

# Řízení podnikových procesů – móda či nutnost?

Ing. Josef Čípera, MBA

Poslední dobou se stále více společností setkává s problematikou efektivního řízení podnikových procesů. Představy o tom, jak procesy definovat a řídit, se však diametrálně liší. Přesto dnes již existují společnosti, které, ať již zcela samostatně nebo i s pomocí renomovaných konzultačních firem, nejenže procesní model (mapu) řízení navrhly, ale dokonce i realizovaly. Výsledky však zůstaly daleko za očekáváním, vynaložená pracnost často převyšuje získané výhody. Objektivní vyčíslení dosažených úspor či zlepšení ve fungování společnosti je tak více než problematické. V horším případě si pracovníci dokonce myslí, že se jim podařilo procesního řízení dosáhnout.

## Kde je potíž?

Příčin, které vedly k neúspěchu takovýchto projektů, je více. V prvé řadě se jedná o nedostatečné teoretické znalosti a často i zkrslé představy toho, co si pod procesním řízením představit. Pak je samozřejmě obtížné stanovit cíle, jichž má být dosaženo, a veškeré snažení se stává spíše zkouškou, co z toho asi bude. Dále je to schopnost přesně vymežit nebo definovat danou změnu a zajistit její realizaci. Pokud se vše podaří, jak bylo naplánováno jsou všichni rádi, že projekt končí. Procesní řízení je však samo o sobě procesem, který by měl dále pokračovat neustálými dalšími zlepšeními.

## Firemní strategie

Nutnou podmínkou při tvorbě procesního modelu řízení je znalost firemní strategie. Formalizovaná podniková strategie však buď vůbec neexistuje, nebo byla vytvořena takzvaně do šuplíku. V tomto případě je nutné poznat a pochopit skutečnou strategii společnosti, od níž je pak možné začít odvíjet návrhy změn procesní infrastruktury.

*Nutnou podmínkou při tvorbě procesního modelu řízení je znalost firemní strategie. Dalším nezbytným krokem je definice rozsahu procesního modelu. Zde musíme určit, které oblasti budou do tvorby modelu zahrnuty a které nikoliv.*

Dalším nezbytným krokem je definice rozsahu procesního modelu. Zde musíme určit, které oblasti budou do tvorby modelu zahrnuty a které nikoliv. Příkladem mohou být oblasti prodeje, marketingu, nákupu, výroby atd., naopak obvykle neřešíme procesy u dodavatelů a zákazníků, kooperace atd. Procesní model řízení pak vytváříme ve třech úrovních, a to dodavatelského řetězce, vlastní společnosti nebo jejích lokalit, a jednotlivých útvarů či oddělení. Pro vzájemnou interakci s okolím definujeme vnější požadavky, které působí na danou společnost, a naopak požadavky, kterými společnost ovlivňuje své okolí. Příkladem zde může být např. požadavek

zákazníka na vyřízení prodejní objednávky, nebo naopak vystavení nákupní objednávky dodavateli.

## Vytvoření procesního modelu

Po nadefinování rozsahu modelu a určení vnějších požadavků začínáme vytvářet vlastní procesní model. Jádrem jsou materiálové toky ve společnosti, které určují tzv. primární nebo též fyzický proces. Nad ním definujeme nejvyšší úroveň tzv. klíčových podnikových procesů. Ty jsou charakteristické především tím, že procházejí několika funkcionálními oblastmi (útvary či odděleními). Samozřejmostí je návaznost těchto procesů na podnikovou strategii. Klíčových procesů bývá ve společnosti pouze několik, řádově do deseti. Zkušenosti z průmyslových firem ukazují, že velice podceňovaný je proces marketingového řízení, který se redukuje pouze na podporu prodeje, dále je to proces vývoje či inovace výrobků, který opomíjí marketingové kroky předcházející vlastnímu, finančně náročnému vývoji výrobku, a proces podnikového plánování, resp. strategického řízení, který zahrnuje spíše plánování operativní čili rozpočtování.

## Plánování a řízení výroby

Samostatnou kapitolu představuje proces plánování a řízení výroby, který se redukuje na operativní vyřizování objednávek s intervencemi vlastníků nebo managementu společnosti často ignorujícími ekonomiku výroby. Výsledkem je to, že všichni pracují naplno, dokonce se zvýší kupříkladu



**Zkušenosti z průmyslových firem ukazují, že velice podceňovaný je proces marketingového řízení, který se redukuje pouze na podporu prodeje, dále je to proces vývoje či inovace výrobků, který opomíjí marketingové kroky předcházející vlastnímu, finančně náročnému vývoji výrobku, a proces podnikového plánování, resp. strategického řízení, který zahrnuje spíše plánování operativní čili rozpočtování.**

i směnnost, ale hospodářský výsledek na konci roku je žalostný. Je to proto, že proces plánování a řízení výroby ignoruje základní logistické koncepty, od nichž se odvíjí výrobní strategie. Plánování výroby tak není vybilancované s ohledem na vyráběný sortiment, kapacity ať již strojové či lidské, a ekonomiku výroby. Za hubbu budoucnosti lze označit přípravu plánu výroby, který by zohledňoval kritické kapacity, a tím soustředil pozornost manažerů na to, co je opravdu důležité. Tyto neduhy se samozřejmě promítají do tzv. plánování materiálových požadavků, kdy nelze předurčit průběh stavu zásob, a tím jejich vliv na cash-flow.

### Hlavní procesy

Pokud jsme nadefinovali klíčové procesy společnosti, můžeme vytvořit nižší úroveň tzv. hlavních procesů. Činnosti těchto procesů se startují

**Za hubbu budoucnosti lze označit přípravu plánu výroby, který by zohledňoval kritické kapacity, a tím soustředil pozornost manažerů na to, co je opravdu důležité. Tyto neduhy se samozřejmě promítají do tzv. plánování materiálových požadavků, kdy nelze předurčit průběh stavu zásob, a tím jejich vliv na cash-flow.**

interními požadavky, které vznikly jako důsledek požadavků vnějších nebo časově spouštěných. Hlavní procesy obvykle nepřekračují hranice jednotlivých oblastí, spíše charakterizují jednu oblast. Např. pro oblast prodeje jsou to procesy přijetí prodejní objednávky, stanovení prodejních cen a slev, vyřízení změn požadavků na objednávku atd. Pokud vyžadujeme vyšší úroveň podrobnosti, můžeme nadefinovat tzv. detailní procesy, které vzniknou rozpadem procesů hlavních. Zatímco klíčové procesy vzhledem k jejich počtu zakresluje přímo do procesní mapy, hlavní a detailní procesy mají podobu vývojových diagramů. Počty diagramů se liší podle odvětví a společnosti a zatímco hlavních procesů bývají řádově desítky, detailních již mohou být stovky. Grafická interpretace velice usnadňuje orientaci v prováděných činnostech a zpřístupňuje procesní pohled na fungování společnosti.

### Atributy procesů

Činnostem jednotlivých procesů ale i procesům samým můžeme přiřazovat nejrůznější atributy jako např. role, náklady, výkonové ukazatele atd. Při změně podnikových procesů tak můžeme prostřednictvím rolí měnit organizační strukturu. Podobně můžeme sledovat a vyhodnocovat změny nákladů jednotlivých činností, případně celých procesů. Procesní model (mapa) řízení může též sloužit jako vstup pro metody typu ABC (Aktivity Based Costing). Měření výkonových ukazatelů může být velice užitečné při kontinuálním zlepšování procesů.

### Závěrem

Návrh procesního modelu řízení je při dodržení výše uvedeného postupu záležitostí několika měsíců. Mnohem obtížnější je realizace navržených změn. Firemní kultura většiny menších a středních českých firem nese zřetelné stopy minulého režimu. Provedení radikálních změn v podnikových procesech, kterými dojde ke zploštění organizační struktury, a tím k celkovému pružnějšímu řízení

**Firemní kultura většiny menších a středních českých firem nese zřetelné stopy minulého režimu. Provedení radikálních změn v podnikových procesech, kterými dojde ke zploštění organizační struktury, a tím k celkovému pružnějšímu řízení společnosti, je v současné době prakticky nemožné.**

společnosti, je v současné době prakticky nemožné. Za úspěch však lze považovat i opětovné pospojení činností, rozdělených dělbu práce, narovnání a doplnění chybějících procesů. Odměnou je prokazatelné zlepšení efektivity ve fungování společnosti. ■

*Pozn: Autor pracuje jako projektový manager ve společnosti GIST, s.r.o. Hradec Králové, která dnes patří k předním realizátorům controllingu v České republice.*

Inzerát-film  
83×124 mm