

# Procesní přístup k modelování podniku



# Co to jsou procesy

Proces obecně je posloupnost změn vlastností či atributů systému či objektu.

Podnikový proces je logicky a sekvenčně uspořádaný soubor transformací majících společný cíl (technologických operací, řídicích aktivit, postupových kroků, činností) kde výstup z předchozí transformace je propojen se vstupem do následující transformace.



# Co to jsou procesy

## **Plánování výroby a prodeje**

Analýza trhu

Posouzení skladby a objemu sortimentu

Prognóza prodeje

## **Financování**

Finanční plánování

Kapitálové vklady

Řízení fondů

## **Plánování sortimentu výrobků**

Projektování výrobků

Cenová tvorba

Zajištění technických charakteristik výrobků

## **Zajištění materiálu**

Specifikace materiálových potřeb

Obstarávací činnosti

Vnitřní zásobovací činnosti

Řízení zásob

Kontrola jakosti zásob

## **Výrobní plánování**

Plánování výrobních kapacit

Operativní plánování výroby

Plánování rozmístění pracovních sil

## **Řízení výroby**

Materiálové zajištění výroby

Stanovení výrobních dávek

Řízení strojních operací

## **Prodej**

Teritoriální rozmístění

Řízení prodeje

Prodej

## **Expedice**

Styk se zákazníkem

Řízení zásob hotových výrobků

Řízení zakázky

Balení, vyskladnění



# Typy procesů

1. Procesy elementární
2. Procesy klíčové
3. Procesy podpůrné

Procesy podpůrné pak mohou být:

*Podle způsobu podpory:*

- a) jednorázové
- b) paralelní

*Podle specifičnosti:*

- a) lokální
- b) universální



# Příklady

## **Hlavní**

Marketing a prodej

Vývoj výrobku/služby, uvedení na trh

Výroba

Distribuce

Fakturace

Zpracování objednávek

Služby zákazníkům

## **Podpůrné**

Formální strategické a taktické plánování

Rozpočtování

Školení

Řízení zdrojů

Nákup



# Další členění

1. Řídící procesy
2. Hlavní procesy
3. Vedlejší procesy
4. Podpůrné procesy
5. Sdílené procesy



# Vlastnosti procesů, pojmy

Vstup

Výstup

Aktivity (Zahájení, rozhodování,  
změny, ukončení)

Zdroje

Vykonavatel

Vlastník



# Procesní a funkční struktura

Množina činností a sekvenčních, informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi představuje procesní strukturu organizace.



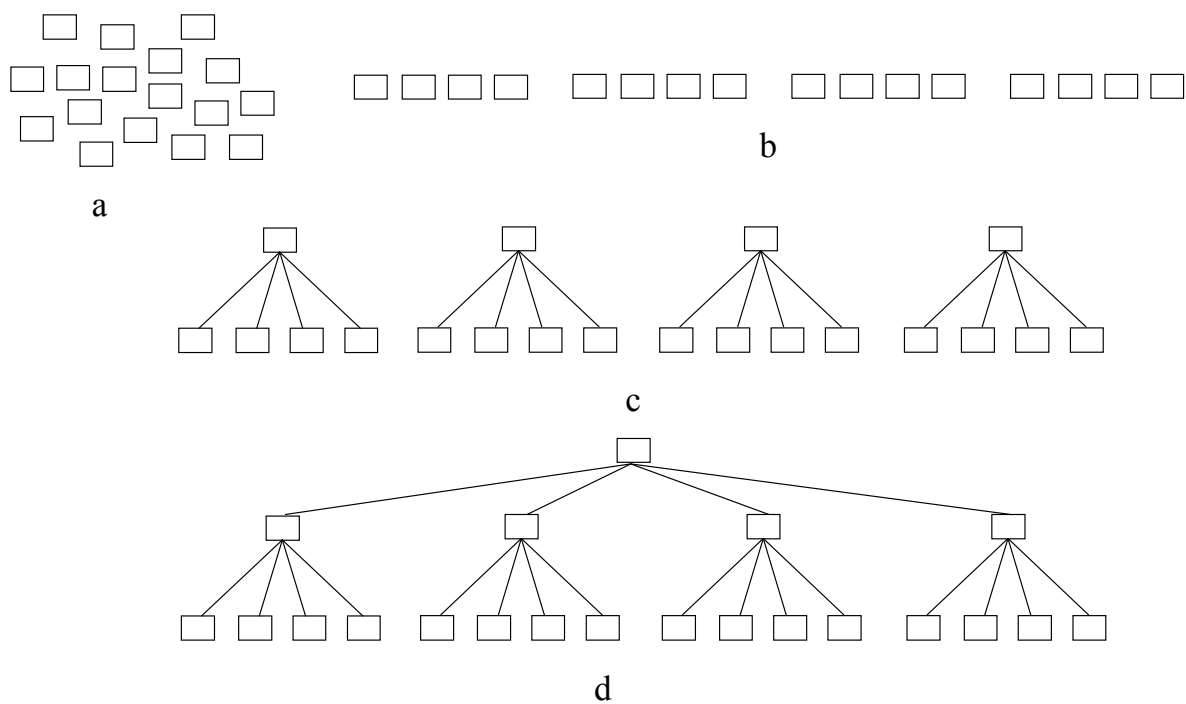


# Funkční (útvárová) struktura

Útvárová struktura představuje množinu útvarů daných seskupením funkčních či pracovních míst a mocenských resp. informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi.



# Funkční (útvárová struktura)



# Od funkční k procesní struktuře



Function



Process

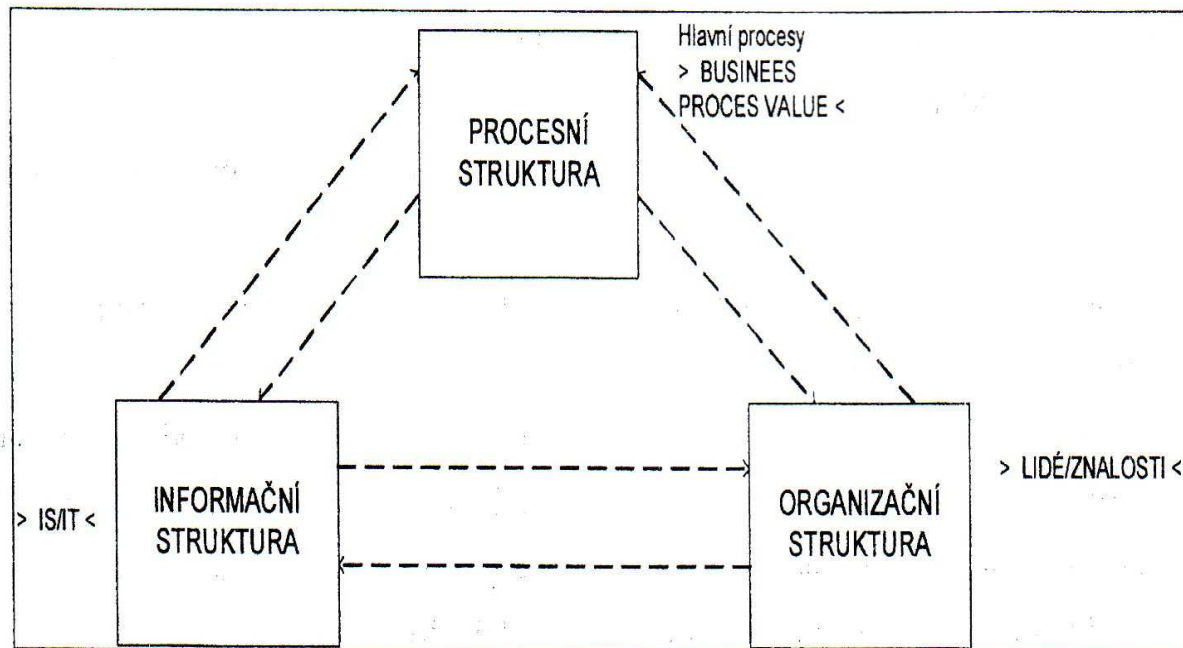


# Rozdíly a problémy

<b>Procesní struktura</b>	<b>Funkční struktura</b>
Integrace činností mezi jednotlivými útvary	Útvary provádějí činnosti autonomně
Optimalizuje se činnost celých procesů, od počátečního dodavatele po koncového zákazníka	Útvary optimalizují svou činnost
Odpovědnost za proces	Odpovědnost za funkční úsek
Používá se měření výkonnosti jednotlivých procesů	Používá se měření pomocí finančních ukazatelů, které se sledují obvykle za celou organizaci
Více se zaměřuje na příčiny jevů (dobré pro prevenci)	Zaměřuje se na důsledky jevů
Umožňuje plošší strukturu	Tenduje k vysokým strukturám
Umožňuje lepší sdílení znalostí, podporuje komunikaci	Komunikace často probíhá přes nadřízené, je komplikovaná
Ploché struktury a práce v týmech přináší vyšší pružnost	Strmé struktury jsou rigidní



# Prvky procesního modelu



# Procesní strategie

Procesní strategie je celkový přístup organizace k hmotnému produkování statků a poskytování služeb

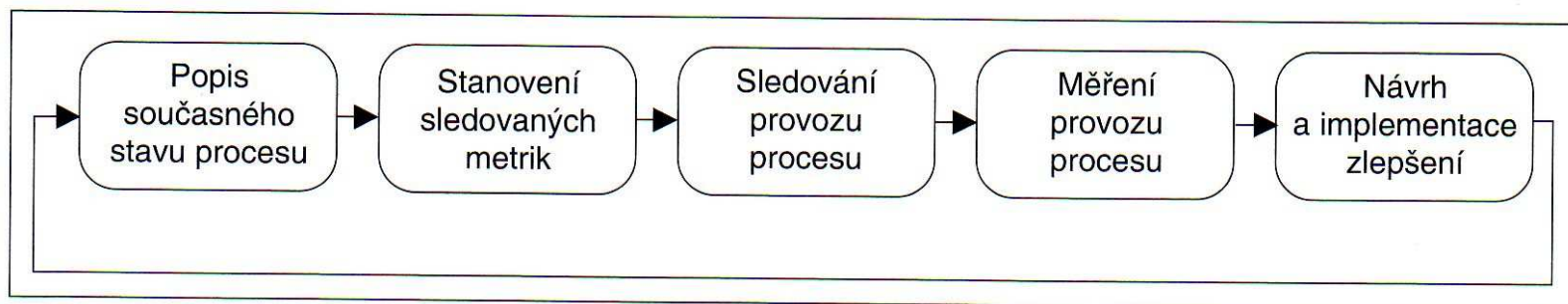


# Procesní plánování

Procesní plánování  
přeměňuje návrhy do  
fungujících instrukcí pro  
produkci.

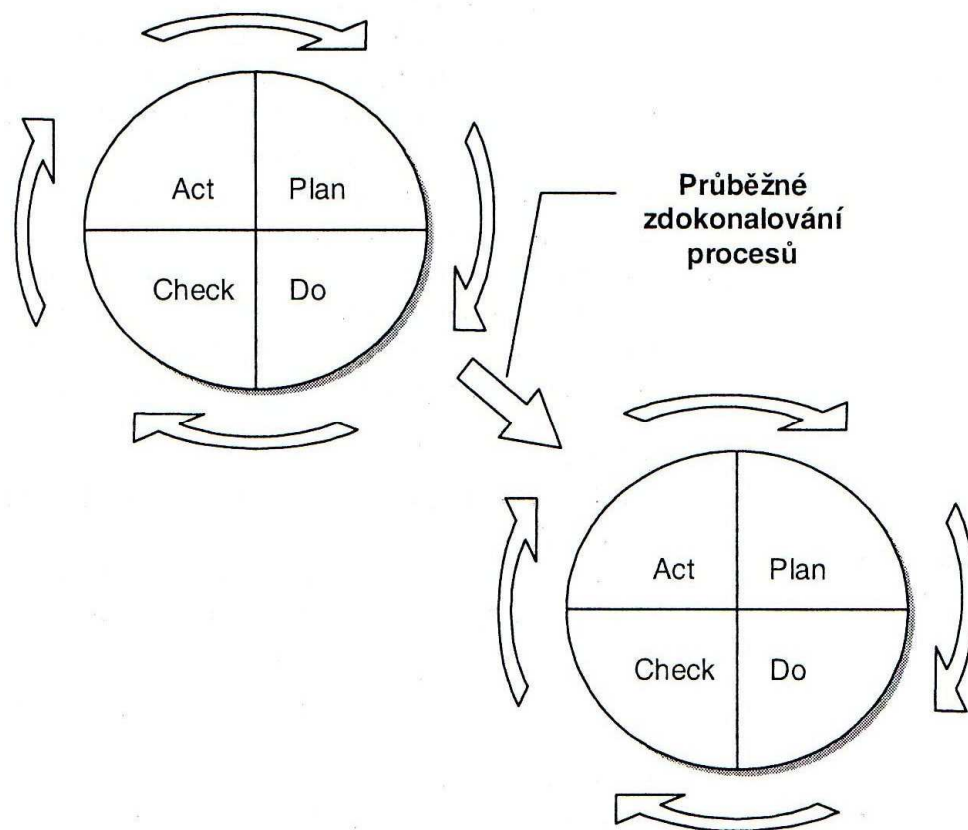


# Postupné zlepšování procesů





# Postupné zlepšování procesů



# Business process reengineering



# Zlepšení vs. Inovace

	Zlepšení	Inovace
<b>Úroveň změny</b>	postupná	radikální
<b>Počáteční bod</b>	existující proces	zelená louka
<b>Frekvence změn</b>	jednorázová/průběžná	jednorázová
<b>Potřebný čas</b>	krátký	dlouhý
<b>Participace</b>	zespoda–nahoru	shora–dolů
<b>Typický rozsah</b>	omezený, v rámci dané funkční oblasti	široký, mezifunkční
<b>Rizikovost</b>	střední	vysoká
<b>Primární nástroj</b>	klasické – statistické řízení	informační technologie
<b>Typ změny</b>	kulturní	kulturní/strukturní



# Nejčastější důvody reengineeringu

<b>Důvod motivace</b>	<b>Procento</b>
Snížení nákladů	84
Zvýšení kvality	79
Zvýšení rychlosti (propustnosti)	62
Překonání hrozby konkurence	50
Změna organizační struktury	35
Ostatní	9

Podle studie Granta Thorntona



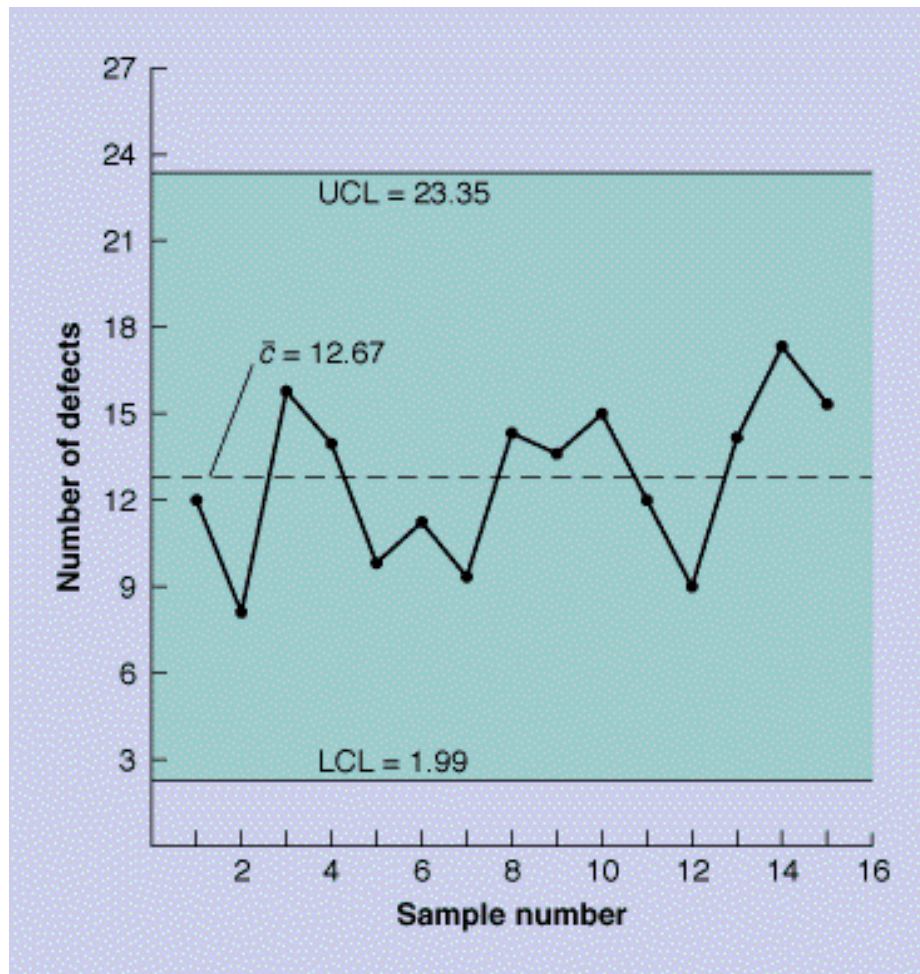
# Měření procesů

Různá kritéria u

- inovačních procesů
- provozních procesů
- servisních procesů



# Kontrola procesů



# Procesní analýza

Procesní analýza je systematické zkoumání všech aspektů procesu za určitým účelem (zrychlení, zefektivnění, zlevnění procesu).



# Hierarchie procesů

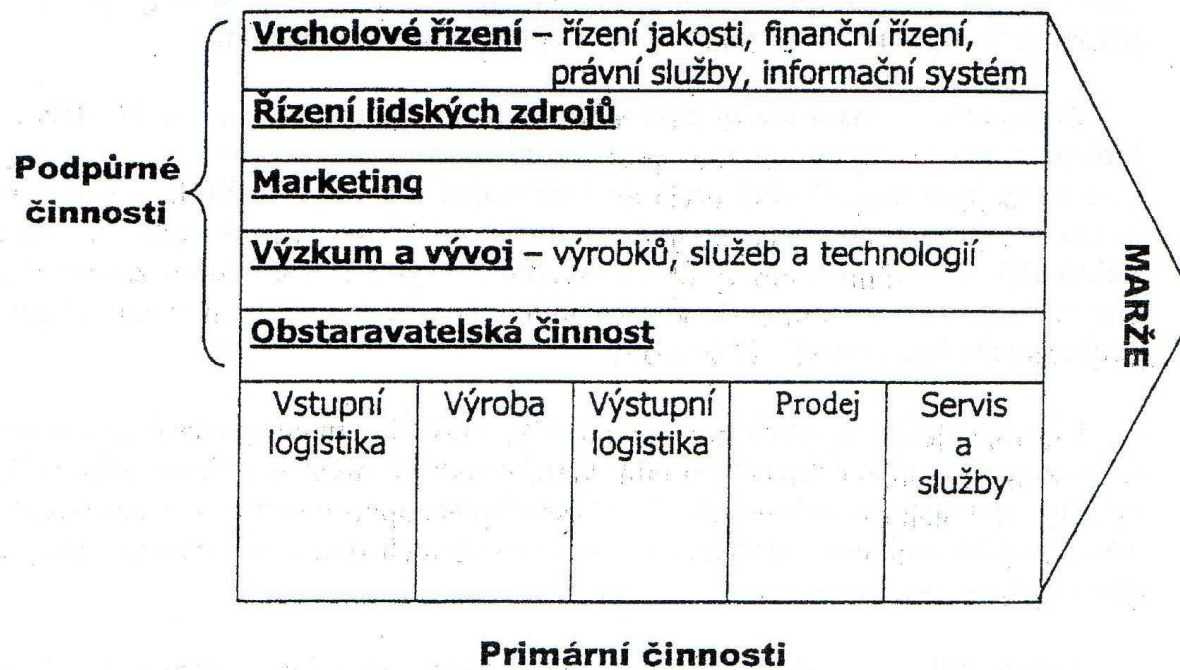
## **Funkce:**

- Hlavní
- Základní
- Doplnkové
- Možné
- Podpůrné





# Porterův model hodnotového řetězce



# Hodnotový řetězec dle BSC

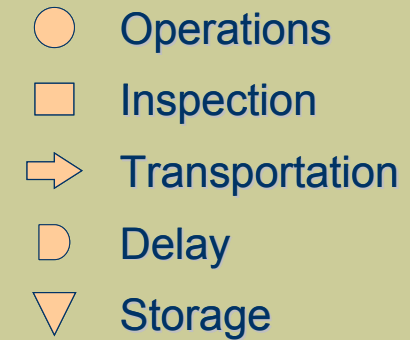


# Vývojové diagramy

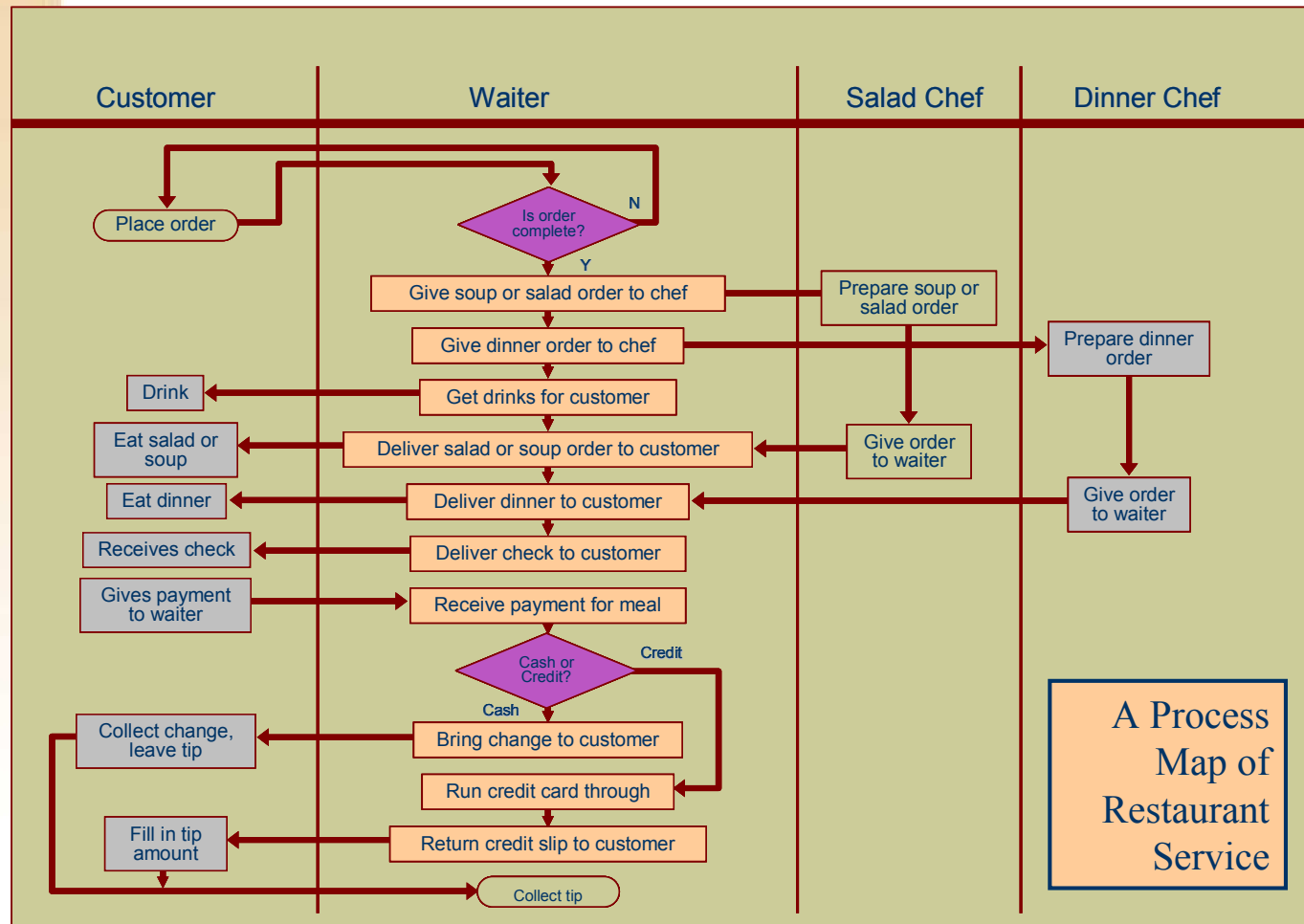
Date: 9-30-02  
Analyst: TLR

Location: Graves Mountain  
Process: Apple Sauce

Step	Operation Transport Inspect Delay Storage	Description of process	Time (min)	Distance (feet)
1	● → □ D ▽	Unload apples from truck	20	
2	○ → □ D ▽	Move to inspection station		100 ft
3	○ → ■ D ▽	Weigh, inspect, sort	30	
4	○ → □ D ▽	Move to storage		50 ft
5	○ → □ D ▽	Wait until needed	360	
6	○ → □ D ▽	Move to peeler		20 ft
7	● → □ D ▽	Apples peeled and cored	15	
8	○ → □ D ▽	Soak in water until needed	20	
9	● → □ D ▽	Place in conveyor	5	
10	○ → □ D ▽	Move to mixing area		20 ft
11	○ → ■ D ▽	Weigh, inspect, sort	30	
	Page 1 Of 3	Total	480	190 ft



# Procesní mapa



A Process Map of Restaurant Service



# Prameny dat

1. Směrnice společnosti
2. Normy
3. Pozorování a měření přímo v podniku
4. Organizační schéma
5. Dřívější existující procesní mapy nebo procesní mapy obdobných organizací (případně informace získané z projektů benchmarkingu nebo z popisů best practices v oboru)
6. Rozhovory se zainteresovanými osobami (vlastníci, uživatelé, přímí účastníci procesů)



# Postup modelování

1. Sběr dat
2. Uspořádání procesní mapy
3. Zdokumentování mapy
4. Zpětná interakce



# Strukturovaná procesní analýza

Ke zmapování jednoho subjektu se používá několik hierarchicky uspořádaných map. Na nejvyšším stupni je použita velmi nízká rozlišovací úroveň, což znamená, že procesy jsou velmi zjednodušené.



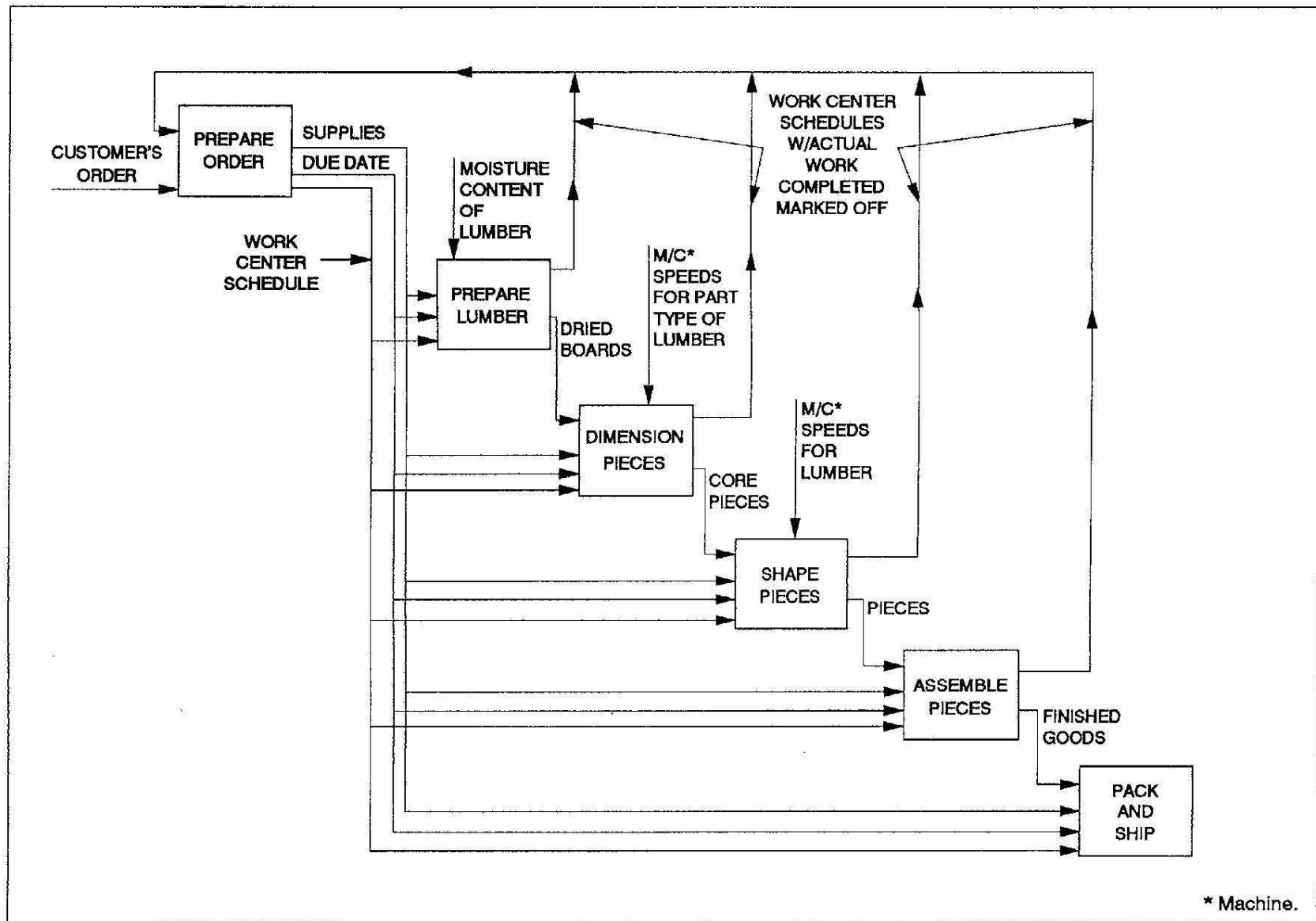
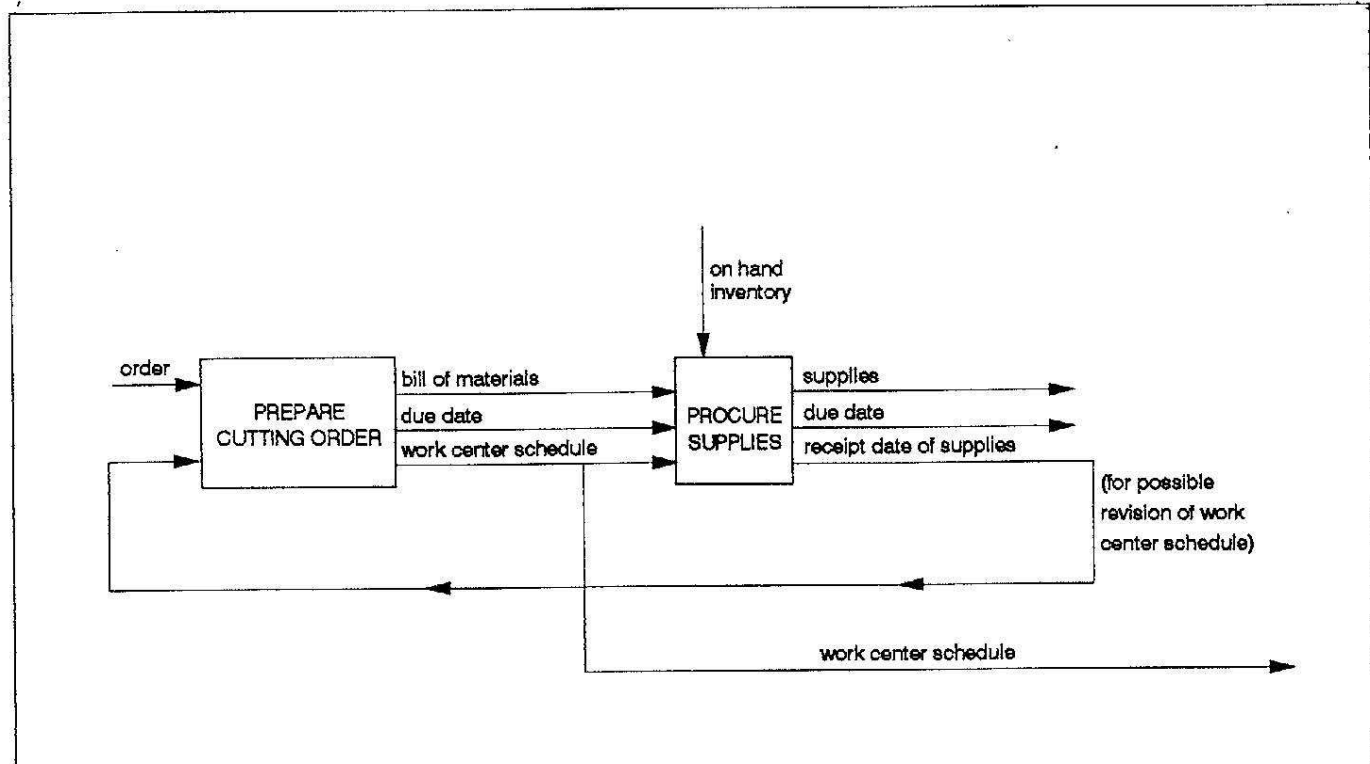
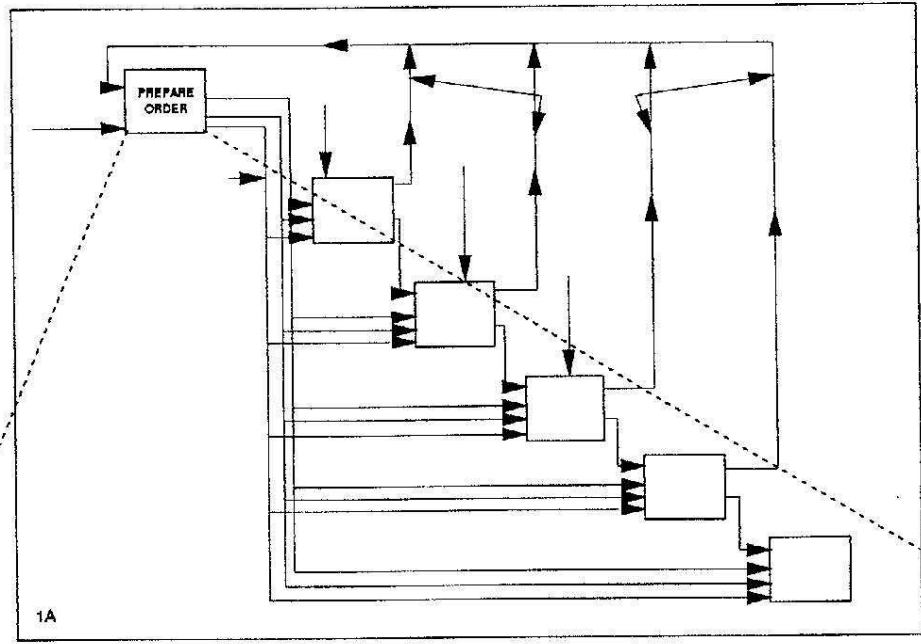
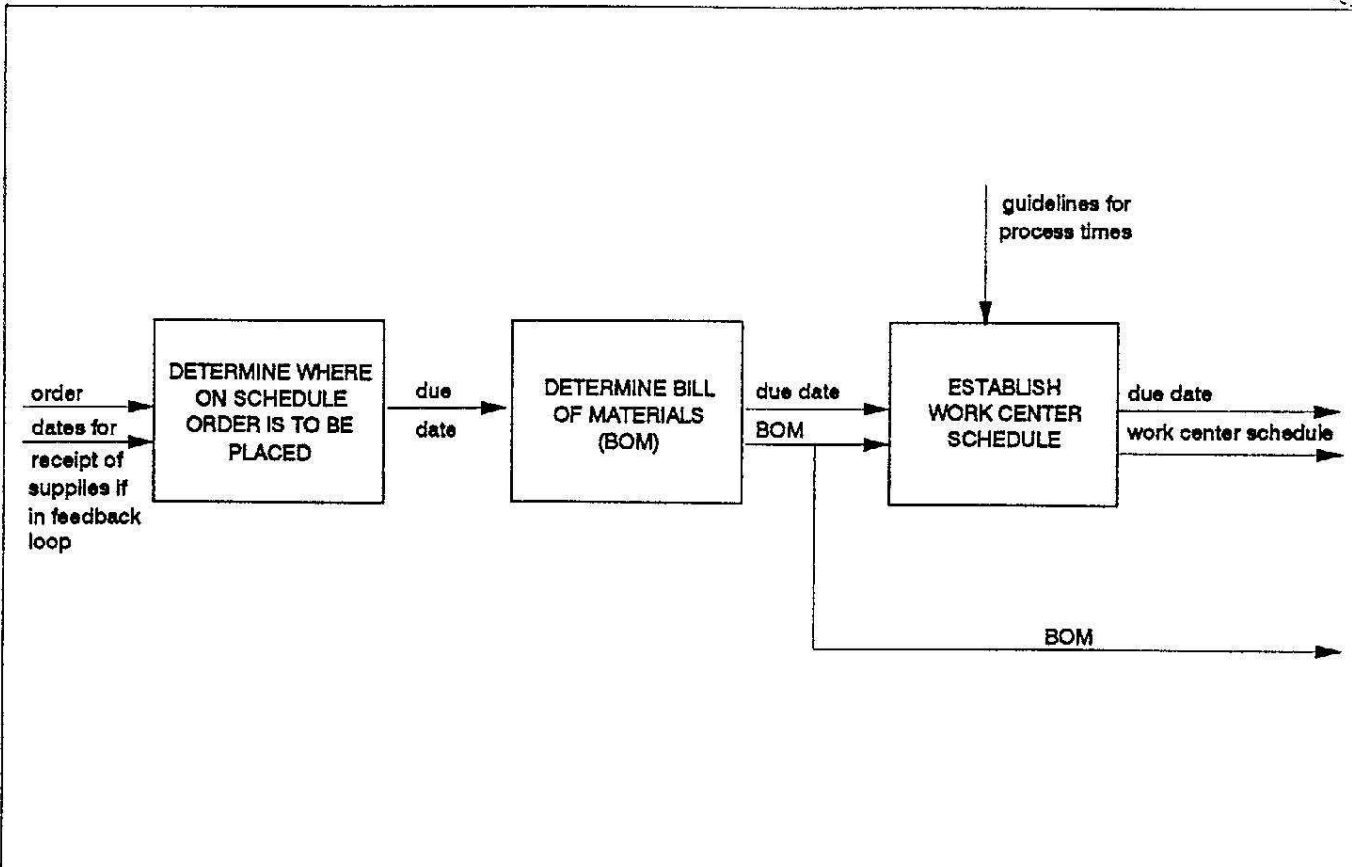
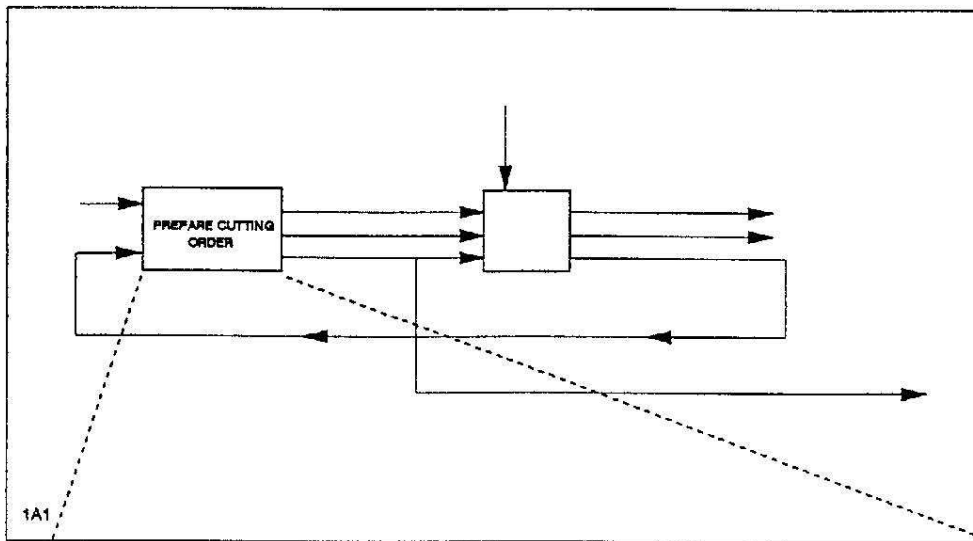
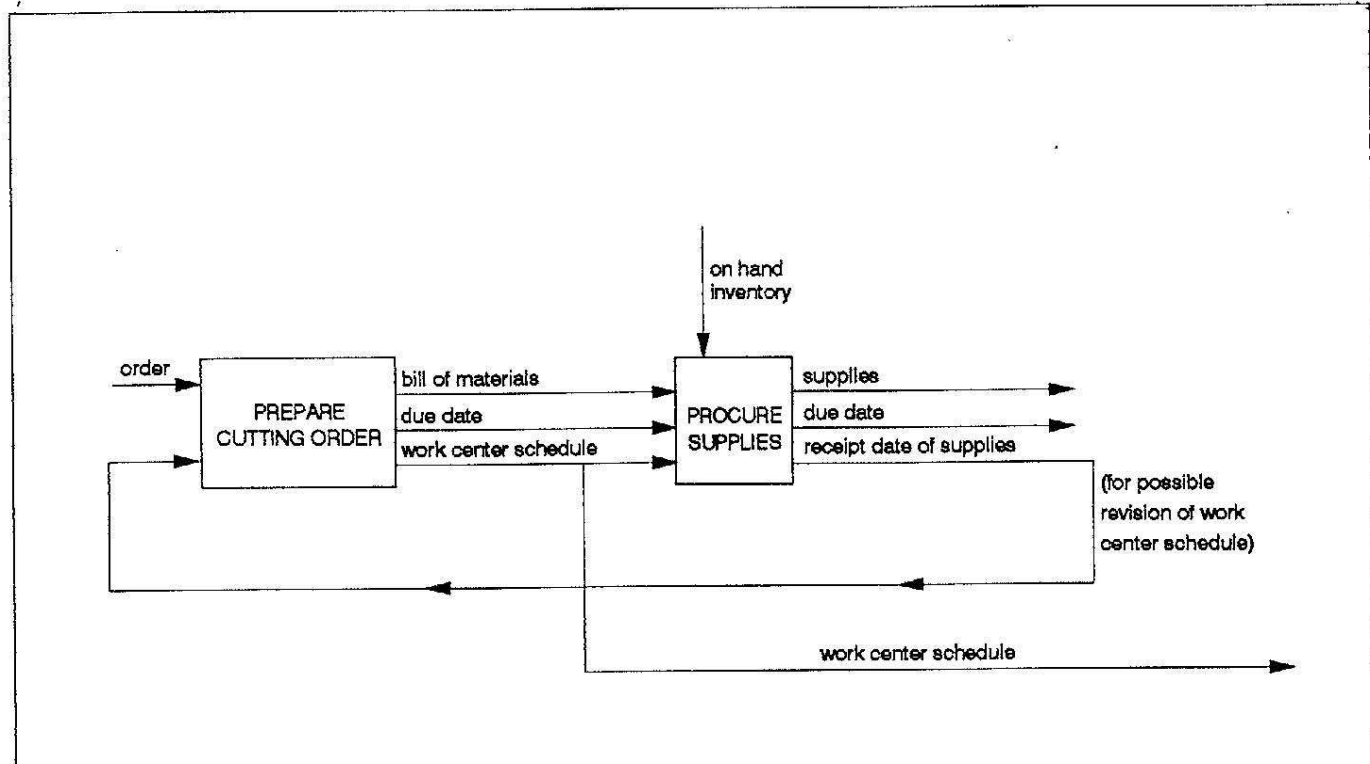
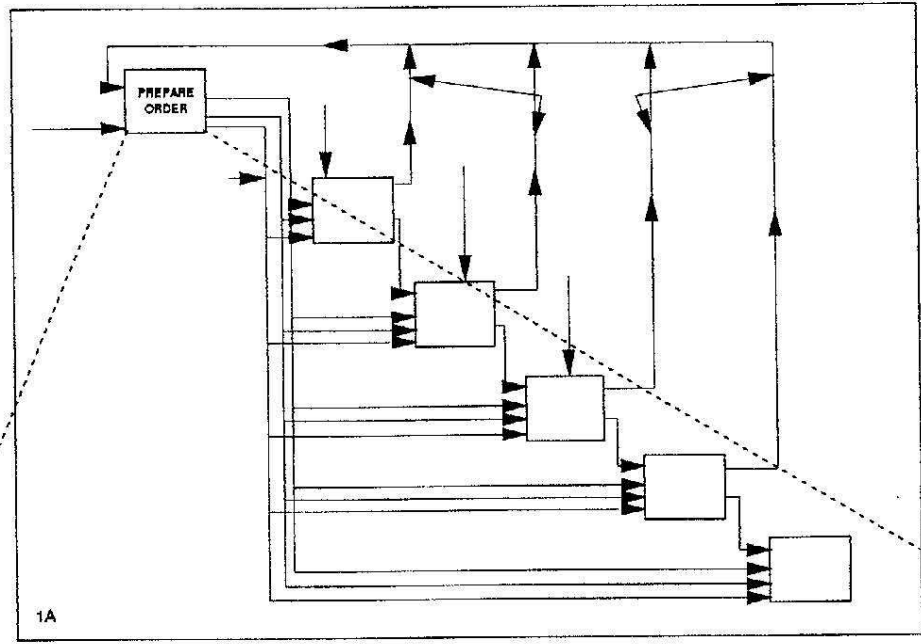


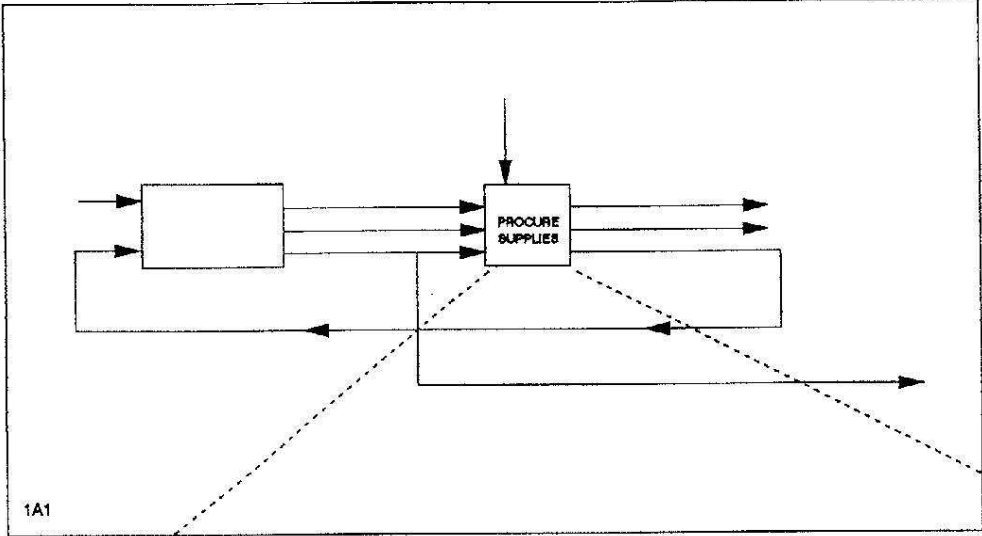
Figure 2.—1A Overview.



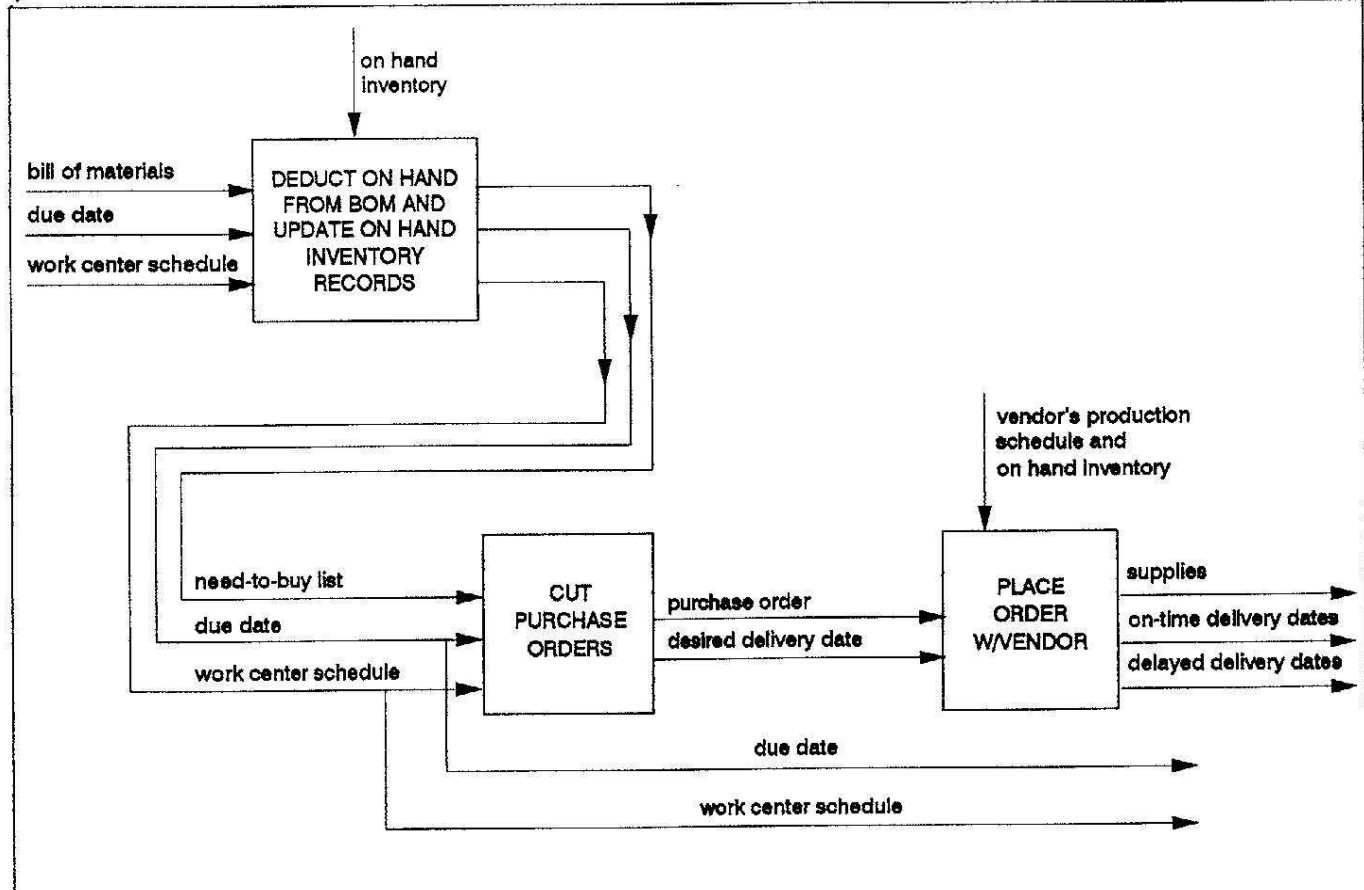








1A1



# Standards pro modelování procesů

ISO normy

BPML

UML

IDEF<sub>x</sub>



# Úrovně modelování

1. Prostý popis – obdoba nakreslení procesní mapy na papír.
2. Model umožňující simulaci procesů.
3. Model umožňující simulaci a optimalizaci procesů.



# Modelování v programu Visio

Microsoft Visio

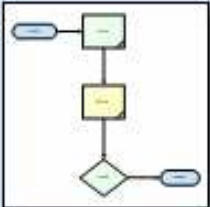

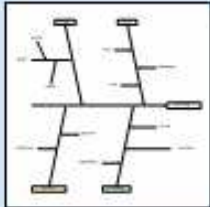
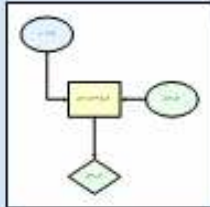
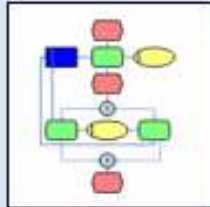
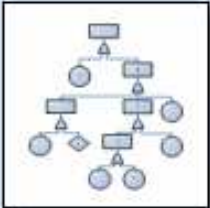

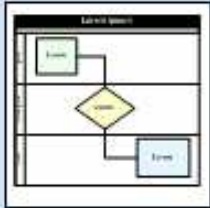
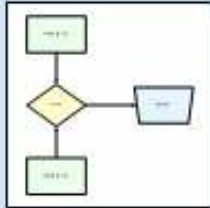
Soubor Úpravy Zobrazit Vložit Formát Nástroje Obrazec Okno Nápověda

Zvolit typ výkresu

**Kategorie**

- Blokový diagram
- Databáze
- Debata
- Diagram webu
- Elektrotechnika
- Mapa
- Obchodní proces**
- Organizační diagram
- Plán budovy
- Plán projektu
- Schémata a grafy
- Síť
- Software
- Strojírenství
- Technologie výrobních procesů
- Vývojové diagramy

**Šablona**

				
Diagram auditu	Diagram průběhu prací	Diagram příčin a následků	Diagram řízení jakosti (TQM)	Diagram řízení technického procesu (EPC)
				
Diagram stromové analýzy chyb	Diagram toku dat	Vývojový diagram křížového procesu	Základní vývojový diagram	

**Obrazce**

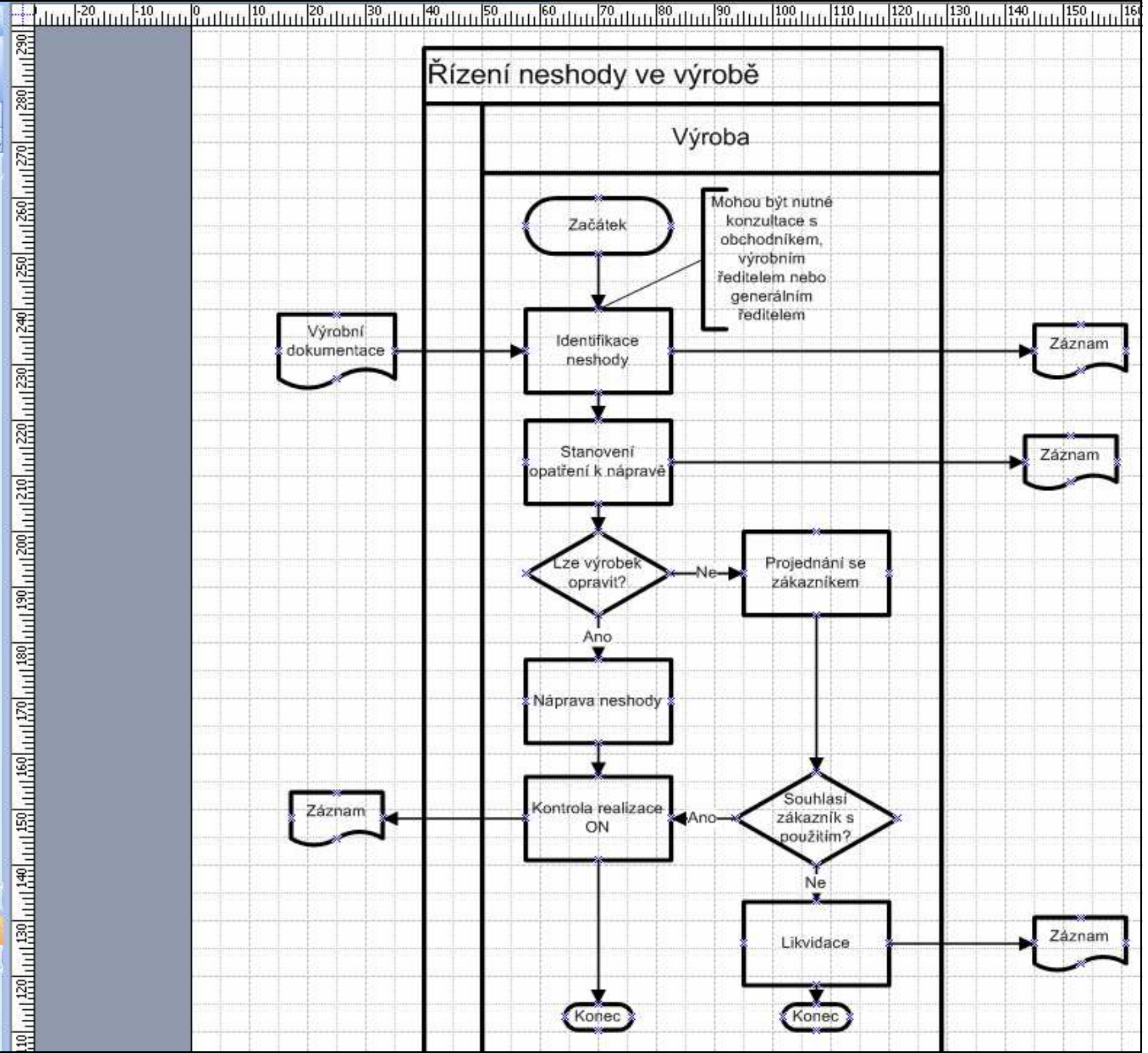
Hledat obrazce:  
Sem zadejte hledaný tex

Obrazce šipek  
Obrazce základních vývojových...

Proces	Rozhodnutí	Dokument
Data	Preddefin... proces	Uložená data
Vnitřní úložiště	Sekvenční data	Prímá data
Ruční vstup	Karta	Papírová páska
Zobrazení	Ruční operace	Příprava
Paralelní režim	Omezení smyčkou	Terminátor
Odkaz na stránce	Odkaz na jinou st...	Obrazce vývojov...
Pole s automatic...	Dynamická spojnice	Zakřivená spojnice
Prevod řízení	Poznámka	

Obrazce svíslého v...

Funkční pásmo  Oddelovac





# Proces realizace investičních projektů

