



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH A MODELOVÁNÍ PROCESŮ V PODNIKU

DESIGN AND MODELING OF BUSINESS PROCESSES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PETR ČEJKA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. et Ing. PAVEL JUŘICA

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Čejka Petr

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh a modelování procesů v podniku

v anglickém jazyce:

Design and Modeling of Business Processes

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza současné situace

Vlastní návrhy procesních modelů a jejich zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. 2.vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 155 s. ISBN 80-247-0666-0.

CIENCIALA, J. Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2011. 204 s. ISBN 978-807-4310-447.

GRASSEOVÁ M. a kol. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. Brno : Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

ŘEPA, V. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2. vyd. Praha : Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-802-4722-528.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. et Ing. Pavel Juřica

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2012

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na zavádění procesního řízení v rozvíjejícím se podniku. Vysvětluje, co jsou to procesy, srovnává funkční a procesní řízení. Rozebírá hlavní důvody a přínosy zavedení procesního řízení v podniku. Specifikuje jednotlivé oblasti, ve kterých je možné zavádět procesní řízení, a srovnává praktičnost tohoto zavádění ve srovnání s teoretickými poznatky. V poslední části jsou popsány procesy a vytvořeny modely k některým z těchto procesů v podniku, zabývajícím se maloobchodním prodejem na dálku.

Abstract

This thesis focuses on the implementation of process management in the emerging business. Explains what the processes are, compares the functional and process management. It analyzes the main reasons and benefits of implementing process management in the company. Specifies the different areas where it is possible to implement process management, and compares the practicality of this implementation with the theoretical knowledge. The last section describes processes and models created by some of these processes in an company, engaged in retail sales at a distance.

Klíčová slova

Proces, činnost, strategie, procesní řízení, procesní management, BPM, podnikové procesy, subprocessy, procesní analýza, optimalizace procesů, procesní mapy, modelování procesů

Keywords

Process, activity, strategy, process management, BPM, business processes, subprocesses, process analysis, process optimization, process maps, process modeling

Bibliografická citace

ČEJKA, P. *Návrh a modelování procesů v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 69 s. (Bakalářská práce). Vedoucí bakalářské práce Ing. et Ing. Pavel Juřica.

Čestné prohlášení

Já, níže podepsaný prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně pod vedením Ing. et Ing. Pavla Juřici a uvedl v seznamu veškerou použitou literaturu. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Brně dne:

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat svému vedoucímu práce, panu Ing. et Ing Pavlovi Juřicovi za odborné rady, konzultace a výborný přístup k vedení práce. Další poděkování patří pracovníkům společnosti Noviko s.r.o., a společnosti HEINEKEN Česká republika, a. s., kde jsem vykonával praxi a po tuto dobu mi byly poskytovány věcné rady, otevřený přístup a cenné informace.

OBSAH

Úvod.....	10
Cíle bakalářské práce	11
1 Teoretická část.....	12
1.1 Procesní řízení, proces	12
1.1.1 Proces.....	12
1.1.2 Jednoduchý proces – příprava snídaně	14
1.1.3 Procesní a funkční řízení.....	15
1.1.4 Výhody procesního řízení	16
1.1.5 Identifikace procesů	18
1.2 Vznik procesně řízené organizace.....	20
1.2.1 Reengineering	20
1.2.2 Nezbytnosti při vzniku procesně řízené organizace	21
1.2.3 Obecné zásady a principy procesního řízení.....	22
1.3 Postup zavádění procesního řízení	23
1.3.1 Definování strategie	23
1.3.2 Příprava projektu.....	27
1.3.3 Popis současného stavu.....	27
1.3.4 Procesní analýza	28
1.3.5 Návrh cílového stavu	30
1.3.6 Příprava a zavedení cílového stavu.....	31
1.3.7 Workflow	32
1.4 ARIS EXPRESS.....	32
2 Praktická část.....	33
2.1 Analýza společnosti a jejich procesů	33
2.2 Popis podniku.....	33
2.2.1 Sortiment a jeho vlastnosti.....	33
2.2.2 Software obchodu	34
2.2.3 Účetní software Money S3	35
2.3 Popis procesů	35
2.3.1 Objednání od dodavatele	37
2.3.2 Vyřízení objednávky zákazníka.....	43

2.3.3	Vkládání nových produktů.....	48
2.3.4	Tvorba akcí (obrázek 2.12).....	53
2.3.5	Reklamace.....	56
2.3.6	Inventarizace (obrázek 2.13).....	57
2.3.7	Aktualizace	59
2.3.8	Účetnictví.....	60
2.4	Přínos navržených procesních map	65
Závěr		66
ZDROJE.....		67
Internetové zdroje.....		68
Zákoníky a vyhlášky		68
Seznam obrázků		69
Seznam tabulek		69
Seznam příloh		69

Úvod

Práce, kterou právě držíte v ruce, se zabývá procesním řízením v novodobé společnosti. V současných tržních podmínkách specifických například v rychlosti měnícího se prostředí je aplikace tohoto přístupu velice přínosná jak pro společnost, tak pro zákazníky. Společnost díky tomu zbytečné činnosti a mohou se efektivně rozvíjet i z dlouhodobého pohledu. Zákazníci čerpají výhodu ze změny hlavně díky tomu, že se společnost orientuje především na zákazníka a na výstupy – ty pro něj mají určitou hodnotu.

Hlavním důvodem pro napsání práce na toto téma je především obsáhlost tohoto tématu a jeho možnosti uplatnění prakticky v každém oboru.

Práce je rozdělena do tří navazujících částí, kde první představuje procesy a celkový pohled na procesně řízenou organizaci. Další se zabývá procesně řízenou organizací jako takovou, důvody k jejímu vzniku a možnostmi, jakými lze takto řízenou organizaci vytvořit. Závěrečná část je již praktická a značně obsáhlá. Zabývá se samotnou analýzou procesů ve společnosti a z důvodů poznání procesů probíhajících v podniku také modelováním hlavních, řídicích a podpůrných procesů.

Cíle bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je návrh modelů procesních map do obchodní společnosti. Organizace, ve které má být procesní analýza provedena a vytvořeny modely procesů, se zabývá prodejem prostřednictvím dálkových komunikačních prostředků (internet). Aplikace procesního řízení začala být aktuální v době, kdy stoupl nárůst prodejů a již nestačilo na všechno myslet, ale začala vznikat potřeba mít procesy pod kontrolou, správně definované a řízené. Vzhledem k tomuto nárůstu prodejů také stoupl počet reklamací, kdy docházelo především z nedbalosti k zapomínání přikládání důležitých dokumentů, příslušenství nebo záměně produktů. Kvůli takovýmto chybám dochází ke vzrůstu nákladů, které jsou ovšem velice nadbytečné a je možné jím poměrně snadno předcházet.

Vytvořením procesních map a optimalizací procesů se předpokládá snížení nákladů na prodané výrobky, zvýšení spokojenosti zákazníků a především také snížení psychické náročnosti kladené na pracovníky i vedení organizace. V důsledku toho bude k dispozici nejen více času na dosahování strategických cílů a snadnějšímu rozvoji organizace, ale práce v takto řízené organizaci bude pro pracovníky klidnější a pohodlnější.

Současně se zavedením procesního řízení nastane mnohem větší kontrola nad celkovým fungováním, lepší možnosti měření spokojenosti zákazníků i možnosti měření efektivity pracovníků.

1 Teoretická část

1.1 Procesní řízení, proces

V této kapitole je popsána základní teorie potřebná k pochopení tématu procesního řízení v podniku. Základním teoretickým pojmem je **proces**, a procesní řízení. Procesní řízení se dotýká každého, i v případě, že si tuto skutečnost nemusí uvědomovat.

1.1.1 Proces

Procesem lze nazvat opakovanou činnost, kterou získáváme přidanou hodnotu. Procesy jsou všude kolem nás a přitom ani nemusí souviset s podnikem nebo podnikáním. Jednoduché procesy řídíme a vykonáváme naprosto automaticky a ani se nad nimi nezamýšlíme. Takovým procesem může být například ranní vstávání a cesta do práce. Vzhledem k tomu, že se tato činnost opakuje každý den a přidáváme pomocí ní hodnotu, jedná se o proces.

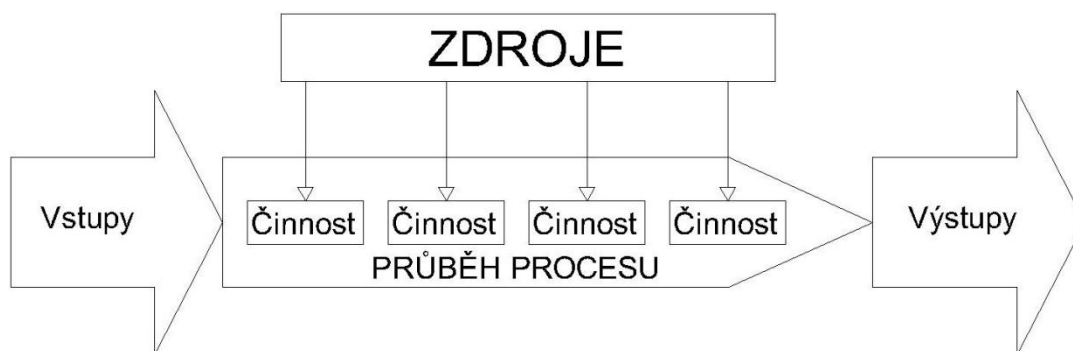
Proces sám o sobě nic nevykonává, ale pomocí činností, které tvoří proces, dáváme přidané hodnoty vstupům. Většina definicí procesu jsou dost podobné definici dle ČSN EN ISO 9001:2001, která uvádí, že „*proces je soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy*“, grafické znázornění je na **obrázku 1.1**.

Každý proces tedy vyžaduje nějaké vstupy, ať už v podobě polotovarů nebo materiálu, které jsou přímo využity v procesu, a tímto procesem je přeměníme na výstup, který má určitou přidanou hodnotu a především **má svého odběratele**, ať už v podobě dalšího procesu nebo konkrétního zákazníka.

Filosofie procesního přístupu vychází z předpokladu, že základním objektem řízení je popsáný, definovaný, strukturovaný, zdrojově a vstupy zabezpečený proces, který je uskutečňován pro konkrétního zákazníka a má jednoznačně stanoveného vlastníka. Úkolem každého procesu je pak poskytnout potřebný výrobek či službu definovanému zákazníkovi. Tyto výrobky a služby jsou vytvářeny v rámci procesu s ohledem na definované požadavky zákazníka, stanovená pravidla a omezení. Proces vyžaduje vstupy a využívá zdroje, pro proces přidělené. Takovýto způsob pojetí řízení nám umožňuje reagovat na změněné požadavky zákazníků. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Další definici uvádí například Václav Řepa, který definuje podnikový proces jako „*souhrn činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.*“ (ŘEPA V. 2007.)

Výstižné je také popsání procesu, jakožto série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků. Tyto **činnosti a úkoly musí být vykonávány postupně.** (SVAZILOVÁ A. 2011.)



Obrázek 1.1 – Schéma procesu (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Charakteristiky procesu

„*Základní charakteristiky procesu jsou determinovány pojmy cíl, měřitelné ukazatele, vlastník procesu, zákazník, vstupy, zdroje, výstup, riziko procesu, regulátory řízení, činnosti, vymezený začátek, konec, rozhraní procesu.*“ (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008. s. 9)

Cílem definujeme to, kam má proces směřovat. Je nutné, aby cíle jednotlivých procesů také přispívaly k naplňování vyšších cílů organizace. Tyto cíle se tedy musí tvořit od nejvyššího cíle, tedy od vize organizace, z níž se vytvoří strategické cíle a určí strategie. Ze strategie organizace následně vytvoříme jednotlivé specifické cíle. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Měřitelným ukazatelem se posuzuje, jak se daří organizaci jednotlivé cíle plnit a jak přispívají k plnění strategických cílů organizace. „*Nehodnotíme proces sám o sobě, ale to, jak tento proces umožňuje naplnění cílů organizace.*“ (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008. s. 9)

Vlastníkem procesu je osoba (zpravidla vedoucí pracovník), která má odpovědnost za dosahování cílů procesu a jeho dlouhodobého efektivního fungování,

monitorování výkonnosti procesu, správu, systematické zlepšování a řešení problémů v průběhu procesu. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008. s. 10)

Zákazníka procesu můžeme identifikovat jako odběratele, který oceňuje přidanou hodnotu produktu nebo služby vytvořenou procesem. Je možné rozlišit zákazníka interního (výstup využívá zákazník v rámci organizace jako vstup do jiného procesu) nebo externího (tento zákazník je například koncový spotřebitel)

Vstupy do procesu jsou ty, které do procesu vstupují, a je k němu procesem přidaná hodnota. Vstupy jsou získávány jako výstupy předcházejících procesů (polotovary), anebo od dodavatelů (materiál).

Zdroje se od vstupů liší tím, že pomocí nich jsou vstupy přeměňovány na výstupy. Může se jednat například o různé stroje (vrtačky, soustruhy) nebo další potřebné nástroje.

Výstup procesu souvisí s předchozími uvedenými pojmy. Je to výsledek procesu, tedy transformované vstupy s přidanou hodnotou, kterou zákazník ocení.

Riziko může ohrožovat správný průběh procesu, jedná se o určité negativní dopady na proces, které jsou ovlivňovány určitým prvkem nahodilosti. Riziko je potřeba identifikovat, určit pravděpodobnost a četnost jeho potenciálního výskytu. Poté je možné vytvořit určitá opatření, aby tato rizika byla co nejnižší.

Regulátory řízení jsou závazná a platná pravidla, které je nutné respektovat a také dodržovat. Mezi takovéto regulátory patří především zákony, vyhlášky, normy, směrnice apod.

Činností rozumíme sled úkolů, které jsou vykonávány v rámci jedné organizační jednotky a jejím výstupem je **jeden** měřitelný výrobek nebo služba

1.1.2 Jednoduchý proces – příprava snídaně

Pro praktickou ukázkou procesního řízení si můžeme vzít například přípravu snídaně. Nejdříve je potřeba si ujasnit, jaký výstup požadujeme. Výstup je v tomto případě hotová snídaně, řekněme namazaný rohlík, máslem a medem, a uvařená káva s mlékem. Nyní je potřeba zajistit vstupy do procesu a zdroje. Vstupem do procesu je rohlík, máslo, med, káva, horká voda a mléko. Tyto jednotlivé vstupy v procesu „přetvoříme“ ve snídani. Zdroje do tohoto procesu jsou ty, které potřebujeme k jednotlivým činnostem, ale přímo nejsou součástí výsledného výstupu. Jsou to tedy hrnek na kávu, lžička, nůž na mazání, nůž na krájení, varná konvice, talířek a elektrická

energie pro ohřátí vody. Následný proces přípravy snídaně už bývá to, co děláme automaticky a nad čím se nezamýšlíme, ale nad výstupy, vstupy a zdroji většinou ano.

Činnosti v tomto procesu jsou uvedeny v **tabulce 1.1**.

Tabulka 1.1 – Činnosti, vstupy a zdroje pro přípravu snídaně (zdroj: vlastní)

Činnost	Vstup	Zdroj
Nakrájení rohlíku	Rohlík	Nůž na řezání
Namazání rohlíku máslem	Máslo	Nůž na mazání, talířek
Potření rohlíku medem	Med	Nůž na mazání
Uvaření vody	Voda	Varná konvice, elektřina
Nachystání kávy	Káva	Hrnek, lžička
Zalítí kávy vodou	Horká voda, káva v hrnku	
Dolítí mléka, zamíchání	Mléko	Lžička

Nyní je dobré uspořádat tyto činnosti postupně za sebou tak, aby tato příprava byla efektivní. To už je problémem procesního řízení. Uspořádání je potřeba upořádat s přihlédnutím na určitá omezení, která máme. Například je jasné, že nemůžeme mazat rohlík dříve, než je rozkrojený, stejně tak zalívat kávu horkou vodou, dokud není uvařená. Na druhou stranu je možné správným uspořádáním procesů ušetřit čas. Je rozdíl, když vše nachystáme a poté dáme vařit vodu, čekáme, než se uvaří a zalijeme kávu, nebo když dáme vařit vodu, mezi tím nachystáme rohlík a kávu, kterou už jen zalijeme.

1.1.3 Procesní a funkční řízení

Funkční přístup se používal v nedávných dobách, dokonce některé organizace tento přístup využívají doteď. Tento způsob řízení ovšem není zdaleka tak efektivní, jako v současné době procesní řízení, a to i vzhledem k požadavkům, které se na výrobky kladou. Hlavní důraz u funkčního řízení je kladen na dovednosti a organizační strukturu podniku. Každý prvek v organizační struktuře ví, co má na daném vstupu udělat, ale většinou neví proč, pro koho a podobně. Až se na jednom útvaru dodělá tato část, následně putuje přes vedoucího pracovníka. Ten zhodnotí, kam má výrobek nebo polotovar pokračovat (do jakého funkčního útvaru) a předá jej příslušnému vedoucímu,

který pak přiřadí práci pracovníkům útvaru. Jak je vidět, polotovar prochází vždy v rámci organizační struktury „nahoru“ a „dolů“. V některých případech to může být velice zbytečné a nijak nepřínosné. *„Pohled funkčního řízení je zaměřen na organizační jednotky jako na samostatné, uzavřené celky, které často pracují bez ohledu na další využití vlastních výstupů.“* (KRYŠPÍN L. 2005.)

Pohled na procesní řízení je značně odlišný a je zaměřen především na lidi, jako prvky schopné jednat a v určitých mezích i rozhodovat. Princip procesního řízení není v zaměření na výrobu nebo výrobek, ale v zaměření se na zákazníka, jeho požadavky a vzájemné komunikace i v rámci organizace. *„Přístup procesního řízení umožňuje také dokonalejší způsob měření výkonnosti, protože je možné měřit výkonnosti jednotlivých procesů. Toto hodnocení se navíc rozšiřuje o hodnocení kvality, propustnosti a časové náročnosti“* (KRYŠPÍN L. 2005.)

Procesní řízení také umožňuje mnohem lépe využít znalostí a myšlenek svých pracovníků. Organizace pracovníky nevyužívá pouze k tomu, aby vykonaly činnost, která jim je zadána, ale k tomu, aby přinášeli do organizace i jakýsi způsob zlepšení, návrhů, a podobných přínosů pro organizaci. Toto samozřejmě vyžaduje od vedoucích pracovníků změnu přístupu ke svým podřízeným a namísto tvrdých metod jsou v praxi mnohem více přínosné měkké prvky řízení, které pracovníky více motivují a podporují v nich vnitřní chuť se aktivně zapojit.

1.1.4 Výhody procesního řízení

Definováním procesů, které v organizaci probíhají, získáme ucelený pohled na celou organizaci, a zavedení procesního řízení do podniku se projeví ve všech jejích oblastech. Dle Grasseové (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.) můžeme tyto výhody rozdělit do 6 hlavních oblastí, kde dosahujeme největšího přínosu:

Oblast řízení společnosti

V rámci celé organizace dosahujeme trvalé kontroly nad jednotlivými cíli organizace, víme, jak dobře tyto cíle společnost plní a jak jich dosahuje.

Je možné dobře odhalit důvody, proč organizace své jednotlivé cíle plní, respektive neplní. Na základě těchto zjištění je možné zavést opatření a trvale tak zlepšovat procesy a celkový rozvoj organizace.

Jsou jasně dané strategie podpůrných činností organizace, její konkrétní a měřitelné cíle (všechny cíle musí být tzv. SMART)

Jednoduché a rychlé řízení změn a reakce na ně, dle požadavků zákazníka – celkové zpružnění celé organizace

Oblast personálních zdrojů

Monitoring výkonnosti jednotlivých procesů a subprocesů, výkony pracovníků lze propojit s motivačním programem a lidské zdroje tak řídit efektivněji, problémy s pracovníky zjišťovat rychleji a díky tomu na ně i pružněji reagovat.

Díky definovaným procesům a k nim přiřazeným pracovním pozicím je možné jasně definovat příslušnou potřebu pracovníků na určitá pracovní místa.

Oblast finančního plánování

Detailním definováním procesů a přiřazením zdrojů k těmto procesům máme možnost nákladového plánování – je možné zjistit, kolik jednotlivé procesy stojí.

Ocenění hlavních procesů dává organizaci možnost využití benchmarkingu (srovnání s nejlepšími dostupnými informacemi/nejllepšími organizacemi v rámci stejného oboru)

Oblast logistiky

Díky určeným procesům existují jasná pravidla pro řízení a organizaci materiálových toků.

Je možné přijít na úzká, kritická místa v rámci procesu zásobování, nákupu a udržování zásob.

Oblast IT

Snadné a rychle definované požadavky na funkcionalitu informačních systémů, především ve vazbě na obsluhu hlavních procesů organizace

Oblast provozu

Vygenerováním procesních map dosáhneme velké informovanosti pracovníků na všech organizačních úrovních, využitím správného SW je možné mezi jednotlivými procesy vyhledávat a zjišťovat podrobnosti, jako například potřebné zdroje, odpovědnosti apod.

1.1.5 Identifikace procesů

Z procesního hlediska se jednotlivé procesy v rámci organizace dělí do tří kategorií, podle toho, zda se jedná o procesy tvořící hlavní pracovní náplň podniku (**Hlavní procesy**), procesy, které jsou nutné k fungování a trvalému rozvoji organizace (**Řídící procesy**), a ty, které jsou nutné pro fungování organizace jako takové (**Podpůrné procesy**)

Hlavní procesy

Hlavní procesy jsou ty, které plní hlavní podnikatelskou činnost organizace. Nedá se jednoznačně říct, že určité procesy jsou vždy hlavní, protože každá podnikatelská činnost vyžaduje rozdílné procesy.

Například u výrobní společnosti patří mezi hlavní procesy **Marketing a obchod**, kdy organizace zkoumá potřeby zákazníků, vhodně je transformuje do vlastností svých produktů, aby byly co nejlépe splněny jejich požadavky. Obchodní část tohoto hlavního procesu se zabývá zprostředkováním kontaktu se zákazníkem a vytvořit právní základ pro poskytnutí produktu nebo služby, nadefinovat konkrétní vlastnosti produktu a jeho zadání do následujícího procesu. (KRYŠPÍN L. 2005.)

Proces marketingu a obchodu obsahuje dle Kryšpína (KRYŠPÍN L. 2005.) tyto dílčí procesy:

- Analýza trhu
- Příprava produktů
- Získání poptávky
- Nabízení
- Smluvní jednání
- Zadání realizace

Dalším hlavním procesem je samotná **Realizace**, kdy je připraven konkrétní produkt včetně přípravy a logistického zabezpečení. Mezi hlavní procesy je možné také zařadit **Nákup, Prodej, Distribuci, Servis** a další, specifické dané organizaci. V jednotlivých podnicích se hlavní procesy definují individuálně, a je tedy možné, že ve dvou organizacích budou tyto procesy jinak pojmenovány nebo budou obsahovat to, co jinde dva nebo více samostatných procesů. Například **Realizaci** je možné rozdělit na **Nákup, Výrobu a Distribuci**.

Řídící procesy

Řídící procesy jsou takové, které přispívají k fungování a rozvoji organizace jako takové. Většina těchto procesů nelze popsat klasickou procesní formou, protože se jedná o výčet činností, které je nutné vykonávat pro úspěšné fungování procesů (především hlavních).

Mezi řídící procesy se především řadí procesy **Plánování (Strategie organizace)**, **Kontroly**, **Řízení informací**, **Systémy řízení kvality** a podobně.

Podpůrné procesy

Vytvářejí vhodné podmínky pro fungování organizace. Tyto procesy může mít také každá organizace trochu odlišné v závislosti na majetku či oboru podnikání, nicméně v kategorii podpůrných procesů se prakticky vždy jedná o stejné činnosti. Například mezi podpůrnými procesy se nachází **Účetnictví**, které má dle zákona povinnost vést každá obchodní společnost. Postup tohoto procesu je zpravidla dán platnou legislativou a není zde velká možnost do tohoto procesu zasahovat.

Dalším důležitým podpůrným procesem je Správa majetku, kdy jsou v rámci tohoto procesu určeny odpovědné osoby za spravování především dlouhodobého majetku tak, aby byla organizace schopna dlouhodobě fungovat.

Mezi poslední, neméně důležité podpůrné procesy patří také **Personalistika** a **Provoz IS (IT)**. Personální procesy jsou v poslední době mnohem více důležité vzhledem k dlouhodobému úspěšnému rozvoji organizace. Správný výběr a péče o zaměstnance se totiž organizaci z dlouhodobého hlediska mnohonásobně vrátí. Proces spojený s údržbou informačních systémů je v moderní společnosti naprosto nepostradatelný, protože v současné době si nelze představit organizaci, která by nevyužívala nějaký produkt výpočetní techniky a minimálně základní informační systém (může se jednat i o účetní software, kde jsou spravovány skladové zásoby)

1.2 Vznik procesně řízené organizace

Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, v současné době je pro organizace velice přínosné fungovat jako procesně řízená. Je to hlavně z důvodů rychle se měnícího prostředí, požadavků zákazníků a potřebám vyrábět kvalitně. Některé organizace se uchylují k zavedení procesního řízení, protože v tom samy vidí výhodu, některé jsou k tomuto přechodu donuceny vnějšími vlivy. Častým případem také je, že se organizaci dlouhodobě zhoršují její výsledky, dojde k úpadku a nový vlastník provede kompletní restrukturalizaci a reengineering. Jedná-li se o velký podnik, je procesní řízení mnohem přínosnější, než u menších organizací. Ve velké organizaci by funkčním řízením docházelo ke značným časovým ztrátám a nepružnost organizace může vést až k samotnému úpadku.

Současnými trendy a požadavky zákazníků již zdaleka není vyhovující výrobek, který je sice po kvalitní stránce dobře zhotovený, nicméně nepokrývá požadavky všech zákazníků. V minulosti to nebyl problém, protože zboží bylo nedostatek, a zákazníci se spokojili s tím, co bylo. Nyní jsou mnohem častěji požadavky odlišné a částečně individuální. Pokud chce společnost v současných náročných podmínkách obstát, musí vycházet zákazníkům vstříc a vyrábět podle jejich potřeb. (KOTTER, J. P. 2000)

1.2.1 Reengineering

Reengineering společností byl v největším rozkvětu v první polovině devadesátých let. Vzniklo to právě zjištěním výhod procesního pohledu a snaha o jejich zavedení byla významná. S tím bylo spojeno mnoho požadavků. Reengineeringem rozumíme přechod organizace z funkčně řízené na procesně řízenou. V. Řepa uvádí dle Coulsona Thomase jako nejdůležitější principy reengineeringu tyto: (ŘEPA V. 2007.)

- Vnější zaměření na cílové zákazníky a zvýšení jim poskytované hodnoty
- Vnitřní zaměření na zapojení maxima lidského potenciálu do činností, které dodávají zákazníkům přidanou hodnotu. Toto bývá často přehlíženo.
- Podněcovat vzdělání a rozvoj zaměstnanců, vytvářet kreativní pracovní prostředí.
- Myslet v horizontální rovině organizace, zaměřovat se na procesy a toky procházející skrze organizaci.

- Odstraňovat z procesů činnosti, které nepřinášejí hodnotu, provádět možné činnosti paralelně, zrychlit doby vývoje a celkové odezvy
- Zaměřovat se především na výstupy namísto vstupů, měřit výkony.
- Zaměnit manažery z původního „velitele“ na „leadra-kouče“, který především podněcuje a pomáhá.
- Rozhodování posunout blíže k zákazníkům, přeorganizovat odpovědnosti mezi organizací, dodavateli i zákazníky.
- Liniové vedoucí nahrazovat pracovními týmy.
- Podněcovat vlastní aktivitu zaměstnanců, dostatečně zaměstnance motivovat, dávat jim dostatečné pravomoci (s tím i odpovědnosti) k plnění svých úkolů. Pravomoci ovšem musí být v určitých mezích a nemělo by znamenat úplný přesun rozhodování na zaměstnance.
- Počet klíčových procesů držet na minimu, všechny zaměřovat na zákazníka.
- Zajišťovat, aby systém postupného zlepšování byl ve shodě se strategickými cíli organizace a jejím zaměřením.

1.2.2 Nezbytnosti při vzniku procesně řízené organizace

Pokud se organizace rozhodne zavádět procesní řízení, je nutné, aby si uvědomila některé důležité souvislosti. Ty souvisí se samotnou organizací i smyslem procesního řízení. Dle Grasseové je můžeme rozdělit na tři základní oblasti:

První z nich je nezbytnost **znalosti procesů**. To znamená, že organizace ví, jaké procesy uvnitř ní probíhají, jaké jsou vstupy a výstupy, způsoby, jakým tyto vstupy transformují na výstupy, a také jaké zdroje se při tom spotřebovávají. Znalost spotřebovovaných zdrojů je nepostradatelnou součástí pro optimalizaci řízení procesů. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Druhá oblast je **verifikace činností pro přeměnu vstupů na výstupy**. Tím se rozumí, že činnosti, které jsou vykonávány v rámci procesu, jsou popsány a parametrizovány. To znamená, že obsahují výkonnostní charakteristiky. S tím dále souvisí vědomost pracovníků o své roli, kterou sehrávají při přeměně vstupů na výstupy. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Třetí samostatnou oblastí je **monitorování, měření a neustálé zlepšování**. *„Vlastníci procesů, respektive osoby odpovědné za proces, mají k dispozici výkonnostní*

ukazatele vypovídající o účinnosti a efektivnosti procesů. Na základě výkonnostních ukazatelů navrhuji a provádějí změny v procesech a tím je optimalizují“ (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008. s. 43)

1.2.3 Obecné zásady a principy procesního řízení

V oblasti procesního řízení se setkáváme s určitými platnými obecnými principy, které je třeba tvořivě aplikovat v případě konkrétního podniku, procesu a práce. Ty se uplatňují hlavně při tvorbě procesních map. (DRAHOTSKÝ, I. ŘEZNÍČEK, B. 2003)

Tabulka 1.2 – 10 principů procesního řízení (zdroj: DRAHOTSKÝ, I. ŘEZNÍČEK, B. 2003. s. 70)

K práci se váže:	K procesu se váže:	K podniku se váže:
1) Princip integrace a komprese prací	4) Princip uplatnění týmové práce	9) Princip pružné autonomie procesních týmů
2) Princip delinearizace prací	5) Princip procesního zaměření motivace	10) Princip znalostní a informační
3) Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací	6) Princip odpovědnosti za proces	
	7) Princip variantního pojetí procesu	
	8) Princip 3S – samořízení, samokontroly, samoorganizace	

1.3 Postup zavádění procesního řízení

Samotný začátek zavádění procesního řízení je podnícen samotným rozhodnutím o jeho zavedení. Některé organizace samy zjistí, že z toho mají výhodu, některé organizace jsou tržním prostředím k tomuto kroku donuceny.

Pokud je organizace donucena k zavedení z existenčních důvodů, zpravidla se nejedná o **postupnou optimalizaci procesů (BPO – Business Process Optimization)**, ale o kompletní **reengineering procesů (BPR – Business Process Reengineering)**, kdy se nebere v úvahu stávající stav a vytváří se všechny procesy nově. V případě optimalizace (BPO) je snahou menšími změnami zlepšovat současný stav.

S výše uvedeným je také nutné si uvědomit míru rizika související s reengineeringovými změnami. Čím víc je razantnější a rozsáhlejší, tím roste možnost neúspěchu. Na druhou stranu také můžeme dosáhnout výraznějšího zlepšení. Toto riziko neúspěchu není možné ignorovat a je třeba na něj vždy nahlížet. V případě existenčně ohrožené společnosti se ovšem toto riziko snižuje, protože pouze drobná optimalizace procesů se prakticky nijak neprojeví. (ŘEPA V. 2007.)

V neposlední řadě také nesmíme opomenout důležitost vedení celého procesu změny, čímž se zabývá například Kotter, který ve své publikaci například zmiňuje jako nebezpečný faktor neúspěchu nedostatečnou komunikaci vize. Pokud se snažíme o nějakou větší změnu bez ochoty většiny zaměstnanců se zapojit do realizace, budeme se setkávat se značnými problémy v průběhu celé realizace a v konečném důsledku i s možným neúspěchem. Důležitost této komunikace netkví pouze ve slovech, které prezentujeme zaměstnancům, ale také činy, které jako vedení děláme. Pokud se tyto dva druhy komunikace neshodují, je výsledkem nárůst cynismu mezi zaměstnanci a rostoucí nedůvěra k novým myšlenkám. (KOTTER J. P. 2000.)

1.3.1 Definování strategie

Strategii lze z širšího pohledu definovat z literatury zabývající se vznikem společností, protože se jedná vždy o jeden z nejdůležitějších pojmů v začátcích podnikání. Dle Havlíčka se na strategii můžeme dívat jako na „*Jasně definovaný proces, který popisuje aktuální stav firmy v rozhodujících oblastech a který současně vytyčuje, jak za daných podmínek dosáhneme strategických cílů. Strategie je považována za způsob, jak realizovat misi a vizi firmy.*“ (SRPOVÁ, J. a kol. 2011)

Co se týče zavádění procesního řízení, je třeba strategii specifikovat konkrétněji na procesní řízení, jaký bude mít jeho zavedení pro organizaci smysl a přínos. V souvislosti s tím také identifikujeme silné a slabé stránky, popíšeme kritické faktory úspěchu organizace a seznámíme vedení s koncepcí procesů. Je nutné zajištění pochopení a podporu vedení tak, aby byl zřejmý smysl a přínos procesní orientace vedení. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Poslední zmíněné, a to přesvědčení vedení, resp. podnikatele, k nutnosti tuto strategii mít je velice důležité. Dle Srpové se stále setkáváme s názory, které jeho potřebu zpochybňují. Podle těchto odpůrců strategií v dnešní době nelze nic předpovídat a dlouhodobě plánovat, protože okolní prostředí se velmi rychle mění, strategické cíle jsou velmi často formulovány obecně a jsou i určité organizace, které úspěšně fungují i bez strategického řízení. Každopádně není možné přehlédnout, že úspěch, či neúspěch je vždy závislý na kvalitě rozhodnutí strategické povahy. Strategie pomáhá k lepší orientaci v konkurenčním prostředí a je možné skrze ni vytvořit společnou vizi také pro všechny pracovníky organizace. (SRPOVÁ, J. a kol. 2011)

Poslání (mise) organizace

Poslání organizace je první část strategického plánování. Poslání musí vyjadřovat smysl existence dané organizace. Obsahem mise mohou být například také etické nebo společenské hodnoty. Jedním z předpokladů pochopení a přijetí mise musí být její formulace. (SRPOVÁ, J. a kol. 2011)

Jako pomůcku pro vytvoření poslání společnosti můžeme využít těchto bodů (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.):

- **EXISTUJEME PROTOŽE:** Primární účel organizace, uspokojované potřeby nebo řešení problém
- **PRO:** Primární zákazníci organizace
- **PROTO, ABY:** Klíčové nabízené služby, jejich přínos
- **ABY:** Dlouhodobé výsledky podmiňující úspěch

Stanovené poslání je třeba testovat ve smyslu zodpovězení následujících dvou otázek (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.):

- Je definované poslání v souladu s pravomocnými regulátory řízení? (legislativa)
- Může být definované poslání uskutečněno s aktuálně dostupnými zdroji?

Vize, přínosy procesního řízení

Obecným pohledem na vizi rozumíme dle Havlíčka udání dlouhodobého směru organizace. Mělo by se jednat o jasné vyjádření budoucí pozice, které bude pochopitelné a srozumitelné pro všechny zainteresované osoby, jež jsou cílovými příjemci sdělené vize. Dedouchová popisuje vizi jako definici toho, čím chce organizace být a misi jako sdělení, proč existuje. (SRPOVÁ, J. a kol. 2011)

Tato vize se definuje i v případě chystané dílčí změny (výše byly popsány obecnější definice vize), a to přímo jako vize té konkrétní změny. Pokud by nebyla vize chystané změny jednoznačná nebo dokonce vůbec stanovena, může to vést v konečném důsledku ke zmatku v organizaci. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Pokud zaměstnanci nepochopí smysl procesního řízení, považují jej často pouze jako zátěž. To k naplnění přínosu procesního řízení nikdy nepovede, protože pochopení ze strany zaměstnanců velice důležitá.

Správně formulovaná a sdílená vize změny, kterou dosáhneme zavedením a využíváním procesního řízení organizace, naopak pomáhá řídit, regulovat a inspirovat zaměstnance. Pokud by nebyla vize sdílená, povede to ke snaze prosazování lokálních zájmů. To se může projevovat například množstvím podpůrných projektů, které si často odporují, jejich minimální efekt, vyšší kapacitní nároky, v neposlední řadě také k demotivaci zaměstnanců a intriky mezi nimi. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Analýza východisek

Analýza východisek ujasňuje, komu jsou určeny výrobky nebo služby organizace a jak je s nimi tento zákazník spokojen. Nejdříve je třeba identifikovat zákazníka produktu (výrobku/služby) a rozdělit je na interní a externí. Když víme, kdo je zákazníkem, je nutné zjistit, jak je spokojený. Spokojenost nebo nespokojenost je možné hodnotit podle různých faktorů. U fungující společnosti je to možné například na základě dotazování skutečných zákazníků nebo podle množství reklamací. Na základě zjištěné spokojenosti zákazníků je možné stanovit jeho požadavky a potřeby, a určit, co je nezbytné a vhodné zlepšit, pro její zvýšení. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

U nově vznikající společnosti se nejedná o zjišťování spokojenosti stávajících zákazníků (protože ještě nemá zákazníky), ale zpravidla o dotazování zákazníků jiných společností z podobného oboru a zjišťování konkrétní analýzy, s čím jsou zákazníci spokojeni a co jim naopak vadí.

Po provedení analýzy zákazníků je třeba provést analýzu současného stavu organizace a jejího okolí. Pro tu je možné využít SWOT analýzu, která se dá rozdělit na *externí* a *interní*. Externí analýza slouží k analýze okolí a pomáhá identifikovat příležitosti a hrozby pro společnost. Podrobněji ji lze členit ještě na analýzu makrookolí a mikrookolí. Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku, a tím přijít na vlastní konkurenční výhodu. (SRPOVÁ, J. a kol. 2011)

Kritické faktory úspěchu

Se stanovením kritických faktorů úspěchů zavedení procesního řízení je nutné zodpovědět otázku: „V čem musíme být určité úspěšní, abychom dosáhli vize změny a naplnili poslání?“ Je nutné přijít na faktory, které mají kritický význam pro dosažení vize změny. Kritický faktor úspěchu popisuje konkrétní situaci nebo stav, ve kterém musíme být určité úspěšní. Pokud by nebylo dosaženo úspěchu v těchto kritických faktorech, nepodaří se přiblížit k vizi změny a naplňovat ji. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Pro výběr kritických faktorů mohou pomoci dle Grasseové následující otázky:

- V čem musíme být úspěšní, abychom dosáhli vize změny a naplnili své poslání?
- Bez čeho bychom nikdy vize nedosáhli?
- Co nám brání plnit naše poslání?

Václav Řepa shrnuje kritické faktory z různých úspěšných projektů do několika bodů. Jsou to: (ŘEPA V. 2007.)

- 1) **Aktivní podpora** – sponzorství – vrcholovým vedením (silné a soustavné zapojení se do projektu)
- 2) **Strategické zaměření** (shoda projektu s podnikovou strategií)
- 3) **Neúprosná případová studie** (business case) chystané změny i s měřitelnými cíly
- 4) **Dobrá metodika**, která umožňuje zejména vytvoření vize
- 5) **Efektivní systém řízení** změny, zahrnující především kulturní transformaci
- 6) **Liniové vlastnictví** – tj. vlastnictví s měřitelností efektů
- 7) **Vytvoření** dostatečně velkého a znalého **reengineeringového týmu**

Podpora u vedení organizace

Při zavádění procesního řízení je rozhodující vůle vrcholového managementu k jeho zavedení do organizace. Je nutná jasná a reálná podpora vedení. Ta dá projektu potřebný význam a sílu k jeho realizaci a poslání. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Bez toho, abychom zabezpečili podporu vedení organizace, není možné začít s touto změnou. Jak již bylo zmíněno, podpora vedení je ze zkušeností dle Řepy řazena mezi kritické faktory úspěchu organizace.

1.3.2 Příprava projektu

Příprava projektu pro zavedení projektového řízení se provádí podobně jako jiné projekty. Jedná se o jeden neopakovaný děj, tudíž se nedá hovořit o procesu. Projektové plánování má ovšem k procesnímu poměrně blízko.

Přípravu zpracováváme pomocí logického rámce projektu, což je jedna z metod, jak přehledně zmapovat záměry, očekávání a jak je uvést do souladu s konkrétními výstupy a činnostmi při realizaci projektu. Pomocí tohoto postupu lze stručně, přehledně a srozumitelně popsat projekt na malém prostoru, v tzv. formuláři logického rámce. (ŠTEFÁNEK, R. a kol. 2011)

Logický rámec připravujeme za účasti všech osob a institucí, které budou projekt realizovat nebo na které bude mít projekt nějaký vliv. Logický rámec projektu zpracováváme ještě před vytvořením projektové osnovy. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Logický rámec má podobu jasně ohraničené tabulky, která pracuje se čtyřmi úrovní cílů, skládá se ze čtyř sloupců a čtyř řádků. Díky tabulkové formě se jedná o přehlednou metodu a je zde jasné uspořádání obsahu projektu. Z logického rámce by měl každý pochopit nejen to, **proč** projekt realizujeme, ale také **co** je nutné pro realizaci udělat a **jakým způsobem** to budeme dělat. (ŠTEFÁNEK, R. a kol. 2011)

1.3.3 Popis současného stavu

Popis současného stavu slouží k zmapování procesů, jak v současné době v organizaci probíhají, zjištění základních informací o těchto procesech a jejich průběhu včetně vzájemné návaznosti. Popis procesů je možné provádět několika způsoby, a to například textově, v tabulce, v matici, vývojovým diagramem, modelem, popřípadě

kombinací těchto způsobů. Vzhledem k tomu, že popis procesů by měl být jednoznačný, srozumitelný a přehledný, je slovní popis nevhodný, kvůli nepřehlednosti. V praxi se nejvíce používá popis procesů pomocí vývojového diagramu nebo modelu s doplňujícími informacemi v tabulkách nebo matici. Model můžeme charakterizovat jako strukturovaný popis reality v grafické symbolice. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Modelováním procesů se zabývá praktická část práce.

1.3.4 Procesní analýza

Smyslem procesní analýzy je nalézt nedostatky v procesech a zjištění možností jejich zlepšení. Tuto analýzu není možné vykonávat, nebyl-li dostatečně podrobně a kvalitně zpracován předchozí krok modelování a popisu současných procesů. Použití procesní analýzy nám odpoví na otázku, zda je námi užívaný způsob provedení procesů ten nejlepší. Cílem procesní analýzy a vyhodnocení současných procesů je zjistit, jaké změny a proč jsou pro organizaci nezbytné. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Pro srovnání procesů, které děláme ve své organizaci s tím, co dělají v jiných, podobně zaměřených organizacích, se zabývá testová metoda Benchmarking.

Benchmarking

Benchmarking, resp. benchmark je ve slovnících obvykle chápán jak nivelační znak. V kontextu benchmarkingu jej ovšem budeme chápat jako měřítko, **ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat**. Dá se na to také nahlížet jako na jakousi laťku, kterou si nastavíme, abychom ji mohli v různých oblastech překonat. V případech srovnávání vlastní výkonnosti s absolutní světovou špičkou mohou benchmarky sloužit také jako kritéria optimalizace našich aktivit. (NENADÁL, J. VYKYDAL, D. a kol. 2011)

Dle Grasseové lze na benchmarking nahlížet jako na „*proces systematického porovnávání procesů, organizační struktury, produktů a výkonnosti dané organizace s jinými globálně úspěšnými organizacemi se záměrem dosáhnout podnikatelské excellence*“ (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008. s. 75)

V závislosti na zaměření objektu zkoumání můžeme dle Nenadála rozlišit tři druhy benchmarkingu:

- Benchmarking výkonový
- Benchmarking funkcionální
- Benchmarking procesní

A v závislosti na hledisku, kde je benchmarking vykonáván na dva typy:

- Benchmarking interní
- Benchmarking externí

(NENADÁL, J. VYKYDAL, D. a kol. 2011)

Z hlediska procesního řízení je pro tuto práci nejdůležitější **benchmarking procesní**, často označovaný také jako generický. Jedná se o soubor aktivit, kde je v centru pozornosti porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. Procesní benchmarking může být veden vůči jakékoliv organizaci, která zabezpečuje podobné procesy, i když nemusí jít přímo o konkurenta. Procesně orientovaný benchmarking vede přímo k identifikování přinejmenším lepších praktik, je však obvykle nejnáročnější z hlediska shromažďování dat. Na druhou stranu je neúčinnější formou učení se. (NENADÁL, J. VYKYDAL, D. a kol. 2011)

Obecný postup benchmarkingu v organizacích se dle Grasseové v zásadě dá shrnout do těchto tří kroků (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.):

1. Identifikujeme ve své organizaci činnosti, které potřebují zdokonalit
2. Vyhledáme organizaci, která uskutečňuje podobné procesy a činnosti s mimořádně dobrými výsledky, a podrobně ji prozkoumáme (jak procesy probíhají ve srovnávané organizaci)
3. Zahájíme aplikaci poznatků (proces zlepšování) do vlastní organizace

Získávání informací pro kvalitně zpracovaný benchmarking může být velice obtížné a dá se rozdělit do tří skupin podle veřejnosti údajů. Jsou to **nepublikované zdroje**, které se získávají velmi obtížně za pomoci speciálních metod. Dále **polopublikované zdroje** („šedá literatura“), což mohou být například výzkumné zprávy, technické zprávy, speciální analýzy různých institucí a center. Tyto zdroje nejsou běžně zveřejňovány a dozvědět se o nich může být velice těžké. Ovšem například na internetu je celá řada této „šedé literatury“, ale může být velmi obtížné ji vyhledat. Posledním zdrojem pro porovnávání jsou **publikované zdroje**, které jsou veřejně přístupné v tištěných, elektronických i dalších podobách. Tyto informace mohou být v online databázích, informačních střediscích, knihovnách marketingově orientovaných firem apod. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

1.3.5 Návrh cílového stavu

V případě návrhu cílového stavu postupujeme podle toho, zda organizaci přetváříme a děláme reengineering, nebo se jedná o organizaci novou, kde procesy a řízení vytváříme zcela nově bez předchozích procesních map nebo podrobných informací.

Návrhu procesního uspořádání organizace předchází procesní analýza jejího fungování. Její postup je popsán v následujících sedmi krocích. Zpracováno dle Václava Řepy (ŘEPA V. 2007.):

Ujasnění základní existence nutných činností a jejich uspořádání v kontextu s klíčovými procesy. Jedná se většinou o běžně známé procesy a postupy. Například to mohou být pracovní postupy, úřední procedury apod.

Vytipování klíčových procesů se provádí současně s předchozím krokem. K identifikaci těchto procesů poslouží představa životního cyklu základních produktů, ze kterých lze odvodit postup jejich vzniku. Klíčové procesy jsou takové, jimiž vzniká přidaná hodnota směrem k zákazníkům. V první verzi návrhu budou klíčové procesy obsahovat mnoho podpůrných činností a procesů.

Zeštíhlení klíčových procesů a očištění od podpůrných akcí, kdy dochází k jejich rozdělení do samostatných procesů. Následně je možné rozhodnout o případném outsourcingu jednotlivých procesů úplně mimo organizaci.

Vyladění celkového systému klíčových a podpůrných procesů, jehož výsledkem bude kompletní struktura na úrovni globálního modelu procesů.

Popis rozhraní mezi procesy, kde mají přednost rozhraní klíčových procesů s ostatními. Rozhraní mezi procesy musí být podrobně popsáno a jasně definováno. Jedná se například o popis produktu (charakteristika služby, její význam a smysl), základních parametrů produktu (co měřit), metriky jakosti produktu (jak měřit, jakost je souhrnného charakteru), cena produktu (nákladovost podpůrného procesu)

Revize postupu procesů, především klíčových. Tento krok obsahuje doladění popisů, doplnění vstupů, výstupů, celkovou revizi a potvrzení správnosti globálního modelu procesů.

Rámcové rozpracování podrobností k podpůrným procesům, které se zpracovává v případě využití možnosti zajištění služby, kterou proces představuje.

(ŘEPA V. 2007.)

Dle Grasseové (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.) se v rámci optimalizace procesů definují varianty cílových procesů. V návrhu optimalizovaného procesu se na základě nedostatků z předchozí analýzy uvádějí především tato opatření:

- Odstranění zbytných činností pro vytvoření výsledku procesu
- Přeskupení existujících, sekvenčně probíhajících činností tak, aby mohly (pokud to je možné) probíhat paralelně.
- Přeskupení činností k odstranění nesouslednosti v čase nebo z hlediska výstupů
- Úprava kompetencí vlastníka procesu, organizačních prvků nebo funkčních míst, které jsou do činností procesu zapojeny
- Zjištění nutnosti všech stanovených vstupů a případné rozšíření o vstupy, které chybí
- Úprava nebo zrušení existujících a případné vydání nových vnitropodnikových norem
- Změna v používání nebo zavedení nových komunikačních a informačních systémů
- Změna v přípravě a vybavení personálu

1.3.6 Příprava a zavedení cílového stavu

Jsou-li definovány cílové procesy a cílová organizační struktura společnosti, dojde k definování celé procesní organizace v jejím rámci. Tato závěrečná fáze projektu probíhá tak, že se všichni zaměstnanci seznámí s novou procesní organizací a s důsledky, které změna přináší. Následným krokem je implementace jednotlivých změn do „života“ organizace, což zahrnuje jak trénink zaměstnanců, tak i organizační změny. (GRASSEOVÁ M. a kol. 2008.)

Pro naplánování a provedení cílového stavu procesů a nezbytných změn používáme většinou jednoduchou, ale účinnou metodu, tzv. Demingův cyklus (KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. 2006.)

Je potřeba se průběžně ptát na otázky, jestli je organizace dostatečně zaměřená na zákazníka, jestli řídí procesy, do jaké míry je procesně orientovaná apod. Odpovídáním na takovéto otázky se získají informace o možnostech ke zlepšení. Se správným nástrojem je možné pochopit proč je to potřeba udělat, kdy tak používat a jak nejlépe zhodnotit. (BPM, 2012)

Demingův cyklus – PDCA

Tento cyklus je jednoduchou a populární metodou. Původně využíván pro analýzu a zlepšování procesů, nyní se používá univerzálně pro všechny typy organizací.

Tento cyklus má čtyři fáze, které se neustále dokola opakují (neustálé zlepšování). Dle Karlöfa (KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. 2006.) se jedná se o:

- **Plan** (Plán) – stanovení cílů pro změny, které budou provedeny a zavedení metod, které tyto změny umožní.
- **Do** (Provedení) – implementování změn, které se zformulovaly v předchozí fázi. Dále se měří výsledky a provedou se veškerá nezbytná školení.
- **Check** (Kontrola) – Ohodnotit měřítka, implementaci práce a analyzovat výsledky. Podat zprávu rozhodovatelům, pokud je to potřeba.
- **Act** (Akce) – Provést činnosti týkající se toho, co bylo zjištěno a potom se vrátit k plánovací fázi a celý cyklus opakovat.

1.3.7 Workflow

Systémy workflow automatizují podnikové procesy řízením posloupnosti činností a aktivováním potřebných zdrojů. Pro každý proces musí být vytvořena konkrétní definice, která obsahuje podmínky pro spuštění, průběh a jeho ukončení. (CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. 2003)

1.4 ARIS EXPRESS

ARIS Express je software, který jako první na světě zdarma umožňuje modelování podnikových procesů. Jedná se o ideální nástroj pro start s procesním řízením. Jeho instalace je snadná a modelování podnikových procesů velice intuitivní a rychlé. Tento software je produktem firmy Software AG, a je výborným nástrojem pro občasné uživatele. (ARIS Community, 2012)

Výhody ARIS Expressu:

- ARIS Express je zdarma
- Má intuitivní uživatelské prostředí
- Výsledky lze rozšířit v profesionálních placených verzích ARIS

Pro modelování procesních map byl tento program zvolen především kvůli bezplatné licenci. Příjemné prostředí se ocenilo až během samotného modelování a vhod přišly také modelové ukázky různých procesů.

2 Praktická část

2.1 Analýza společnosti a jejich procesů

Kapitola analýzy procesů se již zabývá praktičtější částí práce. Pojednává právě o současném stavu procesů a podniku samotném. Vzhledem k tomu, že popisovaná organizace je obchodní, a ne výrobní, jsou procesy uspořádány tak, jak se momentálně v podniku postupuje. Procesy ve službách, což je i obchod, je možné většinou dělat také trochu jinak, než se aktuálně dělá. Zpravidla ve výrobě není možné z větší části do procesů moc zasahovat a celkově se dá na výrobu poohlížet jako na samostatný proces. Naproti tomu u tohoto podniku není zcela jednoznačně definované, které činnosti a jak po sobě musí následovat. Navíc nedodržení jedné z nich nemusí znamenat nemožnost uskutečnit další krok. Nedodržení jednotlivých činností ovšem často znamená vznik budoucího problému.

2.2 Popis podniku

Společnost, která byla zvolena pro tuto práci zvolena, se zabývá především prodejem drobných předmětů prostřednictvím internetu. Jedná se o právnickou osobu, společnost s ručením omezeným. Jejími majiteli jsou dva společníci, kteří vykonávají též funkci jednatele. O chod společnosti se starají právě jednatele a další čtyři zaměstnanci. Společnost má základní kapitál 200 000 Kč. V současnosti je hlavním prodejním kanálem vlastní internetový obchod. Do budoucna ovšem společnost rozšíří distribuci i skrz český aukční portál Aukro.cz, pro který je již platforma internetového obchodu připravena.

2.2.1 Sortiment a jeho vlastnosti

Hlavním sortimentem společnosti a tím i obchodu jsou šperky, které mají velké množství výhod pro prodej prostřednictvím internetu. Hlavní z nich je to, že se jedná o poměrně drahé zboží a s tím i spojený potenciální zisk z prodeje. Ceny u těchto produktů jsou řádově od 800 Kč do 4000 Kč, marže jsou od 30% do 75% doporučené maloobchodní ceny. Další nepřebornou výhodou je také to, že za zmíněnou vyšší částku zákazník kupuje objemově relativně malý a lehký produkt, tudíž je se zbožím snadnější manipulace a spojené skladovací náklady.

Tento fakt se také projeví na dopravě a její ceně, protože prakticky stačí určit jednu cenu za dopravu pro zákazníka a nejsou problémy s tím, že by některá zásilka přesáhla náklady na tuto dopravu. Od jednotlivých dopravců jsou zpravidla stanoveny ceny v závislosti na hmotnosti, a to v rozmezí kilogramů. V případě, že by zásilka šperků měla hmotnost značně převyšující tu, pro kterou jsou nastaveny náklady na dopravu, byla by v hodnotě řádově desetitisíců. Marže z takového obchodu by bez problémů pokryla zvýšené náklady na dopravu a není tedy třeba vázat cenu dopravy na hmotnost.

S jedním z dopravců (PPL) je sepsána rámcová smlouva. V ní jsou smluvně definované ceny, za které je schopný zásilku přepravit k zákazníkovi. Na dopravu je oproti tabulkovým cenám aktuálně poskytnuta sleva ve výši 15%. Tato sleva je závislá na přepraveném množství a do budoucna s rostoucím množstvím přepravených zásilek se sleva zvýší až na 40% z běžných cen.

2.2.2 Software obchodu

Software, užitý pro prodej výrobků je zakoupený od společnosti, zabývající se jejich tvorbou již od roku 2004. Jednotlivé verze poskytovaných systémů se od sebe liší pouze množstvím produktů, které je možné do obchodu vložit. Ve vlastnictví společnosti je obchod s omezením na 500 produktů, což je v současné době vyhovující. V budoucnu možné toto množství navýšit doplacením rozdílu ceny vyšší verze, oproti verzi, kterou společnost vlastní. Celý systém je velice profesionální a má veškeré potřebné a požadované vlastnosti. Navíc se autorská společnost stará o pravidelné aktualizace, odstraňování nedostatků, vylepšování a rozšiřování celého obchodu.

Ve vlastnostech internetového obchodu je také export produktů do formátu XML, což je velkou výhodou pro různé druhy srovnávačů cen, jako je například portál Zboží.cz od společnosti Seznam.cz, a.s., nebo Heureka.cz a s tím souvisejícím portálem Nejlepší Ceny.cz, provozovaných společností Miton Media, a.s. Pro tyto dva srovnávače cen je zde speciální formát XML souboru určený přímo pro ně. Pro ostatní srovnávače stačí běžný formát XML feedu, který je zde také k dispozici.

Další užitečnou vlastností samotného e-shopu je jeho možnost provázání s účetním softwarem POHODA nebo Money S3, který je společností využíván k zaznamenávání veškerých účetních skutečností.

2.2.3 Účetní software Money S3

Daná společnost se rozhodla využívat k zaznamenávání účetnictví právě software Money S3 od společnosti CÍGLER SOFTWARE, a.s. Tento účetní program v základní verzi, která je poskytována zadarmo, obsahuje všechny potřebné funkce. Mezi ně patří v první řadě vedení podvojného účetnictví, které mají společnosti s ručením omezeným dle §1, odst. 2 zákona č.563/1991 Sb., o účetnictví povinnost vést. K dalším funkcím patří například fakturace, sklady a objednávky, evidence majetku a mnoho dalších.

Tento program není příliš komplikovaný na obsluhu a přitom je velice obsáhlým účetním softwarem. Vzhledem k současné velikosti organizace zajišťuje vedení účetnictví jeden z jednatelů společnosti, a využívá se pouze konzultací externí účetní či daňového poradce při vyplňování daňových přiznání nebo aktuálního problému.

Momentálně je využívána verze Money S3 Start, která je zdarma a obsahuje omezení v počtu jednotlivých účetních záznamů do účetního deníku, skladových pohybů, adres, mezd nebo objednávek. Každý limit se vztahuje k jednotlivé agendě a účetnímu roku, tudíž po překročení těchto limitů bude nutné zakoupit verzi Money S3 Lite, která má sice také omezené jednotlivé položky, nicméně se jedná již o mnohem vyšší čísla.

2.3 Popis procesů

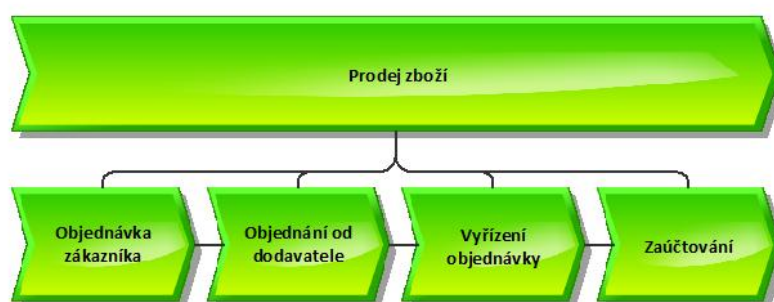
Tato obchodní společnost má ve svém provozu velké množství procesů a činností, které je potřeba mít osvojené a které je potřeba zvládnout. Mezi některé nezbytné vědomosti pro možnost provozování je zejména práce s účetním programem a administrací internetového obchodu. Ke zvládnutí obojího je potřeba trochu znalostí a také praxe s každým ze systémů.

Některé procesy v obchodě jsou na první pohled jasně definované a v zásadě je ani není nutné rozepisovat do procesní mapy. Po podrobném rozebrání a rozpitvání procesu na jednotlivé činnosti, možnosti a další varianty je určení a zaznamenání i těch základních a „automatických“ procesů poměrně užitečnou záležitostí.

Popis procesů se zaměřuje nejen na ty nejobsáhlejší v podniku, ale také například na proces z pohledu zákazníka. Pro tuto společnost byly procesy rozděleny na

hlavní procesy, mezi které patří **objednání zboží od dodavatele**, kde je popsán proces objednávky jakoby ze zákaznického pohledu, od výběru zboží až po aktualizaci stavu zásob z dodávky. Dalším samozřejmým je **vyřizování objednávky zákazníka**, která je pro zákazníka z jeho pohledu málo viditelná.

Jednoduchým procesním přehledem se to nejdůležitější v činnosti obchodu dá zobrazit jako proces prodeje zboží. Jeho znázornění je na **obrázku 2.1**. Jednotlivé procesy budou později také rozepsány do samostatných procesních map.



Obrázek 2.1 – Prodej zboží (zdroj: vlastní)

Následujícím důležitým podpůrným procesem je postup **vkládání produktů**, ve kterém je zobrazeno jakým způsobem probíhá výběr a také co v tomto procesu musí být vše bráno v potaz. Posledním řídicím, který je částečně pro zákazníka viditelný, je **tvorba akcí**. Tento proces se tvoří pokaždé trochu individuálně, nicméně jeho struktura je vždy zaznamenaná a opakující se.

Ty procesy, které budou následovat, již zákazník většinou tolik nevnímá, a nemá přehled, jakým způsobem fungují. Jedním z nich, o kterém zákazník trochu povědomí má, jsou **reklamace**, se kterými se ještě občas zákazník dostane do styku. Nepřemýšlí ale tolik nad tím, jaký je postup a jak tento proces funguje. I reklamace jsou zpravidla individuálně řešeny, ale stejně jako u akcí je i zde určitý postup, kterého je třeba se držet. Následným, již podpůrným procesem, který se zaznamená velice jednoduše je **inventarizace skladu**. Snadné zaznamenání vyrovnává jeho komplikovanější provedení. Je to nezbytná činnost nejen v případě uzávěrek každým rokem. Vykonává se pravidelně i mimo tuto povinnost, aby bylo možné případné chyby nebo nepoctivost zaměstnanců odhalit co nejdříve. Neméně důležitým podpůrným procesem, nicméně málo viditelným je potom **aktualizace**. Jednou za čas je potřeba

aktualizovat celý sortiment, ale zejména ten, který není aktuálně skladem. V pojmu aktualizace se skrývá především vyhledání každého produktu z databáze u dodavatele a zaznamenání jeho skladových zásob, a s tím související dobu dodání v administraci elektronického obchodu. Posledními, relativně rozsáhlými podpůrnými procesy jsou účetní. **Vedení účetnictví** v tomto podniku není příliš náročné, nicméně se jedná o část, na kterou není možné zapomínat. Tato závěrečná procesní kapitola neobsahuje pouze jeden rozsáhlý navazující proces, jako většina předešlých, ale více samostatných, jednodušších procesů. Na ně se odkazují i některé z předchozích procesních kapitol.

2.3.1 Objednání od dodavatele

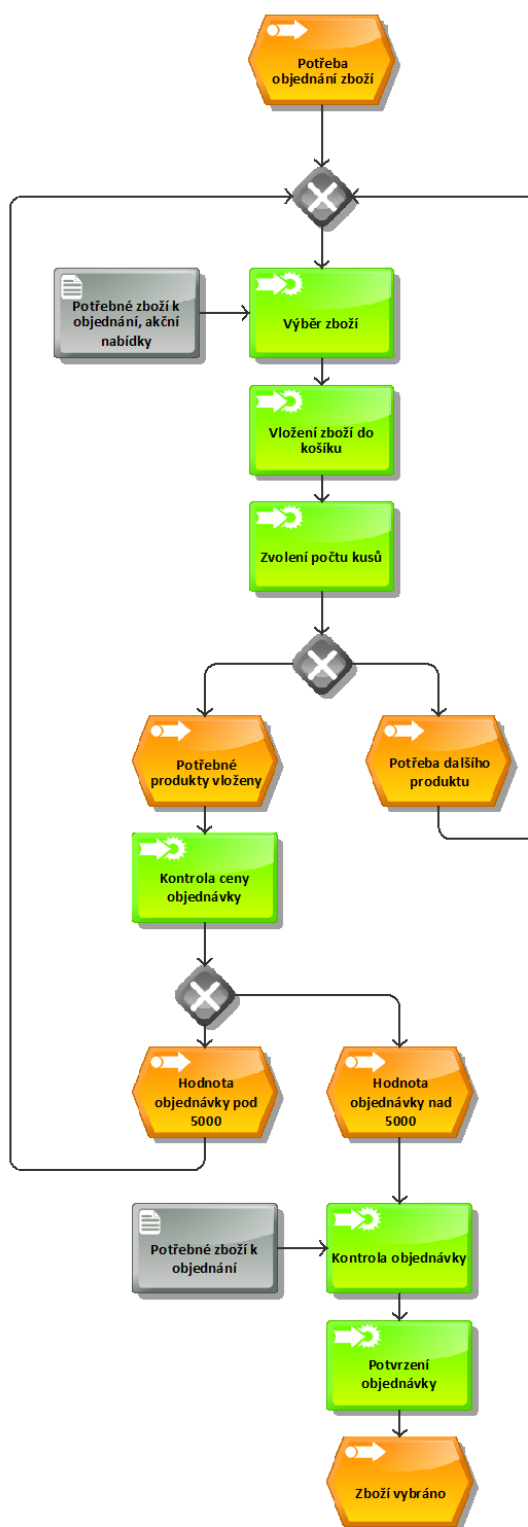
Na pohled se jedná o velice jednoduchý a jasný proces. Po hlubším prozkoumání je ovšem obsáhlejší než se může zdát. Žádná činnost v něm není nijak zásadně náročná, ale jako každá činnost je potřeba udělat pořádně. Celý proces se pro zpřehlednění a postupné znázornění rozdělí na čtyři části. V první bude **výběr zboží**, druhá se zabývá **potvrzením**, další **převzetím** a poslední **uskladněním**.

Výběr zboží (obrázek 2.2)

Celý proces začíná zjištěním **potřeby objednat** nějaké zboží. Tato potřeba vzniká hlavně v případě, že zákazník objedná zboží, které momentálně není skladem. Pokud se jedná pouze o jeden kus, není dobré objednávat toto zboží samostatně, protože při každé objednávce mimo poštovního dodavatel účtuje také „manipulační poplatek“, respektive poplatek za každou objednávku. Tento poplatek se neúčtuje při objednávkách nad 20 000,- Kč bez DPH. Vzhledem k velikosti společnosti se většinou nenakupuje nad tuto částku a zmíněný poplatek se hradí.

Pro složení objednávky se většinou určuje hranice okolo 5000 Kč bez DPH. Dodavatel má dodací lhůtu cca 6 pracovních dnů, na internetovém portálu je daná dodací lhůta u nenaskladněného zboží do 10 dnů k zákazníkovi. Pokud se počítají dva dny na dopravu zákazníkovi, jsou zde ještě 2 rezervní dny, kdy je možné počkat na další objednávku. Pokud je v další objednávce také zboží, které není skladem, zvýší se hodnota objednávky, a není potřeba ji doplnit o tolik zboží, které by se pouze uskladnilo. V potaz se berou při výběru zboží také akce dodavatele, případně nově naskladněné zboží. O něm je vždy zaslaná informace formou obchodního emailového sdělení.

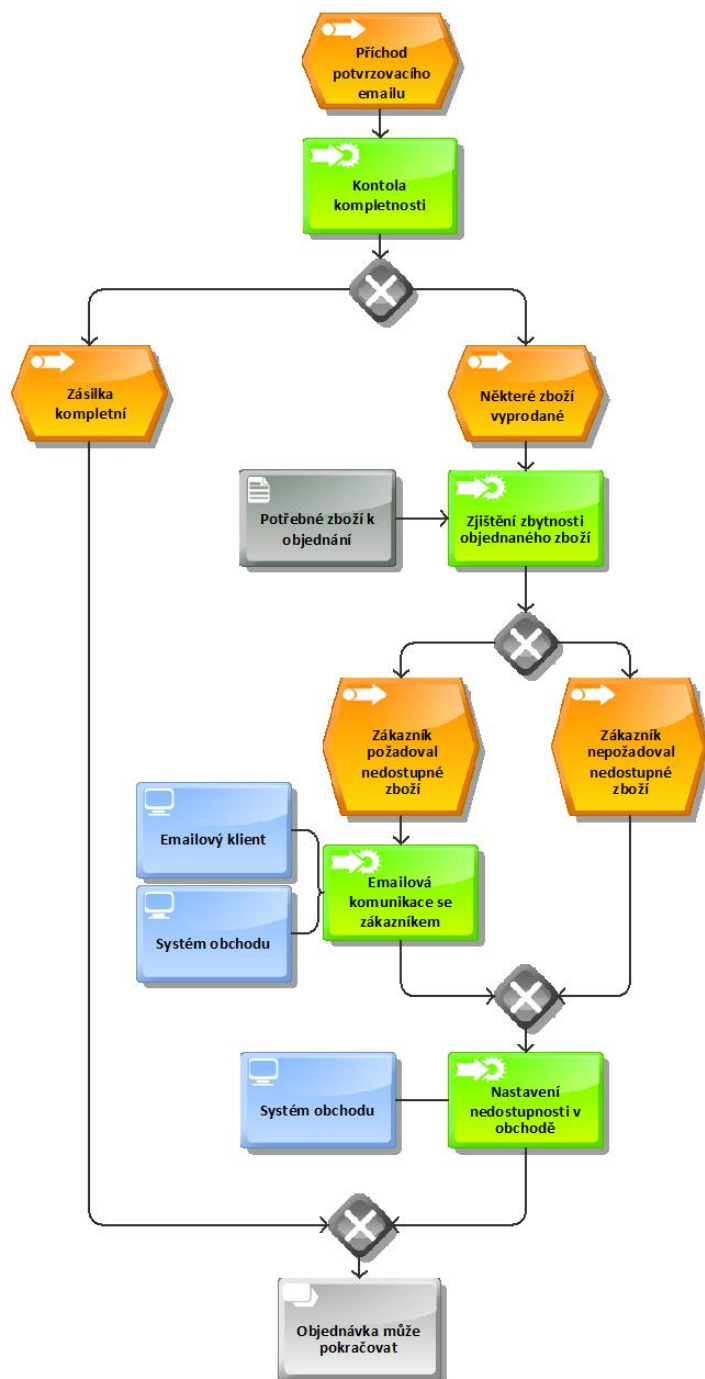
Po zvolení obsahu objednávky a vložení všeho do košíku následuje kontrola a potvrzení této objednávky. Vždy je potřeba také zvolit způsob platby, ale vzhledem k nákladům na dobírku je využívána pouze platba předem.



Obrázek 2.2 – Výběr zboží, objednávání (zdroj: vlastní)

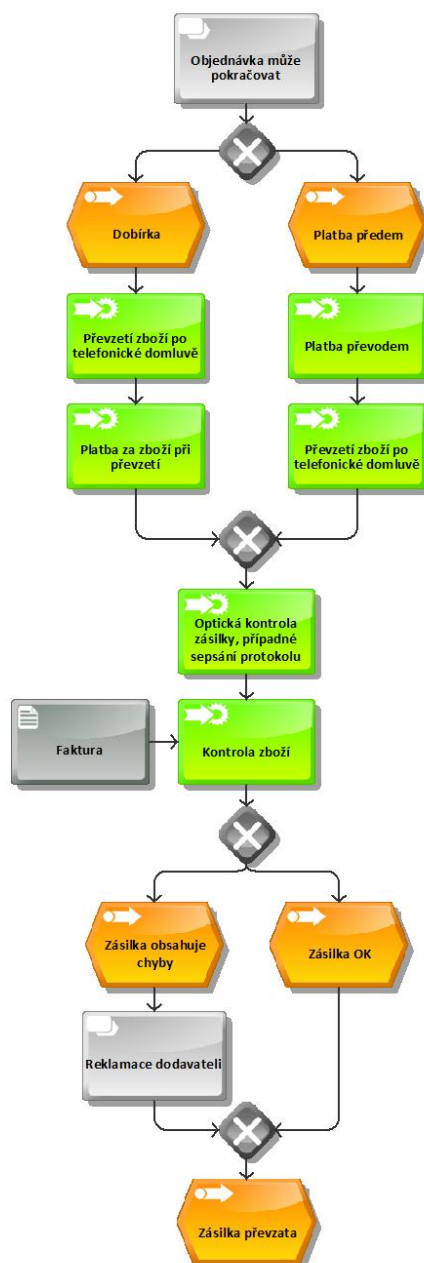
Potvrzení objednávky (obrázek 2.3)

Po potvrzení objednávky je třeba vyčkat, až je na obchodní email zasláno **potvrzení objednávky** se skutečným stavem naskladněného zboží k zaslání. Stává se totiž, i když výjimečně, že než je objednávka vyřízena a kompletně vyskladněna, jsou některé kusy zboží vyprodány, protože si je objednal také zákazník před námi.



Obrázek 2.3 – Potvrzení objednávky (zdroj: vlastní)

Následně se provede **kontrola kompletnosti objednávky**, zda bylo naskladněno vše. Pokud nastane situace, že je zákazníkem požadované zboží již vyprodané a není naskladněno, je potřeba mu tuto skutečnost sdělit a za nastalou situaci se mu omluvit. Je také vhodné mu nabídnout určitou kompenzaci, protože zjištění trvalo několik dní a mohlo tak zákazníkovi způsobit nepříjemnost. Pouhá informace, že jeho objednávka byla zrušena, by ho mohla odradit od budoucího obchodu, a nemusel by se již nikdy vrátit. Takto má alespoň určitou motivaci k opětovnému nákupu.



Obrázek 2.4 – Platba, převzetí (zdroj: vlastní)

Převzetí zboží (obrázek 2.4)

Po připsání platby na účet dodavatele, v případě platby předem, je **zásilka odeslána**. Při možnosti platby dobírkou se zboží odesílá ihned po potvrzovacím emailu. O tomto faktu je zaslána informace emailem, včetně odkazu, na kterém je možné sledovat pohyb zásilky a zjistit tak předpokládaný čas doručení. Zásilky jsou odesílány ze zahraničí, tudíž je její sledování velice přínosné. Přepravce zásilek ze zahraničí je společnost UPS. Vždy před příjezdem dopravce na místo dodání zásilky řidič zavolá a domluví se na konkrétním čase předání balíku.

Při přebírání zásilky je vždy potřeba **zkontrolovat opticky krabici**, ve které je zboží zasíláno, zda není viditelně poškozená. V takovém případě by bylo třeba o této skutečnosti sepsat s přepravním záznamem.

Následnou činností je **kontrola obsahu zásilky**. Při této kontrole se musí zjistit, zda souhlasí množství kusů na objednávce s množstvím v zásilce, zda souhlasí modely (již se stalo, že jeden model byl zaměněný za jiný) a jestli je veškeré zboží správně zabaleno a není poškozeno. Na závěr se přepočítají počty krabiček, případně sáčků, zda jejich počty souhlasí. Šperky a krabičky jsou dodavatelem zasílány zvlášť.

Pokud vše sedí, je to v pořádku a přechází se k dalšímu kroku. V případě nesrovnalostí se tato situace řeší přímo s dodavatelem. Zásilky jsou řádně pojištěny, takže případné reklamace jsou pouze otázkou času. V současné době není nutné nic reklamovat ani se nestává, že přišla zásilka nekompletní nebo poškozená. Jedinou chybou v poslední době byla záměna modelu, která ovšem neznamenal žádný zásadní problém vzhledem ke stejné hodnotě výrobku.

Uskladnění (obrázek 2.5)

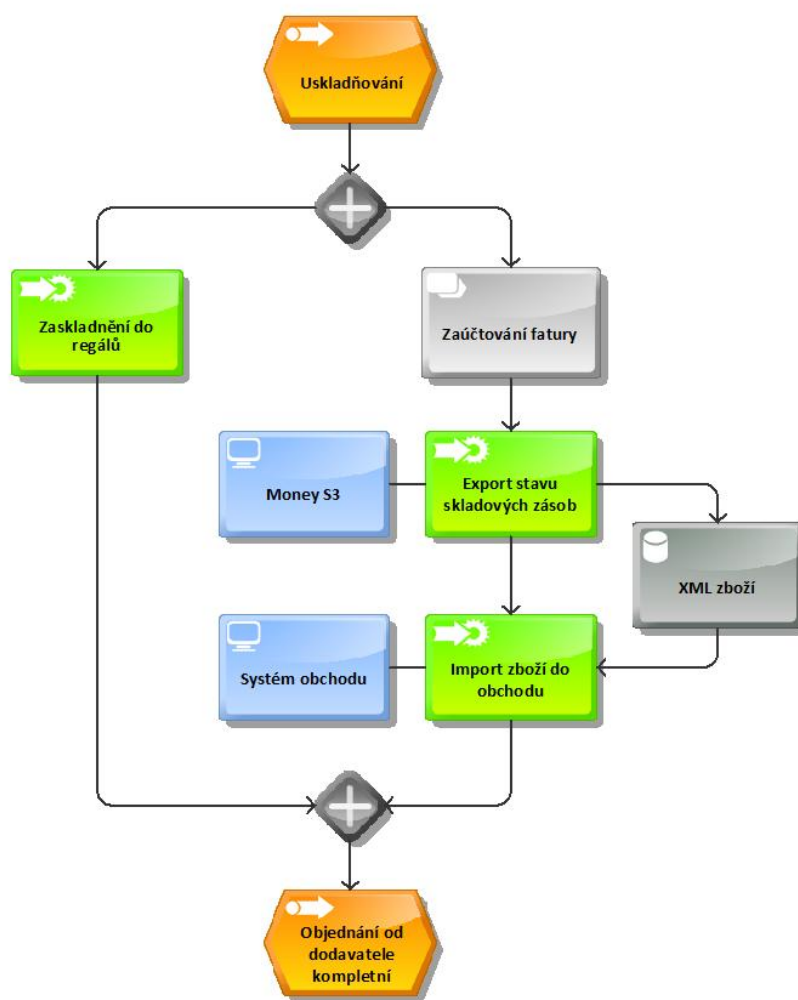
Následuje roztřídění jednotlivých položek zboží do regálů a šuplíků, které jsou k tomu určeny. Skladový systém momentálně není nijak speciálně nadefinovaný, rozděluje se podle značky výrobce a druhu šperku. Mezi jednotlivými druhy je při vyskladňování nutné hledat produkt najít ručně.

Po všech předchozích krocích, je potřeba zaznamenat skutečnost objednávky do účetnictví zaúčtováním faktury od dodavatele. Faktura má jako položky jednotlivé kusy zboží. Tento sub-proces bude rozepsán v kapitole o účetních procesech.

Krok zaúčtování faktury je možné provádět zároveň s ukládáním zboží do regálů. Následně je nutné aktualizovat stav zásob také v e-shopu. To se provede

exportem XML souboru s veškerým stavem zásob. Je důležité, aby byl tento krok provedený až po tom, co jsou všechny objednávky ze systému obchodu vloženy do účetního software. Mohlo by se totiž stát, že by skutečný stav zásob na skladě a v účetním software nesouhlasil se stavem zásob zobrazovaných na internetu a po vyprodání ze skladu by se ještě stále zobrazovalo, že nějaké kusy jsou skladem.

Když je XML soubor vytvořený, je potřeba ho vložit do systému obchodu a zvolit aktualizaci pouze počtu kusů na skladě. Jako porovnávací údaj se užívá katalogové číslo, pomocí kterého jsou veškeré produkty spárovány jak v účetnictví, tak v systému obchodu.

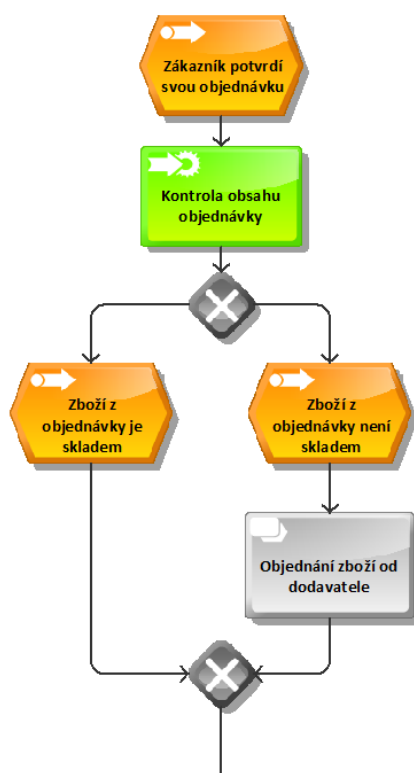


Obrázek 2.5 – Uskladnění (zdroj: vlastní)

2.3.2 Vyřízení objednávky zákazníka

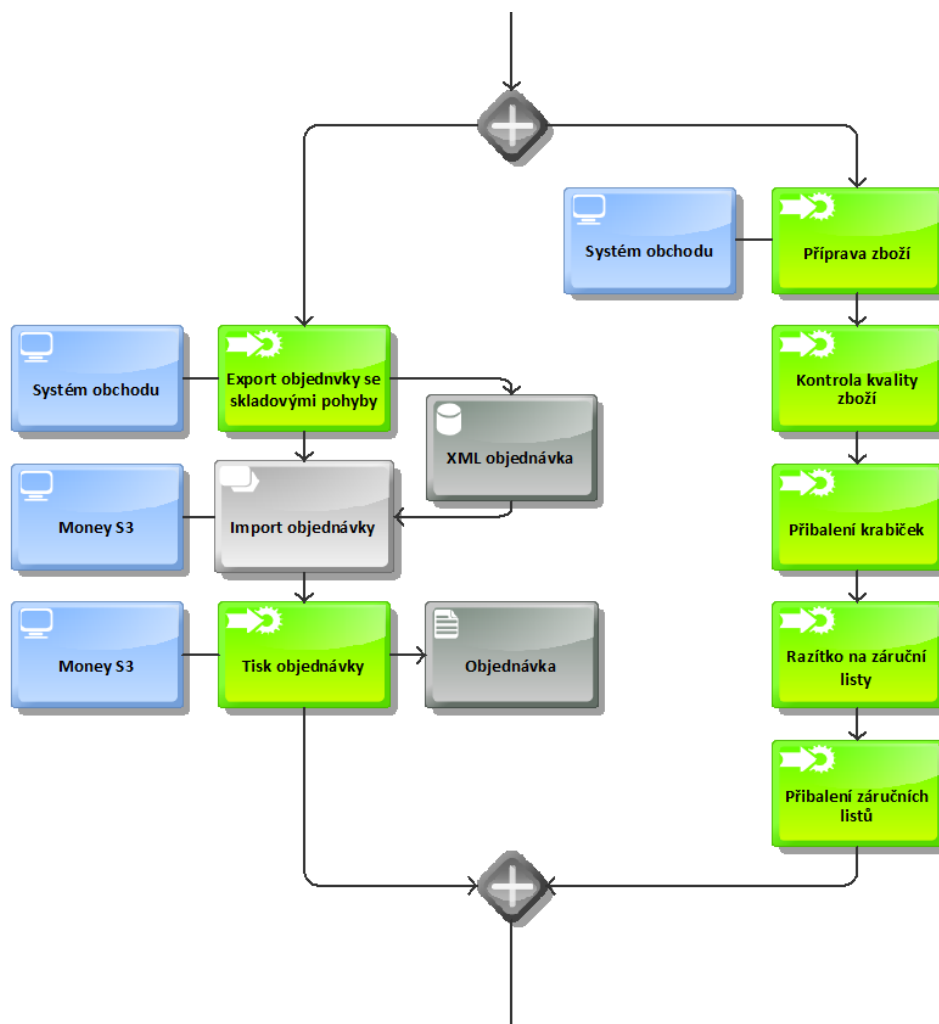
Proces vyřizování objednávky, kterou v obchodě vytvořil zákazník, je také poměrně obsáhlý proces, i když to na první pohled nemusí být zcela patrné. Celý proces začíná tím, že zákazník vytvoří v systému internetového obchodu objednávku, a potvrdí ji. Toto je spouštěcí činnost, kterou jako provozovatel obchodu nemůžeme ovlivnit jinak, než působením komunikačních kanálů k zákazníkovi. Objednávku ale musí uzavřít zákazník sám.

Co už provozovatel obchodu může ovlivnit a také ovlivňuje, je další postup při vyřizování. Samozřejmě je jeho cílem rychlé vyřízení objednávky s minimálním počtem chyb a nesrovnalostí. Následujícím krokem po přijetí objednávky je kontrola jejího obsahu. Důležité je zjistit, co tato objednávka obsahuje za položky. Jedná-li se o zboží, které je skladem, přechází se ke kroku vyřízení objednávky 2. Pokud některé z objednaného zboží není skladem, pokračuje se objednáním zboží od dodavatele, jehož proces je popsán v předchozí kapitole (**obrázek 2.6**).



Obrázek 2.6 – Vyřízení objednávky zákazníka 1. (zdroj: vlastní)

V průběhu objednání je důležité exportovat objednávku ze systému obchodu do účetního programu. Významnost tohoto kroku byla zmíněna také v předchozí kapitole. Export je ovšem potřeba provést až poté, co je emailem potvrzené, že veškeré objednávané zboží je naskladněno. V opačném případě totiž ztrácí smysl objednávku exportovat a musíme tuto skutečnost řešit se zákazníkem jinak.



Obrázek 2.7 – Vyřízení objednávky zákazníka 2. (zdroj: vlastní)

Pokud tedy máme zboží od dodavatele zaslané, případně veškeré zboží je skladem a objednávka je také v účetním programu, dá se pokračovat k dalšímu kroku. Postup exportu importu objednávek je popsán v kapitole o účetních procesech.

Následující činností je **příprava** zákazníkem objednaného **zboží**. Zde je potřeba pouze znát trochu systém ukládání zboží do regálů, aby nebylo nutné prohledávat veškeré zboží, ale jen pár kusů, ze kterých se vybere ten konkrétně požadovaný. Dále je třeba přibalit krabičky nebo jiný obal poskytovaný od dodavatele.

Ke každému šperku je od výrobce také dodán záruční list, který slouží i jako potvrzení o pravosti šperku. Tento certifikát je potřeba opatřit razítkem s datem prodeje a podpisem prodejce. Záruční list je vždy nutné vyplnit ke každému šperku zvlášť. **(obrázek 2.7)**

Po přípravě zboží je důležité vědět, kdy je možné zboží zákazníkovi odeslat. To je dáno zvoleným způsobem platby. Pokud zákazník zvolí platbu předem na účet, je potřeba vyčkat až do připsání celé částky na účet. Až poté je možné zboží zákazníkovi odeslat. Má-li zákazník zvolenu platbu dobírkou, zasílá se zboží okamžitě. V případě platby kartou nebo systémem elektronické peněženky, je zboží zasláno také po připsání platby, respektive po přijetí potvrzení o přijetí platby. Tento způsob platby je ovšem tak rychlý, že zboží je odesíláno prakticky okamžitě. **(obrázek 2.8)**



Obrázek 2.8 – Vyřízení objednávky zákazníka 3. (zdroj: vlastní)

Následuje již samotné odeslání. To v sobě ovšem také skrývá více činností. První, co je potřeba, je tisk daňového dokladu. V případě plateb předem, ať už převodem, kartou nebo elektronickou peněženkou, se na daňový doklad tiskne datum připsání platby. Pokud je zvolena dobírka, tiskne se na doklad datum dne následujícím po dni odeslání zásilky. To je totiž předpokládaný den převzetí zásilky zákazníkem a po zaplacení dobřečného je mu v zásilce společně se zbožím doručen daňový doklad. V rámci vyšší důvěryhodnosti a jistoty je vhodné každý doklad zasílaný zákazníkovi opatřit razítkem. Daňový doklad je potřeba mít vytištěný dvakrát, z toho jeden pro

zákazníka a jeden do účetnictví. Navíc je potřeba vytisknout vystavenou fakturu do účetnictví.

Aby nedocházelo k chybám ve špatně nachystaném zboží, je potřeba ještě před finálním zabalením k odeslání provést kontrolu veškerého zboží, včetně kontroly kvality a poškození jednotlivých šperků. Tato kontrola se provádí na základě vytisknutého daňového dokladu nebo faktury. Na nich jsou veškeré položky, které má zásilka obsahovat. Nyní je potřeba zboží včetně daňového dokladu zalepit do obálky nebo krabice, podle velikosti zásilky.

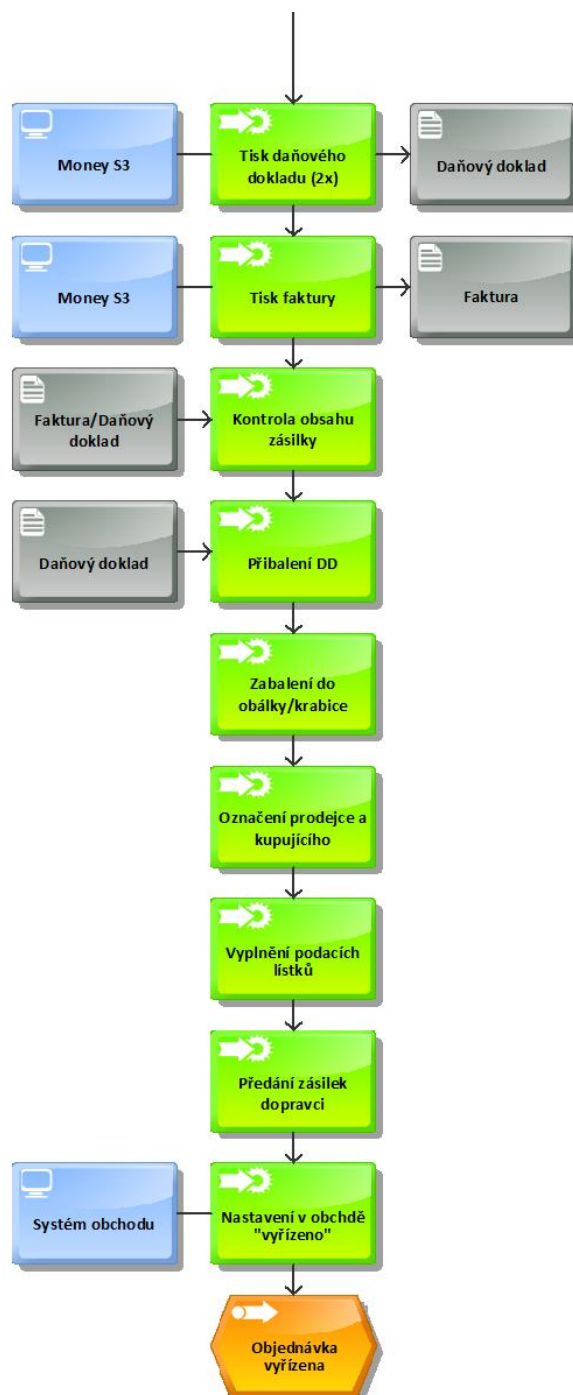
Po zabalení a zalepení je ještě potřeba opatřit zásilku označením prodejce a kupujícího-adresáta. K tomuto je možné využít systém obchodu, který umí vytisknout ke každému zákazníkovi jeho adresu. Označení odesílatele zásilky se provádí zpravidla razítkem do levého horného rohu.

Další rozdíl u odesílání je podle zvolené možnosti dopravy. V internetovém obchodě jsou dostupné dvě možnosti dopravy a osobní převzetí. V případě osobního převzetí již následuje pouze zaslání emailu, že je zboží připraveno k převzetí, popřípadě pro tvorbu lepších vztahů se zákazníky osobní telefonický kontakt. V takovém případě je možné se rovnou domluvit na termínu převzetí zboží. Možnosti dopravy jsou v současné době dvě, a to společností Česká pošta, s. p. nebo přepravní společností PPL CZ s.r.o.

V případě České pošty se využívá služby Cenné psaní, které je pro zasílání takového druhu zboží to nejvhodnější. Je potřeba mít vždy vyplněný také podací lístek ke každé zásilce, a pokud si zákazník vybral možnost platby dobírkou, musí zde být i vyplněna částka doběrečného a způsob úhrady. Česká pošta nabízí možnost výplaty formou složenky, nebo převodem na účet. Toto je třeba mít také vyplněno vždy při podání zásilky k odeslání.

Pokud si zákazník přeje zaslat zásilku prostřednictvím společnosti PPL CZ, je využíváno jejich služby PPL Soukromá adresa. Tato služba má oproti České poště například tu výhodu, že řidič vždy dá předem telefonicky zákazníkovi informaci o dodání a předpokládaném čase. V případě, že se v ten konkrétní čas zákazník nenachází na adrese, kterou uvedl v objednávce, je možné se s řidičem domluvit na jiném místě převzetí. Navíc je v určitých oblastech také večerní rozvoz, což určitě ocení ti, kteří pracují každý den dlouho do odpoledne a nechtějí nebo nemohou si nechat doručovat

zásilkou do zaměstnání. Zákazník si může také vybrat způsob platby stejně jako v případě České pošty. Zde je na dobírku nutno vyplnit speciální etiketu právě pro dobírku. Zákazník si navíc při převzetí zboží může vybrat, zda zaplatí hotově, nebo kartou. V případě platby kartou je společností PPL navíc účtován poplatek ve výši 1,4% z celkové hodnoty dobírky. (PPL, 2012)



Obrázek 2.9 – Vyřízení objednávky zákazníka 4. (zdroj: vlastní)

Pokud je objednávka připravena včetně všech potřebných dokumentů, nachystá se k odvozu. Po zabalení a označení všech zásilek nastřádaných během jednoho dne se musí zásilky odesílané Českou poštou osobně zavézt na jejich pobočku. Ty, které se zasílají přepravní společností PPL se mohou odvézt na depo společnosti v Brně, nebo je možné objednat řidiče, který následující den v dopoledních hodinách zásilky převezme.

Poštovné se v případě České pošty platí za každou zásilku zvlášť na pobočce. Se společností PPL je sepsána rámcová smlouva a dopravné je fakturováno zpětně za předchozí měsíc. Vždy je nezbytné schovat podací lístek ke každé odeslané zásilce a zaúčtovat v účetnictví skutečnost platby za tuto službu.

Tímto je proces vyřizování objednávky zákazníka téměř u konce. Již stačí jen tuto skutečnost zaznamenat v administraci obchodu, čímž je zákazníkovi zaslán email s informacemi o odeslání. Může už nastat pouze problém v případě nepřevzetí zásilky, nebo nezaplacení doběrečného poplatku. Takovéto situace se řeší individuálně, a pro zákazníka to může v případě špatného jednání znamenat také zveřejnění jeho jména v databázi nedůvěryhodných zákazníků.

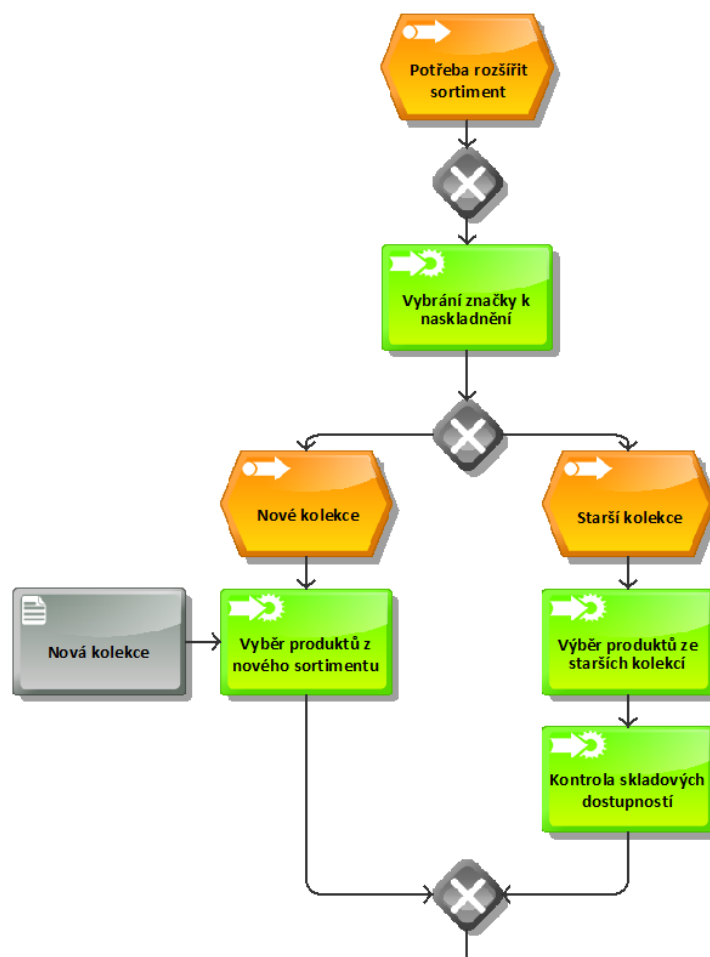
2.3.3 Vkládání nových produktů

Pravidelně po určité době dodavatel naskladní nové kolekce zboží. Aby byla společnost schopna vydržet na trhu, musí tento trend sledovat a nově naskladněné zboží začít prodávat. Samotnému prodeji popsanému v předchozích kapitolách předchází proces vkládání produktů do systému obchodu. Aby zákazník produkt viděl, měl jej dobře popsany a byl správně zařazený, je potřeba se držet toho správného postupu.

Jak bylo zmíněno, nejčastějším důvodem pro takovéto rozšíření sortimentu je nová kolekce od dodavatele. Dalším důvodem může být také výprodej stávajícího sortimentu, kdy již není možné dané zboží objednat a proto je důležité zvětšit svou produktovou řadu o další výrobky.

Po vzniku požadavku na rozšíření je potřeba v katalogu dodavatele vybrat vhodné produkty. Nejdříve je rozhodnuto o značce, jejíž produkty se zařadí do sortimentu. Většinou se nejedná pouze o jednu značku, o kterou se obchod rozšíří. V takovém případě se proces opakuje pro každou značku zvlášť. Výběr mezi konkrétními výrobky u dodavatele je individuální a závisí na mnoha faktorech. Mezi hlavní patří vzhled šperku s přihlédnutím k jeho doporučené prodejní ceně.

Dalším faktorem ovlivňující výběr je také skladová zásoba dodavatele. Bylo by zbytečné strávit spoustu práce nad vkládáním produktu, kterého má dodavatel na skladě již jen v řádu jednotek kusů. Je více než pravděpodobné, že než by došlo k první objednávce tohoto zboží, dodavatel by jej měl již vyprodané. (obrázek 2.8)



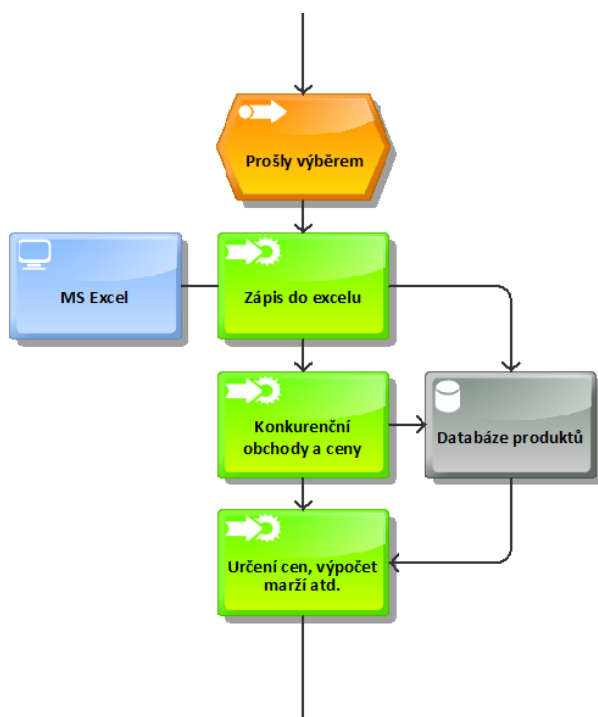
Obrázek 2.10 – Vkládání produktů 1. (zdroj: vlastní)

Ty produkty, které prošly prvním kolem výběru, se zapisují do tabulky. K tomuto zápisu se používá program Excel od společnosti Microsoft. Tento program je k tvorbě tabulek s jednoduchými výpočty naprosto ideální a dá se také využívat pro další analýzy prodeje a podobného. V případě vkládání produktů se ale využívá jen velmi drobná část možností tohoto programu. Do této tabulky se ke každému produktu zapisuje především jeho katalogové číslo, výrobce, doporučená prodejní cena a nákupní cena. Mimo tyto položky se ještě zapíše vždy kategorie šperku (náhrdelník, náušnice, apod.) a stručný popis vzhledu tohoto kusu. Na co je potřeba si dát pozor jsou právě případy cen a DPH. Dodavatel udává jeho prodejní ceny bez DPH, která je nutná k této

částce připočítat, naopak doporučené prodejní ceny jsou již včetně DPH. Při porovnávání jednotlivých produktů je tedy nezbytné, aby byly všechny ceny přepočítány na ceny bez DPH.

Následuje trocha času stráveného vyhledáváním na internetu, kdy se vyhledávají konkurenční obchody, které nabízejí ten stejný produkt. Do tohoto souboru se zapisuje množství obchodů, které mají ten stejný šperk, jméno obchodu, který jej nabízí nejlevněji a také cena v tomto obchodě. Již je zažitou skutečností, že internetové obchody nabízejí zboží pod doporučenou maloobchodní cenou. U sortimentu, který prodává tato společnost, to ovšem ještě není zcela pravidlem. Navíc se také stává, že některý šperk například neprodává žádný český internetový obchod, nebo pouze jeden, a to ještě za doporučenou maloobchodní cenu. (**obrázek 2.9**)

Z těchto informací se poté určí cena, za kterou by se tyto produkty měly prodávat v obchodě. Je potřeba přihlížet na konkurenci a jejich ceny. Takto určená cena by měla být také takzvaně vzhledově zajímavá, tudíž ceny končící 9 nebo 90. Většina produktů je v cenách nad 1000,- Kč, tudíž se volí varianta, kdy je na konci ceny číslo 90, případně 50/40. Takto určené ceny nejen lépe prodávají, ale v případě vytvoření akce založené pouze na procentuální slevě v řádu desítek procent, nebude mít výsledná cena žádné haléře.



Obrázek 2.11 – Vkládání produktů 2. (zdroj: vlastní)

Po určení prodejní ceny (vč. DPH) je z ní potřeba vypočítat jednoduchým vzorcem prodejní cenu bez DPH. Do dalších sloupců tabulky se vypočítá obchodní rozpětí (marže) a přírážka. Navíc ještě čistý korunový výnos z prodeje jednoho kusu tohoto výrobku, tedy jako rozdíl prodejní ceny bez DPH a nákupní ceny bez DPH.

Tyto údaje následně pomáhají k vytváření různých akcí, protože je již konkrétní přehled o tom, kolik každý výrobek vydělá a jak se vrací do něj investovaný kapitál. Podle těchto tabulek je také možné tvořit zásoby vlastního sortimentu. To je ale otázkou zásobovacího řízení.

Po analýze zjištěných údajů se vyřadí produkty, které nesplňují požadavky na výnosnost. Jedná se hlavně o ty, které konkurence prodává za ceny hluboko pod doporučenými maloobchodními. Takový produkt se proto nevyplatí prodávat, protože se v některých situacích dostane čistý zisk z prodeje na částku v řádku korun až desetikorun.

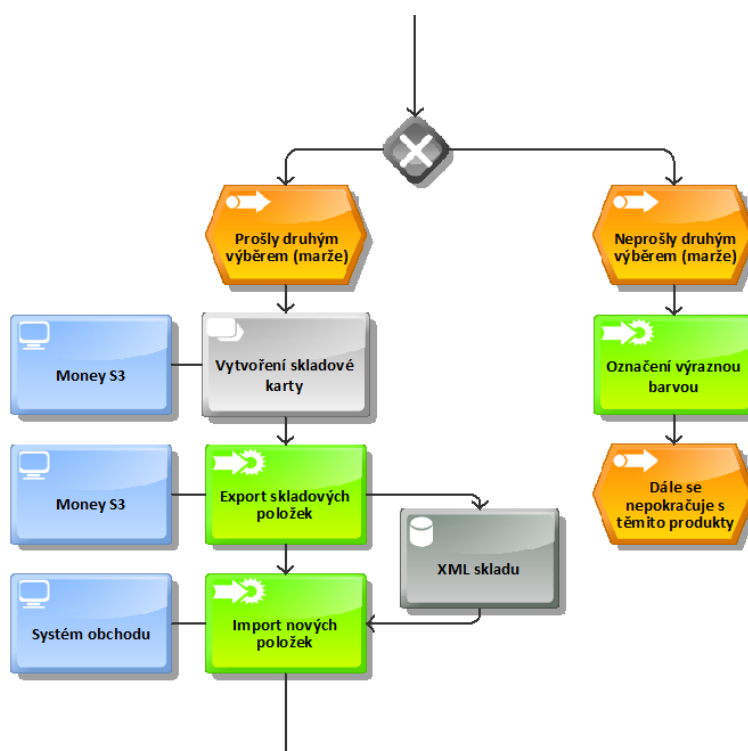
Ty produkty, které byly vyřazeny, se označí výraznou barvou, ale nemažou se z tabulky. Jednou za čas, v rámci aktualizací, se projdou i takto označené výrobky a zjistí se, zda nenastala změna a jejich prodej nezačal být atraktivnější.

Produkty určené k prodeji jsou nyní seřazeny podle značky a kategorie, ve které se budou nacházet. Poté je nutné ke každému z nich vytvořit v účetním software skladovou kartu. Její vytvoření je opět podrobněji popsáno v kapitole o účetnictví. Nejdůležitějšími položkami, které se ale zapisují do skladové karty je katalogové číslo produktu, jeho název a základní prodejní cena. O zbylých podrobnostech a nastaveních karty bude zmíněno v jedné z následujících kapitol.

Vytvořením všech karet k novým položkám zboží se veškerý sklad exportuje do souboru v XML formátu. Soubor obsahuje také skladové karty, které jsou v systému obchodu už importované. Následuje právě import nových položek do systému obchodu. To se provádí velice jednoduše, a to tak, že se v administraci obchodu zvolí import a zvolí se XML soubor vytvořený v programu Money. Obchod pozná, že se jedná o import právě z tohoto software a veškeré položky automaticky přiřazuje. Následně se zvolí ty, které se budou importovat a které ne. Při vkládání nových produktů se u všech vybere možnost importovat a jako porovnávací údaj se volí katalogové číslo. Závěrem je velice důležité zatrhnout variantu „pouze nové“. To zajistí, že u produktů, které jsou již vloženy, nenastane žádná změna a přeskóčí se. Pokud systém najde v XML souboru

produkt, který ještě není v obchodě importován, vloží jej i se všemi volitelnými položkami.

Takto se položky z účetnictví dostanou i do internetového portálu obchodu. Hned po importu jsou ale s nedostatečnou identifikací, špatným popisem, bez obrázků a vloženy ve skryté kategorii. Nyní přichází na řadu jednoduchá, ale časově poměrně dost náročná práce. Je potřeba každý produkt identifikovat, vyplnit veškeré potřebné popisy, najít kvalitní obrázky na webu a přiřadit je k jednotlivým produktům. Následně zařadit správně vyplněné produkty do kategorií, kam patří. Je také vhodné spolu s obrázkem šperku ke každému z nich přiřadit i obrázek obalové krabičky nebo sáčku, se kterým zákazník tento šperk obdrží.



Obrázek 2.12 – Vkládání produktů 3. (zdroj: vlastní)

Identifikace produktu spočívá v napsání dobrých popisů ke každému z nich. Je také třeba myslet na SEO optimalizaci při vyplňování popisků, a užívat zde klíčová slova a slovní spojení, aby byly veškeré texty atraktivnější pro vyhledávače. Dále mezi identifikaci patří vyplnění výrobce, klíčových slov (ty jsou zejména pro vyhledávání v obchodu než pro vyhledávače), HTML titulku (který je z pohledu SEO optimalizace nejdůležitější), různých atributů výrobku, jako například materiál, povrchová úprava nebo pro koho je šperk určen. Kategorie se volí dle druhu šperku. **(obrázek 2.11)**

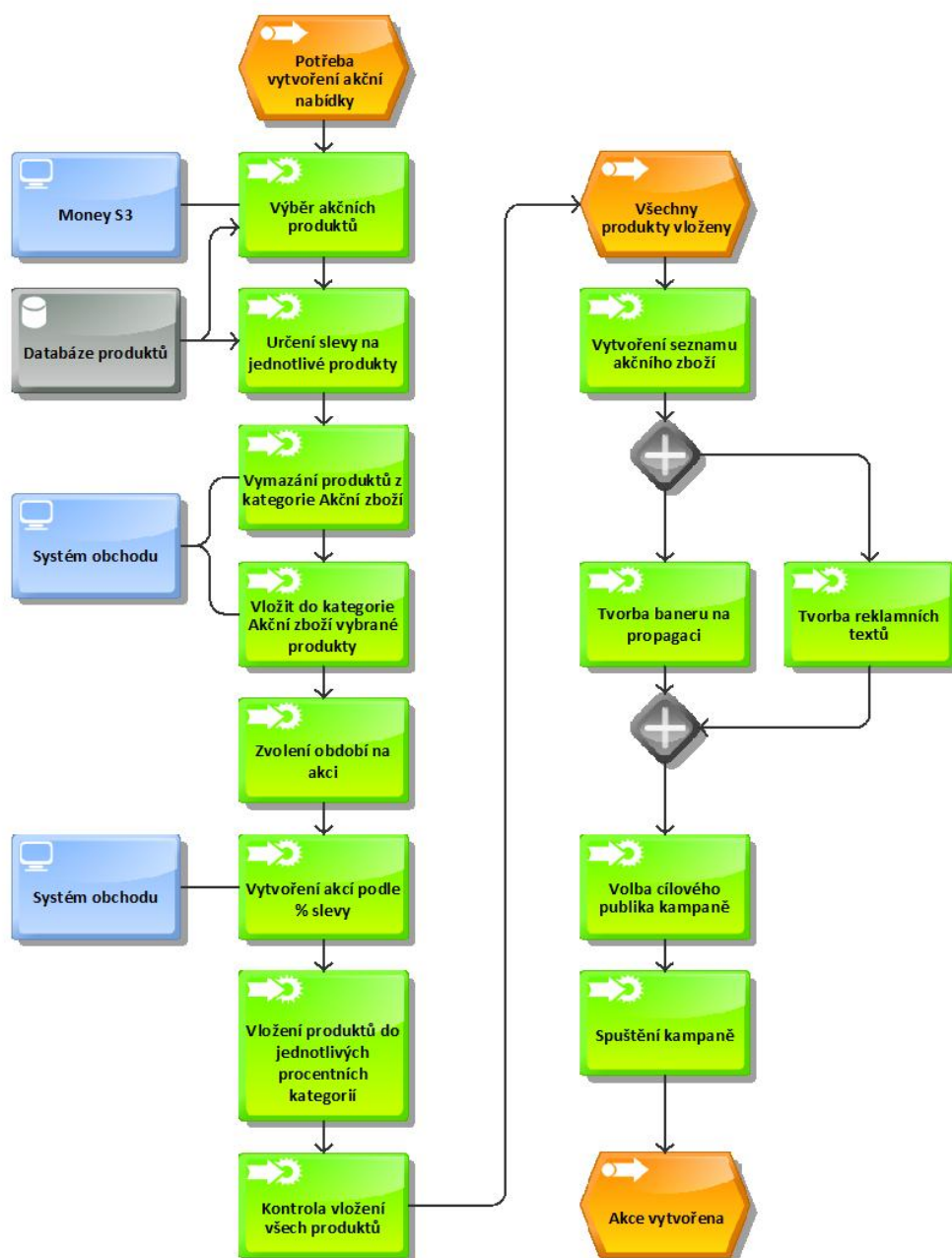


Obrázek 2.13 – Vkládání produktů 4. (zdroj: vlastní)

2.3.4 Tvorba akcí (obrázek 2.12)

Akce se tvoří individuálně a to hlavně v závislosti na aktuálním období a možnosti zacílení jednotlivé akce. Podle tohoto období se určují zejména produkty, které se do ní zvolí. Významným svátkem pro tento typ sortimentu je svátek svatého Valentýna. To se nejvíce nakupují šperky s motivy srdcí. Dalším významným datem jsou Vánoce, na které je také znatelně zvýšená poptávka po špercích. Šperky jsou ale takový produkt, který má poměrně stabilní poptávku po celý rok. Je to zejména vhodný dárek k narozeninám a různým výročím, které jsou v průběhu roku poměrně stabilně rozloženy.

Mezi akční produkty se vždy vybírá pár kusů z každé kategorie, aby každý zákazník měl možnost si něco najít, respektive aby ho tento požadavek přivedl v důsledku působení akce na stránky. Vybírá se zpravidla okolo 10 – 20 produktů celkově se slevami 10 – 30%.



Obrázek 2.14 – Tvorba akcí (zdroj: vlastní)

Produkty do akce se nevybírají náhodně. Vzhledem k tomu, že cenové vlastnosti jsou zaznamenány v Excelu, je možné si tam nastavit poskytnutou slevu a zjistit, jaká změna v cenách, potažmo v zisku nastane. Většinou se volí dražší produkty, na kterých je větší marže. Poskytnutá sleva vypadá mnohem lépe, protože částka, o kterou bude tento produkt levnější, je větší a přitom ještě zůstává určitá částka na tvorbu zisku. Další faktor, na který je možné při výběru produktů do akce poohlížet, je zboží

skladem v případě výprodeje. To se týká především toho, které ač je skladem, moc se neprodává. V případě akcí na neskladové zboží si naopak zákazník může být ochotnější počkat na něj delší dobu

Po zaznamenání zboží, které bude zařazeno do následující akce, je třeba vymazat produkty z kategorie Akční zboží obchodu (akce minulého období) a zobrazit v ní ty, které byly vybrány. Zobrazení akčních produktů v samostatné kategorii pomáhá udržovat přehled o tomto zboží a navíc se snadněji zařazuje do jednotlivých akcí.

Podle toho, kolika procentní slevy jsou poskytovány na zboží, se vytvoří v administraci obchodu akce definované právě procentem výše slevy a obdobím, kdy akce bude trvat. Většinou se jako procenta slevy volí 10%, 15%, 20%, 25% a výjimečně i 30%. Období, na které je tato sleva platná, je většinou 14 dnů. V určitých případech se volí i delší nebo kratší, například jednodenní akce, případně dlouhodobě zlevněný produkt.

Po vytvoření těchto akcí se produkty, zobrazené v kategorii Akční zboží, přiřazují do jednotlivých akcí, podle poskytnuté slevy na jednotlivé produkty. Důležité je následné provedení kontroly, zda jsou všechny produkty přiřazeny do některé z akcí. To se provede jednak součtem produktů u jednotlivých akcí a jednak prohlédnutím kategorie v uživatelském prostředí, zda je u každého produktu poskytnuta sleva.

Závěrem je potřeba vytvořit seznam takto zlevněného zboží, a vytvořit k němu tematický banner, kde musí být poutavě zobrazeny některé akční produkty v kombinaci se zajímavým textem. Ten souvisí buďto s blížícím se svátkem nebo aktuálním zacílením slev.

Propagace takových akcí probíhá standardními internetovými reklamními kanály. Mezi hlavní patří reklama skrze Google nebo Seznam. Zde jsou vždy vytvořeny textové kampaně zobrazované na nejrůznějších internetových portálech a jsou zpravidla cíleny na konkrétní spektrum zákazníků. Grafické bannery se prezentují většinou přes Google reklamy.

2.3.5 Reklamace

Reklamace je možné rozdělit na dva hlavní druhy. Jsou to reklamace k dodavateli a reklamace od zákazníků.

Důvody k **reklamaci dodavateli** jsou možné problémy například s poškozením obsahu zásilky, nekompletním obsahem nebo záměnou některých kusů zboží. Tyto reklamace se řeší zasláním emailu dodavateli s podrobnými informacemi a případně fotkami. Reklamační řízení probíhá do 30 dní, nicméně tyto reklamace se většinou řeší rychleji. Kompenzace probíhají formou vrácení peněz, případně zasláním nového kusu výrobku. Vady se řeší dle §436 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku.

Zákaznické reklamace probíhají individuálně na základě vzniklého problému. Je zřejmé, že hlavní problémy v tomto segmentu jsou velmi podobné jako reklamace dodavateli. Zákazník je povinen při zjištění závady, ať už o zásilce jako takové nebo zboží, o této skutečnosti informovat. To probíhá prostřednictvím emailu, spolu s přiloženým reklamačním formulářem. Ten je dostupný na stránkách obchodu. Poté přichází na řadu komunikace se zákazníkem a domluva na možnosti řešení. Jedná-li se o záměnu produktu, řeší se to dvěma možnými způsoby. Jedním z nich je zaslání zboží zákazníkem zpět a odeslání správného, objednaného produktu. V tomto případě je platba dopravného dle zákona na provozovateli obchodu. Druhým způsobem je dohoda se zákazníkem, že si zakoupené zboží nechá a bude mu poskytnuta jiná kompenzace. V těchto případech je vždy volba způsobu řešení na zákazníkovi.

Podobným způsobem se řeší také vrácení zboží v době 14 dnů od zakoupení bez udání důvodů, na které má zákazník, dle §53 odst. 7 zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku, právo. V případě tohoto druhu reklamace se domluví se zákazníkem způsob kompenzace. Je možné mu vrátit částku prostřednictvím bankovního převodu, zasláním složenkou nebo po dohodě jinak. Při zaslání složenky je zákazník dle obchodních podmínek povinen uhradit poplatek za náklady na tento způsob platby, a to dle platného ceníku České pošty. Jiným způsobem je myšleno například vrácení vyšší částky na další nákup formou kupónu, pomocí kterého může nakoupit za tuto sumu v obchodě znovu.

Poškození zboží při dodání se většinou řeší jako reklamace dopravci, protože zboží je před odesláním kontrolováno, zda není poškozené. O takovéto reklamaci musí zákazník také informovat elektronicky s přiloženým vyplněným formulářem. Počet

takovýchto reklamací je v poslední době velmi málo, právě vzhledem k přidané kontrole před odesláním.

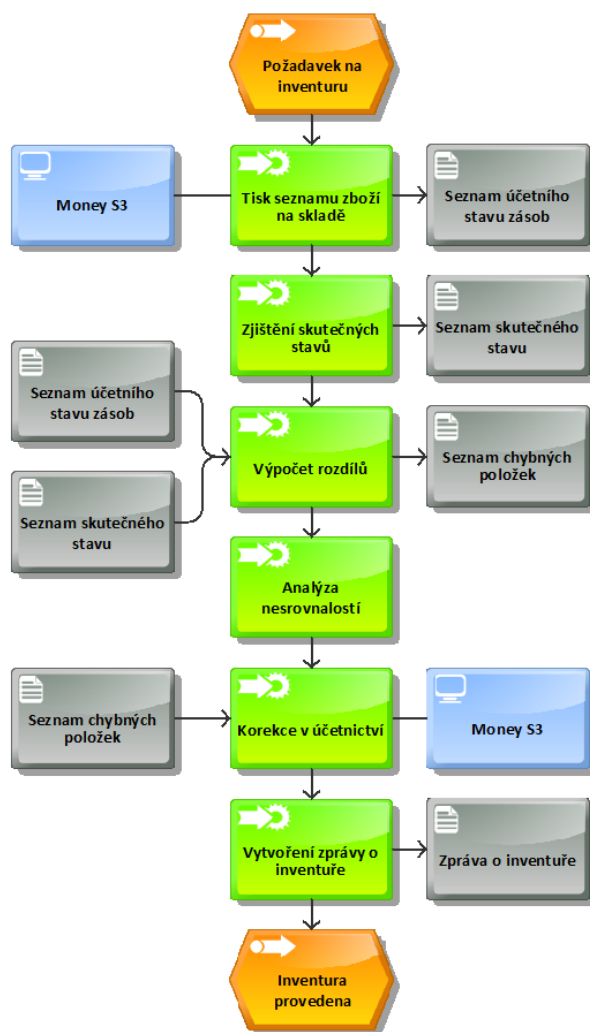
Poškození během užívání se vyřizuje v autorizovaných servisech konkrétních značek, nicméně i v případě tohoto druhu reklamace se zákazníci často obrací na prodejce. Společnost vždy poskytne zákazníkovi podrobné informace, jak servis zajistit, nicméně ostatní je již v kompetenci zákazníka. V případě, že určitá značka nemá v ČR autorizované servisní zastoupení, zasílá se šperk prodejci a ten jej na vlastní náklady nechá opravit.

2.3.6 Inventarizace (obrázek 2.13)

Provádění pravidelné inventury je v tomto podniku naprostou nezbytností, protože pracuje s hmotným majetkem a využívá skladu. K inventurám může vést několik důvodů. Hlavním z nich je povinnost před uzavřením roku tuto inventuru provést. Dalším z důvodů k inventuře je vnitřní pravidlo podniku ji provádět pravidelně jednou za 3 měsíce. Posledním je vznik podezření na chybné skladové pohyby, k čemuž vede hlavně přichodící reklamace ohledně záměny nebo chybějícím zboží. Inventury v tomto podniku jsou momentálně pouze skladové, protože nedisponuje žádným dlouhodobým majetkem.

Po vzniku požadavku k provedení inventury je potřeba vytisknout aktuální seznam zboží, s počty kusů, jaké má být na skladě. Tento stav se určuje dle účetnictví. Po tisku tohoto seznamu zboží se do seznamu dopisují skutečné stavy zásob, které jsou zjištěny fyzickou inventurou. Do dalšího sloupce se zapíše rozdíly účetního stavu zásob od stavu skutečného.

- Se záporným číslem se zapisuje zboží, které by mělo být na skladě, ale není
- S kladným číslem se zapisuje zboží, které skladem je, ale v účetnictví o tom není záznam
- Když je stejný počet na obou stranách, odpovídá účetní stav skutečnosti



Obrázek 2.15 – Inventura (zdroj: vlastní)

Po zjištění stavu a jeho rozdílů následuje analýza toho, jak mohlo k nesrovnalostem dojít. Kontrolují se objednávky, ve kterých byly prodány jednotlivé kusy těchto nejasných produktů. Vzhledem k vedení skladového účetnictví se většinou na tuto nesrovnalost přijde velice snadno a rychle. Vždy, když se stane něco podobného, řeší se, jakým způsobem je možné do budoucna podobným situacím efektivně předejít.

V případě, že došlo k pochybení, musí o výsledku inventury být proveden záznam a náprava také v účetnictví. Pokud byla inventura vyvolaná podnětem od zákazníka, je s ním tato skutečnost konzultována a v případě oprávněné reklamace také vyřízena.

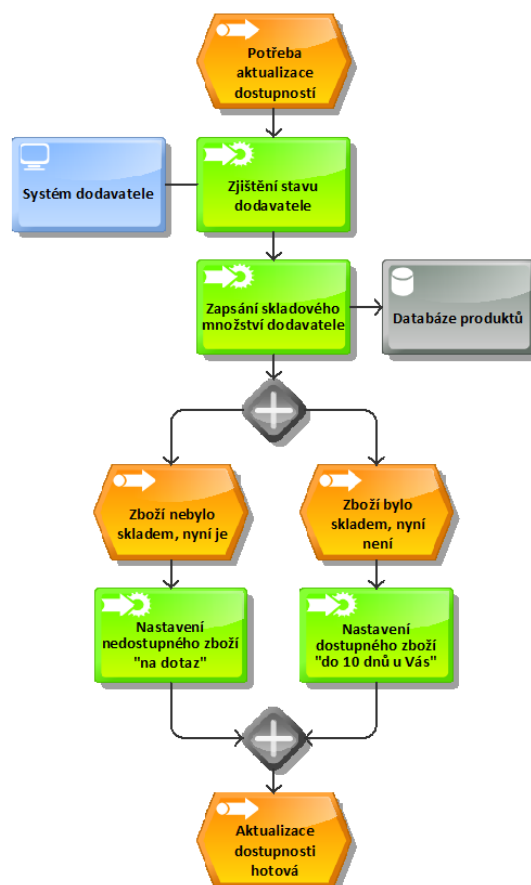
2.3.7 Aktualizace

Do této oblasti patří zejména aktualizace dostupností u jednotlivých položek prodávaného zboží. Pokud dodavatel zboží vyprodá, není zcela jasné, kdy bude tento výrobek opět dostupný, případně zdali vůbec bude. U takto identifikovaného zboží je potřeba v administraci nastavit dostupnost na možnost „Na dotaz“. Pokud zákazník takovéto zboží objedná bez předchozí domluvy, je až na základě objednávky zjištěna dostupnost zboží u dodavatele a kupní smlouva je uzavřena až v případě potvrzení z obou stran.

V souboru z Excelu je využit jeden sloupec právě pro zaznamenání stavu zásob. Ten je vždy po určité době třeba aktualizovat a podle tohoto stavu také změnit stavy dostupnosti zboží, pokud není na skladě žádný kus. Aktualizace se provádí po jednotlivých fázích. Pravidelně jednou za měsíc se aktualizuje stav zásob u všech položek. Jednou za dva týdny se kontroluje stav zásob u zboží, které mělo při poslední kontrole stav zásob do 70 kusů. Každý týden zboží s posledním stavem do 40 kusů a každý druhý den zboží se stavem do 10 kusů (**obrázek 2.14**). Je to kvůli tomu, aby se předešlo objednávkám zboží, které dodavatel již nemá. Potom se takto vzniklá objednávka musí rušit, a to je nepříjemné jak pro obchod, tak pro zákazníka. Obchod musí nabídnout kompenzaci za takovýto stav a navíc je vystaven riziku negativního hodnocení zákazníkem a ztráty zákazníka.

Druhou důležitou aktualizací je také optimalizace textů u jednotlivých produktů z pohledu vyhledávačů. SEO optimalizace se nesmí v žádném případě zanedbat a je potřeba jí věnovat určitou dávku energie a času také v průběhu provozu a nejen při vzniku a prvního vložení produktu.

Poslední, čím by se měla aktualizace zabývat, jsou reklamní kampaně. Ty jsou v současné době hlavně prostřednictvím služby Sklik od společnosti Seznam.cz, a.s. a AdWords, od společnosti Google Inc. Jedná se o reklamní systémy, které umožňují zobrazovat cílené inzeráty na stránkách výsledku vyhledávání podle vyhledávaných slov a slovních spojení. Reklama je placená již za samotný klik na určité reklamní zobrazení. Takovému systému se říká PPC (pay per click). I o tyto kampaně je třeba se starat a aktualizovat je, vytvářet nová slovní spojení a rozšiřovat působení těchto kampaní.



Obrázek 2.16 – Aktualizace dostupnosti (zdroj: vlastní)

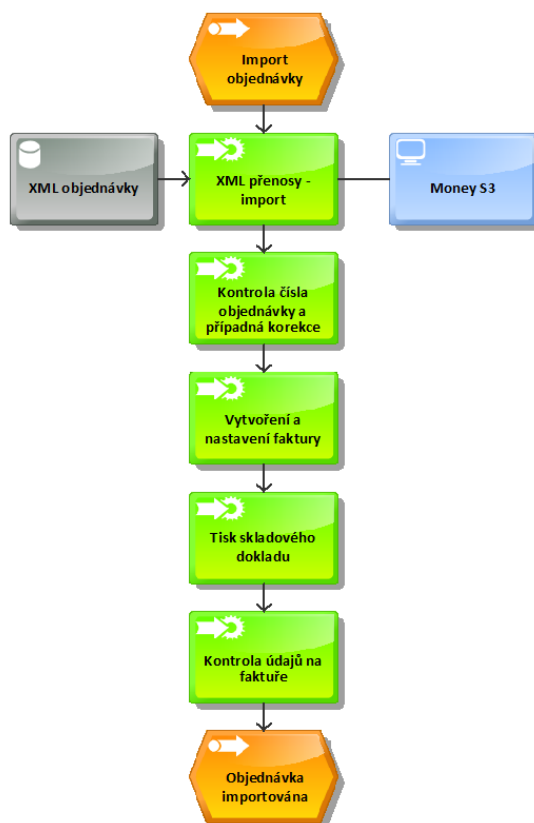
K posledním dvěma aktualizacím ani není třeba zpracovávat procesní mapy, protože tyto procesy jsou spíše než obsáhlé na činnosti, tak rozsáhlé a časově náročné.

2.3.8 Účetnictví

Účetní procesy by se daly rozdělit do několika částí. Je to **vyřizování objednávek**, **účtování přijatých faktur** včetně vztahu na sklady v případě nakupeného zboží. Dále **vystavování faktur**, což většinou následuje přímo na objednávky. Samostatně se vystavují faktury výjimečně, například pokud zákazník nepřevezme zboží, je mu vystavena faktura na úhradu poštovního apod. Dále zde bude stručně popsána práce se **zálohovými fakturami** a jejich zaúčtováním, postup **vytváření skladových karet** k jednotlivým produktům a závěrem pouze stručný postup **podávání přiznání k dani z přidané hodnoty**.

Objednávky vytvořené zákazníkem v prostředí internetového obchodu jsou v administraci uloženy pod číslem objednávky s veškerým popisem a podrobnostmi o ní. Díky napojení na účetnictví je potřeba tuto objednávku vytvořit také v účetním softwaru. Administrace obchodu nabízí možnost exportovat tuto objednávku pro jednotlivé účetní programy, tedy i pro užívaný Money S3. Objednávka se musí exportovat s vazbou na sklady, aby byly zaznamenávány skladové úbytky. Tím vznikne soubor ve formátu XML, který obsahuje veškeré informace ohledně objednávky, včetně zákazníkem objednaných produktů. Tato informace je důležitá vzhledem k provázanosti na sklady a odpočtu skladových zásob. Import objednávky do účetnictví se provádí v sekci objednávky pod možností XML přenosy. Po vytvoření objednávky se program zeptá, zda chceme přidat zákazníka, do adresáře programu. Tato možnost se zpravidla nevyužívá, nejedná-li se o registrovaného zákazníka. Je také potřeba mít nastaveny číselné řady tak, aby souhlasily čísla objednávek z internetového obchodu s čísly v účetnictví. Je to hlavně z důvodu přehlednosti pro zákazníka a pro možnosti párování plateb. Z importované objednávky je pomocí možnosti „Vytvořit doklad“ možné přímo k ní vystavit fakturu. Faktura musí obsahovat mimo zakoupené položky také data vystavení a splatností, způsob platby, předkontace a členění DPH. Poslední dvě jsou z účetního pohledu ty nejdůležitější. Po uložení faktury je automaticky nabídnuta možnost tisku skladového dokladu – výdejky, který se vždy tiskne a zakládá do účetnictví v papírové formě.

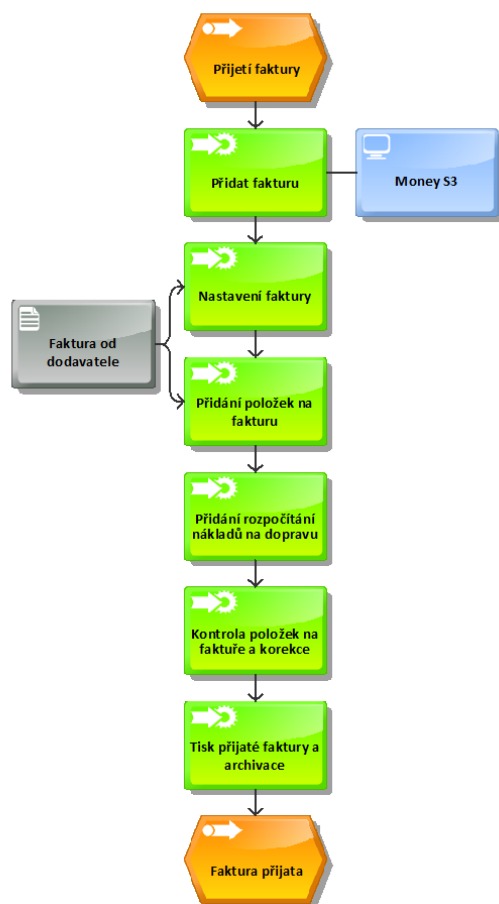
V případě, že se doklad nevytiskne hned při tvorbě faktury, je možné jej vytisknout samostatně, vyhledáním ve skladových dokladech v části skladů. Současně s tiskem skladové výdejky je potřeba vytisknout jednu fakturu, jednu objednávku a také dva daňové doklady, z nichž se jeden zasílá zákazníkovi.



Obrázek 2.17 – Import objednávky (zdroj: vlastní)

Přijetí faktury se účtuje jejím vytvořením v Money S3 a přidáváním jednotlivých položek do ní. Většinou se jedná o skladové položky, což se dělá volbou možnosti „Přidat zásobu“. Zde se vybere konkrétní položka ze skladového seznamu a nastaví se veškeré hodnoty pro ni, zejména pořizovací cena a sazba DPH. Potřeba je také u každé položky nastavit předkontaci na nákup zboží sklad A. Po vložení veškerých skladových položek je třeba rozpustit náklady na dopravu a objednávku na každou položku a to možností „dle součtu nákladových cen“. Na závěr je ještě potřeba tuto cenu připočítat i do faktury. Takto vytvořená faktura se uloží, vytiskne a založí.

Vytvoření **vystavené faktury** se provádí podobně jako vytvoření přijaté faktury. V případě závislosti na objednavce se vytváří jednodušeji, což bylo zmíněno výše. Pokud se vystavuje faktura na jiné služby než v portálu obchodu, je nutné do této faktury nastavit veškeré potřebné údaje a to včetně předkontací a členění DPH. Stejným způsobem je také možné vystavovat zálohovou fakturu na toto zboží, což se provádí zejména v případech vyšších částek nebo rozdělení plateb na více faktur.

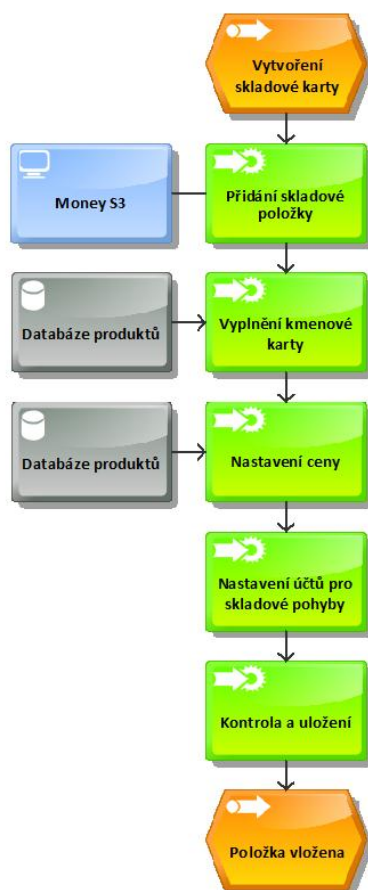


Obrázek 2.18 – Vložení přijaté faktury (zdroj: vlastní)

Zálohové faktury samy o sobě jsou spíše přijímány od dodavatelů. Jejich zaúčtování je snadné, protože se zde nebere v úvahu pohyb DPH a v takovém případě se vyplní v dokladu popis, dodavatel a cena. Po úhradě této zálohové faktury dodavatel zasílá fakturu – daňový doklad. To se zaúčtuje již jako klasická faktura včetně rozlišení DPH a do položek se navíc přidá „Odpočet zálohy“, čímž na výsledné faktuře musí vyjít nulová částka k úhradě. Platba za faktury se provádí buď výdejem z účtu, nebo z pokladny, a páruje se podle variabilního symbolu. Většina dalších položek je již z párování platby automaticky vyplněna, upřesňuje se pouze datum.

Vytváření skladových karet se provádí přidáním nové zásoby v kategorii zásoby na skladě. Vkládání skladových karet je dobré pořádně nastavit včetně podrobností o předkontacích a účtech skladových pohybů, druhu zásoby a sazbě DPH pro nákup i prodej. V záložce „Kmenová karta“ jsou informace jako popis (jednoduchá identifikace zboží), katalogové číslo, čárový kód nebo prodejní jednotka. Uváděná cena

v účetnictví se zadává bez DPH, nicméně převodem z ceny včetně DPH. Nastaví se *Typ ceny* „s DPH“, kam se napíše částka včetně DPH a přepnutím *typu ceny* na „bez DPH“ se automaticky přepočítá na správnou hodnotu. Je to z důvodů funkce importu do administrativy obchodu a jeho nastavení, aby byly uváděny správné ceny.



Obrázek 2.19 – Aktualizace dostupnosti (zdroj: vlastní)

Tvorba **příznání k dani z přidané hodnoty** pro správce daně je pomocí tohoto programu velice snadnou záležitostí. Hlavní, co je potřeba provést je kontrola zaúčtování všech dokladů a účetních pohybů. Před samotným vytvořením příznání se provádí prostřednictvím interního dokladu případné zaokrouhlení. Nejdříve se zjistí stav na účtu 343 a interním dokladem se vytvoří kladný nebo záporný mimořádný výnos tak, aby na účtu 343 byl konečný stav na celé koruny. Účetní jednotka je čtvrtletním plátcem DPH, takže se tato činnost provádí jednou za 3 měsíce. Samotné příznání se vytváří automaticky, včetně doplnění všech údajů a výpočtů.

2.4 Přínos navržených procesních map

Vytvořením procesních map došlo k jasnému definování a popsání procesů probíhajících v organizaci. Díky tomuto poznání je stanoven standard průběhu procesu a již je méně pravděpodobné, že by se některá jeho činnost vynechala. Definování a dodržování průběhu procesů dle procesních map vede k tomu, že bude docházet k menšímu množství chyb v jednotlivých objednávkách. Do budoucna by bylo vhodné skladový systém opatřit čtečkami EAN kódů a tím tak systém ještě více zdokonalit. Díky čtečkám by bylo možné odstranit z procesu některé kontroly, protože by byly vždy produkty přiřazeny ke konkrétní objednávce a k záměně by tak již nemělo dojít.

Toto definování dále umožňuje jednodušší průběh celého procesu, ale hlavně také značné možnosti ke zlepšování. První návrhy vždy obsahují nějaké nedostatky, které se většinou objeví až při dlouhodobějším užívání. Je například možné, že do budoucna bude odstraněna některá z kontrol, popřípadě upraven průběh procesů. Mapy byly vytvářeny v důsledku zvýšeného množství reklamací, a tudíž bylo zavedeno větší množství kontrol. Po následujících několika měsících se možná projeví množství kontrol jako zbytečně časté. Na druhou stranu byly odstraněny duplicitně probíhající činnosti, což vedlo k časové úspoře na celém procesu. Nastavení průběhu procesu vedlo i k další časové úspoře, která je způsobena zejména lidským faktorem. Člověk při dokončení jedné činnosti nemusí přemýšlet nad tím, co má udělat dál, ale má to již jasně definované.

Další užitek z modelování procesních map plyne z představení probíhajících procesů okolí, tudíž například nově příchozí zaměstnanec má možnost se do procesu snadněji zapojit a poznat ho. Takto navržené procesní mapy umožňují do budoucna dynamičtější růst společnosti i vzhledem ke kratším zaškolovacím časům zaměstnanců. Pro nového zaměstnance je snadnější učení těmito procesům také tím, že jsou vizuálně zobrazeny a pokud si není jistý, co má dělat, stačí do něj nahlédnout.

Závěr

Procesní řízení se značně rozšiřuje a stává se z něj nejperspektivnější způsob řízení podniku. Vytvoření procesně řízené organizace na dokonalé úrovni je ale kvůli principu neustálého zlepšování podniku a jeho procesů nikdy nekončící aktivitou.

Definování procesů, jejich podrobná analýza a následné modelování procesních map je pro podnik dobrou investicí. Nejedná se ale o investici finančního charakteru. Vytvoření procesních map je zejména časově náročnou činností. Její přínosy pro podnik jsou ale velké. Zejména ten, kdo procesní mapy vytváří, se nad celým procesem zamýšlejí mnohem více než ti, kteří jej bez předchozího promyšlení často chaoticky vykonávají. Ten také zpravidla jako první celý proces zažije a začne v něm objevovat možnosti na zlepšení. Každý podnik, který systematicky funguje a snaží se na sobě pracovat, by se nad vnitropodnikovými procesy měl minimálně zamyslet. Vytvoření procesních map je výhodnější hlavně pro větší podniky, nicméně svůj přínos neztrácí ani v menších společnostech s pár zaměstnanci.

V práci bylo mimo teorii procesního řízení a jeho zavádění věnována značná část jedné z nejdůležitější části samotného zavádění do podniku. Jedná se o analýzu procesů probíhajících v podniku a jejich grafická modelace, která je před samotným zavedením ta nejdůležitější a nejrozsáhlejší partií příprav. Díky tomu byly konkrétně nadefinované postupy procesů, a jejich samotné poznání.

Poznání probíhajících procesů je prvním krokem k dalšímu zlepšování. Nejdůležitějšími zpracovanými procesy byly procesy objednávek, a to jak dodavatelských, tak zákaznických. Hlavně procesu vyřizování objednávek je třeba dávat vysokou hodnotu, protože je prakticky nejdůležitějším procesem v rámci organizace. Tento proces má také největší potenciál ke zlepšování. Mimo hlavní procesy byly také modelovány mapy pro podpůrné procesy, jako třeba vytváření skladových karet a přijatého zboží, nebo vyřízení objednávky z účetní stránky.

Problematika procesních map je velice rozsáhlá a celkově velmi důležitá v procesně řízených organizacích. Nicméně vzhledem k tomu, že je celá tato managementová teorie založena především na lidském faktoru, je třeba zajistit, aby účel procesních map byl zaměstnanci pochopen a podporován. Jedině tak je možné maximálně využít jejich potenciál. V případě nepochopení procesu v mapách případně smyslu těchto map nemusí ani podrobně zpracované mapy zajistit dostatečný přínos.

ZDROJE

- [1] CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 155 s. ISBN 80-247-0666-0.
- [2] CIENCIALA, J. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 204 s. ISBN 978-807-4310-447.
- [3] ČSN EN ISO 9001:2001 *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut
- [4] DRAHOTSKÝ, I. ŘEZNÍČEK, B. *Logistika: procesy a jejich řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN: 80-7226-521-0
- [5] GRASSEOVÁ M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [6] KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-726-1015-5.
- [7] KARLÖF, B. LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 309 s. ISBN: 80-251-1001-X
- [8] KRYŠPÍN, L. *Ekonomika procesně řízených organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005. 53 s. ISBN 80-245-0965-2.
- [9] NENADÁL, J. VYKYDAL, D. a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. 256 s. ISBN: 978-80-7261-224-6
- [10] ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-802-4722-528.
- [11] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9
- [12] SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN: 978-80-247-4103-1
- [13] SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [14] ŠTEFÁNEK, R. a kol. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. 304 s. ISBN: 978-80-251-2835-0

Internetové zdroje

[15] ARIS Community, *ARIS Express* [online]. [cit. 2012-05-10]

Dostupné z <<http://www.ariscommunity.com/aris-express>>

[16] BPM, *Assessing organizational process maturity* [online]. [cit. 2012-05-15]

Dostupné z <<http://www.bpm.com/how-are-we-doing-assessing-organizational-process-maturity.html>>

[17] MONEY, *Money S3* [online]. [cit. 2012-04-28].

Dostupné z <<http://www.money.cz/money-s3/>>

[18] PPL, *Soukromá adresa* [online]. [cit. 2012-04-25].

Dostupné z <http://ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre_id=62&art_id=221>

Zákoníky a vyhlášky

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Seznam obrázků

- Obrázek 1.1 – Schéma procesu
- Obrázek 2.1 – Prodej zboží
- Obrázek 2.2 – Výběr zboží, objednání
- Obrázek 2.3 – Potvrzení objednávky
- Obrázek 2.4 – Platba, převzetí
- Obrázek 2.5 – Uskladnění
- Obrázek 2.6 – Vyřízení objednávky zákazníka 1.
- Obrázek 2.7 – Vyřízení objednávky zákazníka 2.
- Obrázek 2.8 – Vyřízení objednávky zákazníka 3.
- Obrázek 2.9 – Vyřízení objednávky zákazníka 4.
- Obrázek 2.10 – Vkládání produktů 1.
- Obrázek 2.11 – Vkládání produktů 2.
- Obrázek 2.12 – Vkládání produktů 3.
- Obrázek 2.13 – Vkládání produktů 4.
- Obrázek 2.14 – Tvorba akcí
- Obrázek 2.15 – Inventura
- Obrázek 2.16 – Aktualizace dostupnosti
- Obrázek 2.17 – Import objednávky
- Obrázek 2.18 – Vložení přijaté faktury
- Obrázek 2.19 – Aktualizace dostupnosti

Seznam tabulek

- Tabulka 1.1 – Činnosti, vstupy a zdroje pro přípravu snídaně
- Tabulka 1.2 – 10 principů procesního řízení

Seznam příloh

- Příloha č. 1 – *Seznam použitých objektů.*

Příloha č. 1 – Seznam použitých objektů. Zdroj: vlastní

Symbol	Název	Popis
	Událost	Událostí zpravidla začíná a končí každý proces. Používá se, pokud je potřeba popsat nastalou situaci, zahajovací požadavek apod. Může po ní následovat činnost nebo logický operátor.
	Činnost	Pod tímto symbolem se rozumí vykonání určité aktivity. Po činnosti může následovat další činnost, událost vytvořená touto činností, nebo logický operátor.
	Dokument	Dokument je vstup nebo výstup činnosti. Může se jednat o nějaký tištěný dokument, email, či něco podobného z čeho se buď čerpají informace, nebo se jím prezentují.
	Databáze	Databáze je také vstup nebo výstup činnosti. Jejím obsahem jsou stejné informace k více položkám. Databáze jsou zpravidla v podobě tabulek
	Procesní rozhraní	Tímto symbolem se dá v procesní mapě ušetřit spousta prostoru. Je-li proces již někde popsán a používá se vícekrát, stačí použít procesní rozhraní. Vyjadřuje odkaz na tento již popsáný proces.
	IT systém	Vyjadřuje v procesu užití počítačového systému. Přiřazuje se k činnosti, ve které je užit.
	Pravidlo AND	Pravidlem „A“ se proces rozdělí na dva zároveň probíhající oddíly. Symbol se musí použít i pro spojení. Může mu předcházet událost i činnost a následuje většinou činnost.
	Pravidlo XOR	Pravidlo XOR uděluje procesu podmínku: pokud nastane jedna situace, vykoná se jiná část procesu než v případě druhé situace. Symbol se musí použít i pro následné spojení procesu v mapě. Zpravidla mu předchází činnost a následuje událost u každé z variant.