	Miroslav Pavlák	10h	16/Mar	100%
35	4.7 Provedení simulací na To-Be modelu procesu	Miroslav Pavlák	3h	18/Mar	100%
36	4.8 Zhodnocení efektivnosti To-Be modelu procesu	Miroslav Pavlák	2h	18/Mar	100%
37	4.9 Navržení způsobu implementace To-Be modelu procesu	Miroslav Pavlák	5h	19/Mar	100%
38	4.10 Diskutování o dalších budoucích možných zlepšeniích	Miroslav Pavlák	5h	20/Mar	100%
39	4.11 Provedení rozhodnutí o implementaci To-Be modelu procesu	Miroslav Pavlák	1h	20/Mar	100%
40	4.12 Implementace To-Be modelu procesu	Miroslav Pavlák	-	-	0%
41	Milník - Realizace procesní inovace dokončena		-	21/Mar	100%
5 Vyhodnocení výkonnosti procesů:		4h	21/Mar	21/Mar	100%
43	5.1 Hodnocení dosažení kritických faktorů úspěchu	Miroslav Pavlák	2h	21/Mar	100%
44	5.2 Hodnocení plnění vytvořených plánů	Miroslav Pavlák	2h	21/Mar	100%
45	Milník - Vyhodnocení výkonnosti procesní inovace dokončeno		-	21/Mar	100%

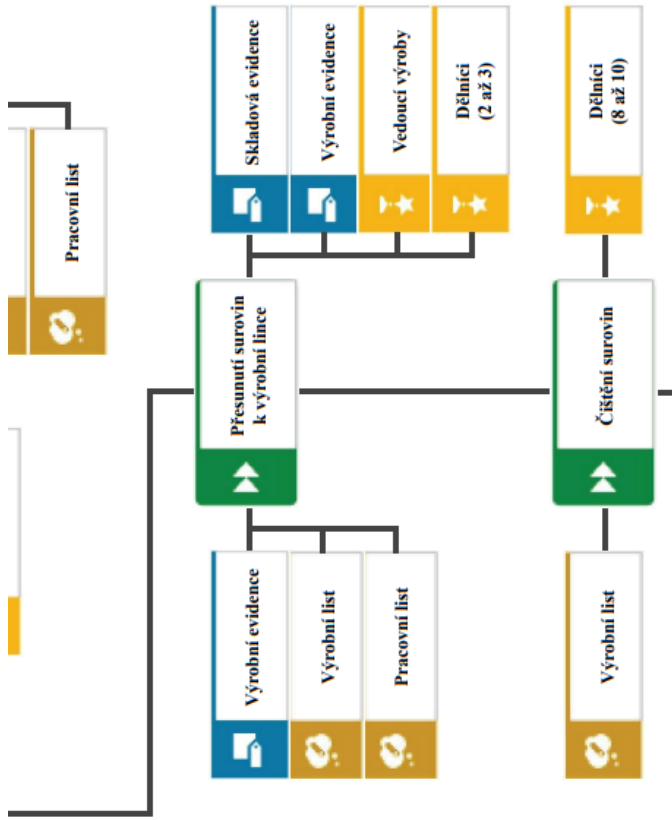


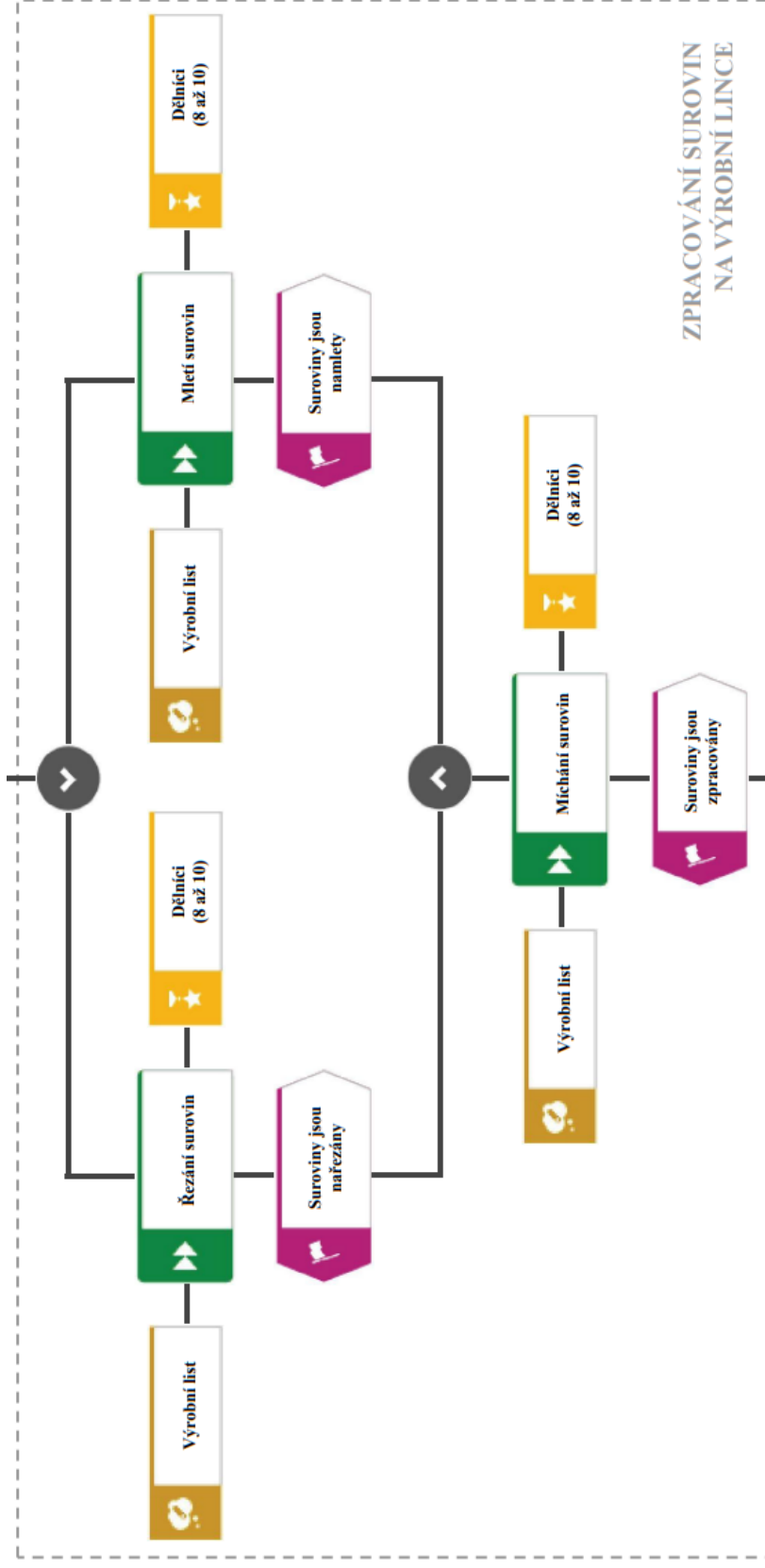
Příloha D: As-Is model procesu výroby

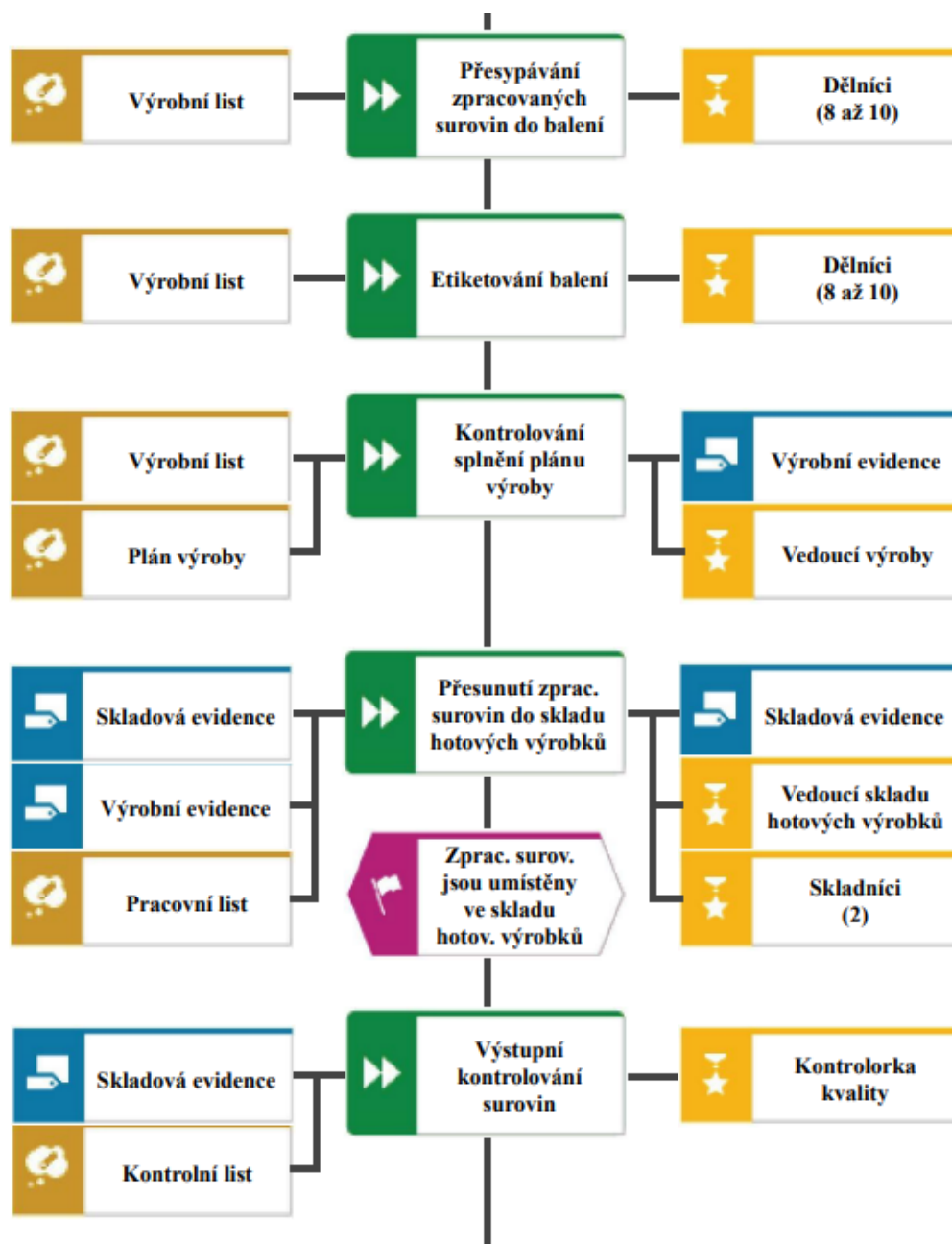


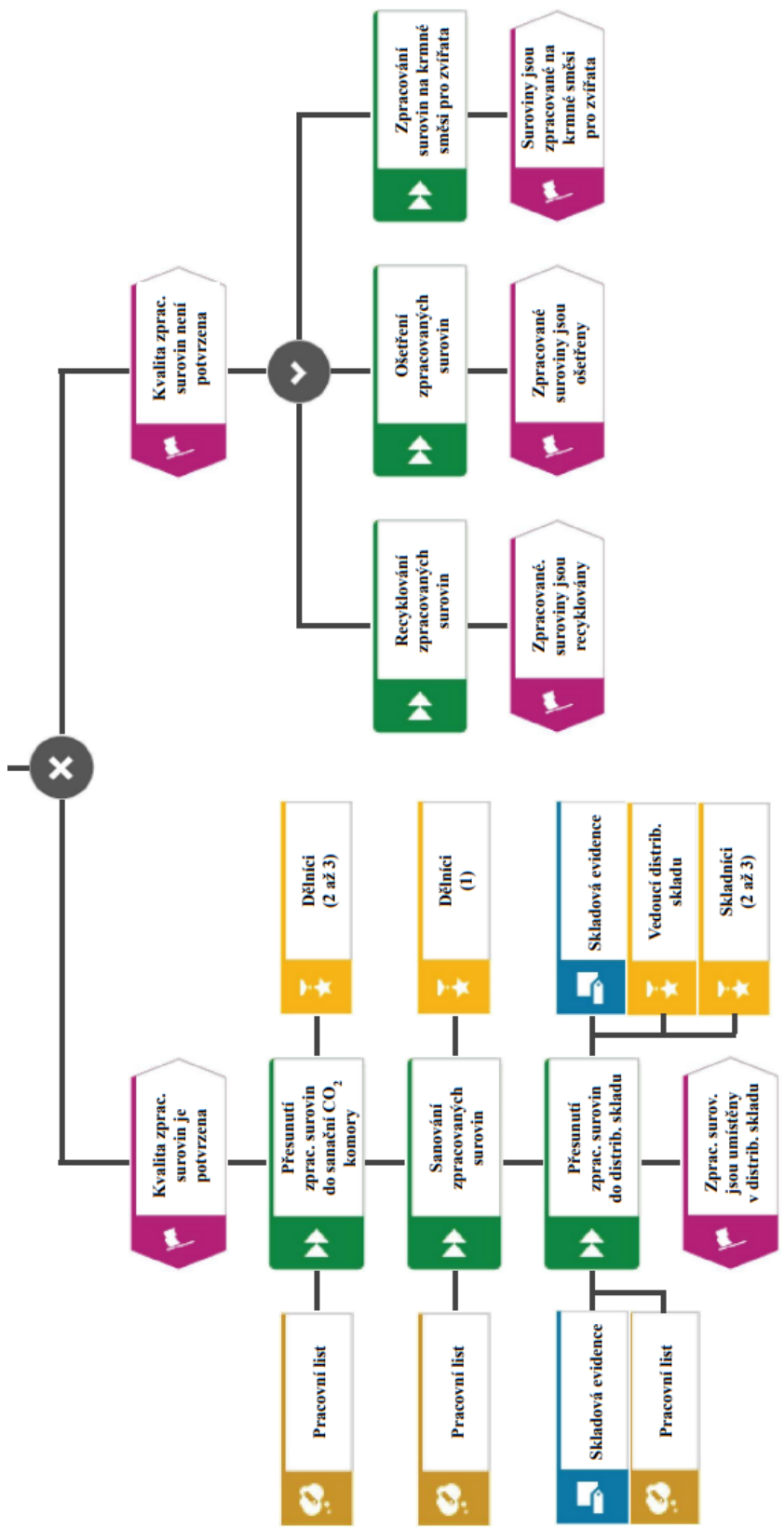












Příloha E: Technická specifikace nové výrobní linky

Základní technické parametry	Parametr stroje
Stroj řezací	
Výkon motoru	11 kW
Materiálové provedení stroje	Ušlechtilá ocel
Kapacita řezání za hodinu	80 až 1 500 kg/hod.
Šířka řezací komory	450 mm
Počet nožů k řezání	1 nůž
Uzpůsobení řezu	Ano
Možnost kvadratického řezání	Ano
Dopravník ze stroje řezacího do stroje síťovacího	
Příkon dopravníku	0,75 kW
Materiálové provedení dopravníku	Ano
Stroj síťovací	
Výkon motoru	2,2 kW
Materiálové provedení stroje	Ušlechtilá ocel
Množství síťovaného produktu	3 500 až 5 000 kg/hod.
Možnost síťování produktu	Podle frakcí
Možnost vyměnitelnosti sít	Ano
Rozměry síta	1 000 mm x 2 000 mm
Počet pater pro síta	3 patra
Počet frakcí pro síta	4 frakce
Dopravník ze stroje síťovacího do stroje mlecího	
Příkon dopravníku	0,75 kW
Materiálové provedení dopravníku	Ušlechtilá ocel
Stroj mlecí	
Výkon motoru	22 kW
Materiálové provedení stroje	Ušlechtilá ocel

Kapacita mletí	40 až 2 000 kg/hod.
Počet nožů ke mletí	10
Počet proti-nožů ke mletí	6
Přístupový můstek	
Možnost bezpečného přístupu ke stroji	Ano
Dopravník ze stroje mlecího k dopravníku mezi strojem řezacím a síťovacím	
Příkon dopravníku	0,75 kW
Materiálové provedení dopravníku	Ušlechtilá ocel
Dopravník s násypkou do stroje síťovacího	
Příkon dopravníku	0,75 kW
Materiálové provedení dopravníku	Ušlechtilá ocel
Objem násypky	150 l
Materiálové provedení násypky	Ušlechtilá ocel
Odsávací systém linky	
Zapojený ventilátor	Ano
Příkon odsávacího systému linky	11 kW
Čištění prachem znečištěného vzduchu	Ano
Záchyt částic ze spadaneho materiálu	Ano
Systém pohlcování prachu ve vnitřním systému linky	
Odsávání	Ano
Propojení přes potrubní systém	Ano
Elektrické vybavení linky	
Kontrolní skříň napojená na všechny části linky	Ano
Montáž linky	
Montáž linky na místě	Ano
Uvedení linky do provozu na místě	Ano
Zaškolení obsluhy linky	Ano

Abstrakt

Pavlaák, M. (2023). *Procesní management ve vybraném podniku* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: procesní management, proces, model procesní zralosti organizace, návrh přípravy a realizace procesní inovace, projekt

Tato diplomová práce popisuje přípravu a realizaci procesní inovace, která spočívá v dosažení zralostního stupně dynamiky hodnototvorného procesu zpracování bylin a koření ve společnosti Herbona s.r.o. Analyzovaná společnost se v současné době potýká s problémem své neschopnosti uspokojovat zvyšující se potřeby svých zákazníků vzhledem ke svým výrobním omezením. Procesní inovace, která byla autorem práce vzhledem ke své komplexnosti implementována pomocí projektu, byla zaměřena na řešení tohoto problému. V rámci procesní inovace byl proces zpracování bylin a koření analyzován, dále zdokumentován, namodelován, změřen a následně byla navržena jeho další možná zlepšení, která budou realizována prostřednictvím samostatných projektů. Herbona s.r.o. by se tak měla stát konkurenceschopnější prostřednictvím růstu své přidané hodnoty a možného objemu produkce.

Abstract

Pavláková, M. (2023). *Business Process Management at a Company* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: process management, process, capability maturity model, proposal for preparation and implementation of process innovation, project

This diploma thesis describes the preparation and implementation of a process innovation, which consists in achieving the maturity level of dynamics of the value-creating process by herbs and spices processing at the company Herbona s.r.o. The analyzed company is currently facing the problem of its inability to meet increasing needs of customers due to its production limits. Due to the complexity of the topic aiming to solve the above mentioned problem, the process innovation has been prepared as a project. As a part of the process innovation, the herbs and spices processing was analyzed, documented, modeled, measured and then further possible improvements were suggested. It is recommended by the author that these suggestions would be implemented in further separate projects. Herbona s.r.o. should thus become more competitive through increasing of its added value and its potential production volume.