

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Implementace Proposal managementu  
v Panalpina Business Services, s.r.o.

Bc. Jana Blahovská

Diplomová práce  
2019

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Blahovská**  
Osobní číslo: **D16423**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Implementace Proposal managementu v Panalpina Business Services Prague, s.r.o.**  
Zadávatel katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Procesní řízení
2. Analýza stávajících činností v rámci procesu Řízení zakázek
3. Návrh implementace procesu Proposal management
4. Zhodnocení implementace procesu

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí/ho práce**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. května 2019**

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
děkan

doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012 Pravidla pro zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 7. 5. 2019

Bc. Jana Blahovská

Ráda bych zde poděkovala své vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce. Dále děkuji organizaci Panalpina Business Services Prague, s.r.o. za vstřícnost a spolupráci při praktické aplikaci teoretických poznatků.

## **ANOTACE**

Cílem diplomové práce je zavedení Proposal managementu jako nového procesu, který bude pomáhat s unifikací a standardizací stávajících procesů v Oddělení řízení zakázek. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se procesního řízení a také je zde uvedena analýza stávajících činností v Oddělení řízení zakázek. Praktická část této práce je zaměřena na modelaci procesů v Proposal managementu v návaznosti na stávající procesy, podnikovou kulturu a technologie. Dalším výstupem bude vytvoření náplně procesu Proposal management a jeho zavedení s přidruženou dokumentací v cloudové aplikaci Qvidian.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

procesní řízení, proces, Proposal management, řízení zakázek

## **TITLE**

Implementation of Proposal Management at Panalpina Business Services Prague, s.r.o.

## **ANNOTATION**

The main objective of the diploma thesis is to implement Proposal Management as a completely new process in the organization that helps with unification and standardization in the Tender Management department. In the theoretical part, the basic terms and problems related to process management are defined. In addition, an analysis of the existing activities in the Tender Management department is presented. Practical part is focused on modeling of the new processes in the Proposal Management team in relation to existing processes, corporate culture and technology that is available in Panalpina Group. Another output is the content creation for the Proposal Management processes and their implementation with the associated documentation in the Qvidian cloud application.

## **KEYWORDS**

business process management, process, Proposal Management, order management

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ .....	11
1.1 Proces .....	11
1.1.1 Účastníci procesu .....	11
1.1.2 Charakteristiky procesu .....	12
1.2 Podnikový proces .....	14
1.2.1 Prvky podnikového procesu .....	15
1.2.2 Procesní struktura a infrastruktury organizace .....	16
1.2.3 Klasifikace podnikových procesů .....	17
1.3 Historie procesního řízení .....	18
1.3.1 Kořeny procesního řízení .....	18
1.3.2 Post-industriální éra .....	20
1.3.3 Vznik BPR .....	21
1.3.4 Krize BPR .....	22
1.4 Vznik BPM .....	22
1.4.1 Životní cyklus BPM .....	23
1.4.2 Principy BPM .....	25
1.4.3 Procesní zralost a úrovně BPM .....	26
1.5 Modelování podnikových procesů .....	28
1.5.1 Vytvoření konceptu nového procesu .....	30
1.5.2 Softwarové nástroje procesního modelování .....	33
1.5.3 Modelování procesu a procesní diagram .....	35
1.5.4 Standardy pro modelování procesů .....	36
1.5.5 Matice odpovědnosti – RACI model .....	39
1.5.6 Standardní operační postup – SOP .....	40
1.5.7 Role služeb – Service level agreement (SLA) .....	40
1.5.8 Kritéria hodnocení kvality procesu a procesní metriky .....	41
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH ČINNOSTÍ V RÁMCI PROCESU ŘÍZENÍ ZAKÁZEK .....	43
2.1 Představení organizace Panalpina Group .....	43
2.1.1 Vize, mise a hodnoty organizace Panalpina Group .....	44
2.1.2 Panalpina Business Service Prague, s.r.o. ....	44
2.2 Organizační struktura Oddělení řízení zakázek .....	45

2.2.1	Základní pojmy v Oddělení řízení zakázek .....	46
2.2.2	Současný stav zpracovávání zakázek v Panalpina Group .....	47
2.3	Zjištění potřeby zavedení nového procesu .....	49
2.3.1	Shrnutí a identifikace slabých míst .....	54
3	NÁVRH A IMPLEMENTACE PROCESU PROPOSAL MANAGEMENT .....	56
3.1	Sestavení týmu Proposal management .....	56
3.1.1	Association of Proposal Management Professionals (APMP) Foundation certifikace .....	57
3.2	Integrace softwarového nástroje QPA pro implementaci Proposal managementu .....	57
3.3	Koncept Proposal managementu .....	58
3.4	Procesní modelování v Proposal managementu .....	59
3.4.1	Proces Proposal Support .....	60
3.4.2	Proces Knowledge Upload .....	67
3.5	Service Level Agreement (SLA) .....	70
3.6	Klíčové ukazatele výkonnosti v Proposal managementu (KPI) .....	71
3.7	Projektový plán implementace procesů Proposal Support a Knowledge Upload .....	72
4	ZHODNOCENÍ IMPLEMENTACE PROCESU .....	74
4.1	Zhodnocení fází implementace Proposal managementu .....	74
4.2	Očekávaný přínos po zavedení Proposal managementu .....	76
4.3	Budoucí vývoj Proposal managementu .....	78
	ZÁVĚR .....	80
	POUŽITÁ LITERATURA .....	82
	SEZNAM TABULEK .....	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	86
	SEZNAM ZKRATEK .....	87
	SEZNAM PŘÍLOH .....	89



# ÚVOD

Řízení podniku v tržní ekonomice bylo během historického vývoje modifikováno a posouváno vpřed tak, aby za dané situace vždy maximalizovalo efektivitu a umožňovalo ekonomický růst podniku. Procesnímu řízení tedy předcházely etapy, které umožnily jeho vznik, následný vývoj a dostaly ho do podoby, jaká je známá dnes. Procesní přístup je v zásadě definován optimalizovanými procesy, které odpovídají potřebám zákazníka, přičemž jsou velice pružné na jakékoliv změny v prostředí. Logistické korporace se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, proto je orientace na zákazníka klíčovým faktorem, pokud chtějí podniky na trhu uspět. Zaměření na optimalizaci procesů, které přinesou hodnotu pro zákazníky, je tak nezbytnou součástí agendy managementu.

Organizace, která funguje na bázi procesního řízení, musí kontinuálně všechny procesy analyzovat a hledat řešení, aby docházelo k průběžné optimalizaci. Vylepšování procesů by mělo být agendou nejen managementu, ale i zaměstnanců, kteří jednotlivé procesy vykonávají a znají nejlépe slabá místa, jak již z pohledu chybějících činností či naopak těch přebývajících. Optimální stav tedy nastává ve chvíli, kdy žádné činnosti nechybí ani nepřebývají. Procesy by měly být podpořeny účinnými softwarovými nástroji, které zajistí transparentní chod procesů a usnadňují jejich měření. Implementace nového softwarového nástroje v podniku je jedním z atributů, který umožňuje v informační době chod procesů usnadnit, urychlit a zkvalitnit, což vede k uspokojení potřeb zákazníka v co největší možné míře.

Motivací pro napsání této diplomové práce je osobní participace autora z pozice Proposal manažera na vytváření Proposal managementu již od jeho vzniku. Téma procesního řízení je v současné době velice aktuální. Objem přepravovaného množství zboží každoročně stoupá a je důležité najít co nejefektivnější způsob řízení zakázek. Procesní přístup umožňuje nadnárodní organizaci alokovat zdroje tam, kde je to potřeba a zajistit optimální chod procesů napříč geografickými územími.

Cílem této diplomové práce je zavedení Proposal managementu jako nového procesu, který bude pomáhat s unifikací a standardizací stávajících procesů v Oddělení řízení zakázek.

Celá práce bude rozdělena na čtyři kapitoly. První kapitola poskytne teoretický základ s akcentem na vývoj procesního řízení a vysvětlení základních pojmů. Druhá kapitola bude představovat analytickou část, která zmapuje a zhodnotí stav zkoumaného sektoru podniku před praktickou aplikací navrhovaných řešení. Třetí kapitola bude soustředěna na modelaci a vizualizaci nových procesů a bude tak tvořit praktickou část této diplomové práce. Poslední, čtvrtá kapitola, zhodnotí implementaci navrhovaného řešení.

Očekávaným přínosem této diplomové práce by mělo být sestavení procesů, jež pomohou obchodníkům z Oddělení řízení zakázek vytvářet návrhy, které obsahují hodnotné a aktuální informace pro zákazníka v přívětivé formě. Tyto návrhy by měly poskytnout zákazníkovi kompletní obraz obsahující přehledně zobrazené informace v graficky sjednoceném formátu, což umožní odlišení zájmové společnosti Panalpina Group ve vysoce konkurenčním prostředí při soutěžích o dlouhodobé zakázky.

# 1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

## 1.1 Proces

Aby bylo možné efektivně vyjádřit podstatu procesního řízení, je nutné tento obor rozebrat na jeho základní jednotku, již je samotný pojem proces, který bude v této kapitole blíže přiblížen. Procesy ovlivňují dnešní společnost, tedy každého jednotlivce, na denní bázi, ať už v rovině osobní či pracovní. Pojem proces je definován napříč celým spektrem odborné literatury.

Šimonová (2014) popisuje pojem proces (z latinského processus) jako posloupnost stavů určitého systému, načež tento termín je využíván v různých oborech.

Dle normy ČSN EN ISO 9000 (Český normalizační institut, 2006) se jedná o: „*soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy*“.

Další výčet definicí je možno vyhledat v odborných pramenech. Hammer a Champy (2000) uvádí, že „*proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu*“.

Davenportova (1993) definice je rozšířena na formulaci toho, že proces je jednoduše strukturovaný, měřitelný soubor činností navržených za účelem vytvoření specifikovaného produktu pro konkrétního zákazníka nebo trh.

Šmída (2007, s. 29) vytvořil vlastní daleko přesnější definici, která je rozšířena o důležité aspekty. Jedná se hlavně o vliv zákazníka, který může mít značný dopad na chod podnikových procesů. Důležitou předností Šmídovy komplexní definice je fakt, že neopomíná návaznost na dílčí procesy: „*Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.*“

### 1.1.1 Účastníci procesu

Svozilová (2011) představuje ve své publikaci následující účastníky procesu:

- **Zákazník**

Dělí se na dvě skupiny, a to interní a externí zákazníky. Interní zákazníci využívají výsledný produkt procesu k dalším účelům v dané organizaci. Externí zákazníci stojí

vně organizační struktury a komunikují svoje požadavky na výsledný produkt dodavatelům. Jako protihodnota slouží v nejčastějším případě peníze.

- **Dodavatel**

Jeho úkolem je právě zajišťování vstupů procesů. Dané vstupy musí mít takovou podobu, aby je ostatní články procesu byly schopny přeměnit na výstup (produkt).

- **Sponzor**

Má na starosti chod procesu z hlediska celkového fungování a jedná se zpravidla o zástupce vyššího managementu. Jeho cílem je dohlížet na to, aby zákazník obdržel produkt v požadované kvalitě. Sponzor se také podílí na zlepšování procesu.

- **Podnik**

Podnik je vlastníkem zdrojů, které jsou nezbytné pro vykonávání procesu. Cílem podniku je navyšování zisku a s tím spojené zvětšování podílu na trhu. V zájmu podniku je tedy maximalizovat efektivitu a kapacitu procesů.

- **Manažer procesu**

Manažer procesu je osoba, která odpovídá za výsledky z pohledu kvalitativního i kvantitativního.

- **Šampion procesu**

Šampion procesu je osoba, které dlouhodobě participuje na jeho exekuci buď z pozice managementu či operativy. Zná proces opravdu do hloubky a podporuje jeho zlepšování.

### 1.1.2 Charakteristiky procesu

Šimonová (2009) uvádí následující charakteristiky podnikového procesu:

- **Cíl procesu**

Každý proces musí mít jasně definovaný cíl, který zároveň podporuje strategii organizace.

- **Hranice procesu**

Jasně vymezené hranice, tedy definovaný začátek a konec, musí mít každý proces. Důležitá je také jeho skladba činností a subprocesů, jež jsou navázány na další procesy. Návaznost je dána výstupem jednoho procesu, který je totožný se vstupem do následujícího procesu. Celý proces probíhá napříč organizací, načež vstup, průběh a výstup procesu je určen danými činnostmi.

- **Zákazník**  
Veškeré výstupy (produkty) procesu mají jednoznačně sloužit pro uspokojení potřeb zákazníka, pro kterého je daný proces realizován. Právě zákaznickova zpětná vazba je hlavním aspektem při vylepšování procesu.
- **Vlastník**  
Každý proces musí mít svého vlastníka, aby byla zajištěna odpovědnost zejména za kvalitu produktů a efektivitu v co nejvyšší možné míře. Jeho pravomoc sahá do oblastí monitoringu, správy procesu a v neposlední řadě výkonnosti procesu, která je určena jasně stanovenými metrikami. Vlastník mimo jiné řeší problémy, které se v průběhu vykonávání procesu mohou vyskytnout a podílí se i na jeho zlepšování.
- **Vstupy**  
Vstupy do procesu se dělí na hmotné a nehmotné a jsou přinášeny interními či externími dodavateli. Pokud tomu tak není, jsou získávány z výstupů dalších procesů. Všechny vstupy jsou během procesů spotřebovány.
- **Zdroje**  
Procesy by nemohly být bez zdrojů vykonávány. Zdroje představují pracovníci, technické vybavení, finanční prostředky či informace. Oproti vstupům není podmínkou, aby byly zcela spotřebovány.
- **Regulátory**  
Procesy jsou během jejich průběhu regulovány. Úlohu regulátoru plní například různé normy, zákony, přírodní podmínky a další.
- **Činnosti**  
Činnosti sestávají ze sledu pracovních úkonů v daném procesu. Jednotlivé činnosti jsou většinou vykonávány v rámci jedné organizační jednotky, celkový proces však může být realizován v rámci více organizačních jednotek.
- **Výstupy**  
Proces je vykonáván, aby generoval výstupy (produkt, služba) pro zákazníka. Každý výstup v sobě vždy obsahuje přidanou hodnotu vstupů.
- **Parametry, měřitelné ukazatele**  
Parametry procesu jsou reprezentovány náklady, včasností, průběžnou dobou a dalšími jinými veličinami. Stanovení a dále pak monitoring společně s vyhodnocením měřitelných ukazatelů umožňují výkonnost procesu a jsou neodlučitelnými prvky při evaluaci kvality produktu.

- **Opakování**

Celý proces i se všemi jeho charakteristikami je popsán včetně dokumentace. Nechybí popis variantních stavů, jimiž jsou například předpokládané chyby v procesech. Záměrem při přípravě dokumentace je standardizace. Proces i se všemi jeho činnostmi je realizován opakovaně, přičemž jednotlivé instance (průchody) procesu jsou prováděny automaticky, ne vlastníkem procesu, který se věnuje pouze neočekávaným stavům.

## 1.2 Podnikový proces

Řepa (2012, s. 15) tvrdí, že „*podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách*“. Důležitým aspektem při definování podnikového procesu je čas. Činnosti, které jsou na sebe navázány, mají tedy určitou časovou posloupnost, jelikož každá jednotlivá činnost se odehrává v určitém intervalu.

Tyto intervaly lze na sebe navázat. V podnikovém procesu tedy objektová deskripce (prostorová struktura) ztrácí na významu, jelikož je popisován postup (časová struktura).

Podnikový proces je tedy dle definice Řepy (2012) úzce propojen s:

1. cílem,
2. úmyslem,
3. objektivní přirozeností postupu,
4. objektivně danými podmínkami.

Výše zmíněné faktory oddělují technické procesy v podniku od ostatních procesů. Jelikož je cíl předem jasně definován, všechny činnosti jsou navrženy tak, aby k němu směřovaly a v konečné fázi procesu byl naplněn. Avšak musí být brána v potaz variabilita podmínek, za kterých jsou činnosti vykonávány, aby bylo možné předem detekovat hrozby, které by mohly zabránit onomu naplnění cíle.

„*Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.*“ (Řepa, 2007, s. 15) Jednotlivé kroky procesu zahrnují úkony, které musí vykonat jak strana podniku, tak zákazník. Zlepšování procesů je nedílnou součástí každodenních činností zaměstnanců podniku, aby bylo možné vyhovět zákazníkovi v co nejlepší kvalitě a uspět tak v konkurenčním prostředí.

## 1.2.1 Prvky podnikového procesu

Řepa (2007) zmiňuje následující základní prvky podnikového procesu:

- **Proces**

Struktura každého procesu sestává ze struktury na sebe navazujících činností. Je popsána tzv. sémantická relativita, kde platí, že každá činnost může být definována jako proces.

- **Činnost**

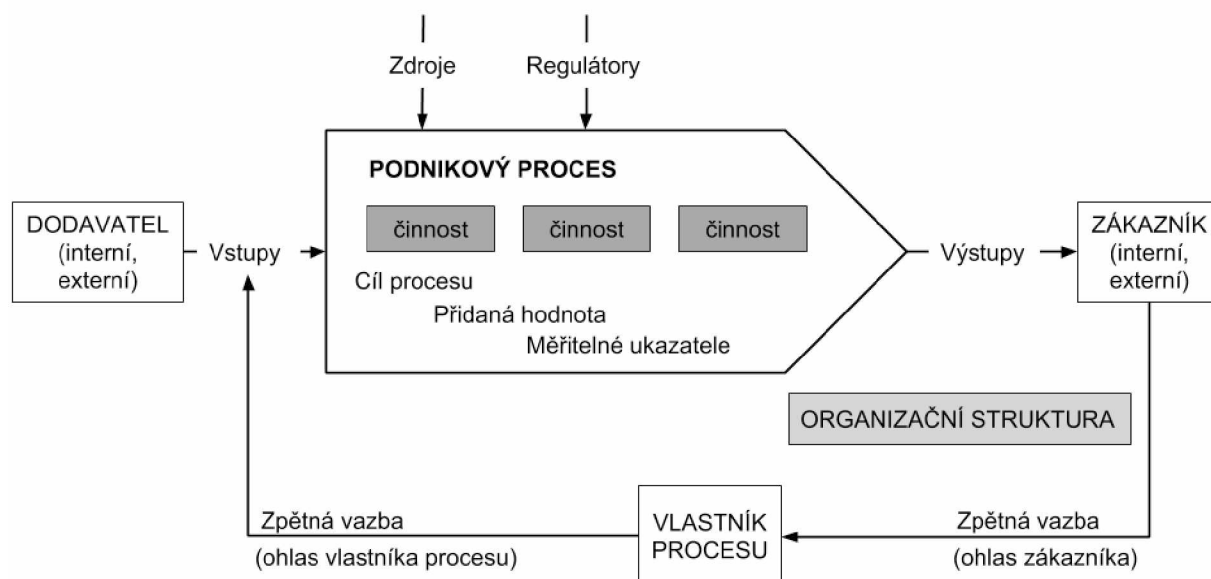
To, zdali se činnost stane samostatným procesem, determinuje hned několik faktorů. Hlavním z nich je nutnost vytvořit model, který je srozumitelný. Jako další je pak patrný vliv užitých nástrojů a záměr autora.

- **Podnět**

Podněty se dělí na vnitřní a vnější. Vnitřním podnětem je stav, ve kterém se proces nachází. Vnější podněty jsou definované události, které do procesu vstupují z okolí.

- **Vazba – návaznost**

Vazby v procesu spojují jednotlivé činnosti, které se shlukují do množin a představují tak celkovou strukturu procesu. Struktura podnikového procesu je znázorněna v následujícím diagramu.



**Obrázek 1** Schéma podnikového procesu (Šimonová, 2014, upraveno autorem)

Dle Šimonové (2014) jsou jednotlivé činnosti zařazeny do struktury procesu a každý jeho krok je zároveň přidanou hodnotou vzhledem ke vstupům. Činnosti jsou spotřebiteli

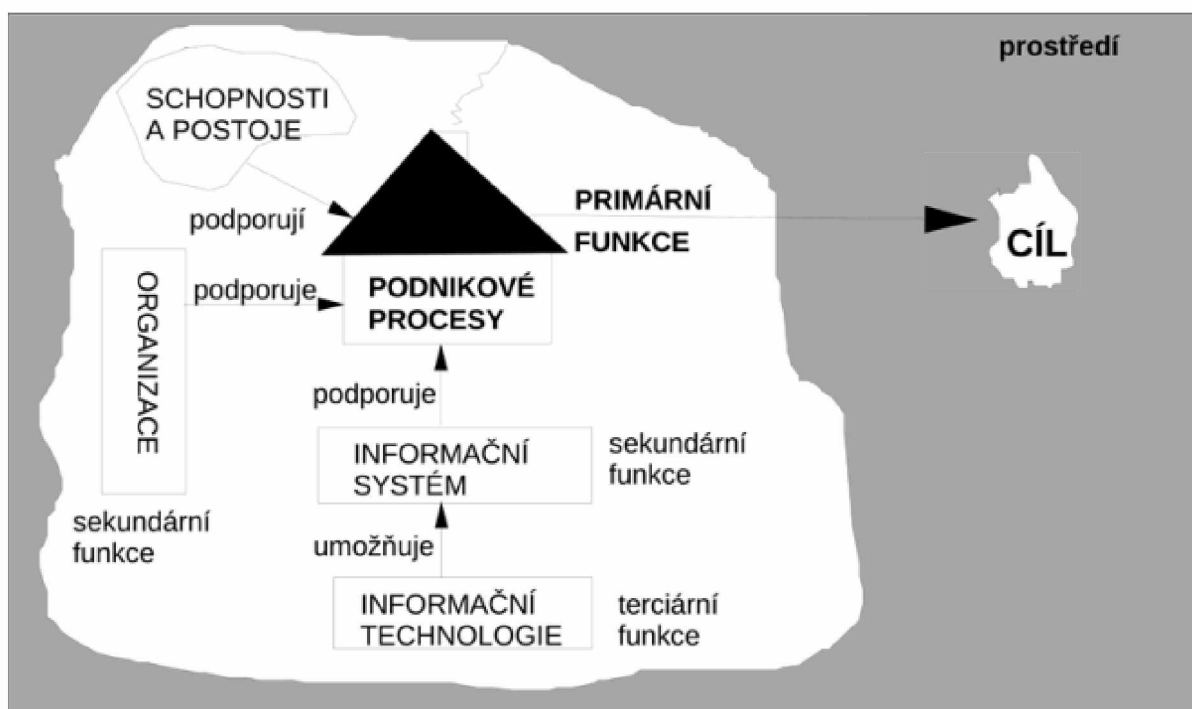
vstupů, přičemž výsledkem je produkce výstupů, tzv. produktů, které jsou ve finální fázi předány zákazníkovi. Zákazník po zhodnocení kvality produktu předá zpětnou vazbu, která zároveň slouží jako zdroj pro následné vylepšení. Nad podnikovým procesem stojí jeho organizační struktura, která procesy nikterak neomezuje a nechává je procházet svými segmenty, jak je vidět na obrázku 1.

### **1.2.2 Procesní struktura a infrastruktury organizace**

Procesní řízení a podnikové procesy jsou velice obsáhlá témata, která se vyznačují zejména interdisciplinárními způsoby pojetí. Dle Řepy (2012) je procesní řízení velice těžké uchopit, což dokazují i rozličné omyly a neúspěchy v této oblasti. Právě neúspěchy jsou však hnacím motorem pro neustálé zlepšování, které posouvá vědní disciplínu procesního managementu na stále vyšší a propracovanější úroveň. Na následujícím obrázku 2 ilustruje Řepa (2012) perspektivy, kterými je možno nahlížet na nejdůležitější struktury v organizaci.

Řepa (2012) se domnívá, že každá organizace je obklopena prostředím. V případě tržního prostředí se jedná o trh, který determinuje, co se bude produkovat, nabízet či zdali podnik bude existovat. V případě, že se ve funkčním tržním prostředí bude nacházet podnik nabízející nepotřebné výrobky nebo služby, trh jej vyloučí jako nežádoucí prvek tím, že mu neposkytne protihodnotu. Primární funkce každého podniku je reprezentována naplňováním stanovených cílů, které náleží prostředí, ve kterém daná organizace operuje. Hlavním znakem organizace jsou podnikové procesy tvořící základní obsahovou strukturu, není to tedy organizační struktura, jak bývá tradičně vnímáno. Zcela zásadní je fakt, že podnikové procesy jsou ze své podstaty dynamické, což znamená, že jsou pružné na změny strategických hodnot a okolních (tržních) podmínek. Všechny ostatní struktury na obrázku 2 pak zaujímají role infrastruktur. Tyto infrastruktury mají za úkol pomáhat základní struktuře (systému podnikových procesů) k jejímu fungování. Důležité je tedy to, že organizační struktura, informační systém a informační technologie by měly být flexibilní na změny v podnikových procesech.





**Obrázek 2** Procesní struktura a infrastruktury organizace (Řepa, 2012, s. 30)

### 1.2.3 Klasifikace podnikových procesů

Existuje několik způsobů, jak procesy v organizaci dělit. Šmída (2007) zdůrazňuje dělení na procesy:

- hlavní,
- řídicí,
- podpůrné.

Zároveň přidal k dělení ještě charakteristiky, které jsou vyobrazeny v následující tabulce.

**Tabulka 1** Dělení a charakteristika podnikových procesů

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby (zisk)?
hlavní	výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
řídicí	nákladově	NE	ANO	NE	NE
podpůrný	výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

Zdroj: Šmída (2007, s. 143)

Tento typ dělení je velice přehledný a jednoduchý. Výhodou je fakt, že ukazuje, jakým způsobem jsou procesy v organizaci řízeny. Šmída (2007) popisuje hlavní procesy jako takové,

kteře primárně naplňují poslání organizace a generují zisk. Hlavním cílem řídicích procesů je vytvoření jednotného systému řízení, přičemž nevytvářejí zisk a nepřidávají žádnou hodnotu. Podpůrné procesy mají za úkol dodávat produkty či služby zákazníkům, popřípadě klíčovým procesům. Pokud to situace vyžaduje, mohou tyto produkty či služby být obstarávány externě subdodavateli (outsourcing).

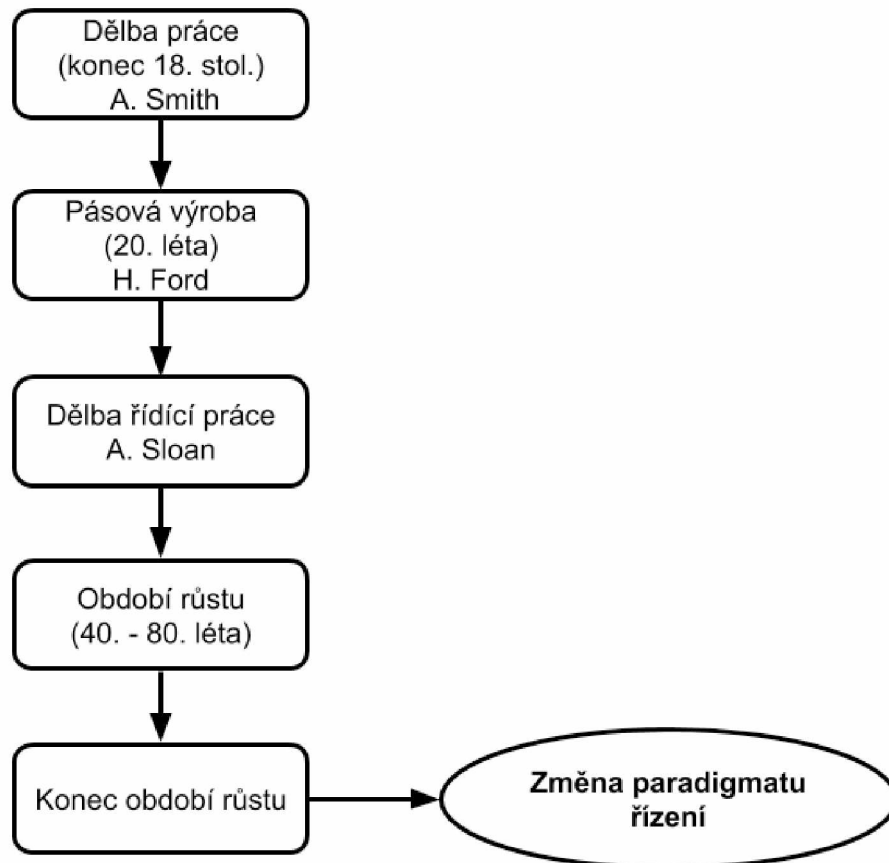
Řepa (2012) zdůrazňuje, že jedinou platnou klasifikací je dělení na procesy klíčové (hlavní) a podpůrné. Všechna ostatní dělení označuje za všeobecně neplatné, subjektivní či v rozporu se smyslem procesního řízení. Co se týká dělení na procesy „řídící“ a „řízené“, tak v procesní organizaci dle Řepy (2012, s. 216) „*neexistují procesy, které by nebyly označitelné za řídicí, neboť podstatou a smyslem každého procesu je řízení.*“ Toto dělení vidí Řepa (2012) jako jasný pozůstatek tradičního řízení organizace, kdy zodpovědnost za vykonávané činnosti má někdo, kdo je přímo nevykonává - hovoří o principu vedoucí vs. vedený. Tato klasifikace je tak z hlediska proměny nahlížení na řízení, kterou představuje procesní řízení spíše kontraproduktivní.

### **1.3 Historie procesního řízení**

Řepa (2012) uvádí, že procesní řízení se objevuje v 90. letech 20. století a vyvstalo ze začátku krize manažerského myšlení. Jedním z nejdůležitějších textů, který popisuje procesní řízení, je kniha Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. Hammer a Champy (2000) definují reengineering jako radikální rekonstrukci procesů s cílem dosažení skokového zlepšení ve výkonu podniku z pohledu kvality, nabízených služeb a rychlosti. Za maximálního snížení vstupů se podnik snaží o vytvoření úplně nových procesů, odlišných od těch předcházejících. Tento postoj je inspirován manažerskými experimenty v reálném prostředí, nikoliv v laboratorním, je tedy podpořen opravdovými situacemi, které nastaly v podmínkách ostrého podnikového provozu.

#### **1.3.1 Kořeny procesního řízení**

Hammer a Champy (2000) vidí problém zejména v myšlení managementu ve smyslu orientace na zastaralé techniky organizace práce a vedení od Smithovy prototypní továrny na špendlíky. Další důležité milníky zmíněné na obrázku 3 jsou předobrazem a postupným vývojem od industriální k postindustriální éře, kterou popsali Hammer a Champy (2000).



**Obrázek 3** Dělbba práce v průběhu historie (Řepa, 2012, upraveno autorem)

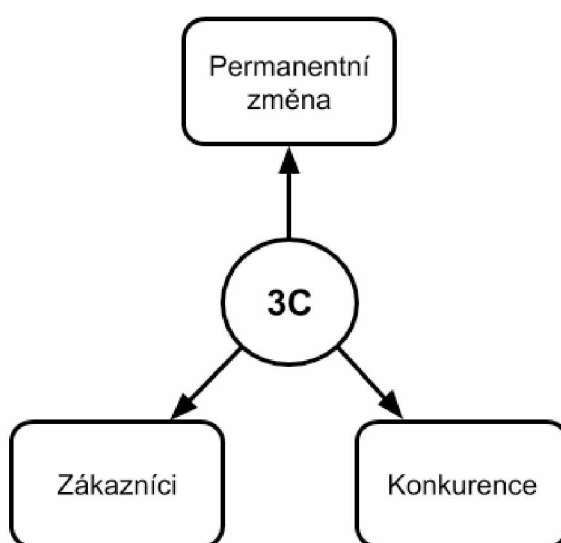
Přístupy k organizaci a vedení práce, které byly validní v roce 1776, kdy A. Smith napsal knihu o původu bohatství národů, jsou již zastaralé, a tak bylo nutno posunout se dále. H. Ford přišel se zásadní myšlenkou vytvoření pásu a nechal tak práci přijít k dělníkům namísto toho, aby dělníci museli přijít k práci. A. Sloan posléze aplikoval Smithovu dělbba práce do oblasti managementu, což mělo za následek vytvoření divizí. Jednotlivé divize měly možnost být efektivnější, avšak efektivita může být vykoupena zaostáváním celku, jelikož cíle jednotlivých divizí mohou být neslučitelné. Navíc se ztěžuje možnost případných investic podniku.

Řepa (2012) dále zmiňuje, že v tehdejší fázi rozvoje toto nebylo hlavním problémem, ten nastal až v pozdější fázi, jejíž původ zrál od období 2. světové války až do 90. let 20. století. V tomto období bylo lidstvo svědky průmyslového a technologického rozvoje, kdy nedocházelo k nasycenosti poptávky, která byla základním aspektem růstu. Rozvoj technologií měl za následek nutnost změny organizace práce a hlavně komunikace, která byla základním stavebním kamenem pro úplně nové možnosti a přístupy. Celý tento vývoj je prakticky kontinuálním růstem, který se zrychluje. Dle Řepy (2012) se společnost nachází v době,

ve které je přenos informace neskutečně rychlý, vývoj infrastruktury a globalizační vlivy mají za následek takovou propojenost, že celá planeta se z finančního hlediska zmenšila, podniky naplňují obrovské výrobní kapacity a poptávka se tak postupně nasýtila. Období růstu se blíží ke svému konci. Zákazník nestihá produkci konzumovat.

### 1.3.2 Post-industriální éra

Industriální éra a období nenasyčené poptávky se přetvořilo v post-industriální, kdy Hammer a Champy (2000) hovoří o třech hlavních fenoménech, takzvaných třech C, které jsou na obrázku 4.



**Obrázek 4** Fenomény současného světa organizované do třech C (Řepa, 2012, upraveno autorem)

- **Zákazníci**

Řepa (2012) popisuje industriální éru tak, že zákazníků bylo dostatek, to znamená, že podniky měly možnost vyrábět produkty unifikovaně. V dnešní době, kdy nabídka převyšuje poptávku, je tento přístup nemožný. Zákazníků je málo a cena, která byla dříve rozhodujícím faktorem při koupi, je již upozaděna a při výběru zboží se dostávají do popředí jiné atributy, jelikož výběr je značný (Hammer, Champy, 2000). Pokud tedy zákazník není spokojen s produktem, může snadno přejít ke konkurenci. Podniky jsou tak více závislé na přísunu zákazníků a musí se přizpůsobovat.

- **Konkurence**

Řepa (2012) uvádí, že charakter konkurence se v průběhu vývoje také značně proměnil. Cena již není hlavním atributem, nemá tedy smysl tlačit ji dolů s cílem přitáhnout více

zákazníků. Mnohem důležitější jsou například atributy přídatných služeb, kvalita výrobku a variantnost v provedení, které se napříč spektrem druhů výrobku proměňuje. Na trh dnes vstupují podniky flexibilní a dobře reagující na podmínky, které se zde vyskytují. Jejich situaci neztěžuje například zastaralá organizační struktura.

- **Změna**

Třetím a zároveň nejdůležitějším fenoménem je změna. První dva fenomény popisují nedostatek zákazníků a nasycenost poptávky. To se zároveň promítá do zkracování intervalů, ve kterých podnik musí pružně reagovat na změny. Řepa (2007) apeluje na integraci změn do každodenního života organizace. Jakákoliv změna by neměla být jednorázovou aktivitou, nýbrž by se měla stát permanentní.

Hammer a Champy (2000) tvrdí, že změna nastala i v případě rozvoje informačních technologií a jejich integrace do podnikového prostředí (Hammer, Champy, 2000). Informační technologie bourají bariéry a umožňují průchod fází Business Process Reengineering (BPR). Informace se již může vyskytovat na místech, kde je potřeba, experti v podnicích již nemají výsadní pozici, jelikož mohou být nahrazeni všestrannými pracovníky. Decentralizace a centralizace již mohou koexistovat v rámci organizace jednoho podniku a je možno těžit z výhod jednoho i druhého. Přenos informace může být realizován i z terénu a rozhodování se z pole managementu posunulo k denní rutině každého pracovníka.

### **1.3.3 Vznik BPR**

Řepa (2012) uvádí, že přelom 80. a 90. let 20. stol. prokázal, že zastaralé způsoby managementu nefungují za nových podmínek, a dal průchod překonání starého paradigmatu řízení podniku, to se opíralo zejména o pevné struktury, kde každý zaměstnanec měl jasně stanovenou pozici, odpovědnost a příslušnou pravomoc.

Hammer a Champy (2000) přicházejí s novým přístupem, který zahrnuje procesy jako řešení problémových situací, jež vyvstávají v období růstu a rychle se měnícím prostředí. Aby byly podniky schopné pružně reagovat na změny, bylo nutno vytvořit koncept, který se od pevné organizační struktury oddálí. To bylo podnětem ke vzniku BPR. Oba autoři se tak shodují na tom, že procesy musí být orientovány tak, aby se za pomoci vstupů vytvořila hodnota pro zákazníka. Řepa (2012) dodává, že právě procesy, které vytvářejí onu hodnotu, jsou pro podnik klíčové a pozornost by se měla věnovat právě jim. Vše ostatní je pak infrastruktura, která je od základní soustavy procesů odvozena. Jedná se zejména o organizaci, management, komunikaci a v neposlední řadě technologie. Napříč spektrem všech odvozených

infrastruktur je velice důležitý aspekt flexibility ve vztahu ke změnám, jelikož jedině tak bude možno sladit krok s proměnlivostí potřeb, které se odrážejí na straně zákazníka.

#### 1.3.4 Krize BPR

Na počátku 90. let 20. stol. zaznamenaly výrobní podniky hospodářský pokles. Řepa (2007) zmiňuje, že v USA a později také v Evropě docházelo k masivnímu zmenšování podniků. Carda a Kunstová (2003) toto násilné prosazování úspor neboli „downsizing“, kritizují z hlediska nevyzrálosti a nekompetentnosti managementu. Masivní propouštění má za následek rezignaci dlouhodobých zaměstnanců a zároveň demotivaci těch nových. Strach poté paralyzuje zaměstnance do té míry, že nejsou schopni převzít iniciativu ve zlepšování a ti schopnější hledají práci jinde. Pokud se podnik zbaví kvalitního lidského kapitálu, následuje nevyhnutelně cesta k úpadku. Řepa (2007) cituje například Hammera a Davenporta, kteří se shodli na tom, že BPR se oddálil od původního konceptu a stal se technickým pojetím bez lidského přístupu, který má však na procesy obrovský dopad. Barlett a Ghoshal (1995) dodávají, že BPR by neměl znamenat pouze snižování nákladů podniku. Přístupy podnikového BPR by měly zahrnovat myšlenky, které budou zaměstnance motivovat při práci a ukáží jim, že mohou v podniku nacházet smysluplný rozvoj. Procesy jsou odrazem činnosti zaměstnanců a cesta k budoucnosti podniku vede skrze kreativitu, která generuje pozitivní působení ve všech procesech.

Carda a Kunstová (2003) se také odkazují ve svém díle na problematiku agresivního prosazování změn, které jsou revoluční a neberou ohled na lidský faktor. Přicházejí s tvrzením, že evoluční zdokonalení lidské práce je lepší cestou než revoluční. Radikální změny mají negativní dopad, a proto by se BPR měl dle autorů spíše přetřansformovat na Business Process Improvement (BPI), jakožto zlepšování podnikových procesů. Carda a Kunstová (2003, s. 55) se domnívají, že *„trvalé zlepšení podnikového procesu může vzniknout pouze s podporou těch, kteří proces nejlépe znají. Prvotní úlohou vedení projektu BPR/BPI je tedy vytváření podmínek pro trvalou, postupnou a adaptivní změnu.“*

#### 1.4 Vznik BPM

Business Process Management (BPM), neboli procesní řízení tak, jak ho známe dnes, prošlo dlouhým vývojem, který se dle Smithovy teorie dělí do tří fází, jak uvádí Šmída (2007).

**1. vlna BPM** se datuje do 20. let 20. století a ovlivnila ji zejména teorie Taylorova managementu. Procesy byly v této fázi implicitní a chyběla automatizace.

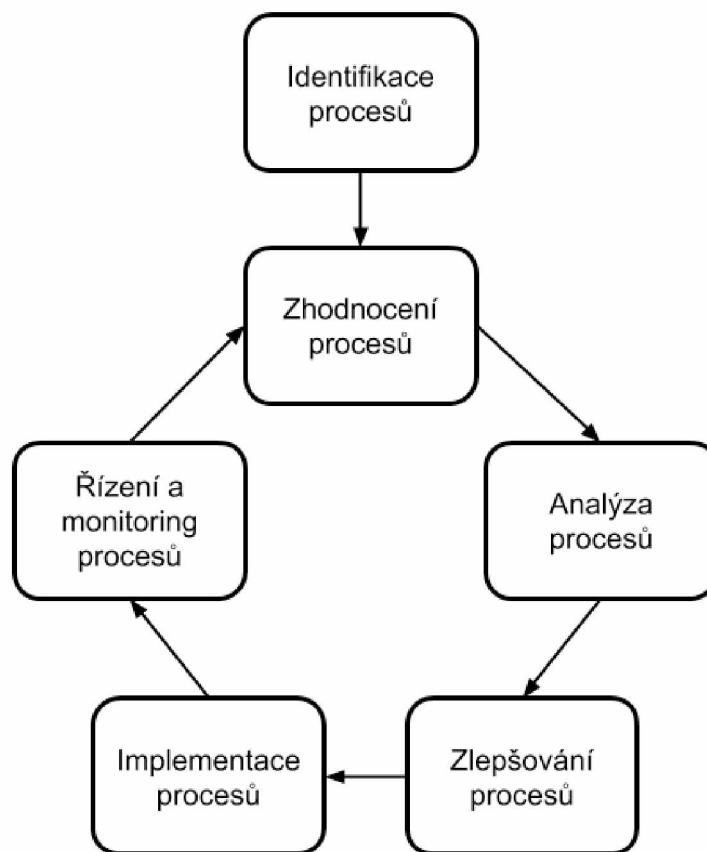
**2. vlna BPM** se objevuje v 90. letech 20. století a je úzce spojována s BPR, který již byl podrobněji zmíněn výše, za jehož průkopníky se považují autoři Hammer a Champy.

Šmída (2007) také zdůrazňuje, že tato technická fáze, kdy byly procesy vkládány do Enterprise Resource Planning (ERP) nebo jiných systémů ve snaze rychlého zavedení změn v managementu za pomoci informačních technologií opomněla lidský faktor, zejména hodnoty a názory lidí. Největší limit této metody však spočíval v nedostatečné kontrole nad procesy.

**3. vlna BPM** se soustředí na pozvolné a chronologické změny v procesech. Podnikové a automatizační systémy jsou postaveny na podnikových a mezipodnikových procesech. Šmída (2007, s. 167) vidí význam 3. vlny BPM „*ve schopnosti vytvořit jedinou definici (standardní vyjádření procesu), v níž mohou být poskytnuty různé úhly pohledu na ten samý proces a postaveny různé informační systémy.*“ Z toho dle Šmídy (2007) vyplývá, že lidé, kteří jsou oborově různě zaměřeni, mohou nahlížet na proces svojí optikou a nakládat s jeho komponenty dle svých potřeb. Hlavní předností je však fakt, že všichni pracují s jediným zdrojem. Dnešní podnikatelské prostředí vyžaduje flexibilitu všech organizací, které chtějí v tržním prostředí uspět. To znamená, že jednání musí být jak reaktivní, tak proaktivní s opravdu funkčními rozhodovacími entitami na všech úrovních managementu. Úrovně budou zároveň balancovat strategii a operativní výsledky spolu s vypořádáváním se s nepředvídatelnými změnami.

#### **1.4.1 Životní cyklus BPM**

Řepa a Leist (2015) ve své projektové publikaci uvádí, že procesní řízení zahrnuje velkou škálu metod, technik a konceptů, které podporují dosažení cílů, jež si organizace stanovila. Jejich příkladem může být modelování procesů, analýza slabín, analýza výkonnosti a mnohé další – tyto jsou začleněny do rozličných funkcí BPM a celkově představují fáze životního cyklu BPM na obrázku 5.



**Obrázek 5** Diagram fází životního cyklu BPM (Řepa a Leist, 2015, upraveno autorem)

1. **Identifikace** – v této fázi se identifikují řetězce činností (procesy), které hrají klíčovou roli při dosahování cílů organizace a zároveň se zkoumají jejich vzájemné vztahy a působení.
2. **Definice** – zde je nutné stanovit, co bude obsahem procesů a jaké budou jednotlivým aktérům přiděleny role. Základní složkou je vymezení strany zákazníka a jednotlivých dodavatelů.
3. **Analýza** – je potřeba zjistit slabá místa mezi řetězci činností, která by mohla být potenciální hrozbou pro důležité ukazatele, jako je např. cena či kvalita.
4. **Vylepšení** – spočívá v hledání způsobů eliminace problémů, které se mohou objevit během vykonávání činností procesů. Zároveň v této části dochází k hledání účinných metod, které procesy pomohou zefektivnit.
5. **Implementace** – představuje začlenění procesů do denní rutiny v organizaci. Jedná se o navrhování procesů v návaznosti na ověření dostupnosti zdrojů.
6. **Řízení a monitoring** – v poslední fázi je potřeba stanovit, jak budou jednotlivé procesy hodnoceny z hlediska výkonnosti.



Procesní řízení je v dnešní době nezbytností pro udržení podniku na trhu, a tudíž jedním z vedoucích směrů v oblasti managementu. Dle Řepy (2007) jsou podniky neustále nuceny svoje procesy zlepšovat, přičemž hlavní podnět přichází ze strany zákazníka v podobě stále se zvyšujících nároků na kvalitu výrobků a služeb. Dle Palmera (2014) je BPM disciplína zahrnující jakoukoli kombinaci modelování, automatizace, provádění, řízení, měření a optimalizace toků podnikové činnosti pro podporu podnikových cílů, systémů, zaměstnanců, zákazníků a partnerů uvnitř i za hranicemi podniku.

Davenport (c1993) označuje adopci procesního přístupu v organizaci klíčovým aspektem procesní inovace – představuje revoluční změnu v perspektivě. Šimonová (2014) vidí jako hlavní výhodu procesního přístupu v kontinuálním řízení vazeb mezi procesy. V rámci managementu kvality by měl být kladen důraz na porozumění a plnění požadavků, zvažování kritérií přidané hodnoty v procesech, navyšování výkonnosti a efektivity a stálého zlepšování procesů vycházejících z objektivního měření.

#### 1.4.2 Principy BPM

Šimonová (2014) uvádí, že BPM má základy ve znalosti procesů, měření a ověřování činností, které vytvářejí výstupy pro zákazníka a v neposlední řadě stojí na monitoringu a kontinuálním zlepšování, které má management organizace na starosti. Aby BPM fungovalo, je nutné dodržet následující principy, které uvádí ve svých publikacích Grasseová (2008) spolu s Šimonovou (2009):

- **Integrace a komprese prací** – jedná se o integraci jednotlivých prací do logických celků tak, aby je procesní tým mohl pojmout a soustředit se při tom na přidanou hodnotu pro zákazníka. Komprese znamená zhušťování prací spolu s napřimováním procesů, které má za následek přeprojektování. Prakticky se jedná o zbavení se nadbytečných činností a inovaci činností neefektivních.
- **Delinearizace prací** – představuje vykonávání činností v jejich přirozeném sledu.
- **Nejvýhodnější místo pro práci** – vždy je nutné vykonávat činnosti tam, kde je to nejvýhodnější nehledě na to, kde leží hranice funkčních útvarů.
- **Týmová práce** – důležitým principem je i uplatnění práce samostatných týmů, jejichž kompetence a pravomoc jsou úzce spjaty s přidanou hodnotou pro zákazníka.
- **Procesně orientovaná motivace** – neexistuje pouze motivace spjatá s danou činností, ale je také navázána na přidanou hodnotu pro zákazníka.

- **Odpovědnost** – vlastník procesu nese odpovědnost za svěřený proces a soustředí se zejména na efektivnost v dlouhodobém horizontu, což je predeterminováno znalostí potřeb zákazníka.
- **Variantní pojetí procesu** – každý proces má více variant provedení v závislosti na požadavcích vstupů, výstupů a dostupných zdrojích.
- **3S (samořízení, samokontrola, samoorganizace)** – tento princip je příkladem naprosté autonomie týmu, kterou právě procesní týmy vykazují.
- **Pružná autonomie procesních týmů** – jedná se o strukturu procesních týmů, kterou je možno přizpůsobovat nově přicházejícím požadavkům.
- **Znalostní a informační bezbariérovost** – princip poukazuje na eliminaci znalostních a informačních bariér s potřebou vytvoření sdílené databáze znalostí.

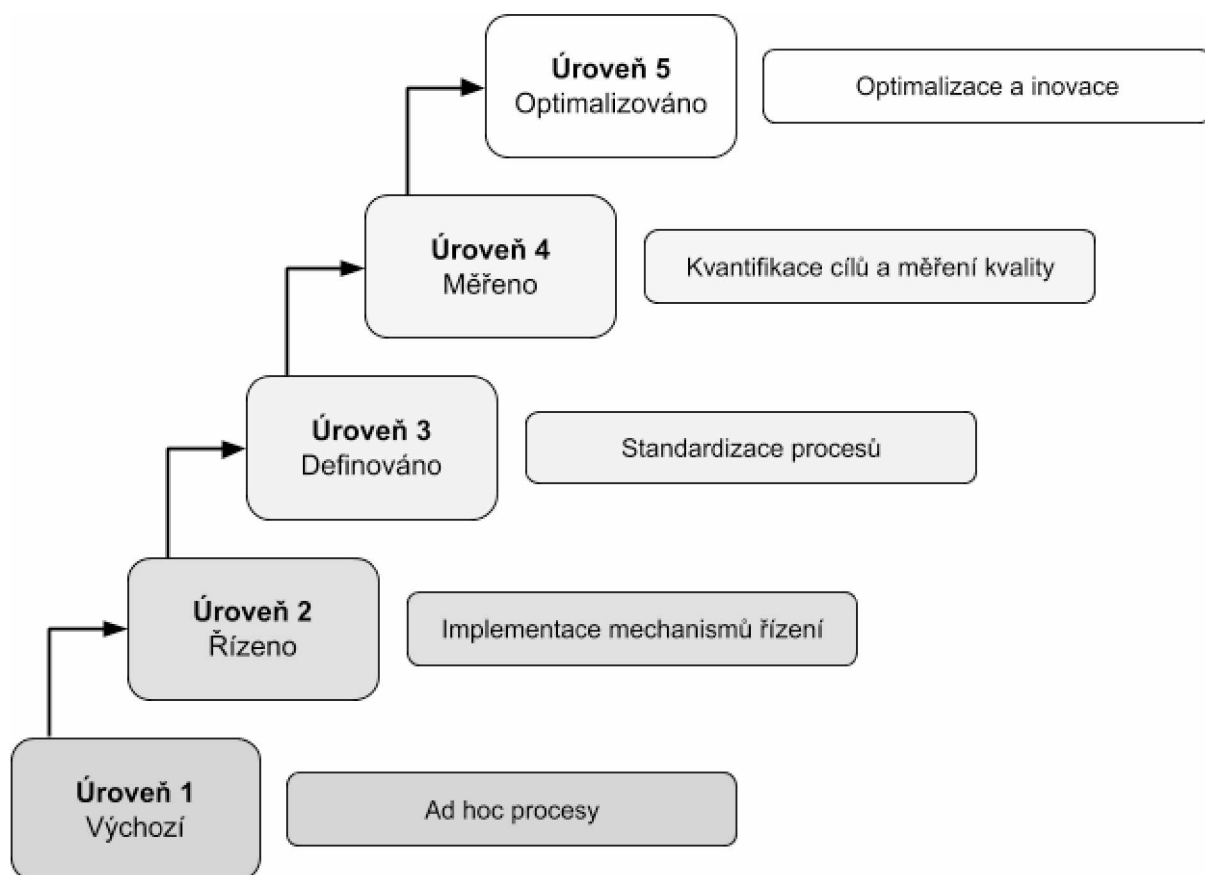
Všechny tyto principy jsou organizacím uplatňujícím BPM známé. Hammer a Champy (2000) vidí hlavní přínosy procesní organizace v pohledu na práci, která vede k dosahování výsledků, tedy přidané hodnoty pro zákazníka, nejedná se pouze o obyčejné bezcílné plnění úkolů.

### 1.4.3 Procesní zralost a úrovně BPM

Výsledná kvalita nabízených produktů a služeb v každé organizaci je dána kvalitou podnikových procesů. Implementace procesního řízení je možné hodnotit na základě mnoha modelů. Jedním z nich je model zralosti Capability Maturity Model for Software (CMM-SW), který vyvinul Software Engineering Institute (SEI) patřící pod Carnegie Mellon University. Šimonová (2014) dodává, že tento model se zabýval hodnocením zralosti v organizaci, která měla za cíl vytvořit softwarový proces, který bude generovat kvalitní produkt. Na tento model navazuje Capability Maturity Model Integration (CMMI), který se soustředí na kvalitu jakéhokoliv procesu, ne pouze softwarového. CMMI není metodikou, což se vyznačuje tím, že nejsou dány přesné kroky, ale zaměřuje se na cíle, kterých musí organizace dosáhnout a také nastavuje podmínky, které je potřeba splnit. CMMI se soustředí na postupné zlepšení v procesech pomocí dílčích změn, nejedná se o skokové zlepšení (inovace). Tyto změny na obrázku 6 reprezentují jednotlivé úrovně vyspělosti organizace, které jsou dány škálou jedna až pět. Šimonová (2009) zmiňuje Capability Maturity Model Integration for Development (CMMI-DEV), který dělí podnik na procesní oblasti. Tyto oblasti představují množinu procesů

či činností, které slouží k dosažení cílů podniku. Každá jednotlivá procesní oblast má jasně definované cíle, kterých musí dosáhnout, aby byla implementována efektivně a dlouhodobě.

- **Úroveň 1 – výchozí (angl. initial):** průběh procesů je chaotický a nahodilý. Neexistuje organizace procesů ze strany podniku. Pincová (2012) poznamenává, že se jedná o organizace založené na činech hrdinů. Těmi jsou nazýváni pracovníci, kteří vyvinou oproti ostatním enormní úsilí, aby byly činnosti v procesech vykonány včas. Potřeba zdrojů je založena čistě na odhadech bez dostupnosti systematických a validních datových zdrojů. I přes všechen chaos je organizace schopna dodávat produkty.
- **Úroveň 2 – řízeno (angl. managed):** pokud se podnik nachází na této úrovni, tak jeho strategie určuje plánování a vykonávání procesů. Součástí je i monitoring a revize, načež produkty a služby jsou vyvíjeny na základě standardizovaných procedur.
- **Úroveň 3 – definováno (angl. defined):** většina procesů je standardizována včetně dokumentace obsahující popis procedur, metod a používaných nástrojů. Existuje průběžné hodnocení a zlepšování procesů. V této fázi dle Pincové (2012) také existuje mechanismus na identifikaci problému v procesech, což umožňuje jeho účinnou a rychlou eliminaci spolu s vyvarováním se totožného problému v budoucnu.
- **Úroveň 4 – měřeno (angl. quantitatively measured):** tato úroveň představuje podobu řízení, která obsahuje kvantifikované cíle v rámci monitoringu kvality a výkonu jednotlivých procesů. Vyskytuje se kvantifikace v oblasti technik měření a predikce, které vedou dle Pincové (2012) k optimalizaci procesů. V Modelu zralosti (2018) je uveden jeden z mnoha příkladů kvantifikace výkonu – Key Performance Indicator (KPI), který bude v této práci vysvětlen.
- **Úroveň 5 – optimalizováno (angl. optimizing):** procesy v organizaci jsou zlepšovány kontinuálně. Tato úroveň představuje řízení, kde jsou procesy kvantitativně i kvalitativně sledovány s cílem inovovat je jak po stránce procesní, tak po stránce technologické.



**Obrázek 6** Model CMMI-DEV s návazností na charakteristiky úrovní (Godfrey, 2004, upraveno autorem)

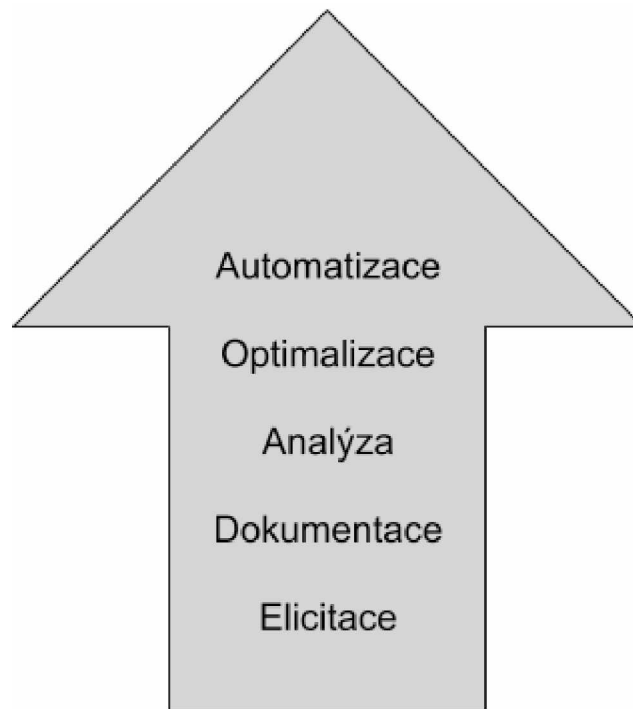
Pincová (2012) uvádí, že většina společností se v USA nachází někde mezi 2. až 3. úrovní, načež lze předpokládat, že v podmínkách České republiky se většina podniků bude pohybovat někde mezi 1. a 2. úrovní. Tento fakt by mohl být potvrzen i výsledkem politicko-ekonomického vývoje, kdy USA mohly od Druhé světové války svobodně rozvíjet komerční sféru podnikání, kdežto Česká republika se nacházela pod vlivem Sovětského svazu, kde sféra soukromého podnikání prakticky neexistovala, a všechny podniky byly pod vlivem státu. Implementace procesního řízení tedy nemohla mít pozvolný ráz a nastala v České republice až po Sametové revoluci v roce 1989.

## 1.5 Modelování podnikových procesů

Tato kapitola je zaměřena na hlediska při modelování podnikových procesů spolu s vybranou metodikou a softwarovým nástrojem, které poslouží jako podklad pro praktickou část této diplomové práce.

Schedlbauer (2010) ve své knize uvádí, že členění modelování a řízení podnikových procesů jsou klíčové predispozice k úspěšné automatizaci v organizaci. Explicitní vyjádření procesů je esenciální složkou pro to, aby se opravdu mohly stát duševním majetkem podniku,

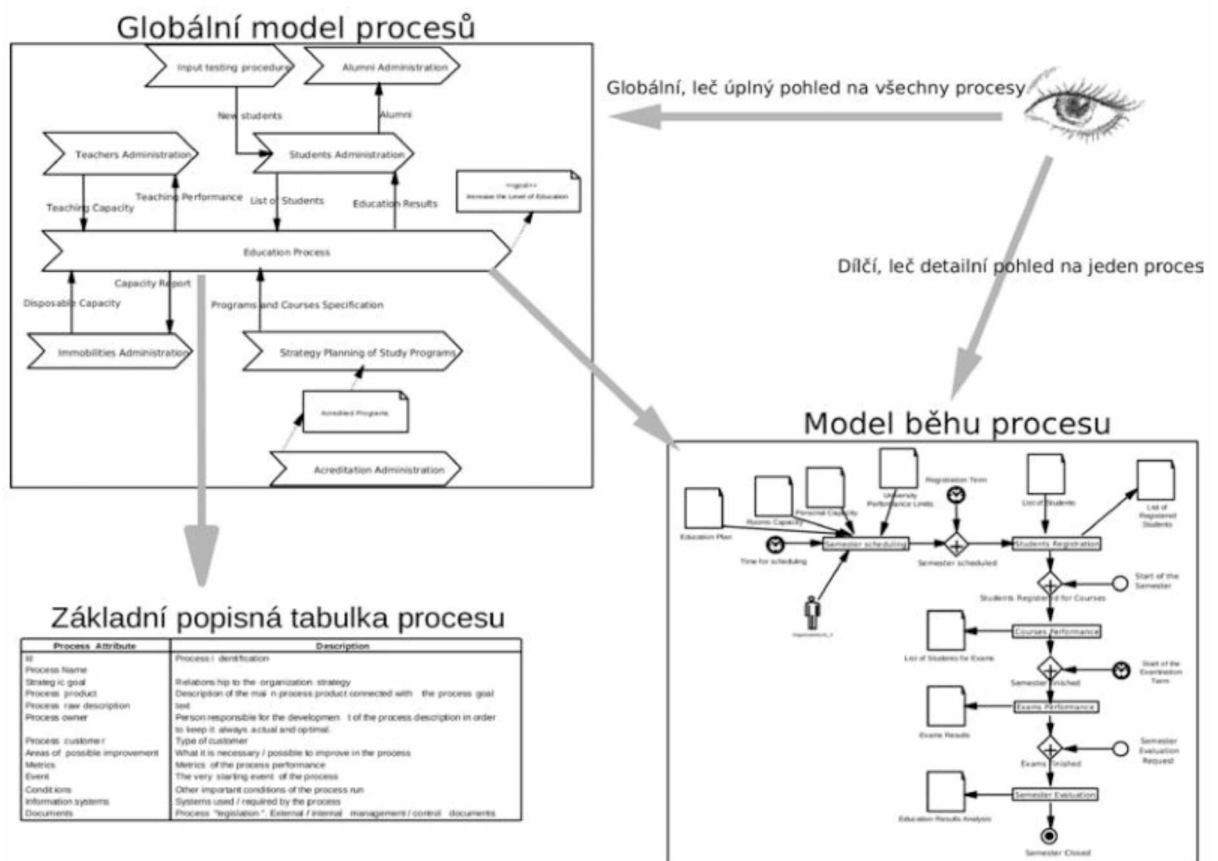
což je efektivnější, než kdyby byly vázány individuálně na jednotlivé zaměstnance. Modelování podnikových procesů představují dle Schedlbauera (2010) kroky, které jsou vidět na obrázku 7. První krok symbolizuje elicitaci, která obsahuje zaznamenání procesů a jejich rozčlenění. Dalším krokem je vytvoření příslušné dokumentace. Poté přichází na řadu analýza procesů, která slouží jako podklad pro optimalizaci a následnou automatizaci.



**Obrázek 7** Kroky modelování podnikových procesů (Schedlbauer, 2010, upraveno autorem)

Voříšek (2003) vysvětluje, že k modelování procesů je třeba zvolit metodiku, která definuje metody a postupy, které jsou nutné pro řešení problému za předpokladu určeného cíle. Metodika procesního modelování umožňuje formalizovat postupy společně s návody a zároveň nastínit zodpovědnosti spolu s komunikačními pravidly. Šimonová (2014) dodává, že základem pro tvorbu metodiky je fakt, že složitý problém je rozkládán na dílčí segmenty, čímž dochází k jeho zjednodušení. Dále se objevuje princip iterace, který umožňuje zahrnutí kvalitativního posunu v řešení na základě začlenění nových informací. Objevuje se také princip abstrakce, který umožňuje zobecňovat takovým způsobem, že se identifikují významné prvky se společnými vlastnostmi a hledají se mezi nimi vazby. Všechny metodiky jsou dle Šimonové (2014) vázány na konkrétní problematiku a obsahují odpovídající prostředky. Při implementaci projektu však mohou nastat situace, kdy některý prostředek v metodice chybí či přebývá. Je proto velice důležité, aby si řešitel vždy vybral vhodné části a do svého řešení zařadil vhodnou kombinaci prostředků a nástrojů, aby bylo dosaženo předem stanoveného cíle.

Řepa (2012) zmiňuje, že při modelování procesně řízené organizace jsou využívány tři základní druhy popisů na obrázku 8. Globální model procesů zobrazuje komplexnost celého systému. Model průběhu se soustředí na deskripci jednoho jediného procesu v systému se všemi jeho vazbami a činnostmi. Procesní popisná tabulka má za cíl popsat globální charakteristiky každého procesu – jeho základní atributy. Nesoustředí se na jednotlivé činnosti a není jednoznačně stanovena její podoba, může se tedy lišit podle toho, ve které organizaci či projektu je vypracována.



**Obrázek 8** Globální pohled a detailní pohled na procesy v organizaci (Řepa, 2012, s. 35)

### 1.5.1 Vytvoření konceptu nového procesu

Šmída (2007), ve své publikaci uvádí: „Při tvorbě nového procesu musí tým přemýšlet a navrhovat jeho průběh tak, aby nový proces fungoval co nejefektivněji.“ Šmída (2007) popisuje hned několik charakteristik výkonnosti procesů, které je nutno začlenit do architektury nového procesu:

- eliminace činností nepřidávajících hodnotu,
- rozbor příčin vzniku prodlev,

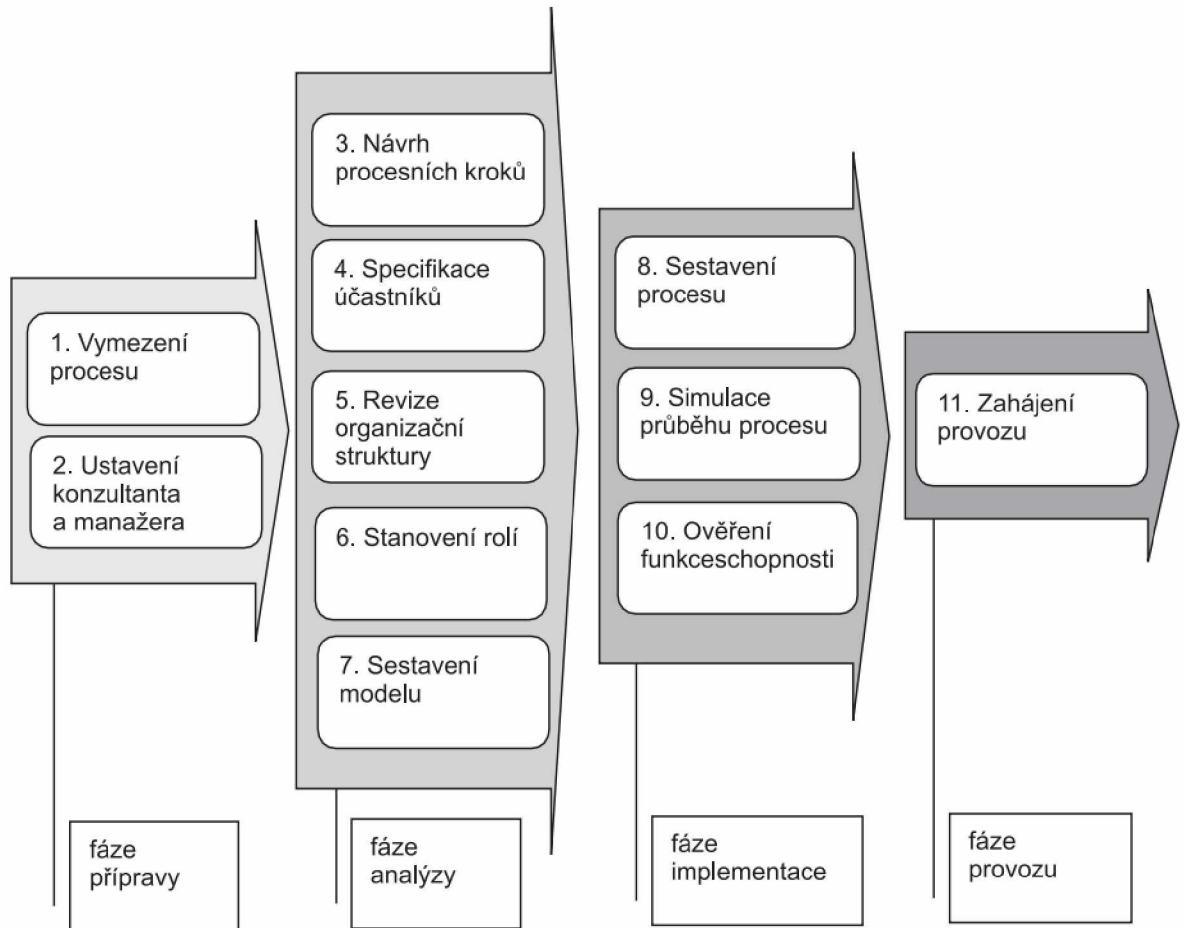
- paralelní vykonávání činností tam, kde je to možné (aby nedocházelo k chybám při předávání práce),
- zapojení moderních informačních technologií,
- sdružení činností tam, kde je to možné,
- zjednodušení činností, pokud to lze.

Nové procesy v procesně řízené organizaci by dle Šmídy (2007) měly vykazovat následující atributy, včetně toho, že by se mělo uvažovat zapojení variantnosti, aby se vyhovělo zákazníkům napříč všemi segmenty:

- spojení několika prací do jedné,
- naplnění synergického efektu procesu,
- redukce nadbytečné dělby práce,
- pracovníci vykonávající proces jsou za něj odpovědní (odpovědnost není přenesena na nadřízené),
- jednotlivé kroky jsou prováděny v přirozeném pořadí,
- paralelní běh činností tam, kde je to možné,
- práce je vykonávána tam, kde je to logické,
- redukce kontrolních opatření,
- eliminace činností nepřidávajících hodnotu,
- jednoduché činnosti mají na starosti jednotlivci a složité zase procesní tým,
- zaměření procesu na potřeby zákazníka,
- definice produktů u každého procesu (produkt nese hodnotu pro zákazníka),
- kontinuální vzdělávání pracovníků a aktivní komunikace,
- využití kreativních postupů při realizaci procesů.

Carda (2003) poukazuje na fakt, že automatizace procesu představuje velkou změnu v organizaci. Rizikem může být odmítnutí změny ze strany zaměstnanců a jejich nespolupráce, která může narůst až v sabotování projektu. Zmiňované odmítnutí pramení ze strachu z neznáma, dopadů na zaběhnuté (ač neefektivní) pracovní systémy, ze ztráty zaměstnání a v neposlední řadě také z nezbytnosti naučit se s novými informačními technologiemi. Carda (2003) apeluje na to, že každý nový projekt se musí dobře naplánovat. Vstupní podmínkou je účast co největšího počtu uživatelů již ve fázi analýzy současného stavu a dále pak na formulaci změn. Účast je nutná také při rozboru slabých míst, jelikož právě zaměstnanci vykonávající

činnosti nefungujících procesů slabá místa vnímají nejvíce, často je i zpomalují v práci. Obrázek 9 dobře popisuje jednotlivé fáze struktury nově vznikajícího projektu v procesní organizaci.



**Obrázek 9** Struktura nově vznikajícího projektu (Carda, 2003, s. 112)

Fáze přípravy projektu zahrnuje:

- definici procesu,
- vymezení zdrojů (náklady, čas, pracovní kapacity),
- výběr vhodných nástrojů pro řešení,
- volbu účastníků projektu,
- stanovení manažera procesu.

Fáze analytická obsahuje:

- tvorbu map procesů a disponibilní nástroje pro tvorbu mapy procesu.

Fáze implementace již umožňuje:

- sestavení procesů a jejich testování.

Konečná fáze zahrnuje uvedení celého systému do ostrého provozu v organizaci.



### 1.5.2 Softwarové nástroje procesního modelování

Řepa (2007) poukazuje na fakt, že podniky využívají při modelování podnikových procesů nástroje, které se dají zařadit do množiny Computer Aided Business Engineering (CABE). Všeobecně se zkratka CABE napříč organizacemi operujícími v praxi nahrazuje také pojmy:

- Computer Aided Software/System Engineering (CASE),
- Business Process Modeling Tools,
- Enterprise Modeling Tools,
- Business Process Management Tools,
- a další.

Všeobecně se však jedná o nástroje, které napomáhají k modelování podniku a jeho procesů, organizačních struktur, datových toků, informačních infrastruktur apod. Šimonová (2014) uvádí, že tyto nástroje lze využít v rozličných nabídkách a skladbách, a to jak ve významu nabídky technik a metod, tak ve významu příslušné finanční náročnosti. Mezi ty více náročné patří např. systém ARIS. V paletě softwarových nástrojů se vyskytují dle Šimonové (2014) i nástroje, které slouží jako kreslicí nástroje, které jsou uživatelsky jednodušší a tím vhodnější k získání prvních modelovacích zkušeností, to však neubírá jejich dobré funkčnosti. Takovým nástrojem je například MS Visio. Šimonová (2014) dodává, že deskripce a modelování podnikových procesů probíhá za pomoci rozličných metodik a metod, které jsou definovány specifickými technikami a nástroji. Daná metodika tedy může podléhat buď teoretickému základu, nebo softwarovému nástroji, který disponuje konkrétní sadou modelovacích nástrojů (grafické diagramy, strukturovaný popis).

Řepa (2007) zdůrazňuje nutnost promyšlené volby odpovídajícího softwarového nástroje. Je nutné stanovit si požadavky na základě hledisek uživatelského prostředí, ceny a technické podpory. Šimonová (2014) dodává, že výběr modelovacího prostředku je ovlivněn náročností projektu. Je důležité zhodnotit, zdali je pro projekt vhodné zvolit pouze kreslicí nástroj či se jedná o projekt složitějšího charakteru, kde bude potřeba zvolit komplexní nástroj. Hofer a kol. (2004) uvádí cíle, které by softwarové modelovací nástroje měly naplňovat:

- zrychlení vývoje systémů a navýšení kvality,
- vylepšení testování na základě automatizace kontroly,
- integrace aktivit za podpory užitých metodik,
- kvalita a komplexnost přidružené dokumentace,
- zlepšení řízení projektu,

- opakované použití jednotlivých modulů a veškeré dokumentace.

Pro potřeby práce byl z Řepovy (2007) publikace vybrán následující výčet používaných softwarových nástrojů s širším popisem MS Visio z důvodu užití při modelování diagramu v praktické části.

### **ARIS Toolset**

Architecture of Integrated Information System (ARIS) je praxí osvědčený a velice propracovaný nástroj sloužící pro navrhování podnikových procesů a IT infrastruktur. Celý systém stojí na platformě Microsoft Windows. Tento nástroj obsahuje velké množství funkcionalit, které jsou schopny komplexně pojmout problematiku modelování podnikových procesů v návaznosti na distribuované řízení procesů. ARIS provede uživatele od návrhu procesu, přes jeho analýzu až k optimalizaci a implementaci v konečné fázi. Uživatelé mohou těžit z funkcionality ARIS Platform, která slouží jako centrální repozitář s účelem pro opakované užití obsahu napříč celou organizací.

### **IBM Websphere Business Modeler**

Jedná se o nástroj vyvinutý společností IBM za účelem modelování podnikových procesů. Tento nástroj dále slouží k nejrůznějším simulacím, analýzám a transformacím. IBM Websphere Business Modeler obsahuje funkce na porovnávání a hodnocení procesů včetně vymezení potřebných metrik.

### **Telelogic System Architect**

Tento nástroj se vyznačuje komplexností v oblasti podnikového modelování a optimalizaci procesů s podporou průmyslových standardů. Datové úložiště slouží jako sdílený prostor pro práci s možností ukládání, analýzy a prezentaci dat.

### **Microsoft Visio**

Microsoft Visio je nástroj vytvořený společností Microsoft, jak již napovídá název. Primárně je zaměřený na vizualizaci, analýzu dat a komunikaci. Tento nástroj nabízí řadu schémat, která jsou velice užitečná pro modelaci jednodušších procesů. Jelikož není modelování pro Microsoft Visio naprostou prioritou, jeho nejlepší využití uživatel nalezne při vizualizaci procesu. Nástroj je schopen zachytit globální cíle podniku. Další výhodou je možnost kontroly a zpětné vazby spolu se zachycením hierarchie organizační struktury (bez možnosti mapování na organizační strukturu). Tento nástroj je také schopen zachytit prvky okolí podniku. V příloze A jsou v tabulce zaneseny obrazce, které program využívá při vytváření procesního diagramu.

Matula (2016) uvádí výčet modelů, který Microsoft Visio podporuje:

- Diagram toku dat
- Diagram modelu toku dat

- Organizační diagram oddělení
- Svislý vývojový diagram
- Vývojový diagram s rozhodovacími větvemi
- Vývojový diagram s odkazy na stránce
- Vodorovný vývojový diagram křížového procesu
- Vývojový diagram sdíleného křížového procesu
- Svislý vývojový diagram křížového procesu
- Základní diagram auditu
- Audit s několika výsledky
- Audit se subprocessem
- Objektově orientovaný přístup
- Pracovní postup oddělení
- Pracovní postup procesu
- Pracovní postup funkce

### 1.5.3 Modelování procesu a procesní diagram

Řepa (2012) tvrdí, že procesní diagram utváří vývoj jednoho podnikového procesu. Každý proces může být dále dělen do subprocessů a měl by být nezávislou jednotkou vzhledem k dalším procesům v systému procesů. Důležitým aspektem je však synchronizace, která je reprezentována výstupním stavem jednoho procesu a vstupním stavem procesu následujícího. Na každý proces lze tedy nahlížet ze dvou hledisek. Prvním je vnitřní logika, která reprezentuje nezávislost na dalších procesech, a druhým hlediskem je ona synchronizace s okolními procesy, která vyjadřuje závislost na dalších procesech. Řepa (2012, s 112) definuje průběh procesu jako „*kombinaci logiky postupu dosažení příslušného cíle procesu a vlivu okolních procesů, s nimiž se musí synchronizovat.*“

Řepa (2012) dále dodává, že každý model by měl splňovat určité požadavky, aby mohl být považován za úplný. První podmínkou je pokrytí celého podnikového procesu od samotného začátku až po koncové stavy. V každém modelu musí být zároveň určeny všechny události, které ovlivňují průběh procesu. Třetí podmínkou se rozumí specifikace nutných stavů, které vyplývají z očekávání určitých událostí, tzn. definice všech možných kombinací událostí. Celý princip modelace je tedy založen na předpokladu, že řešitel bude logicky propojovat jednotlivé složky procesu, kterými jsou události a činnosti, v návaznosti na deskripci jejich relevantního kontextu. Onen relevantní kontext naznačuje stavy procesu, kdy je nutno synchronizovat postupy procesu s relevantními kombinacemi událostí.

Dori (2002) klasifikuje modelovací nástroje do třech kategorií – přirozený jazyk, matematická formulace a grafická vyjádření. Právě grafická vyjádření ve formě diagramů jsou dle Šimonové (2014) základním stavebním kamenem při vizuální prezentaci objektu zájmu

a příslušných složek. Každý grafický objekt se vyznačuje v diagramu určitými vlastnostmi, kterými jsou název objektu, barva a tvar objektu (určeno typem CAME nástroje) a v neposlední řadě atributy objektu, které při modelování vyjadřují vlastnosti objektu, který je modelován.

#### 1.5.4 Standardy pro modelování procesů

Šimonová (2014) uvádí, že metodika může vytvářet vlastní specifické diagramy. Metodiky však mnohdy používají diagramy prověřené praxí nebo diagramy, které vznikly na základě zažitého standardu. Pokud nějaký diagram náleží příslušnému standardu, předpokládá se, že veřejnost daný standard ovládá a účinně ho využívá. Všeobecně standardy notací<sup>1</sup> spadají pod odborné organizace, které publikují vývojové změny standardu za pomoci vyšší verze daného standardu. Jednou z nejznámějších organizací zabývajících se mimo jiné touto problematikou je konsorcium Object Management Group (OMG), které spravuje standardy Unified Modeling Language (UML) a Business Process Modeling Notation (BPMN).

- **UML**

Konsorcium Object Management Group (2019) definuje UML jako jazyk pro vizualizaci, specifikaci, navrhování a dokumentaci modelů. Tento obecný modelovací jazyk má velice široké uplatnění.

- **BPMN**

Business Process Modeling Language (BPMN) vznikl také pod záštitou konsorcia Object Management Group. Vzorem pro tento jazyk byl UML a Řepa (2012) dodává, že se nestal standardem přirozeně, nýbrž byl prosazen silou, což ho v některých aspektech kvalitativně velmi vzdaluje od potřeb praxe. Řepa (2012) také poukazuje na fakt, že BPMN obsahuje velice bohatou nabídku konstruktů, ty se však v mnoha ohledech významově překrývají či je mezi nimi rozpor. Tento jazyk ještě bude muset projít dlouhým vývojem, než dosáhne uspokojující synergie s praxí.

Řepa (2007, s. 130) uvádí, že „*cílem notace je především srozumitelnost popisů pro člověka, ovšem při zachování základních vlastností a principů jazyka BPML: flexibility a šířitelnosti. V pozadí je tedy stále základní účel popisu procesů – spolupracovat na vývoji společné architektury Business to Business (B2B).*“

Řepa (2007) také uvádí rozdělení BPMN do třech modelů:

1. Privátní procesy – procesy uvnitř organizace.

---

<sup>1</sup> Notací se rozumí formální prostředky, které určují formální zápis napříč mnoha obory.

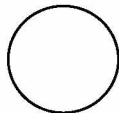
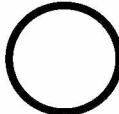
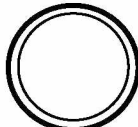
2. Veřejné abstraktní procesy – obsahují informace mimo privátní procesy s cílem interakce s privátními procesy dalších organizací. Existuje vymezení obecného rozhraní privátních procesů v návaznosti na okolní svět.
3. Procesy spolupráce – jedná se o popis spolupráce mezi dvěma či více podniky. Rozdílem oproti privátním procesům je definice specifického rozhraní vůči dalším procesům.

Řepa (2007) uvádí, že základním diagramem BMPL je tzv. Diagram podnikového procesu (Business Process Diagram – BPD), který obsahuje základní komponenty – prvky, kterými jsou událost (z angl. event), činnost (z angl. activity), brána (z angl. gateway) a sekvenční tok (z angl. flow):

- **UDÁLOST**

Událost představuje v BPMN jakoukoliv činnost v rámci procesu (včetně počátku, konce i změny objektu). Jednotlivé události popisuje tabulka 2.

**Tabulka 2** BPMN – Událost


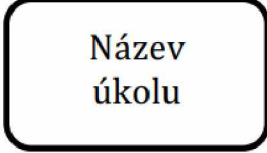
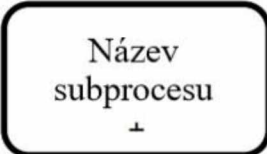
Název	Charakteristika	Symbol
Počáteční událost	Vyznačuje místo, kde proces začne, a je spojena s podnětem.	
Průběžná událost	Vyznačuje podstatnou událost v procesu a je možno ji zvýraznit speciálním symbolem uvnitř kolečka.	
Konečná událost	Vyznačuje událost, jíž bude proces ukončen, a je charakterizována výstupem procesu.	

Zdroj: Řepa (2007); Object Management Group (2019)

- **ČINNOST**

Činnost je základním prvkem chování celého systému a reprezentuje jakoukoliv aktivitu, která je v procesu konána. BPMN dále dělí činnosti na subprocesy, jak je vidět v tabulce 3.

**Tabulka 3** BPMN – Činnost

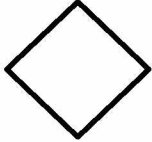
Název	Charakteristika	Symbol
Činnost	Vyznačuje činnost v procesu.	
Úkol	Označuje se jím již dále nedělitelná činnost.	
Subproces	Znázorňuje činnost v procesu, která se může dělit na další činnosti.	

Zdroj: Řepa (2007); Object Management Group (2019)

- **BRÁNA**

V procesu je brána místem, které řídí směr toku a kde se scházejí či rozcházejí rozličné cesty tzv. větve procesu, jak ukazuje tabulka 4.

**Tabulka 4** BPMN – Brána




Název	Charakteristika	Symbol
Brána	Představuje sekvenci toků v procesu.	

Zdroj: Řepa (2007); Object Management Group (2019)

▪ **SEKVENČNÍ TOK**

Tokenem se rozumí pořadí, v jakém budou jednotlivé činnosti v procesu vykonávány. Šipka směřuje od zdrojového objektu směrem k objektu cílovému. Objekt může představovat jakákoliv událost, činnost či uzel, jak je znázorněno v tabulce 5.

**Tabulka 5** BPMN – Sekvenční tok

Název	Charakteristika	Symbol
Sekvenční tok	Vyjadřuje následnost zdrojového a cílového objektu.	
Podmínkový sekvenční tok	Vyznačuje nutnost splnění podmínky před pokračováním procesu.	
Tok zpráv	Značí přenos zprávy od jedné entity procesu k druhé.	

Zdroj: Řepa (2007); Object Management Group (2019)

Schedlbauer (2010) dodává, že modelování procesů je vázáno na strukturu, proto se nejedná o obyčejný náčrt. Modelování ve skutečnosti vyžaduje určitou přísnost nad vizuální reprezentací, proto je nutné, aby byl využit některý ze standardizovaných modelovacích jazyků. UML a BPMN obsahují modelující prvky se specifickými sémantickými vlastnostmi, které nutí procesního analytika k přesnosti, jež je zároveň klíčem k vyšší kvalitě procesu a redukci chyb. V organizacích se často stává, že procesní analytici kreslí modely nepřesně pomocí ruky a dochází k nesprávným interpretacím, které mohou mít za následek náklady na opravu takových počinů.

### 1.5.5 Matice odpovědnosti – RACI model

Doležal a kol. (2012) definuje tuto metodu jako prostředek pro zobrazování odpovědnosti a zároveň přiřazování osob či pracovních míst ke specifickému úkolu v procesu, projektu či organizaci.

RACI je akronym sestavený z počátečních písmen následujících anglických výrazů:

- **R – Responsible:** jedná se o osobu, která je odpovědná za určitý úkol. Odpovědnost za úkol může nést více lidí, avšak jejich počet by měl být uvážen vzhledem ke složitosti a rozsahu daného úkolu.
- **A – Accountable:** tato osoba je celkově odpovědná za množinu všech úkolů v daném procesu, projektu či organizaci a je tedy ručitelem. Je pravidlem, že celkovou odpovědnost nese vždy pouze jedna osoba.
- **C – Consulted:** je to právě ten, kdo vykonává v procesu konzultační činnost, poskytuje důležité informace a rady, které posouvají úkoly směrem k jejich splnění.
- **I – Informed:** představuje osobu, která je pouze informována o průběhu daného úkolu nebo rozhodnutí.

### 1.5.6 Standardní operační postup – SOP

Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (SOPs), (2007) definuje Standardní operační postup jako soubor písemných instrukcí, které dokumentují rutinní činnost. Vývoj a použití SOP jsou nedílnou součástí úspěšného systému jakosti. Umožňují jednotlivcům získávat informace k tomu, aby mohli řádně provádět svou práci. Usnadňují udržení konzistentnosti v kvalitě a také bezúhonnosti produktu nebo konečného výstupu procesu. SOP podrobně popisuje pravidelně se opakující pracovní procedury, které mají být provedeny v rámci procesu či organizace. Dokumentuje způsob, jakým mají být činnosti vykonávány a synchronizovány s technickými a systémovými požadavky k podpoře kvality. Může například popsat základní programové akce, technická opatření, používání zařízení a používání vybavení. SOP je vždy specifické pro danou organizaci a tento dokument zároveň napomáhá k zajišťování a kontrole kvality spolu se zajištěním dodržení legislativních předpisů. Jednou z hlavních výhod rutinních postupů je znalost přesných kroků každého člena týmu bez nutnosti cokoliv podrobněji vysvětlovat. Celkově se tak tedy snižuje riziko, že se opomenou důležité kroky procesů.

### 1.5.7 Role služeb – Service level agreement (SLA)

Řepa (2012) poukazuje na důležitost pojmu služba jako efektivního prostředku konstrukce procesně řízené organizace. Služba je vlastně vyjádření rozhraní mezi dvěma procesy či organizacemi. Pokud se považuje rozhraní za platformu pro poskytování služeb mezi dvěma organizacemi, naskytuje se tak dobrý základ pro rozvinutí teorie outsourcingu služeb, která je definována příslušnými smluvními vztahy (SLA). Služba je univerzálním pojetím mezi dvěma nesladěnými systémy a funguje tak jako diferenciál s cílem synchronizace systému



ve společných akcích těchto dvou organizací. Z obsahového hlediska je služba chápána jako základní prvek spolupráce, kde jedna strana stojí na straně zákazníka a druhá figuruje jako dodavatel. Jak zákazník, tak dodavatel mají smluvně stanovená práva a povinnosti spolu s věcnými (technické parametry služby) a společenskými náležitostmi (umístění služby v systému). Nejdůležitějším aspektem tohoto systému je cena, která představuje jeho abstrakci. SLA tedy ve zkratce představuje smlouvu o poskytnutí služby. Každá taková smlouva SLA by měla zahrnovat popis produktu, základní rozsahy služby v měřitelných jednotkách, metriky kvality produktu a případná časová omezení. Nedílnou součástí je také cena služby, která nutně musí odrážet náklady dodavatele.

### **1.5.8 Kritéria hodnocení kvality procesu a procesní metriky**

Davis (2009) klade v článku o kvalitách procesů důležitou otázku, jaké prvky opravdu tvoří kvalitní proces? Na tuto otázku neexistuje dle Davise (2009) jednoduchá odpověď. Je značný rozdíl mezi tím, co tvoří kvalitní proces a co je původem kvalitního modelu procesu. Je možné vytvořit kvalitní procesní model nekvalitního procesu, ale opravdu dobrý proces bez kvalitního modelu nebo designu nemůže existovat. Davis stanovil skupinu aspektů, které by měl proces splňovat, aby mohl dostat úspěšné implementaci. Proces tedy musí být:

- efektivní
- relevantní
- platný
- použitelný
- užívaný
- opakovatelný
- dobře řízený
- měřitelný.

- **PROCESNÍ METRIKY**

Dori (2002) uvádí, že atributy zaznamenávají vlastnosti modelovaného objektu a jsou základním nástrojem při měření efektivnosti systému. Jejich formální úprava a skladba jsou dány tím, jaký softwarový nástroj je použit.

Šimonová (2014) uvádí, že procesní metriky tzv. indikátory či ukazatele jsou způsoby a nástroje, které zachycují významné atributy modelovaného objektu. Metrika může nabývat různých hodnot, které poté určují, v jakém stavu se systém nachází. Šimonová (2014) dále prezentuje dělení na tvrdé metriky (objektivně měřitelná měřítka), které se zaměřují

na výkonnost podnikových procesů, tedy hlavně na zákazníka, a měkké metriky opírající se o subjektivní hodnocení například formou dotazníku.

Jedním z hlavních klíčových ukazatelů je KPI. Dle Boháčové (2009) se jedná o klíčové ukazatele výkonnosti webů, procesů, služeb a organizací. Využívají se na všech úrovních řízení v organizaci. Stanovený KPI by měl splňovat SMART předpoklady, což dle Doležala a kol. (2012) znamená, že by měl být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný. Boháčová Kunová (2009) zmiňuje, že KPI většinou není číslo v absolutní hodnotě, ale jedná se procentuální změny, podíly či poměry z toho důvodu, aby měly co největší vypovídající hodnotu. Důležité je považovat KPI za veličinu pro proces opravdu důležitou, aby bylo možné vyhodnotit, zdali je proces přínosným pro organizaci. Zároveň je také nutno zajistit jeho měřitelnost v čase, což umožní pružně reagovat na změny.

## 2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH ČINNOSTÍ V RÁMCI PROCESU ŘÍZENÍ ZAKÁZEK

Pro dosažení co nejefektivnějšího nastínění situace v Oddělení řízení zakázek je druhá kapitola uvedena krátkou pasáží, která představuje organizaci Panalpina Group. Je zde popsán její historický vývoj, vize, mise a hodnoty.

Zbytek kapitoly se již, jak název napovídá, zabývá jednou z nejdůležitějších částí práce, již je analýza stávajících činností v Oddělení řízení zakázek.

### 2.1 Představení organizace Panalpina Group

Výroční zpráva Panalpina World Transport (2018) uvádí, že Panalpina Group je logistickou organizací zabývající se přepravou zboží. Její kořeny sahají až do doby před 120 lety a jsou spojeny s rozvojem průmyslové oblasti v německém Porýní. V 30. letech 20. stol. se podnikatelské aktivity úspěšně přesunuly do zasilatelského sektoru. Od té doby se organizace organicky rozrůstala prostřednictvím akvizic. Zpočátku se soustředila na přepravu mezi severní a jižní Evropou. V 50. letech 20. stol. se začala orientovat i na přepravu do Ameriky, Afriky, Asie a Austrálie. Vedení Panalpiny Group sídlí ve švýcarské Basileji a činnost společnosti je organizována do čtyř hlavních oblastí – Evropa, Amerika, Asie a Pacifik. Dnes operuje na všech šesti kontinentech a je jedním z předních poskytovatelů tzv. end-to-end řešení šitých na míru zákazníkovi. Dále se také specializuje v oboru Supply chain management<sup>2</sup> (SCM). Mezi hlavní produkty patří kombinace letecké nákladní dopravy a námořní přepravy napříč dvanácti hlavními průmyslovými odvětvími. Organizace Panalpina Group čerpá z letitých zkušeností na trhu, což posiluje její know how, a integrace vlastních IT systémů uspokojí potřeby i těch nejnáročnějších zákazníků.

Celkově je v provozu globální síť se zhruba 500 pobočkami, které jsou rozmístěny v 70 zemích světa a zaměstnávají celkem 14 500 lidí. Panalpina Group se řadí mezi Non-vessel Owning Common Carrier (NVOCC), což dle Definition of NVOCC (c2019) znamená, že se řadí mezi koordinátory přepravy a zasilatele, kteří nevlastní žádné plavidlo, ale působí jako dopravce vydáním vlastních nákladních listů nebo leteckých nákladních listů a přebírají odpovědnost za přepravu. Panalpina Group se celosvětově řadí na čtvrté místo v rámci poskytovatelů logistických služeb v přepravním sektoru.

---

<sup>2</sup> Supply Chain Management představuje řízení dodavatelského řetězce.

### 2.1.1 Vize, mise a hodnoty organizace Panalpina Group

Vize, mise a tři základní hodnoty, kterými se organizace řídí, jsou uvedeny ve výroční zprávě Panalpina World Transport (2018) a budou popsány níže:

- **Vize**

Panalpina Group chce být zákaznický orientovaným, globálním poskytovatelem přepravy a logistických služeb s cílem být vnímán jako důvěryhodný, ceněný a respektovaný partner.

- **Mise**

Organizace chce využít svoji globální přítomnost a kompetence v letecké a námořní přepravě tím, že spolupracuje se zákazníky při hledání hodnoty v jejich dodavatelských řetězcích a společně s nimi buduje chytrá a efektivní end-to-end logistická řešení.

- **Hodnoty**

Hodnoty Panalpiny jsou postaveny na třech základních pilířích, které jsou jádrem každodenního podnikání. Všichni zaměstnanci by je měli přijmout jako své vlastní priority. Jedná se konkrétně o:

1. Výkon – je trvalý závazek k dlouhodobému udržitelnému rozvoji a finančnímu úspěchu. V podstatě se organizace snaží vybudovat konkurenční výhodu v dlouhodobém horizontu.
2. Integrita – je kompasem, který řídí chování organizace společně s postojem vůči sobě a jejím zákazníkům. Prakticky to potvrzuje obrat z výroční zprávy Panalpina World Transport (2018, s. 12): „*Plníme naše sliby a dodržujeme pravidla hry.*“
3. Profesionalita – je vyjádřena vytvořením hodnoty pro zákazníky, která se projevuje v každém řešení zachycujícím předvídání obchodních potřeb. Ve výroční zprávě Panalpina World Transport (2018, s. 12) je to doloženo výrokem: „*Známe naše podnikání, činnost – a dokážeme vytvořit hodnotu pro naše stakeholdery.*“

### 2.1.2 Panalpina Business Service Prague, s.r.o.

Panalpina Group založila po světě čtyři Business Service Centers (BSC), která mají na starost servisní podporu vybraných poboček Panalpina Group. Důvodem založení byla standardizace a centralizace dokumentačních procesů, spolu s optimalizací souvisejících nákladů. BSC v Praze, které je předmětem této diplomové práce, nese oficiální název Panalpina Business Services Prague, s.r.o. a řídí se stejnou vizí, misí a hodnotami jako všechny pobočky

Panalpina Group. Pražské BSC poskytuje podporu zejména německé pobočce, přičemž se primárně soustředí na zpracování dokumentace zásilek spojených s námořní přepravou. Proposal Management jako tým a jeho proces vznikl v pražském BSC za účelem administrativní podpory pro Oddělení řízení zakázek, jehož vedení sídlí v Basileji.

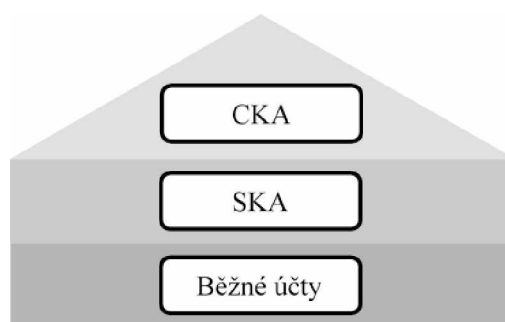
## 2.2 Organizační struktura Oddělení řízení zakázek

Hesse (2012) popisuje v podnikové dokumentaci celý chod Oddělení řízení zakázek a uvádí, že se jedná v zásadě o globální tým pro odpovědi na Request for Quotation (RFQ) a Request for Quotation (RFI), který operuje na korporátní úrovni a zároveň ve všech dalších obchodních regionech a jednotkách. Oddělení řízení zakázek je v procesu kontinuálního rozvoje a inovací s cílem poskytnout vysoce kvalitní návrhy, které zajistí Panalpině konkurenční výhodu u globálních a důležitých zákazníků. Zároveň je oddělení součástí korporátní struktury spadající pod sekci Marketing a Obchod.

Oddělení řízení zakázek v Panalpině má na starosti zpracování zakázek, které se kvalifikují jako tendr<sup>3</sup> na základě splnění níže uvedených podmínek:

- $\geq 10$  nabízených linek
- $\geq 3$  pokryté geografické oblasti
- specifický formát sazeb požadovaný zákazníkem
- validita sazeb  $\geq 6$  měsíců v námořní přepravě
- validita sazeb  $\geq 12$  měsíců v letecké nákladní dopravě

Oddělení řízení zakázek je rozděleno do dvou hlavních úrovní – korporátní a regionální. Zákazníci jsou rozvrženi do tří segmentů dle významnosti, jak ukazuje obrázek 10.



**Obrázek 10** Segmentace zákazníků v Oddělení řízení zakázek (Hesse, 2012, upraveno autorem)

---

<sup>3</sup> Tendr – uveřejnění záměru vyhlášovatele s výzvou na předložení návrhu, o kterou soutěží více zájemců.

Korporátní Řízení zakázek se zaměřuje na zákazníky ze segmentů Corporate Key Accounts (CKA) a Strategic Key Accounts (SKA), což jsou korporátní a strategické klíčové účty. Běžné účty má v kompetenci oblastní Řízení zakázek.

### **2.2.1 Základní pojmy v Oddělení řízení zakázek**

Všechny vykonávané činnosti jsou řízeny interními procesy, které v práci budou přiblíženy v přiměřeném rozsahu k nastínění nutnosti zavést Proposal management. Bude představen i pracovní tým, jehož hlavní agendou bude dokumentační podpora Oddělení řízení zakázek. Činnosti a procesy Oddělení řízení zakázek jsou popsány v interních materiálech Tender Management – Global Guidelines, jejímž autorem je Hesse (2012).

#### **Žádost o nabídku (RFQ)**

Hesse (2012) uvádí, že všeobecně se jedná o strukturovanou výzvu vlád, vládních agentur nebo komerčních podniků na dodavatele zboží nebo služeb. Proces výběrového řízení prostřednictvím RFQ se používá v různých průmyslových odvětvích za účelem optimalizace smluv o poskytování služeb či nákladů řešení. Jedná se také o způsob, jakým veřejnoprávní orgány a komerční podniky nakupují to, co potřebují pro své podnikatelské činnosti. RFQ má za cíl získat srovnatelné informace o výrobcích, službách a cenách od dodavatelů ve strukturované formě.

#### **Žádost o informace (RFI)**

Hesse (2012) uvádí, že RFI obecně popisuje příležitost a stanovuje konkrétní rámec pro potenciální dodavatele, aby poskytli informace o řešeních, alternativách, nákladech, plánech a jejich dodavatelských schopnostech. RFI obvykle předchází RFP nebo RFQ a používá se jako nástroj předběžného výběru k identifikaci potenciálních uchazečů a účastníků RFQ.

RFI má většinou formu dotazníku s otázkami, které jsou dělené do tematických sekcí. Tyto dotazníky organizace obdrží převážně ve formátu .docx (MS Word) či .xlsx (MS Excel). Tyto formáty umožňují obchodníkům z Oddělení řízení zakázek efektivně s daty pracovat a třídít je. Výjimečně se stane, že zákazník pošle tento dotazník ve formátu PDF.

Proces zpracovávání dotazníku nemá v současné době žádnou strukturovanou a standardizovanou formu. Jednotliví obchodníci pracují s obsahem, který získali v minulosti, nebo se ho snaží získat od kolegů, Majitelů obsahu (KO) či od Vedoucích průmyslového odvětví. Problémem však je, že ne každý zaměstnanec má ve své databázi aktualizované informace. Stává se tak, že k zákazníkovi se mohou dostat neaktualizované informace

a organizace se neprezentuje v rámci jednoho tématu jednotným obsahem. Bude tedy nutné vymyslet způsob, jak udržet obchodní data aktualizovaná a přístupná všem, kteří s nimi potřebují pracovat. Otázky se v dotaznících opakují, v běžné praxi je tak pravidlem, že na jednu otázku hledá odpověď více obchodníků, což značně stěžuje proces získávání a také efektivita vyplňování těchto dotazníků je na nízké úrovni. S narůstajícím počtem objemu přepravovaného zboží úměrně narůstá i počet zakázek, o které organizace soutěží. Je nutné najít způsob, jak ušetřit čas vykonáváním rutinních administrativních činností a investovat ho na místech, kde je více potřeba.

### **Žádost o návrh (RFP)**

Hesse (2012) uvádí, že Request for proposal (RFP) obvykle popisuje příležitost, načrtne klíčové požadavky, uvede požadované výsledky a vyžádá si odpověď buď volnou formou či ve specifickém formátu.

#### **2.2.2 Současný stav zpracovávání zakázek v Panalpina Group**

V současné době jsou dlouhodobé zakázky v Panalpině zpracovávány na dvou již zmiňovaných úrovních – korporátní a oblastní. O jejich zařazení rozhoduje tzv. RFQ komise, která zhodnotí, jakou má tendr váhu a o jak velkého zákazníka se jedná. Obě úrovně jsou podpořeny několika souvisejícími procesy, které organizují všechny členy tak, aby každé RFI, RFQ a RFP mohly být zpracovány v rámci zadaného termínu včas a efektivně. Klíčové činnosti Oddělení řízení zakázek jsou popsány v dalším odstavci.

Když je zaznamenána příležitost, vlastník nabídky se s ní účastní schvalovacího RFQ procesu. Pokud není příležitost schválena k přijetí a dalšímu zpracování, musí být identifikovány důvody. Pokud přijata je, postupuje k dalšímu zpracování. Dalším krokem je přijetí RFI, RFQ či RFP od zákazníka. Vlastník nabídky založí dokument v Bid Opportunity Assessment Tool (BOAT), což je nástroj, který slouží pro posuzování příležitostí. Tento nástroj umožňuje vyhodnocení RFQ s ohledem na tvrdá fakta (např. objemy přepravy) a měkká fakta (např. vztahy se zákazníky). Hodnocení provádí výlučně korporátní tým Oddělení řízení zakázek (PAC<sup>4</sup>) sídlící v Basileji na základě předem definovaného systému hodnocení. Cílem tohoto hodnocení je identifikovat ty příležitosti, které jsou hodnotné, a budou tak vedeny s podporou korporátního Řízení zakázek. Účelem formuláře BOAT je, aby byla všechna důležitá a pro RFQ relevantní fakta viditelná ve společném a strukturovaném formátu, který

---

<sup>4</sup> PAC – Panal Centre (jedná se zkratku, která označuje v organizaci oddělení na korporátní úrovni).

umožňuje všem zúčastněným stranám rychle porozumět nejdůležitějším skutečnostem. Dobře vyplněný formulář BOAT může pro všechny zúčastněné strany poskytnout cennou transparentnost, aby bylo možné pochopit a vyhodnotit nabídku. Po analýze BOAT formuláře je k RFQ přiřazen vedoucí (Tender Manager – TM), který řídí a rozhoduje v dalších krocích o RFQ. Těmito kroky jsou identifikace přístavů, popřípadě letišť a dále pak vytvoření sazeb. V posledním kroku je hotové RFQ předáno nazpět vlastníkovi nabídky, který ji předá zákazníkovi v zadaném termínu. RFQ je právě často doprovázeno RFP dokumentem, který je oddělený od sazeb, obsahuje dopisy s důležitými kontakty, shrnuje řešení pro zákazníka, poskytuje informace o Panalpině a jejích produktech a podobně.

Dokumenty, které obsahují sazby, mají standardizovaný formát vytvořený v MS Excel. Pro vyplnění RFI se používá formát, který zašle zákazník, aby pro něj porovnávání dotazníků bylo snadnější (nejčastěji však MS Excel a MS Word). Pro RFP však v Panalpině doposud neexistuje žádný standard či předloha, které by vlastníci nabídky společně se členy týmu z Řízení zakázek mohli používat. Některé RFP tak tedy měly formu prezentace v MS PowerPoint a jindy se jednalo o dokument vytvořený v MS Word. Užití grafiky, barvy a písma nebyly koherentní s oficiálním dokumentem – Corporate Identity Guidelines (Pokyny pro podnikovou identitu), jak je vidět například ve výběru titulních stran RFP na obrázku 11.



**Obrázek 11** Příklady titulních stran vybraných návrhů pro zákazníky užitých v minulosti (Interní materiály, 2018, upraveno autorem)

Prezentace organizace před zákazníkem tedy je jedním ze slabých míst odpovědi na RFQ a RFP. Právě absence oné předlohy dává obchodníkům volnost při zpracování, která je časově zatěžuje a nabourává podnikovou identitu. Z mnoha odpovědí na RFQ a RFP tak není na první pohled patrné, z jaké organizace pochází. Jedním z hlavních atributů úspěchu



v konkurenčním prostředí je budování silné image podniku, kterou si zákazníci zapamatují a budou si ji s nabízenými kvalitními službami spojovat. Bude tedy nutné pracovat na zkvalitnění dokumentace, která podpoří snahu organizace se v konkurenčním prostředí odlišit.

Odpovědi na RFQ a RFP jsou termínované zákazníkem, není tedy času nazbyt a dalším problémem, kterému musí obchodníci čelit, je jeho nedostatek. Při vytváření odpovědi na RFQ a RFP se pokaždé obchodníci musí zabývat stejnými administrativními úkony při vytváření dokumentu, které by se daly eliminovat. Obchodníci by se tak více než na vzhled dokumentu mohli zaměřit na obsahovou kvalitu návrhu, což by opět prospělo obchodu a celé organizaci.

### **2.3 Zjištění potřeby zavedení nového procesu**

Díky neustálým snahám o inovace a standardizaci podnikových procesů vyvstala idea zformovat proces podporující dokumentaci spojenou s RFI a RFP. Jelikož je Panalpina Group mezinárodní organizací, kvalitní prezentace z hlediska jak obsahového, tak formálního, je nezbytná, aby byl udržen vysoký standard v rámci hospodářské soutěže. Na curyšském workshopu IBM Design Thinking v roce 2016 vedení Oddělení řízení zakázek definovalo tezi, která byla prakticky zadáním pro vytvoření procesu, jenž by podpořil RFP v Panalpině:

*„Navrhnout lepší způsob, jakým mohou tvůrci obsahu RFP během procesu důsledně vytvářet, sdílet, opakovaně používat a prezentovat obsah RFP – oddělený od tvorby cen – ve standardizovaném, ale na zákazníka zaměřeném centralizovaném formátu s kontrolami kvality, aby zákazníci získali to, co potřebují, a stakeholderi Panalpiny tak mohou být efektivnější a mohou zvýšit kvalitu odpovědi na RFP s cílem navýšit objem získaných zakázek.“*

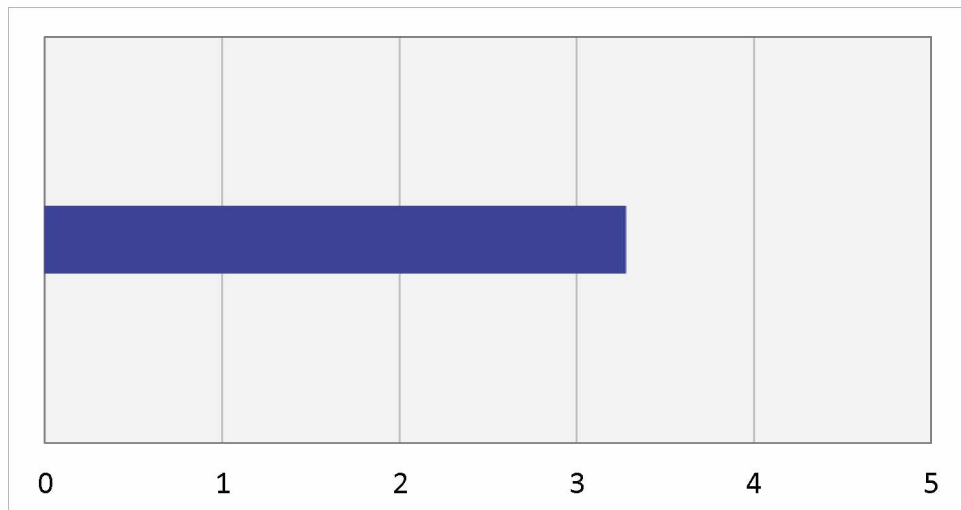
Z následných diskusí napříč oddělením Řízení zakázek vyvstaly následující otázky, na které bude nutné nalézt odpovědi:

1. Jak vylepšit kvalitu návrhů pro zákazníky?
2. Je možné návrhy standardizovat?
3. Jak nakládat s různými verzemi dokumentů?
4. Jak efektivně vyhledávat relevantní informace?
5. Jak býti více efektivní a jak zvýšit rychlost vytváření dokumentace?
6. Jak zajistit, aby byl obsah stále aktuální?

V rámci dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci napříč různými odděleními včetně zástupců z Oddělení řízení zakázek (celkem 85 respondentů) byly zjištěny

hodnoty, které přesvědčily management o nutnosti zavedení zcela nového procesu. Dotazovaní zaměstnanci mají pravidelný kontakt se zákazníky. Pro účely této práce byly vybrány následující otázky z dotazníku:

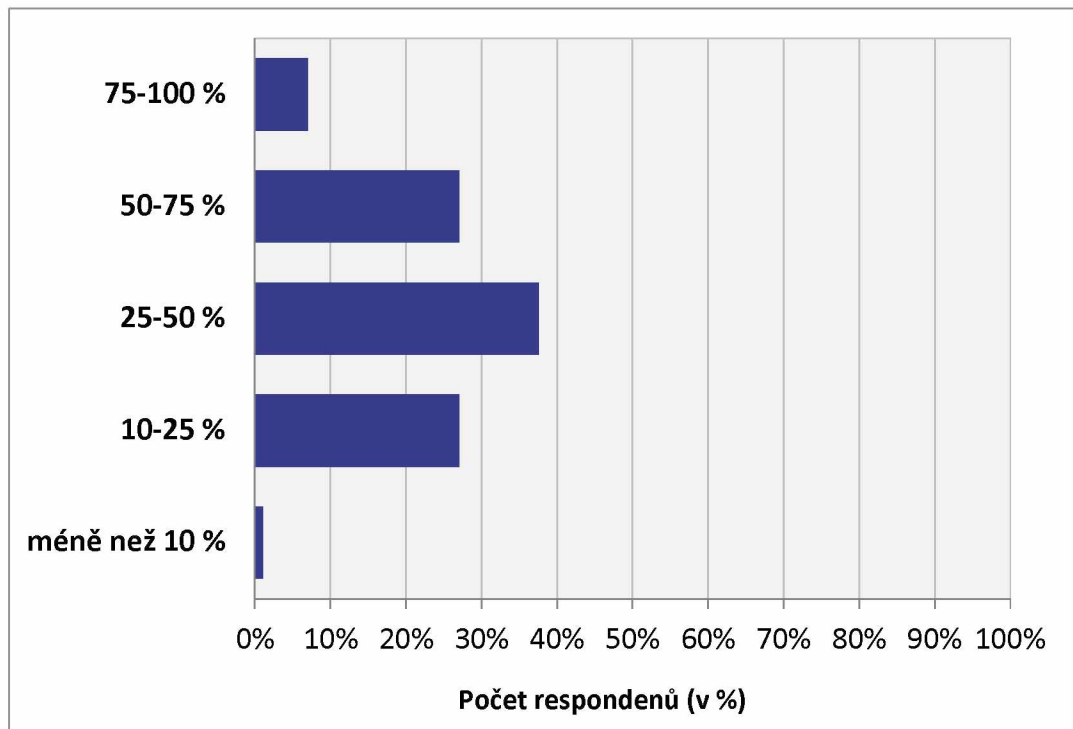
1. Jak podle vás vnímají zákazníci odpovědi Panalpiny na RFI a RFP? (1, špatně – 5, výborně)



**Obrázek 12** Předpokládané vnímání RFP a RFI odpovědí (Interní dotazníkové šetření, 2016, upraveno autorem)

- Respondenti v průměru ohodnotili spokojenost zákazníků s návrhy číslem 3,28. Je zřejmé, že odpovědi nedosahují nejhorších výsledků, ale stále se ve výsledku vyskytuje prostor pro zlepšení. Tento potenciál by bylo dobré naplnit.

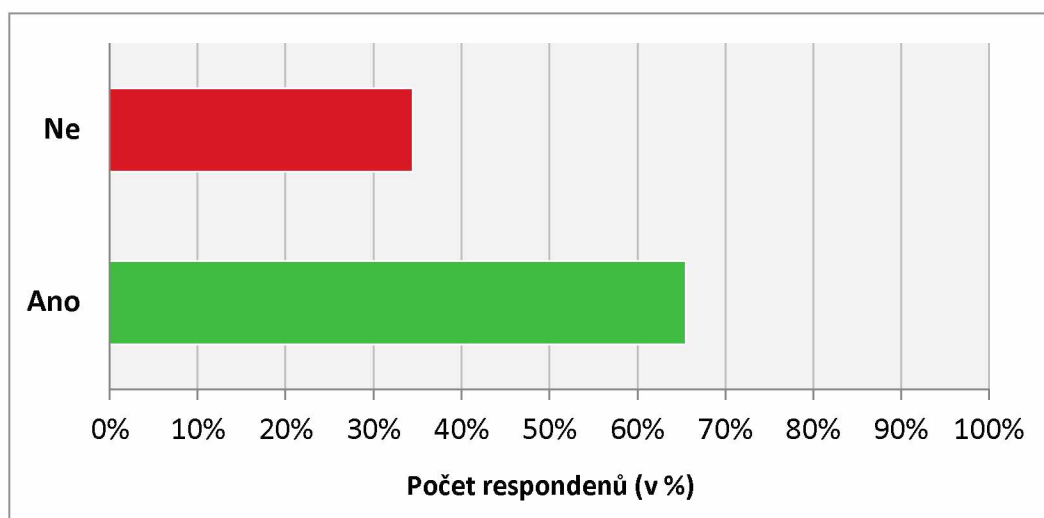
2. Jak moc si myslíte, že návrh a textová část odpovědi ovlivňují rozhodnutí zákazníka? (v %)



**Obrázek 13** Předpokládaný vliv textové části návrhu na rozhodování zákazníka (Interní dotazníkové šetření, 2016, upraveno autorem)

- Z grafu je vidět, že bezmála 40 % respondentů je přesvědčeno, že zákazník může být ovlivněn mezi 25–50 % textem a skoro 30 % respondentů se domnívá, že textová část může dokonce ovlivnit zákazníka z více než 50 %. Z toho vyplývá, že zanedbání textové části návrhu by mohlo mít negativní vliv na soutěže o zakázky s dalšími logistickými organizacemi.

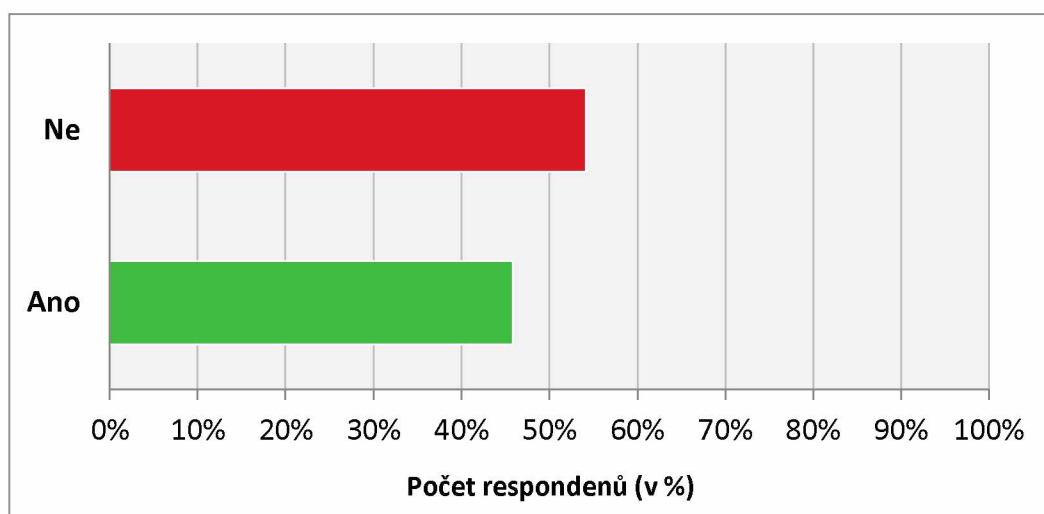
### 3. Předkládáte zákazníkovi formální průvodní dopis?



**Obrázek 14** Předkládání průvodního dopisu zákazníkům (Interní dotazníkové šetření, 2016, upraveno autorem)

- V grafu je zřejmé, že většina obchodníků průvodní dopis předkládá, ale téměř 35 % respondentů ho vynechává.
- Průvodní dopis je zdvořilé oslovení zákazníka, které by v dokumentu chybět nemělo. Nejsou patrné důvody, které by vysvětlovaly absenci těchto dopisů v odpovědích na RFP. Je nutné vytvořit řešení, které obchodníky motivuje tyto dopisy do dokumentu vkládat.

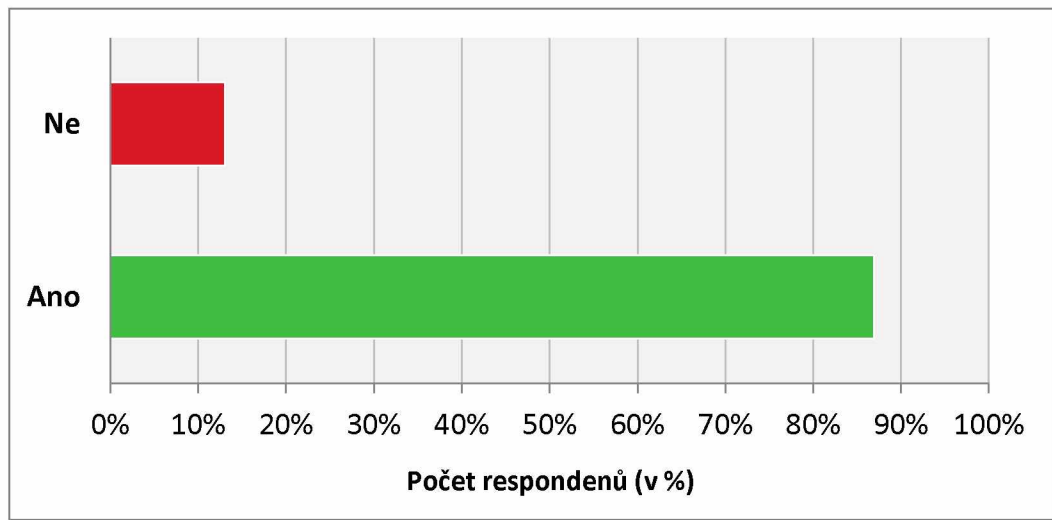
### 4. Předkládáte zákazníkovi shrnutí?



**Obrázek 15** Předkládání shrnutí zákazníkům (Interní dotazníkové šetření, 2016, upraveno autorem)

- Z grafu vyplývá, že skupiny předkládající shrnutí nepřevažují, ale jsou takřka vyrovnané.
- Shrnutí zákazníkovi umožňuje ucelit si informace, které jsou v RFP zmíněny a organizace má tak možnost vyzdvihnout benefity, které přinese zákazníkovi v rámci nabízených řešení pro přepravu.

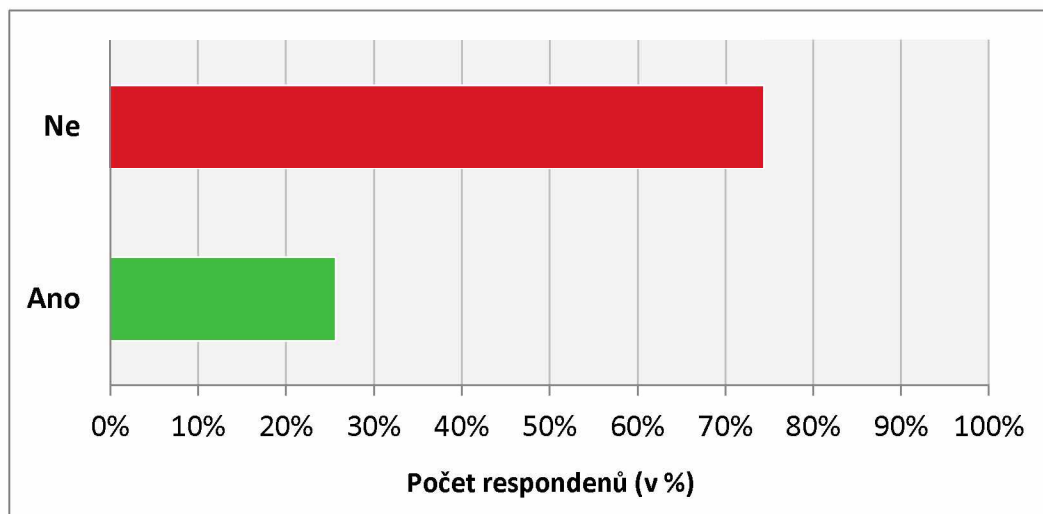
5. Vidíte smysl ve vytvoření standardizovaných vzorů pro návrhy?



**Obrázek 16** Zjištění zájmu o vytvoření standardizovaných vzorů pro návrhy zákazníkům (Interní dotazníkové šetření, 2016, upraveno autorem)

- Bezmála 90 % zaměstnanců by uvítalo zavedení portfolia standardizovaných textů, což by značně mohlo ulehčit jejich vytížení.

6. Máte k dispozici nějaký způsob, jak sledovat obsah, jehož platnost vypršela nebo jeho platnost brzy vyprší?



**Obrázek 17** Sledování validity obsahu předkládaného zákazníkům (Interní dotazníkové šetření, 2016, upraveno autorem)

- Je znatelné, že bezmála 75 % respondentů nemá v současné době přístup k žádným nástrojům na sledování validity obsahu, což značně zvyšuje pravděpodobnost, že zákazníci obdrží informace, které nemusí být pravdivé.

### 2.3.1 Shrnutí a identifikace slabých míst

Z analýzy stávajících činností a procesů vyplývá, že Oddělení řízení zakázek vyžaduje změny zejména v textových částech odpovědí na RFI a RFP. Doposud neexistuje žádný standard na zpracování textů, které se předkládají zákazníkům, se kterými Panalpina Group uzavírá dlouhodobé kontrakty na přepravu. Kvalita návrhů tak není konzistentní a textové části jsou často v nesouladu s podnikovou identitou zejména z formálního hlediska (užití špatných fontů, nesprávné užití loga v oficiální dokumentaci, neadekvátní a nekonzistentní formát dokumentace atd.).

Neexistuje jednotná databáze obsahu pro tyto dokumenty, jejíž validita by se kontrolovala a pravidelně obnovovala. Vyhledávání informací je složité a zdlouhavé – zaměstnanci musí často dohledávat kontakty, u kterých by mohli odpovědi na otázky sehnat a proces onoho získávání skrze emailovou komunikaci je příliš komplikovaný.

Mezi kritické výsledky dotazníkového šetření patří následující hodnoty:

- 75 % respondentů nemá žádné nástroje pro sledování validity obsahu – je to jedna z možných hrozeb, která může zapříčinit, že se v současné situaci mohou k zákazníkům dostat informace, které nejsou aktuální.
- 35 % respondentů nepředkládá průvodní dopis a 54 % respondentů nepředkládá shrnutí – tyto dva dokumenty mají za cíl prezentovat kvalitní práci a závazek, který organizace zákazníkovi poskytuje, pokud tedy chybí, zákazník by mohl nabýt dojmu, že o něj není dobře pečováno a vybrat si tak konkurenční nabídky na přepravu.
- 90 % respondentů projevilo zájem o standardizované formy textů, které by ušetřily čas při přípravě dokumentace odpovědí na RFP a RFI. Právě příprava dokumentace je jednou z aktivit pracovní náplně, která je v současnosti časově náročná a neefektivní.

Potřeba standardizovaného procesu pro dokumentační oporu RFP je tedy na základě výše uvedených faktů potvrzena. V třetí kapitole budou navržena řešení v podobě návrhu nových procesů, které by měly spadat do agendy týmu Proposal management, který bude založen právě za účelem podpory Oddělení řízení zakázek. Implementace má za cíl vyřešit problémy s textovými částmi v návrzích, kterými se Panalpina Group prezentuje před zákazníky. Praktická část této práce je zaměřena na vytvoření procesů pro podporu odpovědí na RFP, což je plánováno jako pilotní projekt. Proces na podporu RFI bude Proposal management zpracovávat po globální úspěšné implementaci procesů na podporu RFP a není tak součástí praktických výstupů této diplomové práce.

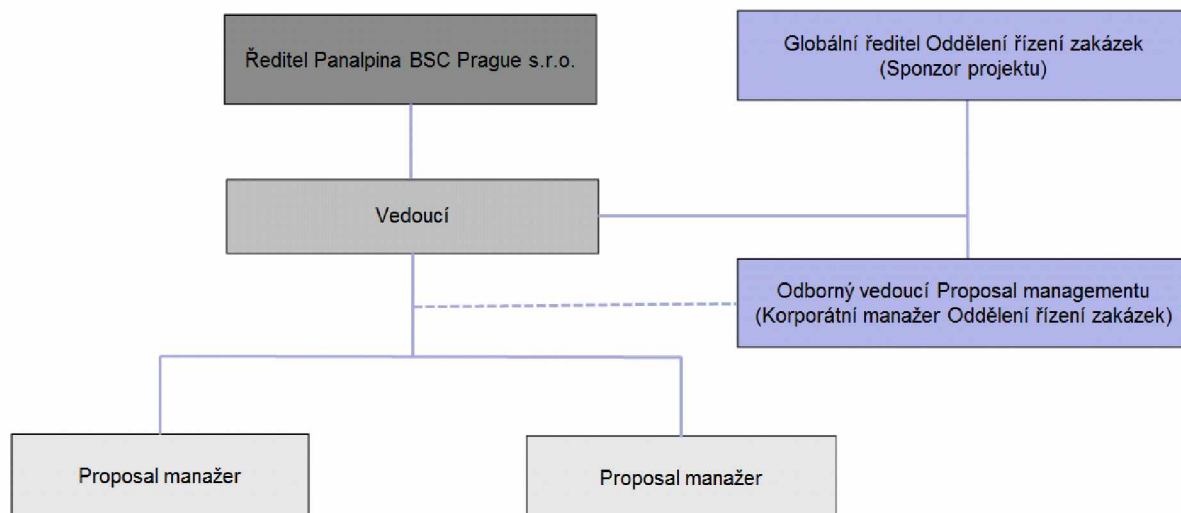
### **3 NÁVRH A IMPLEMENTACE PROCESU PROPOSAL MANAGEMENT**

Následující kapitola je věnována tvorbě komplexního řešení při zavádění Proposal managementu v organizaci, což zahrnuje sestavení nového týmu včetně jeho zařazení do maticové struktury BSC. Dalším krokem bude modelace návrhů procesů, které budou navázány na ostatní procesy v Oddělení řízení zakázek. Tato práce je dedikována právě modelaci procesů za účelem zlepšení způsobu při vytváření návrhů na RFP, a to zejména v oblasti standardizace a částečné automatizace za pomoci softwarového nástroje Qvidian Proposal Automation Tool (QPA).

#### **3.1 Sestavení týmu Proposal management**

Prvním krokem je sestavení týmu Proposal management. Tým bude poskytovat dokumentační podporu pro Oddělení řízení zakázek a jeho primární agendou bude vykonávání procesů spojených s vytvářením odpovědí na RFP. Proposal management bude alokovan v pražském BSC a čítá celkem dva pracovníky, jak je znázorněno na obrázku 18. Autor práce v Panalpině Business Services Prague s.r.o. zastává funkci Proposal manažera již od samotného vzniku a později bude najat druhý zaměstnanec, který bude vykonávat stejnou pozici. Autor má tak možnost aktivně vytvářet týmovou dokumentaci včetně procesních diagramů ještě před úplným zavedením. Proposal Management bude mít vedoucího, který má již na starost tým zajišťující nahrávání sazeb dlouhodobých zakázek do systému SAP TM. Úloha vedoucího má primárně administrativní ráz spojený se správou docházky, hodnocení KPI v interním systému a začlenění Proposal managementu do oficiální struktury v pražském BSC. Jeho přímý nadřízený je Ředitel Panalpina Business Services Prague, s.r.o. Odborný dohled nad procesní agendou bude mít Odborný vedoucí Proposal managementu, který zároveň zastává funkci Korporátního manažera v Oddělení řízení zakázek. Sponzorem, mentorem a dalším odborným dohledem nad implementací Proposal managementu je Globální ředitel Oddělení řízení zakázek.





**Obrázek 18** Organizační struktura týmu Proposal Management (Interní materiály, 2018, upraveno autorem)

### 3.1.1 Association of Proposal Management Professionals (APMP) Foundation certifikace

Jelikož si Panalpina Group jako společnost zakládá na profesionalitě jako jedné ze svých základních hodnot, rozhodl se management zapsat členy týmu Proposal management a oba vedoucí včetně sponzora na školení a certifikaci od organizace APMP. APMP sdružuje profesionály v oblasti Proposal managementu a podporuje profesní růst všech členů tím, že sdílí technologie, vědecké a praktické poznatky v oblasti rozvoje obchodování zaměřeného na úspěšný prodej, to vše skrze návrhy, nabídky, tendry a prezentace. Školení a následná certifikace na úrovni Foundation, se zabývá celým procesem zpracování nabídky pro zákazníka včetně obsahových a formálních náležitostí, které značně posílí kvalitu návrhu tak, aby měl šanci na úspěšné přijetí zákazníkem. Kopie autorova osobního certifikátu je uvedena v příloze C. Poznatky ze školení (zejména práce s textem a jeho formátování) budou následně využity při vytváření korporátní předlohy návrhů v aplikaci Qvidian Proposal Automation Tool (QPA).

### 3.2 Integrace softwarového nástroje QPA pro implementaci Proposal managementu

Ještě před vznikem Proposal managementu vypsala vrcholný management výběrové řízení na poskytovatele softwarového nástroje, který by uspokojil potřeby Panalpiny v oblastech ukládání dokumentace a automatizovaného generování standardizovaných návrhů z předlohy.

Nakonec byla vybrána cloudová aplikace od společnosti Upland Qvidian s názvem Qvidian Proposal Automation Tool neboli QPA. Jak uvádí Upland Qvidian (c2019), aplikace umožňuje automatizaci obchodních návrhů pro velké organizace s mezinárodním přesahem.

Výhodou je personalizace programu spolu se zajištěním bezpečnosti ukládání veškerého obchodního obsahu, který je napříč organizací sdílen. Jednou z velkých předností je knihovna, kde je veškerý obsah ukládán a aktualizován pro potřeby obchodních týmů. Lze se tak dostat k informacím kdykoliv a odkudkoliv. Knihovna, která slouží jako databáze obchodního obsahu, nabízí také funkci automatizované revize na bázi přidělování úkolů mezi uživateli, kteří mají za daný obsah zodpovědnost.

QPA nabízí plug-in<sup>5</sup> pro MS Office, což značně usnadňuje práci všem uživatelům, jelikož MS Office je v organizaci primárním programovým balíčkem, který se využívá pro vytváření obsahu. Tato aplikace a její funkce byly uvažovány při modelaci procesů na podporu RFP, která je znázorněna v kapitole 3.4 Procesní modelování v Proposal managementu. V budoucnu poslouží tato aplikace i při vytvoření procesu na podporu RFI.

### **3.3 Koncept Proposal managementu**

Nestandardizované vytváření návrhů v Oddělení řízení zakázek je nutné nahradit dokumenty, které budou jednodušší na tvorbu a jejich distribuce směrem k zákazníkovi bude v co nejvyšší kvalitě. Obchodníci z Oddělení řízení zakázek jsou kontinuálně zaneprázdnění, a jak vyplynulo z dotazníkového řešení, konceptuální změna v rámci vytváření návrhů by jim ulehčila od náročné administrativy tím, že se eliminuje proces vytváření grafické podoby návrhů společně s obsahem, který lze standardizovat (průvodní dopisy, titulní strany, grafický vzhled a rozložení textu).

Oddělení řízení zakázek a jeho hlavní proces Řízení zakázek je v organizaci vymezen jako klíčový, jedná se o proces, skrze který podnik získává významné zakázky a podílí se tak markantně na zisku. Oba procesy, jejichž návrhy jsou načrtnuty v následující kapitole, se řadí mezi procesy podpůrné, jelikož organizace by se bez nich obešla, významně dopomohou snížit vytížení Oddělení řízení zakázek, ale nemají externího zákazníka. Výsledný produkt obou procesů má však pro zákazníka značnou hodnotu, jelikož mu bude k dispozici dokument, který nese důležité informace, jež jsou základem pro rozhodnutí zákazníka o přijetí návrhu na přepravu.

---

<sup>5</sup> Plug-in – jedná se o softwarovou komponentu (tzv. „zásuvný modul“), která přidává specifický prvek do existujícího počítačového programu a tím ho rozšiřuje o další funkcionality.

### 3.4 Procesní modelování v Proposal managementu

V rámci Proposal managementu je potřeba pokrýt dvě hlavní oblasti:

1. standardizace a automatizace odpovědí na RFP,
2. databáze s aktualizovaným obsahem, který by se využíval v odpovědích na RFP.

Proces vytváření těchto návrhů zahrnuje úvodní týmový brainstorming, kterého se účastnil Globální vedoucí Oddělení řízení zakázek, Vedoucí Proposal managementu a ze kterého vyvstaly důležité milníky včetně definice zainteresovaných stran a zadání pro vytvoření procesních diagramů. Návrhy obou procesů byly několikrát konzultovány a připomínkovány za asistence Globálního ředitele Oddělení řízení zakázek a Odborného vedoucího Proposal managementu, zejména z důvodu, aby zapadly do struktury Oddělení řízení zakázek. Pro popis procesů byly využity v obou případech tři nástroje:

- Jako první autor vytvořil základní popisnou tabulku každého z obou procesů, která obsahuje veškeré důležité charakteristiky.
- Pro modelování a vizualizaci diagramů byl použit program MS Visio, který je přiblížen v kapitole 1.5.2 Softwarové nástroje procesního modelování. Hlavním výsledkem praktické části této diplomové práce jsou návrhy dvou podpůrných procesů, které by měly sloužit v Oddělení řízení zakázek. Tyto návrhy vznikly jako reakce na tezi, která je definována v kapitole 2.3 Zjištění potřeby zavedení nového procesu. První proces se jmenuje Proposal Support a pokrývá oblast standardizace a automatizace odpovědí na RFP. Druhý proces se nazývá Knowledge Upload a zajišťuje databázi aktualizovaného obsahu v knihovně QPA.
- V poslední tabulce jsou znázorněny procesní kroky v kombinaci s maticí odpovědnosti RACI, jejíž komponenty jsou blíže vysvětleny v kapitole 1.5.5 Matice odpovědnosti RACI spolu s navrženým SOP přiblížený v kapitole 1.5.6 Standardní operační postup – SOP. Jednotlivé činnosti budou po nahrání veškerého obsahu v implementační fázi ještě testovány v ostrém provozu. Pokud časový rámec v tomto návrhu nebude vyhovovat podmínkám procesu, bude nutné ho ještě před úplným spuštěním procesu upravit.

V následující tabulce jsou vysvětleny akronymy užívané v průběhu modelování procesů.

**Tabulka 6** Akronymy procesů Proposal Support a Knowledge Upload

Akronym	Anglický název	Český překlad
BO	Bid Owner	Vlastník nabídky
CRM	Customer-Relationship-Management	Řízení vztahů se zákazníky
HTM	Global Head of Tender Management	Globální ředitel oddělení řízení zakázek
HoIV	Head of Industry Vertical	Vedoucí průmyslového odvětví
HPM	Head of Proposal Management	Odborný vedoucí Proposal managementu
ISP	Internal Service Provider	Interní poskytovatel servisu/informací
KO	Knowledge Owner	Majitel obsahu
KSR	Knowledge Storage Request	Žádost o aktualizaci dokumentu
PM	Proposal Manager	Proposal manažer
PSF	Proposal Support Form	Žádost o vypracování návrhu
QPA	Qvidian Proposal Automation Tool	Qvidian Proposal Automation Tool
RFI	Request for Information	Žádost o poskytnutí informací
RFQ	Request for Quotation	Žádost o cenovou nabídku
TM	Tender Manager	Manažer Oddělení řízení zakázek

Zdroj: Autor (2019)

### 3.4.1 Proces Proposal Support

Proces Proposal Support v překladu prakticky znamená administrativní podporu pro Majitele nabídky při přípravě odpovědi na RFP. Proces navazuje na klíčový proces Řízení zakázek, který pokrývá přípravu nabídky včetně cen. Proposal Support je od nabídky cen oddělen. Jedná se tedy primárně o zpracování textové části. Prvním předpokladem jsou vzory základních částí návrhu, které jsou připravené v aplikaci QPA a je možné na jejich základě vygenerovat návrhy přizpůsobené na míru zákazníkovi a zakázce, kterou vypisuje. Jedná se konkrétně o různé verze titulních stran, průvodních dopisů, sponzorských dopisů, dokumentů s informacemi o Panalpině a produktech, které nabízí. Dalším předpokladem je identifikace obchodních příležitostí v interním systému a kontaktování příslušných Majitelů nabídky, kteří mají za úkol vyplnit Proposal Support Form (PSF), což je Žádost o vypracování návrhu zakázky. Jedná se o formulář, kde Vlastník nabídky přímo vypíše komponenty návrhu, které požaduje. Proposal manažer dále formulář analyzuje a rozhodne se, zdali je schopen žádosti vyhovět. Pokud ne, musí identifikovat důvody. Pokud ano, seznámí se s dokumentací a pošle pozvánku na telefonát pro Majitele nabídky a Manažera Oddělení řízení zakázek. V rámci telefonátu se ujasní veškeré nesrovnalosti. Poté Proposal manažer připraví draft návrhu a pošle ho Majiteli nabídky. Pokud není Majitelem nabídky přijat, vrátí ho Proposal manažerovi na přepracování. Pokud je přijat, následuje schválení Manažerem průmyslového odvětví. Pokud

ho neschválí, je zaslán zpět Proposal manažerovi na přepracování skrze Majitele nabídky. Pokud schválen je, PM připraví finální návrh v požadovaném formátu a pošle zpět Majiteli nabídky, který předá zákazníkovi kompletní dokumentaci. Kompletní dokumentaci obdrží také pro archivační účely Manažer Oddělení řízení zakázek.

V tabulce 7 jsou zmíněny charakteristiky procesu Proposal Support. Hlavním cílem procesu je vytváření odpovědí na RFP ve standardizovaném formátu a požadované kvalitě. Tento proces nemá externího zákazníka a jeho zákazníkem je tedy Oddělení řízení zakázek, kterému poskytne dokumentační podporu. Důležitým dokumentem je formulář PSF, ve kterém Proposal manažer získá všechny potřebné informace pro vyplnění kolonek předlohy v aplikaci QPA, ze které nakonec vygeneruje návrh pro danou RFP.

**Tabulka 7** Charakteristiky procesu Proposal Support

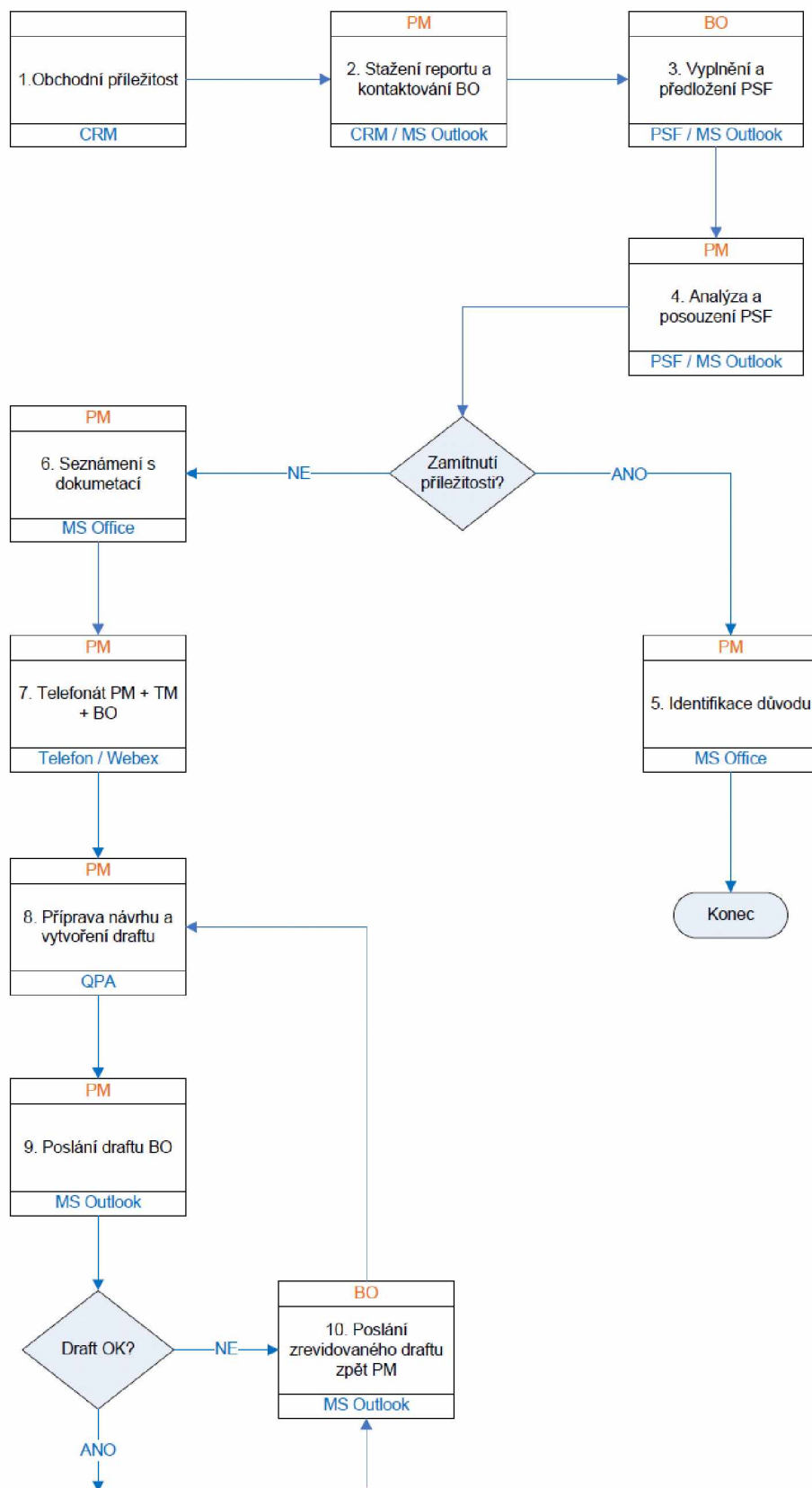
Název procesu	Proposal Support
Cíl	Vytváření odpovědí na RFP ve standardizovaném formátu a požadované kvalitě
Zákazník	Oddělení řízení zakázek
Vlastník	Globální ředitel Oddělení řízení zakázek
Vstupy	Přijetí kompletně vyplněného formuláře PSF
Zdroje	Emailový klient MS Outlook MS Word Qvidian Proposal Automation Tool Adobe CC Illustrator Adobe Acrobat Reader DC
Role	BO, TM, PM, HoIV, HPM, HTM
Činnosti	Viz obrázek 20 (diagram procesního toku)
Výstupy	Návrh odpovědi na RFP
Měřitelné ukazatele	Minimalizace chyb v návrzích Dodržování procesu a SOP Kalkulace uvedeny v tabulce 11

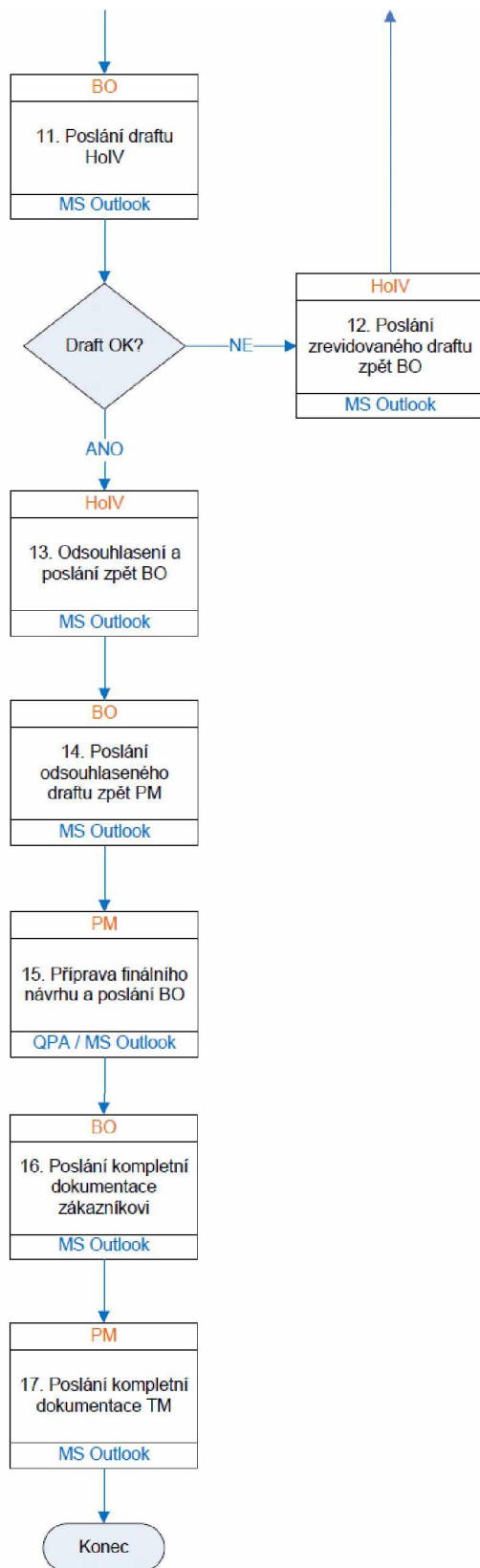
Zdroj: Autor (2019)

Obrázek 19 mapuje tok procesních činností a je tak procesním diagramem popisujícím proces Proposal Support. Mezi hlavní činnosti patří vyplnění a následná analýza PSF Proposal manažerem. Následuje rozhodnutí, které zda Proposal manažer žádost přijme či zamítne (s řádným odůvodněním). Důležitým aspektem je telefonická schůzka všech zúčastněných stran, kde se ujasní případné nesrovnalosti. Dalším zásadním milníkem je verifikace managementu,

který musí dokument schválit. Dvojitá kontrola zajistí, že zákazník obdrží odpověď na RFP v co nejvyšší kvalitě.

Tabulka 8 kombinuje RACI model a Standardní operační postup, který bude součástí formální dokumentace procesu Proposal Support. V tabulce jsou vyobrazeny jednotlivé procesní činnosti, které jsou označeny pořadovým číslem a dají se tak snadno párovat s činnostmi v diagramu. Každá činnost obsahuje podrobný popis spolu s časovým rámcem, pokud je ho zapotřebí.





**Obrázek 19** Modelace procesu Proposal Support v MS Visio (Autor, 2019)



**Tabulka 8** SOP a RACI model pro proces Proposal Support

Procesní krok	RACI	Zodpovědná osoba	Detailní popis činnosti / časový rámec
		Zákazník	Spuštění RFP / RFQ
1			Řízení příležitostí CRM Opportunity Management dle globálního obchodního procesu (PAC-DOC-146 a PAC-DOC-149) Spuštění RFP / RFQ v Panalpině
2	R: PM A: HPM C: - I: -	Proposal manažer	PM na denní bázi kontroluje report zakázek z nástroje BOAT a aktivně kontaktuje Vlastníky nabídek s nabídkou podpory.
3	R: BO A: HoIV C: PM I: TM	Vlastník nabídky	Jakmile je RFQ spuštěna zákazníkem BO ihned předloží PSF PM. BO musí také zvolit, jaký druh návrhu požaduje.
4	R: PM A: HPM C: HPM I: TM	Proposal manažer	Během jednoho pracovního dne přezkoumá PSF zhodnotí, zdali bude RFP podporován Proposal managementem. Poté HPM přidělí RFP PM dle pracovní výtěže a milníků.
5	R: PM A: HPM C: - I: -	Proposal manažer	V případě odmítnutí podpory PM identifikuje důvody. Příklad: a) příliš krátká doba na zpracování návrhu b) žádná podpora Produktu.
6	R: PM A: HPM C: - I: -	Proposal manažer	Provedení podrobného přezkoumání ihned po obdržení PSF přiděleným PM (pokud to čas a pracovní zatížení dovolí, nejdéle však během dvou pracovních dnů).
7	R: PM A: HPM C: TM, BO I: TM, BO	Proposal manažer	Iniciuje telefonát / Webex s BO a vedoucím TM a společně stanoví milníky a obsah návrhu. V případě vysoké složitosti PM poskytne krátký trénink pro BO v QPA tak, aby BO mohla sestavit svůj vlastní návrh.
8	R: PM A: HPM C: - I: -	Proposal manažer	Sestaví návrh v QPA založený na požadavcích definovaných v PSF a následných diskusích během hovoru o podobě návrhu.

9	R: PM A: HPM C: - I: TM	Proposal manažer	Vygeneruje draft návrhu z QPA a pošle jej emailem BO k přezkoumání spolu s návodem pro přezkoumání / schválení.
10	R: BO A: BO C: ISPs I: -	Vlastník nabídky	Pokud návrh obdrženy od PM není v pořádku, musí ho BO opravit či doplnit a poslat zpět PM.
11	R: BO A: HoIV C: - I: PM	Vlastník nabídky	Pokud se jedná o standardní návrh pak ho BO předá HoIV / sponzorovi. V případě individuálního návrhu pak BO doplní chybějící části (např. souhrnný přehled, hodnotový návrh) a poté zašle vyplněný návrh HoIV / sponzorovi.
12	R: HoIV/sponzor A: - C: - I: PM	Vedoucí prům. odvětví / sponzor	Pokud HoIV / sponzor nesouhlasí s návrhem, pak návrh opraví / doplní a zašle zpět revidovaný návrh BO → krok 10.
13	R: HoIV/sponzor A: - C: - I: PM	Vedoucí prům. odvětví / sponzor	Pokud HoIV / sponzor souhlasí s návrhem, pak ho podepíše a pošle zpět BO.
14	R: BO A: HoIV C: - I: -	Vlastník nabídky	Zašle podepsaný finální návrh PM.
15	R: PM A: HPM C: - I: TM, HTM	Proposal manažer	Sestaví konečný návrh v QPA a odešle konzistentní verzi ve formátu PDF BO.
16	R: BO A: HoIV C: - I: TM, PM	Vlastník nabídky	Vlastník nabídky předá zákazníkovi kompletní sadu dokumentace včetně návrhů, cenové dokumentace (ve formátu PDF).
17	R: PM A: HPM C: - I: TM, HTM	Proposal manažer	Odešle kompletní sadu dokumentace Do vedoucímu TM pro archivaci v knihovně zakázek.

Zdroj: Autor (2019)

### 3.4.2 Proces Knowledge Upload

Proces Knowledge Upload by se dal významově přeložit jako Proces ukládání dokumentace. Globálním cílem tohoto procesu je udržovat knihovnu v cloudové aplikaci Qvidian neustále aktualizovanou. Za jednotlivé dokumenty s obchodním obsahem a informacemi o organizaci nesou odpovědnost většinou jednotliví Vedoucí průmyslových odvětví. V procesu jsou tito lidé nazýváni Majiteli obsahu. Prvním krokem je identifikace expirovaného či nového obsahu právě jeho majitelem, který následně předloží Proposal manažerovi formulář Knowledge Support Request (KSR), což je žádost o aktualizaci dokumentu. Proposal manažer v tomto procesu nese roli administrátora knihovny, spravuje tak veškerý její obsah a hlídá validitu všech dokumentů na denní bázi (pokud Majitel obsahu nepodá žádost v termínu sám, Proposal manažer má za úkol od něj daný dokument vyžádat). V následujícím procesním kroku Proposal manažer zkontroluje kompletnost žádosti. Pokud kompletní není, vrátí ji Majiteli obsahu zpět k přepracování. Pokud kompletní je, následuje zformátování a nahrání dokumentu Proposal manažerem do knihovny QPA. Posledním krokem je potvrzení nahrání Majiteli obsahu.

V tabulce 9 jsou vyjmenovány charakteristiky procesu Knowledge Support. Hlavním cílem procesu je průběžné nahrávání aktuálního obsahu Do knihovny QPA. Tento proces také nemá externího zákazníka a jeho zákazníkem je tedy Oddělení řízení zakázek, kterému poskytne dokumentační podporu. Důležitým dokumentem je formulář KSR, ve kterém Proposal manažer získá všechny potřebné informace pro nahrání dokumentu do knihovny QPA.

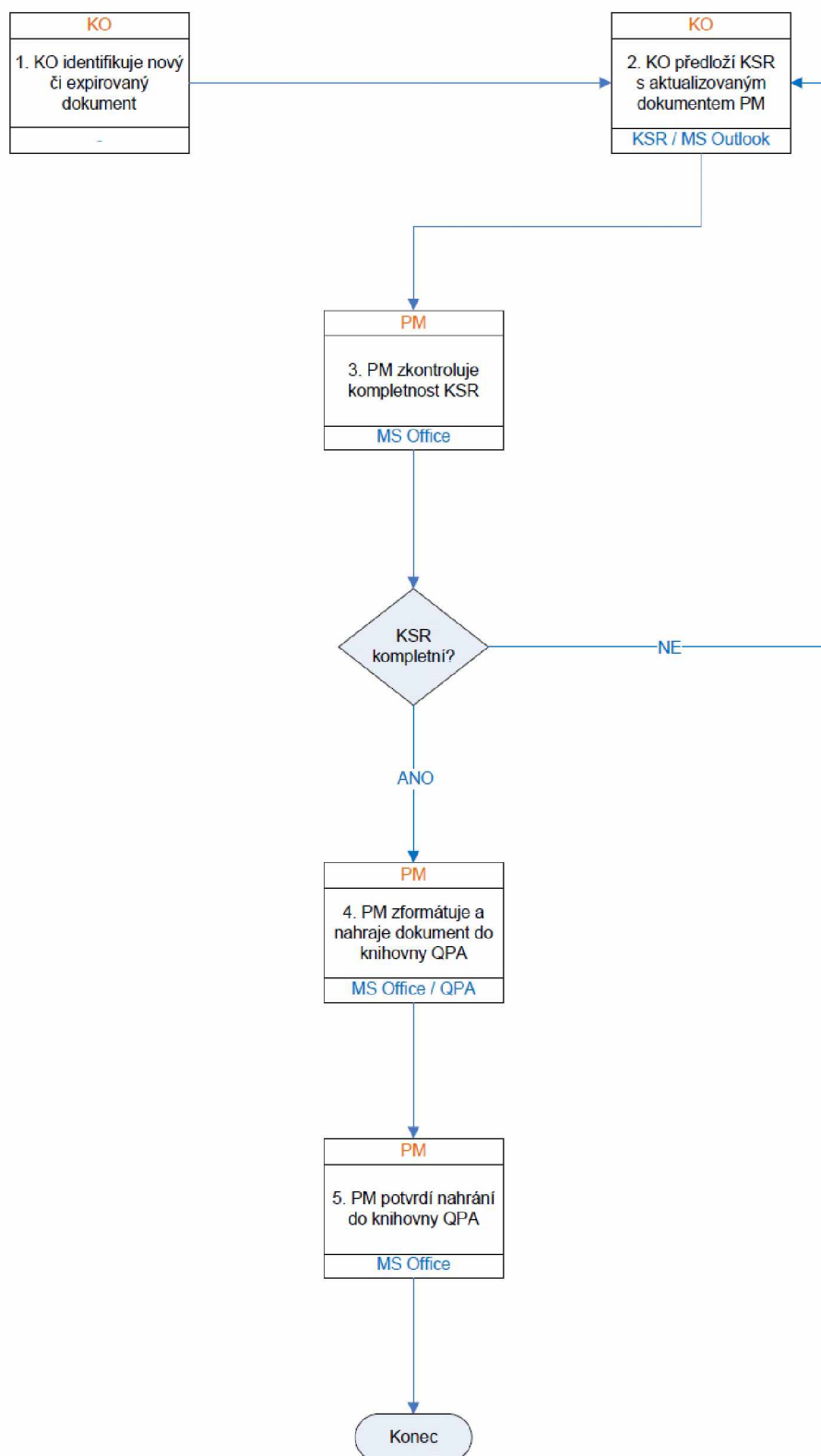
**Tabulka 9** Charakteristiky procesu Knowledge Upload

Název procesu	Knowledge Upload
Cíl	Průběžné nahrávání aktuálního obsahu Do knihovny QPA
Zákazník	Oddělení řízení zakázek
Vlastník	Globální ředitel Oddělení řízení zakázek
Vstupy	Přijetí kompletně vyplněného formuláře KSR
Zdroje	Emailový klient MS Outlook MS Word Qvidian Proposal Automation Tool Adobe CC Illustrator Adobe Acrobat Reader DC
Role	KO, PM, HPM
Činnosti	Viz obrázek 21 (diagram procesního toku)
Výstupy	Aktualizované dokumenty pro užití při přípravě odpovědí na RFP
Měřitelné ukazatele	Formátování dokumentů, testování v QPA Dodržování procesu a SOP Kalkulace uvedeny v tabulce 11

Zdroj: Autor (2019)

Na obrázku 20 je procesní diagram procesu Knowledge Upload. Tento proces je iniciován žádostí KSR, kde Majitel obsahu vyplní potřebné údaje a předloží dokument k nahrání do knihovny QPA. Tento proces neobsahuje žádné rozhodovací kroky a klíčové je získání aktualizovaného dokumentu. Proposal manažer pak dokument zformátuje v souladu s předlohou, která koresponduje s dokumentem Pokyny pro podnikovou identitu.

Tabulka 10 kombinuje RACI model a Standardní operační postup, který bude součástí formální dokumentace procesu Knowledge Upload. V tabulce jsou vyobrazeny jednotlivé procesní činnosti, které jsou označeny pořadovým číslem a dají se tak snadno párovat s činnostmi v diagramu. Každá činnost obsahuje podrobný popis spolu s časovým rámcem, pokud je ho zapotřebí.



**Obrázek 20** Modelace procesu Knowledge Upload v MS Visio (Autor, 2019)

**Tabulka 10** SOP a RACI model pro proces Knowledge Upload

Procesní činnost	RACI	Zodpovědná osoba	Popis činnosti / časový rámec
1	R: KO A: KO C: - I: PM	Majitel obsahu	Identifikuje znalosti, které by měly být v QPA nebo které jsou již v QPA, ale měly by být aktualizovány.
2	R: KO A: KO C: - I: PM	Majitel obsahu	Předloží PM dokument spolu s vyplněným Žádostí o aktualizaci dokumentu (KSR). Důležité: Jsou-li v dokumentu obsaženy časově citlivé informace, musí být u ISP / KO definována validita. Validita u běžného obsahu je stanovena na 1 rok.
3	R: PM A: HPM C: KO I: -	Proposal manažer	Do 2 pracovních dnů zkontroluje úplnost KSR.
4	R: PM A: HPM C: - I: -	Proposal manažer	Zformátuje, připraví a nahraje dokument Do knihovny QPA.
5	R: PM A: HPM C: - I: KO	Proposal manažer	Potvrdí KO úspěšné nahrání dokumentu Do knihovny QPA.

Zdroj: Autor (2019)

### 3.5 Service Level Agreement (SLA)

Service Level Agreement je v rámci Panalpina Business Services Prague, s.r.o. stanoven již od jejího vzniku. Tento dokument určuje rozhraní služeb, které probíhají při poskytování administrativních služeb pro zahraniční pobočky Panalpiny. V tomto dokumentu je stanovena například pracovní doba, státní svátky, KPI a eskalační matice. Nebylo zde tedy potřeba vytvářet žádné další úpravy pro zavedení procesu kromě aktualizace KPI, které jsou zmíněny v tabulce 12.

### 3.6 Klíčové ukazatele výkonnosti v Proposal managementu (KPI)

Každý proces, který se v Panalpině implementuje, se měří za pomoci KPI a validita se stanovuje vždy na jeden rok. V tabulce 11 jsou návrhy KPI Proposal managementu na 2019.

**Tabulka 11** Klíčové ukazatele výkonnosti pro tým Proposal management na rok 2019

#	Oblast cíle	KPI	Specifikace cíle	Váha (%)	Hodnocení v rámci PEAR stupnice / Komentáře
1	Kvalita návrhů	Tvorba kvalitních návrhů v rámci Oddělení řízení zakázek	Minimalizace chyb v návrzích – formulace, grafika (vzhled a rozložení textu)	25 %	5 = 0 chyb v průměru; 4 = 1-2 chyby v průměru; 3 = 3-4 chyby v průměru; 2 = 5-10 chyb v průměru; 1 = nad 10 chyb v průměru
2	Údržba dat v knihovně QPA	Aktualizace obsahu v knihovně QPA	Aktualizovaná databáze obsahu od interních dodavatelů informací v knihovně QPA. Aktivní následné akce po vypršení validity obsahu (produkty, služby a obecné informace o průmyslových odvětvích).	25 %	5 = databáze je vždy aktuální, ještě před vypršením validity obsahu Proposal manažer poptává aktualizaci u interních dodavatelů informací (ISP), detekce nevyužitých licencí aplikace QPA, aktualizace struktury návrhu, detekce obsahu, který není používán a jeho smazání z knihovny QPA; 4 = databáze je vždy aktuální, ještě před vypršením validity obsahu Proposal manažer poptává aktualizaci u interních dodavatelů informací (ISP), detekce nevyužitých licencí aplikace QPA, aktualizace struktury návrhu; 3 = databáze je vždy aktuální, ještě před vypršením validity obsahu Proposal manažer poptává aktualizaci u interních dodavatelů informací (ISP), detekce nevyužitých licencí aplikace QPA; 2 = ještě před vypršením validity obsahu Proposal manažer poptává aktualizaci u interních dodavatelů informací (ISP), detekce nevyužitých licencí aplikace QPA; 1 = žádná aktivita z výše zmíněných není vykonávána
3	Zavedení RFP – reálné návrhy zpracované prostřednictvím aplikace QPA	Podpora fáze zavádění RFP dle definovaných milníků projektu	Formátování dokumentů. Testování v aplikaci QPA, vytváření návrhů v QPA, hodnocení plánu projektu	25 %	5 = úkoly jsou plněny s předstihem a kvalita je 100 %, 5 testovacích návrhů je vyhotoveno; 4 = úkoly jsou plněny s předstihem a kvalita je 100 %; 3 = úkoly jsou plněny v zadaných termínech a kvalita je 100 %; 2 = úkoly jsou plněny se zpožděním a kvalita je 100 %; 1 = úkoly jsou plněny se zpožděním a kvalita je pod 100 %
4	Dodržování procesu Proposal Support	Dodržování definovaných procesů a jejich kroků při vytváření návrhů	Dodržování procesu a SOP	25 %	a) dodržování termínů stanovených v SOP b) dodržování termínů stanovených Vlastníkem nabídky (BO) c) dodržování procesů d) zajištění součinnosti Vlastníků nabídky (BO) v procesech (např. revize draftu návrhů, kontrola PSF, zajištění podpisů nadřazených v dokumentaci) Hodnocení – součet procentuální úspěšnosti v plnění bodů a) -d) 1 < 92 %; 2 > 95 %; 3 > 97 %; 4 > 99 %; 5 = 97 %

Zdroj: Interní materiály, upraveno autorem (2019)

KPI jsou nastavovány přímými nadřízenými po konzultaci se zaměstnanci a nejsou tak tedy přímým výstupem praktické části této práce. Autor se je rozhodl zařadit z důvodu jejich doložení, jako významného komponentu obou procesních návrhů.

Stupnice Peer Evaluation and Assessment Resource (PEAR), která je zmíněna v posledním sloupci tabulky 11 je nastavena jako stupnice hodnot 1 až 5, kdy číslo 1 je nejnižší hodnocení a 5 nejvyšší. KPI a jejich procentuální plnění je na této stupnici závislé, přičemž známka 3 odpovídá 100 % splnění daného KPI. Každé KPI se hodnotí známkou zvlášť a výsledná známka je průměrem všech známek za stanovené KPI.

### **3.7 Projektový plán implementace procesů Proposal Support a Knowledge Upload**

Návrhy obou procesů po jejich schválení managementem přejdou v implementaci v organizaci. Předpokladem spuštění tohoto plánu bude kompletnost procesní dokumentace včetně procesních diagramů z MS Visio a poté SOP s modelem RACI. Dalším předpokladem je ukončené školení ovládání aplikace QPA u obou Proposal manažerů na administrátorské úrovni. Implementační fázi bude předcházet také vytvoření krátkého manuálu pro školení běžných uživatelů QPA v organizaci, které budou organizovat Proposal manažeři.

V tabulce 12 je znázorněn návrh projektového plánu, včetně zodpovědných osob dané fáze a časovým harmonogramem. První kroky plánu směřují k vyžádání dokumentů od Majitelů obsahu. Tyto dokumenty budou posléze Proposal manažery zformátovány dle korporátních standardů a ve vlnách nahrány do aplikace QPA, aby byly k dispozici při vytváření odpovědi na RFP. Dokumenty budou také očištěny od gramatických chyb a překlepů. Poté sada dokumentů projde testovacími koly, kdy budou náhodně generovány z aplikace QPA v různých variacích. Tohoto testování se bude účastnit i Odborný vedoucí Proposal managementu. Do projektového plánu je zahrnuta i rezerva pro neočekávané události. Dalším krokem je testování v ostrém provozu na reálných zakázkách včetně komunikace všech účastníků procesů – výsledkem budou odpovědi na RFP, které Vlastníci nabídky použijí při soutěži o zakázku. Poté je zařazeno finální testování, kterého se účastní i sponzor projektu (Globální ředitel Oddělení řízení zakázek). Následuje představení Proposal managementu komunitě v Oddělení řízení zakázek včetně obchodních týmů, aby byla zajištěna informovanost všech potenciálních účastníků procesů, kteří budou moct podporu Proposal managementu čerpat. Další fází je školení uživatelů aplikace QPA, kteří jsou rozděleni do dvou skupin podle toho, jaká přístupová práva budou v QPA vlastnit. Školení budou organizovat Proposal manažeři. První skupinou jsou superuživatelé, kteří budou schopni převzít více práv



a poskytovat v daných regionech podporu běžným uživatelům, aby se rozptýlila vytíženost Proposal manažerů v rámci odpovídání na běžné dotazy základního ovládání aplikace, se kterými se při spuštění projektu počítá. Druhou skupinou jsou běžní uživatelé, kteří budou používat základní funkce aplikace (generování dokumentů z připraveného korporátního návrhu, nahrávání dokumentů). Projektový plán zahrnuje i náhradní termín pro účastníky, kteří se prvního termínu nebudou moci zúčastnit. Poslední fází je samotné spuštění projektu v ostrém provozu, které bude probíhat postupně nejdříve s běžnými účty, poté se strategickými v poslední řadě s globálními, aby nedošlo k počátečnímu přetížení.

**Tabulka 12** Návrh projektového plánu implementace procesů Proposal Support a Knowledge Upload

ID	Fáze	Odpovědné osoby	Start	Doba trvání (dny)	Splněno (%)	Konec
1	Upomínky ISP 1. vlny	sponzor	27.2.19	18	0%	17.3.19
2	Vyžádání obsahu od ISP 2. vlny	sponzor	27.2.19	25	0%	24.3.19
3	Rezerva pro 1. vlnu	-	25.3.19	6	0%	31.3.19
4	Rezerva pro 2. vlnu	-	1.4.19	14	0%	15.4.19
5	Opravy chyb, formátování a nahrání obsahu 1. vlny do QPA	PM 1, PM 2	1.4.19	22	0%	23.4.19
6	Testy v QPA s Odborným vedoucím PM	PM 1, PM 2, HPM	22.4.19	1	0%	22.4.19
7	Opravy chyb, formátování a nahrání obsahu 2. vlny do QPA	PM 1, PM 2	16.4.19	18	0%	4.5.19
8	Finální testování v QPA	PM 1, PM 2, HPM	6.5.19	1	0%	6.5.19
9	Rezerva pro neočekávané události	-	6.5.19	4	0%	10.5.19
10	Testovací kolo pro vybrané obchodní příležitosti	PM 1, PM 2, HPM	13.5.19	14	0%	27.5.19
11	Finální testování v QPA	PM 1, PM 2, HPM, sponzor	28.5.19	2	0%	30.5.19
12	Představení PM v komunitě Oddělení řízení zakázek	sponzor, HPM	3.6.19	1	0%	3.6.19
13	Představení PM obchodním týmům (2 telefonáty a 1 záložní telefonát)	sponzor, HPM	3.6.19	2	0%	4.6.19
14	Školení pro superuživatele	PM 1 (Qvidian)	6.6.19	1	0%	7.6.19
15	Školení pro uživatele (2x)	PM 1 (Qvidian)	10.6.19	2	0%	11.6.19
16	Školení pro uživatele (záložní termín)	PM 1 (Qvidian)	11.6.19	1	0%	11.6.19
17	Spouštěcí fáze 1 (běžné účty)	PM 1, PM 2, HPM	12.6.19	27	0%	9.7.19
18	Spouštěcí fáze 2 (GSA/GTA)	PM 1, PM 2, HPM	10.7.19	25	0%	4.8.19
19	Spouštěcí fáze 3 (GKA)	PM 1, PM 2, HPM	5.8.19	28	0%	2.9.19
20	Hodnocení projektu	sponzor, HPM	1.10.19	1	0%	2.10.19
-	<b>CELKEM</b>	-	<b>4.2.19</b>	<b>240</b>	<b>0%</b>	<b>5.10.19</b>

Zdroj: Autor (2019)

## 4 ZHODNOCENÍ IMPLEMENTACE PROCESU

Před implementací Proposal managementu byly navrženy procesní diagramy spolu s modelem RACI a SOP. V současné době tyto návrhy již prošly revizí a schvalovacím procesem managementu a jsou připraveny ke spuštění včetně veškeré další dokumentace, která je nezbytná (SLA, KPI, manuály pro uživatele QPA).

### 4.1 Zhodnocení fází implementace Proposal managementu

V tabulce 13 je uveden postup fázemi implementace, kterými již Proposal management prošel. Průběh implementace je také znázorněn v příloze B, která představuje Ganttův diagram graficky mapující jednotlivé kroky projektového plánu v tabulce 13.

**Tabulka 13** Postup v projektovém plánu implementace procesů Proposal Support a Knowledge Upload

ID	Fáze	Odpovědné osoby	Start	Doba trvání (dny)	Splněno (%)	Konec
1	Upomínky ISP 1. vlny	sponzor	27.2.19	18	100%	17.3.19
2	Vyžádání obsahu od ISP 2. vlny	sponzor	27.2.19	25	100%	24.3.19
3	Rezerva pro 1. vlnu	-	25.3.19	6	100%	31.3.19
4	Rezerva pro 2. vlnu	-	1.4.19	14	100%	15.4.19
5	Opravy chyb, formátování a nahrání obsahu 1. vlny do QPA	PM 1, PM 2	1.4.19	22	40%	23.4.19
6	Testy v QPA s Odborným vedoucím PM	PM 1, PM 2, HPM	22.4.19	1	100%	22.4.19
7	Opravy chyb, formátování a nahrání obsahu 2. vlny do QPA	PM 1, PM 2	16.4.19	18	0%	4.5.19
8	Finální testování v QPA	PM 1, PM 2, HPM	6.5.19	1	0%	6.5.19
9	Rezerva pro neočekávané události	-	6.5.19	4	0%	10.5.19
10	Testovací kolo pro vybrané obchodní příležitosti	PM 1, PM 2, HPM	13.5.19	14	0%	27.5.19
11	Finální testování v QPA	PM 1, PM 2, HPM, sponzor	28.5.19	2	0%	30.5.19
12	Představení PM v komunitě Oddělení řízení zakázek	sponzor, HPM	3.6.19	1	0%	3.6.19
13	Představení PM obchodním týmům (2 telefonáty a 1 záložní telefonát)	sponzor, HPM	3.6.19	2	0%	4.6.19
14	Školení pro superuživatele	PM 1 (Qvidian)	6.6.19	1	0%	7.6.19
15	Školení pro uživatele (2x)	PM 1 (Qvidian)	10.6.19	2	0%	11.6.19
16	Školení pro uživatele (záložní termín)	PM 1 (Qvidian)	11.6.19	1	0%	11.6.19
17	Spouštěcí fáze 1 (běžné účty)	PM 1, PM 2, HPM	12.6.19	27	0%	9.7.19
18	Spouštěcí fáze 2 (GSA/GTA)	PM 1, PM 2, HPM	10.7.19	25	0%	4.8.19
19	Spouštěcí fáze 3 (GKA)	PM 1, PM 2, HPM	5.8.19	28	0%	2.9.19
20	Hodnocení projektu	sponzor, HPM	1.10.19	1	0%	2.10.19
-	<b>CELKEM</b>	-	<b>4.2.19</b>	<b>240</b>	<b>27%</b>	<b>5.10.19</b>

Zdroj: Autor (2019)

Proposal management se při zavádění v organizaci potýkal s problémy již na začátku, což mělo určité negativní dopady. Prvním z nich byla nedostatečná podpora při integraci Qvidian do IT struktury v Panalpině. Nastaly potíže s instalacemi plug-inů, což znesnadňovalo seznamování se s programem a snižovalo celkovou důvěru v jeho funkčnost.

Po úspěšné integraci obou systémů a vyřešení problémů s instalacemi však aplikace funguje bez problémů a umožnila veškerá nastavení pro proces Proposal Support včetně vytvoření předlohy návrhu se všemi druhy titulních stran, standardizovaných dopisů a vytvoření složek v digitální knihovně QPA pro proces Knowledge Upload. Slibovaná kompatibilita s MS Office funguje bez problémů, avšak program MS Word, ve kterém se většina dokumentace připravuje, má určitá formátovací omezení, která znesnadňovala například tvorbu titulních stran pro návrhy.

První testování již proběhlo na začátku roku 2019 se zakázkami, které jsou uzavřené a jsou tak k dispozici veškeré podklady. Tyto testy byly důležité z toho důvodu, že bylo potřeba vylepšit drobné nesrovnalosti v kostře předlohy standardizovaného návrhu v aplikaci QPA a naformátovat části, jejichž podoba nebyla ve výsledku uspokojivá z estetického hlediska.

Markantní zpoždění však implementace Proposal managementu nabrala ve fázi získávání obsahu od Majitelů obsahu (KO) a Interních dodavatelů servisu / informací (ISP). Proposal manažeři získali veškerý obsah, kterým se společnost prezentuje před zákazníky, a poslali ho na revizi směrem k Majitelům obsahu a Interním dodavatelům servisu / informací (ISP). Předloha návrhu v aplikaci QPA je tak připravena, avšak obsah, který by doplňoval shrnutí nabídky pro zákazníka (to bude v případě každého návrhu individuální částí) zatím aktualizovaný není, čímž celá implementace zpožďuje.

V současné době jsou již v běhu eskalační procesy, které však ještě nedospěly do fáze získání aktualizovaného obsahu. Získávání obsahu se ukázalo být problémovým milníkem, jelikož je složité přesvědčit zaměstnance, kteří jsou naučeni již zaběhlým zvykům, aby změnili svůj pracovní postup. Znamená to pro tyto pracovníky naučit se s novým softwarem, což je může ze začátku zpomalovat v práci, v dlouhodobém horizontu má ale zavedení Proposal managementu potenciál ušetřit všem zainteresovaným stranám čas a zkvalitnit výstupy, které Oddělení řízení zakázek dodává zákazníkovi.

Změna myšlení je při implementaci nového procesu klíčovým faktorem úspěchu. Tato změna však nemůže být vynucená shora dolů, nýbrž musí plynout přirozeně ze strany zaměstnanců, kteří se ve fázi zavedení nového procesu či optimalizace stávajícího procesu nachází. Bez aktivní účasti na zavedení procesu není možné, aby fáze implementace a následné zahájení provozu proběhly hladce.

Po úspěšném získání obsahu bude následovat finální testování v QPA a představení konečné podoby celého projektu včetně nových procesů komunitě Oddělení řízení zakázek a všem zainteresovaným stranám, jejichž součinnost bude nutná pro zahájení provozu Proposal managementu.

Proposal management v čele v Odborným vedoucím Proposal managementu se společně rozhodli, že než získají veškerý obsah, spustí finální testování na zakázkách, pro něž mají k dispozici aktualizovaný obsah. Bylo zjištěno, že generování a ukládání dokumentů do QPA je bezproblémové a splnilo tak požadavky na spuštění. Chybějící obsah je tak posledním aspektem, který brání posunutí se do fáze představení Proposal managementu komunitě Oddělení řízení zakázek a následného školení běžných uživatelů a zavedení Proposal v ostrém provozu nejprve na úrovni běžných účtů, poté strategických a v poslední fázi na globálních účtech.

## **4.2 Očekávaný přínos po zavedení Proposal managementu**

V analytické části byly zmíněny otázky, na které měl Proposal management najít řešení, v současné chvíli je možné na všechny z nich najít odpovědi. Z toho vyplývá, že je možné již v tuto chvíli identifikovat očekávaný přínos Proposal managementu pro organizaci Panalpina Group:

1. Jak vylepšit kvalitu návrhů pro zákazníky?
  - Kvalita návrhů bude po zavedení vylepšena o sjednocené graficky upravené formátování návrhů s aktualizovaným obsahem. Grafická úprava dokumentu hraje důležitou roli, jelikož podtrhuje obsahovou podobu textu.
  - Pokud je grafická úprava zanedbána, může obsahovou stránku znehodnotit. Profesionální dokumenty, kterými se prezentují mezinárodní společnosti, by měly budit profesionální dojem. Pokud je vysoká kvalita nabízených služeb prezentována neprofesionálním dojmem, hrozí situace, že zákazník nebude mít důvěru v nabízené služby.
2. Je možné návrhy standardizovat?
  - Standardizace návrhů proběhla na základě dokumentu Pokyny pro podnikovou identitu a všechny návrhy tak budou na jeho základu sjednocené. Standardizace je v nadnárodní společnosti jediný způsob,

jak udržet požadovanou kvalitu, jelikož každý zaměstnanec disponuje odlišnými schopnostmi v rámci ovládání programů pro práci s textem, grafy, obrázky a tabulkami, které jsou součástí návrhů.

### 3. Jak nakládat s různými verzemi dokumentů?

- Rozličné verze dokumentu budou ukládány v aplikaci QPA, která umožňuje sledování revizí dokumentu v čase pro snadný monitoring.
- Ovládání různých verzí dokumentu a jeho postupné úpravy v čase v jednom programu jsou účinnou metodou, jak sjednotit různé vstupy od zainteresovaných stran, což usnadňuje a urychluje proces vytváření komplexního dokumentu.

### 4. Jak efektivně vyhledávat relevantní informace?

- Relevantní informace pro návrhy mohou být vyhledávány v knihovně QPA skrze širokou paletu filtrů. Tato knihovna bude sloužit jako centrální databáze dokumentace s obchodním obsahem, který slouží k vytváření nových návrhů pro zákazníky.
- Vyhledávání potřebných informací v co nejkratším čase je jednou z hlavních výhod QPA. Přístup k validním dokumentům s vysokou informační hodnotou zvyšují kvalitu návrhů, které jsou na základě těchto dokumentů sestaveny.

### 5. Jak být více efektivní a jak zvýšit rychlost vytváření dokumentace?

- Maximální efektivitu bude dosaženo za pomoci generování ze standardizované předlohy v QPA, která obsahuje několik verzí od každého typu dokumentu.
- Návrhy mohou být generovány v řádu minut a není nutné obsah dokumentu vytvářet s každým návrhem nově, nýbrž je možno vybrat si s možností standardizovaných částí dokumentu, které budou vhodné pro nové či stávající zákazníky z různých průmyslových odvětví. Tímto se docílí jak efektu standardizace, tak zároveň automatizace. Zároveň se však udrží vysoká úroveň návrhů z pohledu jejich přizpůsobení zákazníkovi.

#### 6. Jak zajistit, aby byl obsah stále aktuální?

- Aktuálnost bude zajištěna skrze pravidelné revize dokumentů v knihovně QPA. Každý jednotlivý dokument bude mít nastavenou validitu.
- Nejdelší možná validita bude nastavena na 1 rok, což znamená, že veškerý obsah bude aktualizován minimálně jednou ročně. Ke každému dokumentu bude přiřazena osoba, která je odpovědná za jeho obsah, což bude urychlovat proces aktualizace a pokud se vyskytne problém, tak Proposal manažer bude moci snadno kontaktovat osobu, která informace zreviduje.

### 4.3 Budoucí vývoj Proposal managementu

Zavedení Proposal managementu je ve společnosti významným milníkem v souvislosti s procesním řízením. Panalpina Group se zaměřuje na dlouhodobé vztahy se zákazníky, jejichž nároky se stále zvyšují, což vede ke kontinuálnímu zkvalitňování všech poskytovaných služeb.

Procesy, které jsou agendou Oddělení řízení zakázek také přispívají k celkovému zkvalitňování služeb. Návrhy poskytnutí služby v oblasti námořní a letecké přepravy jsou klíčovým dokumentem, na jehož základu se zákazník rozhoduje o přijetí. Tento dokument je tedy jedním z hlavních komunikačních kanálů mezi společností a zákazníkem.

Do budoucna je plánováno dokument graficky vylepšovat v návaznosti na jazykové, textové a grafické standardy v mezinárodním měřítku tak, aby se posílila podniková identita ve vysoce konkurenčním prostředí. Jedním z hlavních cílů je rozšíření možnosti přizpůsobení jednotlivých komponentů dokumentu na míru zákazníkovi. Jedná se primárně o navýšení počtu průvodních dopisů, které budou vytvořeny na míru jednotlivým průmyslovým odvětvím, ve kterých jsou zákazníci Panalpiny Group alokováni. Druhým krokem bude vytvoření dalších verzí titulních stran s profesionálními fotografiemi, které podtrhnou kvalitu nabízeného řešení v návrhu.

Po zavedení procesů Proposal Support a Knowledge Upload bude dalším velkým milníkem ve vývoji Proposal managementu vytvoření procesu, který podpoří odpovědi na RFI. Zpracovávání dotazníků je v současné chvíli neefektivní a stejně jako u odpovědí na RFP je úkolem každého Vlastníka nabídky. Doposud neexistuje žádná centralizovaná databáze obchodního obsahu. Po implementaci procesu Knowledge Upload bude tato databáze s aktualizovanými obchodními informacemi k dispozici i pro tento účel. Aplikace QPA nabízí možnost ukládání a automatického generování již zodpovězených otázek, což v budoucnu

značně urychlí proces zpracovávání dotazníků. Podobně jako obsah spojený s vytvářením návrhů bude možno otázky průběžně revidovat s Majiteli obsahu. Standardní otázky, které se v dotaznících zákazníků opakují, tak již nebudou zpracovávány opakovaně s každou obchodní příležitostí, ale budou generovány automaticky z knihovny QPA.

Budoucí vývoj Proposal managementu tak povede ke stále větší automatizaci určitých činností s cílem ušetřit čas obchodníkům z Oddělení řízení zakázek, aby ho mohli investovat na místech, kde je to více zapotřebí a věnovat tak více času péči o zákazníky, jejich přání a potřeby. Centralizace, standardizace a automatizace procesů spojených s RFP, RFQ a RFI umožní zkvalitnění služeb na mezinárodní úrovni s cílem maximálně zefektivnit komunikaci mezi zainteresovanými stranami, které vytvářejí výstupy pro zákazníka a vytvořit transparentní platformu, která zajistí hladký průběh všech činností.

## ZÁVĚR

Impulsem pro zpracování řešení byla potřeba zavedení nového procesu pro podporu Oddělení řízení zakázek. Na základě veškerých podkladů, které poskytla organizace Panalpina Business Services Prague, s.r.o. byly v praktické části vypracovány návrhy procesních diagramů. První proces se jmenuje Proposal Support a má za cíl administrativně podpořit obchodníky při přípravě nabídkové dokumentace pro zákazníka. Druhý proces Knowledge Upload vznikl za účelem udržení elektronické knihovny s dokumenty a obchodním obsahem, které budou udržovány aktualizované.

Proposal management je v Panalpině nově vznikajícím projektem. Cardova (2003) struktura nově vznikajícího projektu, který je na obrázku 9, obsahuje čtyři fáze. V přípravné fázi se ustanovil manažer a konzultant projektu, kteří zaštiťují celý projekt. Praktická část této diplomové práce se zabývá konkrétně fází analýzy a implementace. Fáze analýzy zahrnuje sestavení týmu Proposal management. Následuje specifikace účastníků a rolí, které jsou rozvrženy v tabulkách charakteristik pro oba procesy. Dále je zmíněna definice jednotlivých procesních kroků nutných k realizaci návrhů pro zákazníky a aktualizaci online knihovny v QPA. Další fází je implementace, která je v práci představena modelováním procesů Proposal Support a Knowledge Upload včetně standardních operačních postupů (SOP) a maticí odpovědnosti RACI. Jedním z klíčových kroků byla úspěšná simulace procesu na reálných zakázkách včetně ověření funkceschopnosti. Poslední fází je dle Cardova (2003, s. 112) modelu zahájení provozu, které je v projektu naplánováno na červen 2019.

Cílem této práce bylo zavedení Proposal managementu jako nového procesu, který bude pomáhat s unifikací a standardizací stávajících procesů v Oddělení řízení zakázek.

K naplnění cíle došlo pomocí konkrétních výstupů praktické části této práce, což podpořilo implementační fázi projektu v nejvyšší možné míře. Veškeré procesní a dokumentační přípravy jsou splněny. Zahájení provozu bude plně záviset na součinnosti dalších účastníků procesu a na dodání chybějících vstupů v podobě zrevidované dokumentace, která se nahraje do online knihovny Qvidian. Konkrétní užití nového softwaru Qvidian, který slouží provozu obou procesů, může být ještě rozšířeno do takové míry, aby podpořilo i proces odpovědí na dotazníky zákazníků (RFI), což je naplánováno jako nová agenda Proposal managementu na druhou polovinu roku 2019 poté, co se zhodnotí zavedení Procesů Proposal Support a Knowledge Upload.



Téma umožnilo autorovi blíže se seznámit s chodem procesně řízené organizace a prakticky aplikovat teoretické znalosti získané četbou odborné literatury a účastí na certifikačním školení od Association of Proposal Management Professionals (APMP).

Napsáním této práce bylo dosaženo sjednocení a kompletace velmi obsáhlé dokumentace. Ze zjištěných poznatků vycházejí návrhy na zlepšení, které budou dále implementovány do procesů společnosti Panalpina Group a mají velký potenciál ulehčit práci budoucím Proposal manažerům, nejen v této konkrétní společnosti. Účel práce byl naplněn a její očekávané použití v praxi pro poskytnutí maximální hodnoty pro zákazníka je odměnou autora snážením.

## POUŽITÁ LITERATURA

*APMP: the Association of Record for Bid, Proposal, Business Development, Capture and Graphics Professionals* [online], Washington DC [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.apmp.org/>

BARLETT, A. Christopher a Sumantra GHOSHAL, 1995. Changing the Role of Top Management Beyond Systems to People, *Harvard Business Review*, May-June [online] 1995. [cit.: 2019-01-13]. Dostupné z: <https://hbr.org/1995/05/changing-the-role-of-top-management-beyond-systems-to-people>

BOHÁČKOVÁ KUNOVÁ, Klára, 2009. *Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) – jak sledovat to nejdůležitější*. In: RobertNemec.com [online]. 21.10.2009 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <http://robertnemec.com/klicove-ukazatele-vykonnosti-kpi/>

CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ, 2003. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0666-0

ČSN EN ISO 9000, 2006. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Třídící znak: 010300. Praha: Český normalizační institut.

DAVENPORT, Thomas H., c1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 9780875843667

DAVIS, Rob, 2009. What makes a good process? In: *BPTrends* [online]. B.m., 2009 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/FIVE11-09-ART-Whatmakesagoodprocess-BPTrends.pdf>

Definition of NVOCC, c2019. *The Economic Times* [online]. Bennet, Coleman & Co. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/nvocc>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5

DORI, Dov, c2002. *Object-process methodology: a holistics systems paradigm*. New York: Springer. ISBN 3-540-65471-2

GODFREY, Sally, 2004. *Using CMMI for Improvement at GSFC: Systems Engineering Lecture Series* [online]. Greenbelt. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z:

[https://ses.gsfc.nasa.gov/ses\\_data\\_2004/040601\\_Godfrey.ppt](https://ses.gsfc.nasa.gov/ses_data_2004/040601_Godfrey.ppt)

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1987-7

*Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (SOPs): EPA QA/G-6*, 2007.

Washington [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.epa.gov/>

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 2000. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-028-7

HESSE, M., Luca OLIVIERI a Taner SARIKAYA, 2012. *Tender Management – Global Guidelines*. Ver. 1.6. Panalpina Welttransport.

HOFFER, Jeffrey A., Joey F. GEORGE a Joseph S. VALACICH, 2004. *Modern systems analysis and design*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-145461-7

MATULA, Jan, 2016. *Modelování procesů s využitím MS Visio*. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1421/jaro2016/VIKMB46/um/Modelovani\\_procesu\\_v\\_MS\\_Visio.pdf](https://is.muni.cz/el/1421/jaro2016/VIKMB46/um/Modelovani_procesu_v_MS_Visio.pdf)

*Object Management Group: OMG* [online], c2019. Needham [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.omg.org/>

PALMER, Nathaniel, c2019. What is BPM? *Bpm.com: Enabling the Digital Enterprise* [online]. Business Process Management, 26 March 2014 [cit. 2019-01-23].

Dostupné z: <https://bpm.com/what-is-bpm>

Panalpina World Transport (Holding), 2018. *Panalpina Integrated Management Report 2017*. Basel [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.panalpina.com/>

PINCOVÁ, Olga, 2012. Zavádění procesního řízení: Co je nutné si uvědomit, než začneme. *IT Systems* [online]. B.m.: CCB spol, duben 2012, (4) [cit. 2019-01-31]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/bpm-procesni-rizeni/zavadeni-procesniho-rizeni.htm>

- ŘEPA, Václav a Susanne LEIST, 2015. *Nadnárodní kompetenční centrum pro procesní řízení*. Jindřichův Hradec: Nadnárodní kompetenční centrum pro procesní řízení, 2015
- ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-6722-2
- ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-7866-2
- SCHEDLBAUER, Martin, 2010. *The Art of Business Process Modeling: the Business Analyst's Guide to Process Modeling with UML & BPMN*. Sudbury (Massachusetts): The Cathris Group. ISBN 9781450541664 1450541666
- ŠIMONOVÁ, Stanislava, 2014. *Procesní řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-766-7
- ŠIMONOVÁ, Stanislava, 2009. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-205-1
- ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0
- Upland Qvidian* [online], c2019. Austin: Upland Software [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://uplandsoftware.com/qvidian/>
- VORŠÍŠEK, Jiří, 2003. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-40-9

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b>	Dělení a charakteristika podnikových procesů .....	17
<b>Tabulka 2</b>	BPMN – Událost.....	37
<b>Tabulka 3</b>	BPMN – Činnost.....	38
<b>Tabulka 4</b>	BPMN – Brána.....	38
<b>Tabulka 5</b>	BPMN – Sekvenční tok.....	39
<b>Tabulka 6</b>	Akronymy procesů Proposal Support a Knowledge Upload .....	60
<b>Tabulka 7</b>	Charakteristiky procesu Proposal Support.....	61
<b>Tabulka 8</b>	SOP a RACI model pro proces Proposal Support.....	65
<b>Tabulka 9</b>	Charakteristiky procesu Knowledge Upload .....	68
<b>Tabulka 10</b>	SOP a RACI model pro proces Knowledge Upload .....	70
<b>Tabulka 11</b>	Klíčové ukazatele výkonnosti pro tým Proposal management na rok 2019 .....	71
<b>Tabulka 12</b>	Návrh projektového plánu implementace procesů Proposal Support a Knowledge Upload.....	73
<b>Tabulka 13</b>	Postup v projektovém plánu implementace procesů Proposal Support a Knowledge Upload.....	74

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b>	Schéma podnikového procesu.....	15
<b>Obrázek 2</b>	Procesní struktura a infrastruktury organizace.....	17
<b>Obrázek 3</b>	Dělbá práce v průběhu historie .....	19
<b>Obrázek 4</b>	Fenomény současného světa organizované do třech C .....	20
<b>Obrázek 5</b>	Diagram fází životního cyklu BPM .....	24
<b>Obrázek 6</b>	Model CMMI-DEV s návazností na charakteristiky úrovní .....	28
<b>Obrázek 7</b>	Kroky modelování podnikových procesů .....	29
<b>Obrázek 8</b>	Globální pohled a detailní pohled na procesy v organizaci .....	30
<b>Obrázek 9</b>	Struktura nově vznikajícího projektu .....	32
<b>Obrázek 10</b>	Segmentace zákazníků v Oddělení řízení zakázek .....	45
<b>Obrázek 11</b>	Příklady titulních stran vybraných návrhů pro zákazníky užitých v minulosti... ..	48
<b>Obrázek 12</b>	Předpokládané vnímání RFP a RFI odpovědí .....	50
<b>Obrázek 13</b>	Předpokládaný vliv textové části návrhu na rozhodování zákazníka .....	51
<b>Obrázek 14</b>	Předkládání průvodního dopisu zákazníkům .....	52
<b>Obrázek 15</b>	Předkládání shrnutí zákazníkům .....	52
<b>Obrázek 16</b>	Zjištění zájmu o vytvoření standardizovaných vzorů pro návrhy zákazníkům ... ..	53
<b>Obrázek 17</b>	Sledování validity obsahu předkládaného zákazníkům .....	54
<b>Obrázek 18</b>	Organizační struktura týmu Proposal Management.....	57
<b>Obrázek 19</b>	Modelace procesu Proposal Support v MS Visio .....	64
<b>Obrázek 20</b>	Modelace procesu Knowledge Upload v MS Visio.....	69

## SEZNAM ZKRATEK

APMP	Association of Proposal Management Professionals
ARIS	Architecture of Integrated Information System
B2B	Business to Business
BO	Bid Owner
BOAT	Bid Opportunity Assessment Tool
BPI	Business Process Improvement
BPM	Business Process Management
BPML	Business Process Modeling Language
BPMN	Business Process Modeling Notation
BPR	Business Process Reengineering
CABE	Computer Aided Business Engineering
CASE	Computer Aided Software/System Engineering
CMMI	Capability Maturity Model Integration
CMMI-DEV	Capability Maturity Model Integration for Development
CMM-SW	Capability Maturity Model for Software
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Customer Selling Rates
ČSN	Česká státní norma
ERP	Enterprise Resource Planning
HoIV	Head of Industry Vertical
HPM	Head of Proposal Management
HTM	Global Head of Tender Management
ISP	Internal Service Provider
KO	Knowledge Owner
KPI	Key Performance Indicator
KSR	Knowledge Storage Request
NVOCC	Non-vessel Owning Common Carrier
OMG	Object Management Group
PAC	Panel Centre
PM	Proposal Manager

PSF	Proposal Support Form
QPA	Qvidian Proposal Automation Tool
RFI	Request for Information
RFP	Request for Proposal
RFQ	Request for Quotation
SAP TM	Systems – Applications – Products Transportation Module
SEI	Software Engineering Institute
SLA	Service Level Agreement
SOP	Standard Operating Procedure
TM	Tender Manager
TM	Transportation Module
UML	Unified Modeling Language
USA	United States of America



## **SEZNAM PŘÍLOH**



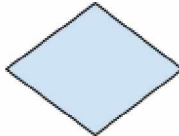




Příloha A: Obrazce v softwarovém nástroji MS Visio 2010

Příloha B: Plán implementace procesů Proposal Support a Knowledge Upload

Příloha C: Kopie certifikátu Foundation Examination od APMP

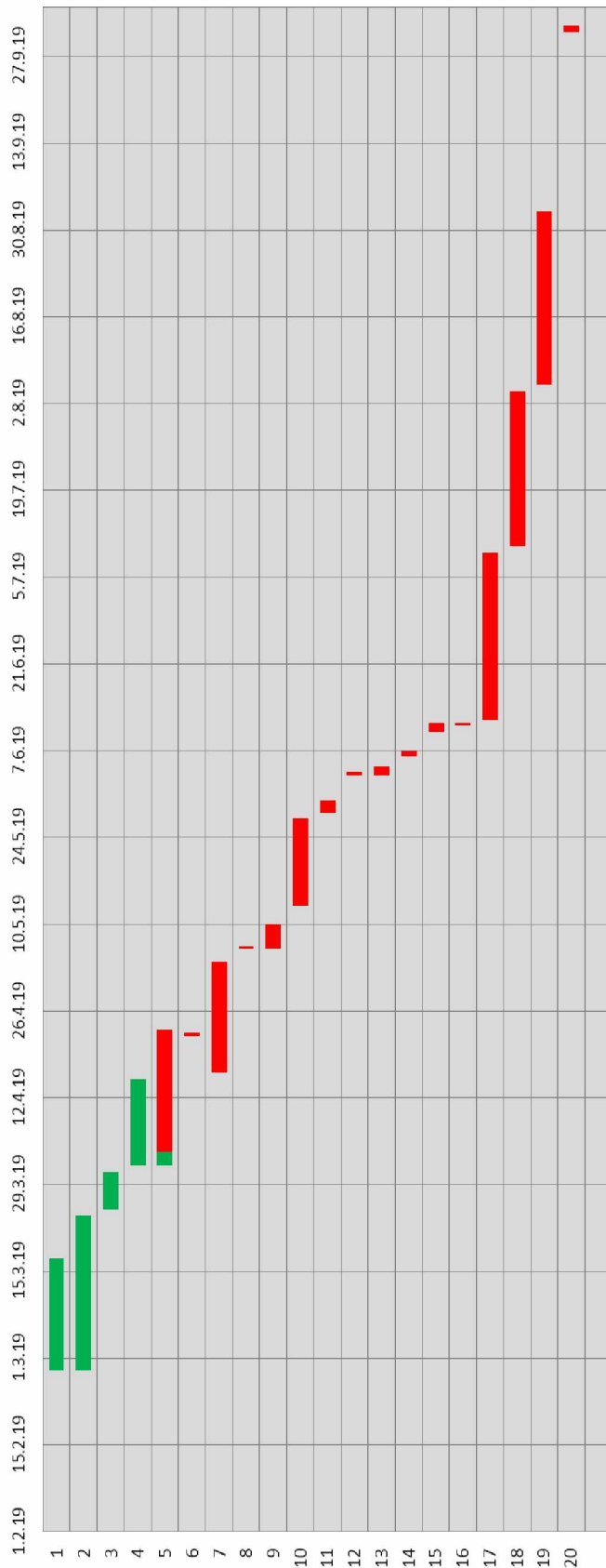


Příloha A: Obrazce v softwarovém nástroji MS Visio 2010

Grafické znázornění	Typ obrazce	Popis funkce
	Terminátor	Zahajuje/ukončuje proces
	Operace	Určuje specifickou aktivitu
	Rozhodnutí	Rozhodovací cesta
	Funkční svislé pásmo	„Plavecký bazén“ je tvořen jednotlivými „plaveckými dráhami“, které určují funkce
	Paralelní režim	Naznačuje proud více operací
	Spojnice	Spojuje jednotlivé operace s možností vložení tzv. „message“ (vzkazu)
	Subproces	Sjednocený sled operací a úkonů procesu

Zdroj: Autor (2019)

Příloha B: Plán implementace procesů Proposal Support a Knowledge Upload – Ganttův diagram



Zdroj: Autor (2019)



This is to certify that

**Jana Blahovská**

has passed the

## Foundation Examination

demonstrating knowledge and understanding of the skills  
necessary to manage bids and proposals.

APMP is the global authority for professionals dedicated to  
the process of winning business through proposals, bids, tenders,  
and presentations.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rick Harris'.

Rick Harris  
APMP Executive Director

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Cathy Day'.

Cathy Day  
APMP Chief Examiner

Date  
**13 February 2019**

Candidate Number  
**APMP/009214**

Certificate Number  
**04266576-01-7BDD**



This certificate remains the property of The APM Group Ltd and shall be returned immediately on request.  
The APM Group Limited, Sword House, Totteridge Road, High Wycombe, Buckinghamshire, HP136DG, England  
Telephone – 0044 (0) 1494 452 450. Fax – 0044 (0) 1494 459 559. [www.apmg.international.com](http://www.apmg.international.com)  
Registered in England No 2861902



00000871