

Otázky, které si vedení organizace musí zodpovědět, znějí: proč organizace existuje a jak vydělává peníze. Jsou to základní existenční otázky a je pozoruhodné, že dodnes na ně v našich krajích řada organizací stále ještě nezná odpověď. Návrh jakýchkoliv procesů by pak měl toto základní poslání organizace respektovat, vycházet z něj a poměřovat jím svou úspěšnost. (Holočiová, 2004)

## 1.5.2 Členění procesů

Způsoby a postupy, které se využívají při členění procesů v praxi, či dle pojetí různých autorů, jsou odlišné. Pro to abychom mohli procesně řídit, tzn. při zavedení BPM do praxe, musíme pochopit logiku procesů a jejich druhů.

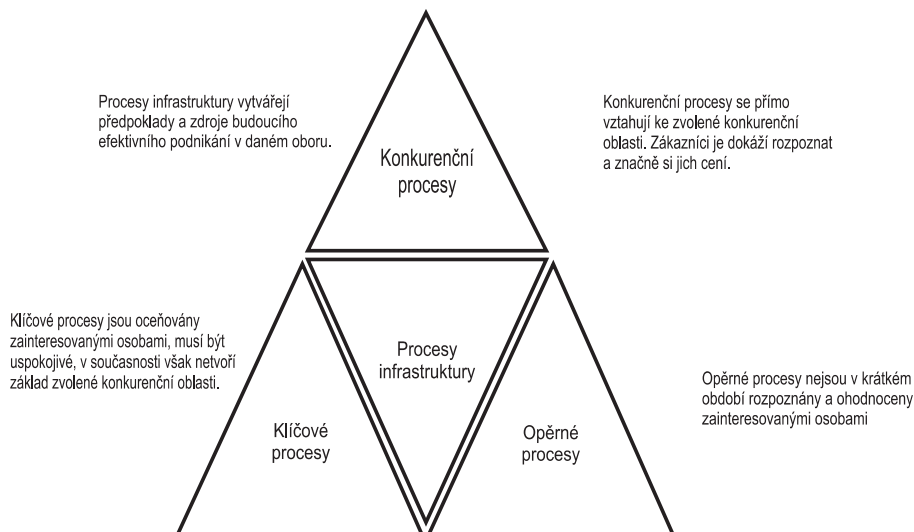
Pro přehlednost uvádíme teoretická východiska procesní struktury firmy, rozšířená o další možné přístupy. Na základě provedených výzkumů (Trnka, 2004), byla procesní struktura definována takto: „Procesní struktura firmy je systém účelově definovaných prvků-procesů a účelově definovaných informačních a znalostních vazeb mezi nimi s cílovým chováním, které zajistí eliminaci faktorů vlivu a umožní proaktivní řízení změn na základě strategických scénářů možného vývoje faktorů vlivu včetně trhu a konkurence.“

Závadský v kolektivní monografii (Šatanová et al., 2014) pracuje s termínem všeobecné klasifikace podnikových procesů **a rozděluje je na hlavní, podpůrné a metaprocesy.** „**Hlavní procesy** – jsou takové podnikové procesy, které přímo přidávají hodnotu pro zákazníka a v nichž se postupnou transformací řetězcem činností mění produkt do konečné podoby pro zákazníka. Mezi hlavní procesy zařazujeme např. marketingovou analýzu, výzkum a vývoj, výrobu či poskytování služeb, nebo zákaznický servis. **Podpůrné procesy** – jsou takové procesy, které přidávají hodnotu pro zákazníka nepřímou. Transformací se nemění přímo na produkt pro zákazníka, ale vytváří předpoklad pro chod hlavních podnikových procesů. **Metaprocesy** jsou takové podnikové procesy, které definují postup analýzy, tvorby a aktualizace všech podnikových procesů bez ohledu na jejich kategorii a míru důležitosti. Mezi základní metaprocesy patří: analýza procesů, modelování procesů či řízení změn procesů“ (Šatanová et al., 2014, s. 89).

### Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda

Edwards a Peppard (viz schéma na obr. 6) rozeznávají **čtyři kritické druhy podnikových procesů**, které odvozují z produktově a tržně zaměřených složek podnikové strategie a z její kompetenční složky. Těmito čtyřmi druhy procesů jsou: konkurenční, infrastruktury, klíčové a podpůrné. (Vráblík et al., 2003)

**Obr. 6** Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda



Zdroj: (Vráblík et al., 2003)

**Konkurenční procesy** se vztahují k současnému základu konkurence. Pokud se např. podnik soustřeďuje na rychlé uvedení nových produktů na trh, konkurenční procesy odpovídají tomuto zaměření. Z ekonomického hlediska to znamená, že zajistí podniku zisky.

**Procesy infrastruktury** vytvářejí předpoklady budoucího efektivního podnikání v daném oboru. Tyto procesy rozvíjejí předpoklady (lidské zdroje, postupy a technologie), které budou rozhodovat v konkurenční strategii příštích dní.

**Klíčové procesy** jsou procesy, které jsou oceňovány zainteresovanými osobami. Musejí probíhat uspokojivě, nejsou však právě základnou konkurenčního soupeření. Jsou nezbytné, aby se podnik neocitl oproti ostatním subjektům trhu v nevýhodě. Může se také jednat o minimální podmínky vstupu na daný trh, nebo o procesy nařizené vládní legislativou. Neměly by být zaměřovány s výše popsanými Earlovými klíčovými procesy. Edward a Peppard používají raději pojem zainteresovaná osoba než zákazník, protože sem spadají zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci i akcionáři, tedy všichni ti, kteří mají na společnosti nějaký „zájem“.

**Opěrné procesy** jsou procesy, které jsou prováděny, ale krátkodobě nejsou zainteresovanými osobami uznávány, ani oceňovány. Takové procesy je možné nalézt v každém podniku a jedná se o soubory úzce propojených aktivit seskupených pro vyšší efektivnost dohromady a uznávaných jako procesy. Ve skutečnosti to nejsou procesy v tom smyslu, že by přímo podporovaly zákazníka, ostatní charakteristiky procesu však splňují. Důvodem, proč je management

uznává jako procesy, jsou funkcionální přínosy, zejména efektivita a specializace. Příkladem může být administrativa, která je zapotřebí pro hladký běh konkurenčních, infrastrukturních a klíčových procesů. Z důvodů vyšší efektivity se ovšem vedení může rozhodnout tyto složky sloučit a pracovat s nimi jako s jedním procesem. (Vráblík et al., 2003)

### Earlovo rozdělení podnikových procesů

Earl definuje **čtyři typy podnikových procesů**, které se v podniku typicky vyskytují. Nevýhodou použití tohoto členění je však skutečnost, že jejich použití v praxi je velmi složitosté, zvláště definice procesů obchodní sítě, které jsou jinak např. dle ISO 9001 součástí klíčových procesů, protože nepochybně produkují tržby. U Earla se tedy jedná se o jejich samostatné „vyčlenění“, mimo rámec procesů klíčových.

- **Klíčové procesy** – procesy, které jsou kritické pro fungování podniku a přímo se vztahují k externím zákazníkům. Jsou to obvykle primární aktivity hodnotového řetězce. Mají dopad na konkurenceschopnosti a umístění v konkurenčním prostředí. Příkladem klíčového procesu je příjem a zpracování objednávk.
- **Podpůrné procesy** – procesy, které mají interní zákazníky, mají podporovat klíčové procesy a zajišťovat pro ně podmínky. Mají vliv spíše na interní efektivitu podniku. Příkladem podpůrného procesu může být řízení lidských zdrojů.
- **Procesy obchodní sítě** – mnohem složitější a hůře popsatelné procesy, které překračují hranice podniku a projeví se přímo na konkurenceschopnosti podniku. Dotýkají se dodavatelů, zákazníků a obchodních partnerů.
- **Manažerské procesy** – procesy, pomocí kterých firma plánuje, organizuje a řídí zdroje. Mají dopad na vnitřní efektivitu, jsou však značně složitě. (Hromková a Holočiová, 2005)

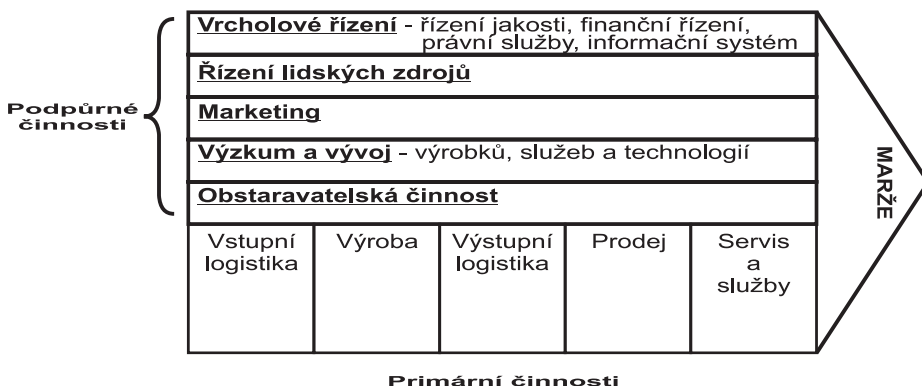
### Porterův model hodnotového řetězce

**Dalším z modelů procesní struktury podniku** používaný při studiu konkurenčních výhod podniku je **Porterův model hodnotového řetězce** (obr. 7). Jde o model procesní struktury, jenž znázorňuje hodnotový řetězec společnosti a často se používá při studiu konkurenčních výhod podniku a při provádění SWOT analýzy. Porter rozděluje **procesy v podniku na primární a podpůrné**.

1. **Primární** – stěžejní procesy v podniku. Jedná se o provozní procesy, jejichž výsledkem je produkce výstupů požadovaných zákazníkem (vstupní logistika, výroba, výstupní logistika, prodej, servis a služby).
2. **Podpůrné** – umožňují existenci primárních procesů (např. vrcholové řízení lidských zdrojů, marketing, výzkum a vývoj, obstaravatelská činnost). Model vykazuje nedostatek v podobě soustředění pozornosti manažera převážně na primární procesy (výroba a logistika). To vede k nižší schopnosti

reagovat na potřeby zákazníka. Dalším nedostatkem je chybějící inovační proces, který požaduje zákazník. (Porter, 1993)

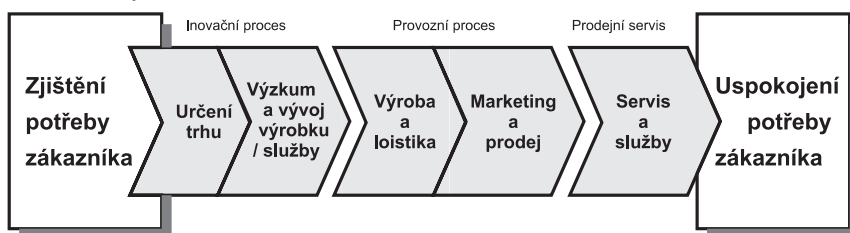
Obr. 7 Porterův model hodnotového řetězce



Zdroj: (Porter, 1993)

Dalším přístupem k rozdělení procesů je **procesní model – hodnotový řetězec od tvůrců BSC** (Balanced Scorecard). Kaplan a Norton (2005) manažerům doporučují, aby definovali úplný hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb – pokračuje provozním procesem – dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům a končí poprodejním servisem – nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu.

Obr. 8 Hodnotový řetězec dle BSC



Zdroj: (Kaplan a Norton, 2005)

Ti manažerům doporučují, aby definovali úplný hodnotový řetězec, který **začíná inovačním procesem** – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb – **pokračuje provozním procesem** – dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům a **končí poprodejním servisem** – nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu.

Hodnotový řetězec zahrnuje tři základní skupiny procesů:

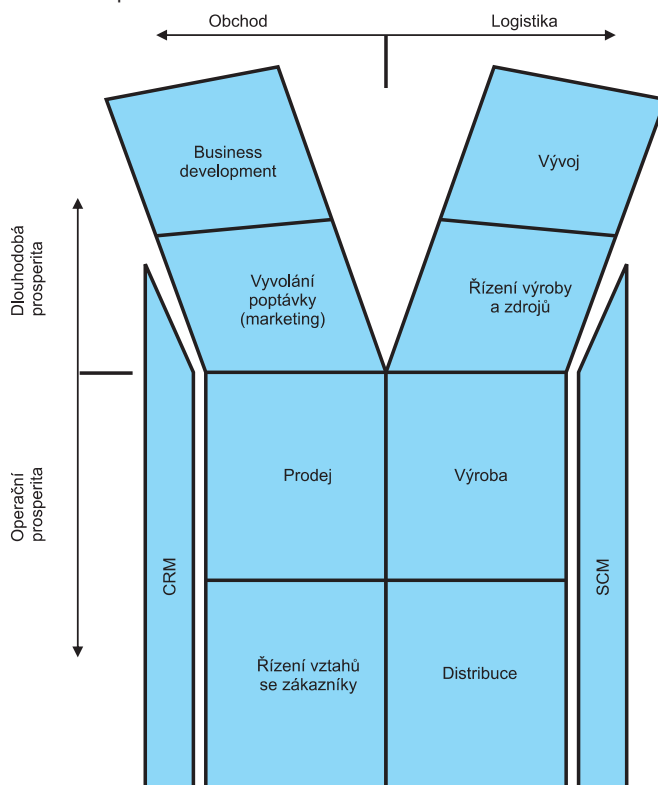
- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní servis (dále jen servisní služby). (Kaplan a Norton, 2005)

### Scheerův Y model

Pro identifikaci procesů ve výrobních firmách je uváděn např. Y model profesora A. W. Scheera, který znázorňuje spojení vlastní logistiky, včetně výroby, s prodejem výrobků a ukazuje spjitost operativního a dlouhodobého řízení. (Hejduk, 2006; Scheer et al., 2006)

Oba řetězce: obchod i logistika mají ve své horní části charakter znalostních procesů. Mluví se o nich proto jako o tzv. existenčních procesech, v dolní části pak datových. Velikost rozevření existenčního trojúhelníku přitom definuje otevřenost firmy příležitostem, tzn. schopnost zachytit budoucí potenciál jak na straně trhu, tak vlastní inovační schopnost z hlediska využití skrytých aktiv. Současně vyplnění tohoto trojúhelníku informačními a znalostními vazbami definuje budoucí prosperitu podniku. (Tuček a Zámečník, 2007)

**Obr. 9** Y model hlavního procesního řetězce



Zdroj: (Scheer et al., 2002)

Jak uvádí Vráblík et al. (2003), po vyhodnocení všech těchto modelů byl učiněn závěr, že klasifikace procesů, které tyto modely doporučují, je pro praktickou aplikaci v malých a středních firmách nevhodná. Doslova totiž rozděluje činnosti současných odborně vymezených útvarů od činností řídicích, především kompetenčních a neumožňuje tak stanovení jedné ze základních komponent procesního řízení, a to řízení kompetencí. Tito autoři se proto na základě dosud provedených analýz přiklání stále více k názoru definovat pro segment malých a středních firem procesní strukturu na základě hodnotového řetězce interních podnikových procesů. (Vráblík et al., 2003)

### Řídící, hlavní a podpůrné procesy

Dle výše uvedených způsobů členění procesů se téměř nikde nehovoří přesně o kritériích, dle kterých se tyto skupiny dělí. V případě normy ISO 9001 však ano.

Rozdělení procesů dle tohoto standardu se provádí do tří základních skupin dle hledisek uvedených v tab. 1. Přitom varianta odpovědi potom pochopitelně předurčí, do které skupiny má být proces správně zařazen. Toto rozdělení komentoval např. i Hejduk (2003, s. 8-12) protože je nejspíše nejbližší podnikové praxi a k identifikaci skupiny procesů jsou využita vcelku jednoduchá kritéria, jak vyplývá z tab.1.

**Tab. 1** Základní kritéria členění procesů na úrovni skupin

Kritérium identifikace procesu	Hlavní procesy	Řídící procesy	Podpůrné procesy
Přidává proces hodnotu?	ano	ne	ano
Prochází proces napříč společností?	ano	ano	ne
Produkuje proces tržby?	ano	ne	ne
Má proces externí zákazníky?	ano	ne	ne
Způsob řízení:	výkonové	nákladové	výkonové (možnost outsourcingu)

Typický výsledek takového rozdělení podnikových procesů, zpracovaného na úrovni skupin procesů, jenž se v této podobě (rozumějme typově) používá v celé řadě našich podniků, je patrný z obr. 10.