

# **Analýza procesů péče o zákazníka a návrh jejich zefektivnění ve firmě SVĚT PLODŮ**

Marek Petruška

---

Bakalářská práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Marek Petruška**  
Osobní číslo: **M19734**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza procesů péče o zákazníka a návrh jejich zefektivnění ve firmě Svět Plodů**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši problematiky procesního řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu.
- Proveďte analýzu současných procesů péče o zákazníka ve vybrané firmě.
- Na základě výsledku analýzy navrhněte zefektivnění procesů a návrhy verifikujte.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014, 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KRIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KUMAR, Akhil. *Business process management*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018, 292 p. ISBN 978-1-138-18185-4.
- ŠPERKA, Roman. *Informační podpora podnikových procesů*. Jesenice: Ekopress, 2019, 191 s. ISBN 978-80-87865-55-2.
- TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 270 s. ISBN 978-80-7478-674-7.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Marek Petruška

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce v teoretické části pojednává o původu procesního řízení a souvisejících pojmech, a dále rozebírá podstatu jednotlivých kroků v rámci řízení podnikových procesů. Tyto kroky, včetně souvisejících metod analýzy a syntézy, jsou následně v praktické části aplikovány na konkrétní situaci oddělení péče o zákazníka ve firmě SVĚT PLODŮ. Pomocí exploračních metod dochází ke sběru dat o procesech, a následně dochází k jejich syntéze do podoby procesního modelu. Výkonnost procesu je vyhodnocena pomocí Value-added analýzy a Root Cause analýzy s využitím techniky dotazování proč. Výkonnost je také změřena a analyzována kvantitativně. Po odhalení úzkých míst, spjatých především s dlouhou čekací dobou, ale také s nadbytečnými kroky, se přednesou návrhy jejich optimalizace. Nový stav procesu je namodelován a následně verifikován pomocí časově a peněžně vyjádřené úspory pro firmu, ale především také vyjádřením zkvalitnění služeb reklamace a zpracování objednávky vyplývající z odstraněné čekací doby a nadbytečných kroků. Zákazník tak dříve uspokojí své přání zároveň při efektivnějším výkonu procesu.

Klíčová slova: řízení podnikových procesů, proces, procesní modelování, procesní analýza, metriky, služby, péče o zákazníka

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis in the theoretical part deals with the origin of process management and related concepts and further construes the nature of individual steps in business process management. These steps, including related methods of analysis and synthesis, are then applied in the practical part to the specific situation of the customer care department in the company SVĚT PLODŮ. Using exploratory methods, the obtained process data are synthesized into a process model. Its performance is then evaluated via Value-added analysis and Root Cause analysis using the technique asking why. Performance is also measured and analysed quantitatively. After the identification of bottlenecks, connected mainly with a long waiting time, but also with unnecessary steps, proposals for their optimization will be presented. The new state of the process is modelled and subsequently verified using time and financial expression of savings for the company, but also by expressing the increased

quality of complaint services and order processing resulting from the removed waiting time and unnecessary steps. The customer thus satisfies his wishes earlier while at the same time is the process performed more efficiently.

Keywords: business process management, process, process modelling, process analysis, metrics, services, customer care

Rád bych tímto poděkoval panu doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení a rady s tím spojené.

Také děkuji firmě SVĚT PLODŮ, především oddělení péče o zákazníka pod vedením Ing. Veroniky Benýškové, která mi při práci byla nápomocna.

A v neposlední řadě také děkuji rodině a blízkým, kteří mě v průběhu psaní podporovali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A POUŽITÉ METODY.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 PŮVOD PROCESNÍHO ŘÍZENÍ A SOUVISEJÍCÍ POJMY.....</b>	<b>14</b>
1.1 PŘECHOD Z TRADIČNÍHO FUNKČNÍHO ŘÍZENÍ NA ŘÍZENÍ PROCESNÍ.....	14
1.2 DEFINICE PROCESU.....	16
1.3 DRUHY PROCESŮ.....	18
1.4 PROCESY VE SLUŽBÁCH.....	19
1.5 PROCESNÍ MAPA A PROCESNÍ MODEL.....	22
1.6 DEFINICE ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ (BPM).....	23
<b>2 PRVNÍ FÁZE ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....</b>	<b>26</b>
2.1 IDENTIFIKACE PROCESŮ.....	26
2.1.1 Stanovení metrik.....	27
2.2 POPISOVÁNÍ PROCESŮ A URČENÍ PROCESNÍ METODIKY.....	29
2.2.1 Modelování procesů.....	31
<b>3 DRUHÁ FÁZE ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....</b>	<b>34</b>
3.1 VÝKONNOSTNÍ ANALÝZA PROCESŮ.....	34
3.1.1 Kvalitativní.....	35
3.1.2 Kvantitativní.....	36
3.2 REDESIGN.....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>40</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY SVĚT PLODŮ.....</b>	<b>41</b>
4.1 SORTIMENT.....	41
4.2 HISTORIE FIRMY.....	41
4.3 POSLÁNÍ, VIZE, HODNOTY A CÍLE.....	44
4.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	45
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROCESŮ.....</b>	<b>47</b>
5.1 IDENTIFIKACE PROCESŮ.....	47
5.1.1 Stanovení metrik.....	49
5.2 POPISOVÁNÍ PROCESŮ A JEJICH MODELACE.....	51
5.2.1 As-is model procesu „reklamace zákazníka“.....	53
5.2.2 As-is model procesu „chyba v doručovací adrese“.....	59
5.2.3 As-is model procesu „nákup zákazníka jedné země na e-shopu druhé země“.....	60
5.2.4 As-is model procesu „chyba u voucheru“.....	61



<b>6</b>	<b>NÁVRHY ZEFEKTIVNĚNÍ PROCESŮ.....</b>	<b>63</b>
6.1	ANALÝZA VÝKONNOSTI PROCESŮ A JEJICH NÁSLEDNÁ OPTIMALIZACE.....	63
6.1.1	To-be model procesu „reklamace zákazníka“ .....	63
6.1.2	To-be model procesu „chyba v doručovací adrese“ .....	69
6.1.3	To-be model procesu „nákup zákazníka jedné země na e-shopu druhé země“ .....	71
6.1.4	To-be model procesu „chyba u voucheru“ .....	72
6.2	ZÁVĚREČNÉ SHRnutí VÝSLEDNÝCH NÁVRHŮ A JINÁ DOPORUČENÍ.....	72
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>83</b>

## ÚVOD

Růst konkurenční nabídky, napříč různými odvětvími trhu, staví poptávajícího do výhodné pozice a ten se tak stává středobodem zájmu každé firmy. Zákazníkem vnímaná kvalita produktů a služeb by měla být soustavně zjišťována, následně analyzována a dle toho by se měly činit kroky k pozvednutí kvality na vyšší úroveň. Základem je dodávat produkty, které přímo tvoří zdroj příjmu firmy, v požadované kvalitě. Na to se zaměřovaly firmy odjakživa a na trhu se tak nachází mnoho výrobků stejné, nebo velmi podobné kvality. Větší potenciál, jak se stát lepší než druhá firma, momentálně naskytá kvalitní zákaznická péče. Firmy by se proto v dnešní době měly zabývat řízením vztahů se zákazníky a zjišťovat tak jejich požadavky, preference, snažit se porozumět jejich chování a podle toho modifikovat své nabízené produkty, a především právě důležité doprovodné služby.

V práci se autor věnuje řízení podnikových procesů, jakožto způsobu, který dokáže pomoci s následným zkvalitněním výstupů firmy. Analýza procesů se totiž zabývá podstatou fungování jednotlivých procesů vedoucí ideálně ke spokojenému zákazníkovi. Sled jednotlivých činností by měl být vykonáván co nejefektivněji tak, aby se firma chovala ekonomicky a zároveň proces dosahoval kvality požadované zákazníkem, či dokonce vyšší.

Čtenáře v počátku teoretické části čeká objasnění základních pojmů spjatých s procesním řízením, které zajistí lepší chápání následujících kapitol. Ty se již zabývají teoretickým vymezením jednotlivých kroků v rámci řízení podnikových procesů. Začíná se analýzou současného stavu, jejímž výstupem jsou procesní modely s jasně nadefinovanými a popsanými shluky reálně prováděných činností. Ty jsou následně vyhodnoceny jako funkční či nefunkční a podle toho nastává formulace případných návrhů na jejich zefektivnění. Budoucí stav je pak znovu namodelován a již připraven k implementaci.

V praktické části dochází k realizaci všech kroků řízení podnikových procesů na reálné situaci firmy SVĚT PLODŮ s.r.o., konkrétně jejich oddělení péče o zákazníky. Řízení je rozděleno do dvou fází, přičemž první se snaží o věrnou interpretaci momentálního stavu procesů uvnitř oddělení. Identifikují se tak jednotlivé procesy, vymezí se jejich hranice a nastaví se metriky pro měření jejich výkonu. V následujícím kroku proběhne sběr veškerých informací o procesech a ty jsou zaznamenány a namodelovány vhodnou metodikou. V druhé fázi nastává hodnocení současného stavu a navržení změn vedoucí k jejich optimalizaci. Začíná se výkonnostní analýzou, pomocí níž bude zhodnocena kondice procesu. Dojde tak k odhalení úzkých míst a příčin chybovosti. V tuto chvíli vzniká prostor pro namodelování

nového, žádoucího stavu a interpretace návrhu jejího zefektivnění. V neposlední řadě nastane také verifikace návrhu skrze zpětný pohled na provedené analýzy, včetně vyjádření úspory v čase a peněžních jednotkách. Zefektivněné procesy povedou navíc ke zkvalitnění služeb.

## CÍLE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cílem práce je zanalyzovat současný stav procesů péče o zákazníka a navrhnout jejich optimalizaci ve firmě SVĚT PLODŮ.

Dílčím cílem pak je zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům, který vyplývá z verifikovaných a implementovaných návrhů.

K dosažení těchto cílů bude potřeba projít všemi kroky řízení podnikových procesů, v nichž se využijí různé metody analýzy a syntézy. Použitím exploračních metod dochází ke sběru dat o procesech, které jsou následně syntetizovány pomocí procesního modelování. Takto zpracované procesní modely budou podrobeny dílčím výkonnostním analýzám k odhalení neefektivit. Konkrétně se jedná o použití kvalitativní analýzy Value-added a Root cause, kde bude využita technika dotazování proč. Proběhne také analýza kvantitativní, založená na práci s nově nastavenými metrikami výkonu procesu. Odhalená neefektivnost, chybovost a jejich příčina, vede k formulování návrhu zefektivnění. Podoba nového procesu bude znovu namodelována a tyto modely žádoucího stavu procesu firmě poslouží při jeho následném zavádění. Verifikace návrhu proběhne pomocí vyjádření časové a navíc peněžní úspory z něj plynoucí. K jejímu vyčíslení bude použita metoda kalkulace nákladů na výkon procesu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PŮVOD PROCESNÍHO ŘÍZENÍ A SOUVISEJÍCÍ POJMY

V první kapitole proběhne seznámení s historickým vývojem chápání procesů a přístupu k jejich vykonávání. Nadefinují se klíčové pojmy, jako je například proces a jeho dělení, které pomůžou k pochopení principu procesního řízení. Závěrem se představí jednotlivé kroky tvořící řízení podnikových procesů.

### 1.1 Přejchod z tradičního funkčního řízení na řízení procesní

Funkční řízení vznikalo v době velké průmyslové revoluce a tento přístup následně zastávaly velké firmy a organizace od 19. století až po podstatnou část 20. století. (Šperka, 2019)

Tradiční funkční model je založen na hierarchické dekompozici organizačních struktur. Výsledkem je tak podnik rozdělený na jednotlivé organizační útvary až po jednotlivá funkční místa. Funkce označuje dílčí vykonávanou činnost bez dalších souvislostí. Každý útvar má zpravidla vlastní agendu, pravomoci a svoji odpovědnost. **Funkční pojetí řízení** se především zabývá dělbu práce, specializací pracovníků a jejich kompetencí.

Jinými slovy jde o **seskupení orientovaná dle dovedností a předpokládaných úkolů**, do kterých **následně organizujeme naše aktivity**, jako je například výroba, nákup, prodej a finance.

Efektivitou práce každého zaměstnance má být dosahováno efektivitu celého podniku, snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti podniku. (Řepa, 2012)

Funkční řízení je typicky prezentováno schématem organizační struktury, ve které je vyjádřen vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými pracovníky a organizačními jednotkami. Častými nedostatky jsou nejasná rozhraní pravomocí a odpovědností mezi jednotlivými útvary, obzvláště pokud reálný proces prochází více útvary podniku. Můžou mezi nimi vznikat komunikační a kompetenční bariéry, které spolupráci značně komplikují. Různé funkce mají lokálně omezený pohled, a tak se o další průběh procesu, který jejich funkci již zdánlivě neovlivňuje, nezajímají. Sledují pouze své cíle a zájmy, které často bývají v rozporu s jinými útvary. (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014)

Vedoucí pracovníci spatřovali u funkčního řízení za výhodné to, že zohledňovala existenci méně vzdělaných a zároveň vysoce specializovaných pracovníků. Organizace založené na specializaci a dělbu práce dosahují sice optimalizace efektivitu jednotlivých dílčích činností, nicméně neduhy ve vzájemné komunikaci mezi útvary nakonec stejně vedou k prodloužení celkové doby potřebné k vykonání procesů. Dobu výkonu často prodlužuje také striktní

dodržování hierarchie nadřízenosti a podřízenosti v rámci útvaru, kdy pracovník často musí informace konzultovat se svým vedoucím, než je možné ho předat jiné funkci, kde má být informace bezprostředně použita. (Řepa, 2012; Tuček, Hrabal, Trčka, 2014)

Koncem 20. století si v zájmu zvyšování konkurenceschopnosti začaly velké firmy uvědomovat, že jim dosavadní způsob řízení způsobuje značně neefektivní hospodaření. Firmy praktikující tento přístup byly často přezaměstnané díky přílišné specializaci uplatňované při tvorbě pracovních míst. Malá míra centralizace firemních funkcí zase vedla k multiplicitnímu vykonávání některých procesů v různých organizačních jednotkách podniku. Takto najatý zaměstnanec nemusí ani svoji specializaci plně využít a následně při častém předávání procesu vyvolává vyšší zátěž na vnitrofiremní komunikaci.

Výsledkem byl nový, **procesní přístup k řízení**. Jedná se o **horizontální řízení na základě procesů probíhajících napříč organizační strukturou** a sjednocuje jejich zaměření na společné dosahování výsledků, které mají vazbu na stanovené cíle. Na podnik se tak již nenahlíží jako na soubor funkcí, nýbrž jako na soubor procesů. Organizační struktura je přizpůsobena procesům tak, aby co nejvíce podporovala přirozený sled činností procesu bez větších zdržení a jiných neefektivit. (Šmída, 2007)

„Procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie podniku a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle“ (Šmída, 2007, str. 30)

Výhoda procesního řízení oproti tomu funkčnímu je zajisté odstranění organizačních bariér uvnitř přirozeného běhu procesu. Operátoři a nově také vlastníci procesu (osoby odpovědné za chod celého procesu, se zájmem řešení nedostatků a jejich optimalizace) mají nyní nadhled nad celým procesem a veškerou pravomoc do běhu celého procesu zasahovat. Nestane se tak, že by jedno oddělení optimalizovalo pouze svůj podíl na procesu na úkor chodu procesu jako celku. Identifikují se tak cíle pro daný proces, které jsou společné pro všechny zúčastněné osoby a organizační útvary. Vzniká vzájemná sounáležitost a potřeba společně produkovat ty nejlepší výkony. Procesní řízení se orientuje na požadavky zákazníka a vnímá neustálé změny okolí, dle nichž je pak schopno proces jednoduchým způsobem, a tedy i často modifikovat. (Šperka, 2019; Tuček, Hrabal a Trčka, 2014)

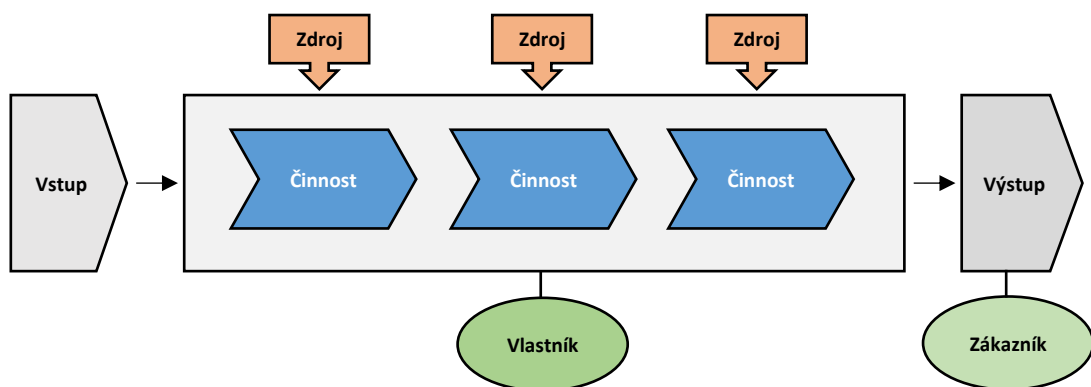
## 1.2 Definice procesu

Norma ČSN EN ISO 9001 definuje proces jako **soubor vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.**

Rozsáhlejší definice poskytuje Grasserová (2008), která chápe proces jako *strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce – postup tvorby přidané hodnoty – postupující od jednoho pracovníka k dalšímu (v případě složitých procesů z jednoho útvaru do druhého), poskytující měřitelnou službu anebo produkt internímu anebo externímu zákazníkovi za předpokladu přeměny vstupů na výstupy a využívání zdrojů.* (Šperka, 2019)

Kompromisem mezi zmíněnými dvěma definicemi je pak: *Proces je definovaný sled opakujících se činností s jasně stanoveným vstupem a výstupem, dobou trvání a měřitelnými ukazateli, který přidává hodnotu zákazníkovi procesu a přispívá k dosahování cílů společnosti.* (Janišová a Křivánek, 2013, s.127)

Aby ve firmě nezavládl úplný chaos, musí být procesy nějak nastavené a nějak řízené. K tomu je potřeba chápat význam jednotlivých procesů ve firmě a znát o nich veškeré informace. (Kumar, 2018)



Obrázek 1 Proces (vlastní zpracování)

**Vstupem** do procesu rozumíme hmotné i nehmotné požadavky k provedení transformace na výstup. Jde o materiál, či různé dokumenty a informace, které se v procesu využívají. Může se jednat o externí vstupy od dodavatele, jako je nakoupený materiál, ale i od zákazníka, jako jsou důležité požadavky na kvalitu výstupu. Interní vstupem je zase výstup jiného, předcházejícího firemního procesu.



**Výstupem** je primárně požadovaný výrobek anebo služba, ale také vedlejší produkt, který při procesu vzniká a najde si svého zákazníka. Výstupy mohou sloužit ke spotřebě (externí zákazník), nebo také jako vstup do dalšího procesu (interní zákazník). Může se rovněž jednat o různá vzniklá data potřebná k řízení podniku.

**Zdroje** procesu jsou hnacím motorem transformace. Z ekonomického hlediska se také jedná o vstupy, v tomto případě se ale zdroje využívají k přeměně vstupů na výstupy. Jedná se tedy o zaměstnance, strojní vybavení, technologie.

Každý proces má svého **zákazníka**. Ten může být jak interní – zaměstnanec firmy, tak externí – konečný spotřebitel. Oba typy zákazníků požadují výstup v určité kvalitě a včas. Interní zákazník to vyžaduje proto, aby mohl vůbec provést další procesní úkon, závisí na něm totiž návazné procesy a ty všechny ovlivňují kvalitu finálního výstupu pro externího zákazníka. Pro něj proces vytváří hodnotu, která uspokojuje jeho přání a potřeby a nabízí za ni protihodnotu nejčastěji ve formě peněz.

Jednotlivé **činnosti procesu** jsou nezbytné kroky postupně přispívající k dosažení výstupu v požadované kvalitě co nejefektivnějším způsobem. Činnost procesu se spouští událostí nebo nějakým požadavkem, který reprezentuje příjem vstupů do procesu. Například u nevýrobního procesu jde o příchozí hovor od zákazníka na oddělení zákaznické péče. Ukončení procesu zase ohraničuje vznik výstupu, tím může být spokojený zákazník s vyřešeným problémem.

Člověk, který na proces a jeho výše zmíněné charakteristiky dohlíží a je za něj odpovědný, se nazývá **vlastník procesu**. Disponuje pravomocemi ke správě procesu, monitoruje a řeší vzniklé problémy. Proaktivně se tak zabývá systematickým zlepšováním efektivity procesu.

**Operátor procesu** je pak zaměstnanec firmy, který proces, nebo jeho část, vykonává. Dle komplikovanosti procesu může být různý počet operátorů. Pokud se zároveň nejedná také o vlastníka, může ze své pozice přímo ovlivnit pouze výkonnost nebo kvalitu procesu.

**Procesní analytik** je osoba odpovídající za řízení podnikových procesů. Vykonává veškeré činnosti s ním spjaté, od identifikace a modelování procesů, přes analýzu, až po redesign. V průběhu toho úzce spolupracuje s operátory procesu. O průběhu řízení podává zprávy managementu a vlastníkovi procesu. Dále také koordinuje implementaci návrhů zefektivnění za pomoci systémových inženýrů.

**Systémoví inženýři** jsou angažováni při redesignu a implementaci. Spolupracují s analytikem, slouží mu ke konzultaci požadavků na systém a poskytují informace o

funkčnosti provedení návrhu zefektivnění. Dostávají se také do kontaktu s vlastníkem a operátory procesu, aby tak zajistili efektivní práci systému vzhledem k jejím požadavkům v operativě. (Januška, 2018; Tuček, Hrabal a Trčka, 2014)

### 1.3 Druhy procesů

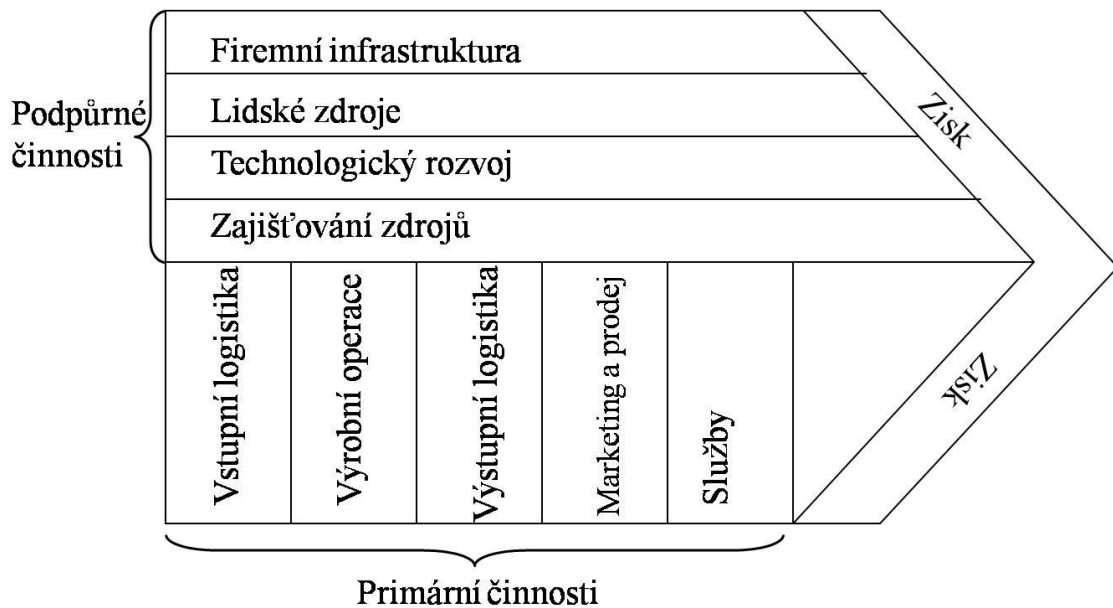
Historicky nejvýznamnější kategorizace podnikových procesů je z roku 1985 *model hodnotového řetězce* (Value Chain model) Michaela Portera. Tento model poukazuje na všechny druhy činností vykonávané firmou potřebné k tvorbě výstupu a jeho doručení zákazníkovi. Způsob, jakým jsou tyto činnosti vykonávány, vede k analýze silných stránek a identifikaci konkurenční výhody. Porter dělí procesy do dvou hlavních skupin, a to na klíčové a podpůrné.

**Klíčové procesy** se podílí na základní tvorbě hodnoty pro podnik. To vše začíná od *vstupní logistiky*, což zahrnuje vztah s dodavateli a veškeré aktivity spojené s příjmem, skladováním a distribucí vstupů do výroby. Na to navazují *výrobní operace* – veškeré činnosti vedoucí k transformaci vstupů na výstupy. *Výstupní logistika* zahrnuje aktivity potřebné pro uskladnění a distribuci výstupů. *Marketing a prodej* informuje zákazníky o zboží a snaží se podpořit prodej, přesvědčit zákazníka o nákupu. Poslední kategorií klíčových procesů jsou *služby* zákazníkovi po prodeji a doručení původně objednaného produktu.

**Podpůrné procesy** umožňují vykonávání procesů klíčových a obecně chod podniku. Tyto procesy netvoří přímo zisk, již tedy nejsou orientovány čistě na zákazníka. Porter dále člení tyto procesy do skupin. Jedná se o infrastrukturu – propojení společnosti, jejích částí, funkcí a oddělení; poté i řízení lidských zdrojů, technologický vývoj a řízení kvality při nákupu vstupů.

Často se také v literatuře lze setkat se třetím typem procesů, a to jsou **procesy řídicí**. Tento typ procesů by se z modelu Michaela Portera dostal extrahováním některých procesů z kategorie podpůrných. Jedná se totiž o procesy nutné pro chod podniku, ale samy o sobě nevytvářejí podniku zisk. Příkladem je plánování, koordinace a vytváření strategie. Do nich také spadá právě řízení podnikových procesů. (Hučka, 2017; Harmon, 2014)

Rozlišení procesů na klíčové, podpůrné a řídicí má pro společnost strategický význam a je důležité si ho uvědomovat, často k tomuto rozdělení dochází v průběhu životního cyklu řízení podnikových procesů, konkrétně v úvodní fázi *identifikace procesů*. (Šperka, 2019)



Obrázek 2 Porterův model hodnotového řetězce (vlastní zpracování)

#### 1.4 Procesy ve službách

Aktuální situace na trhu je s přibývajícím lety stále více konkurenční a v oblasti prodeje potravin je tomu obzvláště tak. Navíc v dnešním světě po pandemii Covid-19, ještě více než kdy dříve, zákazník využívá k nákupu internet a nakupuje na e-shopu. Konkurence je tak vzdálená prakticky na jedno kliknutí. Pro zákazníka je tedy nyní jednodušší si vybrat a přecházet ke konkurenci. Má tedy velmi silnou pozici a je na každé firmě, aby si ho nějakým způsobem získala. To vyvíjí neustálý tlak na služby – péči o zákazníka, jejichž kvalita dokáže značně ovlivnit spotřebitelské jednání. Zákazník, který má firmu opravdu rád, mnohem ochotněji nakupuje a sděluje okolí své pocity, čímž dělá firmě nejlepší možnou reklamu.

Zlepšení vztahů se zákazníky lze dosáhnout, pokud se bude firma řídit následujícím výčtem několika pravidel:

- rychlé reagování – na poptávku po zboží, dotazy atd.
- nasloucháním zákazníkům – čtení recenzí, přímé oslovení na prodejnách a po telefonu, dotazování v rámci volání s klienty
- analyzování stížností a ztráty zákazníka
- vycházení vstříc
- usnadnění reklamací a vrácení zboží

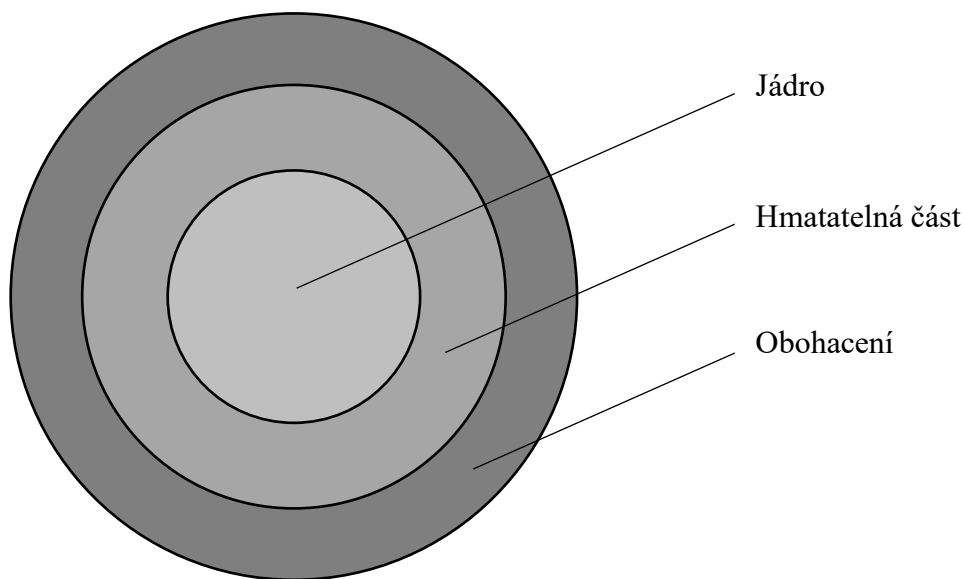
- vyznávání úcty (Roženský, 2021)

Tyto pravidla je důležité brát v potaz při realizaci řízení podnikových procesů v oblasti péče o zákazníky. A podle nich procesy optimalizovat, čímž dosáhneme větší spokojenosti zákazníka čili kvality výstupu procesu.

**Řízení vztahů se zákazníky neboli CRM** se na přesyceném trhu stává jednou z nejdůležitějších výzev, která před firmou stojí. Účelem řízení vztahů se zákazníky není pouze jednou prodat, ale vytvořit oboustrannou vazbu založenou na důvěře a vytvořit tak zákaznický orientovanou organizaci. Důležité je uvědomění si, že **získání nového zákazníka je pro firmu značně nákladná operace, proto je účinnější dbát na udržení těch stávajících**. Firma se stává pro svého zákazníka poradcem, na kterého se v případě potřeby může s důvěrou obrátit, pomůže mu vyřešit jakýkoliv problém, či poradit s koupí vhodného produktu. Takto vybudovaného vztahu lze využít v mnoha směrech. Ze zjištěných preferencích zákazníka může firma nabízet personalizovaný obsah, nové produkty a jiné služby, dále posilovat loajalitu klienta odměňováním ve formě slev a jiných bonusů, a tím vším tak předcházet odchodu klienta. (Hommerová, 2012)

Samozřejmostí je v dnešním světě digitalizace podpora CRM pomocí softwarů k tomu určených. Ty informace o zákaznících snadno shromažďují, třídí a přehledně zpracovávají. Umožňují vedení množství zajímavých celofiremních metrik, a to vše slouží managementu k efektivnímu řízení, včetně řízení podnikových procesů. (Roženský, 2021)

**Péče o zákazníka** je doprovodná služba k hmotnému produktu, zvyšující hodnotu produktu pro zákazníka. Z marketingové struktury produktu známe jeho 3 vrstvy. **Jádro** produktu, které řeší přání a potřeby zákazníka, tvoří podstatu produktu. To ovlivňují procesy spjaté s nákupem surovin a následnou výrobou. Dále druhá vrstva – **hmatatelná část** výrobku, určující úroveň kvality a funkce výrobku, je spjata s procesy výběru dodavatele, zpracování, balení, budování značky a stylu provedení. Poslední roky se tedy dostává do popředí také vrstva třetí – obohacení výrobku o doprovodné služby spjaté s péčí o zákazníka, která značně ovlivňuje rozhodnutí o koupi u daného prodejce. (Boučková 2003)



Obrázek 3 Struktura komplexního výrobku (vlastní zpracování)

Služby jsou souborem aktivit orientovaných na zákazníka, daným povahou výrobku a typem zákazníka. Služby se dají rozdělit dle času jejich poskytování na:

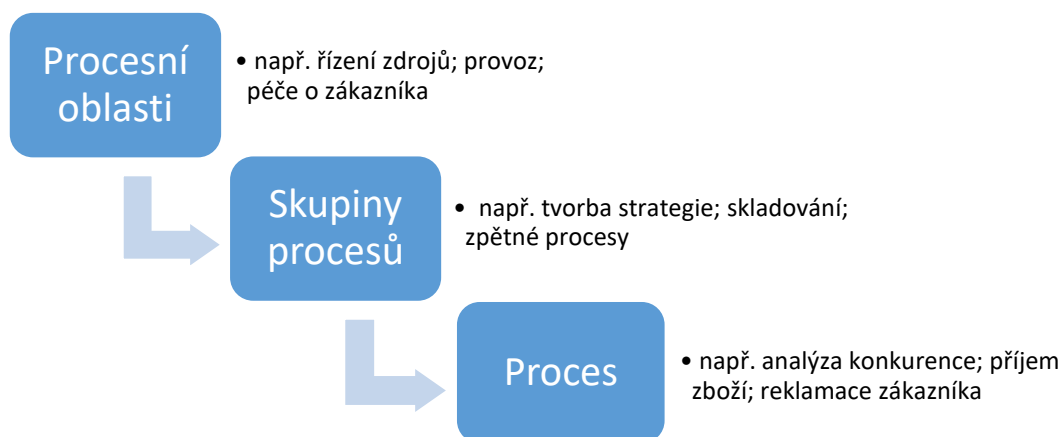
- **Předprodejní služby** – poskytované před realizací nákupu; může jít o nějakou formu konzultace s potenciálním zákazníkem (osobně na prodejně, telefonicky, e-mailem, či ideálně aby se zákazník vše dočetl na webu) o pro něj vhodných produktech a jejich následném využití. Tento typ služeb utváří příhodné prostředí pro realizaci objednávky.
- **Prodejní služby** – souvisí s prodejem, co nejrychlejší vyřízení zadané objednávky spolu s poskytnutím všech potřebných informací a dokumentů zákazníkovi.
- **Poprodejní služby** – je označení pro všechny aktivity, které podporují výrobek ve fázi jeho používání a zabezpečují realizaci nápravy vzniklých nesrovnalostí. Jde o ze zákona 14denní lhůtu pro vrácení zboží, dále o reklamaci a způsob řešení jejich vzniklých příslušných náhrad, ale jde také o další komunikaci se zákazníkem, která udržuje jeho podvědomí o firmě, nabízí mu různé rady a tipy ohledně firemního portfolia produktů. (Boučková 2003)

## 1.5 Procesní mapa a procesní model

Výstup etapy modelování je tzv. procesní struktura (někdy známá pod pojmem procesní architektura). Procesní architektura je souhrn veškerých modelačních dokumentů rozdělený do několika úrovní dle detailnosti pohledu na proces. Počet úrovní procesní architektury se může lišit dle velikosti firmy a složitosti jejích procesů. Paušálně se rozeznávají tři základní úrovně procesní architektury. A to: procesní mapa, abstraktní procesní model a detailní procesní model. (Janišová a Křivánek, 2013)

Základní dokument procesní architektury se nazývá *procesní mapa*, někdy také globální procesní model. Toto druhé pojmenování dává větší představu, o co jde. Jedná se o nejvyšší, nejobecnější úroveň zobrazení procesní struktury, které ukazuje souvislosti základních vykonávaných procesů uvnitř podniku. (Řepa, 2012)

Konkrétní definice by mohla znít následovně: **Procesní mapa je systematické znázornění hierarchie procesů** představující komplexní přehled procesního systému, konkrétně existenci a vzájemné vztahy **jednotlivých procesních oblastí, skupin procesů a jednotlivých procesů**, to vše ještě např. ve zjednodušeném rozdělení na klíčové a podpůrné procesy, někdy také řídicí. (Janišová a Křivánek, 2013)



Obrázek 4 Procesní architektura (vlastní zpracování)

Procesní mapa je vlastně nejvyšší abstrakce procesů, ukazuje nám kontext základních procesů, jejich zařazení do různých procesních skupin a oblastí. Tento komplexní soubor procesů je rozčleněn dle priorit určující jejich druh a identifikovanými vztahy mezi nimi. **Procesy mohou být vzájemně nezávislé, nebo jeden proces (*podproces*) může být**

**součástí jiného.** Definuje priority řízení a rozsah procesního modelování a BPM projektu, a rovněž zachycuje vazby podniku na okolí, především tedy dodavatele a odběratele. (Hučka, 2017)

**Dynamické modely procesů, vytvořené pomocí speciálního softwaru,** dovolují postupování mezi jednotlivými úrovněmi procesní architektury od procesní mapy, přes abstraktní procesní modely, až do dílčích, dále nedělitelných procesních modelů. Při úvodním náhledu tak můžeme vidět nejobecnější vrcholovou strukturu rozdělenou na procesní oblasti, dále úroveň skupiny procesů a poté detailní rozklad procesů na jednotlivé činnosti v rámci konkrétních procesních modelů. (Janišová a Křivánek, 2012)

**Procesní model** poskytuje již detailnější zobrazení než procesní mapa. V procesním modelu je znázorněna **posloupnost činností konkrétního procesu**, tedy jak jdou jednotlivé aktivity nebo kroky procesu za sebou. Jedná se vlastně o popis toku práce neboli workflow. Popisuje také odpovědné osoby za chod procesu a další podrobnosti.

Čím je proces složitější – delší, zahrnující více lidí, z více organizačních jednotek, a čím více je proces klíčový pro fungování podniku – tím důležitější je mít vše v rámci procesního modelu jasně nadefinované a připravené řídit. (Řepa, 2012)

Procesní model může mít různou podobu dle způsobu jeho tvorby. Ten se liší opět podle počtu, typu a složitosti analyzovaných procesů. (více se o tvorbě procesního modelu a jeho podobě pojednává v kapitole 2.2.1 – Modelování procesů.)

Takto zpracované modely využijí například manažeři při cílené diskusi k odhalení neefektivnosti a při následné snaze proces optimalizovat. Jindy může model posloužit jako dokument pro potřeby interních pracovníků, například při rozšiřování jejich kompetencí. Stejně tak mohou modely sloužit při komunikaci s externími uživateli při zavádění vnitropodnikového informačního systému, konkrétně před jeho implementací a docílit tak lepšího nastavení systému pro konkrétní firemní prostředí. (Hučka 2017; Šperka, 2019)

## 1.6 Definice řízení podnikových procesů (BPM)

Mezinárodně užívaná zkratka BPM, znamenající Business Process Management, je jednou ze základních oblastí managementu odrážející principy procesního přístupu k řízení firmy. **Manažer pomocí různých nástrojů, technik a systémů využívá znalostí, zkušeností a dovedností k plánování, sledování a zefektivnění výkonnosti firemních procesů.** Konkrétněji řečeno je řízení podnikových procesů o definování procesů a ustanovení

odpovědnostních rolí za jeho výsledky, koordinování procesních toků, měření a hodnocení výkonnosti procesů a v neposlední řadě nalézání příležitostí k jejich kontinuálnímu zlepšování. K tomu je potřeba, aby manažer průběh procesu znal, věděl souvislosti, jejich návaznost a způsob, jakým daný proces přispívá k tvorbě hodnoty a chodu podniku. (Oakland, 2014)

Dobrou firmu lze mimo jiné poznat tak, že řízení podnikových procesů je jednou ze základních a denních aktivit jejich manažerů. Pomyslný **cyklus BPM by měl probíhat nepřetržitě a neustále se opakovat**, čímž je schopný firmě zajistit šanci udržet se na trhu a obstát v prostředí rozrůstající se konkurence. Neustálé změny v okolním světě firmy totiž naskýtají mnohé příležitosti, jak zlepšit chod firmy skrze probíhající procesy v něm, a tím vylepšit své postavení na trhu. (Jeston, 2018)

Zmíněný **cyklus BPM se skládá z několika různých kroků**, ve kterém jsou využity různé metody k dosažení žádoucího zefektivnění procesů. Pokud podnik s řízením podnikových procesů začíná, je třeba **identifikovat veškeré procesy** uvnitř podniku a následně z nich určit procesy prioritní, které budou účastny dalších kroků BPM činnosti. Zpravidla se jedná především o procesy klíčové, které značně ovlivňují chod podniku a jeho ziskovost. V této fázi také často dochází ke stanovení metrik pro měření výkonnosti procesu či souvisejících potřebných informací, které slouží k monitoringu a následnému vyhodnocení příležitosti pro optimalizaci. Druhým krokem BPM cyklu je **popisování vybraných procesů** a modelace jejich podoby. To začíná sběrem veškerých informací o procesech a jejich následné promítnutí do patřičné dokumentace. K tomu se váže zvolení vhodné metodiky pro přehledné znázornění procesu. Tyto dva kroky lze zobecnit do **první fáze řízení podnikových procesů**. V ní se tedy jedná o **poznání a reálný pohled na momentální situaci fungování uvnitř podniku**.

Následující **druhá fáze řízení podnikových procesů** se již věnuje **hodnocení zmapovaného stavu**. Jsou v ní provedeny dílčí **výkonnostní analýzy**, jednotlivé techniky, které odhalují neefektivnosti způsobující špatnou kondici procesu. Následně dochází k tzv. **redesignu**, modelaci ideálního stavu, který se objevených úzkých míst zbavuje. Pomocí stanovených metrik lze vyjádřit úsporu různých variant optimalizace a následně dochází k implementaci. Po takto dokončeném cyklu je vhodné nový stav monitorovat, dochází tak ke kontrole reality s očekáváním, zdali bylo dosaženo požadovaných cílů. (Šperka, 2019; Tuček, Hrabal, Trčka, 2014)



Pokud je daná firma ve fázi růstu, tedy jim roste počet vykonávaných procesů a jejich složitost, roste také potřeba zvyšovat úroveň řízení podnikových procesů. Tzv. BPM zralost lze navýšit dvěma různými způsoby. Prvním je **tvorba procesního týmu**, který se skládá z více analytiků a procesních inženýrů; každý může mít různou specializaci a odbornost, kterou využije v různých krocích cyklu. Řízení podnikových procesů má interdisciplinární charakter, a proto je dobré mít v týmu různorodě zaměřené členy a pomocí synergického efektu tak dosáhnout lepších výsledků. Někteří členové se tak budou soustředit spíše na byznys směr spojený s organizačními aspekty, požadavky a výkonem procesu. Jiní budou zase znalci IT s ohledem na automatizaci. Druhým způsobem pozvednutí BPM na vyšší úroveň je **využití softwarové podpory**. Poskytovatelé BPM nástrojů se buď zaměřují na různé kroky cyklu anebo nabízí komplexní řešení. V obou případech je potřeba brát v potaz zvyšující se nákladovost a zvážit tak ekonomickou únosnost tohoto projektu. (Januška, 2018; Jeston, 2018)

## 2 PRVNÍ FÁZE ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Životní cyklus BPM se skládá z mnoha kroků, které jsou pro přehlednost rozděleny do dvou fází, které tvoří dvě samostatné hlavní kapitoly. První fáze se zabývá odhalením předmětu řízení podnikových procesů čili jednotlivých procesů, u kterých se poté určí metriky potřebné pro pozdější analýzu jejich kondice provedenou ve druhé fázi. Dochází ke sběru relevantních informací a na základě nich k popisování procesů. Získané informace o procesech se dosazují do jednotlivých procesních modelů dle úrovně abstrakce, čímž se buduje procesní architektura.

### 2.1 Identifikace procesů

Výstupem prvního kroku životního cyklu BPM by měla být vždy odpověď na otázku: *Které podnikové procesy plánujeme zlepšit?* Koloběh cyklu BPM často začíná nějakou chybou v operativě, které v nás vyvolá pocit úplné či částečné nefunkčnosti některého procesu a nutnost řešit jeho optimalizaci. Tato chyba ale nemusí být na první pohled vždy zřejmá. Může se jednat pouze o jemné neefektivnosti, jejichž postupné optimalizování může vést k důležitému výkonnostnímu posunu firmy.

Odpověď na tuto otázku závisí na zkušenostech firmy nebo organizace s procesním řízením v minulosti. Zdali se podnik procesním řízením již zabýval, pravděpodobně bude mít vytvořený nějaký seznam podnikových procesů a alespoň částečně nadefinovaný jejich rozsah. V organizacích, které se doposud problematikou procesního řízení nezabývaly, musí BPM tým začít s identifikací procesů, jichž se BPM bude primárně týkat. Zpočátku je potřeba si **zaznačit veškeré procesy vyskytující se v podniku**. Nejde o přesnou specifikaci procesu a jejich vzájemných vztahů, ale především o jejich pochopení a seznámení se se situací z hlediska výkonnosti a propojení. Je důležité pochopit, jaký má daný proces výstup a jaké další procesy na něm závisí. Toho lze dosáhnout ve spolupráci procesního analytika (vedoucího řízení podnikových procesů) s vedoucími procesních oblastí, nebo organizačních útvarů, kteří by měli mít přehled o všech vykonávaných procesech spadajících pod jejich dohled. Společně by měli dojít k ideální klasifikaci procesu tak, aby nebyl obsah jeho činností příliš rozsáhlý či naopak. Některé firmy, zejména menšího charakteru, mohou preferovat menší počet procesů bez rozeznávání jejich druhů (viz kapitola 1.3), ale za to poměrně rozsáhlých a komplikovaných. Budou tak obsahovat více činností a případně i více operátorů procesu. To může být problematické na řízení ve smyslu flexibility a rychlosti

akce. Úkolem této fáze je tedy nalezení kompromisu mezi rozsahem a schopností řízení procesu. (Šperka, 2019; Brocke a Rosemann, 2015)

Určení hranic procesu, kdy konkrétní proces začíná a kdy je dokončen, se stává časem stále složitější. Děje se tak vzhledem k rostoucí složitosti a délce procesů, které často procházejí několika organizačními jednotkami podniku nebo úplně přesahují hranice společnosti. Je také nutné brát v úvahu dynamiku prostředí – to, že každý proces je v určitém okamžiku stádia vývoje, jednotlivé události spouštějí či přerušují jiné procesy a všechny procesy navíc podléhají změnám, a to ať plánovaným či spontánním v důsledku působících vlivů a rizikových faktorů. Je tedy vhodné identifikaci procesů provádět opakovaně. Z některých vyvstalých složitých procesů tak udělat dva jednodušší, vzájemně propojené procesy. (Řepa, 2012)

Následně je potřeba si uvědomit, že BPM tvoří firmě náklady a s rostoucím rozsahem projektu úměrně rostou také potřebné prostředky k jeho financování. Aby se tento projekt stal udržitelným a rentabilním, podnik musí věnovat svoji pozornost především procesům zajišťující fungování jejich hlavní vykonávané činnosti. To vede k druhé části identifikaci procesů a tou je **vyhodnocení priority procesů**. Procesy, které si zaslouží vysokou prioritu čili by se na ně měl podnik více zaměřit, hlouběji rozebrat v procesních modelech a následně se pravidelně věnovat jejich optimalizaci, jsou zvoleny na základě toho, zdali jsou **důležité pro plnění strategických cílů, anebo se o nich přímo ví, že způsobují některé problémy**. Důležité je také zvážit, do jaké míry je možné je řídit. Procesy, které jsou například určitým způsobem regulovány vyšší mocí, není žádoucí zapojovat do cyklu BPM na pravidelné a časté bázi. Na základě obecně známého dělení procesů je možno konstatovat, že hlavním středem zájmu budou procesy klíčové. (Darnton, 2012; Šperka 2019)

Veškeré identifikované procesy se promítnou do procesní architektury, konkrétně do procesní mapy, kde uvidíme jejich kontext a vzájemnou provázanost. (Hučka, 2017)

### 2.1.1 Stanovení metrik

Obecně by účelem BPM mělo být to, aby analyzované podnikové procesy vedly ke konzistentním pozitivním výstupům a přinášely organizaci nebo podniku ve styku se zákazníky přidanou hodnotu. K dosažení tohoto je klíčovým krokem BPM činnosti měření. Jak totiž říká Peter Drucker: *Když něco nemůžete změřit, nemůžete to ani řídit.*

Aby mohlo vůbec k hlubší analýze podnikových procesů dojít, je třeba nejprve určit vlastnosti procesů, které budeme měřit a následně určit způsob, jakým měření proběhne.

Způsoby a nástroje měření kondice procesu se nazývají **metriky**. Identifikace těchto metrik tvoří v rámci BPM činnosti součást fáze *identifikace procesů*, i když v některých případech ji lze posunout do dalších fází. (Šperka, 2019)

**Procesní výkonnostní metriky**, často používaný výraz KPI (key performance indicators), jsou především kvantifikovatelné ukazatele kondice procesu. Metriky se dají aplikovat na různé oblasti řízení podniku či jako globální ukazatele úspěšnosti firmy. Vždy jsou však spjaté s nějakým procesem nebo více procesy. Tyto ukazatele slouží vedení firmy k vyjádření cílů v číselné podobě a jako indikátor jejich dosahování. (Parmenter, 2020)

Firmy se v rámci řízení podnikových procesů snaží o to, aby jejich procesy byly rychlejší, levnější a zároveň kvalitnější. To nás vede k základnímu dělení na 3 druhy metrik. V první řadě se dají procesy analyzovat **v čase**. **Doba trvání cyklu** je množství času, který zabere vykonání jednoho procesu od začátku do konce. Lze říci, že jde o dobu od proběhnutí spouštěcí události procesu, až po zrealizování jeho výstupu. Proces samozřejmě ne vždy trvá stejnou dobu, může být ovlivněn lišícími se vstupy do procesu, či klesající nebo naopak rostoucí výkonností operátora. Používá se tedy často průměrná, někdy také maximální naměřená doba. Doba trvání cyklu se skládá ze dvou časů. Jedním je **doba zpracování**, což je čistá doba výkonu operátora na procesu. Druhým je pak **doba čekání**, kdy je proces dočasně pozastaven díky čekání na dostupný zdroj, či nové vstupy potřebné k jeho dokončení. (Parmenter, 2020; Nenadál 2016)

Druhým způsobem měření výkonnosti procesů je **v nákladech**. Při výkonnostní analýze je pak vhodné zvažovat i ukazatele zisku, obratu a výnosu. Takto naměřená data mají tedy finanční charakter. Náklady se rozdělují na fixní a variabilní. Výše fixních nákladů není přímo závislá k výši produkce. Mění se skokově, při velkém zvýšení výroby a s tím spojené rozšíření linky, či zavedení nového systému. Náklady variabilní pak rostou spolu s množstvím produkce. Jejich podkategorie provozní náklady souvisí s produktivitou práce a mohou tak být spojeny s výstupem podnikových procesů. Podstatnou částí těchto nákladů bývají náklady na pracovní sílu při výkonu procesu. Metrikou kondice procesu vyjádřené v peněžních jednotkách jsou pak **jednicové náklady**. Jedná se o náklady přímé, lze je bezprostředně vztáhnout k jednomu výkonu, a jejich výpočet probíhá pomocí kalkulace. Cílem BPM je právě tyto náklady snižovat, především díky automatizaci procesů.

Poslední posuzování výkonnosti procesu je z hlediska jeho **kvality**. Ta může být posuzována jak ze strany zákazníka procesu, tak ze strany operátora procesu. Zákazník procesu hodnotí výstup, který z něj získal, ale také způsob realizace procesu vnímaný zvenčí. Operátor

procesu hodnotí úroveň vykonávaných činností, jejich náročnost, variabilitu atd. Výstupy metrik kvality bývají také kvalitativní, zjištěné například na základě telefonického dotazování zákazníka. Číselně vyjádřený je pak **počet výskytu chybovosti procesu**, a následně procentuální vyjádření.

Redukce naměřené doby, nákladů, a naopak zvyšování kvality je úkolem další fáze řízení podnikových procesů. Nejprve dojde k výkonnostním analýzám, které budou brát v potaz právě tyto naměřené metriky a následně z nich vyvodí *úzká místa*<sup>1</sup> vhodná k optimalizaci.

**Globální ukazatele**, hodnotící úspěšnost firmy jako celku, jsou pak vhodné pro dlouhodobé sledování vývoje. Lze z nich například rozeznat úspěšnost zavedení opatření v rámci optimalizace procesů, zdali díky nim firma dosáhla posunu, či jsou výsledky za očekávání. Jako příklad lze uvést **skóre ziskovosti**, to se vypočítá jako zisk, který přináší určitý zákazník naší společnosti, odečtený od nákladů na jeho přilákání a udržení. Další metrikou je pak **míra uchování zákazníka**, která udává, kolik zákazníků se vrátí pro další nákup. (Nenadál, 2016; Šperka, 2019)

S měřením, výpočtem a přehledným znázorněním metrik jsou nápomocny **zavedené informační systémy jako je CRM či ERP**. Firma tak nemusí reporty vytvářet manuálně, data jsou měřena kontinuálně a dostupná ihned v reálném čase. (Šimonová, 2009)

## 2.2 Popisování procesů a určení procesní metodiky

Po identifikaci podnikových procesů k řízení a určení metrik, kterými lze stav procesů měřit a určovat tak jejich výkonnost, následuje další fáze řízení podnikových procesů nazvaná *popisování procesů*. Jedná se o fázi, kde se odpovědné osoby věnují pochopení detailů podnikových procesů a ty poté zachycují do příslušného dokumentu – procesního modelu. Ve fázi popisování procesů se pracuje konkrétně s tzv. **as-is modely, reprezentující to, jak jsou procesy ve firmě reálně nastaveny**. As-is procesní modely vyjadřují, jakým způsobem lidé uvnitř podniku chápou proces, ve kterém operují, a věrně popisují jejich každodenně vykonávanou činnost uvnitř daného procesu. (Januška, 2018)

Procesní modelování dokumentuje význam procesních modelů a bývá zpravidla tvořeno specialistou obeznámeným s cílem a prioritami jednotlivých oddělení, tedy procesních oblastí, až po jednotlivé procesy a jejich logiku. Procesy musí vnímat z pozice

---

<sup>1</sup> Úzké místo značí část procesu, která probíhá pomaleji než ostatní. Proces tak ztrácí svou účinnost, zvyšují se díky němu náklady a dokáže negativně ovlivnit kvalitu výstupu.

vykonávajícího zaměstnance a brát v potaz dopady na oddělení a celkový chod firmy. Jedině takhle se proces stává logicky rozděleným na jednotlivé kroky, a tak pochopitelnějším. Pro jeho účastníky i řídicí pracovníky je pak možné lépe reagovat na vývoj požadavků na procesy a následně upravovat jak operativní jednání, tak strategické cíle v rámci dlouhodobého plánování firmy.

Je tedy zřejmé, že k modelování procesů dochází tehdy, je-li o nich k dispozici dostatek informací. Za popisování procesů bývá odpovědný jeden či více procesních analytiků, kteří mají potřebnou znalost a ideálně zkušenost s procesním modelováním. Co ale postrádají, je detailní znalost veškerých procesů. Tu jim je schopna zaopatřit kooperace s experty na jednotlivé procesy. Pro kompletní pochopení složitějších procesů je někdy třeba projít více účastníků procesu. (Kumar, 2018)

Mezi klasické metody sběru dat o procesech patří analýza dokumentů vztahujících se k procesům. Statistiky o procesech dávají ale pouze částečný rozhled, nemusí být aktuální a nelze z nich přesně identifikovat způsob výkonu procesu. Jedná se ale o dobré prvotní seznámení s procesy před rozhovorem s expertem na daný proces. Následující metody jsou již v kooperaci s experty. Jedná se o metody pozorování, při které se přímo sleduje sled vykonávaných činností procesu za účelem pochopení, jakým způsobem proces funguje. Další metodou jsou rozhovory, kdy procesní analytik postupuje v rámci sběru informací krokovým způsobem mezi operátory procesu, kteří k příslušným částem procesu disponují specifickými znalostmi. Existují dvě strategie řízení rozhovorů, jedna z nich začíná od začátku procesu a postupně se propracuje až do konce. Druhá z nich postupuje inverzně, tedy od konce na začátek. Obě strategie mají své výhody, a především umožňují pochopit, jaké vstupy/výstupy jsou pro realizaci procesů potřebné a jakou mají mezi sebou provázanost. Všechny tyto metody sběru dat lze vzájemně kombinovat. (Šperka, 2019)

Procesní analytik po každém pozorování či rozhovoru utváří prvotní procesní model, také nazývaný jako draft procesní model, který je následně po provedení dalšího sběru informací upravován s ohledem na korektnost a úplnost. (Kumar, 2018)

Silnou stránkou vyhledávání informací o procesu založeném na rozhovoru a pozorování je, že takto získané informace tvoří detailní obraz o podnikovém procesu a o lidech, kteří na něm pracují. Pro procesního analytika je to však časově náročné a komplikované i vzhledem k několika iteracím, které díky změnám v procesech nastanou, či z případně lišících se pohledů různých operátorů.

Další metodou je workshop, kde se schází všichni účastníci procesu a společně s procesním analytikem sestavují procesní model. To může být sice časově, i co do pracnosti, méně náročné pro analytika, nicméně se jedná o dočasné vyřazení procesu z provozu, jelikož jeho účastníci jsou namísto toho účastněni workshopu. Vznikají tak náklady obětované příležitosti a je tak na vedení, k jaké metodě se uchýlí.

Nejlepší výchozí pozici má pak podnik s již pevně zavedeným BPM na úrovni, spolupracující s informačním systémem, který je schopný zaznamenávat všechny informace o probíhajících procesech do logovacích souborů a ty následně umožňují konstrukci detailních procesních modelů pomocí metody zvané process mining. (Šperka, 2019)

### 2.2.1 Modelování procesů

Modelování procesů je činnost, při které různými způsoby zaznamenáváme shromážděné informace o procesech. **Výstupem je procesní model**, sloužící pro další kroky BPM cyklu, ale také pro běžnou firemní operativu. Jakožto forma standardizace daného procesu zajišťuje jednotnou a co nejefektivnější cestu pro různé operátory daného procesu. Dochází tak k redukci různých variací kvality výstupu. (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014)

Procesní metodika má mnoho podob a neexistuje univerzální cesta vhodná pro všechny podniky. Je rozdíl v přístupu k celému BPM, pokud se jedná o malou firmu s menším počtem jednoduchých procesů, či nadnárodní firmu s procesy přesahující mnoho organizačních útvarů. Postup a forma modelování, stejně tak jako navazující kroky analýzy, se liší dle preferencí vedení, dle konkrétní potřeby a situace firmy. V závislosti na použité metodice může být výstupem kroku modelování buď obyčejný textový popis, často například zpracovaný v tabulce. Ten může být vhodný pro malé firmy s minimem procesů, které jsou zároveň jednoduché. S růstem podniku, a s tím související komplikací procesů, se pak taková podoba procesního modelu stává nepřehlednou a svádí k mylné interpretaci. Pro přehlednější popis je běžnou praxí vizuální znázornění pomocí různých diagramů. V tomto případě mohou být procesní modely vhodně doplněny textem pro objasnění některých kroků. K modelaci se používají různé modelovací nástroje, které práci více či méně zjednodušují. Jejich výběr opět odráží velikost firmy a její úroveň procesního řízení. (Hučka, 2017; Řepa, 2012)

Namodelovaný proces především zaznamenává **sled veškerých vykonávaných činností** a jejich vzájemných vztahů vedoucí k výstupu. Zdokumentovány by však měly být i veškeré další informace spjaté s procesem, často tomu tak je v podobě samostatného dokumentu.

Rozhodně by tak měly být zaznamenány **výkonné profesní role** – výkonné ve smyslu samotné realizace činností, ale také kontroly a odpovědnosti za daný proces, případně také role, které by měly být v průběhu realizace procesu informovány o jeho stavu, například z důvodu návaznosti dalších procesů. Dále je vhodné procesní modely doplnit o **podpůrné IT systémy a nástroje** využívané při realizaci činností procesu a také zmínit **data**, která proces vytváří anebo upravuje jejich obsah. (Fišer 2014; Řepa, 2012)

**Současné trendy, vycházející z neustálého růstu míry a kvality digitalizace, vedou společnosti k využívání softwarové podpory pro procesní řízení.** Speciální programy určené přímo pro modelaci podnikových procesů, jako poskytuje například firma ARIS, nabízí přímo nastavenou metodiku, různé typy diagramů vhodné pro různé abstrakce procesních modelů, do kterých lze jednoduše procesy dosazovat. Často také obsahují databáze pro uložení dodatečných informací o procesu a činnostech v něm vnořených. Tyto databáze navíc dokážou být napojeny na informačními systémy a jejich vzájemná spolupráce nabízí nepřehledné možnosti využitelné pro řízení procesů. Dochází například k jejich neustálému měření, případně software rovnou dokáže odhalit chybovost a nabídnout řešení, nebo lze také na základě namodelovaných činností procesu vygenerovat popisy pracovních míst. (Janišová a Křivánek, 2013; Tuček, Hrabal a Trčka, 2014)

Mezi jednodušší, obecné modelovací nástroje určené k modelování jakýkoliv systémů patří např. Microsoft Office Visio a xMind. Ty uživatelům nabízejí volnost, kterou některé firmy preferují. Mohou si tak nastavit jedinečnou metodiku modelování a vizuální zpracování procesu je plně v jejich rukou. Tuto možnost využívají především firmy, které s řízením podnikových procesů začínají a souvisle s tím disponují menším počtem procesů, či procesy specifickými, například v oblasti některých služeb, které si žádají intuitivní zpracování vhodné pro rychlé osvojení jejich principů řadovými zaměstnanci. Je potřeba však počítat s větší časovou náročností modelování a těžší udržitelností metodiky pro celofiremní prostředí. Prakticky se jedná o přehlednější kompromis mezi textovým popisem procesů a modelací pomocí speciálního softwaru pro procesní modelování. Při modelování se často pracuje s principy vývojového diagramu.

**Vývojový diagram** využívá objekty s nadefinovanými významy. *Obdélník se zaoblenými hranami*, někdy také kruh, bývá použit jako startovní nebo končící událost procesy. Následně *čáry s šipkou* určují směr průběhu procesu a spojují další objekty jako je obdélník s popisem reprezentující danou vykonávanou činnost. *Kosočtverec*, který větví postup procesu



v závislosti na rozhodnutí. Tento diagram je základem pro zaznamenání činností. V případě zaznamenání vzniklé informace se používá *kosodělník*. (Kumar, 2018; Oakland, 2014)

Na jeho základech se dostalo vzniku mnoha dalších diagramů. Ať už je to rozšíření vývojového diagramu o paralelní vykonávání více činností, či diagram zvaný EPC, metodika hojně využívaná při modelaci procesů pomocí zmíněných speciálních nástrojů. Ten využívá jinak nadefinované objekty pro činnosti, dále uvádí nové unikátní objekty pro dokumenty, vykonávané osoby atd. Mimo to nabízí mnoho možností větvení postupu procesu. Například *XOR join*, což značí připojení více větví (šipek) procesu do jedné větve. Nebo velmi podobný *AND join*, který opět sjednocuje více větví do jedné, proces ale nemůže pokračovat do chvíle, dokud se všechny tři sjednocující větve nedokončí, čili se nesejdou společně. Další známá metodika je BPMN anebo Petriho sítě, které opět využívají jiné objekty a s nimi spojená pravidla. (Kumar, 2018)

### 3 DRUHÁ FÁZE ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Druhá fáze BPM se zabývá hlubší analýzou funkčnosti namodelovaného stavu procesů z první fáze řízení. Jejich výkonnost je poměřována různými analytickými metodami, které odhalí potenciální neefektivnost uvnitř procesu a rovnou se snaží o nalezení jejich příčiny. Na základě těchto zjištění dochází k redesignu procesů neboli namodelování jejich ideální podoby, a následně k vyčíslení dosažitelné úspory, na jejímž základě může dojít k implementaci do reality podniku.

#### 3.1 Výkonnostní analýza procesů

Jedná se o úvodní krok druhé fáze cyklu řízení podnikových procesů. Pracuje se zde již s kompletně popsány a namodelovanými procesy. Výkonnostní analýzu procesu může provádět zkušený pracovník stejně dobře jako externí poradenská firma. Služeb externistů organizace využívají zejména v situacích, kdy potřebují procesy optimalizovat a hledají zkušenosti a nejlepší praxe odjinud nebo potřebují tzv. „pohled zvenku“. Provedení analýzy procesů vede k identifikaci případných problémů, jejich verifikaci a kvantifikaci. Neexistuje jednotný univerzální postup, který by vždy zajistil „dobrý“ výstup pro optimalizaci. Jedná se o využití různých technik, principů a jejich kombinací, lišících se vždy podle typu řešeného procesu, zdali se jedná o proces ve výrobě, logistice, anebo při výkonu služeb, či podpůrných a řídicích procesů. Ve výrobních a logistických procesech bylo z historického hlediska objeveno nejvíce různých technik, které vedou k opravdu efektivní analýze a řízení procesů. Ve službách, jejichž význam na trhu výrazně rezonuje poslední roky, tolik technik aplikovat nelze. Je tomu tak i díky specifickým vlastnostem služeb. Ty mají totiž nehmotný charakter, netvoří se tak fyzický výstup, který by šlo například skladovat atp. (Furterer, 2009)

Při výkonnostní analýze procesu je potřeba **do hloubky studovat as-is procesní model a veškerou související dokumentaci popisující proces**. V rámci toho se ptát na otázky, jakým způsobem je práce vykonávána, pomocí jakých metod a pracovních postupů, nebo jací lidé proces vykonávají. Je důležité ale na proces nahlížet z více úhlů. K tomu mohou dopomoci otázky ohledně účelu vykonávaného procesu a také místa a času výkonu procesu. Ve chvíli, kdy dojde k uvědomění jeho skutečné podstaty, mohou se některé kroky procesu začít jevit jako nepřispívající k finální hodnotě pro zákazníka a být tak nadbytečné. Nebo se může dojít na to, že místo výkonu činnosti je nevhodné díky častému přesunu a tím tvořící čekací době. Proces může mít také nevhodně zvolenou startovací událost a její pozměnění

na dřívější vede například k urychlení navazujících procesů. K získání potřebného nadhledu, například při snaze odhalit příčinu chybovosti uvnitř procesu, **je důležité navíc zkoumat i modely vyšší abstrakce, včetně procesní mapy**. Procesní analytik se tak dozví návaznosti k danému procesu a může odhalit příčinu vně. (Janišová a Křivánek 2013; Miller, 2013)

Na základě kvalitativní analýzy se realizují změny z logického principu uvažování o fungování procesu. Zatímco kvantitativní analýza na to jde více vědeckým přístupem, odhaluje kondici procesu vyjádřenou v číslech, na jejímž základě lze začít přemýšlet nad změnou fungování procesu. Výstupem z provedených analýz by měly být podklady na podporu *redesignu* daného procesu. Podklady by měly být ideálně kombinací vizuálního znázornění, textu a čísel, které jasně prokážou existenci úzkých míst v procesu. (Januška, 2018; Šperka, 2019)

### 3.1.1 Kvalitativní

Kvalitativní analýza není jednotným postupem, jako spíše souborem principů a technik, s jejichž pomocí je firma schopna odhalit problémy v procesech a analyzovat jejich dopady. Zabývá se logickým pohledem na fungování procesu.

**Value-added analýza** neboli Analýza přidané hodnoty se zaměřuje na štihlou podnikových procesů rozpoznáním nadbytečných částí procesu za účelem jejich odstranění. Identifikuje a analyzuje slabé části procesu, které mu způsobují problémy a negativně tak ovlivňují jeho výkonnost. Příkladným procesem je „Vystavení faktury“, kdy vzniká faktura, která se následně zasílá vedoucímu ke kontrole a ten ji poté posílá k další administraci. V takovém případě je zaslání e-mailu s fakturou krokem nadbytečný, nepřidávajícím hodnotu. Aby mohla analýza proběhnout, musí být tedy procesy dekomponované na jednotlivé kroky. Následně je potřeba si uvědomit, kdo je zákazníkem procesu a jaké výstupy z procesu očekává. Podle toho se pak musí přistupovat k jednotlivým krokům procesu a určit, zdali daný krok přímo přispívá k pozitivnímu výstupu a přidává mu tak hodnotu. Pokud ano, jedná se o **value-adding** krok (VA). V procesu „Vystavení faktury“ se tvoří hodnota v úvodním kroku, kdy se vytváří a vzniká faktura. To je totiž zákazníkem požadovaný výstup.

Některé kroky naopak nepřispívají k tvorbě požadovaného výstupu vůbec, netvoří tak hodnotu a je potřeba je minimalizovat, ideálně se jich úplně zbavit. Tyto **non-value-adding** kroky (NVA) totiž zbytečně zabírají *obslužnou kapacitu*<sup>2</sup>, která by mohla být využita

---

<sup>2</sup> Obslužná kapacita měří, kolik je toho schopna organizační jednotka dosáhnout, poskytnout, vyrobit nebo prodat v daném časovém období.

efektivněji. Již zmíněným příkladem je opakované zasílání faktury e-mailem. To by se konkrétně dalo vyřešit zavedením informačního systému, kde by byla faktura dostupná pro všechny zainteresované a zasílání e-mailů by se tak eliminovalo.

Pak jsou zde ale kroky, které sice přímo netvoří hodnotu výstupu pro zákazníka, nepřinášejí mu přímé uspokojení, ale tvoří hodnotu pro podnik a mohou být pro fungování procesu nezbytné, a tak se jich podnik zbavovat nesmí. Tyto kroky se značí jako **business value-adding** (BVA) a v uvedeném příkladu se jedná o kroky kontroly fakturačních údajů a administrace. (Oakland, 2014; Šperka, 2019)

**Root cause analýza** neboli Analýza kořenových příčin je skupina technik sloužící k identifikaci a porozumění příčin vzniku problému. Problémem může být velké havárie, ale mohou ním být také zdánlivě malé chyby, různé odchylky, či nedorozumění, nepotřebné kroky a různé podoby nadbytku při výkonu každodenní činnosti.

Cílem je přesně definovat co za neočekávanou situaci se stalo a přijít na důvody jak a proč k tomu došlo. Následně navrhnout opatření k prevenci opakovaného výskytu problému. Techniky Root cause analýzy zajišťují soustředění na skutečné základní příčiny problému namísto jejich doprovodných jevů. K dosažení vysoké efektivity prevence je potřeba ji provádět kontinuálně.

Mezi nejznámější techniky patří Ishikawův diagram příčin a následků a **analýza dotazování proč**. Dotazování proč je vhodné použít v případě, kdy očekáváte malé množství příčin, ideálně pak pouze jednu základní. Důležitá je přesná, konkrétně položená otázka. Následně se pomocí opakujícího dotazování proč snažíme problém rozložit až na základní příčinu jeho vzniku. Počet dotázání nehraje roli, je flexibilní. Důležité je vědět kdy s dotazováním přestat, a to je právě ve chvíli, kdy narazíme na odpověď, u které lze problém vyřešit. Často tato odpověď odkazuje na nějaký proces a jeho konkrétní atribut. (Anderson a Fagerhaug, 2011)

### 3.1.2 Kvantitativní

Tento typ analýzy se zabývá prací s výkonnostními metrikami, které byly stanoveny a naměřeny v první fázi řízení podnikových procesů. Jedná se přesněji o ty, které se dají vyjádřit číselně, jako jsou ukazatele času, nákladovosti a některé ukazatele kvality. Naměřená data z fungování procesu jsou v některých případech analýzy převáděny na jiné jednotky, tedy na jiné ukazatele, které nejsou reálně přímo měřitelné. Může se jednat například o kalkulaci jednicových nákladů za pomoci metriky cyklového času. Následně dochází k systematickému srovnávání ukazatelů v různých časových horizontech. K tomu

slouží různé grafy a tabulky, které přehledně prezentují získaná data, a tímto způsobem lze odhalit na první pohled přehlédnutelné úzká místa procesu. S tvorbou této analýzy jsou opět velmi nápomocné informační systémy, které nabízejí real-time data právě přehledně zpracované v grafech. (Nenadál, 2016; Šimonová 2009)

**Kvantitativní analýza má své opodstatnění napříč všemi kroky této fáze BPM.** Je tedy nápomocná při hodnocení reálného stavu uvnitř procesu, také ale slouží v závěru následujícího kroku *redesignu*, kdy se pomocí ní stanoví očekávané výkonnostní cíle a vyčíslí dosažitelná úspora po zavedení nové, efektivnější podoby procesu. Pomocí simulace návrhu zefektivnění před jeho implementací, lze díky zanalyzovaným metrikám vybrat z více variant tu nejvhodnější. Při snaze automatizovat proces se tak například srovnává nákladnost varianty při výkonu procesu zaměstnancem, kde hraje roli jeho mzda, s náklady na již zautomatizovaný proces, kde zase náklady tvoří pořízení a údržba daného softwaru. Po implementaci pak analyzování metrik funguje jako potřebný monitoring, jak jsou stanovené očekávané cíle naplňovány a jestli opravdu nově nastavený proces přináší úsporu, či vyšší kvalitu výstupu. (Furterer 2009; Nenadál 2016)

### 3.2 Redesign

Důkladně provedenou analýzou podnikových procesů firma získává nadhled nad jejich fungováním a otevírá si potenciální cesty k jejímu zefektivnění a dosažení lepší výkonnosti. Po objevení úzkých míst či částí procesu často způsobující chybovost, a po zjištění jejich příčin, nastává fáze redesignu. Redesign procesů **je založen na kreativním přístupu, kdy dochází k neustálému promýšlení různých způsobů, jak dosáhnout vyšší kvality a dostupnosti výstupů při efektivnějším využití zdrojů** (času a nákladů). (Fišer, 2014; Tuček, Hrabal a Trčka, 2014)

Existují dva přístupy k redesignu. Ten běžněji vykonávaný, zároveň šetrnější a méně nákladný se zabývá postupnou průběžnou změnou, vychází z existujícího procesu a v něm hledá možnosti, jak některé kroky upravit. Druhý přístup je radikální rekonstrukcí procesu začínající od nuly, kdy se snaží nový model sestavit tak, aby došlo k razantní změně ve výkonnosti. Jde o poměrně riskantní a nákladnou variantu, pochopitelně se tedy využívá v situaci, kdy proces trpí velkou chybovostí razantně ovlivňující fungování podniku. (Oakland, 2014; Šmída, 2007)

Jak bylo zmíněno, redesign je řízen především kreativně. Snahou procesního analytika je dojít na nový způsob vykonávání procesu a jeho dílčích kroků. K tomu jsou nápomocny

analytické techniky, jako je Paretova analýza odhalující skutečnost, že 80% následků je tvořeno 20% příčinami a podle tohoto tvrzení také stanovuje priority odstraňování hlavních příčin problémů firmy. Při samotném vymýšlení náprav a opatření se pak využívají kreativní techniky brainstorming a nekonvenční myšlení. (Andersen a Fagerhaug, 2011)

**Brainstorming** je metoda zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Jedná se o skupinovou práci fungující na předpokladu, že více podnětů od různých lidí stimuluje tvůrčí myšlení a přichází více nových řešení týkajících se stanovené problematiky. Metoda brainstormingu často využívá i zmíněného nekonvenčního myšlení, kdy se vyhledávají především neotřelé nápady a na věc se tak nahlíží z jiné perspektivy.

Čím složitější proces je, tím větší by měl být důraz na složení týmu zabývajících se redesignem. Členové týmu by měly mít kromě nastudovaných informací o procesu také přehled o konkurenci a o vývoji trhu, speciálně v oblasti technologií. Jedině tak se zvyšují šance na skutečně optimalizovaný proces relevantní k dnešní době. Mimo to je také při zvažování redesignu důležité brát v potaz organizaci a operátory procesu, jejich dovednosti a případné preference spjaté s výkonem. (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014)

Nutnost optimalizace procesu vyplývá z neustálého vývoje trhu. Přicházejí noví konkurenti, mění se preference zákazníků a s tím i strategické cíle firem. V dnešní době je ale optimalizace procesu velmi často spojena s neustálým vývojem technologií a procesy na všech úrovních se snaží dosáhnout částečné, nebo pokud možno úplné **automatizace**. (Jeston, 2018)

Součástí redesignu je zaznačení myšlenkových směrů ohledně zefektivnění procesu do nového procesního modelu. Dochází tak k prvotnímu neformálnímu popisu, který se postupně, dle stanovené procesní metodiky, přetváří do již formální podoby zvané procesní **to-be model**. Znovu tedy **nastává krok modelování**, tentokrát však dochází k zaznamenání nového sledu činností a veškerých dalších změn v rámci procesu lišících se oproti předchozímu as-is modelu. Může se například jednat o jiný používaný podpůrný IT systém či o pozměněnou spouštěcí událost procesu. Návrhů na zefektivnění může být více, stejně tak tedy to-be modelů. V tuto chvíli dochází na vzájemné srovnání a vybrání té nejlepší varianty. K tomu bývá nápomocná simulace jednotlivých variant a měření výkonnosti pomocí metrik. Ne vždy je však možné simulaci zrealizovat, zde opět dostává svého významu **softwarová podpora BPM**, která je schopna simulaci hypoteticky provést. (Fišer, 2014; Šperka 2019)

Před samotnou implementací návrhu je ještě vhodné zdůvodnit důležitost konkrétního redesignu, **stanovit předpokládané cíle a dosažitelnou úsporu** v čase i nákladech v peněžních jednotkách. K takovéto verifikaci před vedením slouží poukázání na některé z naměřených metrik a zpětné odkázání na výsledky provedených analýz. Ty totiž ve vzájemném srovnání s navrhovaným to-be modelem jasně odhalují aktuální neefektivnost procesu a potenciálně možnou úsporu a zkvalitnění procesu. (Tuček, Hrabal a Trčka, 2014)

Po implementaci zefektivnění dochází k monitorování výkonnosti nově nastaveného procesu pomocí měření stanovených metrik. Nově naměřená data se srovnávají s reportem z minulého období a hodnotí se naplnění stanovených cílů projektu optimalizace. V dlouhodobém horizontu dochází k analýze vlivu nového stavu procesu na strategické cíle firmy, zdali došlo ke zlepšení metrik firemní výkonnosti. (Hučka, 2017; Šmída, 2007)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY SVĚT PLODŮ

Obchodní společnost SVĚT PLODŮ s.r.o. se orientuje na prodej potravin řadících se do kategorie zdravé výživy. Dokázala si během poměrně rychlé doby získat a následně udržet místo na trhu plném konkurence.

Firma nakupuje suroviny, které dále zpracovává, případně míchá dohromady, a následně balí do vlastních obalů různých velikostí – nejmenší 50g a 100g balení sloužící zákazníkům spíše pro ochutnání více druhů, nejčastěji prodávané 200g, 500g a 1kg, až po 3kg balení, které je za nejvýhodnější cenu a vhodné na vytvoření zásob oblíbeného produktu. Zde se bavíme především o balení zboží pro B2C. Firma ale také figuruje na B2B trhu, tam pak mají firemní objednávky možnost zabalení až do 20kg kartonů.

### 4.1 Sortiment

Mezi hlavní produkty a největší část portfolia patří ořechy – a to jak naturální, tak unikátní slané a sladké směsi, které se snaží vybalancovat vynikající chuť a co nejčistší složení. Druhým hlavním produktem firemního portfolia je sušené ovoce. Tam, kde to jde, se jedná o suroviny z lokální produkce. Ovoce je sušené přirozeným způsobem – v peci nebo na sluníčku, je dále nesířené, bez přidaného cukru a konzervantů. V nabídce ale také naleznete ovoce lyofilizované – sušené mrazem, což ovoci zachovává původní tvar, barvu a vůni, ale především také veškeré vitamíny a minerály.

Sortiment je dále doplněn o superpotraviny (tzn. potraviny obsahující větší množství zdraví prospěšných látek), vlastní RAW tyčinky a granolu, a v neposlední řadě nabízí suroviny pro vaření a pečení, ale také různé speciální dárkové balení běžných potravin.

### 4.2 Historie firmy

Historie firmy sahá až do **roku 2010**, kdy zakladatelé firmy Otakar Janík a Tomáš Hofman, v té době během svých studií na vysoké škole, začali s realizací podnikatelské činnosti. Původní činností byl dovoz a prodej hraček z Číny prostřednictvím internetové platformy. Toto činnost ale nenabízela dostatečný potenciál k růstu, a tak **roku 2012** došlo ke změně. Naskytla se jim příležitost, která jejich činnost nasměrovala směrem, kterým firma jde prakticky do dnes. Jednalo se totiž o možnost přeprodeje přírodních pražených ořechů, semínek, sušeného ovoce, ořechů a ovoce v čokoládě od společnosti LTC Vysoké Mýto a.s.. Rozhodli se příležitosti využít a založili tak společnost známou již pod názvem Svět Plodů.



Obrázek 5 Původní logo firmy (SVĚT PLODŮ s.r.o.)

K prodeji se rozhodli skrze nově založený e-shop, který je dodnes jejich hlavní prodejní platformou. Nakupované suroviny tak zabalili do svých obalů a nabízeli online.

V září toho roku se však rozhodli přesunout také do „offline“ prostředí a otevřeli svou první kamennou prodejnu ve Zlíně. Tato prodejna existuje dodnes, nachází se v blízkosti MHD zastávky Náměstí Práce, a to konkrétně v pronajatých prostorách budovy ABS centra.

**V červenci 2013** zlínskou prodejnu čekalo rozšíření o vedlejší prostory. V návaznosti na to začali u většiny produktů s prodejem na váhu. Tento pro-zákaznický přístup se shledal s úspěchem, jelikož zákazníci již nebyli fixováni na velikost balení. S rozšířením prodejny bylo potřeba přivést prvního zaměstnance – a to prodavačku na zkrácený úvazek.

Po prodejní době 9:00-18:00, která je stejná i dnes, byla na tuto prodejnu soustředěna logistika a balení objednávek přicházejících z e-shopu. Změna nastala v září 2013, kdy se suroviny a produkty určené pro obsluhu e-shopu přesunuly do prvního skladu, který se nacházel v Břidličné (okres Bruntál), v místě bydliště jednoho z majitelů. Toho roku byla také otevřena druhá kamenná prodejna, a to kousek od onoho skladu, v Rýmařově. Koncem roku 2013 se firma stala plátcem DPH.

**Od roku 2014** se firma rozšířila i na trh B2B. Tohle rozhodnutí vyžadovalo obsazení místa prvního obchodního ředitele, který směl na starost obstarávání zakázek, komunikaci s novými velkoobchodními zákazníky a rozjetí prvotního, nízkonákladového marketingu.

**V roce 2015** se firmě podařilo na B2B trhu dostatečně etablovat a byl založen velkoobchodní e-shop. Podstatnou novinkou toho roku byla také vlastní výroba některých produktů. Jednalo se například o raw tyčinky, které mají své místo v sortimentu doteď, nebo myslí – předchůdce dnes prodávané granoly. Nutností bylo přijmout prvního provozního vedoucího.

**Začátkem roku 2016** se sklad v Břidličné proměnil v oficiální provozovnu a 13. července dochází k zápisu do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Ostravě a firma od té doby vystupuje jako společnost s ručením omezeným, tedy pod novým obchodním názvem SVĚT PLODŮ s.r.o. a jednateli jsou Otakar Janík a Tomáš Hofman. Tito dva vlastníci se rovným dílem složili na základní kapitál v hodnotě 200 000 Kč.

**V roce 2017** se našel prostor pro umístění kanceláře a utvořilo se tak první samostatné oddělení určené pro administrativu, marketing a obchod. Prostor se nacházel příhodně vedle zlínské prodejny, kam byla kancelář v srpnu umístěna. Obchodní manažerkou se stala Veronika Benýšková, nynější manažerka péče o zákazníky.

V září došlo ze strategických důvodů k přemístění prodejny z Rýmařova do Olomouce, a to z důvodu většího množství potenciálních zákazníků.

**Rok 2018** znamenalo pro firmu rozšíření působnosti na Slovensko, s čímž se pojí vznik verze slovenského e-shopu. Role obchodního ředitele se ujal sám Otakar Janík.

Toho roku se ještě uskutečnily radikální změny webových stránek, a to tvorba úplně nových, spojujících maloobchod a velkoobchod do jednoho e-shopu. Stránka [www.svetplodu.cz](http://www.svetplodu.cz) je určena pro českého zákazníka a [www.svetplodu.sk](http://www.svetplodu.sk) pro slovenského zákazníka. Tento e-shop byl spuštěn v říjnu toho roku.

**V dubnu roku 2019** byla otevřena nová a zároveň první kamenná prodejna v Brně, čímž společnost pokrývá většinu moravského trhu. V tomto roce se marketing zaměřil na psaní blogu, na prodejnách se dalo nově platit kartou a společnost začala spolupracovat s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, a to formou nabízení pracovních stáží a praxí. Mnoho studentů zde také začali psát jejich bakalářské a diplomové práce spojené s tematikou řešenou v praxi podniku. Stejný případ byl sám autor práce, který na základě pracovní stáže a projektu, který ve firmě vedl, zhotovil tuto bakalářskou práci.

Druhá polovina roku **2021** byla pro firmu velmi náročná z důvodu realizování více velkých změn současně. Přesněji v září se totiž firma pustila do stěhování skladu do mnohem většího prostor, které jim nabídlo Staré Město blízko Bruntálu. Současně se také na skladu začalo s elektronickou evidencí skladového hospodářství. Přešlo se také na nového poskytovatele e-shopu, ze stávajícího shoptetu na wpj. V neposlední řadě se v září otevřela druhá pobočka ve Zlíně, v listopadu pak zase druhá v Brně.

### 4.3 Poslání, vize, hodnoty a cíle

SVĚT PLODŮ s.r.o. sleduje 2 trendy potravinového trhu. Prvním z nich je zvyšování důležitosti potravin v celosvětovém měřítku vlivem populačního růstu a zmenšování zemědělských ploch. Druhým je růst poptávky lidí ve vyspělých zemích po exkluzivních potravinových produktech.

**Poslání firmy** je změnit zákazníkovi pohled na potraviny a na jejich prodej. Firma se snaží nabídnout co nejvíce potravin v RAW kvalitě (tepelně neupravené), bez přidaných látek, zkrátka v co nejčistší a nejjednodušší podobě. To vše s ohledem na udržitelnou produkci využívaných surovin.

**Vize firmy** spočívá v soběstačnosti a absolutní kontrole nad potravinami. To zahrnuje již samostatné vypěstování vlastních plodin a dále její zpracování, zabalení a prodej konečnému zákazníkovi.

Firemní motto zní „Za nás mluví suroviny!“ a vyplývá z něj první a zároveň hlavní z **hodnot firmy** – důraz na kvalitu. Chce tak zákazníkovi doručit potraviny v té nejvyšší možné kvalitě, aby vypadaly, voněly a chutnaly nejlépe na českém trhu. Důležitou roli tak hraje oddělení kontroly kvality, kde sám jeden z majitelů – Tomáš Hofman, vyjednává a klade vysoké požadavky na dodavatele z různých koutů světa. Veškeré potenciálně využívané suroviny prochází důkladnou ochutnávkou, po níž se zúží výběr na ty nejlepší z nich tak, aby měl zákazník jistotu co nejvyšší úrovně kvality produktu. Následně se řeší co nejkratší možná cesta na sklad a později také ze skladu k zákazníkovi, aby si surovina udržela tolik potřebnou čerstvost a s tím spojené známky kvality.

Další hodnotou, na které si firma zakládá, je nadstandartní zákaznická péče. Usilují o navození blízkého přátelského vztahu, i přes růst zákazníků udržet individuální přístup a vyvolávat tak u nich pozitivní emoce, které budou dále sdílet se svým okolím.

Mezi jejich hodnoty lze také zařadit vývoj produktů, metod pěstování šetrného k životnímu prostředí, vývoj obalových materiálů, ale také důraz na praktičnost produktů a chod firmy. Chtějí prostřednictvím blogu a sociálních sítí vzdělávat své zákazníky ohledně zdravé výživy ve spojení se svými produkty.

**Cíle firmy** se dále rozdělí dle hrubého času předpokládaného naplnění na:

- Krátkodobé cíle: zavedení ERP systému (vnitropodnikový informační systém) a vyladění skladového hospodářství.

- Střednědobé cíle: Rozšíření moravské působnosti do třetího největšího města Ostravy a tím tak strategicky pokrýt již celou Moravu. Následně s pobočkami expandovat do Čech, konkrétně do Prahy.
- Dlouhodobé cíle: Stát se jedničkou na československém trhu a se svými top produkty prorazit na trh evropský.

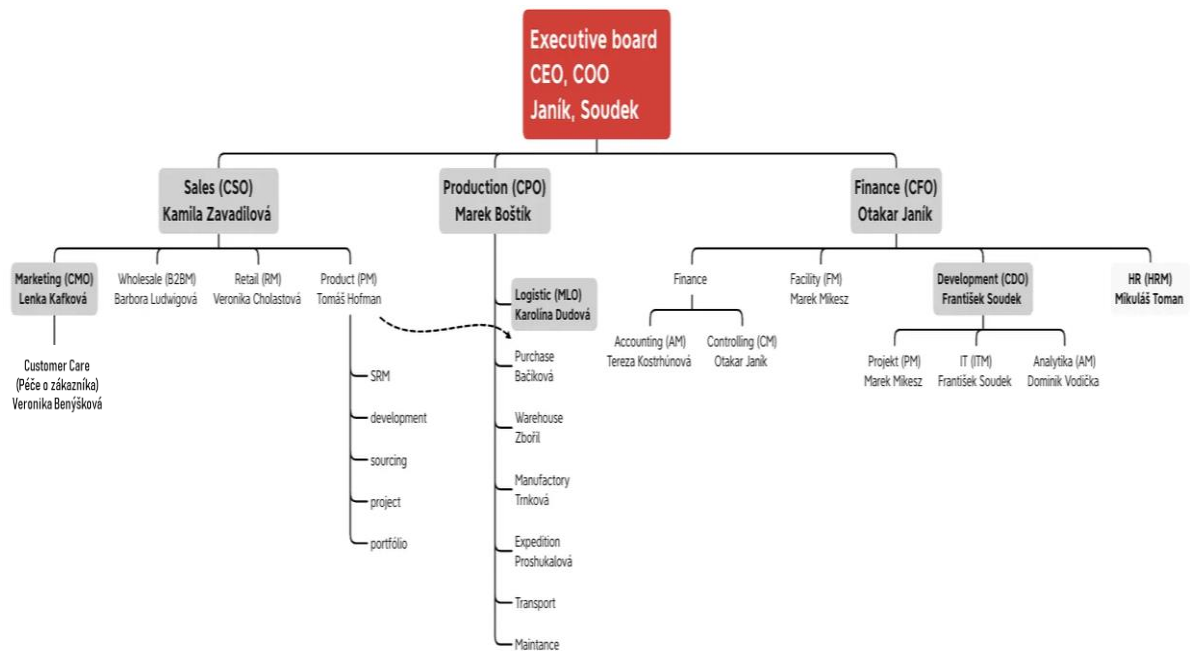
#### 4.4 Organizační struktura

SVĚT PLODŮ s.r.o. je malá společnost do 50 zaměstnanců, členěná liniovou organizační strukturou, která je pro malé podniky běžná. Je tomu tak zejména díky jednoduchému členění a jasně nadefinovanými vztahy nadřízenosti a podřízenosti. V čele stojí představenstvo, kde se poslední roky společně s generálním ředitelem (CEO) Otakarem Janíkem usadil nový provozní ředitel (COO). Druhý z původních majitelů Tomáš Hofman se tak plně soustředí na svoji roli produktového manažera. Představenstvo pod sebou má ředitele úseků prodeje, výroby a financí.

Ředitel prodeje dohlíží na vedoucí marketingu a také péče o zákazníka, který firma řadí hierarchicky pod oddělení marketingu. Na oddělení péče o zákazníka se nachází mnoho stážistů z řad UTB studentů. Dále ředitel prodeje dohlíží na činnost velkoobchodu (B2B), retailu (B2C) a částečně také spolupracuje s produktovým manažerem Tomášem Hofmanem, který dohlíží na plnění hodnot firmy v podobě rozvoje, vyhledávání dodavatelů, utváří portfolio produktů atd. Úzce spolupracuje s logistikou, konkrétně s nákupem.

Ředitel výroby má pod sebou vedoucí logistiky, která zodpovídá za chod skladu, výroby, expedice, dopravy a údržby provozu. Pod nimi jsou již operativní zaměstnanci výroby a skladu. Mnoho z nich práci vykonává v rámci brigády. Vedoucí logistiky také ve spolupráci s Tomášem Hofmanem participuje na nákupu surovin od dodavatele.

Finanční ředitel Otakar Janík je nadřízeným oddělení finance, dále dělí se na účetní kancelář a finanční controlling. Manažera poboček a lidských zdrojů, v poslední řadě manažera rozvoje Františka Soudka, který je zároveň ve vrcholovém vedení, v představenstvu. V rámci rozvoje má na starost řešení věcí spjatých s informačními technologiemi a také dále přímo dohlíží na projektového manažera a analytika.



Obrázek 6 Organizační struktura firmy SVĚT PLODŮ (vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že jednou z hlavních hodnot firmy je poskytování nadstandardní zákaznické péče, je tomuto oddělení věnováno velké pozornosti. Firma si uvědomuje, že nejenom ve výrobě, ale i zde je potřeba se o procesy a jejich neustálé zefektivňování zajímat. Jedině tak může firma dostát svých hodnot.

Pokud bude firma vést BPM na vysoké úrovni a neustále koloběh opakovat – znovu a znovu mapovat a hledat prostor pro optimalizaci, ať už skrze neustále se rozvíjející technologie, či jiné způsoby, může nadstandardní péče oproti konkurentům dosáhnout.

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROCESŮ

Firma SVĚT PLODŮ je v řízení podnikových procesů prakticky na samotném začátku. Autor práce tak začíná na tzv. zelené louce a musí provést firmu celým cyklem BPM včetně potřebného prvotního kroku, čímž je identifikace procesů.

Konkrétně na oddělení péče o zákazníky B2C, se tedy nejprve identifikovali veškeré procesy a dle určení jejich priority se dále pokračovalo s vybranými procesy do dalších kroků. Pomocí exploračních metod se zjistila veškerá potřebná data pro popis procesů a následně se zanesla do procesního modelu tak, aby věrně reprezentovala sled vykonávaných činností operátorem. Pro modelaci se vytvořila specifická metodika vhodná pro konkrétní potřeby firmy a oddělení.

### 5.1 Identifikace procesů

Úvodním krokem celého životního cyklu BPM je identifikace všech procesů v podniku, v tomto případě na konkrétním oddělení. Ta proběhla na schůzkách autora práce s vedoucí oddělení péče o zákazníka ve SVĚTĚ PLODŮ. Byla objasněna role celého oddělení, jeho důležitost vzhledem k hodnotám firmy, jeho cíle a strategické postavení. Následně pak byly představeny jeho procesy, zabezpečující plnění daných cílů.

Dle dělení služeb péče o zákazníka podle času jejich poskytování (rozebrané v kapitole 1.4), byly nadefinovány základní klíčové procesy:

- **Předprodejní služby** – patří sem **příchozí hovory/e-maily/zprávy** od nových potenciálních zákazníků.
- **Prodejní služby** – zde patří proces přijetí a zpracování objednávky, který má firma zautomatizovaný. Automatizace funguje na základě propojení e-shopu se systémem skladového hospodářství, jejichž funkci jim zprostředkovává firma wpj zabývající se e-commerce službami a která firmě SVĚT PLODŮ provozuje e-shop. Zákazník tak po odeslání objednávky automaticky dostane e-mail s patřičnými informacemi a dokumentací. Odeslání objednávky zákazníkem je „v ideálním případě“ spouštěcí událostí procesu na skladě – vyskladnění zboží. Po vyskladnění zboží a následné expedici se opět automaticky, skrze zadání informace o expedici do systému kupshop od wpj, informuje zákazník o odevzdání zboží dopravci, čímž proces na skladu končí. Následná komunikace je již mezi zákazníkem a dopravcem. Bylo však zmíněno „v ideálním případě“. Ve firmě velmi často vzniká situace interně nazvaná „**urgent**“, což

značí chybu v objednávce různého charakteru, kterou je potřeba pracovníkem rychle vyřešit, aby započaly procesy spojené s odbavením zboží na skladě. Urgent může mít různou podobu, dle níž se dále specifikuje chod procesu. Mezi identifikované urgency ve firmě patří: **chyba v doručovací adrese, nákup zákazníka jedné země na e-shopu druhé země, chyba u voucheru a zboží po objednávce není na skladu**. Řešení urgentu je tedy proces řadící se mezi prodejní služby. Nejedná se o službu, která by přímo přidávala hodnotu zákazníkovi, nicméně pozastavuje jinak automatizovaný proces přijetí a zpracování objednávky, a tak je potřeba ho vyřešit.

- **Poprodejní služby** – mezi ně firma řadí největší množství procesů. Můžou to být různé procesy marketingového oddělení, jako vedení webu, copywriting na blog, vedení sociálních sítí, či tvorba obsahu do emailového newsletteru. Na oddělení péče o zákazníka poprodejní služby zastupuje **kontrola newsletteru, vyřizování reklamace** (dva procesy: vada vzniklá ze strany firmy – konfrontace pouze se zákazníkem, vada vzniklá ze strany dopravce – následuje konfrontace dopravce), **příchozí hovory/e-mail/zprávy** s dotazy na daný konkrétní produkt, ale také **hovory odchozí**, kdy sami pracovníci oddělení volají zákazníkům, ptají se na pocity z produktu a celkového zážitku, který jim SVĚT PLODŮ poskytl.

Při následném popisování procesů se v případě reklamace a také u některých urgentů identifikoval **podpůrný podproces tvorby vratky a vrubopisu**. Jedná se o příklad podpůrného procesu, jelikož jakožto samotný proces netvoří hodnotu, nejsou tedy přímo orientovány na uspokojování zákazníka, ale jsou podstatné pro vykonání zmíněných klíčových procesů.

Dále se určily prioritní procesy, které postoupí do dalších kroků BPM cyklu. Jedná se o všechny klíčové procesy – poskytující služby zákazníkovi a tvořící hodnotu pro oddělení i zákazníka. Tyto procesy je důležité sledovat, jelikož se přímo podílí na spokojenosti zákazníka.

*(Detailně popsány a namodelovány procesní model byly v praxi u všech zmíněných klíčových procesů, nicméně v práci jsou uvedeny pouze ty, u kterých autor ve fázi analýzy objevil úzká místa a tak postoupily až k redesignu.)*



### 5.1.1 Stanovení metrik

Firma měla již některé metriky zavedené. K souvisejícím procesům, kterým se cyklus BPM bude dále zabývat, se jedná o měření následujících:

- **Počet případů reklamace, včetně rozdělení na jejich různé typy** – Sleduje se vývojový trend chybovosti ve kvalitě zboží, anebo v odbavení objednávky a expedici. Tato metrika však slouží spíše pro analýzu procesů ze strany oddělení kvality a logistiky, která by se tak měla zabývat odhalování příčin a jejich řešením. Pro oddělení péče o zákazníka se jedná o metriku informativního charakter vhodnou ke **sledování vývoje trendu množství případů, jejichž rostoucí tendence má negativní vliv na podíl jejich obslužnou kapacitu.**
- **Počet vyřešených a nevyřešených reklamací** – Souvisí s předchozí metrikou, přidalo se pouze vyhodnocení výsledku reklamace. Slouží spíše jako **ukazatel přístupu firmy k zákazníkům z hlediska řešení reklamací** než jako ukazatel kondice nastaveného procesu reklamace. Růst podílu uznaných reklamací může sice dočasně zvýšit náklady, ale z dlouhodobého hlediska, po společném zhodnocení s globální metrikou výkonu firmy jako je *skóre ziskovosti zákazníka*, které se zabývá také náklady na přilákání a udržení zákazníka, se může přijít na zvýšení ziskovosti.
- **Počet urgentů, včetně rozdělení na jejich různé typy** – Slouží ke sledování vývojového trendu chybovosti automatizovaného procesu přijetí a zpracování objednávky zákazníka. Opět neslouží přímo ke zhodnocení kondice procesu jeho řešení jednotlivých urgentů, ale jejich výskyt evokuje již chyby v procesech předcházejících. Oddělení péče o zákazníky jím stejně jako v případě počtu reklamací sleduje množství vykonané práce na nich, čili **jak moc operativy zabírá.**

Co se týče reklamací, jak již bylo naznačeno, tam sledované oddělení není schopné výskyt těchto případů ovlivnit. Vývoj počtu případu reklamací by mělo sledovat a zabývat se ním oddělení kvality a logistiky čili místa v podniku, které svými procesy ovlivňují pozdější případný vznik reklamace. U většiny procesů urgentu je ale možné v rámci kompetencí oddělení do výskytu těchto chyb zasahovat, tudíž naměřené metriky s nimi spojené **slouží jako podklad o důležitosti řešení jejich příčiny vzniku a následné implementace nápravných opatření.**

Zároveň je ale potřeba říci, že již zavedený reporting počtu výskytů urgentů slouží firmě primárně **pro sledování specifické chyby – urgent zboží po objednávce není na skladu**. Jedná se o situaci, kdy si zákazník objedná zboží, které se na e-shopu jeví skladem, nicméně fyzicky ve skladu chybí, a tak není možné proces přijetí a zpracování objednávky dokončit a odstartovat proces na skladu a vzniká urgent k řešení operátorem. **Z reportu je jasné, že se jedná o nejčastější typ urgentu a procesy spjaté s ním zabírají poměrně velkou část operativy**. Tato chyba je řešena na souvisejícím oddělení logistiky, ale jelikož velmi zasahuje výkonnost oddělení péče o zákazníky a prakticky celou firmu, je jim věnován zájem celofiremně. **Oddělení péče o zákazníky pomocí vedení reportu počtu urgentů poskytuje, na úkor své obslužné kapacity, pomocná data logistice, která využívá ke sledování vývoje této konkrétní chyby a pomocí analýzy svých procesů se snaží dojít k příčině a řešení**. Momentálně je tedy velká část operativy tvořena skrze chyby v procesech v logistice, které není schopné oddělení péče o zákazníka nijak přímo vyřešit a poskytuje tak pouze podporu formou reportingu.

Dochází k **zavedení nové metriky zvané cyklový čas**. Sledování doby výkonu procesu (cyklového času) se jeví jako vhodné pro pozdější kvantitativní analýzu, která by sloužila jako exaktní znázornění kondice procesu v současném stavu (as-is model) a stavu po zavedení optimalizace (to-be model). Metriky cyklového času budou využity v kvantitativní analýze ještě před zavedením optimalizace a budou sloužit k vyčíslení odhadované úspory z přechodu na to-be model a tímto způsobem dojde k verifikaci daných návrhů. Proběhne tak manuální měření délky výkonu několika případů procesu reklamace a následně dojde ke zprůměrování doby na jeden vykonaný proces, čímž se získá průměrná cyklová doba procesu. Cyklový čas je ovlivněn časem výkonu jednotlivých kroků, ale také čekací dobou dočasně pozastavující výkon.

Co se týče **globálních metrik výkonu firmy**, ty spravuje skrze zavedený **CRM systém**. Sledování těchto ukazatelů dokáže hodnotit celkové směřování firmy. Vhodné je tyto ukazatele sledovat v návaznosti na později zavedené návrhy zefektivnění.

Firma **nemá zavedený jednotný, komplexní informační systém** navázaný na řízení podnikových procesů a poskytující tak plnou analytickou podporu veškerým procesům. Z toho důvodu má omezené pole ve výběru metrik, v několika případech zavedení metrik by bylo potřeba provádět **měření a zápis dat do reportů manuálně**. Co se týče metrik spojených s reklamacemi, jelikož firma má integrovanou softwarovou podporu pro efektivní správu zpětných procesů od známého poskytovatele Retino, nemusí tyto data sama měřit a

vyhodnocovat. Retino nabízí komplexně a přehledně zpracované statistiky, ze kterých tedy firma čerpá data o celkovém počtu řešených reklamací, jejich členění dle typu a úspěšnosti vyřešení pro zákazníka.

Urgenty a obecně objednávky zákazníků se spravují v systému *kupshop* poskytovaném firmou *wpj* v rámci e-shopu. Ten měření a následné generování statistik pro klientské firmy neposkytuje. Operátoři oddělení tak nyní v rámci sledování vývoje počtu urgentů tyto metriky zadávají ručně do předvytvořených excel tabulek a je tomu tak věnován samostatný **proces reportingu**, který nadchází po provedení určitého počtu procesů reklamace a urgentů. Tabulka je jednoduchá, operátor do ní zapisuje počet vykonaných urgentů a reklamací pro daný den. Proces reportingu opět zabírá určitou, nezanedbatelnou část operativy, a tak je důležité zvážit jejich možný finální přínos při následné kvantitativní analýze vzhledem k jim věnovanému času, který pochopitelně stojí peníze a mohl by být využit jinak. Nevýhodou ručně vytvářených reportů je také chybovost lidského faktoru. Stává se, že je oddělení zaneprázdněné řešením jiné operativy, a tak se proces reportingu, jakožto méně důležitý **řídící proces**, dostává důležitosti pod jiné, důležitější klíčové a podpůrné procesy, a tak k němu v daný den anebo v období několika dní nedojde. Měření tedy není kontinuální a není tak úplně přesná. Jelikož ale jeho potřeba často vychází z vyvstalých problémů, měří se pouze po určitou dobu, po kterém dojde k jednorázovému vyhodnocení a následně se proces měření případně úplně pozastavuje.

## 5.2 Popisování procesů a jejich modelace

Firma se v rámci BPM vyspělosti nachází na samotném začátku, tudíž dokumentace prvotních as-is modelů v jakékoliv formě neexistuje.

Pro pochopení procesů a získání informací potřebných pro jejich následnou úvodní modelaci byly zvoleny explorační metody pozorování a rozhovory. Autor práce tak prošel jednotlivé operátory procesu a zároveň jejich vlastníky, kteří na reálných případech demonstrovali jejich vykonávanou činnost. V průběhu procesu docházelo k rozhovoru pro objasnění některých kroků a doptání se na souvislosti.

Autorovi byla sdělena hrubá představa metodiky modelování procesů. Jedná se přesněji o jednoduchost provedení čili následná jednoduchá interpretace modelu zaměstnancem. S tím souvisí doporučení programu XMind, sloužící k tvorbě různých typů jednoduchých myšlenkových map s širokými možnostmi úprav.

Po zvážení použití speciálních nástrojů pro modelování procesu (konkrétně *ARIS*) autor nakonec vzhledem k jednoduchosti procesů a momentálně nezavedenému IS (nebyl by tak využit plný potenciál speciálního softwaru) využil doporučený program, v rámci něhož byly zpracovány kroky procesu do podoby **vývojového diagramu** společně s jeho pravidly používaných obrazců.

Došlo k mírné nástavbě základního principu vývojových diagramů a vytvoření tak unikátní metodiky vhodné pro potřeby firmy, tedy konkrétního oddělení. Obrazec kosočtverce větvi postup v závislosti na předcházejícím vstupu informací. V procesních modelech lze najít dva vizuální typy kosočtverce. Jeden z nich je modré barvy, ten rozvětňuje kroky procesu automaticky, na základě do něj vstupujících informací. Nejedná se tedy o činnost vykonávanou operátorem procesu. V případě, kdy se v procesním modelu nachází kosočtverec šedé barvy (stejně jako má běžný krok procesu), jedná se o vykonávaný krok operátora, který může mít různé výstupy dále větvičí odlišné kroky procesu. Zbylé objekty se chovají standardně dle pravidel vývojového diagramu.

U každého procesu dochází k prvotnímu **rozdělení na 3 základní typy informací o procesu**: kroky, data a role. **Kroky** pochopitelně poskytují náhled na sled činností procesu, cestu ze vstupu na výstup, přes dílčí činnosti případně rozhodovací prvky. Část **data** se dále člení na „Vytváří“ a „Edituje“. „Vytváří“ nám ukazuje nově vzniklé dokumenty, zatímco „Edituje“ nám říká, do jakých dokumentů se zapisují nová data a nahrazují tak, či obohacují data stávající. **Role** se člení na odpovědnou osobu, support, controlling a informative.

Role **odpovědná osoba** je vlastně vlastník procesu, ten, kdo odpovídá za funkčnost procesu a stejně tak za jeho výstupy. Má na starost koordinaci všech operátorů a má také veškerou pravomoc do chodu procesu zasahovat a měnit ho tak do efektivnější podoby. Vlastník může být zároveň operátorem (vykonavatelem) procesu. **Support** je označení pro osobu, která participuje na chodu procesu, ať už tím, že ho celý vykonává, nebo vykonává pouze jeho dílčí část – například podpůrné podprocesy. Prakticky se tedy jedná o operátora procesu. **Controlling** zpravidla bývá nejbližší nadřízená osoba vlastníka procesu, která má na starost procesní skupinu nebo celou oblast. V případě zainteresované firmy se bude vždy jednat o vedoucího oddělení péče o zákazníka. Ten má na starost kontrolu naměřených metrik procesů a ty konzultuje s odpovědnou osobou čili vlastníkem procesu. **Informative** jsou osoby, nebo skupiny osob – oddělení, kterým související proces generuje nějaké informace pro ně důležité a měli by tak o nich vědět.

V rámci tohoto kroku bylo po kompletním popsání a namodelování procesů provedeno natáčení výkonu procesu operátorem s jeho slovním doprovodem. **Tyto videa tak prakticky obsahují instruktáž k danému procesu**, znázorňují reálně prováděné kroky procesů v prostředí využívaných systémů. Toto multimediální zaznamenání procesního modelu poskytuje firmě nástroj jak **rychle a efektivně zaučit nového zaměstnance anebo stávajícímu rozšířit vykonávanou činnost**. Samotný procesní model není totiž nikdy tak příkladný, aby z něj nový operátor samostatně pochopil, co má dělat. Videodokumentace tak doplňuje roli školitele.

### 5.2.1 As-is model procesu „reklamace zákazníka“

Řešení reklamace je služba péče o zákazníka, jejíž provedení a následný výsledek velmi silně ovlivňuje zákazníkovo rozhodování o příštím nákupu. Obecně by se firma měla snažit vyjít vstříc většině zákazníkům i za cenu určitých momentálních nákladů. Je potřeba si totiž uvědomit již zmíněný fakt, a to, že **získání nového zákazníka je mnohem nákladnější než udržení stávajícího**. Když firma zákazníkovi zamítne reklamaci, o které si zákazník myslí, že by měla uspět, velmi pravděpodobně si k firmě utvoří averzi a již nenakoupí. Je potřeba tedy vyhodnocování reklamací vždy důkladně zvažovat nejen s ohledem na momentálně vyvstávající náklady z ní, ale také skrze náklady na potenciálně ztraceného zákazníka.

**Jak již bylo jednou zmíněno**, firma má integrovanou softwarovou podporu pro efektivní správu zpětných procesů od známého poskytovatele Retino. Ten na firemním e-shopu provozuje a zákazníkům nabízí reklamační formulář, který proces reklamace značně zefektivňuje. Zákazník tak nemusí firmu kontaktovat e-mailem, formulář je pro něj pohodlnější, nabízí nějakou strukturu potřebných údajů k vyplnění. Zákazník se k formuláři dostane na e-shopu v sekci reklamace, kde následně zadá číslo objednávky a uvedený e-mail při objednávce. To ho přesměruje k formuláři vztahující se k jeho objednávce. Tam zákazník zaškrtně zboží, se kterým má problém a pokračuje v následujících krocích. V prvním kroku formuláře zákazník vyplní své číslo bankovního účtu pro případné obdržení peněz z úspěšné reklamace. V případě reklamace obdržení špatné zásilky zákazník zadává do kolonky číslo fyzicky obdržené objednávky. V dalším kroku vybere z několika následujících možností: „Objednávka nedorazila kompletní.“, „Dorazil jiný produkt.“, „S produktem je něco špatně.“, „Špatně nastavená dobírka.“, „Dorazila jiná objednávka.“, „Odstoupení od kupní smlouvy a vrácení zboží.“ a „Jiné.“. Dále zákazník do kolonky s textovým polem může uvést bližší informace a také navrhované řešení. Je zde také možnost pro přiložení souboru, fotografie vady produktu. Nicméně formulář pustí zákazníka i přes nevyplnění těchto polí.



konkrétní případ, kde se dozví informace vyplněné zákazníkem v reklamačním formuláři. Následné kroky se větví dle vstupních informací.

Pokud zákazníkovi dorazilo **zaměněné zboží**, konkrétně celá chybná zásilka, operátor skrze e-mail naplánuje svoz a informuje o něm zákazníka. Souběžně musí informovat sklad o chybně vyexpedované zásilce; muselo dojít k prohození objednávek dvou zákazníků. To na skladě spouští proces identifikace chyby, také se spouští proces expedice již správné zásilky.

Pokud dorazila pouze chybná část zásilky, operátor dále pracuje na základě zákazníkem vybrané varianty řešení. V případě, kdy zákazník v reklamačním formuláři žádné řešení neuvedl, operátor je nucen ho e-mailem zkontaktovat a nabídnout mu čtyři možná řešení. Následně operátor koná dle vybrané alternativy.

Kroky všech čtyřech možností směřují k podpůrnému podprocesu, skládající se z několika činností popsaných ve zvláštním procesním modelu. Jedná se buď o podproces vystavení dobropisu, vratky či vytvoření nové faktury. Pokud si zákazník zvolí „Vrácení zboží a peněz“ operátor musí naplánovat svoz a následně se spouští podproces vystavení dobropisu. Jednotlivé činnosti vystavení dobropisu čili vrácení peněz, se stále vykonávají v rámci programu *Retino*, který v rámci řešení reklamací rovnou nabízí i vypořádávání. Poté se odesílá žádost o platbu zpět zákazníkovi do FIO bankovníctví. Tam má přístup pouze vedoucí zákaznické péče, který následně platby rozešle. „Ponechá si pouze zaměněné zboží“ je možnost, kdy následné kroky záleží na ceně zaměněného zboží. Pokud je dražší než zboží původní, vytváří se a předkládá nová faktura ponižená o částku původní, již zaplacenou. Když je dražší, operátor vystavuje dobropis na část nepokryté ceny a tu odesílá zákazníkovi. „Výměna zboží“ začíná opět naplánováním svozu, dále spouští podproces vystavení vratky, která je potřeba z důvodu, aby sedělo skladové hospodářství. Jedná se pouze o **vratku zboží** na sklad, nikoliv o dobropis, zákazníkovi se totiž žádné peníze nevrací. To probíhá v systému kupshop od poskytovatele e-shopu – wpj, který je provázaný se skladovým hospodářstvím a stará se o automatizaci zpracovávání objednávek zákazníků. V dalším kroku operátor vytváří novou objednávku původního zboží se 100% slevou, opět tedy v prostředí systému kupshop, a začíná proces vyskladnění a expedice na skladu. Pokud zákazník zvolí možnost řešení „Zboží si ponechá + chce původní zboží“, je mu vystavena faktura k úhradě zaměněného zboží a informuje se sklad, aby odeslal původní zboží.

Pokud je vada ta, že v zásilce **chybí zboží**, operátor následuje kroky dle typu řešení, které zákazník eventuálně uvedl ve formuláři. Nicméně se stává, že **zákazník pole nevyplní** adekvátní možností řešení, a tudíž je potřeba, aby **operátor zákazníka kontaktoval a**





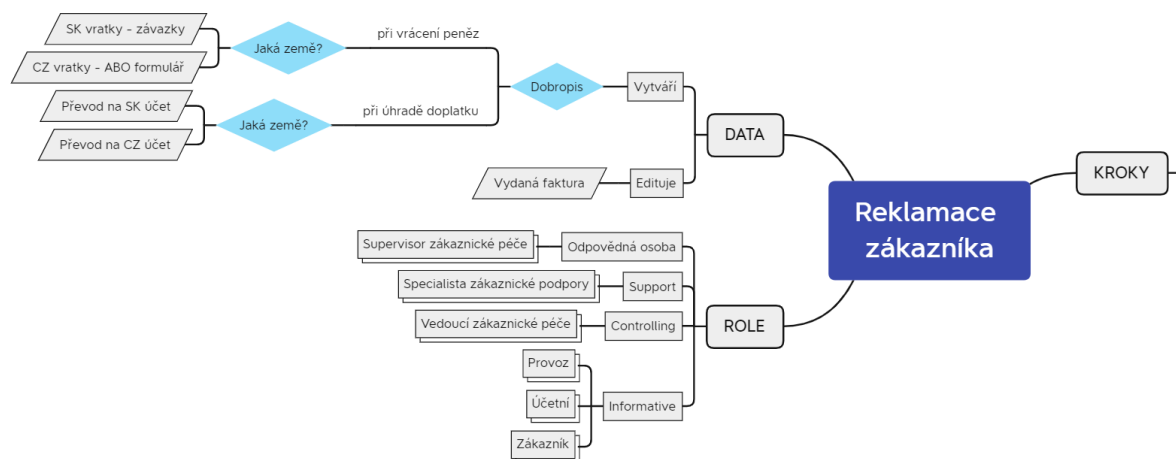
Následuje podproces vystavení dobropisu probíhající v softwaru Retino a odeslání zpětné platby.

V případě **kvalitativní vady** může být úvodní krok emailové komunikace se zákazníkem vynechán, pokud zákazník do formuláře vloží fotografii. To se však v praxi příliš nestává a tak je tento krok proveden. Neviditelné vady se řeší emailovou žádostí společně s poskytnutím adresy k poslání vzorku zákazníkem k posouzení. Po doručení zásilky se vzorkem operátor procesu (zpravidla Supervisor zákaznické péče) vyhodnotí, zdali se jedná o skutečný problém s kvalitou hodný reklamace.

Pokud ano, z předchozí e-mailové komunikace by měl mít již ideálně operátor zjištěný preferovaný způsob řešení a nadchází kroky s ním spojené. Pokud operátor reklamaci zamítne, informuje o tom zákazníkem e-mailem. Ve chvíli, kdy je vada viditelná ze zaslané fotodokumentace, postupuje se rovnou ke krokům požadovaného řešení. Změna nastává pouze v případě velké zásilky zpravidla náležící B2B, kdy se navíc sjednává e-mailem se zákazníkem svoz.

## B. Data a role

Další informace o procesu, které je nutno znát, jsou zainteresované role a data vznikající, či modifikující se v průběhu procesu.



Obrázek 9 As-is model procesu „reklamacie zákazníka“ data a role (vlastní zpracování)

Určit a popsat **role** participující na procesu, je velmi důležitým aspektem informací o procesu. Vlastník procesu, ve vnitropodnikovém prostředí role nazývaná jako „odpovědná osoba“, je Supervisor zákaznické péče. Odpovědná osoba proces zároveň vykonává, k tomu má však k dispozici výpomoc, tzv. „Support“, čímž je Specialista zákaznické péče,

pracovník nejnižšího stupně na oddělení péče o zákazníka. Proces jednotliví operátoři vykonávají nezávisle na sobě, od úvodního kroku až po krok konečný. Co se týče role „Controlling“, zde se zpravidla objevuje nejvyšší nadřízený, který kontroluje výsledky a společně s odpovědnou osobou vytváří metriky, následně je vyhodnocuje a diskutuje s odpovědnou osobou možnou optimalizaci procesu. V poslední řadě „Informative“ osoby, které by měly o průběhu, či výsledcích procesu vědět, je výrobní provoz – z důvodu kontroly kvality zásob, či v některých případech spuštění skladovacích procesů spjatých s vyřízením nové objednávky. Dále účetní, která by měla vědět o revizi vydaných faktur a tvorbě dobropisů, jelikož to vše se pak promítne v účetnictví. A v poslední řadě externí „Informative“ role – zákazník, se kterým je pochopitelně potřeba komunikovat z důvodu získání potřebných informací k vyřešení reklamace a následné informování o výsledku případu.

**Data**, která proces reklamace téměř ve všech případech uznaných reklamací vytváří, jsou v rámci dokumentu zvaném dobropis, který se dále člení na dobropis při vrácení peněz a při úhradě doplatku. Poté se ještě liší dle země objednavajícího zákazníka, každá má totiž svůj specifický podproces tvorby. Ve specifickém případě, kdy zákazník doplácí firmě (případ kdy obdrží chybné zboží a rozhodne se ho ponechat), edituje vydanou fakturu zákazníkovi.

### C. Tabulkový souhrn popisu procesu

Tabulka 1 Souhrn informací o procesu „reklamace zákazníka“ (vlastní zpracování)

Název procesu	Reklamace zákazníka
Strategický cíl procesu	Co nejrychlejší a uživatelsky nejpřívětivější vyřešení reklamace
Globální strategický cíl	Minimalizování případů reklamace (souvisí s logistickými procesy)
Popis	Efektivní vyřešení vady dle preferencí zákazníka; náprava či vysvětlení situace zákazníkovi
Vlastník procesu	Supervisor zákaznické péče
Operátor procesu	Specialista zákaznické péče/Supervisor zákaznické péče
Metriky	<ul style="list-style-type: none"> <li>- počet případů reklamace a jejich druh</li> <li>- % uznaných reklamací, nákladovost jejich řešení</li> <li>- doba trvání cyklu procesu</li> <li>- jednicové náklady</li> </ul>
Startovací událost	Odeslání reklamačního formuláře zákazníkem
Používaný software	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-mail – komunikace se zákazníkem</li> <li>- Retino – informace o případě, vystavení dobropisu</li> <li>- kupshop – úprava fakturačních údajů, tvorba nové objednávky</li> </ul>
Související podprocesy (v rámci oddělení)	Tvorba vratky; tvorba dobropisu; odeslání zpětné platby zákazníkovi

#### 5.2.2 As-is model procesu „chyba v doručovací adrese“

Nadcházející procesní modely se zabývají urgenty čili **chybami vznikajících v automatizovaném procesu „příjetí a zpracování objednávky“** což znemožňuje jeho související funkci jakožto spouštěcí události pro proces odbavení na skladu.

Prvním vyskytujícím urgentem je chyba v doručovací adrese. Ta vznikne tak, že zákazník při objednávce zadá do formuláře pro dodací údaje neexistující adresu. Často se jedná o překlep, který zákazník odešle a systém následně při automatizovaném zpracování objednávky vyhodnotí, že dané adresa neexistuje.

Kroky nutné k tomu, aby se objednávka dostala k procesu odbavení na sklad, jsou následující.



Obrázek 10 As-is model procesu „chyba v doručovací adrese“ (vlastní zpracování)

Operátor nejprve v prostředí kupshop od poskytovatele wpj, který právě zprostředkovává jinak automatizované zpracování objednávky, zjistí, o jakou konkrétní nesrovnalost jde – zdali se jedná o chybnou ulici a číslo popisné, město, či PSČ. Následně se pokusí identifikovat vzniklý překlep a správný údaj dohledat na internetu. Pokud se to operátorovi podaří, adresu v objednávce upraví, následně se provede změna i ve fakturačních údajích a zakliknutím „sklad urgent“ se dává signál skladu k přednostnímu odbavení, aby se tak již proběhlé zpoždění zásilky co nejvíce minimalizovalo.

V případě, že je nesrovnalost v adrese tak velká, že nelze rozpoznat správný zamýšlený údaj, je potřeba případ převést na technický urgent a tento podproces řešení je v rukou vedení firmy.

Proces edituje data ve vydané faktuře. Co se týče zainteresovaných osob, ty jsou prakticky identické s rolami v předchozím modelu reklamace. Vlastníkem a odpovědnou osobou je tak stále Supervisor zákaznické péče. Ten je zároveň společně se Specialistou zákaznické podpory také operátorem procesu, kdy každý zpracovává proces samostatně. O kontrolu se stará pochopitelně znovu jejich nadřízený – Vedoucí zákaznické péče. Osoby, které by měli být informovány v souvislosti s procesem, jsou provoz, účetní a také zákazník v rámci upozornění na změny ve fakturačních údajích.

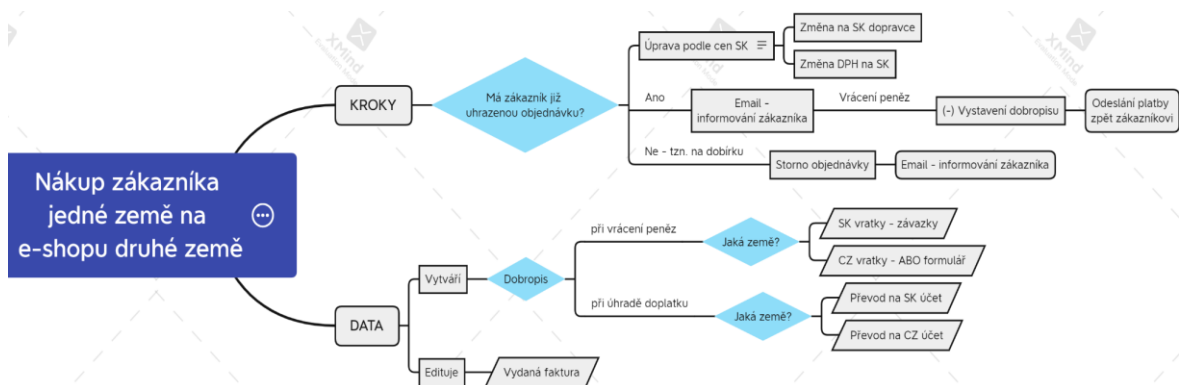
### 5.2.3 As-is model procesu „nákup zákazníka jedné země na e-shopu druhé země“

Jak bylo zmíněno v představení firmy, SVĚT PLODŮ v roce 2018 rozšířil svou působnost na Slovensko a v rámci e-commerce nabízí své produkty a doprovodné služby také tam. E-shop je pro českou a slovenskou klientelu oddělený vzhledem k lišícím se právním úpravám, měně atp. Klient při vytváření objednávky na e-shopu druhé země má ve formuláři pro dodací údaje uvedenou zemi pro expedici, nicméně i tak, ať už díky přehlédnutí či chťiči

zákazníka nakoupit zboží o určitou sumu peněz levněji (díky lišícím se měnám a DPH), se tento typ objednávky v urgentech objevuje.

Kroky řešení jsou následující, operátor procesu v systému kupshop rozpozná, zdali byla objednávka již uhrazena, či nikoliv. V obou případech však probíhá úprava cen na reálnou cenu dané země a změna na tamějšího dopravce. Ve chvíli, kdy byla objednávka již uhrazena, dochází k informování zákazníka o uskutečněném nedorozumění a následně vystavení dobropisu a zaslání příkazu o platbě do FIO bankovníctví, kde následně vedoucí oddělení péče o zákazníka peníze zašle. Pokud je zboží neuhrazeno, způsob platby zvolen na dobírku, objednávka se stornuje a opět dochází k informování zákazníka.

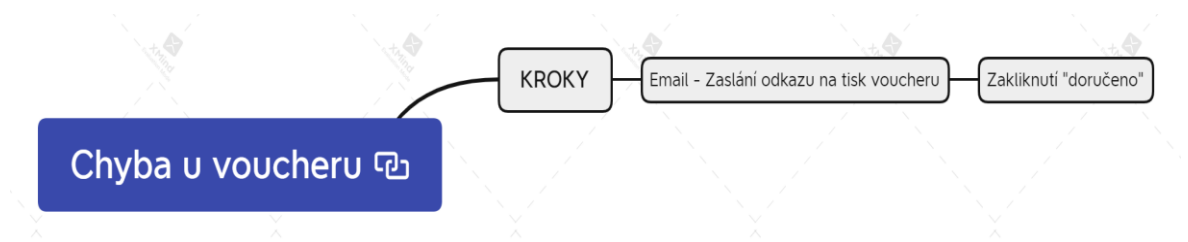
Data odpovídají opět krokům v rámci podprocesu vystavení dobropisu a také se editují data ve vydané faktuře.



Obrázek 11 As-is model procesu „nákup zákazníka jedné země na e-shopu druhé země“ (vlastní zpracování)

#### 5.2.4 As-is model procesu „chyba u voucheru“

Princip vzniku této chyby v automatizaci přijetí objednávky, stejně tak jako způsob jejího řešení, je velmi jednoduchý. Voucher je atypický druh zboží, nejedná se totiž o fyzické zboží vedené ve skladovém hospodářství. Odbavení objednávky tak vlastně probíhá manuálně v rámci urgentu. Po přijetí objednávky, automaticky zařazené do sekce urgentů, operátor procesu manuálně kopíruje odkaz obsahující voucher dané hodnoty a posílá ho na zákazníkem uvedenou e-mailovou adresu. Následně pouze operátor v rámci systému kupshop zaklikává stav objednávky na „doručeno“ a tím se považuje zákazník za odbaveného.



Obrázek 12 As-is model procesu „chyba u voucheru“ (vlastní zpracování)

Proces jako takový negeneruje žádná data. Odpovědná osoba, kontrola a podpora procesu je stejná u všech urgentů.

## 6 NÁVRHY ZEFEKTIVNĚNÍ PROCESŮ

Ve druhé fázi cyklu řízení podnikových procesů autor provádí analýzu výkonnosti současného stavu vybraných procesů, na jejímž základě následně navrhne zefektivnění a verifikuje je, vyjádří vyplývající úsporu.

### 6.1 Analýza výkonnosti procesů a jejich následná optimalizace

Na základě detailně popsaných a namodelovaných procesů z první fáze cyklu BPM na ně budou aplikovány vhodné **výkonnostní analýzy**. Jako účelné se v tomto směru jeví některé kvalitativní analýzy, které pomůžou odhalit úzká místa či příčinu chybovosti. Provedou se také kvantitativní analýzy spojené s nově zavedenou metrikou cyklového času, které budou později sloužit k verifikaci návrhů zefektivnění. Dojde k **popsání návrhu zefektivnění** a jeho **znázornění v patřičném to-be modelu** a následně proběhne **verifikace, znázornění úspory** a popsání **implementace** nového stavu procesu.

Procesy, které byly pomocí analýz vyhodnoceny jako ty ve špatné kondici jsou: **proces reklamace zákazníka a 3 typy urgentů**. Tyto jednotlivé procesy budou v následujících podkapitolách zvláště rozebrány a budou na nich učiněny výše zmíněné kroky.

#### 6.1.1 To-be model procesu „reklamace zákazníka“

##### A. Provedení analýzy kondice procesu

Na současný stav procesu vyjádřený v patřičném as-is modelu reklamace zákazníka je použita **kvalitativní Value-added analýza**, viz obrázek 7 a 8 - As-is model procesu „reklamace zákazníka“ 1. a 2 část. Pomocí ní byla odhalena špatná výkonnost procesu související s existencí několika **nadbytečných kroků** nepřidávajících hodnotu výstupu, ba dokonce snižující kvalitu výstupu – poskytované služby. Tyto kroky se v daném procesním modelu nachází v *přerušované kružnici s označením NVA* znamenající Non-value-adding krok. Jedná se konkrétně o činnost opakované e-mailové komunikace, ve kterém se operátor procesu doptává zákazníka na specifika vady produktu, případně také na preferovaný způsob řešení reklamace. Vyřešení případu, od odeslání reklamačního formuláře zákazníkem, až po zaslání nového zboží či vrácení peněz firmou, tak obsahuje mnoho kritických míst. Tyto místa jsou příznačné v opakovaném zapojení zákazníka, jeho pozornosti a úsilí, a nevyhnutelnou čekací dobou na odpověď, která proces značně prodlužuje a činí pro zákazníka nepříjemným. Byly vyhodnoceny také **dva kroky, které sice nepřidávaly**

**hodnotu zákazníkovi, ale podniku ano**, a tak musely v rámci procesu zůstat zachovány. Jedná se konkrétně o krok naplánování svozu zásilky, který se i přes vzniklé náklady na dopravu podniku ekonomicky vyplatí. A také je to krok vystavení vratky, z čehož zákazník také přímo nijak neprospívá, ale jedná se o důležitý krok z hlediska vyrovnaní skladového hospodářství a udržení tak reálné hodnoty zásob.

Co se **týče kvantitativní analýzy**, ta nás vede k metrikám, konkrétně k nově měřenému cyklovému času. **Cyklový čas** se skládá ze dvou druhů času, jeden z nich je čas strávený výkonem kroků (**doba zpracování neboli výkonný čas**), druhým je pak **čekací doba** na vstupní informace potřebné k dalšímu výkonu. Čas výkonu byl měřen tak, že se nasimuloval průchod veškerými možnými variantami procesního modelu. Bylo identifikováno 18 různých způsobů provedení reklamačního procesu. Pro každý způsob tak byl v rámci simulace změřen čistě výkonný čas, který se pro všechny případy sečetl a následně vydělil 18 tak, aby se dosáhlo výkonného času na jeden průměrný případ. Výsledkem byl **průměrný výkonný čas 10 minut neboli 0,167 hodiny**.

Čekací doba je typická velkým rozptylem, došlo tak ke zprůměrování několika e-mailových komunikací obecně ohledně reklamace. **Průměrná reakce zákazníka na jeden e-mail tak byla firmou stanovena na 3 dny**. Úzké místo spjaté s čekací dobou se pak v rámci zmíněných 18 různých variant vykonání procesu objevuje v 10 případech jednou, v dalších 7 se vyskytuje dvakrát. Výpočet pokračuje následovně: 3 čekací dny, spojené s jedním úzkým místem, vynásobím 10 případy a následně 6 dní, spojených s dvěma úzkými místy, vynásobím 7. Součet pak vydělím všemi 18 možnými variantami průchodu procesu a získám **průměrnou čekací dobu jednoho procesu, a tím jsou 4 dny neboli 96 hodin**.

**Finální metrika cyklového času as-is stavu reklamace** obsahující jak čas výkonu, tak čekací dobu, **zaznamenala 96,167 hodiny**.

Tyto naměřená data z fungování současného stavu procesů budou po vytvoření to-be modelu snížena o čas odstraněných kroků, které byly Value-added analýzou vyhodnoceny jako nadbytečné a je záhodno se jich v rámci zefektivnění procesu zbavit. Výsledná data budou využita při verifikaci návrhu zefektivnění jakožto důkazný materiál o úspoře a zvýšení kvality služeb.

### ***B. Návrh zefektivnění procesu***

Reklamace zákazníka lze učinit přívětivější jak pro něj, tak pro pracovníky tím, že se na e-shopu zprovozní **vylepšený reklamační formulář**, který intuitivně a jednoduše provede



zákazníka reklamačním procesem. Přihlášený zákazník by se k formuláři dostal rovnou prokliknutím na konkrétní objednávku skrze historii objednávek. Nemusel by tak již vyplňovat číslo objednávky a e-mail. Pokud by se jednalo o nepřihlášeného čili nejspíš také nezaregistrovaného zákazníka, aktivování formuláře proběhne jako dříve.

Po načtení Retino aplikace si zákazník z objednávky vybere produkt, který chce reklamovat, a tím se bude moct přesunout k samotnému formuláři, konkrétně k určení typu vady z nabídky možností. Dříve předcházela krok, kde se mimo jiné zadávalo číslo bankovního účtu. Tento krok formuláře vymizí, bankovní účet se bude vyplňovat až v závěru formuláře, v případě že zákazník zvolí řešení vrácení peněz. Ideálním variantou by bylo zavedení možnosti pro registrovaného zákazníka uložit si číslo bankovního účtu do svých osobních údajů. Pokud by tak zákazník učinil, nejenom že by se mu tento údaj vždy automaticky sám vyplnil při reklamaci, ale také při zpracovávání objednávky, což by zase o něco zjednodušilo objednávací proces zákazníka.

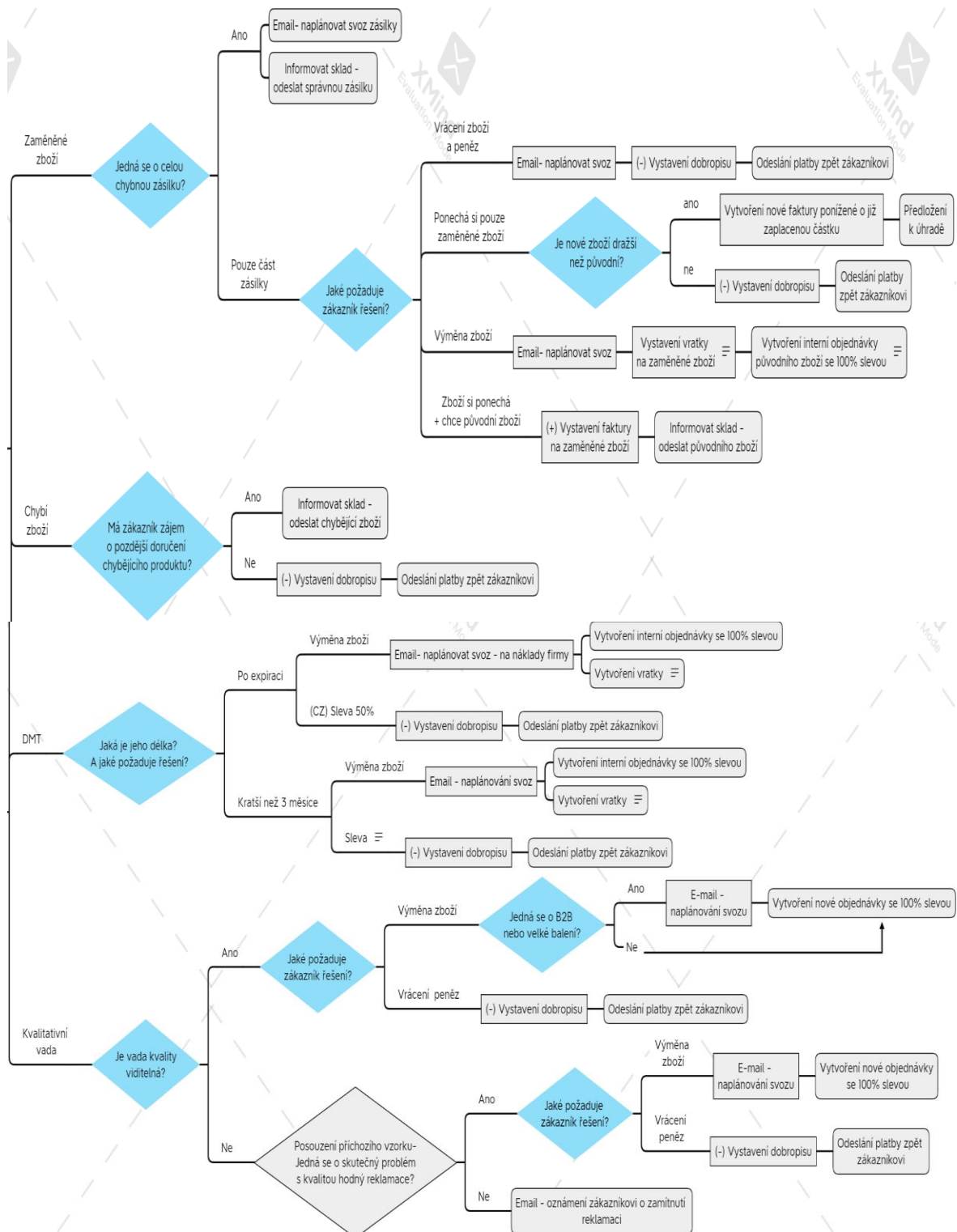
Zpátky k nabídce typů vad. Ta by byla kompletně pozměněna na **čtyři základní typy vad přesně kopírující procesní model** a větvící různé kroky řešení. Po zakliknutí jednoho ze čtyř typů vady se rozevře další seznam upřesňující specifika případu a následně v dalším seznamu možností nabídne možná řešení. Zákazník tak operátorovi procesu jasně nadefinuje cestu procesním modelem, čili jaké kroky má vykonat, bez potřeby dodatečného kontaktování a doptávání se zákazníka skrze e-mail, jako tomu bylo dříve.

Například (uvádí se nejsložitější případ reklamace) v případě zaměněného zboží, se nabídnou dvě možnosti a to, zdali se jednalo o celou chybnou zásilku či nikoliv. Pokud se jednalo o celou chybnou zásilku, zákazník zadá číslo reálně obdržené zásilky (jedná se o kolonku, která se před optimalizací objevuje ve formuláři nesmyslně v prvním kroku, kdy se ještě ani neurčil typ vady). V případě, že by šlo pouze o chybnou část zásilky (ze zaškrtnutého zboží, z předešlého kroku formuláře, se ví, o které zboží jde), zákazníkovi se opět objeví nový seznam s volbou možností řešení. Firma nabízí zákazníkovi opravdu volnou ruku ve výběru a poskytuje všechna reálně dosažitelná řešení. Jedná se o čtyři možnosti znovu věrně kopírující procesní model. To je pro zákazníka vše, takto vyplněný formulář odešle a tím je veškerá komunikace v rámci řešení reklamace ukončena.

Jako příklad fungování formuláře bych ještě uvedl vadu kvalitativní. Jakmile zákazník ve formuláři vybere u produktu možnost kvalitativní vady, určí, zdali se jedná o vadu na první pohled viditelnou. Pokud ano, formulář ho vyzve k nahrání fotografie, přičemž mu ideálně dá pokyny, jak by foto mělo vypadat – aby bylo ostré a vada jasně zřetelná. Bez nahrání

souboru nebude možné formulář odeslat. Pokud je vada na první pohled neviditelná, zákazníkovi vyskočí adresa s pokyny pro odeslání vzorku produktu k revizi pracovníkem. Pokyny by měly být jasné, aby zákazník přesně věděl, jak má postupovat. Případně také nabídnout číslo na telefonní linku zákaznické podpory. Po tomto identifikování vady zákazník již klasicky ze seznamu vybere preferovanou možnost řešení, a to výměnu zboží či vrácení peněz. Pokud mu reklamační proces projde, pracovník tak již bude vědět, jak dále postupovat při plnění náhrady. To je ze strany poskytování vstupních informací zákazníkem do procesu vše.

Následující obrázek značí již optimalizovaný firemní proces, zbavený nadbytečných kroků, vycházejících ze vstupních informací nacházejících se v Retino aplikaci, získané pomocí nového reklamačního formuláře. Úvodní krok otevření případu reklamační je stejný, vidíme tedy model začínající rozlišením čtyř typů vad.



Obrázek 13 To-be model procesu „reklamace zákazníka“ (vlastní zpracování)

Strůjcem zefektivnění je tedy vylepšený reklamační formulář, který původní textová pole pro specifikaci vady nahradil za výběr možností ze seznamu. Zákazník již není nucen přemýšlet o formulaci svého problému a také návrhu řešení. Často docházelo k nejasnému popisu, či úplná absence popisu, jelikož formulář pouštěl do dalšího kroku i bez vyplnění.

Musela tak následovat kolikrát i zdouhává komunikace skrze e-mail, proces tak obsahoval nadbytečné kroky, které nepřidávaly hodnotu, ba naopak snižovaly zákazníkem vnímanou kvalitu služby. **Takto upravený proces tedy šetří čas jak zákazníkům, pro které se tak řešení reklamace stává mnohem přívětivější a také se dříve dočká případné náhrady. Šetří ho ale navíc také pracovníkům oddělení, kteří vyřeší reklamaci během relativně krátké chvíle, zatímco předtím proces mohl trvat i v řádu několika dní, díky čekání na e-mailovou odpověď' zákazníka.**

Co se týče souvisejících dat s procesem, ať již nově vytvářené, či editující, ty se oproti předešlému modelu nemění. Stejně tak tomu je u zainteresovaných osob.

### *C. Verifikace návrhu a jeho implementace*

Úspory, které návrh přinese, budou vyjádřeny pomocí nově nadefinovaného cyklového času. Cyklový čas nově navrženého procesu odstraňuje veškerou čekací dobu na odpověď' zákazníka, která byla vyhodnocena jako krok nadbytečný, který snižuje kvalitu výstupu čili služby. Z měření zmíněné metriky bylo zjištěno, že v průměrném procesu činí výkonný čas<sup>3</sup> 0,167 hodiny a čekací doba pak 96 hodin. Po odstranění veškerých úzkých míst způsobující čekací dobu 96 hodin dostáváme pouze původní výkonný čas 0,167 neboli 10 minut. Od něho bude ještě potřeba odstranit výkonný čas související s činností zaslání e-mailového dotazu zákazníkovi. Znovu je tedy praktikována simulace, nyní již návrhu nové podoby procesu a všech 18 možných variant provedení, a následně dojde ke stejné kalkulaci výkonného času průměrného procesu reklamace. Výsledkem je zkrácení z 10 minut na 7,333 minuty neboli 0,122 hodiny výkonného času, který zároveň činí i čas cyklový.

Z tohoto lze usoudit jasné **zvýšení vnímané kvality služby reklamace, jelikož pro zákazníka bude celkový reklamační případ, od podání reklamačního formuláře, až po dostání náhrady zákazníkem, zkrácen o 4 dny (odstraněná čekací doba) a 2,667 minuty (zkrácený výkonný čas o nadbytečné kroky).**

**Zkrácený výkonný čas o 2,667 minuty na jeden proces poskytuje operátorovi možnost tvorby hodnoty v rámci výkonu jiného procesu, a tím lze také dosáhnout vyšší kvality služeb.**

Co se týče **úspory vyjádřené v peněžních jednotkách**, zde se počítá pouze s výkonným časem zaměstnance. Ten byl ve stavu as-is naměřen na 10 minut, zatímco po zavedení

---

<sup>3</sup> Výkonný čas = doba zpracování. Jedná se o čistý čas výkonu operátora na jednom procesu. Získá se očištěním cyklového času o dobu čekání.

návahu by se jednalo o 7,333 minuty. Došlo tedy ke zkrácení operativy v rámci procesu o 2,667 minuty. Pro vyjádření úspory na jeden průměrný proces reklamace bude použita hrubá měsíční mzda běžného operátora oddělení péče o zákazníka ve firmě SVĚT PLODŮ, která činí 21 000 Kč. Pro kompletní vyjádření nákladů na zaměstnance je potřeba k hrubé mzdě ještě přičíst odvody sociálního (24,8%) a zdravotního (9%) pojištění placené zaměstnavatelem. Toho dosáhneme tak, že hrubou mzdu 21 000 Kč vynásobíme číslem 1,338. Výsledkem je tedy měsíční náklad na operátora procesu v hodnotě 28 098 Kč. V současném roce (2022) je 252 pracovních dní, jedná se o celkový počet dní poníženo o víkendy a svátky. To dělá v průměru za měsíc 21 pracovních dní neboli 168 hodin. Průměrné hodinové náklady na operátora za hodinu získáme vydělením průměrné měsíční hrubé mzdy s průměrným počtem pracovních hodin za měsíc. Výsledek činí **167,25 Kč nákladů na hodinu práce operátora. Uspořený výkonný čas na 1 proces je 2,667 minuty, což je 0,044 hodiny. Výslednou peněžní úsporu na výkon jednoho procesu, po zavedení opatření, získáme vynásobením hodinových nákladů na operátora s uspořeným výkonným časem, čímž dosáhneme 7,36 Kč.** Tato částka vychází ze zkráceného cyklového času o nadbytečné kroky.

Pro zavedení lepšího formuláře bude potřeba zkontaktovat poskytovatele Retino, který firmě zprostředkovává správu zpětných procesů a sjednat si s nimi schůzku. Systémoví inženýři, v tomto případě externisté z Retina, budou muset zvážit technickou stránku návrhu a aplikovat nově nastavený formulář. Nejedná se o složitý programátorský zásah. Firma bude možná nucena uhradit nějaký poplatek za úpravu.

### 6.1.2 To-be model procesu „chyba v doručovací adrese“

**Urgenty<sup>4</sup> jsou procesy, které výstupu nepřidávají žádnou hodnotu, prakticky mu naopak hodnotu snižují – dochází tak díky nim k prodlevě odbavení zásilky, což může negativně ovlivnit zážitek zákazníka a jeho spokojenost s firemními službami. Oddělení péče o zákazníky je výskytem urgentů také negativně ovlivňován. Jejich hojný výskyt změřený pomocí metrik počtu případů urgentu totiž zabírá poměrně velkou část operativy a snižuje tak obslužnou kapacitu pro procesy přidávající hodnotu. Cílem optimalizace tak bude jejich úplné odstranění. Mimo úsporu času v operativě a k tomu navázaných**

---

<sup>4</sup> Urgenty jsou interním názvem pro chyby vznikající v automatizovaném procesu „přijetí a zpracování objednávky“. Jak už z názvu vyplývá, je potřeba je řešit přednostně, aby nedošlo k celkové prodlevě dodání objednávky zákazníkovi.

finančních prostředků na výkon zaměstnance, lze také očekávat zvýšení kvality služeb díky nepřerušnému, rychlejšímu odbavení zásilky a pokles vzniku nepříjemností pro zákazníka.

Z logiky věci jsou urgenty procesy vzniklé z **chyby v jiném procesu** a je tak třeba se nimi zabývat v rámci komplexnějšího pohledu na věc. Společně s modelem urgentu chyba v adrese k tomu bude sloužit **náhled na model fungování automatizovaného procesu přijetí a zpracování objednávky**, který začíná již od zákazníka a jeho vyplňování potřebných údajů k odbavení zásilky (tato skutečnost je popsána textem v kapitole 5.2.2 As-is model chyba v adrese). Dále za pomoci modelu vyšší abstrakce dochází k uvědomění vzájemné provázanosti a jejímu hlubšímu pochopení.

Procesní analytik (autor práce) se pokouší o odhalení příčiny vzniku chyby, které by ho mohly nasměrovat k jejímu řešení. K tomu lze provést **kvalitativní analýzu kořenových příčin**, konkrétně byla zvolena **technika dotazování proč**. Nadefinoval se tak problém „**Vznikla chyba v automatizaci vyřízení a zpracování objednávky**“ a začalo se doptávat proč k tomu tak došlo za účelem nalezení kořenové příčiny vzniku.

1. Proč? Zákazník špatně vyplnil formulář pro dodací údaje.
2. Proč? Zákazník byl nepozorný a překlepnul se při zapisování.
- 3. Proč? Zákazník měl neomezené možnosti v zapisování.**

Poměrně rychle, při třetím dotázání, došlo k odhalení kořenové příčiny a následnému nápadu na jeho řešení.

Pomocí jednoduchého programátorského zásahu od poskytovatele e-shopu wpj, lze do formuláře pro dodací údaje doplnit tzv. **našeptávač adres**. Zákazník by tak při každém vyplňování doručovací adresy měl k dispozici nápovědu existující adresy. Ve chvíli, kdy zákazník zadá adresu, která neexistuje, systém mu nedovolí objednávku odeslat, dokud nedojde k opravě. Databáze všech aktuálně existujících adres je dostupná v rámci „Registru územní identifikace, adres a nemovitostí“. **Tímto způsobem dojde ke kompletní eliminaci vzniku chyby. Uvolní se tak čas v operativě pro procesy tvořící hodnotu.**

Metrika cyklového času byla v tomto procesu naměřena na 5,5 minuty. Měření probíhalo opět simulací, stejným způsobem jako u předchozího procesu reklamace a následně u dalších typů urgentů. Pro zjištění úspory vyjádřené v penězích bude potřeba převést 5,5 minuty na hodiny, což je **0,0917 hodiny**. Toto číslo se vynásobí s hodinovými náklady na operátora

**167,25 Kč** vypočítanou již u verifikace návrhu reklamace. **Výsledná úspora na jeden výkon procesu činí 15,34 Kč.**

Pro implementaci je nutné sjednání schůzky vedení firmy se zástupci z wpj, kdy by mělo dojít k prezentaci výše zmíněného návrhu řešení problému, společně s podklady o jeho důležitosti. Jako podklad by měla sloužit provedená výkonnostní analýza demonstrující příčinu vzniku procesu a také vykalkulovaná nákladovost na takto zatíženou operativu oddělení (Souhrnné náklady vyplývající z aktuálního stavu procesů, jinak řečeno tedy úspory vyplývající z prezentovaných návrhů zefektivnění, jsou znázorněny v kapitole 6.2 a v ní zmíněné tabulce 2).

### **6.1.3 To-be model procesu „nákup zákazníka jedné země na e-shopu druhé země“**

Odhalení příčiny vzniku tohoto procesu a zavedení opatření proti němu opět vyřeší chybu v automatizovaném procesu přijetí a zpracování zásilky.

Tento typ urgentu vzniká díky nijak neomezenému textovému poli ve formuláři pro dodací údaje při tvorbě objednávky. Zákazník tak může do textové pole pro doručovací adresu napsat adresu z odlišné země, než v jakém e-shopu nakupuje a jakou má také uvedenou ve formuláři. Jedná se tedy o stejný princip chyby, jako tomu bylo u předchozího urgentu „chyba v adrese“, na kterou lze aplikovat stejné řešení. Ve formuláři pro dodací údaje tak dojde k **zavedení našeptávače adres**, který nabízí veškeré existující adresy země, na jejímž e-shopu zákazník momentálně nakupuje. Nelze tak tedy zadat například existující českou adresu ve chvíli, kdy se zákazník nachází na slovenském e-shopu. V ideálním případě by systém rozpoznal zadání adresy druhé země a nabídnul by přesměrování na e-shop patřící země. **Znovu tak dojde k úplnému odstranění této chyby, tudíž celého procesu jejího řešení, a uvolní se tak čas operátorům pro tvorbu hodnoty v rámci jiné operativy.**

Jedná se tedy i o stejný způsob implementace jako tomu bylo v předešlé kapitole 6.1.2, pro který musí nejprve proběhnout schůzka se zástupci e-shop poskytovatele wpj, kde jim je třeba odprezentovat již zmíněné podklady (provedené analýzy a vykalkulované náklady vyplývající z chybovosti) a prodiskutovat návrhy řešení.

Metrika cyklového času byla v tomto procesu změřena na 9,75 minuty – **0,1625 hodiny**. Tento čas bude tedy kompletně celý uspořený. Pro zjištění úspory v korunách dojde k pronásobení s hodinovými náklady na operátora 167,25 Kč. **Výsledná úspora na jeden výkon procesu činí 27,18 Kč.**

#### 6.1.4 To-be model procesu „chyba u voucheru“

Tento typ urgentu prakticky reprezentuje neautomatizovaný, tedy manuální způsob vyřizování objednávek. I přes to, že se jedná o velmi rychlý proces s minimálním cyklovým časem, například v období Vánoc se při velkém objemu nakupovaných voucherů celkový čas strávený na tomto typu urgentů stává signifikantním. Proto by mělo dojít k **automatizaci tohoto procesu. Ve chvíli, kdy systém rozezná nákup zboží – voucheru, by byl automaticky zákazníkovi odeslán odkaz** napojený na daný identifikátor zboží.

Každý voucher, atypický druh zboží, bude mít ve zdrojovém kódu naprogramovaný takový výstup, že po odeslání a zaplacení jeho objednávky nedojde k zaslání zprávy do systému skladového hospodářství, ale rovnou přeskočí do fáze „doručeno“ a stejně tak jako v této fázi již umí automaticky vygenerovat a odeslat e-mailovou zprávu zákazníkovi ohledně předání zboží dopravci, tak pro tento typ zboží – voucher bude mít přiřazenou unikátní e-mailovou zprávu obsahující odkaz na voucher. Každá hodnota voucheru čili různý druh zboží, bude mít ve zdrojovém kódu přiřazený patřičný odkaz na daný voucher. Obsah e-mailu bude pro veškeré vouchery naprogramovaný jednotně, pouze se bude lišit příložený odkaz v něm.

Jedná se znovu o programátorský zásah do kódu, který bude muset firma vyjednat se zástupci wpj. Nicméně tento princip nákupu digitálního zboží je běžný a vlastně velmi častý, funguje na něm prodej online cestovních kanceláří, stejně tak jako prodej různých lístků na dopravu, či vstupenek na různé akce. Tudíž by jeho implementace neměla být nikterak zvláštním a náročným požadavkem.

**Metrika cyklového času** byla v tomto procesu změřena na 2 minuty - **0,0333 hodiny**. Pro zjištění úspory v korunách dojde k vynásobení s hodinovými náklady na operátora 167,25 Kč. **Výsledná úspora na jeden výkon procesu činí 5,57 Kč.**

## 6.2 Závěrečné shrnutí výsledných návrhů a jiná doporučení

Po aplikaci návrhu na zefektivnění dochází k úplné eliminaci urgentů a snížení cyklového času (tedy jak eliminaci čekací doby, tak zkrácení výkonného času) u procesu „reklamace zákazníka“. Tím **dochází k několika benefitům, které by se daly rozdělit na finanční a nefinanční**. Do finančních benefitů spadá úspora nákladů, důležitěji se však ještě jeví nefinanční benefity. Tím je uspořený čas operátorů a zejména zkrácený čas odbavení



zákazníka, ať už se jedná o přijetí a zpracování objednávky anebo především dobu vyřízení reklamace. Jednotlivé plynoucí benefity z návrhů budou hlouběji rozebrány v následujících odstavcích.

Samostatně bych ještě uvedl **výhodu plynoucí z detailně namodelovaných procesů**, jejich jednotlivých činností, které byly v praxi podniku autorem navíc zaznamenány **formou videa**. Tato dokumentace firmě **poskytuje určitou flexibilitu**, kdy v případě nutného zástupu operátora jiným, nezkušeným zaměstnancem, či **v případě zaškolování** úplného nováčka, je možné jeho samostudium a **odpadá tím potřeba poskytnutí školitele**.

Co se týče **zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkovi**: Eliminace urgentů zapříčiní hladší průběh automatizovaného procesu „přijetí a zpracování objednávky“ a tím pádem **čas mezi odesláním objednávky zákazníkem a jeho doručení bude zkrácen vždy o několik minut** (přesněji viz závěr jednotlivých kapitol to-be urgentů 6.1.2–6.1.4). Více prokazatelné zkvalitnění služeb prezentuje nově zpracovaný proces „reklamace zákazníka“. Především díky odstranění čekací doby, ale také výkonu nadbytečných kroků, dochází ke **zkrácení doby mezi podáním žádosti o reklamaci a dostáním náhrady o 4 dny (odstraněná čekací doba) a 2,667 minuty (zkrácený výkonný čas o nadbytečné kroky)**. Zákazník tak o tuhle dobu dříve získá nový produkt, nebo peníze zpět. Vzhledem k tomu, že se firma potýká každý měsíc v průměru se 123 reklamacemi, tento návrh může vést k znatelnému zvýšení spokojenosti a z toho plynoucí loajálnosti zákazníka. Navíc celkově uspořené výkonný čas operátora (viz tabulka 2 a následující odstavec) povede k **uvolnění operativy a ten se tak bude moct rychleji dostat k řešení jednotlivých případů reklamace, čímž se odbavení zákazníka ještě více urychlí (kvalita služby tedy ještě více poroste)**. K prokázání této skutečnosti bude po implementaci návrhu sloužit například metrika míry uchování zákazníka.

**Uspořené výkonný čas v operativě by mohli zaměstnanci věnovat jiným činnostem tvořící hodnotu, což opět povede ke zkvalitnění služeb**. Může se například jednat o delší věnování se reklamacím, čím rychleji se totiž operátor dostane k případu, tím více urychlí uspokojení zákazníka. Čas lze také věnovat odpovídáním na dotazy a jiné komunikaci se zákazníky. V neposlední řadě **může své kompetence rozšířit o úplně nové procesy, jako je například provádění marketingového výzkumu trhu**, který může odhalit nové příležitosti, jak dosáhnout lepších výsledků. Uspořené výkonný čas na jednoho operátora po zavedení jednotlivých to-be procesů lze vidět v souhrnné tabulce č.2. Jedná se o uspořenou dobu zpracování jednoho procesu. V případě uspořené času za měsíc je potřeba práce

s metrikou „počet případů“ procesu reklamace a jednotlivých urgentů. (Tyto naměřená data, zprůměrována za měsíc, jsou uvedena ve 4. sloupci tabulky.) Dochází k vzájemnému vynásobení a tím se získá **úspora výkonného času procesu za měsíc (na jednoho operátora), která po vzájemném součtu všech procesů celkově činí 7,9109 hodiny uspořeného času za měsíc.**

Například u řešení reklamací by tak docházelo ještě k rychlejšímu odbavování případů z důvodu většího množství volných operátorů. Pokud se po implementaci návrhů stane, že zaměstnanci budou mít nedostatek pracovního vytížení, v první řadě by se mělo začít přemýšlet o jejich přeřazení na jinou skupinu procesů, jejich „přeučení“, v krajním případě pak výpověď.

Uspořený výkonný čas procesu byl již v rámci verifikace návrhu převeden na **úsporu nákladů** v peněžních jednotkách, která se váže ke mzdovému ohodnocení operátora a k tomu připočteným odvodům sociálního a zdravotního pojištění. (Uspořené náklady na výkon jednoho procesu jsou zaznamenány ve 2. sloupci.) Opět dojde k vynásobení s průměrným počtem případů daného procesu za měsíc, čímž dochází k vyčíslení **úspory nákladů za měsíc**. Vzájemný součet všech procesů dokládá měsíční úsporu nákladů 1 312,97 Kč. **Firma SVĚT PLODŮ tak po zavedení návrhů uspoří za rok až 15 755,58 Kč nákladů na jednoho operátora.** Jelikož je tato vykalkulovaná úspora přímo úměrná k jeho výši mzdy, časem se předpokládá její růst, a tak budou reálně dosažené úspory dosahovat vyšších hodnot.

Tabulka 2 Souhrn úspor plynoucích z návrhů na zefektivnění (vlastní zpracování)

Procesy	Úspora výkonného času / 1 proces	Úspora nákladů / 1 proces	Počet případů / měsíc	Úspora výkonného času / měsíc	Úspora nákladů / měsíc
Reklamace zákazníka	0,0445 h	7,36 Kč	123	5,4735 h	905,28 Kč
Chyba v doručovací adrese	0,0917 h	15,34 Kč	7,5	0,6878 h	115,05 Kč
Nákup zákazníka 1. země na e-shopu 2. země	0,1625 h	27,18 Kč	8	1,3000 h	217,44 Kč
Chyba u voucheru	0,0333 h	5,57 Kč	13,5	0,4496 h	75,20 Kč
<b>Součet</b>	<b>0,3320 h</b>	<b>55,45 Kč</b>	<b>152</b>	<b>7,9109 h</b>	<b>1 312,97 Kč</b>

Dalším potenciálním zefektivněním by **pro celou firmu** mohlo být **zavedení informačního systému ERP**. Plánování zdrojů skrze něj by **pozvedlo úroveň napříč všemi odděleními**. Zavedený IS dokáže být nápomocný při realizaci všech kroků BPM cyklu. Díky němu

mohou být automatizovány některé kroky procesů, například vzájemné předávání informací mezi odděleními. Data budou dostupná v systému ihned a pro každou zainteresovanou osobu, odpadne tak neefektivní interní komunikace.

Konkrétně na oddělení péče o zákazníky by zavedený IS dokázal **eliminovat proces reportingu**, tedy veškerý čas momentálně věnovaný zápisem počtu výskytu jednotlivých urgentů. Dokázal by tedy poskytovat různé metriky, včetně měřeného cyklového času. Data by navíc byla měřena nepřetržitě v praxi podniku a jednalo by se tak o mnohem přesnější ukazatele. Naměřená data by také sloužila ke kvalitnější provedeným analýzám výkonu procesu, čímž vzroste pravděpodobnost odhalení úzkých míst a zavedení efektivní nápravy. V rámci práce byly vytvořeny procesní modely, které jsou podstatnou náležitostí při zavádění ERP systému. Pomocí nich poskytovatel ERP systému pochopí fungování podniku a je schopný systém nastavit na míru. **Musel by být také zaveden projekt procesní analýzy i na zbývající části firmy, především úsek logistiky a výroby. Situace tam by byla rozhodující pro případné rozhodování o zavedení IS.** Právě tyto úseky totiž skýtají nejvíce příležitostí k zavedení různých metrik a provádění kontinuálního zlepšování procesů, které může přinést značnou úsporu a zvýšení kvality výstupů.

Co se týče řízení podnikových procesů, zde by časem mohlo být záhodno **použití softwarové BPM podpory**, která dokáže ideálně komunikovat se zavedeným IS. Speciální modelovací nástroje zaručí efektivnější práci – rychleji vytvořené procesní modely, především díky jasně nastavené metodice modelování, a tak i snazší udržitelnosti pro celé firemní prostředí. Vzájemná spolupráce s IS navíc nabízí různé speciální techniky jako je *process mining*, který dokáže na základě ukládaných dat z výkonu operátora automaticky utvářet detailní procesní modely. Software umožňuje také simulaci procesu, která automaticky vygeneruje metriky a odhalí možná úskalí navrhovaných to-be scénářů a pomůže s jejich verifikací.

**Při rozvaze o implementaci ERP systému a softwarové BPM podpory je třeba zvážit jejich potenciální přínos na základě momentální potřeby firmy společně s náklady na jejich zavedení a údržbu.** Vypočítat tak **návratnost této investice.** Pokud nakonec dojde k zavedení, je potřeba počítat s úvodní zaškolovací fází, kdy dojde k určitým ztrátám vzhledem k dočasně omezené obslužné kapacitě. Ve chvíli, kdy zaměstnanci již budou vědět, jak systém používat a budou schopni aplikovat všechny vyplývající benefity, lze očekávat postupné zefektivnění chodu celého podniku a generování zvýšeného zisku.

## ZÁVĚR

Firma SVĚT PLODŮ s.r.o. si zakládá na špičkové zákaznické péči, což také odráží fakt, že si pro řízení podnikových procesů, tedy jejich hlubší analýzu, vybrala právě oddělení péče o zákazníky. Při výkonu jednotlivých kroků analýzy bylo znatelné, že firma praktikuje procesní přístup k řízení a významné bariéry mezi sledovaným oddělením a dalšími vnitropodnikovými útvary tak nebyly vyzorovány. Cíl ohledně zanalyzování současného stavu procesů byl naplněn, veškeré procesy vykonávané v rámci oddělení tak byly identifikovány a následně klíčové z nich také zmapovány v jednotlivých procesních modelech. Po provedení analýzy výkonnosti jednotlivých procesů byla odhalena úzká místa způsobující neefektivnost procesu. Byly odhaleny příčiny vznikající chybovosti, které způsobovaly častý vznik dvou procesů urgentu. Tyto chyby vyvstávaly z automatizovaného procesu přijetí a zpracování objednávky. Na základě těchto zjištěných skutečností došlo k navržení několika opatření zvyšující výkonnost procesů. Konkrétně došlo k odstranění nadbytečných kroků typických především čekací dobou, která značně prodlužuje cyklový čas procesu. Také došlo k odstranění odhalené příčiny vzniku dvou častých procesů urgentu. Návrhy zefektivnění byly následně verifikovány pomocí kalkulace snížení průměrného cyklového času, ten byl navíc převeden na peněžní jednotky a vyjádřila se tak úspora nákladů na operátora.

Stav procesů po zavedení opatření rezonuje s hodnotou firmy poskytovat nadstandardní zákaznickou péči. Nedochozí totiž pouze k úspoře nákladů, ale cyklový čas také znázorňuje, o jakou dobu bude přesně zkráceno vyřešení reklamačního případu anebo zpracování a následné doručení zboží zákazníkovi. V případě procesu reklamace se jedná až o několik dní zkrácenou dobu mezi odesláním žádosti reklamace produktu a případným dostáním nároku na kompenzaci. Firma po zavedení návrhů může očekávat navýšené šance na udržení zákazníka a jeho loajalitu. To by v dlouhodobém hledisku mělo zaručit vyšší zisky. Zákazníci totiž zůstanou u stávající firmy a budou nakupovat nadále. Potenciálně tak může dojít ke snížení jinak vysokých nákladů spojených s přilákáním nových zákazníků. Zjištění skutečného naplnění tohoto předpokladu se dá v budoucnu dopsat pomocí analýzy metricky skóre ziskovosti, již se firma zabývá v rámci řízení vztahů se zákazníky.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ANDERSEN, Bjørn a Tom FAGERHAUG. Analýza kořenových příčin: zjednodušené nástroje a metody. 2. vyd. [i.e. 1. české]. Praha: Česká společnost pro jakost, 2011, x, 226 s. ISBN 9788002023562.
- BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071795771.
- DARNTON, Geoffrey. Business process analysis: including architecture, engineering, improvement, management, and maturity. Second edition. Bournemouth: Requirements Analytics, 2012, x, 314 s. ISBN 9781909231009.
- DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO. Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci. Praha: Management Press, 2006, 431 s. Knihovna světového managementu. ISBN 8072611402.
- FÍŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- FURTERER, Sandra L., ed. Lean Six Sigma in service: applications and case studies. Boca Raton: CRC Press, [2009], xiv, 468 s. ISBN 9781420078886. Dostupné také z: <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0902/2008048130-d.html>
- HARMON, Paul. Business process change: a business process management guide for managers and process professionals. 3rd ed. Amsterdam: Elsevier/Morgan Kaufmann, c2014, xxxvi, 488 s. ISBN 9780128003879.
- HOMMEROVÁ, Dita. CRM v podnikových procesech. Praha: Grada, 2012, 134 s. ISBN 9788024743882.
- HUČKA, Miroslav. Modely podnikových procesů. V Praze: C.H. Beck, 2017, xxv, 484 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074004681.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JANUŠKA, Martin. Úvod do operativního řízení podniku. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2018, 170 s. ISBN 9788026108009.

JESTON, John. Business process management: practical guidelines to successful implementations. Fourth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018, xxxvi, 653 s. ISBN 9781138738409

KUMAR, Akhil. Business process management. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018. ISBN 978-1-138-18185-4.

MILLER, Lawrence M. Getting to lean: transformational change management. Annapolis: Miller Management Press, 2013, 374 s. ISBN 9780578121819.

NENADÁL, Jaroslav. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?. Praha: Management Press, 2016, 302 s. ISBN 9788072614264.

OAKLAND, John S. Total quality management and operational excellence: text with cases. 4th edition. London: Routledge, 2014, xxiv, 530 s. ISBN 9780415635493.

PARMENTER, David. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. Fourth edition. Hoboken, N. J.: John Wiley, [2020], xlix, 330 s. ISBN 978-1-119-62077-8.

ROŽENSKÝ, Mário. Jak na skvělou zákaznickou péči. Staré Hradiště: SupportBox, 2021, 213 s. ISBN 978-80-11-00392-0.

ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 9788024741284.

ŠIMONOVÁ, Stanislava. Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, c2009, 192 s. Monografie. ISBN 9788073952051.

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007, 293 s. Management v informační společnosti. ISBN 9788024716794.

ŠPERKA, Roman. Informační podpora podnikových procesů. Jesenice: Ekopress, 2019. ISBN 978-80-87865-55-2.

TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA. Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-674-7.

VOM BROCKE, Jan a Michael ROSEMANN, ed. Handbook on business process management. 2nd ed. Berlin: Springer, c2015, 2 sv. International handbooks on information systems. ISBN 9783642450990.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- BPM Business Process Management – Řízení podnikových procesů
- CRM Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky
- ERP Enterprise Resource Planning – Plánování podnikových zdrojů
- IS Informační systém
- NVA Non-Value-Adding krok



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Proces (vlastní zpracování) .....	16
Obrázek 2 Porterův model hodnotového řetězce (vlastní zpracování) .....	19
Obrázek 3 Struktura komplexního výrobku (vlastní zpracování).....	21
Obrázek 4 Procesní architektura (vlastní zpracování) .....	22
Obrázek 5 Původní logo firmy (SVĚT PLODŮ s.r.o.).....	42
Obrázek 6 Organizační struktura firmy SVĚT PLODŮ (vlastní zpracování) .....	46
Obrázek 7 As-is model procesu „reklamace zákazníka“ včetně Value-added analýzy 1. část (vlastní zpracování).....	54
Obrázek 8 As-is model procesu „reklamace zákazníka“ včetně Value-added analýzy 2. část (vlastní zpracování).....	56
Obrázek 9 As-is model procesu „reklamace zákazníka“ data a role (vlastní zpracování) ..	57
Obrázek 10 As-is model procesu „chyba v doručovací adrese“ (vlastní zpracování) .....	60
Obrázek 11 As-is model procesu „nákup zákazníka jedné země na e-shopu druhé země“ (vlastní zpracování).....	61
Obrázek 12 As-is model procesu „chyba u voucheru“ (vlastní zpracování) .....	62
Obrázek 13 To-be model procesu „reklamace zákazníka“ (vlastní zpracování) .....	67

**SEZNAM TABULEK**

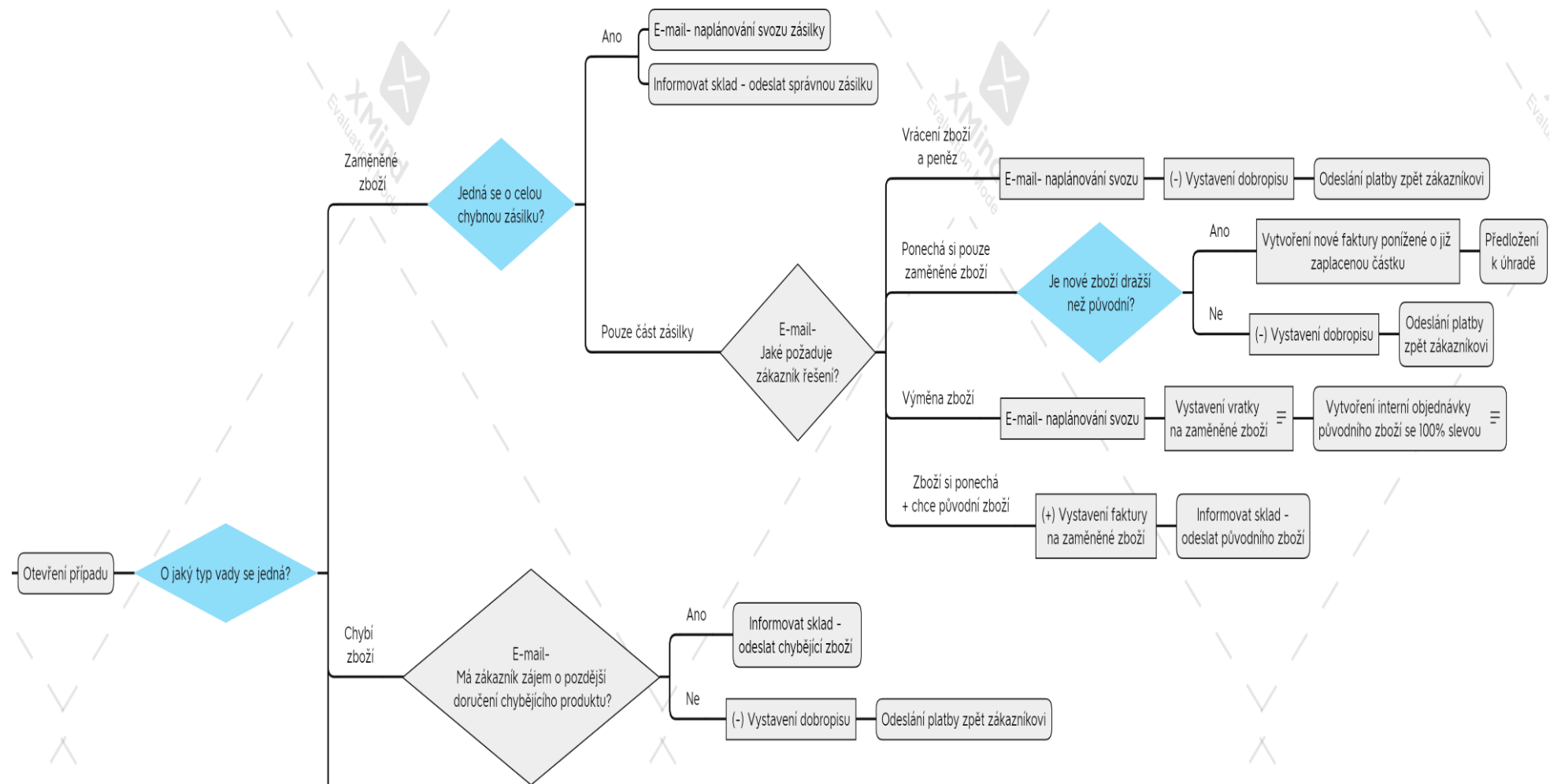
Tabulka 1 Souhrn informací o procesu „reklamace zákazníka“ (vlastní zpracování) .....	59
Tabulka 2 Souhrn úspor plynoucích z návrhů na zefektivnění (vlastní zpracování).....	74

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: As-is model procesu „reklamace zákazníka“ 1. část

Příloha P II: As-is model procesu „reklamace zákazníka“ 2. část

# PŘÍLOHA P I: AS-IS MODEL PROCESU „REKLAMACE ZÁKAZNÍKA“ 1. ČÁST



## PŘÍLOHA P II: AS-IS MODEL PROCESU „REKLAMACE ZÁKAZNÍKA“ 1. ČÁST

