



## **Optimalizácia procesov „Inovácie produktového portfólia“ v spoločnosti Chemosvit, a.s. Svit pomocou metodiky a nástrojov ARIS**



### **Prípadová štúdia**

**Verzia 1.0**

<b>Vypracoval:</b>	RNDr. Marta Krajčiová	<b>Aktualizovaný dňa:</b>	<b>Vytvorený dňa:</b> 30.08.2003
<b>Súbor:</b>	PripadovaStudia_V1.doc	<b>Stav:</b>	rozpracovaný
<b>Schválil:</b>		<b>Verzia:</b>	1.0

**O B S A H**

<b>1</b>	<b>Predstavenie spoločnosti Chemosvit, a.s. Svit .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Projekt Modelovanie a optimalizácia podnikových procesov .....</b>	<b>4</b>
2.1	Etapa A - Tvorba procesnej mapy spoločnosti.....	4
2.2	Etapa B - Optimalizácia skupiny procesov Inovácia produktového portfólia.....	7
2.2.1	Modelovanie Asls .....	7
2.2.2	Simulácia Asls .....	8
2.2.3	Návrh optimalizačných opatrení.....	10
2.2.4	Modelovanie ToBe .....	10
2.2.5	Simulácia ToBe .....	10
2.3	Porovnanie výsledkov simulácie Asls a ToBe .....	12
2.3.1	Vstupné parametre pre simuláciu procesu 2.7NP Vývoj nového sortimentu .....	12
2.3.2	Štatistické vyhodnotenie výsledkov simulácie procesu 2.7NP Vývoj nového sortimentu.....	12
2.3.3	Porovnanie času vývoja nového sortimentu Asls a ToBe.....	13
2.3.4	Porovnanie procesných časov Asls a ToBe.....	14
2.3.5	Celkový procesný čas Asls a ToBe.....	15
2.4	Prínosy optimalizácie pre Chemosvit, a.s. Svit.....	16
<b>3</b>	<b>Záver .....</b>	<b>17</b>

## 1 Predstavenie spoločnosti Chemosvit, a.s. Svit

Chemosvit je spoločnosťou, ktorej hlavným výrobným programom je výroba a zušľachtovanie flexibilných fólií. Je producentom flexibilných obalových materiálov z plastov na balenie najmä potravinárskych, chemických a spotrebných výrobkov.

Silnými stránkami spoločnosti je systematická spolupráca s klientmi – servis, vlastná výskumná a vývojová základňa, špičkové technológie na svetovej úrovni, praxou overené know-how, certifikát riadenia kvality podľa ISO 9001, budovanie TQM, nepretržité investície do rozvoja ľudských zdrojov a budovanie systému riadenia znalostí.

Výrobný program spoločnosti zahŕňa výrobu obalových fólií na báze polypropylénu, polyetylénu v kombinácii s polygrafickou a konfekčnou úpravou pre balenie produktov potravinárskeho a spotrebného priemyslu.

Chemosvit, a.s. realizoval v roku 2001 predaj výrobkov za 3 210 216 tisíc Sk. Spoločnosť exportovala 74,42% produkcie.

Najvýznamnejšími zákazníkmi sú veľké nadnárodné spoločnosti ako Philip Morris, Kraft Foods, Nestlé, Danone a na domácom trhu spoločnosti Harmanecké papierne, IDC Holding, Tento. Strategickým cieľom spoločnosti je udržať dominantné postavenie na slovenskom trhu a ďalej rozvíjať svoje významné pozície v ČR, Poľsku, Rusku a Ukrajine. Podľa dosahovaných výsledkov predaja za rok 2001 sa tento cieľ priebežne plní. Firma svojimi obchodnými aktivitami smeruje aj na trhy juhovýchodnej a západnej Európy a Pobaltia.

Chemosvit pristupuje k službám zákazníkom komplexne - od investícií, cez kvalitu, kvalitný zákaznícky servis až po permanentnú spoluprácu so zákazníkom priamo na trhoch. Partnerstvá so svetovými lídrami, medzinárodné uznania a viaceré ocenenia len potvrdzujú dobré renomé firmy.

Medzi významné ocenenia Chemosvitu patria:

- medzinárodná cena kvality za rok 1990
- zlatá medaila SLOVAK GOLD 1994 a obhajoba v 1997
- Worldstar Award od World Packing Organization za viečkovaciu fóliu
- OPPACK AWARD 1999 za flexibilný obal na práškové kakao pre spoločnosť Nestlé

Spoločnosť bola dvakrát ocenená ako Najlepší exportér roka a je nositeľom ocenenia Via Bona Slovakia 1999 za významnú pomoc tretiemu sektoru. V marci roku 2002 firma získala ocenenie Vzorný daňový subjekt Slovenskej republiky za rok 2001. Toto významné ocenenie získala spoločnosť za plnenie daňových povinností v uplynulom roku.

Celosvetovým trendom tretieho tisícročia je ochrana životného prostredia a eliminácia odpadov. V ponímaní obalov to predstavuje znižovanie hrúbky obalových fólií, rast kvality, estetickej úrovne a výrobu kombinovaných fólií predlžujúcich životnosť balených výrobkov.

Pre Chemosvit to znamená zvýšenie podpory výskumu a vývoja, nové investície do výrobných technológií, dôraz na znižovanie nákladov a zvyšovanie flexibility plnenia dodávok.

Spoločnosť má všetky predpoklady na udržanie svojho významného postavenia na trhoch Slovenska, strednej Európy a posilnenie pozície na trhoch západnej a východnej Európy.

Chemosvit, a.s. buduje spoločnosť európskej úrovne a významu.

Jeden z dôvodov začiatku spolupráce s IDS Scheer Slovakia bol prechod spoločnosti na procesný prístup. Od procesného modelovania sa očakávalo hlavne skrátenie etáp predvýrobných procesov, odstránenie duplicít, podpora IS/IT, zefektívnenie využitia ľudských zdrojov, nákladov, zmena organizačnej štruktúry, meranie a sledovanie efektívnosti procesov hlavne v predvýrobnej etape a využitie tohto projektu ako vstupu do nasledujúcich projektov.

Rozhodnutie manažmentu spoločnosti prejsť na riadenie spoločnosti prostredníctvom popísaných a udržiavaných procesov vyplývalo z cieľov spoločnosti: trvale znižovať materiálovú a energetickú náročnosť výroby a poskytovať svojim zákazníkom stále kvalitnejšie služby.

## 2 Projekt Modelovanie a optimalizácia podnikových procesov

Projekt Modelovanie a optimalizácia podnikových procesov začal 29. januára 2003. Projekt bol zameraný na procesné riadenie v spoločnosti a optimalizáciu vybraných procesov. Cieľom projektu bolo nájsť možnosti zvýšenia výkonnosti spoločnosti. Na projekte sme pracovali podľa metodiky ARIS, pri modelovaní procesov a simulácii boli použité softvérové nástroje ARIS Toolset a ARIS Simulation. Projekt sa skladal z 2 etáp :

- Etapa A - Tvorba procesnej mapy spoločnosti
- Etapa B - Optimalizácia skupiny procesov Inovácia produktového portfólia

### 2.1 Etapa A - Tvorba procesnej mapy spoločnosti

Samotnému riešeniu projektu predchádzala metodická, projektová príprava a školenia. Bola vypracovaná metodika a konvencie modelovania v nástroji ARIS. Školení sa zúčastnilo 75 zamestnancov z radov vrcholového a stredného manažmentu. Školenia boli zamerané na získanie základných poznatkov z oblasti procesného manažmentu, riadenia projektov, modelovania v nástroji ARIS a praktických cvičení pri modelovaní procesnej mapy a procesov spoločnosti. Školenia slúžili ako prípravná fáza pre následné modelovanie procesov a prácu v tímoch.

Pri tvorbe procesnej mapy spoločnosti sme vychádzali z aktuálnych hlavných cieľov spoločnosti na rok 2003. V zmysle týchto cieľov vrcholový manažment navrhol skupiny procesov, ktoré sme ohodnotili z hľadiska kvality a pokrytia cieľov. Na základe matice priradenia Skupiny procesov/Ciele sme určili dôležitosť jednotlivých skupín procesov pre spoločnosť. Výsledok priradenia jasne poukázal na potrebu orientovať spoločnosť na zákazníka posilnením marketingových činností a optimalizáciu procesov, ktoré s tým súvisia.

Skupiny procesov	Zvýšiť predaj fólií	Znížiť cudzie zdroje	Zvýšiť pridanú hodnotu	Udržiavať osobné náklady	Nezvyšovať podiel pohľadávok po splatnosti	Počet pokrytia cieľov	Kvalita procesu *	Zvýšiť obrát LUCKCHIM	Zabezpečiť stanovený EBIT	Získanie certifikátu ISO 9001 pre LUCKCHIM	Reorganizácia systému vývoja nových produktov	Budovanie strategickú marketingovej koncepcie	Skrátiť dodacie termíny pre TOP klientu	Zabezpečiť medziodročný rast výroby v TJ	Zaviesť nový bonus. systém za výsl. nad oficiálne ciele	Zvýšenie predaja v TJ	Zabezpečiť EBITDA v LUCKCHIME	Zvýšiť tržby za dodávky pre TOP 50 klientov PE a LF	Zvýšiť podiel klientely TOP 50 v tržbách	Udržiavať cenovú hladinu nákup. surovín a materiálov	Zaviesť systém produktívnej údržby	Pripraviť a realizovať vo vybraných kom. E-business	Zvýšiť kvalitu v PE	Rozšíriť sortiment FTL	Znížiť normy spotreby	Zaviesť materiálový tok a štatistiku v PE	Znížiť náklady na fixné energie	Vizualizovať ciele a ich plnenie pre odd., úseky a div.	Upraviť zákazkové kalkulácie na priame náklady	Zaviesť cenové moduly pre predajcov	Zaviesť systém cenového kontroingu	Zvýšiť produktivitu práce jednotlivých strojov a smien	Racionalizovať stav pracovníkov	Zaviesť technológiu výroby obal.mat. pre balenie kávy	Vybudovať SCM min. 2 klientami z TOP 10	Zaviesť procesné riadenie	Zaviesť osvedčené prac. postupy v podm. Luckchim	Priprava certifikácie ISO 9001:2000 pre Chemosvit, a.s.			
Počet skupín procesov																																									
1.1 Strategické riadenie						19	C	x	x	x									x	x					x	x	x											x	x	x	
1.2 Integrované systémy riadenia	x		x			18	C	x	x	x	x	x										x		x														x	x	x	
1.3 Organizácia riadenia	x		x	x																																					
1.4 Bezpečnostná politika																																									
2.1 Marketing	x		x		x	21	C	x			x	x							x	x				x	x	x															
2.2 Predaj	x	x	x	x	x	31	B	x	x	x	x	x							x	x				x	x																
2.3 Nákup a logistika	x		x	x		20	B				x	x																													
2.4 Programovanie výroby	x		x			24	B	x	x	x	x																														
2.5 Výroba	x		x			22	B	x	x	x	x																														
2.6 Inovácia produktového portfólia	x		x	x		21	C	x	x		x	x							x	x																					
3.1 Riadenie 1/2	x		x	x		18	B	x	x	x																															
3.2 Správa IT						13	C				x	x																													
3.3 Priemyselno-právna ochrana	x		x			10	C				x	x																													
3.4 Finančno-ekonomické riadenie	x	x				10	B		x																																
3.5 Správa majetku																																									
3.6 Technicko-investičný rozvoj																																									

Legenda:

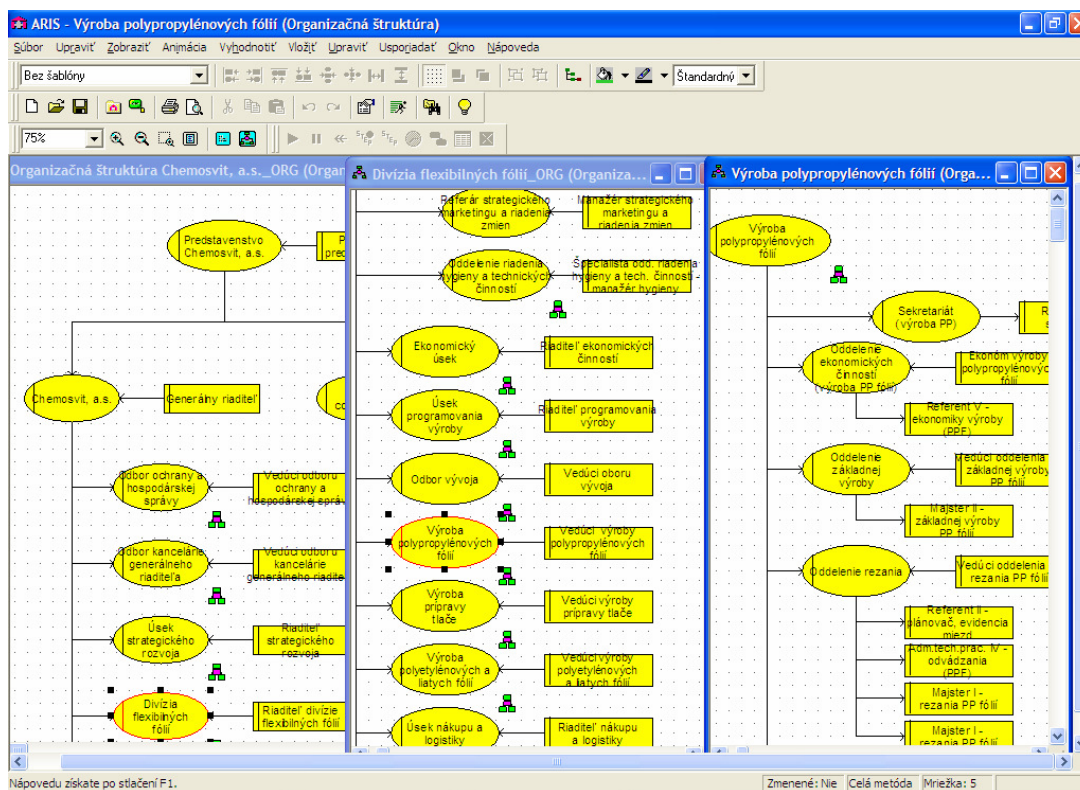
Ciele:  
-Chemosvit, a.s.  
-divízia flexibilných fólií

Dôležitosť

\* Kvalita procesu:  
A - proces nepotrebuje zlepšenie  
B - proces potrebuje drobné zlepšenia  
C - proces potrebuje výrazné zlepšenia  
D - proces nefunguje  
E - proces je v štádiu zavádzania

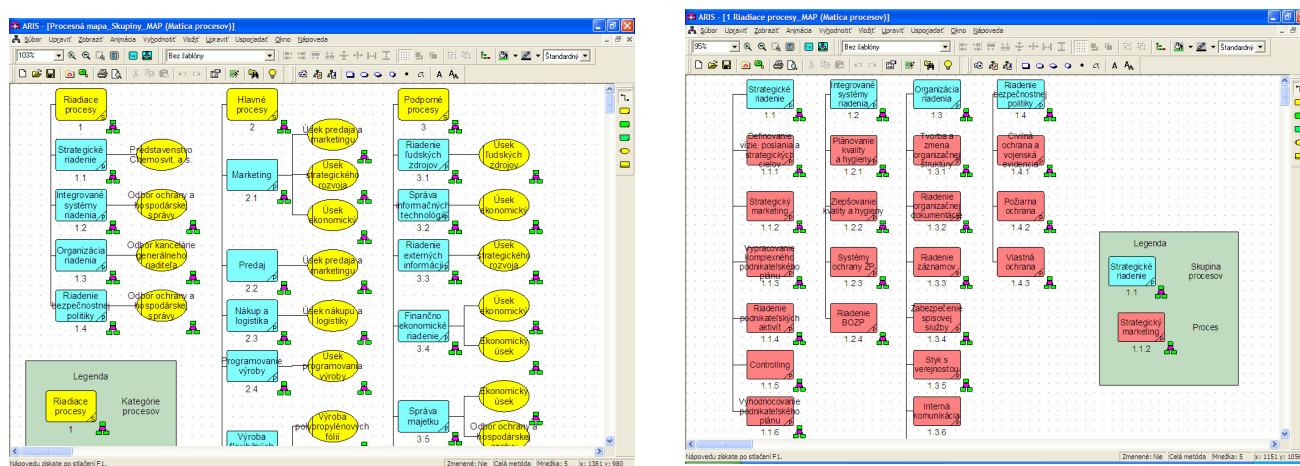
Obr.č. 1: Skupiny procesov/Hlavné úlohy spoločnosti

Modelovanie organizačnej štruktúry spoločnosti potvrdilo zložitosť hierarchického usporiadania organizačných jednotiek a viacúrovňového riadenia spoločnosti, ktoré je pre svoju zložitosť málo flexibilné a operatívne a vytvára medzi zamestnancami bariéry pri komunikácii a pri riadení procesov.



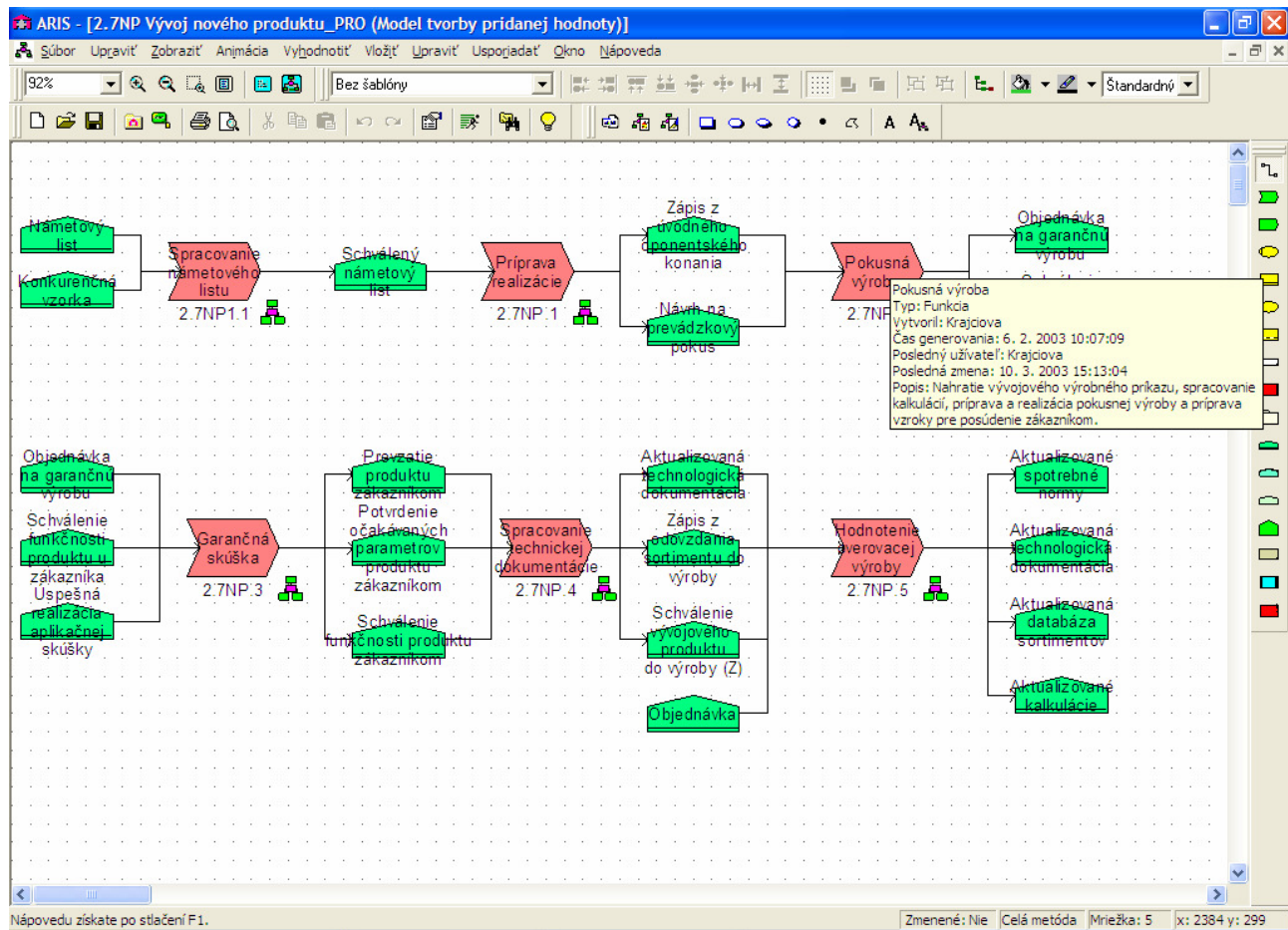
Obr.č.2: Organizačná štruktúra spoločnosti

Procesnú mapu spoločnosti sme vytvorili s vrcholovým manažmentom, ktorý definoval hlavné riadiace a podporné skupiny procesov na najvyššej úrovni riadenia, pričom identifikoval 17 skupín procesov a 90 procesov spoločnosti. Za skupiny procesov zodpovedajú garanti procesov, za procesy zodpovedajú vlastníci procesov. Vytvorená procesná mapa do druhej úrovne podrobnosti vytvorila predpoklad pre následnú optimalizáciu procesov.



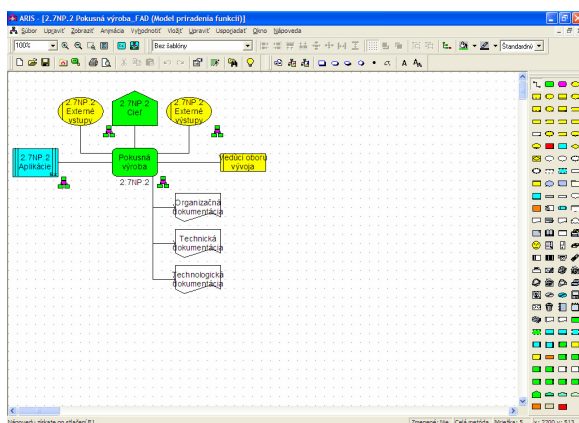
Obr.č.3: Procesná mapa - skupiny procesov a procesy

Pri každom procese sme modelovali vstupné a výstupné produkty, ktoré sprevádzajú a ohraničujú proces. Tok produktov umožnil bližšie špecifikovať rozhrania procesov na externé a interné prostredie spoločnosti.

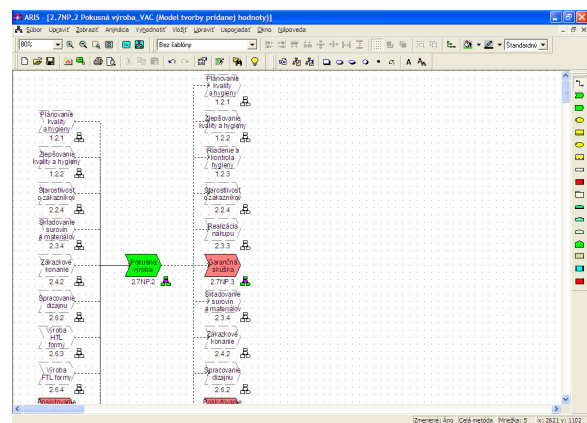


Obr.č.4 Tok produktov skupiny procesov „Vývoj nového produktu“

Pri modelovaní externých vstupov a výstupov sme vychádzali z Kontextového diagramu - okolia spoločnosti, ktoré tvoria dodávatelia, akcionári, zákazníci a rôzne inštitúcie verejnej a štátnej správy. Dôležitou súčasťou procesného modelovania bol popis procesov, identifikácia cieľov, merateľných ukazovateľov a kritérií úspešnosti pre každý proces a definovanie rozhraní na interné vstupy a výstupy procesov.



Obr.č.5: Okolie procesu „Pokusná výroba“



Obr.č.6: Interné vstupy a výstupy procesu „Pokusná výroba“



Etapa A bola ukončená 26.02.2003 prezentáciou pred vrcholovým manažmentom spoločnosti a odovzdaním záverečnej dokumentácie.



Obr.č.7: Prezentácia výsledkov Etapy A vrcholovému manažmentu spoločnosti

## 2.2 Etapa B - Optimalizácia skupiny procesov Inovácia produktového portfólia

Cieľom etapy B bolo podrobné modelovanie vybranej skupiny procesov 2.7 *Inovácia produktového portfólia*, simulácia súčasného stavu procesov, návrh optimalizačných opatrení a modelovanie a simulácia budúceho stavu procesov. Na začiatku etapy B boli definované ciele optimalizácie a očakávania manažmentu.

### 2.2.1 Modelovanie Asls

Etapa B začala podrobným modelovaním súčasného stavu procesov do 4 úrovne podrobnosti a prípravou simulácie. Bola vypracovaná metodika simulácie, ktorá bola komunikovaná so zamestnancami Chemosvitu na spoločnom workshope, kde boli vysvetlené princípy, základné pojmy simulácie a na konkrétnom príklade boli ilustrované atribúty a postup simulácie v softvérovom nástroji ARIS Simulation. Úlohou garanta a vlastníkov procesov bolo na základe osobného odhadu a skúseností zozbierať dáta pre simuláciu. Formuláre pre zber dát boli generované z ARISu.

**Formulár Simulácia 1**

Činnosť	Čas práce	Čas prestojov	Možnosť prerušenia
Realizácia oponentúry správy po garančnej skúške			
Zber údajov pre záverečnú správu			
Schválenie návrhu správy			
Spracovanie návrhu správy po garančnej skúške			
Vypracovanie zápisu z oponentúry			

**Formulár Simulácia 2**

Udalosť	Typ udalosti	Početnosť vzniku	Časový interval v hod	% vzniku alt.

Obr.č.8: Formuláre pre Zber dát

## 2.2.2 Simulácia Asls

Predmetom simulácie boli časové charakteristiky procesu :

- Celkový čas spracovania
- Statické oneskorenie (čakanie na spoluprácu od iných)
- Dynamické oneskorenie (vyťaženie zamestnancov, zamestnanec nestíha sa, nevenuje sa činnosti, má veľa práce)

Pre skupinu procesov „Inovácia produktového portfólia“ sme vybrali variantu „Vývoj nového produktu“ (ďalšie varianty - Modifikácia produktu, Inovácia produktu) a stanovili sme okrajové podmienky simulácie. Simulácia súčasného stavu procesov prebiehala za týchto vstupných podmienok :

- Čas vykonávania simulácie - 3 roky
- Nastavená frekvencia podnetov na vypracovanie námetového listu - 80 podnetov na NL za rok (10 interných, 70 externých)
- Skutočná frekvencia podnetov na vypracovanie námetového listu - 244 podnetov na NL za 3 roky
- Počet námetových listov pre nový produkt - 20 % z kompletných a realizovateľných námetových listov, t.j. 32 NL za 3 roky
- Počet námetových listov pre vývoj BOPP fólií vstupujúcich do pokusnej výroby - 18 NL za 3 roky

Pri modelovaní a časovej simulácii súčasného stavu procesov boli dosiahnuté tieto výsledky :

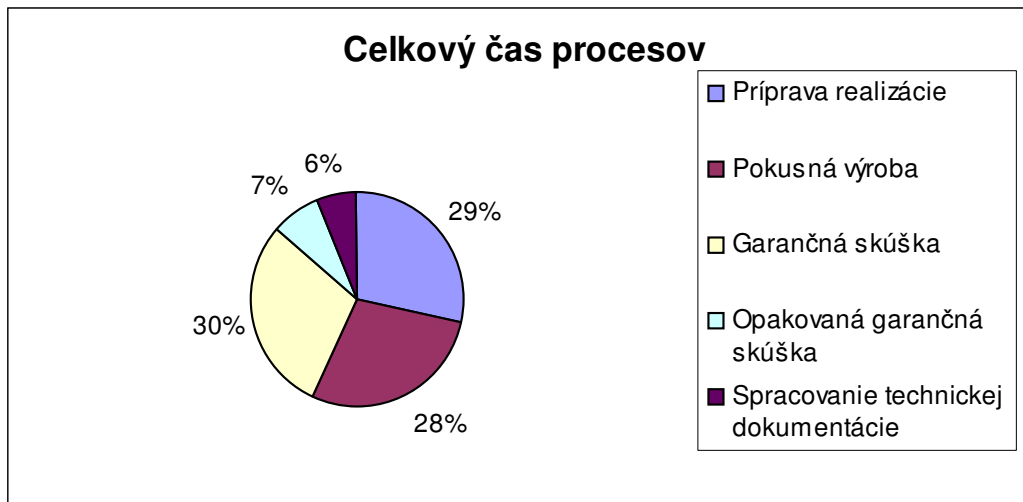
- Počet vytvorených procesov - 244 procesov za 3 roky
- Počet dokončených procesov - 237 procesov za 3 roky



- V čase ukončenia simulácie bolo v realizácii 7 procesov
- Celkový počet nových produktov - 12 produktov za 3 roky

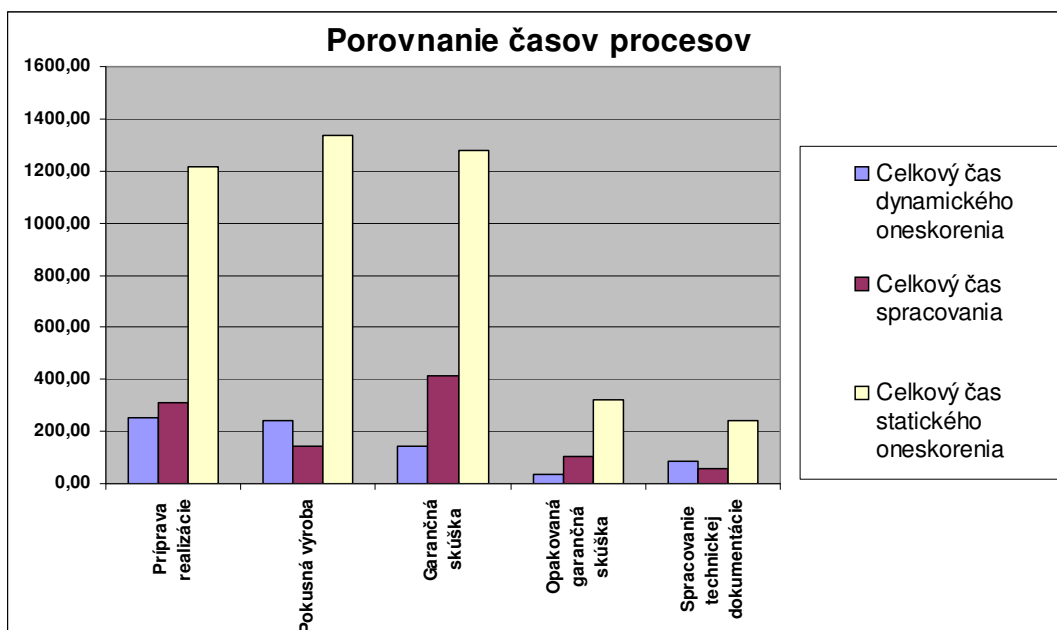
Časy vývoja nových produktov:

- Najkratší - 223 dní
- Najdlhší - 508 dní (2 x opakovaný prevádzkový pokus, 1 x opakovaná garančná skúška)
- Priemerný - 329 dní



**Celkový procesný čas : 6175,82 dní/3 roky**

Názov procesu	Celkový procesný čas za 3 roky (v dňoch)
Príprava realizácie	1775,41
Pokusná výroba	1723,24
Garančná skúška celkovo	2291,45
Spracovanie technickej dokumentácie	385,72



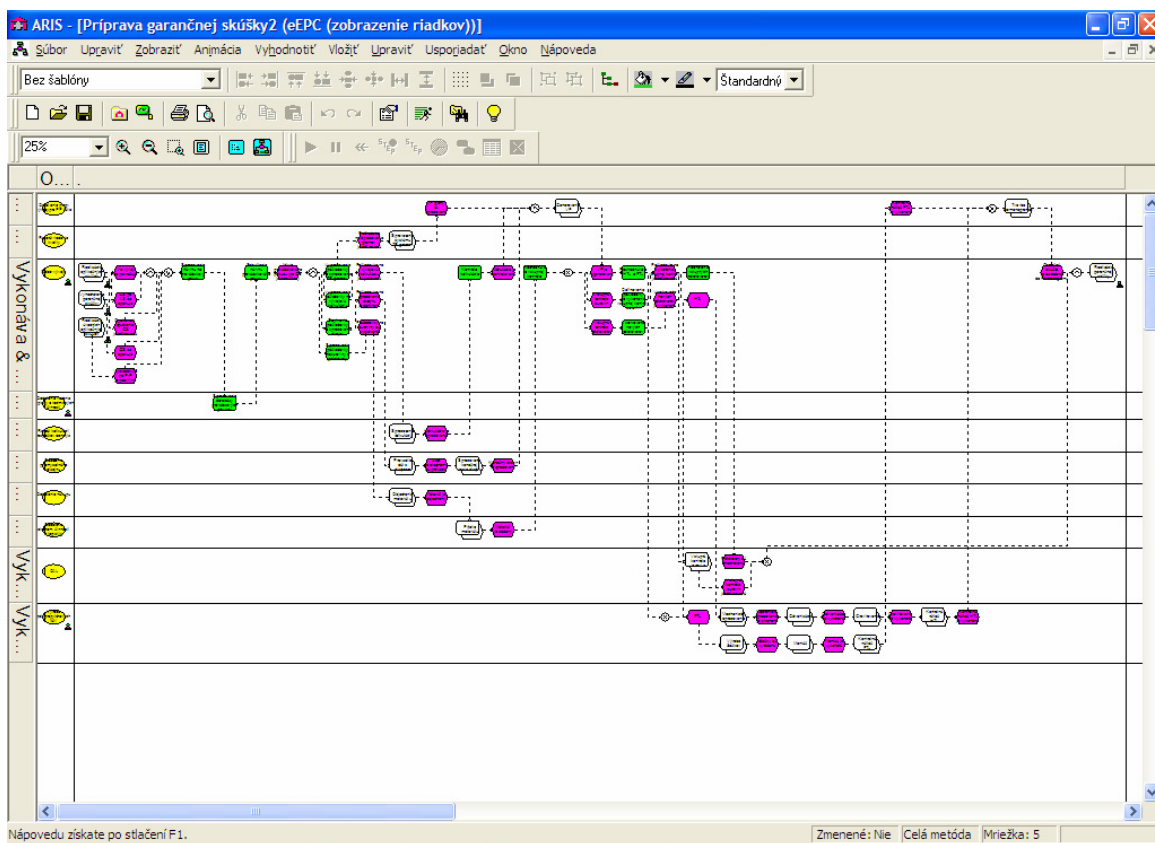
Obr.č.9: Výsledky simulácie súčasný stav

### 2.2.3 Návrh optimalizačných opatrení

Optimalizačné opatrenia sa týkali hlavne skrátenia času vykonávania jednotlivých procesov, ktoré sme dosiahli :

- Zavedením projektového riadenia, vytvorením predpokladov pre tímovú prácu, zlepšením komunikácie, zvýšením zodpovedností a právomoci členov tímu
- Zrušením procesu „Pokusná výroba“
- Začlenením procesov a zamestnancov fakturácie, skladovania, riadenie dokumentácia priamo do procesu, kde sa tieto činnosti vykonávajú a nezdržiava sa ich vykonávanie odovzdávaním a schvaľovaním kompetentnými pracovníkmi

Pred návrhom budúceho stavu procesov sme pre každý proces vytvorili v ARISE plaveckú dráhu, aby sme zistili, cez ktoré organizačné útvary proces prebieha a kde sú najväčšie odbočenia a zdržania procesu. Cieľom optimalizácie procesov bolo čo najviac narovnať procesy a sústrediť vykonávanie činností čo najbližšie k sebe - do jedného tímu, aby sa skrátili časy čakania na spracovanie od iných organizačných útvarov - statické oneskorenie.



Obr.č.10: Plavecká dráha procesu „Príprava garančnej skúšky“

### 2.2.4 Modelovanie ToBe

Na základe navrhnutých optimalizačných opatrení sme modelovali nové usporiadanie skupiny procesov : „Inovácia produktového portfólia“ - „Vývoj nového produktu“.

### 2.2.5 Simulácia ToBe

Simulácia budúceho stavu procesov prebiehala za týchto vstupných podmienok :

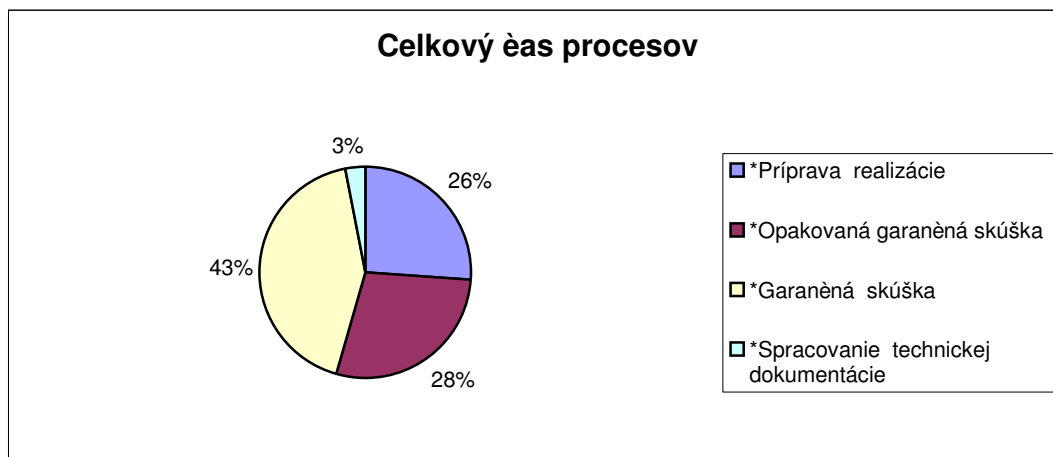
- Počet vytvorených procesov - 244 procesov za 3 roky
- Počet dokončených procesov - 240 procesov za 3 roky

- V čase ukončenia simulácie boli v realizácii 4 projekty
- Celkový počet nových produktov - 12 produktov za 3 roky

Simuláciou budúceho stavu procesu sme dosiahli tieto výsledky :

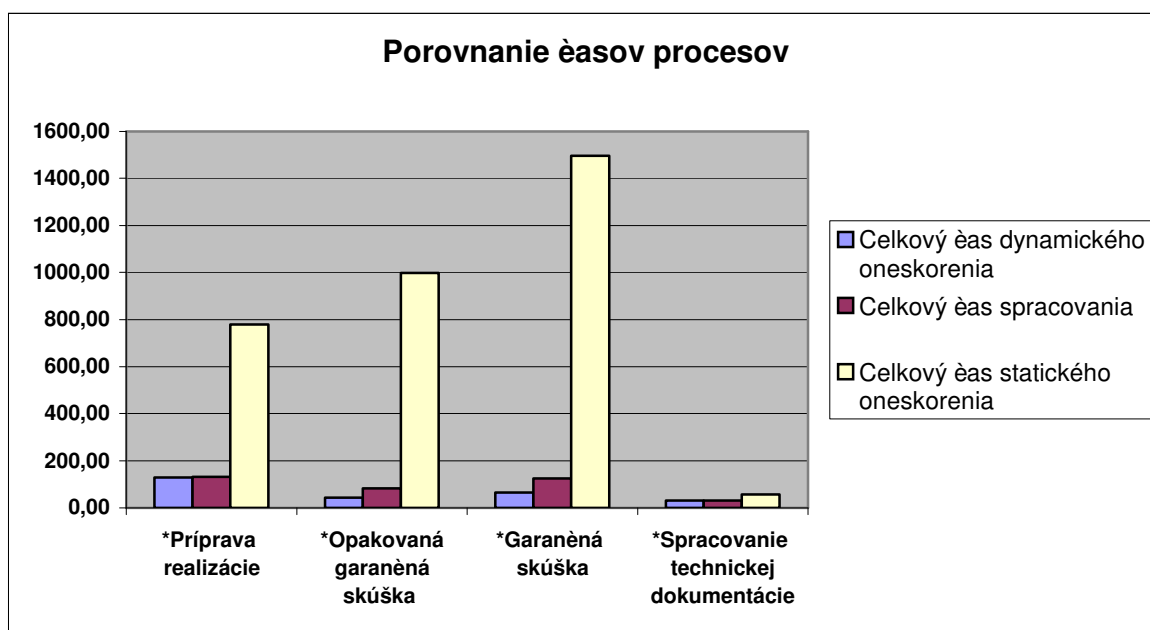
Časy vývoja nových produktov :

- Najkratší - 106 dní
- Najdlhší - 332 dní (3 x opakovaná garančná skúška)
- Priemerný - 168 dní



**Celkový procesný čas : 3966,87 dní/3 roky**

Názov procesu	Celkový procesný čas za 3 roky (v dňoch)
Príprava realizácie	1039,76
Garančná skúška celkovo	2809,16
Spracovanie technickej dokumentácie	117,95



Obr.č.11: Výsledky simulácie budúci stav

## 2.3 Porovnanie výsledkov simulácie AsIs a ToBe

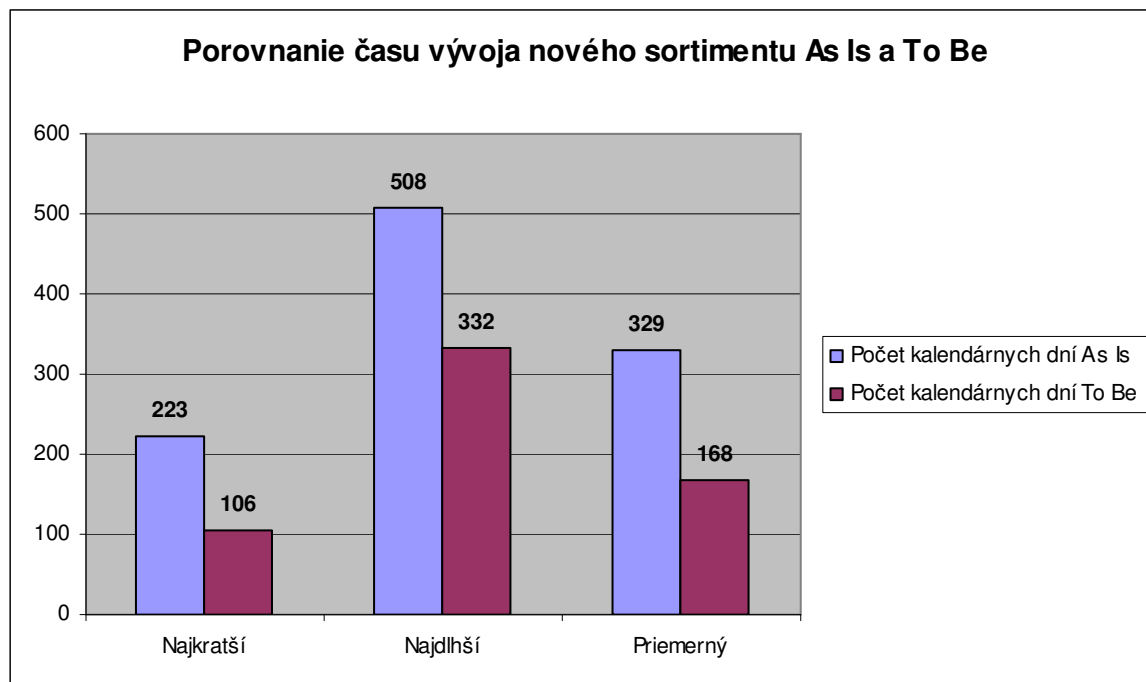
### 2.3.1 Vstupné parametre pre simuláciu procesu 2.7NP Vývoj nového sortimentu

	As Is	To Be
Čas vykonávania simulácie	3 roky	3 roky
Simulovaná skupina procesov	2.7NP.1 až 2.7NP.5	*2.7NP.1 až *2.7NP.3
Nastavená frekvencia podnetov na vypracovanie námetového listu	80 podnetov na NL za rok	80 podnetov na NL za rok
Skutočná frekvencia podnetov na vypracovanie námetového listu	244 podnetov za 3 roky	244 podnetov za 3 roky
Počet námetových listov pridelených pre vývoj	32 NL za 3 roky	48 NL za 3 roky
Počet námetových listov pre vývoj BOPP fólií	18 NL za 3 roky	26 NL za 3 roky
Použité nastavenie časových parametrov pre simuláciu	konštantné rozloženie	konštantné rozloženie
Modely použité pre simuláciu	eEPC – 4 modely procesov	eEPC – 3 modely procesov
Modely použité pre simuláciu	eEPC - 16 modelov podprocesov	eEPC - 8 modelov podprocesov
Modely použité pre simuláciu	Kalendár smien Model výskytov procesov Model udalostí	Kalendár smien Model výskytov procesov Model udalostí

### 2.3.2 Štatistické vyhodnotenie výsledkov simulácie procesu 2.7NP Vývoj nového sortimentu

	As Is	To Be
Počet vytvorených procesov	244 procesov za 3 roky	244 procesov za 3 roky
Počet dokončených procesov	237 procesov za 3 roky	240 procesov za 3 roky
Procesy v realizácii (v čase ukončenia simulácie)	7 procesov	4 procesy
Celkový počet nových produktov	12 produktov za 3 roky	12 produktov za 3 roky
Celkový počet podprocesov okolia komunikujúcich s podprocesmi vývoja	56 podprocesov	14 podprocesov

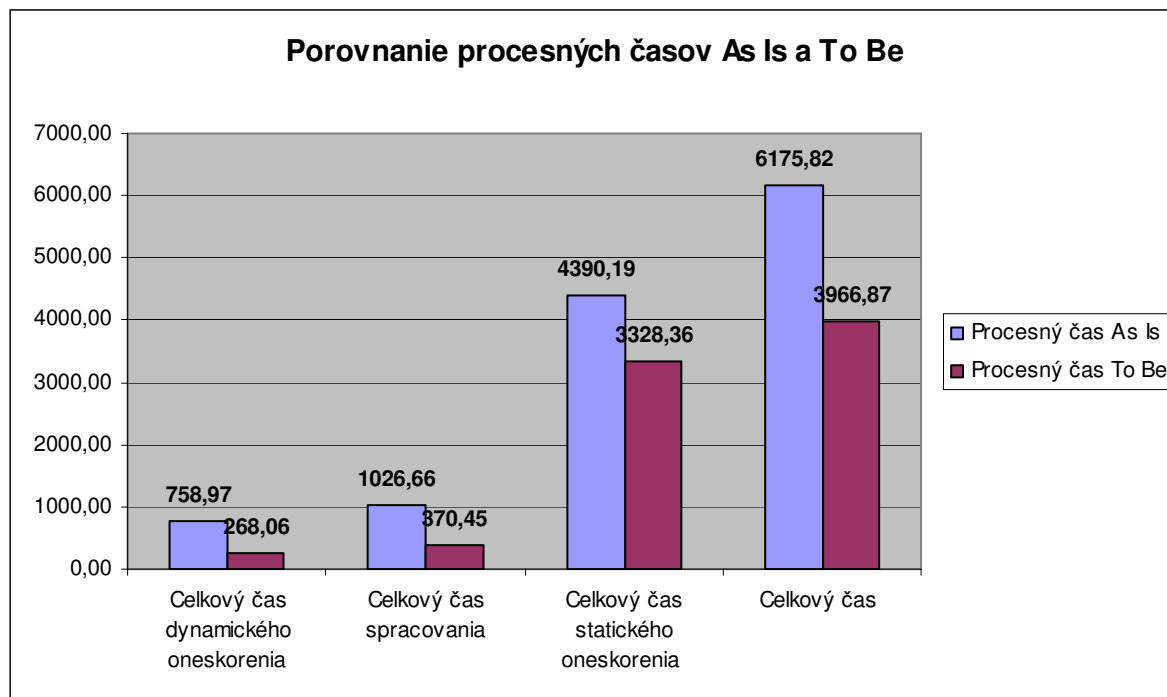
### 2.3.3 Porovnanie času vývoja nového sortimentu AsIs a ToBe



Časy vývoja nových produktov	As Is	To Be	Úspora času v %
Najkratší	223 dní	106 dní	53
Najdlhší	508 dní (2x opakovaný PrP a 1x GS)	332 dní (3x opakovaná GS)	35
Priemerný	329 dní	168 dní	49

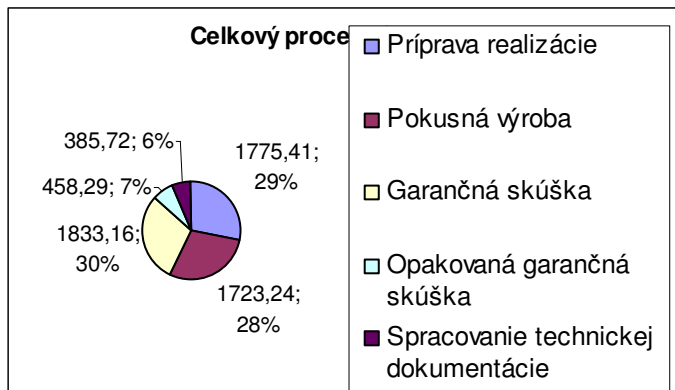


## 2.3.4 Porovnanie procesných časov As Is a To Be



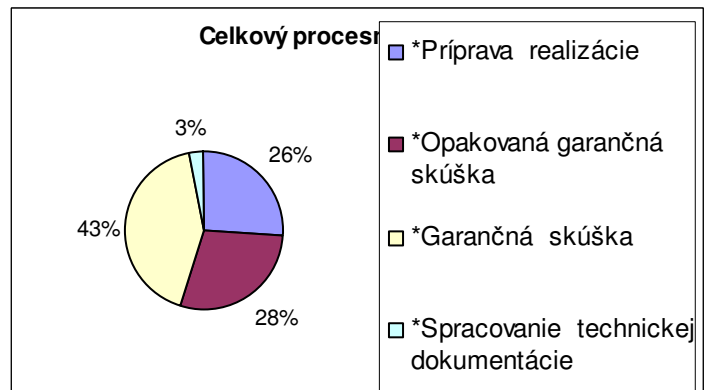
Procesný čas v dňoch za 3 roky	As Is	To Be	Úspora času v %
Celkový procesný čas	6175,82	3966,87	36
Celkový čas dynamického oneskorenia	758,97	268,06	65
Celkový čas spracovania	1026,66	370,45	64
Celkový čas statického oneskorenia	4390,19	3328,36	24

## 2.3.5 Celkový procesný čas AsIs a ToBe



Celkový procesný čas : 6175,82 dní/3 roky

Názov procesu	Celkový procesný čas za 3 roky (v dňoch)
Príprava realizácie	1775,41
Pokusná výroba	1723,24
Garančná skúška celkovo	2291,45
Spracovanie technickej dokumentácie	385,72



Celkový procesný čas : 3966,87 dní/3 roky

Názov procesu	Celkový procesný čas za 3 roky (v dňoch)
Príprava realizácie	1039,76
Garančná skúška celkovo	2809,16
Spracovanie technickej dokumentácie	117,95

Ciele optimalizácie, ktoré boli definované na začiatku projektu, boli splnené. Etapa B bola ukončená 07.04.2003 prezentáciou pred vrcholovým manažmentom spoločnosti a odovzdaním záverečnej dokumentácie.



Obr.č.11: Prezentácia výsledkov Etapy B vrcholovému manažmentu spoločnosti

## 2.4 Prínosy optimalizácie pre Chemosvit, a.s. Svit

- Optimalizačný tím vytvoril proces s využitím princípov projektového riadenia.
- Meraním bolo zistené, že čas realizácie vývoja nového sortimentu podľa nového procesu bude skrátený a priblíži sa k očakávaným hodnotám.
- Odstránili sa časti neefektívnych činností (statické oneskorenie) procesu vývoja nového sortimentu.
- Podstatne sa znížil počet organizačných útvarov, ktoré spolupracujú s vývojovým tímom.
- Znížil sa počet aplikačných skúšok u zákazníka.
- Posilnil sa plánovací mechanizmus, ktorý umožňuje ekonomické riadenie zdrojov.
- Nový proces nesie v sebe povinnosť rozšírenia nového sortimentu pre ďalších potenciálnych zákazníkov.
- Nový proces znižuje obmedzenia výrobnými kapacitami podniku.
- Nový proces mení organizáciu práce a je vzorom pre optimalizáciu ďalších procesov v spoločnosti.

### 3 Záver

Chemosvit je dynamická spoločnosť. Zmeny procesov, ktoré boli navrhnuté v priebehu projektu, boli okamžite uvedené do praxe. Prebehla organizačná zmena, pričom bol zrušené niektoré organizačné útvary. Zamestnanci absolvovali školenie projektového riadenia. Pre optimalizovaný proces bola vypracovaná Smernica, podľa ktorej je proces riadený.

V Chemosvite v súčasnosti prebieha projekt modelovania a dokumentácie procesov celej spoločnosti. Procesný model tvoria zamestnanci Chemosvitu v spolupráci s konzultantmi firmy IDS Scheer Slovakia. Podnikový model je vypracovaný v softvérovom nástroji ARIS Toolset, pričom výsledky modelovania sú publikované na intranete spoločnosti prostredníctvom softvérovej komponenty ARIS Web Publisher. Smernice procesov môžu byť generované priamo z ARISu na základe skriptov, ktoré boli vytvorené podľa požiadaviek zákazníka.

Procesné riadenie je v Chemosvite súčasťou práce ľudí. Procesný model spoločnosti je podkladom pre reštrukturalizáciu spoločnosti, organizačné zmeny, prípravu spoločnosti na certifikáciu podľa normy ISO 9001:2000, meranie výkonnosti spoločnosti a ďalšie optimalizačné opatrenia, prípadne projekty zlepšovania výkonnosti.