

Redesign procesu ve společnosti RWE

Titul, jméno a příjmení

Rok

Logo školy

OBSAH

ÚVOD	4
1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	5
2 PODNIKATELSKÝ MODEL	7
2.1 POSLÁNÍ.....	7
2.2 VIZE.....	7
2.3 KULTURA.....	8
2.3.1 Ústřední hodnoty společnosti.....	8
2.3.2 Společenská odpovědnost společnosti.....	9
2.3.3 Systém motivace ve společnosti.....	11
2.4 STRATEGIE.....	12
3 DOMINANTNÍ TRENDY	14
3.1 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ.....	14
3.2 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ.....	14
3.3 SOCIÁLNĚ KULTURNÍ PROSTŘEDÍ.....	14
3.4 TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	15
4 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	17
4.1 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI, KTERÉ ZAJIŠTÍ FIRMĚ KONKURENCI SCHOPNOST.....	17
4.2 KRITICKÉ FAKTORY V OBORU PODNIKÁNÍ, KTERÝCH FIRMA NEDOSAHUJE.....	18
4.3 SWOT ANALÝZA.....	19
5 PROCESNÍ MODEL	20
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	20
5.2 INFORMAČNÍ STRUKTURA.....	22
5.3 PROCESNÍ STRUKTURA.....	24
6 ANALÝZA PROCESŮ	25
6.1 VÝZNAMNOST PROCESU.....	25
6.2 IDENTIFIKACE NEFUNKČNÍHO PROCESU.....	25
6.3 ANALÝZA NEFUNKČNÍHO PROCESU.....	27
7 REDESIGN PROCESU	28
7.1 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	28
7.2 GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ PRŮBĚHU PROCESU.....	29
7.3 BARIÉRY OHROŽUJÍCÍ NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....	30
7.4 EKONOMICKÉ PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	30
ZÁVĚR	32

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	33
SEZNAM OBRÁZKŮ	34

ÚVOD

Seminární práce se zabývá aplikací teoretických poznatků do praxe v konkrétní společnosti. Pro tuto práci jsem si vybrala společnost, v níž pracuji, a je mi blízká. Tato práce bude zpracována na dceřinou společnost RWE GasNet německé mateřské společnosti RWE.

V první části práce je charakterizována a blíže popsána společnost, její činnosti, vnější okolí a organizační, informační a procesní struktura.

Dílčím cílem seminární práce je za pomoci poznatků z výuky a praxe analyzovat vybranou společnost a procesy v ní. Hlavním cílem je identifikovat nefunkční proces a navrhnout jeho zlepšení, které pozitivně ovlivní daný proces a bude přínosem pro společnost.

Výsledky práce budou zformulovány do závěru ve smyslu doporučení pro společnost RWE, které by mohly napomoci zlepšení fungování procesu.

1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Obchodní firma:	RWE GasNet, s.r.o.
Datum vzniku:	2.6.2006
Sídlo:	Ústí nad Labem, Klíšská, PSČ 40001
Identifikační číslo:	27295567
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE:	Rozvod plyných paliv prostřednictvím sítí Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení Činnosti v oblasti nemovitostí na základě smlouvy nebo dohody Poradenství v oblasti řízení Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost Ostatní vzdělávání
Institucionální sektor:	Nefinanční podniky soukromé pod zahraniční kontrolou
Počet zaměstnanců RWE GasNet:	100 - 199 zaměstnanců
Počet zaměstnanců RWE v ČR:	Cca 4300 zaměstnanců

Zdroj: ARES [online]. © 2000 - 2014

Distribuční společnosti skupiny RWE vznikly k 1. lednu 2007 na základě požadavků Evropské unie a související novely energetického zákona, jejichž cílem bylo právní oddělení části společností s licencí na distribuci plynu od akciových společností držících licenci na obchod s plynem.

V říjnu roku 2009 poté došlo ke sloučení regionálních distributorů STP Net, s.r.o., SČP Net, s.r.o. a ZČP Net, s.r.o. do jedné společnosti nazvané RWE GasNet, s.r.o. Kromě ní působily na území celé České republiky s výjimkou Prahy a Jihočeského kraje další tři distribuční společnosti skupiny RWE, tedy VČP Net, s.r.o., JMP Net, s.r.o., SMP Net, s.r.o. S účinností od 1. 11. 2013 došlo ke sloučení všech čtyř distribučních společností do jedné, a to do RWE GasNet, s.r.o., jež se stala nástupnickou společností (RWE v ČR, 2014).

Dle Thomase Merkera - CFO a jednatele společnosti RWE Grid Holding - je distribuční společnost přirozený monopol, a proto musí být její podnikatelská činnost regulována, v České republice konkrétně Energetickým regulačním úřadem (ERÚ). Společnosti jako RWE GasNet musejí ze zákona zajišťovat údržbu a provozuschopnost sítí. Zásadní otáz-

kou je vyjednat s regulátorem takové podmínky, aby tyto společnosti mohly získat finanční prostředky na straně cizího a vlastního kapitálu pro stávající a budoucí investice (Vítková, 2013).

Skupina RWE v ČR zajišťuje dodávky zemního plynu, elektřiny a další služby pro 1,7 milionu zákazníků (RWE Energie), provozuje 64 tisíc kilometrů distribučních sítí (RWE Grid Holding), provozuje 6 podzemních zásobníků plynu o kapacitě 2,7 mld. m³ (RWE Gas Storage) a vyrábí teplo a elektřinu v 28 provozech (RWE Energo). Skupinu, která zaměstnává 4.300 lidí, řídí společnost RWE Česká republika (RWE v ČR, 2014).

2 PODNIKATELSKÝ MODEL

2.1 Poslání

Motto či slogan koncernu RWE zní: „The energy to lead“ a znamená to, že chce být ekonomicky a sociálně zodpovědnou firmou, ohleduplnou k životnímu prostředí a držet se zásad udržitelného rozvoje.

RWE má definované poslání, které zní „Spolehlivý dodavatel energií – lídr v kvalitě služeb a inovativním řešení potřeb zákazníků.“

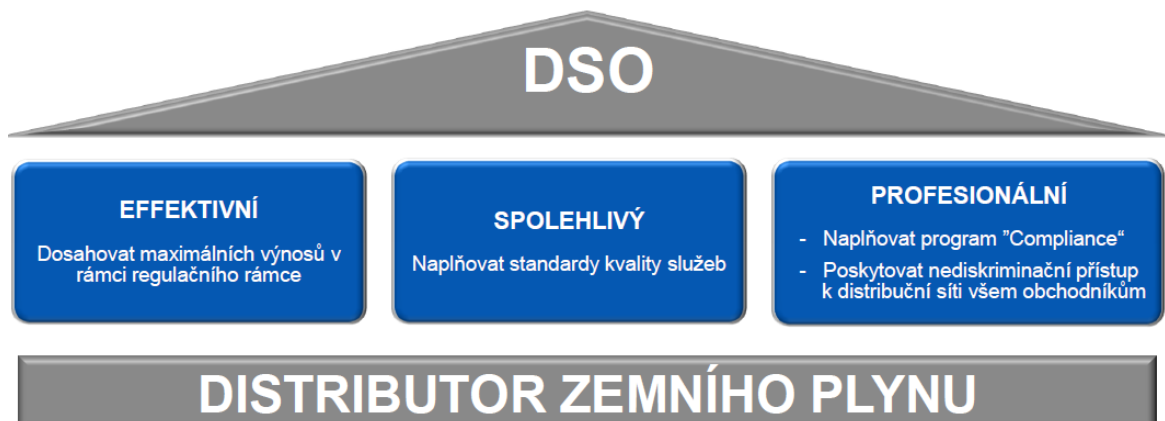
Poslání společnosti je definované a je prezentováno i navenek. Snahou společnosti je seznámat s posláním RWE jednak své zaměstnance, ale také zákazníky trhu s plynem.

<i>Která z uvedených charakteristik nejlépe vyjadřuje poslání vaší organizace?</i>	Zvolte vhodnou variantu
Soubor cílů, kterých chceme dosáhnout	X
Formální charakteristiku a nástroj PR	
Vytoužený obraz budoucnosti	
Kdo jsme a co reprezentujeme	X

2.2 Vize

„RWE GasNet je efektivním, spolehlivým a profesionálním distributorem zemního plynu.“

V souladu se stanovenou vizí “být efektivním, spolehlivým a profesionálním distributorem zemního plynu“ jsou veškeré aktivity distribučních společností zaměřeny především na zajištění spolehlivých a bezpečných dodávek plynu uživatelům distribuční soustavy, a to za systematického dodržování pravidel nediskriminačního chování.



Obr. 1 Vize DSO (RWE GasNet, RWE Distribuční služby)

Existence sdílené vize	Pozorované možnosti
Atmosféra partnerství	
Sdílení hodnot a cílů	X
Vize jako výhradní cíl vrcholového vedení	

Z mého pohledu je vize definovaná srozumitelně a je uvedeno kým chce společnost být a kam se chce dostat. Tato vize je sdílená napříč společností RWE.

2.3 Kultura

2.3.1 Ústřední hodnoty společnosti

Ústřední hodnoty společnosti jsou odvozeny z motto RWE „The energy to lead“ a charakterizují tři základní hodnoty: progresivita, udržitelný rozvoj a spolehlivost. Hodnoty společnosti zdůrazňují individuální roli každého jednotlivce v RWE, podporují inovativní myšlenky a snahu o další posílení upřímného a otevřeného jednání se zákazníkem.

a) Progresivita

NEBYROKRATICKÝ PŘÍSTUP – DYNAMIČNOST – KREATIVITA

Nezůstáváme stát na místě a stále hledáme inovativní řešení. Přicházíme s novými myšlenkami a nápady a využíváme dostupné příležitosti. Důležité problémy řešíme jako první.

b) Udržitelný rozvoj

UVĚDOMĚNÍ – ODPOVĚDNOST – PODNIKAVOST

Přebíráme odpovědnost a svá rozhodnutí přijímáme s předvídavostí – pro zítřejší společnost, životní prostředí a trh.

c) Spolehlivost

OTEVŘENOST DIALOGU - ZKUŠENOST – ČESTNOST

Sázíme na otevřenou komunikaci a aktivní dialog. Jednáme čestně a vždy dodržíme, co slíbíme. Základem naší zkušenosti a technologické kompetentnosti je více než stoletá tradice společnosti RWE.

Hodnoty společnosti jsou sdílenými hodnotami napříč celou společností. Vedení společnosti si uvědomuje, jak je důležité, aby zaměstnanci tyto hodnoty vnímali a ctili je. Aby podpořilo vedení další hlubší cítění zaměstnanců se společností byl vytvořen projekt WE ARE RWE. Díky němu by se zaměstnanci měli dozvědět více o RWE.

2.3.2 Společenská odpovědnost společnosti

Kulturu společnosti odráží mimo jiné také koncept společenské odpovědnosti (Corporate Social Responsibility – CSR). Společenská odpovědnost distribuční společnosti skupiny RWE představuje dobrovolné přijetí vysokých etických standardů podnikání, sociální podporu regionů, ve kterých organizace podnikají, a minimalizaci dopadu činnosti na životní prostředí.

Strategie CSR je postavena na třech základních pilířích, které tvoří:

- etické zásady podnikání,
- sociální aspekty podnikání a
- environmentální politika.

a) Etické zásady podnikání

V rámci ekonomického pilíře se distribuční společnost skupiny RWE snaží o budování korektních a transparentních vztahů se zaměstnanci a obchodními partnery (zákazníky, dodavateli, investory a partnery) v souladu s respektováním a dodržováním pravidel a principů, které jsou uvedeny v Kodexu chování zaměstnanců RWE. Kodex chování je součástí firemní kultury celého koncernu RWE a očekává, že všichni zaměstnanci budou dodržovat nejvyšší standard etického chování a poctivosti.

b) Sociální aspekty podnikání

Dobročinné aktivity jsou věnovány především pomoci znevýhodněným občanům, dětem a seniorům a dále pak podpoře vzdělanosti nebo kvalitě nemocniční péče ve formě poskytování finančních darů na nákup zdravotních či učebních pomůcek a vybavení

Zaměstnanci distribuční společnosti RWE GasNet se také aktivně zapojují do dobročinných aktivit v rámci iniciativy skupiny RWE s názvem Companius, která vznikla v roce 2007. Tento projekt je určen na finanční a organizační podporu dobrovolných aktivit zaměstnanců RWE, a to v podobě finančního daru pro realizaci projektu z oblasti vzdělávání a výchovy, sociálních věcí, kultury, sportu, energie a ochrany životního prostředí.

Součástí sociálně orientovaného přístupu distribuční společnosti skupiny RWE je rovněž zajištění bezpečnosti, zdraví a kontinuálního vzdělávání zaměstnanců. Vzhledem k charakteru činnosti společnosti jsou především aspekty zdraví a bezpečnost na pracovišti, předcházení pracovních úrazů a nehod na prvním místě.

V tomto ohledu zní motto „ Každý by měl odcházet domů stejně zdravý, jaký byl při příchodu do práce“

c) Enviromentální politika

Ochrana životního prostředí patří bezesporu mezi hlavní priority činnosti plynárenské distribuční společnosti skupiny RWE ČR. Distribuční společnost RWE GasNet se zavazuje, že bude postupovat obezřetně v případě ohrožení životního prostředí, vyvíjet iniciativy na podporu zodpovědného přístupu k životnímu prostředí a zasazovat se o rozvoj a šíření ekologických technologií. Společnost charakterem svého podnikání vytváří jen minimum negativních dopadů na životní prostředí, neboť aktivní podpora v oblasti plynofikace a distribuce zemního plynu naopak přispívá ke snižování zátěže životního prostředí.

V rámci environmentálního pilíře dochází také ke zvyšování povědomí zaměstnanců o významu ochrany životního prostředí a možnostech využívání šetrných technologií. Velmi důležitým cílem je přenášení tohoto pozitivního a odpovědného postoje k životnímu prostředí i na dodavatelské subjekty. Za tímto účelem byl vytvořen elektronický systém hodnocení dodavatelů na základě cílených auditů a kontrol, jejichž důležitou součástí je i posuzování zajištění ochrany životního prostředí při jejich činnostech vykonávaných pro distribuční společnost.

Dle mého názoru je kultura společnosti úzce provázána s posláním i vizí společnosti. Z pohledu zaměstnanců lze vidět, že společnost vyžaduje dodržování všech daných pravidel, a toto dodržování se pečlivě kontroluje.

Společnou kulturu společnosti charakterizuje kromě loga společnosti také styl oblékání zaměstnanců v terénu, zejména montérů, kteří jsou oblečeni v modrých montérkách s logem RWE. Zaměstnanci používají také služební vozidla modré barvy s označením skupiny RWE. Kultura společnosti se odráží i ve vybavení kanceláří, které jsou taktéž zařízeny v barvách společnosti RWE.

2.3.3 Systém motivace ve společnosti

Motivace zaměstnanců ve společnosti je dle mého názoru založena nejen na dobrém finančním ohodnocení, ale také na pocitu jistoty zaměstnání, jasným vymezením pracovních úkolů a jejich reálným splněním. Zaměstnanci mají možnost čerpat zaměstnanecké benefity a je jim umožněno se vzdělávat nejen v rámci interních vzdělávacích akcí, ale také u externích společnostech. Zaměstnanec může být taktéž motivován možností změny pracovní pozice v rámci společnosti, což považuji za možnost profesního růstu a seberealizace v rámci společnosti RWE.

Motivační faktor	Pozorované faktory
Strach (např. z autority vedoucího)	X
Existenční faktor (ztráta zaměstnání)	
Výdělek (a jiné finanční stimuly)	X
Pochvala	X
Radost z práce (pracoviště ve vlastní péči)	X
Seberealizace (tvůrčí svoboda, vlastní rozvoj prací)	X

Princip řízení	Princip vedení
20%	80%

Zaměstnanci RWE využívají Benefitní Portál, ve kterém má každý zaměstnanec přidělené body, za které si může sám vybírat a nakupovat své benefity na principu e-shopu. V nabídce je příspěvek na doplňkové penzijní spoření, životní pojištění, jazyková výuka nebo jiné volnočasové aktivity, jako jsou poukázky na sport, dovolenou, kulturu či nákup v optice nebo v lékárně. (Vítková, 10/2013)

“Ve skupině RWE v ČR máme propracovaný systém vzdělávání, který je úzce propojen s hodnocením dovedností a pracovního výkonu zaměstnanců. Na jeho základě si každý zaměstnanec nastavuje roční individuální rozvojový plán. Rozpočet pro vzdělávání je distribuován manažerům v elektronické aplikaci, což umožňuje efektivní využívání finančních prostředků a zpětnou kontrolu nad jejich čerpáním,“ uvádí Jiří Wrobel, Manager PR & Events RWE Česká republika a.s. (Vítková, 6/2013)

2.4 Strategie

Strategické cíle koncernu RWE:

- 1) zajištění udržitelného rozvoje
- 2) rozšíření působnosti na mezinárodních trzích
- 3) posílení ekonomické stability koncernu

Cílem distribuční společnosti je zajistit bezpečnou a spolehlivou distribuci plynu a to současně při dodržování pravidel nediskriminačního chování ke všem účastníkům na trhu s plynem v ČR.

„Chceme si udržet náskok v přístupu k ochraně životního prostředí a využívání nových technologií. Chceme si udržet profesionální přístup. Jsme součástí řešení, ne problému.“

Dle mého názoru společnost směřuje takovým směrem, aby strategické cíle byly plněny. K plnění cílů má dostatečné prostředky ať už se jedná o distribuční soustavu sítí nebo lidský faktor.

Generické strategie společnosti bych hodnotila jako strategii cílené diferenciaci, kdy se společnost zaměřuje na tržní segment, který je ochoten za vyšší přidanou hodnotu (vníma-

nou zákazníky jako image společnosti, servis spojený s produktem, zákaznické centra atd.) zaplatit vyšší cenu.

RWE GasNet uplatňuje v ČR strategii modrého oceánu v distribuci plynu, protože je téměř jedinou společností, která ji může obchodníkům s plynem nabídnout (ve všech regionech krom jižních Čech a Prahy je RWE jediným distributorem plynu). V této oblasti je RWE téměř přirozeným monopolem. V minulosti se strategií modrého oceánu mohla společnost chlubit i v oblasti obchodu s plynem, avšak to dnes již není pravdou. Vytvořený modrý oceán přilákal další konkurenty. Nyní zaujímá RWE v oblasti obchodu s plynem strategii rudého oceánu, kde se potýká s mnohými konkurenty. Avšak snaží se zaujmout klienty širokou nabídkou produktů jak pro nové, tak stávající zákazníky a dále se snaží držet si dobré jméno společnosti mezi zákazníky a vynikat službami nabízenými v rámci produktu (zákaznická linka, zákaznická centra atd.).

3 DOMINANTNÍ TRENDY

Dominantní trendy byly určeny pomocí PESTE analýzy makroprostředí.

3.1 Politické a legislativní prostředí

Každou společnost ovlivňují politické trendy, avšak menší počet společností je ovlivněn také Energetickým regulačním úřadem, stejně tak jako RWE.

Legislativa se v České republice mění v podstatě každé volební období. Vláda může svým rozhodnutím ovlivnit například výši daní dále také reformy a novely zákonů např. Zákon o korporacích, občanský zákoník, zákoník práce, a proto je nutné neustále sledovat dění v legislativě. Společnost je ovlivněna také požadavky a směrnicemi Evropské unie např. v minulosti požadavek EU a související novely energetického zákona na oddělení části společností s licenci na distribuci plynu od akciových společností držících licenci na obchod s plynem. Tato skutečnost velmi ovlivnila uspořádání a rozdělení společností RWE a musely být sloučeny všechny distribuční společnosti do jedné (dnes RWE GasNet). Je tedy nutné, aby společnost sledovala dění v legislativě nejen na území ČR, ale i na území Evropské unie a na území států, se kterými obchoduje.

3.2 Ekonomické prostředí

Společnost RWE je zcela ovlivnitelná ekonomickou situací nejen v ČR, ale i ve světě.

Plynárenská soustava je celostátně plošný systém prakticky zcela závislý na dodávkách plynu ze zahraničí. Česká republika nemá žádná významná ložiska zemního plynu. Těžba na jižní Moravě se pohybuje pod 100 mil. m³ plynu ročně a podílí se tak na celkové roční tuzemské spotřebě necelým jedním procentem. Hlavními dodavateli zemního plynu do České republiky jsou Rusko a Norsko. Protože zdroje zemního plynu jsou pro nás vzdálené několik tisíc kilometrů, je nutné plyn přepravovat na dlouhé vzdálenosti přes několik států. Situace okolních zemí má tedy velký vliv nejen na společnost RWE, která je závislá na dodávkách zemního plynu ze zahraničí, ale také má dopad na celou českou republiku.

3.3 Sociálně kulturní prostředí

Společnost je ovlivnitelná také kulturním prostředím společnosti. V současné době je trendem společnosti zaměřovat se na ochranu životního prostředí. Z toho důvodu roste obliba

používání zemního plynu na úkor uhlí a v některých případech i elektřiny. Ve srovnání s uhlím a topnými oleji zanechává plyn mnohem méně zplodin škodících životnímu prostředí – popílku, oxidu síry, oxidů dusíku, oxidu uhelnatého a uhličitého. Plynofikace je v naší republice na postupu, protože občané zjišťují výhody plynu např. i v pohodlnosti obsluhy při využití topení, ohřevu vody nebo vaření. V současné době se také pracuje na rozvoji používání alternativních paliv v dopravě, a to by také mohlo být přínosem pro společnost RWE. V oblasti sociálního prostředí je také potřeba brát v úvahu výstavbu nových lokalit pro bydlení, kde je potenciál pro zřízení nových plynovodních přípojek. V rámci investic se lidé snaží také upravovat své pozemky a jejich okolí a to je rizikem pro vznik škody na plynovodu např. může dojít k havárii při výkopových pracích.

3.4 Technologické prostředí

Společnost RWE využívá k dopravě plynu plynárenská zařízení, která jsou monitorována a snahou společnosti je i modernizovat a rozvíjet tyto zařízení. Technologie jsou neustále na vzestupu, proto je zapotřebí sledovat vývoj a modernizací zařízení dosáhnout lepší efektivity společnosti.

Dopravu plynu k zákazníkům umožňují plynárenská zařízení. K těmto zařízením patří zejména tranzitní, přepravní a distribuční plynovody, předávací, kompresní a regulační stanice, podzemní zásobníky plynu a řada dalších provozních a zabezpečovacích prvků.

Celá distribuční soustava je monitorována 24 hodin denně prostřednictvím dispečinků plynárenských distribučních společností, které vzájemně spolupracují. Počítačové systémy ukazují průběžně stav soustavy, indikují změny, poruchy a např. i neoprávněné vstupy do blízkosti některých zařízení. Zásluhou technického vybavení jsou dispečeři schopni dálkově řídit regulační a ovládací prvky a v případě potřeby přesměrovat dodávky plynu, komunikovat s plynárenskými odborníky, pohotovostní službou, opravárenskými kapacitami, zákazníky i dotčenými zástupci státní správy. Provoz soustavy je tedy automatický, ovšem s možností i „ručního“ řízení. (Zemní plyn, ČPU, © 2007 - 2010 GAS s.r.o.)

Ekologické prostředí

Jedná se o prostředí a zdroje, ve kterém je situována podnikatelská činnost. Ekologické prostředí je z pohledu distribuce plynu velmi důležité, protože plyn je veden zemním potrubím a je ovlivněn vnějšími vlivy. Z toho důvodu musí RWE respektovat ekologické vli-

vy, které jsou s podnikáním úzce spjaty. V případě ekologických katastrof je ohrožena dávka plynu a v horších případech také životní prostředí. Je důležité mít k dispozici návrhy řešení přírodních katastrof pro případ např. povodní, zemětřesení, požáru, atd.

4 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU

4.1 Kritické faktory úspěšnosti, které zajišťují firmě konkurenci schopnost

Kvalitní dodávky plynu

Technologie, které jsou využívány pro dopravu plynu k zákazníkům, zajišťují kvalitní dodávání plynu. Dopravu plynu k zákazníkům umožňují plynárenská zařízení, která zajišťují spolehlivý a bezpečný provoz. K těmto zařízením patří zejména tranzitní, přepravní a distribuční plynovody, předávací, kompresní a regulační stanice, podzemní zásobníky plynu a řada dalších provozních a zabezpečovacích prvků. Celkovou úroveň a spolehlivost plynárenské soustavy je možné hodnotit velmi kladně.

Tradice značky

I po liberalizaci trhu zůstala společnost RWE ve vysokém povědomí obyvatel a to nejen díky komunikační strategii RWE, která je postavena na propagování značky a udržení si dobré image společnosti prostřednictvím PR marketingu a také sponzoringu. Zároveň si své postavení na trhu získala také kvalitní péčí o své zákazníky a množstvím nabídek.

Zákaznická linka a pohotovostní linka

Společnost RWE má velmi kvalitní služby, které poskytuje zákazníkům v podobě nonstop zákaznické linky, která je k dispozici 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, vždy za cenu hovoru do pevné sítě. Zákaznickou linku mohou zákazníci využít při dotazech týkajících se fakturace a plateb, změn ve smlouvách, informacích k reklamním kampaním apod. Pohotovostní linka vyřizuje pouze poruchy v dodávce zemního plynu, poruchy na zařízení provozovaných RWE a situace spojené s obecným ohrožením v souvislosti s provozem plynárenské sítě a obsluhuje ji dispečink nepřetržitě 24 hodin denně.

Marketing a public relations

Společnosti RWE se daří zajistit jednotný systém nástrojů, které umožní rychlý, aktuální a věcně správný přenos potřebných informací ke všem cílovým skupinám, kterými jsou: odborná veřejnost, široká veřejnost, zákazníci, potenciální zákazníci, média, obchodní partneři, akcionáři, státní orgány a instituce, profesní sdružení a asociace, novináři.

Z mého pohledu se společnosti daří pomocí PR budovat nadstandardní vztahy s médii, zvyšovat podvědomí o značce, profilovat značku v médiích, minimalizovat negativní publicitu, předcházet a minimalizovat „útoky“ ze strany konkurence, udržovat a zvyšovat image společnosti a komunikovat v obchodní a legislativní oblasti. PR budují zejména pomocí médií, sponzoringu, veřejných akcí, darů, charitativní podporou, atd. Dle mého názoru jsou klíčovými sponzorovanými akcemi: RWE – energie českého filmu, RWE – energie českého lyžování, podpora olympijského týmu, Mezinárodní hudebního festivalu Pražské jaro a Mezinárodního filmového festivalu Karlovy vary.

Diverzifikované portfolio

Společnost RWE se zaměřuje na rozšiřování portfolia poskytovaných služeb. Vedle rozvoje služeb a portfolia pro nové zákazníky se zaměřuje i na nové produkty pro stávající věrné zákazníky. Kromě klasických komodit je v nabídce RWE relativně novinkou služba v oblasti telekomunikací RWE Mobil – jedná se o virtuální operátor nabízející výhodné volání s předplacenou kartou

4.2 Kritické faktory v oboru podnikání, kterých firma nedosahuje

Nízké ceny zemního plynu

Ceny plynu od RWE nejsou nejlevnějšími na trhu. Je tomu tak z důvodu uzavření dlouhodobé smlouvy RWE s Gazpromem. Tato smlouva dostala RWE do nevýhodného postavení vůči konkurentům na českém trhu. Většina z nich nakupuje zemní plyn na spotové burze, kde jsou ceny nižší než ceny, které RWE uzavřelo ve smlouvě s Gazpromem. Velký konkurent na českém trhu E.ON má například portfolio nákupu rozděleno jednak na dlouhodobý kontrakt s Gazpromem a na nákup na burze.

Zmenšení objemu krátkodobých pohledávek

Krátkodobé pohledávky jsou problémem. RWE se pokouší se zákazníkem před odpojením opakovaně spojit, a to korespondenčně, pomocí e-mailu, SMS či telefonem. Poslední variantou je odpojení plynu. Tím se však pohledávka za odebraný plyn nevyřeší. V portfoliu zákazníků se vyskytují i lidé, kteří neplní své závazky, nekomunikují a nechtějí se dohodnout na postupu řešení situace. Tito zákazníci jsou pro RWE velmi problémoví a snahou je dostat zaplacenou maximum z ceny pohledávky.

4.3 SWOT analýza

Závěry plynoucí z dominantních trendů a kritických faktorů úspěchu je možné shrnout do následující matice silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb tzv. SWOT matice.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní dodávky plynu • Tradice značky • Zákaznická linka a pohotovostní linka • Marketing a public relations • Diverzifikované portfolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší ceny oproti konkurenci • Meziročně rostoucí krátkodobé pohledávky
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšující se zájem o ochranu životního prostředí a využití prvotních zdrojů energie • Zvyšující se pohodlnost obyvatelstva • Zvýšení atraktivity plynu pro novostavby • Zvyšující se standard společnosti • Ochota obyvatel investovat do inovace bydlení a využití např. kondenzačních kotlů • Rozvoj spotřeby plynu v dopravě a v teplárenství • Růst ekologického cítění lidí • Zvýšení propagace na veletrzích a výstavách zaměřených na bydlení či ochranu životního prostředí • Nové směry technologií plynárenských zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> • Přírodní pohromy • Antropogenní havárie (způsobené lidským faktorem) • Zvyšování nároků na ochranu živ. prostředí • Zpřísnění podmínek provozování distribuční soustavy • Změna zákonů ovlivňující podnikání • Regulace a regulační období – podmínky ERÚ • Nová technologie v neprospěch plynu • Menší chuť spotřebitelů utrácet • Hrozba substitutů • Lepší cenová nabídka konkurence • Úspory ve spotřebě – např. zateplováním objektů • Komplikované prosazení se na trhu v jižních Čechách a v Praze • Vyčerpání omezených zdrojů plynu

5 PROCESNÍ MODEL

5.1 Organizační struktura

Mateřskou společností, tj. vedoucí společností koncernu RWE je společnost RWE AG se sídlem v německém městě Essen. Mateřská společnost zastřešuje osm divizí.



Obr 2. Organizace skupiny RWE na nejvyšší úrovni řízení

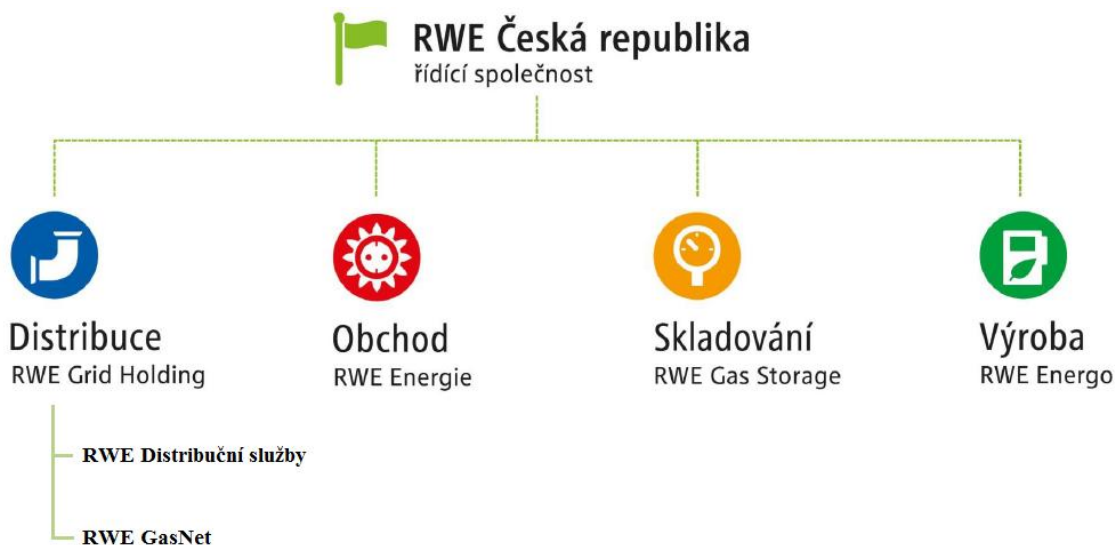
RWE v Česku stojí na čtyřech hlavních pilířích – dodávkách zemního plynu a elektřiny, distribuci plynu, skladování plynu v podzemních zásobnících a výrobě tepla a elektřiny. Veškeré aktivity RWE na českém trhu řídí společnosti RWE Česká republika.

Obchodní společností je RWE Energie, která zajišťuje dodávky zemního plynu a elektřiny. Distribuce plynu spadá pod společnost RWE Grid Holding, která zajišťuje spolehlivé dodávky zemního plynu prostřednictvím 64 tisíc kilometrů distribučních sítí na území celé České republiky kromě Prahy a jižních Čech. Distribuce plynu je tzv. regulovanou činností pod dohledem Energetického regulačního úřadu.

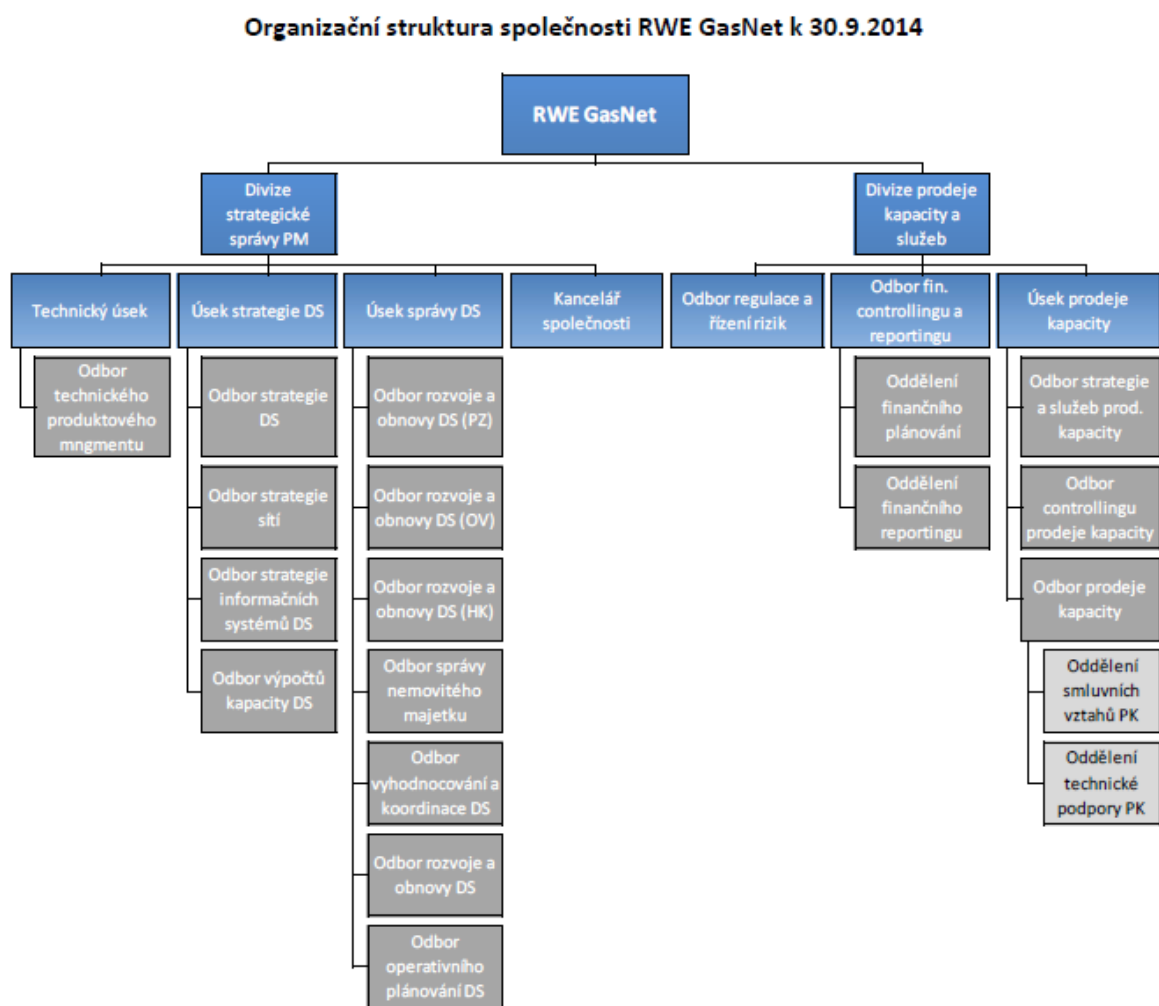
Provozovatelem šesti podzemních zásobníků plynu je společnost RWE Gas Storage a RWE Energo zajišťuje teplárny a je výrobní společností skupiny RWE ČR.



Obr. 3 Organizace RWE East



Obr. 4 Organizační struktura RWE Česká republika



Obr. 5 Organizační struktura společnosti RWE GasNet

Typ struktury	Zvolte typ struktury dle vlastního
Jednoduchá struktura	
Funkcionální struktura	X
Maticová struktura	
Divizní struktura	X
Holdingová struktura	
Kruhová struktura	
Virtuální struktura	

Nemohu zhodnotit, zda je organizační struktura dobrá či ne, protože neexistuje nástroj, který by toto dokázal posoudit. Organizační struktura a její podíl na celkovém výkonu společnosti není měřitelný, tedy podnik může dosahovat dobrých výsledků i se špatnou organizační strukturou nebo naopak. Nicméně mohu zhodnotit, že organizační struktura odpovídá strategii společnosti, neboť dochází k centralizaci a v minulosti došlo k fúzi společností čímž je podporován růst společnosti.

5.2 Informační struktura

Základními informačními zdroji je pro společnost finanční účetnictví a manažerské účetnictví. Další důležité ukazatele pro společnost, které jsou sledované a pravidelně vyhodnocované, jsou ukazatele KPI.

Společnost v roce 2013 implementovala nový informační systém pro řízení obchodních aktivit SAP CRM (řízení vztahů se zákazníky). Jeho přínosy spočívají ve zlepšení schopnosti prodat produkty a zvýšení efektivity realizace marketingových aktivit. CRM představuje práci s řadou integrovaných komponent např. SAP IS, Cisco telefonie, DMS, SAP BW, SAP PI a několik dalších. Dohromady je tímto vytvořen zákaznický ekosystém, který zpracovává tisíce operací za hodinu.

Bohatstvím každé společnosti, stejně tak i RWE, jsou jejich zaměstnanci. Lidské zdroje ovlivňují výkon společnosti a vytváří tak hodnotu společnosti. Společnost RWE lidským zdrojům věnuje pozornost a snaží se vybírat si vhodné zaměstnance na dané pozice a současné zaměstnance se snaží motivovat k výkonu.

Práh vnímavosti	Zvolte dle vlastního pozorování
Provádí finanční diagnostiku (ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a jiné)?	Ano, tyto ukazatele vyhodnocuje a zveřejňuje ve výročních zprávách.
Provádí hodnotovou diagnostiku (užívá BSC, EFQM, EVU či jiný koncept pro měření výkonnosti)?	Ano, k měření výkonnosti využívá ukazatele KPI jako je zisk, kapitálové a operační náklady a další specifické ukazatele např. LTIF (počet zraněných za milion odpracovaných hodin)
Monitoruje klíčové kompetence (včetně jejich vyhodnocování a rozvoje)?	Ano
Monitoruje vnější prostředí (a to systematickým sběrem informací)?	Ano

5.3 Procesní struktura



Obr. 6 Procesní struktura společnosti RWE GasNet

6 ANALÝZA PROCESŮ

6.1 Významnost procesu

Procesy zahrnují všechny činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají zboží nebo službu. Řízení procesů ve společnosti je klíčovým faktorem zvyšování kvality služeb. Tyto procesy jsou velmi náročné na lidskou práci. V RWE je vykonáváno nespočetně mnoho procesů. Já jsem si však vybrala pro analýzu takový proces, kterému rozumím a jehož jsem součástí. Analyzovaný proces patří do úseku správy distribuční soustavy, konkrétně do odboru operativního plánování DS.

V návaznosti na KFU je tento proces zahrnut mezi silné stránky „kvalitní dodávky plynu“ ve smyslu kvalitních plynárenských zařízení a plynovodů a dále spadá vybraný proces i do slabých stránek ve smyslu potřeby budovat nové distribuční sítě např. v oblastech nové výstavby atd.

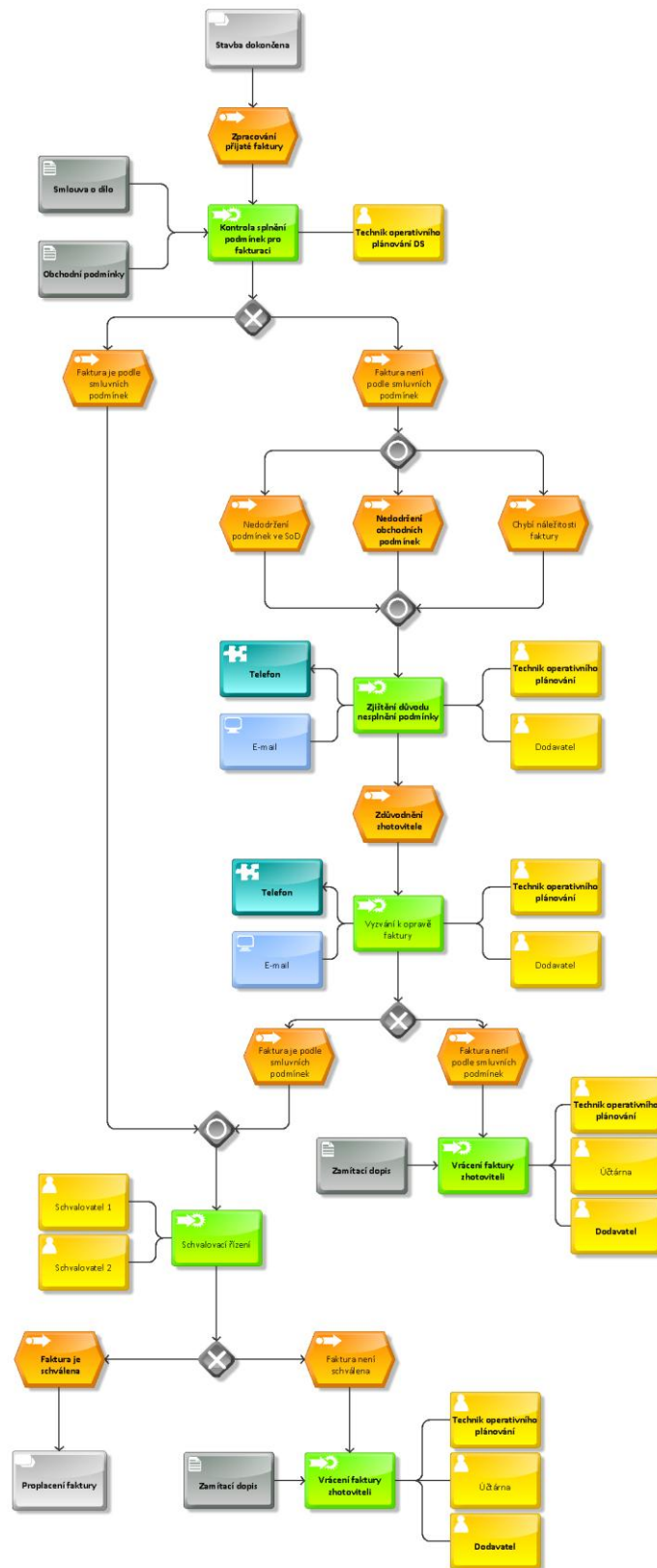
6.2 Identifikace nefunkčního procesu

V souvislosti s identifikací KFU jsem se rozhodla analyzovat proces v oblasti fakturace investiční výstavby distribučních sítí. Tento proces je důležitý z hlediska kvality odvedené práce dodavatelů, kteří rekonstruují distribuční síť či plynárenské zařízení nebo budují nové. Je důležité kontrolovat, zda si dodavatelé fakturují pouze ty práce, které jsou jasně vymezeny ve smlouvách o dílo a zároveň si fakturují i správnou částku. Je nutné hlídat dodržování lhůt a podmínek uvedených ve smlouvách s dodavateli těchto prací a také kvalitu odvedené práce, aby bylo možné zákazníkům společnosti dodávat kvalitní služby. Kromě důrazu na kvalitu a včasnost provedení je zapotřebí hlídat i zákonné náležitosti.

<i>Symptomy systémového onemocnění procesu</i>	Trpí proces daným sympto- mem?
Extenzivní výměna informací, nadbytečnost údajů	
Přemíra kontrolních a prověřkových činností	X
Složitosti, výjimky, speciální případy	

Tvorba přebytečných zásob a rezerv	
Opakující se činnosti, opravy a předělávky	X
Jiné poruchy:	

6.3 Analýza nefunkčního procesu



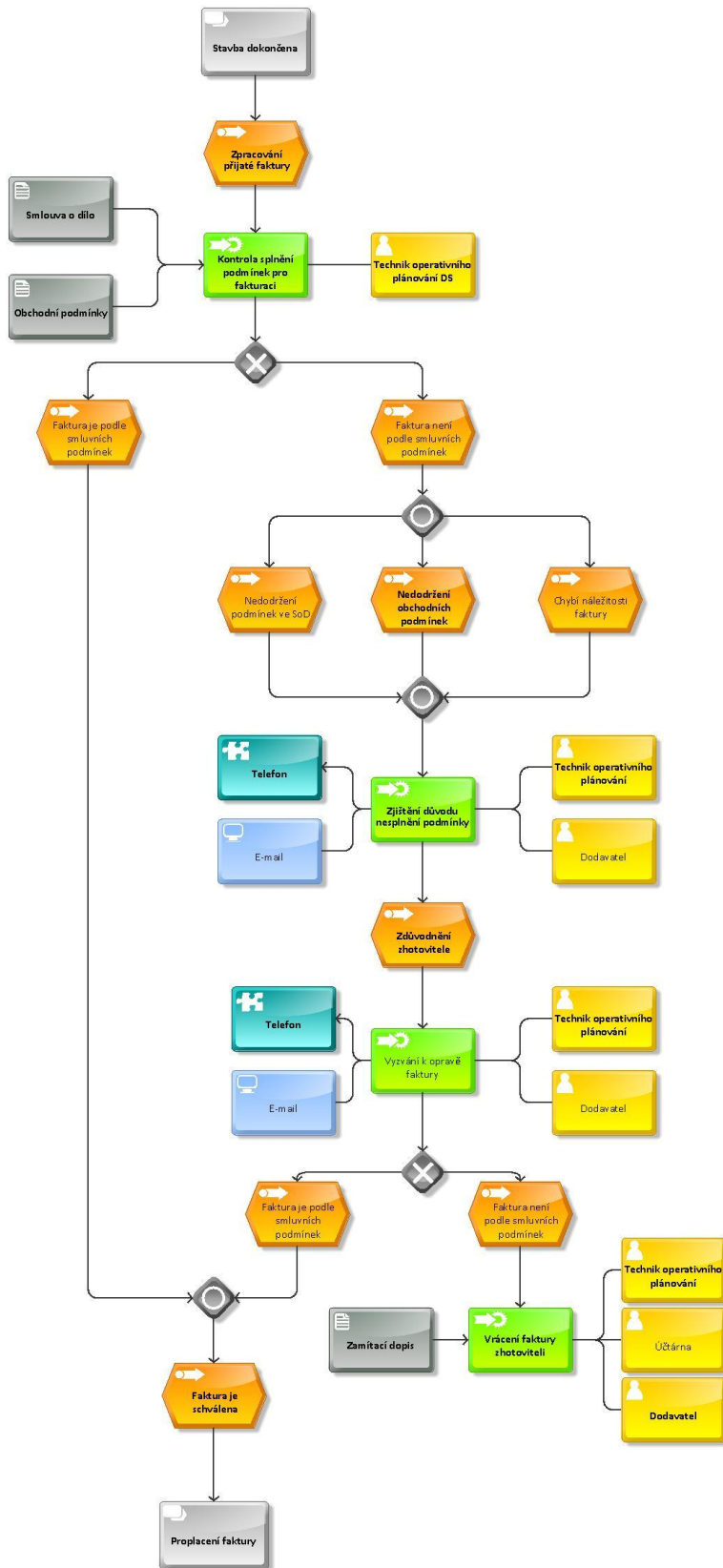
Obr. 7 Analýza nefunkčního procesu

7 REDESIGN PROCESU

7.1 Návrhy na zlepšení

Zlepšení stávajícího procesu vidím ve snížení realizovaných kontrolních opatření, která jsou v procesu opakována. I přesto, že neodhalené neshody, jsou považovány za snižující produktivitu společnosti je nutné uvědomit si i finanční náročnost každého přidaného kontrolního opatření. Kontrolou lze odhalit podvody, vady a zabránit tím pozdějším reklamacím v případech, kdy na nedodělky nebo chybné úkony bude upozorněno ihned. Dále se kontrolou zjišťuje dodržování jak zákonných, tak obchodních podmínek. Snahou kontroly je tedy minimalizovat ztráty společnosti. Výsledkem kontroly je konstatování buď příznivého, nebo nepříznivého stavu. Vzhledem k tomu, že v procesech, které předcházejí analyzovanému procesu, jsou realizovány průběžné kontroly v době realizace zakázky, které spočívají v prověření všech faktorů a podmínek, které mohou ovlivnit správný průběh procesu a tím i následně konečný výsledek. Tyto průběžné kontroly by se měly důsledně vyhodnocovat a zjištěné nedostatky z těchto kontrol by měly být odstraněny a mělo by dojít k vyloučení nežádoucího stavu. Tím by měly být eliminovány nedostatky v konečné kontrole, která spadá do analyzovaného procesu. Z toho důvodu navrhuji v analyzovaném procesu vyloučit opakující se kontrolní činnost a navrhuji stabilizovat kontrolní činnost pouze na jedné konečné kontrole, kde bude jasně definován předmět kontroly – tedy co a kde má být kontrolováno. I s nižšími náklady v tomto případě bude možné dosáhnout pozitivních výsledků kontroly.

7.2 Grafické znázornění průběhu procesu



Obr. 8 Redesigning procesu

7.3 Bariéry ohrožující navrhovaná opatření

V navrhovaném opatření neshledávám žádné významné bariéry, které by mohly ohrozit realizaci upraveného procesu. Technologicky by bylo nutné změnit technické nastavení fází jednotlivých kontrol – tedy vyloučení jedné kontroly z procesu.

V navrhovaném řešení shledávám spíše pozitivní přínos, kdy dojde ke zkrácení kontrolních činností, zvýší se přehlednost celého procesu a v dnešní době velmi vyhledávaný přínos je i finanční stránka, kdy by mohlo být z procesu vyloučeno jedno pracovní místo a tím i náklady na jednoho zaměstnance.

7.4 Ekonomické přínosy navrhovaných opatření

- **Nákladová náročnost navrhovaných opatření**

Navrhované opatření s sebou neponese žádné významné náklady, spíše naopak. Z procesu bude vyloučena jedna kontrolní činnost tedy i jedno pracovní místo a tím společnost ušetří náklady na jednoho zaměstnance. Tato pozice je určena jako technická, proto budou náklady vyčísleny na základě průměrné mzdy technika zjištěné na webu platy.cz. Průměrná hrubá mzda technika je 24.875,- Kč měsíčně avšak společnost tento zaměstnanec stojí měsíčně 33.400,-Kč (viz výpočet níže).

Základ daně:	33 400 Kč
Pojistné zaměstnavatel:	8 458 Kč
- z toho sociální pojištění	6 219 Kč
- z toho zdravotní pojištění	2 239 Kč
Hrubá mzda:	24 875 Kč
Pojistné:	2 736 Kč
- z toho sociální pojištění	1 617 Kč
- z toho zdravotní pojištění	1 119 Kč
Daň před slevami:	5 010 Kč
Sražená záloha na daň:	2 940 Kč
Daňová sleva:	2 070 Kč
Daňový bonus:	0 Kč
Čistá mzda:	19 199 Kč

Zdroj: Průměrný hrubý měsíční plat, Výpočet čisté mzdy, 2014

Upravením stávajícího procesu by došlo k uspořeni jednoho pracovního místa, což by mělo pro společnost finanční přínos 400.800,- Kč ročně. Je nutné v tomto ohledu myslet buď na nutnost vyplacení odstupného zaměstnanci, který v tomto procesu již pozbývá opodstatnění nebo navrhnout zaměstnanci pracovní uplatnění v jiné oblasti či v jiném procesu, tak aby jeho činnost pro společnost přinášela užitek.

- **Personální náročnost**

Z pohledu procesu bude personální náročnost nižší, protože z procesu bude odstraněn jeden schvalovatel, z toho vyplývá, že do něj bude zařazeno méně zaměstnanců. Z personálního hlediska nedojde k žádným dramatickým změnám. Zaměstnanci může být navrhuta jiná pracovní pozice nebo s ním bude ukončen pracovní poměr. V obou případech bude nutná spolupráce s personálním oddělením pro zajištění potřebných dokumentů.

- **Informační náročnost**

Před uskutečněním změn bude nutné informovat všechny články stávajícího procesu o plánovaných změnách. Přínosem by bylo také upřesnění povinností a kompetencí jednotlivých zaměstnanců, kteří v procesu figurují, aby snížením jednoho pracovního místa nedošlo ke snížení efektivity procesu.

ZÁVĚR

Tato práce se zabývala analýzou podnikových procesů v konkrétním podniku. Na základě analýzy procesní mapy a na základě vlastních zkušeností byl identifikován jeden proces vykazující známky chybného procesu, který byl v práci znázorněn a byl navržen jeho re-design. V důsledku úpravy stávajícího procesu společnost ušetří 400.800,- Kč jako náklady na jednoho zaměstnance, jehož činnost byla označena jako nadbytečná. Zároveň dojde ke zjednodušení, zrychlení a zpřehlednění celého procesu.

Hlavní cíl práce byl naplněn, jelikož byl identifikován nefunkční proces ve společnosti a bylo navrženo jeho zlepšení, které pozitivně ovlivňuje daný proces a je přínosem pro analyzovanou společnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARES* [online]. © 2000 - 2014 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/ares/27295567-rwe-gasnet-s-r-o>
- RWE v ČR* [online]. © 2014 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: <http://www.rwe.cz/o-rwe/rwe-v-cr/>
- Průměrný hrubý měsíčný plat* [online]. [cit. 2014-12-1]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/technika-rozvoj/technicky-pracovnik>
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VÍTKOVÁ, Eva. *Thomas Merker, RWE Grid Holding: Nejlepší CFO není interní člověk z firmy* [online]. 5.10.2013 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/financni-sluzby/thomas-merker-rwe-grid-holding-nejlepsi-cfo-neni-interni-clovek-z-firmy-2619>
- VÍTKOVÁ, Eva. *Firmy navzdory krizi zachovaly benefity pro své zaměstnance* [online]. 6.6.2013 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/trendy/firmy-navzdory-krizi-zachovaly-benefity-pro-sve-zamestnance-2512>
- Výpočet čisté mzdy 2014* [online]. © 2000 - 2014 [cit. 2014-12-1]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kalkulacky/vypocet-ciste-mzdy#mzda2014>
- Zemní plyn, ČPU* [online]. © 2007 - 2010 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z <http://www.zemniplyn.cz/doprava/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Vize DSO (RWE GasNet, RWE Distribuční služby)

Obr. 2. Organizace skupiny RWE na nejvyšší úrovni řízení

Obr. 3 Organizace RWE East

Obr. 4 Organizační struktura RWE Česká republika

Obr. 5 Organizační struktura společnosti RWE GasNet

Obr. 6 Procesní struktura společnosti RWE GasNet

Obr. 7 Analýza nefunkčního procesu

Obr. 8 Redesign procesu