

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Optimalizace reklamačního procesu

Bc. Zdeněk Kuchař

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Zdeněk Kuchař

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Optimalizace reklamačního procesu

Název anglicky

Optimization of Claim Process

Cíle práce

Cílem práce je navržení optimalizace procesu reklamačního řízení ve zvolené společnosti.

Metodika

Teoretická část práce je vytvořena na základě analýzy, komparace a syntézy odborné literatury v oblasti managementu společnosti, optimalizace procesů a vyřízení reklamací. Praktická část práce je vytvořena na základě mapování a analýzy procesů s cílem identifikovat slabá místa a nedostatky.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

proces, procesní modelování, procesní řízení, optimalizace podnikových procesů, BPMN, PDCA

Doporučené zdroje informací

Briol, Patrice. BPMN 2.0 Distilled: The Business Process Modeling Notation. 2013. 9781447692737

Grasseová Monika, Dubec Radek, Řehák David, Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, Brno, Computer Press, 2010 – Počet stran: 325, ISBN 978-80-251-2621-9

Řepa Václav, Procesně řízená organizace, Praha, Grada Publishing a.s., 2012, Počet stran: 301, ISBN 978-80-247-4128-4

SOBEK, Durward K. a Art. SMALLEY. Understanding A3 thinking: a critical component of Toyota's PDCA management system. Boca Raton: CRC Press, c2008. ISBN 9781563273605.

Šmída Filip, Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, Praha, Grada Publishing a.s., 2007, Počet stran: 300, ISBN 978-80-247-1679-4

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Optimalizace reklamačního procesu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26.3.2018

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za odborné vedení této diplomové práce a za jeho cenné rady a připomínky. Dále bych rád poděkoval své rodině za podporu.

Optimalizace reklamačního procesu

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je optimalizace firemního procesu zpracování reklamace. Teoretická část práce se zabývá definicí základních pojmů, které se týkají procesů, procesní analýzou, metodami optimalizace procesů a jejich modelováním. V praktické části jsou pak tyto informace použity k optimalizaci reklamačního procesu v konkrétní společnosti. Proces je zmapován, podroben analýze a je navržena optimalizace s pomocí metodiky PDCA.

Klíčová slova: proces, procesní modelování, procesní řízení, optimalizace podnikových procesů, BPMN, PDCA

Optimization of Claim process

Abstract

The subject of this diploma thesis is optimization of the company's claim processing process. The theoretical part deals with the definition of basic concepts related to processes, process analysis, methods of process optimization and their modeling. In the practical part, this information is used to optimize the claim process in a particular company. The process is mapped, analyzed and optimized using PDCA methodology.

Keywords: process, process modeling, process management, business process optimization, BPMN, PDCA

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Proces	15
3.1.1 Dělení procesů	16
3.2 Procesní a funkční řízení.....	17
3.2.1 Funkční řízení	18
3.2.2 Procesní řízení.....	18
3.2.3 Rozdíly mezi procesním a funkčním řízením	19
3.3 Hodnocení vspělosti procesu, metoda Capability Maturity Model.....	21
3.4 Procesní analýza.....	22
3.4.1 Typy procesních analýz dle zaměření.....	22
3.4.2 Procesní mapa	24
3.5 Optimalizace podnikových procesu	26
3.5.1 BPI - business process improvement.....	26
3.5.2 BPR – business proces reengineering.....	27
3.5.3 Srovnání BPI a BPR	29
3.6 Metodika zpracování analýzy podnikových procesů	31
3.6.1 Metoda ARIS	31
3.6.2 Metoda Six Sigma.....	33
3.6.3 Metoda PDCA.....	34
3.7 Notace BPMN	36
3.8 Reklamace a legislativa.....	40
4 Vlastní práce	41
4.1 Představení společnosti	41
4.1.1 Organizační struktura.....	41
4.2 Centralizace reklamací	43
4.3 Současný proces zpracování reklamace	44
4.3.1 Růst nákladů	46
4.4 Optimalizace reklamačního procesu	49
4.5 Současný proces reklamace - AS - IS	50
4.5.1 Subproces Reklamace	51

4.5.1.1	Popis procesu.....	51
4.5.1.2	Charakteristika procesu Reklamace	52
4.5.1.3	Mapa procesu.....	53
4.5.2	Subproces Příjem	55
4.5.2.1	Popis procesu.....	55
4.5.2.2	Charakteristika procesu Příjem.....	56
4.5.2.3	Mapa procesu.....	57
4.5.3	Subproces Doplnění fotodokumentace	58
4.5.3.1	Popis procesu.....	58
4.5.3.2	Charakteristika procesu Doplnění fotodokumentace.....	59
4.5.3.3	Mapa procesu.....	60
4.5.4	Subproces Doprava	62
4.5.4.1	Popis procesu.....	62
4.5.4.2	Charakteristika procesu Doprava	63
4.5.4.3	Mapa procesu.....	64
4.5.5	Subproces Výdej	66
4.5.5.1	Popis procesu.....	66
4.5.5.2	Charakteristika procesu Výdej	66
4.5.5.3	Mapa procesu.....	67
4.6	Analýza procesu zpracování reklamace	72
4.6.1	Vyspělost procesu	72
4.6.2	Analýza času	73
4.6.3	Analýza vnitřní logiky procesu.....	73
4.6.4	Analýza obsluhy	74
4.6.5	Analýza prostorového přerušení	75
4.6.6	Analýza jednotlivých subprocesů	76
4.6.6.1	Analýza subprocesu Reklamace	76
4.6.6.2	Analýza subprocesu Příjem	76
4.6.6.3	Analýza subprocesu Doplnění fotodokumentace	77
4.6.6.4	Analýza subprocesu Doprava	78
4.6.6.5	Analýza subprocesu Výdej	79
4.7	Návrh optimalizace	80
4.7.1	Příjem.....	80
4.7.2	Subproces Doplnění fotodokumentace	82
4.7.3	Subproces Doprava	83

4.7.4	Subproces Výdej	87
4.7.5	Subproces Reklamace	90
5	Výsledky a diskuse	94
5.1	Zhodnocení přínosu navrhovaných změn	94
5.1.1	Úspora nákladů na práci	95
5.1.2	Snížení nákladů spojených s dopravou	96
5.1.3	Snížení nákladů spojených s nevyřízením reklamace v termínu	96
6	Závěr.....	98
7	Seznam použitých zdrojů	99
8	Přílohy	I

Seznam obrázků

Obrázek 1	základní schéma podnikového procesu	15
Obrázek 2	průběžné zlepšování procesu.....	27
Obrázek 3	model zásadního reengineeringu	28
Obrázek 4	vývojový cyklus procesně řízené organizace	31
Obrázek 5	pět pohledů ARIS	32
Obrázek 6	model PDCA	35
Obrázek 7	organizační schéma	42
Obrázek 8	zjednodušený proces reklamace	44
Obrázek 9	centrální reklamační oddělení	45
Obrázek 10	původní proces zpracování reklamace	45
Obrázek 11	nový proces zpracování reklamace	46
Obrázek 12	rozdělení procesu.....	50

Seznam tabulek

Tabulka 1	typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů	17
Tabulka 2	rozdíly mezi útvarovou a procesní organizací	20
Tabulka 3	vypělost procesu CMM	21
Tabulka 4	porovnání BPI a BPR.....	30
Tabulka 5	účastníci reklamačního procesu	46
Tabulka 6	náklady spojené s reklamací	47
Tabulka 7	počet nevyřízených reklamací	47
Tabulka 8	náklady spojené s dopravou	48
Tabulka 9	rozdělení procesů	51
Tabulka 10	popis činností v subprocesu Reklamace	54
Tabulka 11	popis činností v subprocesu Příjem	58
Tabulka 12	popis činností v subprocesu Doplnění fotodokumentace	61
Tabulka 13	popis činností v procesu Doprava.....	65
Tabulka 14	popis činností v procesu Výdej.....	71
Tabulka 15	popis činností v subprocesu Příjem po optimalizaci.....	82

Tabulka 16 popis činností v procesu Doprava po optimalizaci	86
Tabulka 17 popis činností v procesu Výdej po optimalizaci	89
Tabulka 18 popis činností v procesu Reklamace po optimalizaci	92

Seznam diagramů

Diagram 1 Reklamace.....	53
Diagram 2 Příjem.....	57
Diagram 3 Doplnění fotodokumentace.....	60
Diagram 4 Doprava.....	64
Diagram 5 Výdej.....	67
Diagram 6 Výdej 2.....	68
Diagram 7 Výdej 3.....	70
Diagram 8 Příjem po optimalizaci	81
Diagram 9 Doprava po optimalizaci	85
Diagram 10 Výdej po optimalizaci.....	89
Diagram 11 Reklamace po optimalizaci.....	91

Seznam použitých zkratk

BPD -	Business Process Diagram
BPI -	Business Process Improvement
BPM -	Business Process Management
BPMI -	Business Process Management Institute
BPMN -	Business Process Model Notation
BPR -	Business Process Reengineering
CMM -	Capability Maturity Model
OMG -	Object Management Group
PDCA -	Plan - Do - Check - Act

1 Úvod

V dnešní době, kdy je konkurence na trhu více než vysoká, je dozajisté potřeba, aby se společnosti věnovali také poprodejním aktivitám, mezi které můžeme bezpochyby zařadit i reklamační servis. Jestliže chce společnost v tvrdém konkurenčním prostředí prosperovat, je třeba, aby reklamace zákazníků byly řešeny s náležitou péčí. Jen ten podnik, který je schopen garantovat určitou úroveň kvality, je schopen prosperovat. Vysoká kvalita poskytovaných služeb může podniku zajistit potřebnou konkurenční výhodu, která je nezbytná pro soustavný růst.

Proces řešení zákaznických reklamací tedy musí být dobře propracovaný, což společnosti zaručí, že reklamace budou vyřízeny v co nejkratších možných termínech, tak aby byl zákazník spokojen.

Protože zákazníci vyžadují stále vyšší kvalitu poskytovaných služeb, dříve nebo později se stane to, že se společnost dostane do bodu, kdy svými zavedenými postupy, které doposud dobře fungovaly, již nebude schopna tyto zvyšující se nároky zákazníků uspokojit. Proto je důležité, aby zavedené podnikové procesy, podle kterých se firmy řídí, byly neustále inovovány a přizpůsobovány novým potřebám a požadavkům. Jen ty firmy, které se neustále zlepšují, mohou obstát a udržet se v tvrdém konkurenčním prostředí. Jestliže firma není schopna vyhovět požadavkům zákazníků, vystavuje se nebezpečí, že o tyto zákazníky v budoucnu přijde. Jestliže je však firma připravena reagovat a své procesy dokáže včas optimalizovat a přizpůsobit těmto novým požadavkům, může to pro ni znamenat zisk konkurenční výhody na trhu.

Reklamace je sama o sobě nepříjemná, ale když je vyřízena k zákaznické spokojenosti, může to mít i ten efekt, že zákazník se k nám rád vrátí. Je jisté, že vysoká úroveň zákaznického servisu se kladně promítne do takových ukazatelů, jakými jsou např. tržby, zisk nebo tržní podíl. Když tedy nastane situace, že je zákazník nucen zakoupené zboží reklamovat, je nutné ji vyřešit co nejrychleji a nejefektivněji tak, aby zákazník odcházel s pocitem, že pro něj bylo uděláno maximum. Vhodným opatřením je tedy zavést takový proces pro zpracování reklamace, aby bylo výše uvedené splněno. K tomuto účelu slouží i procesní řízení

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je návrh na optimalizaci reklamačního procesu v konkrétní společnosti. Nejprve byl s využitím nástrojů řízení a zvyšování kvality zmapován současný proces reklamačního řízení, následně byla provedena analýza tohoto současného stavu. Na základě této analýzy byly poté navrženy změny a kroky, které povedou k optimalizaci tohoto procesu, tak, aby bylo dosaženo co největší efektivity. Tím dojde ke snížení nákladů, jež jsou s procesem řešení reklamace spojeny, a také se zvýší zákaznická spokojenost.

2.2 Metodika

Celá tato diplomová práce je rozčleněna do dvou částí, první je část teoretická a druhá praktická. První, teoretická část je věnována literární rešerši. Metodou deskripce jsou představeny základní pojmy důležité pro tuto práci, jako je proces, procesní řízení, procesní analýza, procesní mapování a optimalizace procesů. Také je stručně popsána legislativa týkající se reklamace. Informace byly čerpány z dostupné odborné literatury, odborných článků a internetových zdrojů, jež jsou uvedeny v seznamu použité literatury na konci této práce

Na teoretickou část navazuje část praktická. V této části byla nejprve představena společnost Nábytek s.r.o. Krátce bylo popsáno, co je předmětem podnikání společnosti, čím se firma zabývá a její vize. Dále následuje popis struktury firmy a vedení. V další části byl popsán způsob řešení zákaznických reklamací v této společnosti. Následující kapitola se věnuje modelování současného stavu procesu zpracování reklamace a jednotlivých subprocesů s pomocí notace BPMN. Tyto vytvořené procesní diagramy byly popsány za pomoci excelových tabulek. Z důvodu vyšší přehlednosti a srozumitelnosti práce nejsou umístěny na konci práce jako přílohy, ale jsou vloženy přímo do textu práce. Následuje další kapitola, ve které byly zmapované procesy podrobeny analýze, byla určena slabá a problémová místa a navržena možná protiopatření. Na základě těchto poznatků byly vytvořeny nové návrhy a vymodelovány nové procesy, které tyto neefektivní a slabá místa odstraní. V poslední kapitole byl zhodnocen ekonomický přínos těchto návrhů pro společnost.

Informace a data potřebná pro vypracování procesních map a následnou analýzu byla získána z interních materiálů společnosti, dále pozorováním průběhu jednotlivých procesů, a především z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci na procesu zúčastněných. Pro vyšší objektivitu byli pro tyto rozhovory vybráni jeden až tři pracovníci z každého oddělení, a to jak vedoucí pracovníci, tak i řadoví zaměstnanci, jež se na procesu zpracování reklamace podílí, a to Ti, kteří byli ve společnosti zaměstnáni ještě předtím, než došlo k centralizaci reklamačního oddělení. Otázky se týkali především spokojenosti s novým procesem, zda byli dostatečně proškoleni a seznámeni s důvodem změny, počtem incidentů a času, který jim práce „navíc“ zabírá. S vedoucím zákaznického servisu pak byly projednány otázky týkající se nákladů.

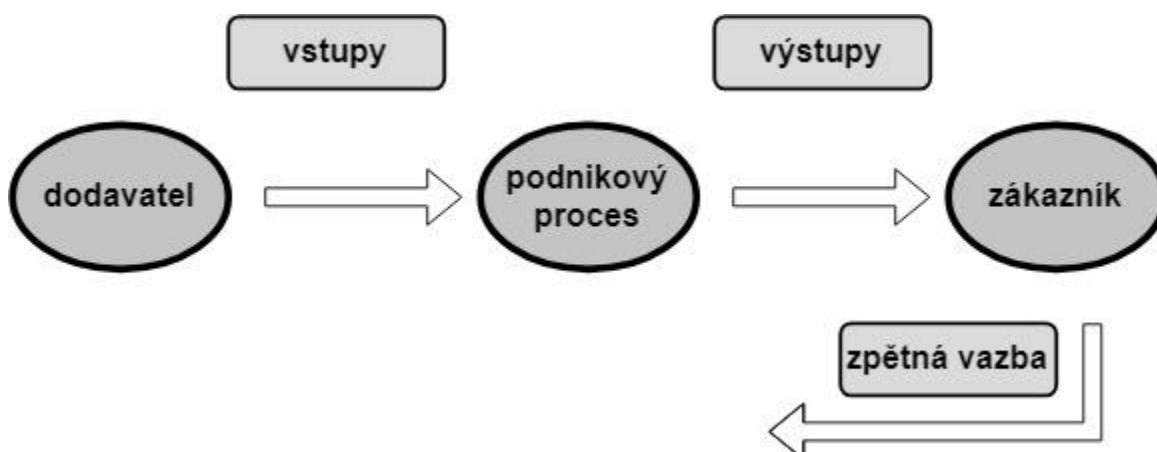
3 Teoretická východiska

3.1 Proces

Procesem rozumíme určitou činnost probíhající v časové linii, která může být opakovaná nebo jednorázová a využívá zdroje k přeměně vstupů na výstupy, a je konána za účelem dosažení nějakého cíle. Proces by měl mít vždy přidanou hodnotu pro zákazníka, ať externího nebo interního.¹

Definice procesu od Václava Řepy zní, že proces je „souhrn činností, které transformují souhrn vstupů do souhrnu výstupů, ať zboží či služeb, pro jiné lidi či procesy a používají k tomu lidi a nástroje“².

Obrázek 1 základní schéma podnikového procesu



Zdroj: Řepa Václav, 2007 str. 15

Definice od Michaela Hammera, jednoho ze zakladatelů manažerské teorie BPR, které bude věnována následující kapitola, zní: „Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka“³

Jiná definice dle normy ISO 9000:2016 definuje proces jako činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy.

Poměrně obsáhlou a podrobnou definici uvádí Thomas H. Davenport, když definuje podnikový proces jako „strukturovanou a měřitelnou sadu aktivit navržených k vytváření

¹ Fišer Roman, Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli, 2015

² Řepa Václav, Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, 2007, str.15

³ Hammer, M., Champy, J., Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání, 2000, str. 36

konkrétního výstupu pro určitého zákazníka na trhu. To zahrnuje silný důraz na to, jak se práce v organizaci dělá, v protikladu k produktovému zaměření, soustředěnému na to, co se dělá. Proces je tedy konkrétní uspořádání aktivit v čase a prostoru, se začátkem a koncem a s jasně definovanými vstupy a výstupy: je to struktura činností. Přijetí procesního přístupu znamená osvojit si pohled zákazníka. Procesy jsou struktury, pomocí nichž organizace dělá to, co je nutné k vytváření hodnot pro zákazníky.“⁴

Definice existuje celá řada, ale v podstatě říkají všechny to samé, pouze používají jiná slova. Aby byl proces procesem, musí tedy splňovat určité náležitosti. Je to zejména:

- na počátku má proces vstup či dodavatele a na konci výstup nebo zákazníka,
- probíhá opakovaně,
- je možné ho dekomponovat na subprocessy a aktivity,
- má logickou posloupnost,
- má vlastníka, který nese za proces odpovědnost,
- je měřitelný, má své metriky, které umožňují sledovat výkonost.

3.1.1 Dělení procesů

Procesy můžeme dělit podle různých kritérií, často používané je to, které uvádí např. Šmída⁵, a to zejména díky své jednoduchosti i přehlednosti. Procesy dělí na:

- **hlavní** – tyto procesy se týkají hlavních oblastí podniku, a slouží k naplňování strategických cílů. Pro společnost jsou zásadní. Poskytují přidanou hodnotu a generují zisk. Výstupem je hodnota, která má přímo uspokojit zákazníka. Tyto procesy jsou první, které se při zavádění procesního řízení mapují.
- **podpůrné** – tyto procesy většinou neprodukují přímý zisk, ale jsou velmi důležité, protože bez nich by nemohly být vykonávány procesy hlavní. Podpůrné procesy mají za úkol hlavním procesům připravit potřebné funkční prostředí.

Na rozdíl od hlavních procesů, které jsou ve firmě jedinečné, bývají často tyto podpůrné procesy společné pro celou organizaci. Mapovány jsou na druhém místě.

⁴ Davenport H. Thomas, Process Innovation: Reengineering work through information technology, 1993, str. 134

⁵ Šmída Filip, Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, 2007, str. 143

- **řídící** – řídicí procesy procházejí napříč celou společností a jsou to činnosti, které jsou nutné pro její fungování. Je to např. plánování, tvorba strategie apod. Tyto procesy samy o sobě negenerují zisk a z toho důvodu jsou ve společnosti mapovány až jako poslední.

Tabulka 1 typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů

typ procesu	způsob jakým má být řízen	charakteristika procesu			
		přidává hodnotu?	probíhá napříč organizací?	má externí zákazníky?	generuje zisk?
hlavní	výkonově	ano	ano	ano	ano
řídící	nákladově	ne	ano	ne	ne
podpůrný	výkonově	ano	ne	ne	ne

Zdroj: volně dle Šmída Filip, 2007, str. 143

Ještě je vhodné zmínit dělení dle normy ISO 9000:2016. Tento způsob dělení procesů je závazný pro ty společnosti, které chtějí získat anebo již získali certifikát dle ISO. Procesy jsou zde rozděleny do čtyř kategorií, a to:

- procesy řídicí
- procesy přípravy zdrojů
- procesy realizace produktů
- procesy dalšího rozvoje (měření, analyzování, zlepšování)⁶

3.2 Procesní a funkční řízení

Firmy mohou používat různé přístupy typy řízení, již více než 200 let se uplatňuje řízení funkční, ale od konce minulého tisíciletí stále více firem přechází na řízení procesní či projektové.

⁶ ČSN ISO 9000, 2016. Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník.

3.2.1 Funkční řízení

Ve většině firem v tuzemsku doposud stále převládá funkční typ řízení. Za zakladatele tohoto typu řízení je považován skotský ekonom A. Smith, který ho definoval již koncem 18. století ve své knize O původu bohatství národů, ve které se zabýval dělbou práce. Tento princip následně téměř o 100 let později pak dále rozpracoval F. Taylor. Výrobní proces rozčlenil na jednotlivé dílčí činnosti a úkony. Pro každý úkon pak byla vypracována podrobná metodika. Každý pracovník pak vykonával jen tu jednu specializovanou činnost a pracovníci se stejným pracovním zaměřením byli zařazeni do stejného útvaru. V tomto útvarovém uspořádání, je podnik rozdělen na provozy, úseky, odbory, oddělení, např. personální oddělení, logistika, obchodní oddělení, výroba atd. Každý útvar pracuje samostatně, má svoji agendu a svoje odpovědnosti. Problém může být, že jednotlivé úseky kolem sebe vytvářejí bariéry, zejména informační, což snižuje výsledný efekt práce. Útvarové řízení je charakteristické strmou organizační pyramidou, řízenou shora dolů. Může zde docházet k problémům s delegováním pravomocí.⁷

3.2.2 Procesní řízení

Od konce minulého století se s masivním rozmachem IT technologií dostává stále více do popředí procesní způsob řízení. Firmy jsou nuceny stále více reagovat na nové požadavky zákazníků, zvyšuje se význam nevýrobních procesů, např. procesů které ovlivňují zákaznický servis a podobně. Tradiční, málo pružná útvarová struktura pomalu ustupuje do pozadí, protože již není schopna tak rychle na tyto tlaky reagovat a podniky začínají věnovat pozornost úpravě svých procesů a přizpůsobují tomu i strukturu firmy.⁸

Autoři Michael Hammer a James Champy uvádějí ve své knize Reengineering – radikální proměna firmy, jako důvod těchto změn takzvané tři “C”, odvozených z anglických slov Customers – zákazníci, Competition – konkurence a Change – změna. Tyto tři faktory tvoří rozdíly mezi minulostí, kdy poptávka převyšovala nabídku a firmy se specializovaly především na produkci a nynějším prostředím, kdy je trh přesycen a nabídka převyšuje poptávku. Požadavky zákazníků se zvyšují a již přestávají být ochotni kupovat jen to co jim je nabízeno. Nyní požadují vysokou kvalitu výrobky jim na míru a osobní

⁷ Grasseová Monika, Dubec Radek, Horák Roman, Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady, 2008

⁸ Spejchalová Dana, Management kvality, 4. vydání, Praha, Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, Počet stran 211

přístup. Konkurence nejen díky globalizaci neustále roste, na trh proniká stále více firem a stávající i nové společnosti se musí této nové situaci přizpůsobovat. Změna je na každodenním pořádku. Tržní prostředí se mění a do popředí se dostávají i poprodejní aktivity. Zákazník nechce pouze vysokou kvalitu výrobku, ale i zajímá ho i kvalita služeb, která je s pořízením výrobku spojena, např. doprava, reklamace atd. Na základě těchto nových poznatků bylo konstatováno, že kompetenční řízení je za těchto nových podmínek neefektivní.⁹ Jak uvádí Řepa: *“Za základ organizace musí přestat být považována organizační struktura, tj. pevně definovaná struktura činností a vztahů (nelze definovat pevně, naopak je třeba pojmout permanentní změnu a zavést adekvátní pružnost procesů na všech úrovních).”*¹⁰

Procesní řízení přináší nový způsob pohledu na organizaci a řízení činností ve společnosti. Představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.¹¹

*Procesní řízení jako prioritu definuje proces, tj. sekvenci činností, které je třeba udělat, a to bez ohledu na organizační uspořádání (např. proces vyřízení objednávky). Teprve následně se stanoví, kdo jednotlivé činnosti provádí a jak jsou pracovníci organizováni. Výsledkem je opět vnitřní struktura podniku, ale přizpůsobená tomu, aby co nejvíce podporovala podnikové procesy*¹². Procesní řízení je postaveno na úplně odlišném principu než funkční řízení. Jednotlivé úkony jsou zde řízeny podle své kontinuity v procesu transformace vstupů podniku na výstupy. Procesní způsob řízení je tedy založen na skutečnosti, že každý výrobek nebo služba vzniká určitým souborem aktivit neboli procesem.

3.2.3 Rozdíly mezi procesním a funkčním řízením

Zásadní rozdíly mezi procesním a funkčním řízením spočívají v chápání jeho podstaty. Jednotkou řízení je ve funkčním řízení organizační útvar, u procesního je to

⁹ Hammer Michael, Champy James, Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání, 2000

¹⁰ Řepa, Václav, Procesně řízená organizace, 2012, str. 23

¹¹ Grasseová Monika a kol., Procesní řízení ve veřejném sektoru, 2008

¹² Managementconsulting, Procesní řízení, [online],

proces. Hlavní a zásadní rozdíly mezi útvarovou a procesní organizací jsou uvedeny v tabulce podle Moniky Grasseové, kde jsou přehledně znázorněny jednotlivé odlišnosti¹³:

Tabulka 2 rozdíly mezi útvarovou a procesní organizací

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizaci jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo jen omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Zdroj: Grasseová M. a kolektiv (2008) str. 46

¹³ Grasseová Monika, Dubec Radek, Horák Roman, Procesní řízení ve veřejném sektoru: 2008, str. 46

3.3 Hodnocení vyspělosti procesu, metoda Capability Maturity Model

Počátky této metoda sahají do počátku 80. let minulého století, kdy byla vyvíjena pro potřeby výběrových řízení pro americkou armádu. Poprvé byl představen v roce 1991 společností Software Engineering Institute a sloužil především pro hodnocení IT procesů. V současnosti je však brán jako uznávaný standard pro měření všech firemních procesů.¹⁴

Model hodnotí proces na stupnici od jedné do pěti, od chaotického, kdy nic není řízeno ani kontrolováno až po přísně disciplinovaný proces, který bere v úvahu všechny potřebné aspekty.

Tabulka 3 vyspělost procesu CMM

stupeň	název	Popis
1	Vykonávaný proces – Performed	proces na této úrovni má již definován účel své existence a své místo v celé procesní oblasti. Podporuje nebo umožňuje výkon aktivit směřujících k cílovým výstupům a používá k tomu identifikovatelné vstupy.
2	Řízený proces – Managed	jde o proces, který je vykonáván a zároveň je plánován a řízen v souladu se stanovenými požadavky a zvyklostmi (často užívaným označením pro tuto oblast jsou „politiky“). Řízení procesu zahrnuje kromě jeho plánování také provozní monitorování, kontrolování a vyhodnocování výsledků kontrol. Proces je blíže neurčeným způsobem popsán.
3	Formalizovaný proces – Defined	řízený proces, který je sestaven dle jednotné metodiky používané v organizaci pro tyto účely. Jde o synchronizaci procesů v organizaci dle předem definovaných konvencí. Procesy tak mohou být řízeny mezi sebou v souladu se stanovenými politikami.
4	Měřitelně řízený proces – Quantitatively Managed	takto vyspělý proces splňuje podmínky definované v předchozím stupni a zároveň je k jeho kontrole využíváno kvantitativních analytických technik. Pro měření kvality procesu jsou definovány měřitelné cíle, které jsou zároveň používány k řízení výkonu procesu.
5	Optimalizovaný proces – Optimizing	nejvyšší stupeň vyspělosti procesů zahrnuje měřitelně řízené procesy, které jsou zároveň měněny a rozvíjeny tak, aby umožňovaly plnění současných i plánovaných obchodních cílů organizace.

Zdroj - vlastní zpracování dle Systemonline, CMMI – model hodnocení vyspělosti procesů [online], 2007,

¹⁴ Systemonline, Tomáš Hruža, Jak poznat vyspělé procesy? CMMI – model hodnocení vyspělosti procesů [online], 2007

3.4 Procesní analýza

„Procesní analýza je komplexní metodou zjištění příčin nedostatků v procesech organizace. Zahrnuje metody, které umožní analyzovat popsané procesy z různých námi vybraných pohledů. Ty nám mohou poskytnout komplexní a detailní přehled o stávajících procesech, příčinách a důsledcích jejich nedostatků v organizaci.“¹⁵

Procesní analýza je základní činností, která se musí vykonat, chceme-li začít s optimalizací procesů. Důkladné provedení této analýzy je jedním z hlavních předpokladů pro úspěch optimalizace samotné. Účelem této analýzy je zmapování a identifikace všech procesů a informačních toků ve společnosti, tak aby bylo možné je podrobit detailnímu zkoumání a následně je optimalizovat. Důležité je najít všechny části procesu, které jsou neefektivní, špatné a tyto části remodelovat tak, aby došlo ke zlepšení tohoto stavu. Pro tato slabá místa procesu je potřeba najít nový efektivnější postup, případně je možné i odstranit celý proces.

Jako zdroj informací k provedení této analýzy slouží mapa procesů nebo je také možné monitorovat přímo provádění procesů. Výstupem z procesní analýzy pak jsou:

- detailní popis fungování všech procesů organizace,
- vyhodnocení slabých a silných stránek organizace,
- návrhy opatření na zlepšení současného stavu.

3.4.1 Typy procesních analýz dle zaměření

Provedení důkladné procesní analýzy je jedním z kritických předpokladů pro úspěch procesního řízení a samotné optimalizace procesu.

Procesních analýz existuje velké množství, od těch základních, kdy například analyzujeme a zkoumáme logickou návaznost jednotlivých částí procesu, až po ty nejsložitější, kde se pracuje se složitými matematickými výpočty. Při výběru vhodné analýzy záleží vždy především na konkrétní potřebě a situaci, v níž se společnost nachází. Monika Grasseová člení procesní analýzu do jednotlivých skupin podle předmětu zájmu.¹⁶ V každé skupině se pak zkoumá, v jakém stavu je proces, zda jsou zjištěné nedostatky podstatné a jaká je

¹⁵ Grasseová Monika a kolektiv, Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, 2010, str. 280

¹⁶ Grasseová Monika a kolektiv, Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, 2010

možnost optimalizace. Cílem této práce není vyjmenovat všechny tyto analýzy, proto budou uvedeny jen některé, nejčastěji uváděné, a tedy asi i nejvíce používané. Podle oblasti zaměření můžeme tedy rozlišovat: tyto analýzy:

- **Analýza procesu a jeho vnitřní logiky** – tuto analýzu můžeme zařadit mezi základní analýzy. S využitím metody *best practice*, tedy srovnáváním s nejlepšími zkušenostmi z praxe, např. za pomoci *benchmarkingu*, má za úkol odhalit, v čem je průběh procesu věcně nebo logicky špatný. Většinou se jedná o přemíru zbytečných aktivit nebo nejednoznačnosti v systému schvalování a odpovědnosti.
- **Analýza variantnosti** – analýza zkoumá jednotlivé varianty procesu z hlediska celkové efektivity. Zjišťuje, zda je proces účelně centralizován nebo decentralizován, zda využívá úspory z rozsahu apod. Zaměřuje se na jednotlivé odlišnosti v průběhu procesu, např. cenu, frekvenci, kvalitu, čas, vstupy. Cílem je proces standardizovat a vyhledat firemní *best practice*.
- **Analýza přidané hodnoty** – tato analýza má za úkol zjistit, které části procesu nepřinášejí přidanou hodnotu a zjistit důvod existence těchto procesů, aby mohli být případně remodelovány nebo eliminovány. Protože i když některá činnost nepřináší hodnotu, není vždy možné tyto “neproduktivní” procesy odstranit. Může se totiž jednat o činnost, která je nařízena legislativou.
- **Analýza očekávání zákazníků** – analýza je zaměřena na zjištění, zda výstupy procesu odpovídají požadavkům zákazníka, ať externího, či interního. Pro tuto analýzu může být dobře použit model mezer – GAP model, který je založen na principu zkoumání mezer mezi jednotlivými částmi procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá.
- **Analýza obsluhy** – analýza je primárně zaměřena na lidské zdroje, pracovníky, jež jsou přímo svázáni s daným procesem, není zaměřena na proces jako takový. Zkoumá jejich výkonnost, pečlivost, kvalifikaci, spokojenost, vhodnost, vedení a řízení apod. Každá zúčastněná osoba má v procesu přiřazenou svou roli

a výsledkem analýzy je, zda jsou jednotlivé role v procesu vhodně obsazeny. Následná úprava zajistí efektivní využívání lidských zdrojů, a to opět povede k celkovému zlepšení procesu.

- **Časová analýza procesů** – analýza zkoumá části procesu, kde dochází k časovým prodlevám. Cílem analýzy je dosažení optimální doby trvání procesu tak, aby nedocházelo ke zbytečným zpožděním, ale také aby nevznikala chybovost z důvodu nedostatku času na vykonání jednotlivých částí procesu. Proces může být vykonán rychle, ale na úkor kvality nebo může být vysoce kvalitní, ale provedení pak zabere více času. Většinou se volí varianta, která je někde uprostřed. Časová výkonnost procesu se posuzuje pomocí průměrné doby trvání procesu. Ta je určena na dle jednotlivých dílčích činností procesu. Ideální je, když se tato doba přibližuje minimální době. Informace o dobách trvání procesu se zjišťují měřením, kalkulací nebo pomocí expertních odhadů.
- **Analýza rizik** – analýza má za cíl předcházet možným ohrožením. Je zaměřena na část přípravy procesu a snaží se eliminovat možná ohrožení. Nalezením příčiny, která může proces ohrozit a jejím odstraněním, se minimalizuje pravděpodobnost, že se během procesu vyskytnou potíže. Pomocí analýzy se nejprve určí všechna možná rizika, ta se poté rozdělí podle druhu. Následuje vyhodnocení a určí se pravděpodobnost jejich vzniku a důležitost. Podle závažnosti pak můžeme rizika ignorovat, akceptovat, redukovat, vyhnout se jim, přesunout ho a poslední možností je monitorovat ho.¹⁷

3.4.2 Procesní mapa

Procesní mapa nebo také procesní diagram je v procesním řízení velice důležitým nástrojem, který slouží k přehlednému grafickému zobrazení podnikových procesů. Cílem při modelování procesní mapy je, aby se zvýšila jejich přehlednost a zlepšila orientace v jednotlivých procesech. Správně vytvořená mapa přináší přehledné schéma, ve kterém jsou zobrazeny všechny procesy a činnosti ve společnosti, popis, jak jsou tyto činnosti

¹⁷ Šmída Filip, Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, 2007

vykonávány, délka trvání procesů, a také odpovědnosti a realizační toky mezi jednotlivými procesy. To se ukazuje jako optimální řešení vzhledem k jednoduchosti pochopení i pro pracovníky, kteří v oboru nejsou příliš zblhlí.¹⁸

Procesní mapa tedy znázorňuje:

- jaké procesy jsou ve společnosti
- jak jsou tyto procesy členěny
- kdo je za procesy odpovědný
- vzájemné vazby mezi procesy
- jaké odborné oblasti firma pokrývá¹⁹

V každé společnosti probíhá spousta procesů, a čím více jich je, tím více se snižuje jejich čitelnost. Proto je možné jednotlivé procesy dělit do skupin. Každá z těchto skupin je potom představována jedním procesem. Procesní mapa tedy umožňuje sledovat procesy z různých úhlů a úrovní, od abstraktní až po detailní. Při optimalizaci procesů je vždy nutné zmapovat výchozí stav procesů, v takovém rozsahu, jaký je potřeba.

Dělení procesních map do čtyř úrovní popisuje Filip Šmída ve své knize Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě:

- *úroveň 1: enterprise activities – EAs – na této úrovni je procesní model nejstručnější, zabývá se podstatou (základem) podnikání a zobrazuje podnikatelské aktivity. Procesní mapy zahrnují velké množství organizačních oblastí.*
- *úroveň 2: Essential core activities – ECAs – Realizace základních klíčových aktivit je kriticky důležitá pro zajištění podnikatelských aktivit EAs. Jedná se o procesy, které jednoduše musejí být vykonávány. Zahrnují množství operativních činností, organizačních úrovní a manažerských postupů. Patří sem například zjištění úvěrové bonity klienta a schválení poskytnutí úvěru, plánování výroby atd.*

¹⁸ tamtéž

¹⁹ Vlastnicesta.cz, Jiří Střelec, Mapa procesů [online], 2012

- *úroveň 3: Primary core Activities – PCAs – Primární klíčové aktivity jsou ty aktivity, jejichž vykonávání je podmínkou realizace ECAs.*
- *úroveň 4: Elemental Process Activities – EPAs – Jedná se o největší úroveň detailu zahrnutou v procesní mapě. Na největší úrovni podrobnosti jsou popsány konečné činnosti a pracovní kroky, jejichž realizace je nutná pro podporu PCAs. Příkladem hlavní činnosti procesu je výběr přesného množství a typu výrobku a jeho odeslání zákazníkovi.²⁰*

3.5 Optimalizace podnikových procesů

Permanentní zlepšování podnikových procesů by mělo patřit mezi strategické cíle firmy. Tyto podnikové procesy je možné optimalizovat různými postupy. Společnost může provést změny komplexně a radikálně od samého základu pomocí klasické metody BPR – business process reengineering, anebo je možné zlepšení podnikových procesů provádět postupně a kontinuálně pomocí metody BPI – business process improvement, někdy též uváděno CPI – continual process improvement. Ať už si firma zvolí jakoukoliv z těchto možností, každá by měla vést k dosažení pozitivních změn.

3.5.1 BPI - business process improvement

Metoda průběžného zlepšování procesu je založena na myšlence, že i když je proces sebedokonalejší, stále může být zlepšován, a to opakovaně a neustále. Společnost může tato zlepšení provádět bez významnějšího dopadu na zákazníky či dodavatele. Inovace procesů jsou prováděny postupně a jsou při tom respektována omezení, která například tvoří organizační struktura nebo cíle firmy apod. Ke zlepšování zde dochází průběžnou implementací drobných zdokonalení. Zlepšování procesů se děje přírůstkově.²¹

Jedna z mnoha definic BPI zní takto: "*Zlepšení kvality, produktivity a dobu odezvy podnikového procesu tím, že dojde k odstranění činností a nákladů, které nepřinášejí žádnou hodnotu, prostřednictvím postupných vylepšení. Také je nazýváno funkčním zlepšováním procesů.*"²²

²⁰ Šmída Filip, Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, 2007, str. 128

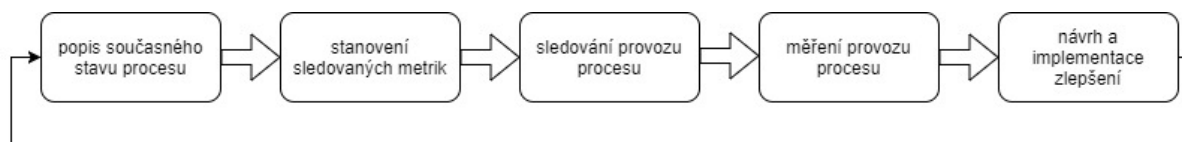
²¹ Řepa Václav, Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, 2007

²² BusinessDictionary, business process improvement (BPI), [online]

Metodu BPI využíváme v případě, když nechceme měnit celý proces, ale je potřeba reagovat na určité změny, například na nové požadavky ze strany zákazníků a podobně. Může se jednat o změny vedoucí ke snižování nákladů, optimálnějšímu využívání zdrojů atd. Cílem BPI je zamezit neefektivnímu plýtvání zdroji, což znamená, dosáhnout se stávajícími vstupy efektivnějších výstupů.

Základní kroky a postup je uveden na obrázku č. níže. Nejprve je potřeba popsat a zmapovat současný stav, poté následuje stanovení základních ukazatelů k měření, jež vyplývají především z potřeb zákazníků. Soustavným sledováním běhu procesu jsou identifikovány příležitosti pro jeho zlepšení, které je potřeba dát do vzájemných souvislostí a poté, jako konzistentní celek, implementovat. Změny, které byly v procesu provedeny je samozřejmě potřeba následně zdokumentovat, čímž se dostáváme opět na počátek cyklu – další postup je nasnadě, a celý postup se opakuje. Pro toto cyklické, a v principu nekonečné, opakování procedury se tato metoda také nazývá průběžné – soustavné – zlepšování podnikových procesů.²³

Obrázek 2 průběžné zlepšování procesu



Zdroj: Řepa Václav, *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*, 2007, str. 16

3.5.2 BPR – business proces reengineering

Metoda BPR, jak už název může napovědět, je založena na zcela odlišném přístupu než předchozí způsob optimalizace podnikových procesů. U metody BPR je předpoklad, že podnikové procesy jsou od základu špatné a nefunkční.²⁴

Definice podle Hammera a Champyho, kteří přišli jako první s touto metodou provádění změn ve své knize *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, zní, že BPR znamená zásadní přehodnocení a radikální znovu vytvoření

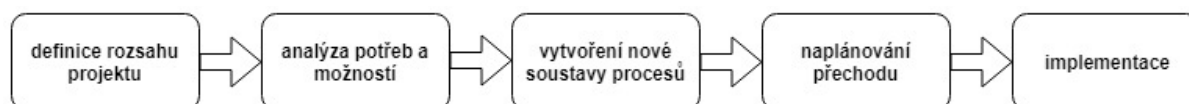
²³ Řepa Václav, 2007

²⁴ Pour Jan, Gála Libor, Šedivá Zuzana, 2009

podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo významného zdokonalení z hlediska základních ukazatelů výkonnosti jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost dodávky.²⁵

Reengineering „představuje „nový začátek“. Nejde o vylepšování toho, co již existuje, nebo o provádění dílčích změn, které ponechávají základní struktury netknuté. Nejde o záplatování – pospravování existujících systémů, aby pracovaly lépe. Ve skutečnosti to znamená vzdát se zavedených postupů a nově pohlédnout na práce, jež jsou nezbytné k vytvoření výrobku nebo služby firmy, resp. poskytnutí hodnoty zákazníkovi. Znamená to položit si otázku: „*Jak by vypadala tato firma, kdybychom ji dnes – nesoučasnými znalostmi a s využitím dnešních technologií – budovali znovu?*“ *Provést reengineering firmy znamená odhodit staré systémy a začít znovu. Jeho součástí je návrat k počátku a k nalezení lepších způsobů práce.*“²⁶

Obrázek 3 model zásadního reengineeringu



Zdroj: Řepa Václav, *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*, 2007, str. 17

Obrázek č. 4 zachycuje reengineeringový přístup. Nejprve se definují cíle a rozsah projektu, dále následuje důsledná analýza potřeb zaměstnanců, konkurentů, zákazníků atd. Po této analýze je potřeba vytvořit vizi budoucích procesů a tyto procesy analyticky promyslet v souvislostech. Následně se vytvoří plán akcí, které vedou k zavedení nových procesů. Tyto akce mají za cíl překonat propast mezi současným stavem a vizí stavu budoucího, a to jak v obsahu procesu, tak i v obou podstatných strukturách, technologické i organizační. Pak již následuje „jen“ implementace.²⁷

Na rozdíl od předchozí metody, kdy docházelo k přírůstkovému zlepšování, lze v případě úspěchu dosáhnout podstatného skokového nárůstu. Je zde ovšem vysoké riziko neúspěchu, a proto je nutná dokonalá příprava a neustálá kontrola. Protože se jedná o jednorázovou změnu procesu, implementace se většinou provádí formou projektu.

²⁵ Hammer, M., Champy, J., Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání, 2000

²⁶ Hammer, M., Champy, J., Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání, 2000, str. 37

²⁷ Řepa Václav, *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*, 2007

Tato metoda je založena na změně podnikových procesů od samých základů. Cílem této metody je zlepšení funkčnosti těchto procesů. Velmi často je tato změna spojena se zaváděním nových informačních systémů a technologií, které nahrazují tradiční formy fungování společnosti, a mají za cíl snížení nákladů a také efektivnější využívání prostředků. Zavádění této metody do podniků je také spojeno s organizačními změnami, proto zde hraje důležitou roli i lidský faktor. Jeho opominutí má často za následek, že změna neproběhne úspěšně. BPR má za cíl zvýšení efektivnosti v krátkém časovém úseku, pomocí radikálního přenastavení současných podnikových procesů. Doporučuje se hlavní procesy přeprojektovat postupně, a ne všechny naráz. Jako kritérium pro výběr může použít následující determinanty, tedy cena, doba zpracování požadavku, obtížnost procesu. Velmi často je s touto změnou spojeno i propouštění, proto bývá negativně přijímána zaměstnanci.²⁸

3.5.3 Srovnání BPI a BPR

BPR a BPI jsou dva základní a navzájem se doplňující přístupy, které vedou ke zlepšování podnikových procesů. Postupné i radikální změny probíhají různým způsobem, každá změna se dotýká různého počtu zaměstnanců a má vliv na různě velikou část společnosti. Podstatný rozdíl tkví v tom, že BPI využívá stávajících procesů, na rozdíl od BPR, kdy se proces modeluje od samého počátku. Za pomoci skokové metody je možné provést rychlou radikální celkovou změnu procesu, avšak za cenu vysokého rizika neúspěchu. Průběžná změna se používá, pokud se jedná o fungující organizaci a není potřeba celková restrukturalizace, ale postačí jen drobná vylepšení. Tento způsob je mnohem méně riskantní a také podstatně levnější. Předpokladem je, jak bylo zmíněno výše, že tyto drobné změny se budou neustále opakovat.²⁹

Lze tedy říci, že ačkoliv jsou oba přístupy rozdílné, mají také shodné vlastnosti. Základním společným znakem je stejné zaměření, obě metody cílí na zákazníka, zvyšování výkonů a zlepšování procesů. Pomocí metody BPR je možné dosáhnout cílů rychleji, ale s potenciálně vysokým rizikem, že bude projekt neúspěšný.³⁰

²⁸ Řepa Václav, Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, 2007

²⁹ Nenadál Jaroslav, Noskievičová Darja, Petříková Růžena, Plura Jiří A Tošenovský Josef, Moderní management jakosti: principy, postupy, metody, 2008

³⁰ Řepa Václav, Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, 2007

Rozdílnost obou přístupů ke zdokonalení podnikových procesů je přehledně zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 4 porovnání BPI a BPR

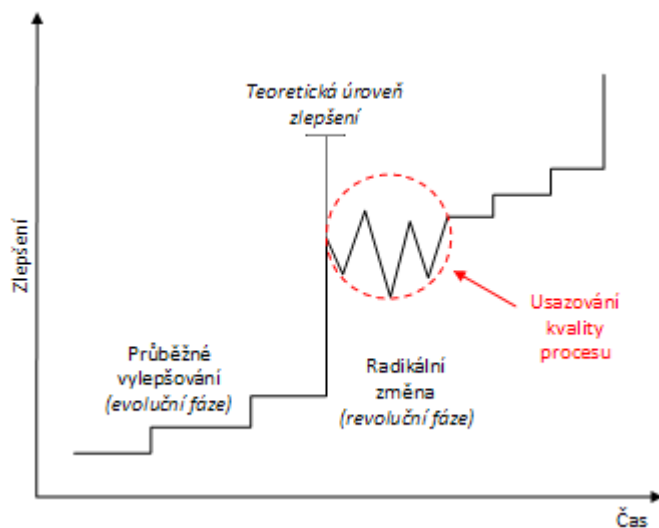
		BPI	BPR
1	Úroveň změny	Postupná	Radikální
2	Výchozí bod	Stávající proces	"Zelená louka"
3	Četnost změn	Jednorázová/kontinuální	Jednorázová
4	Požadovaný čas	Krátký	Dlouhý
5	Spoluúčast	Bottom-up (Odspodu nahoru)	Top-down (Zhora dolů)
6	Typický rozsah	Úzký, v rámci funkce	Široký, přes více funkcí
7	Typ změny	Kulturní	Kulturní/strukturální
8	Prvořadý aktivátor	Statistická kontrola	IT
9	Riziko	Mírné	Vysoké

Zdroj: vlastní zpracování, volně dle Řepa Václav, Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, 2007, str. 17

BPI a BPR se ale mohou ve společnosti vhodně doplňovat, jak je znázorněno na obrázku č. 4. Procesy jsou ve společnosti průběžně a nepřetržitě optimalizovány a zdokonalovány. Když však dojde k situaci, že náklady spojené s postupným zdokonalováním procesu jsou vyšší než výsledný zisk, je žádoucí provést reengineering metodou BPR, protože tento přístup je schopen radikální změnou procesu reagovat na nečekaně se měnící požadavky ať interního nebo externího zákazníka. Jak už bylo zmínováno vícekrát, většinou jsou tyto požadavky spojeny s vyššími nároky na kvalitu spojenou s poprodejním servisem. Podle konceptu "Vývojového cyklu procesně řízené organizace" od Thomase H. Davenporta se jedná o cyklický neustále se opakující dvoufázový proces. V jedné periodě se vždy vystřídají dvě fáze, evoluční a revoluční, kdy

evoluční představuje postupné zavádění zlepšování procesů a revoluční fáze zahrnuje rychlou radikální přeměnu.³¹

Obrázek 4 vývojový cyklus procesně řízené organizace



Zdroj: Řepa Václav, *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*, 2007, str. 35

3.6 Metodika zpracování analýzy podnikových procesů

Pro zpracování analýzy podnikových procesů je možné vycházet z již vytvořených metod, které slouží jako návod a jejich struktura a zaměření je relativně všestranné, nebo je možné k analýze zvolit vlastní způsob, který bude lépe odpovídat našim potřebám a požadavkům. Pro každou sledovanou oblast procesní analýzy může být vhodnější jiná metoda. V práci nyní budou podrobněji popsány některé z nich.

3.6.1 Metoda ARIS

Autorem této metodiky je profesor Scheer a jeho firma IDS Scheer. Metodika ARIS – Architecture of Integrated Information Systems (architektura integrovaných informačních systémů) se zabývá nejen samotným modelováním procesů, ale i následným zpracováním IT systémů pomáhajících k řízení firmy. ARIS klade důraz na podporu řízení procesů pomocí IT systému. Pod stejným názvem můžeme nalézt i komplexní integrovanou skupinu nástrojů, která slouží k modelování podnikových procesů.³²

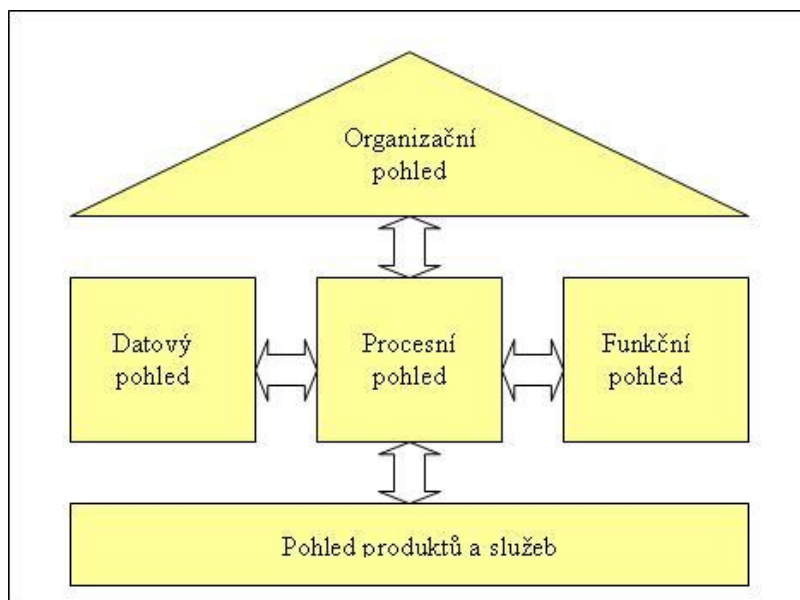
³¹ Davenport Thomas H., *Process Innovation: Reengineering work through information technology*, 1993

³² Adam Stabryła, *Praktyka projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, 2015

Metodika ARIS je založena na pečlivé analýze podnikových procesů, na které je nahlíženo z pěti různých pohledů. Jedná se o:

- Datový pohled - je tvořen událostmi, které definují změny stavu dat, a stavy, které definují současný stav souvisejícího okolí jako data.
- Procesní pohled – je nejdůležitější a zachycuje jednotlivé vztahy mezi ostatními pohledy. Nejdůležitější součástí tohoto pohledu jsou podnikové procesy jako integrující prvek firmy.
- Funkční pohled – zobrazuje jednotlivé funkce, podílející se na průběhu procesu a jejich vzájemnými vztahy. Oproti jiným pohledům se zabývá pouze funkcemi, nehledá propojení na výstupy
- Organizační pohled - popisuje organizační jednotky a pracovníky, včetně vazeb mezi nimi
- Výkonový pohled - který slouží jako nástroj pro realizaci průběžného zlepšování procesů³³

Obrázek 5 pět pohledů ARIS



Zdroj: Řepa Václav, Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, 2007, str. 45

³³ Řepa Václav, Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, 2007

Jednotlivé pohledy se dále ještě dělí do tří různých úrovní podle významu. Jedná se o úrovně:

- věcnou – tato úroveň sleduje logiku procesů, personálu, organizace nebo financí,
- zpracování dat – tato úroveň sleduje logiku systému zpracování dat, zejména tedy základní funkční a datovou strukturu informačního systému,
- implementace systému – tato úroveň dohlíží na softwarovou a hardwarovou strukturu informačního systému.³⁴

Díky tomuto rozdělení na jednotlivé pohledy se stává výsledný model značně přehlednější. Každý z pohledů má svou vlastní metodu sloužící k jeho popisu. Propojením jednotlivých pohledů pak vzniká komplexní model.

3.6.2 Metoda Six Sigma

Další z možných nástrojů, který je možné použít pro zlepšování podnikových procesů je metoda SIX SIGMA. Tato metoda patří mezi novější. Byla vyvinuta a zavedena v roce 1986 ve společnosti MOTROLA a díky jejímu úspěchu se postupně rozšířila a nyní ji používá mnoho předních firem, jako např. Kodak, Ford atd. Název Six Sigma je odvozen od módu řízení procesu, který vykazuje maximálně 3,4 chyb na milion příležitostí.

Tato metoda je orientována především na kvalitu. V centru zájmu stojí zákazník a jeho očekávání. Důležitý je výsledný produkt, protože to je to, co zákazníka zajímá.³⁵

Metoda představuje ucelený a flexibilní systém, jehož cílem je dosáhnout, udržet a maximalizovat obchodní úspěch. Používá řadu dílčích metod, které jsou běžné v procesu a zapojení všech pracovníků včetně jejich vzdělávání. Použití těchto metod představuje kvalitativně vyšší hodnotu. Princip je založen na porozumění potřebám zákazníků a naplňování jejich očekávání založený na disciplinovaném využívání faktů, údajů a statistických analýz a soustředění se na řízení podniku zaměřené na podnikové procesy.³⁶

Cílem metody je snížit u klíčových procesů počet vad na podíl 3,4 na 1 milion příležitostí. Six sigma spočívá ve strukturovaném přístupu ke zlepšovatelským činnostem.

³⁴ Řepa Václav, Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, 2007

³⁵ Nenadál Jaroslav, Noskievičová Darja, Petříková Růžena, Plura Jiří A Tošenovský Josef, Moderní management jakosti: principy, postupy, metody, Praha, Management Press, 2008

³⁶ Zuzák Roman, Krizové řízení podniku, 2009

Nejčastěji se za pomoci metody DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control, tedy definovat, měřit, analyzovat, zlepšovat, kontrolovat) zaměřuje na hledání příčin (x), které ovlivňují výsledky (Y), podle základního předpokladu $Y = f(x)$.³⁷

Pojem Six Sigma může být chápán ve třech významech, jako:

- manažerské filozofie, která spočívá na principu permanentního zlepšování,
- strukturovaný a vysoce kvantitativně založený přístup ke zlepšování kvality,
- úroveň kvality, kdy dochází maximálně ke 3,4 chybám na milion příležitostí.

3.6.3 Metoda PDCA

Jako poslední z velkého množství manažerských nástrojů pro řízení a zlepšování kvality procesů zde uvedu metodiku PDCA. Původ této metody sahá až do 17. st., kdy kořeny této metody můžeme hledat až v 17. st. v díle *Novum Organum* od Francise Bacona. Na těchto základech poté v roce 1930 vypracoval metodu PDCA Walter Shewhart. Následně ji poté rozpracoval Edward Deming, proto se také můžeme setkat s názvem Demingův cyklus.³⁸

Tato metoda slouží zejména pro efektivní řešení a zlepšování procesů, výroby a systému. Také může být využita jako jednoduchá metoda pro řízení změn.³⁹

Jedná se o jednoduchou opakující se smyčku o 4 č. krocích, PLAN - plánuj, DO - proved', CHECK - ověř, ACT - jednej. Název této metody je odvozen od počátečních písmen těchto čtyř slov v anglickém jazyce.⁴⁰

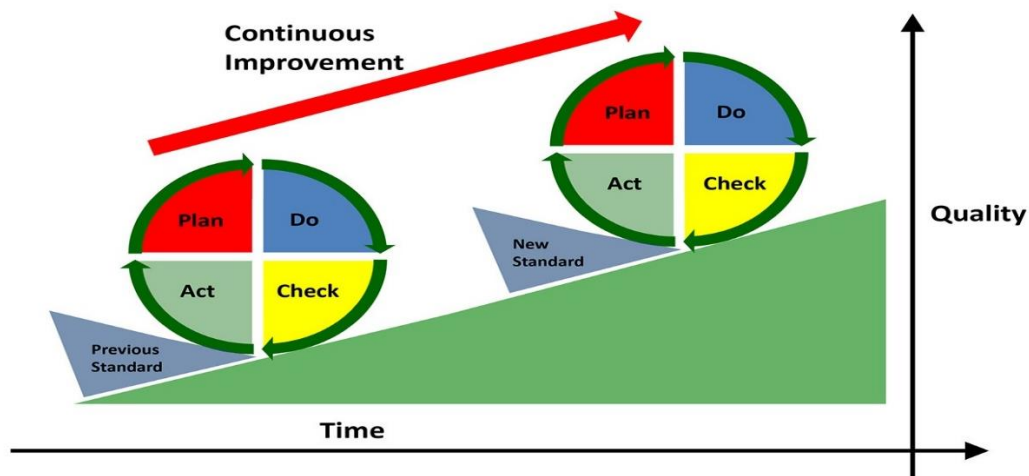
³⁷ Svozilová Alena, *Zlepšování podnikových procesů*, 2011

³⁸ Košturiak Ján, Frolík Zbyněk, Štíhlý a inovativní podnik, Praha, Alfa Publishing, 2006

³⁹ Vlastnicesta.cz, Jiří Štřelec, PDCA cyklus [online], 2012

⁴⁰ Filip Ludvík, Šebestík Jiří, (NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality, 2017, str. 185

Obrázek 6 model PDCA



Zdroj: *rmpconsultancy*, [online], rmpconsultancy.com/home/business-process-improvement-and-pdca/

PLAN – Plánuj – v rámci této fázi je potřeba provést důkladnou analýzu současného stavu a také možných budoucích změn, dále je potřeba navrhnout změny, jež povedou ke zlepšení současného stavu, s ohledem na požadavky zákazníka. Je třeba:

- porozumět, které faktory mají největší vliv na proces
- předložit organizační postup studia problému
- založit tým kvalifikovaných pracovníků
- identifikovat faktory procesu, které mají největší vliv na výstup
- promyslet plán na studium těchto vlivů⁴¹

DO - Proved' – v této fázi probíhá implementace navržených řešení a provádí se testy provedených změn, při které je nutno:

- provádět skutečný test a sběr dat podle plánu
- užít měřicí techniku a proces, který byl kalibrován a ohodnocen jako stabilní
- nedělat žádné nezdokumentované změny
- poznamenat všechny neobvyklé události
- zaznamenat příslušné výsledky
- zajistit součásti pro další diagnostiku (pokud je to třeba)⁴²

⁴¹ Svět Produktivity, PDCA cyklus, [online]

⁴² tamtéž

CHECK - Prověř – v tomto kroku cyklu probíhá kontrola dosažených výsledků a jejich kontrola, zda jsou shodné s plánem a provedená změna je přínosná.

V rámci této fáze se:

- analyzují data z hlediska stability a schopnosti
- kombinuje statistická analýza se záznamem ve formuláři a běžným citem pro porozumění výsledkům⁴³

ACT – Jednej – tato poslední fáze ukončuje celý cyklus. v případě, že se výsledek liší od plánu, je potřeba hledat příčinu a zaměřit se na její odstranění. Cyklus je potřeba celý opakovat. Jestliže je výsledek shodný s očekáváním, je potřeba všechny změny standardizovat, zavést je do systému.

Dle výsledku se tedy provádí některá z akcí:

- přijímáme navržené a projednané změny, jestliže jsou výsledky akceptovatelné (analýza procesu se však nezastavuje, tzn., že pokračujeme opět fází PLÁNUJ, ve snaze dosáhnout dalšího zlepšení – nové zóny jakosti).
- jestliže je proces evidentně nestabilní, provedeme korekci příčin a vrátíme se do fáze studia a plánování
- jestliže nedostatky přežívají a je ověřeno, že neexistují žádné technologické či jiné prohršky, postupujeme ve dvou alternativách, revize řešení či návrhu nebo zajištění 100 % kontroly, což bývá drahé, a ne vždy spolehlivé.⁴⁴

3.7 Notace BPMN

Pro zápis procesů a vytváření procesních diagramů existuje velké množství různých unifikovaných i zcela volných standardů. Mezi nejpoužívanější určitě můžeme zařadit BPMN, UML nebo EPC. V praktické části bude pro tvorbu diagramů použita notace BPMN, proto zde bude ve stručnosti krátce rozvedena a představena.

První verze notace BPMN, s označením 1.0, byla vydána v roce 2004 iniciativou BPMI (Business Process Management Initiative). Hlavním cílem bylo poskytnout notaci, která by byla všem snadno srozumitelná, od analytiků, kteří vytvářejí počítačové návrhy procesů, přes manažery, kteří budou řídit a sledovat tyto procesy, až po pracovníky, které

⁴³ Svět Produktivity, PDCA cyklus, [online]

⁴⁴ tamtéž

budou tyto procesy vykonávat. O dva roky později skupina OMG (Object Management Group) přijala tento jazyk jako standard pro modelování business procesů. V roce 2010 byla představena verze 2.0. Od roku 2011 je BPMN nejpoužívanější notací pro modelování business procesů a je považováno de facto standard. V současnosti je aktuální verzí notace BPMN 2.0.2 z roku 2014.⁴⁵

Tato notace využívá pro popis procesů BPD – Business Process Diagram, který graficky znázorňuje posloupnost firemních procesů a jednotlivých činností v procesu. Rozlišují se tři typy diagramů:

- privátní procesy – slouží pro znázornění vnitřních procesů organizace,
- veřejné abstraktní procesy – používají se pro zobrazení vztahů mezi privátními procesy různých organizací
- procesy spolupráce – znázorňují vztahy mezi dvěma nebo více podniky⁴⁶

Tyto digramy tvoří prvky, které jsou pevně dány a mají určenou svou grafickou znázornění. Používají se čtyři základní typy objektů:

- tokové objekty (Flow Objects),
- spojovací objekty (Connecting Objects),
- artefakty (Artifacts),
- plavecké dráhy (Swimlanes).

Tokové objekty jsou hlavním grafickým prvkem. Jsou tvořeny skupinou tří základních prvků.

Události Událost je něco, co se stane v průběhu vykonávání procesu. Jsou představovány kruhy s otevřenými středy, které umožňují pomocí různých značek rozlišit různé spouštěče nebo ukončení. Tyto události ovlivňují tok procesu a většinou mají příčinu a důsledek. Existují tři typy událostí, počáteční, průběžné a koncové.

⁴⁵ Object Management Group, ABOUT THE BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION SPECIFICATION VERSION 2.0.1, [online], 2013

⁴⁶ Řepa Václav, Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, 2007, str. 130

Aktivity	Aktivity jsou činnosti, které probíhají uvnitř procesu. Jsou reprezentovány obdélníkem se zaoblenými rohy. Rozlišují se dva typy aktivit, úkoly a subprocesy. Subproces se vyznačuje malým znaménkem plus ve středu spodní části obdélníku.
Brány	Brány jsou reprezentovány kosočtvercem a slouží k rozdělení nebo sloučení sekvenčního toku v závislosti na uvedených podmínkách. Brány je možné dále dělit, ikony uvnitř kosočtverce určují, o jaký typ větvení se jedná. Mohou to být např. exkluzivní, inkluzivní, komplexní, paralelní a založené na události.
Spojovací objekty	Spojovací objekty slouží ke spojení tokových objektů a připojují artefakty. Dělí se na tři typy, sekvenční tok, tok zpráv a asociace.
Sekvenční tok	Sekvenční tok znázorňuje posloupnost procesního toku. Zdrojem a cílem je vždy tokový objekt. Je znázorňován plnou čarou, která je zakončena šipkou ve směru běhu procesu. Pokud je na začátku kosočtverec, znamená to podmíněný tok z aktivity, když je na začátku zpětné lomítko, jedná se o standardní tok od rozhodování nebo od aktivity s podmíněnými toky.
Tok zpráv	Asociace slouží pro připojení informací a artefaktů k tokovým objektům. Asociace je znázorněna tečkovanou čarou a pomocí otevřené šipky může ukazovat směr, šipka směrem k artefaktu znázorňuje výsledek, směrem od artefaktu znázorňuje vstup.
Asociace	Asociace slouží pro připojení informací a artefaktů k tokovým objektům. Asociace je znázorněna tečkovanou čarou a pomocí otevřené šipky může ukazovat směr, šipka směrem k artefaktu znázorňuje výsledek, směrem od artefaktu znázorňuje vstup.

Plavecké dráhy	Plavecké dráhy se používají k organizování aktivit. Dělí se na dva typy, bazény a dráhy.
Bazén	Bazén je hlavním prvkem procesu a odděluje různé části organizace, může mít jednu nebo více drah. Může být otevřený, kdy zobrazuje vnitřní detaily nebo zhroucený, kdy je naopak skrývá. Umístěný může být na výšku i šířku.
Dráha	Dráhy jsou podmnožinu bazénu. Používají se k organizaci činností uvnitř bazénu na základě funkcí nebo rolí. Znázorňují se pomocí obdélníků, které kopírují šířku bazénu. Uvnitř drah jsou umístěny tokové objekty a další objekty a artefakty.
Artefakty	Artefakty slouží pro zvýšení flexibility, rozšiřují základní prvky a umožňují přidávání dalších informací. Do diagramu může být přidán libovolný počet artefaktů. Což ale může snížit srozumitelnost. Tři předdefinované artefakty jsou datové objekty, skupiny a anotace.
Datové objekty	Datové objekty představují nezbytná data a dokumenty pro vykonání dané činnosti. Jsou spojeny s aktivitami prostřednictvím asociací. Jsou zobrazovány jako obdélník s ohnutým rohem.
Skupiny	Skupiny se používají k seskupení různých tokových objektů, bez vlivu na samotný tok diagramu. Používají se pro větší přehlednost. Mohou překračovat hranice bazénu. Znázorňují se jako přerušovaný obdélník.
Anotace	Anotace slouží k zachycení dodatečných informací. Zvyšují srozumitelnost a přehlednost. K objektům se připojuje pomocí asociace. ⁴⁷

Grafické znázornění objektů je zpracováno v tabulce, příloha č. 1.

⁴⁷ Object Management Group, ABOUT THE BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION SPECIFICATION VERSION 2.0.1, [online], 2013

3.8 Reklamace a legislativa

Zpracování reklamace se řídí zejména dvěma zákony Občanským zákoníkem a Zákonem na ochranu spotřebitele.

Lhůty pro vyřízení reklamace jsou jasně stanoveny zákonem číslo 632/1992 Sb. §19, odstavec 3 tohoto zákona říká, že: Prodávající nebo jím pověřený pracovník rozhodne o reklamaci ihned, ve složitých případech do tří pracovních dnů. Do této lhůty se nezapočítává doba přiměřená podle druhu výrobku či služby potřebná k odbornému posouzení vady. Reklamace včetně odstranění vady musí být vyřízena bez zbytečného odkladu, nejpozději do 30 dnů ode dne uplatnění reklamace, pokud se prodávající se spotřebitelem nedohodne na delší lhůtě. Marné uplynutí této lhůty se považuje za podstatné porušení smlouvy.⁴⁸ Je tedy v zájmu každé společnosti, aby byla reklamace vyřízena co nejrychleji, nejpozději však ve stanovené 30 denní lhůtě, jinak zákazníkovi vzniká právo na odstoupení od kupní smlouvy.⁴⁹

⁴⁸ Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele

⁴⁹ § 2002, odst. 1, zákon č. 89/2002 Sb. Občanský zákoník

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Tato část práce se zabývá konkrétní společností. Protože si však vedení společnosti nepřálo zveřejnit skutečný název, byl z důvodu zachování anonymity nahrazen názvem Nábytek s.r.o.

Společnost Nábytek s.r.o. je významným dovozcem a prodejcem nábytku v České republice. Je dceřinou společností německé firmy s více než 150 letou tradicí, která patří k největším prodejcům nábytku v Evropě. Na českém trhu působí již od roku 1995 a patří mezi jednoho z největších prodejců nábytku v tuzemsku. Společnost v současnosti provozuje v České republice 8 kamenných provozoven a samozřejmě je také internetový obchod.

Ve své nabídce poskytuje veliký výběr a rozmanitý design nábytku, tak aby byl uspokojen vkus široké škály všech zákazníků. Jedná se o kompletní sortiment bytového zařízení, který zahrnuje obývací stěny, sedací soupravy, pohovky, konferenční stolky, ložnice, lůžka a postele, rošty, matrace, dětské pokoje, kuchyně, jídelny, židle, stoly, koupelnový nábytek, svítidla, bytový textil a další kuchyňské i bytové doplňky a dekorační předměty. V nabídce lze také nalézt kancelářský či zahradní nábytek.

Velkoprodejny disponují sklady s vysokou kapacitou, proto je většina zboží skladem a připravena k okamžitému odběru.

V rámci zákaznického servisu v prostoru provozovny sídlí také smluvní externí přepravní firma, která zákazníkům zajišťuje závoz zboží a také jeho případnou montáž.

Vize společnosti zní: Snažíme se zákazníkům poskytnout služby, které povedou k jejich spokojenosti po všech stránkách. Této hlavní vizi podřizujeme veškerou naši činnost.

4.1.1 Organizační struktura

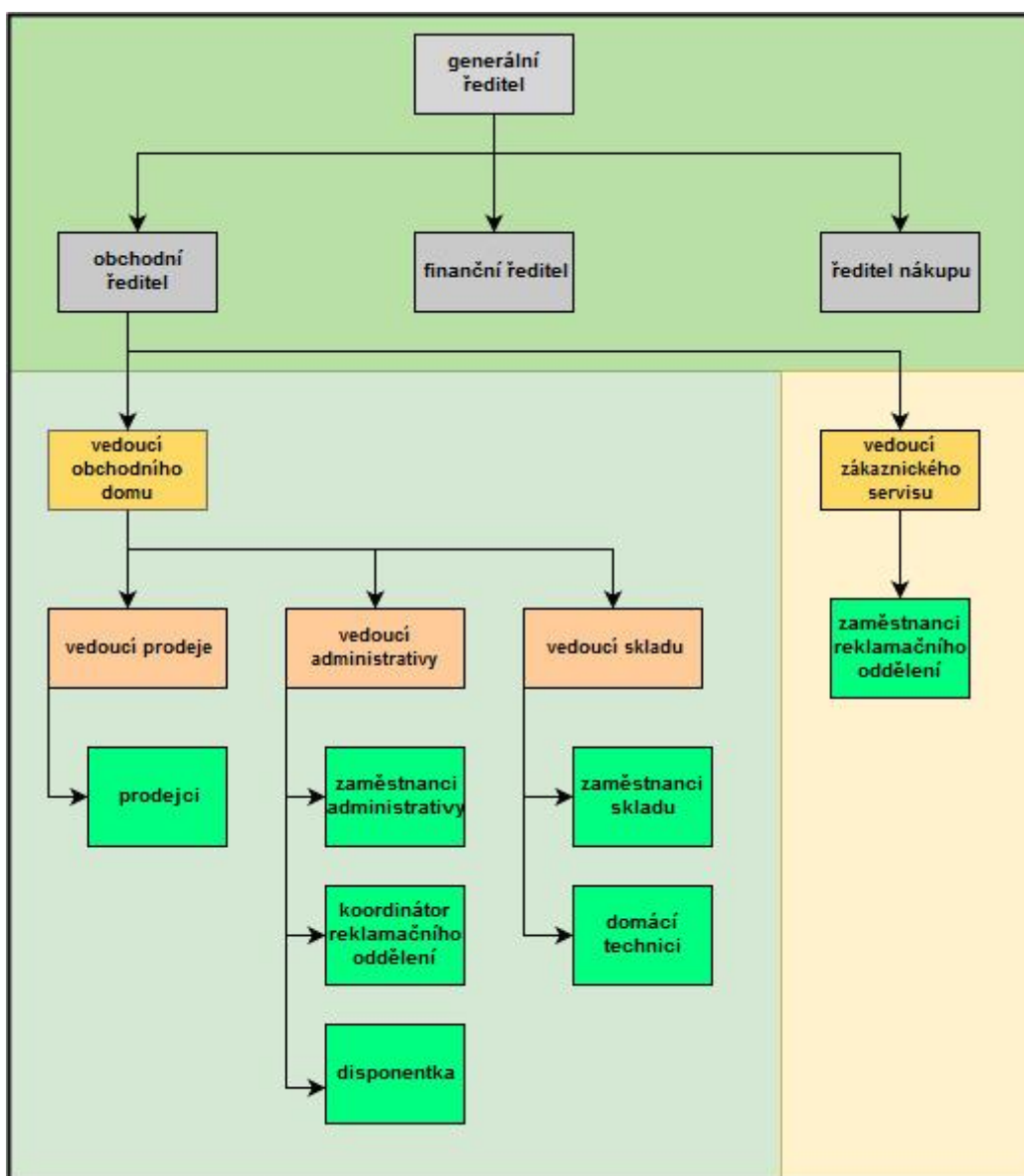
Ve společnosti je stále uplatňováno funkční řízení. Zjednodušené schéma organizační struktury firmy je znázorněno na obrázku 7.

Centrální management společnosti sídlí v Praze. Generální ředitel má pod sebou jednotlivé úseky, obchodní, finanční a úsek nákupu. Obchodní úsek je rozdělen na dvě sekce, a tedy i obchodní ředitelé jsou ve společnosti dva, jeden řídí obchodní domy

v Čechách, druhý má na starost provozovny na Moravě a Slovensku. Pod obchodního ředitele také spadá oddělení zákaznického servisu.

Každá z provozoven má potom svého vedoucího obchodního domu, který se stará o všechny provozní záležitosti, dále vedoucího prodeje, který mimo jiné zastupuje vedoucího obchodního domu, dále pak vedoucí administrativy a vedoucího skladu. Tito jednotliví vedoucí pak vedou své podřízené a starají se o chod svých oddělení.

Obrázek 7 organizační schéma



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Všechna oddělení ve společnosti používají německý informační ekonomický software MOEVE, komunikace uvnitř společnosti i směrem ven probíhá především elektronickou poštou.

4.2 Centralizace reklamací

Donedávna měl každý jednotlivý obchodní dům i své vlastní reklamační oddělení se dvěma nebo třemi zaměstnanci, kteří měli za úkol řešit zákaznické i interní reklamace od prvopočátku, tedy od nahlášení reklamace až po její vyřízení a ukončení. Každé oddělení mělo svého vedoucího neboli koordinátora reklamací a dále jednoho až dva reklamační techniky. S oddělením pak úzce spolupracoval retourový technik, který měl na starosti vratky poškozeného nebo reklamovaného zboží zpět dodavatelům. Každý obchodní dům měl své vlastní postupy, a proto nebyly reklamace řešeny na všech obchodních domech stejným způsobem.

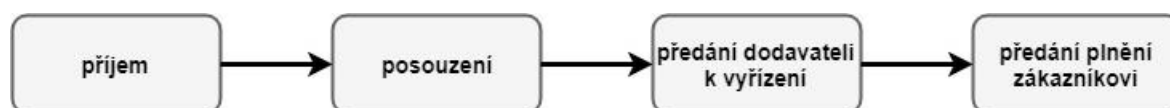
Od letošního roku však došlo ke změně ve způsobu řešení reklamací. Tato změna se nedotýká jen samotného reklamačního oddělení, ale mimo prodejců, všech ostatních zaměstnanců dané provozovny.

Na základě vlastního návrhu vedoucího zákaznického servisu pro ČR, došlo k centralizaci řešení reklamací. Cílem této změny bylo, aby se sjednotil způsob řešení reklamací a zkrátil se čas potřebný pro vyřízení reklamace. Na jednotlivých obchodních domech se zrušila reklamační oddělení a otevřelo se jedno velké centrální. Předpoklad byl, že zákazníci budou podávat reklamace zejména elektronicky, a to prostřednictvím reklamačního protokolu, umístěným na webových stránkách společnosti, případně emailem. Byly aktualizovány webové stránky, aby byly pro zákazníka přívětivější, a také je oznámení o změně způsobu zadávání reklamací tištěno na každou kupní smlouvu. Samozřejmě, že v souladu se Zákonem na ochranu spotřebitele je pro případ, kdy zákazník preferuje osobní podání reklamace, možnost reklamaci nahlásit na oddělení informací a pracovník administrativy – informací vyplní se zákazníkem reklamační protokol který je automaticky odeslán na nové centrální reklamační oddělení.

4.3 Současný proces zpracování reklamace

Proces reklamace ve společnosti Nábytek s.r.o. představuje soubor činností a opatření, jež jsou realizována tehdy, když zákazník uplatní reklamaci na zakoupené a převzaté zboží. Velice zjednodušený popis je následovný. Samotný proces reklamace je iniciován ve chvíli, kdy zákazník uplatní reklamaci, a to buď osobně, nebo elektronicky. Reklamační oddělení poté reklamaci posoudí, a když ji uzná jako oprávněnou, předá ji dodavateli k dořešení. Následně dodavatel zašle požadované díly nebo jinou kompenzaci a ta je předána zákazníkovi, tím je reklamace skončena.

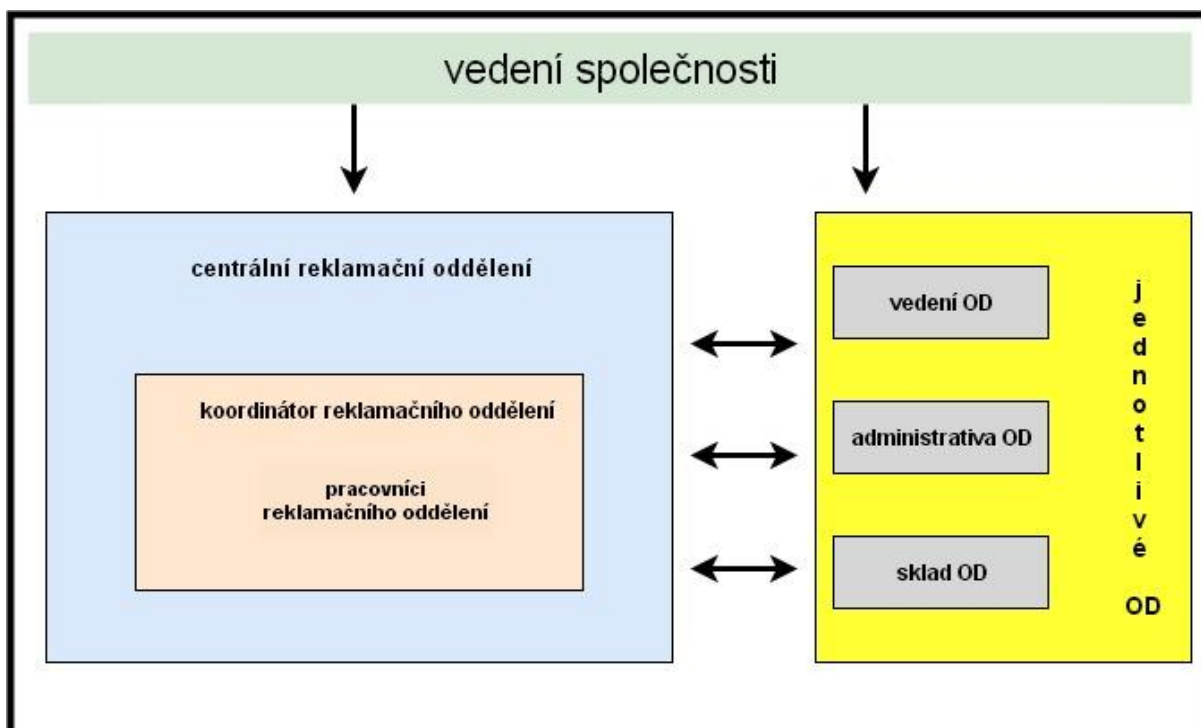
Obrázek 8 zjednodušený proces reklamace



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

V posledním půlroce však proces zpracování reklamace prošel výraznou změnou, když se vytvořilo centrální reklamační oddělení pro všechny obchodní domy společné. Do reklamačního procesu je nyní oproti minulému systému řešení reklamací, kdy reklamace řešilo pouze jedno jediné oddělení, a to reklamační, zapojeno několik různých oddělení napříč pobočkou.

Obrázek 9 centrální reklamační oddělení



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Jak již bylo řečeno výše, celý proces zpracování reklamace byl řešen pouze jediným oddělením, od nahlášení reklamace zákazníkem, až po vyřešení reklamace a jejím ukončením, vydáním náhradního dílu zákazníkovi, případně finanční kompenzací apod. Grafické znázornění je následující:

Obrázek 10 původní proces zpracování reklamace



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Nyní se na zpracování reklamace podílejí následující oddělení: informace, centrální reklamační oddělení, oddělení retouru a sklad, který zajišťuje výdej zboží. Nepřímo se na reklamačním procesu také podílí externí přepravní společnost, která částečně zajišťuje subprocess přepravy. Vizualizace je tedy následující:

Obrázek 11 nový proces zpracování reklamace



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Účastníkem reklamačního procesu je tedy stejně jako v původním modelu reklamačního procesu reklamační technik, a navíc ještě retourový technik, skladník (pracovník výdeje zboží), pracovník administrativy (informací).

Tabulka 5 účastníci reklamačního procesu

účastníci reklamačního procesu	činnosti účastníků
reklamační technik	posouzení reklamace, předání dodavateli k vyřízení, kontrola vyřízení, oznámení zákazníkovi o vyřízení reklamace
retourový technik	pořízení fotografií, zaskladnění zanechaného zboží, vyřízení dopravy na adresu zákazníka
administrativní pracovník – informace	sepsání reklamace se zákazníkem při osobní návštěvě
skladník – výdej zboží	výdej reklamovaného zboží zákazníkovi
domácí technik	kompletace poškozeného zboží v případě potřeby

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

4.3.1 Růst nákladů

Po přechodu na nový systém řízení reklamací se však zvýšily náklady, jež jsou spojené s vyřízením reklamace. Při srovnání nákladů za poslední čtvrtletí roku 2017 a stejného období roku předešlého, můžeme pozorovat jejich podstatné navýšení.

Tabulka 6 náklady spojené s reklamací

náklady spojené s reklamací v tis. Kč				
rok / měsíc	říjen	listopad	prosinec	celkem
2016	91	107	103	301
2017	177	161	168	506
rozdíl	86	54	65	205

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tuto situaci způsobují zejména dva faktory, a to rostoucí náklady spojené s nevyřízením reklamace v zákonném termínu a druhým je zvyšování nákladů spojených s dopravou reklamovaného zboží.

První faktor je způsoben tím, že po centralizaci reklamačního oddělení dochází k prodlevám ve vyřízení reklamace, což má za následek, že reklamace nejsou za strany dodavatele vyřízeny v zákonné lhůtě 30 dní. A aby byla reklamace vyřešena včas a ke spokojenosti zákazníka a nemusela se řešit odstoupením od kupní smlouvy a vrácením finanční částky, je potřeba reklamace vyřizovat ze skladových zásob. To způsobuje značné zvyšování nákladů, protože i když dodavatel posléze potřebné náhradní díly dodá, zboží je již rozbaleno a znehodnoceno a nedá se prodat jako nové zboží, ale musí se vyprodávat se slevou.

Tabulka 7 počet nevyřízených reklamací

počet reklamací nevyřízené v termínu 30 dnů			
	říjen	listopad	prosinec
2016	0	0	0
2017	11	7	13

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Druhá položka rostoucích nákladů je spojen s dopravou reklamovaného zboží, viz následující tabulka:

Tabulka 8 náklady spojené s dopravou

náklady s pojené s dopravou v tis. Kč					
přepravce	rok/měsíc	říjen	listopad	prosinec	celkem
České pošta	2016	3 192	2 717	2 784	8 693
	2017	854	1 235	662	2 751
PPL	2016	1 960	2 835	2 151	6 946
	2017	0	0	0	0
AHO	2016	6 835	8 762	7 924	23 521
	2017	16 021	18 893	21 362	56 276

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Je tedy potřeba zjistit příčinu, proč k této situaci dochází a nalézt vhodná protiopatření.

Dále také bylo při pozorování procesu a řízených rozhovorech s pracovníky příslušných oddělení zjištěno, že během procesu vznikají i další potíže, které sice nemají spojitost s výší nákladů, ale mají negativní vliv na zákaznickou spokojenost. Proces reklamace není hodnototvorný ve smyslu, že by přinášel společnosti zisk. Nicméně má také přidanou hodnotu a tou je, jak už bylo zmíněno zákaznická spokojenost. V reklamačním řízení přináší zákazníkovi uspokojení, když je jeho reklamace vyřízena kladně a také samozřejmě co nejdříve. Proto bude pozornost zaměřena i na tyto části procesu.

Protože se počet pracovníků podílejících se na procesu zpracování reklamace nezměnil, je potřeba hledat příčinu ve špatném nastavení procesu, a to zejména v logice posloupnosti jednotlivých aktivit.

Proto v této práci bude celý proces reklamace zmapován, rozdělen na jednotlivé subprocessy, bude provedena analýza, aby se odhalilo, kde dochází k chybám v procesu a následně bude navržena optimalizace těchto míst, aby mohli být tyto chyby úpravou procesu eliminovány.

4.4 Optimalizace reklamačního procesu

Pro optimalizaci procesu bude použita metoda BPI, jež byla popsána v praktické části, která se zakládá na popisu AS-IS tedy současného stavu procesu, stanovení metrik, jeho sledování a měření a následná implementace zlepšení. Budou se tedy pouze upravovat již stávající procesy.

Optimalizace procesu bude provedena pomocí metody PDCA. Tato metoda byla zvolena proto, že:

- je vhodná při použití BPI
- tato metodika je opakovatelná, nejedná se pouze o jednorázové řešení,
- proces je optimalizován permanentně, cyklicky, vždy když je potřeba,
- metodika není složitá a její aplikace je jednoduchá
- srozumitelná všem
- pro použití této metodiky není potřeba pořizovat nástroj, který by přinesl další finanční zátěž.

Aby mohla být navržena a provedena optimalizací procesu zpracování reklamace, je nejprve nutné zmapovat a popsat současný stav.

Prvním krokem tedy bude popis současného stavu procesu a vytvoření procesní mapy procesu, která bude sloužit k jeho vizualizaci a snadnějšímu pochopení jednotlivých sounáležitostí. Informace, potřebné pro popis a modelování současného stavu procesů byly získány z interních firemních dokladů, od vedoucího zákaznického servisu a také od ostatních zaměstnanců na procesu zúčastněných během řízených rozhovorů.

Jak již bylo popsáno dříve v teoretické části této práce, pro zmapování procesů mohou být použity různé notace a nástroje. Protože notace bude sloužit k vizualizaci procesů a jejich snadnému pochopení a přehlednosti, jeví se jako nejvíce vhodná notace BPMN. K tomuto výběru autora vedlo zejména to, že tato notace splňuje následující vlastnosti:

- snadný princip,
- zaměřena především na modelování,
- dobře srozumitelná pro všechny
- legálně volně dostupná.

Pro samotné modelování procesů byl použit volně dostupný nástroj Draw.io. Pro vyšší přehlednost byl zvolen popis procesů a jednotlivých aktivit formou tabulek.

4.5 Současný proces reklamace - AS - IS

Při mapování byl celý proces zpracování reklamace rozdělen na následující subprocesy:

- Příjem,
- Reklamace
- Doprava,
- Doplnění fotodokumentace,
- Výdej.

Proces začíná subprocesem Příjem, pokračuje na subproces Reklamace, zde v případě potřeby vstupuje subproces Doplnění fotografií, po ukončení subprocesu Reklamace pokračuje subprocesem Výdej a opět v případě potřeby na subproces Doprava.

Obrázek 12 rozdělení procesu



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Proces by samozřejmě bylo možné dekomponovat až na jednotlivé činnosti, ale to rozsah práce nedovolí a ani to není potřebné. Proto byly pro další rozbor a optimalizaci procesu zpracování reklamace vybrány pouze ty části procesu, jež jsou pro celý proces podstatné a dále také ty procesy, o kterých bylo zjištěno během sběru informací pomocí rozhovorů se zaměstnanci, že v nich dochází k problémům a nemají hladký průběh.

Z tohoto důvodu tedy subprocesy jako vystavení podkladů pro zatížení dodavatele, příjem a zaskladnění plnění dodavatele a tak podobně dále zpracovány nebudou.

Pro snazší představu, byla vytvořena následující tabulka, kde jsou jednotlivé procesy popsány.

Tabulka 9 rozdělení procesů

název procesu	popis procesu
Reklamace	samotná reklamace, posouzení, předání dodavateli k vyřízení, informace zákazníka o vyřízení
Příjem	sepsání reklamačního protokolu a jeho předání na reklamační oddělení a předání ponechaného zboží k zaskladnění
Doplnění fotografií	doplnění chybějících údajů, potřebných pro zahájení reklamačního řízení
Doprava	výběr vhodného způsobu a následné doručení reklamovaného zboží zákazníkovi na adresu domů
Výdej	vydání reklamovaného zboží ze skladu zákazníkovi

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

4.5.1 Subproces Reklamace

4.5.1.1 Popis procesu

Jakmile se dostane reklamační protokol na reklamační oddělení, pověřený pracovník zkontroluje úplnost potřebných informací, a když je vše v pořádku, posoudí oprávněnost reklamace. V případě, že reklamace je posouzena negativně, a je zamítnuta, je zákazníkovi odesláno brána o zamítnutí reklamace, a to buďto elektronicky emailem, v případě že není k dispozici emailová adresa zákazníka, je toto brána zasláno Českou poštou jako doporučený dopis.

Jestliže je reklamace uznána, je postoupena dodavateli k dořešení. To může znamenat dodání náhradního dílu, opravu či slevu, ale tento posledně jmenovaný způsob je velice ojedinělý. Pracovníci reklamačního oddělení kontrolují, zda je reklamace včas vyřízena a v případě potřeby urgují dodavatele. Když dodavatel nestihne vyřídit reklamaci v zákonném termínu 30 dnů, reklamace je vyřízena ze skladových zásob a dodavateli je

vystavena opravná faktura, na základě které, je společnosti zboží použité na vyřešení reklamace dobropisováno.

Reklamované zboží, které je doručeno v řádném termínu, je zaskladněno a zákazník je následně informován o vyřízení reklamace. V případě že zákazník projeví zájem o dopravu na adresu domů, jsou mu náhradní díly zavezeny či zaslány. Převzetím zboží a zákazníkovo podpisem je poté reklamační řízení ukončeno.

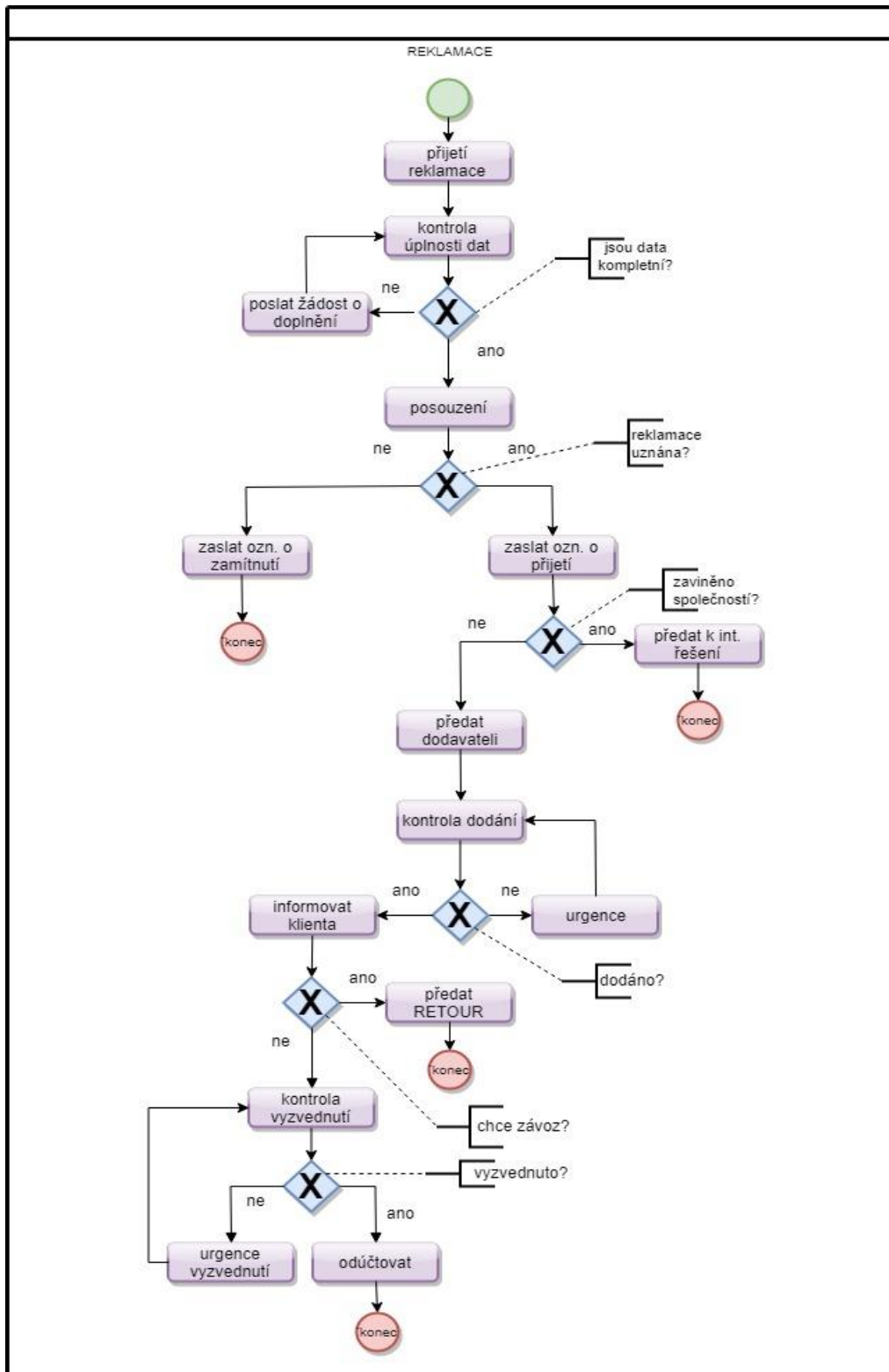
Pracovník retouru v případě potřeby ještě vrátí reklamované zboží dodavateli, nicméně tento subprocess již nebude v této práci déle zpracován.

4.5.1.2 Charakteristika procesu Reklamace

<i>definice</i>	-	příjem reklamace, její posouzení, zajištění vyřízení ze strany dodavatele, informování zákazníka o vyřízení
<i>cíl</i>	-	vyřízení reklamace tak, aby byl zákazník spokojen
<i>vlastník</i>	-	vedoucí zákaznického servisu
<i>role</i>	-	reklamační technik
<i>vstup</i>	-	reklamační protokol
<i>výstup</i>	-	vyřízená reklamace dodáním zboží nebo jiným plněním
<i>metriky</i>	-	počet reklamací nevyřízených v termínu
<i>identifikované problémy</i>	-	chybí nastavení kontrolních mechanismů

4.5.1.3 Mapa procesu

Diagram 1 Reklamacce



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 10 popis činností v subprocessu Reklamace

poř.	název	popis	druh	role
1	Start	Zahájení procesu Reklamace	událost	reklamační technik
2	přijetí reklamace	Pracovník reklamačního oddělení obdrží email s reklamačním protokolem.	aktivita	reklamační technik
3	kontrola úplnosti dat	Zkontroluje, zda reklamační protokol obsahuje všechna potřebná data, např. fotografie.	aktivita	reklamační technik
4	je kompletní?	Je reklamační protokol kompletní?	brána	reklamační technik
5	poslat žádost o doplnění	V případě, že chybí data potřebná pro zahájení reklamačního řízení, je zákazník nebo retourový technik požádán o doplnění.	aktivita	reklamační technik
6	posouzení	Jestliže jsou data kompletní, reklamační oddělení posoudí oprávněnost reklamace.	aktivita	reklamační technik
7	je uznána?	Je reklamace uznána jako oprávněná?	brána	reklamační technik
8	zaslat oznámení o zamítnutí	V případě, že je reklamace posouzena negativně, je zákazníkovi zasláno oznámení o zamítnutí reklamace, a to emailem nebo doporučeným dopisem.	aktivita	reklamační technik
9	konec	Proces reklamace je ukončen.	událost	reklamační technik
10	zaslat oznámení o přijetí	Jestliže se reklamace uznána, je zákazníkovi zasláno potvrzení o přijetí reklamace.	aktivita	reklamační technik
11	zaviněno společností?	Kontrola, zda poškození je zaviněno společností nebo je chyba již na straně dodavatele.	aktivita	reklamační technik
12	předat k internímu řešení	V případě, že je chyba na straně společnosti, je reklamace předána vedoucímu prodeje k internímu dořešení.	aktivita	reklamační technik
13	konec	Proces reklamace je ukončen.	událost	reklamační technik
14	předáno dodavateli	Jestliže není vina na straně společnosti, je reklamace předána dodavateli.	aktivita	reklamační technik
15	kontrola dodání	Před uběhnutím lhůty pro vyřízení reklamace je provedena kontrola, zda je reklamace ze strany dodavatele vyřízena.	aktivita	reklamační technik

16	dodáno?	Dodavatel dodal reklamované zboží?	brána	reklamační technik
17	urgence	V případě, že dodavatel nedodal, je vyslána urgence.	aktivita	reklamační technik
18	informovat klienta	Jestliže je zboží dodáno, je informován zákazník emailem nebo SMS, případně doporučeným dopisem, že je reklamační vyřízena a může si ji vyzvednout.	aktivita	reklamační technik
19	chce závoz?	Zákazník může chtít doručit reklamované zboží na adresu domů.	brána	reklamační technik
20	předat retourovému technikovi	V případě, že zákazník požaduje doručení, je zaslán email retourovému techniku k odeslání.	aktivita	reklamační technik
21	konec	Proces reklamační je ukončen.	událost	reklamační technik
22	kontrola vyzvednutí	Jestliže si chce zákazník vyzvednout reklamační sám, je po 14 dnech provedena kontrola, zda vyzvedl.	aktivita	reklamační technik
23	vyzvednuto?	Je vyzvednuto?	brána	reklamační technik
24	odúčtovat	Reklamační se odúčtuje z informačního systému.	aktivita	reklamační technik
25	konec	Proces reklamační je ukončen.	událost	reklamační technik
26	urgence vyzvednutí	V případě, že reklamované zboží není vyzvednuto, zašle se zákazníkovi urgence k vyzvednutí. Proces se vrátí zpět ke kroku 24.	aktivita	reklamační technik

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

4.5.2 Subproces Příjem

4.5.2.1 Popis procesu

Celý proces reklamační se započne aktivitou zákazníka v okamžiku, kdy uplatní reklamační. V souladu s reklamačním řádem a platnou legislativou, může toto provést dvěma, respektive čtyřmi způsoby.

První způsob, který je společností nejvíce preferován, je vyplnění reklamačního protokolu na webových stránkách. Ten je následně ihned po odeslání doručen na reklamační oddělení a zpracován. Při tomto způsobu uplatnění reklamační nevzniká pro

společnost žádná další zátěž navíc, ať časová nebo personální. do procesu je zapojeno rovnou přímo reklamační oddělení.

Další dvě možnosti představují podání reklamace písemnou formou, a to buď elektronicky, tedy emailem nebo písemně dopisem. V případě, že reklamace není zaslána přímo na reklamační oddělení, je tam přeposlána faxem nebo emailem pracovníkem administrativy. Zatížení je v tomto případě minimální.

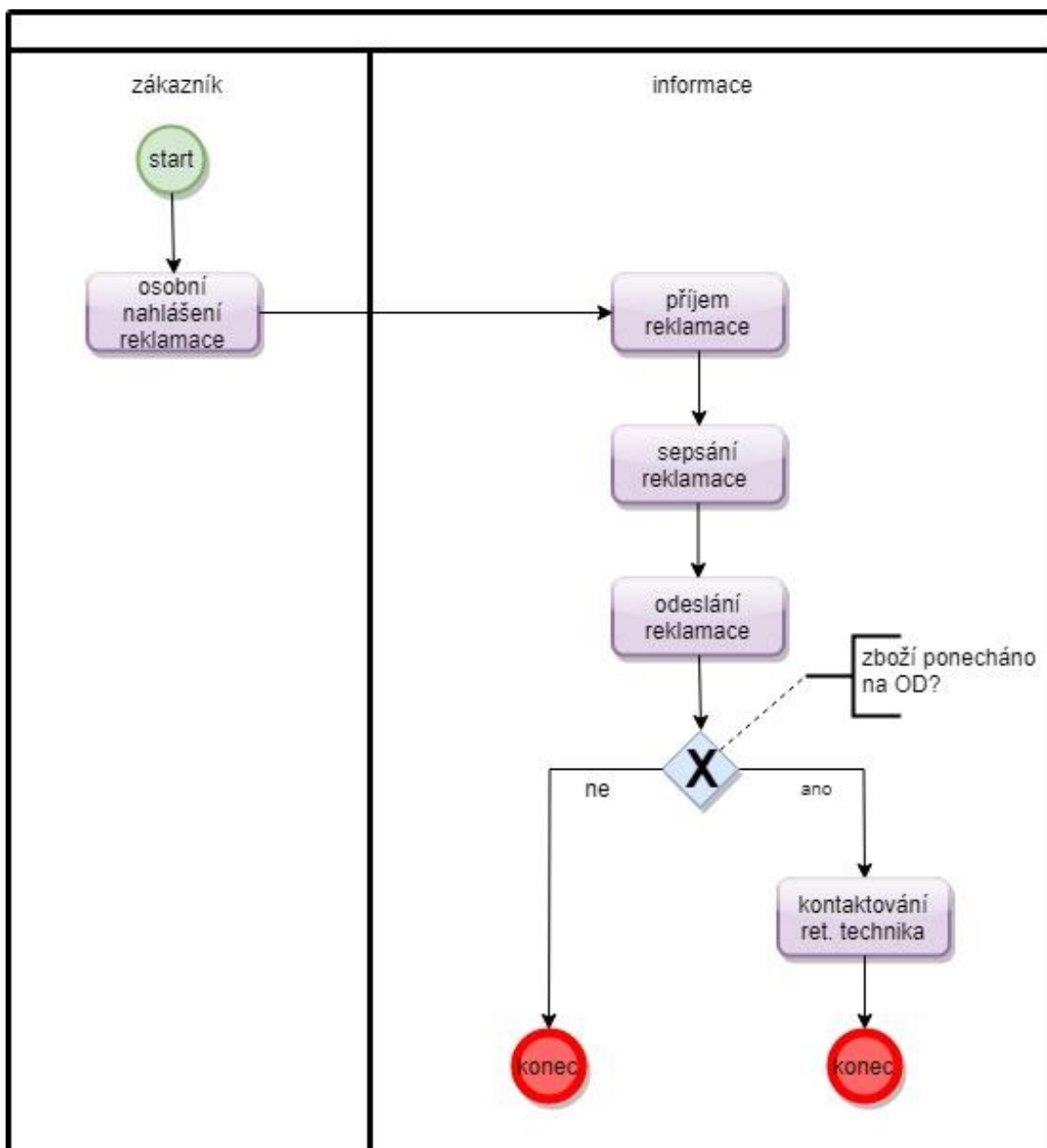
Poslední způsob, který se však společnost snaží minimalizovat, je osobní návštěva obchodního domu. Tento způsob je pro společnost nejvíce zatěžující. Pracovník informací se zákazníkem vyplní webový online formulář, který je automaticky odeslán na emailovou adresu centrálního reklamačního oddělení. Dále pak, pokud se nejedná o chybějící díly, převezme poškozené zboží od zákazníka a předá informaci na oddělení retouru, kde ho poté pověřený pracovník převezme, vloží do systému a zaskladní.

4.5.2.2 Charakteristika procesu Příjem

<i>název procesu</i>	-	Příjem
<i>definice</i>	-	nahlášení reklamace při osobní návštěvě na obchodním domě
<i>cíl</i>	-	sepsat reklamaci a předat ji na reklamační oddělení
<i>vlastník</i>	-	není určen
<i>role</i>	-	administrativní pracovník, retourový technik,
<i>vstup</i>	-	požadavek na podání reklamace
<i>výstup</i>	-	kompletně vyplněný reklamační formulář včetně důkladného popisu a fotodokumentace
<i>Metriky</i>	-	nejsou určeny, neměří se
<i>identifikované problémy</i>	-	nepřiložené fotografie poškození
	-	nedostatečný popis poškození
	-	špatně vyplněný kontakt na zákazníka

4.5.2.3 Mapa procesu

Diagram 2 Příjem



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 11 popis činností v subprocesu Příjem

poř.	název	popis	druh	role
1	start	Zahájení subprocesu Příjem.	událost	zákazník
2	osobní nahlášení reklamace	Zákazník uplatní reklamaci při osobní návštěvě obchodního domu.	aktivita	zákazník
3	příjem reklamace	Pracovník informací požadavek zákazníka přijme.	aktivita	pracovník administr.
4	sepsání reklamace	Pracovník informací vyplní online reklamační protokol.	aktivita	pracovník administr.
5	odeslání reklamace	Pracovník informací odešle reklamační protokol na reklamační oddělení.	aktivita	pracovník administr.
6	ponecháno zboží na OD?	Zanechal zákazník reklamované zboží na obchodním domě?	brána	pracovník administr.
7	kontaktovat retourového technika	Kontaktovat retourového technika, aby zaskladnil zanechané zboží.	aktivita	pracovník administr.
8	konec	Ukončení subprocesu Příjem.	událost	pracovník administr.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

4.5.3 Subproces Doplnění fotodokumentace

4.5.3.1 Popis procesu

V případě, že je pro posouzení oprávněnosti reklamace potřebná fotodokumentace, a jedná se o případ, kdy zákazník ponechá poškozené, reklamované zboží na pobočce společnosti, musí fotografie zajistit a provést prvotní posouzení pracovník na dané pobočce. V současné době toto provádí retourový technik.

Zaměstnanci reklamačního oddělení zašlou emailem požadavek na zaslání fotografií a případného posouzení pracovníku retouru, ten pak musí zboží fyzicky vyskladnit, provést potřebné ohledání a pořídit fotografie poškození. Poté je potřeba zboží opět zaskladnit na příslušnou skladovou pozici. Pro odeslání fotografií musí navštívit oddělení informací, protože pouze zde je počítač, který je hardwarově vybaven pro čtení paměťových karet. Po stažení fotodokumentace je tato odeslána emailem zpět na reklamační oddělení.

Celá tato aktivita je časově dosti náročná, za ideální situace, kdy by byl požadavek okamžitě po přijetí zpracován, by doba od přijetí emailu až po jeho odeslání trvá zhruba 30

minut. V případě, že je těchto požadavků více, mohou zabrat podstatnou část denní pracovní doby retourového technika.

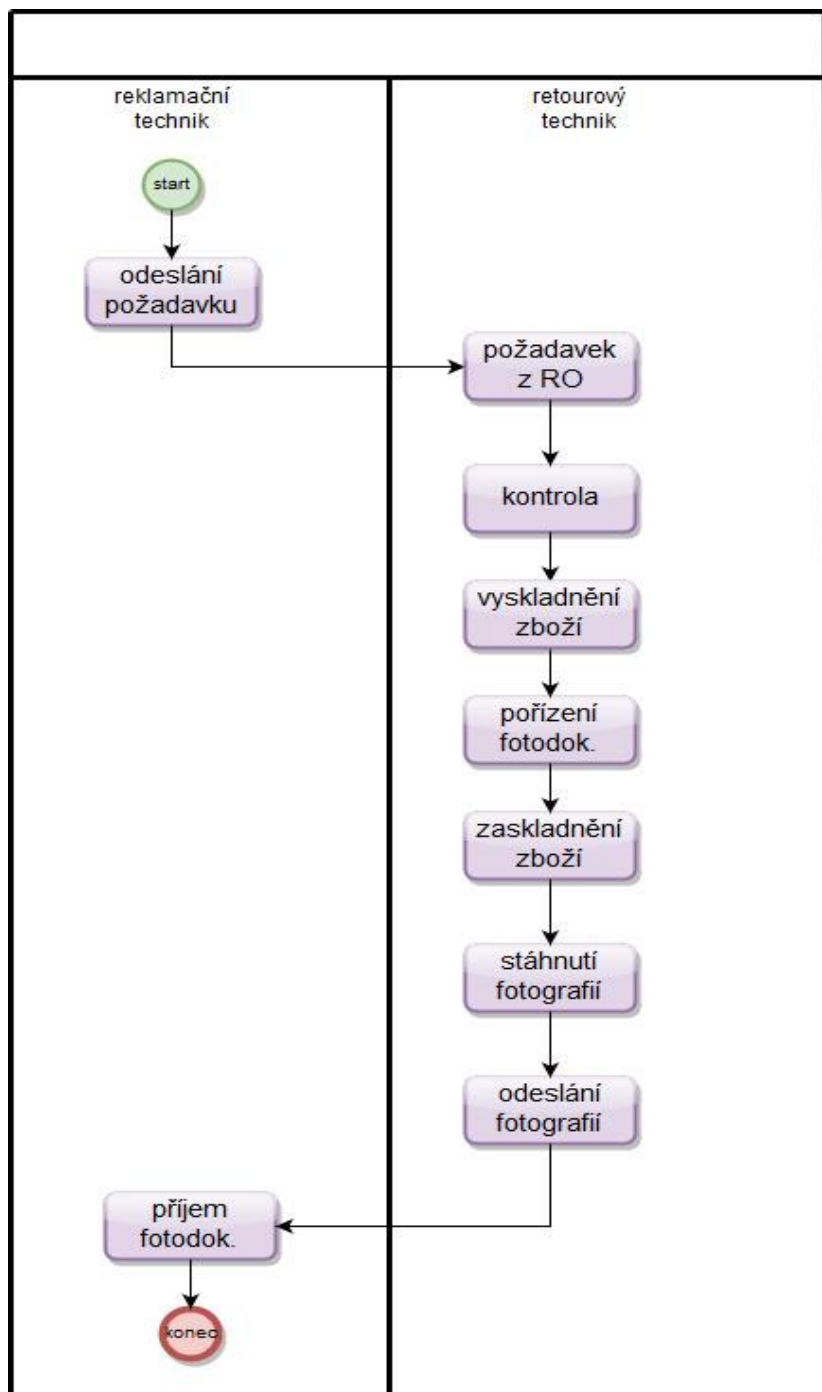
Samotný subproces však celkově trvá většinou tři dny, což je zapříčiněno tím, že emaily jsou z důvodu vysokého vytížení zpracovávány na obou stranách s jednodenním zpožděním.

4.5.3.2 Charakteristika procesu Doplnění fotodokumentace

<i>název procesu</i>	-	Doplnění fotodokumentace
<i>definice</i>	-	pořízení fotodokumentace a doplnění chybějících údajů, potřebných pro zahájení reklamačního řízení
<i>cíl</i>	-	doplnit chybějící informace
<i>vlastník</i>	-	není určen
<i>role</i>	-	retourový technik, reklamační technik
<i>vstup</i>	-	požadavek na doplnění informací
<i>výstup</i>	-	email s požadovanými informacemi
<i>metriky</i>	-	nejsou určeny, neměří se
<i>identifikované problémy</i>	-	časové prodlevy
	-	není určen zástup při absenci

4.5.3.3 Mapa procesu

Diagram 3 Doplnění fotodokumentace



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 12 popis činností v subprocesu Doplnění fotodokumentace

poř.	název aktivity	popis aktivity	druh aktivity	role
1	start	Zahájení subprocesu Doplnění fotodokumentace.	událost	reklamační technik
2	odeslání požadavku	Odeslání požadavku emailem k doplnění fotografií.	aktivita	reklamační technik
3	příjem požadavku	Technik přijme email s požadavkem	aktivita	retourový technik
4	kontrola	Technik vyhledá zboží v systému Moeve a najde pozici kde se zboží fyzicky nachází.	aktivita	retourový technik
5	vyskladnění zboží	Fyzické vyskladnění ze skladovacích prostor a příprava k pořízení fotografií.	aktivita	retourový technik
6	pořízení fotodokumentace	Samotné nafocení poškození.	aktivita	retourový technik
7	zaskladnění zboží	Návrat reklamovaného zboží zpět na příslušné místo.	aktivita	retourový technik
8	stáhnutí fotografie	Technik dojde na oddělení informací, kde stáhne fotografie z paměťové karty do PC.	událost	retourový technik
9	odeslání fotografie	Fotografie jsou odeslány na emailovou adresu na reklamační oddělení.	aktivita	retourový technik
10	příjem fotodokumentace	Reklamační oddělení obdrží požadované fotografie a zpracuje dle potřeby.	aktivita	reklamační technik
11	konec	Ukončení subprocesu Doplnění fotodokumentace.	událost	reklamační technik

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

4.5.4 Subproces Doprava

4.5.4.1 Popis procesu

Ačkoliv neexistuje zákonná povinnost doručit reklamované zboží zpět k zákazníkovi, má zákazník nárok na úhradu účelně vynaložených nákladů s reklamací spojených. Proto je na zákazníkovo přání zboží i doručováno domů na jeho adresu. Pro společnost je to výhodnější z hlediska vynaložených nákladů a v neposlední řadě je to služba zákazníkovi. Proto má společnost smlouvu s externí firmou, která zajišťuje přepravu nového zboží a samozřejmě také závoz a svoz reklamovaných dílů a nábytku.

Samotný subproces Doprava začíná v okamžiku, kdy dá zákazník požadavek na doručení náhradních dílů na adresu domů. Pověřená osoba na reklamačním oddělení musí předat tento požadavek pracovníkovi retouru, a ten musí posoudit možnosti odeslání a vybrat vhodný způsob. Na výběr jsou tři možné způsoby přepravy. Pokud se jedná o malý balík, je možné ho odeslat Českou poštou. Tento způsob přepravy je pro společnost nejvýhodnější, co se týče nákladů s tím spojených, a to jak po finanční stránce, tak i po stránce nároků na práci, samozřejmě s výjimkou, když si zákazník reklamované zboží vyzvedne sám. Další možností je poslat zboží přepravní společností PPL. Také v tomto případě je nutné, aby rozměry a váha přepravovaného zboží byly v určitém limitu. Jestliže zboží splňuje podmínky týkající se rozměrů, pak je výhodnější využít služeb PPL než smluvní přepravní společnosti, protože jejich ceny jsou nižší. V případě, že je zásilka nadrozměrná, již toto neplatí a je výhodnější vybrat smluvní přepravní společnost. Tento způsob přepravy je ale již dražší a také zabere více času, protože zboží musí být velice dobře a důkladně zabaleno, aby nedošlo k poškození, což se v minulosti stávalo. Proto není v současnosti využíván vůbec.

Posledním a nejčastěji využívaným způsobem je zaslat zboží přes smluvní externí firmu. Smluvně je zajištěno, že v případě, že přepravní firma zajišťovala i prvotní závoz zboží, závoz reklamovaného zboží bude zdarma. Jestliže však původně zboží nedoručovala, pak je tento závoz zpoplatněn a jedná se o nejdražší způsob ze všech tří možných. Retourový technik vyplní servisní smlouvu, která je poté doručena dispečerovi přepravní společnosti a ten se zákazníkem domluví termín doručení reklamovaného zboží. Smluvně je zajištěno, že zboží by mělo být zákazníkovi doručeno do 5 pracovních dnů, na přání zákazníka může být lhůta prodloužena. Dispečer po nasmlouvání termínu předá

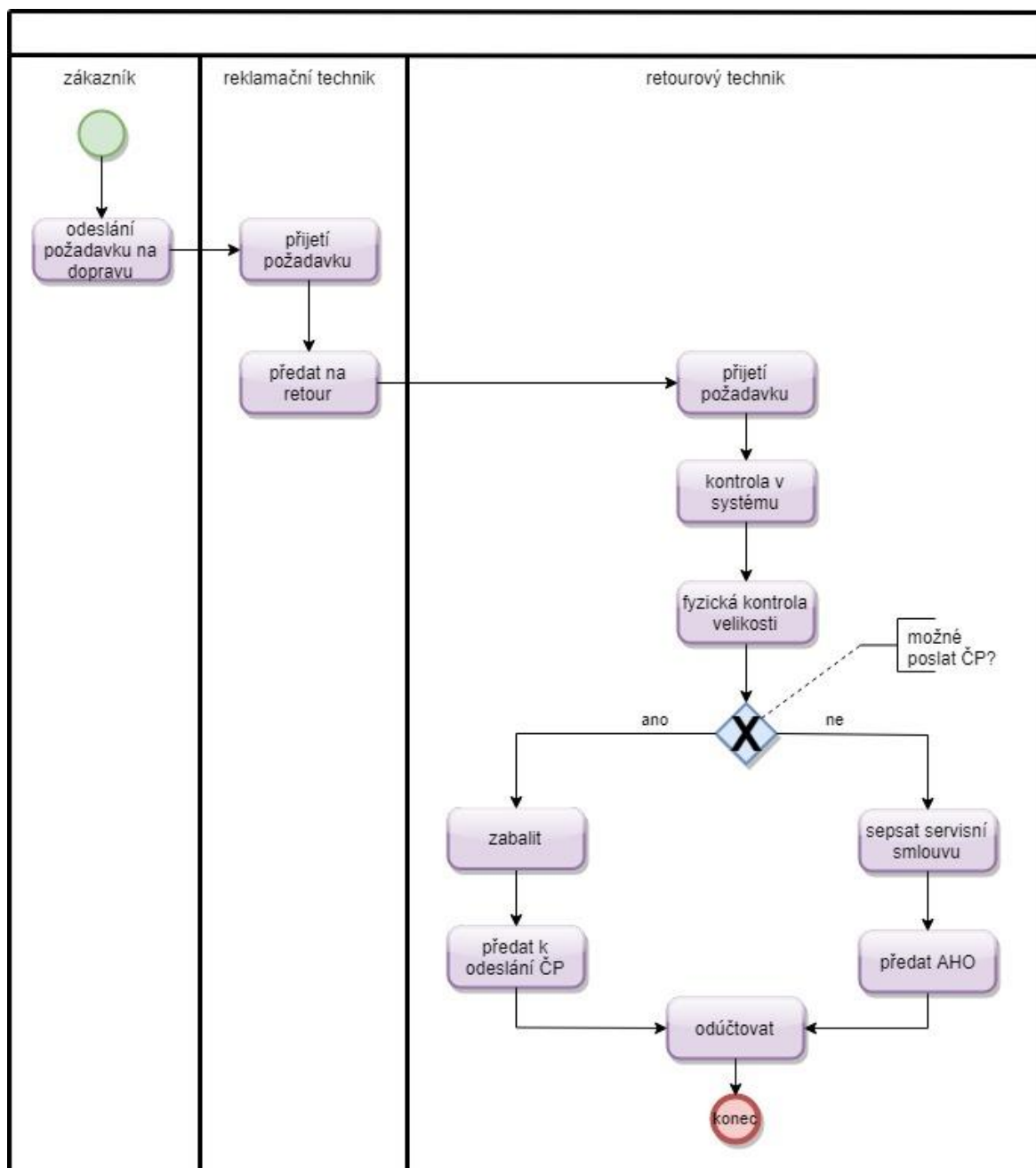
požadavek na sklad k nachystání zboží pro přepravce. Celý subproces je zakončen doručení zboží zákazníkovi a odúčtováním reklamace v systému.

4.5.4.2 Charakteristika procesu Doprava

<i>název procesu</i>	-	Doprava
<i>definice</i>	-	doručení reklamovaného zboží na adresu
<i>Cíl</i>	-	doručit zboží
<i>vlastník</i>	-	není určen
<i>Role</i>	-	retourový technik, reklamační technik
<i>Vstup</i>	-	požadavek na dopravu
<i>výstup</i>	-	podepsaný doklad o převzetí reklamovaného zboží
<i>Metriky</i>	-	nejsou určeny, neměří se
<i>identifikované problémy</i>	-	růst nákladů
	-	chybí kontrola
	-	časové prodlevy
	-	není určen zástup při absenci

4.5.4.3 Mapa procesu

Diagram 4 Doprava



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 13 popis činností v procesu Doprava

poř.	název aktivity	popis aktivity	druh aktivity	role
1	start	Zahájení subprocesu Doprava	událost	zákazník
2	odeslání požadavku na dopravu	Zákazník vznesl požadavek na doručení reklamovaného zboží domů na adresu.	aktivita	zákazník
3	přijetí požadavku	Požadavek je přijat a informace je vložena do systému.	aktivita	reklamační technik
4	předat retourovému techniku	Reklamační oddělení vyšle emailem žádost na zařízení dopravy retourovému techniku.	aktivita	reklamační technik
5	přijetí požadavku	Po doručení emailové zprávy je požadavek přijat.	aktivita	retourový technik
6	kontrola v systému	V informačním systému je zkontrolována adresa zákazníka a místo uložení zboží ve skladu.	aktivita	retourový technik
7	fyzická kontrola velikosti	Na místě se zkontroluje velikost dílu.	aktivita	retourový technik
8	možné poslat ČP?	Odpovídá díl velikostí a váhou, aby mohl být poslán ČP?	brána	retourový technik
9	zabalit	V případě, že ano je díl zabalen a připraven k odeslání.	aktivita	retourový technik
10	předat k odeslání ČP	Balík se předá k odeslání na administrativu.	brána	retourový technik
11	odúčtovat	Reklamace se odúčtuje v informačním systému.	aktivita	retourový technik
12	konec	Subproces Doprava je ukončen.	událost	retourový technik
13	sepsat servisní smlouvu	V případě, že není možné zaslat ČP, sepíše se servisní smlouva s požadavkem na závoz společností AHO	brána	retourový technik
14	předat AHO	Servisní smlouva se předá dispečerovi k nasmlouvání termínu.	aktivita	retourový technik

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

4.5.5 Subproces Výdej

4.5.5.1 Popis procesu

Poslední část reklamačního procesu, která byla zmapována, je subproces, který je nazván jednoduše Výdej.

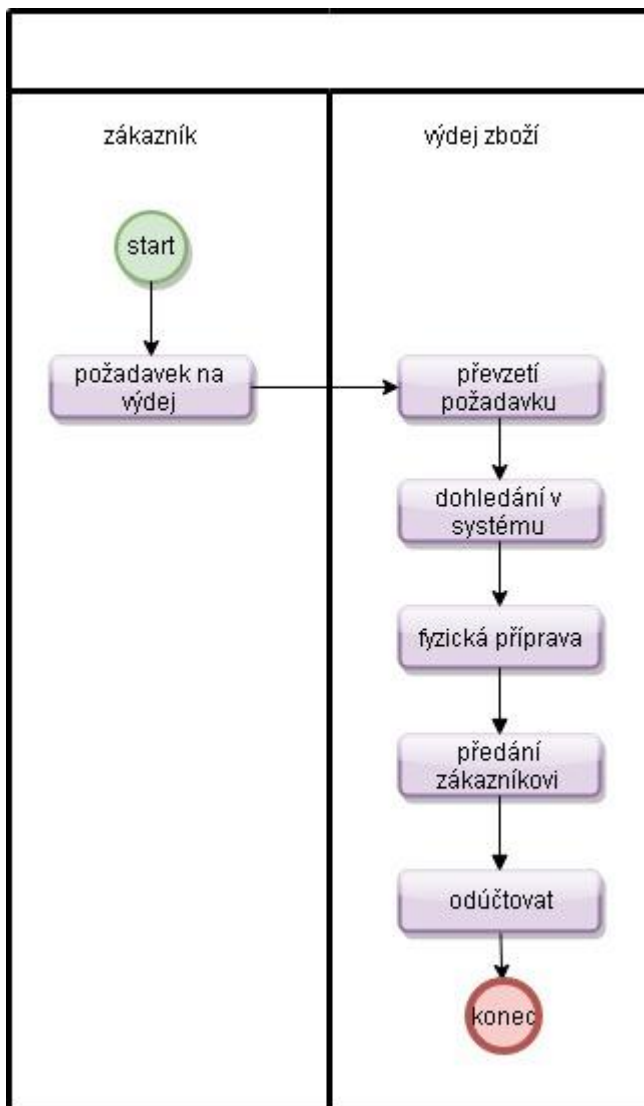
Tento subproces začíná tehdy, když zákazník předá požadavek na vydání reklamovaného zboží pracovníkovi skladu, konkrétně výdeje zboží. Skladník převezme doklad, dohledá reklamaci v informačním systému, vyzvedne ve skladu vyzvednout daný náhradní díl, poté ho přiveze a předá zákazníkovi, a nakonec v systému odúčtuje.

4.5.5.2 Charakteristika procesu Výdej

<i>název procesu</i>	-	Výdej
<i>definice</i>	-	výdej reklamovaného zboží zákazníkovi
<i>cíl</i>	-	předání reklamovaného zboží a ukončení reklamačního řízení
<i>vlastník</i>	-	není určen
<i>role</i>	-	skladník, domácí technik
<i>vstup</i>	-	požadavek na vydání reklamovaného zboží
<i>výstup</i>	-	podepsaný předávací protokol
<i>metriky</i>	-	nejsou určeny, neměří se
<i>identifikované problémy</i>	-	časové prodlevy
	-	nedostatečné proškolení

4.5.5.3 Mapa procesu

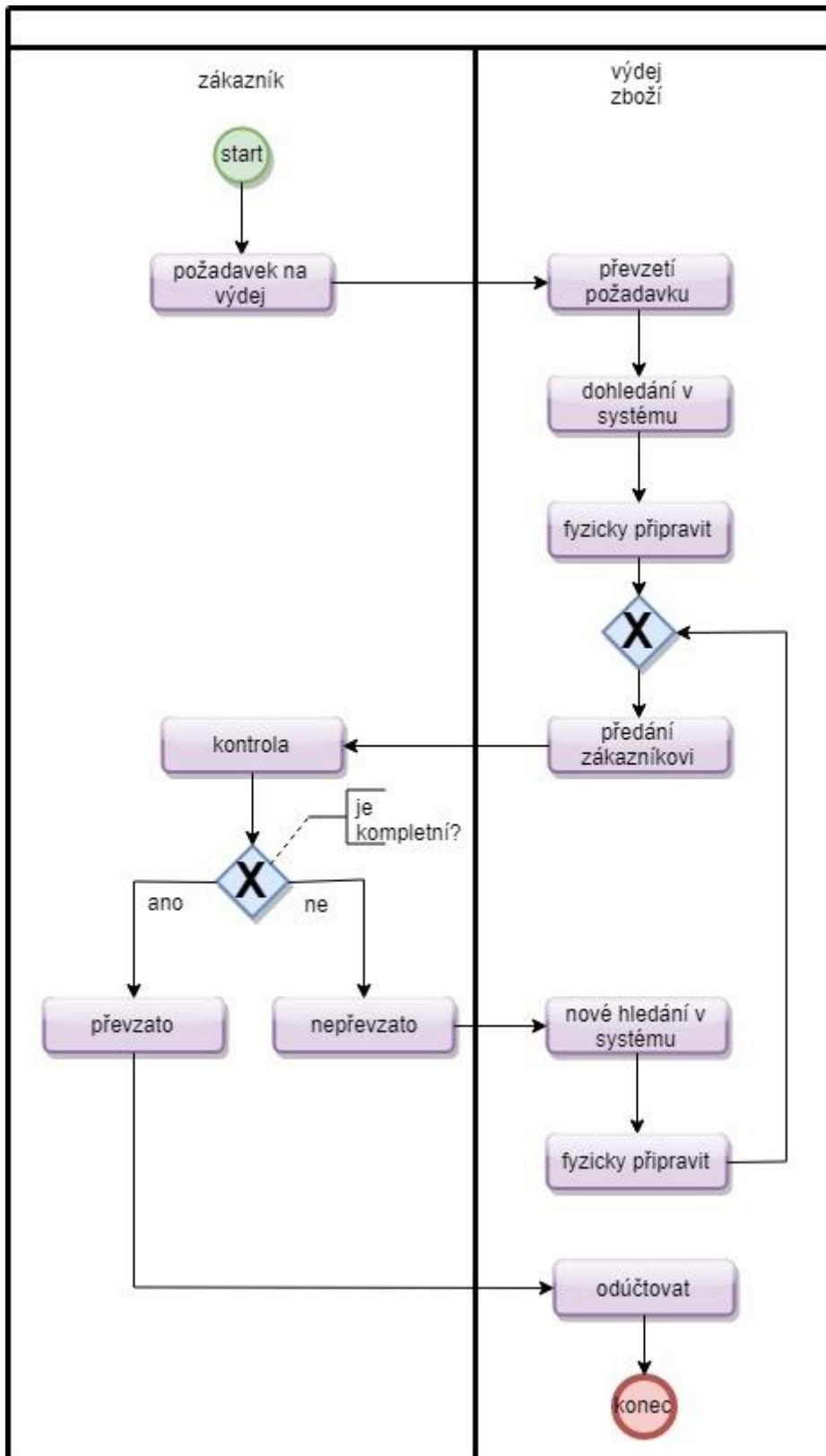
Diagram 5 Výdej



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Takto by měl celý proces Výdeje reklamovaného zboží vypadat, nicméně opět dochází k situacím, kdy se tak neděje. Někdy totiž zákazník ponechá na obchodním domě i poškozené zboží, například celý balík, ve kterém je ale poškozen jen jeden díl a reklama je tedy řešena výměnou a dodáním tohoto konkrétního dílu. Zákazníkovi tedy musí být vydán jak nový nepoškozený díl, tak i zbytek balení co na provozovně zanechal. V současnosti vypadá postup výdeje následovně:

Diagram 6 Výdej 2

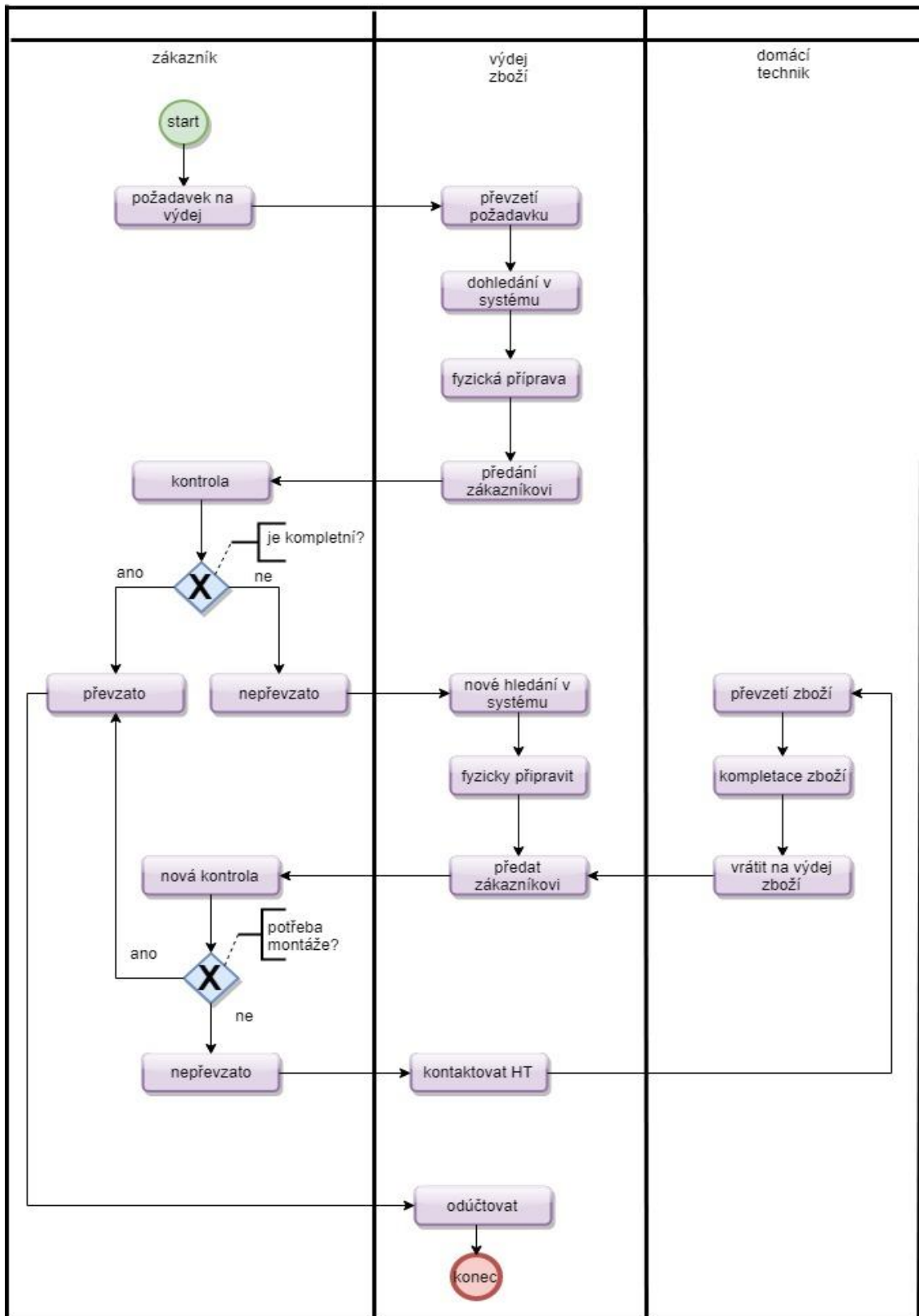


Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Při pohledu na diagram vidíme, že správnost výdeje závisí na zákaznické kontrole převzatého zboží. V případě, kdy reklamované zboží vyzvedává jiní osoba než ta, která reklamaci uplatnila, může dojít k situaci, že k odhalení chyby dojde až při pokusu o sestavení nábytku. Určitě je možné argumentovat, že chyba je na straně zákazníka, že zboží při převzetí nezkontroloval, na zákaznické spokojenosti to ale určitě nepřidá.

Další podobná situace nastává, když zákazník požaduje kompletaci zboží, například při reklamaci kancelářské židle, kterou již používal a nyní reklamuje nefunkční píst. Situace je ještě obtížnější než v předchozím případě, protože v tomto případě vstupuje do procesu ještě domácí technik, který musí reklamované zboží zkompletovat a sestavit. Proces je následovný:

Diagram 7 Výdej 3



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 14 popis činností v procesu Výdej

poř.	název aktivity	popis aktivity	druh aktivity	role
1	start	Zahájení subprocesu Výdej.	událost	zákazník
2	požadavek na výdej	Zákazník si přijde vyzvednout reklamované zboží.	aktivita	zákazník
3	převzetí požadavku	Pracovník výdeje zboží převezme požadavek na výdej.	aktivita	skladník
4	dohledání v systému	Vyhledání reklamovaného zboží a nalezení skladové pozice.	aktivita	skladník
5	fyzicky připravit	Fyzické vyskladnění reklamovaného zboží.	aktivita	skladník
6	předání zákazníkovi	Předání zboží zákazníkovi.	aktivita	skladník
7	kontrola	Zákazník kontroluje správnost předané reklamace.	aktivita	zákazník
8	je kompletní?	Dostal zákazník vše?	brána	zákazník
9	převzato	Reklamace je kompletní a zákazník přebírá zboží.	aktivita	zákazník
10	odúčtovat	Pracovník odúčtuje vydané zboží v systému.	aktivita	skladník
11	konec	Proces výdeje zboží je ukončen.	událost	skladník
12	nepřevzato	Při kontrole zjištěno, že nebylo vydáno zboží, co zde zákazník ponechal při zahájení reklamace.	aktivita	zákazník
13	nové hledání v systému	Dohledání kde se ponechané zboží nachází.	aktivita	skladník
14	fyzicky připravit	Fyzické vyskladnění ponechaného zboží.	aktivita	skladník
15	předat zákazníkovi	Předání zboží zákazníkovi.	aktivita	skladník
16	nová kontrola	Kontrola, zda je vše kompletní.	aktivita	zákazník
17	potřeba montáže?	Požaduje zákazník kompletní zboží?	brána	zákazník
18	nepřevzato	Zákazník nepřebírá a vrací zpět ke kompletní.	aktivita	zákazník
19	kontaktovat HT	Składník telefonicky kontaktuje domácího technika s požadavkem na montáž reklamovaného zboží.	aktivita	skladník

20	převzetí zboží	Převzetí zboží a převezení do dílny.	aktivita	domácí technik
21	kompletace zboží	Montáž a kompletace ponechaného reklamovaného zboží.	aktivita	domácí technik
22	vrátit zboží na výdej	Zavezení smontovaného zboží zpět na výdej, aby mohlo být předáno zákazníkovi.	aktivita	domácí technik

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

4.6 Analýza procesu zpracování reklamace

V předchozí části práce byly podrobně zmapovány a popsány jednotlivé části procesu zpracování zákaznické reklamace. Proces byl rozčleněn na jednotlivé dílčí subprocessy a podpůrné procesy a nyní bude provedena analýza tohoto procesu. Proces nebudu hodnotit dle jeho výkonnosti a sledovat jednotlivé výsledkové a výkonnostní ukazatele, ale zaměřím se na proces jako takový. Zhodnotím ho z hlediska vnitřní logiky procesu, časového hlediska, hlediska prostorového přerušení a z hlediska obsluhy. Proces podrobím analýze nejprve jako celek a poté i jeho jednotlivé části.

4.6.1 Vyspělost procesu

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, proces zpracování zákaznické reklamace je relativně mladý. Proces se skládá z několika subprocessů a podpůrných procesů. Před centralizací reklamačního oddělení byl celý proces řešen na každém obchodním domě jedním oddělením, reklamačním, které zastřešovalo všechny subprocessy. Centrální reklamační oddělení nyní řeší pouze proces Reklamace. Pracovníci jsou dobře proškoleni a celý proces znají. Tento proces má i svého vlastníka, proto je i měřen a řízen, dle metodiky CMM se jedná o formalizovaný proces a na stupnici vyspělosti procesů ho řadím na úroveň 3. Všechny ostatní subprocessy a podpůrné procesy však musím zařadit na úroveň 1, jedná se o vykonávaný proces. Proces na této úrovni vyspělosti je sice již definován, má své vstupy a výstupy, ale nejsou určeny žádné metriky ani vlastníků. A to je také příčinou velké části níže uvedených problémových míst.

4.6.2 Analýza času

Jak již bylo zmíněno v úvodu, čas vyřízení reklamace je důležitý ze dvou hledisek, a to z hlediska rostoucích nákladů a neméně důležité druhé hledisko je zákaznická spokojenost.

V souladu se zněním §19 Zákona o ochraně spotřebitele, reklamace musí být vyřízena co nejdříve, nejdéle však do 30 kalendářních dnů. Do této lhůty je počítán čas jak posouzení a zpracování reklamace ze strany společnosti, tak i vyřízení a plnění za strany dodavatele, se kterými má společnost smluvně dojednáno, že reklamace musí být vyřízena od předání dodavateli do 21 kalendářních dnů od pracovního dne následujícího po dni doručení. A to dodáním reklamovaného zboží nebo jiným plněním.

Reklamační oddělení tedy musí reklamaci od jejího přijetí posoudit, zpracovat a předat dodavateli v co nejkratší době. Při analýze procesu z časového hlediska, můžeme z procesních map vyčíst, že rozdíl ve vyřízení reklamace může být i několik dní.

Za ideálních podmínek, kdy zákazník uplatní reklamaci, například na chybějící díl, vše je řádně popsáno v reklamačním protokolu, který je předán na reklamační oddělení a zde reklamační technik ještě týž den, případně den následující reklamaci posoudí a předá dodavateli, nevzniká žádná časová prodleva.

Avšak v situaci, kdy ZKZ podá reklamaci v pátek před koncem pracovní doby, reklamační oddělení ji zpracuje v sobotu, bude potřebovat doplnit chybějící informace, odešle požadavek emailem retourovému techniku k doplnění, ten však o víkendech není na pracovišti přítomen, protože pracuje od pondělí do pátku, požadované informace doplní a odešle až v pondělí, reklamační oddělení je obdrží v úterý, zpracuje reklamaci a odešle dodavateli, ten začne zpracovávat ve čtvrtek, tak uběhl týden a to je ideální sled, kdy nedochází k prodlevám například z důvodu dlouhodobé absence retourového technika.

4.6.3 Analýza vnitřní logiky procesu

Tato analýza úzce souvisí s časovou analýzou. Vysvětluje, proč dochází k časovým prodlevám. Je to způsobeno tím, že určité části procesu jsou na sebe špatně navázány. Vznikají nelogicky uspořádaná místa, kde se vytrácí efektivita. Celý tento proces není nijak automatizován, pomineme-li automatické odeslání reklamačního protokolu na centrální reklamační oddělení, a je prováděn manuálně.

Při studiu procesních diagramů lze vyzorovat, že průběh procesu není plně efektivní, řešení se vrací zpět z jiných oddělení, na které již byla reklamáce předána k dalšímu řešení a dochází zde ke zbytečným časovým prodlevám.

Nejvíce nedostatků bylo při této analýze v procesu zpracování reklamáce nalezeno u subprocesů Příjem a Doplnění fotodokumentace a Výdej.

U dvou prvně jmenovaných procesů, za ideálních podmínek, kdy není potřeba pořizovat fotodokumentaci poškození, jedná se např. o chybějící díl a vše je označené v montážním plánu, celý subproces probíhá rychle a efektivně. Když je však potřeba něco v reklamačním protokolu doplnit, dochází k časovým prodlevám a neefektivnímu postupu.

Přitom tyto činnosti mohou být vykonány již při samotném přijetí reklamáce a sepsání reklamačního protokolu se zákazníkem. Jedná se především o nepořízení fotodokumentace, či nedostatečný popis reklamáce, který je potřebný pro zahájení reklamačního řízení.

4.6.4 Analýza obsluhy

Z pohledu analýzy obsluhy je v procesu velký prostor ke zlepšení, a to ve všech subprocesech a podpůrných procesech. Jako jediný bezproblémový, funguje chod reklamačního oddělení, kde jsou proškolení zaměstnanci a Ti mohou podporovat a zaměstnance nové, a práce kterou vykonávají je jejich standardní pracovní náplní. Nedostatky byly opět nalezeny u zaměstnanců obchodního domu, a to na všech zúčastněných odděleních. Příčinou je fakt, že tato činnost je “něco” nad rámec jejich pracovní náplně, nebyli s novými úkoly a s procesem celkově dostatečně seznámeni a neví, jak proces pokračuje dále po vykonání jejich aktivit. Tyto nedostatky jsou ponejvíce způsobeny nevyjasněnými kompetencemi. Protože je v současnosti ve společnosti uplatňováno funkční řízení, každé oddělení se snaží co nejrychleji vyřídit a vykonat svůj díl práce na procesu a rychle se ho “zbavit”. Chybí zde smysl a uvědomění si důležitosti zákaznické spokojenosti.

Proto je důležité, aby každý proces měl svého majitele, který může proces řídit, měřit a vést jednotlivé zaměstnance. Dále je potřeba důkladně seznámit a proškolit všechny zúčastněné osoby ohledně jejich nových povinností, zejména detailních úkonů a proces jim představit jako celek.

Pro plynulejší chod oddělení informací a také průběhu procesu samotného, by bylo vhodné, přijmout dalšího zaměstnance na toto oddělení, konkrétně pokladní. Pracovníci informací totiž obsluhují i pokladnu. Jednalo by se převážně o víkendy, kdy je na tomto oddělení snížen počet zaměstnanců, protože práce spojené s administrativou není tolik jako v pracovní dny, ale o to více přichází zákazníků. Zaměstnanec tedy musí obsluhovat informační linku, ověřovat žádosti o úvěr, vyřizovat různé dotazy a požadavky zákazníků, obsluhovat pokladnu, a ještě nyní nově sepisovat reklamace. Proto kdyby se přijal například brigádník nebo zaměstnanec na částečný úvazek, který by v tyto exponované dny převzal obsluhu pokladny, pracovnice administrativy by měla více na času na řádné vyplnění reklamačního protokolu, včetně doplnění fotografií a důkladného popisu reklamace.

4.6.5 Analýza prostorového přerušení

Celý proces zpracování reklamace probíhá mezi několika odděleními napříč společností. Komunikace, která probíhá mezi jednotlivými odděleními uvnitř jednoho obchodního domu je více méně v pořádku bez problémů. Složitější situace, kdy dochází k přerušení a pozdržení procesu je během komunikace mezi obchodním domem a reklamačním oddělením, které je umístěno mimo obchodní dům. Komunikace probíhá téměř výhradně pomocí elektronické pošty, což je někdy nedostačující a pomalé.

Celá společnost používá informační ekonomický systém Moeve, ze kterého je možné vyčíst důležité informace, ale již není možné v něm ukládat různé dokumenty, jako např. fotografie, reklamační protokol atp.

Proto je potřeba vytvořit sdílený disk pro účely reklamace, kam by se ukládala všechna data spojená s reklamací od reklamačního protokolu, přes fotografie až po podepsané oznámení o vyřízení reklamace. Takovéto sdílené disky již byly vytvořeny, ale jsou funkční pouze v rámci obchodního domu, není do nich přístup z jiného místa a dle informací získaných z IT oddělení to není v současnosti možné. Během roku 2018 se však přejde na centralizaci IS, kdy bude zaváděno cloudové řešení IS a celá společnost a všechna oddělení vybavena terminály a s přístupem do centrální sítě a pak již nebude problém tento sdílený disk vytvořit.

4.6.6 Analýza jednotlivých subprocesů

Výše uvedené analýzy odhalily problémová místa v celkovém procesu zpracování reklamace, nyní budou zanalyzovány jednotlivé subprocesy.

4.6.6.1 Analýza subprocesu Reklamace

Samotný proces Reklamace probíhá v pořádku, neboť je již prověřen. Nový zaměstnanci byli zaškoleni a mají podporu od zaměstnanců původních. Při studiu procesního diagramu je vidět, že jednotlivé aktivity a činnosti v procesu reklamace mají logickou posloupnost a probíhají efektivně. Z toho je možné usoudit, že problémy vznikají především na té části procesu, která zajišťují oddělení, jež se na reklamaci podílejí nově. Jedná se tedy o podpůrné procesy reklamačního procesu, na které bude potřeba se zaměřit. Nicméně i zde byl nalezen prostor pro zlepšení. Jedná se především o kontrolu.

Může totiž nastat situace, a ta občas nastává, že reklamace není vyřízena, a to z prostého důvodu, že reklamace nebyla zadána do systému a zpracována, popřípadě byla zadána, ale nebyla odeslána dodavateli. To může vést až k odstoupení od kupní smlouvy ze strany zákazníka. Proto je vhodné nastavit určitou kontrolu.

Příčiny

- chybí kontrola, zda byla reklamace zpracována a předána dodavateli

Protiopatření

- do procesu se vloží kontrola, zda byla reklamace zpracována a předána.

4.6.6.2 Analýza subprocesu Příjem

Celý tento subproces, ostatně jako všechny subprocesy a podpůrné procesy mimo procesu Reklamace, je relativně mladý. Zaměstnanci administrativy, kteří pracují na Informacích, mají svou vlastní práci a podílet se na procesu reklamace je pro ně něco nového a navíc. Protože jejich činnost není vnímána jako proces, není určen žádný vlastník procesu, nejsou určeny žádné metriky nebo způsob sledování a měření. Pracovnice ani neví, jak proces pokračuje dál, potom co vyplní reklamační protokol a ten je odeslán na

reklamační oddělení. Mezi nejčastější chyby patří špatné nebo nedostatečné vyplnění reklamačního protokolu. Nejvíce se objevuje chyba při popisu reklamace. Když má například jídelní židle zlomenou nohu, nestačí napsat “ židle je poškozena”. Dalším problémem je, že pracovníci informací nepřikládají fotografie poškození do reklamačního protokolu přímo při sepsání reklamace. Méně častou chybou je potom nepřekontrolování kontaktních údajů se zákazníkem, ale zkopírují pouze kontaktní údaje, jež jsou u zákazníka zaneseny v informačním systému, ale ty již mohou být neaktuální. Všechny tyto chyby mají za následek prodlevy ve vyřízení reklamace.

Příčiny

- nedostatečné seznámení pracovníků s celým procesem
- nedostatečné proškolení ohledně vyplnění reklamačního protokolu
- chybí měření, vedení a kontrola

Protiopatření

- určí se vlastník tohoto procesu, v tomto případě by byla vhodná vedoucí administrativy
- určí se metriky procesu a proces bude sledován a měřen
- všichni pracovníci budou poučeni, jak správně vyplnit reklamační protokol

4.6.6.3 Analýza subprocesu Doplnění fotodokumentace

Tento proces probíhá v pořádku, jednotlivé činnosti na sebe logicky navazují. Problém nastává pouze v případě, při absenci retourového technika, z důvodu např. dovolené nebo pracovní neschopnosti. Po pak dochází k výrazným časovým prodlevám. Je to způsobeno tím, že nebyl určen žádný zástup.

Příčiny

- není určen zástupce, který by zastoupil retourového technika v případě jeho nepřítomnosti

Protiopatření

- určí se zástupce, který bude proškolen a v případě potřeby bude retourového technika zastupovat

Zde je třeba ještě podotknout, že tento proces je téměř zbytečný. V případě, že při příjmu reklamace na oddělení informací bude řádně vyplněn reklamační protokol včetně všech náležitostí, doplnění informací již nebude třeba.

4.6.6.4 Analýza subprocesu Doprava

V procesu dopravy se nachází dvě oblasti vhodné k úpravě. První se týká nárůstu nákladů spojených s dopravou. Retourový technik není seznámen s cenou za přepravní služby u jednotlivých společností, jež společnosti zajišťují dopravu. Proto zásilky odesílá tak, jak je pro něj nejjednodušší a nejpohodlnější. Příčina je jako u předešlých případů v neproškolenosti a v nedostatečném seznámení s problematikou. Další problém spočívá také v tom, že ačkoli se tyto rostoucí náklady evidují a vyhodnocují, nijak dále se s nimi nepracuje a nehledají se příčiny nárůstu.

Příčiny

- retourový technik není proškolen a nemá potřebné informace
- chybí zpětná kontrola
- není určen vlastník procesu

Protiopatření

- určí se vlastník procesu, nejlépe přímo retourový technik
- retourový technik bude proškolen a seznámen s ceníky dopravy
- náklady se budou na měsíční bázi vyhodnocovat

Druhá oblast se již týká samotné dopravy přepravní společností AHO. Stává se, že ačkoliv je vyplněna přepravní smlouva, nedojde k samotnému nasmlouvání termínu se

zákazníkem a zboží není doručeno. Retourový technik totiž vyplněnou servisní smlouvu posílá vytisknout na tiskárnu na oddělení informací, kde ji pracovník tohoto oddělení odebere z tiskárny a vloží do boxu, ze kterého si ji převezme dispečer přepravní společnosti. Žádná z těchto činností se neevduje, čili může během tohoto procesu dojít ke ztrátě servisní smlouvy. Samozřejmě může nastat i situace, že dispečer smlouvu prostě nezpracuje, ať z důvodu nedostatku času nebo prostě zapomene. Proto by bylo vhodné vložit určité kontrolní mechanismy.

Příčiny

- ztráta servisní smlouvy
- chybí zpětná kontrola

Protiopatření

- do procesu se vloží kontrola, zda byl nasmlouván termín

4.6.6.5 Analýza subprocesu Výdej

V tomto procesu je velký prostor pro zlepšení. Ani ne tak v samotném procesu, jako v přípravě na tento proces. Při výdeji zboží dochází k časové prodlevě. Je to opět způsobeno tím, jako u procesu Příjem, že pracovníci výdeje zboží mají vlastní práci, což znamená vydávat zboží, jsou proškoleni pouze na obsluhu určité části informačního systému a nebyli seznámeni s tím, co je potřeba při výdeji reklamace udělat. Ačkoli se proces výdeje reklamace zdá totožný s výdejem nového zboží, není tomu tak, protože je potřeba odkontrolovat, zda zde zákazník nezanechal i poškozené zboží, zda chce kompletaci a podobně. Samozřejmě, že by se mohli skladníci proškolit a seznámit s potřebným postupem, nicméně lepší variantou bude, když budou mít již vše pro zákazníka připravené a budou reklamované zboží opravdu pouze vydávat.

Příčiny

- pracovníci výdeje zboží nejsou dostatečně seznámeni s postupem, jak vydávat reklamované zboží

Protiopatření

- reklamované zboží, jež se má vydávat zákazníkovi bude zkompletované a připravené na jedné pozici na skladě, a i v informačním systému

4.7 Návrh optimalizace

V předchozích kapitolách byla provedena první fáze metodiky PDCA, Plan (Plánuj), nyní bude vypracován návrh na optimalizaci reklamačního procesu, který bude sloužit jako podklad pro druhou fázi Do (Proved'), kterou již provede sama společnost, stejně jako fáze následující.

4.7.1 Příjem

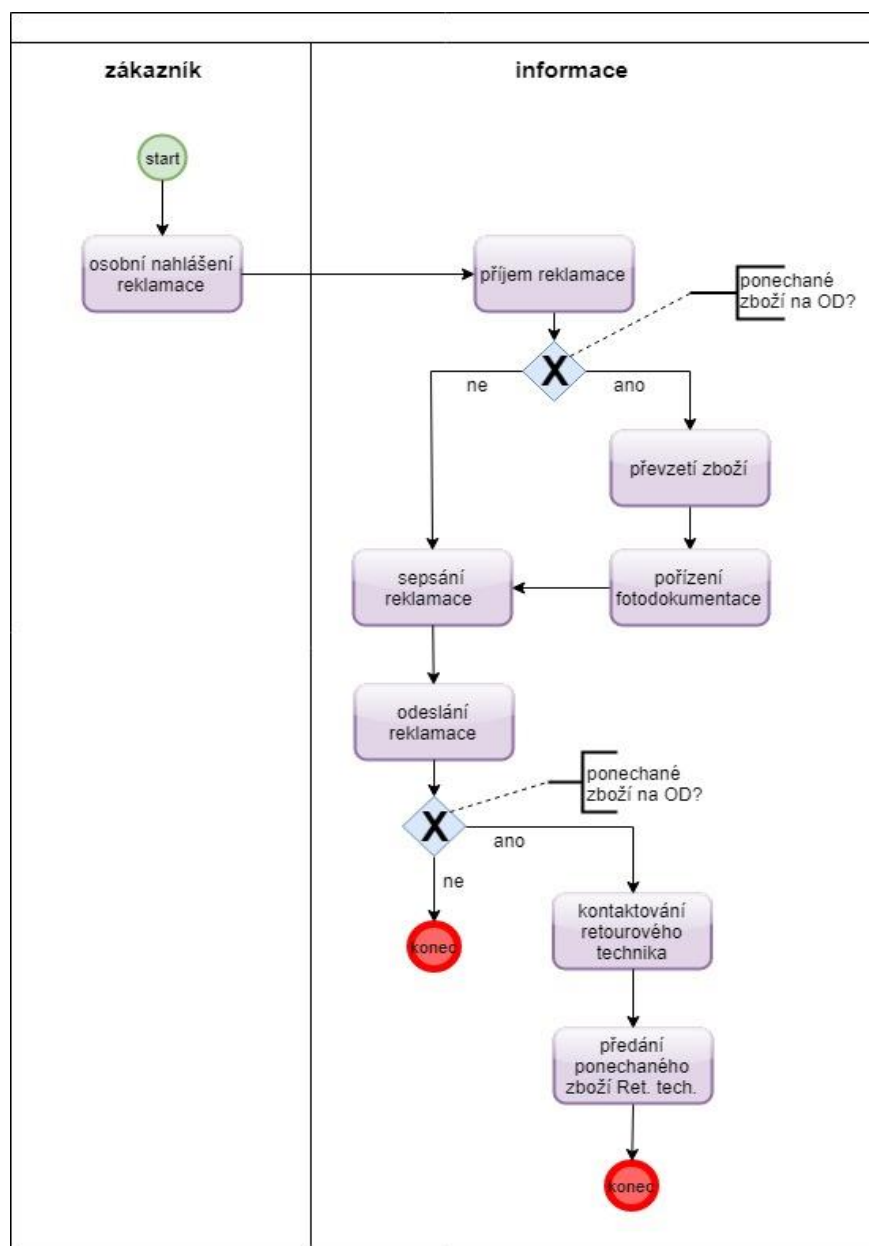
Na základě informací z předchozí kapitoly byla navržena optimalizace tohoto procesu. Aby došlo v procesu ke zlepšení průběhu, je třeba podniknout určité kroky. Jako první věc je nutné určit vlastníka procesu, v tomto případě se zdá jako nejvhodnější osoba vedoucí administrativy. Vlastník seznámí zaměstnance s celým průběhem procesu zpracování reklamace a také samozřejmě s podstatou jejich účasti na procesu. Nastaví se metriky a proces bude měřen a vyhodnocován. Metrikou bude počet žádostí z reklamačního oddělení o doplnění informací a fotodokumentace.

Charakteristika procesu Příjem po optimalizaci

<i>název procesu</i>	-	Příjem
<i>definice</i>	-	nahlášení reklamace při osobní návštěvě na obchodním domě
<i>cíl</i>	-	sepsat reklamaci a předat ji na reklamační oddělení
<i>vlastník</i>	-	vedoucí administrativy
<i>role</i>	-	administrativní pracovník, retourový technik,
<i>vstup</i>	-	požadavek na podání reklamace
<i>výstup</i>	-	kompletně vyplněný reklamační formulář včetně důkladného popisu a fotodokumentace
<i>metriky</i>	-	počet žádostí z reklamačního oddělení o doplnění informací a fotografií

Je nutná i změna činností v procesu, a to tak, že v reklamačním protokolu budou vyplněny všechny potřebné informace, aktuální kontaktní údaje, informaci, zda zákazník zanechal reklamované zboží na obchodním domě a zda poté bude požadovat montáž, důkladný popis důvodu reklamace, a to včetně pořízení potřebné fotodokumentace reklamovaného zboží tak, aby reklamační oddělení již nemuselo vznášet zpětné dotazy, ale mohlo ihned reklamaci dále zpracovat. Nová procesní mapa bude vypadat následovně:

Diagram 8 Příjem po optimalizaci



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 15 popis činností v subprocesu Příjem po optimalizaci

poř.	název	popis	druh	role
1	start	Zahájení subprocesu Příjem.	událost	zákazník
2	osobní nahlášení reklamace	Zákazník uplatní reklamaci při osobní návštěvě obchodního domu.	aktivita	zákazník
3	ponecháno zboží na OD?	Zanechal zákazník reklamované zboží na obchodním domě?	brána	pracovník administr.
4	sepsání reklamace	Pracovník informací vyplní online reklamační protokol.	aktivita	pracovník administr.
5	odeslání reklamace	Pracovník informací odešle reklamační protokol na reklamační oddělení.	aktivita	pracovník administr.
6	kontaktovat retourového technika	Zkontaktovat retourového technika, aby zaskladnil zanechané zboží.	aktivita	pracovník administr.
7	předání zboží	předání reklamovaného zboží retourovému techniku	aktivita	pracovník administr.
8	konec	Ukončení subprocesu Příjem.	událost	pracovník administr.
9	převzetí zboží	převzetí reklamovaného zboží od zákazníka	aktivita	pracovník administr.
10	pořízení fotodokumentace	nafocení poškození	aktivita	pracovník administr.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

4.7.2 Subproces Doplnění fotodokumentace

Subproces Doplnění fotodokumentace není potřeba nijak upravovat či optimalizovat, protože v případě implementace návrhu změny procesu, která je popsána v předchozí kapitole, tento proces zcela zanikne. Fotodokumentace bude pořízena současně s nahlášením reklamace na oddělení informací. Samozřejmě, že se může vždy vyskytnout situace, kdy bude potřeba něco doplnit, ale předpokládám, že se bude již jednat pouze o ojedinělé případy a nebude je potřeba řešit samostatným procesem, který by byl měřen a vyhodnocován.

4.7.3 Subproces Doprava

Dalším návrhem na optimalizaci je úprava procesu dopravy. Při analýze byla v procesu nalezena dvě slabá místa, která potřebují korekci, aby proces probíhal efektivně a s nižšími náklady.

První se týká způsobu výběru typu dopravy, která není vybírána podle žádného klíče, ale je volen náhodně ten způsob, který je zrovna nejsnáze proveditelný. Druhou slabinou je, že chybí nastavení kontroly nasmlouvání termínu, a to konkrétně v té části, která se týká smluvní přepravní společnosti.

Nežádka se stává, že po předání servisní smlouvy s požadavkem na závoz či svoz zboží nedojde k nasmlouvání termínu a tím ani k samotnému doručení. Příčin díky kterým k této situaci dochází může být více, pro jejich eliminaci však stačí drobná úprava tohoto subprocesu. Retourový technik po vyplnění servisní smlouvy zadá do systému upomínku do systému na dva dny, které bude adresováno přímo dispečerovi a také samotnému retourovému technikovi, a po dvou dnech po kontrole systému, zda je nasmlouván termín může být případně dispečer urgován. Majitel procesu bude vyhodnocovat, kolik požadavků nebylo ze strany přepravní společnosti vyřízeno. V případě, že toto opatření nebude dostačující, v dalším cyklu optimalizace se může nastavit vyšší systém kontroly například evidence předaných servisních smluv.

Co se týče druhého opatření, pro snížení nákladů bude opět upraven samotný proces, retourový technik bude využívat všech třech možných způsobů doručení. Vedoucí zákaznického servisu, který je vlastníkem celkového procesu zpracování reklamace, seznámí retourového technika s ceníky přeprav, dále se určí vlastník tohoto subprocesu, zde bude nejvhodnější přímo retourový technik, a také metriky, těmi budou náklady spojené s dopravou a proces se bude opět měřit a vyhodnocovat. Proces bude následovný:

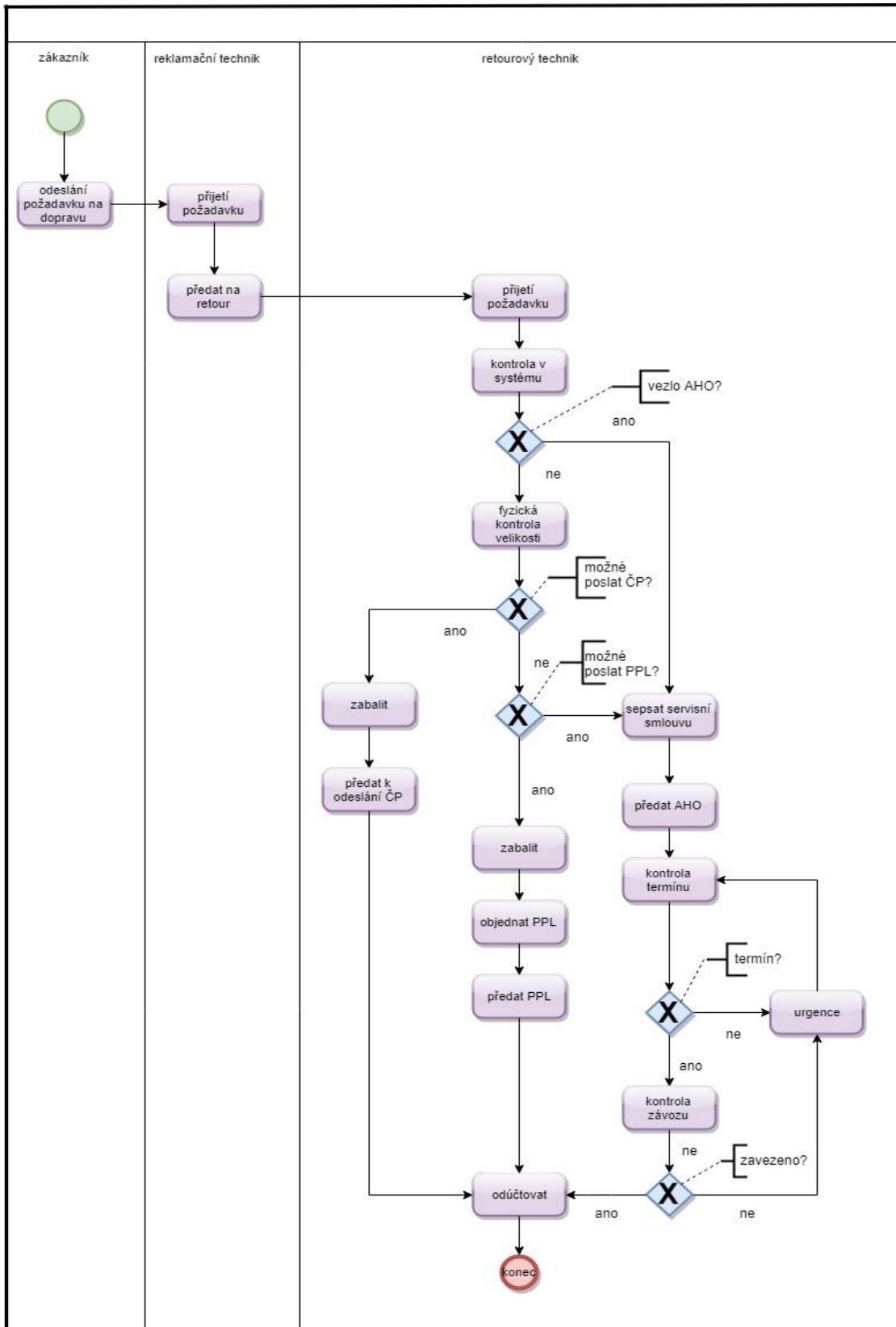
Jakmile retourový technik obdrží požadavek na dopravu, zkontroluje v informačním systému, zda bylo zákazníkovi zboží zavezeno přepravní společností při pořízení. V případě, že ano, bude vybrán opět tento způsob přepravy. Retourový technik vyplní servisní smlouvu, nyní již s časovou upomínkou a předá ji dispečerovi externí přepravní firmy. V případě, že si první závoz zařídil zákazník sám, zkontroluje retourový technik fyzicky zboží, jež má být zasláno a posoudí, zda je možné zaslat Českou poštou. pokud to

bude možné, vybere se tento způsob. Jestliže není možné zaslat Českou poštou, posoudí se možnost zaslat díly přes PPL. Pokud bude zboží splňovat rozměrové limity, využijí se služby PPL, pokud ani to nebude možné, zboží se doručí za pomoci smluvní přepravní společnosti. Vlastník procesu bude proces měřit a vyhodnocovat, zda dochází k požadovaným efektům.

Charakteristika procesu Doprava po optimalizaci

<i>název procesu</i>	-	Doprava
<i>definice</i>	-	doručení reklamovaného zboží na adresu
<i>cíl</i>	-	doručit zboží
<i>vlastník</i>	-	retourový technik
<i>role</i>	-	retourový technik, reklamační technik
<i>vstup</i>	-	požadavek na dopravu reklamaovaného zboží
<i>výstup</i>	-	podepsaný doklad o převzetí reklamovaného zboží
<i>metriky</i>	-	počet předaných a nezavezených reklamací, výše nákladů na dopravu

Diagram 9 Doprava po optimalizaci



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 16 popis činností v procesu Doprava po optimalizaci

poř.	název	popis	druh	role
1	start	Zahájení subprocesu Doprava	událost	zákazník
2	odeslání požadavku na dopravu	Zákazník vznesl požadavek na doručení reklamovaného zboží domů na adresu.	aktivita	zákazník
3	přijetí požadavku	Požadavek je přijat a informace je vložena do systému.	aktivita	reklamační technik
4	předat retourovému techniku	Reklamační oddělení vyšle emailem žádost na zařízení dopravy retourovému techniku.	aktivita	reklamační technik
5	přijetí požadavku	Po doručení emailové zprávy je požadavek přijat.	aktivita	retourový technik
6	kontrola v systému	V informačním systému je zkontrolován způsob dopravy při zakoupení výrobku, adresa zákazníka a místo uložení zboží ve skladu.	aktivita	retourový technik
7	prvozávoz AHO?	Při koupi si dopravu zajistil zákazník sám?	brána	retourový technik
8	sepsat servisní smlouvu	Vyplnění servisní smlouvy pro smluvní přepravní společnost.	aktivita	retourový technik
9	předat AHO	Odnést smlouvu na oddělení informací do kaslíku dopravy.	aktivita	retourový technik
10	kontrola termínu	Kontrola v IS, zda byl nasmlouván se zákazníkem termín dodání.	aktivita	retourový technik
11	termín nasmlouván?	Termín byl nasmlouván.	brána	retourový technik
12	kontrola závozu	Kontrola, zda bylo zboží doručeno.	aktivita	retourový technik
13	zavezeno?	Bylo zboží zavezeno a předáno?	brána	retourový technik
14	odúčtovat	Reklamacce se odúčtuje v informačním systému.	aktivita	retourový technik
15	konec	Subproces Doprava je ukončen.	událost	retourový technik
16	urgence	V případě, že termín nebyl nasmlouván, pošle se urgence dispečerovi přepravní spol. Totéž platí i v případě, že zboží nebylo zavezeno, i když termín nasmlouván byl.	aktivita	retourový technik

17	fyzická kontrola velikosti	Na místě se zkontroluje velikost dílu.	aktivita	retourový technik
18	možné poslat ČP?	Odpovídá díl velikostí a váhou, aby mohl být poslán ČP?	brána	retourový technik
19	zabalit	V případě, že ano je díl zabalen a připraven k odeslání.	aktivita	retourový technik
20	předat k odeslání ČP	Balík se předá k odeslání na administrativu.	brána	retourový technik
21	odúčtovat	Reklamacce se odúčtuje v informačním systému.	aktivita	retourový technik
22	konec	Subproces Doprava je ukončen.	událost	retourový technik
23	je možné poslat PPL?	Jestliže není možné poslat ČP, pak se zkontroluje možnost poslat přes PPL.	brána	retourový technik
24	zabalit	V případě, že ano je díl zabalen a připraven k odeslání.	aktivita	retourový technik
25	objednat PPL	Přes webové stránky se objedná termín závozu.	aktivita	retourový technik
26	předat PPL	Určené zboží se předá přepravci.	aktivita	retourový technik
27	odúčtovat	Reklamacce se odúčtuje v informačním systému.	aktivita	retourový technik
28	konec	Subproces Doprava je ukončen.	událost	retourový technik

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

4.7.4 Subproces Výdej

Podobně jako proces Doplnění fotodokumentace, i tento proces se podstatně zefektivní již úpravou procesu Příjem a Reklamacce. Pro plynulý chod tohoto procesu, bude stačit, pokud při vyplnění reklamačního protokolu bude zadána informace, že je reklamované zboží ponecháno na obchodním domě, a že zákazník požaduje montáž či kompletaci.

Jakmile bude plnění ze strany dodavatele vyřízeno, pracovník reklamačního oddělení vyzve retourového technika, aby zboží zkompletoval, případně zařídil montáž s pomocí

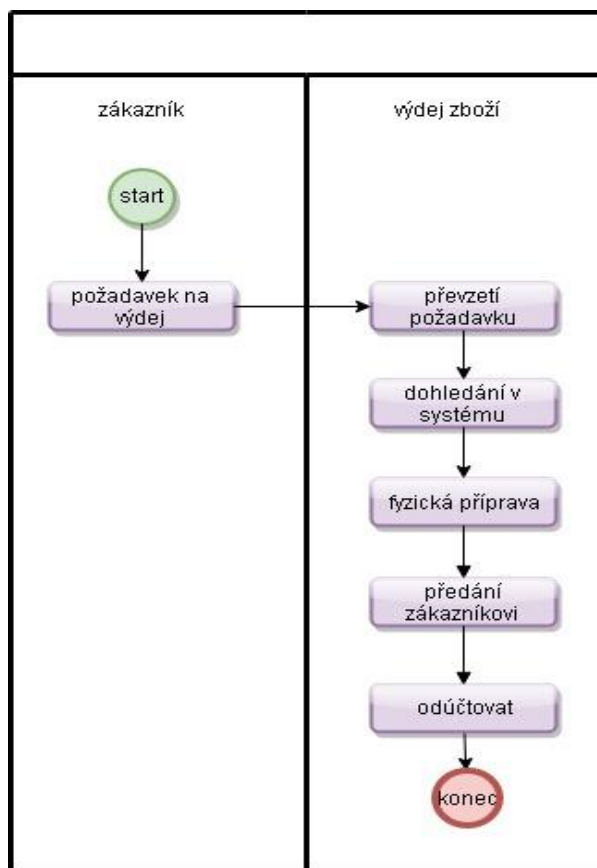
domácího technika. Následující pracovní den oznámí zákazníkovi, že je reklamační vyřízení a reklamované zboží připraveno k odběru. Proces Výdeje potom bude probíhat tak, jak byl popsán v podkapitole 4.5.5.3, diagram č. 5, str. 67.

Tady je nutno podotknout, že proces zůstává na úrovni 1, nebude určen vlastník, metriky, nebude se měřit. Po této optimalizaci se spíše jedná o sled činností. V případě, že se vyskytnou při Výdeji potíže bude řešeno přímo s vlastníkem procesu Reklamace.

Charakteristika procesu Výdej po optimalizaci

<i>název procesu</i>	-	Výdej
<i>definice</i>	-	výdej reklamovaného zboží zákazníkovi
<i>cíl</i>	-	předání reklamovaného zboží a ukončení reklamačního řízení
<i>vlastník</i>	-	není určen
<i>role</i>	-	skladník, domácí technik
<i>vstup</i>	-	požadavek na vydání reklamovaného zboží
<i>výstup</i>	-	podepsaný předávací protokol
<i>metriky</i>	-	nejsou určeny, neměří se

Diagram 10 Výdej po optimalizaci.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 17 popis činností v procesu Výdej po optimalizaci

poř.	název	popis	druh	role
1	start	Zahájení subprocessu Výdej.	událost	zákazník
2	požadavek na výdej	Zákazník si přijde vyzvednout reklamované zboží.	aktivita	zákazník
3	převzetí požadavku	Pracovník výdeje zboží převezme požadavek na výdej.	aktivita	skladník
4	dohledání v systému	Vyhledání reklamovaného zboží a nalezení skladové pozice.	aktivita	skladník
5	fyzicky připravit	Fyzické vyskladnění reklamovaného zboží.	aktivita	skladník
6	předání zákazníkovi	Předání zboží zákazníkovi.	aktivita	skladník
7	odúčtovat	Pracovník odúčtuje vydané zboží v systému.	aktivita	skladník
8	konec	Proces výdeje zboží je ukončen.	událost	skladník

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

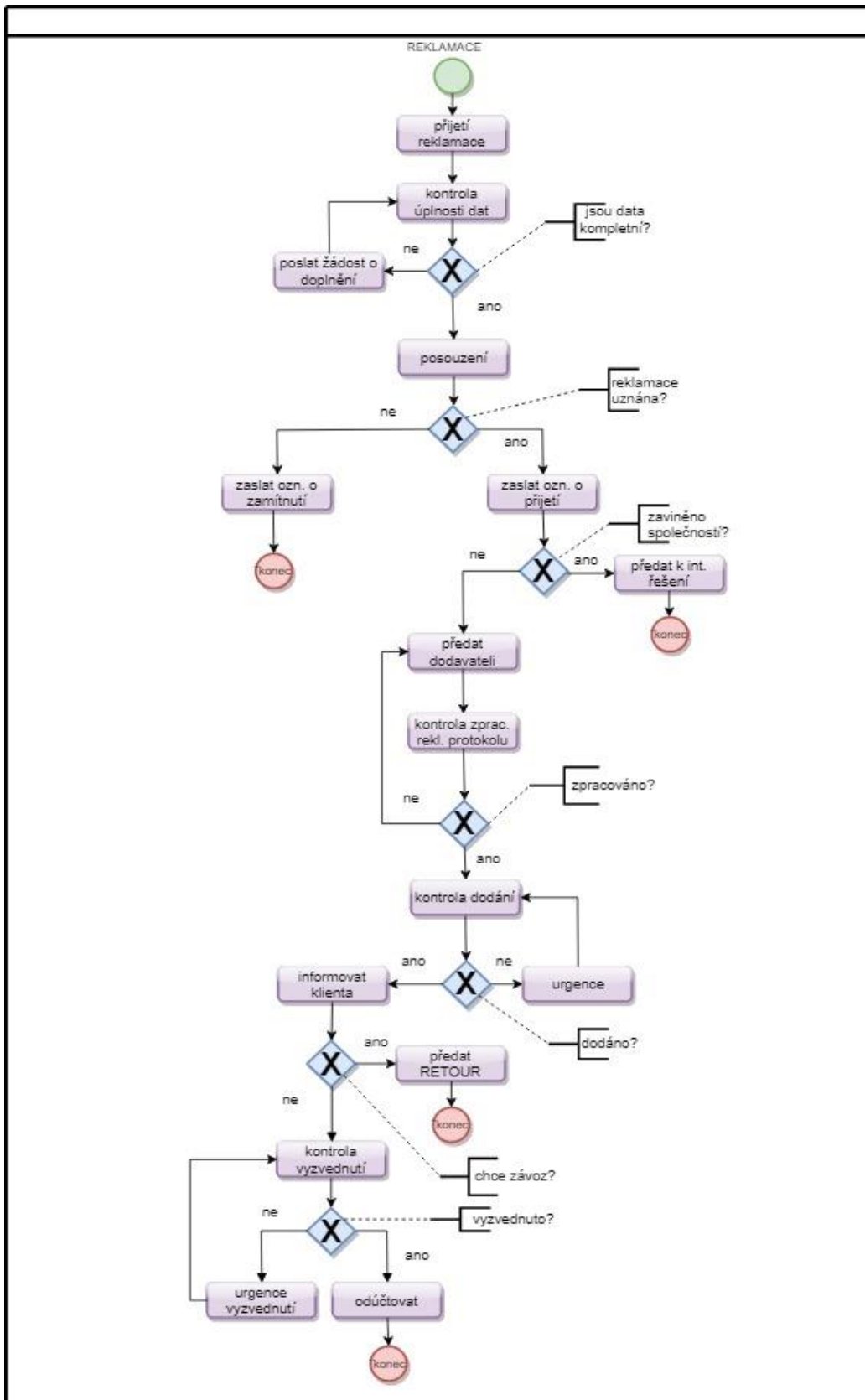
4.7.5 Subproces Reklamace

Pro vylepšení průběhu procesu je nutné vložit kontrolu zpracování reklamačního protokolu. Aby nedocházelo k situacím, že reklamace nebude zpracována z důvodu opomenutí zadání do informačního systému a jejího odeslání příslušnému dodavateli, je potřeba vložit do procesu kontrolní mechanismus, který by toto opomenutí napravil. Protože reklamační oddělení reklamaci zpracuje vždy až na základě písemného podnětu, tedy reklamačního protokolu nebo emailu či dopisu, tento dokument vždy vytiskne a zakládá v papírové podobě do šanonu spolu se sepsanou reklamací která se také tiskne, a poté se emailem odesílá dodavateli. Jednou týdně by se provedla fyzická kontrola, zda všechny reklamační protokoly ze šanonu byly zpracovány a předány dodavateli. Jedná se opět o minimální zásah do procesu, bez jakéhokoliv finančního zatížení, samozřejmě pomineme-li náklady na práci reklamačního technika, který ovšem může přinést značnou úsporu.

Charakteristika procesu Reklamace po optimalizaci

<i>název procesu</i>	-	Reklamace
<i>definice</i>	-	příjem reklamace, její posouzení, zajištění vyřízení ze strany dodavatele, informování zákazníka o vyřízení dodavateli k dořešení
<i>cíl</i>	-	vyřízení reklamace tak, aby byl zákazník spokojen
<i>vlastník</i>	-	vedoucí zákaznického servisu
<i>role</i>	-	reklamační technik
<i>vstup</i>	-	reklamační protokol
<i>výstup</i>	-	vyřízená reklamace dodáním zboží nebo jiným plněním
<i>metriky</i>	-	počet reklamací nevyřízených v termínu

Diagram 11 Reklamace po optimalizaci.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Tabulka 18 popis činností v procesu Reklamace po optimalizaci

poř.	název	popis	druh	role
1	start	Zahájení procesu Reklamace	událost	reklamační technik
2	přijetí reklamace	Pracovník reklamačního oddělení obdrží email s reklamačním protokolem.	aktivita	reklamační technik
3	kontrola úplnosti dat	Zkontroluje, zda reklamační protokol obsahuje všechna potřebná data, např. fotografie.	aktivita	reklamační technik
4	je kompletní?	Je reklamační protokol kompletní?	brána	reklamační technik
5	poslat žádost o doplnění	V případě, že chybí data potřebná pro zahájení reklamačního řízení, je zákazník nebo retourový technik požádán o doplnění.	aktivita	reklamační technik
6	posouzení	Jestliže jsou data kompletní, reklamační oddělení posoudí oprávněnost reklamace.	aktivita	reklamační technik
7	je uznána?	Je reklamace uznána jako oprávněná?	brána	reklamační technik
8	zaslat oznámení o zamítnutí	V případě, že je reklamace posouzena negativně, je zákazníkovi zasláno oznámení o zamítnutí reklamace, a to emailem nebo doporučeným dopisem.	aktivita	reklamační technik
9	konec	Proces reklamace je ukončen.	událost	reklamační technik
10	zaslat oznámení o přijetí	Jestliže se reklamace uznána, je zákazníkovi zasláno potvrzení o přijetí reklamace.	aktivita	reklamační technik
11	zaviněno společností?	Kontrola, zda poškození je zaviněno spol. nebo je chyba již na straně dodavatele.	aktivita	reklamační technik
12	předat k internímu řešení	V případě, že je chyba na straně společnosti, je reklamace předána vedoucímu prodeje k internímu dořešení.	aktivita	reklamační technik
13	konec	Proces reklamace je ukončen.	událost	reklamační technik
14	předáno dodavateli	Jestliže není vina na straně společnosti, je reklamace předána dodavateli.	aktivita	reklamační technik
15	kontrola zprac. rekl. protokolu	Kontrola zda byla reklamace předána dodavateli.	aktivita	reklamační technik

16	zpracováno?	Byla reklamace zadána do systému a odeslána? V případě že ne, vrací se proces do kroku 14.	brána	reklamační technik
17	kontrola dodání	V případě, že ano, zkontrolovat před uběhnutím lhůty pro vyřízení, zda je reklamace ze strany dodavatele vyřešena.	aktivita	reklamační technik
18	dodáno?	Dodavatel dodal reklamované zboží?	brána	reklamační technik
19	urgence	V případě, že dodavatel nedodal, je vyslána urgence.	aktivita	reklamační technik
20	informovat klienta	Jestliže je zboží dodáno, je informován zákazník emailem nebo SMS, případně doporučeným dopisem, že je reklamace vyřízena a může si ji vyzvednout.	aktivita	reklamační technik
21	chce závoz?	Zákazník může chtít doručit reklamované zboží na adresu domů.	brána	reklamační technik
22	předat retourovému techniku	V případě, že zákazník požaduje doručení, je zaslán email retourovému techniku k odeslání.	aktivita	reklamační technik
23	konec	Proces reklamace je ukončen.	událost	reklamační technik
24	kontrola vyzvednutí	Jestliže si chce zákazník vyzvednout reklamaci sám, je po 14 dnech provedena kontrola, zda vyzvedl.	aktivita	reklamační technik
25	vyzvednuto?	Je vyzvednuto?	brána	reklamační technik
26	odúčtovat	Reklamace se odúčtuje z informačního systému.	aktivita	reklamační technik
27	konec	Proces reklamace je ukončen.	událost	reklamační technik
28	urgence vyzvednutí	V případě, že reklamované zboží není vyzvednuto, zašle se zákazníkovi urgence k vyzvednutí. Proces se vrátí zpět ke kroku 24.	aktivita	reklamační technik

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

5 Výsledky a diskuse

5.1 Zhodnocení přínosu navrhovaných změn

Navrhované optimalizace můžeme rozdělit do dvou skupin. První, které jsou aplikovatelné ihned bez nebo pouze s minimálním finančním zatížením pro společnost. Jedná se o úpravy jednotlivých subprocesů Příjem, Reklamace, Výdej a Doprava. Do druhé skupiny pak patří vytvoření sdíleného serveru a příjem nového zaměstnance na pozici pokladní. Tyto návrhy budou muset být zhodnoceny vedením společnosti, aby mohl být vyčíslen jejich ekonomický přínos.

Na počátku praktické části práce bylo řečeno, že cílem optimalizace reklamačního procesu je zvýšení zákaznické spokojenosti a snížení nákladů s reklamací spojených. Přínosy je tedy možné rozdělit na nekvantifikovatelné, které mají souvislost se zlepšením pracovních podmínek zaměstnanců a s dobrým jménem společnosti. A na ty, které se kvantifikovat dají, tedy ty, které souvisí se snížením nákladů.

Do této první skupiny můžeme zařadit:

- zákaznickou spokojenost a vylepšení dobrého jména společnosti u zákazníků,
- zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a vylepšení pracovního prostředí,
- zrychlení celého procesu reklamace.

Do druhé skupiny patří:

- snížení nákladů spojených s mzdovým zatížením,
- snížení nákladů spojených s dopravou,
- snížení nákladů, jež vznikají nevyřízením reklamace v zákonném termínu.

Předpokladem je, že všechna uvedená navrhovaná opatření minimálně sníží náklady na úroveň minulého období před centralizací procesu.

Nyní budou přibližně vyčísleny finanční přínosy u jednotlivých subprocesů. Protože subprocesy nebyly měřeny ani vyhodnocovány, nebyl počet problémových částí nikde evidován. Problémovými částmi je zde myšleno množství žádostí o doplnění informací a fotografií, potíže vzniklé při výdeji reklamovaného zboží a podobně. Při výpočtech bylo

vycházeno pouze z čísel, která byla zjištěna od zúčastněných zaměstnanců při řízených rozhovorech. Stejně tak vedení společnosti nebylo ochotno poskytnout přesné údaje o mzdách zaměstnanců, proto byly mzdové náklady dopočítány ze mzdy, jež byla na tyto pozice nabízena v rámci inzerce nabídky zaměstnání. Z těchto důvodů nemusí další výpočty odpovídat zcela přesně realitě.

5.1.1 Úspora nákladů na práci

Subproces Příjem

Optimalizace subprocesu Příjem povede k úplné eliminaci subprocesu Doplnění fotodokumentace, který zbytečně zatěžuje retourového technika.

- Počet žádostí o doplnění fotodokumentace 45
- Délka trvání zpracování v hodinách 0,5 hod
- Náklady na hodinu práce 179 Kč

Subproces Reklamace

Při optimalizaci subprocesu Reklamace dojde k odstranění problémových výdejů zboží, a odlehčení práce skladníkům na výdeji zboží.

- Počet problémových výdejů 60
- Délka trvání v hodinách 0,17 hod
- Náklady na hodinu práce 144 Kč

proces	počet incidentů	doba trvání v hod	doba trvání celkem	mzdové náklady na hod	náklady celkem
příjem	45	0,5	22,5	179	4027,5
reklamace	60	0,17	10,2	144	1468,8
celkem					5496,3

Úpravou dvou výše uvedených procesů společnost ušetří měsíčně 22,5 hodiny práce retourového technika a 10 hodin práce skladníka, což je v přepočtu na finanční částku 5 496 Kč. Přičemž implementace těchto zlepšení nevyžaduje žádné náklady.

5.1.2 Snížení nákladů spojených s dopravou

Subproces Doprava

Navržené optimalizace tohoto subprocesu by měli přinést úspory ve dvou směrech. První se týká přímo nákladů spojených s výběrem způsobu doručení zboží zákazníkům. Navrhované změny by měli snížit tyto náklady na stejné hodnoty, jaké byly před zavedením centralizace reklamací, tak jak je uvedeno v tabulce č. 8, kapitola 4.3.1, na straně 48. Diference mezi posledním čtvrtletím roku 2016 a 2017 byla téměř 20 tisíc Kč. Znamenalo by to tedy průměrnou úsporu přibližně 80 tisíc Kč ročně.

5.1.3 Snížení nákladů spojených s nevyřízením reklamace v termínu

Subproces Doprava

Druhá úspora, kterou přinese optimalizace subprocesu Doprava, konkrétně vložení kontroly nasmlouvání termínu, se týká kompenzací za pozdní doručení reklamovaného zboží. Při pozdním doručení se většinou poskytne zákazníkovi kompenzace ve výši 10 % z ceny reklamovaného zboží. Protože ani tento subproces nebyl monitorován, pro výčet byla stanovena průměrná hodnota kompenzace 1000 Kč.

- Náklady na implementaci - 0 Kč
- Počet incidentů za měsíc - 4
- Hodnota kompenzace - 1000 Kč

Vložení kontrolního mechanismu pro nasmlouvání termínu do tohoto subprocesu ušetří odhadem průměrně 4000 Kč měsíčně při nulových nákladech na implementaci.

Subproces Reklamace

Do subprocesu reklamace byl také vložen kontrolní mechanismus zadání reklamace do systému. Náklady na implementaci nejsou žádné. K nezadání reklamace do systému dochází průměrně 1 měsíčně. Výše kompenzace se v tomto případě nedá odhadnout, náklady se promítají do celkových nákladů spojených s reklamacemi. Do těchto nákladů se promítají i náklady, jež vznikají z důvodů prodlevy ve vyřízení reklamace, jak bylo popsáno v kapitole 4.3.1.

Největším přínosem všech těchto vylepšení by ale mělo být především zkrácení času potřebného pro vyřízení reklamace, což by mělo zajistit, že reklamace budou vypořádány v řádném termínu a nebudou muset být řešeny ze skladových zásob nebo poskytnutím kompenzací. To zajistí, že náklady spojené s reklamací se vrátí na hodnoty, kterých bylo dosahováno před centralizací nebo lépe ještě nižších. Předpoklad tedy je, že se náklady sníží v průměru měsíčně přibližně o 68 tisíc, tak jak možné vyčíst v tabulce 6, kapitola 4.3.1, na straně 47.

6 Závěr

Cílem této práce bylo vytvoření návrhu optimalizace reklamačního procesu ve společnosti Nábytek s.r.o. Při psaní bylo čerpáno z poznatků získaných během studia, z teoretických poznatků dostupné literatury a především z praktických poznatků získaných ve výše uvedené společnosti.

Zlepšování kvality služeb by mělo být nikdy nekončícím procesem. Jakékoliv zanedbání tohoto procesu může vést a zajisté povede ke ztrátě zákazníků a tím i konkurenční výhody. V současnosti je ve společnosti vysoké procento reklamací, které jsou sice vyřízeny v zákonné lhůtě, nicméně až na jejím konci, což většinu zákazníků netěší. Aby byly reklamace vůbec vyřízeny ve stanoveném termínu, musí být často řešeny ze skladových zásob, což podstatně navyšuje náklady.

Zmapování a grafická vizualizace tohoto procesu umožnila se s procesem podrobně seznámit, zanalyzovat ho a nalézt a identifikovat příčiny tohoto neuspokojivého stavu procesu. Slabá místa byla identifikována především v jednotlivých subprocesech. Jedná se o problémy v neefektivní organizaci a nastavení procesu, kdy se proces vrací z jednoho oddělení na druhé a zpět. Další problém spočívá v nízké zainteresovanosti pracovníků, zúčastněných na jednotlivých částech procesu. Na základě zjištěných údajů z provedené analýzy byla následně navržena optimalizace za pomoci metody PDCA.

V této práci bylo navrženo několik opatření na zefektivnění procesu. Všechna uvedená nápravná a zlepšovací opatření by měla pomoci k zefektivnění celého procesu tím, že se sníží čas pro potřebný k vyřízení reklamace alepší se i činnost zainteresovaných osob. Některé návrhy, především ty, jež se týkají přímo pracovního postupu, mohou být uvedeny do praxe ihned, další, zejména ty, které se týkají hardwarového vybavení nebo personálních změn, budou muset být nejprve vyhodnoceny z ekonomického hlediska, než budou aplikovány. Nyní již pouze záleží na vedení společnosti, a především vedoucím zákaznického servisu, který je vlastníkem celého procesu, zda budou uvedeny do praxe.

7 Seznam použitých zdrojů

Bibliografie

Briol Patrice, BPMN 2.0 Distilled: The Business Process Modeling Notation, LULU.com, 2013, ISBN 978-14-476-9273-7

Davenport Thomas H., Process Innovation: Reengineering work through information technology, Boston, Mas., Harvard Business School Press, 1993, Počet stran 337, ISBN 08-758-4366-2

Durward K. Sobek II., Art Smalley, Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System, New York CRC Press, 2008, Počet stran 184, ISBN 978-1-4398-7615-2

Filip Ludvík, Šebestík Jiří, (NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality, Mgr. Tomáš Zahradníček - TZ- one, 2017, Počet stran 254, ISBN 978-80-7539-049-3

Fišer Roman, Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli, Praha, Grada Publishing a.s., 2014, Počet stran 176, ISBN 978-80-247-8965-1

Grasseová Monika, Dubec Radek, Horák Roman, Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady, 1. vydání, Brno, Computer Press, 2008, Počet stran 266, ISBN: 978-80-251-1987-7

Grasseová Monika, Dubec Radek, Řehák David, Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, Brno, Computer Press, 2010, Počet stran 325, ISBN 978-80-251-2621-9

Hammer Michael, Champy James, Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání, 3. vydání, Praha, Management Press, 2000, Počet stran 212, ISBN 80-726-1028-7

Janišová Dana, Krivánek Mirko, Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace, Grada Publishing a.s., 2013, Počet stran 400, ISBN 978-80-247-4337-0

Košturiak Ján, Boledovič Ľudovít, Krišťak Jozef, Marek Miroslav, Kaizen - osvědčená praxe českých a slovenských podniků, Brno, Computer Press, 2010, Počet stran 240, ISBN 978-80-251-2349-2

Košturiak Ján, Frolík Zbyněk, Štíhlý a inovativní podnik, Praha, Alfa Publishing, 2006, Počet stran 237, ISBN 80-86851-38-9

Nenadál Jaroslav, Noskievičová Darja, Petříková Růžena, Plura Jiří A Tošenovský Josef, Moderní management jakosti: principy, postupy, metody, Praha, Management Press, 2008 – Počet stran 380, ISBN 978-80-7261-186-7.

Pour Jan, Gála Libor, Šedivá Zuzana, Podniková informatika: 2., přepracované a aktualizované vydání, Grada Publishing a.s., 2009, Počet stran 496, ISBN 978-80-247-2615-1

Řepa Václav, Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování, 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing a.s., 2007, Počet stran 288, ISBN 978-80-247-2252-8

Řepa Václav, Procesně řízená organizace, Praha, Grada Publishing a.s., 2012, Počet stran 301, ISBN 978-80-247-4128-4

Spejchalová Dana, Management kvality, 4. vydání, Praha, Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, Počet stran 211, ISBN 978-80-86730-68-4

Stabryła Adam, Praktyka projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa, Mfiles pl, 2015, Počet stran 212, ISBN 978-83-935104-8-1

Svozilová Alena, Zlepšování podnikových procesů, Praha, Grada Publishing a.s., 2011, Počet stran 232, ISBN 978-80-247-3938-0

Šmída Filip, Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, Praha, Grada Publishing a.s., 2007, Počet stran 300, ISBN 978-80-247-1679-4

Váchal Jan, Vochozka Marek, a kolektiv, Podnikové řízení, Praha, Grada Publishing a.s., 2013, Podnikové řízení, ISBN 978-80-247-4642-5

Veber Jaromír, Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, Praha, Grada Publishing a.s., 2007, Počet stran 201, ISBN 978-80-247-1782-1

Zuzák Roman, Krizové řízení podniku - 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha Grada Publishing a.s., 2009, Počet stran 253, ISBN 978-80-247-3156-8

Oficiální dokument

Zákon o ochraně spotřebitele (Zákon č. 634/1992 Sb.), [online], [cit. 28.11.2017], dostupné z www: <<https://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitel/pravni-predpisy-pro-ochranu-spotrebitel/zakon-o-ochrane-spotrebitel--169877/>>

Občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.), [online], [cit. 28.11.2017], dostupné z www: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>>

ČSN EN ISO 9000:2016. Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

Webové stránky a příspěvky na webových stránkách

BusinessDictionary, business process improvement (BPI), [online], [cit. 11.12.2017], dostupné z WWW: <<http://www.businessdictionary.com/definition/business-process-improvement-BPI.html>>

Managementconsulting, Procesní řízení, [online], [cit 3.12.2017], dostupné z WWW: <<http://www.management-consulting.cz/cz/procesni-rizeni>>

Object Managment Group, ABOUT THE BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION SPECIFICATION VERSION 2.0.1, [online], 2013, Dostupné z WWW: <<https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.1/>>

Svět Produktivity, PDCA cyklus, [online], [cit. 17.12.2017], Dostupná z WWW: <<http://www.svetproduktivity.cz/slovník/PDCA-cyklus.htm>>



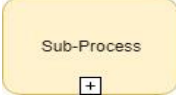

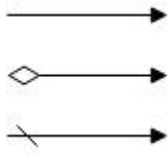
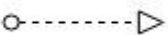

Systemonline, Tomáš Hrůza, Jak poznat vyspělé procesy? CMMI – model hodnocení vyspělosti procesů [online], 2007, [cit 20.11.2017], dostupné z WWW: <www.systemonline.cz/sprava-it/cmmi-model-hodnoceni-vyspelosti-procesu-1.htm>

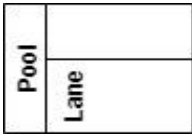



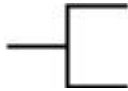
Vlastnicesta.cz, Jiří Střelec, Mapa procesů [online], 2012, [cit 11.12.2017], dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/mapa-procesu/>>

Vlastnicesta.cz, Jiří Střelec, PDCA cyklus [online], 2012 [cit 9.12.2017], dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/pdca-cyklus-1/>>

8 Přílohy

Příloha 1 BPMN – tokové objekty

objekt	popis	grafické znázornění
tokové objekty	Jsou hlavním grafickým prvkem. Jsou tvořeny skupinou tří základních prvků.	
Události	Událost je něco, co se stane v průběhu vykonávání procesu. Jsou představovány kruhy s otevřenými středy, které umožňují pomocí různých značek rozlišit různé spouštěče nebo ukončení. Tyto události ovlivňují tok procesu a většinou mají příčinu a důsledek. Existují tři typy událostí, počáteční, průběžné a koncové.	
Aktivita	Aktivita jsou činnosti, které probíhají uvnitř procesu. Jsou reprezentovány obdélníkem se zaoblenými rohy. Rozlišují se dva typy aktivit, úkoly a subprocesy. Podproces se vyznačuje malým znaménkem plus ve středu spodní části obdélníku.	 
Brány	Brány jsou reprezentovány kosočtvercem a slouží k rozdělení nebo sloučení sekvenčního toku v závislosti na uvedených podmínkách. Brány je možné dále dělit, ikony uvnitř kosočtverce určují, o jaký typ větvení se jedná. Mohou to být např. exkluzivní, inkluzivní, komplexní, paralelní a založené na události.	
Spojovací objekty	Spojovací objekty slouží ke spojení tokových objektů a připojují artefakty. Dělí se na tři typy, sekvenční tok, tok zpráv a asociace.	
Sekvenční tok	Sekvenční tok znázorňuje posloupnost procesního toku. Zdrojem a cílem je vždy tokový objekt. Je znázorňován plnou čarou, která je zakončena šipkou ve směru běhu procesu. Pokud je na začátku kosočtverec, znamená to podmíněný tok z aktivity, když je na začátku zpětné lomítko, jedná se o standardní tok od rozhodování nebo od aktivity s podmíněnými toky.	
Tok zpráv	Tok zpráv představuje přerušovaná čára s prázdnou šipkou. Používá se pouze pro komunikaci přes hranice bazénů.	
Asociace	Asociace slouží pro připojení informací a artefaktů k tokovým objektům. Asociace je znázorněna tečkovanou čarou a pomocí otevřené šipky může ukazovat směr, šipka směrem k artefaktu znázorňuje výsledek, směrem od artefaktu znázorňuje vstup.	

Plavecké dráhy	Plavecké dráhy se používají k organizování aktivit. Dělí se na dva typy, bazény a dráhy.	
Bazén	Bazén je hlavním prvkem procesu a odděluje různé části organizace, může mít jednu nebo více drah. Může být otevřený, kdy zobrazuje vnitřní detaily nebo zhroucený, kdy je naopak skrývá. Umístěný může být na výšku i šířku.	
Dráha	Dráhy jsou podmnožinou bazénu. Používají se k organizaci činností uvnitř bazénu na základě funkcí nebo rolí. Znázorňují se pomocí obdélníků, které kopírují šířku bazénu. Uvnitř drah jsou umístěny tokové objekty a další objekty a artefakty.	
Artefakty	Artefakty slouží pro zvýšení flexibility, rozšiřují základní prvky a umožňují přidávání dalších informací. Do diagramu může být přidán libovolný počet artefaktů. Což ale může snížit srozumitelnost. Tři předdefinované artefakty jsou datové objekty, skupiny a anotace.	
Datové objekty	Datové objekty představují nezbytná data a dokumenty pro vykonání dané činnosti. Jsou spojeny s aktivitami prostřednictvím asociací. Jsou zobrazovány jako obdélník s ohnutým rohem.	
Skupiny	Skupiny se používají k seskupení různých tokových objektů, bez vlivu na samotný tok diagramu. Používají se pro větší přehlednost. Mohou překračovat hranice bazénu. Znázorňují se jako přerušovaný obdélník.	
Anotace	Anotace slouží k zachycení dodatečných informací. Zvyšují srozumitelnost a přehlednost. K objektům se připojuje pomocí asociace.	

Zdroj: vlastní zpracování volně dle: Object Management Group, ABOUT THE BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION SPECIFICATION VERSION 2.0.1, [online], 2013