

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Administrativní procesy v podniku**

**Gulzhan Kumarova**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Gulzhan Kumarova

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Administrativní procesy v podniku**

Název anglicky

**Administrative processes in the enterprise**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh inovací jednotlivých administrativních procesů a jejich nástrojů. Dílčími cíli práce je vypracovat teoretickou část v oblasti řízení procesů, zhodnotit administrativní procesy ve vybraném podniku a navrhnout opatření pro odstranění nalezených nedostatků.

### Metodika

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část práce bude vytvořena z odborné literatury, internetových zdrojů a článků pomocí komparace názorů jednotlivých autorů.

Praktická část je zaměřena na zhodnocení administrativních procesů vybrané společnosti. Budou použity primární i sekundární zdroje dat. Primární data budou získána z rozhovoru s pracovníkem společnosti AKAT stroj, sekundární data budou získána analýzou výročních zpráv a dalších interních informací. Výsledky hodnocení budou použity pro možné inovace jednotlivých nástrojů administrativních procesů.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – leden – červenec 2019
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2019
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2019
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2019
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2020
6. Finální úpravy textů – únor 2020
7. Kompletace a odevzdání – březen 2020

## Doporučený rozsah práce

40 – 50 stran

## Klíčová slova

Analýza, administrativní procesy, řízení a monitorování procesů, situační analýza, cestovní ruch.

---

## Doporučené zdroje informací

- JANIŠOVÁ, D. KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy : [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- LOOY, A. BERGH, J. The effect of organization size and sector on adopting business proces management. Business & Information Systems Engineering. Berkeley: Springer, 2018, 60(6), ss. 479-491. ISSN 2363-7005.
- NENADÁL, J. VYKYDAL, D. Systémy managementu jakosti I (učební text). Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2586-1.
- PANDE, P. et al. Курс на Шесть Сигм. Как General Electric, Motorola и другие ведущие компании мира совершенствуют своё мастерство. Moskva: Lori, 2014. ISBN 978-5-85582-377-6.
- ŘEPA, V. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VOCHOZKA, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Administrativní procesy v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23.03.2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Pavlu Pánkovi za jeho vstřícnost a odborné rady, které mi poskytl v rámci této práce.

# Administrativní procesy v podniku

## Abstrakt

Cílem bakalářské práce je návrh inovací jednotlivých administrativních procesů a jejich nástrojů. Dílčími cíli práce je vypracovat teoretickou část v oblasti řízení procesů, zhodnotit administrativní procesy ve vybraném podniku a navrhnout opatření pro odstranění nalezených procesů. Teoretická východiska jsou zpracována na téma procesního řízení, pojetí a typologie procesů, charakteristiky administrativních procesů jejich metod jejich řízení. Praktická část práce je věnována analýze a zhodnocení stávajícího řízení administrativních procesů ve společnosti AKAT stroj (Kazachstán), který se zabývá zprostředkováním prodeje stavebních materiálů. Východiskem pro zpracování analýzy a návrhů je situační analýza podnikového prostředí. Pozornost je věnována hodnocení procesů přijetí a vyřizování objednávek, procesů poskytování poprodejního servisu (vrácení zboží). Procesy jsou zhodnoceny z hlediska kritérií produktivity, finanční efektivity, počtu chyb a problémů. Na základě provedené analýzy lze tvrdit, že efektivní řízení administrativních procesů je pro společnost a její strategické plány velmi důležité. V současné době je řízení procesů celkově na dobré úrovni. Byly zjištěny problémy v oblasti nedostatečné aktualizace informací o dostupnosti zboží, relativně horší výkonnosti jednoho sales manažera (nižší podíl schválených objednávek, nižší tržby), nedostatečné systematickému postupu při realizaci procesu vrácení zboží. Navrhnutá opatření jsou zaměřena na odstranění těchto nedostatků. V práci jsou použity základní matematické a statistické metody k analýze kvantitativních firemních dat, výsledky vlastního pozorování a konzultace s ředitelem společnosti.

**Klíčová slova:** analýza, administrativní procesy, řízení a monitorování procesů, situační analýza, management.

# **Administrative processes in the enterprise**

## **Abstract**

The aim of this bachelor thesis is to design innovation of the selected administrative processes and their tools. Partial aims of the thesis is to elaborate the theoretical part in the area of process management, evaluate administrative processes in the selected company and propose measures for removal of found problems. Theoretical bases are elaborated on the topic of process management, conception and typology of processes, characteristics of administrative processes of their methods of management. The practical part is devoted to the analysis and evaluation of the current management of administrative processes in the company AKAT stroj (Kazakhstan), which deals with the arrangement of sales of building materials. Situation analysis of the business environment is the starting point for the analysis and design processing. Attention is paid to evaluation of acceptance and processing of orders, processes of providing after-sales service (return of goods). The processes are evaluated in terms of productivity criteria, financial efficiency, number of errors and problems. Based on the analysis it can be said that effective management of administrative processes is very important for the selected company and its strategic plans. At present, process management is generally on a good level. Problems were found in the area of insufficient updating of information on the availability of goods, relatively worse performance of one sales manager (lower share of approved orders, lower sales), insufficient systematic procedure in the implementation of the return process. The proposed measures aim to remedy these shortcomings. The thesis uses basic mathematical and statistical methods to analyze quantitative company data, results of own observation and consultation with the company director.

**Keywords:** analysis, administrative processes, process management and monitoring, situation analysis, management.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Procesní řízení</b> .....	<b>13</b>
3.1.1	Pojem proces, průběh a typy procesů.....	13
3.1.2	Pojem procesní řízení.....	15
3.1.3	Vývoj koncepce a metod procesního řízení.....	15
3.1.4	Model Six Sigma .....	16
3.1.5	Koncepce reengineeringu.....	18
3.1.6	Fáze procesního řízení .....	19
3.1.7	Procesní mapa.....	21
3.1.8	Přínosy a nedostatky procesního řízení .....	22
<b>3.2</b>	<b>Administrativní procesy</b> .....	<b>24</b>
3.2.1	Typy administrativních procesů.....	24
3.2.2	Monitoring a hodnocení administrativních procesů .....	25
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b> .....	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Charakteristika společnosti AKAT stroj</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2</b>	<b>Řídící struktura a personál společnosti</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Administrativní procesy ve vybrané společnosti</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2</b>	<b>Hodnocení administrativních procesů v AKAT stroj</b> .....	<b>33</b>
4.2.1	Produktivita přijetí objednávek, schválené a zamítnuté objednávky.....	33
4.2.2	Telefonní hovory – přijetí objednávek.....	37
4.2.3	Finanční výkonnost.....	40
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení</b> .....	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>49</b>



## Seznam obrázků

Obr. 1: Průběh procesu.....	14
Obr. 2: Fáze procesního řízení .....	20
Obr. 3: Schéma řídicí struktury společnosti.....	29
Obr. 4: Základní schéma fungování společnosti.....	30
Obr. 5: Mapa procesu přijetí a vyřizování objednávky.....	32
Obr. 6: Návrh mapy procesu vrácení zboží.....	46

## Seznam tabulek

Tab. 1: Ukazatele měření výkonnosti administrativních procesů .....	26
Tab. 2: Charakteristika vybrané společnosti .....	28
Tab. 3: Počet objednávek .....	34
Tab. 4: Počet objednávek – řetězové a bazické indexy.....	35
Tab. 5: Struktura objednávek .....	36
Tab. 6: Počet a průměrná délka příchozích hovorů .....	38
Tab. 7: Počet a průměrná délka příchozích hovorů – řetězové a bazické indexy .....	39
Tab. 8: Porovnání dynamiky počtu schválených objednávek a délky příchozích hovorů.....	40
Tab. 9: Tržby společnosti z objednávek, přijatých sales manažery, tis. tenge.....	41
Tab. 10: Tržby společnosti z objednávek, přijatých sales manažery, řetězové a bazické indexy.....	41
Tab. 11: Shrnutí nedostatků vybraných procesů a návrhů na jejich odstranění.....	42
Tab. 12: Návrh formuláře vrácení.....	47

## Seznam grafů

Graf 1: Počet přijatých objednávek (celkem) .....	36
Graf 2: Počet přijatých objednávek (sales manažer 1).....	37
Graf 3: Počet přijatých objednávek (sales manažer 2).....	37
Graf 4: Počet příchozích hovorů .....	38
Graf 5: Průměrná délka příchozích hovorů.....	39
Graf 6: Dynamika tržeb společnosti z objednávek, přijatých sales manažery, tis. tenge.....	41

# 1 Úvod

Bakalářská práce je zaměřená na zkoumání administrativních procesů a vyhledávání metod jejich vylepšení ve zvoleném podniku. Ze zkušeností je známo, že objem administrativy v procesu růstu firmy neustále zvyšuje. Vylepšení administrativních procesů, zejména z hlediska optimalizace časových, finančních a personálních zdrojů je nutné pro rozšíření a rozvoj firmy.

Proces prodeje je jedním z hlavních kritérií konkurenceschopnosti obchodní společnosti. Správná organizace administrativních procesů ve sféře prodeje podporuje růst tržeb, naplnění potřeb zákazníků a zvýšení jejich spokojenosti, maximalizaci zisku společnosti. Budování systému efektivního procesního řízení ve sféře prodeje je v moderních tržních podmínkách nezbytné.

Mnoho odborníků v procesu rozpočtování nevěnuje náležitou pozornost administrativním nákladům. Kontrola těchto nákladů však zaujímá důležité místo v řízení společnosti, jakož i při plánování a analýze celkového objemu nákladů. Proces sestavování rozpočtu je mnohostranný, takže k plánování výdajových položek se používají různé metody. Hlavní věcí je přistupovat k rozpočtování s přihlédnutím ke zvláštnostem samotného podniku a moderním obchodním podmínkám.

Měření výkonnosti procesů je klíčovým prvkem inovačních a vylepšujících procesů v podniku. Pokud není hodnocení procesů podpořeno kvalitními analýzami a monitorováním zvolených ukazatelů, může docházet ke zvolení špatných strategických a operativních řešení v managementu. Vzhledem k tomu je možné tvrdit, že zvolené téma práce – administrativní procesy v podniku, je velmi důležité a aktuální.

## 2 Cíl práce a metodika

Bakalářská práce je věnována zkoumání administrativních procesů v obchodní společnosti AKAT Stroj a metodami zlepšení těchto procesů. Vybraná společnost se zabývá zprostředkováním prodeje stavebních materiálů z Ruska pro zákazníky z Kazachstánu.

Hlavním cílem práce je návrh inovací jednotlivých administrativních procesů a jejich nástrojů. Dílčími cíli práce je vypracovat teoretickou část v oblasti řízení procesů, zhodnotit administrativní procesy ve vybraném podniku a navrhnout opatření pro odstranění nalezených problémů.

Teoretická východiska jsou zpracovány za použití metod analýzy odborných zdrojů a komparace názorů jednotlivých autorů, internetových zdrojů a článků na téma procesního řízení. V první části jsou popsány administrativní procesy a jejich typy, metody SixSigma, Lean, 4s, Kaizen aj.

Praktická část práce je věnována analýze a zhodnocení stávajících administrativních procesů ve společnosti AKAT stroj. Východiskem pro zpracování analýzy a návrhů je situační analýza podnikového prostředí. Je provedená analýza firemních dokumentů (účetních výkazů, faktur, vyúčtování za služby mobilních operátorů apod.), konzultace s ředitelem společnosti a osobní pozorování chodu podnikání. Výstupem provedené práce je tvorba a popis organizační struktury společnosti, základních činností jednotlivých pracovníků, jejich přístupů k realizaci administrativních procesů. Jsou vytvořena schémata podnikových procesů, popsány jednotlivé kroky realizace těchto procesů. Poté je provedeno hodnocení vybraných administrativních procesů – zejména procesů přijetí a vyřizování objednávek, vrácení zboží. Subjektivní hodnocení procesů je provedeno z hlediska zvolených kritérií a na základě výsledků pozorování, vlastních úvah o fungování společnosti a konzultace s ředitelem. Vzhledem k tomu, že musí být zvolené ukazatele výkonnosti procesů relevantní, srozumitelné a měřitelné (Průžek, 2018), jsou v této práci zohledněny následující kritéria výkonnosti administrativních procesů v AKAT stroj:

- produktivita: počet přijatých, schválených a zamítnutých objednávek, počet a délka příchozích hovorů na jednoho sales manažera
- finanční ukazatele: tržby na jednoho sales manažera,

- chyby: frekvence výskytu problém v rámci vyřízení objednávek.

Procesy byly zhodnoceny ve vybraném období – prosinec 2019-únor 2020. Jsou použita firemní měsíční data o počtech přijatých, schválených a zamítnutých objednávek, počtu a délce příchozích hovorů (telefony sales manažerů), tržby, generované z objednávek zpracovaných sales manažery. K analýze kvantitativních dat jsou použity základní matematické a statistické metody – výpočet aritmetického průměru, řetězových a bazických indexů. Řetězové indexy umožňují sledovat dynamiku dat jako změnu oproti předchozími období, bazické – změnu oproti konkrétnímu vybranému období.

Na základě výsledků analýzy jsou vymezeny hlavní problémy v oblasti administrativních procesů v AKAT stroj a jsou navrženy konkrétní opatření pro zlepšení situace.

V celé bakalářské práci jsou použity metody deskripce, analýzy odborných zdrojů, firemních dokumentů a procesů, metody syntézy.

### 3 Teoretická východiska

V první části je nastíněná problematika procesního řízení, pojem proces a typy procesů v podnikání. Jsou popsány fáze procesního řízení a různé metody, používané ke řízení podnikových procesů. Pozornost je věnována zejména administrativním procesům.

#### 3.1 Procesní řízení

Pro účely zlepšení výkonnosti organizace je nezbytné vnímat principy její fungování jako systém, v němž se jeho jednotlivé prvky a procesy navzájem souvisí. Změny v jedné oblasti činnosti organizace, které nejsou doprovázeny souvisejícími změnami v dalších oblastech často nebudou účinné. (Kocourek, Odehnalová, 2007). Je to možné objasnit pomocí následujícího příkladu: pokud firma rozhodne změnit prodejní politiku, je podstatné tyto změny propojit s opatřeními v dalších oblastech – zejména v úseku marketingu, zákaznickém oddělení (které se zabývá komunikací se zákazníky, řešením stížností apod.), někdy i v IT oddělení (pokud se zabývá online prodejem, plánováním a realizací online komunikace apod.). Argumentují to také Kocourek a Odehnalová (2007): *„Podnik je v podstatě jako neuronový systém... Skládá se z mnoha navzájem propojených částí – procesů, které probíhají napříč organizačními útvary, reagují na podněty z vnějšího okolí (požadavky zákazníků, konkurence, legislativní požadavky...), realizují řadu transformačních operací a poskytují výstupy (výsledky své práce) vnějšímu okolí (zákazníkům, majitelům...)“*

##### 3.1.1 Pojem proces, průběh a typy procesů

Pojem „proces“ se často používá v teorii a praxi podnikového řízení. Podle Řepy (2012, s. 15) lze podnikovým procesem chápat *„objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.“* Jde tady zejména o časovou posloupnost, zatímco prostorová struktura se u procesního řízení nebere v úvahu. Dále se jedná o postup s jasným cílem, o jehož dosažení se v daných podmínkách usiluje (Řepa, 2012, s. 15).

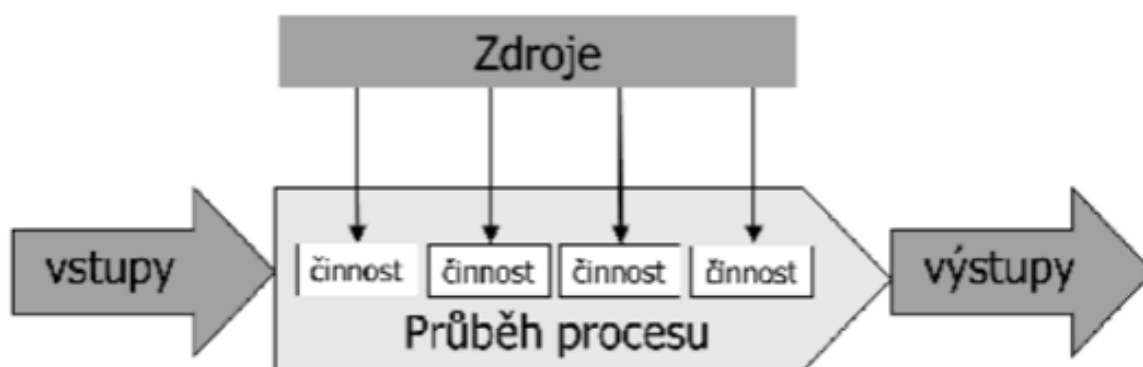
Aby byl podnik schopný efektivně provádět potřebné činnosti (operace, procesy) musí mít k dispozici řadu vstupů – např. kapitál, materiál, technologie, lidské zdroje apod. Tradičně jsou vstupy do podnikatelské činnosti rozumí výrobní faktory (Vochozka a kol., 2012, s. 18):

- disponizitivní (řídící práce),

- výkonná práce,
- dlouhodobý majetek,
- materiál.<sup>1</sup>

Podnikové procesy jsou v koncepci procesního řízení považovány za výstup, tvořený z jednoho nebo více vstupů, a představující určitou hodnotu pro zákazníky: jsou to „soubor činností at' chronologicky nebo logicky uspořádaný, který přeměňuje vstupy vcházející do daného procesu na výstupy z něj vycházející (Kocourek, 2007). To znamená, že procesy jsou zde chápány účelově (účelem je zpracování vstupů na výstupy) a vždy ve vazbě na zákazníka (musí vytvářet hodnotu pro zákazníky) (Řepa, 2012, s. 23). Někdy je proces definován jako soubor vzájemně propojených a logicky oddělitelných činností, které transformují vstupy na požadované výstupy (viz Obr. 1).

Obr. 1: Průběh procesu



Zdroj: Grasseová cit. Vochozka a kol., 2013, s. 443

Procesy lze členit podle různých hledisek. Podle důležitosti a účelů lze rozlišovat (Oravcová, 2011, s. 9):

- hlavní (klíčové) procesy: charakterizující misi a důvod existence organizace. Výstupy (výrobky a služby) jsou určeny externím zákazníkům a bezprostředně přispívají k dosažení cílů organizace,

<sup>1</sup> Toto pojetí výrobních faktorů je modifikováno pro účely podnikohospodářské praxe. V ekonomické teorii jsou jako výrobní faktory rozlišovány především práce, půda a kapitál. (Vochozka a kol., 2012, s. 18).

- řídicí procesy: zajišťují řízení a rozvoj organizace, vytváření podmínek pro účelové fungování ostatních procesů,
- podpůrné procesy: zajišťují fungování hlavních procesů a také ostatních procesů v organizaci. Výstupem jsou obvykle hmotné nebo nehmotné zdroje (např. informace). Realizátorem těchto procesů jsou často IT oddělení.

### 3.1.2 Pojem procesní řízení

S cílem vylepšení kvality, rychlosti, výkonnosti a flexibility procesů v organizaci se uplatňují principy tzv. koncepce BPM – angl. Business Process Management (česky procesní řízení). V definici procesního řízení od Řepy (2012, s. 17) je zdůrazněno, že podnikové procesy v tomto typu řízení hrají zásadní roli: „*procesním řízením se rozumí řízení firmy takový způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli*“ (Řepa, 2012, s. 17). Cílem disciplíny řízení podnikových procesů (BPM) je řízení a zlepšování business procesů organizace za účelem dosažení, mimo jiné, dlouhodobé trvalé konkurenční výhody a dodržování požadavků pro organizace (Looy, Bergh, 2018, s. 479).

V koncepci podnikové řízení jsou obchodní procesy považovány za zvláštní zdroje podniku, které jsou neustále přizpůsobitelné změnám, a které se spoléhají na zásady srozumitelnosti a viditelnosti obchodních procesů v organizaci. Tyto zásady jsou naplňovány prostřednictvím modelování, použití softwaru pro modelování, simulace, monitorování a analýzy obchodních procesů, možnosti dynamického přestavování modelů obchodních procesů (Gartner, 2019). BPM odpovídá na otázky, kde, kdy, proč, jak a jaká práce se provádí a kdo je za její realizaci odpovědný. (Kol. autorů Alpina Publ., 2016, s. 70). Jak již bylo zmíněno, k implementaci principů BPM se používá nejen lidská práce, ale také software. Je nazýván BPMS nebo BPMT (Business Process Management System / Tool).

### 3.1.3 Vývoj koncepce a metod procesního řízení

Vznik procesního přístupu k řízení, který považuje činnosti společnosti za síť business procesů, lze vidět již v pracích klasiků managementu. A. Smith a H. Ford tedy považovali výrobní proces za určitou posloupnost jednotlivých kroků – produkčních

operací, které vedou nakonec k vytvoření výrobku (Janičová, Křiváněk, 2013, s. 124). V tomto směru pokračoval F. Taylor, který standardizoval pracovní operace v rámci výrobních procesů. Poté manželé Gilbertovi studovali prvky operací s cílem zlepšení efektivity práce. A. Fayol zdůvodnil strukturování manažerské činnosti ve formě posloupnosti manažerských akcí, tj. řídicího procesu (Yevdokimova, 2011, s. 118).

Do 60. let 20. století se zformovalo porozumění procesního řízení, majícího mezifunkční charakter, a to jako základu pro vytvoření vysoce kvalitního produktu, odpovídajícího zákaznickým potřebám. Zakladateli procesního přístupu v této koncepci jsou W. Shuhart (metodika pro sledování stability výrobních procesů pomocí kontrolních karet), E. Deming (koncept neustálého zlepšování kvality, cyklus PDCA) a D. Juran („spirála kvality“) (Yevdokimova, 2011, s. 119-121).

Od 80. let se významná pozornost v řízení podnikových procesů zaměřuje na filozofii celkového řízení kvality (TQM, Total Quality Management). TQM je založen na manažerských postupech vedoucích k celkové kvalitě a považuje kvalitu za podstatu organizace. Procesní přístup je jednou ze zásad, na nichž je TQM založen. Z hlediska tohoto konceptu je proces chápán jako jakákoli organizovaná činnost plánovaná tak, aby generovala předdefinovaný výstup pro konkrétního uživatele, a přitom zajišťovala potřebný vstup do procesu (Lykova, Batishchev, 2015, s. 49).

Na základě principů TQM byla v roce 1986 J. Welchem vyvinutá světově známá koncepce Six Sigma. Podstata konceptu je omezena na potřebu zlepšit kvalitu výstupů každého z procesů, minimalizovat závady a statistické odchylky v provozních činnostech (Lykova, Batishchev, 2015, s. 49). Po TQM a konceptu Six Sigma byl na počátku 90. let novým trendem v procesním přístupu koncept reengineeringu obchodních procesů (BPR, Business Process Reengineering), vyvinutý M. Hammerem a D. Champim.

#### **3.1.4 Model Six Sigma**

Six sigma je koncept řízení procesu výroby, vyvinutý ve společnosti Motorola, která se stalo známou zejména po její uplatnění jako klíčové strategie v General Electric. Koncept využívá metody řízení kvality, včetně statistických metod, vyžaduje použití měřitelných cílů a výsledků, a také zahrnuje vytvoření speciálních procesních pracovních skupin, které eliminují problémy a zlepšují procesy (tzv. „černé pásy“, „zelené pásy“).



Metoda Six Sigma je stejně jako její předchůdkyně (TQM) založena na následujících principech:

- pro úspěšné podnikání je potřeba neustále snažit vytvořit udržitelný a předvídatelný procesní tok,
- ukazatele (KPI) charakterizující tok výrobních a business procesů by měly být měřitelné, kontrolované a zlepšované, měly by odrážet změny v toku procesů,
- k dosažení trvalého zlepšování kvality je nutné zapojit personál organizace na všech úrovních, zejména vrcholový management.

Jsou rovněž uvedeny tyto základní zásady (Pande a kol., 2014, s. 35):

- upřímný zájem o klienta,
- řízení na základě dat a faktů,
- zaměření na proces, řízení procesů a zlepšování procesů,
- proaktivní řízení,
- interakce bez hranic (transparentnost vnitřních podnikových překážek),
- závazek k dokonalosti plus shovívavost v selháním.

Při implementaci projektů zlepšování procesů se často používá posloupnost kroků DMAIC (angl. define, measure, analyze, improve, control) (Goldsby, Martichenko, 2005, s. 213):

- stanovení cílů projektu a požadavků zákazníků (interních a externích),
- měření procesu k určení aktuálního provedení,
- analýza a stanovení základních příčin defektů,
- zlepšení procesu, který snižuje defekty,
- sledování dalšího průběhu procesu.

Metoda Six Sigma má několik odlišných vlastností od předchozích technik řízení kvality. Za prvé se jedná o to, aby výsledky každého projektu by měly být měřitelné a kvantifikovatelné. Za druhé vrcholový management je považován spíše za silného a charismatického vůdce, na kterého se může spolehnout. Za třetí se jedná o vytvoření zvláštního systému udělování titulů odborníkům metody, analogicky s bojovým uměním – „šampion“, „černý pás“, což vede k lepšímu přiblížení konceptu mezi pracovníky. Za

páté, rozhodování se provádí pouze na základě ověřitelných informací, bez předpokladů a domněnek.

### 3.1.5 Koncepce reengineeringu

Tento přístup je základem podnikového inženýrství (podnikových procesů) a jeho nejdůležitější oblastí, a představuje v podstatě reengineering nebo restrukturalizaci stávajících společností. Reengineering obchodních procesů se používá, když je třeba učinit odůvodněné rozhodnutí o reorganizaci podnikání: radikální transformaci, restrukturalizaci podniku, nahrazení stávajících řídicích struktur novými atd. Podnik usilující o přežití nebo zlepšení svého postavení na trhu musí neustále zlepšovat výrobní technologie a způsoby organizace obchodních procesů (Barinov, 2019).

Podle formální definice Hammera a Champy (2000, s. 38) znamená reengineering *„zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“*

Formální definici obsahuje základní charakteristické rysy reengineeringu:

- zásadní přehodnocení: v počáteční fázi reengineeringu je třeba odpovědět na následující základní otázky: proč společnost dělá to, co dělá? proč to společnost dělá takto? jakou se chce společnost stát? Při zodpovězení těchto otázek by odborníci měli přehodnotit stávající pravidla a předpisy (často nejsou formulovány písemně) v podnikání, které jsou často zastaralé, chybné nebo nevhodné,
- radikální rekonstrukce (redesign): znamená to změnu v celém stávajícím systému, a to nejen povrchové transformace, ale nabízení zcela nových způsobů práce,
- dramatické zdokonalení: reengineering se nepoužívá v případech, kdy je nutné zlepšit nebo zvýšit výkonnost společnosti např. o 10-100 % a používají se tradičnější méně rizikové metody (od promluv zaměstnancům po programy zvyšování kvality). Reengineering je vhodný pouze v případech, kdy je nutné dosáhnout výrazného (dramatického) zlepšení výkonnosti společnosti (např.

o 500 – 1 000 % nebo více), a to prostřednictvím nahrazení starých metod řízení novými,

- podnikové procesy: bez radikální změny těchto procesů nelze dosáhnout úspěchu v jiných radikálních změnách v podniku.

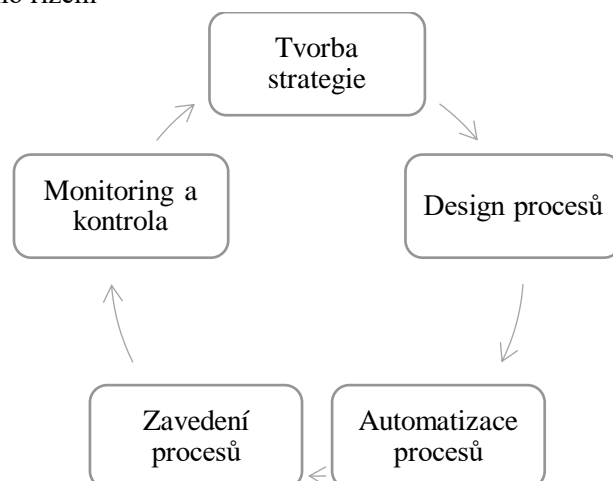
Na základě vymezení charakteristických rysů reengineeringu lze definovat tři hlavní typy společností, pro které je reengineering nezbytný a vhodný. Jsou to zaprvé společnosti, které jsou na pokraji kolapsu kvůli skutečnosti, že cena zboží je znatelně vyšší a (nebo) jejich kvalita (servis) je znatelně horší než u konkurentů. Pokud tyto společnosti neučiní rozhodné kroky, nevyhnutelně se stanou bankrotu. Za druhé jsou to společnosti, které v současné době nemají potíže, ale předvídají nevyhnutelnost vzniku nepřekonatelných problémů spojených například se vznikem nových konkurentů, změnami požadavků zákazníků, změnami v ekonomickém prostředí atd. Za třetí jsou to vedoucí společnosti (často lídři), které nyní nemají problémy a nepředvídají je v dohledné budoucnosti, ale uplatňují agresivní marketingové politiky, nejsou spokojeny s dobrým současným stavem a chtějí dosáhnout lepšího postavení prostřednictvím reengineeringu (Barinov, 2012).

### **3.1.6 Fáze procesního řízení**

Procesní řízení je někdy definováno jako systematická identifikace, vizualizace, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů (Váchal a kol., 2013, s. 437). V souvislosti s touto definicí je možné vyjádřit podstatu procesního řízení pomocí modelu jeho jednotlivých fází (viz Obr. 2).

První základní fáze je návrh a výběr vhodné strategie v návaznosti na podnikový model a vymezení klíčových faktorů úspěchů (KPI). Táto fáze musí navazovat na analýzu situace, pochopení stávajících procesů a problémů. Vzhledem k tomu, že procesní řízení je orientováno na zákazníky, je v této fázi nezbytné poznat zákazníka a jeho hodnoty. Druhou fází je návrh podnikových procesů, který se opírá o znalost zdrojů, podmínek pro jejich zavedení a definovaných KPI. Je třeba také určit ukazatele hodnocení výkonnosti procesů, které budou následně použity v rámci monitoringu a kontroly procesů.

Obr. 2: Fáze procesního řízení



Zdroj: Kuppler cit. Váchal a kol., 2013, s. 438

Šmída (2007, s. 109) rozděluje proces zavádění procesního řízení do pěti hlavních fází:

- vytvoření vize procesně řízené firmy, stanovení cílů, kterých má být dosaženo zavedením procesního řízení, identifikace příležitostí, vytvoření a školení procesního týmu, komunikace vize, vybudování potřebné infrastruktury,
- realizace benchmarkingu a definování úspěchu: porozumět stávajícím procesům a pochopit s tím spojené problémy, stanovení cílů výkonnosti, výběr, adaptace a vylepšení vhodných nejlepších praktik (např. konkrétních IT řešení),
- inovace podnikových procesů: tvorba konceptu procesů, jejich zmapování, testování prototypů nových procesů, změna starých procesů,
- transformování organizace: řízení změn v dalších agendách organizace (vedení, infrastruktura, ostatní procesy apod.),
- monitoring a zlepšování nových procesů, přenos získaných znalostí a zkušeností.

Někdy jsou fáze procesního řízení zjednodušeně vyjadřovány pomocí modelu „3P“, který se skládá z tří korek: přepomyšlení (angl. rethinking), přehodnocení (redefinition)

a přeprojektování (redesign). (Vochozka a kol., 2013, s. 443). Je patrné, že se tento model

protíná s prvky reengineeringu (popsané v podkapitole 3.1.4), a je uplatňován v pozměněné podobě v jiných metodikách.

Charakteristickým prvkem procesního řízení, které se ho odlišuje od jiných přístupů k řízení, je využití procesních map a procesní analýzy. Jsou to pomocné nástroje, které se používají ve druhé a třetí fázi výše popsaného modelu „3P“.

### **3.1.7 Procesní mapa**

Procesní mapy jsou jednoduché a přehledné zobrazení podnikových procesů (Vochozka a kol., 2013, s. 444). Tvorba procesních map pomáhá klasifikovat podnikové procesy a systematizovat práci s procesy, definovat jednotlivé prvky (účastníky) systému a zobrazit vazby mezi jednotlivými prvky v rámci každého procesu.

Mapa hlavních business procesů (jejichž výstupem jsou produkty, určené externím zákazníkům) umožňuje porozumět a zobrazit (Zaytsev, 2013):

- kdo je klientem společnosti,
- jaké produkty jsou nabízeny zákazníkům,
- jaké požadavky vůči produktům mají zákazníci,
- jak se požadavky na produkty promítají do produktů samotných, tj. jak jsou tyto produkty plánovány, vyráběny a dodávány zákazníkům,
- z jakých procesů se skládá tvorba produktu,
- kde se jeden hlavní proces končí a další proces začíná,
- které produkty jsou výsledkem hlavních procesů a které procesy tyto produkty dále používají.

K tvorbě procesních map se používají různé nástroje, například ARIS, Power Designer, ProcessGuide aj. Zjednodušeně je možné proces tvorby procesní mapy (pro klíčové procesy podniku) popsat v následujících krocích (Zaytsev, 2013):

- definování zákazníků a hlavních zákaznických segmentů,
- definování produktu,
- definování potřeb a požadavků zákazníků a jejich klasifikace (např. potřeby ke kvalitě, sortimentu, ceně, přesnosti dodání, balení apod.),

- definování postupu tvorby hodnoty pro zákazníka: které business procesy naplňují požadavky zákazníků v jednotlivých oblastech (např. potřeby ke kvalitě jsou zajištěny procesem výroby, potřeby přesnosti dodání – logistickými procesy, požadavky na balení výrobku – balicí službou),
- definování vnitřních produktů (vymezení hranic jednotlivých procesů): každý proces se někdy začíná a někdy končí, jehož výstupy jsou předávány dalšímu procesu v řetězci (např. produkt, který je výstupem výrobního procesu, je předáván balicí službě (proces balení), pak je již zabalený produkt předáván logistické službě (logistický proces) a končí se v momentě předání balíka koncovému zákazníkovi,
- vymezení řídicích a podpůrných procesů, které zajistí potřebné zdroje a podmínky pro fungování hlavních procesů (např. pro výrobní proces je nutný proces nákupu materiálů a provozování strojů, pro balicí proces – také nákup materiálů a lidské zdroje, pro logistický proces – provoz vozového parku). Řídicí procesy, jako například řízení kvality, plánování dodávek, zpracování faktur a reportů, se prolínají se všemi hlavními procesy v organizaci.

Procesní mapy mohou mít nejrůznější podoby: např. mít podobu jednoduchých situačních náčrtů, stromově organizačních struktur, hierarchických modelů, technických modelů apod. (Svozilová, 2011, s. 132). Důležité je však zobrazení přeměny vstupů na výstupy, naplňujících konkrétní požadavky zákazníků, a zapojení jednotlivých business procesů do této přeměny. Po prohlížení mapy musí být zřejmé, které procesy a jak přispívají k naplnění zákaznických potřeb.

### 3.1.8 Přínosy a nedostatky procesního řízení

Moderní procesní přístup k řízení je klíčem k efektivnosti organizace. Výkonnost organizace, která uplatňuje principy procesního řízení vyplývá z vlastností procesu: *„zásadní přehodnocení způsobu práce od vykonávání souboru specializovaných činností (vedoucích k dílčímu efektu) k vykonávání uceleného souboru činností, které vedou ke tvorbě přidané hodnoty (za niž je zákazník ochoten zaplatit) je nejdůležitějším krokem zvýšení efektivnosti práce“* (Šmída, 2007, s. 31). Procesní řízení vede organizace k tomu, aby se o své činnosti přemýšlela z pohledu zákazníka a z pohledu výsledků.

Procesní přístup patří ke klíčovým principům moderního managementu jakosti, což souvisí s logickým tvrzením, že „organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy“ (Nenadál a kol., 2008, s. 25).

Účinnost procesního přístupu k řízení potvrdila řada výzkumů, a to ještě z konce 90. let. Například průzkum poradenské firmy M. Hammera z roku 1999 mezi desítkami organizací, které prošly reengineeringem, ukázal skvělé výsledky v oblasti vyřizování objednávek (60-90% zkrácení doby vyřízení, 25% nárůst počtu objednávek, vyřízených včas a bez chyb), nákupu materiálu (80% pokles nákladů na nákup materiálů, 90% pokles časových nároků na nákup materiálu), uvedení nových výrobků na trh (o 30-50% vyšší úspěšnost, zkrácení času tohoto procesu o 50-75%) (Šmída, 2007, s. 35).

Obvykle jsou za základní přínosy procesního řízení považovány následující benefity (ATTIS, 2019):

- efektivní interakce mezi pracovníky, vedením, což je vyvoláno předáváním jasných pracovních zadání,
- přesné a kvalitně řízené delegování,
- snížení operativní zátěže manažerů,
- zlepšení schopnosti polečnosti lépe reagova na změny na zákaznických trzích,
- přesná alokace problémových míst, eliminace jejich negativních dopadů a jejich systémové vylepšování,
- růst efektivity společnosti,
- vyšší kontrola nad spotřebou podnikových zdrojů.

Účinnost a metody procesního řízení jsou studovány řadou odborníků v různých oblastech: například v bankovníctví (Yamashita, Yamada, 1994), v oblasti řízení znalostí (Martelo-Landroguez, Cepeda-Carrión, 2016), v ropném a plynovém sektoru (v oblasti auditu a bezpečnosti plynovodů – White, Gloven, 2007, v oblasti procesů řízení zakázek – Kol. autorů, 2015), v sektoru malých a rodinných firem (Giacosa, Mazzoleni, Usai, 2018), na příkladu výrobní a nevýrobní společnosti (Phusavat, Haapasalo, Lin, 2011, Sinclair, Zairi, 1995) atd. Výzkum Looy a Bergh (2018) se zaměřoval na komparaci BPM přístupů v organizacích různé velikosti a ve dvou sektorech (výrobní a nevýrobní). Zda se, že organizace působící v odlišných kontextech (velikost a sektor) mají výrazně odlišné

přístupy k zavedení BPM. Výsledky studie se však ukázaly, že sektor podnikání (výrobní / nevýrobní) jen částečně způsobuje odlišné přístupy k BPM, zatímco význam velikosti podniků nebyl ve studii vůbec zjištěn. Výzkum poskytl statistické důkazy o významu BPM a důležitosti zohlednění kontextu při uplatnění jeho principů.

Většinou výzkumy zjišťují pozitivní výsledky uplatnění BPM, avšak někdy se objevují negativní zjištění. Například průzkum Doyle, Claydona a Buchanan (2000) mezi 92 manažery ze 14 veřejných a 14 soukromých organizací, zaměřený na prozkoumání zkušenosti se změnami, představuje neradostný obraz procesu a výsledků současné změny BPM. Negativní dopady, spojené se zavedením BPM, zmiňuje Oravcová (2011, s. 12-13). Jedná se především o krátkodobé problémy, jako například chaos po každé změně, přetížení a zvýšení nároků na pracovníky, propouštění pracovníků (z důvodu zefektivnění a zmizení potřeby některých pracovních pozic).

Procesní řízení usiluje o integraci činností a procesů mezi jednotlivými podnikovými jednotkami (Kolářová, 2019, s. 2) a pracuje s různými typy procesů. V této práci je zaměřeno na uplatnění procesního přístupu k řízení administrativních procesů.

## **3.2 Administrativní procesy**

Administrativní procesy jsou spojeny s vyřizováním běžné každodenní agendy v organizaci. Zahrnují rutinní činnosti, jako například sledování výdajů, vystavení faktur, vyřízení reklamací, registrace ujetých kilometrů firemními vozidly apod. Tyto procesy jsou obvykle jednoduché a dobře strukturované, často se opakují a mají malý počet alternativních možností (Oravcová, 2011, s. 42).

S těmito procesy jsou spojeny standardizované formuláře a firemní dokumentace, například spisové plány, různé směrnice a příkazy vedení, organizační řád, pravidla a standardy účetnictví, pravidla pro firemní utajované informace, osobní a citlivé informace apod.

### **3.2.1 Typy administrativních procesů**

Administrativní procesy lze rozdělit z hlediska povahy do následujících typů (Kolářová, 2019, s. 3):

- informační (monitoring a reporting vybraných procesů),



- rozhodovací (plánování porad),
- personální (agenda zaměstnanců, pracovně právní dokumenty apod.),
- obchodní (zpracování smluv, obchodní korespondence),
- platební (hotovostní a bezhotovostní styk, tuzemský a zahraniční platební styk),
- právní (podnikové právní dokumenty),
- kontrolní (škodní komise, kontrolní činnost apod.).

### 3.2.2 Monitoring a hodnocení administrativních procesů

Oblast měření výkonnosti procesů je někdy v praxi dost problematická, protože je ovládána chaoticky a nesystémově. Dochází k tomu zejména v případě absence vymezených cílových hodnot výkonnosti, využívání nevhodných ukazatelů pro měření, absence cílů měření a chaotické práce s výsledky měření (Nenadál, Vykydal, 2012, s. 44).

Měření výkonnosti procesů zahrnuje aktivity, které mají „*poskytovat objektivní a přesné informace o průběhu jednotlivých procesů tak, aby tyto procesy mohly být vlastníky průběžně řízeny za účelem plnění všech požadavků na proces kladených*“ (QMprofi, 2013).

Ukazatele je možné rozdělit také z pohledu typu procesů, jejichž výkonnost měří (QMprofi, 2013):

- ukazatele měření výkonnosti výrobních procesů (např. produktivita na pracovníka, produktivita stroje, průměrná doba zpracování, plnění norem výkonu pracovníky a stroji, poměr počtu odpracovaných hodin k výkonům atd.),
- ukazatele měření výkonnosti nevýrobních procesů (doba uvedení výrobku na trh, podíl zisku na nákladech na návrh a vývoj, návratnost investic do návrhu a vývoje, průměrné náklady na vyhledávání dodavatele, obrátka zásob, průměrná doba vykonání údržby, průměrná doba zjištění poruchy apod.).

Administrativní procesy jsou typickými nevýrobními procesy.

Ukazatele, používané pro měření výkonnosti procesů je možné také rozdělit z hlediska povahy, a to do tři kategorií (QMprofi, 2013):

- ukazatele času – např. průběžná doba procesu,
- ukazatele nákladů – počet vyrobených produktů, celkové náklady na proces,
- ukazatele kvality – počet neshod v procesu apod.

V literatuře je možné najít spoustu klasifikací a seznamů ukazatelů měření výkonnosti procesů. Pro účely této práce, za použití klasifikace ukazatelů od společnosti TopVision (Průžek, 2018) a s přehlednutím k možnostem získání firemních informací je vytvořen vlastní seznam ukazatelů výkonnosti administrativních procesů (viz Tab. 1). Tyto ukazatele jsou pěti typů: ukazatele produktivity, finanční ukazatele, ukazatele rozpracovanosti, ukazatele pracnosti, ukazatele produktivity v oblasti IT.

Tab. 1: Ukazatele měření výkonnosti administrativních procesů

<b>Typ</b>	<b>Ukazatel</b>
Ukazatele produktivity	<ul style="list-style-type: none"> <li>- počet zpracovaných příchozích hovorů na jednoho sales manažera,</li> <li>- počet realizovaných objednávek na jednoho sales manažera,</li> <li>- počet zpracovaných faktur na jednu účetní.</li> </ul>
Finanční ukazatele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tržby na jednoho sales manažera / na jednoho pracovníka,</li> <li>- čistý zisk na jednoho sales manažera / na jednoho pracovníka.</li> </ul>
Ukazatele rozpracovanosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stav rozpracovanosti faktur,</li> <li>- stav rozpracovanosti příchozích objednávek.</li> </ul>
Ukazatele pracnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- čas potřebný na zpracování jedné příchozí objednávky / jedné faktury,</li> <li>- průměrná doba na přípravu jedné smlouvy.</li> </ul>
Ukazatele produktivity v oblasti IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- počet servisních zásahů na jednoho IT pracovníka,</li> <li>- poruchy IT vybavení.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, Průžek, 2018

## **4 Vlastní práce**

Vlastní práce vychází z osobní poznatků a zkušeností s provozem kazachstánské společnosti AKAT stroj. Ke zpracování práce přispěly také osobní konzultace s ředitelem společnosti. V práci je provedená analýza vybrané společnosti a hodnocení efektivity stávajících administrativních procesů.

### **4.1 Charakteristika společnosti AKAT stroj**

Společnost AKAT stroj se zabývá nákupem stavebních materiálů v Rusku a jejich prodejem v Aktobe (Kazachstán). Je to malá společnost (celkem v ní pracuje 5 lidí), která působí na trhu více než 20 let. Zákazníci společnosti jsou fyzické a právnické osoby, které potřebují stavební materiály k vlastní činnosti nebo dalšími prodeji (většinou maloobchodnímu).

Společnost provozuje e-shop, v němž si zákazníci mohou vybrat a nakoupit potřebné zboží. Pracovníci společnosti poskytují odborné poradenství při výběru zboží a individuální podporu.

Společnost pronajímá prostory pro účely skladování materiálů (v Aktobe). Na skladu jsou přijímány a uschovávány dodávky. Sklad slouží také odběrné místo pro zákazníky, kteří si přejí osobní vyzvednutí objednávky. Doprava objednávek je zajištěná externími přepravci (outsourcing). Společnost se snaží minimalizovat skladování materiálu a zajistit rychlejší obrat zboží, proto často zprostředkuje dodání zboží přímo od dodavatelů v Rusku konečným spotřebitelům v Aktobe. Dlouhodobé vztahy s vybranými dodavateli umožňují realizaci objednávek tímto způsobem, bez použití vlastních skladovacích prostor. Klíčové dodavatele sídlí v Orenburgu (Rusko). Hlavní informace o vybrané společnosti jsou uvedeny v Tab. 2.

Tab. 2: Charakteristika vybrané společnosti

Název	AKAT stroj (rusky <i>AKAT Cmpoï</i> )
Sídlo	Aktobe (Kazachstán)
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	zprostředkovatelská činnost v oblasti velkoobchodu se dřevem a stavebními materiály
Produkt	stavební materiály (stavení desky, stavební chemie, barvy a lazury,
Provozovny	kancelář a sklad v Aktobe
Nehmotná aktiva	e-shop
Dodavatelé	výrobci stavebních materiálů, velkoobchodní prodejce v Rusku
Zákazníci	fyzické a právnické osoby v Aktobe

Zdroj: vlastní.

V současné době se vedení společnosti věnuje rozšíření podnikání – vývoj partnerského programu za účelem budování široké sítě prodejních agentů a zaměření na nové trhy (jiná kazachstánská města). Vzhledem k tomu je hodnocení stávající situace velmi důležité.

## 4.2 Řídící struktura a personál společnosti

Organizační uspořádání společnosti je dost jednoduché. Je používána liniová organizační struktura (viz Obr. 3). V čele AKAT stroj je ředitel (majitel společnost), který se zabývá řešením strategických otázek, investičním rozhodováním, nařízením a kontrolou všech pracovníků společnosti, jednáním se strategicky důležitými partnery, úřady atd. Ředitel se obvykle věnuje také řešení stížností zákazníků a řešení provozních problémů.

Účetní se zabývá nejen tvorbou účetním vykazováním, ale také fakturační činností. Spolupracuje s ředitelem a zajišťuje podporu v rámci investičního rozhodování. V rámci komunikace s produktovým manažerem poskytuje podporu v rámci procesů cenotvorby.

Produktový manažer má na starosti správu komoditního portfolia AKAT stroj, cenotvorbu, vyjednávání nákupních podmínek u klíčových dodavatelů. Produktový manažer komunikuje také s externími IT společnostmi nebo jednotlivými specialisty pro

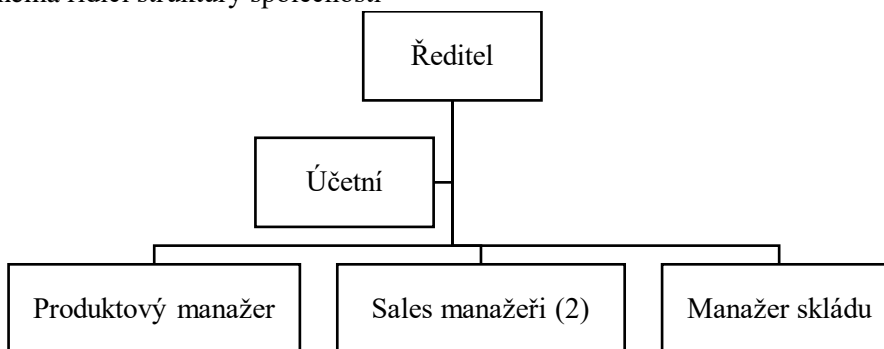
účely podpory e-shopu AKAT stroj, nastavení reklamních kampaní, tvorby obsahu apod.

Dva sales manažeři se zabývají zprostředkováním prodeje. Přijímají a zpracovávají objednávky, komunikují se zákazníky a dodavateli, zajišťují a kontrolují realizaci objednávek. V případě výskytu významných problémů nebo stížností zákazníků předávají zprávu ředitelovi.

Manažer skladu má starosti přijetí dodávek, jejich evidenci a kontrolu. Komunikuje s dopravci a kurýry. Pravidelně podává zprávy o materiálech, dostupných na skladu sales manažerům. Spolupracuje také s produktovým manažerem, poskytuje mu informace o materiálech a jejich kvalitě.

Pracovní doba zaměstnanců je od 8 do 18 hod. s výjimkou víkendu.

Obr. 3: Schéma řídicí struktury společnosti



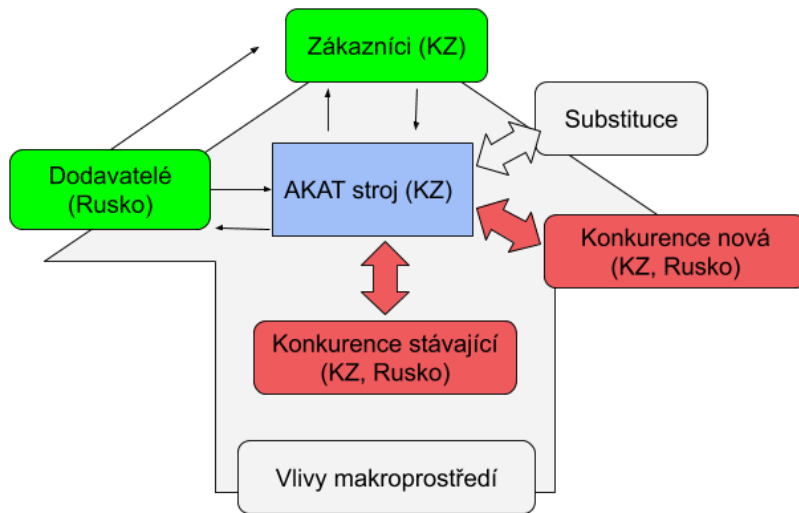
Zdroj: vlastní

#### 4.1 Administrativní procesy ve vybrané společnosti

Na začátku je vytvořena schéma, zobrazující fungování vybrané firmy jako systému – působí v určitém prostředí, cítí jeho vlivy a zároveň přeměňuje vstupy na určité výstupy. Vstupy jsou na jedné straně objednávky zákazníků a jiné specifikované zákaznické požadavky. Uvnitř firmy dochází k přijetí a vyřízení objednávek. Pro účely realizace objednávky kontaktuje firma své dodavatele, sklad, dopravce. Vyřízené objednávky jsou expedovány zákazníkům. Poté přijímá firma zpětnou vazbu od zákazníků – v případě jejich spokojenosti je proces ukončen. Jsou však vzácné případy, kdy firma získává stížnosti nebo žádosti o vrácení zboží. V těchto situacích dochází ke spuštění nového procesu – vyřízení stížnosti nebo vrácení zboží. Schematicky je fungování podniku v rámci prostředí znázorněno pomocí Obr. 4. Červenou barvou jsou označeny spíše negativní vlivy, šedou – méně významné vlivy. Substituční produkty mají

na podnik spíše méně významný negativní vliv (produkt AKAT stroj je těžko rovnocenně nahradit jinými produkty). Makroprostředí ovlivňuje všechny subjekty – zákazníky, konkurenci, dodavatele a samotný podnik. Vlivy makroprostředí nejsou však tak zásadní, jako například vlivy konkurence (faktoru mikroprostředí).

Obr. 4: Základní schéma fungování společnosti



Zdroj: vlastní

Specifika odvětví, ve kterém působí dotyčná společnost, ovlivňuje obchodní procesy. Prioritou společnosti jsou především zájmy klienta a bezpečnost dodávky. Hlavní požadavky zákazníků spočívají obvykle ve spolehlivosti a vysoké rychlosti dodání. Všechny procesy ve společnosti jsou proto spojeny se dvěma základními principy:

- spolehlivost a včasnost dodávky

V době, kdy se společnost začínala fungovat, byla konkurence na trhu Aktobe minimální. V současné době se s rozvojem ekonomiky města a nástupem e-komerce konkurence neustále roste. Je mnoho společností, které jsou připraveny realizovat objednávku s co nejnižší marží, aby získala zákazníky. Ne všechny společnosti jsou však schopny zajistit rychlost a včasnost dodávky za podmínek zachování nejnižších možných nákladů a poskytování výhodné ceny zákazníkovi. Vzhledem k tomu se AKAT stroj snaží odlišit se od konkurence právě v oblasti spolehlivosti a včasnosti dodávek.

V případě nedodržení domluvených termínů dodávky má zákazník nárok na podání stížnosti a náhradu škody. Obvykle je zákazníkům poskytována sleva

na dotčenou objednávku, je zajištěné vrácení ceny dopravy (částečně nebo celkově, v závislosti na objemu a ceně objednávky).

- individuální přístup ke každému zákazníkovi

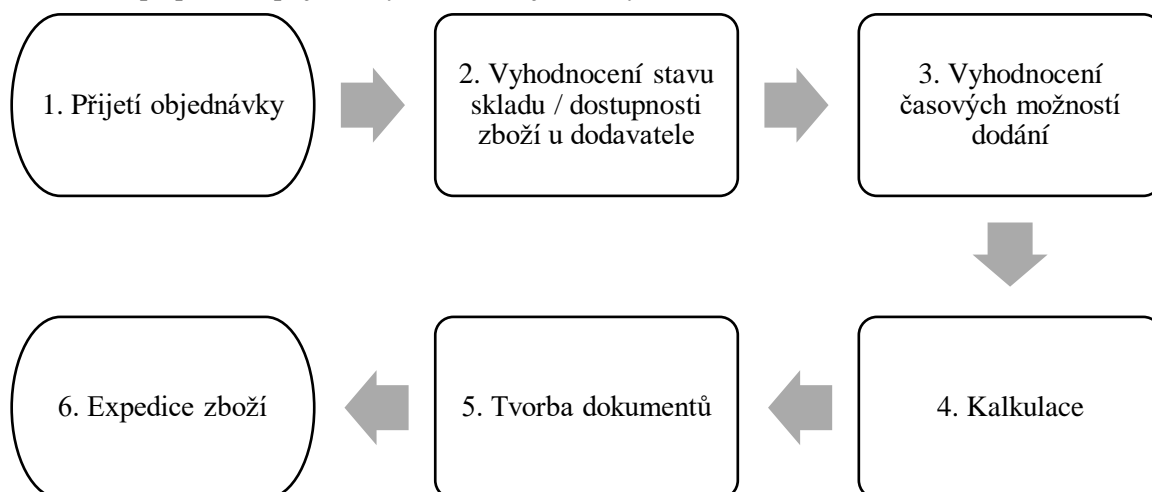
To, co odlišuje AKAT stroj od konkurentů, kromě rychlého a spolehlivého doručování zboží, je individuální přístup ke každému klientovi. Mnoho společností se snaží minimalizovat kontakty se zákazníky a automatizovat procesy objednání a dodání zboží. Ve spojení se strategií minimálních nákladů sledují cíl získání a obsluhy co největšího počtu zákazníků. Na rozdíl od konkurentů sleduje AKAT stroj cíl vysoce kvalitní služby pro zákazníky. Vzhledem k tomu zdůrazňuje společnost to, že poskytuje odborné poradenství zdarma a zajišťuje pomoc při tvorbě a vyřízení objednávky, poskytuje možnost kontaktovat pracovníky v případě jakýkoliv dotazů.

Výše uvedené principy AKAT stroj způsobují zvýšení požadavků na rychlost a spolehlivost podnikových procesů, na kvalitu a výkon pracovníků. Dále jsou popsány základní administrativní procesy, které realizuje AKAT stroj ve svém podnikání. Jedná se o proces přijetí a vyřizování objednávky a proces vrácení zboží.

### **Přijetí a vyřizování objednávky**

Proces přijetí a vyřizování objednávky lze znázornit pomocí následujícího schématu (viz Obr. 5). Subprocesy jsou: přijetí objednávky, vyhodnocení stavu skladu / dostupnosti zboží u dodavatele, vyhodnocení časových možností dodání (stanovení termínu), kalkulace, tvorba dokumentů (smlouvy, faktury, dodacího listu), expedice zboží. Začátek a konec procesu jsou uvedeny v oválných figurách.

Obr. 5: Mapa procesu přijetí a vyřizování objednávky



Zdroj: vlastní

Proces se začíná přijetím objednávky. K tomuto účelu jsou používány různé komunikační kanály. Mohou to být elektronické objednávky, vytvořené prostřednictvím formuláře na webových stránkách (nezávně), objednávky v e-shopu, dotaz v e-mailu, telefonní hovor nebo osobní setkání v kanceláři. Kompletní objednávka musí obsahovat následující informace:

- požadovaný druh zboží a jeho množství,
- požadovaný termín a místo dodání zboží (firemní doprava) nebo definování termínu vyzvednutí zboží (zákazník vyzvedává zboží na skladu sám),
- požadovaný způsob platby.

Přijetí požadavků zákazníků mají na starosti sales manažeři AKAT stroj. Na základě specifických požadavků zákazníka se vytváří nabídka, včetně kalkulace a stanovení možného termínu dodání. Pracovníci musí také vždy předem ověřit dostupnost požadovaného zboží na skladu nebo u dodavatelů. Nabídka může být zákazníkem přijatá (schválená) nebo zamítnutá. V případě schválení nabídky („souhlas“) přechází manažeři k dalšímu kroku – přípravě a realizaci dodávky. Musí určit přesnou hmotnost zboží a způsob dopravy. V případě zamítnutí nabídky („odmítnutí“) mohou manažeři ji upravit a znovu poslat zákazníkovi, nabídnout jiné zboží, jinou cenu, termíny a podmínky dodání atd. Zamítnutím může být proces rovněž ukončen.

Každá objednávka je zálohována ve firemním systému. Vytvořená nabídka má své specifické číslo a datum vystavení. V případě osobní návštěvy klienta nebo telefonní



komunikace obvykle pracovníci také poskytují klientovi tištěnou nebo elektronickou kopii tohoto dokumentu.

### **Vrácení zboží**

Pro účely zvýšení kvality služeb poskytuje společnost možnost vrácení zboží. Tento proces není zatím řízen podle přesně stanoveného postupu. Zákazník, který chce vrátit zboží, obvykle kontaktuje sales manažery libovolným způsobem – kontaktní formulář na webu, e-mail, telefon, osobní schůzka. Musí sdílet důvod vrácení zboží a poskytnout kopii faktury. Nárok na vrácení zboží je obvykle posuzován ředitelem. V případě drobných objednávek může rozhodnutí o vrácení zboží učinit sales manažer.

Po schválení nároku na vrácení zboží se začíná proces vrácení: zajišťuje se kontrola stavu a objemu zboží, objednává se doprava v domluveném termínu. Zboží se vrací na sklad AKAT stroj nebo přímo výrobcí/dodavateli v Rusku. Náklady na vrácení hradí AKAT stroj. V případě chyby na straně výrobce / dodavatele zboží z Ruska hradí náklady na vrácení zboží tento výrobce / dodavatel.

## **4.2 Hodnocení administrativních procesů v AKAT stroj**

Ve struktuře procesu přijetí a vyřízení objednávky nejsou zjištěné vážné nedostatky. Postup je promyšlený, obsahuje všechny potřebné kroky k naplnění svého cíle. Je však patrný jeden nedostatek při vyřízení objednávky v e-shopu. Přijaté objednávky v e-shopu jsou „manuálně“ zpracovány sales manažery a produktovým manažerem – to znamená, že zboží může být v e-shopu, ale jeho dostupnost (na skladu, u dodavatelů) musí být vždy po přijetí objednávky ověřená.

### **4.2.1 Produktivita přijetí objednávek, schválené a zamítnuté objednávky**

Dále je tento proces zhodnocen z hlediska *produktivity*. Byly zjištěné počty zpracovaných objednávek, počet odmítnutí a souhlasů. Souhlasy – objednávky, které byly dále zpracovány, odmítnutí – objednávky, které nebyly dále zpracovány (z důvodu nedostupnosti zboží, nepřijetí ceny nebo termínu dodání zákazníkem apod.). Byla použita také data o počtu příchozích hovorů a jejich průměrné délce pro dva sales manažery. Data

jsou měsíční, týkají období prosince 2019, ledna 2020 a února 2020 (viz Tab. 3). Jsou vypočteny celkové průměrné počty objednávek za uvedená období a pro každého manažera.

V tab. 4 jsou vypočteny řetězové a bazické indexy (prosinec 2019 = 100) pro sledování ukazatele počtu přijatých objednávek. Z výsledků je patrné, že nejlepší období pro firmu je leden, nejhorší – únor. Celkem během tři měsíců se však firmě podařilo zvýšit počet objednávek typu „souhlas“ o 7 %. Vzhledem k určité růstové tendenci je vylepšení administrativních procesů ve firmě velmi aktuální.

Tab. 3: Počet objednávek

	<b>prosinec 2019</b>	<b>leden 2020</b>	<b>únor 2020</b>	<i>celkem</i>	<i>průměr</i>
<b>Prijaté – celkem</b>					
Sales manažer 1	52	70	59	181	60,3
Sales manažer 2	48	61	53	162	54,0
<i>celkem</i>	100	131	112	343	114,3
<i>průměr</i>	50	65,5	56	171,5	
<b>z toho – počet odmítnutí</b>					
Sales manažer 1	23	31	27	81	27,0
Sales manažer 2	10	17	13	40	13,3
<i>celkem</i>	33	48	40	121	40,3
<i>průměr</i>	16,5	24	20	60,5	
<b>z toho - počet souhlasů</b>					
Sales manažer 1	29	39	32	100	33,3
Sales manažer 2	38	44	40	122	40,7
<i>celkem</i>	67	83	72	222	74,0
<i>průměr</i>	33,5	41,5	36	111	

Zdroj: vlastní, AKAT stroj

Tab. 4: Počet objednávek – řetězové a bazické indexy

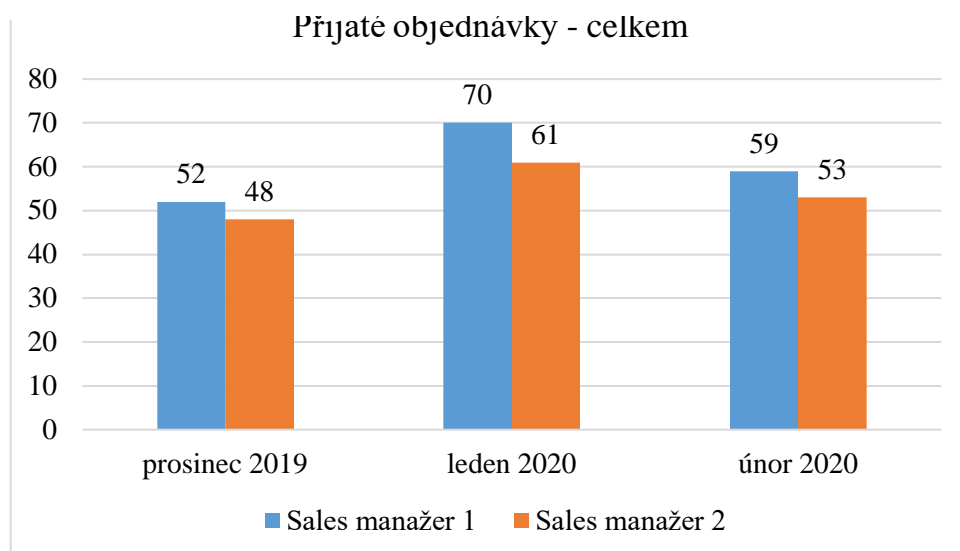
	Řetězové indexy (předchozí období = 100)			Bazické indexy (prosinec 2019=100)		
	prosinec 2019	leden 2020	únor 2020	prosinec 2019	leden 2020	únor 2020
<b>Přijaté objednávky – celkem</b>						
Sales manažer 1	100 %	135 %	84 %	100 %	135 %	113 %
Sales manažer 2	100 %	127 %	87 %	100 %	127 %	110 %
<i>celkem</i>	100 %	131 %	85 %	100 %	131 %	112 %
<b>z toho – počet odmítnutí</b>						
Sales manažer 1	100 %	135 %	87 %	100 %	135 %	117 %
Sales manažer 2	100 %	170 %	76 %	100 %	170 %	130 %
<i>celkem</i>	100 %	145 %	83 %	100 %	145 %	121 %
<b>z toho - počet souhlasů</b>						
Sales manažer 1	100 %	134 %	82 %	100 %	134 %	110 %
Sales manažer 2	100 %	116 %	91 %	100 %	116 %	105 %
<i>celkem</i>	100 %	124 %	87 %	100 %	124 %	107 %

Zdroj: vlastní

Dynamika počtu přijatých objednávek dvěma manažery je ilustrována pomocí Grafu 1. Celkem měsíčně je manažery zpracováno od 100 do 131 objednávek měsíčně (v průměru se jedná o 114 objednávek měsíčně). Nejvíce objednávek přijala firma v lednu 2020 – 131 objednávkou.

Je patrné, že manažer 1 přijímá vždy více objednávek než manažer 2. Rozdíl je minimálně 4 objednávky (prosinec 2019) a maximálně 9 objednávek (leden 2020). Na základě těchto údajů lze se domnívat, že manažer 1 je efektivnější než manažer 2. Dále je však zaměřeno na strukturu těchto objednávek – počty odmítnutí (viz Graf 2) a souhlasů (viz Graf 3).

Graf 1: Počet přijatých objednávek (celkem)



Zdroj: vlastní

V průměru je třetina všech objednávek odmítnutá, dvě třetiny objednávek jsou schváleny a poté realizovány. V Tab. 5 je uvedená struktura objednávek – podíl odmítnutých („odmítnutí“) a schválených („souhlas“) objednávek na celkovém počtu přijatých objednávek. Počet přijatých objednávek v každém období se bere jako 100 %.

Tab. 5: Struktura objednávek

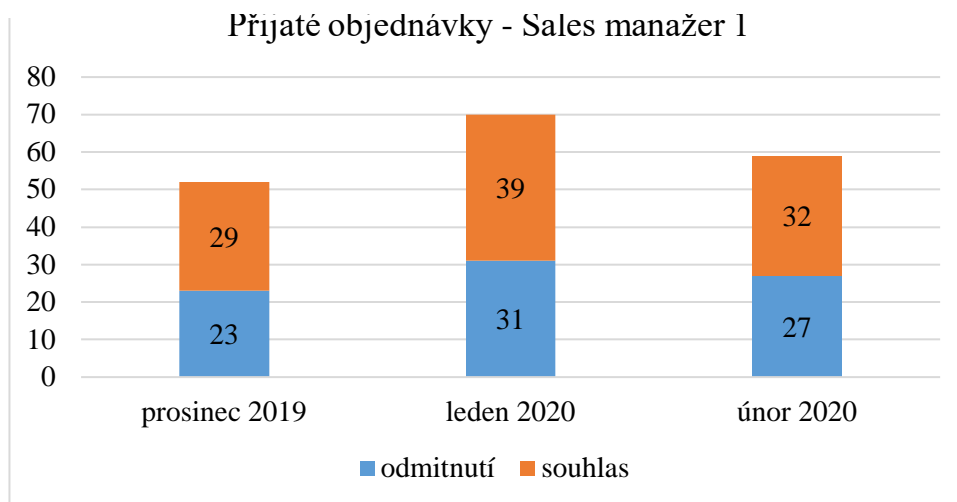
Přijaté objednávky	prosinec 2019	leden 2020	únor 2020	celkem
<b>z toho – počet odmítnutí</b>				
Sales manažer 1	44,2 %	44,3 %	45,8 %	44,8 %
Sales manažer 2	20,8 %	27,9 %	24,5 %	24,7 %
celkem	33,0 %	36,6 %	35,7 %	35,3 %
<b>z toho – počet souhlasů</b>				
Sales manažer 1	55,8 %	55,7 %	54,2 %	55,2 %
Sales manažer 2	79,2 %	72,1 %	75,5 %	75,3 %
celkem	67,0 %	63,4 %	64,3 %	64,7 %

Zdroj: vlastní

Z hlediska struktury objednávek je patrné, že u manažera 1 je výrazně více odmítnutých objednávek než u manažera 2: u manažera 1 tvoří odmítnuté objednávky cca 45 % na celkovém počtu objednávek, které přijímá. Konkrétně se jedná o 13-14 objednávek typu „odmítnutí“ měsíčně více u manažera 1 než u manažera 2. Svědčí to spíše o horší produktivitě manažera 1 oproti manažeru 2. Důvod této skutečnosti není zatím zjištěný. Lze však s vysokou pravděpodobností domnívat, že manažer 2 dobře

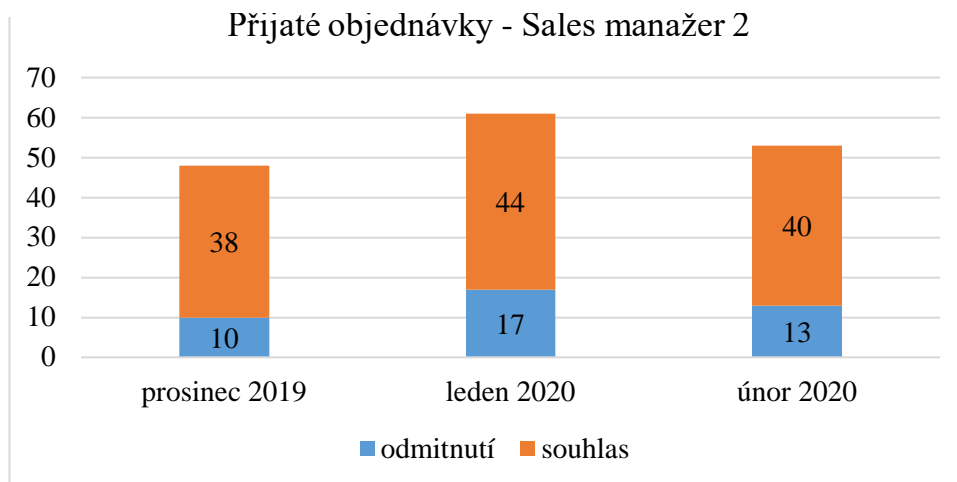
zpracovává objednávky a je schopný přesvědčit zákazníka ke koupi. Naopak manažer 1 zpracovává velký počet objednávek, ale není schopný přesvědčit významnou část zákazníka ke koupi, nebo toto zpracování dělá nekvalitně. Z hlediska počtu objednávek typu „souhlas“ je také patrné, že manažer 2 je efektivnější než manažer 1. Má minimálně o 5 souhlasů více (leden 2020) a maximálně o 9 souhlasů více (prosinec 2019).

Graf 2: Počet přijatých objednávek (sales manažer 1)



Zdroj: vlastní

Graf 3: Počet přijatých objednávek (sales manažer 2)



Zdroj: vlastní

#### 4.2.2 Telefonní hovory – přijetí objednávek

Vzhledem k tomu, že mnoho objednávek ve firmě je přijímáno na základě telefonních hovorů a lze data o telefonních hovorech snadně získat, bylo dále prozkoumáno kritérium délky a počtu příchozích hovorů na každého manažera. Použitá

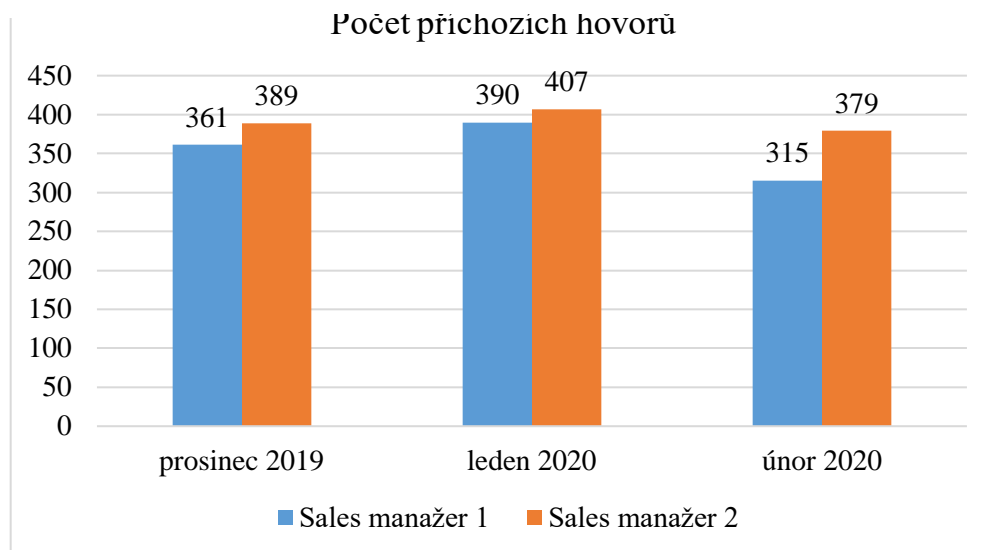
data jsou uvedena v Tab. 6. Je patrné, že více hovorů přijímali manažeři v lednu 2020 (v průměru 399 hovorů). Manažer 2 přijímá více hovorů, než manažer 1: v průměru 392 příchozích hovorů je u manažera 2 a 355 příchozích hovorů – u manažera 1.

Tab. 6: Počet a průměrná délka příchozích hovorů

	prosinec 2019	leden 2020	únor 2020	<i>průměr</i>
<b>Příchozí hovory – počet</b>				
Sales manažer 1	361	390	315	355
Sales manažer 2	389	407	379	392
<i>průměr</i>	375	399	347	374
<b>Průměrná doba příchozího hovoru</b>				
Sales manažer 1	03:21	04:12	04:02	03:51
Sales manažer 2	05:19	06:03	05:54	05:45
<i>průměr</i>	04:20	05:07	04:58	04:48

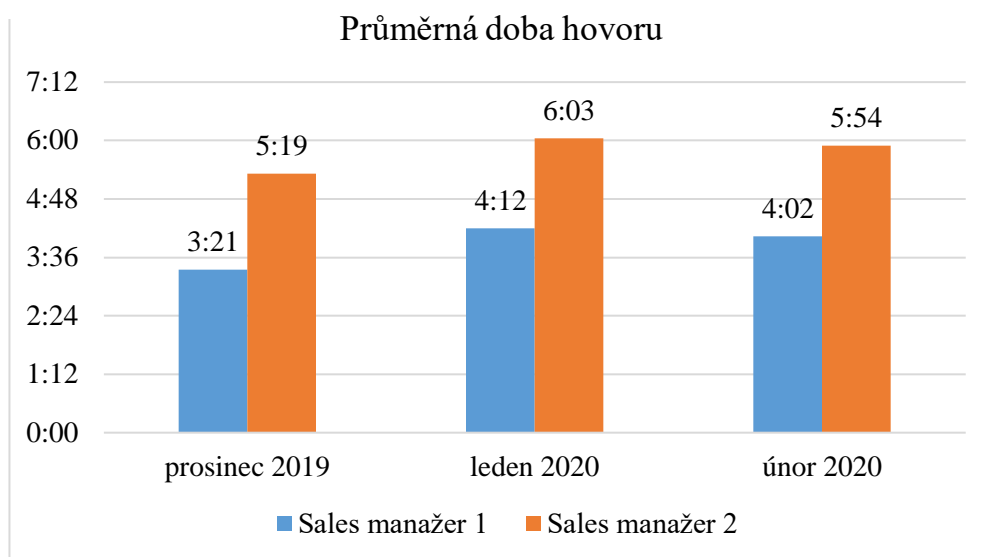
Zdroj: vlastní, AKAT stroj

Graf 4: Počet příchozích hovorů



Zdroj: vlastní

Graf 5: Průměrná délka příchozích hovorů



Zdroj: vlastní

Výpočet řetězových a bazických indexů pro ukazatele počtu a délky příchozích hovorů je uveden v Tab. 7. Je patrné, že se počet a délka hovorů zvyšovaly v lednu 2020, kdy se významně zvyšoval i počet objednávek. Naopak v únoru 2020 se tyto ukazatele klesaly.

Tab. 7: Počet a průměrná délka příchozích hovorů – řetězové a bazické indexy

	Řetězové indexy (předchozí období = 100)			Bazické indexy (prosinec 2019=100)		
	prosinec 2019	leden 2020	únor 2020	prosinec 2019	leden 2020	únor 2020
<b>Příchozí hovory – počet</b>						
Sales manažer 1	100 %	108 %	81 %	100 %	108 %	87 %
Sales manažer 2	100 %	105 %	93 %	100 %	105 %	97 %
<i>celkem</i>	100 %	106 %	87 %	100 %	106 %	93 %
<b>Průměrná doba příchozího hovoru</b>						
Sales manažer 1	100 %	125 %	96 %	100 %	125 %	120 %
Sales manažer 2	100 %	114 %	98 %	100 %	114 %	111 %
<i>celkem</i>	100 %	118 %	97 %	100 %	118 %	115 %

Zdroj: vlastní

Průměrná délka příchozích hovorů manažerů – 4 min 48 vteřin. Kromě toho, že manažer 2 přijímá více hovorů než manažer 1, délka jeho hovorů je také větší, téměř

o 1 minutu. Bylo zjištěno, že manažer 1 přijímá více objednávek než manažer 2, ale nesouvisí to s počtem hovorů – přijímá méně hovorů než manažer 2, který přijímá méně objednávek.

Celkem se za tři měsíce poklesl počet příchozích hovorů, což lze charakterizovat spíše jako špatný faktor. Naopak se během těchto měsíců průměrná doba příchozího hovoru zvýšila, což nelze také hodnotit pozitivně, protože delší hovory by měly přispívat k významnému nárůstu počtu schválených objednávek. Porovnání dynamiky výše popsaných ukazatelů je uvedené v tabulce 8. Je patrné, že se počet schválených objednávek během celého sledovaného období zvýšil méně než délka hovorů, které přijímají manažeři: o 7 % počet schválených objednávek, o 15 % - průměrná doba hovoru.

Tab. 8: Porovnání dynamiky počtu schválených objednávek a délky příchozích hovorů

	Bazické indexy (prosinec 2019 = 100)			
	leden 2020		únor 2020	
	Počet schválených objednávek („souhlasů“)	Průměrná doba příchozího hovoru	Počet schválených objednávek („souhlasů“)	Průměrná doba příchozího hovoru
Sales manažer 1	134 %	125 %	110 %	120 %
Sales manažer 2	116 %	114 %	105 %	111 %
<i>celkem</i>	124 %	118 %	107 %	115 %

Zdroj: vlastní

### 4.2.3 Finanční výkonnost

Kromě produktivity je důležité zhodnotit vybraný proces v AKAT stroj z hlediska jeho *finanční efektivity*. K tomu se používají interní data společnosti – tržby ve vybraných obdobích (prosinec 2019, leden 2020, únor 2020). Je vypočítáno, kolik tržeb připadá na jednoho sales manažera. Na základě tohoto ukazatele lze udělat závěr o tom, jak sales manažeři přispívají ke zvýšení obrátu společnosti. Opírá se to o myšlenku, že dosažení lepších finančních výsledků je možné díky efektivnímu nastavení různých procesů.

V Tab. 9 jsou uvedeny údaje o tržbách společnosti (v tis. kazachstánských tenge) ve vybraných obdobích. Jsou spočítány celkové tržby a průměrné tržby (viz Tab. 9), řetězové a bazické indexy (viz Tab. 10). Dynamika tržeb je tak ilustrována pomocí grafu 6. Je patrné, že v lednu 2020 se podařilo dosáhnout o 30 % vyšších tržeb než v prosinci



2019. V únoru 2020 se však tržby poklesly, do konce pod úroveň konce r. 2019. Tržby se během celého období podařilo zvýšit jen z objednávek, zpracovaných sales manažerem 2 (103 %). Naopak se tržby, generované z objednávek sales manažera 1 poklesly (92 %).

Tab. 9: Tržby společnosti z objednávek, přijatých sales manažery, tis. tenge

	prosinec 2019	leden 2020	únor 2020	celkem	průměr
<b>Tržby, tis. tenge</b>					
Sales manažer 1	8740	11400	8032	28172	9391
Sales manažer 2	10424	13550	10775	34749	11583
celkem	19164	24950	18807	62921	20974
průměr	9582	12475	9404	31461	

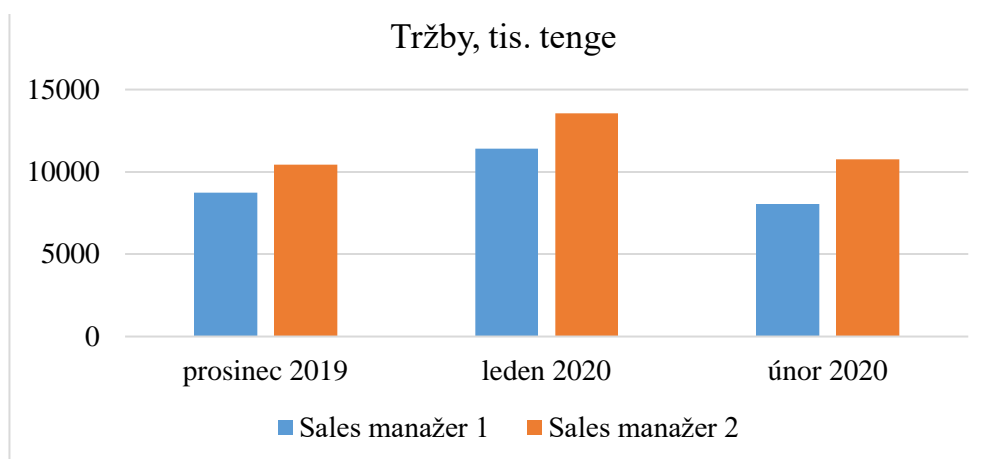
Zdroj: vlastní, AKAT stroj

Tab. 10: Tržby společnosti z objednávek, přijatých sales manažery, řetězové a bazické indexy

	Řetězové indexy (předchozí období = 100)			Bazické indexy (prosinec 2019=100)		
	prosinec 2019	leden 2020	únor 2020	prosinec 2019	leden 2020	únor 2020
<b>Tržby</b>						
Sales manažer 1	100 %	130 %	70 %	100 %	130 %	92 %
Sales manažer 2	100 %	130 %	80 %	100 %	130 %	103 %
celkem	100 %	130 %	75 %	100 %	130 %	98 %

Zdroj: vlastní

Graf 6: Dynamika tržeb společnosti z objednávek, přijatých sales manažery, tis. tenge



Zdroj: vlastní

## 5 Zhodnocení a doporučení

V této části je uvedeno shrnutí a vymezení problémových oblastí, zjištěných v oblasti procesů v AKAT stroj. Jsou navrhnutá doporučení k odstranění těchto nedostatků. Nejdůležitější zjištění a návrhy jsou na začátku uvedené v Tab. 11, poté jsou jednotlivé návrhy popsány podrobně.

Tab. 11: Shrnutí nedostatků vybraných procesů a návrhů na jejich odstranění

<b>Proces přijetí a vyřizování objednávky</b>	
<b>Nedostatky</b>	<b>Návrhy</b>
Ověření dostupnosti zboží jen po přijetí objednávky, absence aktuálních informací o dostupnosti zboží v e-shopu	Průběžná systematická aktualizace informace o dostupnosti zboží, aktualizace e-shopu
Výsledkem práce sales manažera 1 je méně schválených objednávek, než u manažera 2, a naopak má více odmítnutých objednávek.	Vylepšit zpracování objednávek, prodejní schopnosti manažera 1
Manažer 2 utrací víc času na průměrný telefonní hovor než manažer 1 (není to ovšem významný nedostatek vzhledem k lepším výsledkům práce manažera 2).	Nic není potřeba
Manažer 1 generuje méně tržeb než manažer 2, z pohledu tohoto kritéria je klesající trend	Vylepšit zpracování a kalkulaci objednávek, prodejní schopnosti manažera 1
<b>Proces vrácení zboží</b>	
<b>Nedostatky</b>	<b>Návrhy</b>
Absence přesného postupu tohoto procesu	Tvorba standardu postupu procesu, definování a rozdělení odpovědností, tvorba formuláře vrácení

Zdroj: vlastní

Z provedené analýzy vybraných ukazatelů lze tvrdit, že sales manažer 2 má vyšší produktivitu než sales manažer 1 při realizace procesu přijetí a vyřízení objednávek. Hlavní jeho výhoda spočívá v tom, že je schopný dosahovat vysoké míry schválení objednávek zákazníkem a má méně zamítnutých objednávek než manažer 1. Z výsledků

analýzy finančního kritéria je patrné, že je sales manažer 2 také výkonnější než sales manažer 1.

V procesu vyřízení objednávek mohou vznikat různé problémy. Dále jsou vybrané problémy popsány a je uvedeno, jak často vznikají v AKAT stroj. Hodnocení těchto problémů bylo provedeno v rámci konzultace s ředitelem společnosti.

- Nesolventnost zákazníka (*relativně často*)

V případě, že zákazník vytvoří a schválí objednávku, ale neuhradí ji déle než 1 měsíc, resp. déle, než bylo domluveno, je objednávka vyřazena. Tento problém vzniká dost často zejména u nových zákazníků a u drobných objednávek. Jsou však případy, kdy není zákazník schopný uhradit velkou objednávku. Tito zákazníci, stejně jako stálí zákazníci, většinou žádají firmu o prodloužení lhůty, proto nepředstavují značný problém. Velký počet neuhrazených objednávek znamená pro firmu snížení efektivity – manažeři pracují stejně, protože utrací čas na přijetí a vyřízení těchto objednávek, ale negenerují očekávané tržby. Ovlivnit solventnost zákazníků nelze, proto není možné zcela odstranit daný problém. Lze však automatizovat proces kontroly objednávek (zda jsou nebo nejsou uhrazeny). Je třeba to řešit pomocí IT specialisty.

- Ztráta důležitých informací (*vzácně*)

Důležité informace – dokumenty, faktury, specifikace požadavků zákazníků se někdy mohou ztratit. Příčinou je obvykle lidský faktor (náhodné smazání složky, vyhození papírů apod.). Ztráta informací může poškodit kvalitu vyřízení objednávky, vyvolat stížnosti a reklamace. Dobře, že tento problém vzniká ve firmě velmi vzácně. O některé ztracené informace (např. specifikace požadavků) lze opakovaně požádat u zákazníků. Eliminovat hrozbu ztráty dokumentů lze jejich duplikováním a skenováním, elektronickou úschovou informací (na počítači, externím disku, na internetu). Firma se této opatření realizuje.

- Chybné pochopení informací, které jsou sdíleny zákazníkem (*vzácně*)

Tento komunikační problém může vyskytovat v jakémkoli procesu a v jakékoli firmě. Chyby mohou být jak na straně příjemce informace – pracovníků firmy, tak i na straně její poskytovatelů (zákazníka). Někdy je to

vyvoláno jazykovou bariérou, chybami v korespondenci, poruchami telekomunikačních služeb. Je důležité, aby byly tyto chyby identifikovány a odstraněny včas. Jinak může dojít ke snížení kvality dodávky (chybné zboží a/nebo jeho množství, chybné místo dodání nebo termín atd.). Důsledkem jsou stížnosti a reklamace, dodatečné náklady pro firmu.

### **Návrh pro vylepšení procesu přijetí a vyřizování objednávky**

Situace, kdy není dostupné zboží, uvedené v e-shopu, jsou velmi vzácné. Nicméně by se firma měla zapracovat nad průběžnou aktualizací e-shopu. Vzhledem ke stávajícímu objemu práce firmy není to akutně nutné, ale může významně zatěžovat práci při zvýšení poptávky. Ověřením dostupnosti a častější aktualizací e-shopu se může v současné době zabývat produktový manažer. V případě nedostatku pracovního času na systematickou aktualizaci je doporučeno využít práci asistenta.

Další zjištěné nedostatky jsou především v oblasti kompetencí sales manažera 1. Je potřeba zaměřit se na vylepšení jeho prodejních dovedností, schopnosti dobře zpracovávat a prezentovat objednávku zákazníkovi. Pro tyto účely lze organizovat několik schůzek sales manažerů, produktového manažera a ředitele za účelem prezentace case studies o úspěšném prodeji, modelování prodejních situací a společnou tvorbu řešení těchto situací. Je také doporučeno zavést pravidelné zvyšování kvalifikace manažerů prostřednictvím externího školení – např. na kurzech, workshopech, přednáškách na téma manažerských dovedností.

### **Návrh pro vylepšení procesu vrácení zboží**

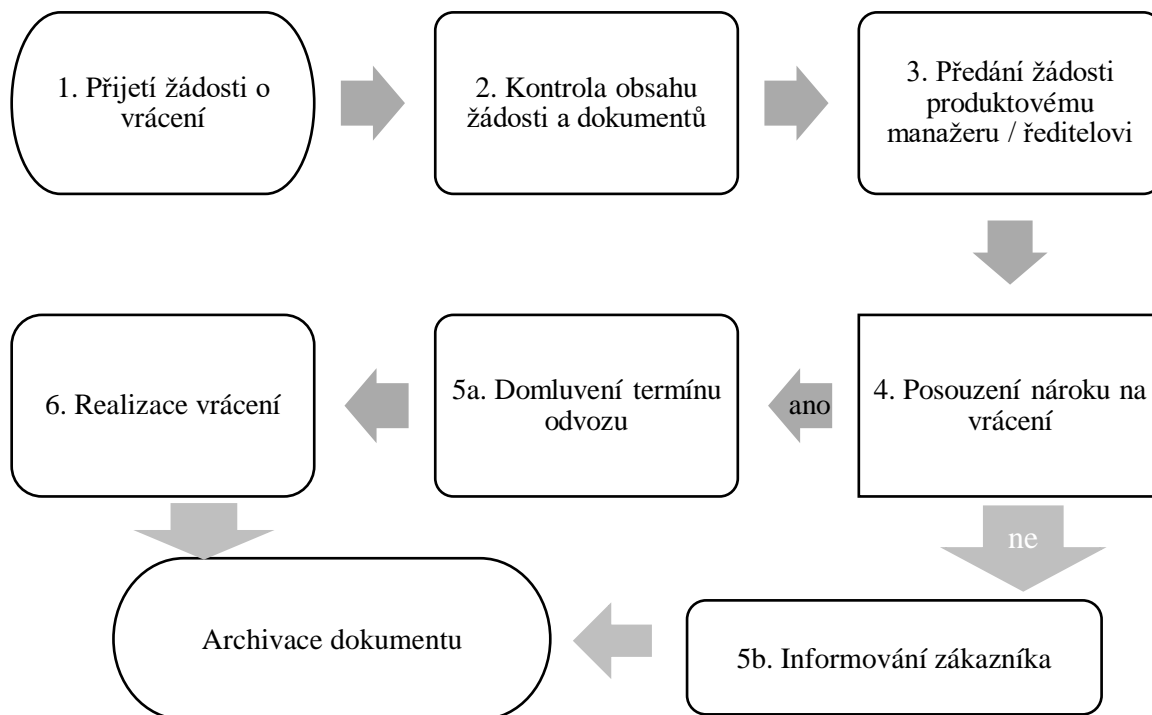
Vrácení zboží je obvykle dost náročný proces, vyžadující zapojení a komunikaci mnoha pracovníků. Pozitivním je to, že je vrácení zboží v současné době velmi vzácné, a to díky dlouhodobé a spolehlivé spolupráci s dodavateli. Přes to by se měla společnost zapracovat nad vylepšením procesu vrácení zboží, a to zejména kvůli plánovanému rozšíření podnikání.

Aby byl poprodejní servis jednodušší, je doporučeno vytvořit konkrétní postup vrácení zboží. Na straně firmy by měl tento proces skládat z následujících kroků:

- přijetí žádosti o vrácení zboží. Odpovědná osoba – sales manažer. V případě přijetí žádosti jiným pracovníkem je třeba ji přeposlat sales manažerovi a informovat zákazníka o tom, kdo bude za tento proces zodpovědný,
- kontrola žádosti, zda obsahuje všechny potřebné informace a dokumenty sales manažerem. V případě zjištěných nedostatků v obsahu žádosti je třeba kontaktovat dotčeného zákazníka a doplnit žádost,
- předání kompletní žádosti produktovému manažerovi a/nebo ředitelovi pro účely posouzení nároku na vrácení zboží a kontroly stavu zboží,
- provedení posouzení nároku na vrácení zboží a kontrola stavu zboží. Odpovědná osoba – produktový manažer (pro drobné objednávky – její hodnota nepřesáhne stanovenou cenu, např. do 400 eur) nebo ředitel (pro větší, dražší nebo vysoce komplikované objednávky). Je možná spolupráce produktového manažera a ředitele. Výstupem je tvorba zprávy s výsledným stanoviskem o posouzení nároku,
- v případě kladného posouzení nároku je potřeba domluvit se zákazníkem na termín odvozu zboží. Pokud je zjištěná chyba na straně výrobce/dodavatele – kontaktovat dotčenou firmu a projednat podmínky zpětného odběru zboží. Doprava musí být realizovaná v domluveném termínu,
- v případě odmítnutí nároku na vrácení zboží je potřeba informovat zákazníka o důvodech závěrečného stanoviska, informovat zákazníka o alternativních krocích, které může podniknout (např. koupit si nové zboží, kontaktovat výrobce zboží, třeba i podat stížnost).
- Poslední krok je archivace dokumentu v papírové firmě. Složka musí obsahovat poptávku zákazníka, nabídku, objednávku, zakázku, zprávu o posouzení nároku na vrácení, fakturu, jiné dokumenty k dotčené objednávce. Tímto je proces ukončen.

Schematicky je návrh postupu procesu vrácení zboží je znázorněn pomocí Obr. 6.

Obr. 6: Návrh mapy procesu vrácení zboží



Zdroj: vlastní

S tímto postupem musí být seznámen každý pracovník společnosti. Informace o krocích, které musí podniknout zákazník v případě žádosti o vrácení zboží, musí být uvedeny na webových stránkách společnosti a poskytnuty zákazníkům v případě osobní, telefonní či elektronické komunikace. Formulář vrácení musí být dostupný ke stažení na webových stránkách společnost. Návrh formuláře vrácení je uvedený v Tab. 12.

Tab. 12: Návrh formuláře vrácení

<b>Formulář vrácení</b>
<b>Informace o zákazníkovi</b>
Jméno a příjmení zákazníka / název firmy: .....
Kontaktní osoba: .....
Telefon: .....
E-mail: .....
<b>Informace o objednávce</b>
Číslo objednávky: .....
Číslo faktury: .....
Datum objednávky: .....
<b>Zboží bylo doručeno:</b>
<input type="radio"/> ano (datum doručení: .....) <input type="radio"/> ne
<b>Důvod vrácení zboží:</b>
<input type="radio"/> nesprávné dodané zboží <input type="radio"/> nesprávné dodané množství <input type="radio"/> neúplná objednávka <input type="radio"/> poškození při přepravě <input type="radio"/> oprava <input type="radio"/> jiný: .....
<p>Vážený zákazníku,</p> <p>máte-li jakékoli dotazy týkající se procesu vrácení, prosím kontaktujte naše prodejní oddělení.</p> <p>Chcete-li vrátit produkt, žádáme vás, abyste postupovali následovně:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vyplňte tento formulář. Je k dispozici také na internetu na <a href="http://www....">www ....</a></li> <li>2. Ke každé žádosti o vrácení přiložte kopii faktury, abychom zajistili vyřízení žádosti co nejrychleji.</li> <li>3. Pošlete vyplněný formulář, kopii faktury, resp. další přílohy na náš e-mail ..... nebo dopisem na naši adresu: Aktobe .....</li> </ol> <p>S přátelským pozdravem,</p> <p>AKAT Stroj</p>

Zdroj: vlastní

## 6 Závěr

V bakalářské práci byla provedená analýza a zhodnocení administrativních procesů ve vybrané firmě – AKAT stroj. Je to společnost, zabývající se zprostředkováním prodeje stavebních materiálů z Ruska pro své klienty v Kazachstánu. Hlavním cílem této práce bylo navrhnout inovace jednotlivých administrativních procesů a jejich nástrojů. K realizaci tohoto cíle byl realizován postup, spočívající v několika krocích: vypracování teoretické části v oblasti řízení procesů, popis a zhodnocení administrativních procesů ve vybraném podniku a návrh opatření pro odstranění nalezených problémů.

Bylo zjištěno, že se společnost řídí několika principy, spočívajícími ve spolehlivosti a včasnosti dodávek, individuálním přístupem k zákazníkům. Tyto principy odráží ve vysokých požadavcích na řízení procesů přijetí a vyřizování objednávek, poprodejních procesů (např. vrácení zboží).

Z analýzy stávajícího postupu realizace procesu přijetí a vyřizování objednávky byl udělán závěr, že je metodicky správný a slouží k naplnění prodejních cílů. Nedostatek byl zjištěn v oblasti nedostatečné systematické provedení aktualizace informací o dostupnosti zboží (na skladě nebo u dodavatelů). V oblasti prodeje byl zjištěn nedostatek na straně jednoho sales manažera. Druhý sales manažer dosahuje výrazně vyšší produktivity, zejména z hlediska relativně vysokého podílu schválených objednávek (oproti nižšímu podílu odmítnutých objednávek). Je to navíc potvrzeno relativně lepšími finančními výsledky tohoto sales manažera. V návaznosti na toto zjištění, bylo doporučeno poskytnout pro prvního manažera možnost zdokonalení svých dovedností (firemní vzdělávání, vzdělávání mimo pracoviště).

Ve vybrané společnosti nejsou používány pokročilé metody řízení podnikových procesů, které byly popsány v teoretické části práce (např. model Six Sigma, reengineering aj.). Pro současný objem práce je stávající přístup společnosti k řízení procesů vyhovující. Vzhledem k tomu, že se plánuje rozšíření na další trhy, zátěž podnikových procesů a zdrojů se pravděpodobně zvýší. Nastavení účinného řízení administrativních procesů je proto pro danou firmu velmi aktuální.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### Monografie

DOYLE, Mike, CLAYDON, Tim a Dave BUCHANAN, 2000. Mixed results, lousy proces: The management experience of organizational change. *British Journal of Mangement*. London: Blackwell publishing Ltd., 11, ss. 59-80. ISSN 1045-3172.

GIACOSA, Elisa, MAZZOLENI, Alberto a Antonio USAI, 2018. Business Process Management Journal. *Business Process Management (BPM)*. Bradford: Emerald, 24(5), ss. 1145-1162. ISSN 1463-7154

GOLDSBY, Thomas a Robert MARTICHENKO, 2005. *Lean Six Sigma logistics*. Boca Raton: Ross Publishing, Inc. ISBN 1-932159-36-3.

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 2000. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-028-7.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOL. AUTORŮ Alpina Publ., 2016. *Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM CBOK 3.0*. Moskva: Alpina Publisher. ISBN 978-5-9614-5455-0.

KOL. AUTORŮ, 2015. Effective Process Management and Improvement in AP. *Managing Accounts Payable*. Portland: Institute of Finance & Management, 15(8), s. 9. ISSN 1536-2944.

LOOY, Amy Van a Joachim Van den BERGH, 2018. The effect of organization size and sector on adopting business proces management. *Business & Information Systems Engineering*. Berkeley: Springer, 60(6), ss. 479-491. ISSN 2363-7005.

LYKOVA, Alina a Aleksandr BATISHCHEV, 2015. Development of the concept of business process management organizations, from the classical approach to bpm-systems. *Synergia*. Voroneh: VEPI, 1, ss. 48-54. ISSN 2415-7708.

MARTELO-LANDROGUEZ, Silvia a Gabriel CEPEDA-CARRIÓN, 2016. How knowledge management processes can create and capture value for firms? *Knowledge Management Research & Practice*. London: Taylor & Francis, 14(4), pp. 423-433. ISSN 1477-8246.

NENADÁL, Jaroslav a David VYKYDAL, 2012. *Systémy managementu jakosti I (učební text)*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-2586-1.

NENADÁL, Jaroslav a kol., 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.

ORAVCOVÁ, Alexandra, 2011. *Podnikové procesy a jejich optimalizace*. (Diplomová práce). Praha: Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra matematiky, statistiky a informačních technologií. Vedoucí práce: Ing. Václav Šebek, CSc.

PANDE, Pete a Larry HOLPP, 2002. *What is Six Sigma?* New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-0714-1270-4.

PANDE, Pete et al., 2014. *Курс на Шесть Сигм. Как General Electric, Motorola и другие ведущие компании мира совершенствуют своё мастерство*. Moskva: Lori. ISBN 978-5-85582-377-6.

PHUSAVAT, Kongkiti, HAAPASALO, Harri a Binshan LIN, 2011. *Achievine enterprise competitiveness through an effective mngement proces*. *Human Systems Management*. Amtersam: IOS Press BV, 30(3), ss. 115. ISSN 0167-2533.

ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4128-4.

SINCLAIR, David a Mohamed ZAIRI, 1995. *Effective process management through performance measurement part I – applications of total quality-based performance measurement*. *Business Process Re-Engineering & Management Journal*. Bradford: Emerald Publishing, 1(1), s. 75. ISSN 1355-2503.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.

VÁCHAL, J. a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8682-7.

VOCHOZKA, Marek a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.

WHITE, Gary a Michael GLOVEN, 2007. PIM audit results drive need for process management. *Pipeline & Gas Journal*. Dallas: Gulf Publishing Co., 234(10), ss. 74, 76-77. ISSN 0032-0188.

YAMASHITA, Kotaro a Hiroshi YAMADA, 1994. Process-Result Management: A new strategy for improving bank profitability. *The World of Banking*. Rolling Meadows: F.I.A. Financial Publishing Co., 13(4), ss. 12. ISSN 0730-8736.

YEVDOKIMOVA, Elena, 2011. Эволюция процессного подхода в управлении и перспективы его развития. *Управление экономическими системами*. Kislovodsk: UEkS, 4(28), ss. 117-124. ISSN 1999-4516.

### **Internetové zdroje**

ATTIS, 2019. Procesní řízení, řízení procesů. *ATTIS*. [online]. ESMEDIA Interactive s.r.o. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z WWW: <<https://www.attis.cz/procesni-rizeni-rizeni-procesu>>.

BARINOV, Vladimir, 2019. Реинжиниринг бизнес-процессов: сущность и методология. *Элитарум: центр дополнительного образования*. [online]. [cit. 2019-12-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.elitarium.ru/reinzhiniring-biznes-process-kompanija-sotrudniki-rukovodstvo-izmeneniya/>>.

GARTNER, 2019. Business Process Management (bpm). *Gartner Glossary*. [online]. [cit. 2019-10-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/business-process-management-bpm>>.

KOCOUREK, Zdeněk, 2007. Procesní řízení v organizaci. *Moderní řízení*. [online]. 14.12.2007. [cit. 2019-10-10]. Dostupné z WWW: <<https://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci>>.

KOCOUREK, Zdeněk a Lenka ODEHNALOVÁ, 2007. Procesní řízení v organizaci. *MŘ – moderní řízení*. [online]. 14.12.2007, akt. 13.12.2007. [cit. 2019-10-10]. Dostupné z WWW: <<https://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci>>.

KOLÁŘOVÁ, Božena, 2019. Administrativní procesy u původce a manipulace s dokumenty (Přednáška). *SlidePlayer.cz*. [online]. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z WWW: <<https://slideplayer.cz/slide/12028904/>>.

PRŮŽEK, Tomáš, 2018. Zlepšování administrativních procesů. *TopVision*. [online]. [cit. 2019-10-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.topvision.cz/blog/zlepsovani-administrativnich-procesu/?nezajem=1>>.

QMPROFI, 2013. Proč měřit výkonnost procesů? *QMprofi*. [online]. 14.1.2013. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z WWW: <[https://www.qmprofi.cz/33/proc-merit-vykonnost-procesu-uniqueidgOke4NvrWuOKaQDKuox\\_Z-OoWUm7bn8IpA7ZLXn6iAo/](https://www.qmprofi.cz/33/proc-merit-vykonnost-procesu-uniqueidgOke4NvrWuOKaQDKuox_Z-OoWUm7bn8IpA7ZLXn6iAo/)>.

ZAYTSEV, Roman, 2013. Основные бизнес процессы – создание карты. *Организация эффективного управления*. [online]. 28.8.2013. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z WWW: <<https://rzbpm.ru/knowledge/nachinaem-upravlyat-processami-kak-sozdat-kartu-osnovnyx-biznes-processov.html>>.