

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Zavedení, řízení a vyhodnocení procesního managementu  
v logistické firmě**

**Beáta Dujavová**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beáta Dujavová

Projektové řízení

Název práce

Zavedení, řízení a vyhodnocení procesního managementu v logistické firmě

Název anglicky

Implementation, control and evaluation of process management in logistic firm

---

**Cíle práce**

Cílem práce je identifikace probíhajících firemních procesů, vytvoření procesní mapy a návrh možného využití prvků a nástrojů procesního řízení při vedení společnosti.

**Metodika**

Teoretická část: kritická srovnávací analýza současných přístupů k řízení procesů na podnikové úrovni, syntéza a formulace teoretických východisek.

Praktická část: analýza procesů ve vybraném subjektu, identifikace problémových míst, návrh zlepšení.

Doporučený rozsah práce  
60-80 stran textu + přílohy

**Klíčová slova**

procesní řízení, procesní analýza, procesní mapa, metriky

---

**Doporučené zdroje informací**

JUROVÁ, M. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno, 2013, 260 s. ISBN 978-80-265 – 0059 – 9.  
PETŘÍK, T. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC/ABM. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-648-8  
ŘEPA, V.: Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1281-4.  
ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 987-80-247-1679-4  
ZÁVADSKÝ J., Systémové pojednání o procesním řízení, 1. Vyd. Alfa Publishing, s.r.o., Praha 2005, 80 s. ISBN 80-86851-15-X

---

**Předběžný termín obhajoby**  
2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**  
prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

**Garantující pracoviště**  
Katedra řízení

---

**Elektronicky schváleno dne 18. 3. 2016**  
prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.  
Vedoucí katedry

---

**Elektronicky schváleno dne 18. 3. 2016**  
Ing. Martin Pelikán, Ph.D.  
Děkan

V Praze dne 18. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zavedení, řízení a vyhodnocení procesního managementu v logistické firmě" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2016

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ivaně Tiché, PhD., za její cenné rady, ochotu a čas, který mi věnovala. Také děkuji vedení a zaměstnancům popisované společnosti a za poskytnutá data a za vstřícný přístup.

# Zavedení, řízení a vyhodnocení procesního managementu v logistické firmě

## Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou procesního managementu. Jejím cílem je identifikovat procesy ve vybrané firmě a jejich následné grafické zpracování v podobě procesní mapy. Na mapování procesů byla použita kombinace několika technik - účast na mapovaných procesech, pozorování a one-to-one rozhovory.

Součástí praktické části je také situační analýza. Při analýze makroprostředí byla využita PEST analýza, která definuje politickou, ekonomickou, sociální a technologickou situaci v České republice. V rámci analýzy odvětví se práce zabývá balíkovou dopravou a trendy v e-commerce. Za účelem analýzy konkurenčního prostředí byl vypracován Porterův model pěti sil. Analytická část je obohacena SWOT analýzou.

V závěru práce na základě zjištění vyplývajících z převedených analýz autorka formuluje návrhy na zlepšení vybraných firemních procesů.

**Klíčová slova:** Procesní management, PEST analýza, balíková doprava, proces, e-commerce, logistika, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

# **Implementation, control and evaluation of process management in logistic firm**

## **Summary**

The diploma thesis deals with the topic of process management. The goal of the thesis is to identify the processes in given firm using the graphic process map. Process mapping is performed through several methods – participation in mapping processes, observation and one-to-one interviews.

The practical part of the thesis contains situation analysis. PEST analysis is used to describe the macro environment, defining the political, economical, social and technological environment in the Czech Republic. In terms of analysis of business area, the thesis deals with parcel logistics and e-commerce. In order to analyse the competition, the Porter's five forces analysis is applied. The analytical part also contains the SWOT analysis.

In the end of the thesis, the business process improvements are suggested by the author based on the conclusions of performed analyses.

**Keywords:** Process management, PEST analysis, parcel logistics, process, e-commerce, logistics, Porter's five forces analysis, SWOT analysis.

# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1. Cíl práce .....	12
2.2. Metodika .....	12
<b>3. Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1. Klíčové charakteristiky procesního managementu .....	13
3.1.1. Business Process Managementu (BPM).....	13
3.1.2. Vymezení pojmu proces .....	17
3.1.3. Procesní organizační struktura.....	21
3.1.4. Měření výkonnosti procesů.....	22
3.1.5. Mapování procesů.....	25
3.1.6. Porovnání procesního a funkčního přístupu .....	32
3.2. Metodický přístup k zavádění procesního managementu .....	33
3.2.1. Vytvoření vize a stanovení cílů .....	34
3.2.2. Benchmarking a definování úspěchu .....	35
3.2.3. Inovace podnikových procesů .....	35
3.2.4. Transformace organizace .....	36
3.2.5. Monitorování a neustále zlepšování nových procesů .....	36
<b>4. Vlastní práce .....</b>	<b>37</b>
4.1. Představení společnosti Balíčkovo.....	37
4.1.1. Produktové portfolio .....	38
4.1.2. Organizační struktura.....	41
4.2. Situační analýza .....	41
4.2.1. PEST .....	45
4.2.2. Porterova analýza pěti sil.....	50
4.2.3. Nové trendy.....	54
4.3. Analýza současného stavu společnosti.....	55
4.3.1. SWOT analýza.....	55
4.3.2. Identifikace firemních procesů .....	59
4.4. Analýza vybraných procesů .....	60
4.4.1. Proces – nová pobočka .....	61
4.4.2. Proces – zpracování zásilky.....	62
4.4.3. Proces - dohledávání nedoručené zásilky .....	64
<b>5. Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>66</b>
5.1. Proces – Nová pobočka.....	66
5.2. Proces – zpracování zásilek .....	67

5.3. Proces – dohledávání nedoručených zásilek .....	67
5.4. Inovační proces .....	68
<b>6. Závěr.....</b>	<b>69</b>
<b>7. Seznam literatury a použitých zdrojů .....</b>	<b>71</b>
<b>8. Seznam příloh .....</b>	<b>74</b>
<b>9. Přílohy .....</b>	<b>75</b>

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Základní schéma podnikového procesu .....	18
Obrázek 2: Model procesu SIPOC.....	24
Obrázek 3: Vývojový diagram.....	30
Obrázek 4: Základní tvary ve vývojových diagramech .....	30
Obrázek 5: Swimlane diagram.....	31
Obrázek 6: Procesní tabulka .....	31
Obrázek 7: Používání internetu a smartphonů ve světě.....	42
Obrázek 8: TOP 12 zemí v tempu růstu tržeb B2C e-commerce .....	42
Obrázek 9: Vývoj HDP a průměrná roční míra inflace v rocích 2011-2015 .....	48
Obrázek 10: Vývoj kurzu EUR / CZK za posledních 5 let.....	49

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Porovnání vývojových stádií procesního managementu .....	17
Tabulka 2: Porovnání procesně a funkčně zaměření organizace .....	33
Tabulka 3: Počet poboček v ČR a SR v průběhu roků 2011-2016 .....	39
Tabulka 4: GE matice .....	40
Tabulka 5: Prognóza vývoje HDP a inflace v rocích 2016 - 2018 .....	48
Tabulka 6: Ohodnocení konkurenčních sil .....	53
Tabulka 7: Analýza silných a slabých stránek společnosti Balíčkovo .....	55
Tabulka 8: Analýza příležitostí.....	57
Tabulka 9: Analýza hrozeb .....	58

### **Seznam grafů**

Graf 1: Množství vydaných zásilek po měsících zařazených podle času vydání .....	45
Graf 2: Množství vydaných zásilek po dnech zařazených podle času vydání.....	45
Graf 3: Tržby v odvětví poštovních a kurýrních služeb v rocích 2005-2015 .....	51
Graf 4: Využití dopravců z pohledu e-shopů.....	52
Graf 5: Vývoj ceny benzínu, nafty, aktuální cena .....	59

## **Seznam zkratek**

API - Application Programming Interface - rozhraní pro programování aplikací

APEK - Asociace pro elektronickou komerci CMM - Capability Maturity Model

CRM - Customer Relationship Management

CSV - Comma Separated Value - hodnoty oddělené čárkou

ERP - Enterprise Resource Planning IS - Informační systém

PDCA - Plan, Do, Check, Act

TPS - Toyota Production System

TQM - Total Quality Management

# 1. Úvod

Procesy jsou přirozenou součástí každého podniku. Bez ohledu na to, jaký přístup vedení společnost preferuje, každá z nich by měla dobře znát procesy, které v ní probíhají. Z pohledu pracovníka se může zdát, že to co dělá, není proces, ale jde pouze o jakousi činnost. Z firemního hlediska je však v konečném důsledku každá činnost součástí většího celku - skupiny činností - procesů. Uvědomění si tohoto faktu a cílené řízení procesů může pomoci firmě a jednotlivcům v ní k dosahování vyšší efektivity a hospodárnosti.

Kapitoly v prvním ze dvou hlavních celků práce jsou věnovány teoretickému výkladu procesního managementu, přičemž v první z nich čtenář najde stručnou historii tohoto manažerského přístupu, vysvětlení základního souvisejícího pojmového aparátu a propojení na organizační strukturu společnosti. Jádrem kapitoly jsou samotné procesy. Čtenář má možnost porovnat několik uvedených definičních vymezení a nahlédnout na postupy a nástroje využívané k mapování a hodnocení výkonnosti procesů. V závěru první podkapitoly je přehledně shrnut rozdíl mezi funkčně orientovanou a procesně orientovanou organizací.

Druhá podkapitola přibližuje jednotlivé fáze zavádění procesního přístupu, od prvotního vytváření vize a cílů plánované změny až po monitoring již implementovaných změn. Nedílnou součástí celé proměny je i následné neustálé zlepšování monitorovaných procesů. Zkvalitnění má dlouhodobý charakter a vyžaduje si transformaci celé firmy, a to především zaměstnanců. Ti se musí sžít s nově vytvořeným inovativním charakterem firmy, který se v ideálním případě stane přirozenou součástí firemní kultury.

V čtvrté kapitole si představíme logistickou firmu, na které prakticky uplatníme teoretické poznatky získané při tvorbě předchozích kapitol. V současné době je vybraná firma funkčně uspořádaná. Autorka práce se domnívá, že toto uspořádání je neefektivní a vidí v pochopení a využívání procesního přístupu potenciální přínos pro danou logistickou společnost. Ve společnosti jsou prováděny určité opakované procesy, avšak nejsou dosud zdokumentovány a cílevědomě řízeny.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1. Cíl práce**

Cílem práce je identifikace probíhajících firemních procesů, vytvoření procesní mapy a návrh toho, jak využít prvky a nástroje procesního managementu při vedení společnosti. Podpůrnými cíli je navržení metrik procesů a jejich zdrojového zajištění.

### **2.2. Metodika**

Za účelem vytvoření teoretické části práce byla vypracována tzv. literární rešerše zvoleného tématu. Shromáždění a nastudování vybraných zdrojů je předpokladem pro vytvoření přehledu o stavu poznání v daném oboru a v rámci daného tématu.<sup>1</sup> V případě této práce se tedy jedná o poznatky z oblasti procesního managementu. Předpokladem pro správné vypracování rešerše byl výběr odborných termínů z dané oblasti, na základě kterých bylo provedeno vyhledávání a výběr informačních zdrojů. Získané výsledky byly posouzeny z hlediska relevance k popisovanému tématu.

V úvodu praktické části byla na popis makroprostředí využita PEST analýza, jejíž součástí je definice politické, ekonomické, sociální a technologické situace v ČR související s popisovaným odvětvím. V rámci analytické části byla dále využita analýza vnitřního a vnějšího prostředí SWOT a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Při mapování procesů v praktické části práce autorka využila kombinaci několika metod. Informace použité při modelování procesů byly pořízeny v rámci vlastní zkušenosti, kdy byla autorka přímým účastníkem mapovaných procesů a měla možnost probíhající procesy pasivně pozorovat. V rámci získávání potřebných dat proběhly one-to-one (tj. jeden na jednoho) rozhovory s členy pracovních skupin podílejících se na provádění procesů. Součástí mapování bylo i přezkoumání poskytnuté formální i neformální dokumentace související s procesy.

Výsledkem syntézy dostupných teoretických poznatků a nabytých poznatků o fungování společnosti jsou procesní mapy, návrhy ke zlepšení současných procesů a vyvozené závěry.

---

<sup>1</sup> ÚSTŘEDNÍ KNIHOVNA. *ÚK ČVUT*. [online]. © 2010 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://knihovna.cvut.cz/sluzby/reserse/co-je-reserse.html>

### 3. Teoretická východiska

#### 3.1. Klíčové charakteristiky procesního managementu

Vývoj teorie managementu a také manažerské praxe byl výrazně ovlivněn zavedením procesního přístupu k řízení organizace. Procesy tvoří přirozenou součást podniků a bez nich by ani jeden z nich nemohl fungovat. Procesní řízení je soubor činností zaměřených na plánování a sledování výkonnosti procesů.<sup>2</sup> Využívá se především v souvislosti s podnikovými a výrobními procesy, ale jeho uplatnění lze nalézt také v jiných oblastech. Jeho účelem je definovat, vizualizovat, měřit, kontrolovat, spravovat a zlepšovat procesy s cílem splnit požadavky zákazníků spolu s tvořením zisku a to pomocí aplikace znalostí, dovedností, nástrojů, různých technik a systémů.<sup>3</sup> Dle Vebra, má procesní řízení 4 základní úkoly: identifikace procesů, nové definování procesů, zajištění stability procesů a navození atmosféry zlepšování procesů. I když procesní management vystupuje jako samostatný druh řízení, je výrazně propojen s dalšími druhy a jeho prvky a praktiky mohou být jejich součástí.

Pojem management procesů resp. Business Process Management se začal výrazně používat na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století, kdy vyšla významná publikace M. Hammera a J. Champyho s názvem Reengineering - Radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. K zájmu a rozšiřování tohoto přístupu řízení dopomohl enormní rozvoj informačních systémů a jejich zavádění do podniků. Nicméně jeho počátky sahají až do období Taylorismu na přelomu 19. a 20. století.

##### 3.1.1. Business Process Managementu (BPM)

Vývoj BPM probíhal ve třech hlavních vlnách. První vlna odstartovala začátkem 20. století a navazovala na Taylorovou teorii managementu. V tomto období k vývoji BPM přispěl také Henry Ford se svým inovativním pohledem na výrobní procesy.

---

<sup>2</sup> BECKER, Jörg, Martin KUGELER a Michael ROSEMAN. *Process management: a guide for the design of business processes*. 2003, s.86.

<sup>3</sup> The project management hut. PM Hut – an itoctopus project . [online]. © 2007-2016 [cit. 2016-03-02].

Dostupné z: <http://www.pmhut.com/people-process-and-performance-management-in-project-management>

V automobilovém průmyslu se však za průkopníka v procesním přístupu považuje firma Toyota se svou filozofií úplné eliminace jakéhokoliv druhu odpadu. Toyota Production System (TPS), též označovaný jako štíhlý výrobní systém, je založen na dvou konceptech<sup>4</sup>:

1. **Jidoka** - zvýraznění / vizualizace problémů - ve volném překladu lze také přeložit jako automatizace s lidským rozměrem. "Principem systému Jidoka je přenést kontrolní činnost (činnost nepřidávající hodnotu) z člověka na stroj."<sup>5</sup> Tento koncept by měl zajistit zabudování kvality během výrobního procesu.

2. **Just-in-Time** - zlepšení produktivity - v jednoduchosti řečeno dělat jen to, co je potřeba, když je to nutné a v množství, které je třeba.

V roce 1950, kdy se objevila první výpočetní technika, došlo k výraznému ovlivnění podnikových procesů a jejich řízení. Počítače a digitální komunikační struktury s sebou přinesly vlnu zvyšování konkurenceschopnosti. Podniky začaly čelit spoustě změn a jejich stále větší dynamice. Takto dynamické prostředí tlačilo management společností ke zkvalitňování svých výrobků a služeb. Jednou z cest jak dosáhnout zlepšení bylo právě propojení vhodných nástrojů v podobě nových technologií a podnikových procesů. Mnoho podniků se začalo soustředit na probíhající firemní procesy a na jejich průběžné zlepšování. Tento přístup se vyznačoval neustálým měřením procesů a z toho přirozeně plynoucími podněty na jejich zlepšování. V tomto období tedy lze hovořit o tzv. přirozeném procesním přístupu. Pro tento přístup jsou charakteristické následující kroky, které se cyklicky opakují:<sup>6</sup>

1. popis současného stavu procesu,
2. stanovení sledovaných metrik,
3. sledování provozu procesů,
4. měření provozu procesů,
5. návrh a implementace zlepšení.

Tímto způsobem podniky dosahovaly přírůstkové zlepšení. Vývoj technologií nadále postupoval a přinášel do podnikání nové možnosti. S příchodem internetu začátkem 90. let a

---

<sup>4</sup> Toyota Production System. *Toyota Motor Corporation*. [online]. © 1995-2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: [http://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/toyota\\_production\\_system/](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/)  
<sup>5</sup> IPA More Than Expected. *IPA Slovakia*. [online]. © 2012 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/jidoka>

<sup>6</sup> ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2007, s.16.

osvobozování a otevíráním světových trhů se zintenzivnil konkurenční boj mezi firmami, což vedlo k potřebě radikálnějšího zlepšení podnikových procesů. Málokterá firma se vyhnula tomuto trendu. Jedním z využívaných přístupů v tomto období byl reengineering podnikových procesů tzv. Business Process Reengineering (BPR). Je důležité si uvědomit, že Business Process Management úzce souvisí s Business Process reengineeringem, ale tyto dva pojmy nejsou totožné. V nejčistší a nejextrémnější podobě BPR se stávající podnikové procesy brali za nevyhovující a byly předurčeny k podstatné změně sahající až k jejich počátkům.

Tento rozsáhlý zásah do podnikových procesů si vyžadoval projektový přístup. BPR je možné zjednodušeně shrnout do následujících kroků:<sup>7</sup>

1. definice rozsahu projektu,
2. analýza potřeb a možností,
3. vytvoření nové soustavy procesů,
4. naplánování přechodu,
5. implementace.

Rozdílnost mezi průběžným zlepšováním a radikálním reengineeringem procesů je zřejmá. Už v druhé polovině 90. let došlo ke kritice a podezření z nesmyslnosti radikálnosti BPR. Druhá generace přístupu k procesním změnám poukázala na důležitost lidského faktoru při provedení změn. Dominantním představitelem této vlny byl prof. Gappmaier, který zavedl pojem uceleného přístupu k procesům tzv. Holistic Business Process Management. Tento přístup potlačoval drsné radikální technologické zaměření BPR, které bylo necitlivé vůči zaměstnancům. Naopak, do popředí postavil vyvážený lidsko-organizačně-technologický vývoj se zaměřením na spoluúčast zaměstnanců a zákazníků, který respektoval nehmotné psychologicko-sociální aspekty. Podle tohoto přístupu by měly změny probíhat v časovém rozmezí, které je přirozeně akceptovatelné zainteresovanými účastníky. Podle Gappmeiera je při realizaci změn třeba brát v úvahu i lidské potřeby (důvěra, bezpečnost, individuální hodnoty, dostatečná komunikace, porozumění) a uvažovat o reengineeringu v širších souvislostech. A to nejen v technickém pojetí, ale i z hlediska řízení znalostí či řízení rizik.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2007, s.19.

<sup>8</sup> ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2007, s.25.

Přes druhou generaci přístupu k procesním změnám a průlomové 90. léta jsme se dostali do 21. století, ve kterém podniky nevyhnutelně směřují k 3. vlně BPM. Jedním z klíčů vedoucích k úspěchu v globálním a komoditizujícím se světě je spolupráce. Její podstata spočívá v tom, že podniky realizují jen dokonale zvládnuté procesy, které následně dokážou propojit s partnery zvládajícími svůj podíl práce. Rychlost, jakou jsou partneři schopni spolupracovat a dodat vytvořenou hodnotu zákazníkovi, předurčuje jejich konkurenceschopnost. Aby tyto vazby mohly prakticky fungovat, musí se tomu přizpůsobit i informační systémy a technologie. Bez jejich podpory by nebylo možné neustále se přizpůsobovat zákazníkům, partnerům a měnícím se podmínkám okolního prostředí, proto můžeme hovořit o tzv. Computer-Aided Process Management. 3. vlna BPM tak představuje drastické zproduktivnění IT podpory podnikání a směřování k plné digitalizaci procesů.<sup>9</sup> Následující Tabulka 1 shrnuje několik základních rozdílů mezi jednotlivými vlnami vývoje procesního managementu. Následující Tabulka 1 shrnuje několik základních rozdílů mezi jednotlivými vlnami vývoje procesního managementu.

---

<sup>9</sup> ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 2007, s.170-171.

**Tabulka 1: Porovnání vývojových stádií procesního managementu**

Faktor	Zlepšování procesů (Kaizen)	Inovace procesů (reengineering)	3. vlna BPM
úroveň změny	Inkrementální	radikální	týká se celého životního cyklu
Interpretace "as is", "to be"	současný proces, nová vylepšená verze	starý proces, zcela nový proces-diskontinuita	žádná způsobilost BPM, způsobilost BPM
Frekvence změn	jednorázové nebo kontinuální změny	periodicky prováděné jednorázové změny	jednorázové, pravidelné, pokračující i evoluční
Potřebný čas	krátkodobý horizont	dlouhodobý horizont	v reálném čase
Participace	zdola nahoru	shora dolů	zdola nahoru i shora dolů
Typický rozsah působnosti	úzký, uvnitř funkce	široký, mezifunkční	všechny procesy v rámci hodnotového řetězce
Horizont	minulost a současnost	budoucnost	minulost, současnost i budoucnost
Riziko	mírné	vysoké	nízké
Primární umožňující nástroj	statistická regulace	informační technologie	procesní technologie
Nástroje	off-line	-	on-line
Zapojení odborníci	odvětvoví specialisté	všestranní pracovníci v oblasti businessu	procesní inženýři a všichni zaměstnanci
Práce	praxe, zkušenosti	procesní	procesní praxe, zkušenost
Cesta k realizaci	kulturní změna	kulturní i strukturální změna	matematický základ, procesní tech. Standardy

Zdroj: (Šmída, Filip, 2007), úprava: autorka

### 3.1.2. Vymezení pojmu proces

Základem a centrem pozornosti procesního přístupu jsou podnikové procesy, které lze chápat jako "objektivní přirozenou posloupnost činností konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách".<sup>10</sup>

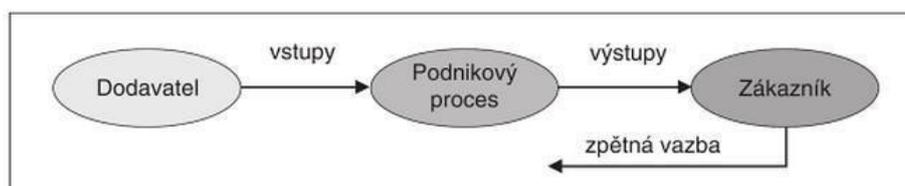
Dalším autorem jedné z mnoha definic procesu je Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization), která ve své normě řady ISO 9000

<sup>10</sup> ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 2012, s.15.

specifikuje proces jako "soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstup na výstupy".<sup>11</sup>

Trojici vybraných definic zakončíme nejkonkrétnější a nejobsáhlejší z nich, vymezením které je proces chápán jako organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a / nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary, jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikové proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejich výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.<sup>12</sup> Na závěr si ještě doplníme základní schéma podnikového procesu viz Obrázek 1.

**Obrázek 1: Základní schéma podnikového procesu**



Zdroj: (ŘEPA, 2012)

I když na ukázkou byly uvedeny pouze tři definice, je zřejmé, že existuje mnoho stručných i obsáhlejších výkladů procesů. Bez ohledu na to, ke které z definic se přikloníme, jde o logický sled činností, které v konečném důsledku mají za účel vytvářet hodnotu pro zákazníka.

### **Charakteristickými prvky jednotlivých procesů jsou:**

- **vlastník procesu** - řídicí složka odpovědná za řízení a rozvoj procesu, koordinaci subprocesů a činností v rámci svěřeného procesu, kontrolu fungování a výstupů. Každému vlastníkovvi procesu přísluší tzv. kompetenční profil<sup>13</sup>, který si je dobré předem vymezit. Mezi jeho obvyklé povinnosti patří:
  - průběžné sledování a sběr podnětů týkajících se změn výkonu procesů, včetně navrhování jejich optimalizace,

<sup>11</sup> ISO. *ISO/TC 176/SC 2/N 544R3*. [online]. © ISO 2008 – All rights reserved [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: [http://www.iso.org/iso/04\\_concept\\_and\\_use\\_of\\_the\\_process\\_approach\\_for\\_management\\_systems.pdf](http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf).

<sup>12</sup> ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 2007, s.26.

<sup>13</sup> Kompetenční profil lze chápat jako soubor pravomocí / povinností a vymezení okruhu působnosti v rámci dané pozice.

- hodnocení požadavků na změnu vlastněných procesů (obvykle přicházejí od vykonavatelů procesů, kteří na pravidelné bázi poskytují vlastníkovvi hodnoty příslušných ukazatelů specifikovaných pro daný proces),
  - odpovědnost za trvalé zlepšování procesů,
  - zajišťování metodické podpory a školení pro vykonavatelů procesu apod.,
- **vstup** - v materiální, informační či smíšené podobě dodán externím dodavatelům nebo interním dodavatelem ve smyslu výstupu jiného interního procesu,
  - **výstup** - hodnotný pro odběratele, tedy zákazníka, který si výrobek / službu objednal nebo pro další interní proces, ve kterém představuje vstup,
  - **zdroje a náklady na proces** - realizace procesu vyvolává spotřebu zdrojů a tím i náklady,
  - **čas potřebný k realizaci procesu** - mimo hospodárnost a účelnost je třeba dbát i na časovou dimenzi sdružených činností,
  - **informační zabezpečení procesu** - zvolené data, která jsou patřičně shromažďování, zpracované a používané k řízení procesů,
  - **vnitřní organizační struktura** - měla by splňovat požadavky přirozenosti, jednoduchosti, komprese aktivit a pod.<sup>14</sup>

Procesy je dále možné členit na činnosti, úkoly nebo aktivity a ty je možné definovat jako "měřitelné jednotky práce, jejichž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu". Jedná se o nejmenší měřitelné jednotky práce, přičemž každá má zpravidla své určité trvání, logickou souvislost s dalšími činnostmi v rámci procesu a přiřazené zdroje, které spotřebovává. Vymezení jednotlivých činností závisí na požadované míře podrobnosti. *"Většina odborníků se přiklání k pravidlu "1-1-1", tedy za jednotku činnosti považují to, co v rámci procesu udělá jedna osoba, na jednom místě, za jeden logický časový úsek."* Čím nižší je požadovaná míra podrobnosti, tím více úkonů se zvykne kumulovat do jedné činnosti.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, s.572-574.

<sup>15</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011, s.17.

## Dělení procesů

Základní kostrou procesů v organizaci je produkční proces, který prochází skrz celou organizaci. Nejpoužívanějšími kritérii dělení procesů jsou tedy zákazník (klient firmy, zaměstnanec, manažer, jiný stakeholder) a přidaná hodnota, kterou mu přinášejí. Rozlišujeme 3 základní typy<sup>16</sup>:

- **hlavní procesy** - jsou zaměřeny na cílového zákazníka společnosti a jejich výstupem je hodnota resp. výrobek nebo služba,
- **podpůrné procesy** - jsou všechny procesy, jejichž cílem je zajistit fungování hlavních procesů a organizace jako celku,
- **řídící procesy** - jsou činnosti a procesy, které dotvářejí, plánují, řídí, koordinují a kontrolují všechno ostatní.

## Úroveň řízení procesů

Míra řízení procesů se liší od organizace k organizaci. Situace, kdy ve společnosti procesy fungují a dochází k jejich samovolnému zlepšování, může nastat díky dobře nastavenému, podobně myslícímu a vhodně složenému týmu, jehož práce je podporována dobře fungujícími technologiemi. Lidé a technologie jsou prvky nejvíce ovlivňující funkčnost procesů. Základem manažerské práce je tedy vhodný výběr těchto dvou základních prvků, jejich organizování a kombinování do procesní organizační struktury za účelem zajištění efektivního fungování společnosti. Dennodenní součástí práce manažera je jejich koordinace a schopnost průběžně jednotlivé činnosti a procesy zlepšovat. Přestože klíčovou roli zastává manažer, podněty na zlepšení mohou vycházet od pracovníků na všech pozicích.

Úrovně řízení procesů velmi přehledně popisuje tzv. **model zralosti** (z anglického CMM = Capability Maturity Model).<sup>17</sup> Jde o šestistupňové hodnocení vyspělosti procesů v organizaci. Původně byl vyvinut pro hodnocení zralosti vývoje softwaru

---

<sup>16</sup> Podnikator.cz . *Podnikové procesy*. [online]. 14.1.2015 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16449/Podnikove-procesy>

<sup>17</sup> Managementmania.com. *Řízení procesů (Process Management)*. [online]. 27.1.2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

Carnegie Mellon University, který jednotlivé stupně dělí následovně:

- **stupeň 0** - neexistující řízení: procesy a jejich řízení jsou zcela chaotické,
- **stupeň 1** - počáteční (initial): procesy jsou realizovány ad hoc (za určitým účelem),
- **stupeň 2** - opakované (repeatable): dodržuje se určitá nezbytná kázání na provádění základních opakovaných procesů,
- **stupeň 3** - definováno (defined): procesy v organizaci jsou zdokumentovány,
- **stupeň 4** - řízené (managed): procesy jsou řízeny a měří se jejich výkonnost pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI = key performance indicators),
- **stupeň 5** - optimalizované (optimized): procesy jsou trvale vylepšovány za existence inovačního cyklu týkajícího se nejen procesů, ale i samotného řízení.

### 3.1.3. Procesní organizační struktura

Podnikové procesy jsou úzce spjaty s organizační strukturou podniku. Tzv. procesní struktury<sup>18</sup> představují praktickou aplikaci procesního přístupu přenesenou na organizační strukturu firmy, jejíž změna je častokrát radikální a nezbytná. Množství nejednou složitě propojených procesů by mělo směřovat ke společnému firemnímu cíli. Avšak na rozdíl od funkčního uspořádání jsou rozhodujícími procesy a ne útvary. Jejich existence je podmíněna přínosem a efektivním zajišťováním realizace procesů vedoucích k vytyčeným cílům. Procesní struktura je většinou složitější, abstraktnější a méně rozpoznatelná. Jinými slovy, útvarem rozumíme určitou skupinu lidí, vybavenou určitými prostředky, nacházející se na určitém místě (kancelář, dílna, laboratoř apod.).<sup>19</sup> Na rozdíl od činnosti, která je méně uchopitelná, činnost je to, co tito lidé, případně stroje a zařízení jimi ovládané, provádějí. Toto dělení vytváří dojem, že útvary jsou jakousi statickou složkou a procesy dynamickou složkou organizace, tedy něčím jedinečným, neopakovatelným a měnícím se v čase. Ve skutečnosti však existují stabilní postupy provádění určitých procesů, takže mají svou "stabilní" strukturu.

---

<sup>18</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, s.148.

<sup>19</sup> Businessinfo.cz. Organizační struktura. [online]. 24.5.2011 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-struktura-2862.html#!&chapter=1>

Nedílnou součástí klasické útvarové struktury je pracovní místo obsazeno jedním člověkem. V procesní struktuře není míra podrobnosti takto jasně stanovená a při její volbě je nutné dbát na to, aby stanovená organizační struktura byla dostatečně specifická a zároveň ne příliš podrobná. Příliš mnoho rozlišovacích úrovní by mohlo vést k jejich nepřehlednosti. S odkazem se na teorii V. A. Graicunasa existuje maximální počet jedinců, s nimiž je jednotlivec schopen ve skupině navázat sociální vztah. Pro optimální fungování skupiny je třeba, aby existovaly vztahy mezi všemi jejími členy. Po překročení maximálního počtu přestává skupina fungovat jako celek a dělí se na další podskupiny, proto by se neměla skládat z více než 20 členů. Efektivní počet podřízených je podle jeho teorie 5 lidí, a tedy 100 sociálních vztahů.<sup>20</sup> V souvislosti s volbou organizační struktury je třeba také zvážit faktor času, aby jí definování bylo platné v delším časovém horizontu a pro všechny reálné nastávající situace.

#### **3.1.4. Měření výkonnosti procesů**

Měření procesů je účinné při identifikaci faktorů podílejících se na vzniku problémů, způsobujících snižování výkonnosti a kvality procesů. Na základě těchto měření a zjištění pak může dojít k jejich zlepšování. Nastavení vhodných metrik je klíčovým momentem, který má vliv na budoucí úspěch řízení procesů. Měření může probíhat v různých rovinách.

Mezi nejobvyklejší patří:

- **měření výsledků procesu** - soustřeďuje se na zákazníka a jeho chování po získání produktu, resp. služby (např. spokojenost zákazníka),
- **měření objemu výstupů** - kvantifikuje množství produktů / služeb ve fyzických nebo finančních jednotkách,
- **měření kvalitativních parametrů procesu** (např. Chybovost výrobků zjištěna výstupní kontrolou),
- **měření vlastních procesů** - zaměřuje se na systémů práce aktivity a jejich kvantifikaci a to v absolutním nebo relativním pojetí (např. Procentuální nárůst

---

<sup>20</sup> Nickols.us. *Span of Control: The Formulas of V. A. Graicunas*. [online]. 27.6.2015 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.nickols.us/graicunas.htm>

kapacity, pokles nebo nárůst určité vlastnosti procesu ve stanoveném bodě procesního toku).<sup>21</sup>

Prostřednictvím naměřených a nashromážděných dat mohou podniky sledovat účinnost implementovaných změn nebo samotné změny navrhovat. Aplikací matematických a statistických metod na vybraná data si podniky vytvářejí možnost získat cenné výstupy, které se dají dále využít při kontrole procesů, identifikaci příčin způsobujících rozdíl mezi jejich požadovanou a skutečnou výkonností apod.

Důležitým úkolem měření procesů je zajišťování podkladů pro informační systém tak jejich průběžné monitorování a korigování v každodenní praxi. Naměřené údaje, většinou stavy určité veličiny v různých časových okamžicích, slouží manažerům při řízení a dosahování strategických cílů podniku. Nastavený systém je důležitým prvkem při osvojování si principu trvalého zlepšování.

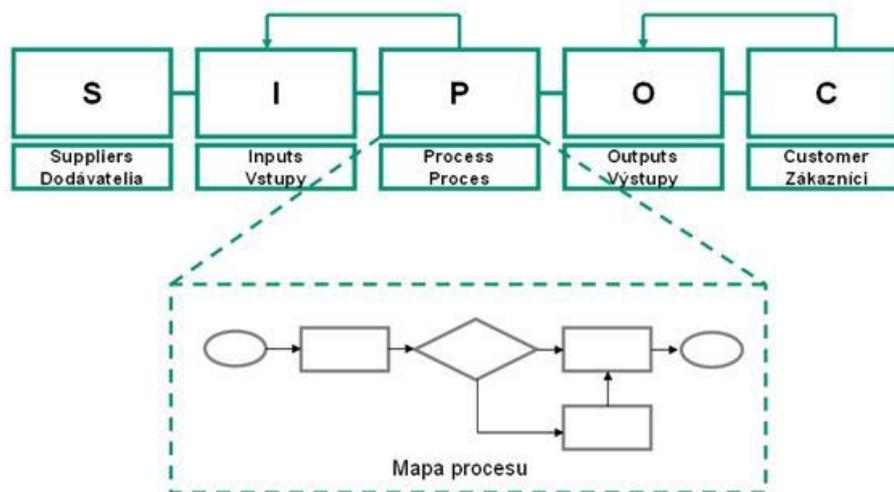
Při navrhování vhodného plánu měření výkonnosti procesů a za účelem dosažení jeho maximální efektivity a účinnosti je třeba dodržovat určitý sled kroků uvedených v následujících řádcích.

**Krok 1:** Volba údajů, které bude společnost potřebovat. Rozhodnutí je možné učinit na základě úsudku o povaze problému, jeho zařazení v rámci určité oblasti měření a zaměření (na kvalitu nebo výkonnost procesů). Oporou v tomto kroku může být také tzv. SIPOC diagram viz Obrázek 2, který objasňuje vztahy mezi vstupními a výstupními veličinami. Vybrané veličiny musí mít klíčový vztah k výkonnosti procesu nebo kvalitě jeho výstupu. Pokud to situace dovoluje, preferujeme dobře kvantifikovatelné veličiny před diskrétními popisnými veličinami typickými pro kvalitativní měření.

---

<sup>21</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011, s.119.

Obrázek 2: Model procesu SIPOC



Zdroj: (ipaczech, 2007)

**Krok 2:** Analýza a popis toho, jak budou zvolená měření reprezentovat vztahy mezi vstupními a výstupními prvky procesu.

**Krok 3:** Návrh operační definice jednotlivých měření. Podnik by si měl přesně specifikovat, co se bude měřit a jakými postupy se toto měření bude provádět.

**Krok 4:** Identifikace potřeb a rozsahu měření. V tomto kroku se jedná především o stanovení velikosti měřeného vzorku, periodicity měření, místa měření, zdrojů dat apod.

**Krok 5:** Identifikace podmínek měření. Jde hlavně o určení podmínek okolního prostředí a zajištění předpokladů pro kvalitu, správnost a spolehlivost měřících systémů. Při tvorbě vlastních měřících metod by společnost měla brát ohled na to, aby takto naměřené hodnoty byly<sup>22</sup>:

- **Správné** - vypovídající o stavové hodnotě, kterou máme v úmyslu zjišťovat.
- **Spolehlivé** - popisující stavovou hodnotu stále stejným způsobem a to v následujících polohách:
  - **přesnost**,
  - **opakovatelnost** - měření za stejných okolních podmínek by mělo vést k podobným resp. totožným hodnotám,
  - **reprodukovatelnost** - měření by nemělo záviset na tom, kdo ho provádí,
  - **linearita** - měření nabývá relativně stejné hodnoty v různých fázích nebo krajních hodnotách pásma měření,

<sup>22</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011, s.124.

- **stabilita** - použitím současně používaných metod v budoucnosti bychom měli dospět ke stejným hodnotám.

**Krok 6:** Návrh analytických metod a prověření jejich použitelnosti pro stanovené cíle měření. Zajištění vhodného místa pro uložení získaných dat a výsledků měření.

**Krok 7:** Návrh a tvorba pomůcek a potřebných nástrojů (návody, postupy, tabulky určené pro zápis výsledků pozorování a měření).

**Krok 8:** Instruktáž a zaškolení kompetentních osob a následná realizace samotného měření.

### 3.1.5. Mapování procesů

Aby procesy v podniku mohly být řízeny, musí být přesně zmapovány. Realizace procesů vyžaduje správné načasování a propojení různých činností resp. aktivit (transformačních, řídicích, administrativních, informačních atd.), které mohou probíhat v určité návaznosti nebo souběžně. Při jejich identifikaci je nutné rozlišit, zda se jedná o nový subjekt, a tedy projektování nového řídicího systému, nebo již fungující subjekt, ve kterém má dojít k zavedení procesního přístupu. V druhém případě je nutné nejprve analyzovat současný stav na bázi procesů - pochopit probíhající procesy a vazby mezi nimi a odhalit překážky bránící v jejich efektivním fungování. Východiskem jsou procesní mapy. V existujících organizacích je třeba věnovat pozornost tomu, aby se definované procesy nepřizpůsobovali funkční organizační struktuře, ale vycházely z logiky činností, které jsou součástí mapovaného procesu. Takto zmapované procesy by měly procházet skrz celou dosavadní organizační strukturu. U nových subjektů je třeba zvážit, jaké procesy musí probíhat pro její správné fungování a blíže je specifikovat a až následně navrhnout organizační strukturu respektující procesní princip.

V souvislosti s mapováním procesů je vhodné zmínit jednu z metod lean managementu<sup>23</sup>, kterou je mapování toku hodnot (Value stream mapping) nebo analýza hodnotového řetězce (Value stream mapping).

---

<sup>23</sup> Lean management - metoda řízení / filozofie fungování společnosti založena na principu trvalého zlepšování se ve všech oblastech (Lean produkce, Lean marketing, Lean administrátiva a další) a zamezení zbytečného plýtvání. Druhým principem Lean managementu je zaměření se na co nejlepší uspokojení zákazníka a to bez ohledu na způsob. Kořeny této metody jsou spojeny s Toyota Production System.

Tato metoda pomáhá při odhalení nedostatků a skrytých příčin plýtvání zdroji (čas, lidská práce, materiál, finanční a informační zdroje). Základem této metody je rozdělení činností z hlediska tvorby hodnoty. Hodnota může být chápána buď jako poměr mezi užitnými vlastnostmi produktu a náklady nebo jak to, za co je ochoten zaplatit zákazník. Dělení činností pak vypadá následovně:

- **činnosti přidávající hodnotu** - měly by vykazovat bezchybnost, je v zájmu zákazníka, aby byly provedeny, a jejich provedení je nezbytné pro dodání požadovaného produktu / služby,
- **činnosti nepřidávající hodnotu** - nevytvářejí hodnotu a neumožňují ani její tvorbu (např. Kontrola, manipulace apod.),
- **činnosti umožňující tvorbu hodnoty** - jedná se o podpůrné činnosti napomáhající efektivnějšímu a lepšímu provádění činností přidávajících hodnotu (např. Informační toky).<sup>24</sup>

Výsledným grafickým znázorněním procesu je mapa toku hodnot sloužící k jeho hlubšímu pochopení. Tok materiálu se zakresluje zleva doprava, tok informací naopak. Cílem metody je eliminace resp. redukce činností nepřidávajících hodnotu na minimální možnou hranici. Mapování toku hodnot se využívá převážně při plánování a řízení výrobních procesů, ale jeho využití je možné nalézt i při řešení projektů, ve službách, v logistice, v administrativě a dalších.

Důvody, proč mapovat procesy a vytvářet procesní mapy<sup>25</sup>:

- pomáhají kompetentním a odpovědným za vykonávání určité práce nabýt jednotné vyjadřování a posílit společné smýšlení:
  - ohledně práce, kterou vykonávají,
  - ohledně zlepšování práce v souvislosti s tím, co je hodnotné pro zákazníka;
- pomáhají pochopit jednotlivým členům pracovní skupiny celkový kontext, do kterého jejich práce zapadá a to v 3 základních směrech:

---

<sup>24</sup> CIE – Centre for industrial engineering. Value Stream Mapping – Mapování toku hodnot. [online]. 2013 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/value-stream-mapping-mapovani-toku-hodnot>

<sup>25</sup> DAMELIO, Robert. The Basics of process mapping. 2011, s. 31-33.

- tvorba hodnoty pro zákazníka,
  - návaznost a rámec vztahů existujících v průběhu procesu,
  - vztah k primárním procesům firmy, resp. čímž k nim přispívá proces, ve kterém je jednotlivec zařazen;
- dělají "pracovní architekturu" (její hranice, komponenty, funkce a vlastnosti) viditelnou a ta se následně stává:
    - spouštěčem pro zlepšování, měření, monitorování a provádění práce,
    - vzorem pro alternativní modely,
    - katalyzátorem pro přiřazení vlastníků procesů;
  - zlepšují komunikaci a porozumění v pracovní skupině zvýrazněním toho, čemu je třeba věnovat pozornost a proč;
  - kodifikují znalosti vztahující se k popisované práci. Takto využívaná procesní mapa může být jedním ze sady dokumentů, které popisují nejlepší praktiky provádění určité práce známé v určitém období. Spolu s dalšími dokumenty (popis procesů, seznam aktiv souvisejících s procesem atd.) jsou uloženy, udržovány a revidované pro potřeby vlastníka procesu nebo procesního manažera;
  - jsou základem pro uskutečňování změn v rámci procesů na podnikové úrovni:
    - poskytují kontext pro neustálé zlepšování procesů a jejich řízení,
    - objasňují důsledky lokálních změn na hlavní podnikové procesy,
    - zobrazují vztahy mezi jednotlivými procesy.

Kromě přínosů, které zmapování procesů přináší především pro pracovníky samotné a jejich rozvoj, může být společnost motivována k tomuto kroku v rámci jiných systematických a standardizovaných přístupů, jakými jsou například:

- management kvality (AS9100 Quality Management System, TQM),
- nasazení či rozvoj informačních technologií (ERP apod.),
- vývoj softwaru (CMM),
- proces neustálého zlepšování (benchmarking, Business Process Improvement,
- Six Sigma, Lean, TPS, Lean Six Sigma),
- Balanced Scorecard.

Pro úspěšné zmapování procesů a vytvoření procesní mapy potřebujeme získat znalosti o podnikových procesech. Existuje několik základních metod, kterými tak můžeme učinit<sup>26</sup>.

- **Vlastní zkušenost** - osoba, jejímž cílem je vytvořit procesní mapu, je přímým účastníkem mapovaných procesů. Výhodou této metody je rychlost vytvoření konceptu, ke kterému se mohou zainteresovaní následně vyjádřit. Nevýhodou je nepřímé zapojení spolupracovníků při tvorbě procesní mapy a tudíž absence týmové práce a sdíleného pochopení společné práce.
- **Rozhovory one-to-one** (resp. Jeden na jednoho) - tvůrce procesní mapy absolvuje několik individuálních rozhovorů s členy pracovní skupiny, dodavateli vstupů a odběrateli výstupů mapovaného procesu. Vytvořený koncept může v rámci ověřování jeho správnosti konzultovat se skupinou, od které byly potřebné informace získány. Validace může proběhnout opět one-to-one nebo skupinově, čímž se dostáváme k třetí metodě.
- **Skupinová tvorba** - podstatou této metody je shromáždění opodstatněné skupiny pracovníků, kteří se budou společně podílet na vytváření mapy na jednom místě. Tento postup však vyžaduje zkušeného moderátora. Moderátor musí usměrňovat konverzaci, sledovat a korigovat zapojení a interakci mezi jednotlivci ve skupině. Velkou výhodou této metody je právě zmíněná interakce mezi dodavateli, vykonavateli a odběrateli procesů (souhrnně označovaných jako vlastní pracovní skupina<sup>27</sup>). Doporučuje se, aby zúčastnění před samotnou diskusí odpozorovali celý pracovní postup, s jehož účastníky budou komunikovat.
- **Obsahová analýza / Přezkoumání dokumentace** - častokrát jsou v podnicích k dispozici formální či neformální dokumenty související s mapováním procesů nebo jejich částmi. Má praktický význam tyto dokumenty shromáždit a získat tak cenné informace, a to nejen za účelem mapování procesů. Zpřístupnění shromážděných

---

<sup>26</sup> Damelio, Robert. *The basics of process mapping*. 2011, s. 154

<sup>27</sup> Damelio, Robert. *The basics of process mapping*. 2nd edition. 2011, s.147.

informací a jejich správná interpretace v procesních souvislostech může výrazně obohatit vlastní pracovní skupinu.

- **Pozorování** - v jednoduchosti řečeno jít a prohlédnout si proces na vlastní oči. Nejen při této metodě je třeba vědět, jak vnímá hodnotu zákazník (koncový nebo určitého procesu) a na základě toho rozdělit činnosti na ty, které mu přinášejí a ty, které mu nepřinášejí hodnotu. Dále je nutné pochopit celkové i dílčí vztahy v procesech i mezi nimi.

Je zřejmé, že v praxi dochází ke kombinaci zmíněných metod. Po vstupu potřebných informací o procesu nastává čas na grafické znázornění mapovaných procesů. Pro tento krok bylo vyvinuto mnoho softwarových podpůrných nástrojů jako např. ARIS Business Architect, Adonis, MS Visio, Process Modeler, QPR Process Guide, iGrafx Business Process, CASEWISE Corporate Modeler, IBM Modeler a další. Pro znázornění podnikových procesů je možné využít analýzu struktury procesů, modifikované podoby vývojových diagramů, kaskádové mapy procesů nebo tabulky.<sup>28</sup>

### **Analýza struktury procesů**

Analýzou struktury procesů rozumíme hierarchicky navazující mapy procesů v podobě jednoduchých schémat zpracovávaných stále na vyšší úrovni podrobnosti za účelem poskytnutí detailních informací o konkrétním procesu a jeho zařazení do určitého prostředí.

### **Vývojové diagramy**

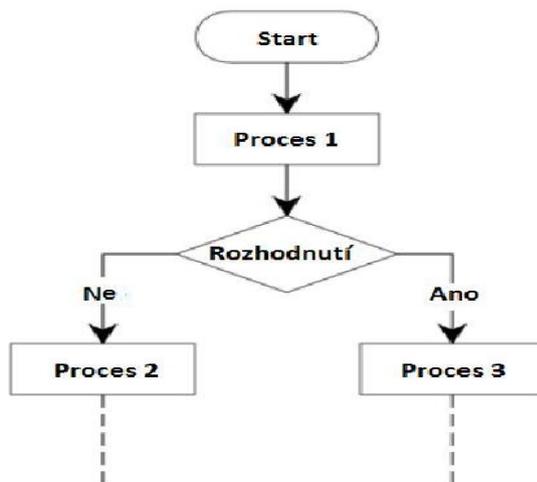
*"Vývojový diagram je grafické znázornění sledu činností použitých k vytvoření, vyrobení nebo poskytnutí konkrétního jedinečného výkonu<sup>29</sup>."* Při využití vývojových diagramů (Flowcharts) si je potřeba osvojit specifické symboly, které vymezuje norma ČSN ISO 5807 a jsou také součástí softwarových modelovacích programů, viz Obrázek 3 a Obrázek 4.

---

<sup>28</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, s. 576-579.

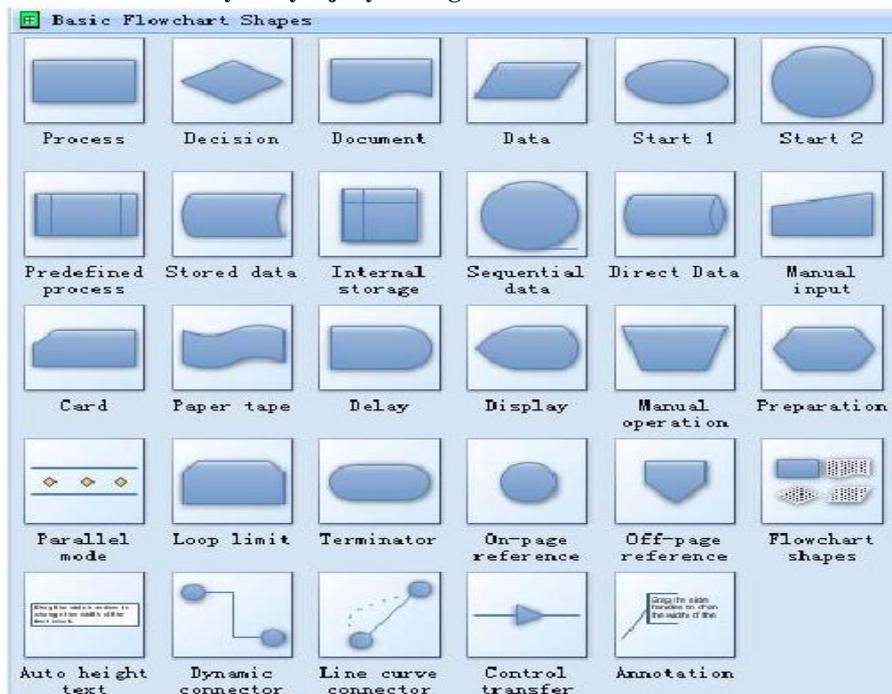
<sup>29</sup> Damelio, Robert. *The basics of process mapping*. 2011, s. 94.

Obrázek 3: Vývojový diagram



Zdroj: (grapholite,2016), úprava: autorka

Obrázek 4: Základní tvary ve vývojových diagramech

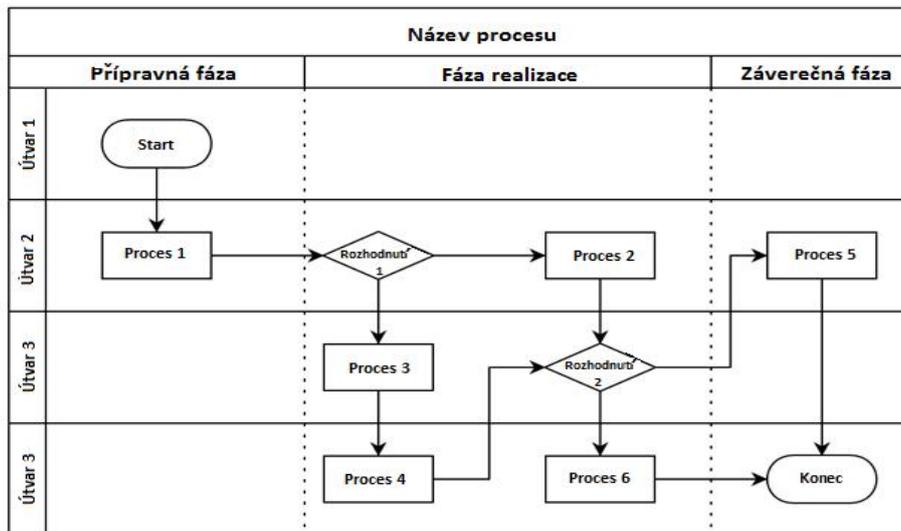


Zdroj: (edrawsoft, 2016)

### Swimlane diagram

V případě, že se diagram kvůli zpřehlednění rozdělí například na základě rolí, hovoříme o tzv. swimlane diagramu. Jednotlivé zóny odpovědnosti připomínají plavecké dráhy, jak je možné vidět na Obrázku 5.

Obrázek 5: Swimlane diagram



Zdroj: (grapholite, 2016), úprava: autorka

### Procesní tabulky

Poslední zmiňovanou formou zobrazení jsou procesní tabulky, viz Obrázek 6. Ty se využívají k přehlednému vymezení procesů, přičemž jednoduchost a přehlednost jsou nespornou výhodou této formy.

Obrázek 6: Procesní tabulka

Proces služby: kopírování			
1	Obsluha při pulte vyplní pracovní příkaz	●	➡
2	Pracovní příkaz je umístěný na čekací list	○	➡
3	Obsluha kopírky preberá a číta pracovní příkaz	○	➡
4	Presun k vhodnej kopírke	○	➡
5	Obsluha kopírky čaká na jej uvolnenie	○	➡
6	Obsluha kopírky vloží papier	●	➡
7	Obsluha kopírky nastaví kopírovací program	●	➡
8	Obsluha kopírky okopíruje a dokončí pracovní příkaz	●	➡
9	Obsluha kopírky skontroluje případné nezrovnalosti	○	➡
10	Kópie sú zaradené do určenej police v abecednom poradí	○	➡
11	Kópie čakajú na prevzatie	○	➡
12	Pokladník presúva kópie k zákazníkovi	○	➡
13	Pokladník ukončuje operáciu	●	➡
14	Pokladník uzatvára pracovní příkaz	●	➡

Actions	Summary
● Operácie	6
➡ Presuny	3
■ Kontroly	2
● Meškanie	3
▼ Uloženie, skladovanie	

Zdroj: (conceptdraw, 2016), překlad a úprava: autorka

Na závěr podkapitoly o mapování procesů se dá shrnout několik obecných doporučení:

- schéma by neměla přesahovat jednu stranu, aby byla přehledná a snadno interpretovatelná,
- zvolená míra podrobnosti by měla v ideálním případě zajistit max. 10 činností v rámci procesu (pokud by tomu tak nebylo, je vhodné zvážit rozdělení na menší celky),
- podrobnost popisu jednotlivých činností by měla být rovnocenně vyvážená,
- při definici činností je třeba volit výstižné vyjádření (obvykle sloveso a podstatné jméno),
- schémata by měly být srozumitelné nejen pro jejich tvůrce.

### 3.1.6. Porovnání procesního a funkčního přístupu

Existují tři základní přístupy k řízení činností a procesů v společnosti<sup>30</sup>:

**Funkční přístup** - byl definován v roce 1776 skotským filozofem a ekonomem Adamem Smithem. Vychází z tradiční dělby práce na základě specializace. Práce je dělena na co nejjednodušší úkony za účelem usnadnění jejího provádění, a to i nekvalifikovanou pracovní silou. Důraz je tedy kladen hlavně na jednoduchost jednotlivých činností. Tato dělba práce vede k rozdělení společnosti podle odbornosti na funkční organizační jednotky.

**Procesní přístup** - při tomto přístupu jsou v popředí činnosti a procesy propojené skrz celou organizaci. Důraz je kladen hlavně na opakované procesy. Oproti funkčnímu přístupu, který má spíše vertikální charakter, je procesní orientovaný více horizontálně. Jak již bylo zmíněno v úvodních kapitolách, tento přístup nabral na popularitě koncem 20. století spolu s příchodem pokročilejších komunikačních a informačních technologií.

**Projektový přístup** - využívá se při řízení projektů. Tento přístup je zaměřen na unikátní procesy a mnohdy je optimální řešení dokončeno až v procesu realizace projektu. Základním prvkem rozlišujícím procesní a projektový přístup je charakter procesů - opakované procesy u

---

<sup>30</sup> Management Mania. *Řízení procesů (Process Management)*. [online]. 27.01.2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

prvního zmíněného přístupu a jedinečné u druhého. V Tabulce 2 jsou shrnuty základní rozdíly mezi procesně a funkčně orientovanou organizací.

**Tabulka 2: Porovnání procesně a funkčně zaměření organizace**

Procesně orientovaná organizace	Funkčně orientovaná organizace
Chápe, že procesy výrazně přispívají k tvorbě hodnoty organizace a sú důležitým nástrojem při naplňování firemní strategie.	Neoceňuje naplno přínos, který procesy přinášejí organizaci a naplňování strategií.
Zahrnuje BPM do postupů řízení organizace.	Management procesů není její hlavním cílem.
Přijímá BPM strategii.	Podporuje různé BPM iniciativy.
Nejvyšší vedení společnosti se soustřeďuje na procesy (hlavně CEO, protože jde ostatním příkladem).	Chápe důležitost procesů jen z hlediska problémů, které způsobují.
Má jasnou představu o svých podnikových procesech.	Má dobře definovaný hodnotový řetězec, seznam procesů a subprocesů.
Rozumí dopadům a souvislostem mezi jednotlivými procesy.	Pravděpodobně má vytvořené nějaké nesofistikované procesní modely, které spolu nesouvisí a nejsou přepojené.
Organizační struktura reflektuje porozumění podnikovým procesům - jednak samotnou strukturu, jednak v návaznosti na přepojení funkčních a procesních odpovědností.	Organizační struktura je založená na funkčně rozdělených odděleních.

Zdroj: (John Jeston and Johan Nelis, 2011), překlad a úprava: autorka

### 3.2. Metodický přístup k zavádění procesního managementu

Změna formy řízení společnosti je významným krokem, který má dopad na celou společnost a její pracovníky. Proto je třeba dbát na volbu správné metodologie, která bude komplexní, efektivní, zároveň dostatečně flexibilní a schopná přizpůsobit se podmínkám konkrétní firmy. Zavádění procesního managementu charakterizuje 5 základních fází.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 2007, s. 110.

### 3.2.1. Vytvoření vize a stanovení cílů

První krok transformace podniku má zásadní význam. Vytvořením vize a stanovením kvantifikovatelných cílů, které chce firma pomocí transformace dosáhnout, se formování budoucnosti a dosahování úspěchů stává cílevědomou činností a není jen shodou okolností. Vize musí být dostatečně obecná, odvážná, vyvíjející tlak na dosažení vysokých cílů a v neposlední řadě komunikována. Pouze tak může vzbudit zájem pracovníků podílet se na její naplňování. Tvorba vize je obširný proces zahrnující analýzu současné strategie, zmapování podnikatelského prostředí, konkurence, různých okolních vlivů, ale i potřeb, očekávání, omezení, možností a schopností podniku.

Po stanovení vize a cílů je nezbytné zaměřit se na samotné procesy. Jejich analýzou zjistíme informace potřebné k identifikaci příležitostí ke zlepšení a poruch, které je třeba odstranit. Nicméně existují i takové, na které se při přeměně společnosti nebude třeba zaměřovat. Jedná se o tzv. outsourcované procesy<sup>32</sup>, kterými jsou převážně procesy, které nevytvářejí hodnotu (kontrola, schvalování, přeprava, čekání atd.)

Součástí první fáze je také vytvoření procesního týmu. Jeho členové musí být oproštěni od dosavadních povinností. Než začnou na přeměně pracovat, je jejich povinností získat znalosti z oblasti inovace procesů, reengineeringu a organizační transformace. Lidský faktor s sebou přináší riziko vzniku jedinečných problémů a i proto je pro tyto pracovníky nutné vytvořit nový systém odměňování a ukazatele výkonnosti.

Posledním krokem první fáze je vybudování celkové infrastruktury, která bude vytvářet podmínky pro zajištění hladkého průběhu programu změn. Budování infrastruktury obnáší zavedení postupů a standardů projektového managementu, vytvoření systému podávání zpráv o stavu projektu a začlenění metod zajišťování kvality.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> *Outsourcing - je nákladově efektivní způsob vyčlenění vedlejších činností podniku do rukou externího dodavatele zpravidla na základě podepsané smlouvy.*

<sup>33</sup> ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 2007, s. 120.

### 3.2.2. Benchmarking a definování úspěchu

Benchmarking má tři podoby - interní, externí a funkční. Jde o přezkoumání podnikatelských praktik. Výsledkem by mělo být porozumění fungování současných procesů a souvisejících problémů. Jedním z nejtěžších úkolů v tomto kroku je určení charakteristik, významu a hodnoty popisovaných procesů. Důležité je také zajistit transparentnost porovnávání praktik s konkurencí. Porovnávané data musí být získávány za stejných podmínek při dodržování stejných standardů. Na základě získaných informací by pak podnik měl být schopen identifikovat a zvolit si ty nejlepší praktiky.

Jak bylo uvedeno v úvodu kapitoly 3, procesní management úzce souvisí s informačními technologiemi, proto se v rámci této fáze vyhodnocuje také současný stav firemní IT, její zapojení v každodenním provozu apod. Součástí analyzování IT by mělo být i zmapování dostupných IT řešení na trhu a jejich nákladovost či možnosti získávání a použití relevantních dat.

### 3.2.3. Inovace podnikových procesů

Cílem inovace procesů je zvýšení jejich produktivity a eliminování činností, které nepřidávají hodnotu. Na základě stupně inovace rozlišujeme dva typy formování procesů, a to buď narovnání procesů nebo redesign procesů. Narovnávání procesů se soustřeďuje na stávající procesy, přičemž se snaží zvýšit jejich efektivnost různými korekcemi. Redesign procesů představuje zásadní změnu, opuštění starých procesů a organizační struktury, vypracování nových procesů a jejich implementaci.

Nejčastěji využívanými metodami na odstraňování poruch v procesech jsou:

- **teorie omezení** - zaměřená na úzká hrdla procesů a zvýšení výkonnosti,
- **teorie řad** - se zaměřením na hromadnou obsluhu a cílem eliminovat nespokojenost zákazníků,
- **teorie zásob** - soustřeďující se na velikost zásob a jejich rozložení s cílem jejich minimalizace při současné zachování dostupnosti,
- **teorie poruch** - orientovaná na poruchy a obnovu zařízení za účelem optimalizace preventivních zásahů.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 2007, s. 114.

### 3.2.4. Transformace organizace

Transformace organizace probíhá v několika směrech. Prvním z nich je transformace různých metod, postupů a procedur. Před jejich zavedením je nutné zajistit, aby měli požadovanou výkonnost. Dalším prvkem podléhajícím změně je organizační struktura. Stejně jako u procesů, může nastat přizpůsobení stávající struktury požadavkům obnovených procesů nebo její zcela nové navržení. Tak či onak, transformace organizační struktury vyžaduje plán řízení změn. Implementace změn, nových procesů a organizační struktury se neobejde bez odborného vedení a to nejen po technické stránce, ale i lidské. V této fázi hraje důležitou roli tzv. leadership. Jedna z mnoha definic ho popisuje jako *"proces sociálního vlivu, jehož prostřednictvím si je člověk schopen zajistit pomoc a podporu druhých při naplňování společného úkolu."*<sup>35</sup>

Lídrři zastávající vedoucí úlohu v inovačním procesu komunikují o probíhajících změnách s vrcholovým vedením, angažují a zmocňují zaměstnance a sami se neustále vzdělávají a inspirují.

### 3.2.5. Monitorování a neustále zlepšování nových procesů

V poslední fázi přichází na řad doladování inovačních procesů. Jejich systematickým sledováním podniky získávají cenné informace pro jejich další vylepšování. Nabyté znalosti mohou být přeneseny do jiných oblastí podniku a posloužit tak podniku jako celku.

Závěrečným krokem je vytvoření systému nikdy nekončícího monitoringu a nastavování nově implementovaných procesů a příslušných podpůrných struktur. I přesto, že každý projekt (i transformační) dospěje ke svému závěru, závazek inovace procesů, zvyšování efektivity a hodnoty organizace stejně jako přidané hodnoty pro zákazníky musí pokračovat.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> HR Forum. *iDNES.cz/Finance:Leadership: v personalistice běžně používané slovo, ale co vlastně znamená.* [online]. 30.6.2009 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/leadership-v-personalistiche-bezne-pouzivane-slovo-ale-co-vlastne-znamenava-1rm-/podnikani.aspx?c=A090521\\_175709\\_firmy\\_rady\\_sev](http://finance.idnes.cz/leadership-v-personalistiche-bezne-pouzivane-slovo-ale-co-vlastne-znamenava-1rm-/podnikani.aspx?c=A090521_175709_firmy_rady_sev)

<sup>36</sup> ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* 2007, s. 137.

## 4. Vlastní práce

Předchozí část práce byla věnována teoretickému výkladu procesního managementu. V následující části navážeme na tuto problematiku na praktickém příkladu, pro který byla vybrána česká logistická společnost Balíčkovo. Pro účely této diplomové práce bylo na žádost vedení společnosti použito fiktivní jméno.

### 4.1. Představení společnosti Balíčkovo

Společnost byla založena v roce 2008, kdy začala působit v oblasti e-commerce<sup>37</sup>. V roce 2011 společnost Balíčkovo rozšířila svou činnost o nové aktivity. Primárním cílem těchto aktivit bylo zajistit pro internetové obchody levnější způsob doručování zboží koncovému zákazníkovi prostřednictvím sítě výdejních míst po České a Slovenské republice. O rok později rozšířili své služby o doručování na adresu. Ve stejném roce bylo fungování firmy výrazně ovlivněno zavedením nového informačního systému, kterého součástí je například přehledný systém trasování založený na čárových kódech, a díky tomu, má zákazník neustále přehled o tom, kde se zásilka nachází a může si prodloužit bezplatně dobu úschovy. Také nabízí možnost reklamace přímo na výdejní pobočce.

Po dvou letech měla firma více než 100 poboček na území České a Slovenské republiky a rozhodla se růst do dalších zemí. V roce 2014 se firma Balíčkovo umístila na 9. místě z TOP 10 franchisových systémů v ČR. Na konci roku 2014 spustila firma Balíčkovo vedle klasických výdejních míst i projekt vlastních kamenných prodejen, ve kterých mohou vybrané eshopy část svého zboží vystavit a přímo prodávat. Svými službami usnadňuje internetovým obchodem doručování zásilek do Polska, Německa, Rakouska a Maďarska a od 15.9.2015 vstoupila i na trh do Rumunska. V současnosti ve společnosti pracuje kolem 150 zaměstnanců.

Klienti společnosti Balíčkovo jsou internetové obchody, pro které je finančně neúnosné nebo ekonomicky nevýhodné vybudovat si vlastní distribuční síť. E-shopy využívají služeb společnosti Balíčkovo jako jeden ze svých distribučních kanálů. Společnost je tedy jakýmsi mezičlánkem v distribučním řetězci mezi majiteli internetových obchodů a jejich koncovými zákazníky.

---

<sup>37</sup> E-commerce je označení pro všechny obchodní transakce realizované pomocí internetu a jiných elektronických prostředků. Je součástí tzv. e-business, tedy podnikání s podporou informačních technologií.

V roce 2012 se tržby společnosti přiblížili k 6 mil. Kč. O rok později 16,9 mil. Kč a v roce 2014 tržby výrazně stoupli a překročili hranici 42 mil. Kč. Firma Balíčkovo se stala úspěšnou firmou, se stabilním, více než dvojnásobným meziročním růstem a největší sítí výdejních míst v Slovenské a České republice. Roční obrat firmy se pohybuje na hranici 100 milionů korun. V posledních letech výrazně expanduje i do Evropy.

#### **4.1.1. Produktové portfolio**

Společnost Balíčkovo poskytuje různé logistické služby. Její primární činností je doručování zásilek koncovému zákazníkovi. Podle obchodních podmínek hodnota jedné zásilky nesmí přesáhnout 20 000 Kč. Společnost standardně doručuje zásilky, které nemají více než 5kg, max. však 10 kg. Minimální požadované rozměry zásilky jsou 10x7x1 cm. Maximální rozměry jsou limitovány Společnost součtem 3 stran, který dohromady nesmí přesáhnout 120 cm, přičemž délka jedné strany může být maximálně 70 cm. Všechny ostatní zásilky nesplňující požadované parametry jsou evidovány a účtovány jako tzv. nadrozměrné a jejich doručování je sjednáváno na základě individuální dohody.

#### **Doručování na výdejní místa**

Z více než 554 výdejních míst, které společnost nabízí k 1.3.2016, se v ČR nachází více než 80% z nich. Společnost spolupracuje s vlastníky různých obchodů, kteří na základě smlouvy poskytují logistické služby a stávají se tak pobočkami firmy Balíčkovo. Primárně se jedná o příjem, skladování a následný výdej zásilek. Zprostředkovaně se tak stávají odběrným místem pro koncového zákazníka, který si zboží objednal.

Pobočky jsou vybírány na základě různých kritérií. Důležitá je lokalizace s dobrou dostupností - bezproblémové parkování přímo na místě a bezbariérový přístup. Kromě externích faktorů se při hodnocení pobočky bere v úvahu vzhled interiéru a obchodníkům prodávaný sortiment. Pobočky musí být přístupné i rodičům s dětmi, a tomu musí odpovídat i sortiment obchodníka. Neposlední a nezbytnými kritérii jsou minimální prostor pro skladování (regál cca 1x2 m) a počítač s přístupem na internet.

První pobočka byla otevřena v Ostravě. Za první rok existence firmy bylo otevřeno dohromady 25 poboček. Převážná většina z nich na území České republiky. V následujícím

roce přibyl k firmě dvojnásobný počet poboček jako v tom předchozím. Rok 2013 byl přelomovým v překonání první stovky výdejních míst, avšak nejvýznamnějším z pohledu otevřených poboček byl rok 2014. Bylo otevřeno více než 160 poboček, přičemž počet výdejních míst v SR se téměř zdvojnásobil a počet výdejních míst v ČR se více než ztrojnásobil. Společnost Balíčkovo se přiblížila ke svému vytýčenému cíli, kterým je postupné pokrytí všech obcí nad 7 000 obyvatel. V půlce roku 2015 zvýšila společnost ambice a usiluje o pokrytí všech obcí nad 5 000 obyvatel. Dlouhodobým cílem je 1 000 výdejních míst v ČR. Počet zapojených eshopů k 1.3.2016 je 8 300. Růst poboček v ČR a SR je zaznamenán v Tabulce 3.

**Tabulka 3: Počet poboček v ČR a SR v průběhu roků 2011-2016**

Stav k	Česká republika	Slovenská republika	Počet poboček celkem	Absolutní meziroční nárůst	Relativní meziroční nárůst
1.1.2011	0	1	1	1	/
1.1.2012	17	8	25	24	25x
1.1.2013	61	17	78	53	3,1x
1.1.2014	89	27	116	38	1,5x
1.1.2015	228	52	280	164	2,4x
1.3.2016	453	81	534*	254	1,9x

\*celkový počet poboček je 554, Maďarsko 18, Německo 1, Polsko 1

Zdroj: (interní IS společnosti Balíčkovo, 2016), grafické zpracování: autorka

Klienti mohou své zásilky podávat na podacích místech (téměř všechny pobočky společnosti Balíčkovo). Po individuální dohodě a splnění určitých podmínek mohou být zásilky obchodníka pravidelně svážené přímo z jeho expedičního skladu.

### **Doručování na adresu zákazníka**

Společnost Balíčkovo ve spolupráci s externími dopravci nabízí služby doručení na adresu koncového zákazníka. Zásilky jsou internetovými obchody podávány, stejně jako u předchozí služby, na pobočkách společnosti (u vybraných klientů vyzvednutí v expedičním skladu).

### **Expresní večerní doručování**

Na rozdíl od předchozích dvou poskytovaných služeb, při kterých jsou zásilky standardně doručovány do druhého dne v České republice a D + 2<sup>38</sup> z ČR do SR a naopak, jsou expresní zásilky doručovány adresátům ještě v den podání při podání do 13:00. Kurýři doručují zásilky

<sup>38</sup> D jako den podání + x pracovních dnů.

mezi 18. a 21. hodinou po předchozím telefonickém kontaktování zákazníka. Při jeho opakovaném nezastižení se nedoručené balíky vracejí odesílateli. Tato služba je zatím poskytována pouze ve 4 vybraných městech (Praha, Brno, Ostrava a Bratislava). Podle interních statistik za poslední 2 roky se v průměru jedná o 3-4% z celkového počtu přepravených zásilek.

Klient má v systému možnost nastavit si jednu ze tří možností doručení:

1. vyzvednutí na zvolené pobočce,
2. doručování na zvolenou adresu na vyžádání, v opačném případě na pobočku,
3. pravidelné zasílání na zvolenou adresu jednou za týden nebo jednou za měsíc.

### **Analýza produktového portfolia**

Mezi 3 základní produktové kategorie společnosti Balíčkovo patří doručování na výdejní místa (pod které patří služba reklamační asistent), zasílání na adresu koncového zákazníka a večerní doručování kurýrem. Klíčovou službou je doručování na výdejní místa v rámci ČR, SR a od roku 2015 i na nově otevřené pobočku v Maďarsku a Rumunsku. Až 93% zásilek je doručovaných tímto způsobem, proto je tato služba hlavním zdrojem příjmů. Necelých 6,5% zásilek je doručovaných přímo na adresu. Zbývajících 0,5% je doručovaných prostřednictvím expresního kurýra.

**Tabulka 4: GE matice**

GE matice		Konkurenční síla		
		Velká	Střední	Malá
Atraktivita trhu	Vysoká			
	Střední			
	Nízká			

Zdroj: (interní IS společnosti Balíčkovo, 2016), grafické zpracování: autorka

Z analýzy produktového portfolia vyplývá, že společnost má silné postavení na trhu s doručováním na výdejní místa (v Tabulce 4 označeny žlutou barvou). Konkurenční výhodou

je hlavně nízká cena doručení. Je v zájmu společnost udržovat si tuto pozici a uvážlivě investovat do rozšiřování pobočkové sítě. Velký růstový potenciál je možné vidět v doručování na adresu (v Tabulce 4 označeny modrou barvou), přičemž je nutné ohlídat návratnost zprostředkovaných služeb. U poslední ze tří hlavních produktových kategorií (expresní kurýr v Tabulce 4 označený červenou barvou) je vnímána atraktivita trhu nižší z důvodu nízké návratnosti. Vysoké náklady na provoz této služby a tlak na cenu ze strany zákazníků způsobuje její pomalejší rozvoj. U prvních dvou produktových kategorií počet zásilek odpovídá průměru kruhů. Vzhledem k velkému nepoměru v zastoupení jednotlivých produktů byl podíl poslední služby v grafickém provedení šestinásobně zvětšen.

#### **4.1.2. Organizační struktura**

V současnosti společnost Balíčkovo preferuje funkční organizační strukturu. Hlavní sídlo společnosti se nachází v Praze. Součástí centrály je kromě administrativních oddělení i hlavní manipulační sklad (dále jen DEPO). V České republice jsou takové manipulační sklady čtyři - Praha, Brno, Ostrava a Olomouc. Na Slovensku má jedno DEPO v Bratislavě. Každý sklad obsluhuje pobočky ve své vymezené oblasti, v rámci které zajišťuje rozvoz a svoz zásilek. Zásilky putující mezi vymezenými oblastmi putují nejdřív mezi manipulačními sklady, z nichž jsou následně distribuovány na cílové pobočky. Řízení společnosti je centralizované a oblastní manažeři se zodpovídají pražské centrále. Organizační struktura společnosti je zobrazena v Příloze 6.

#### **4.2. Situační analýza**

V předchozím textu jsme uvedli, že společnost Balíčkovo je úzce spojena s internetovým obchodem (e-commerce), a proto se mu v následující podkapitole budeme věnovat. Popularita e-commerce je celosvětovým trendem. Na obrázku 7 můžeme vidět, že 2/3 lidí na celém světě používá internet<sup>39</sup>. Meziroční růst nakoupených produktů a služeb on-line meziročně vzrostl o 24%, viz Příloha 1. Světovým lídrem je USA, ale podle slov výkonného ředitele Asociace pro elektronickou komerci (APEK), Jana Vetýška, se očekává, že brzy první příčku obsadí Čína.

---

<sup>39</sup> SVOBODNÉ FÓRUM. *Podívejte se, jak lidé na světě používají internet a smartphony*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://svobodneforum.cz/prehledne-podivejte-se-jak-lide-na-svete-pouzivaji-internet-a-smartphony/screenshot-2016-03-14-13-20-25/>

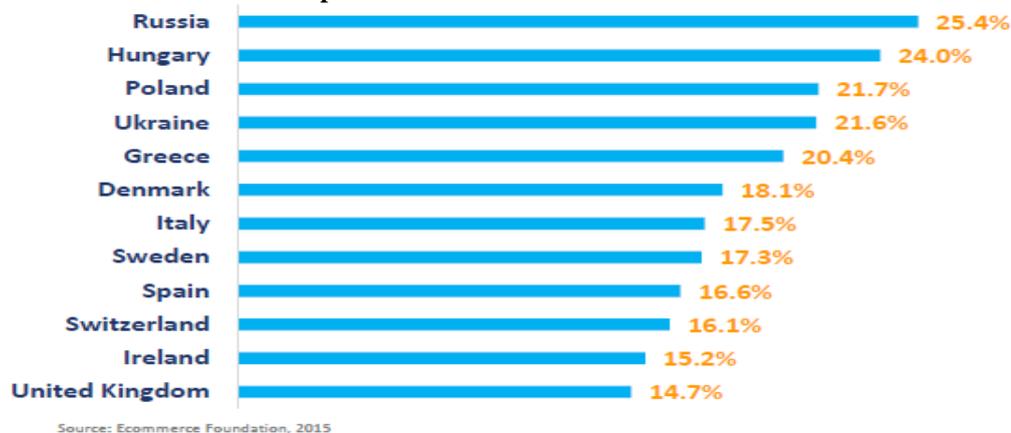
Na Evropu připadá téměř třetina celosvětového obrátu, přičemž lídry na našem kontinentu jsou Velká Británie a Německo. Čtyři uvedené země spolu s Japonskem uzavírají TOP 5 světové e-commerce. Na obrázku 8 můžeme vidět, že nejrychlejší tempo růstu tržeb dosáhlo Rusko, za ním Maďarsko a Polsko.

**Obrázek 7: Používání internetu a smartphonů ve světě**



Zdroj: (svobodneforum, 2016)

**Obrázek 8: TOP 12 zemí v tempu růstu tržeb B2C e-commerce**



Zdroj: (Adigital, 2015)

Současnou oblastí působnosti společnosti Balíčkovo jsou téměř všechny státy střední Evropy. V těchto státech má přes 77% obyvatel přístup k internetu. Více než polovina uživatelů internetu jej využívá i na nakupování. Z větší části jde o nákup produktů, v poměru ke službám je to zaokrouhleně 59:41 procentům. Vývoj e-commerce a statistiky poukazují na pozitivní situaci a možnost růstu pro dopravce, kteří zprostředkovávají logistické služby pro e-shopy. Viditelný rozvoj e-commerce napovídá, že stále více obchodů se přesouvá na internet. Podrobnější přehled střeoevropského internetového obchodu je uveden v infografice<sup>40</sup> v Příloze 2.

Česká republika patří mezi prvních 10 nejrychleji rostoucích evropských trhů v rámci e-commerce s průměrným růstem kolem 20% ročně za poslední 4 roky. Počet tuzemských e-shopů převyšuje ohromní číslo 36 800.<sup>41</sup> Společnost Balíčkovo spolupracuje z více než 8300 z nich. Nicméně není výjimkou, že jeden provozovatel jejich vlastní hned několik, takže počet unikátních odesílatelů není stejný. Začátkem tohoto roku proběhl pod vedením společnosti Acomware průzkum na vzorku 212 e-shopů a jeho závěry předpovídají pozitivní budoucnost i pro rok 2016, viz příloha 3. Hlavní závěry vyplývající z průzkumu:<sup>42</sup>

- za rok 2015 svůj obrat zvýšilo 77 % e-shopů, pokles se týkal jenom 10% z nich,
- v roce 2016 se předpokládá růst obrátů 84% eshopů,
- 32% eshopů se bude snažit v tomto roce o maximalizaci zisku (v roce 2015 to bylo jenom 16%), o vylepšení zákaznických služeb se bude v tomto roce snažit 47% eshopů a 46 % eshopů bude zlepšovat své marketingové aktivity,
- 72% eshopů plánuje v tomto roce zvýšit své investice do rozvoje o 10% a více, nejvíce se chystají investovat do marketingu, technologií nebo zkvalitňování služeb,
- v roce 2015 eshopy nejvíce investovaly do PPC reklamy a remarketingu, do zbožových srovnávačů, sociálních sítí, SEO a emailové komunikace, v roce 2016 se předpokládá prioritou investic do PPC a poroste význam SEO nebo emailingu,
- největší slabinou tuzemských eshopů je nedostatek kapitálu a úzký tým zaměstnanců,
- největší hrozby vnímané e-shopmi: zvyšování tlaku na snižování cen, posílení stávající konkurence, nároky zákazníků, nová konkurence, růst nákupů přes mobily,...

---

<sup>40</sup> Infografika - moderní forma vizualizace informací.

<sup>41</sup> E15 CZ. *Podíl e-shopů na maloobchodních tržbách letos stoupl na osm procent.* [online]. 28.12.2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://e-svet.e15.cz/internet/podil-e-shopu-na-maloobchodnich-trzbach-letos-stoupl-na-osm-procent-1258141>

Nesmíme zapomínat, že pod e-commerce nespádají výlučně jen internetové obchody, ale i různé obchodní řetězce se sítí kamenných prodejen, které provozují e-shop jako doplňkový způsob prodeje. V České republice tento způsob prodeje provozuje 67% obchodníků. Roční obrat firem přesáhl 430 miliard Kč.<sup>43</sup>

Prodej, nejen po internetu, se vyznačuje svou sezónností. Jednoznačně nejsilnějším měsícem je prosinec v předvánočním období, kdy jsou prodeje několikanásobně vyšší. Pro nákup vánočních dáreků využívá e-shopy většina internetové populace.

K vyššímu zatížení dochází už i v předchozích měsících, listopadu a říjnu. S tímto faktem musí logistická společnost Balíčkovo pracovat při plánování svých kapacit. Jedná se hlavně o dopravní, úložné a personální zajištění provozu. Naopak nejmenší počet prováděných transakcí je v lednu a únoru. Méně výrazné výkyvy je možné zaznamenat i v rámci týdne. Zákazníci si své zásilky vyzdvihují většinou ke konci týdne. Naopak, podle studie společnosti Acomware, si čeští spotřebitelé nejčastěji objednávají zboží z internetových obchodů v pondělí mezi 10. a 12. hodinou. Nejméně objednávají v sobotu. Tyto údaje vzešly z téměř ročního sledování 585 tisíc vyřízených objednávek u 18 významných českých e-shopů se souhrnným obratem kolem 940 mil. Kč.<sup>44</sup>

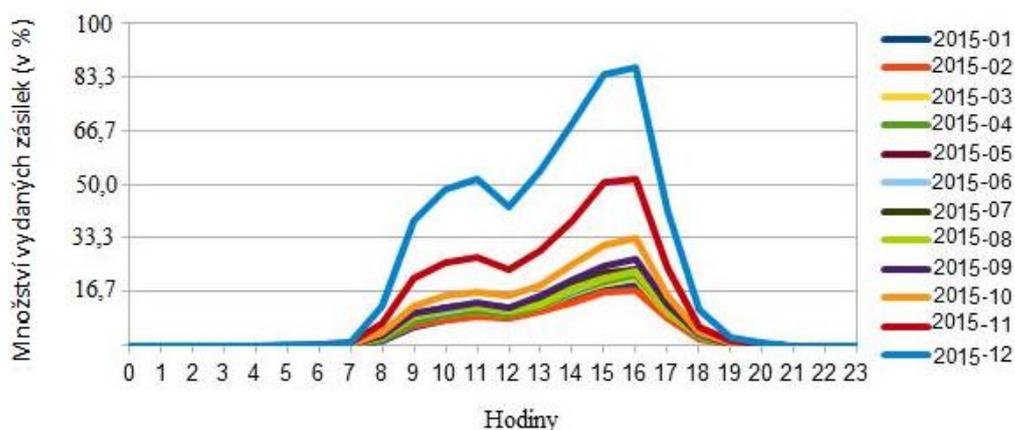
V následujících grafech (Graf 1 a Graf 2) můžeme jasně vidět zmíněnou sezónnost. Podle dohody se společností Balíčkovo a pro zachování podstaty grafu byly v grafech absolutní hodnoty vydaných zásilek převedeny na procenta. Pobočky společnosti Balíčkovo mají různou otevírací dobu, proto je výdej zásilek uskutečňován pouze během dne, převážně od pondělí do pátku. Menšina poboček má otevřeno i o víkendu.

---

43 ACOMWARE. Studie: Dvě třetiny řetězců už prodává i přes e-shop. [online]. Únor 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.acomware.cz/retail-2016/>

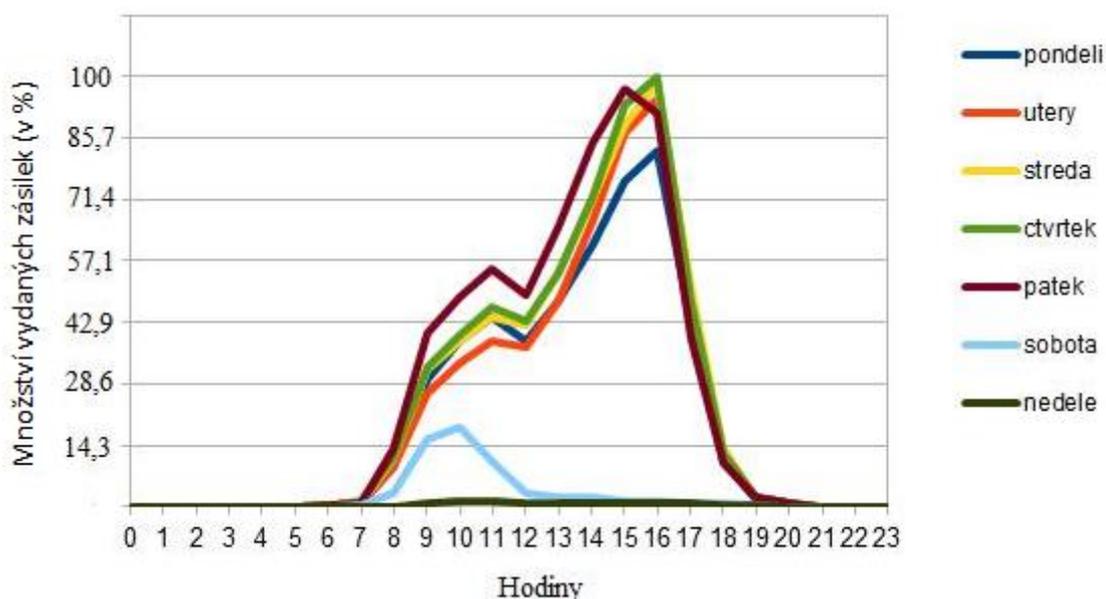
44 ACOMWARE. Studie: Češi nakupují na internetu nejčastěji v pondělí. [online]. 30. 6. 2014 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.acomware.cz/studie-cesi-nakupuji-na-internetu-nejcastěji-v-pondeli/>

**Graf 1: Množství vydaných zásilek po měsících zařazených podle času vydání**



Zdroj: (Interní IS společnosti Balíčkovo), grafické zpracování: autorka

**Graf 2: Množství vydaných zásilek po dnech zařazených podle času vydání**



Zdroj: (Interní IS společnosti Balíčkovo), grafické zpracování: autorka

#### 4.2.1. PEST

##### Politicko-právní prostředí

Jedním ze směřodných předpisů v oblasti balíkové dopravy na území České republiky je zákon č. 455/1991 Sb., O živnostenském podnikání (dále jen Živnostenský zákon). Zákon vymezuje zasilatelství, a to jak volnou živnost, při níž není nutné prokazovat odbornou či jinou způsobilost. Předmětem podnikání je zprostředkování (zakázky) přepravy a činností s tím spojených (uzavírání smluv o přepravě věcí na dohodnuté místo určení, obstarání

dokladů, zajištění naložení a uložení zásilky, doprovod zásilky apod.). Podmínky spolupráce jsou upravovány zasilatelskou smlouvou, ve které se zasilatel zavazuje příkazci, že za úplaty přepraví zásilku z jednoho místa na druhé. Zasilatelské služby jsou využívány většinou pro méně rozsáhlé zásilky s nižší hmotností. Není výjimkou, že zasilatelská společnost disponuje vlastními dopravními prostředky, tedy přepravu nejen obstarává, ale i sama provádí (v takovém případě vystupuje jako dopravce).<sup>45</sup>

Další oblastí Živnostenského zákona, která souvisí s činností společnosti Balíčkovo, jsou koncesované živnosti. Jedná se konkrétně o jeden z možných předmětů podnikání a to o silniční motorovou dopravu. Jde o souhrn činností, kterými se zajišťuje přeprava osob, věcí a zvířat silničními motorovými vozidly pro cizí potřebu, jak i přemísťování těchto vozidel po dálnicích, silnicích, místních komunikacích a volném terénu. Silniční motorová doprava nákladní může být vnitrostátní i mezinárodní a je dále členěna podle hmotnosti vozidla (do 3,5 t celkové hmotnosti včetně a nad 3,5 t).<sup>46</sup>

Česká republika se v roce 2004 stala členem Evropské unie, proto musí přijímat určitá související opatření. Vstup do EU s sebou přinesl zvýšení spotřební daně na pohonné hmoty, cigarety, LPG, lihoviny a vína. V oblasti daní také došlo k přeřazení vybraných položek ze snížené do základní sazby DPH, avšak finální dopad byl nižší, než ČNB očekávala. Významnou změnou v dopravě byla také revize tzv. silničních a železničních balíků v roce 2011, která navazovala na 3 vyhlášené nařízení Evropského parlamentu a Rady Evropské unie z roku 2009:

- Nařízení č. 1071/2009, kterým se stanoví společná pravidla týkající se závazných podmínek pro výkon povolání podnikatele v silniční dopravě,
- Nařízení č. 1072/2009 o společných pravidlech pro přístup na trh mezinárodní silniční dopravy,
- Nařízení č. 1073/2009 o společných pravidlech pro mezinárodní trh autokarové a autobusové dopravy a o změně nařízení (ES) č. 561/2006.

---

<sup>45</sup> Hospodářská komora České republiky. *Socr.cz. Oborová příručka pro živnost zasilatelství*. [online]. Červen 2009 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z:[http://www.socr.cz/file/276/05\\_zasilatelstvi.pdf](http://www.socr.cz/file/276/05_zasilatelstvi.pdf)

<sup>46</sup> Business.center.cz. *Obsahové náplně živností koncesovaných*. [online]. © 1998 – 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z:[http://business.center.cz/business/pravo/zivnost/koncesovane\\_zivnosti\\_obsah.aspx#cinnost7](http://business.center.cz/business/pravo/zivnost/koncesovane_zivnosti_obsah.aspx#cinnost7)

Došlo k propojení dopravy s politikou životního prostředí a přenesení některých environmentálních prvků.<sup>47</sup>

Před dvěma lety došlo k liberalizaci českého poštovního trhu. Od 1. ledna 2013 vstoupila v platnost novela zákona, která zrušila monopol České pošty na dodávání písemností do 50g pod cenou 18 Kč. Otevřel se tak trh pro alternativní operátory poštovních služeb ze soukromého sektoru. Při této příležitosti převzal Český telekomunikační úřad odpovědnost za vedení evidence těchto podnikatelů. Do roku 2013 byl zaveden režim oznamování na živnostenském úřadě.<sup>48</sup>

V živnostenském zákoně nebyly v nedávné době provedeny žádné změny, které by pozitivním či negativním způsobem výrazně ovlivňovali činnost společnosti. Po vstupu do EU došlo k úpravám daňových sazeb. Změny však předcházely založení společnosti, takže s upravenými sazbami musela kalkulovat již od počátku své existence. Novelizace zákona o poštovních službách otevřela dopravcům další možnosti na trhu C2C.

### **Ekonomické prostředí**

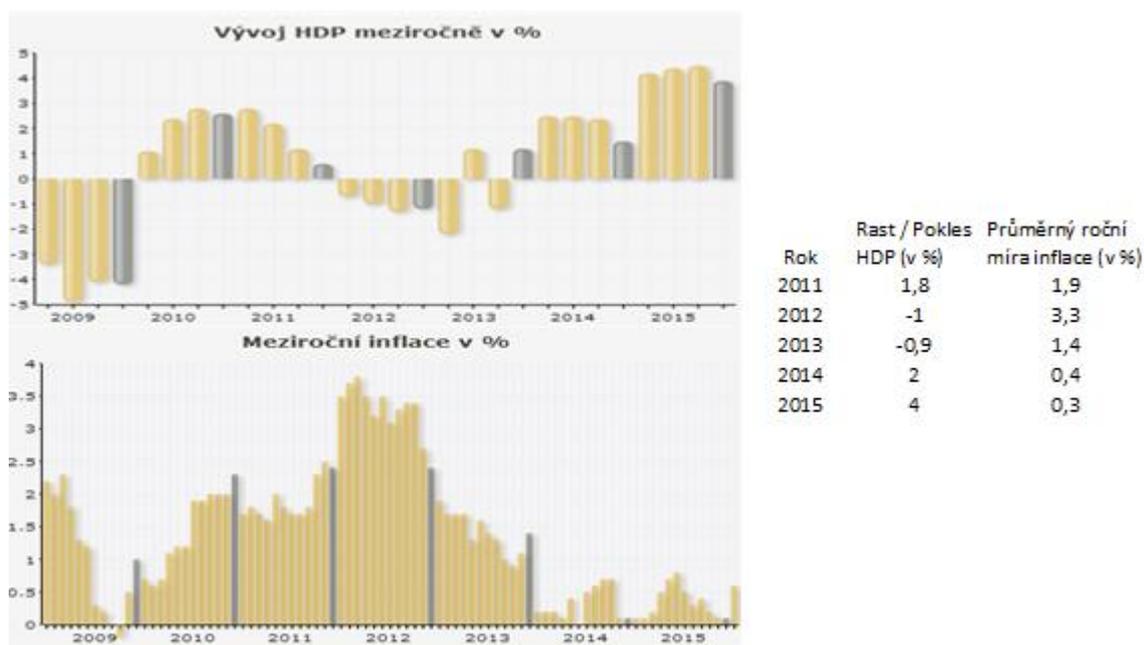
Hrubý domácí produkt v České republice začal v loňském roce po dvouletém poklesu opět stoupat, viz obrázek 7. V tabulce 5 můžeme vidět, že příznivé jsou i prognózy na tento a další rok, k čemuž přispěla nízká míra inflace, devalvace koruny a zvýšená zahraniční poptávka. Průměrná roční míra inflace za rok 2015 byla stanovena ve výši 0,3%. V následujícím období se očekává její zvýšení, což by mohlo negativně ovlivnit hodnotu peněz. Z toho také plyne, že by se v krátkém časovém horizontu znehodnotila výše mezd a zaměstnanci by za svou práci dostali reálně méně a byla by oslabena jejich kupní síla.

---

<sup>47</sup> EUR-Lex Přístup k právu Evropské unie. *NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES)* . [online]. 14.11.2009 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z:<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:300:0051:0071:CS:PDF>

<sup>48</sup> Český telekomunikační úřad. *Výroční zpráva 2013*. [online]. 2013 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z:[http://www.ctu.cz/cs/download/vyrocní\\_zpravy/vyrocní\\_zprava\\_ctu\\_2013\\_.pdf](http://www.ctu.cz/cs/download/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava_ctu_2013_.pdf)

**Obrázek 9: Vývoj HDP a průměrná roční míra inflace v letech 2011-2015**



Zdroj: (kurzy, 2016), (CZSO, 2016), vlastní zpracování

**Tabulka 5: Prognóza vývoje HDP a inflace v letech 2016 - 2018**

Ukazatel	Rok 2016 - predikce	Rok 2017 - výhled	Rok 2018 - výhled
HDP (ve stálých cenách)	2,4 až 3,2	2,4 až 3,2	2,0 až 3,0
Průměrná roční míra cenové inflace	0,3 až 1,1	1,0 až 2,4	1,5 až 2,5

Zdroj: (MPSV,2016), vlastní zpracování

Více než 85% transakcí současného obchodu společnosti Balíčkovo probíhá na českém trhu. Zbytek na trzích zahraničních. Druhým největším je slovenský trh, následně německý, maďarský, polský a rakouský. Jedním z faktorů, které ovlivňují ekonomické ukazatele zahraničního obchodu, je měnový kurz. Jde převážně o kurz eura, kterým se platí v 3 z vyjmenovaných zemí působnosti. Nedávné oslabení koruny, viz obrázek 8, přispívá k větší konkurenceschopnosti domácího zboží a vyšší poptávce ze zahraničí.

V rámci analýzy ekonomického prostředí jsme uvedli vyšší míru očekávané inflace. Aby nebyl překročen stanovený inflační cíl, lze předpokládat snížení úrokových sazeb, které by mohlo následně vést ke zvýšení spotřeby a investic.

Obrázek 10: Vývoj kurzu EUR / CZK za posledních 5 let



Zdroj: (kurzy, 2016)

Činnost společnosti Balíčkovo je z ekonomického hlediska v neposlední řadě ovlivněna daňovým systémem. Daňové zatížení na firmu doléhá v podobě daně z příjmu (V současnosti ve výši 19% právnické osoby a 15% fyzické osoby) či DPH (základní sazba 21%, snížená 15% resp. 10%).<sup>49</sup>

Po mzdách jsou v rozpočtu nejvýznamnějšími nákladovými položkami režijní náklady a náklady na pohonné hmoty. Do cen poskytovaných služeb se tedy promítá i vývoj pohonných hmot. Zdražování benzínu má dopad na konkurenceschopnost společnosti.

### Sociálně-kulturní prostředí

V České republice žije více než 10,5 milionu obyvatel. Přibližně polovina z celkového počtu je ekonomicky aktivní. Území ČR je rozděleno do 14 samosprávných krajů. Podle statistik Českého statistického úřadu z 30.9.2015 jsou nejlidnatějšími Středočeský kraj, hlavní město Praha, Moravskoslezský kraj a Jihomoravský kraj.

Dle Eurostatu, za rok 2014 v Česku zemřelo asi 105.700 osob, narodilo se asi 109.900 dětí. Nárůst počtu obyvatel je tak v ČR jen o málo vyšší než celoevropský průměr. Struktura a profil obyvatelstva EU se značně změnily, jednak kvůli nižší míře plodnosti; vyšší

<sup>49</sup> Peníze.cz. *Daň z příjmů a DPH*. [online]. 2000 – 2016 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/dan-z-prijmu>

míře migrace; změnám ve způsobu zakládání rodiny; touze po větší osobní nezávislosti; změnám v úloze mužů a žen; větší geografické mobilitě; a prodloužení střední délky života. Projekce na nejbližší desetiletí předpovídá pokračování tohoto trendu.<sup>50</sup> V dlouhodobém horizontu by mohlo dojít ke zmenšování trhu.

### **Technologické prostředí**

Žijeme v době technologických změn, která s sebou přináší nespočet možností. Počínaje propracovanými interními IS logistických společností až po manipulační prostředky ve skladech. V odvětví balíkové přepravy jsou adresátům zpřístupněny informace o poloze balíčku on-line. Pro zachycení dat v reálném čase se využívají čtečky čárových kódů, které prostřednictvím bezdrátových technologií ukládají data do systému.

Vzorovým příkladem propojení internetového obchodu s propracovaným logistickým systémem je největší český e-shop Alza.cz. Společnost Alza má vlastní logistické centrum, které je vybaveno nejmodernějšími technologiemi (kilometry dopravníkových pásů a roboty, vysokozdvížné vozíky naváděné indukcí). Výhodou současné globalizace doby je rychlejší šíření technologických inovací, ale na straně druhé to s sebou přináší zvýšení konkurenčního tlaku. Jednou ze silných stránek společnosti je vlastní IS. Neměla by však zapomínat na následování nových trendů, i když překážkou často bývá jejich kapitálová náročnost a průběžné monitorování.

#### **4.2.2. Porterova analýza pěti sil**

Služby společnosti je možné, v rámci klasifikace ekonomických činností CZ-NACE vytvořené ČSÚ, zařadit mezi poštovní a kurýrní činnosti vedené pod kódem 53. Podle posledních dostupných údajů z roku 2015 bylo na českém trhu v této skupině služeb aktivních<sup>51</sup> více než 320 podniků. Od roku 2005 mnoho podniků odvětví opustilo. Naopak tržby měly ve stejném období, až do roku 2011, stoupající tendenci jak uvádí Graf 3. K poklesu tržeb dochází od roku 2012. V průběhu roku 2015 celkově tržby za služby meziročně

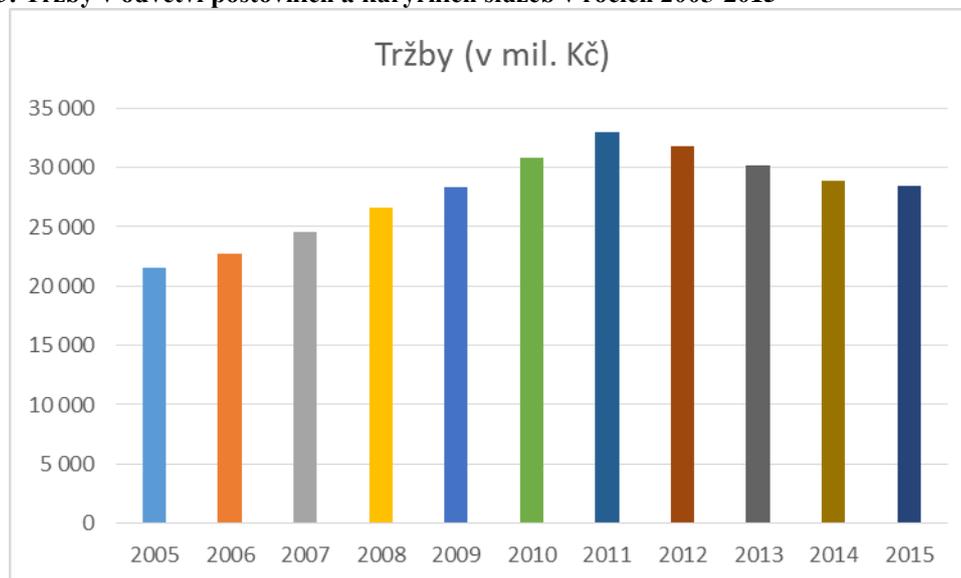
---

<sup>50</sup> EUROSTAT Statistics Explained. *Statistika obyvatelstva na regionální úrovni*. [online]. březen 2015 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_statistics\\_at\\_regional\\_level/cs](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_statistics_at_regional_level/cs)

<sup>51</sup> Počet aktivních podniků je počet podniků, které byly aktivní alespoň po část daného roku.

srostly o 2,6 %, ale poštovní a kurýrní činnosti zaznamenali již čtvrtým rokem pokles tržeb, v roce 2015 o 2,4 %.

**Graf 3: Tržby v odvětví poštovních a kurýrních služeb v rocích 2005-2015**



Zdroj: (ČSÚ, 2016), vlastní zpracování

Je pravděpodobné, že na růstu tržeb se výrazně podílí vývoj internetového obchodu a s tím související balíková přeprava. Největší podíl na tržbách má zatím Česká pošta, avšak s rozvojem trhu a uvolňováním právních předpisů se prosazují i další společnosti. Vybudování logistického a distribučního systému s sebou přináší nemalé investiční výdaje, proto společnosti hledají nové úspornější řešení, jakými jsou právě outsourcované výdejní místa.

### **Současná konkurence**

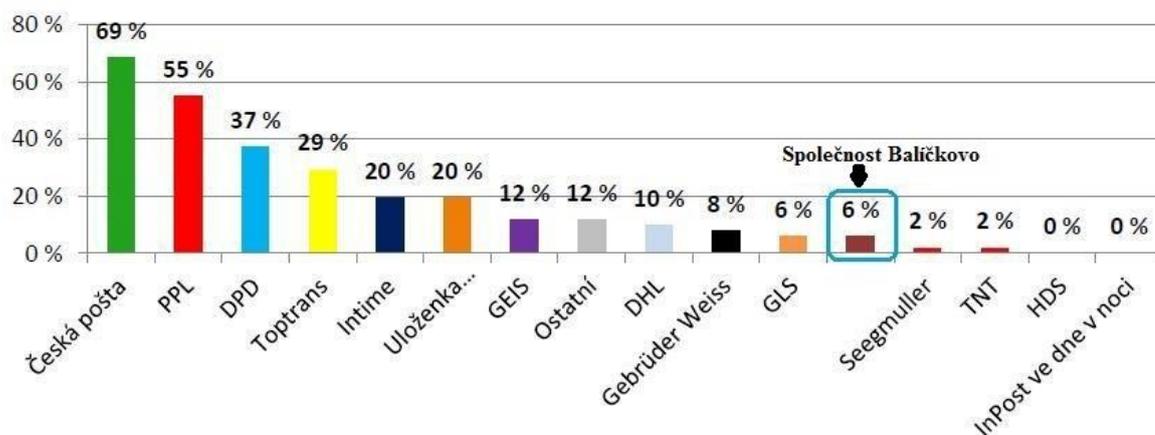
Mezi lídry v doručování balíkových zásilek do 50 kg na území ČR patří Česká pošta, DPD, PPL, Geis, in Time a GLS. V rámci hlavní podnikatelské činnosti (výdejních míst) mezi přímé konkurenty patří: Uloženka, společný projekt Geis Parcel CZ a Mediaprint Kapa tzv. Geispointy a od společnosti MM – systém s.r.o. – Zásilkomat.

Přehledné srovnání je zpracováno v tabulce, v Příloze 6. Specifickým druhem konkurence jsou výdejní automaty. Na českém trhu tzv. Alzaboxy a Poštomaty, na slovenském Balíkomaty. Mezi výhody automatů patří vyzvednutí balíků bez čekání, lepší časová dostupnost a nulové nároky na pracovní sílu. Nevýhodou je právě absence lidského

prvku, nemožnost přehlédnout si zásilku před samotným převzetím a možnost platby dobírky jen kartou a omezená kapacita.

Asociace pro elektronickou komerci uskutečnila v roce 2014 průzkum mezi svými členy. U e-shopů mimo jiné zjišťovala, s jakými dopravci spolupracují. Výsledky je možné vidět na grafu 4. Součet procent jednotlivých dopravců je větší než 100%, protože většina obchodníků využívá služeb více dopravců.

**Graf 4: Využití dopravců z pohledu e-shopů**



Zdroj: (APEK, 2014), vlastní zpracování

### **Nová konkurence**

Ohrožení v podobě nové konkurence není v blízké budoucnosti pravděpodobné. Vzhledem k vybudované pozici společnosti a kapitálovou náročnost tvorby vlastní distribuční sítě, můžeme předpokládat, že ke zvyšování konkurenčního tlaku dojde spíše na základě rozšiřování a zkvalitňování služeb stávajících konkurentů.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

V uplynulém roce společnost uskutečnila přibližně 80% transakcí pro 7% hlavních klientů ze všech registrovaných. Existuje určitá míra závislosti na hlavních partnerech, avšak v rozumné míře. Odchod jednoho z klíčových partnerů by znamenal komplikace pro obě strany, proto je prioritou udržovat oboustranně výhodné obchodní vztahy.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Důležitými atributy při rozhodování adresátů (zákazníků e-shopů), které přímo souvisejí s poskytovanými službami firmy Balíčkovo, jsou cena za dopravu a čas dodání zboží<sup>52</sup>. Odběratelé vytváří tlak na snižování cen. Odvozena poptávka po službách společnosti Balíčkovo závisí především na jejich spokojenosti.

### **Ohrožení v podobě substitutů**

Konkurence v podobě substitutů je poměrně vysoká. Vzhledem k atributům, na základě kterých se klienti společnosti a koncoví zákazníci rozhodují, může dojít k přerozdělení trhu. V odvětví dopravních služeb se výrazně projevují úspory z rozsahu a tak, kdo nabídne nižší ceny, větší územní pokrytí a rychlejší dodání, vyhrává tento konkurenční boj. Na druhou stranu, ve prospěch dopravců lze vyzvednout věrnost ke značce a spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb, které při rozhodování mají významnou roli.

**Tabulka 6: Ohodnocení konkurenčních sil**

<b>Síla</b>	<b>Ohodnocení</b>
<b>Současná konkurence</b>	3,4
<b>Nová konkurence</b>	1,7
<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b>	2,4
<b>Vyjednávací síla odběratelů</b>	2,9
<b>Substituty</b>	3,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 6 vyplývá, že největší konkurenční silou je současná konkurence, substituty a vyjednávací síla odběratelů. Konkurence v odvětví je vysoká. Předpokládáme upevnění pozice společností působících na trhu. Největším konkurentem společnosti je Uloženska, která za poslední rok ve spolupráci se strategickými partnery dramaticky rozšířila síť svých výdejních míst.

<sup>52</sup> JustIT.cz. *Infografika: Po čem zákazníci e-shopů touží?*. [online]. 8.1.2015 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.justit.cz/wordpress/2015/01/08/infografika-po-cem-zakaznici-e-shopu-touzi/>

### 4.2.3. Nové trendy

Aby mohla společnost poskytovat, co nejkvalitnější a cenově nejvýhodnější služby, musí odstranit všechny zdroje plýtvání a soustředit se na činnosti vytvářející hodnotu pro zákazníka. Dopravci si silně konkurují v rychlosti doručování. Poměrně novým trendem jsou výdejní automaty, ve kterých si zákazníci mají možnost vyzvednout svou zásilku prakticky 24 hodin denně. Na území České republiky takovými automaty disponuje Česká pošta, polská firma INPOS a největší český e-shop Alza.cz.

Při zrychlování doby doručení se několik logistických společností pustilo do testování dronů - bezpilotních letounů navigovaných ze země. V Německu to byla DHL, ve Francii GeoPost (pobočka francouzské státní pošty). Testované drony dokázali doručit dvojkilogramový balíček na vzdálenost 1,2 km. Evropa v testování předběhla i USA, kde se celosvětový lídr Amazon potýká s nevolí leteckého regulátoru. Jeho vizí je však doručování zásilek pomocí dronů do 30 minut od vystavení objednávky.<sup>53</sup>

Posledním trendem, který si uvedeme, je možná trochu paradoxně přesun e-shopů do kamenných prodejen. Jednou z největších nevýhod internetových obchodů je, že si zákazník nemůže před zakoupením zboží obhlédnout. Tato nevýhoda se projevuje hlavně v oblasti obchodu s oblečením. Na opačné straně však stojí jedna z největších výhod e-shopů a tou jsou ceny. Ideálním řešením jsou právě zákaznické oblíbené výdejní místa nebo showroomy<sup>54</sup>, na kterých si mohou zboží prohlédnout nebo vyzkoušet, přičemž za něj zaplatí "internetovou cenu".

---

<sup>53</sup> Lupa.cz (www.lupa.cz), server o českém Internetu. *Doručování balíčků pomocí dronů otestovala i francouzská státní pošta*. [online]. 30.12.2014 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/dorucovani-balicku-pomoci-dronu-otestovala-i-francouzska-statni-posta/>

<sup>54</sup> Showroom – výstavní místo / předváděcí místnost.

### 4.3. Analýza současného stavu společnosti

Následující kapitola se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního prostředí a analýzou firemních procesů firmy Balíčkovo.

#### 4.3.1. SWOT analýza

Součástí analýzy je kvantitativní hodnocení silných a slabých stránek společnosti uvedené v následující tabulce 7. Posouzení vybraných ukazatelů proběhlo na základě expertního odhadu.

**Tabulka 7: Analýza silných a slabých stránek společnosti Balíčkovo**

Ukazatele		Hodnocení			
		Silné stránky		Slabé stránky	
		2	1	-1	-2
Poskytované služby	Velikost distribuční sítě				
	Kvalita poskytovaných služeb				
	Ceny za poskytované služby				
	Podíl na balíkovém trhu				
Organizace	Vrcholové vedení				
	Loajalita klíčových zaměstnanců				
	Fluktuace operativních pracovníků				
	Flexibilita organizace				
	Vlastní IS				
	Interní komunikace				
Disponibilní zdroje	Počet pracovníků				
	Kapacita provozních prostor				
	Využití kapacit				
Marketing	Reklama (povědomí o značce)				
	Přehlednost webových stránek				
	Portfolio klientů				
Celkem			12	-7	

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové hodnocení vnitřního prostředí společnosti vypovídá o převaze silných stránek nad slabými. Z analýzy vyplývá, že mezi nejsilnější stránky společnosti patří celkový počet poboček a jejich územní rozmístění. Spolu s doručováním na adresu má společnost vybudovanou širokou distribuční síť. I přes její široké geografické pokrytí je tržní podíl stále

poměrně malý. Z analýzy vyplývá, že kvalita a cena služeb jsou na konkurenceschopné úrovni. A to i díky schopnému managementu a loajalitě klíčových zaměstnanců. Velkou výhodou společnosti je vlastní IS.

Analýzou byly odhaleny oblasti, ve kterých má společnost prostor pro zlepšení. Z marketingového hlediska se jedná o zpřehlednění webových stránek a zvýšení povědomí o značce. V oblasti lidských zdrojů je to vysoká fluktuace operativních zaměstnanců a nedostatečný počet zaměstnanců (důsledek rychlého růstu společnosti a sezónnosti). Firma poměrně rychle a pružně reaguje na podněty trhu, avšak z dlouhodobého hlediska má nedostačující prostorové kapacity. Jednou ze slabých stránek společnosti jsou i určité oblasti interní komunikace.

Analýza vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby), uvedená v Tabulce 8 a Tabulce 9, se opírá o expertní posouzení na základě 2 faktorů:

- příležitosti resp. závažnost hrozby,
- pravděpodobnost vzniku příležitosti resp. hrozby.

Jednotlivé položky jsou hodnoceny na stupnici 1-5, přičemž slovními ekvivalenty jsou:

1. minimální,
2. malá,
3. střední,
4. velká,
5. maximální.

**Tabulka 8: Analýza příležitostí**

Příležitosti	Přitažlivost příležitosti					Pravděpodobnost vzniku příležitosti				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rozvoj e-commerce										
Zahraniční trhy										
Trh C2C										
Nový kapitál (dotace EU, investoři)										
Nové služby										

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza vnějšího prostředí poukazuje na pozitivní vývoj internetového obchodu, což je doloženo i výsledky různých veřejně dostupných průzkumů uvedených v úvodní části situační analýzy. Prostor pro rozšíření působnosti má společnost na trhu C2C, do kterého postupně proniká. Růst společnosti vyžaduje nemalé kapitálové výdaje. Prostředky je možné získat od Evropské unie a nových investorů. Společnost Balíčková je v současné době rodinný podnik, proto není velmi nakloněna kapitálovým účastem nových investorů, které by mohly narušit charakter podniku.

Podnik disponuje širokým portfoliem služeb, na kterých vylepšování a rozšiřování neustále pracuje. Prostor pro růst lze vidět na mezinárodním trhu. Hlavními bariérami růstu na zahraničních trzích jsou vysoká míra konkurence a kapitálová náročnost.

**Tabulka 9: Analýza hrozeb**

Hrozby	Závažnost hrozby					Pravděpodobnost výskytu hrozby				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Změna preferencí zákazníků										
Zvýšení cen pohonných hmot										
Odchod důležitých partnerů										
Fluktuace měnového kurzu										
Změna legislativy										
Nárůst konkurence										

Zdroj: Vlastní zpracování

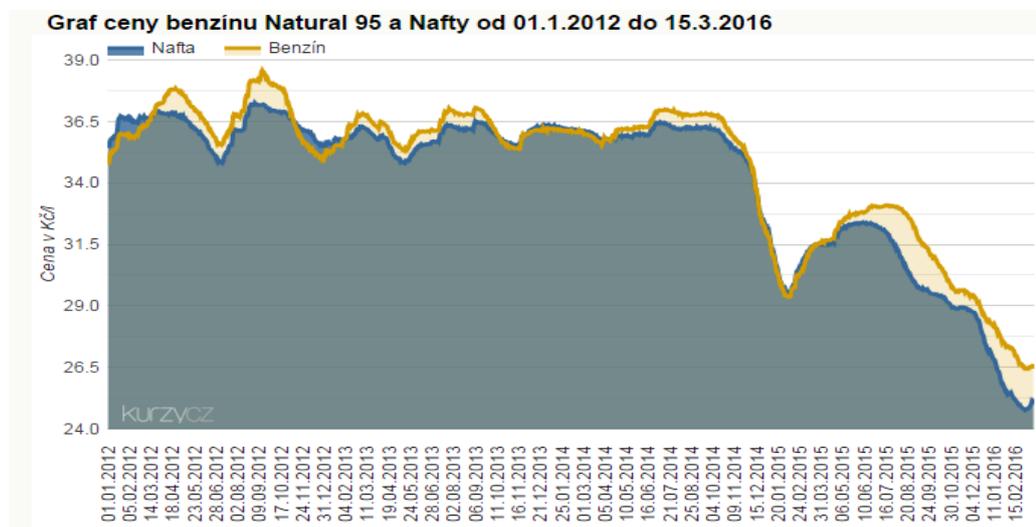
Odchod klíčových partnerů by měl fatální následky na existenci společnosti. Za předpokladu poskytování standardní kvality služeb je jejich současný odchod téměř nepravděpodobný. Společnost Balíčkovo naštěstí není závislá na jednom či dvou velkých partnerech. Existuje však určitá míra závislosti na menším okruhu odesílatelů. Poptávka po službách společnosti závisí i na zákaznících e-shopů a na jejich preferencích. 21. století přeje internetovému obchodu, a tedy i balíkové dopravě. Je třeba sledovat vývoj trhu.

Cena pohonných hmot od března 2016 začala poprvé od listopadu 2015 stoupat.<sup>55</sup> V grafu 4 je vidět, že po propadu ceny na přelomu let 2014 a 2015 byla pár měsíců na vzestupu, ale pak dlouhou dobu zase klesala. V meziročním srovnání za první kvartál jde o úsporu přibližně 5 Kč na litr benzínu. Prudký nárůst ceny by mohl vést k ohrožení konkurenční výhody

<sup>55</sup> Deník.cz. *Pohonné hmoty proti minulému týdnu zdražily, poprvé od listopadu*. [online]. 10.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/pohonne-hmoty-proti-minulemu-tydnu-zdrazily-poprve-od-listopadu-20160310.html>

společnosti, kterou je cena služeb. Zvyšování konkurenčního tlaku bylo vyhodnoceno jako největší hrozba.

**Graf 5: Vývoj ceny benzínu, nafty, aktuální cena**



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.3.2. Identifikace firemních procesů**

Popis současného stavu společnosti a jejích procesů byl převeden z pohledu pražské centrály, při kterém byly identifikovány následující procesy rozděleny podle funkčních oblastí:

##### **Obchod, marketing a business development**

- strategické plánování,
- prodej poskytovaných služeb,
- nová pobočka,
- expanze na zahraniční trhy,
- správa komunikačních kanálů (web, sociální sítě) - outsourcované,
- tvorba propagačních materiálů – outsourcované.

##### **Finanční oddělení a back office**

- finanční plánování a tvorba cen,
- správa finančních prostředků,
- fakturace služeb,
- správa pohledávek,
- účetnictví – outsourcované,

- nákup,
- řízení lidských zdrojů.

### **Kontrolní oddělení**

- kontrola balíků,
- komunikace s externími dopravci,
- dohledávání nedoručených zásilek,
- kontrola zpracování dobírek na pobočce.

### **Sklad a provoz**

- zpracování zásilky (příjem, skladování, třídění, kompletace, expedice),
- plánování distribučních cest,
- správa budovy a vozového parku.

### **IT**

- správa a rozvoj vnitřního informačního systému,
- technická podpora.

### **Zákaznický servis**

- obsluha výdejního místa,
- obsluha zákaznické linky + email,
- kontrola zásilek,
- změna místa doručení.

#### **4.4. Analýza vybraných procesů**

Při analyzování procesů je možné využít široké spektrum technik. Jako příklad uvedeme teorii omezení, metodu kritické cesty, analýzu silových polí, brainstorming, pozorování, PDCA cyklus a další. Z důvodu pracovní zkušenosti ve společnosti Balíčkovo byly pro účely této práce ve spolupráci s pracovníky firmy využity 2 techniky – pozorování a brainstorming.

#### **4.4.1. Proces – nová pobočka**

Proces vychází ze strategie podniku. Jedním ze současných prioritních cílů společnosti Balíčkovo je pokrytí všech obcí nad 7000 obyvatel alespoň jednou pobočkou, od čehož se odvíjí popisován proces. Cílem je tedy otevření pobočky ve vybraných, dosud neobslužných lokalitách. Jelikož se ve většině případů jedná o outsorcované výdejní místa (ve vlastnictví a správě obchodníka), proces začíná vyhledáváním potenciálních partnerů. Výsledkem této činnosti je seznam potenciálních poboček. Vybraní obchodníci jsou telefonicky kontaktováni s nabídkou spolupráce. Pokud obchodník projeví zájem o spolupráci, je mu nabídka zaslána v elektronické podobě. Nastávají případy, kdy se obchodníci se zájmem o spolupráci ozývají sami. V procesu tak dochází k přeskočení prvních dvou činností - aktivního vyhledávání a oslovování. "Pasivní verze" procesu začíná elektronickým zasláním nabídky. Obchodník na základě zasláné nabídky následně potvrdí nebo vyvrátí svůj zájem. V případě zájmu je vyzván k zaslání podrobných informací o pobočce. Při hodnocení potenciální pobočky se berou v úvahu zejména následující parametry:

- možnost bezproblémového parkování,
- bezbariérový přístup,
- dostatečný prostor pro skladování balíků a manipulaci s nimi,
- počítač s přístupem na internet.

Na kladné ohodnocení posuzovaných parametrů navazuje vyhotovení smlouvy.

V případě obojstranného souhlasu se stanovenými podmínkami spolupráce dochází ke stanovení termínu otevření a zařazení pobočky do nabídky výdejních míst.

V sjednaný termín se zodpovědný představitel společnosti Balíčkovo osobně dostaví na pobočku. Otevření pobočky zahrnuje podpis smlouvy a předání společností zajišťovaného vybavení (termotiskárna, čtečka čárových kódů, označení pobočky, uživatelský manuál). Firemní pracovník nainstaluje na pobočce softwarový balíček a zaškolí majitele pobočky. Závěrečnou činností procesu je spuštění provozu resp. zařazení pobočky do interního IS a nabídky pro klienty. Grafické zpracování, viz Příloha 8.

**Shrnutí:****Název procesu:** nová pobočka**Cíl:** otevření pobočky ve vybrané lokalitě**Produkt / služba:** nové výdejní místo**Vlastník procesu:** manažer pobočkové sítě**Zákazníci procesu:** odesílatel (e-shop), adresát (koncový zákazník)**Metriky:** počet otevřených poboček, čas**Informační systém:** interní IS společnosti Balíčkovo**Dokumenty (Datové zdroje):** nabídka, smlouva, uživatelský manuál pro pobočky

**Činnosti:** vyhledávání potenciálních poboček, kontaktování pobočky, zjištění detailních informací o pobočce, vyhodnocení parametrů potenciální pobočky, vystavení smlouvy, otevření pobočky (podpis smlouvy, předání vybavení, zaškolení), zařazení pobočky do nabídky

**Spotřebovávány zdroje:** mzdové náklady, náklady na vybavení pro pobočku, náklady na doručení vybavení

#### 4.4.2. Proces – zpracování zásilky

Zpracování zásilky je primární činností společnosti. Cílem procesu je doručení zásilky adresátovi. Vlastnímu procesu předchází zadání informací o zásilce do IS společnosti. E-shop může informace při menším množství zásilek zadávat ručně. Nevýhodou ručního zadávání je tvorba chyb při přepisu kontaktních údajů adresáta. Druhou možností je hromadné podání pomocí souborů z Excelu (xls,xlsx), OpenOffice (odst) nebo CSV<sup>56</sup>. Nejpraktičtější řešením je automatizované podání pomocí tzv. API klíče<sup>57</sup>, při kterém dochází k propojení objednávkového systému internetového obchodu, s interním IS společnosti Balíčkovo. Po přijetí informací o zásilce systém automaticky vygeneruje email a odešle zprávu adresátovi.

Proces pokračuje fyzickým předáním zásilky internetovým obchodem a to jedním ze tří způsobů: podáním na pobočce, zasláním na pobočku nebo odesláním zásilek přímo ze skladu do rukou kurýra společnosti Balíčkovo (na základě dohody). Zásilka musí být označena

---

<sup>56</sup> CSV (hodnoty oddělené čárkou ang. Comma separated value) - formát souboru, který je často používán při výměně dat mezi odlišnými aplikacemi.

<sup>57</sup> API (rozhraní pro programování aplikací, an. Application programming interface) je sada nástrojů, rutin a protokolů pro vytváření softwarových aplikací.

firmitním štítkem vygenerovaným při zadávání informací do systému. Součástí činnosti "příjem zásilky" je naskenování čárového kódu ze štítku, které se po připojení a zpracování čtečky zobrazí v interním IS a trasování zásilky (dostupné on-line). Zásilky jsou převzaty naproti potvrzení dodacího listu.

Po přijetí zásilek na centrálním manipulačním skladě přichází na řadu třídění. Zásilky, které jsou podány na pražské centrále do 12:00 a nasměrováno na některou z pražských poboček, mají absolutní prioritu a jsou doručovány v den podání. Podobně jsou na tom expresní zásilky s časovým limitem podání do 13:00. V prioritním žebříčku následují zásilky směřované na adresu. Společnost Balíčkovo tyto zásilky doručuje prostřednictvím externích partnerů, kterým zásilky předává ve večerních hodinách. Součástí denní distribuce zásilek na pobočky je i svoz podaných zásilek z poboček. Sváženého zásilky jsou večer tříděny a v noci spolu s ostatními převezeny na ostatní regionální manipulační sklady. Samostatnou skupinou jsou zásilky nasměrovány přímo na pražskou centrálu. Po jejich vytřídění jsou uskladněny v předurčené části skladu v blízkosti výdejního pultu.

Proces zpracování zásilky se dále dělí na podprocesy podle služeb. Jednotlivé podprocesy mají svá specifika, i když obsahují několik společných standardních činností.

#### **Podproces - večerní kurýr**

Zvláštností podprocesů je každodenní plánování distribučních cest na základě doručovacích adres. Zásilky jsou doručovány mezi 18. a 21. hodinou. Z důvodu omezení prostojů kurýři volají adresátem přibližně 10-15 min před doručením zásilky. Při nezastižení adresáta je zásilka vrácena na sklad a doručována opět na další den spolu s novými expresními zásilkami.

#### **Podproces - doručování na adresu**

Specifickým prvkem podprocesů je označení zásilek štítky externího dopravce. Důvodem je načítání zásilek do IS dopravce, avšak z marketingového hlediska je nevýhodou nejednotný branding na obalu zásilky.

#### **Podproces - doručování na výdejní místo / zahraniční poštu**

Zásilky jsou tříděny podle regionů, přičemž poslední stanicí zásilek doručovaných na Slovensko a do Maďarska na území ČR je manipulační sklad v Brně. Pro balíky doručovány

do Polska je poslední českou zastávkou Ostrava. Zásilky putující do Německa a Rakouska odcházejí z Prahy.

Při balení zásilek do kumulovaných balíků jsou prováděny 2 činnosti, které se zobrazují v trasování zásilky:

- vytvoření balíku - vytištění štítku na kumulovaný balík se zásilkami, fyzické balení zásilek,
- uzavření expedičního balíku - systémové uzavření balíku a předání kurýrovi pověřenému distribucí balíčku na stanovené místo (pobočka, regionální manipulační sklad, zahraniční pošta).

Popisovaný proces je graficky zpracován dvěma způsoby. V CD Příloze 1 je Flowchart se všemi podprocesy, v CD příloze 2 swimlane služby doručení zásilky na výdejní místo.

#### **Shrnutí:**

**Název procesu:** zpracování zásilky

**Cíl:** doručení zásilky adresátovi

**Produkt / služba:** doručení zásilky na zvolené místo

**Vlastník procesu:** provozní manažer

**Zákazníci procesu:** odesílatel (e-shop), adresát (koncový zákazník)

**Metriky:** čas doručení, počet doručených a vrácených zásilek

**Informační systém:** interní IS společnosti Balíčkovo

**Dokumenty (Datové zdroje):** dodací list, záznamy čtečky, potvrzení o převzetí zásilky, (potvrzení o zaplacení dobírky)

**Činnosti:** příjem zásilky, třídění, vytvoření expedičního balíku, uzavření expedičního balíku, distribuce zásilek, uskladnění, vyskladnění, výdej zásilky

**Spotřebovávány zdroje:** mzdové náklady, provozní náklady (správa budov a vozového parku), náklady na pohonné hmoty, čas

#### **4.4.3. Proces - dohledávání nedoručené zásilky**

S procesem zpracování zásilky úzce souvisí činnost oddělení kontroly, které preventivně kontroluje kumulované balíčky. Nelze zcela vyloučit chyby zapříčiněné lidským faktorem, a

tak je z času na čas třeba nedoručenou zásilku dohledat. Většinou se tak děje na podnět adresáta nebo e-shopu. Firemní pracovník se v první řadě podívá do záznamů čtečky. Na základě záznamů prověří poslední místo výskytu zásilky. Pokud se zásilka na místě nenachází, pracovník prověří místo kam byla zásilka nasměrována (nemusí být cílová), tedy ve většině případů regionální manipulační sklad společnosti nebo sklad partnerského dopravce. Výsledkem úspěšného dohledání zásilky, podle záznamů v IS, je obnoven pohyb zásilky směrem na cílové místo doručení.

V případě neúspěchu při dohledávání zásilky na základě systémových dat, je povinností pracovníka kontaktovat odesílatele i adresáta s informací o stavu zásilky a pokusit se zajistit novou expedici zboží. U větších e-shopů to obvykle nebývá problém. Společnost tak uspokojí potřebu adresáta a získá čas na fyzické dohledání zásilky. Pokud internetový obchod z určitých důvodů zamítne žádost o novou expedici, začíná běžet sjednaná doba na dohledání zásilky. Pokud se ani během této doby zásilka nenajde, je povinností pracovníka označit nedoručenou zásilku za ztracenou a informovat adresáta i odesílatele. Pracovník zároveň žádá odesílatele o vystavení faktury za vzniklou škodu. Grafické zpracování, viz Příloha 7.

#### **Shrnutí:**

**Název procesu:** dohledávání nedoručené zásilky

**Cíl:** doručení zásilky adresátovi

**Produkt / služba:** Obnovený pohyb zásilky / náhrada škody

**Vlastník procesu:** pracovník oddělení kontroly

**Zákazníci procesu:** odesílatel (e-shop), adresát (koncový zákazník)

**Metriky:** počet nedoručených zásilek, počet ztracených zásilek

**Informační systém:** interní IS společnosti Balíčkovo

**Dokumenty (Datové zdroje):** záznamy čtečky, faktura za vzniklou škodu

**Činnosti:** hledání zásilky podle systémových záznamů, komunikace s odesílatelem a adresátem, fyzické dohledávání zásilky, (náhrada škody)

**Spotřebovávány zdroje:** mzdové náklady, čas, náklady na pohonné hmoty, (Náklady spojené s úhradou škody)

## 5. Zhodnocení výsledků a doporučení

V následující kapitole jsou zhodnoceny vybrané firemní procesy a navrženy možnosti jejich zlepšení.

### 5.1. Proces – Nová pobočka

I když jsou pobočky vybírány podle určitých kritérií, nastávají případy, kdy je nutné pobočku zavřít resp. ukončit spolupráci s obchodníkem. Do dnešního dne bylo uzavřených přes 130 poboček. Ze strany společnosti dochází k ukončování spolupráce z důvodu nedodržování smluvně sjednaných povinností na straně pobočky (špatné zpracování zásilek, opožděné odvody dobírek apod.). Aby se společnost vyhnula nespolehlivým partnerům, bylo by dobré zavést určitá preventivní opatření. Jedním z návrhů na zlepšení je zavedení zkušební doby pro nově otevřené pobočky. Během této doby, která by trvala 3-6 měsíců, by byla činnost poboček podrobně sledována. V návaznosti na otevírání nových poboček, by tak do kompetencí pobočkových manažerů přibylo neustále hodnocení výkonnosti jednotlivých poboček a to i po uplynutí zkušební doby.

V rámci zkvalitňování služeb autorka doporučuje prohloubit databázi poboček. V dnešní době jsou jediným shromažďovaným hodnotícím kritériem výkonu poboček výsledky dotazníků spokojenosti od koncových zákazníků. Systém evidence si představujeme jako obdobu CRM databází. Do systému by se evidovali pozitivní i negativní statistiky o pobočkách. Jako příklad si uvedeme evidenci chyb - počet zdržených resp. nedeslaných zásilek, opožděné odvody, v delším časovém horizontu např. i výsledky pravidelného mystery shoppingu.<sup>58</sup> Informace by se dále využívaly v sankčním systému a systému předčasného varování. Nicméně funkčnost takového podrobného výkonově orientovaného systému vyžaduje odpovídající provizní systém pro outsorcované pobočky. Především provize jsou jejich motivem na uzavření spolupráce.

---

<sup>58</sup> Mystery shopping - nástroj marketingového výzkumu, který slouží převážně k měření kvality poskytovaných služeb.

## **5.2. Proces – zpracování zásilek**

Prvním diskutabilním místem v procesu je příjem informací o zásilce do systému, resp. následné vygenerování emailu pro adresáta. Častokrát se neshoduje den vložení informací a den fyzického předání zásilky do rukou společnosti Balíčkovo. I když ve zprávě jasně stojí, že společnost Balíčkovo čeká na fyzické doručení zásilky, zůstává mnohdy nepochopená nebo prohlédnuta. Nevýhodou načasování informačního emailu je mylně vnímáno prodlužování doby doručení očima adresátů na straně společnosti Balíčkovo. V ojedinělých případech má načasování první informační zprávy pozitivní vliv. Pokud si adresát všimne, že do systému bylo špatně zadané místo doručení a pohotově zareaguje, může předejít nesprávnému doručení a následnému zdržení při přesměrování zásilky. Bylo by zajímavé analyzovat čas zadání informací do systému v souvislosti s fyzickým předáním zásilky a zvážit odesílání první zprávy až po fyzickém obdržení zásilky. Donedávna byla podstatná část dopravy balíků zajišťována smluvním partnerem společnosti. Společnost si však od určitého momentu většinu původně outsourcované logistiky zajišťuje vlastními silami. To s sebou přineslo výskyt nového úzkého místa, kterým se na určitou dobu stalo systémové uzavírání balíků. Původně k uzavírání docházelo automaticky při předání zásilky externímu dopravci. Opožděné připojení a zpracovávání čtečky je další příčinou vzniku chyb. Řešením obou problémů jsou modernější verze čteček, které pomocí bezdrátového připojení (bluetooth, wifi,...) automaticky nahrávají data do systému v reálném čase. Pozitivní dopady této investice lze vidět v úspoře času skladníků, snížení chybovosti a přesnosti trasování zásilky.

## **5.3. Proces – dohledávání nedoručených zásilek**

V tomto procesu bylo identifikováno několik příležitostí ke zlepšení. Právě při dohledávání zásilky se někdy projevují nedostatky v interní komunikaci, které byly odhaleny v rámci SWOT analýzy. Proces vyžaduje úzkou kooperaci mezi několika funkčními útvary. Ve většině případů se jedná o spolupráci mezi pracovníky zákaznického servisu, oddělením kontroly a provozem. I když je zastřešení nad dohledáním zásilek v rukou oddělení kontroly, zákaznický servis má oprávnění dohledávat zásilky podle záznamů čtečky v kooperaci s pracovníky skladu. Až v případě neúspěchu přesouvá odpovědnost za dořešení vzniklé situace na kontrolní pracovníky. Překrývání kompetencí občas způsobuje duplicitu kontrolní činnosti. I když pracovníci obou oddělení dbají na důslednou evidenci podstupovaných kroků procesu, přesnější specifikace kompetencí resp. úplné převzetí kompetencí za tento proces jedním

z oddělení je řešením odstranění zmíněné duplicity. Zajišťování další části dopravy vlastními prostředky způsobilo změny v trasování zásilek. Podobně jako při zpracování zásilek, je dalším nedostatkem nedostatečná podrobnost záznamů o pohybu zásilky v systému. Tato změna zkomplikovala proces dohledávání zásilky. Efektivním řešením situace je zavedení čteček s nahráváním dat do systému v reálném čase viz návrhy na zlepšení v procesu zpracování zásilek (podkapitola 5.2.).

#### **5.4. Inovační proces**

Při analýze procesů byl identifikován také nedostatek v podobě nepřítomnosti systematického řízení inovací. Odstraněním nedostatku je vytvoření a zařazení inovačního procesu do procesní struktury podniku. Cílem procesu je zvyšování efektivity stávajících procesů a vylepšování poskytovaných služeb. Pracovník na nové pozici manažera inovací by se stal vlastníkem procesu. Jeho odpovědností by byl pravidelný sběr podnětů, jejich vyhodnocování ve spolupráci zúčastněných vlastníků dalších firemních procesů, kontrola a vyhodnocování zkušebního zařazení inovací do provozu a komunikace napříč organizací.

## 6. Závěr

Práce byla věnována problematice procesního managementu, který byl demonstrován na příkladu vybrané logistické firmy. V první části práce autorka přiblížila teoretické poznatky k vybranému tématu. V úvodních kapitolách uvedla historii procesního managementu, na kterou navázala definičním vymezením samotných procesů. V souvislosti s procesy uvedla způsoby mapování a grafického zobrazování procesů. V závěru teoretické části popsala jednotlivé fáze zavádění procesního managementu v podniku.

V praktické části autorka aplikovala získané poznatky na procesy ve společnosti Balíčkovo. Samotnému mapování procesů předcházelo několik analýz. První z nich byla analýza produktového portfolia společnosti, ze které vyplynulo, že společnost je jedním z lídrů na trhu v doručování zásilek prostřednictvím výdejních míst. Tento produkt zároveň firmě zajišťuje potřebné příjmy pro její fungování. Analýza také poukázala na možnosti růstu, které autorka vidí v dalších poskytovaných službách, ale i nových či alternativních produktech. Internetový obchod má rostoucí tendenci a zvyšuje se tím i poptávka po službách společnosti resp. zájem o balíkovou přepravu. Trend se projevuje i v sousedních státech ČR, do kterých společnost postupně proniká.

Analýzou makroprostředí byly odhaleny příznivé vlivy v podobě nedávného znehodnocení kurzu české koruny a propadu cen pohonných hmot. Znehodnocení koruny způsobuje zvýšení poptávky po domácích produktech a odvozeně i po jejich doručování. Snížení cen pohonných hmot pozitivně ovlivnilo finanční bilanci společnosti, v níž náklady na pohonné hmoty představují jednu z největších položek. Kromě ekonomických aspektů, byly v rámci PEST analýzy posuzovány sociální, politické a technologické aspekty. V neprospěch společnosti hraje demografické stárnutí země a snížený populační růst. Další negativum představují finančně nákladné technologie, které jsou ale vlivem globalizace dostupné lépe, než kdykoliv předtím. Při analýze legislativního prostředí byla odhalena nedávná úprava zákona o poštovních službách, která společnosti otevřela další možnosti pro rozvoj, a to konkrétně na trhu C2C.

Odvětvová analýza prokázala, že společnost má vybudovanou silnou pozici na trhu. Největší hrozbou pro společnost je současná konkurence, substituty a vyjednávací síla odběratelů. Překážkou pro vstup nových společností na trh jsou hlavně vysoké kapitálové náklady na

vybudování distribuční sítě. Ty však brání růstu a jsou komplikací i pro již existující společnosti. Zákazníci internetových obchodů jsou motivováni hlavně výhodnou cenou, kterou prodejci nabízejí, proto je z jejich strany silný tlak nejen na snižování cen produktů, ale i související dopravy.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že společnost Balíčkovo buduje na silných základech v podobě schopného managementu a loajálních zaměstnanců. Vysoká fluktuace operativních zaměstnanců však způsobuje plýtvání zdroji, které má společnost pro dlouhodobý růst málo. Nedostatečnými zdroji jsou finanční, lidské a z dlouhodobého hlediska i prostorové kapacity. Aby společnost ustála v konkurenčním prostředí a mohla se rozvíjet úměrně s požadavky trhu, musí odstranit všechny zdroje plýtvání.

Za účelem zefektivnění fungování společnosti byly zmapovány současné podnikové procesy. Autorka vycházela z hypotézy, že současná funkční orientace firmy není efektivní. Při mapování procesů autorka zjistila, že společnost je z hlediska organizační struktury opodstatněně členěná a míra členitosti nepřevyšuje potřeby mapovaných procesů. Analýza procesů ukázala, že procesy ve firmě jsou navrženy správně, ale mají nízkou výkonnost. Příčinami snížené výkonnosti jsou hlavně omezené zdroje, fluktuace operativních zaměstnanců a některé oblasti interní komunikace. Autorka se domnívá, že reengineering současných procesů není nutný. Podle jejího názoru je třeba zaměřit se na odstranění úzkých míst a zdroje plýtvání. V rámci návrhů na zlepšení procesů uvedených v závěrečných podkapitolách praktické části, autorka doporučuje společnosti Balíčkovo zavedení systematického řízení inovačního procesu jako nástroje tvorby konkurenční výhody. Předpokládaným přínosem vytvořených procesních map je lepší pochopení podnikových procesů pracovníky na všech úrovních a jejich následné využití při jejich řízení.

## 7. Seznam literatury a použitých zdrojů

### Knižní zdroje:

BECKER, Jörg, Martin KUGELER a Michael ROSEMANN. *Process management: a guide for the design of business processes*. Berlin, New York: Springer, c2003. ISBN 3540434992

DAMELIO, Robert. *The Basics of process mapping*. 2nd ed. New York: CRC/Productivity Press, c2011. ISBN 9781563273766.

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

JESTON, John a Johan NELIS. *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, c2008. ISBN 978-0-7506-8656-3.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WESKE, Mathias. *Business process management: concepts, languages, architectures*. 2nd ed. Heidelberg: Springer, c2012. ISBN 978-3-642-28615-5.

### Internetové zdroje:

ACOMWARE. Studie: Dvě třetiny řetězců už prodává i přes e-shop. [online]. Únor 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.acomware.cz/retail-2016/>

ACOMWARE. Studie: Češi nakupují na internetu nejčastěji v pondělí. [online]. 30. 6. 2014 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.acomware.cz/studie-cesi-nakupuji-na-internetu-nejcastěji-v-pondělí/>

Business.center.cz. Obsahové náplně živností koncesovaných. [online]. © 1998 – 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: [http://business.center.cz/business/pravo/zivnost/koncesovane\\_zivnosti\\_obsah.aspx#cinnost7](http://business.center.cz/business/pravo/zivnost/koncesovane_zivnosti_obsah.aspx#cinnost7)

Businessinfo.cz. Organizační struktura. [online]. 24.5.2011 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-struktura-2862.html#!&chapter=1>

CIE – Centre for industrial engineering. Value Stream Mapping – Mapování toku hodnot. [online]. 2013 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/value-stream-mapping-mapovani-toku-hodnot>

Český telekomunikační úřad. *Výroční zpráva 2013*. [online]. 2013 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: [http://www.ctu.cz/cs/download/vyrocní\\_zpravy/vyrocní\\_zprava\\_ctu\\_2013\\_.pdf](http://www.ctu.cz/cs/download/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava_ctu_2013_.pdf)

Deník.cz. *Pohonné hmoty proti minulému týdnu zdražily, poprvé od listopadu*. [online]. 10.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/pohonne-hmoty-proti-minulemu-tydnu-zdrzily-poprve-od-listopadu-20160310.html>

E15 CZ. *Podíl e-shopů na maloobchodních tržbách letos stoupl na osm procent*. [online]. 28.12.2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://e-svet.e15.cz/internet/podil-e-shopu-na-maloobchodnich-trzbach-letos-stoupl-na-osm-procent-1258141>

EUR-Lex Přístup k právu Evropské unie. *NARÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES)*. [online]. 14.11.2009 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:300:0051:0071:CS:PDF>

EUROSTAT Statistics Explained. *Statistika obyvatelstva na regionální úrovni*. [online]. březen 2015 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_statistics\\_at\\_regional\\_level/cs](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_statistics_at_regional_level/cs)

Hospodářská komora České republiky. *Socr.cz. Oborová příručka pro živnost zasilatelství*. [online]. Červen 2009 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: [http://www.socr.cz/file/276/05\\_zasilatelstvi.pdf](http://www.socr.cz/file/276/05_zasilatelstvi.pdf)

HR Forum. *iDNES.cz/Finance:Leadership: v personalistice běžně používané slovo, ale co vlastně znamená*. [online]. 30.6.2009 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/leadership-v-personalistiche-bezne-pouzivane-slovo-ale-co-vlastne-znamena-1rm-/podnikani.aspx?c=A090521\\_175709\\_firmy\\_rady\\_sev](http://finance.idnes.cz/leadership-v-personalistiche-bezne-pouzivane-slovo-ale-co-vlastne-znamena-1rm-/podnikani.aspx?c=A090521_175709_firmy_rady_sev)

*IPA More Than Expected. IPA Slovakia*. [online]. © 2012 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/jidoka>

ISO. *ISO/TC 176/SC 2/N 544R3*. [online]. © ISO 2008 – All rights reserved [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: [http://www.iso.org/iso/04\\_concept\\_and\\_use\\_of\\_the\\_process\\_approach\\_for\\_management\\_systems.pdf](http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf)

JustIT.cz. *Infografika: Po čem zákazníci e-shopů touží?*. [online]. 8.1.2015 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.justit.cz/wordpress/2015/01/08/infografika-po-cem-zakaznici-e-shopu-touzi/>

Lupa.cz (www.lupa.cz), server o českém Internetu. *Doručování balíčků pomocí dronů otestovala i francouzská státní pošta*. [online]. 30.12.2014 [cit. 2016-03-13]. Dostupné

z: <http://www.lupa.cz/clanky/dorucovani-balicku-pomoci-dronu-otestovala-i-francouzska-statni-posta/>

Managementmania.com. *Řízení procesů (Process Management)*. [online]. 27.1.2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

Nickols.us. *Span of Control: The Formulas of V. A. Graicunas*. [online]. 27.6.2015 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.nickols.us/graicunas.htm>

Penize.cz. *Daň z příjmů a DPH*. [online]. 2000 – 2016 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/dan-z-prijmu>

Podnikator.cz. *Podnikové procesy*. [online]. 14.1.2015 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16449/Podnikove-procesy>

SVOBODNÉ FÓRUM. *Podívejte se, jak lidé na světě používají internet a smartphony*. [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://svobodneforum.cz/prehledne-podivejte-se-jak-lide-na-svete-pouzivaji-internet-a-smartphony/screenshot-2016-03-14-13-20-25/>

The project management hut. *PM Hut – an itoctopus project*. [online]. © 2007-2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.pmhut.com/people-process-and-performance-management-in-project-management>

Toyota Production System. *Toyota Motor Corporation*. [online]. © 1995-2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: [http://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/toyota\\_production\\_system/](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/)

## **8. Seznam příloh**

Příloha 1: Přehled e-commerce v Evropě za rok 2014 .....	75
Příloha 2: Přehled e-commerce ve střední Evropě za rok 2014.....	75
Příloha 3: Průzkum mezi 212 českými e-shopy v roce 2016.....	76
Příloha 4: Kdy a jak nakupuje český zákazník? .....	77
Příloha 5: Porovnání výdejních míst.....	78
Příloha 6: Organizační struktura .....	79
Příloha 7: Proces dohledávání zásilky - Flowchart.....	79
Příloha 8: Proces nové pobočky - Flowchart .....	80

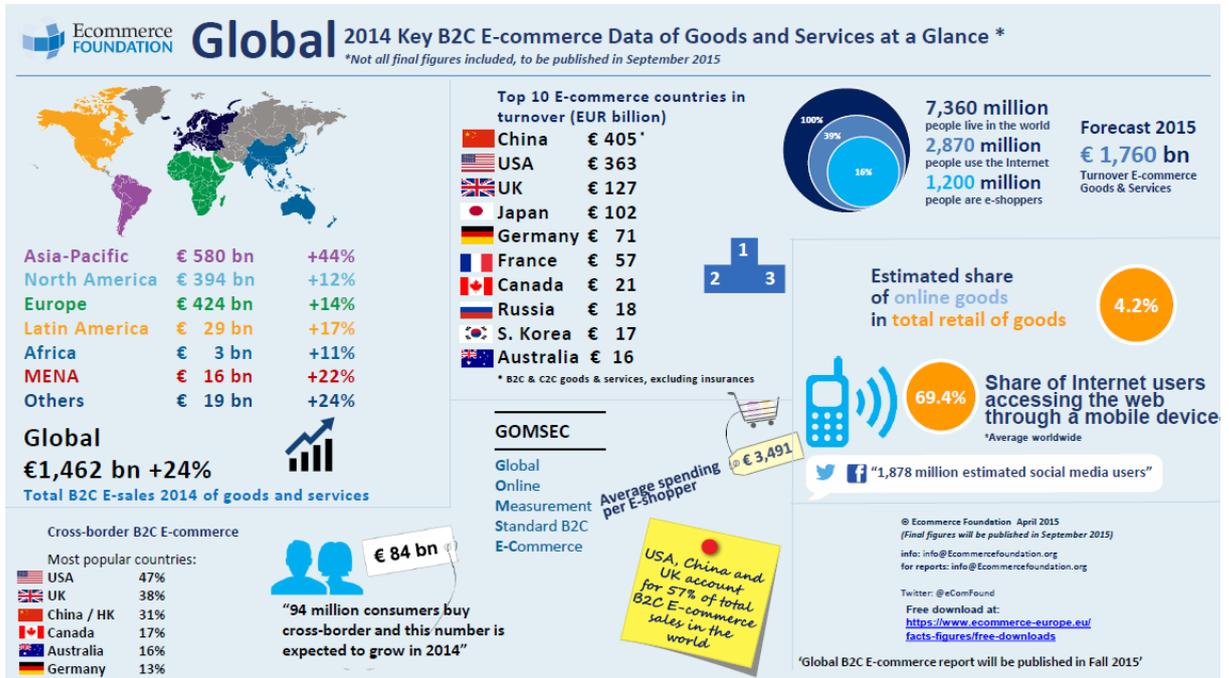
### **CD přílohy**

CD příloha 1 Flowchart: proces zpracování zásilky

CD příloha 2 Swimlane: služba doručení na výdejní místo

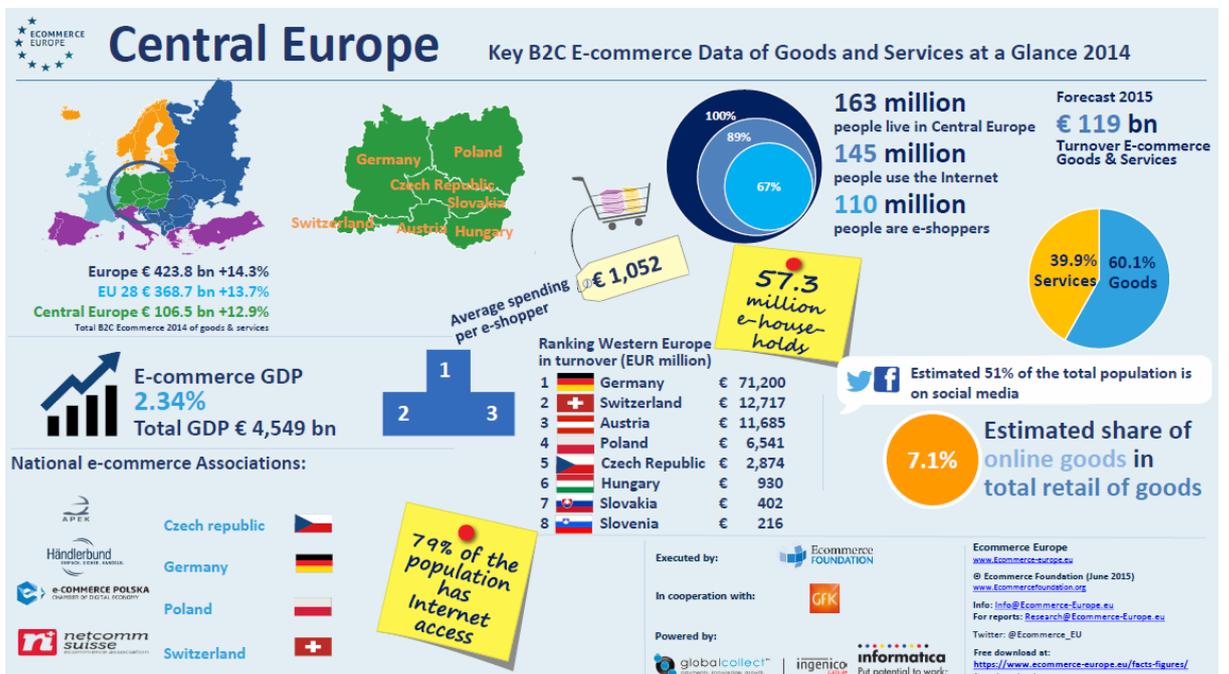
## 9. Přílohy

### Příloha 1: Přehled e-commerce v Evropě za rok 2014



Zdroj: (Adigital, 2015)

### Příloha 2: Přehled e-commerce ve střední Evropě za rok 2014

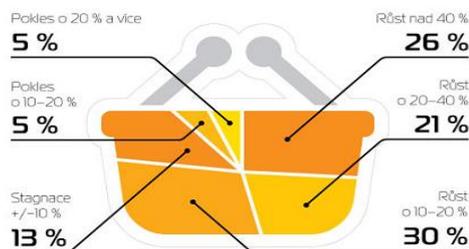


Zdroj: (Adigital, 2015)

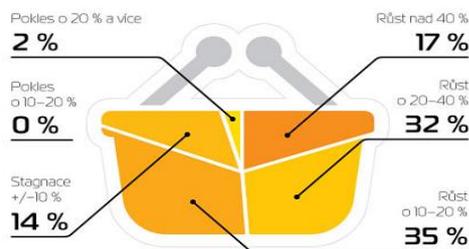
### Příloha 3: Průzkum mezi 212 českými e-shopy v roce 2016

#### Vývoj a podíl obrátu

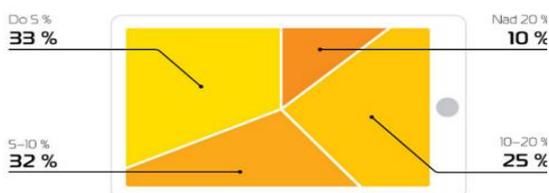
Vývoj obrátu (2015)



Odhad vývoje obrátu (2016)



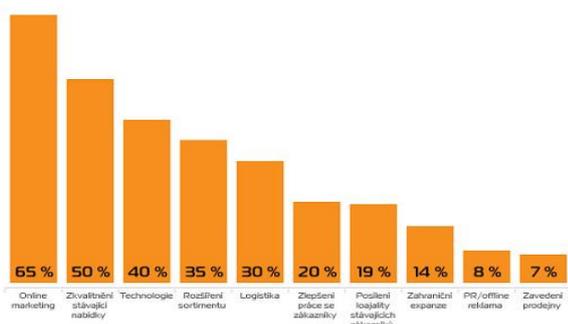
Podíl mobilních zařízení na obrátu e-shopu (2015)



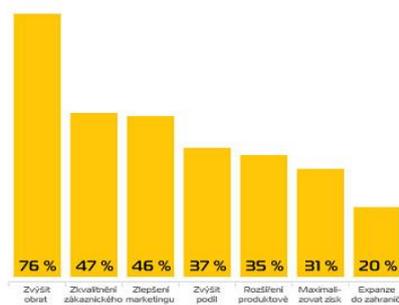
Očekávaná výše investic (2016)



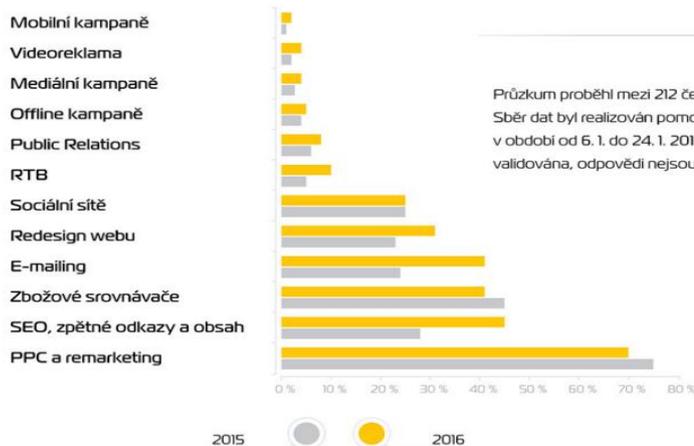
Oblasti pro investice (2016)



Cíle e-shopů (2016)

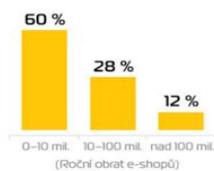


Srovnání investic v rámci marketingu



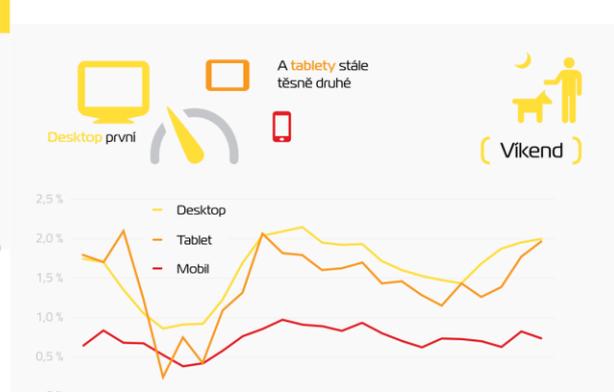
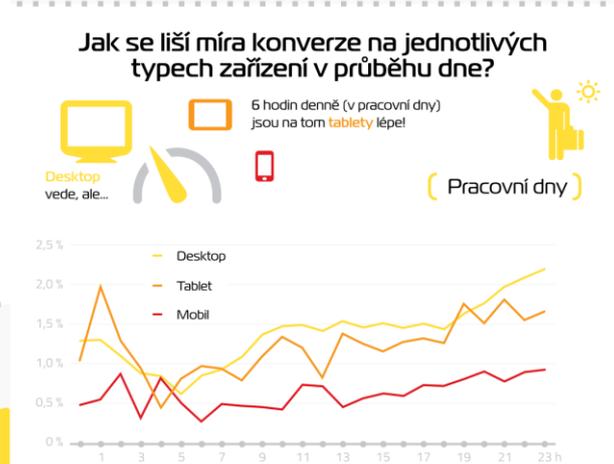
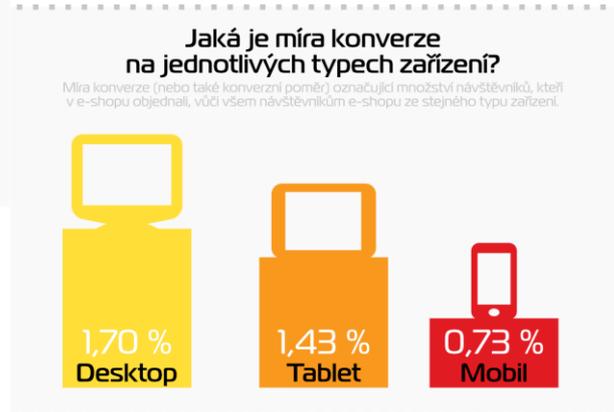
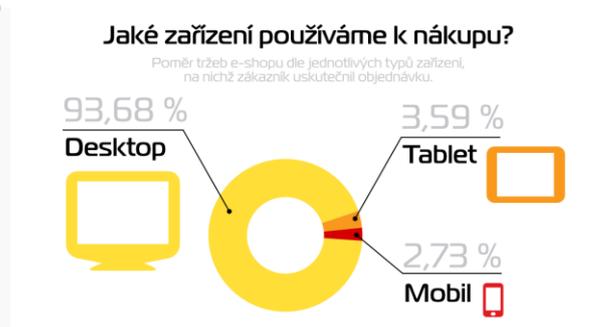
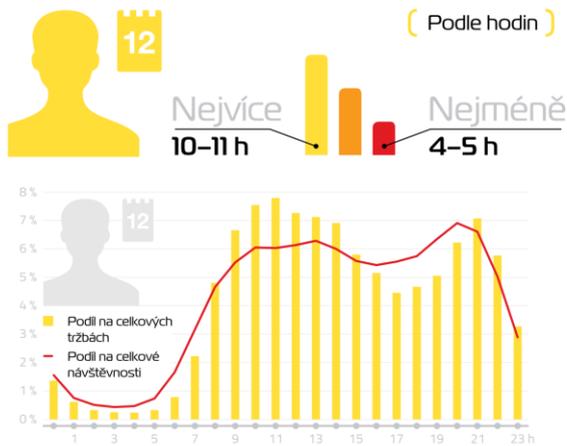
Metodika

Průzkum proběhl mezi 212 českými e-shopy. Sběr dat byl realizován pomocí online dotazníku v období od 6. 1. do 24. 1. 2016. Data byla validována, odpovědi nejsou anonymní.



Zdroj: (ACOMWARE, 2016)

## Příloha 4: Kdy a jak nakupuje český zákazník?



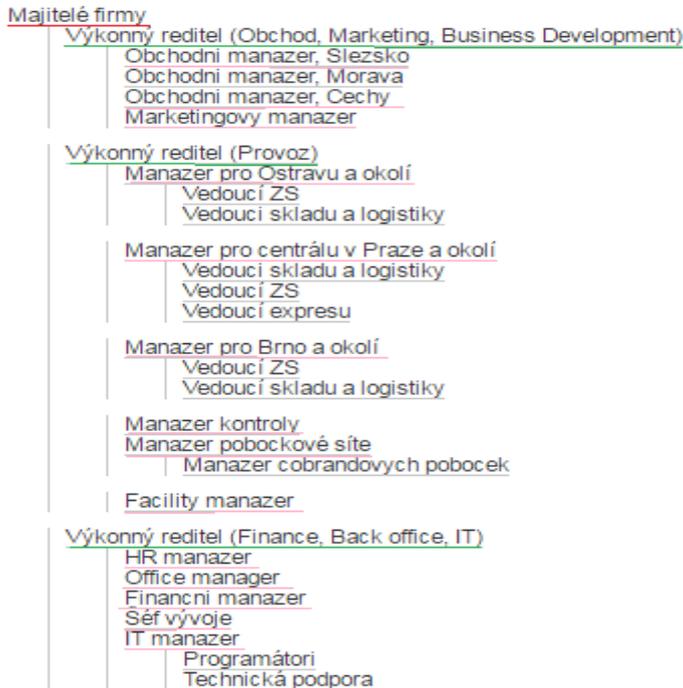
Zdroj: (ACOMWARE, 2015)

**Příloha 5: Porovnání výdejních míst**

Parametr	Uložka s.r.o.	Balíčkovo s.r.o.	Geis Parcel CZ + Mediaprint & Kapa	MM - system s.r.o.
	HeurekaPoint, AukroPoint, DPD ParcelShop, pobočky České pošty	Z-point	Geis Point	Zásilkomat
<b>Počet výdejních míst</b>	391	554	460	19
<b>Počet výdejních míst v ČR</b>	239	453	460	19
<b>Počet výdejních míst v SR</b>	152	81	0	0
<b>Doručení na adresu</b>	Ano	Ano	Ano	Ne
<b>Max. hmotnost zásilky</b>	20 kg (30 kg)	10 kg	15 kg	20 kg
<b>Max. rozměry zásilky</b>	1 strana max. 175 cm Obvod 300 cm (2xš+2xv+1xd)	1 strana max. 70 cm Součet stran max. 120 cm (š+v+d)	Max. 80 x 60 x 42 cm	Max. 150 x 80 x 60 cm Obvod max. 300 cm (2xš+2xv+1xd)
<b>Cena vydání 1 zásilky</b>	45 - 127,90 Kč	35 - 208 Kč	72 - 131 Kč	Individuální zásilka 85 Kč (Množstevní sleva)
<b>Cena za dobírku</b>	10 - 27,95 Kč	10 - 11 Kč	35 - 120 Kč	5 Kč
<b>Max. dobírka</b>	50 000 Kč (100 000 Kč)	20 000 Kč	Neomezená	20 000 Kč
<b>Pojištění v rámci ceny</b>	50 000 Kč s možností připojištění	20 000 Kč s možností připojištění	50 000 Kč s možností připojištění	20 000 Kč s možností připojištění
<b>Informace o uložení</b>	SMS, email	SMS, email	SMS, email	SMS, email
<b>Možnost vrácení zboží</b>	Ano	Ano	Ne	Ano
<b>Jiná obchodní činnost na pobočce</b>	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Standardní doba uložení</b>	7 dní	7 dní	7 dní	7 dní
<b>Možnost prodloužení</b>	Max. o 7 dní	Max. o 14 dní	Neuvedené	Max. o 7 dní
<b>Platba kartou</b>	Na vybraných pobočkách	Ne	Ne	Neuvedené

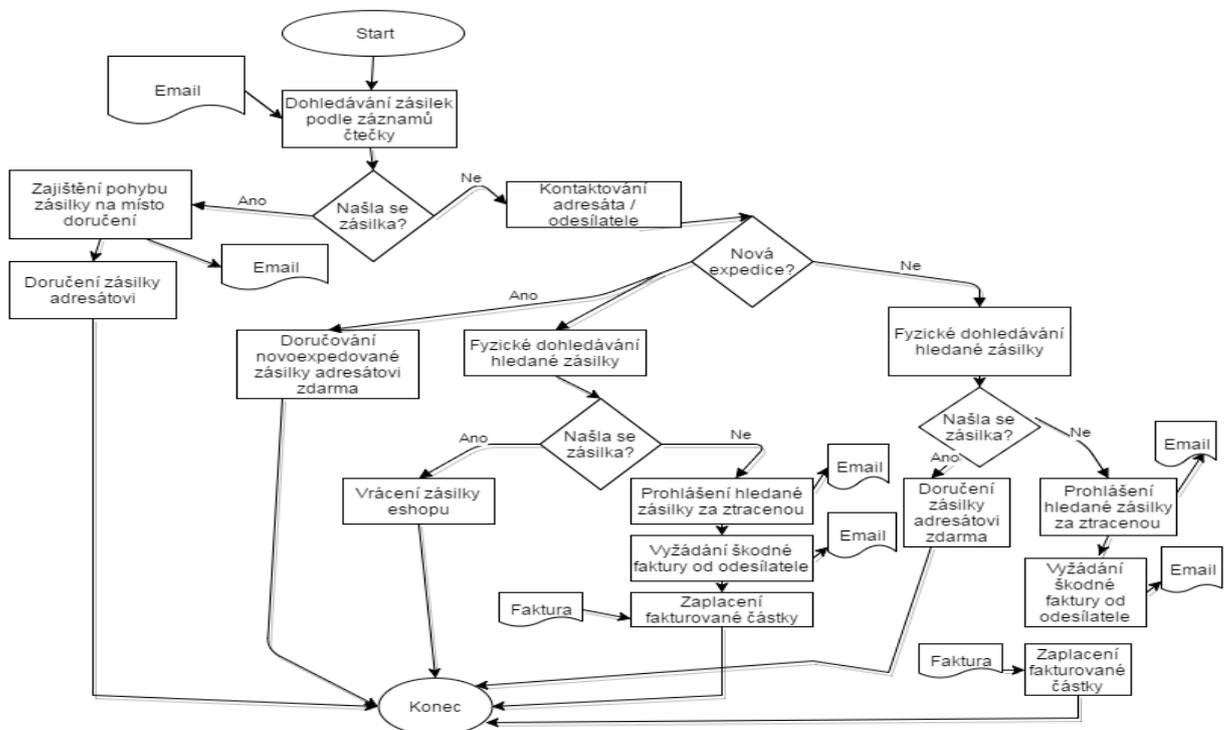
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 6: Organizační struktura



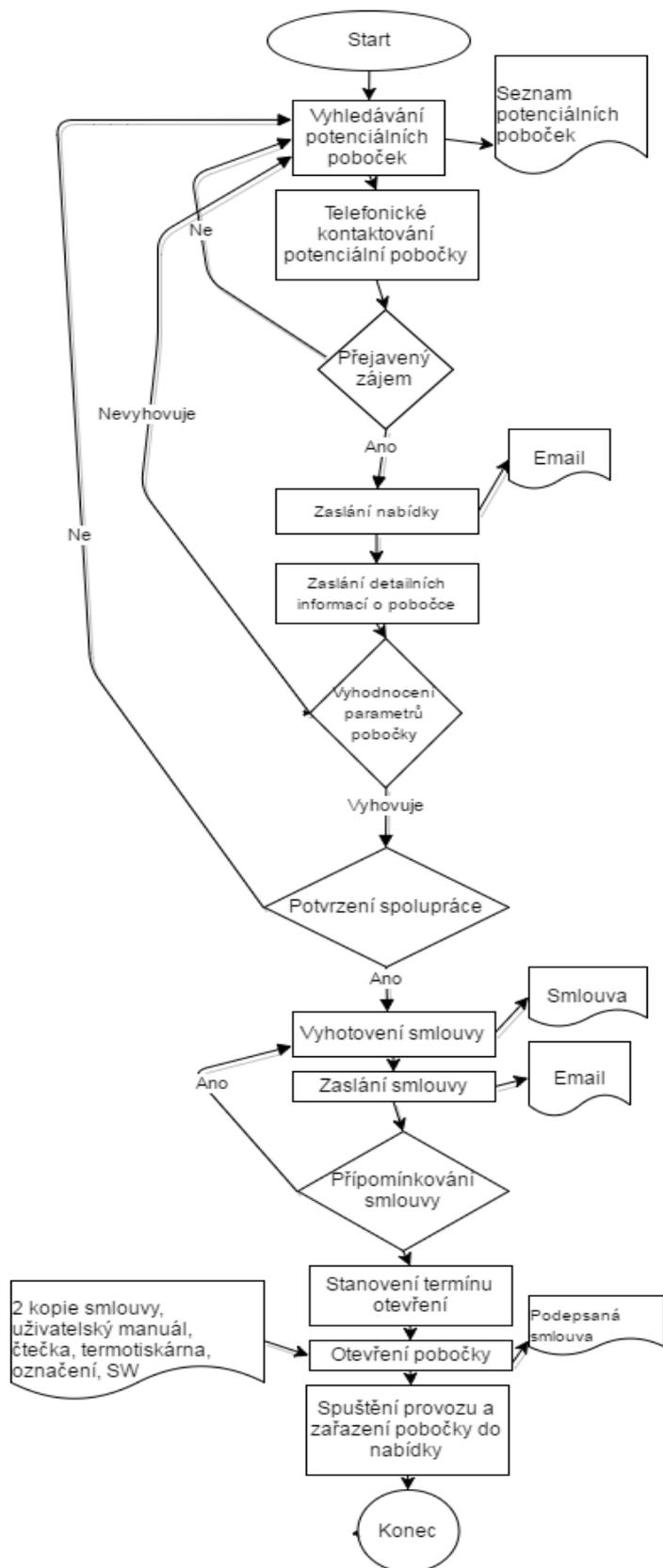
Zdroj: (Interní IS firmy Balíčkovo), vlastní zpracování

## Příloha 7: Proces dohledávání zásilky - Flowchart



Zdroj: (Interní IS firmy Balíčkovo), vlastní zpracování

**Příloha 8: Proces nové pobočky - Flowchart**



Zdroj: (Interní IS firmy Balíčkovo), vlastní zpracování