

Masarykova univerzita v Brně

Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Management



# Reengineering podnikového procesu

bakalářská práce

Dominik Ženatý

Vedoucí práce: Ing. Ondřej Částek

Brno, květen 2006

Jméno a příjmení autora: Dominik Ženatý  
Název diplomové práce: Reengineering podnikového procesu  
Název práce v angličtině: Business process reengineering  
Katedra: Podnikového hospodářství  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Ondřej Částek  
Rok obhajoby: 2006

#### Anotace

Cílem této práce je analyzovat reengineering konkrétního procesu v podniku a jeho dopady.

V první části práce budou vymezeny na základě odborné literatury klíčové pojmy a vztahy mezi nimi. Problematika bude popsána tak, jak je dnes vnímána a bude uvedena do širších souvislostí.

V druhé, praktické, části bude využito získaných poznatků k analýze konkrétního procesu, který prošel radikální změnou ve smyslu reengineeringu. Vedle popisu tohoto konkrétního uplatnění postupů reengineeringu se bude práce hlavně věnovat analýze nákladů a výnosů tohoto opatření a současně je porovná s možnými alternativami.

V závěru bude hodnocení opatření přijatých podnikem.

#### Annotation

The goal of submitted thesis: Business process reengineering (BPR) is to analyse concrete process reengineering and its impacts.

Keywords will be defined in the first part and also the relation between them. The problems would be described as they are apprehended nowadays.

The second part would be practical and acquired information would be used to analyze real process than used BPR. Apart from this there will be an analysis of costs and revenues of this BPR and it would be compared to other alternatives.

There will be an evaluation of this BPR at the end.

Klíčová slova

Reengineering, podnikový proces,

Keywords

Reengineering, Business proces, BPR

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Reengineering podnikového procesu* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Ondřeje Částka a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 1. května 2005

---

vlastnoruční podpis autora

**Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Ondřeji Částkovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Dále děkuji pracovníkům společnosti Teplárny Brno, a.s. za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah	
<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ</b> .....	<b>8</b>
1.1    PODNIK .....	8
1.2    PODNIKOVÝ PROCES .....	9
1.2.1 <i>Výroba a výrobní proces</i> .....	10
1.2.2 <i>Organizace a řízení jako podnikový proces</i> .....	10
1.3    REENGINEERING PODNIKOVÉHO PROCESU.....	11
<b>2 HISTORICKÉ POZADÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ</b> .....	<b>13</b>
2.1    19. A 20. STOLETÍ.....	13
<b>3 PODNIKY 21. STOLETÍ</b> .....	<b>14</b>
3.1    AGENDA 21 .....	14
3.1.1 <i>Zákazník</i> .....	14
3.1.2 <i>Procesy</i> .....	15
3.1.3 <i>Kontrola</i> .....	15
3.2    REENGINEERING – ŘÍZENÍ ZMĚN VE FIRMĚ.....	15
3.3    ZÁSADY REENGINEERINGU.....	18
<b>4 REENGINEERING</b> .....	<b>19</b>
4.1    MANAGEMENT .....	19
4.1.1 <i>Vrcholový management</i> .....	19
4.1.2 <i>Logistický management</i> .....	19
<b>5 REENGINEERING V PODNIKU TEPLÁRNY BRNO, A.S.</b> .....	<b>21</b>
5.1    POPIS SPOLEČNOSTI TEPLÁRNY BRNO, A.S. ....	21
5.1.1 <i>Historie Tepláren Brno, a.s.</i> .....	21
5.1.2 <i>Změny strategických cílů vlastníků</i> .....	23
5.2    VSTUPNÍ ANALÝZA; DŮVODY PRO REENGINEERING .....	23
5.3    ANALÝZA PROVEDENÉHO REENGINEERINGU .....	24
5.3.1 <i>Výběr společnosti na vytvoření reengineeringového plánu</i> .....	24
5.3.2 <i>Reengineeringový plán</i> .....	25
5.3.3 <i>Změny organizační struktury</i> .....	26
5.3.4 <i>Snižování počtu zaměstnanců v rámci reengineeringu</i> .....	29
5.3.5 <i>Informační technologie</i> .....	30
5.4    FINANČNÍ ANALÝZA.....	32
5.4.1 <i>Ukazatele produktivity</i> .....	33
5.4.2 <i>Ukazatele rentability</i> .....	34
5.4.3 <i>Ukazatele likvidity</i> .....	35
5.4.4 <i>Ukazatele aktivity</i> .....	37
5.5    NÁKLADY REENGINEERINGU .....	39
5.6    ALTERNATIVY REENGINEERINGU.....	40
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>41</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>43</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>44</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>45</b>

# ÚVOD

Výběr tématu pro vypracování bakalářské práce byl pro mne poměrně snadný. Vzhledem k tomu, že v mém blízkém okolí se nachází společnost, která prošla reengineeringem, připadalo mi toto téma více nežli vhodné. Také mi téma připadá velmi aktuální, vzhledem k tomu, že je v naší republice stále mnoho společností, které na podobný reengineering stále čekají.

Reengineering podnikového procesu (BPR) je bakalářskou prací rozdělenou na dvě části. V první části se zabývá zkoumáním různých teoretických metod a postupů reengineeringu, tak jak je vidí dnešní ekonomie. Součástí tohoto teoretického základu je i vymezení pojmů a analýza jejich vztahů. První část slouží jako podpora části druhé, která je vlastním cílem práce.

Druhá část je zkoumání provedení konkrétního reengineeringu. Zkoumaným podnikem je společnost Teplárny Brno, která prošla procesem změny podnikových procesů v rámci přechodu společnosti k novému vlastníkovi.

Cílem této práce je posoudit, zda-li provedený reengineering ve zkoumané společnosti byl proveden v souladu s teoretickými poznatky dnešní ekonomie. Dále pak zhodnotit, zda-li nebylo možno reengineering provést jinak, tedy lépe a nebo levněji. Stanovení hypotéz bylo provedeno s ohledem na hlavní ohniska zkoumaného problému. Z těchto východisek byly stanoveny hypotézy, jednoznačně a jednoduše, aby bylo možno je potvrdit či vyvrátit na základě informací uvedených v této práci. Znění těchto hypotéz je následující:

H1: K vypracování reengineeringového plánu bylo nutné použít zahraniční společnost.

H2: Nová struktura řízení je efektivnější.

H3: Po reengineeringu dochází k úspoře nákladů.

H3a: Tato úspora je dostatečně velká vzhledem k vynaloženým nákladům na reengineering.

# 1 VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ

Pro snadnější orientaci v problematice a pro určení rámce této práce se v tomto oddílu budu zabývat vymezením konkrétních pojmů použitých v této práci. Tato část by měla sloužit jako pojmová základna celé práce.

U jednotlivých pojmů bude zároveň popsán vztah k ostatním pojmům BPR. Také budou zmíněny jednotlivé pohledy na danou terminologii, tak jak je vidí jednotliví autoři.

## 1.1 Podnik

Objektem této práce je podnik. Proto je potřeba vymežit, co rozumíme pod pojmem podnik. Wöhe definuje podnik následujícím způsobem: „Dnes v podstatě existuje shoda v tom, že se podnik popisuje jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby. Touto definicí podniku se nevymezuje objekt zkoumání podnikového hospodářství, nýbrž zkušenostní objekt, jehož problémy a věcný obsah jsou příliš komplexní, než aby mohli být zkoumány jedinou vědeckou disciplínou. Podnikové hospodářství vymezuje izolující abstrakcí jenom jeden dílčí okruh, jednu stránku tohoto zkušenostního komplexu.“<sup>1</sup>

Podobnou definici můžeme najít i u Jurové: „Podnik se popisuje jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby.“<sup>2</sup>

Pro potřeby podnikového hospodářství se na podnik nahlíží jako na kombinaci výrobních faktorů, které slouží jako prostředek podosahování stanovených cílů. Těmito cíly rozumíme povětšinou maximalizaci zisku; ale je možných více variant či kombinací, např. snaha o vylepšení tržní pozice či sociální prestiž. Maximalizace zisku však zůstává klíčovým cílem.

Synek se na podnik dívá skrze jeho funkci, tedy jako prostředí k podnikání. „Podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání.“<sup>3</sup> Podnikání, pomineme-li pojetí obsažené v Obchodním zákoníku<sup>4</sup>, můžeme úžeji chápat jako

---

<sup>1</sup> WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha; 1995. str. 2

<sup>2</sup> JUROVÁ, M. *Ekonomika a management podniku*. 1. vyd. Brno; 2002. str. 6

<sup>3</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha; 2002. str. 5

<sup>4</sup> Obchodní právo za definiční znaky podnikání považuje vůli podnikatele (definice podnikatele v §2 ObchZ) dosahovat zisku a schopnost jednat samostatně na svou zodpovědnost. I z těchto znaků je jednoznačně patrná

chování subjektu směřujícím ke zhodnocování vkladů (např. kapitálu) do podnikání vložených. Podnikáním tedy rozumíme chování vedoucí k dosahování zisku. Toto vymezení je plně dostačující i pro potřeby této práce.

## 1.2 Podnikový proces

Pojem podnik je již vymezen. Částečně jsme se také zabývali pojmem podnikání. Podíváme-li se na podnikání blížeji, můžeme jej také chápat ve formě podnikového procesu. Obecnou definici nám poskytuje Hammer: „Definujeme podnikový proces jako soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.“<sup>5</sup>

Další možnou definici uvádí Řepa: „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. Všichni to děláme, přičemž jednou jsme v pozici zákazníka, jindy zase dodavatele.“<sup>6</sup>

Je možné také procesy definovat pomocí srovnání. „Procesní struktura je více abstraktní než struktura útvarová. To souvisí s obtížností přesného ohraničení jednotlivých činností a jejich definování. Zatímco útvar je víceméně stabilním prvkem hmotné podstaty, činnost jako součást nějaké struktury je možno definovat až na základě určité míry abstrakce. Jinými slovy vyjádřeno: útvar to jsou určití lidé, vybaveni určitými prostředky, nalézající se na určitém místě (dílně, kanceláři apod.). Naproti tomu činnost je méně uchopitelná. Činnost je to, co tito lidé, popřípadě stroje a zařízení jimi ovládané, dělají.“<sup>7</sup>

Z uvedených definic je možné konstatovat, že v souladu s Wöheho pojetím výroby jako hlavní funkce podniku můžeme zjednodušeně říct, že základním podnikovým procesem je výroba, tedy výrobní proces a druhým důležitým procesem je pak organizace a její řízení.

Závěrem podkapitoly příklad několika podnikových procesů. „Někdo z výrobního úseku shromáždí podrobnosti o všech přesčasech, které se v daném týdnu odpracovaly, a předá je ke zpracování některému zaměstnanci účtárny; prodejní oddělení vybere od jednotlivých

---

funkce podniku jako rámce pro dosahování zisku (za cíl podnikatele, resp. podniku, tedy můžeme považovat maximalizaci zisku).

<sup>5</sup> HAMMER, M. *Reengineering – radikální proměna firmy*. 3. vyd. Praha; 2000. str. 40-41

<sup>6</sup> ŘEPA, V. *Podnikové procesy*. 1.vyd. Praha; 2006. str. 13

<sup>7</sup> BLAŽEK, L., LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. 1.vyd. Brno; 2006. str. 10

prodejců objednávky na nadcházející období, utřídí je a předá je oddělení plánování výroby pro zpracování výrobního harmonogramu; technici vyplní formuláře žadanek o nové díly a předají je k zabezpečení nákupnímu oddělení a tak dále.“<sup>8</sup>

### **1.2.1 Výroba a výrobní proces**

Definovat výrobu můžeme jednak široce, a to jako veškeré podnikové funkce, tedy jako každou možnou kombinaci výrobních faktorů. Nebo můžeme výrobu definovat co nejužěji, a to jako zhotovení.

Ani jedno z těchto vymezení nám však nevyhovuje, a proto pro tuto práci použijeme Wöheho definici výroby jako souhrnu podnikových výkonů: „Pojem výroba potom zahrnuje tyto základní funkce: nákup, dopravu, skladování a zhotovování (průmysl, řemesla), popř. poskytování služeb (obchod, banka, pojišťovny, přeprava aj.), dále správu a kontrolu těchto oblastí.“<sup>9</sup> Otázkou zůstává, kam zařadíme organizaci nebo řízení společnosti v rámci podnikových procesů.

### **1.2.2 Organizace a řízení jako podnikový proces**

Podniková organizace je řádem, ve kterém se odehrávají veškeré podnikové procesy. Organizaci jako takovou pak můžeme rozdělit na dvě složky: „na jedné straně proces vytváření tohoto řádu všech podnikových činností (strukturování) a na druhé straně výsledek tohoto procesu, tj. souhrn všech pravidel, které slouží podnikovému vedení a podřízeným orgánům, aby plánovitě realizovaly všechny podnikové procesy.“<sup>10</sup> Organizaci (resp. její utváření) budeme považovat za proces, a jako takový pro nás bude též předmětem reengineeringu. „Každý řídicí systém je hierarchickou strukturou, v níž jsou navzájem spojena jednotlivá pracoviště pod zorným úhlem příkazovací pravomoci. Vztahy mezi jednotlivými pracovišti (a tím i těmi, jímž byla tato pracoviště svěřena), mohou být nadřízené, podřízené nebo na stejné úrovni. Hierarchie může být vybudována podle několika základních

---

<sup>8</sup> ROBSON, M., ULLAH, P. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. 1. vyd. Praha; 1998. str. 24

<sup>9</sup> WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha; 1995. str. 185

<sup>10</sup> WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha; 1995. str. 75-76

forem.“<sup>11</sup> Obrazem organizace společnosti bývá organizační struktura, která odráží vztahy nadřízenosti (resp. podřízenosti) v podniku a je možno ji zakreslit diagramem.<sup>12</sup>

Řízení podniku se zabývá konkrétním kombinováním výrobních faktorů, stejně tak jako plánováním procesů výroby. Mezi další funkce řízení podniku řadíme řešení personálních otázek, otázek investičních, zásobovacích a mnohých dalších. V neposlední řadě pak k úkolům řízení patří stanovování konkrétních cílů a metod jejich splňování. „Pro úspěšnost podniku je nezbytně nutné, aby všechny činnosti podniku a všechna rozhodnutí, která jsou v podniku prováděna, byla realizována ve vzájemné návaznosti a propojenosti (koordinaci), tj. systémově.“<sup>13</sup> Řízení také považujeme za proces a budeme zkoumat jeho změnu během reengineeringu podniku.

### 1.3 Reengineering podnikového procesu

Reengineering podnikového procesu (Business proces reengineering - BPR) je „metoda, která mění prakticky vše, co se týká firmy (lidi, pracovní funkce, manažery i hodnoty), a nově formuje náplň i vazby jednotlivých podnikových procesů.“<sup>14</sup>

„Podnikový reengineering znamená začít vše znovu, začít od nuly. Podnikový reengineering znamená odložit větší část moudrosti získané během dvoustletého vývoje průmyslového managementu. Znamená zapomenout, jak se pracovalo v době masových trhů, a rozhodně hledat ty nejlepší způsoby, jak pracovat dnes.“<sup>15</sup>

Po dvě stě let bylo nosnou myšlenkou průmyslu, a výroby vůbec, specializování jednotlivých pracovníků (Adam Smith tvrdí, že dělník pracuje nejlépe na jednoduchém, snadno pochopitelném, dílčím úkolu). Výrobní proces se proto skládal z mnoha jednoduchých úkolů.

Nová doba, ale přináší nové myšlenky. „BPR je tvorba zcela nových a efektivnějších podnikových procesů, neohlížející se na to, co bylo dříve.“<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha; 1995. str. 84

<sup>12</sup> Příklad konkrétní organizační struktury je uveden u popisu společnosti Teplárny Brno, a.s. na str. 26

<sup>13</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha; 2002. str. 155

<sup>14</sup> SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha; 2002. str. 175

<sup>15</sup> HAMMER, M. *Reengineering – radikální proměna firmy*. 3. vyd. Praha; 2000. str. 10

<sup>16</sup> ROBSON, M., ULLAH, P. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. 1. vyd. Praha; 1998. str. 14

Reengineering předpokládá, že důležitější, než-li úkol jednotlivce je proces jako celek. Devadesátá léta dvacátého století znamenají pro podniky cestu od specializace dělníků směrem ke zjednodušení procesů (což mimo jiné znamená, že dělník se na místo specializace snaží o univerzalitu, tedy o schopnost zvládat více, i složitějších, úkolů). Snaha tedy nesměřuje ke zjednodušení úkolů, ale ke zjednodušení celých procesů.

Reengineering podnikových procesů je tedy postupem, který optimalizuje podnikové procesy tak, aby přinášely optimální efekty při minimální spotřebě podnikových zdrojů, čehož důsledkem je řada podstatných změn v organizační a kvalifikační struktuře podniku.

## 2 HISTORICKÉ POZADÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Tato kapitola se zabývá stručným přehledem historického vývoje podnikových procesů. Historie poskytuje zdroj informací a chyb, kterým je potřeba se vyvarovat při tvorbě nových procesů. Historické pozadí umožní učinění představy pro důvody k reengineeringu.

### 2.1 19. a 20. století

„Strukturu, management a výkonnost podniků v průběhu devatenáctého a dvacátého století určoval soubor principů, které vznikly před více než dvěma stoletími.“<sup>17</sup> Koncepti podnikání tohoto období určoval postulát Adama Smithe, který považoval jednoduchost úkolů pracovníků (zaměstnanců) za hlavní a nejdůležitější stavební kámen podniku. Jednoduché, dílčí, úkoly spojené v celek, složité a zdlouhavý výrobní proces, tak tvořili po dvě stě let model výroby.

Výchozí myšlenkou bylo, že pracovník není schopen pracovat na složitých úkolech a nemá dostatek schopností, aby bylo možno jej zaškolit, tedy naučit zvládat tyto komplikované úkoly. Proto bylo používáno jednoduchých úkolů, nastavených tak, aby jejich vykonávání byl schopen každý. Nebylo tedy potřeba složitého proškolení ani hledání kvalifikovaných pracovníků.

Doba minulých dvou stolení byla založena převážně na množstevní produkci. Těmto požadavkům systém jednoduchých úkolů plně vyhovoval. Mnoho pracovníků v podniku, dělajících jen jednoduché úkony, dokázalo produkovat mnoho výrobků. Postupem času se během 20. století začíná posouvat orientace zákazníků ve směru od kvantity ke kvalitě. Kvalita je novou hodnotou, kterou musí podniky přijmout. Nejsou na to však připraveny, protože pracovníci jsou schopni jen jednoduchých úkolů za účelem produkce kvantity produktů. Kvalita je podružný rozměr výroby. Pro dosažení kvality je zapotřebí kooperace jednotlivých pracovníků. Pro kvalitu je důležitý výrobní proces jako celek.

Na těchto základech vzniká myšlenka celkové změny, globální přestavby. Myšlenka reengineeringu podnikových procesů.

---

<sup>17</sup> HAMMER, M. *Reengineering – radikální proměna firmy*. 3. vyd. Praha; 2000. str. 9

## 3 PODNIKY 21. STOLETÍ

V této kapitole budou popsány metody, které by se měly aplikovat v podnicích, které chtějí projít změnou, které chtějí provést reengineering podnikových procesů. Budou popsány tak, jak je chápou dnešní teoretikové (kapitola vychází z poznatků prací Hammera a Drdly). Cílem této kapitoly je najít společné rysy teoretických přístupů a vytvořit tak soubor pravidel pro reengineering.

### 3.1 Agenda 21

Agenda 21<sup>18</sup> je souborem pravidel určených podnikům, které chtějí úspěšně projít reengineeringem. Spíše než o popis pravidel se tato kapitola snaží o rozbor hlavních oblastí, které již nevyhovují požadavkům na podniky 21. století, tak jak je vidí Hammer.

#### 3.1.1 Zákazník

„Během posledních 25 let se zákazníci téměř ve všech odvětvích vzbouřili proti dodavatelům, kteří je předtím drželi v šachu. Spotřebitelé zavrhnli firmy, k jejichž značkám byli dlouho loajální, a přešli na neznačkové zboží nebo k místním značkám, k mezinárodním konkurentům či ke komukoli jinému, kdo nabízel lepší podmínky. Učinili tak v případě aut, výrobků pro domácnost, nabídky bankovních služeb i výběru televizních stanic. Podnikovní zákazníci přestali tolerovat povýšené chování dodavatelů, kteří blahosklonně plnili jejich objednávky. Odmítli akceptovat vysoké ceny, nízkou kvalitu a příšernou úroveň služeb jen proto, aby dostali, co potřebovali. Místo toho dnes podnikovní zákazníci určují svým dodavatelům, jaké ceny jim budou platit, jakou kvalitu očekávají a dokonce určují i dobu, kdy má být zboží dodáno. Z dodavatelů, kteří těmto podmínkám nevyhoví, se stávají bývalí dodavatelé.“<sup>19</sup>

Nadvláda zákazníků je zapříčiněna převisem nabídky nad poptávkou. Všeho je dostatek (resp. nadbytek). Proto se podniky 21. století musí daleko více zaměřovat na další procesy než jen na výrobu. Nejde již jen o to, kdo vyrobí víc, ale jde o to, kdo je schopen uspokojit zákazníka v širším smyslu. Hammer hovoří o potřebě být podnikem, se kterým se dobře spolupracuje.

---

<sup>18</sup> název kapitoly je pojmenován podle knihy HAMMER, M. *Agenda 21*, 1. vyd. Praha; 2002

<sup>19</sup> HAMMER, M. *Agenda 21*, 1. vyd. Praha; 2002. str. 19

### 3.1.2 Procesy

Jednotlivé úkoly a jejich úloha ustupuje a nastupuje nutnost vytvoření procesní organizace. Podniky 21. století musí sestavit jednoduché procesy, a to jednak pro jednoduchost jejich řízení a pochopení pracovníky, ale také z důvodů nutné flexibility. Požadavek na flexibilitu klade zákazník, který již dávno není loajální ke konkrétnímu podniku, ale následuje nejuvhodnější nabídku. Podnik musí být připraven pružně reagovat na změny poptávky.

Jednotliví pracovníci by měli rozumět celému procesu a nejen svému dílčímu úkolu. Každý musí chápat své místo v procesu. Nejde o jednotlivé pracovníky, ale proces jako takový a ten bude vždy nejlépe fungovat při kooperaci všech účastníků procesu.

Také činnosti, které vypadají, že by jim začlenění do procesu, či vytvoření procesu, spíše uškodilo (Hammer uvádí jako typického zástupce kreativní oddělení) je potřeba organizovat a začlenit do procesu. „Nenechte lidi říkat, že kreativita a procesy se vzájemně vylučují.“<sup>20</sup> Jedině týmová práce dělaná podle jasných pravidel a v procesu může obstát v konkurenci podniků 21. století.

### 3.1.3 Kontrola

Velkou úlohu hraje kontrola nejen během reengineeringu, ale také během každodenního života podniku. Veškeré reengineeringované procesy je potřeba hlídat a kontrolovat. Účetní data by neměla zůstat pouze v účtárnách, ale měla by být přímou součástí řízení procesů. Řízení musí vycházet z jasných faktických údajů; je potřeba zamezit rozhodování na základě odhadů a domněnek. Stejně tak je potřeba vytvořit pro nové, reengineeringované, procesy vytvořit i nová kritéria hodnocení. V následnosti na požadavek jednoduchosti a pochopitelnosti procesu pro každého účastníka je nutné, aby i metody kontroly a kritéria hodnocení byla jednoduchá, snadno zjistitelná (spočitatelná) a pochopitelná.

## 3.2 Reengineering – Řízení změn ve firmě<sup>21</sup>

Dynamické prostředí, tak jak jej známe ve 21. století je určujícím faktorem pro nutnost podniků pružně reagovat na poptávku, na přání zákazníků. Úspěšný podnik 21. století se umí pohybovat v prostředí změny, a to jak vnější, tak vnitřní. „Mezi hlavní faktory úspěchu patří

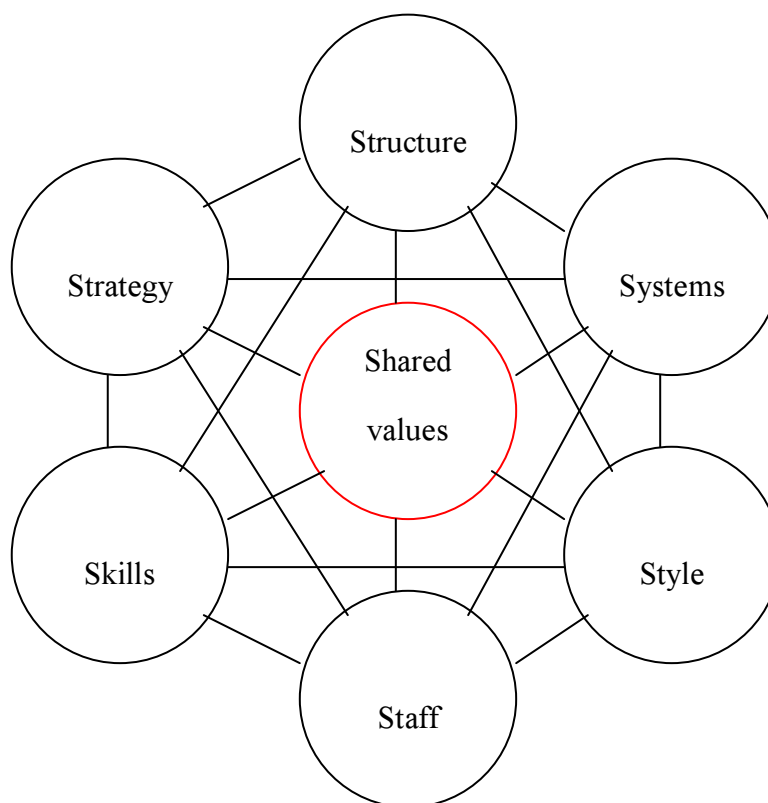
---

<sup>20</sup> HAMMER, M. *Agenda 21*, 1. vyd. Praha; 2002. str. 105

<sup>21</sup> název kapitoly je pojmenován podle knihy DRDLA, M. *Reengineering*. 1. vyd. Praha; 2001.

struktura firmy, její strategie, spolupracovníci ve firmě, jejich dovednosti, styl řízení firmy, systémy a postupy ve firmě, sdílené hodnoty (kultura) firmy. Tyto faktory úspěchu definují známý rámeček „7S“ firmy Mc Kinsey<sup>22</sup>. (viz Graf 1)

**Graf č.1 – 7 S firmy Mc Kinsey**



Zdroj: DRDLA, M. *Reengineering*. 1. vyd. Praha; 2001. str. 1. Řízení změny

„Teoretici v managementu považují za samozřejmou skutečnost, že organizace nejsou fixními, statickými subjekty. Tuto skutečnost si musíme uvědomit pokaždé, kdy rozhodujeme o zásadních otázkách jakéhokoliv charakteru.“<sup>23</sup>

Změna se může stát dvěma možnými způsoby. Prvním z nich je náhoda<sup>24</sup>. Tento způsob změny však není ovlivnitelný a proto se jím nebudeme blíže zabývat. Druhým způsobem je změna vytvořené, neboli plánovaná. Změnu jde rozdělit na externí a interní. Externí změnou

---

<sup>22</sup> DRDLA, M. *Reengineering*. 1. vyd. Praha; 2001. str. 1

<sup>23</sup> DRDLA, M. *Reengineering*. 1. vyd. Praha; 2001. str. 31

<sup>24</sup> Jsou známy případy firem, které vyráběly zastaralé a zákazníci nechtěné výrobky, když v tom se poptávka změnila a jejich výrobky se staly bestsellery. Tyto případy jsou však velmi řídké.

může být změna poptávky, změna legislativy, změna technologického prostředí (např. rychlý rozvoj IT v posledních desetiletích). Na tyto změny se lze pouze připravit, nelze je plánovat.

Oproti tomu interní změnu lze plánovat velmi dobře. Příčinou nutnosti interní změny je povětšinou růst podniku: „Každý živnostník musí pochopitelně umět vše, mač si vzpomenete. Musí být odborníkem v oboru (produkt, služby), musí být účetním, právníkem, taxikářem, psychologem, atd. S rostoucím úspěchem a růstem firmy se stáváte specialistou na něco. Ve velké nadnárodní makléřské firmě se můžete uplatnit třeba jako specialista na krátkodobé spekulace malého segmentu trhu. S vývojem firmy tedy musíte přizpůsobit stupeň specializace. Nestane-li se tak, určitě pocítíte problémy.“<sup>25</sup>

Stejně tak je potřeba se při změně velikosti (tedy růstu) společnosti za měřit na optimální byrokratický systém. Malá firma o dvou lidech se nemusí dozajista zabývat problémy, se kterými se dennodenně setkává velký podnik. Takovými problémy může být motivace zaměstnanců nebo systém řízení. Důležitou složkou podniku, kterou je potřeba podrobit změně (reengineeringu) je vnitřní organizace společnosti.

---

<sup>25</sup> DRDLA, M. *Reengineering*. 1. vyd. Praha; 2001. str. 30

### **3.3 Zásady reengineeringu**

Z předchozích kapitol jasně vyplývá několik základních pravidel (či zásad), které je potřeba dodržovat v případě, že chceme aby náš podnik prošel úspěšně reengineeringem.

Předně je potřeba si odpovědět na základní otázky typu Co vyrábíme? Pro koho vyrábíme? Jak vyrábíme? ale i Proč vyrábíme? nebo Nemohli bychom vyrábět jinak? Tyto otázky je potřeba si klást nejen před započítím procesu reengineeringu, ale i v jeho průběhu a po jeho skončení. Kontrola prováděných operací je velice důležitá. Po celou dobu reengineeringu (stejně tak jako po celou dobu fungování podniku) je potřeba mít jasný, přehledný, přesný a snadno pochopitelný přehled o všech podnikových procesech a o jejich aktuálním průběhu.

Druhou oblastí na kterou je potřeba se zaměřit je výroba a veškeré věci s ní související. Souvislost je potřeba mít na zřeteli, jelikož reengineeringovaný podnik již nečlení důsledně na výrobu, zásobování, distribuci, expedici, atd., ale dívá se na všechny tyto činnosti jako na fragmenty podnikového procesu, jako na součást procesu, který vede k uspokojení potřeb zákazníka. Reengineeringovaný podnikový proces je plně přizpůsobený zákazníkovi (poptávce). Na jeho začátku i konci stojí zákazník.

## 4 REENGINEERING

Kapitola Reengineering se zabývá jednotlivými oblastmi podnikového prostředí a nahlíží na ně z pohledu procesního a to ve smyslu hledání prostoru a způsobu jeho přeměny.

### 4.1 Management

Řízení podniku, tedy vrcholové orgány společnosti, jsou východiskem reengineeringu. Celkovou přestavbu podniku, čímž reengineering bezpochyby je, není možné zahájit odjinud, než-li z nejvyššího bodu struktury.

#### 4.1.1 Vrcholový management

Ideální představou průměrného manažera je podnik, který funguje sám, podle zavedených principů, a náplní práce manažera je sledovat celou činnost podniku z povzdálí. Tato představa je v řídicích orgánech společností zakořeněna velice hluboce. A díky konzervativnímu, změnám se bránícímu managementu, je většina organizací konzervativních a odolávajících jakékoliv změně. Protože jsme však řekli, že reengineering musí začít od managementu, tak je potřeba nejprve ze všeho změnit manažery.

Moderní manažer podniku je flexibilním, rychle se rozhodujícím člověkem, který stojí na vrcholu podnikové struktury. A to nejen obrazně, ale fakticky. Nestojí mimo strukturu, nesleduje procesy z povzdálí. Moderní manažer je součástí podnikového procesu. Jeho úkolem je měnit proces podle podnětů, které přicházejí zvenčí, ale i ze vnitř. Dalším úkolem je kontrola všech podnikových procesů; musí mít aktuální a přesný přehled o podnikových procesech.

#### 4.1.2 Logistický management<sup>26</sup>

Definice logistiky je velice mnoho. Není úkolem této práce zabývat se logistikou do hloubky, proto budeme pod logistikou rozumět soubor vztahů mezi zbožím, lidmi a výrobou. U logistiky jde především o sladění, aby ve správný čas na správném místě byli správní lidé se správnými věcmi.

„Přechod od méně pokročilých k vyspělejším typům logistických řetězců (logistický systém podniku je de facto souborem všech řetězců spojujících podnik s jeho zákazníky a dodavateli

---

<sup>26</sup> název kapitoly je pojmenován podle knihy PERNICA, P. *Logistický management*. 1. vyd. Praha; 1998.

na bázi výrobků nebo zakázek – kolik výrobků, resp. zakázek podnik momentálně má, tolik řetězců je v jeho logistickém systému zahrnuto) je procesem integrace (růstu integrovanosti) logistického systému. Implementace principů systémové integrace je v logistické praxi nazývána logistickým reengineeringem.<sup>27</sup>

Logistika jako systém vztahů nutně vyvolává v procesu reengineeringu potřebu začlenění těchto vztahů do podnikových procesů. Orientace na zákazníka, tak jak ji popisují předchozí kapitoly, určuje i směr systému těchto vztahů. Na prvním místě bude logicky zákazník, jeho přání a poptávky. Od těchto vztahů (mezi podnikem a zákazníkem) se pak odvíjí vztahy mezi podnikem a dodavatelem, který je ve stejné pozici jako podnik v předchozím vztahu (tedy vztah podnik-dodavatel je stejný jako zákazník-podnik).

S rostoucím významem informačních technologií a postupným zapojováním počítačových systémů do podnikových procesů, roste i význam přenosu informací namísto přenosu hmotných věcí. V reengineeringovaném procesu (logistickém řetězci) je faktický koloběh zboží, výrobků nebo listinných dokumentů nahrazen pouze oběhem informací (a to většinou v rámci počítačové sítě). Zapojení informačních technologií tedy jednoznačně vede ke snížení logistických nákladů a také času potřebnému k uskutečnění procesu.

„Výsledkem logistického reengineeringu jsou řetězce vytvářené jako sladěný, jednotný integrovaný celek, kde (a) odpovědnost za různé celky a články řetězce není fragmentovaná a ponechána funkčním oblastem, tedy nákupu a zásobování, výrobě, distribuci a prodeji, (b) řízení není možné bez strategického rozhodování, (c) zásadně se změnil pohled na zásoby – ty přestaly být považovány za první možnost, jak zajistit pružné a jisté fungování řetězce – nyní jsou poslední možností, nouzovým řešením; zásoby již nejsou aktivy podniku, ale jeho pasivy.“<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> PERNICA, P. *Logistický management*. 1. vyd. Praha; 1998. str. 142

<sup>28</sup> PERNICA, P. *Logistický management*. 1. vyd. Praha; 1998. str. 143-144

## **5 REENGINEERING V PODNIKU TEPLÁRNY BRNO, A.S.**

Tato kapitola se zabývá konkrétním případem reengineeringu provedeném v konkrétním podniku. Tento podnik bude nejprve popsán, včetně historického pozadí, a následně bude proveden rozbor reengineeringu podnikových procesů.

Zkoumání tohoto reengineeringu bude provedeno s pomocí vstupní analýzy – rozbor důvodů pro provedení reengineeringu, analýzy – skrze stanovení hypotéz a následně syntézy – vyhledání chyb v provedeném reengineeringu a vytyčení možných cílů pro zlepšení do budoucna.

Stanovení hypotéz bylo provedeno s ohledem na hlavní ohniska zkoumaného problému. Hypotézy byly stanoveny jednoznačně a jednoduše, aby bylo možno je potvrdit či vyvrátit na základě informací uvedených v této práci. Znění těchto hypotéz je následující:

H1: K vypracování reengineeringového plánu bylo nutné použít zahraniční společnost.

H2: Nová struktura řízení je efektivnější.

H3: Po reengineeringu dochází k úspoře nákladů.

H3a: Tato úspora je dostatečně velká vzhledem k vynaloženým nákladům na reengineering.

### **5.1 Popis společnosti Teplárny Brno, a.s.**

#### **5.1.1 Historie Tepláren Brno, a.s.**

Společnost Teplárny Brno je standardní akciovou společností, která byla založena v roce 1992 na základě privatizačního projektu oddělením od ČEZ, stejně tak jako většina velkých českých a moravských tepláren. Její operativní činnost je řízena tříčlenným vedením, které je podřízeno devítičlennému představenstvu.

V první fázi samostatné existence vlastnily v převážné míře akcie společnosti privatizační fondy. Nemalý podíl, ale bez rozhodujícího vlivu, mělo také statutární město Brno. To také po čase část svého podílu prodalo a ponechalo si přibližně desetiprocentní podíl. Tehdejší vlastníci měli v zásadě jediný strategický cíl, a to nalézt silného zahraničního investora a tomu společnost co nejvýhodněji prodat. To se také v roce 1996 podařilo.

Prvním zahraničním majoritním akcionářem se tak stala britská společnost Eastern Generation z Ipswiche, která sama byla součástí Eastern Group. Tato společnost vstoupila do České republiky jako zcela jednoznačný dlouhodobý investor. Kromě Tepláren Brno koupila i minoritní podíl v Severomoravské energetice v Ostravě. Ten chtěla následně rozšířit na majoritu. Obě investice byly provedeny s výhledem na liberalizaci trhu s elektřinou v Evropě.

Britští vlastníci přišli s jasnou koncepcí rozvoje společnosti a přinesli také know-how do oblasti vnitřního řízení společnosti. Management společnosti po nezbytné redukci a obměně získal zásadní pravomoci v oblasti operativního řízení a představenstvo se plně soustředilo na dlouhodobé, strategické rozhodování. Společnost v této, jak se později bohužel ukázalo, krátké době, prošla velice intenzivním rozvojem. Od zavedení jasných informačních toků, přes optimalizaci počtu zaměstnanců, a tím i zvýšení produktivity práce, až po jasnou formulaci dlouhodobých cílů.

V roce 1999 byla celá Eastern Group koupena americkou firmou TXU – Texas Utilities z Dallasu. Tato firma však pravděpodobně nedostatečně odhadla svoji vnitřní sílu pro tak rozsáhlý rozvoj, navíc na trhu pro ní do té doby neznámém. Nešťastné restrukturalizační kroky, jak v Británii, tak na kontinentě, vedly až k propadu akcií na americké burze a k rozhodnutí celé evropské investice se co nejrychleji zbavit. Od této chvíle začíná období bez strategického řízení, období přežívání. Zastavily se všechny práce na novém informačním systému, rozvojové investice se minimalizovaly apod. Vše bylo zdůvodněno tím, že nový vlastník si další strategii určí sám. Prodej majoritního balíku akcií se však táhl až do konce roku 2001. Na jeho sklonku se stal novým majoritním vlastníkem německý investor MVV Energie Mannheim, a to prostřednictvím své dceřinné společnosti MVV EPS s.r.o. v Praze. Tento investor již v té době vlastnil asi 5 malých tepláren v České republice, převážně však málo ziskových a topících se ve vysokých úvěrech. Teplárny Brno se svým vysokým ziskovým potenciálem se tak měly stát motorem nově vznikající skupiny. Noví majitelé přenechali řízení společnosti plně na pražské dceřinné společnosti. Její management také celý vstoupil do představenstva a styl práce se rapidně změnil. Představenstvo se začalo plně zabývat i nejnižší operativou a rozvoj společnosti se dostal na druhou kolej. Navíc fungující interní mechanismy byly nahrazeny totálním chaosem rodící se skupiny v České republice. Pražská mateřská společnost vykazovala všechny negativní znaky bývalých VHI – totální centralizaci bez ohledu na efektivitu, zbytečně vysoký počet řídicích pracovníků, jejichž kompetence se mnohdy překrývaly téměř úplně, generování vysokých mzdových a režijních nákladů bez odpovídajícího zvýšení výnosů v dceřinných společnostech atd. Přežívání

pokračovalo. Neznalost brněnského, poněkud specifického, prostředí a neochota alespoň naslouchat přicházejícím varováním vedla až k roztržce s minoritním, ale velice silným akcionářem a navíc dominantním zákazníkem, městem Brnem. Jádrem sporu byl nesouhlas města Brna s připravovanou fúzí mateřské společnosti MVV Energie CZ a dalších dvou dcer s Teplárnami Brno. Tato roztržka vedla ve svém důsledku až k prodeji majoritního balíku akcií právě Statutárnímu městu Brnu, když MVV vyhodnotilo spor jako bezvýchodný.

Město převzalo kontrolu nad společností v prosinci roku 2004. V následujícím období prostřednictvím povinného odkupu akcií a posléze bleskově provedeným squeeze-outem se město stalo prostřednictvím plně vlastněné společnosti Teza Holding, a.s. stoprocentním vlastníkem tepláren.

### **5.1.2 Změny strategických cílů vlastníků**

Pro pochopení celkové problematiky zkoumaného podniku je potřeba ilustrovat, jak se strategické cíle majitelů společnosti v průběhu času měnily. Na začátku privatizační fondy sledovaly jediný cíl, kterým byla maximalizace prodejní ceny, a to bez ohledu na budoucí potřeby a rozvoj společnosti. Strategičtí zahraniční investoři sledovali dlouhodobé rozvojové cíle a za jejich působení došlo k velkému rozkvětu společnosti a zefektivnění jejich činností. Cílem ale samozřejmě byla maximalizace zisku. Město jako majoritní vlastník sleduje naprosto opačný cíl, a tím je minimální cena tepla ve městě Brně.

Dá se očekávat, že současný vlastník již svůj vliv ve společnosti nebude chtít podruhé ztratit, a tak v současnosti rýsující se strategické cíle budou mít dlouhodobou platnost a bude možno na nich postavit strategii rozvoje nejen vlastní společnosti, ale i nadřazenou strategii zásobování města tepelnou energií.

## **5.2 Vstupní analýza; důvody pro reengineering**

Shrnutí důvodů, které vedly k rozhodnutí reengineeringovat celý podnik, není složité. Vrátime-li se ho historie společnosti, konkrétně do roku 1996, tak objevíme podnik, který se po sedm let nachází v privatizačním a poprivatizačním zmatku za nejasného vedení, způsobeného hlavní mírou faktem, že vlastník podniku neměl zájem na dlouhodobém rozvoji či strategickém plánování, ale pouze na výhodném prodeji. Takovouto společnost kupuje zahraniční investor, silná a koncepčně ustálená společnost. Po čase zjišťuje že struktura a podnikové procesy v Teplárnách Brno, a.s. (většina podnikových procesů v Teplárnách Brno,

a.s. neprodělala od revoluce zásadních změn) se naprosto neslučují s jejich vlastními a proto je jasným dalším krokem reengineering.

Dalším logickým krokem bylo použití zahraniční společnost pro vytvoření plánu pro reengineering. Logické to bylo s přihlédnutím k faktu, že nový zahraniční investor se ještě neorientoval na českém trhu a proto raději volil společnost, kterou již zná i za cenu toho, že tato společnost bude v České republice také cizí. Problematikou výběru společnosti pro vytvoření reengineeringového plánu se tato práce bude zabývat i později.

### **5.3 Analýza provedeného reengineeringu**

Nosnou částí celé bakalářské práce je analýza skutečného reengineeringu, tak jak byl proveden v podniku Teplárny Brno, a.s. Z této analýzy bude také vycházet následná syntéza, které by měla odhalit případné chyby, kterých se podnik dopustil a které by bylo eventuálně dobré napravit alespoň následně.

#### **5.3.1 Výběr společnosti na vytvoření reengineeringového plánu**

Plán je základem podniku. Proto i zásadní změna, jakou reengineering bezpochyby je, potřebuje jasný a strategický plán. K vytvoření takového plánu je potřeba týmu zkušených lidí, kteří provedou komplexní analýzu podniku i jeho okolí a jasně definují veškeré problémy a stanoví cesty k jejich odstranění.

Problémem, který musela společnost Teplárny Brno, a.s. vyřešit, bylo zajištění takových odborníků, kteří by byli schopni se ujmou celého naplánování reengineeringu. Tehdejší majitel podniku, nadnárodní TXU European Group, rozhodla, že bude oslovena anglická společnost Xigma Management Consulting, aby se ujala řízení celého projektu. Tento krok byl odůvodněn nemožností najít českou společnost, která by byla schopna zajistit podobné služby ve srovnatelné kvalitě. Společnost TXU European Group již navíc se společností Xigma spolupracovala na reengineeringových projektech i v jiných podnicích patřících do skupiny TXU.

Z toho pohledu se jeví použití zahraniční společnosti jako odůvodněný krok. Proto je možné konstatovat, že hypotéza H1 je platná.

### 5.3.2 Reengineeringový plán

Společnost Xigma navrhla vytvoření řídicího výboru. Tento návrh byl přijat a vznikl řídicí výbor složený z vrcholného managementu společnosti Teplárny Brno, a.s. (generální, finanční a výrobní ředitel), zástupců vlastníka (společnost TXU European Group) a šéfů projektu ze strany společnosti Xigma. Tento sedmičlenný řídicí výbor začal pracovat v polovině roku 1999 a po několikaměsíční analytické práci stanovil v prosinci téhož roku Reengineeringový plán s následujícími body:

Čeho chceme dosáhnout?

- připravit společnost Teplárny Brno, a.s. na podmínky otevřeného energetického trhu a umožnit jí být plně konkurenceschopnou na trhu s teplem a elektřinou
- upevnit pozici společnosti Teplárny Brno, a.s. na regionálním trhu a zvýšit kredit společnosti na trhu s elektřinou a zabezpečit tak zaměstnancům budoucnost v kvalitním, váženém a perspektivním zaměstnání

Proč musíme provést změny?

- hospodářská recese spolu s přípravou ČR na vstup do EU vytváří tlak na efektivnost veškerých procesů podniku
- konkurenční zdroje energií zvýhodněné stávající cenovou regulací obsahují trh společnosti Teplárny Brno, a.s.
- po otevření energetického trhu se společnost Teplárny Brno, a.s. dostane pod silný tlak zahraničních společností s jejich dlouholetými zkušenostmi s otevřeným energetickým trhem

Jak chceme dosáhnout cíle?

- zásadní změnou vnitropodnikové kultury směřující na vytvoření zákaznický orientované flexibilní společnosti
- změnou struktury s cílem zvýšení odpovědnosti na konečné hospodářské výsledky společnosti
- Kdo se bude na dosažení cíle podílet?

- ohodnocení činností a ocenění jejich příspěvků k celkové hodnotě, kterou společnost vytváří je úkolem pro všechny pracovníky společnosti Teplárny Brno, a.s.
- profesionální podpora bude zajištěna zahraniční poradenskou společností Xigma
- ke správnému nasměrování bude použita podpora anglických spolupracovníků ze společnosti TXU European Group a jejich zkušenosti z obdobných změn
- řízením procesu změny byl pověřen řídicí výbor

### 5.3.3 Změny organizační struktury

Analýza reengineeringu organizační struktury je klíčová. V prostředí společnosti Teplárny Brno, a.s., tedy podniku, který je naprosto závislý na regulovaných cenách vstupů i výstupů, je změna na úrovni organizační struktury jediným možným místem pro úsporu nákladů; tedy i pro reengineering. Na výrobní úrovni je jakákoliv zásadní změna, tedy přerod ve smyslu reengineeringu, téměř vyloučen. Postup výroby tepla a elektrické energie je naprosto atypický. Zjednodušeně řečeno je výrobní postup daný a neměnitelný. Klasické výrobní postupy se mohou zabývat reengineeringem logistiky, výrobního postupu či technologie. Výroba tepla (resp. elektrické energie) nemá možnost provést na těchto úrovních žádné zásadní změny. Jediným bodem na který se dá řízení změny uplatnit je technologie, ale v tomto případě se jedná spíše o technický pokrok než-li o reengineering. Proto jedinou oblastí, kde je možné provést reengineering je oblast personální včetně systematiky její organizace.

Pro analýzu reengineeringu organizační struktury budeme vycházet ze stávajícího stavu. Nyní je téměř dokonalým modelem liniového systému (viz graf č.2). Jedinou odchylkou je přiřazení sekretariátu, právního oddělení a podnikového řidiče přímo pod generálního ředitele. Pro účely této práce však není takovéto odchylení podstatné. Utvoření této struktury vzniklo na základě sjednocení všech částí podniku do jednoho celku.

Původní struktura byla značně rozštěpená. Hlavním důvodem bylo rozdělení mnoha zaměstnanců na jednotlivé provozy<sup>29</sup>, zatímco nyní sdílí tyto pracovníky celá společnost. Původní model organizační struktury považoval každý provoz za samostatnou jednotku a její

---

<sup>29</sup> Společnost Teplárny Brno, a.s. vlastní čtyři zdroje. Jsou jimi provozy Špitálka, Brno-sever, Červený mlýn a Staré Brno.

sounáležitost se společností vyjadřovalo pouze jednotné vedení na vyšší úrovni. Zatímco veškeré nižší úrovně byli samostatné a každý provoz měl svoje pracovníky (např. servisní a revizní techniky).

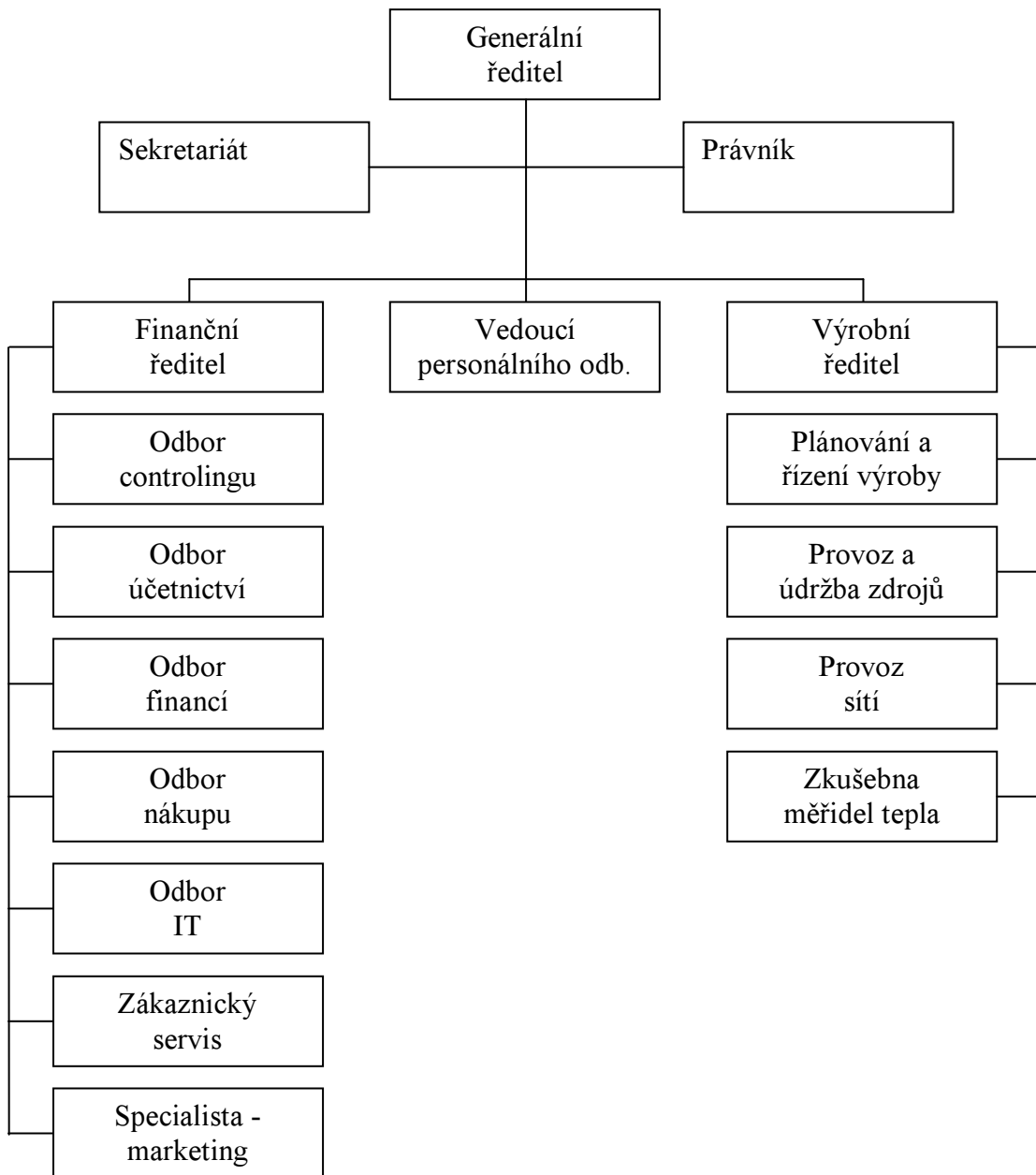
Procesem reengineeringu bylo docíleno jednotnosti pracovišť ve smyslu sloučení všech pracovišť stejného typu na všech provozech do jednoho, který sídlí na některém z provozů a operuje však na provozech všech. Toto přeskupení mělo za následek snížení mzdových nákladů (následkem snížení počtu zaměstnanců, o čemž pojednává následující kapitola) a také snížení celkových provozních nákladů.

Další úsporou jsou náklady, které byly neefektivně vynakládány na „získávání zkušeností“ jednotlivých pracovišť. Zatímco dříve muselo každé pracoviště řešit problémy (a tak získávat zkušenosti) samostatně, nyní jsou řešeny v jednom celku a tak probíhá vše mnohem efektivněji.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Inovaci, či vzniku, informačního systému v rámci společnosti je věnována samostatná kapitola.

**Graf č.2 – Organizační struktura podniku Teplárny Brno, a.s.**



Zdroj: management Tepláren Brno, a.s.

### 5.3.4 Snižování počtu zaměstnanců v rámci reengineeringu

Optimalizace počtu zaměstnanců byla jasným důsledkem uplatnění reengineeringové politiky. Po sloučení mnoha pracovišť na různých místech v jedno, bylo zapotřebí snížit počty těchto zaměstnanců (průběh snižování ilustruje tabulka č.1).

**Tabulka č. 1 - Vývoj počtu zaměstnanců**

Rok	2000	2001	2002	2003	2004
Počet zaměstnanců	416	323	312	311	312

Zdroj: interview s personalistou společnosti Teplárny Brno, a.s. Bc. Kučerou

Pro lepší přehled je uvedena následující tabulka s fluktuací zaměstnanců a jednoznačným označením propouštění následkem reengineeringu, tedy organizačních změn.

**Tabulka č. 2 – Vývoj fluktuace zaměstnanců**

Rok		2000	2001	2002	2003	2004
Fluktuace	přirozená	5	19	10	7	6
	org. změny	58	75	0	0	0
	celkem	63	94	10	7	6
Nové nástupy		2	1	1	6	7

Zdroj: interview s personalistou společnosti Teplárny Brno, a.s. Bc. Kučerou

Samotné provedení snižování počtů zaměstnanců bylo dlouhodobým procesem, který byl nastíněn v reengineeringové plánu a následně proveden pod vedením personálního oddělení.

Prvním krokem v uskutečňování reengineeringové personální politiky bylo analyzování všech pracovních pozic a pracovníků. Jednalo se o vyplňování dotazníků, vytvořených společností Xigma. Každý pracovník obdržel dotazník, ve kterém specifikoval svoji práci, co do rozsahu i přínosu pro společnost. Každý vedoucí pracovník pak obdržel druhý dotazník ve kterém zhodnotil své podřízené, co do jejich kvalifikace, pracovního nasazení, přínosu pro společnost a osobního hodnocení.

Druhým krokem bylo sestavení nové organizační struktury, s použitím dotazníků, která reflektovala práce, jež je nutno vykonávat a obsahovala též seznamy lidí pro tuto práci nejhodnějších. Zbytek pracovníků byl označen jako nadbytečný. Kritéria pro výběr pracovníků do nové organizační struktury byla jednak jejich zkušenost a kvalifikace a dále také schopnost vykonávat univerzálnější práci, která byla nutná vzhledem ke slučování některých pracovních pozic či pracovišť.

Třetím krokem bylo sestavení plánu propouštění, který zahrnoval i spolupráci s úřadem práce při zajišťování nového zaměstnání pro propouštěné zaměstnance. Byl také vytvořen program pro rekvalifikaci či spíše doškolení některých zaměstnanců, kteří tak nemuseli být propuštěni.

### **5.3.5 Informační technologie**

V rámci reengineeringu a jeho provádění byl zdokonalen informační systém společnosti Teplárny Brno, a.s. a to jak na sestupné linii (tedy od vedení k podřízeným), tak i na vzestupné linii (feedback od zaměstnanců směrem k vedení). Tento systém zahrnuje jednak udržování emailového a telefonického kontaktu mezi zaměstnanci a dále pak zpravodaj (šíření hlavně prostřednictvím intranetu) a různé oběžníky s aktuálními informacemi.

Informovanost všech zaměstnanců o dění ve společnosti (a především v době strukturálních změn) je naprosto nezbytná pro zajištění fungujících podnikových procesů a dobrého pracovního prostředí. Nová organizační struktura přispěla ke zjednodušení informačních toků ve společnosti i sjednocením řízení i na nižších úrovních. Toto zjednodušení umožňuje rychlejší komunikaci mezi pracovníky a tím přispívá k efektivnosti podniku.

Informační systém, jako základní kámen technologie informovanosti ve společnosti, prodělal během času spoustu změn. Současný stav informačních a komunikačních technologií ve společnosti je poplatný minulosti, která spočívala v časté změně majoritních akcionářů, jejich odlišným názorům na informatiku ve společnosti a odlišným postojům k zajišťování IT služeb. Historicky se služby IT zajišťovaly interně a veškeré činnosti byly v kompetenci odboru výpočetní techniky. S příchodem majoritního vlastníka, společnosti MVV Energie CZ v roce 2001 došlo k zásadním změnám v organizaci IT. MVV Energie CZ začala poskytovat outsourcingové služby v oblasti IT/IS všem svým dceřinným společnostem včetně Tepláren Brno, a.s. Podniku byly poskytovány nástroje pro elektronické vedení agend ve formě informačního systému v oblastech účetnictví, financí i personalistiky. Veškeré nákupy

hardwaru a softwaru probíhaly též obdobným způsobem. Vliv Tepláren Brno, a.s. na další rozvoj IT byl minimální. V té době byla funkčnost oddělení IT značně omezena a zužovala se na provoz a údržbu chybějících modulů informačního systému MVV, které nebyli schopni nabídnout, údržbu sítí, hardwarového vybavení, podpory koncových uživatelů a telekomunikací. Na konci roku 2004 došlo k přerušení outsourcingového vztahu s MVV. Důvodem nebyl pouze fakt, že MVV přestalo být majoritním akcionářem, ale zejména praktické zkušenosti s celkovým outsourcingem IT služeb. Vliv města Brna ani TEZA, jako nového majitele, se zatím nijak neprojevil. V každém případě je ale do budoucna očekávána významná úprava informační strategie obou společností směřující k jednoznačné datové i procesní integraci a unifikaci.

Pro představu o rozsahu informačních technologií uvádí následující tabulka orientační hodnoty oblasti IT:

**Tabulka č. 3 – Orientační hodnoty rozsahu IT**

Celkový počet zaměstnanců TB	312
Celkový počet personálních počítačů	185
Celkový počet serverů	12
Podíl pracovníků užívající VT z celkového počtu uživatelů (THP)	98%
Podíl prac. užívající VT z celkového počtu uživatelů (dělnické profese)	28%
Podíl prac. užívající VT z celkového počtu uživatelů (top a střední management)	100%
Podíl zaměst. využívajících elektronickou poštu z celkového počtu uživatelů VT	100%
Podíl zaměst. využívajících vnitropodnikový intranet z celk. počtu uživatelů VT	100%
Podíl zaměstnanců využívajících internet z celkového počtu uživatelů VT	57 %
Přístup uživatelů k některému z využívaných informačních systémů	77%

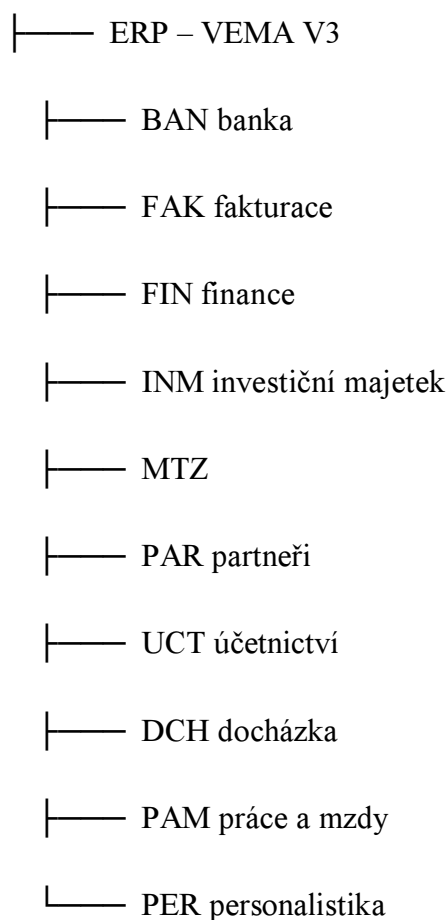
Zdroj: interview s IT specialistou společnosti Teplárny Brno, a.s. panem Kovářem

Pro úplnost je uvedena struktura IT systému ekonomické oblasti. ERP systém VEMA je uceleným ekonomicko - informačním systémem, který zpracovává veškeré elementární

informační potřeby a agendy společnosti v níže uvedených oblastech, které pokrývají část zajištění ekonomické evidence společnosti. Každou oblast reprezentuje samostatný modul integrovaného systému, který je provázán příslušnými vazbami s ostatními moduly.

### **Graf č.3 – Struktura systému VEMA**

Teplárny Brno, a.s.



Zdroj: interview s IT specialistou společnosti Teplárny Brno, a.s. panem Kovářem

## **5.4 Finanční analýza**

Tato podkapitola stručně ukáže několik vybraných ekonomických ukazatelů, které ukazují vývoj ekonomických čísel společnosti. Vzhledem k tomu, že tato práce se finanční analýzou zabývá pouze okrajově nebudou v této podkapitole uváděny detaily jednotlivých výpočtů. Data použitá v této kapitole vycházejí ze zpráv o výsledcích hospodaření, z výkazů zisků a ztrát a dalších účetních dokumentů. Výsledky byly konzultovány s účetním oddělením společnosti Teplárny Brno, a.s.

Hodnocením jednotlivých hodnot se tato podkapitola také nezabývá. Analýza je uvedena jen jako ilustrace příznivého dopadu provedeného reengineeringu na jednotlivé oblasti podniku. Nejmarkantnější změny jsou patrné v začátcích aplikace reengineeringovaných procesů, tj. v letech 2000 a 2001.

### 5.4.1 Ukazatele produktivity

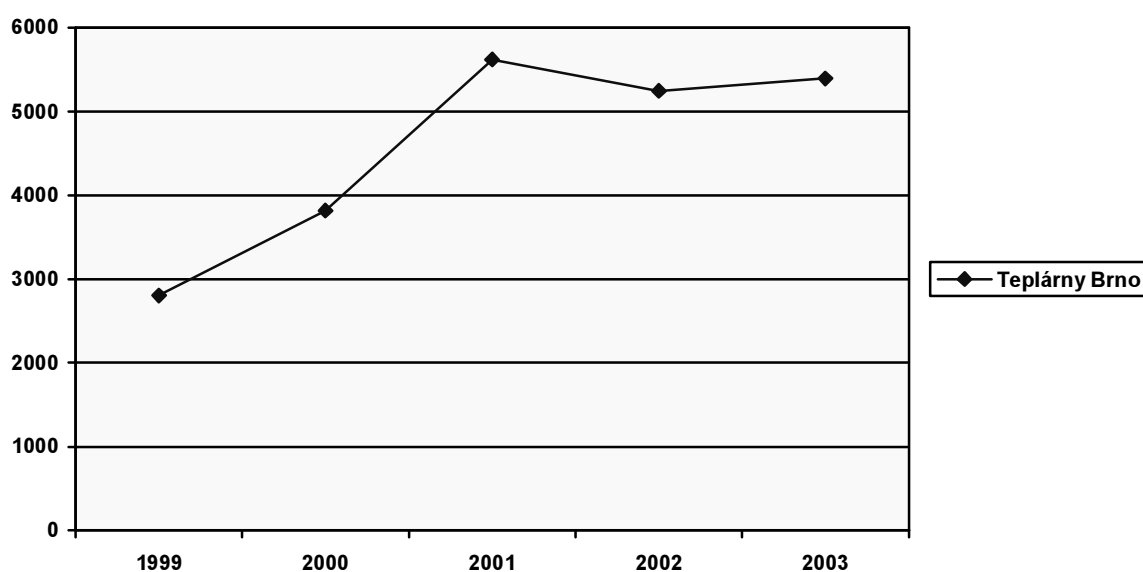
U tohoto druhu ukazatelů je nabídka široká. Pro ilustraci účinků reengineeringu je produktivita nejvíce vhodná, vzhledem k faktu, že společnost momentálně nemá za hlavní cíl dosahování zisku. Většinou je jejich sledování zaměřeno dovnitř firmy a opírá se jak o tržby, tak o náklady. V této práci bude použit ukazatel tržby na zaměstnance, protože všechny ostatní ukazatele dávají podobnou informaci, tedy, že po reengineeringu se jejich hodnota zlepšuje. U výpočtu tohoto ukazatele se jedná o vztahení celkových tržeb k počtu zaměstnanců.

**Tabulka č. 4 – Tržby na zaměstnance**

	1999	2000	2001	2002	2003
Teplárny Brno	2805	3819	5618	5247	5395

Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

**Graf č.4 – Tržby na zaměstnance**



Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

## 5.4.2 Ukazatele rentability

Ukazatel rentability je uveden pouze jeden, vzhledem k tomu, že tento ukazatel je závislý na zisku a vlastním kapitálu, což nejsou hodnoty, které by nám pomohly ilustrovat dopady provedeného reengineeringu vzhledem ke změnám vlastníků společnosti v tomto období. Poslední vlastník, město Brno, má jiné cíle než-li zisk; tento fakt tak deformuje vypovídací schopnosti ukazatelů rentability.

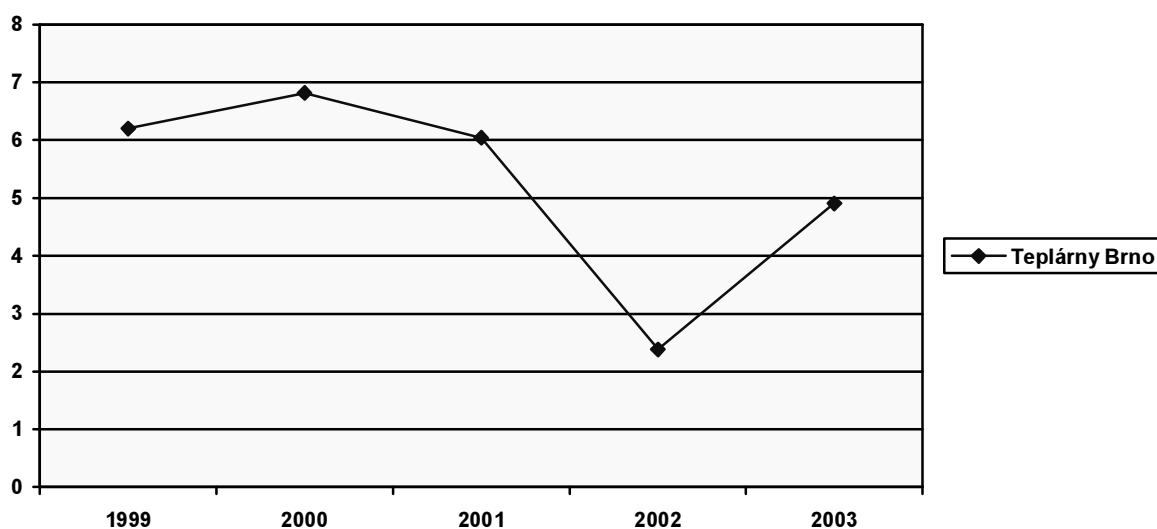
Míra ziskovosti z vlastního kapitálu (ROE) ve srovnání s úroky obdrženými při investování srovnatelné částky prostřednictvím finančních instrumentů jako jsou obligace, termínovaná depozita apod. ukazuje investorovi, jestli jím vložené prostředky přinášejí dostatečný výnos. Ten by měl být vždy vyšší než finanční výnos srovnatelné rizikovosti.

**Tabulka č. 5 – Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

	1999	2000	2001	2002	2003
Teplárny Brno	6,20	6,82	6,04	2,38	4,91

Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

**Graf č.5 – Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**



Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

### 5.4.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity ukazují na solventnost firmy, tj. na její schopnost dostát svým závazkům. Podmínkou solventnosti firmy je, aby měla potřebnou část svého majetku v tak likvidních prostředcích, aby mohla hradit závazky podle nabíhající splatnosti. Uvedené hodnoty ilustrují dopady reengineeringu zejména na začátku, tj. roky 2000 a 2001, ale pozitivní dopad je vidět i v letech dalších.

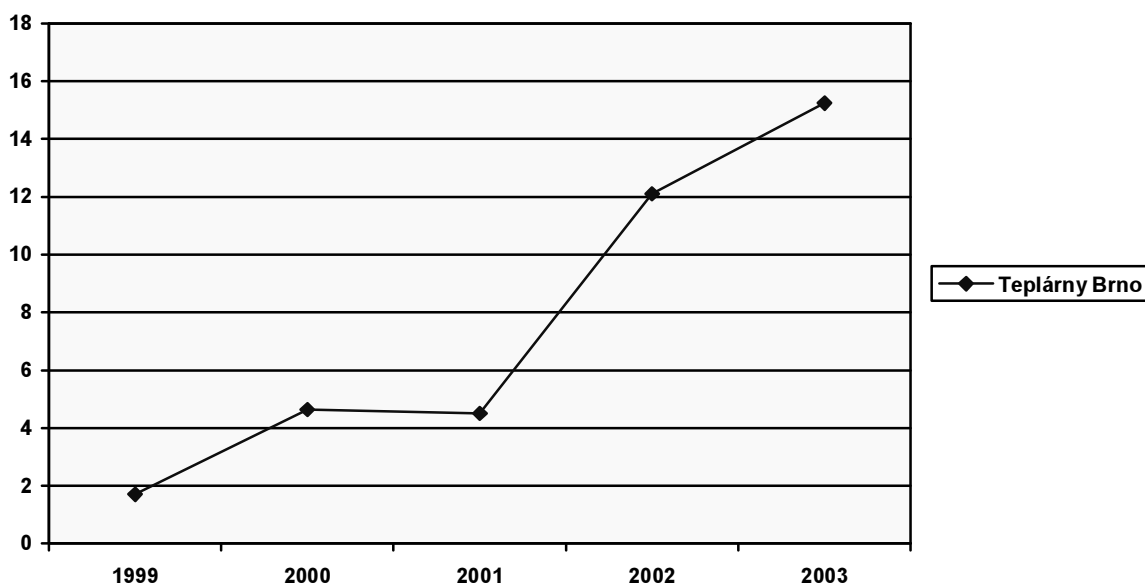
Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Často je ale zkreslena nereálným oceněním zásob vzhledem k jejich prodejnosti a pohledávek vzhledem k jejich dobytosti. Pro zajištění budoucí solventnosti by tento ukazatel měl být vyšší než 1,5.

**Tabulka č. 6 – Běžná likvidita**

	1999	2000	2001	2002	2003
Teplárny Brno	1,71	4,64	4,51	12,10	15,24

Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

**Graf č.6 – Běžná likvidita**



Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

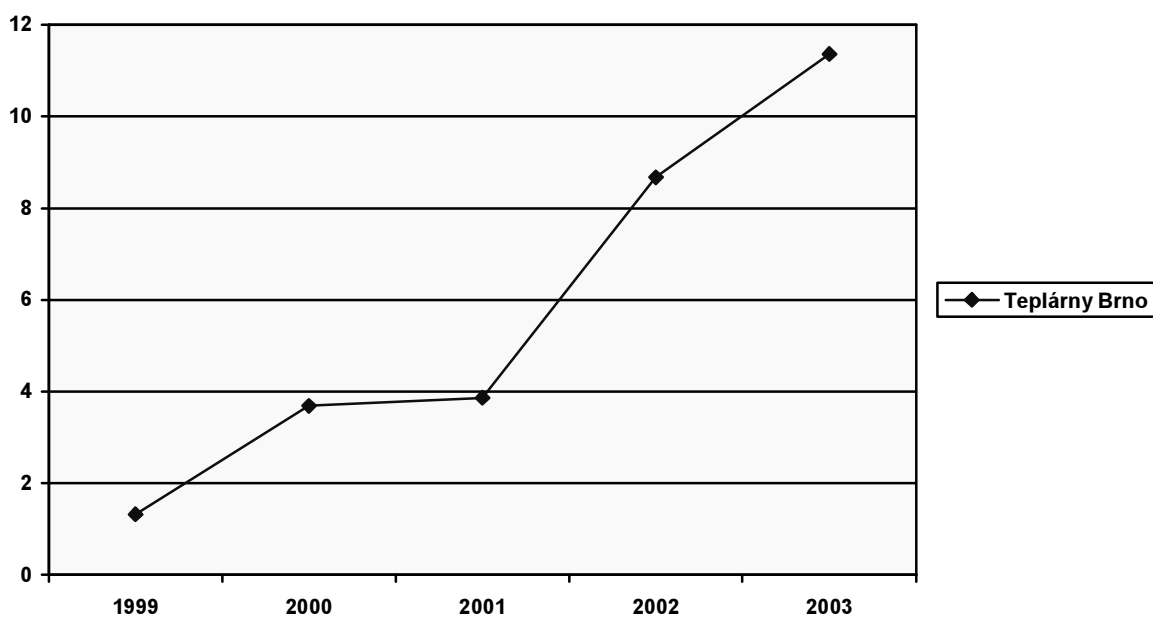
Abychom eliminovali nedostatky předchozího ukazatele, odečteme z celkových oběžných aktiv zásoby. Ukazatel pohotovostní likvidity bude samozřejmě nižší než u běžné likvidity, ale neměl by klesnout pod 1.

**Tabulka č. 7 – Pohotovává likvidita**

	1999	2000	2001	2002	2003
Teplárny Brno	1,32	3,69	3,86	8,67	11,36

Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

**Graf č.7 – Pohotovává likvidita**



Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

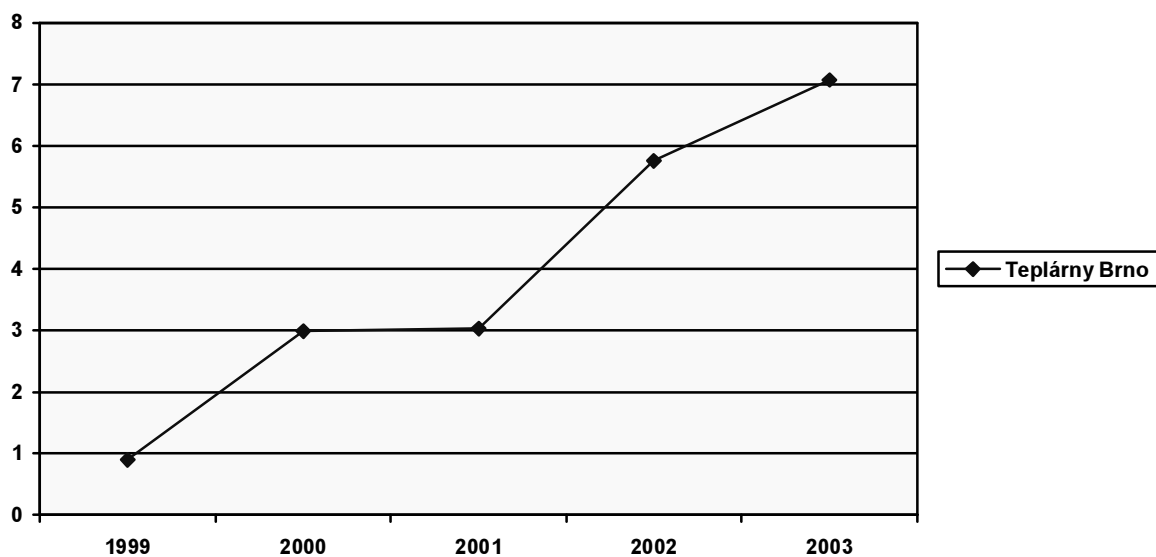
Dalším krokem k objektivizaci ukazatelů likvidity je odstranění pohledávek a dalších podobných oběžných aktiv z čitatele zlomku a porovnání jejich nejlikvidnější části, finančního majetku, s krátkodobými závazky – vznikne tak ukazatel peněžní likvidity.

**Tabulka č. 8 – Peněžní likvidita**

	1999	2000	2001	2002	2003
Teplárny Brno	0,90	2,99	3,03	5,76	7,07

Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

**Graf č.8 – Peněžní likvidita**



Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

#### **5.4.4 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity ukazují, jak efektivně společnosti hospodaří se svými aktivy. Uvedené hodnoty ilustrují dopady reengineeringu zejména na začátku, tj. roky 2000 a 2001, ale pozitivní dopad je vidět i v letech dalších.

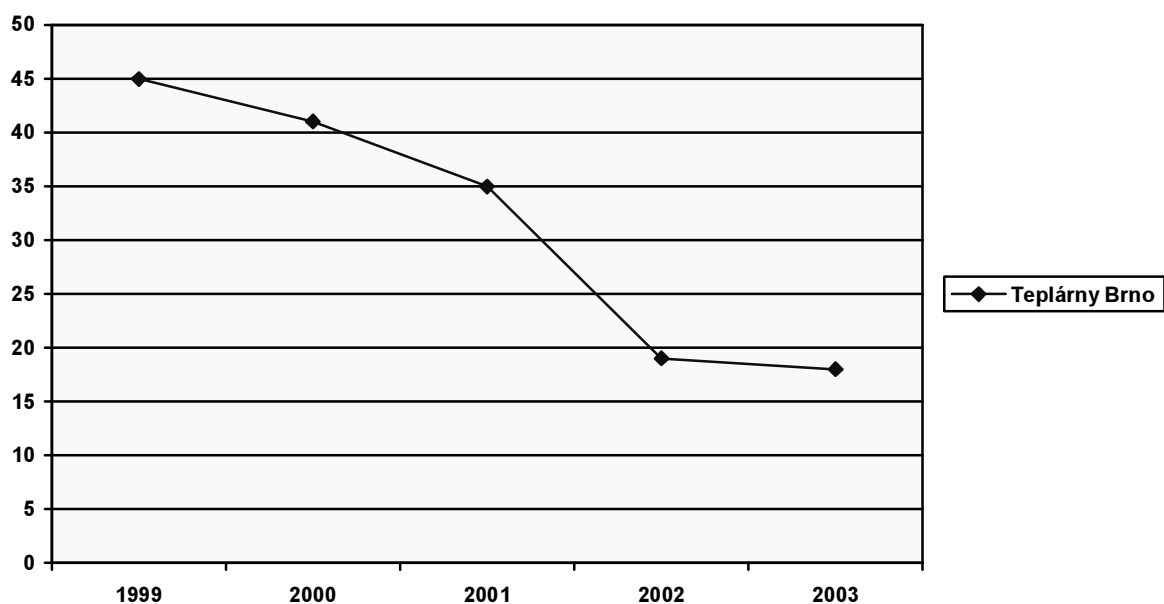
Doba obratu zásob je vyjádřením průměrného počtu dnů vázanosti zásob ve společnosti, tj. do doby jejich spotřeby, resp. prodeje. Je samozřejmé, že čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe.

**Tabulka č. 9 – Doba obratu zásob**

	1999	2000	2001	2002	2003
Teplárny Brno	45	41	35	19	18

Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

**Graf č.9 – Doba obratu zásob**



Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

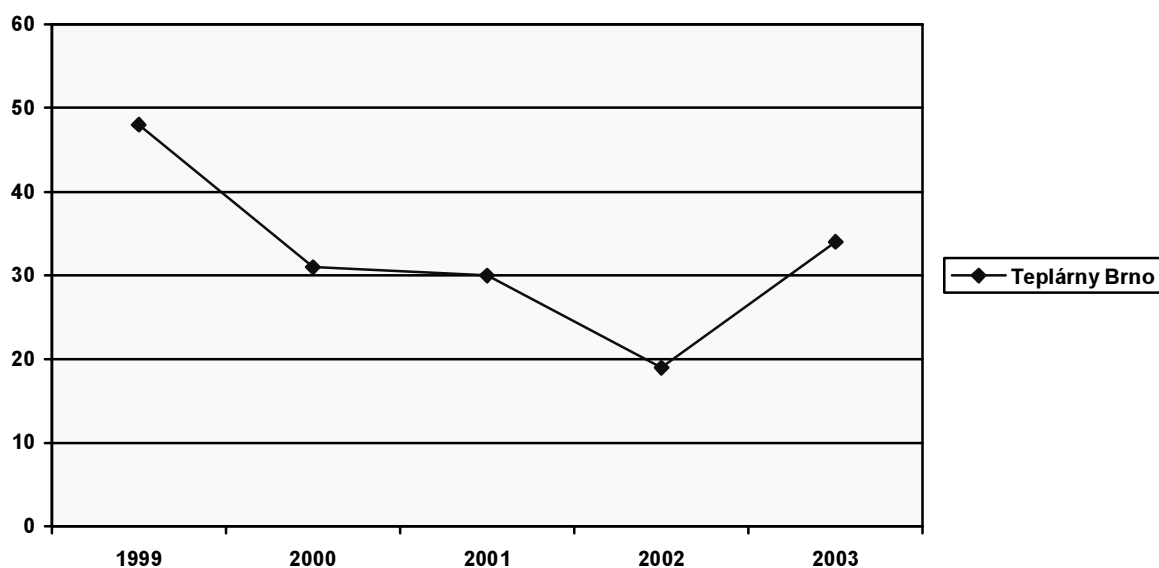
Doba obratu pohledávek se počítá z průměrných pohledávek a denních tržeb. Běžný výpočet je založen na aritmetickém průměru počátečního a konečného stavu pohledávek ve finančním roce.

**Tabulka č. 10 – Doba obratu pohledávek**

	1999	2000	2001	2002	2003
Teplárny Brno	48	31	30	28	30

Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

**Graf č.10 – Doba obratu pohledávek**



Zdroj: účetní data společnosti Teplárny Brno

## 5.5 Náklady reengineeringu

Tato podkapitola se bude věnovat analýze a vyhodnocení nákladů na provedené reengineeringové změny. Analýza i vyhodnocení vychází ze smlouvy mezi společností Xigma a podnikem Teplárny Brno, a.s. Smlouva stanovila cenu za konzultaci ve výši 390 tis. liber<sup>31</sup>. Ve smlouvě je také stanovena návratnost veškerých investic během 4 let.

Co představuje náklady na provedení změn? Odpověď na tuto otázku je možno rozdělit do dvou částí. První skupinou nákladů by byli náklady přímé. Tyto náklady jsou představovány jednak cenou za konzultaci provedenou společností Xigma a dále náklady na navýšení mezd za přesčasy a náklady na telefony během celého reengineeringu. Nepřímé náklady pak představují položky jako náklady na hledání náhradního zaměstnání pro propouštěné zaměstnance, administrativní náklady na přesuny v rámci organizačních změn a další.

Vyjadřování všech těchto nákladů v přesných číslech by bylo poměrně náročné a vzhledem k cílům této práce bude dostačovat pouze celkové hodnotící stanovisko top managementu společnosti. Toto stanovisko jednoznačně hodnotí smlouvu s Xigmou jako úspěšnou, z čehož

---

<sup>31</sup> podle tehdejšího kurzu se jedná zhruba o 22,5 milionu korun českých

mimo jiné plyne, že se podařilo náklady na reengineering navrátit do slibovaných 4 let. Tento návrat byl realizován v největší míře skrze úspory mzdových nákladů.

Závěrem jsem se pokusil stanovit konkrétní číslo, kterým by se dal reengineering vyčíslit, tedy číslo, které by říkalo kolik reengineering podnik stál. Konkrétní sumy jsem se nedobral, protože mi bylo sděleno, že tato informace je neveřejná a určená pouze k vnitřním potřebám podniku. Požádal jsem tedy alespoň o sdělení řádů, ve kterých se operace pohybovala. Finanční ředitel podniku mi sdělil, že veškeré nepřímé náklady na reengineering se pohybují v řádech desítek milionů korun, blíže určeno na dvě až tři desítky milionů.

## **5.6 Alternativy reengineeringu**

Náplní této práce by mělo být i hodnocení alternativ k provedenému reengineeringu či jeho způsobu. Je velice obtížné konstatovat, že nějaký jiný přístup by byl lepší popřípadě efektivnější. Ve sledovaném podniku došlo k zásadní změně veškerých možných procesů.

Tyto změny byly vedeny organizovaně a systematicky. Jednotlivé kroky byly dobře sladěny. Informovanost pracovníků byla vysoká přístup managementu k propouštěným zaměstnancům byl individuální a vstřícný.

Pokud tedy hledáme alternativy k tomuto provedení musíme konstatovat, že reengineering byl proveden dobře a jakákoliv alternativa se zdá zbytečnou. Jedinou otázkou, která by připadala v úvahu je nutnost použití zahraniční firmy k analýze a návrhu reengineeringu.

Tento krok je však obhajitelný předložením smlouvy sepsané s firmou Xigma. Tato smlouva jednoznačně stanovuje, že veškeré vynaložené náklady budou navráceny. Zároveň také obsahuje spoustu ustanovení o odečítání peněz z odměny Xigmy v případě, že by tyto náklady navráceny nebyly.

## ZÁVĚR

Teoretická část této práce rozebrala přístupy k reengineeringu tak, jak je vidí současní teoretikové. Souhrnem těchto teoretických poznatků byla podkapitola o zásadách reengineeringu. Tato podkapitola stručně a jasně shrnuje k čemu dnešní teorie dospěla a čím by se měl řídit podnik, který vstupuje do reengineeringu, respektive o něm uvažuje.

Personální otázka se ukázala jako hlavní bod celého reengineeringu. Nejedná se jen o změny v počtech zaměstnanců, ale především o změnu jejich myšlení. V kapitole o vrcholovém managementu je řečeno, že moderní, reengineeringovaný, manažer je součástí všech procesů. Není v roli mimostojícího kontrolora, ale je uvnitř všech procesů a přímo se musí podílet na jejich chodu a řízení. Tato charakteristika však neplatí pouze pro top management, ale je nutno ji přímo aplikovat do všech struktur řízení a základní myšlenky převést na veškeré zaměstnance společnosti. Každý člověk si musí uvědomit, že je součástí procesu. Není osamoceným producentem určitého úkonu, ale je nezbytným článkem celého podnikového procesu. Uvědomění si této sounáležitosti s ostatními zaměstnanci je stěžejním pro celý reengineering.

Pro dosažení těchto cílů je tedy nutná celková informovanost všech zaměstnanců, kterých se reengineering dotýká; tj. naprosto všech zaměstnanců společnosti. Vliv společnosti na zaměstnance musí být vysoký a každý musí mít pocit, že ví, co se ve které fázi reengineeringu děje. Nejdůležitější je informovanost zaměstnanců, kteří mají být propouštěni. V těchto případech je nutný individuální přístup zejména v oblastech pomoci při přeškolení či hledání nového zaměstnání.

Na tomto teoretickém základu byla zkoumána konkrétní společnost. Tedy fakticky provedený reengineering podnikového procesu. Tento podnik byl podroben zkoumání za pomoci metod pozorování, popisu, srovnávání, analýzy a syntézy, indukce a dedukce i systémová analýza. Dále bylo použito i rozhovorů s pracovníky; jednak top management, ale i odborníci z oblastí personalistiky, IT nebo účetnictví.

Oddíl o provedeném reengineeringu je v závěru popisován na základě výše stanovených hypotéz; součástí popisu je též vyslovení platnosti či neplatnosti těchto hypotéz.

H1: K vypracování reengineeringového plánu bylo nutné použít zahraniční společnost. V otázce použití zahraniční společnosti kontrastovala znalost českého prostředí se snahou provést reengineering podle západních měřítek a začlenit tím Teplárny Brno, a.s. do celku

zahraničního vlastníka. Vzhledem k těsné spolupráci managementu společnosti s firmou Xigma byl překonán nedostatek znalostí českého prostředí a použití zahraniční společnosti se jeví jako odůvodněné. Společně s faktem, že použití zahraniční společnosti bylo doporučeno zahraničním vlastníkem jeví se jako logické, že použití firmy Xigma bylo nejen odůvodněné, ale i nutné.

H2: Nová struktura řízení je efektivnější. V tomto bodě není sporu o odpovědi, protože podle všech použitých měřítek je nová struktura mnohem efektivnější. Hovoří tak nejen ekonomické ukazatele, ale i jednotliví pracovníci, kteří oceňují zejména rychlejší a pružnější řízení, větší spolupráci jednotlivých sfér řízení a také celkově lepší atmosféru ve společnosti.

H3: Po reengineeringu dochází k úspoře nákladů. Došlo k naplnění smlouvy se společností Xigma, kde jedním z bodů je i návrat nákladů na provedený reengineering. Odhlédneme-li od těchto přímých nákladů a podíváme-li se na celkové finanční zdraví společnosti Teplárny Brno, a.s. dospějeme k názoru, že radikální řez reengineeringu posloužil k úsporám na mnoha místech, nejvíce pak v mzdové oblasti. Tímto si zároveň kladně odpovídáme i na další hypotézu. H3a: Tato úspora je dostatečně velká vzhledem k vynaloženým nákladům na reengineering.

Závěrem provedu srovnání přínosů a nákladů celého reengineeringu podnikového procesu. Mezi náklady musíme započítat poplatek společnosti Xigma a sumu uvedenou finančním ředitelem podniku jako celkový nepřímý náklad (tedy zhruba 25 milionů korun). Porovnání těchto čísel s údajem nejbližším, tedy změnou výše zisku, není vhodné, vzhledem ke změně cíle vlastníka (město Brno jako nový vlastník nemá za cíl tvorbu zisku). Musíme se tedy omezit na výpočet přínosů, které jsou patrné a objektivní. Největší změnou je oblast IT a komunikace vůbec; dalším velkým přínosem je zjednodušení procesů v podniku integrací všech pracovišť do jednoho celku. V neposlední řadě je pak mezi přínosy možno počítat vytvoření dobrého pracovního prostředí a zázemí společně s novou kulturou společnosti tak, že je nyní podnik Teplárny Brno, a.s. možno považovat za moderní společnost se silnou firemní kulturou (se kterou se ztotožňují všichni zaměstnanci).

Můžeme tedy konstatovat, že reengineering byl proveden dobře a společností Teplárny Brno, a.s. tato radikální změna rozhodně prospěla. S málo efektivního, zkosnatělého podniku založeného na čtyřech autonomních provozech se stal moderní flexibilní celek. Jednotlivé provozy vzájemně kooperují a to na i všech úrovních řízení. Tento fakt má za následek úsporu nákladů, efektivnost procesů a vytvoření příjemného moderního pracovního prostředí.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1 – 7 S firmy Mc Kinsey.....	16
Graf č.2 – Organizační struktura podniku Teplárny Brno, a.s. ....	28
Graf č.3 – Struktura systému VEMA.....	32
Graf č.4 – Tržby na zaměstnance.....	33
Graf č.5 – Rentabilita vlastního kapitálu (ROE).....	34
Graf č.6 – Běžná likvidita.....	35
Graf č.7 – Pohotová likvidita.....	36
Graf č.8 – Peněžní likvidita .....	37
Graf č.9 – Doba obratu zásob .....	38
Graf č.10 – Doba obratu pohledávek .....	39

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - Vývoj počtu zaměstnanců .....	29
Tabulka č. 2 – Vývoj fluktuace zaměstnanců .....	29
Tabulka č. 3 – Orientační hodnoty rozsahu IT .....	31
Tabulka č. 4 – Tržby na zaměstnance .....	33
Tabulka č. 5 – Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) .....	34
Tabulka č. 6 – Běžná likvidita .....	35
Tabulka č. 7 – Pohotová likvidita .....	36
Tabulka č. 8 – Peněžní likvidita .....	36
Tabulka č. 9 – Doba obratu zásob .....	37
Tabulka č. 10 – Doba obratu pohledávek .....	38

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽEK, L., LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Brno; MU Brno, 2006. ISBN 80-210-3960-4.
- [2] DRDLA, M., RAIS, K. *Reengineering – Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha; Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7.
- [3] HAMMER, M. *Agenda 21 – co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha; Management Press, 2002. 258 stran. ISBN 80-7261-074-0.
- [4] HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy* Přel. L. Vodáček. 3. vyd. Praha; Management Press, 2000. 210 stran. ISBN 80-7621-028-7.
- [5] JUROVÁ, M. *Ekonomika a management podniku*. 1.vyd. Brno; VUT Brno, 2002. ISBN 80-214-2060-X
- [6] PERNICA, P. *Logistický management – Teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha; Radix, 1998. 664 stran. ISBN 80-86031-13-6.
- [7] ROBSON, M., ULLAH, P. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. 1. vyd. Praha; Management Press, 1998. ISBN 80-85943-64-6.
- [8] ŘEPA, V. *Podnikové procesy*. 1.vyd. Praha; Grada, 2006. 268 stran. ISBN 80-247-1281-4
- [9] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha; C.H.Beck, 2002. 479 stran. ISBN 80-7179-736-7.
- [10] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Přel. J. Dvořáček. 1. vyd. Praha; C.H.Beck, 1995. 748 stran. ISBN 80-7179-014-1.