

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav systémového inženýrství a informatiky**

**Procesní řízení ve středním podniku**

**Jiří Spurný**

**Bakalářská práce  
2019**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří Spurný**  
Osobní číslo: **E16893**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Procesní řízení ve středním podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

Cílem práce bude pomocí nástrojů procesního řízení zmapování procesů ve vybraném podniku, identifikace slabých míst a návrh změn.

Osnova:

- Teoretický úvod do problematiky procesního řízení.
- Seznámení s firmou a jejími procesy.
- Zmapování procesů ve vybraném podniku.
- Analýza rizik a slabých míst.
- Doporučení pro minimalizaci rizik.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**VOŘÍŠEK, Jiří a Josef BASL. Principy a modely řízení podnikové informatiky. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1440-6.**

**HUČKA, Miroslav. Modely podnikových procesů. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-468-1.**

**FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.**

**ŠIMONOVÁ, Stanislava. Procesní řízení. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-766-7.**

**Dumas, Marlon. Fundamentals of Business Process Management. Berlin: Springer, 2018. ISBN 3662565099, 9783662565094**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Renáta Máchová, Ph.D.**

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: 20. června 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. listopadu 2019

doc. Ing. ~~Rožána~~ ~~Provažníková~~, Ph.D.  
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 20. června 2019

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl/a jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 11. 2019

Jiří Spurný

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Renátě Máchové, Ph.D. za její cenné rady, odbornou pomoc a poskytnuté materiály, které mi pomohly při vypracování.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce je zaměřena na procesní řízení v podniku. První část informuje a popisuje základní výrazy týkající se procesního řízení. Dále popisuje problematiku těchto pojmů. V další části se v práci představuje konkrétní firma, jež se stala konkrétním příkladem pro detailní popsání problematiky, navazuje samotná analýza procesů, poukázání na rizika a slabá místa. Závěrem práce je doporučení vývoje vedení firmy pro minimalizaci rizik.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Management, proces, procesní řízení, modelování procesů, analýza procesů, kontrola procesů, podnikové procesy.*

## **TITLE**

Process management in middle company.

## **ANNOTATION**

*Bachelor thesis is focused on the process management in company. The first part inform the basic concepts of process management. It further describes the issues of these concepts. In the next part, thesis describe a concrete company, which has become a concrete example for the detailed description of the problem, followed by the process analysis itself, pointing to risks and weaknesses. The conclusion of the thesis is the recommendation of the company's management to minimize risks.*

## **KEYWORDS**

*Management, process, process management, process modelling, analysis process, control process, business processes.*

# **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>- 10 -</b>
<b>1. TEORETICKÝ ÚVOD DO PROBLEMATIKY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ</b> .....	<b>- 11 -</b>
<b>1.1. ZÁKLADNÍ POJMY</b> .....	<b>- 11 -</b>
<b>1.2. ZÁKLADNÍ POJMY V ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>- 13 -</b>
1.2.1. Styly řízení systému .....	- 13 -
1.2.2. Styly řízení procesů.....	- 14 -
<b>1.3. PROCESNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>- 16 -</b>
1.3.1. Proces .....	- 16 -
1.3.2. Životní cyklus procesu .....	- 17 -
1.3.3. Role top managementu.....	- 19 -
1.3.4. Vlastník procesu .....	- 19 -
<b>1.4. PROCESNÍ MAPY</b> .....	<b>- 21 -</b>
<b>1.5. BPMN DIAGRAM</b> .....	<b>- 23 -</b>
<b>2. SEZNÁMENÍ S FIRMOU A JEJÍMI PROCESY</b> .....	<b>- 25 -</b>
<b>2.1. POPIS SPOLEČNOSTI A HISTORIE</b> .....	<b>- 25 -</b>
<b>2.2. PLÁNY DO BUDOUCNA</b> .....	<b>- 27 -</b>
<b>2.3. ZÁKAZNÍCI</b> .....	<b>- 27 -</b>
<b>2.4. PORTFOLIO WEBOVÝCH STRÁNEK</b> .....	<b>- 27 -</b>
2.4.1. Jednotlivé prodejní servery.....	- 27 -
2.4.2. Porovnání prodejních výsledků .....	- 29 -
<b>2.5. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA</b> .....	<b>- 30 -</b>
<b>2.6. MANAGEMENT</b> .....	<b>- 33 -</b>
<b>3. ZMAPOVÁNÍ PROCESŮ VE VYBRANÉM PODNIKU</b> .....	<b>- 34 -</b>
<b>3.1. PROCESNÍ MAPA V SOUČASNOSTI POUŽÍVANÁ VE SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>- 34 -</b>
<b>3.2. HIERARCHICKÁ PROCESNÍ MAPA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>- 36 -</b>
3.2.1. Hlavní procesy .....	- 37 -
3.2.2. Řídící procesy .....	- 45 -
3.2.3. Podpůrné procesy .....	- 51 -
<b>3.3. VNITŘNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>- 61 -</b>
<b>3.4. ANALÝZA RIZIK A SLABÝCH MÍST</b> .....	<b>- 61 -</b>
3.4.1. SWOT analýza .....	- 61 -
3.4.2. PEST analýza.....	- 63 -
3.4.3. Výsledek analýz .....	- 67 -
<b>3.5. PROCESY SOUVISEJÍCÍ S HROZBOU NEBO RIZIKEM</b> .....	<b>- 68 -</b>
3.5.1. Objednávka zboží zákazníkem .....	- 68 -
3.5.2. Sub-proces výběr zboží a dodavatele .....	- 74 -
<b>3.6. DOPORUČENÍ PRO MINIMALIZACI RIZIK</b> .....	<b>- 77 -</b>
3.6.1. Proces vyřízení objednávky.....	- 77 -
3.6.2. Proces výběru zboží od dodavatelů.....	- 81 -
<b>3.7. PŘÍNOSY</b> .....	<b>- 83 -</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>- 84 -</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>- 85 -</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání přístupů .....	- 15 -
Tabulka 2: Historické události Vivantis a.s.....	- 25 -

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Řízení .....	- 12 -
Obrázek 2: Procesní řízení .....	- 15 -
Obrázek 3: Životní cyklus procesu .....	- 17 -
Obrázek 4: Matice MUCH .....	- 20 -
Obrázek 5: Procesní mapy.....	- 21 -
Obrázek 6: Hierarchická procesní mapa .....	- 22 -
Obrázek 7: Referenční model firmy .....	- 22 -
Obrázek 8: Procesní mapa časově řazená .....	- 23 -
Obrázek 9: Základní prvky vývojového diagramu .....	- 24 -
Obrázek 10: Graf porovnání prodejních výsledků.....	- 30 -
Obrázek 11: Organizační struktura .....	- 31 -
Obrázek 12: Referenční model firmy Vivantis a.s. ....	- 35 -
Obrázek 13: Hierarchická procesní mapa Vivantis a.s. ....	- 36 -
Obrázek 14: BPMN diagram řízení marketingu.....	- 38 -
Obrázek 15: BPMN diagram procesu řízení webového rozhraní.....	- 39 -
Obrázek 16: BPMN diagram procesu vyřízení objednávky na zboží.....	- 40 -
Obrázek 17: BPMN diagram procesu vyřízení objednávky na market place .....	- 42 -
Obrázek 18: BPMN diagram procesu průzkum trhu .....	- 44 -
Obrázek 19: BPMN diagram procesu strategického plánování .....	- 46 -
Obrázek 20: BPMN diagram procesu finanční řízení.....	- 48 -
Obrázek 21: BPMN diagram procesu kontrola vedením .....	- 50 -
Obrázek 22: BPMN diagram procesu reklamace .....	- 52 -
Obrázek 23: BPMN diagram procesu vedení účetnictví.....	- 54 -
Obrázek 24: BPMN diagram procesu řízení dokumentace.....	- 56 -
Obrázek 25: BPMN diagram procesu řízení logistiky .....	- 58 -
Obrázek 26: BPMN diagram procesu helpdesk .....	- 60 -
Obrázek 27: SWOT analýza Vivantis a.s.....	- 62 -
Obrázek 28: Graf daňového zatížení.....	- 63 -
Obrázek 29: Graf vývoje růstu HDP 2018 .....	- 64 -
Obrázek 30: Graf očekávaného tempa růstu HDP v EU.....	- 65 -
Obrázek 31: Graf inflace 2016-2018 .....	- 65 -
Obrázek 32: Graf nakupujících na internetu v posledních 3 měsících .....	- 67 -
Obrázek 33: 1. část BPMN diagramu procesu vyřízení objednávky.....	- 68 -
Obrázek 34: BPMN diagram sub-procesu objednání zboží.....	- 70 -
Obrázek 35: 2. část BPMN diagramu procesu vyřízení objednávky.....	- 71 -
Obrázek 36: BPMN diagram sub-procesu odběru zboží zákazníkem .....	- 73 -
Obrázek 37: Část BPMN diagramu procesu průzkum trhu .....	- 74 -
Obrázek 37: BPMN diagramu procesu výběru zboží .....	- 76 -
Obrázek 39: BPMN diagram upraveného sub-procesu objednání zboží .....	- 78 -
Obrázek 40: BPMN diagram upraveného sub-procesu odběru zboží zákazníkem .....	- 80 -
Obrázek 41: BPMN diagram upraveného procesu výběru zboží .....	- 82 -
Obrázek 42: BPMN diagram sub-procesu sběr informací o dodavatelích.....	- 83 -



## **SEZNAM ZKRATEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
IT	Informační technologie
BPM	Business process management
BPMN	Business process management notation
BPML	Business process management language
B2B	Business to business
B2C	Business to customer
PO	Právnícká osoba
FO	Fyzická osoba
HDP	Hrubý domácí produkt
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
ARIS	Architecture of Integrated Information Systems
ČR	Česká Republika

## ÚVOD

Dnešní podnikatelský svět je velmi rychle se měnícím prostředím. V tomto světě je pro společnosti jedním z největších cílů dobré jméno firmy. Důvod, proč společnosti v dnešní době dychtí po dobrém jméně, je tzv. „loajalita zákazníka“.

Zákazník je právě ten, koho ovlivní špatně fungující či špatně nastavené procesy podniku. Je v podstatě je jednoduché získat jednorázového klienta, ovšem získat loajálního zákazníka znamená ve firemním prostředí získat kousek jistoty v onom nejistém budoucnu. „Když bude vašim prvořadým cílem zisk, vaši zákazníci to vycítí. Snažte se myslet v první řadě na ně.“ [Stanislav Bernard]

Správně nastavený management procesů může poskytnout konkurenční výhodu, naopak špatně nastavený může snižovat ziskovost firmy a zvyšovat náklady. Správně provedený a řízený proces však není zárukou úspěchu, stejně důležité je dbát na komunikaci mezi procesy a jejich návaznost.

**Cílem této bakalářské práce je čtenáři přiblížit problematiku procesního řízení a poukázat na ni v konkrétním podniku. Na konkrétním podniku bude znázorněn její současný stav, procesy a styl řízení. Poté bude současný stav vyhodnocen a budou provedeny návrhy na zlepšení, popřípadě odstranění hrozeb, oblasti řízení firmy. K zdůraznění problematiky a poukázání konkrétních příkladů byla vybrána firma Vivantis a.s., zabývající se prodejem módních oděvů, obuví, parfémů, hodinek, šperků, módních doplňků a produktů pro zdraví i krásu.**

# 1. TEORETICKÝ ÚVOD DO PROBLEMATIKY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

V této kapitole jsou vysvětleny základní pojmy jako management, úrovně managementu a řízení. Následují základní pojmy v řízení společnosti, zde budou vysvětleny styly řízení systému a styly řízení procesů. Dalšími tématy budou procesní řízení, procesní mapy a BPMN diagram.

## 1.1. Základní pojmy

Na začátek je nutné si vysvětlit jednotlivý význam základních pojmů a problematiky procesního řízení.

### Management

Management je systém řídicích činností ve firmě, a to jak z teoretického, tak praktického hlediska. Tento pojem může být chápán také jako mechanismus řízení organizací a funkcí, které vykonávají manažeři. Manažer je interní člověk, který rozhoduje, nařizuje, vede, řídí, koordinuje, radí, kontroluje, posuzuje. V organizaci může být více manažerů, ale organizace nemusí mít žádného manažera, v takovém případě jeho funkce přebírá majitel či jiný vedoucí pracovník. Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. [2]

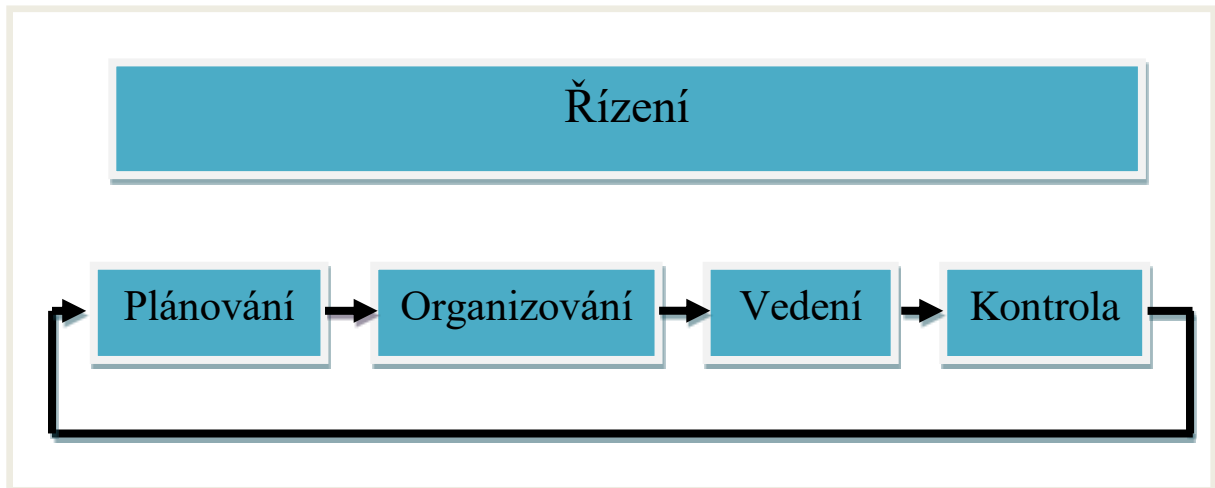
### Úrovně managementu

V managementu se z hlediska času a typu rozlišují 3 úrovně řízení podniku.

- Strategická úroveň. Od strategického řízení se odvíjí celý směr chodu podniku. Je to ten typ vedení, který se zabývá nejdůležitějšími úkoly a z hlediska času nejvíce vzdálenou budoucností. Zabývá se například Know-How, finančními prostředky, dlouhodobými plány.
- Taktickou úrovní, se rozumí správa podniku na úrovni procesů, Je velice důležitá pro podporu strategického vedení. Řízení procesů se zabývá střednědobými činnostmi v podniku jako například komunikace mezi odděleními, pořadí výrobních procesů, logistika.
- Operativní úroveň se zabývá nejkonkrétnějšími problémy, na této úrovni hovoříme o momentálních úkolech, nejvýše v krátké budoucnosti vzdálených úkolech. Do problematiky se zde řadí rozmístění lidských zdrojů, technologických zdrojů nebo způsoby, jak provést určité operace. [1]

## Řízení

Řízení nebo také manažering je správa nebo ovládání někoho nebo něčeho, v souvislosti s organizacemi jde o vedení organizace jak už na strategické, taktické nebo operativní úrovni. Správné řízení v jednotlivých oblastech je důležité v udržení chodu jakékoli organizace. Rozlišujeme 4 oblasti řízení. [2] Jak je vidět na obrázku č. 1, kde je zobrazena posloupnost řízení, činnost řízení by neměla nikdy končit. Začíná plánováním, následuje organizace poté vedení a kontrola, na kterou ovšem celý tento proces navazuje znovu.



Obrázek 1: Řízení

*Zdroj: [2]*

-Plánování je prvním z hlavních procesů řízení. Plánováním se rozumí nastavování vizí a cílů budoucnosti, to jak vzdálené, tak blízké. Plánování je důležité ve všech úrovních managementu

- Organizování je v návaznosti na plánování, přiřazování úkolů a úloh členům a útvarům organizace. Nejdůležitější pro organizování je jasnost daného požadavku a znalost provedení.

- Vedení je procesem, který ve správném provedení by měl motivovat pracovníky ke správnému splnění požadovaných úkolů, a to v co nejkratším možném čase. Důležité pro vedení je způsob motivování.

- Kontrola znamená sběr informací o plnění cílů a úkolů. Od kontroly se dále odvíjí další plánování a tím mnohdy i úpravy v organizování a vedení. Kontrola je velice důležitá v každé organizaci, ale také nejvíce opomíjeným procesem řízení. [2]

## **1.2.Základní pojmy v řízení společnosti**

Teď, když byly vysvětleny základní pojmy managementu, je již možné se přesunout k vysvětlení základních pojmů, který tento management využívá. Jedná se o styly řízení systému a styly řízení procesů.

### **1.2.1. Styly řízení systému**

Podniky mohou využívat mnoha stylů řízení ať už vědomě nebo nevědomě. Tato kapitola vysvětluje problematiku základních typů řízení.

#### **Ekonomický styl řízení**

Základem tohoto stylu je vytyčení budoucnosti, respektive cílů společnosti. V tomto pojetí řízení se organizace snaží dosáhnout jistého ekonomického jevu například maximalizace, stabilizace či minimalizace. [6,17]

#### **Technologické styl řízení**

Při zaměření na technologii je vyžadován formalizovaný proces, jehož hlavním činitelem je zpracování informací. Je závislý na dostupnosti Hardware (HW) a Software (SW) organizace.

#### **Kyberneticko-logický styl řízení**

Na rozdíl od technologického pojetí řízení je kyberneticko-logický styl řízení zaměřené na informační podstatu řízení. Jeho podstatou jsou pak činitele jako: vstupy, výstupy, informace, struktura, zpráva, řídicí či řízený prvek. [6,17]

#### **Činnostní styl řízení**

Hlavním činitelem v této oblasti vedení jsou lidé, a sice manažeři. Řídící činnost je vykonávána psychickou aktivitou, jejich cílem je pak určité dosažení cíle za pomoci vedení podřízených.

#### **Procesní pojetí stylu řízení**

Je chápáno jako souvislý děj s jistým začátkem a koncem. Pracuje na principu propojení řídicích a řízených jevů organizace. [6,17]

Jendo-strukturní pojetí – nejklassičtější a nejjednodušší pojetí, fungující na principu pravidelně po sobě jdoucích funkcí. (plánování, organizování, vedení, kontrola)

Více-strukturní pojetí – pojetí s více rovinami – řídicí proces zahrnuje rozhodování, ovlivňování a kontrolu. Jeho strukturou je organizování, řízení procesů, plánování a řízení vývoje lidí.

Vícedimenzionální pojetí – vzniká propojením dimenzí, odpovídá na otázky „Jak se řídí?“, „co se řídí?“ a „kdo řídí?“ [6,17]

### **1.2.2. Styly řízení procesů**

Existuje více různých stylů řízení procesů, cílem této kapitoly je hluší teoretický popis, a porovnání dvou nejvíce využívaných stylů, a to funkční přístup a procesní přístup.

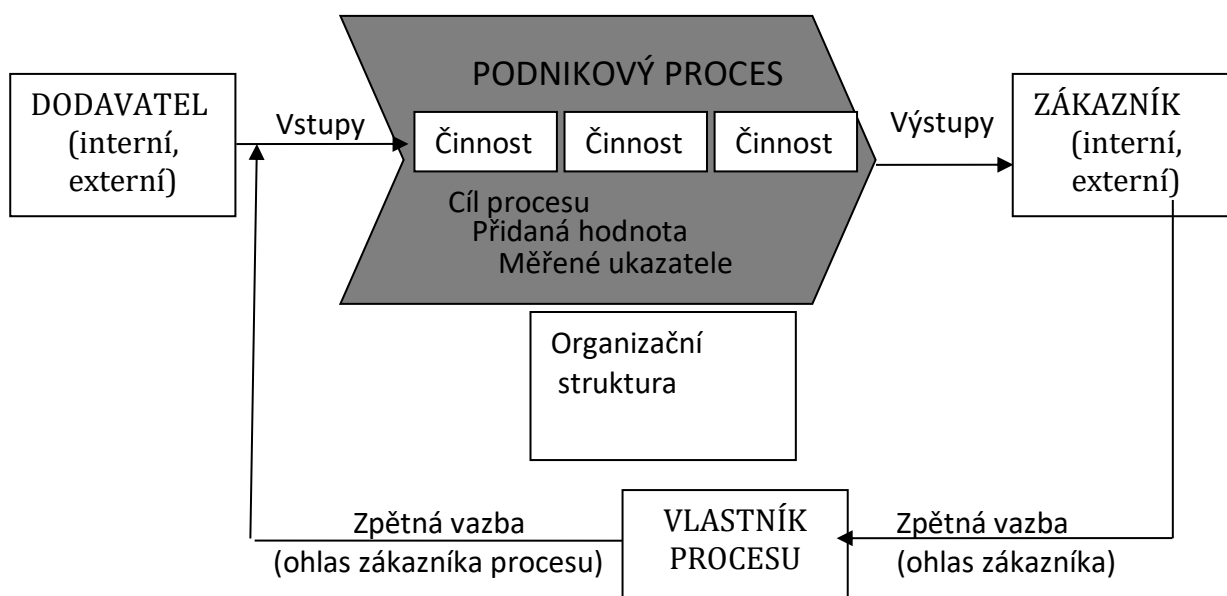
#### **Funkční přístup**

Nejčastějším přístupem k řízení procesů je funkční přístup, zvláště ve středně rozvinutých zemích jako je Česká republika. Podstatou je rozčlenění lidí v organizaci podle hierarchie a tím vymezení nadřízenosti a podřízenosti. Zakládá se na tom, že hlavním činitelem je člověk, konkrétně většinou řadový zaměstnanec. Rozkvět tento styl zažil společně se zaváděním pásové výroby, tedy s rozmachem Henryho Forda. Ve funkčním přístupu se na podnik nepohlíží jako na celek a jeho výkon, nýbrž na určitý oddíl, či dokonce jen jednoho člověka a jeho výkon. To může mít za následek, že každý jednotlivý celek plní svojí práci tak, aby uspokojil dohled, ale nikoliv tak, aby uspokojil zákazníka. Obvykle je cílem co nejlépe vytížený zaměstnanec, protože mnozí si teorii tohoto přístupu vysvětlují tak, že čím více je zaměstnanec vytížený, tím je produktivnější. Toto však může způsobit kontraproduktivní soutěžení mezi odděleními konkrétně jejich zaměřenost nikoli na výsledek, ale na konkurenční oddělení. Často tento interně konkurenční boj zahrnuje i zpoplatnění interních služeb mezi odděleními. Obvyklým výsledkem bývá také naprostý nezájem o externí konkurenci. [1][4][5][6]

#### **Procesní přístup**

Procesní řízení (BPM) je řízení organizace podle procesů, zahrnuje tedy neustálé zlepšování podnikových procesů za cílem dosažení co nejlepších dlouhodobých výsledků organizace. Nazýváme tedy řízení podniku jako celku, kdy management organizace využívají jak své znalosti, tak podpory ze strany osvědčených způsobů řízení. V procesním řízení je důležité klást důraz na informační systémy, které zabezpečují nejen hladký průběh chodu podniku z krátkodobého hlediska, ale také poskytují podklady a informace k vedení podniku z dlouhodobého hlediska. V procesním přístupu mnohdy tvoří výstupy jednotlivých procesů vstupy pro další procesy. Jedním z důvodů pro zavedení procesního řízení je oproštění organizace od procesů, které mají nižší význam a zároveň nemají přidanou hodnotu. [6,17]

Procesní přístup, má z hlediska zavádění vyšší nároky na management. Protože pro procesní řízení je nezbytné: znát klíčové procesy, návaznost mezi procesy, způsoby hodnocení, důsledky procesů. Pokud podnik zná všechny tyto aspekty, následuje z hlediska zavádění procesního řízení modelování procesů. Až v momentě, kdy má podnik správně namodelované a popsané procesy, teprve začíná procesní řízení (BPM) zahrnující neustálé monitorování, vyhodnocování a následné zlepšování. [6,17] Na obrázku č. 2 je zobrazeno procesní řízení s provázaností dodavatele, zákazníka a vlastníka procesu.



**Obrázek 2: Procesní řízení**

*Zdroj: [4]*

Z uvedeného jasně vyplývá, že rozhodne-li se společnost pro funkční přístup, získá výhody spojené se specializací, která lépe využívá zdroje. Naproti tomu musí počítat s obtížnějším vedením firmy. Naopak v případě, že firma využije procesního přístupu, je vedení firmy mnohem snazší, ale je upozaděno využívání zdrojů, proto ve většině případů neatakuje hranici využitelnosti. [3,17] V tabulce č. 1 je znázorněno porovnání procesního a funkčního způsobu řízení.

**Tabulka 1: Porovnání přístupů**

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů.

	Vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl propojení na interní zákazníky a dodavatele, minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké vstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností, součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledky procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhů procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činností je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k činnosti daného funkčního oddělení.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizaci jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezená pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Zdroj: [5]

### 1.3. Procesní řízení

Cílem této kapitoly je hlubší teoretický popis toho, co procesní řízení obnáší z hlediska organizací, požadavků na zaměstnance, ale především z hlediska požadavků na manažery.

#### 1.3.1. Proces

Podnikový proces je sled událostí, činností, které transformují vstupy na výstupy. Může být také prvkem různých následných analýz k jemu vlastnímu vylepšení. Aby mohl podnik své procesy analyzovat a zlepšovat, je třeba vytvářet řešení v souvislostech a základních zákonitostech. Analyzování a zlepšování podnikových procesů, může vyústit až v konkurenční výhodu. [4]

#### Řídící procesy



jsou již zmiňované procesy jako plánování, organizování, vedení a kontrola. Těmito procesy se zabývá především top management. Řídící procesy nemají přímou hodnotu pro zákazníka.

### **Hlavní procesy**

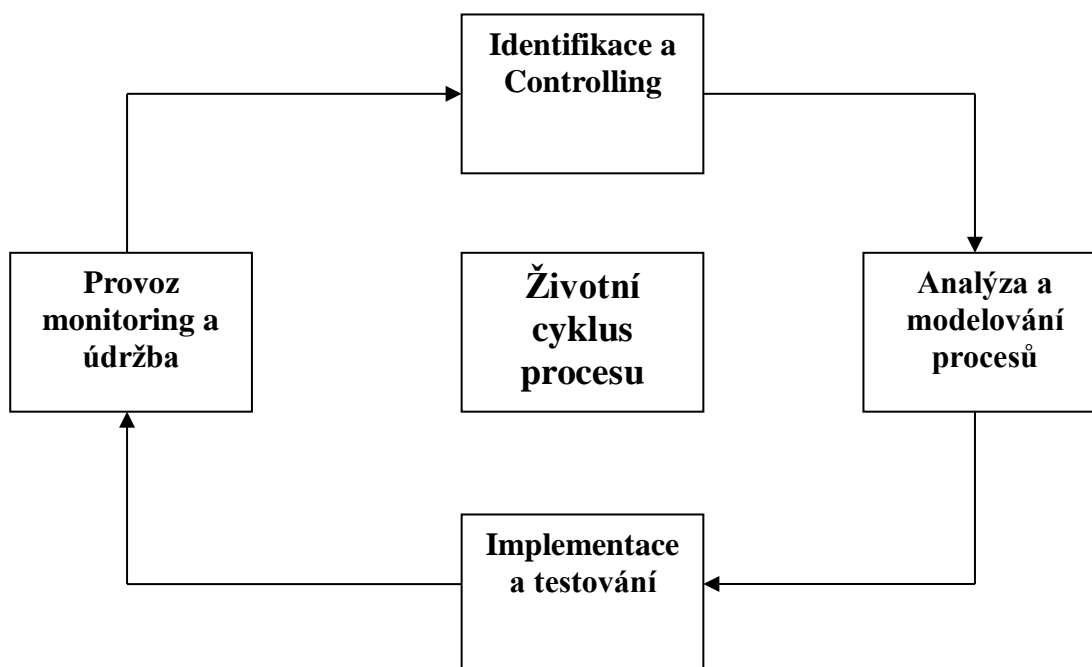
jsou ty, které vytvářejí hodnotu nebo užitek pro zákazníka organizace. Jejich výstupem může být jak statek, tak služba.

### **Podpůrné procesy**

jsou všechny procesy, jejichž jediným cílem je zajistit fungování hlavních procesů. Nepřinášejí přímou hodnotu pro zákazníka ani nezvyšují hodnotu organizace. [4]

### **1.3.2. Životní cyklus procesu**

Z hlediska životních cyklů procesu rozlišujeme základní 4. Identifikace a redesign, modelování procesů, implementace a controlling a analýza. Je třeba zdůraznit, že controlling a analýza není posledním procesem ve správě procesního řízení jednotlivých procesů, jak je vidět na obrázku č. 3, tyto procesy je nutné neustále a kontinuálně opakovat a jak je už z podstaty procesního řízení jasné, neustále se snažit jednotlivé procesy zdokonalovat a vést tak podnik k lepším a lepším výsledkům. [3]



**Obrázek 3: Životní cyklus procesu**

*Zdroj: Upraveno dle [3]*

## **Identifikace a redesign**

Znamená základ, či rozlišení jednotlivých procesů a následně jejich kontinuální zlepšování. Identifikovat proces je možné udělat Induktivním a Deduktivním způsobem. Deduktivní způsob je vlastní abstrakce procesu, kdy se stanoví všeobecně známé, či identifikovatelné procesy a následně proběhne jejich konkretizace. Tím je myšleno důležitost procesu, vstupy, výstupy, zákazník procesu, přiřadí se vlastník procesu, popřípadě návaznost a podobně. V deduktivním způsobu je též důležité upravit podle dedukovaného procesu i procesní mapu a ostatní základy procesního řízení. Naproti tomu Induktivní způsob je orientován podle zákazníků na trhu. Podmínkou pro tento způsob však je nutnost znalosti problémů a cílů zákazníků. Jedná se tedy o definování na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů na základě konkrétních procesů podniku. [3]

## **Modelování procesů**

je vlastní grafické znázornění, které využívají pracovníci napříč společností. Od různých analytiků hodnotících jednotlivé procesy přes pracovníky, kteří potřebují pochopit návaznost pro lepší výkon, až po manažery, využívající modelování k rychlejšímu a lepšímu rozhodování. Kvalitně namodelovaný proces je ten, který je snadno čitelný a přesný. Využívá se jak grafického znázornění, tak si textového k bližšímu popisu. [3]

## **Implementace**

je úzce svázaná s modelováním, jde v podstatě o následný soupis pravidel a postupů pro zaměstnance u daného procesu a zavádění těchto pravidel do praxe. Zavádění do praxe je však velmi problematické, protože se střetává teorie se socioekonomickými problémy jednotlivých pracovníků, kteří se přirozeně z každých změn, týkajících se jich osobně, mohou cítit ohrožení, nebo si klást otázky, zda jsou ony změny opravdu nezbytné a prospěšné pro podnik. Tyto subjektivní socioekonomické vlivy pak mohou způsobit snížení produktivity či zodpovědnosti pracovníka, při nesprávném nastavení dokonce mohou vést až k nedůvěře pracovníka v systém a následně k sabotování systému. [4][3]

## **Controlling a analýza**

je soubor procesů týkající se vyšších vrstev managementu. Jedná se tedy o souhrn procesů jako hodnocení dosažených výsledků, stanovování dalších cílů, hodnocení nákladů, měření a koordinaci.

### 1.3.3. Role top managementu

Na počátku všeho v procesním řízení je top management a jeho rozhodnutí, top management má na starost celé fungování procesního řízení. Vyžaduje se zvýšená aktivita top managementu. Vedení by mělo být však co nejjednodušší pro pochopení a přímočaré k dosažení cíle. Cíle by měly být natolik konkrétní, aby z nich bylo možné poznat hlavní procesy. Zřetelnost cílů je klíčovou součástí motivace pracovníků, hlavní přitom je, aby cíl znamenal co největší posun ze strategického hlediska. [1][4]

### 1.3.4. Vlastník procesu

V procesním řízení je nezbytné přiřadit každému procesu jeho vlastníka. Důvodem je zodpovědnost za daný proces. Samozřejmě se zodpovědností se váže pravomoc výhradního rozhodování o onom procesu. Rozhodování tohoto člověka musí být v souladu se strategickým zadáním procesu, a tedy ve spolupráci s vyšším managementem. Vlastník procesu je klíčovou součástí, je proto důležitá správná motivace těchto pracovníků. [1]

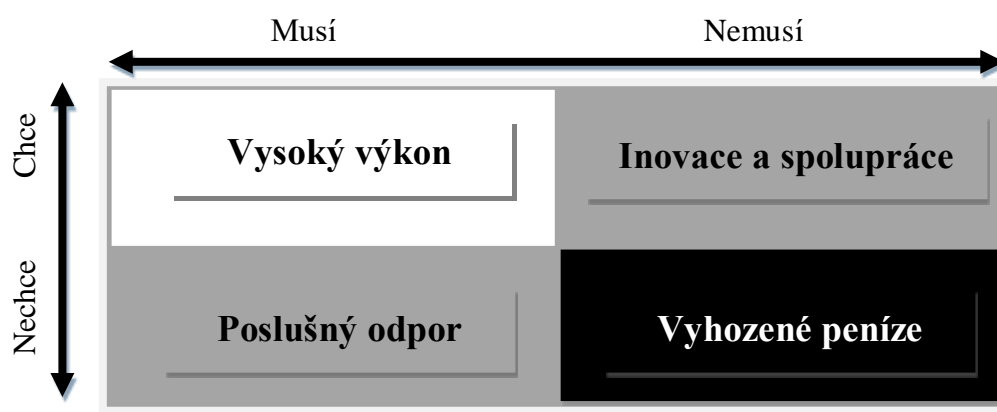
#### **Motivace - Matice MUCH**

Z hlediska lidských zdrojů při popisu procesního řízení je primární uvést matici MUCH. Tato matice řeší problematiku toho, jak tráví lidé čas ve firmě. Každý vedoucí, manažer, podnikatel nebo jakákoli osoba zabývající se vedením organizace dobře ví, že je nesmírně důležité mít dostatek pracovních sil v podniku. Na co už se, ale zdaleka takový důraz neklade je trávení času těchto lidí ve firmě. Nezkušeného manažera napadne, že v momentě, kdy je ve firmě nedostatek pracovních sil je možné tento problém řešit pouze přijutím dalšího pracovníka. To však nemusí být pravda, řešení je mnoho, od zjednodušení procesů, až právě po motivaci lidí či reorganizace personálu z hlediska pozic. [4]

Matice MUCH nám zde poskytuje hodnocení ve dvou osách, z nichž je výsledkem celková motivace člověka pro splnění úlohy.

- **Musí:** do jaké míry je úloha vyžadována od organizace
- **Chce:** do jaké míry člověk považuje danou úlohu za užitečnou a zároveň zohledňuje jeho schopnosti.

Na obrázku č. 4 je znázorněna matice MUCH včetně os, respektive rozdělení dle vnitřní motivace a toho, zda je daná činnost vyžadována.



Obrázek 4: Maticice MUCH

Zdroj: [4]

**Musí-chce** je označení pro **vysoký výkon**, takový jev nastává, když plnění zadaného úkolu přesně odpovídá potřebám a vizím firmy, a i z toho důvodu pracovník ví, že je pro firmu užitečný, má k vyřešení a dokončení úkolu potřebné kompetence. Toto je označení pro výkonnost člověka, které je pro firmu primárním záměrem.

Mírně opomíjeným stavem je kvadrant **Inovace a spolupráce**. Stav, kdy zaměstnanec, **nemusí**, ale **chce**. Pro firmu udělá něco nad rámec jeho povinností, co není dané smlouvou či nezapadá do jeho pracovní náplně a může být mimo pracovní dobu. Například zaměstnanec ve svém osobním volnu vymyslí, jak sobě a svým kolegům usnadnit práci a tím inovuje výrobní proces. V takovém případě prakticky zdarma poskytuje firmě služby, i když pojem zdarma v tomto případě není přesný, protože v případě dobrého nápadu či užitečné informace by to měl podnik dodatečně ocenit, a to jak finančně, tak jakýmkoli benefity pro budoucí motivaci. [4]

V případě, že zaměstnanec **nechce** splnit úkol, jež **musí** splnit, ať už je vázaný rozkazem vedoucího, pracovní smlouvou nebo jinými příslušnými orgány. Jedná se o kvadrant **Poslušný odpor**. V tomto kvadrantu má člověk pocit, že zadaná činnost není stěžením předmětem organizace či on sám nemá potřebné kompetence ke splnění a cítí se tak neúčinně – lze tedy očekávat, že takový člověk bude demotivovaný a úkol bude sice splněn, ale vzhledem k motivaci pracovníka může být splněn pomalu či skrytě nebo otevřeně sabotován. V tomto případě se tedy jedná o nežádoucí jev.

Posledním kvadrantem je „**Vyhozené peníze**“ stav, kdy pracovník **nechce** a **nemusí**, takový jev nastává ve společnosti zřídka, avšak může k němu dojít například špatnou formulací práce, či neformální kulturou firmy jako vyrušením spolupracovníků. Svůj název tento kvadrant dostal

vzhledem k tomu že, přestože pracovník nezvyšuje hodnotu podniku, podnik mu tento čas většinou stejně zaplatí. [4]

## 1.4. Procesní mapy

Procesní mapy jsou základním vyjádřením procesů. Hlavní přitom je kombinace jednoduchosti, obsáhlosti zároveň s přesností. Kombinace těchto tří prvků záleží na účelu využití mapy, popřípadě na zaměření firmy. Obsahují grafické informace a textové informace. Procesní mapování může být strukturováno podle procesů dle jejich důležitosti, jak je zobrazeno na obrázku č. 5, pak jde o mapu procesních oblastí, nebo může být procesní mapa strukturovaná podle oblastí a zároveň obsahovat návaznosti jednotlivých procesů, jak je vidět na obrázku č. 5.[6]

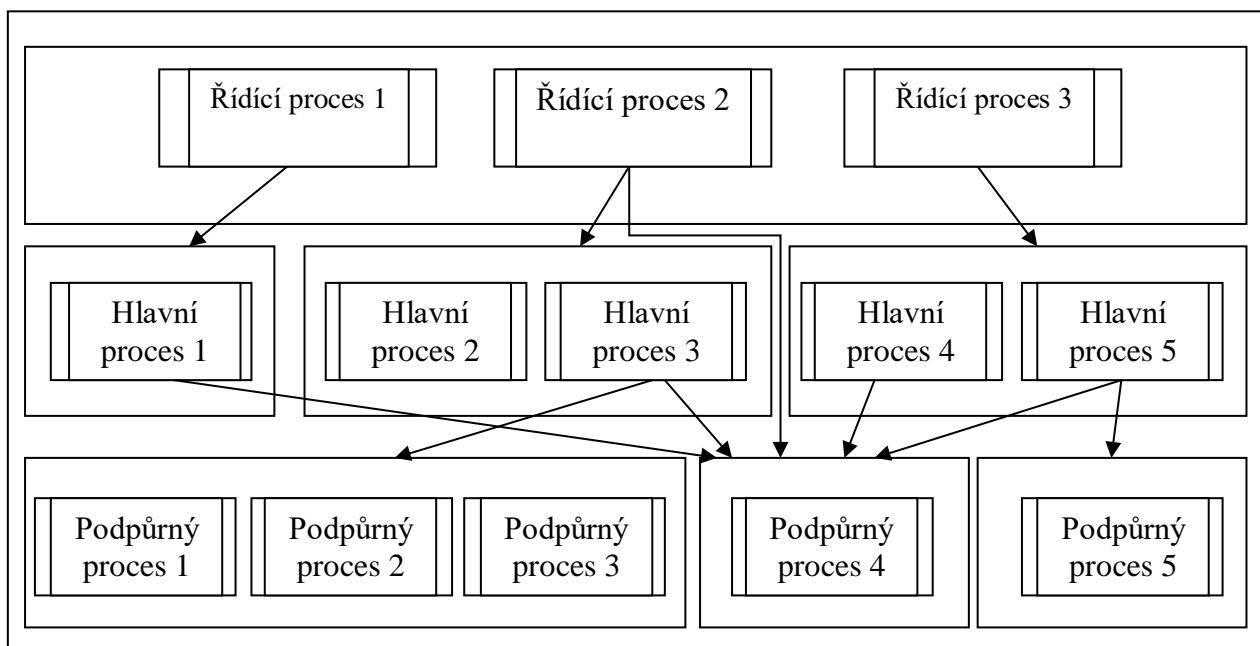


**Obrázek 5: Procesní mapy**

*Zdroj: zpracováno dle [6]*

Mapa rozdělená do procesních oblastí (tzv. hierarchická procesní mapa) je řazená podle důležitosti, a má tu výhodu, že jsou snadno čitelná důležitosti procesů, ale postupnost procesů z nich číst často nelze, protože doplnění posloupností často jen komplikuje jednoduchost čtení.

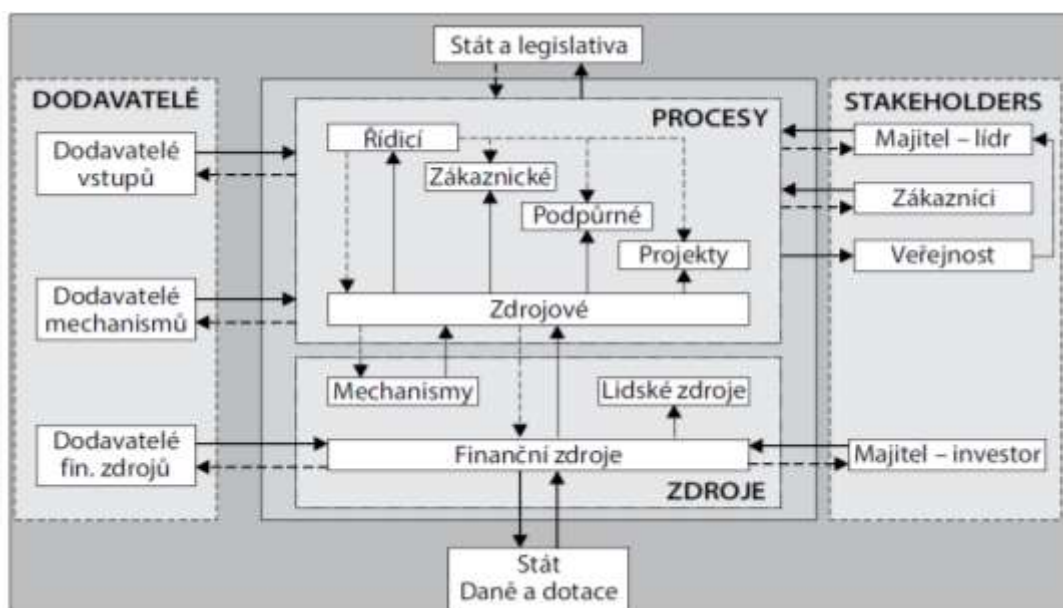
K zobrazení hierarchické procesní mapy s posloupností je zde následující obrázek č. 6. Tuto variantu nejčastěji volí menší firmy s menším počtem procesů, avšak s vyšší četností návazností.



Obrázek 6: Hierarchická procesní mapa

Zdroj: Zpracováno dle [3]

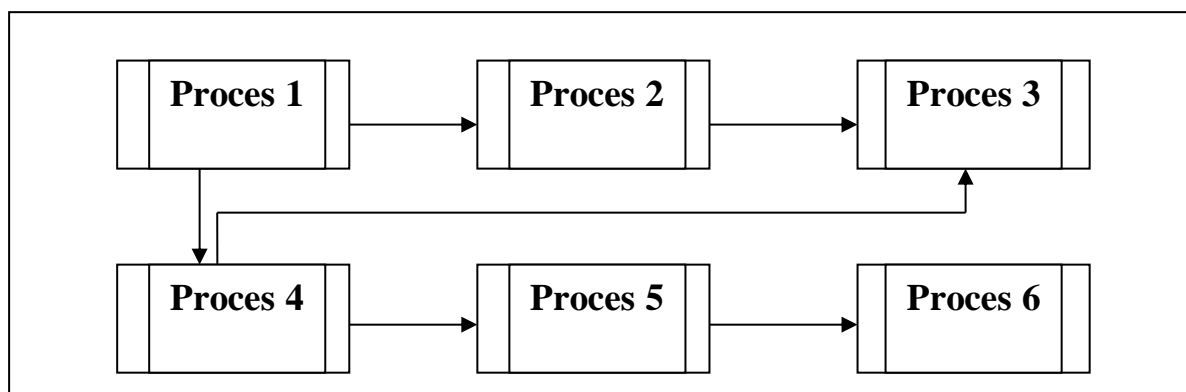
Další možnou variantou procesní mapy je referenční model firmy. Tato procesní mapa je doslova zaměřená na kvalitní popis návazností vstupů a výstupů a má tu výhodu, že je v ní dobře popsán průběh operací včetně podmínek. Nevýhodou je ovšem složitější čtení z této procesní mapy, a tak je možné, že pro některé zaměstnance, zejména z nižších pozic, nebude natolik přínosná, jak je vyžadováno. Struktura procesní mapy je zobrazena na obrázku č. 7.



Obrázek 7: Referenční model firmy

Zdroj: [4]

Přesným opakem je pak procesní mapa řazená časově, znázorněná na obrázku č. 8. Toto je typ, který nepopisuje hierarchii, naproti tomu je velmi lehce čitelný. Tuto mapu volí opět podniky s vyšší četností návazností, většinou výrobní, menší podniky, které nepotřebují nezbytně znázorňovat hierarchii procesů hlavním důvodem pro zvolení je jednoduché čtení, které nevytváří problém řadovým zaměstnancům. [3]



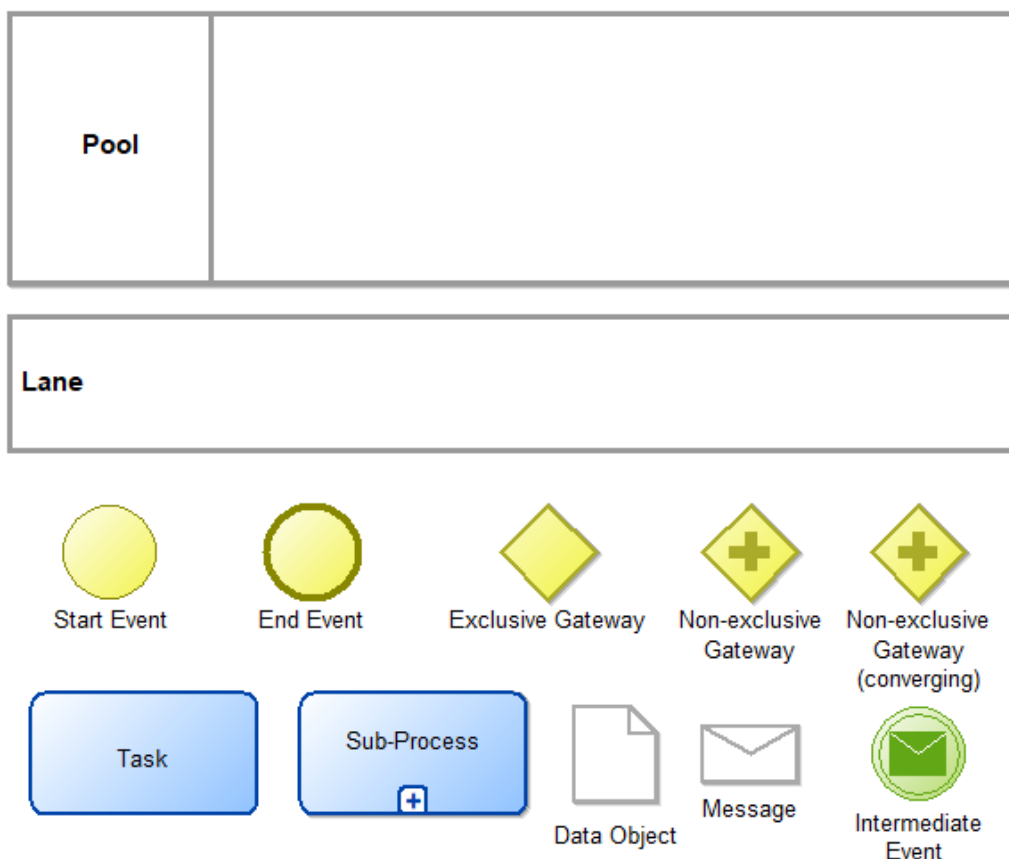
Obrázek 8: Procesní mapa časově řazená

*Zdroj: Zpracováno dle [3]*

## 1.5. BPMN diagram

Pro zobrazení jednotlivých procesů, jejich požadavků, sledů, zdrojů a podobně je využíváno takzvaných BPMN diagramů. BPMN diagram zobrazuje algoritmus procesu. Základní prvky BPMN diagramu jsou zobrazeny na obrázku č. 9. [10]

K modelování těchto diagramů bude sloužit program ADONIS, který je založen na jazyku BPMN a metodice BPMS. Tento program lze využít nejen pro BPMN diagramy, ale i pro procesní mapy, modely produktů, modely, modely dokumentů, aplikační diagramy IT systémy a modely pracovního prostředí. Nástroj může být dále použit k analýzám, simulacím, dokumentaci a k evaluacím.



**Obrázek 9: Základní prvky vývojového diagramu**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Prvky z jazyka business proces management notation se rozdělují nejdříve podle jednotlivých částí, tedy takzvaných poolů, česky bazénů. Pool slouží k rozdělení podle účastníků. Pooly mohou být jednotlivé ekonomické subjekty, například dodavatel, zákazník či sama organizace. Pool se dále může rozdělovat na části zvané „lane“, česky dráhy. Lane slouží k rozdělení aktivit v rámci jednoho poolu. Lane může být jednotlivá odvětví v rámci poolu například kontrolní oddělení a oddělení obchodu v organizaci. Rozšiřujícími objekty jsou počáteční události, tedy anglicky start event., konečné události, tedy end event. Dalšími objekty jsou prvky gateway, což jsou prvky umožňující vést algoritmus více směry nebo jednou cestou z více možností. Objekt task představuje nějakou aktivitu. Podobný objekt sub-process jak už je z názvu patrné, představuje nějaký sub-process. Data objekt může být jakýkoliv doplňující soubor s daty. Message objekt je, jak už je z názvu vyplývající, objekt obsahující zprávu. Intermediate event je pak objekt, který může spouštět další aktivity, eskalovat nebo podávat signál, a to i mimo rozhraní poolu ve kterém se nacházela předchozí událost. *[Vlastní zpracování]*



## 2. SEZNÁMENÍ S FIRMOU A JEJÍMI PROCESY

Jak již bylo zmíněno, cílem této bakalářské práce je pomocí nástrojů procesního řízení zmapování procesů ve vybraném podniku, identifikace slabých míst a návrh změn. Po předchozím představení procesního řízení, lze přejít k představení podniku a jeho historie. Bakalářská práce se zaměřuje na podnik Vivantis a.s., jedná se o podnik s 268 zaměstnanci čímž spadá do kategorie středních podniků. Jak bylo řečeno v úvodu cílem je pomocí nástrojů procesního řízení zmapování procesů, identifikace slabých míst a návrh změn. Tato kapitola se zaměřuje na základní principy a strategii firmy a úvod k pochopení jejich procesů.

### 2.1. Popis společnosti a historie

Založena roku 2001 si firma Vivantis a.s. vydobyla jedno z předních míst na poli společností zabývajících se internetovým prodejem. Zakladatelem je Martin Rozhoň. Oblastí sortimentu společnosti je prodej parfémů, hodinek, šperků, módních doplňků a produktů pro zdraví i krásu. Společnost spravuje zejména skupinu jejich e-shopů. V hlavním z nich je možno pořídit vše z jejich sortimentu vyjma části produktů ze segmentu pro zdraví. Jako poměrně mladá společnost vstoupila již v roce 2003 na slovenský trh. V září 2013 byla otevřena kamenná prodejna se sídlem v Praze. 2014 společnost vstoupila pod křídla skupiny e-shopů sdružené do jedné firmy, která nese název E-Commerce Holding a.s.. V roce 2015 vpád na rumunský trh. Rok 2016 znamenal přerod E-Commerce Holding a.s. v Mall-group a.s.. Následovalo dosazení Michala Špaka na pozici generálního ředitele a překročení milníku obratu 1 miliardy korun. V tabulce č. 2 je znázorněna podrobnější historie firmy. [9]

**Tabulka 2: Historické události Vivantis a.s.**

Datum	Událost
<b>Srpen 2001</b>	Spuštění prvního nekomerčního, informačního serveru o zdraví.
<b>Říjen 2001</b>	Počátek internetového obchodování. Spuštěn internetový obchod.
<b>Leden 2003</b>	Změněna právní forma z fyzické osoby na právnickou.
<b>Březen 2003</b>	Uvedení na trh vlastního přípravku na podporu erekce.
<b>Květen 2003</b>	Spuštěna slovenská verze internetového obchodu.
<b>Říjen 2003</b>	Spuštěny 2 weby pro český trh se zaměřením na hodinky a parfémy.
<b>Listopad 2004</b>	Spuštěn internetový obchod s kosmetikou.
<b>Leden 2006</b>	Uvedení na trh nové generace vlastního výrobku pro muže.
<b>Duben 2006</b>	Spuštěn nový informační server pro ženy.
<b>Červen 2006</b>	Otevření internetového nákupního centra.

<b>Srpen 2006</b>	Zakoupení a renovace nového provozního areálu (1690m <sup>2</sup> )
<b>Prosinec 2006</b>	Uvedení nové, vlastní řady přípravků na hubnutí.
<b>Únor 2007</b>	Návštěvnost webů poprvé přesáhla 1 mil. unikátních návštěvníků za měsíc.
<b>Červenec 2007</b>	Redesign a vylepšení funkčnosti internetového obchodu s parfémy.
<b>Září 2007</b>	Uvedena do provozu nová verze provizního systému.
<b>Říjen 2007</b>	Zisk prestižního ocenění WEBTOP100 za prodejní server parfémů.
<b>Listopad 2007</b>	Spuštění unikátního vánočního projektu. Vylepšení a redesign internetového webu zaměřeného na prodej hodinek.
<b>Leden 2008</b>	Dokončena klinická studie modernizovaného přípravku pro muže.
<b>Únor 2008</b>	Začlenění do Asociace pro elektronickou komerci.
<b>Březen 2008</b>	Proběhla akvizice internetové parfumerie. Přejmenování a převedení ze společnosti s ručním omezením na akciovou společnost.
<b>Červen 2008</b>	Proběhla druhá fáze rekonstrukce firemních prostor a její rozšíření (2000m <sup>2</sup> ).
<b>Září 2008</b>	Otevření nového internetového obchodu se šperky.
<b>Říjen 2008</b>	Zakoupení internetového obchodu s oblečením.
<b>Leden 2009</b>	Zhodnocení roku 2008 jako nejlepšího roku v historii společnosti.
<b>Září 2009</b>	Otevření internetového obchodu s pneumatikami a disky.
<b>Leden 2010</b>	Odeslána miliontá objednávka. V roce 2009 dosaženy nejvyšší obraty.
<b>Červen 2010</b>	Internetové nákupní centrum prošlo redesignem a vylepšení funkčnosti.
<b>Březen 2011</b>	Společnost oslavila 10 let od založení.
<b>Září 2011</b>	Firemní prostory rozšířeny o další budovu (615m <sup>2</sup> ).
<b>Září 2012</b>	Otevřen internetový obchod s módními doplňky.
<b>Září 2013</b>	Přestěhována expedice do nového moderního prostoru (1300m <sup>2</sup> ).
<b>Září 2013</b>	Otevřena kamenná prodejna v Praze v Obchodní pasáži.
<b>Listopad 2014</b>	Spuštění rozšířeného internetového obchodu pro slovenský trh.
<b>Prosinec 2014</b>	Majetkový vstup E-commerce Holding a.s.
<b>Prosinec 2014</b>	Zahájení prodeje přes Mall.cz
<b>Duben 2015</b>	Spuštění rozšířeného internetového obchodu pro český trh.
<b>Srpen 2015</b>	Spuštění internetového obchodu se zdravotními potřebami pro slovenský trh.
<b>Říjen 2015</b>	Spuštění rozšířeného internetového obchodu pro rumunský trh.
<b>Srpen 2016</b>	Přerod E-commerce Holding na Mall Group
<b>Prosinec 2017</b>	Převzetí 100% podílů Mall Group
<b>Prosinec 2017</b>	Příchod nového generálního manažera Michala Špaka
<b>Prosinec 2018</b>	Překročení obratu 1 miliardy korun za rok.

Zdroj: [9]

## **2.2.Plány do budoucna**

Jako stále rostoucí firma se, jak je z posledních let vidět, snaží expandovat na zahraniční trhy. Následujícími plány jsou tedy expanze do zahraničí a upevnění pozice na zahraničním trhu. Základem pro expanzi zvolil management firmy nízkonákladový model, kdy klíčové činnosti zůstávají centralizované v České Republice a expanze se řeší logisticky. Tímto způsobem firma spoléhá na úspory z rozsahu, které se nadále dají odrazit na ceně produktů či na marži společnosti. Ve všech zemích, do kterých expanduje má firma svého externího či interního poradce pro ten daný trh. Dalšími plány jsou také růst na českém trhu, nebo ve společnosti velmi diskutovaný rozšíření takzvaného Market place, jehož významem je, že společnost nabízí vlastní webové rozhraní, k prodeji produktů jiných uživatelů a hráčů na trhu. Společnost přitom však negeneruje zisk na zákazníkovi nýbrž na prodávajícím. [9]

## **2.3.Zákazníci**

Na počátku fungování společnosti byly hlavní cílovou skupinou ženy ve věku 23-45 let, vedlejší cílovou skupinou pak muži ve věku 25-40 let. V posledních letech se pozornost přesouvá už i k nižším věkovým kategoriím. Dokonce se přidávají prodeje v rámci B2B (business to business). Důvodem pro nákup a zároveň konkurenční výhodou je širokost sortimentu. Další motivací pro potenciální zákazníky nakoupit jsou například bonusy v podobě rychlé dopravy, možnosti vrácení nepadnoucího zboží do šesti měsíců, či velmi levného poštovního. Konkurenční výhodou je i strategie firmy cílící na péči o zákazníka. O spokojenost se starají bezplatné poradny od psychologické, přes lékařské a vizážistické až po výživové či kosmetické. [9]

## **2.4.Portfolio webových stránek**

Společnost vlastní více prodejních serverů, v následující kapitole se popisují jednotlivé prodejní servery a jejich podíly na obratu.

### **2.4.1. Jednotlivé prodejní servery**

V této podkapitole jsou napsány bližší charakteristiky jednotlivých serverů, které společnost spravuje.

#### **Prozdravi.cz**

Nabízí více jak 7999 produktů. Jedná se zde o doplňky stravy, bylinné čaje, vitamíny přípravky na hubnutí, kosmetiku a podobně. Také se zde prodává již zmíněný produkt na

podporu erekce a další produkty vyvinuté samotnou společností Vivantis a.s. Zákazníky se snaží zaujmout cenovými akcemi a slevami. Na webu funguje bezplatná poradna, v níž se do diskuse může zapojit i člověk, který zatím nezrealizoval obchod u této společnosti. Obchod se pyšní také vlastním certifikátem zaručujícím bezpečné a bezproblémové provedení obchodů. [9]

### **Parfemy.cz**

Jak již bylo interpretováno v předešlé tabulce, internetový obchod s parfémami byl zahájen v roce 2003 a nabízí 10819 originálních značkových parfémů. Taktéž je vlastníkem certifikátu „APEK certifikovaný obchod“. Web z důvodu rozšíření povědomí a zlepšení PR pro své zákazníky také pravidelně vydává magazín. I díky redesignu z roku 2007 získal tento web vysoké hodnocení a umístil se na předních příčkách v hodnocení WebTop100. [9]

### **Krasa.cz**

Nabízí výběr z více jak 12400 produktů především z řad kosmetiky, a to jak pro péči o pleť a obličej tak o vlasy a tělo. Spuštění proběhlo 2004. I tento obchodní portál získal ocenění „APEK certifikovaný obchod“. I tento web má vlastní poradnu jejíž náplň práce je především problematika obchodovaného zboží. [9]

### **Hodinky.cz**

Zahájení 2003 a nabízí až 5513 značek všech druhů hodinek, náramků, řemínek od módních, přes fitness až po luxusní či dokonce nástěnné hodiny. Tento web také patří pod hlavičku firmy Vivantis a cílí, jak už to u této firmy bývá hlavně na trend. Za tímto účelem spravuje a vydává magazín o novinkách a směru trendu v oblasti náramků a hodinek. V roce 2010 e-shop atakoval nejlepší umístění v žebříčku WebTop100 a získal ocenění Marketingová trefa, díky jednoduché orientaci na stránce a tím i rychlému nákupu. Certifikát „APEK certifikovaný obchod“ a také Certifikát pravosti jsou samozřejmostí pro tento server. [9]

### **Sperky.cz**

Šperky.cz jsou jedním z nejnovějších e-shopů, který začal fungovat v září roku 2008 a nabízí desítky nejznámějších značek jako Police, Storm, Morellato. Pokud si zákazník přeje něco vyrýt na šperk, na portálu sperky.cz může tuto službu využít. Taktéž je držitelem certifikátu „APEK certifikovaný obchod“ a držitelem Certifikátu pravosti. [9]

### **Vivantis.cz**

Tato webová stránka se zabývá prodejem všech produktů zmíněných výše s výjimkou segmentu zdraví. Tento e-shop byl spuštěn v roce 2015, na tomto serveru je tedy k dispozici více než 46180 položek. Vivantis.cz je hlavním webem společnosti s širší specializací, obecně se jedná o sortiment fashion a lifestyle zboží. Slogany prodejního webu jsou „být sám sebou“ či „od kabelky po parfém“ [9]

#### **Vivantis-shop.at**

Web zaměřený pro prodej v rakousku, je to jediný web z rodiny Vivantis, který má v URL přívlastek „shop“. To z důvodu, protože v době expanze na rakouský trh byla internetová adresa vivantis.at již obsazená. Tato webová stránka se zabývá prodejem všech produktů zmíněných výše s výjimkou segmentu zdraví obdobně jako vivantis.cz a je zde obdobné množství produktů. Tento e-shop byl spuštěn v roce 2015. [9]

#### **Vivantis.hu**

Obdobný webový prodej jako Vivantis.cz jen se specializací pro maďarský trh, spuštěn v roce 2016. Podobné množství produktů stejná specializace. [9]

#### **Vivantis.sk**

Obdobný webový prodej jako výše zmíněný, jen se specializací pro slovenský trh, spuštěn v roce 2015. Podobné množství produktů stejná specializace. [9]

#### **Prozdravie.sk**

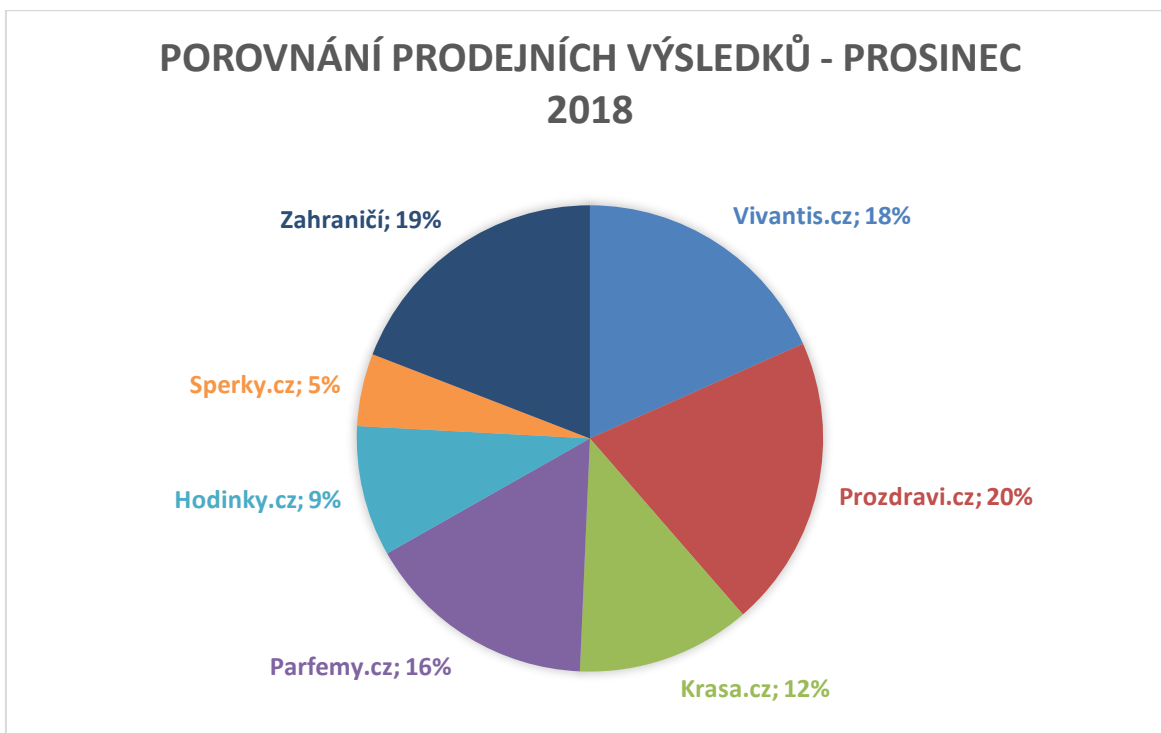
Pro slovenský trh byly založeny hned dva internetově-prodejní servery, tím druhým je prozdravie.sk, je to obdobný server jako prozdravi.cz. Zvýšená expanze na slovenský trh je dána podobností slovenského a českého trhu, a kvůli tomu jednodušší expanzi. [9]

#### **Vivantis.ro**

V roce 2015 byl založen prodejní server pro rumunský trh, s obdobnou škálou produktů, kterou obsahují ostatní weby Vivantis. Bývalý ředitel Martin Rozhoň uvedl, že rumunský trh byl velmi specifický a bylo třeba řešit vyšší množství problémů s prodejem na tamním trhu. [9]

### **2.4.2. Porovnání prodejních výsledků**

Následující obrázek č. 10 se vztahuje k porovnání prodejních výsledků jednotlivých, výše zmíněných webových serverů, a to jak k B2B (business to business) tak k B2C (business to customers). Statistika se vztahuje ke konci roku 2018. [9]



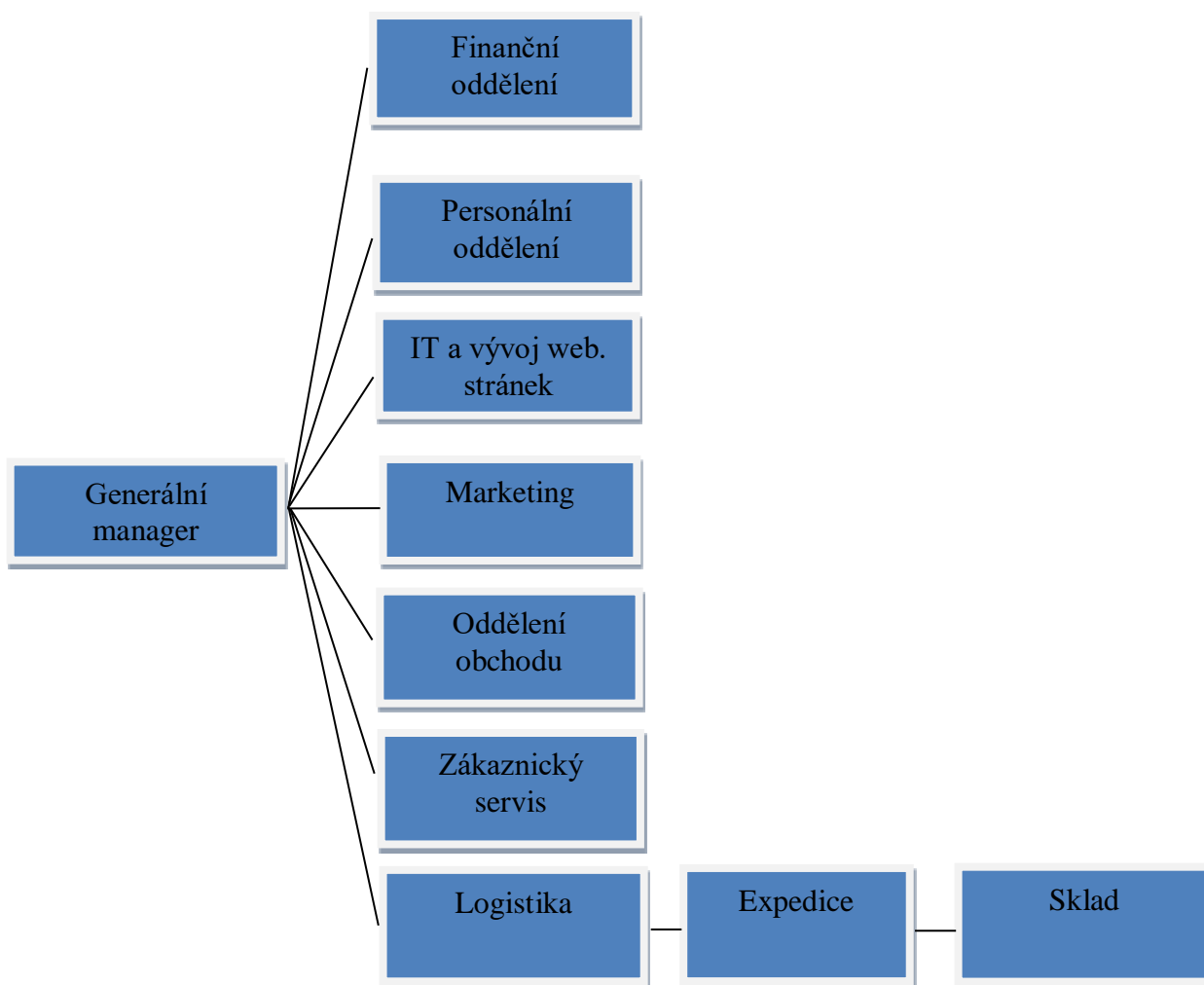
**Obrázek 10: Graf porovnání prodejních výsledků**

*Zdroj: [9]*

Z grafu je viditelný převažující vliv serverů prozdрави.cz, který byl prvním založeným serverem společnosti a nyní tvoří 20% z celkového obrátu, a vivantis.cz, který je hlavním prodejním serverem společnosti s 18% z obrátu. Vysoký podíl 19% má také zahraničí, které se dále dělí na Rakouský server, Slovenský server, Maďarský server a Rumunský server. Následuje podíl parfemy.cz s 16%, krasa.cz s 12%, hodinky.cz s 9% a nejmenší částí 5% celkového podílu přispívá server sperky.cz. [9]

## **2.5. Organizační struktura**

Generálním manažerem společnosti je Michal Špak, který působí na této pozici od roku 2017. Jak je prezentováno na následujícím obrázku č. 11 přímo ovládá, řídí a kontroluje jednotlivá oddělení jimiž jsou: finanční oddělení, oddělení obchodu, marketingové oddělení, oddělení IT a vývoje webových stránek a také personální oddělení. Generální manažer má také na starosti plánování, je dosazeným členem E-Commerce holding, kterému se přímo zodpovídá. [9]



**Obrázek 11: Organizační struktura**

*Zdroj: [9]*

### **Finanční oddělení**

Ve finančním oddělení je finanční direktor, který má na starosti provoz podniku po finanční stránce, přerozdělování jednotlivých peněžních fondů podniku, sledování finančních statistik jako jsou statistiky obrátů, výdělečnosti, nákladovosti a podobně.

Pod finančním direktorem je dále účtárna a oddělení kontroly. Účtárna má na starosti administrativu a účetnictví různých finančních a majetkových operací. Oddělení kontroly se zabývá auditem a kontrolou operací provedených podnikem, zpracované materiály následně předává finančnímu direktorovi k vyhodnocení. [9]

### **Oddělení obchodu**

V oddělení obchodu jsou jednotliví manažeři prodeje a jejich teamy spravující jednotlivé druhy prodávaných sortimentů, takže například manažer prodeje produktů pro zdraví, manažer

prodeje parfémů a podobně. Dalšími články v oddělení obchodu je projektový manažer a cenový specialista. Náplní práce projektového manažera je zpracovávání připravovaných projektů, a to od finanční stránky, až po zpracování rizik a nákladům obětovaných příležitostmi. Cenový specialista se zaměřuje na určení cen jednotlivých produktů. [9]

### **Zákaznický servis**

Sektor zákaznického servisu se dále rozčleňuje jen na dva další pod-sektory. Na team pro vyřizování reklamací a na zákaznickou podporu tedy poradce při potížích. [9]

### **Logistika**

Vzhledem k tomu že se společnost chlubí tím, že v obou výdejních místech je minimálně 60% zboží, které je nabízeno na e-shopech, a zároveň společnost cíluje na dodání zboží bez prodlení k maximální spokojenosti zákazníka, je nutné tyto cíle spravovat odborným logistickým týmem. Úkolem zaměstnanců v oddělení expedice a zaměstnanců ve skladu je udržovat sklad stále v souladu s potřebami podniku, respektive zákazníků. Zároveň je potřeba aby byl stav skladu shodný s administrativní stránkou skladu. [9]

### **Marketing**

Oddělení marketingu je více obsáhlé, protože marketing v řízení podniku a v dosahování úspěchu hraje velmi významnou roli. Rozčleňuje se na teamy: performance, brand and fashion, lifestyle and health, content team a vendor specialist.

Marketing performance team – úkolem teamu je efektivní přerozdělování rozpočtu marketingového oddělení.

Marketing brand and fashion team – úkolem je udržování dobrého PR, výběr dostatečně kvalitních, značkových a trendy výrobků pro následný prodej.

Marketing lifestyle and health team – úkol je podobný jako u předchozího teamu, ale zde se jedná o zboží týkající se zdraví a krásy v souznění s ekologickou stránkou věci.

Content team – úkolem content teamu je vytvoření jednoduché, ale výstižné a pozitivní recenze zboží, pořízení kvalitní fotografie výrobku především v prostředí pro výrobek určený.

Vendor specialist – úkolem je motivovat výrobce nebo dopravce k jejich vlastnímu zdokonalování a tím zvyšování hodnoty daného zboží. [9]

### **IT a vývoj webových stránek**

V oblasti informační technologie a vývoje webových stránek jsou situováni odborníci na design, kteří mají za povinnost dosažení písmové a barevné sladění jednotlivých webů s jejich



principy a určením, webovými návrháři, kteří se zaměřují na efektivitu a snadné postupování při nákupu, kteří technici kteří řeší nejnáročnější úkoly, zabezpečení, a řeší vzniklé potíže se servery. [9]

### **Personální oddělení**

V tomto oddělení je HR recruiter, který má v případě nedostatku lidských zdrojů zajistit doplnit chybějící lidské zdroje, a to především z externích zdrojů. Dále je v tomto oddělení mzdová účetní, jejíž náplní práce je vypočítávání mezd a odměn za práci. [9]

## **2.6.Management**

Jak už bylo uvedeno v první části, management je systém řídicích činností ve firmě, mechanismus řízení organizací a funkcí, které vykonávají manažeři. Management podniku se dělí do 3 úrovní, tedy do vrcholového (top) managementu, středního (middle) managementu a management první linie.

### **Top management**

Roli top managementu v podniku zastává z vnějšku nynější vlastník Mall group, tedy jeho představenstvo spolu s generálním manažerem Michalem Špakem, který plní určité úlohy top managementu zevnitř. Společnosti tedy udává směr představenstvo Mall groupu, což v praxi znamená spíše limity, předpokládaný růst a oblast zájmu. Avšak to, jakými prostředky dané cíle splní, jakou politiku zvolí a následnou kontrolu má na starosti už spíše generální manažer. [9]

### **Middle Management**

Roli středního managementu zastává v plném rozsahu generální manažer. Jeho úkoly tedy jsou: Provádění organizačních plánů v souladu se zvolenou politikou společnosti a cíli vrcholového vedení, definování a projednávání informací a politik od vrcholového managementu, až po nižší management a nejdůležitější, poskytuje pokyny manažerům na nižší úrovni k lepšímu výkonu. Vedlejšími funkcemi jsou: navrhování a realizace efektivních pracovních skupin, přijímání stížností a zavádění náprav interního systému. [9]

### **Low-level management**

Úlohu managementu první linie zastávají vedoucí zmíněných pracovních skupin, například vedoucí zákaznického servisu, vedoucí teamu produktů krásy a zdraví a podobně. Jejich úloha je řídit jejich tým za současného dodržování stanovených pravidel středního a top managementu. [9]

### **3. ZMAPOVÁNÍ PROCESŮ VE VYBRANÉM PODNIKU**

Jak již bylo zmíněno, přístupů k mapám procesů je mnoho, ale obecně se dělí na řídicí, hlavní a podpůrné.

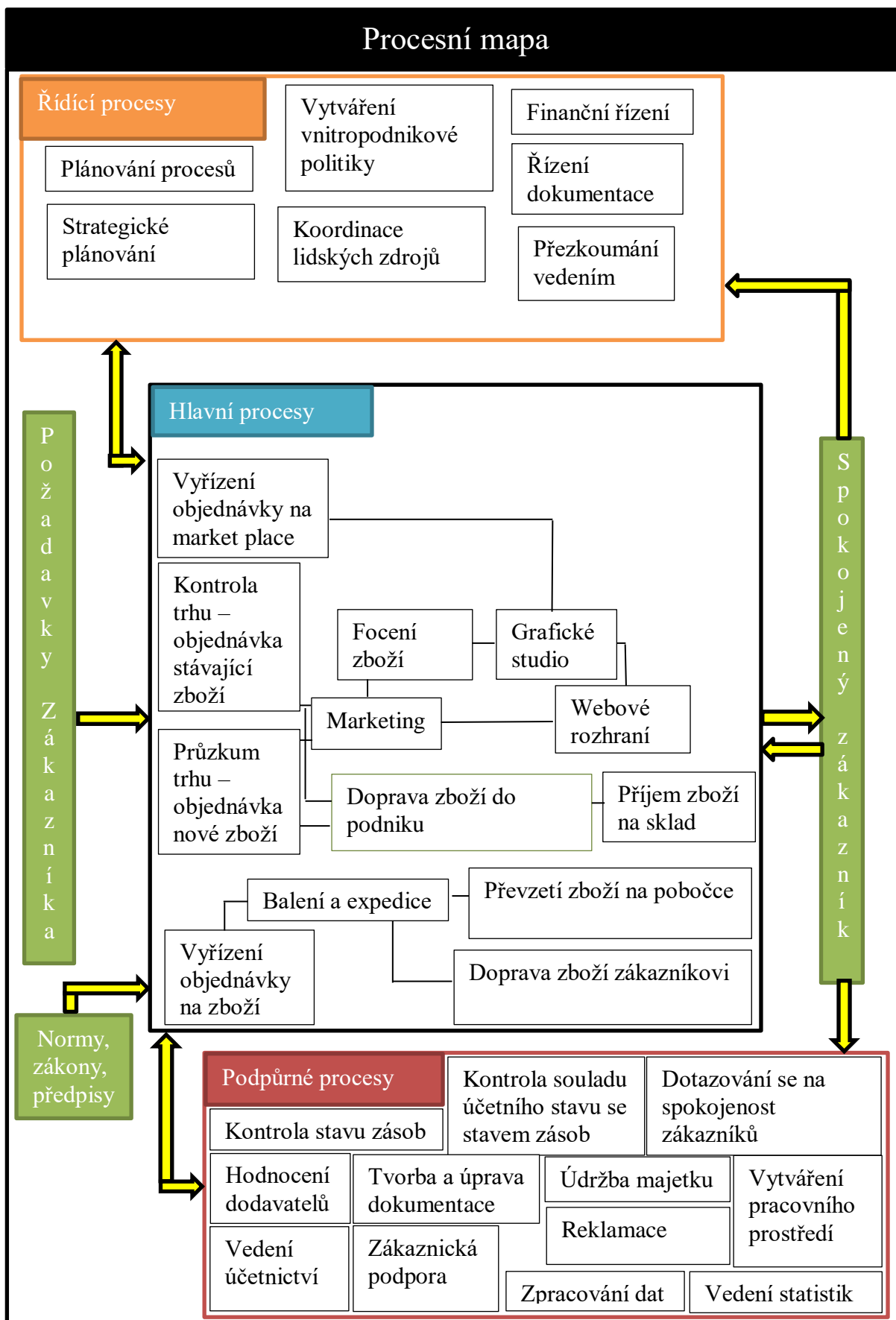
#### **3.1. Procesní mapa v současnosti používaná ve společnosti**

Stejně jako v každém podniku, i v této společnosti lze pozorovat hlavní řídicí a podpůrné procesy, jako ukázka procesní mapy v současnosti používané ve společnosti, byla na následujícím obrázku č. 12 vyobrazena procesní mapa s provázaností v rámci hlavních procesů, nejbližší se tato mapa podobá zmíněnému referenčnímu modelu firmy. Na vršku procesní mapy jsou řídicí procesy, ty jsou spravovány hlavně managementem firmy, určují její směr, tedy směr procesů hlavních a podpůrných. Řídicími procesy jsou například plánování procesů, strategické plánování, finanční řízení, koordinace lidských zdrojů. Správné nastavení těchto procesů je základem pro správný chod společnosti. [9]

Hlavními procesy jsou takové procesy, které cílí za zákazníka, přímo se podílí na prodeji zboží, mění vstupy na výstupy. Bez hlavních procesů by společnost nevytvářela zisk, přispívají k naplnění poslání organizace. Přidávají hodnotu, vytvářejí výstupy v podobě výrobku či služby pro externího zákazníka a tím generují zisk. Tyto procesy nejenže ovlivňují řídicí procesy a podpůrné, ale ony samy jsou ovlivňovány těmito procesy, dokonce i zákazníkem a legislativou. Zde se jedná o vyřízení objednávky na zboží, vyřízení objednávky na Marketplace, proces grafického studia, proces úpravy webů a podobně.

Podpůrné procesy jsou ty, které podporují manažerské rozhodování tedy klíčové procesy nebo jsou dány legislativou či mohou podporovat i hlavní procesy a správným fungováním zajišťují hladký chod podniku. Tyto procesy negenerují zisk, zákazník z nich nemá přímý užitek neboli nekupuje si zboží či službu primárně z důvodu například reklamace. Jde tedy například o vedení účetnictví, hodnocení dodavatelů, vedení statistik, zpracování dat, reklamace, údržba majetku, hodnocení dodavatelů a dotazování se spokojenosti zákazníků.

Jak již bylo řečeno na obrázku č. 12 je znázorněna mapa procesů společnosti, včetně vazeb hlavních procesů a provázanosti mezi jednotlivými druhy procesů. [9]

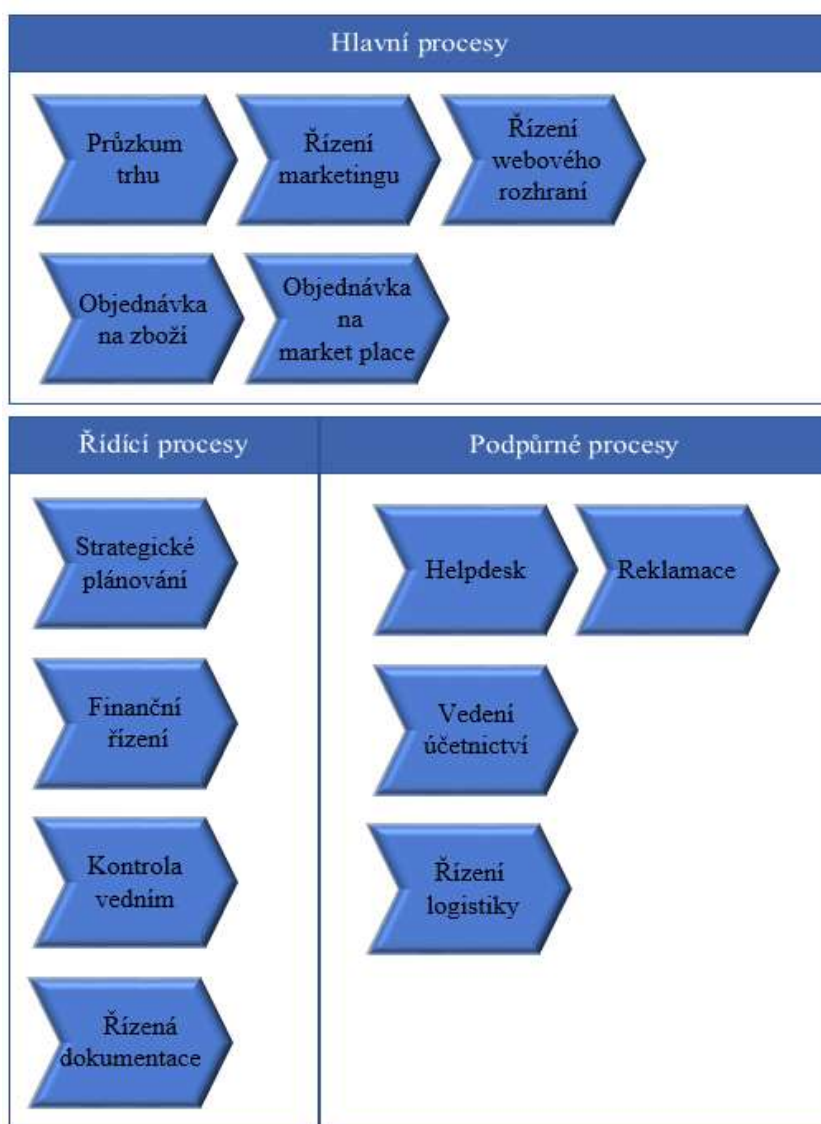


Obrázek 12: Referenční model firmy Vivantis a.s.

Zdroj: [9]

### 3.2. Hierarchická procesní mapa společnosti

K hlubšímu zmapování procesního řízení bylo použito více map, následující procesní mapa byla zpracována pro jednodušší základní orientaci, avšak v kombinaci s BPMN diagramy jednotlivých procesů může vést ke snadnějšímu pochopení procesního řízení této společnosti. V porovnání s předchozí procesní mapou je obsah stručnější. Mapa tedy obsahuje méně procesů, to však neznamená, že z podniku některé procesy zmizely, jsou jen obsaženy v sub-procesech daných procesů. Například v předchozí procesní mapě, lze vidět procesy jako focení zboží a grafické studio, tyto procesy však na následující mapě nejsou zobrazeny, je to z toho důvodu, že jsou součástí procesů marketing a webové rozhraní. Zaujímají zde tedy pozici sub-procesů. Na následujícím obrázku č. 13 lze vidět tuto hierarchickou procesní mapu.



Obrázek 13: Hierarchická procesní mapa Vivantis a.s.

Zdroj: [9]

### 3.2.1. Hlavní procesy

Část procesní mapy pro hlavní procesy obsahuje průzkum trhu, marketing, webové rozhraní a procesy objednávky na zboží a objednávky na market place

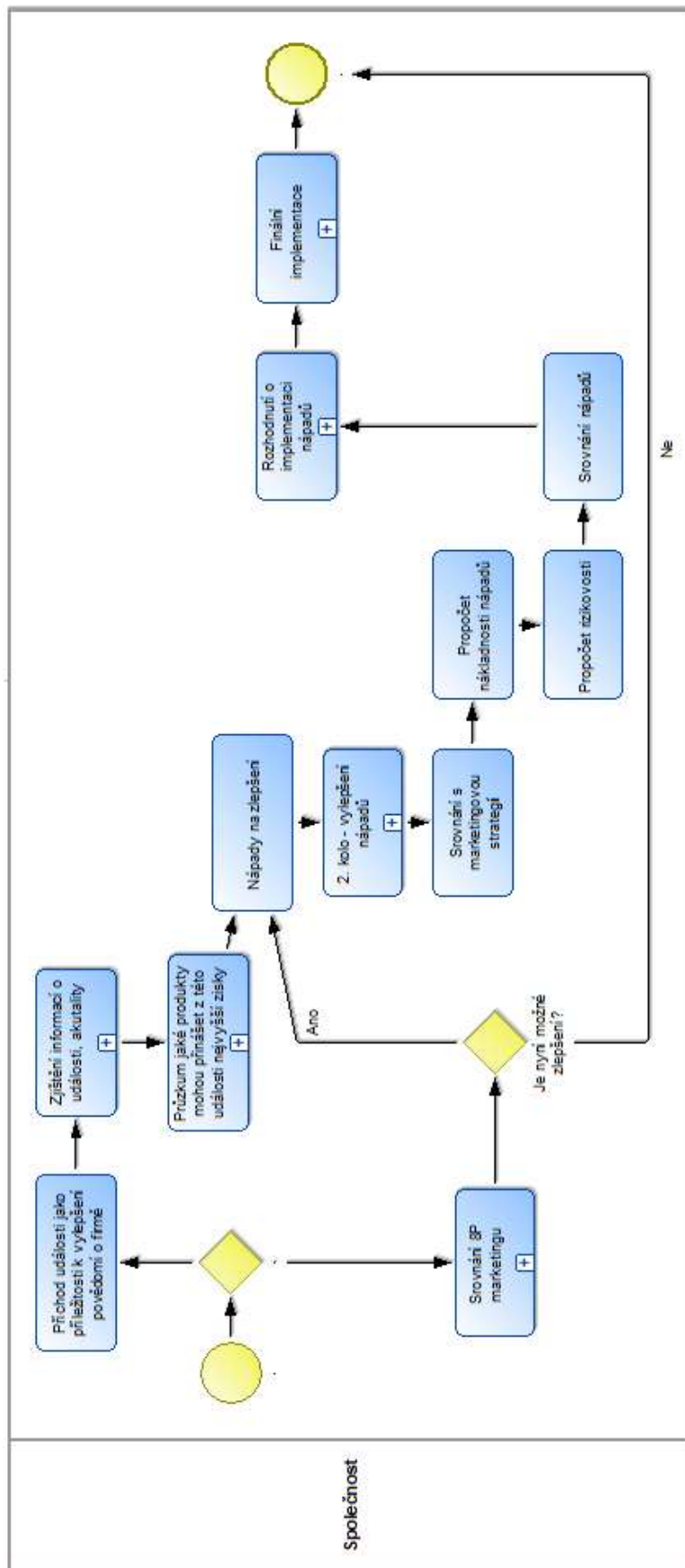
#### **Řízení marketing**

Právě pro firmu zabývající se internetovým prodejem je proces řízení marketingu jedním z těch nejdůležitějších. Marketingem se společnost snaží cílit na zákazníka a vyzvat ho ke koupi jejich služeb a jí nabízeného zboží. Platí, že dobrým marketingem může firma vyvolat potřebu v zákazníkovi. Společnost k výkonu svého marketingu používá například marketingový mix 8P. Jedná se o produkt a jeho vlastnosti, cena a celková cenová politika, místo, tedy způsob distribuce, propagaci, lidé, kteří jsou zapojeni do procesu, proces, fyzická evidence a produktivitu s kvalitou.

Proces začíná buďto blížící se událostí, která má potenciál nastartovat prodej, nebo hodnocením 8P marketingu, v prvním případě se firma snaží zjistit o události co nejvíce a jaké výsledky je možné očekávat. Druhá počáteční možnost tedy srovnání 8P marketingu postupuje k hodnocení, zda se 8P dá současnými prostředky a návrhy zlepšit. V případě, že je možnost zlepšit se v nějakém sektoru, zaměstnanci přichází s nápady, nebo se využívá dosavadních nápadů, jak využít současné pozice na trhu, u této aktivity se počáteční události svedou do jedné cesty. Nápady následně kolektivně zdokonalují. Dále proces pokračuje k porovnání s marketingovou strategií firmy a k hodnocení nákladů a rizik, které tyto nápady mohou do budoucna přinášet. Pak už nastává finální hodnocení a výběr, a konečně samotná implementace.

[9]

Na obrázku č. 14 lze vidět BPMN diagram procesu marketing společnosti.



Obrázek 14: BPMN diagram řízení marketingu

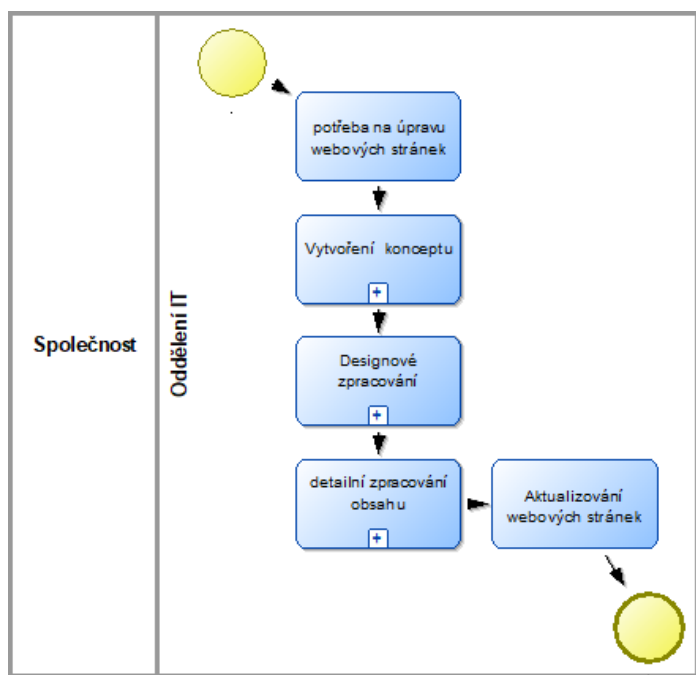
Zdroj: [9]

## Řízení webového rozhraní

Proces řízení webového rozhraní je úzce spolupracujícím procesem řízení marketingu. Například, když marketingové řízení odhalí, že by bylo lepší zákazníkům nabízet místo známých značek, značky malých výrobců, odrazí se to v řízení webového rozhraní způsobem úpravy titulní strany a následně úpravou například zvýrazněním názvů malých prodejců. Webové rozhraní je spravováno oddělením IT, jehož součástí jsou ale i weboví designéři.

Proces má počátek v zaznamenání potřeby úprav webových stránek, dále se vytváří hrubý koncept. Dále se postupuje k návrhu designu ten, když je hotov přistupují opět specialisté na obsah a doplňují ke konceptu detaily. Pak je ještě potřeba aktualizace, ta je v procesu až na konci z důvodu, aby systém pracoval tak jak má, tedy aby zákazník nebyl ohrožen změnami, které by postupná aktualizace přinesla.

Na obrázku č. 15 lze vidět proces řízení rozhraní vyjádřený BPMN diagramem.



Obrázek 15: BPMN diagram procesu řízení webového rozhraní

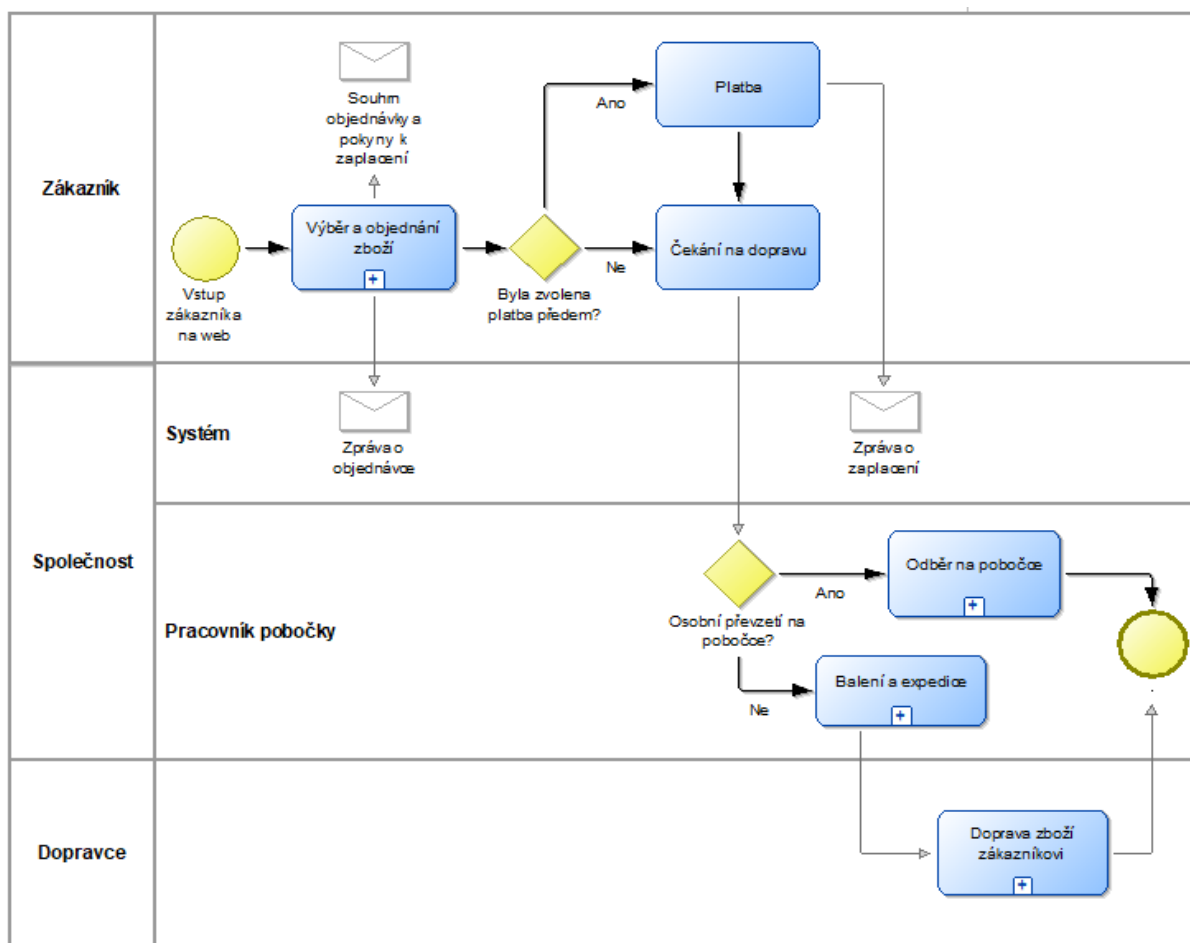
Zdroj: [9]

## Vyřízení objednávky na zboží

Vyřízení objednávky na zboží je pro firmu jedním z procesů, kterým firma může zúročit veškerou svoji snahu o působení na zákazníka zde se jedná především o B2E obchod. Zde je firma v nejužším kontaktu se zákazníkem, když bude objednáno zboží například moc komplikované nebo pomalé, projeví se to odchodem zákazníků ke konkurenci, a tedy sníženou tržbou. Na obrázku č. 16 je zobrazen BPMN diagram procesu vyřízení objednávky na zboží.

Proces vyřízení objednávky z velké části probíhá systémově ze strany společnosti. Cílem tohoto procesu je co nejjednodušší nákup s co nejmenším zatížením personálu společnosti společně s minimální chybovostí. Zákazník by měl tedy snadno vybrat zboží, které chce koupit, snadno vyplnit dodací údaje, prostřednictvím jim zvoleného způsobu platby, v případě platby předem objednávku zaplatit a počkat co nejkratší čas, než objednané zboží dorazí na jim vybrané místo.

Jak již bylo řečeno, na obrázku č. 16, je zobrazen BPMN diagram procesu vyřízení objednávky na zboží, počáteční událostí je vstup zákazníka na web, kde si vybírá zboží a volí možnost dopravy a platby. Po dokončení obdrží zákazník zprávu o objednávce a pokyny k úhradě. Následně proces k platbě, o které je znovu odeslána zpráva do systému, a následnému čekání zákazníka na objednávku. V případě, že byla zvolena platba při převzetí, zákazník už jen čeká na zboží. Od zákazníka se proces přesouvá k pracovníkovi pobočky, ten případě že byla zvolena možnost osobního převzetí na pobočce vyřizuje odběr, nebo v opačném případě balí a expeduje dané zboží dopravci. Dopravce zboží předává zákazníkovi a proces končí. [9]



Obrázek 16: BPMN diagram procesu vyřízení objednávky na zboží

Zdroj: [9]

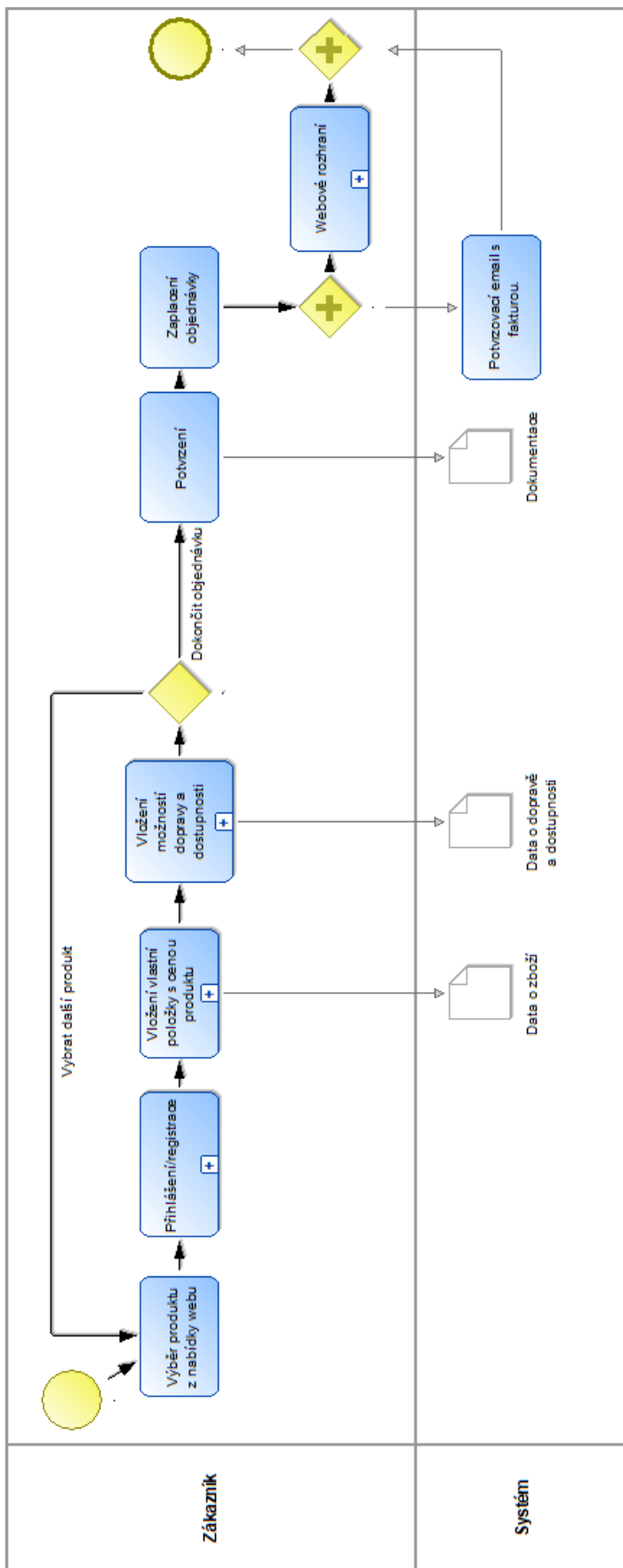


## **Vyřízení objednávky na market place**

Vyřízení objednávky na market place je pro firmu opět jedním z procesů, kterým firma působí na zákazníka. Stejně jako ve vyřízení objednávky na zboží i zde je riziko příliš komplikovaného procesu a odchodu zákazníků ke konkurenci, ale na rozdíl od objednávky na zboží zde se nejedná o B2E obchod, ale spíše o B2B obchod. Na obrázku č. 17 je zobrazen BPMN diagram procesu vyřízení objednávky na market place. Cíl tohoto procesu je tedy obdobný jako u předchozího zmíněného procesu tedy co nejjednodušší nákup s co nejmenším zatížením personálu společnosti společně s minimální chybovostí.

Při vyřizování objednávky na market place komunikuje zákazník obvykle pouze se systémem. Proces začíná výběrem produktu z nabídky webu, v tomto případě je to typ webového rozhraní, následně je povinné přihlášení či registrace, poté vlastní úprava, tedy vložení fotografie položky s cenou a popisem, tato data se již ukládají do systému. Následuje vložení parametrů dopravy a dostupnosti, poté možnost vybrat další produkt, potvrzení a zaplacení objednávky. Následují dvě souběžné aktivity, tedy zaslání potvrzovacího emailu s fakturou a sub-proces webového rozhraní.

Jak již bylo řečeno na obrázku č. 17 je možné vidět BPMN diagram procesu vyřízení objednávky na market place.



Obrázek 17: BPMN diagram procesu vyřízení objednávky na market place

Zdroj: [9]

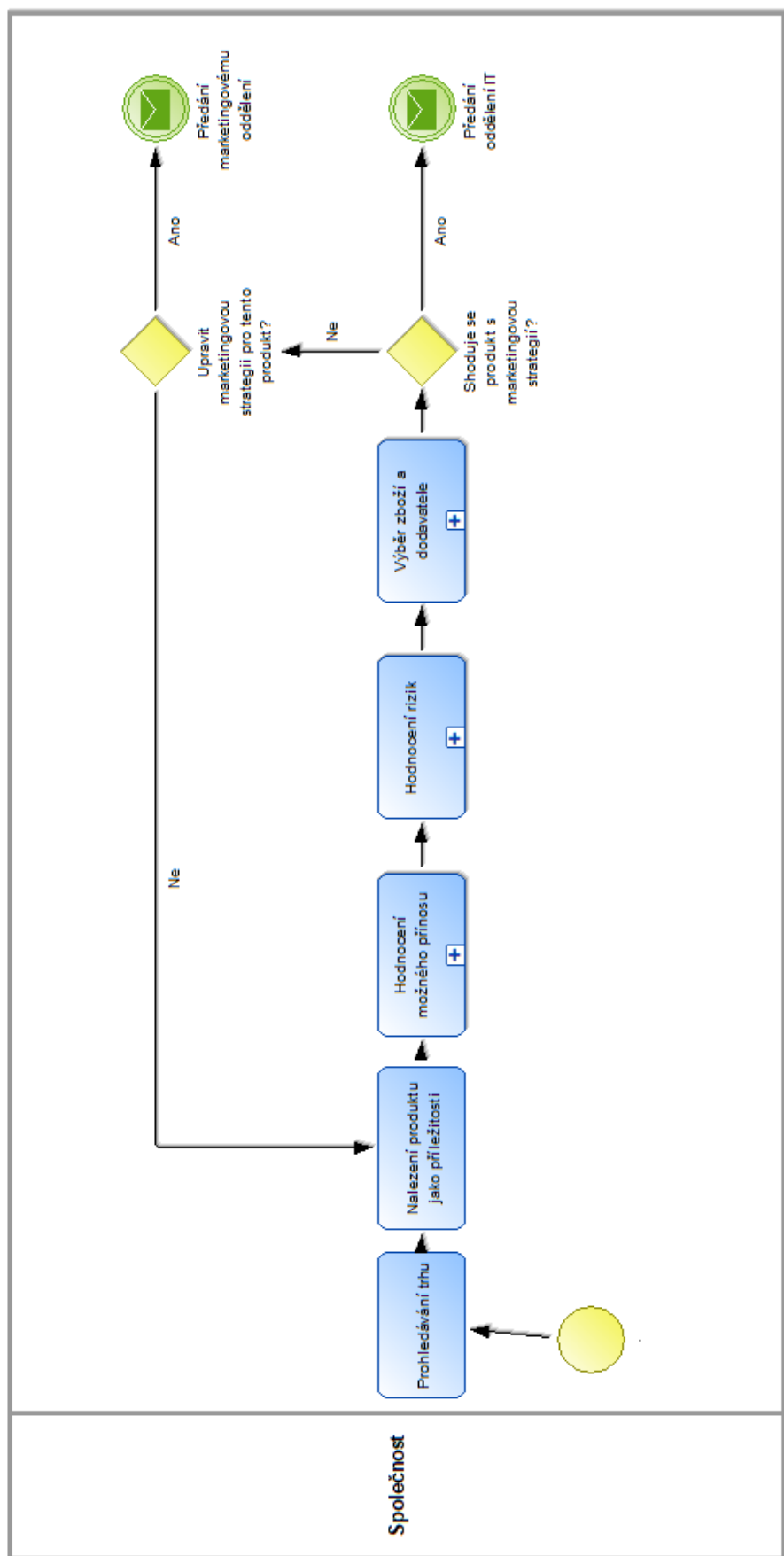
## **Průzkum trhu**

K tomu, aby si udržela tato společnost konkurenční výhodu, ve formě nejaktuálnějších nabídek zboží a pověst nejvíce specializované společnosti slouží právě tento proces. Je známo, že většinu produktů, které společnost nabízí, nabízejí i společnosti mnohem větší, ale důvod, proč právě tato společnost má vyšší prodeje je ten, že se specializuje, součástí specializace je právě i zmíněná aktualizace nabídek.

Cílem tohoto procesu je tedy odhalit možné nové produkty, které mají tržní potenciál a předat je jako kandidáty k zařazení do nabídky.

Proces začíná tedy průzkumem trhu a nalezením potenciálního produktu, tím ale proces nekončí, musí se zhodnotit, zda má produkt potenciál. V tomto sub-procesu pracovníci odpovídají na otázky jakou má produkt přidanou hodnotu, zda je společnost schopna jej nabízet s přírůžkou, jestli jsou potenciální zákazníci na území státu, ve které společnost působí a podobně. Následně se zhodnocují rizika, kde se určuje, zda riziko nepřevyšuje potenciální zhodnocení. Následně se vybírá konkrétní zboží s dodavatelem. Až poté jsou položeny otázky, zda odpovídá produkt marketingové strategii a pokud ne, zda je možné, dle potenciálu produktu, upravit marketingovou strategii. Podle odpovědí na tyto otázky se zpráva o produktu přesouvá buďto do oddělení IT, nebo do oddělení marketingu. Pokud produkt z hlediska marketingových otázek nevyhověl vrací se proces na začátek, k prohledání trhu.

Na obrázku č. 18 je vyobrazen BPMN diagram procesu průzkum trhu.



Obrázek 18: BPMN diagram procesu průzkum trhu

Zdroj: [9]

### 3.2.2. Řídící procesy

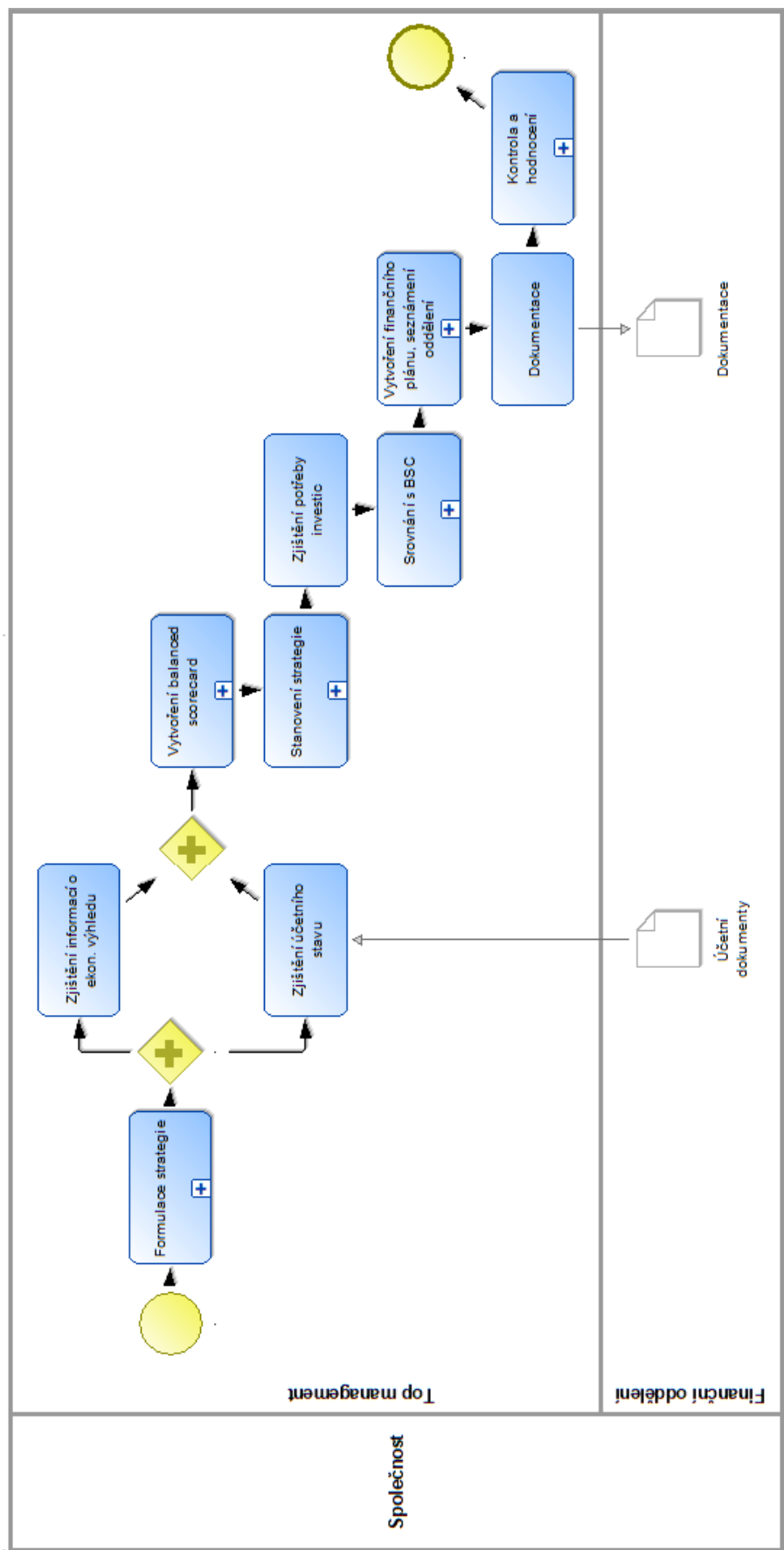
Řídícími procesy jsou strategické plánování, finanční řízení, řízená dokumentace a kontrola vedením.

#### **Strategické plánování**

Nejdůležitějším řídicím procesem je strategické plánování, které spravuje top management firmy. Výsledkem strategického plánování je plán, či úprava dlouhodobého plánu. Až se strategickým plánováním lze předpovídat, jak bude firma vypadat za několik let. Strategické plánování nastavuje hranice všem oddělením, je nezbytné, aby se všechny oddělení snažily dosáhnout strategického plánu. Společnost zde dává velký důraz na balanced scorecard, což je systém ukazatelů výkonosti. Tento systém zahrnuje 4 sektory – finance, interní obchodní procesy, zákazníci a růst společnosti.

Proces začíná ve formulaci strategie, to znamená formulace mise organizace, její poslání, zjištění současného stavu strategie. Dále je třeba zajistit data jednak finančního charakteru a jednak informace, které mohou ovlivňovat podnik zvenku, tedy ekonomický výhled do budoucna. Následně se stanovuje zmíněná balanced scorecard, na kterou navazuje stanovení strategie, což je například harmonogram, časová osa, čeho má být kdy dosaženo. Po těchto sub-procesech následuje zjištění potřeby investic, které se následně srovnává s balanced scorecard. Poté se již přechází k vytvoření investičního plánu a seznámení celé strategie s odděleními. Následuje dokumentace strategie. Posledním sub-procesem je kontrola a hodnocení výsledků.

Na obrázku č. 19 je možné vidět tento proces vyjádřený BPMN diagramem.



Obrázek 19: BPMN diagram procesu strategického plánování

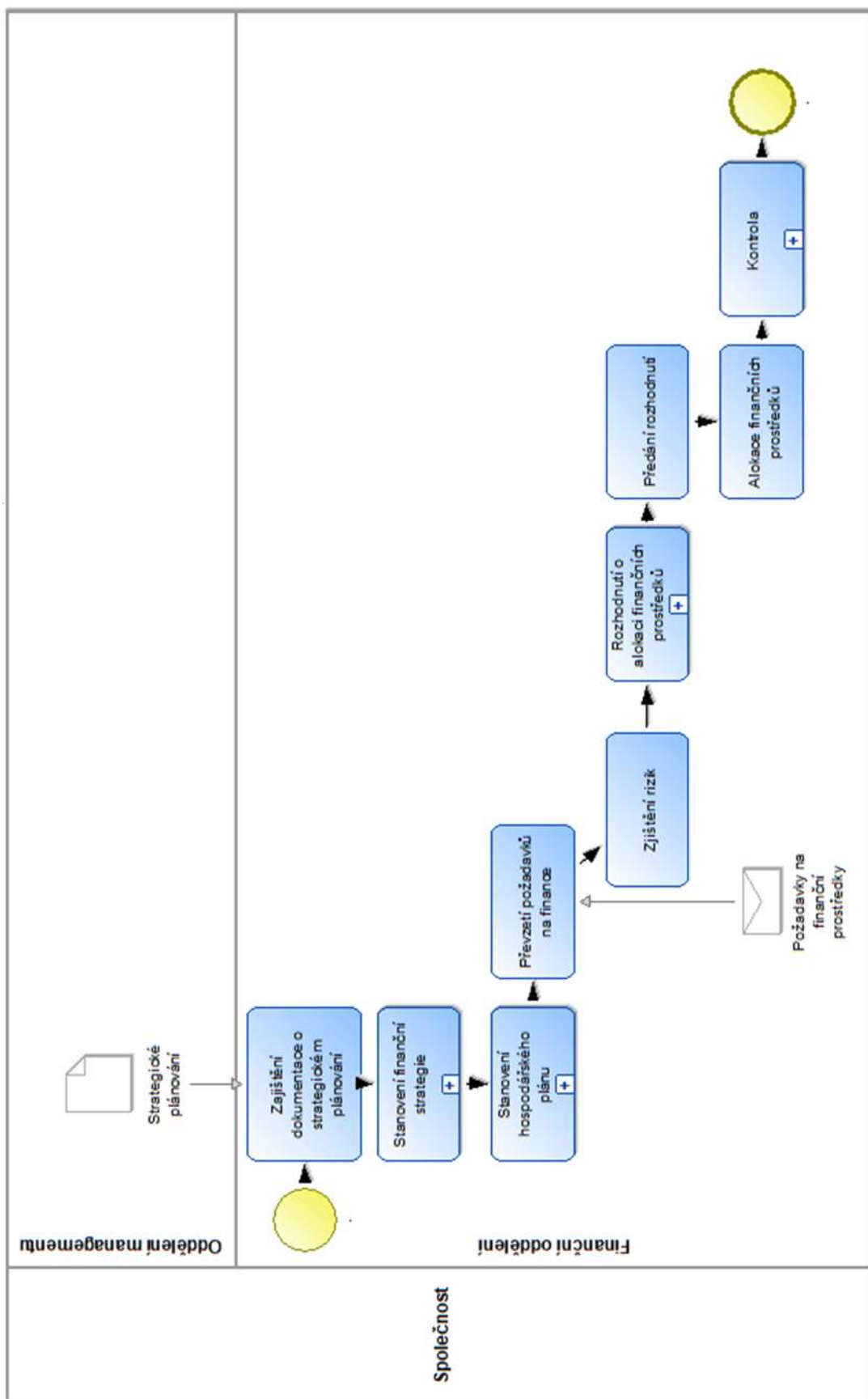
Zdroj: [9]

## **Finanční řízení**

Vychází ze strategického plánování, zahrnuje řízení zásob, řízení lidí, řízení výzkumu, výsledky nejsou však jen pouhá čísla, ale například reakce na požadavky jednotlivých oddělení například o navýšení personálu, služebních cest a podobně. Finanční řízení má na starosti finanční oddělení.

První aktivitou je zajištění dokumentace o strategickém plánování, následně se stanovuje finanční strategie a stanovení hospodářského plánu. Poté finanční oddělení přebírá od jednotlivých projektů požadavky na finance, u všech těchto potencionálních investic je třeba následně zjistit rizikovost investice. Poté přichází rozhodnutí o alokaci finančních prostředků, a následně ještě předání výsledků daným zodpovědným osobám či oddělením. Poslední aktivitou je alokace finančních prostředků a následná kontrola.

Na obrázku č. 20 je možné vidět BPMN diagramem finančního řízení.



Obrázek 20: BPMN diagram procesu finanční řízení

Zdroj: [9]

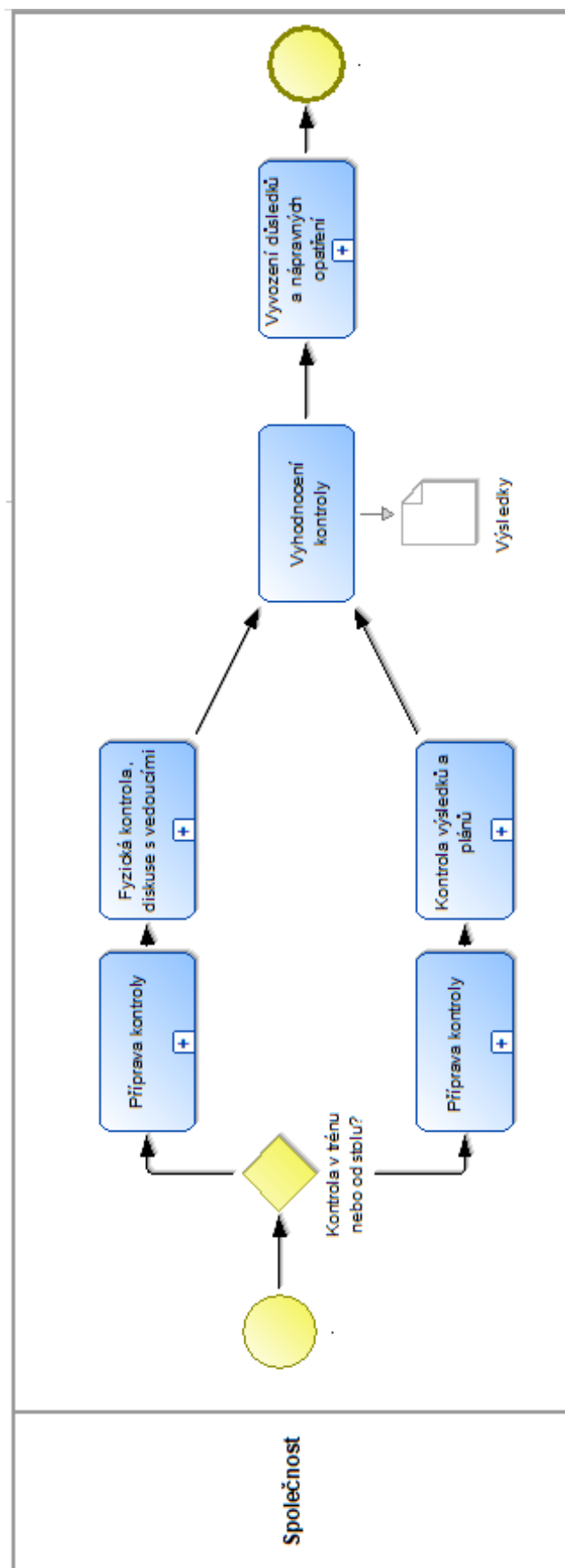


## **Kontrola vedením**

Předkládá vedení, že to, co bylo naplánováno je také dodržováno, popřípadě hlubší dokumentace pak vysvětluje, proč se odchyluje stav firmy od plánu. Kontrola je soustavné sledování a hodnocení jevů, situací a procesů ve společnosti. Hlavním smyslem kontroly je řízení společnosti žádoucím směrem. Kontrola vedením lze provádět dvěma základními způsoby, buďto kontrolou od stolu, hovoříme tedy o číselných výsledcích, převážně finančního charakteru, nebo druhou možností je kontrola v terénu, v takovém případě se jedná o interní audit.

Proces začíná rozhodnutím, který typ kontroly bude použit, samozřejmě není nezbytné, aby kontrolu vykonávali sami manažeři, může ji provádět pověřený pracovník. V obou případech je ale třeba se na proces kontroly připravit. V případě kontroly od stolu to znamená převážně zajištění podkladů. V případě kontroly v terénu se rozhoduje dle typu kontroly, například přípravou může být i oznámení auditu určitý čas dopředu. Dále se v obou případech jedná o vykonání kontroly. Poté proces eskaluje k vyhodnocení výsledků a posledním sub-procesem je vyvození důsledků a nápravných opatření.

Na obrázku č. 21 je možné vidět proces kontrola vedením vyjádřený BPMN diagramem.



Obrázek 21: BPMN diagram procesu kontrola vedením

Zdroj: [9]

### 3.2.3. Podpůrné procesy

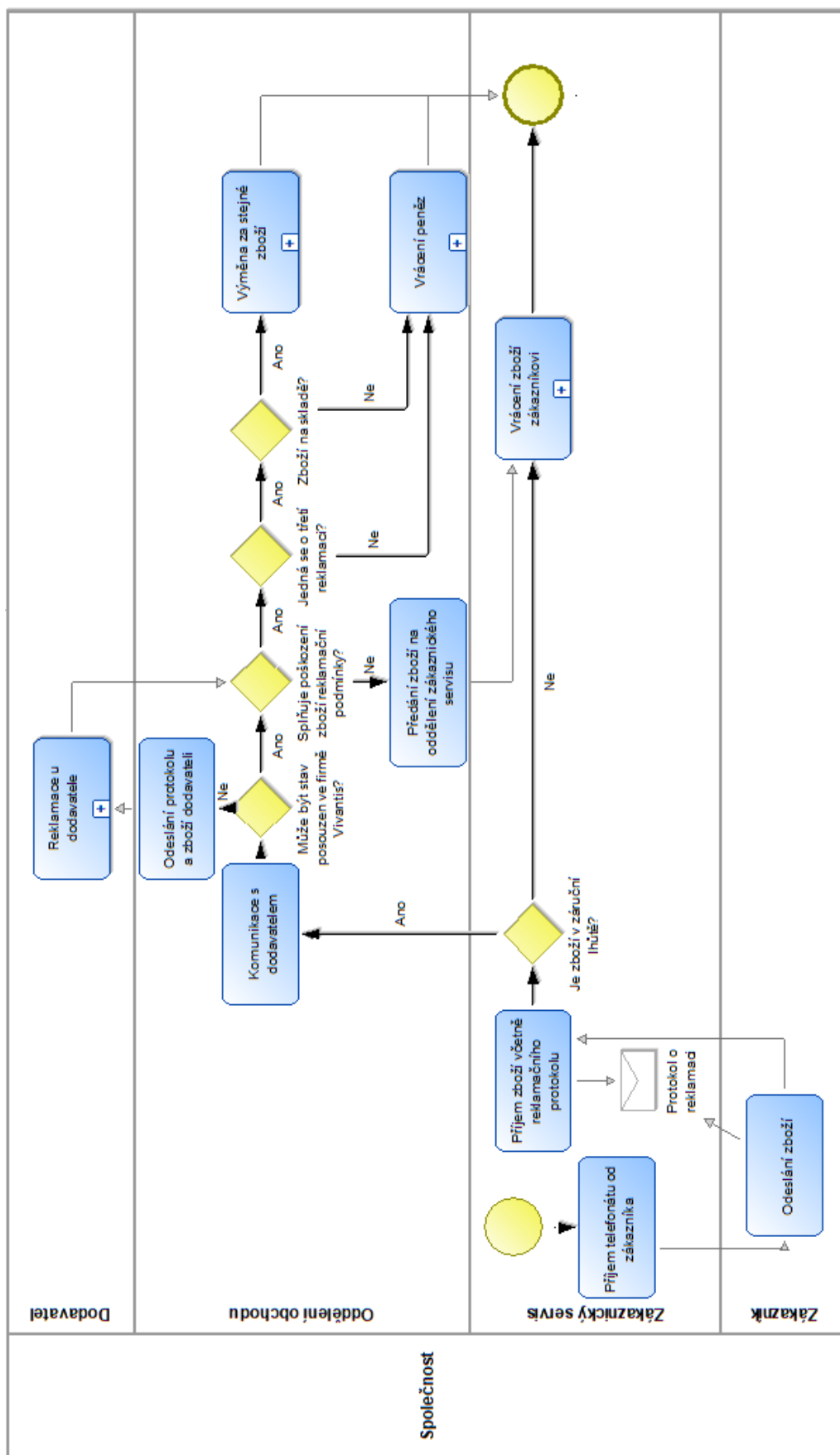
Podpůrnými procesy jsou helpdesk, reklamace, vedení účetnictví a logistika.

#### **Reklamace**

Podpůrný proces reklamace zboží, je pro firmu také nezbytná z důvodu dobrého jména. Firma se samozřejmě snaží mít co nejnižší počet reklamací, nicméně v praxi se firma zabývající se internetovým prodejem s reklamací musí potýkat každý den.

Proces má počátek v příchozím hovoru na zákaznický servis, kde mu je doporučeno odeslání zboží s předvyplněným protokolem o reklamaci. Oddělení zákaznického servisu přebírá tuto zásilku a vyplňuje reklamační protokol ze strany společnosti, dále se kontroluje, zda je zboží stále v záruční lhůtě, v případě že se do společnosti dostalo zboží s propadlou záruční lhůtou, je zboží vráceno zákazníkovi. V případě že byla ale podmínka aktuální záruční lhůty splněna eskaluje proces do oddělení obchodu, po komunikaci s dodavatelem rozhoduje, zda může být stav posouzen ve společnosti. Pokud ne je zboží předáno ke zhodnocení stavu dodavateli. V každém případě následuje otázka, zda splňuje zboží reklamační podmínky, opět je zde možnost zamítnutí a vrácení zboží zákazníkovi. Avšak v případě že zboží opět splňuje tuto otázku, postupuje proces ke dvěma otázkám, zda se jedná v pořadí o třetí reklamaci tohoto konkrétního kusu zboží u jednoho zákazníka a zda máme zboží na skladě. Pokud odpověď na jednu z těchto otázek negativní jsou zákazníkovi vráceny peníze. V případě, že byly obě otázky splněny odpovědí ano, nastává výměna zboží za stejný kus zboží.

Na obrázku č. 22 je vyobrazen BPMN diagram procesu reklamace.



Obrázek 22: BPMN diagram procesu reklamace

Zdroj: [9]

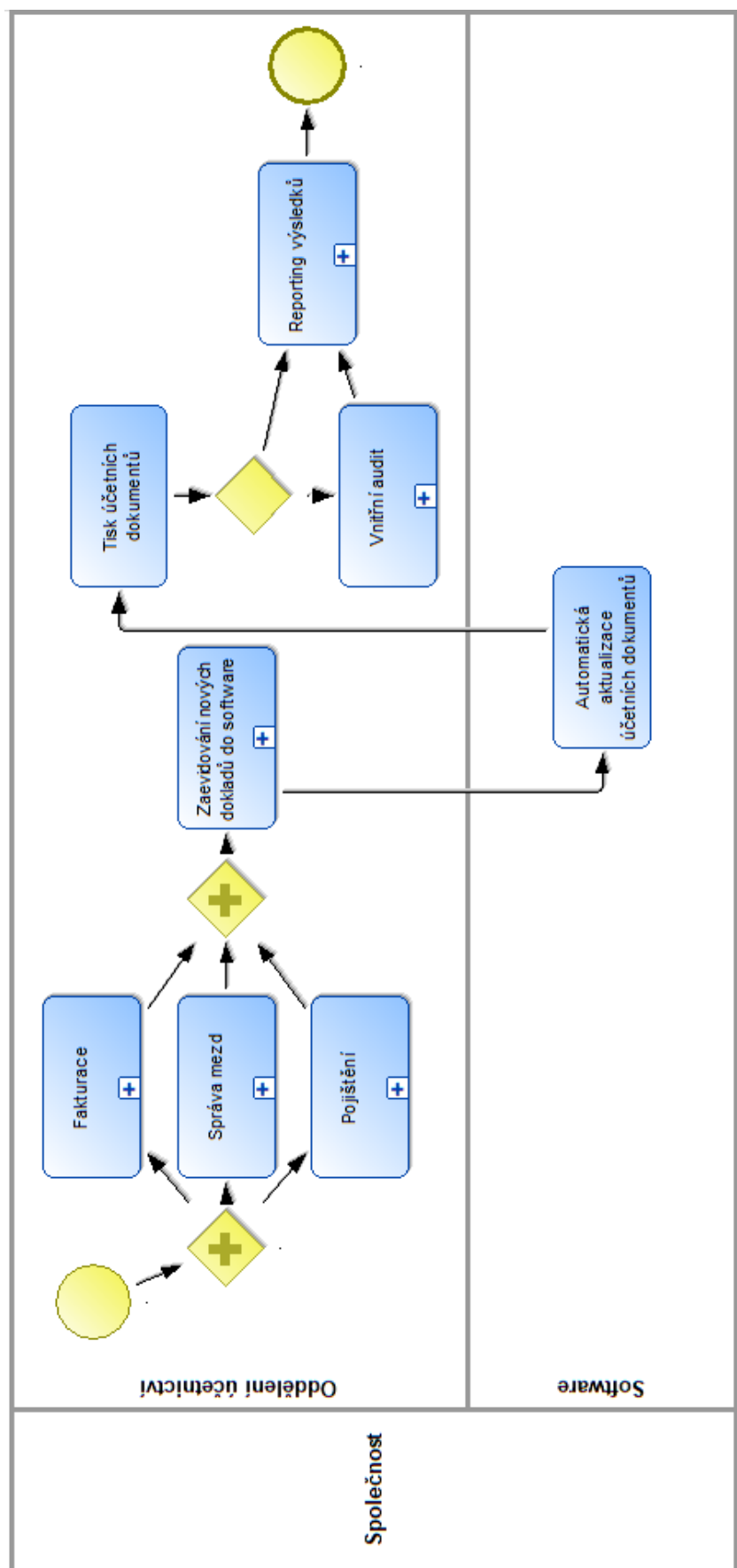
## Vedení účetnictví

Proces, jehož úkolem je vést záznamy o hospodářských jevech. Účetnictví je tedy souhrn informací o majetku společnosti, pohledávek a závazků společnosti a jejím hospodaření. Jedná se také o finanční interpretace firmy, a to jak pro kontrolu, že firma řádně platí daně, ale také pro případné investory, majitele, různé instituce, a hlavně pro management.

Údaje o těchto záznamech využívá management k řízení společnosti, zjišťování výkonu. Tyto podklady tedy slouží k prognózování a plánování strategického rozvoje. Odpovědnost za vedení účetnictví má ve společnosti na starost oddělení účetnictví.

Proces hned na začátku obsahuje 3 sub-procesy, a to fakturace, správa mezd a evidenci pojištění. Z těchto tří sub-procesů postupuje proces k zaevidování nových dokladů do software, ten automaticky aktualizuje účetní dokumenty. Následuje tisk účetních dokumentů a možnost vnitřního auditu. Vedoucí účetnictví, nebo jeho delegát má následně na starosti reporting účetnických výsledků.

Na obrázku č. 23 je vyobrazen BPMN diagram procesu vedení účetnictví.



Obrázek 23: BPMN diagram procesu vedení účetnictví

Zdroj: [9]

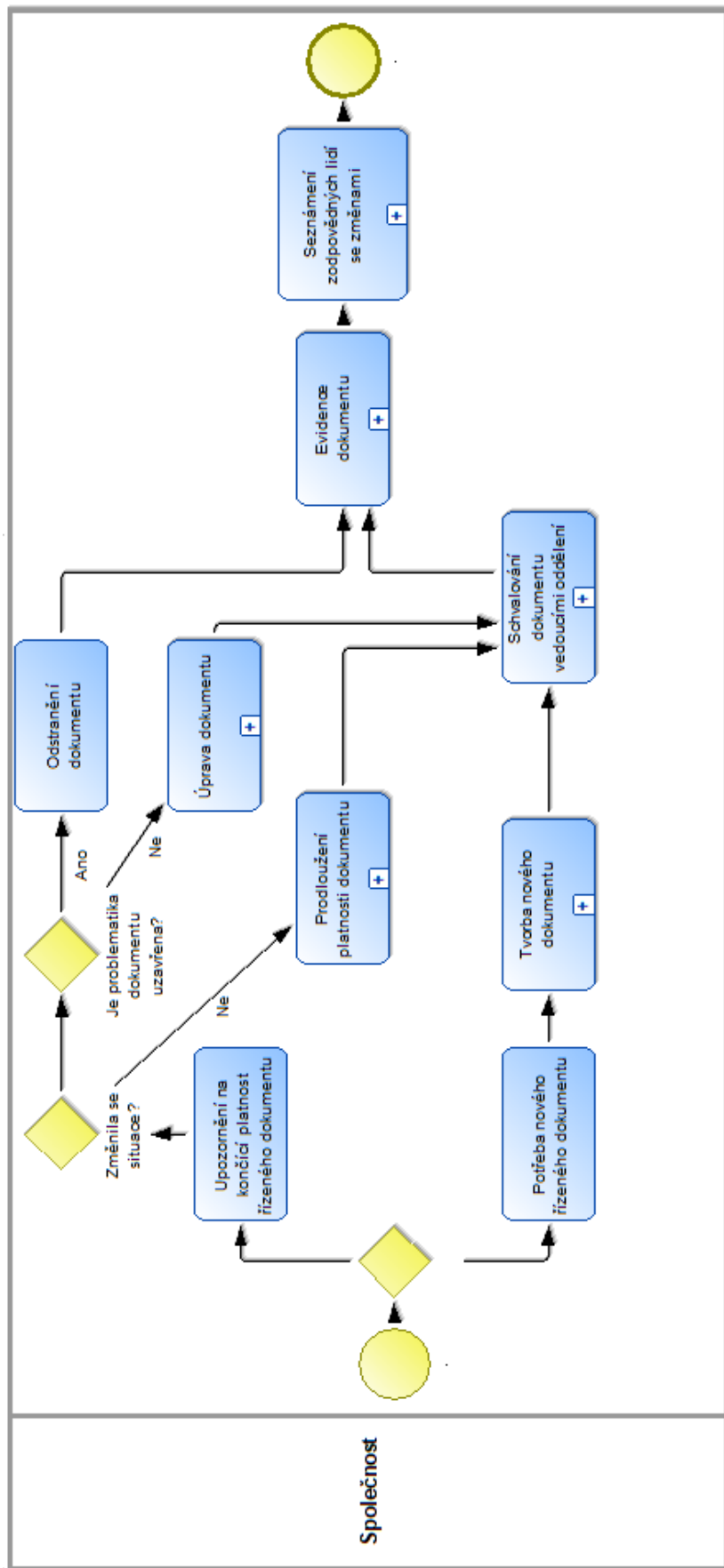
## **Řízení dokumentace**

Čím je podnik větší tím důležitější je řízení dokumentace. Řízená dokumentace má vlastnosti jako informovat zodpovědné lidi, ale také dokazovat, že s touto dokumentací byli tito lidé seznámeni. Obvykle se tato dokumentace vydává na určitou dobu tedy má určitou platnost. Osahují data, kdo daný dokument zhotovil, kdy byl dokument vydán a kdo je za něj zodpovědný. Zodpovědnost dokumentu většinou přebírá manažer, nicméně zhotovitelem může být i osoba s nižším postavením.

Proces začíná buďto upozorněním na končící platnost řízeného dokumentu, nebo potřebou nového dokumentu. V prvním případě je potřeba odpovědět na otázky, zda se problematika, o které pojednává dokument změnila, či stále přetrvává a pokud se změnila, zda je kompletně vyřešena a dokument bude vymazán, nebo zda je třeba upravit dokument. Existují tedy tři možnosti následující po upozornění na končící platnost dokumentu – prodloužení platnosti dokumentu, úprava dokumentu a odstranění dokumentu. Mimo případu odstranění dokumentu proces eskaluje ve schvalování dokumentu, v případě odstranění dokumentu je tento krok přeskočen. Pak všechny možnosti pokračují k evidenci dokumentu. Posledním krokem je seznámení zodpovědných lidí se změnami.

Druhá možnost vzniku procesu, tedy potřeba nového dokumentu se přesouvá k sub-procesu tvorbě nového dokumentu a pokračuje od schvalování dokumentu vedoucími oddělení, k evidenci dokumentu a seznámení zodpovědných lidí, tedy eskalace je zde podobná jako u sub-procesů prodloužení platnosti dokumentu či sub-proces úprava dokumentu.

Na obrázku č. 24 je vyobrazen BPMN diagram procesu řízení dokumentace.



Obrázek 24: BPMN diagram procesu řízení dokumentace

Zdroj: [9]



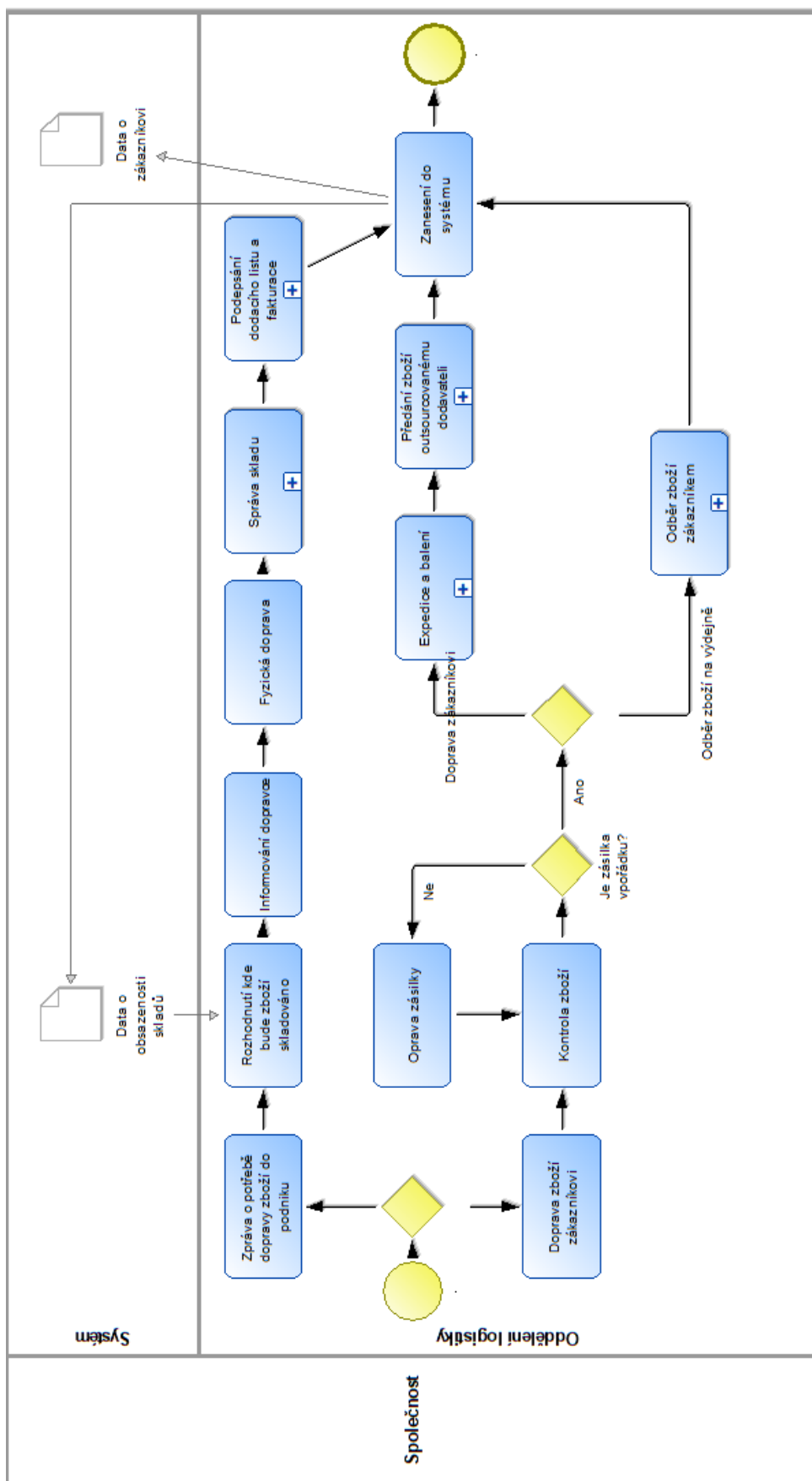
## Řízení logistiky

Řízení logistiky je proces, kdy je cílem dosahovat co nejlepší spokojenosti zákazníků pomocí co nejrychlejšího dodání, a zároveň při co nejnižších nákladech. Odpovědnost za logistiku má oddělení logistiky, zde se jedná o dva klíčové případy, kdy se řízení logistiky zapojuje. Příklad potřeby dopravy zboží do podniku a případ doprava zboží zákazníkovi.

První případ tedy potřeba dopravy zboží do podniku eskaluje v rozhodnutí, kde bude zboží skladováno, informování dopravce, jakým způsobem, kdy a kam chceme zboží převést. Následuje fyzická doprava, sub-proces správy skladu a posledním sub-procesem je podepsání dodacího listu a fakturace. Po tomto sub-procesu nastává už pouze aktivita zanesení do systému, která aktualizuje data v systému.

Druhý případ, tedy doprava zboží zákazníkovi eskaluje v kontrolu zboží, že je zásilka kompletní, neporušená a podobně. V případě že není, nastává oprava zásilky, kde může dojít až k výměně kusu či opravě v případě, že je zásilka poškozena fyzicky. Když je zásilka v pořádku, následuje rozhodnutí, zda si chtěl zákazník převzít zásilku na pobočce, či ji chtěl dovést. V případě odběru a pobočce následuje pouze právě sub-procesu odběru zboží na zákazníkem a zanesení do systému. V případě dopravy zboží zákazníkovi, následuje sub-proces balení a expedice, sub-proces předání zboží outsourcovanému dodavateli a opět zanesení do systému.

Na obrázku č. 25 je vyobrazen BPMN diagram procesu řízení logistiky.



Obrázek 25: BPMN diagram procesu řízení logistiky

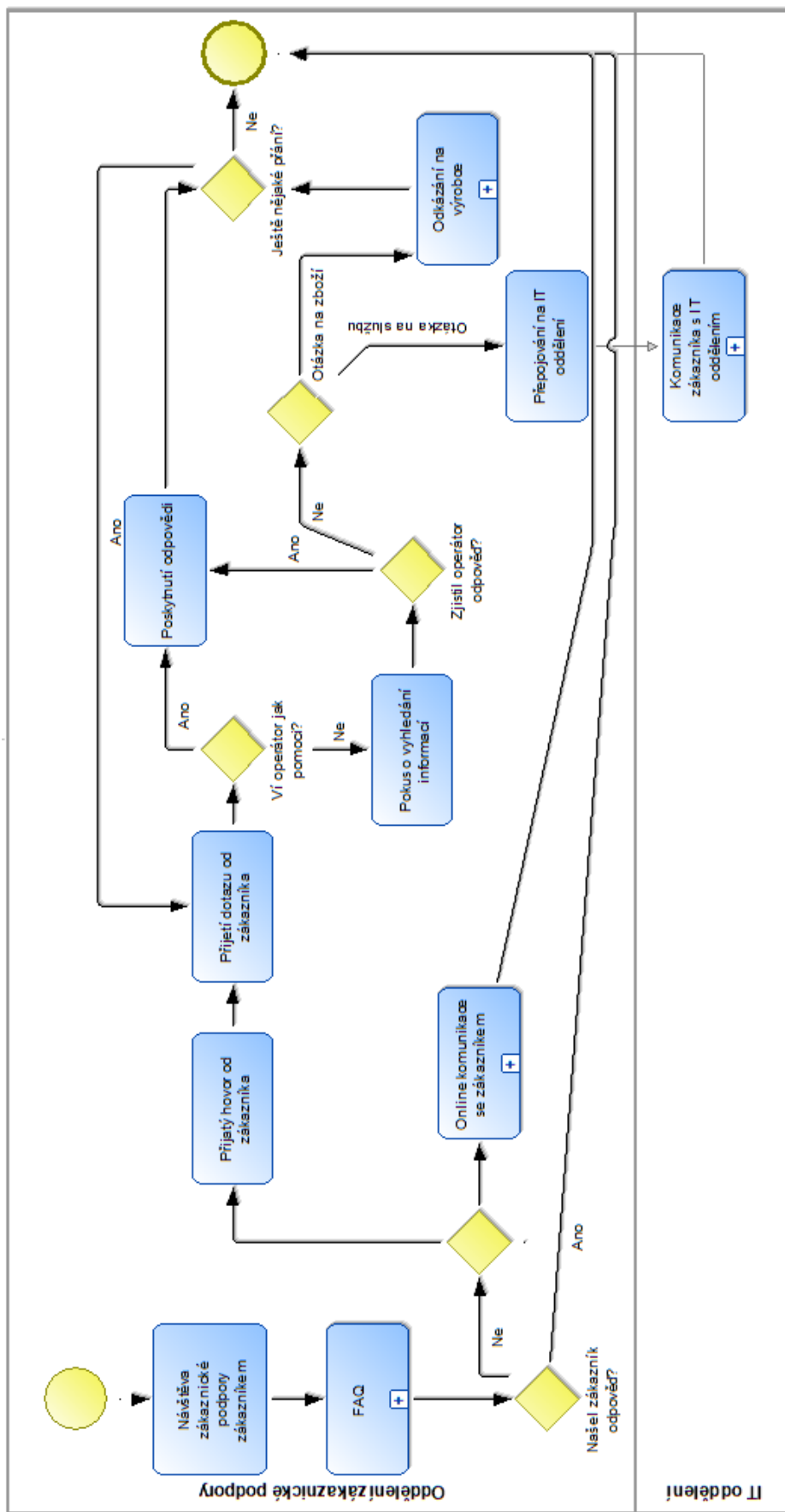
Zdroj: [9]

## **Helpdesk**

Proces pro pomoc zákazníkům, například když potřebují vysvětlit funkci produktu. Tento proces je pro společnost klíčový, protože vytváří přidanou hodnotu společnosti. Zákazník má pocit, že si kupuje produkt od odborníků, a že se může na tuto společnost spolehnout.

Proces začíná v návštěvě zákaznické podpory zákazníkem, následuje přesměrování na FAQ což, jsou předem zodpovězené nejčastější dotazy ke zboží. V případě, že zákazník našel odpověď na svoji otázku, proces končí. V případě že ne, může si zákazník vybrat, zda komunikovat se společností online, pak nastává sub-proces komunikace se zákazníkem, popřípadě může zákazník volat přímo na oddělení zákaznické podpory. Následuje přijetí dotazu od zákazníka. Následuje možnost, zda operátor ví, jak pomoci. V případě že ano, odpověď poskytne. V případě že ne, pokusí se odpověď dohledat. V případě, že opět nezjistí odpověď, možnosti se rozšiřují. Pokud se dotaz týká služby následuje přepojení na IT, pokud se dotaz týká zboží, následuje odkázání na výrobce. Po odkázání na výrobce je zákazník ještě dotázán, zda má ještě nějaké přání. Pokud ano, vrací se proces k aktivitě přijetí dotazu od zákazníka.

Na obrázku č. 26 je vyobrazen BPMN diagram procesu helpdesk.



Obrázek 26: BPMN diagram procesu helpdesk

Zdroj: [9]

### **3.3. Vnitřní systém společnosti**

Vnitřní systém je v E-commerce společnostech velmi důležitou součástí, protože samotná organizace je velmi spjatá se zákazníky, kteří kladou vysoké nároky na automatizaci. Z tohoto důvodu společnost využívá software, který je rozdělen na část přístupnou všem a část přístupnou pouze zaměstnancům firmy. Veřejně nepřístupné část softwaru se nazývá intranet.

S vnitřním systémem společnosti pracuje většina nejdůležitějších procesů. Jmenovitě od zadání objednávky, kdy zákazník zadá objednávku do části systému, která mu je přístupná a pro tyto účely navržená, až po aktualizaci a úpravě nabídek na serverech. Objednávka od zákazníka putuje až do veřejně nepřístupné části, kde jí zpracuje a vyřídí odpovědný personál. Naopak při správě serverů a aktualizaci nabídek systém funguje opačně nejdříve se změny provedou ve veřejně nepřístupné části, následně projdou kontrolou a finálně se změny projeví ve veřejně přístupné části. [9]

### **3.4. Analýza rizik a slabých míst**

Ve spojitosti s procesním řízením je třeba si pro stabilní vývoj společnosti stanovit rizika a možná slabá místa, a reagovat na ně pomocí BPM a tím stabilizovat podnik při dosahování strategických cílů.

#### **3.4.1. SWOT analýza**

Je nejběžnější analytická metoda používaná ke grafickému vyjádření různých faktorů, které působí na společnost nebo jsou společností vytvořeny. Používá se především k situační analýze v rámci strategického řízení. Skládá se ze 4 faktorů, silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Obecně se silné a slabé stránky řadí do vnitřních faktorů a příležitosti a hrozby do vnějších faktorů. [11]

SWOT analýza se sestavuje jednotlivými fázemi. Takzvanou nultou fází je příprava, což není nic jiného než definování oblastí, které budou ve SWOT analýze analyzovány. Součástí je sestavení skupiny pracovníků, kteří hodnotí analyzované oblasti. Posledním krokem ve fázi přípravy je sjednocení metodiky práce a motivace členů týmů. Následující fáze jedna je identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku. Tato fáze tedy obsahuje odpovědi na otázky, proč je která stránka silná či slabá a dále hodnocení důležitosti daných stránek. Fází dvě se rozumí identifikace vnějšího prostředí firmy. A tedy hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí. Zde se opět měří důležitost a pravděpodobnost jejich vzniku. Poslední fází

je tvorba matice SWOT, to znamená zanesení zjištěného do samotné matice. Po zanesení se je však ještě potřeba vytvořit alternativní strategie. [16]

WO strategie – strategie hledání, je odstranění slabých stránek využitím příležitostí.

SO strategie – strategie využití, to znamená využití silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí.

WT strategie – strategie vyhýbání je obranná strategie zaměřená na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení.

ST strategie – strategie konfrontace znamenající konfrontaci s jejím ohrožením. [16]

Na následujícím obrázku č. 27 je zobrazena současná SWOT analýza firmy.

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <p>Zázemí v Mall Group Jednoduchost webu Kvalitní dodavatelé Webové rozhraní s poradnou a fórem Inspirace pro zákazníky Vrácení zboží do 6 měsíců</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <p>Nemožnost registrace klientů Nesamostatnost Výdejny bez možnosti vyzkoušení Počet výdejen</p>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <p>Expanze na zahraniční trh Příznivý vliv ekonomiky Zvýšení žadanosti kvalitního zboží Zvýšení žadanosti ekologického zboží</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <p>Ekonomická recese Úpadek dodavatelů Politické změny</p>

**Obrázek 27: SWOT analýza Vivantis a.s.**

*Zdroj: [9]*

Ve společnosti jsou silnými stránkami především zázemí ve velké společnosti Mall Group, to je ovšem vykoupeno tím, že se společnost musí řídit nařízeními a limity Mall Groupu, a proto paradoxně tento vliv je zařazen i do stránek slabých, dalšími silnými stránkami jsou prestiž dodavatelů, webové zpracování a možnost vrácení zboží do 6 měsíců. Naproti tomu dalšími slabými stránkami jsou výdejny bez možnosti vyzkoušení, celkový počet výdejen, tedy pouze dvě, a nemožnost registrace klientů na webovou stránku což v důsledku stěžuje společnosti dosáhnout věrnosti zákazníků. Na straně vnějších faktorů je, z hlediska příležitostí, vhodné

poukázat na expanzi na zahraniční trh a současný trend zvyšování nároků na produkt jak z ekologické, tak z kvalitativní stránky, na které se firma specializuje. Ze strany hrozeb byla nedávno upozaděna hrozba konkurence, z důvodu velikosti zázemí, dále zde jsou hrozby například jako úpadek dodavatelů i z důvodu ekonomické recese, na kterou se ale firma v současné chvíli nepřipravuje.

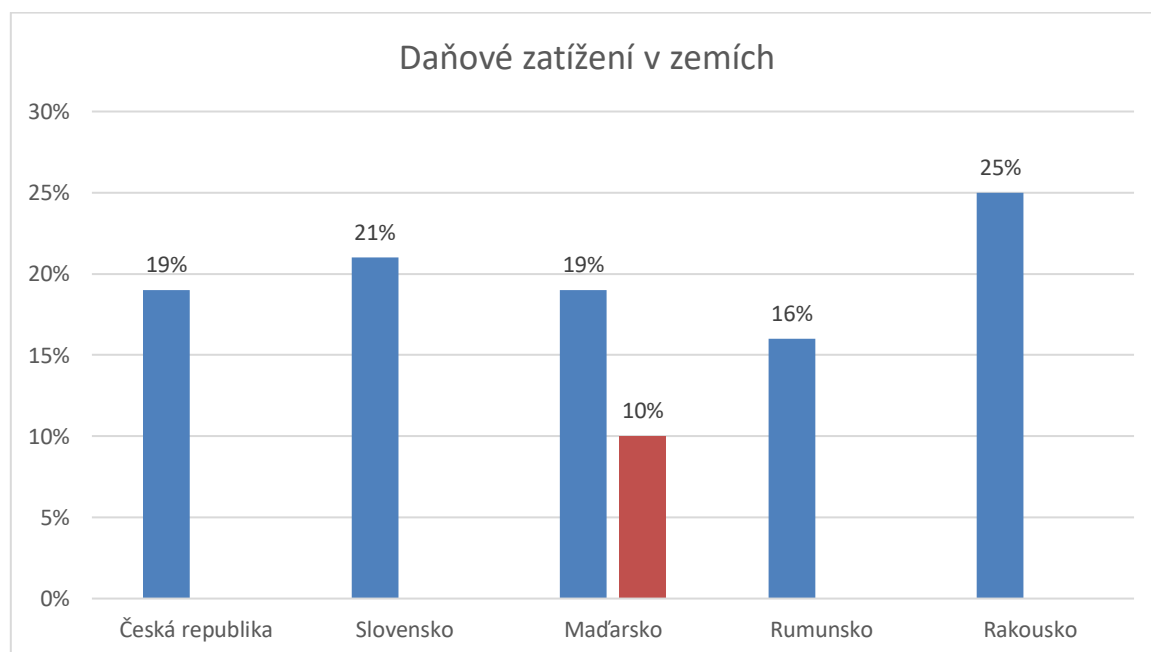
### 3.4.2. PEST analýza

PEST analýza se skládá z faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických.

#### Politická situace

Tento faktor znamená současné politické nastavení na daném území. Spíše, než problematiku politických stran se v ní zohledňují události, nařízení, a především politické nastavení prostředí.

Nejdůležitějším faktorem z politické situace jsou pro firmu především daňová politika v jednotlivých státech, kde působí. Dále je důležitým faktorem clo, které naštěstí není v rámci evropské unie žádné, zboží dovážené z území mimo EU se cly liší, dle daného státu. Již zmíněná daňová politika je v tuzemsku spíše pozitivní a ve výhledu do budoucna zatím nic nenasvědčuje tomu, že by se měla daňová politika výrazněji upravovat. Na obrázku č. 28 je vyobrazen graf daňového zatížení právnických osob v zemích, ve kterých společnost obchoduje. [9]



Obrázek 28: Graf daňového zatížení

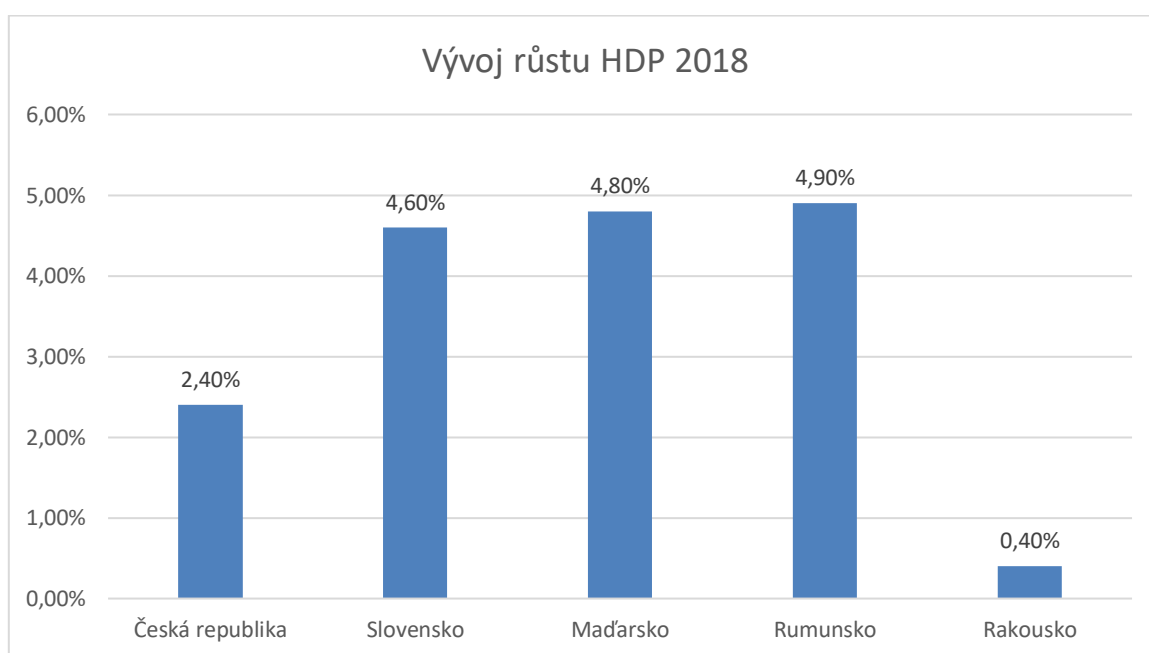
Zdroj: [9]

Na obrázku č. 14 je modře nastíněná sazba daně PO, a červeně možná sazba daně pro určité malé podnikatele za splnění určitých podmínek. Daňové zatížení může pro firmu z Čech znamenat buďto konkurenční výhodu nebo konkurenční nevýhodu. [9]

### Ekonomická situace

Tento faktor působí na společnost ve velké míře, opět je důležité rozlišovat Ekonomickou situaci na určitém území. Je nezbytné, aby firma reagovala na ekonomickou situaci, neakceptování by znamenalo ztráty. Do takovýchto faktorů se řadí HDP, Inflaci, a podobně. Je zřejmé že zvyšování HDP by mělo přivádět do podniku větší tržby, z ve výhledech na další rok je zpomalování tempa růstu HPD především v Rumunsku, jehož tempo ještě v roce 2017 činilo 6,9%.

Důvod proč by se firmy měly zajímat o data z HDP je velikost investic, které do podniku vnášejí, z logiky věci vyplývá, že v momentě, kdy HDP roste a růst je očekáván, firma může více investovat. Naopak při prognóze poklesu růstu nebo dokonce při prognóze poklesu HDP lze očekávat zpomalování nebo pokles ekonomiky. Za takového stavu by společnost měla být připravená takovému stavu čelit, klást větší důraz na bonitu dodavatelů, nabídku zboží přizpůsobit možnému příchodu recese. Na obrázku č. 29 je zobrazeno HDP v jednotlivých státech. [9]

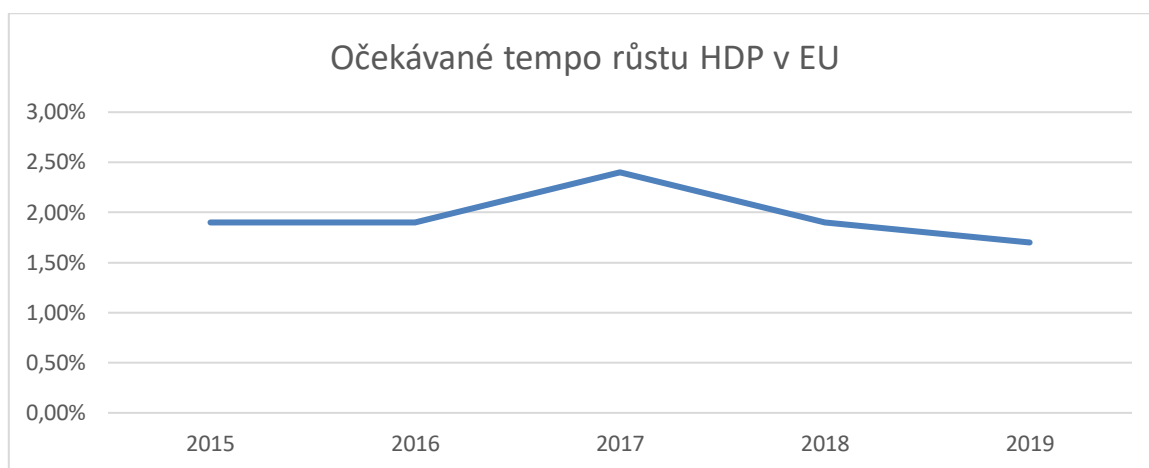


**Obrázek 29: Graf vývoje růstu HDP 2018**

*Zdroj: [9,12]*

Na obrázku č. 30 je znázorněna prognóza růstu HDP v Evropské unii pro rok 2019 kterou vydala Česká národní banka v říjnu roku 2018.



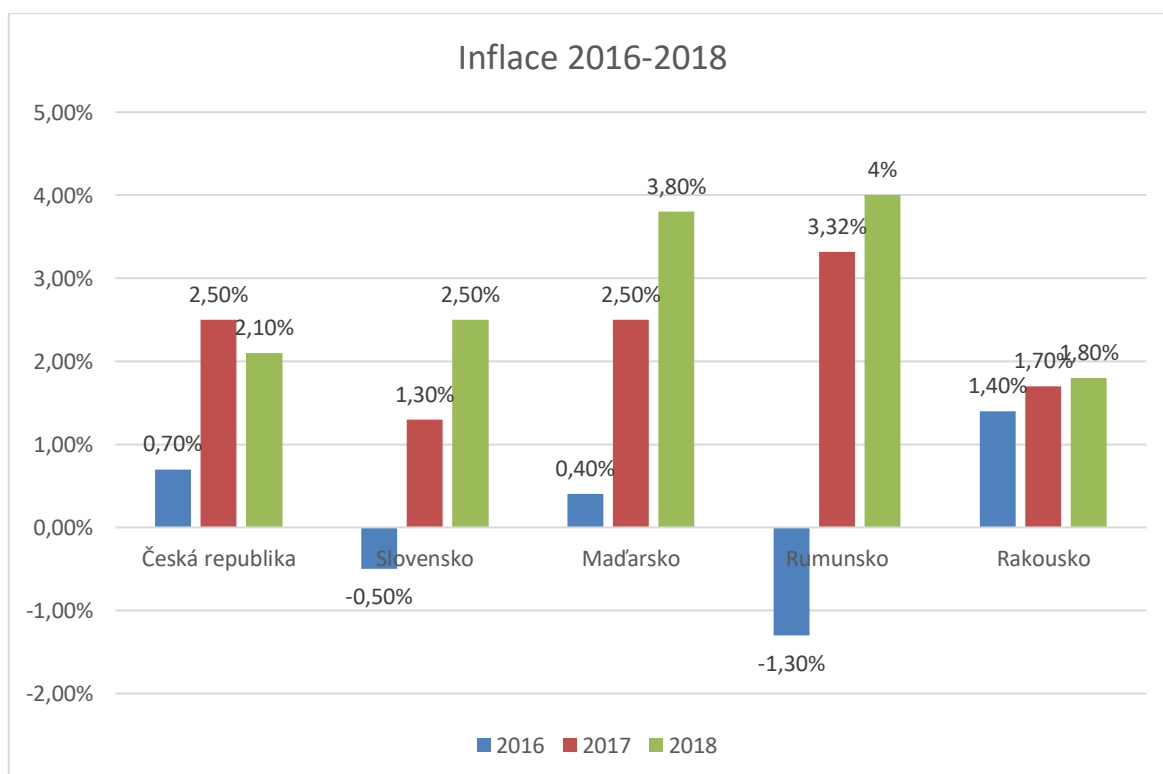


**Obrázek 30: Graf očekávaného tempa růstu HDP v EU**

*Zdroj: [12]*

Z uvedeného vyplývá, že by společnost měla zavádět opatření týkajících se právě rizika možnosti pozvolného příchodu recese.

Posledním nastíněným, neméně důležitým grafem je inflace od roku 2016 do roku 2018 v Rumunsku, České republice, Slovensku, Maďarsku a Rakousku. Inflace a její očekávání by měla být zahrnuta do stanovování cen a jako HDP je určitým ukazatelem ekonomického stavu zemí. Tento graf je zobrazen na obrázku č. 31.



**Obrázek 31: Graf inflace 2016-2018**

*Zdroj: [9,12,14]*

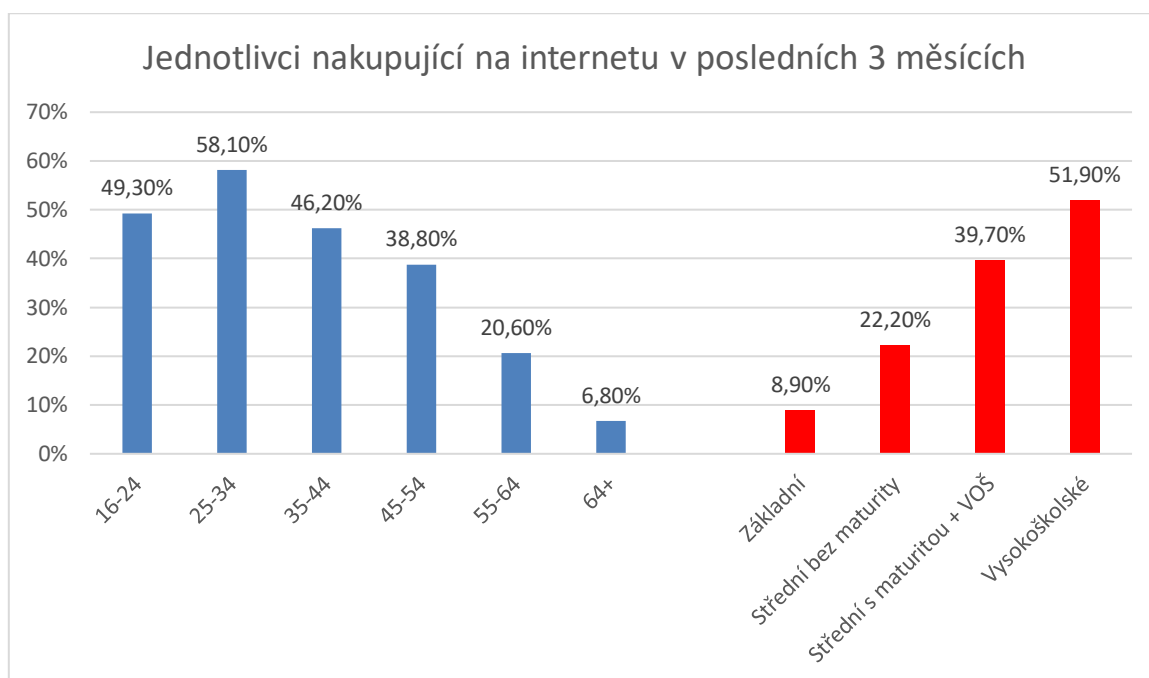
Z obrázku č. 31 lze číst, že v posledních 3 letech, v zemích, kde společnost působí, inflace rychle narůstala, výjimkou je pouze Česká republika. [12]

Výhled na následující období-z pohledu ekonomické situace je očekávaný pokles ekonomiky a možný nástup recese. Index PMI, který představuje hospodářskou aktivitu na burze-odráží podíl nákupu v některých hospodářských odvětví, které vykazují lepší obchodní podmínky než v předchozím měsíci. Z dat z ledna roku 2019 ukazují, že tento index je v současné době na minimu za posledních 5 a půl roku. Mario Draghi, šéf evropské centrální banky, uvedl že rizika související s výhledem růstu eurozóny se změnila směrem dolů. Dále uvedl, že existují faktory, které způsobily zpomalení a upozorňoval, že se zvyšuje obecná nejistota. [13]

### **Sociální situace**

Informace od vedení společnosti pojednávají o zvyšování vzdělanosti populace, která s toto vzdělání čím dál častěji zužitkovává také ve způsobu vyhledávání zboží, velmi často je tak vyhledáváno zboží od společností garantujících kvalitu. S příchodem nových technologií se současně neustále zvyšuje úspěšnost internetových prodejců. Zatímco v roce 2001 vlastnilo počítač připojený k internetu přibližně 6% domácností, v dnešní době je to už přes 80%. [9]

Český statistický úřad uvádí, ke konci roku 2018, tyto hodnoty: počet nakupujících na internetu v posledních 3 měsících je nejvyšší ve věkové kategorii od 25 do 34 let, čím vyšší dosažené vzdělání tím vyšší pravděpodobnost nákupu na internetu. Na následujícím obrázku číslo 32 je vyobrazen podrobnější záznam nakupujících v posledních 3 měsících. [15]



**Obrázek 32: Graf nakupujících na internetu v posledních 3 měsících**

*Zdroj: [15]*

### **Technologická situace**

Současná situace v oblasti technologií je pro společnost opravdu příznivá. Je to do jisté míry způsobeno i tím, že veřejnost čím dál více tíhne k jakosti což je důvodem velmi příznivé situace pro společnost jako je Vivantis, která právě na jakost klade vysoké nároky. Dalším důvodem, který přispívá k rozvoji společnosti je sám technologický rozvoj, nové technologie se totiž, dle vyjádření společnosti, mnohem rychleji dostanou do nabídek internetových prodejců, kteří současně na internetu mohou bez zvyšování nákladů předvést, jak nová technologie funguje. Negativním důsledkem technologického rozvoje 21. století je však požadavek na neustálé zlepšování vlastní technologické úrovně internetových obchodů. Důvodem je konkurence, která se snaží jakýmkoli způsobem zaujmout. [9]

### **3.4.3. Výsledek analýz**

Z předešlých analýz vyplývá, že je zde reálná hrozba ekonomické recese, na kterou by firma měla reagovat například při výběru dodavatelů, zavedením kritéria ekonomické stability dodavatelů. Firma v současnosti čelí rizikům plynoucích ze slabých stránek firmy. Rizika nesplnění očekávané expanze či ztráty klientů z důvodu slabých stránek podniku, tedy z důvodu nemožnosti registrace zákazníka na stránkách, nebo z důvodu nemožnosti vyzkoušení si zboží na výdejně.

### 3.5. Procesy související s hrozbou nebo rizikem

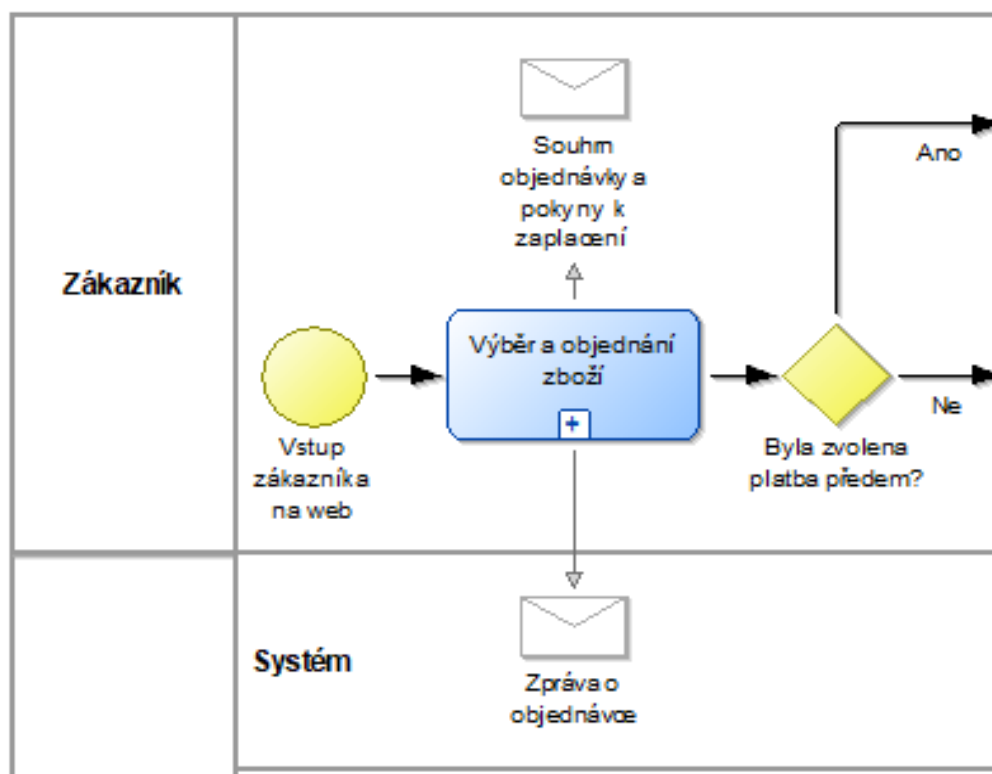
K interpretaci procesů byly vybrány procesy, které nějakým způsobem souvisejí se zmíněnými riziky nebo s některou z hrozeb. Vybranými procesy jsou vyřízení objednávky, výběr dodavatelů a proces odběru zboží zákazníkem.

#### 3.5.1. Objednávka zboží zákazníkem

Prvním a zároveň jedním z nejvíce stěžejních procesů společnosti je proces vyřízení objednávky. V tomto procesu jsou zahrnuty dva sub-procesy, které úzce souvisí s hrozbou odchodu klientů ke konkurenci, a to z důvodu nemožnosti registrace v sub-procesu objednání zboží, nebo také z důvodu nemožnosti vyzkoušet si zboží na pobočce v sub-procesu odběru zboží pobočce. Tato hrozba byla vybrána na základě předešlé SWOT analýzy, v těchto sub-procesech byly zjištěny zmíněné slabé stránky podniku. [9]

#### Sub-proces výběr a objednání zboží zákazníkem

Na obrázku č. 33 je zobrazen detail BPMN diagramu procesu vyřízení objednávky, detail znázorňuje umístění sub-procesu výběr a objednání zboží zákazníkem.

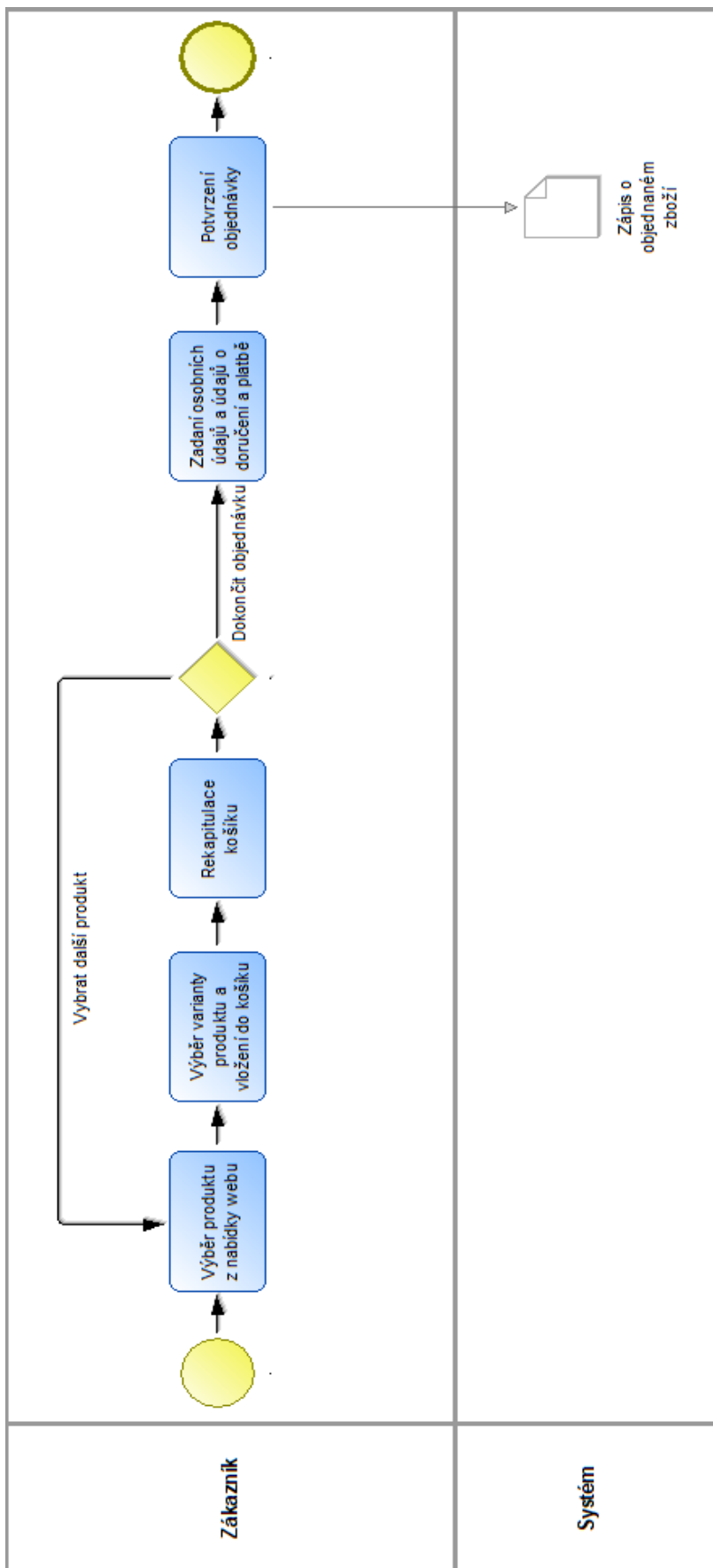


Obrázek 33: 1. část BPMN diagramu procesu vyřízení objednávky

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Na obrázku č. 34 je zobrazen současný stav prvního ze zmíněných sub-procesů a sice výběr a objednání zboží. Sub-proces začíná výběrem zboží z nabídky webu, dále pokračuje k výběru varianty zboží (například velikost bot, velikost šampónu, nebo počet objednaných kusů). Následně je zákazníkovi zobrazen obsah košíku s možností navýšení počtu kusů nějakého zboží, nebo vymazání zboží. Poté je zákazník dotázán, zda chce pokračovat ve výběru dalšího zboží, v tom případě se vrací k první aktivitě, nebo je s obsahem košíku spokojen a přechází k zadání osobních údajů, zadání údajů o doručení a o platbě. Poté je zákazníkovi zobrazena objednávka a dochází k jejímu potvrzení. [9]

Jak již bylo řečeno na obrázku č. 34 je zobrazen BPMN diagram sub-procesu objednání zboží.

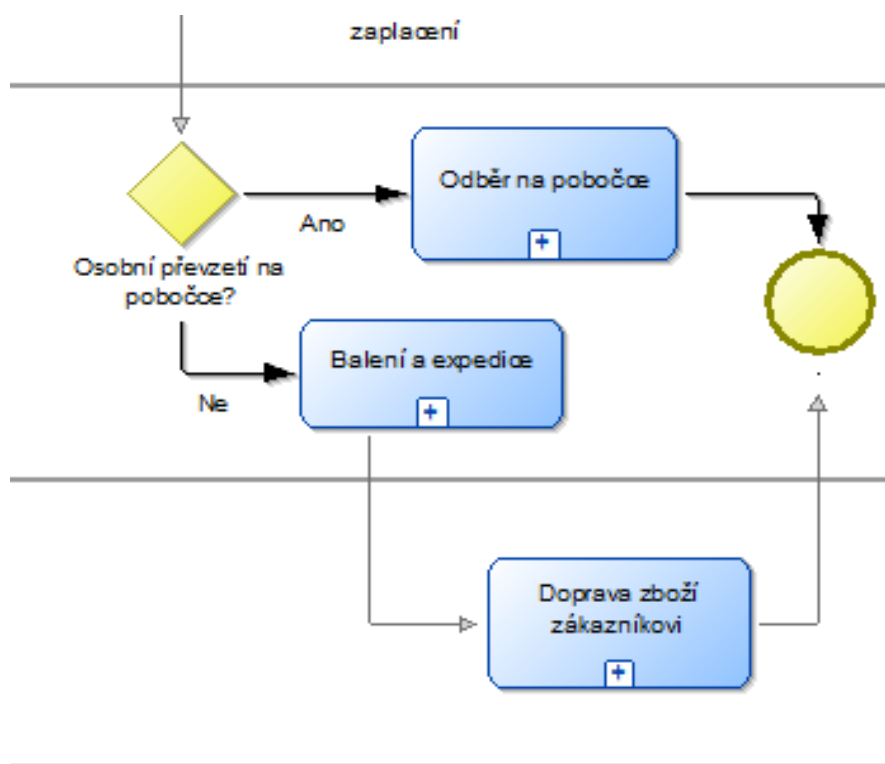


Obrázek 34: BPMN diagram sub-procesu objednání zboží

Zdroj: [Vlastní zpracování]

## Sub-proces odběru zboží zákazníkem na pobočce

Dalším zmíněným sub-procesem, je odběr zboží zákazníkem na pobočce. Ve většině případech je předání zboží řešeno out-sourcovaným dopravcem, ale je tu také nemalá skupina lidí, kteří si své zboží raději vyberou na pobočce. Tito lidé jsou motivováni například možností vizuálního porovnání s jiným zbožím, které je na dané výdejně, nebo jsou motivováni nulovými náklady na externího dopravce. Na obrázku č. 35 je vyobrazena část BPMN diagramu procesu vyřízení objednávky na zboží, pro který je odběr na pobočce sub-procesem.



Obrázek 35: 2. část BPMN diagramu procesu vyřízení objednávky

Zdroj: [Vlastní zpracování]

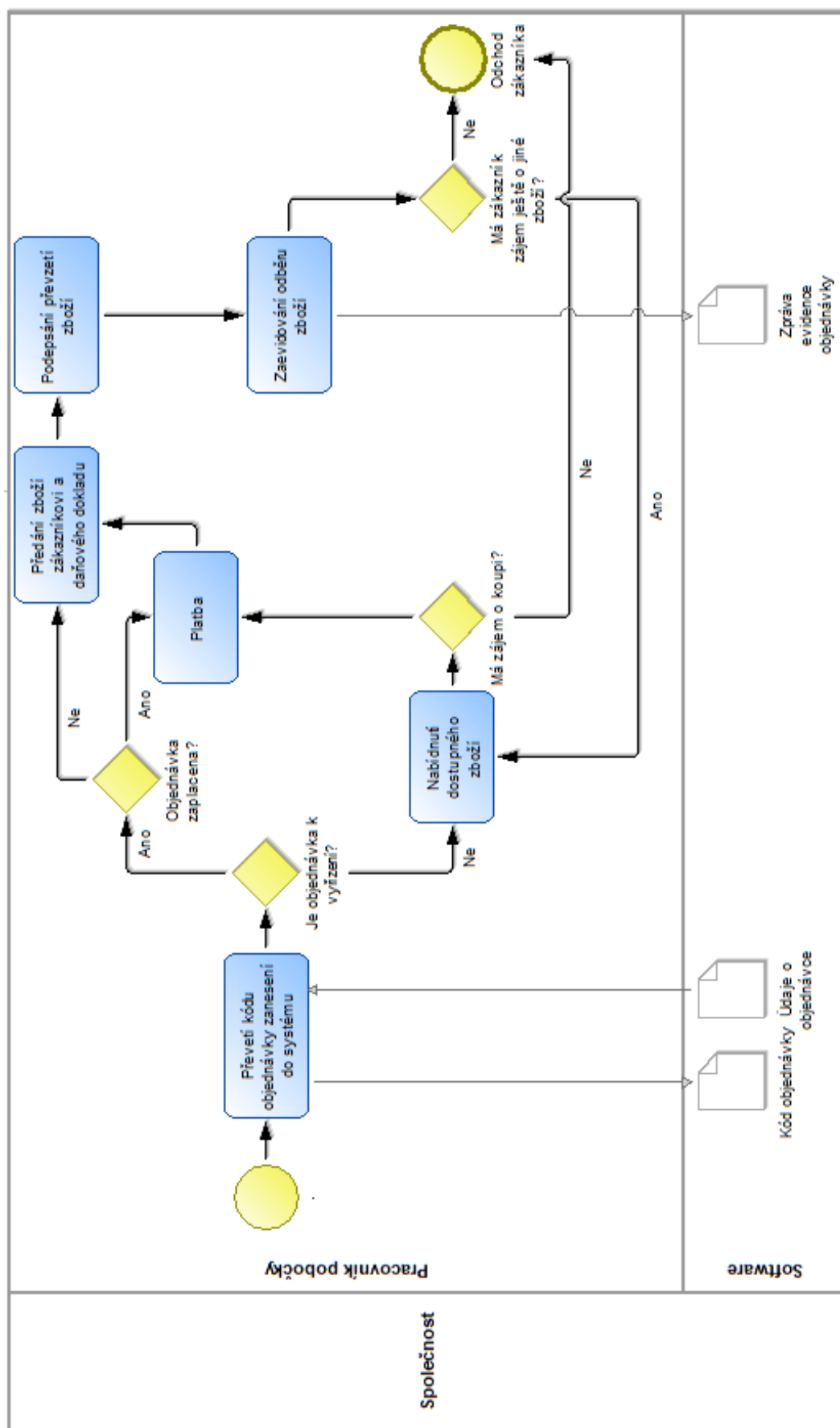
Sub-proces odběru zboží na pobočce je jeden z nejdůležitějších procesů hlavně proto, že při fyzickém kontaktu se zákazníkem, si zákazník utváří o společnosti povědomí, dále lze zákazníkovi nabídnout nějaké další zboží, které ideálně koresponduje s jím vybraným zbožím a podobně. Na obrázku č. 36 je vyobrazen tento sub-proces na BPMN diagramu.

Sub-proces odběru zboží zákazníkem na pobočce začíná žádostí o výběr objednaného zboží na pobočce. První aktivitou je zadání příslušného kódu objednávky do systému. V případě že je veškeré objednané zboží na pobočce, následuje vyhodnocení, zda jde o zaplacenou objednávku, pokud ne, následuje zaplacení a poté proces pokračuje stejnými událostmi jako u už zaplacené objednávky. Poté je tedy zákazníkovi předána objednávka s účtem a od zákazníka

je vyžádáno podepsání o převzetí objednávky. Dalším krokem je zaevidování zásilky do systému a dotázání se zákazníka, zda ho zaujalo ještě nějaké zboží, které je dostupné na pobočce. V případě, že zákazník nemá zájem o další zboží, zákazník odchází a proces končí, avšak v opačném případě se proces vrací k aktivitě, je zákazníkovi nabídnuto zboží stejně jako v případě, že od obchodu vstoupil zákazník s objednávkou na zboží, které ještě nebylo dostupné. Následuje rozhodnutí o koupi a proces buďto končí nebo se přesouvá k samotné koupi. [9]

Jak již bylo řečeno na obrázku č. 36 je zobrazen BPMN diagram sub-procesu odběru zboží zákazníkem.





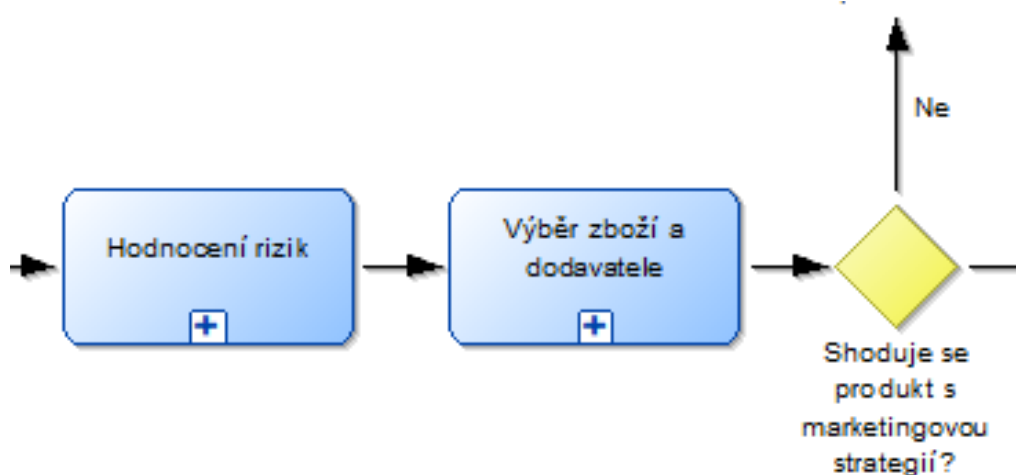
Obrázek 36: BPMN diagram sub-procesu odběru zboží zákazníkem

Zdroj: [Vlastní zpracování]

### 3.5.2. Sub-proces výběr zboží a dodavatele

Sub-proces výběru zboží souvisí s rizikem snížení počtu úspěšných obchodů, potažmo poškození dobrého jména firmy, z důvodu nedodání zboží dodavatelem. Toto riziko vyplývá z rizika recese ekonomiky, které bylo identifikováno předešlou PEST analýzou.

Tento subproces je částí zmíněného procesu průzkumu trhu, na obrázku č. 37 je vyobrazena část BPMN diagramu procesu průzkumu trhu.



Obrázek 37: Část BPMN diagramu procesu průzkumu trhu

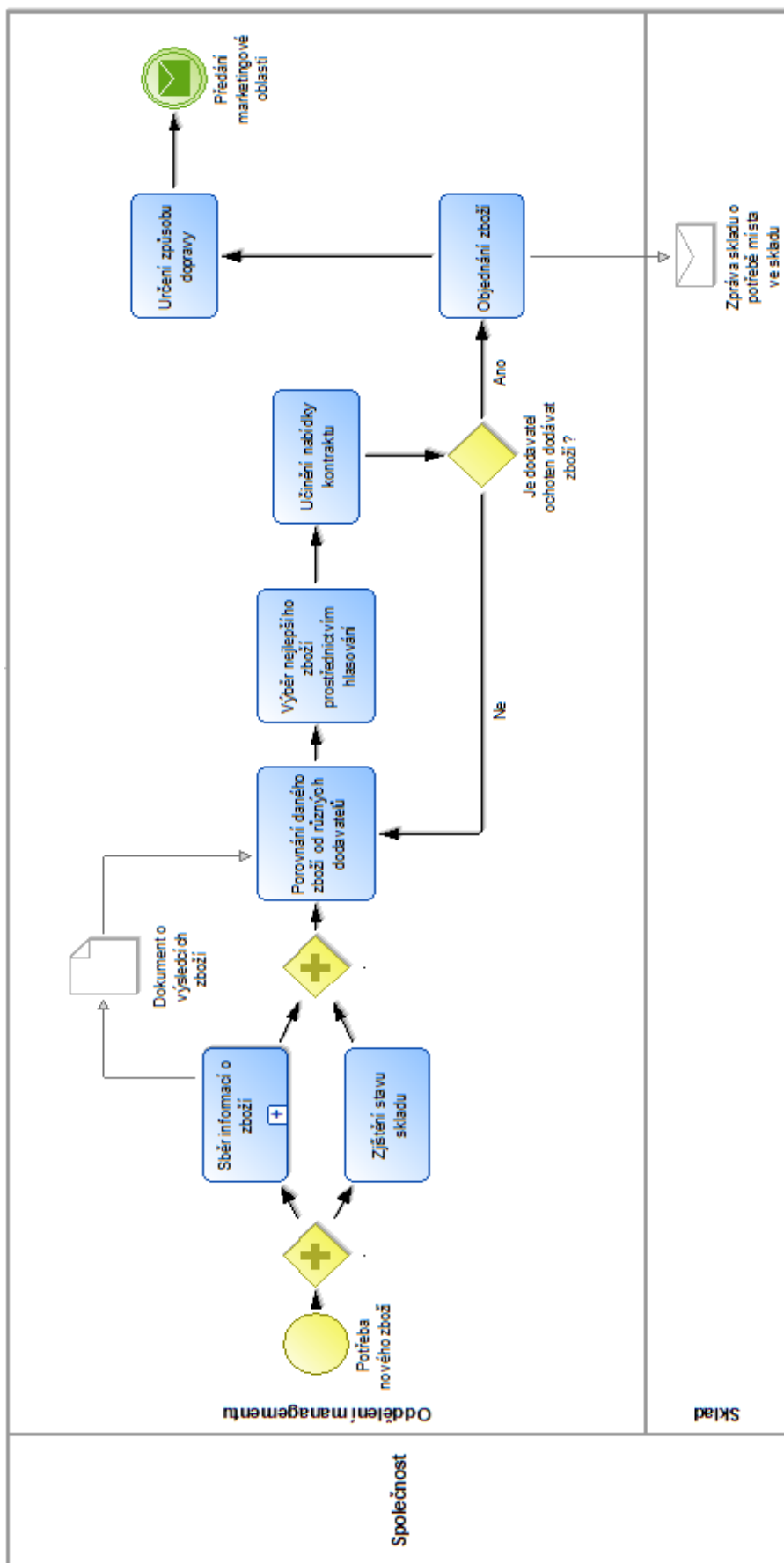
Zdroj: [9]

Proces výběru zboží vzniká v momentě, kdy se v segmentu zboží, které firma nabízí, zvýší poptávka po určitém ještě nenabízeném zboží. Dále může vzniknout také tím, když dodavatel již není schopen dodávat zboží za danou cenu, nebo jsou zákazníci s konkrétním, stávajícím zbožím často nespokojeni.

Společnost Vivantis a.s. si zakládá na dobrém jméně, a proto klade na své prodávané zboží velmi vysoké nároky, a to především z kvalitativní stránky. Snaží se snížit počet možných reklamací z důvodu nekvality, odlišnosti od objednávky či poškození na minimum. Dále kvůli dobrému jménu se firma snaží držet krok s různými trendy, a proto se snaží uvádět na trh novinky z daného segmentu mezi prvními, popřípadě nabízet zahraniční zboží, které na konkrétním trhu nejsou dostupné. Na následujícím obrázku č. 37 je zobrazen BPMN diagram procesu výběru zboží.

Celý proces probíhá v oddělení managementu. Počátek má v rozhodnutí o potřebě nového zboží v nabídce, prvotními událostmi jsou zjištění stavu skladu a zjištění informací o daném zboží, pak následuje samotné porovnávání daného zboží a výběr jednoho pomocí hlasování. Když je rozhodnuto, učiní se nabídka kontraktu potenciálnímu dodavateli zboží. Podle toho, zda je dodavatel ochoten dodávat zboží v požadovaném množství, v požadovaném časovém intervalu, za požadovanou cenu, proces postupuje k objednání zboží a určení způsobu dopravy, nebo se vrací k porovnávání zboží a proces se od této události opakuje. Po určení způsobu dopravy celý proces končí předáním požadavku ke zpracování výsledku marketingové oblasti.

[9]



Obrázek 38: BPMN diagram procesu výběru zboží

Zdroj: [Vlastní zpracování]

### **3.6. Doporučení pro minimalizaci rizik**

V této podkapitole bude nastíněno řešení zmíněných rizik a hrozeb. Jedná se tedy o riziko nedodání zboží z důvodu nesolventnosti dodavatele související s ekonomickou situací. Dále se jedná o hrozbu odchodu zákazníků ke konkurenci, pro kterou byla zjištěna dvě slabá místa v podniku, a to nemožnost vyzkoušet si zboží při odběru na pobočce, nebo nemožnost registrace.

#### **3.6.1. Proces vyřízení objednávky**

V podkapitole 3.5.1 byl nastíněn jako prvním stěžejním procesem, proces vyřízení objednávky a jeho sub-procesy. Dále byly uvedeny určité slabé stránky, které byly nalezeny SWOT analýzou, v této podkapitole se bude pojednávat o možné nápravě slabých stránek.

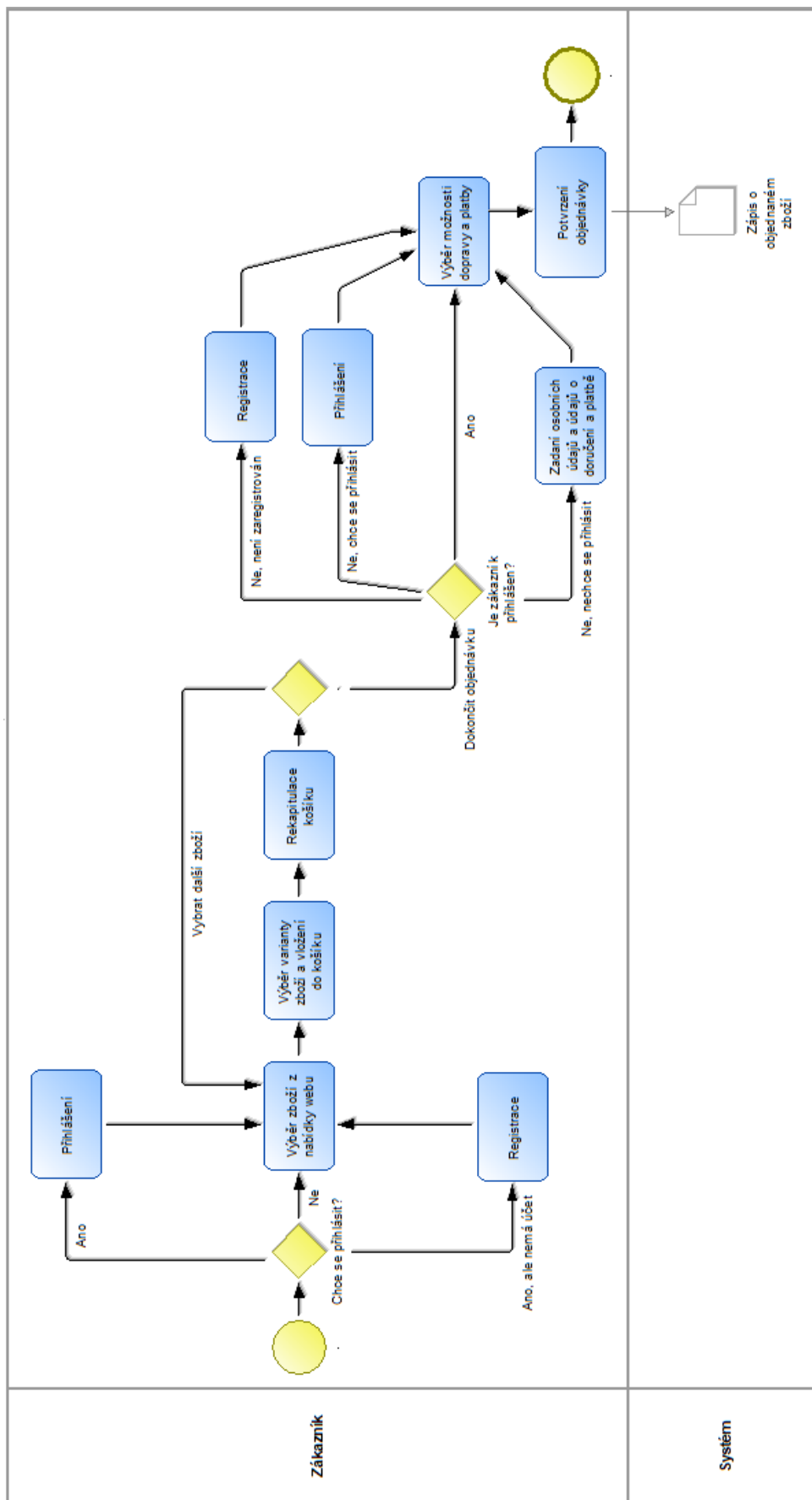
V uvedeném procesu byly nalezeny dva sub-procesy mající slabou stránku. Prvním je výběr a objednání zboží zákazníkem a druhým sub-procesem je potom odběr zboží zákazníkem.

##### **Upravený sub-proces výběru a objednání zboží zákazníkem**

V tomto sub-procesu byla nalezena slabá stránka nemožnosti registrace zákazníka. Na obrázku č. 39 je zobrazený diagram tohoto sub-procesu po doporučené úpravě.

Úprava spočívá v přidání možnosti přihlášení či registrace na začátek procesu, tedy v momentě vstupu zákazníka na web, a nakonec procesu, kdy zákazníkovi zase může usnadnit vyplňování dopravy a či informovat ho o případných slevách.

Jak už bylo řečeno celý proces tedy začíná vstupem zákazníka na web a zákazník se může registrovat, přihlásit nebo pokračovat v nákupu anonymně. Následuje obvyklý proces výběru zboží, jeho varianty a množství, a poté vkládání do košíku s rekapitulací, jak tomu je v současnosti. Poté si zákazník volí, zda chce přistoupit k dokončení objednávky, nebo vybírat další zboží. A v případě, že chce dokončit objednávku následuje otázka, zda je zákazník přihlášen. Na to navazují 4 různé možnosti, první možností je, že není přihlášen a není ani registrován, ale chce se přihlásit, pak následuje registrace. Druhou možností je, že není přihlášen, ale chce se přihlásit a je již zaregistrován, pak následuje přihlášení. Třetí možností je že již přihlášen je, a čtvrtá možnost, že se přihlásit nechce, pak následuje vyplnění údajů o sobě, včetně adresy. Na všechny tyto možnosti navazuje zvolení možnosti dopravy a možnosti platby, potvrzení objednávky, která se zanesou do systému a sub-proces končí.



Obrázek 39: BPMN diagram upraveného sub-procesu objednání zboží

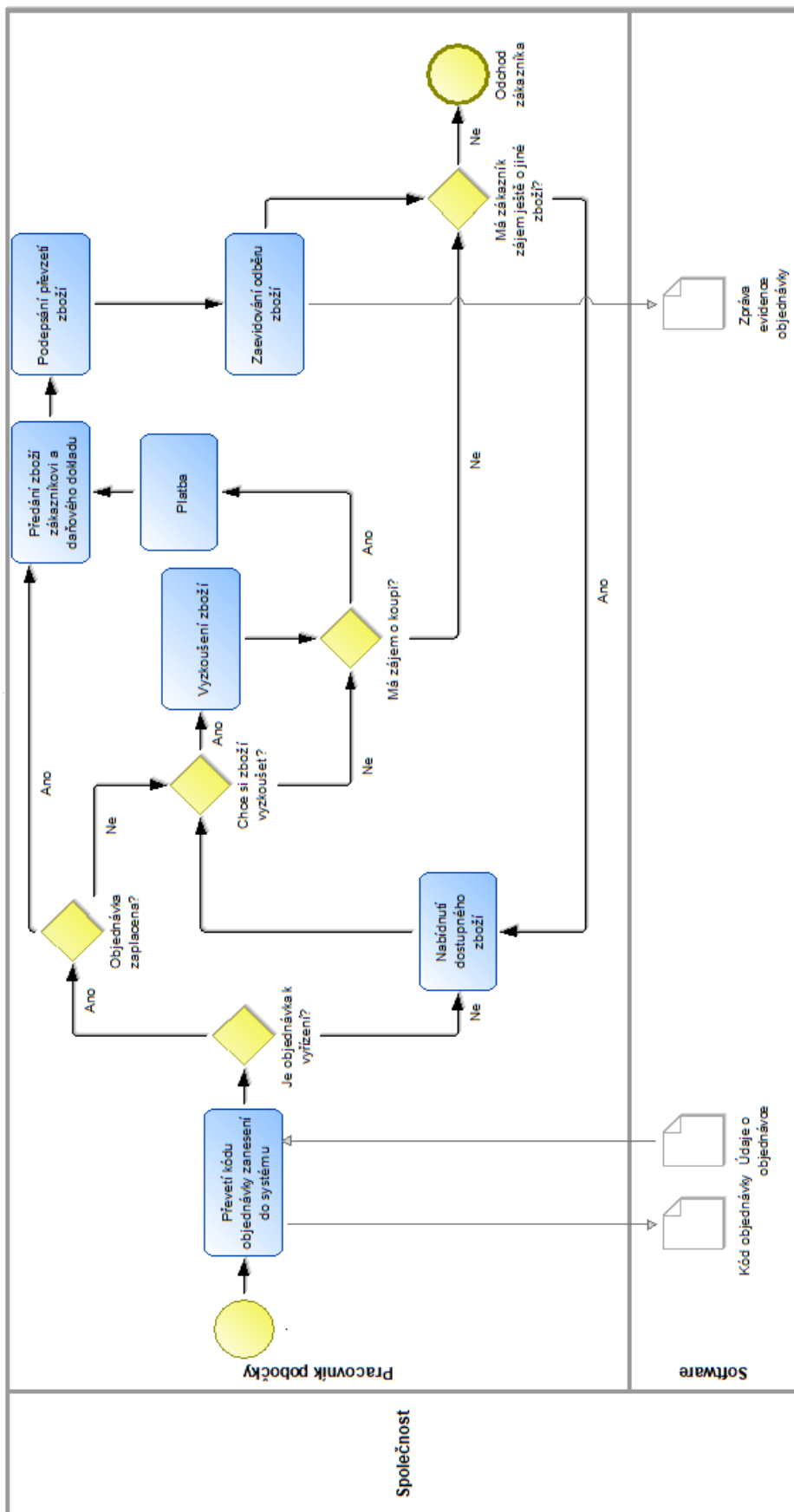
Zdroj: [Vlastní zpracování]

## **Upravený sub-proces odběru zboží zákazníkem**

V tomto sub-procesu byla nalezena slabá stránka v nemožnosti vyzkoušet si zboží na pobočce. Úprava spočívá v přidání možnosti zmíněného vyzkoušení si zboží. Na obrázku č. 40 je zobrazený diagram tohoto sub-procesu po doporučené úpravě.

Proces začíná žádostí o výběr objednaného zboží na pobočce a dále probíhá stejně jako v dosavadním sub-procesu, až do možnosti, zda je objednávka zaplacená, kdy v negativní odpovědi je možné si objednávku vyzkoušet. Možnost však byla zařazena i v případě, že zákazníkova objednávka ještě není k vyřízení a on si vybírá ze zboží pobočky. Zákazník není však podmínkou si zboží vyzkoušet. Ať už si zákazník přál zboží vyzkoušet nebo ne, následuje dotázání, zda si chce zboží koupit a od tohoto momentu je sub-proces opět identický se současným stavem.

Možnost vyzkoušení zboží nebyla uvedena v případě, že zákazník objednávku již zaplatil, protože se předpokládá, že v takovém případě zákazník nepovažuje za důležité dané zboží zkoušet.



Obrázek 40: BPMN diagram upraveného sub-procesu odběru zboží zákazníkem

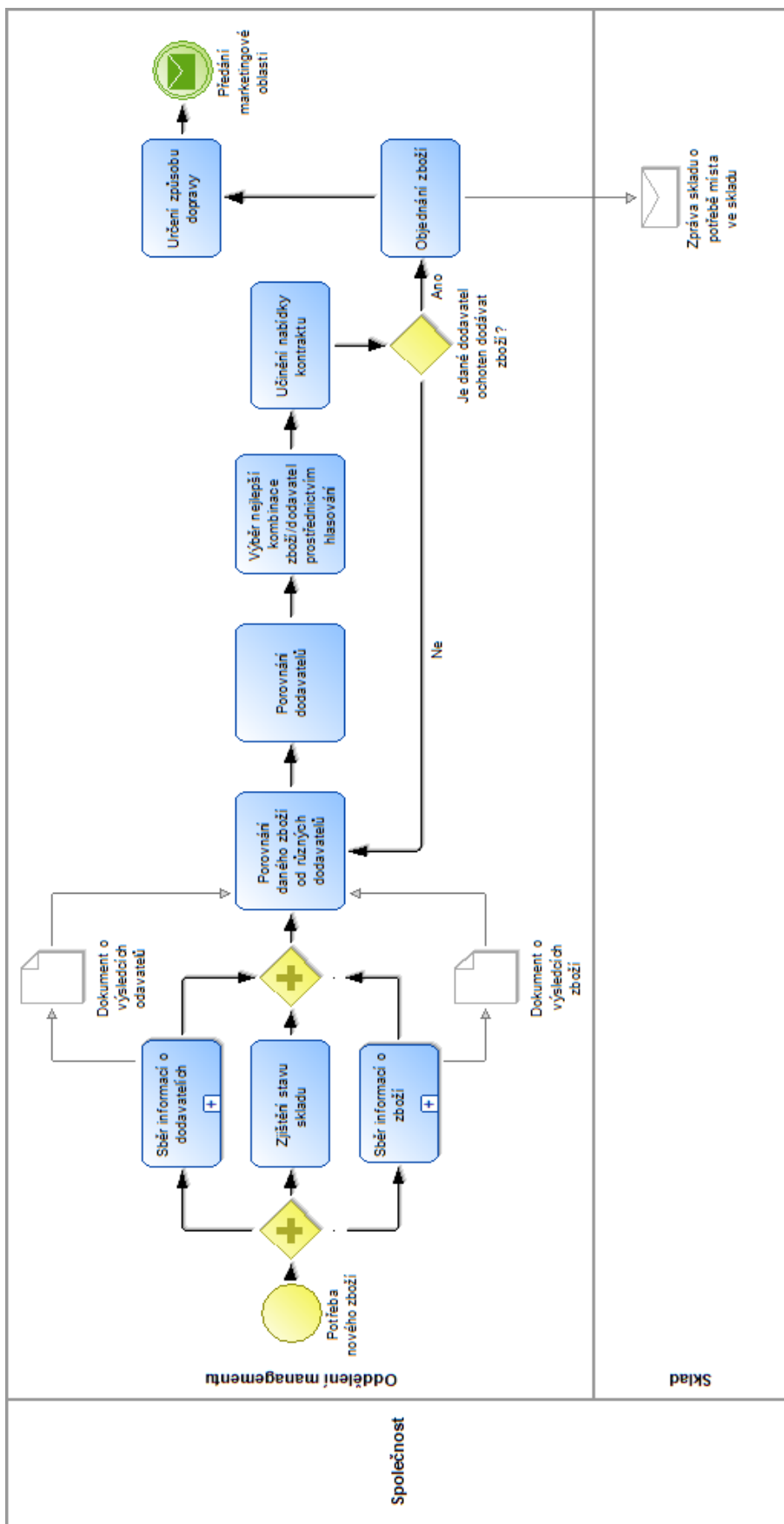
Zdroj: [Vlastní zpracování]



### 3.6.2. Proces výběru zboží od dodavatelů

V tomto procesu byla nalezena neošetřená hrozba spočívající se v recesi ekonomiky, která je v současnosti v očekávání. V současném procesu je obsaženo při výběru zboží pouze, hodnocení daného zboží, v této úpravě je však nastíněn doporučený postup, kdy se snižuje riziko prověřováním dodavatelů. Jak odhalily PEST a SWOT analýzy, v současné době je v očekávání ekonomická recese se, kterou však společnost nezahrnuje do řízení. Na obrázku č. 41 je zobrazen diagram procesu výběru zboží, který je doporučen se snížení rizika.

Úprava spočívá hned na začátku, kdy se do procesu vkládá nad zjištění stavu skladu a zjištění informací o zboží ještě zjištění informací o dodavateli. Dále se proces přesouvá k porovnání zboží od různých dodavatelů, stejně jako v současném nastavení procesu, dalším krokem je pak porovnání dodavatelů a následně výběr nejlepší kombinace dodavatele a zboží prostřednictvím hlasování. Od této události proces probíhá stejně jako v současnosti.

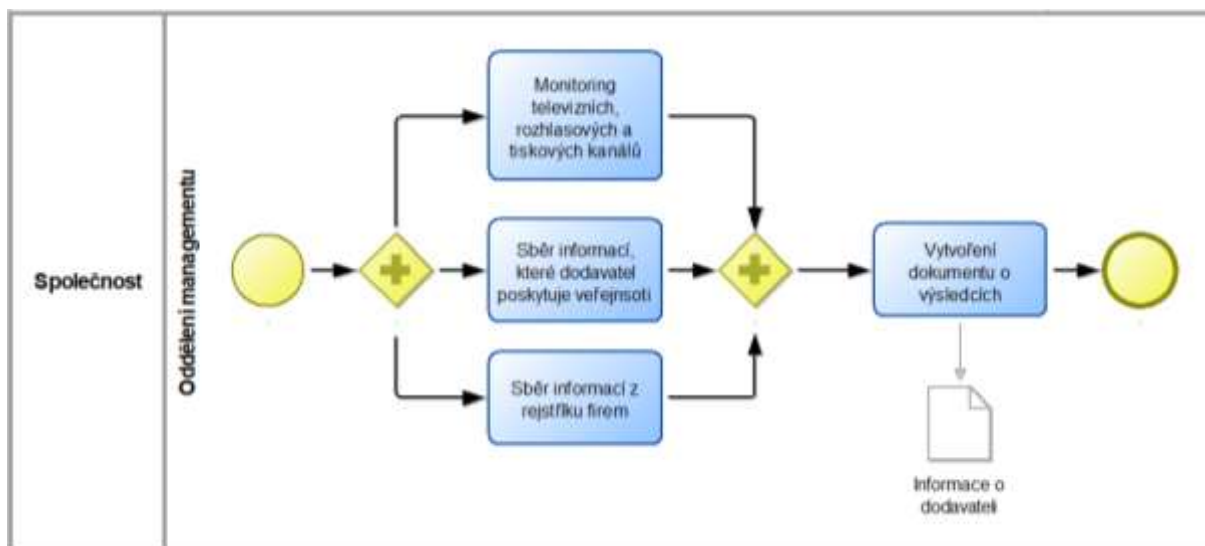


Obrázek 41: BPMN diagram upraveného procesu výběru zboží

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Jak bylo uvedeno, do doporučené úpravy procesu byl vložen mimo jiné, i sub-proces sběru informací o dodavatelích. BPMN diagram sub-proces je zobrazen na obrázku č. 42.

Sub-proces začíná třemi současnými aktivitami, jmenovitě: monitoring televizních, rozhlasových a tiskových kanálů, sběr informací, které poskytuje sám dodavatel a sběr informací z rejstříku firem. Po těchto aktivitách se vytvoří zápis o výsledcích dodavatele a tím sub-proces končí.



Obrázek 42: BPMN diagram sub-procesu sběr informací o dodavatelích

Zdroj: [Vlastní zpracování]

### 3.7. Přínosy

Přínosy zmíněných doporučených úprav jsou snížení hrozeb a odstranění slabých míst v podniku. Prvním přínosem je návrh na odstranění slabého místa v podobě zmíněné nemožnosti registrace. S navrhovanou úpravou by měla společnost dosáhnout bližšího vztahu se zákazníkem a možnost snadnějšího kontaktování a cílení právě na daného zákazníka. Z této změny by však měl mít užitek i zákazník v podobě snazšího nákupu. Dalším přínosem je odstranění slabého místa v podobě nemožnosti si vyzkoušet zboží na pobočce. Navrhovanou změnou by měla společnost docílit vyšší spokojenosti zákazníka a tím i vyšším počtem úspěšných obchodů. Dalším možnou výhodou by mohl být právě čas zákazníka strávený na pobočce, který by se dal využít k nabídnutí doplňkového zboží zákazníkovi. Poslední navrhovanou změnou bylo zahrnutí solventnosti dodavatele do procesu výběru zboží. Touto úpravou by měla být odstraněna hrozba nebo alespoň sníženo riziko dopadu ekonomické recese. Společnost by přestala být svázaná s ne příliš stabilními dodavateli, a tím by se snížila hrozba nedodání objednaného zboží, což by mohlo vést ke ztrátě zákazníka z důvodu nespokojenosti.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo pomocí nástrojů procesního řízení zmapování procesů ve vybraném podniku, identifikace slabých míst a návrh změn. Na začátku bakalářské práce byly vysvětleny základní pojmy související s problematikou managementu, na něž navazuje detailněji rozebraná problematika procesního řízení, včetně jednotlivých typů procesních map a BPMN diagramů včetně jejich zpracování v programu ADONIS. Dále byl představen vybraný podnik a jeho základní charakteristika jako například historie, plány do budoucna, ale také management podniku a organizační struktura. Poté byly zmapovány procesy podniku, a to formou procesních map a BPMN diagramy, které byly vytvořeny pomocí zmíněného programu ADONIS. Následují analýzy SWOT a PEST, podle kterých byly odhaleny slabé stránky a hrozby, jimiž jsou nemožnost registrace zákazníka, nemožnost vyzkoušet si zboží při převzetí na pobočce, nebo také nepřipravenost na ekonomickou recesi. Na základě výsledků uvedených analýz byly představeny jednotlivé procesy a sub-procesy, které s těmito slabými stránkami souvisí, v jejich současném stavu. Všechny tyto procesy jsou zobrazeny ve formě BPMN diagramů. Poslední částí bakalářské práce byly uvedena doporučení pro minimalizaci rizik. V této části se tedy nacházejí zmíněné procesy a sub-procesy v jejich doporučené formě s popisem úprav. Doporučené úpravy se týkaly zavedení možnosti registrace a přihlášení na webové stránky, dále zavedení možnosti vyzkoušení si zboží na pobočce, a to jak objednaného, tak zboží nabízeného pobočkou. Poslední doporučená úprava se týkala zavedení výběru prodávaného zboží i podle solventnosti dodavatelů. Jak již bylo uvedeno, zmapování procesů, identifikace slabých míst a návrh změn byly definovány jako cíl této práce a tím je považován za splněný.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] KOCOUREK, Z. *Procesní řízení v organizaci*. [online] Economia, a.s., Praha. [cit.2018-11-04]. Dostupné z <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci>
- [2] BĚLOHLÁVEK F., KOŠTAN P., ŠULEŘ O. *Management: co je management proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s, ISBN 80-251-0396-X.
- [3] HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-468-1.
- [4] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [6] ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Procesní řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-766-7.
- [7] VANĚK, R. Jak úspěšně implementovat procesní řízení. [online] CCB, spol. s r. o., Praha. [cit.2018-11-04]. Dostupné z <https://www.systemonline.cz/clanky/jak-uspesne-implementovat-procesni-rizeni.htm>
- [8] ŠULC, R. BPM Flexibilní procesy pod kontrolou. [online] CCB, spol. s r. o., Praha [cit.2018-11-04]. Dostupné z <https://www.systemonline.cz/ekonomicke-systemy/bpm-flexibilni-procesy-pod-kontrolou.htm>
- [9] Interní formace společnosti Vivantis s.r.o.
- [10] Vývojový diagram (Flow chart). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 11.05.2017 [cit. 21.12.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vyvojovy-diagram-flow-chart>
- [11] SWOT analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 22.01.2017 [cit. 16.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

- [12] Ekonomika Německo Česko výhled. In: Idnes.cz [online]. Martin Petříček 15.1.2019 [cit. 26.3.2019] Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/ekonomika-nemecko-cesko-vyhled-hdp.A190124\\_200652\\_eko-zahranicni\\_fih](https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/ekonomika-nemecko-cesko-vyhled-hdp.A190124_200652_eko-zahranicni_fih)
- [13] Zprávy bez cenzury 25.1.2019. In Nejvic-info.cz [online] Martin Marcikán 26.1.2019 [cit. 28.3.2019] Dostupné z: <https://www.nejvic-info.cz/zpravy-bez-cenzury-25-01-2019/>
- [14] Inflace - 2019. In Kurzy.cz [online] RNDr. Jirí Mrázek 16.3.2019 [cit. 28.3.2019] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>
- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Informační společnost v číslech 2018 [online]. 2018 [cit. 2019-10-4]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/7-vyhledavani-vybranych-informaci-na-internetu-qtqrmf2grq>
- [16] Grasseová M., a kol. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 266 s. ISBN: 978-80-251-1987-7
- [17] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.