



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Procesní řízení ve vybraném MSP

Vypracoval: Bc. Filip Ryant

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Filip RYANT**
Osobní číslo: **E12752**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Procesní řízení ve vybraném MSP**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat procesy ve vybraném MSP a navrhnout možná zlepšení ve vybraných procesech.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíli diplomové práce.
3. Analýza procesů ve vybraném MSP.
4. Návrhy směřující k odstranění případných nedostatků.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 str.

Forma zpracování diplomové práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- Janišová, D. (2013). Velká kniha o řízení firmy. Praha: Grada.
Jeston, J. (2008). Business process management: practical guidelines to successful implementations. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
Rolínek, L. (2008). Procesní management: vybrané aspekty. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
Řepa, V. (2012). Procesně řízená organizace. Praha: Grada.
Veber, J. (2009). Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press.


Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 5. září 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 14. dubna 2017


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 5. září 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

20. srpna 2017

.....

Filip Ryant

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D., za odborné vedení, poskytnuté odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytl během zpracovávání této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Přehled řešené problematiky.....	4
2.1	Proces	4
2.2	Kvalita procesu.....	5
2.3	Charakteristika a účastníci procesu.....	7
2.4	Druhy procesů	8
2.5	Funkční versus procesní management	10
2.5.1	Funkční řízení	11
2.5.2	Procesní řízení.....	12
2.6	Přechod podniku od funkčního k procesnímu řízení.....	13
2.7	Principy procesního řízení.....	16
2.8	Identifikace firemních procesů.....	18
2.9	Mapování procesních toků	19
2.9.1	SIPOC diagram	20
2.9.2	Špagetový diagram	21
2.9.3	Dráhový diagram	21
2.9.4	Procesní mapy.....	22
2.10	Metodiky procesního řízení.....	24
2.10.1	Metodika Hammera a Champyho	25
2.10.2	Metodika T. Davenporta	25
2.10.3	Metodika Manganelliho a Kleina	25
2.10.4	Metodika Kodak	26
2.10.5	Metodika DoD	26
2.10.6	Metodika ARIS prof. Scheera.....	26
2.10.7	Business System Planning	28
2.10.8	Další metodiky procesního řízení	29

3	Cíl práce a metodika	32
3.1	Cíl práce	32
3.2	Metodika	32
4	Vlastní práce	34
4.1	Charakteristika společnosti	34
4.2	Role a odpovědnosti	36
4.3	Procesní mapa společnosti G-car s. r. o.	37
4.4	Proces prodej vozidla	39
4.4.1	Podproces schválení úvěru.....	45
4.5	Proces komisní prodej/výkup vozidla	48
4.6	Proces nákup vozidla.....	52
4.6.1	Podproces přijetí vozidla	58
4.7	Zhodnocení výsledků a formulace doporučení	
5	Závěr	67
I	Summary a keywords.....	69
II	Seznam použitých zdrojů.....	70
III	Seznam obrázků, tabulek a schémat	

1 Úvod

Procesní řízení je úzce spojeno s výkonností společnosti. Je nutné, aby bylo fungování procesů ve firmě vnímáno jako jednotný systém, kde je každá část procesu velmi důležitá. Obecně se říká, že systém je silný jako jeho nejslabší článek, jelikož systém se skládá z navzájem propojených činností, které by měly fungovat jako celek.

Dle Řepy (2012) je zřejmé, že u procesů hraje zásadní roli čas. Mluví se zde o posloupnosti. Každá činnost je vykonána v jistém čase, na časové ose lze tedy jednotlivé činnosti vždy srovnat do jednoznačné posloupnosti. To jsou vlastnosti společné všem procesům. Popis podnikového řízení je tedy popisem procesním, nikoli objektovým (nepopisuje věc, ale postup, tedy časovou, nikoliv prostorovou strukturu).

Pokud se člověk v dnešní době podívá na jakoukoliv společnost, určitě si představí, jaké procesy zde probíhají. Jen je důležité je rozpoznat, popsát, zdokumentovat a následně s nimi dále pracovat.

Velkou chybou výrobních společností je skutečnost, že se zaměřují pouze na procesy, které souvisí s technologickými postupy, ale neuvědomují si, že jde pouze o část podnikových procesů. Nesmíme zapomínat, že jednotlivé procesy plní tu úlohu, že mají poskytovat přidanou hodnotu. Pokud procesy neposkytují žádnou nebo adekvátní přidanou hodnotu pro zákazníka, vzniká otázka, proč se vlastně nachází ve společnosti.

Každá společnost se snaží o maximalizaci zisku, být konkurenceschopný a zaujmout dílčí místo na trhu. Proto je důležité se procesním řízením zabývat.

Cílem diplomové práce je analyzovat procesy ve vybraném podniku. Díky výsledkům této analýzy poté ve vybraných procesech navrhnout možná zlepšení a tím odstranit případné nedostatky. Na základě skutečností zjištěných v této analýze může podnik zlepšit a také zefektivnit své procesní řízení a tím dosáhnout lepšího postavení na trhu.

2 Přehled řešené problematiky

2.1 Proces

Bednářová (2013) uvádí, že dle normy ČSN EN ISO 9000 je proces definován jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“

Naopak Veber (2009) charakterizuje proces jako souhrn činností, které mohou probíhat sekvenčně i paralelně, jejichž uskutečnění vede k výsledku, který má užitek pro zákazníka.

Truneček (2004) proces definuje obdobně jako vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Je to tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů i z jednoho oddělení do druhého.

Dle Řepy (2012) podnikovým procesem rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.

Svozilová (2011) doplňuje sérii definic tím, že proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejich prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků. Další definice se dle Svozilové (2011) dívá na proces z pohledu jeho vývoje v čase a zmiňuje dva další důležité prvky procesního prostředí – spolupráci lidí, jež se procesu účastní, a hodnotu, kterou lze posuzovat ze dvou úhlů – očima zákazníka procesu a očima organizace, v jejíž režii proces probíhá.

Dle Řepy (2012) je také zřejmé, že u procesů hraje zásadní roli čas. Mluví se zde o posloupnosti činností, tedy o časové posloupnosti. Každá činnost je vykonána v jistém čase, na časové ose lze tedy jednotlivé činnosti vždy srovnat do jednoznačné posloupnosti. K podnikovému ovšem, jak je z výše uvedené definice patrné, dále neodmyslitelně patří:

- cíl,
- úmysl,
- objektivní přirozenost postupu,

- objektivně dané podmínky.

Svozilová (2011) k diskusi o procesech přidává často používané pojmy činnost, úkol nebo aktivita. Kde se činnost, úkol nebo aktivita definuje jako měřitelná jednotka práce, jejímž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu.

Na závěr Kovács (2009) uvádí, že procesy je možno definovat na celé řadě úrovní a podle celé řady kritérií a charakteristik. Vždy však budou mít jasně vymezený začátek, určitý počet kroků uprostřed a jasně vymezený konec.

Dle Řepy (2007) lze podnikový proces také znázornit pomocí grafických symbolů – viz obrázek 1. Účelem tohoto modelu je definovat vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný a zákazníka i s ním spojené výstupy. Rovněž je zde vidět důležitá zpětná vazba od zákazníka.

Obrázek 1: Schéma podnikového procesu



Zdroj: Řepa, (2007)

2.2 Kvalita procesu

Budou-li kvalitní vstupy a bude-li kvalitně probíhat proces, lze očekávat i dokonalý produkt, říká Bednářová (2013). V procesech se produkt nejen realizuje, ale i plánuje, vyvíjí, hodnotí a zlepšuje, procesní přístup umožňuje lépe aplikovat princip prevence při zabezpečování kvality.

Mezi faktory, které ovlivňují kvalitu procesu, patří:

- lidé – kompetence, schopnosti, výcvik,
- materiál/vybavení,
- metody, postupy, techniky,
- měřené ukazatele efektivnosti a spokojenosti zákazníka.

Lidé

Lidé jsou klíčovými prvky v procesech. Důležité jsou nejen jejich odborné schopnosti rozhodovací kompetence, ale i jejich angažovanost. Důležitá je motivace všech pracovníků na všech úrovních a zabezpečení podmínek pro jejich další vzdělávání a rozvoj. Předpokladem kvalitního pracovníka jsou následující požadavky:

- odborné poznatky,
- aplikační schopnosti a praktické dovednosti,
- komunikativnost,
- samostatnost,
- pružnost,
- schopnost pracovat v týmu,
- disciplinovanost,
- charisma.

Materiál

Kvalita všech komponentů je předpokladem úspěchu výsledného produktu. Pro zabezpečení kvality materiálových vstupů stanoví organizace specifikace pro nákup a uplatnění systému hodnocení dodavatelů si zvolí ty nejvhodnější. Rozsah požadavků musí respektovat možnosti realizačního procesu, tedy zpracovatelnost materiálů, lhůty bezproblémového skladování, uchování atd.

Stroje a nástroje

Kvalita strojů, nástrojů a pomůcek je stanovena souborem požadavků na jejich způsobilost pro konkrétní proces a pro splnění znaků kvality produktů v jeho jednotlivých krocích.

Metody

Metody jasně a srozumitelně stanoví, jak mají být jednotlivé činnosti prováděny. Jsou zakotveny v dokumentu (předpis, instrukce), kterým se pracovník řídí.

Měření

Požadavky jsou zaměřeny především na měření efektivnosti produktu a procesu. Jedná se o sledování měřitelných parametrů (výrobků a procesů).

2.3 Charakteristika a účastníci procesu

Dle Vebera (2009) lze každý proces definovat:

- vlastníkem procesu – jde o řídicí složku, která odpovídá za řízení a rozvoj procesu, koordinaci činností uvnitř procesu, kontrola fungování a výstupu procesů apod.,
- vstupem – vyhovujícím danému procesu, na vstupující elementy se pohlíží jako na subdodávky, dodavatelem vstupu může být jak externí dodavatel, tak i výstup jiného interního procesu, který se stává vstupem navazujícího procesu (navazujících procesů),
- výstupem – který přínosný, užitečný pro odběratele, status odběratele může mít jak externí zákazník, který si objednal dodání určitého výrobku či služby, tak i interní proces, který výstupy výchozích procesů přijímá jako své výstupy,
- zdroji a náklady na proces – realizace procesu nutně vyvolává spotřebu zdrojů, a tím i náklady, které je vhodné porovnávat s přínosy procesu v podobě přidané hodnoty,
- časem potřebným k realizaci procesu – smyslem koncipování procesu je zabezpečit nejen účelnost a hospodárnost provozu, ale i časovou dimenzi realizace činností sdružených v procesu,
- informačním zabezpečením procesu – úspěšné uskutečnění procesu na jedné straně vyžaduje, aby byly určeny postupy realizace procesu, na druhé straně je třeba definovat datové objekty, které budou během realizace procesu naplňovány, zpracovány a dále použity při řízení procesu,
- vnitřní organizační strukturou, která by měla respektovat požadavek přirozenosti, jednoduchosti, komprese aktivit apod.

Svozilová (2011) doplňuje tuto charakteristiku procesu o její účastníky, které rozděluje do několika kategorií:

- zákazník procesu je někdo, kdo pociťuje potřebu, přání, nebo má požadavek, který lze zajistit určitým hmotným výrobkem, nehmotným výtvozem, službou nebo kombinací všech uvedených položek,
- dodavatel procesu je recipročně někdo, kdo zajišťuje vstupy, ať již hmotné, nebo nehmotné, které proces potřebuje k tomu, aby zajistil to, co od něj žádají jeho zákazníci,

- sponzor procesu je zpravidla členem podnikového managementu a má zájem na tom, aby proces fungoval bez problémů a aby efektivně plnil požadavky, které jsou na něj kladeny,
- podnik či provozovatel procesu je vlastník zdrojů, které jsou v procesu spotřebovávány,
- manažer procesu je osoba, která se přímo účastní řízení procesu a zpravila je k jeho výsledkům, ať již v oblasti výkonnosti nebo kvality, vázán osobní odpovědností,
- šampión procesu je obvykle osobou, která se procesu dlouhodobě účastní, a to jak na pozici manažera, tak na pozici operátora, a svým chováním a vystupováním podporuje užívání a zlepšování procesu napříč organizací,
- operátor procesu, pracovník je osobou, která se procesu přímo účastní, ze své pozice může zpravidla ovlivnit pouze výkonnost nebo kvalitu dílčí činnosti, na níž se svou prací podílí.

2.4 Druhy procesů

Kovács (2009) procesy dělí dle funkce, respektive dle účelu, který plní. V rámci toho lze procesy rozčlenit do dvou kategorií. Řízené procesy a řídicí procesy.

Řízené procesy

Tyto procesy nám ukazují strukturu posloupnosti pracovních činností a toku dat postupné přeměny vstupů na požadované výstupy a odpovídající alokaci a způsob propojení lidských, technických a dalších zdrojů. Ve firmách jsou tyto procesy známy nebo spíše označovány jako technicko-technologické postupy a procesy. Do této kategorie patří rozhodující a podpůrné procesy, které se v různé míře podílejí n tvorbě výstupu pro zákazníky. Rozhodující procesy (klíčové, hodnototvorné) naplňují strategické cíle firmy a podílejí se na vytváření přidané hodnoty. Začínají a končí externím zákazníkem, jemuž firma realizuje jeho potřeby v podobě produktu (výrobku, nebo služby), který mu předá. Podpůrné procesy (obslužné) zabezpečují fungování rozhodujících procesů tím, že jim dodávají meziprodukty (hmotné i nehmotné). Začínají a končí zpravidla interním zákazníkem, kterému zajišťují uspokojení příslušných potřeb, pokud je nelze zajistit externě bez ohrožení firmy.

Řídicí procesy

Vytváří zejména podmínky pro fungování hlavních a podpůrných procesů tím, že zajišťují řízení posloupnosti pracovních činností a toku dat a odpovídající alokaci a propojování lidských technických a dalších zdrojů. Jejich účelem je zabezpečit fungování a zdokonalování svěřených procesů pro dosažení maximálního uspokojení procesních zákazníků (interních i externích).

Mezi hlavní řídicí procesy patří dle Kryšpína (2005):

- řízení jakosti,
- řízení managementu,
- řízení obchodu,
- plánování,
- řízení podnikové kultury,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení informací.

Dle Řepy (2012) existuje celá řada nejrůznějších klasifikací podnikových procesů. Pouze jediná klasifikace však platí univerzálně a má mezi ostatními klíčové postavení. Význam této klasifikace je dán tím, že je odvozena od primární funkce organizace. Je to dělení procesů na procesy klíčové a procesy podpůrné.

Klíčový proces

Klíčový proces je proces, který přímo naplňuje primární funkci organizace. Základní charakteristikou klíčového procesu je, že probíhá napříč celou organizací. To je dáno tím, že musí pokrýt celou primární funkci pro jeden obchodní případ, tedy, řečeno technicky, celou jednu instanci primární funkce. Na začátku tohoto procesu je požadavek, přesněji potřeba zákazníka na konci tohoto procesu je produkt nebo služba, která tuto potřebu uspokojí. Takových procesů nebývá v organizaci mnoho, přesněji bývá jich tolik, kolik organizace poskytuje různých služeb nebo produktů. Každý jeden klíčový proces představuje produkci jedné služby nebo produktu, která se věcně procesně od ostatních liší.

Rolínek (2008) s touto definicí souhlasí a uvádí, že klíčové procesy (core processes) souvisejí obvykle s výrobky nebo službami a přidávají hodnotu pro zákazníky.

Mezi hlavní klíčové procesy patří dle Kryšpína (2005):

- služby,
- marketing,
- výroba,
- logistika.

Význam klíčového procesu je definován z jeho podstaty. Přesněji řečeno je odvozen přímo od primární funkce organizace. Řepa (2012) dodává, že od nich je pak odvozen význam všech ostatních takzvaných podpůrných procesů.

Podpůrný proces

Jejich význam spočívá v tom, že podporují procesy klíčové, ať přímo, nebo prostřednictvím podpory nějakého jiného podpůrného procesu. Každopádně musí od každého, i od toho sebepodpůrnějšího procesu být takto jasná až k primární funkci.

Rolínek (2008) doplňuje, že pomocné procesy (supporting processes) slouží k podpoře klíčových procesů (např. zajišťují zdroje).

Mezi podpůrné procesy patří dle Kryšpína (2005):

- finance,
- personalistika,
- údržba,
- správa majetku a poučnosti.

Tento výčet druhů procesů není konečný. Např. ČSN EN ISO 9000:2005 dále člení procesy z hlediska organizace na:

- řídicí procesy,
- procesy alokace zdrojů,
- procesy zavedení produktu na trh,
- procesy dalšího rozvoje.

2.5 Funkční versus procesní management

Hesková (2006) uvádí, že zavádění nových metod do řízení obchodních a výrobních podniků nebude úspěšné, pokud nedojde zároveň ke změnám v přístupu k řízení firem. Moderní informační systémy firem jsou především založeny na procesním řízení.

Zavedení procesního přístupu do řízení podniku znamená zásadní převrat v pojetí organizace, který je spojen s potlačením funkční specializace. Uvedené procesy jsou doprovázeny adekvátními změnami pracovního procesu. Smyslem je dosáhnout potřebné integrity pracovníků v návaznosti na procesy.

Rolínek (2008) doplňuje, že historický vývoj samotných systémů podnikového řízení lze zjednodušeně vyjádřit jako přechod od funkčního managementu k managementu procesnímu, jehož vznik se přiřazuje k 90. létům minulého století, i když jisté náznaky jsou patrné již v ranějších fázích vývoje myšlenkových směrů.

2.5.1 Funkční řízení

Dle Heskové (2006) se funkční – operační řízení objevuje kolem 18. století a jeho počátek je spojován s Adamem Smithem. Smith se zabýval problematikou rozdělení procesů průmyslové výroby na jednoduché základní operace. Tyto operace byly zajišťovány méně kvalifikovanými pracovníky. Tento přístup dokázal několikanásobně zvýšit produktivitu práce. Výsledkem byla akcelerace průmyslové výroby a vznik industriální společnosti. Dělbá práce umocněná využívání mnohých technických prostředků veda ve 20. století k hromadné výrobě a specializaci. Pro funkční přístup je charakteristická strmá pyramida organizační struktury, princip sdružování činností s jasně vymezenými pravomocemi a odpovědností a direktivní způsobem řízení. Rozhodujícím činitelem je výroba a kapitál.

Truneček (2004) doplňuje definici funkčního přístupu tím, že se zaměřuje na výstupy (výsledky), což v podstatě znamená orientaci na důsledek a ne na příčiny. Je zřejmé, že hodnocení výsledků nemusí odhalit příčiny neefektivnosti podniku. Zaměříme-li se na výstupy, porušujeme princip prevence. Tradičním nástrojem této metody je ekonomická analýza, která odhalí nízkou produktivitu práce, vysoké náklady, vysokou zaměstnanost atd. Následně opatření směřující dovnitř podniku jsou adresována jednotlivým hierarchickým úrovním – funkčním místům, od nichž se požaduje patřičně snížit náklady, ušetřit dané procento pracovníků atd.

Tománek (2001) říká, že v současnosti využívá řada podniků na celém světě v rámci systému podnikového řízení funkční management, který vychází z hierarchického uspořádání organizace s důrazem na vymezení nadřízenosti a podřízenosti. Základem tohoto pojetí je aplikace principů založených na dělbě práce. Tento přístup byl hlouběji rozveden v rámci klasického managementu a zdokonalen mimo jiné aplikací pásové

výroby H. Fordem. Uvedené pojetí však nezaručuje podnikům v současnosti úspěch, a to z důvodu dramatických změn jejich okolí. Tyto změny úzce souvisejí mimo jiné s měnícími se požadavky zákazníků, které jsou v mnoha odvětvích individualizované a podniky se jim musí, pokud chtějí uspět, přizpůsobit. Tlak zákazníků je oproti minulosti rovněž podstatně výraznější, protože ti očekávají bezkompenzační produkt, tzn. takový, který splňuje všechny požadované parametry najednou a zároveň zajišťuje dostatečnou přidanou hodnotu, za niž jsou zákazníci ochotni zaplatit.

Na závěr Hesková (2006) uvádí, že posledních dvacet let je poznamenáno procesem změn způsobu řízení podniků, kdy je patrný odklon z funkčního přístupu na procesní. Tato skutečnost je vyvolána změnou podnikatelského prostředí a jeho pravidel, je spojena především s prudkým rozvojem informačních technologií a techniky. Postupně se začala prokazovat neschopnost flexibility hierarchické organizační struktury a řízení podniků na principu ekonomických ukazatelů a reakce na proces turbulentních změn. Nutnost změn je spojena i s rozvojem vzdělanosti lidí, přístupem k velkému množství informací a možnostem informace porovnávat.

2.5.2 Procesní řízení

Vlček (2002) říká, že z výše uvedených důvodů dochází ke změnám základních paradigmat managementu ve smyslu zavádění nového směru, kterým je procesní řízení. Záměrem této změny je zvýšení flexibility firem ve vztahu ke schopnosti přizpůsobit se měnícím podmínkám. Procesní řízení je postaveno na uplatňování integrace činností při řízení firem. Oproti funkčnímu managementu dochází k opačnému postupu, a to sjednocení dílčích operací do podnikových procesů, které jsou ovládané procesními týmy a řízeny jejich vlastníky. Hlavním kritériem měření výkonnosti jednotlivých procesů je vytvořená hodnota pro zákazníka.

Dle Váchala a Vochozky (2013) představuje procesní řízení proces systematické identifikace, vizualizace, měření, hodnocení a neustálého zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu a směřují k zajišťování výkonnosti podniku.

Závadský (2005) říká, že podstatou procesního řízení je orientace na zefektivňování procesů, které jsou pro každou firmu více méně specifické. Procesní management představuje systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustále

zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu.

Procesním řízením se dle Řepy (2012) rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.

Na druhé straně Truneček (2004) uvádí, že procesní přístup se nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno projektovat tak, aby probíhaly efektivně a aby byly limitovány všechny činnosti, nepřinášející hodnotu pro zákazníka. Při rekonstrukci podniku se tedy primárně nezajímáme o snížení nákladů nebo pracovníků, ale předmětem našeho zájmu jsou podnikové procesy, vedoucí k přidané hodnotě pro zákazníka. Změna v tomto případě znamená zejména přehodnocení a přeprojektování procesů probíhající v podniku.

Závěrem Řepa (2012) zdůrazňuje, že základem pro procesní řízení je především pochopení základní logiky byznysu – základních řetězců činnosti a jejich vzájemných souvislostí, a to ve vazbě na strategické hodnoty organizace. Takto poznané řetězce činností potom určují základ fungování celé firmy. Veškeré další záležitosti ve firmě, jako je organizační struktura nebo informační systém, už pak mají roli infrastruktury těchto business procesů, tedy jejich význam je odvozen od významu procesů, neboť infrastruktury jsou tu proto, aby je podporovaly.

2.6 Přejchod podniku od funkčního k procesnímu řízení

Hammer a Champy (1993) hledají odpověď na otázku, v čem spočívají hlavní rozdíly prostřední nenasycené poptávky (industriální éra) a prostředí dnešního (post-industriální éra). Vidí zde hlavní tři fenomény současného světa a hovoří o tzv. třech C:

- zákazníci (Customers),
- konkurence (Competition),
- změna (Change),

Zatímco v dřívějších dobách bylo zákazníků dost a firmy nedokázaly jejich zájem uspokojit, dnes je zákazníků nedostatek. Trh je nasycen a zákazník se stává pánem. Dříve firmám stačilo vyrobit produkt a kupec se našel sám. Tato situace umožňovala firmám vyrábět unifikovaný produkt, což je činnost, ve které je dělba práce na malé

části nejefektivnější. Dnes již firma s dlouhodobě unifikovaným produktem neuspěje. Je z čeho si vybírat, a pokud produkt nemá požadované vlastnosti, kupující přejde ke konkurenci. Také se změnila povaha konkurence. Dříve si firmy při srovnatelném výrobku konkurovaly především cenou, den je – v prostředí s nedostatkem zákazníků – třeba hledat další nové formy konkurence. Na některých trzích rozhoduje kvalita, jinde variantní provedení, nebo třeba služby spojené s výrobkem. Poslední a zcela nejdůležitějším fenoménem je změna. V podmínkách stále se zvyšujícího nedostatku zákazníků a stále se zesilující konkurence nepřichází potřeba změny jen jednou za čas, ale prakticky neustále.

Harausová (2014) říká, že přechod podniku od funkčního k procesnímu řízení je jednou z nejdůležitějších změn dnešních podniků. Vyžaduje zásadní změnu organizační struktury a týká se celého podniku a všech jeho zaměstnanců. Heger (2003) člení přechod od funkčního k procesnímu řízení do osmi kroků:

1. definovat procesní řízení a procesy podniku, které je potřebné ze strany vrcholového managementu,
2. určit transformační týmy, které budou jednotlivé prvky funkčního řízení měnit na procesní,
3. uskutečnit trénování práce s procesy,
4. definovat měřitelné ukazatele (časové, finanční, atd.),
5. detailně seznámit pracovníky se změnou,
6. vybrat pracovníky, kteří se budou podílet na procesním řízení,
7. v době přechodného období by měly oba systémy (funkční i procesní) pracovat souběžně,
8. uskutečnit změnu organizační struktury.

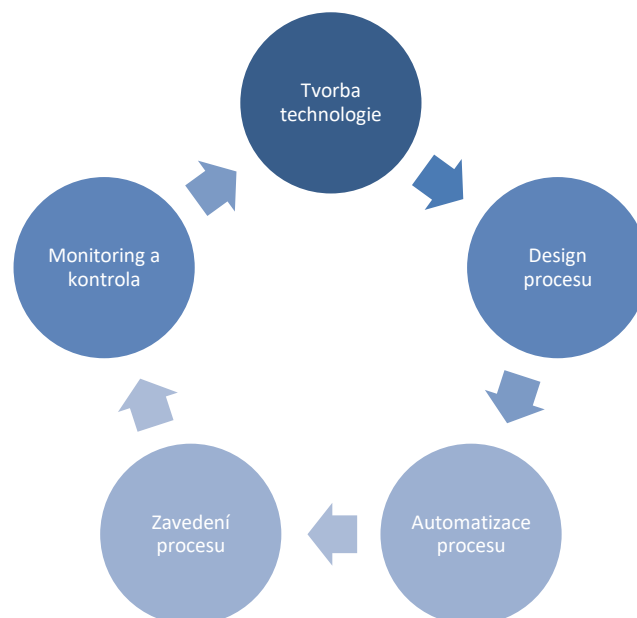
Dle Heskové (2006) vlastní přechod k procesnímu řízení může nastat po překonání jednotlivých kroků uvedeného modelu. Pokud podnik prošel jednotlivé vývojové fáze a řešil postupně všechny problémy, může zahájit realizaci změny. Je třeba si uvědomit, že nová organizační struktura nebude pouze procesní. Čistá procesní struktura může být zavedena pouze v úzkém okruhu podniků např. malých nebo podniků organizovaných produktově. Ve velkých podnicích se bude vždy jednat o kombinaci obou struktur.

Restrukturalizaci řízení podniku a zavedení principů procesního řízení vyjadřuje dle Váchala a Vochozky (2013) v zjednodušené podobě základní metodika 3P, jejíž

podstatou jsou následující kroky, a to „přepromyšlení“ (rethinking), „přehodnocení“ (redefinition) a „přeprojektování“ (redesign). V rámci první etapy „přepromyšlení“ je nutné nalézt novou podnikovou vizi, zhodnotit a případně začít měnit podnikovou kulturu a bezesporu také provést personální změna (a to v mnoha případech ve vedení podniku). Dalším výstupem je určení kritických faktorů úspěchu podniku a rovněž stanovení hodnoty pro zákazníka. Při realizaci „přehodnocení“ lze vysledovat následující postup, a to vypracování strategií podniku, zakreslení procesních map a provedení procesní analýzy s určením ukazatelů hodnocení výkonnosti procesů. V poslední etapě „přeprojektování“ je prováděna změna jednotlivých procesů s tím, že je k tomu využívána aplikace jednotlivých principů procesního řízení. Zároveň je zapotřebí zaměřit se zejména na vyloučení zbytečných činností, doplnění chybějících činností, inovaci neefektivně prováděných činností, efektivní uspořádání architektury procesů, integraci dodavatelů a zákazníků do procesů.

Rolínek (2008) souhlasí a doplňuje to, že přeměna přístupů řízení z funkčního na procesní je považována za nejnáročnější a nejobtížnější úkol plánované změny. Restrukturalizaci podniků nemůžeme provést bez určitého předem daného metodického postupu a potřebné dokumentace. Obrázek 2 uvádí jednotlivé fáze procesního řízení.

Obrázek 2: Fáze procesního řízení



Zdroj: Kuppler et al. (2012)

První základní fáze modelu procesního řízení představuje dle Váchala a Vochozky (2013) návrh a výběr vhodné strategie v návaznosti na business model a rozpracování až

na úroveň klíčových faktorů úspěchu tak, aby ji bylo možné použít pro řízení procesů. Druhou fází je samotné definování a návrh podnikových procesů vycházejících z určení zdrojů a podmínek pro jejich implementaci v návaznosti na faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Součástí je rovněž návrh ukazatelů hodnocení výkonnosti procesů, tzn. určení způsobu jejich měření a následného nastavení systému hodnocení výkonu pracovníků. Třetí fáze je charakteristická zautomatizováním navržených podnikových procesů. Další fází je zavedení procesů s případným využitím IT infrastruktury. V rámci poslední fáze se management zabývá monitoringem výkonnosti procesů, zjišťováním a analýzou odchylek a řešením a odstraňováním nedostatků.

2.7 Principy procesního řízení

V oblasti procesního řízení platí obecné principy, jež je nutno tvořivě aplikovat. Tyto principy se uplatňují při konstrukci procesních map. Drahotský a Řezníček (2003) v tabulce 1 rozlišují následující základní principy.

Tabulka 1: Principy procesního řízení

Práci	1. Princip integrace a komprese prací
	2. Princip delinearizace prací
	3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací
Proces	4. Princip uplatnění týmové práce
	5. Princip procesního zaměření motivace
	6. Princip odpovědnosti za proces
	7. Princip variantního pojetí procesu
	8. Princip 3 S - samořízení, samokontroly a samoorganizace
Podnik	9. Princip pružné autonomie procesních týmů
	10. Princip znalostí a informační bezbariérovosti

Zdroj: Rolínek (2008)

Princip integrace a komprese prací – samotné a dříve odlišné práce se spojují a zhušťují ve směru horizontálním a vertikálním do jednoho procesu tak, aby ho mohl realizovat procesní tým s cílem maximalizovat hodnotu pro zákazníka.

Princip delinearizace prací – uměle vytvořená návaznost prací je nahrazena přirozenou posloupností prací v souladu s požadavkem týmové práce. Pracovníci se sami rozhodují o postupu prací uvnitř týmu, některé práce se dělají souběžně, pracovníci jsou navzájem zastupitelní, práce se zrychlují.

Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací – práce se vykonávají tam, kde je to nejvýhodnější, bez ohledu na organizační hranice uvnitř podniku i mimo podnik.

Princip uplatňování týmové práce – procesy realizují procesní týmy se značnou pravomocí tak, aby jejich motivace mohla být těsně svázána s maximalizací přidané hodnoty pro zákazníka.

Princip procesního zaměření motivace – motivace pracovníků v procesu je maximálně vázána na výsledek procesu. Odměňovací složka se váže na tvorbu přidané hodnoty pro zákazníka.

Princip odpovědnosti za proces – za proces zodpovídá vlastník procesu. V procesním managementu se jedná o klíčovou úlohu. Vlastník zabezpečuje efektivnost procesu, výkonnost a přizpůsobivost potřebám zákazníka.

Princip variantního pojetí procesu - variantní pojetí procesu znamená respektování individuálního přání zákazníka, různé varianty respektují požadavky různých trhů, situací nebo vstupů.

Princip 3S (samořízení, samokontrola, samoorganizace) – kontrolní činnosti nevytvářejí hodnotu, jsou v procesu zastoupeny jenom v ekonomicky zdůvodněné míře a samokontrola probíhá v rámci samořízení.

Princip pružné autonomie procesních týmu – procesní týmy jsou pružně sestaveny v souladu s měnícími se potřebami zákazníků, přičemž převažují centralizované a decentralizované operace.

Princip znalostní a informační bezbariérovosti – v tomto principu se uplatňuje princip „need to know“ (potřeba vědět) a každý pracovník se dozvídá jedině to, co musí znát k výkonu práce. V procesně orientovaném managementu se však vychází z toho, že pracovník má právo na všechny informace o podniku a sám se rozhodne, které využije k výkonu své práce.

2.8 Identifikace firemních procesů

Veber (2009) říká, máme-li řídit procesy, musíme je mít přesně zmapovány. Realizace každého procesu vyžaduje vhodné spojení a načasování různorodých činností – transformačních, informačních, řídicích, administrativních apod. Identifikace procesů se bude lišit podle toho, má-li se procesní přístup aplikovat na nově budovaný subjekt, pro který se projektuje řídicí systém, nebo zda jde o existující subjekt, u kterého má dojít k změnám v jeho řízení na základě procesního řízení.

Častou chybou při identifikaci procesů je vědomé či podvědomé přizpůsobování se existujícím organizačním strukturám. Jinými slovy, definované procesy nejen slovně, ale i obsahově kopírují existující útvarové uspořádání. Při vymezení procesů je třeba se oprostít od existujícího organizačního uspořádání, vyjít z logiky aktivit, které by měly být zahrnuty do procesu (i když podle současné organizační struktury náleží i do několika útvarů). Tak dojde k vymezení procesů, které jsou „napříč“ existující organizační strukturou. Je zřejmé, že v případě nových subjektů je vhodné nejprve rozvážit, jaké procesy v nich mají probíhat, ty vymežit a blíže specifikovat, a na tomto základě koncipovat organizační uspořádání, které bude respektovat procesní principy.

Při definování a analýze procesů mohou být odhaleny:

- zbytečně realizované činnosti,
- duplicitně prováděné činnosti,
- neefektivně realizované činnosti,
 - určení činnosti s minimálním užitekem pro zákazníka,
 - určení činností, které sice užitek zákazníkovi poskytují, ale jejich zabezpečení je vysoce nákladné,
- chybějící činnosti,
- nedostatečná způsobilost zdrojů,
- úzká místa ve zdrojích,
- nedostatky ve vnitřní funkci procesu, např. způsobené špatnou koordinací činností, vnitřním uspořádáním činností atd.,
- informační vakua, komunikační šumy,
- nedostatky ve vazbě procesu na dodavatelské procesy,
- nedostatky ve vazbě procesů na zákaznické procesy,

- apod.

2.9 Mapování procesních toků

Svozilová (2011) vidí to, že účelem mapování procesních toků je vizuální dokumentace procesního toku. Výsledkem použití této skupiny nástrojů jsou speciální diagramy, které zahrnují veškeré podstatné informace nezbytné pro další analýzu. Tato skupina nástrojů poskytuje celou řadu výhod. Tyto nástroje poskytují přehlednou a srozumitelnou dokumentaci vývoje procesu v čase. Jasně zachycení míst a okamžiků, kdy v procesu dochází k větvení, kde jsou smyčky způsobené přepracováváním nebo prodlevy v důsledku čekání tam, kde má proces vazby na jiné spolupracující procesy. Vizuálně vymezují hranice procesu, tedy místa, kde proces předává řízení externím jednotkám nebo kde přijímá zdroje či vydává své výsledky. Procesní tok doplňují celou řadou dalších údajů, které pomáhají jak ve fázích dokumentace, tak ve fázích analýzy, měření či pozdějšího zlepšování – typické jsou zejména údaje o výkonnosti jednotlivých činností, o vazbě na elementy informačních toků nebo používaných nástrojích nebo o stavu vývoje meziprojektu. Poskytují rychlou signalizaci a odhalení výrazných problémů procesu a také usnadňují komunikaci s pracovními týmy nebo profesními odborníky.

Dle Svozilové (2011) existuje obrovské množství různých druhů a typů diagramů. Většina odlišností vychází z toho, jakou důležitou vlastnost procesu zachycuje a k jakému dalšímu účelu bude používán. Jiné diagramy budeme používat pro základní úvahy o struktuře procesního modelu a hranicích zkoumaného procesu na začátku projektu, jiné budeme potřebovat pro analýzu časových nebo prostorových nároků před návrhy úsporných opatření, jiné zase pro zkoumání souhry komplikovaných procesů při návrhu opatření pro zlepšení kvality a včasného odstranění chyb, jiné budou používány jako podklady pro automatizaci procesů a vývoj softwarového vybavení.

Je zcela obvyklé, že v rámci jediného programu nebo projektu je v různých fázích zpracování použito jiných nástrojů. Vzhledem k šířce tématu uvedeme pouze hlavní charakteristiky zástupců jednotlivých modelů.

Mezi obecná doporučení pro mapování procesů dle Vebera (2009) patří:

- schéma by svým rozsahem mělo zabrat pouze jednu stranu papíru (jen tak bude přehledné a vhodné k interpretaci),

- míra podrobnosti by měl být volena na té úrovni, aby schéma neobsahovalo více než deset činností či jiných prvků, jinak je vhodné zvážit rozdělení map do detailních podschémat,
- na dané úrovni popisu procesu je třeba volit rovnocenné vyvážení podrobnosti jednotlivých činností,
- při definování činnosti je vhodné volit výstižné vyjádření, obvykle použít sloveso a podstatné jméno, respektovat, že každá činnost vychází z určitého vstupu a má určitý výstup, je něčím omezena (např. dosavadním postupem), má stanovenou odpovědnou osobu,
- schéma by mělo být koncipováno a popisováno tak, aby bylo srozumitelné pro jiné osoby než ty, které je tvořily.

2.9.1 SIPOC diagram

Schéma SIPOC představuje pohled na proces na vysoké úrovni. Zobrazuje dodavatele, vstupy, procesy, výstupy a zákazníky (Suppliers, Inputs, Process, Outputs a Customers). Toto schéma hraje důležitou roli v definici/vylepšení procesu a mělo by se v ideálním případě učinit nejprve a ještě před zahájením rozsáhlého mapování procesů. Schéma by mělo být použito analytiky a ostatními zainteresovanými stranami ve shodě a to ještě před tím, než přistoupí k vyšší úrovni podrobnosti.

SIPOC by se měl používat při definování rozsahu projektu. Pokud je projekt zaměřený na mapování procesu, tak by měl poskytnout potřebný údaj o jeho rozsahu. Při dokumentování/hodnocení stávajícího procesu s úsilím o jeho zlepšení. Při tvorbě SIPOC schématu budete schopni okamžitě zjistit, kdo Váš projekt ovlivní (zainteresované strany), které výstupy jsou bez přidání hodnoty, které kroky jsou nadbytečné a kde je výkon dodavatele neuspokojivý („SIPOC Diagram: Scoping, Process Definition & Improvement,“ 2013).

SIPOC diagramy jsou velmi jednoduché. Pro jejich dokončení by se měl dodržovat následující postup:

1. vybrat oblast, která umožní schéma SIPOC vytvořit,
2. proces definovat ve 4 – 5ti krocích,
3. identifikovat výstupy daného procesu,
4. určit zákazníky, kteří obdrží výstupy z tohoto procesu,
5. identifikovat vstupy potřebné pro správný chod procesu,

6. identifikovat dodavatele vstupů, které proces vyžaduje,
7. určit předběžné požadavky zákazníků (volitelné),
8. diskutovat se všemi zúčastněnými stranami prověřit správnost jednotlivých úkonů.

Nástroj SIPOC je zvláště užitečný pokud není jasné, kdo dodává do procesu vstupy, jaké specifikace jsou vloženy do vstupů, kdo jsou skuteční zákazníci procesu a jaké jsou požadavky zákazníků („SIPOC Diagram,“ 2000-2017).

Na závěr Svozilová (2011) uvádí, že SIPOC diagram nemá vysoké nároky na zpracování. Je-li určen dalšímu publiku, pak je jistě vhodné ho zpracovat pomocí libovolného běžného počítačového nástroje, i náčrtek dobře poslouží jako podklad k diskusi v týmu i jako pomůcka po vytvoření základního porozumění procesu jako celku.

2.9.2 Špagetový diagram

Špagetový diagram se vytváří pro vizualizaci pohybů zaměstnance během reálného pracovního procesu. Základem je náčrt rozmístění strojů, nástrojů, pomůcek a materiálů na pracovišti, popřípadě ve výrobní hale. Diagram se zpracovává výhradně tužkou, aby bylo možné případné chyby rychle opravit. Stopa tužky kopíruje cestu pracovníka. Jednotlivé cesty se číslují a počítají se také kroky pracovníka. Hlavní využití špagetového diagramu je pro sledování toku výrobku, sledování toku dokumentů či sledování pohybu pracovníka („Špagetový diagram,“ 2012).

Dle Jurové (2016) je základem prostorového uspořádání procesu analýza hmotného materiálového toku. Typickým východiskem je znázornění hmotných vazeb mezi jednotlivými pracovišti, sklady, příjmem zboží, expedicí hmotných výrobků atd. Na základě analýzy je možno řešit nové racionálnější rozmístění rozhodujících bodů tak, aby byl materiálový tok co nejkratší, minimalizoval zbytečné a zpětné cesty, aby nedocházelo k neracionálnímu křížení materiálového toku.

2.9.3 Dráhový diagram

Dráhový diagram umožňuje vizuální mapování procesů, jednotlivců či jednotlivých oddělení za ně zodpovědných. Diagram mapuje jednoduché procesy, ve kterých rozhodovací bod rozděluje konečný výsledek procesu na dva možné výsledky. Tato metoda umožňuje komplexní porozumění tomu, jakým způsobem ovlivňují organizační

role, rozhodnutí a procesy možné výsledky („The swim lane diagram for process improvement,“ 2017).

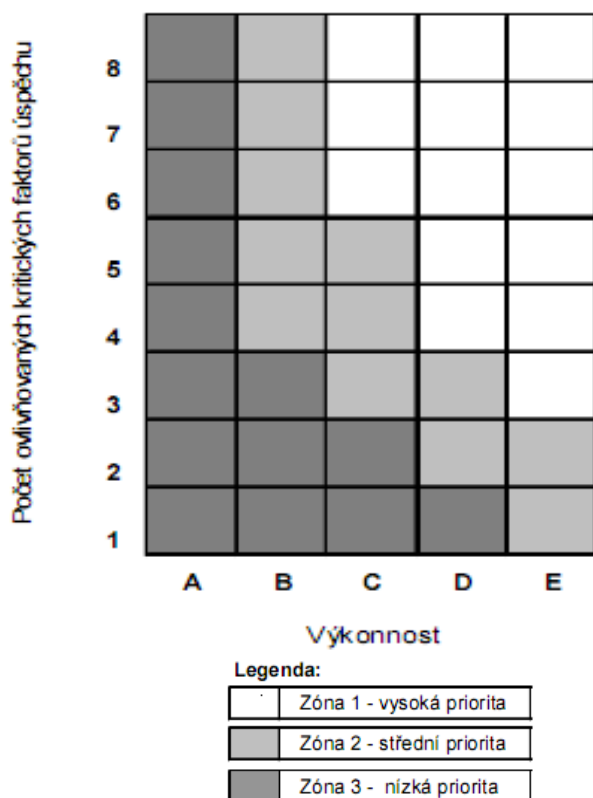
Svozilová (2011) doplňuje, že dráhové diagramy se s výhodou používají tam, kde potřebujete znát vazbu výkonu na pracovníka nebo pracovní skupinu (tedy kdo dělá co) a jakou cestou se rozpracovaný produkt procesu dostává ze svých výchozích stavů k závěrečným. Pokud jsou správně použity, pak z nich snadno zjistíme i to, jaký je sled činností – co navazuje, co činnosti předchází, které činnosti mohou probíhat současně. Další výhodou je to, že mohou zachytit jak pracovní toky procházející celým podnikem, tak mohou ilustrovat detaily. Nejčastěji se s nimi setkáváme v úřadech při modelování zákaznických procesů s hlubokou vazbou do vnitřního prostředí podniku – například objednávkový systém zakázkové výroby nebo procesy, které zasahují až do prostředí subdodavatelů.

2.9.4 Procesní mapy

Rolínek (2008) říká, že procesní mapy slouží k zaznamenání procesů, a to jak výrobních tak řídicích, které v podniku probíhají. Hlavními požadavky při znázornění jejich průběhu je jednoduchost a úplnost. Pro grafické znázornění a záznam lze využít celou řadu nástrojů, které tvoří v řadě případů i ucelené systémy modelování procesů. Výstupem je poté zaznamenání procesů do mapy priorit – obrázek 3. V ní se nacházejí procesy ve třech zónách a to s vysokou, střední a nízkou prioritou. V nejdůležitější zóně s vysokou prioritou jsou procesy, které mají nízkou výkonnost (třída C až E) a přitom ovlivňují významný počet kritických faktorů úspěchu. Čím mají procesy větší prioritu, tím vzrůstá nutnost jejich přeprojektování, které je prováděno s cílem naplnit poslání podniku. Pro sestavení procesní mapy je nutné posoudit výkonnost každého procesu samostatně.

K tomu nám může dle Trunečka (2004) sloužit metodika využívající klasifikaci procesů podle jejich výkonnosti, při které je zařazujeme do tříd A – vynikající výkonnost, B – dobrá výkonnost, C – ucházející výkonnost, D – neodpovídající výkonnost a E – špatná výkonnost.

Obrázek 3: Stanovení priorit procesů



Zdroj: Rolínek (2008)

Obecné procesní mapy jsou dle Svozilové (2011) volně koncipované diagramy, jejichž účelem je prvotní analýza při stanovení rozsahu projektu. Slouží jako vhodný komunikační nástroj ve všech fázích modelování a dokumentace procesů. Procesní mapy zpravidla neobsahují hluboké detaily procesu, proto se vhodně uplatňují při analýze složitých procesních systémů jako nástroj napomáhající v orientaci v komplexu detailních diagramů.

Patton (2014) doplňuje, že pokud se pracuje v týmu, aby se vytvořila procesní mapa, nebo se o něčem diskutuje, vždy má být vytvořena jednoduchá vizualizace, která podpoří danou diskusi. Jednou z věcí, která se často stává, je to, že se spousta nápadů vypaří – říkáme je, ostatní přikyvují, ale nápady mnohdy nejsou zapsány. Poté se musí znovu vysvětlovat. Obecně se doporučuje vždy si k dané myšlence napsat pár bodů, o daném procesu nakreslit další schémata nebo vyprávět další příběhy. Jednotlivé karty či poznámky by se měly umístit do sdíleného pracovního prostoru, kde je všichni mohou vidět, ukazovat na ně, přidat či přesunout. Většinou se tak myšlenky, procesy či mapy doplňují o mnoho dalších nápadů.

Patton (2014) také připomíná, že uspořádání myšlenek či procesů do jednotlivých map často působí snadno. Většinou se stává to, že v okamžiku, kdy jsou všechny myšlenky

o daném produktu či službě zaneseny do mapy, tak je tým lidí, který se na činnosti podílí, ohromen z množství práce, kterou by musel udělat, pokud by bylo vše odsouhlaseno. Protože se vše zdá jako důležité. Avšak nakonec ve většině případů, když tým začne uvažovat o lidech, kteří budou produkt či službu využívat, nebo o tom, co potřebují k úspěchu, procesy se značně zjednoduší. Nakonec je často „malé“ řešení opravdu životaschopné.

2.10 Metodiky procesního řízení

Dle Řepy (2007) existuje několik metodik reengineeringu, lišících se jak rozsahem, tak zaměřením a také poměrem praktické a teoretické orientace.

Hammer a Champy (1993) definují reengineering jako „zásadní přehodnocení a radikální redesign podnikových procesů tak, aby mohlo dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“

Řepa (2007) dále uvádí, že hned po informačních technologiích je nejdůležitějším prvkem metodik pozornost věnovaná lidskému faktoru – týmové práci a také, že neexistuje jediný, všeobecně uznávaný přístup k analýze a definici procesů. Tabulka 2 přináší přehled metodik reengineeringu

Tabulka 2: Metodiky reengineeringu procesů

Metodika	Původ - specifické zaměření
Hammer, Champy	konsultantský/akademický
Davenport	akademický
Manganelli, Klein	konsultantský
Kodak	uživatelský
DoD	státní správa
ARIS Method (prof. Scheer)	konsultantský/akademický, akceptuje vývoj IS/IT
PPP Method (prof. Gappmaier)	konsultantský/akademický, akceptuje sociálně-psychologické aspekty projektu
DEMO Method (rof. Dietz)	konsultantský/akademický, akceptuje formální modelování procesu a podniku

Zdroj: Řepa, (2007)

Davis (2011) definuje modelování procesů jako dokumentaci, analýzu a návrh struktury podnikových procesů, jejich vztah ke zdrojům a prostředkům potřebným k jejich realizaci a také prostředí, ve kterém budou použity.

2.10.1 Metodika Hammera a Champyho

Hammer a Champy (1993) nedostatečný management a nejasné cíle vidí jako hlavní problémy firem, a jejich zlepšení jako hlavní faktory úspěchu reengineeringu. Jen okrajově potom uvažují možný odpor zainteresovaných lidí (zaměstnanců), který je dnes však považován za hlavní překážku úspěšné implementace nového systému podnikových procesů. Postup úspěšného reengineeringu dělí do šesti hlavních kroků:

1. uvedení do reengineeringu – popis současné situace,
2. identifikace podnikových procesů – všeobecný přehled o procesech podniku,
3. výběr podnikových procesů k reengineeringu – výběr procesů, jejichž reengineering přinese zákazníkům zvýšenou hodnotu,
4. poznání vybraných podnikových procesů – analýza výkonu,
5. redesign vybraných podnikových procesů – jádro tvůrčího přínosu,
6. implementace nových podnikových procesů – konečný krok.

2.10.2 Metodika T. Davenporta

Davenport (1993) jako nejdůležitější v podnikovém reengineeringu spatřuje informační technologie. Dle autora informační technologie hrají hlavní roli především pro svůj potenciál inovace. Nehledě na toto zaměření na inovaci a technologii však staví do centra pozornosti především záležitosti organizační a personální, tedy chování, které podnikové procesy představují a vyžadují. Organizační kulturu považuje za důležité omezení, a to zejména pro kritickou potřebu nastavit inovaci, již reengineering přináší, přesně na kulturní podmínky podniku.

2.10.3 Metodika Manganeliho a Kleina

Manganeli a Klein (1994) doporučují se zaměřit pouze na procesy, které přímo podporují strategické cíle podniku a požadavky jejich zákazníků. Takovým procesem může být například vývoj produktu. Mezi hlavní překážky autoři zařazují dopady na organizaci, čas, náklady a možná rizika – tedy klasické kritické faktory daných projektů.

2.10.4 Metodika Kodak

Řepa (2007) uvádí, že mezinárodní organizace Kodak původně vyvinula svou metodiku reengineeringu podnikových procesů za účelem její vlastní aplikace při řešení typických problémů velkých nadnárodních firem po celém světě, zejména za účelem reengineeringu sebe sama. Metoda Kodak má pět základních kroků:

1. iniciace projektu – považována za nejdůležitější,
2. poznání procesů – určení projektového týmu a jednotlivých odpovědností,
3. design nových proces – zde je přihlíženo zejména k potenciálu IT,
4. transformace podniku – implementace nově konstruovaných procesů,
5. řízení změny – podstatou je překonávání bariér.

2.10.5 Metodika DoD

DoD neboli dle Řepy (2007) Department of Defense je metodika reengineeringu procesů amerického ministerstva obrany. Vznikla v roce 1992 pod názvem Functional Process Improvement Program. Tento program je definován jako aplikace strukturované metodiky na popis současného a definici budoucího stavu funkční struktury úřadu, současných a zamýšlených cílů a uživatelských požadavků, definice cílů úřadu a strategie jejich dosahování a program všech změn procesů, dat a podpůrných systémů.

2.10.6 Metodika ARIS prof. Scheera

Seidlmeier (2004) uvádí, že systém ARIS, jehož autorem je profesor z university Saarbruckenu Dr. August Wilhelm Scheer je produktem společnosti IDS Scheer, která se již 20 let věnuje problematice optimalizace a modelování podnikových procesů. Název ARIS zkratkou z celého názvu Architecture of integrated Information Systems, přeloženo do češtiny jako Architektura integrovaných informačních systémů.

Pokud budeme přísní, tak dle Davise (2001) ARIS není nástrojem, ale konceptem. Cílem této koncepce je poskytnout rámec, který překlenuje propast mezi teorií podnikání a informací a komunikační technologií. To znamená poskytnout způsob vyjádření obchodních konceptů dostatečně přesně, aby umožnil podrobnou analýzu, a také poskytl jednoznačný počáteční bod pro vývoj počítačových informačních systémů. Profesor Cheer definuje koncepci ARIS jako následující:

- stavební kámen pro popis podnikových procesů,
- soubor modelovacích metod s přidruženým meta-modelem,

- založení softwarového systému ARIS Toolset,
- koncept pro řízení podnikových procesů pomocí počítače.

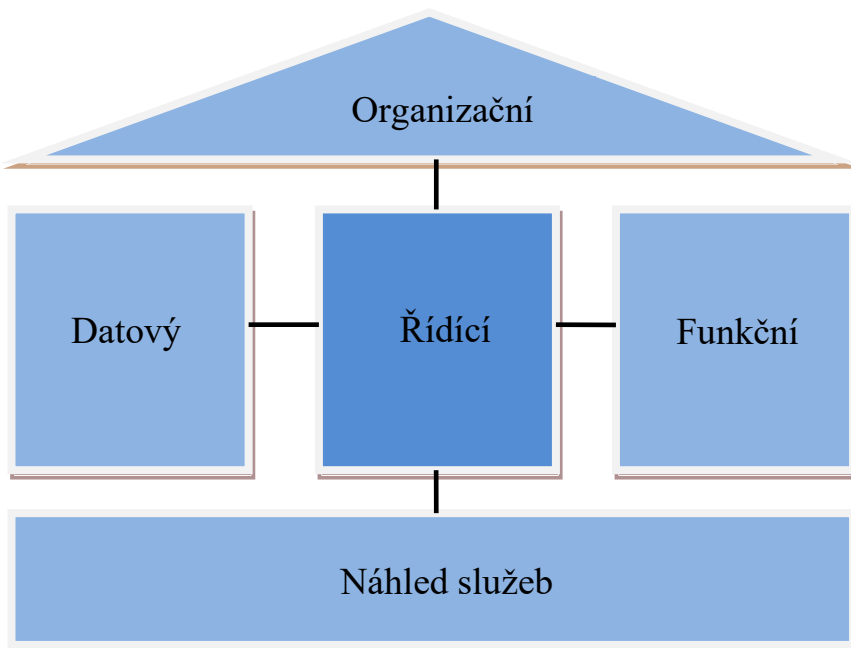
Davis a Brabänder (2007) doplňují, že systém vychází z důkladné analýzy podnikových procesů, které jsou modelovány pomocí různých pohledů. Výsledkem často může být obtížný a nepřehledný model. Díky rozdělení do jednotlivých pohledů se model stává mnohem srozumitelnějším a přehlednějším. Jednotlivé pohledy se dají popsat pomocí speciálních metod, které se na danou konkrétní situaci hodí.

Celkem se jedná o 5 modelů, které ARIS využívá k popisu modelu podnikového procesu – viz obrázek 4:

- pohled na společnost jako na organizaci,
- pohled na společnost z hlediska informačních technologií
- datový a informační pohled společnosti,
- pohled na vztahy mezi jednotlivými procesy,
- pohled ke zlepšení procesů.

Všechny tyto modely jsou vzájemně významně propojeny („Modelování podnikových procesů,“ 2012).

Obrázek 4: Pohledy ARIS



Zdroj: Řepa, (2007)

Pro popis podnikového procesu rozeznává dle Řepy (2007) ARIS tyto základní komponenty:

- události (event),
- funkce (function),
- data (data),
- zaměstnanec (employee),
- organizační jednotka (organizational unit),
- produkt/služba (product/service)

Skládání výsledného procesu probíhá následovně: události spouštějí funkce, funkce generují události – data jsou zpracovávána ve funkcích – zaměstnanci jsou odpovědní za funkce – zaměstnanci náleží do organizačních jednotek – funkce vytvoří výstupy a zpracovávají vstupy (produkty/služby mohou být jak vstupy, tak výstupy funkční).

Jako hlavní výhody ARIS vidí Davis (2001) v tom, že model využívá metodologii řetězce zpracovaných událostí, je zaměřen na modelování komplexních obchodních vztahů, je to stabilní a spolehlivý software. Má bohatou funkcionalitu a je konfigurovatelný podle požadavků uživatelů. Má dobré nástroje pro navigaci mezi modely, umožňuje generování modelů pro nové procesy a pohledy, poskytuje animaci a simulaci procesu a v neposlední řadě podporuje obchodní cíle, a opatření.

2.10.7 Business System Planning

Tan a Payton (2010) uvádí, že na počátku 70. let firma IBM představila Business System Planning jako podporu pro plánování strategických informačních systémů. BSP byl vyvinut pro interní potřeby firmy IBM, ale později byl zákazníkům nabídnut jako plánovací metoda. Business System Planning se zaměřuje hlavně na data a procesy.

BSP se zaměřuje na celou organizaci, aby bylo možné definovat, jaké informační systémy podnik potřebuje k plnění svých cílů. U velkých podniků to může být nákladný proces, který zahrnuje konzultanty a odborníky. Naopak menší firmy často provádějí analýzu a plánování samostatně. Předpoklady pro efektivní plánování podnikových systémů jsou existence podnikatelského plánu, který podrobně popisuje cíle a strategie společnosti a sdělení plánu osobám odpovědným za realizaci plánu.

Požadavky na informační systémy společnosti mohou být začleněny do plánu, pouze pokud je jasné, kam chce společnost jít a jak se tam chystá. Strategický plán stanovuje

cíle společnosti a strategie, které hodlá implementovat, aby je dosáhly. V malých podnicích se tyto strategie často zaměřují na finanční cíle a odpovídající marketingové plány. Tyto podnikatelské plány představují počáteční vstupy pro plán informačních systémů a ovlivňují typy systémů, které společnost zvaží („Business Systems Planning,“ 2017).

2.10.8 Další metodiky procesního řízení

ISAC – Information System Work and Analysis of Change

Isaias a Issa (2014) uvádí, že Information Systems Work and Analysis of Changes, známý jako ISAC byl vyvinut v sedmdesátých letech minulého století v Institutu pro rozvoj organizačních aktivit ve Stockholmu ve Švédsku. Jedná se o metodologii pro vývoj informačních technologií, která se soustřeďuje na potřeby klientů a byla vytvořena s cílem zajistit, aby podnik získal IS v požadovaných podmínkách. Proto začíná důkladnou analýzou současné situace a specifických problémů a sladí vývoj systému s ohledem na tuto provedenou analýzu. Opírá se o specifické problémy a potřeby jednotlivých organizací a to s podporou účasti uživatelů a všech ostatních zúčastněných stran v procesu vývoje.

Přístup ISAC je založen na představě, že informační systém změní, než aby vytvářel nový. Navíc ISAC metodika je orientovaná na problém, který se snaží specifikovat své příčiny a řešení. Ale protože je zaměřena na obchodní požadavky, je v podstatě využívána pro vývoj orientovaný na klienta. ISAC lze rozdělit do čtyř fází, které se zaměřují na otázky uživatelů a také samotného managementu:

1. analýza změn – hlavním cílem je identifikovat potřeby organizace i s možnými problémy,
2. aktivní studium – poskytne znaky a rozhraní mezi zjištěnými informačními subsystemy,
3. informační analýza – specifikace jednotlivých vstupů a výstupů daného IS
4. implementace – rozhodnutí, která technologie bude použita pro stavbu IS

Wieringa (1996) doplňuje, že ISAC se primárně zaměřuje na analýzu problémů a modelování aktivit, při současném zanedbávání technik datového modelování, které vedou k tomu, že někteří výzkumní pracovníci je kombinují s datovými modelovacími technologiemi pro vývoj IS s cílem zlepšit danou flexibilitu. Lze také tvrdit, že systém ISAC není vhodný pro komplexní kontrolní systémy. Jde o důraz založený na účasti

uživatelů a preference meetingů více než samotná dokumentace. Znamená to, že je vhodnější pro projekty s dynamickými požadavky orientovanými na klienta.

DEMO – Dynamic Essential Modeling of Organizations

Dle Akoky (1999) systém DEMO zahrnuje způsob uvažování o organizacích a metodiku, která vznikla z hluboké nespokojenosti se současnými způsoby myšlení o informačních systémech a obchodních procesech. Tyto současné způsoby nevyjadřují souvislost a vztah, jak jsou vzájemně propojeny organizační a komunikační technologie.

Metoda určená pro modelování činností, rozhodnutí a akcí podniku. Činnosti jsou ve vztahu svými vstupy, výstupy, kontrolními signály a mechanismy. Používá se k modelování a reengineeringu podnikových procesů. Tato metoda vnímá proces a podnik jako síť komunikace, tím se odlišuje od ostatních metod. Přínosem této metody je zejména posun od analýzy chování společnosti k analýze fungování podniku. („Modelování podnikových procesů,“ 2012).

Select Perspective a FirstStep

Dle Řepy (2007) jsou Select Perspective a FirstStep modelovací nástroje, které se zabývají modelováním podnikových procesů. Oba vidí v modelu podnikového procesu především základní východisko k uplatnění informační technologie – Select používá procesní model jako východisko analytické specifikace IS, FirstStep sice zajímá proces jako takový, ale především jeho technické aspekty, přímo výhledově podporovatelné informační technologií. S oběma nástroji jsou také spojeny určité metodiky a přístup k tvorbě modelu procesu.

UML – Unified Modeling Language

Je popsán jako grafický jazyk pro vizualizaci, specifikaci, konstrukci a dokumentaci artefaktů softwarových systémů. Jedná se o jazyk pro modelování systémů. Původně vyvinut jako standart spojující různé metody používané v rámci vývoji softwarového systému, které by umožnily využít principy tzv. „objektové orientace“. Cílem UML bylo poskytnout jazyk a ne metodiku. V současnosti se však využívá jako univerzální nástroj pro popis jakéhokoliv systému, procesu („Modelování podnikových procesů,“ 2012).

Co je nutné udělat, pokud chcete začít s rozvojem projektu pomocí UML metodiky?

1. Vybrat metodologii – metodika formálně definuje proces, která je používána ke shromažďování požadavků, jejich analýzu a návrh aplikace, která splňuje

všechny tyto požadavky. Existuje mnoho metodologií, z nichž se každá liší nějakým způsobem. Existuje také mnoho důvodů, proč jedna metodika může být pro daný konkrétní projekt lepší než jiná – například některé jsou vhodnější pro velké podnikové aplikace, zatímco jiné jsou navrženy tak, aby navrhovaly menší integrované systémy.

2. Vybrat UML nástroj – většina UML nástrojů definuje určitý postup. V některých případech nemusí být praktické vybrat nástroj a poté se snažit ho aplikovat na proces, pro který ale nebyl navrhnut.
3. Získat školení – bude nutné pro zaměstnance zajistit školení na vybraný UML nástroj („What is UML,“ 2016).

EPC – Event-Driven Process Chain

Event Driven Process Chain (EPC) Diagram je typ vývojového diagramu široce používaného pro modelování v oblasti podnikového inženýrství, reengineeringu, zlepšování obchodních procesů a analýzy. Metoda EPC byla vytvořena v rámci architektury Integrovaných informačních systémů (ARIS). EPC diagramy pomáhají při plánování podnikových zdrojů, při vizualizaci pracovních toků podnikových procesů pomocí stavebních bloků.

Mezi základní prvky EPC diagramu patří:

- události (events) – popisují, za jakých okolností jednotlivé aktivity fungují a tvoří spojovací body mezi jednotlivými aktivitami,
- aktivity (functions) – popisují transformace z počátečního stavu do výsledného stavu.

Pro propojení událostí a aktivit slouží logické spojky:

- AND (a současně)
- OR (logické nebo)
- XOR (vzájemně se vylučující nebo)

EPC diagram je efektivní nástroj konstrukce řetězce událostí a funkcí, které podrobně ilustrují strukturu toku obchodního procesu řízení. Rovněž přesně popisuje lidi a úkoly při provádění obchodních procesů, pomáhá identifikovat neefektivní podnikové procesy v podniku a identifikuje odpovídající opatření nezbytná k jejich efektivnosti. („Event-driven Process Chain Diagrams,“ 2016).

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat procesy ve vybraném podniku a ve vybraných procesech navrhnout možná zlepšení. Práce vymezuje základní procesy v dané firmě. Prostřednictvím procesních map jsou jednotlivé procesy zakresleny a v závěrečné části formulovány závěry s cílem dané procesy optimalizovat a navrhnout řešení, které bude směřovat k odstranění případných nedostatků.

3.2 Metodika

Teoretická část práce se nejprve zabývá vymezením pojmu proces, definováním druhů, kvality a účastníků procesů. Vzhledem k zaměření této práce jsou zde také zmíněny přístupy k managementu a jejich jednotlivé principy, které by měly pomoci k lepší produktivitě a práci ve společnosti. Dále jsou představeny nástroje pro mapování procesních toků. Teoretickou část uzavírá přehled metodik procesního řízení. V úvodní části práce, literárním přehledu, byly ke studiu použity sekundární informace, přičemž bylo čerpáno z odborných časopisů, odborných publikací, elektronických knih a internetu.

V úvodu vlastní práce je představena vybraná společnost G-car s. r. o. včetně rolí a odpovědností jednotlivých pracovních pozic. Dále je zde také zobrazena mapa jednotlivých procesů společnosti. Pro splnění cíle práce byly v daném podniku analyzovány vybrané procesy, vypracovány procesní mapy a v rámci nich poté navržena možná zlepšení. Vzhledem k předmětu podnikání firmy byly jako analyzované procesy zvoleny proces prodej vozidla, proces komisní prodej/výkup vozidla a proces nákupu vozidla. V rámci těchto procesů byly dále analyzovány podprocesy. U procesu prodej vozidla bylo dále analyzováno schválení úvěru. U procesu nákup vozidla zde byl řešen podproces přijetí vozidla s variantami nákupu v České republice nebo v Německu.

Při zakreslení procesních map bylo využito systému ARIS Express 2.4b. Jednotlivé činnosti a události byly zakresleny pomocí EPC diagramu, neboli řetězce procesů, kdy události popisují, za jakých okolností jednotlivé činnosti fungují a tvoří jejich spojovací bod a činnosti popisují transformace z počátečního stavu do stavu výsledného. Celá

procesní analýza byla zpracována na základě vlastních pracovních zkušeností a spolupráce s jednotlivými zaměstnanci společnosti.

V závěru práce proběhne zhodnocení a návrhy směřující k odstranění případných nedostatků u analyzovaných procesů.

4 Vlastní práce

Procesní analýza byla vypracována ve společnosti G-car s. r. o. Společnost se zabývá obchodem s automobily a jinými lehkými motorovými vozidly. Z tohoto důvodu byl jako hlavní proces pro analýzu zvolen proces prodeje osobního automobilu, komisní prodej/výkup vozidla a nákup vozidla. V rámci procesu prodej vozidla byl dále zvolen podproces schválení úvěru a v rámci procesu nákup vozidla bylo dále zkoumáno i přijetí vozidla. Analýza byla zpracována na základě vlastních pracovních zkušeností, které byly získány během působení ve firmě.

4.1 Charakteristika společnosti

Obchodní firma:	G-car s. r. o.
Sídlo:	Poříčí 851, 373 82 Boršov nad Vltavou
Identifikační číslo:	280 82 940
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Datum vzniku a zápisu:	24. dubna 2008
Statutární orgán:	jednatelé
Základní kapitál:	200 000 Kč
Počet zaměstnanců:	4

Společnost G-car s. r. o. se od roku 2008 zabývá oblastí prodeje referenčních a zánovních vozidel na českém trhu. Snaží se nabídnout svým klientům prověřené vozy, nejčastěji po prvním majiteli, s kompletně doloženou servisní historií. Veškeré skladové vozy či vozy objednané jako zakázkový dovoz pochází z prověřených interních zdrojů.

Při prodeji nových vozů jsou zaměstnanci schopni doporučit nejen vhodný typ a model automobilu, ale také zajistit nejvýhodnější nabídku leasingu, nebo splátkového prodeje včetně vyřízení veškerých formalit. Dále uzavřít pojištění povinným ručením i havarijním pojištěním včetně převodů bonusů, nabídnout pojištění právní ochrany

zákazníka i jeho automobilu a samozřejmě také zajistit registraci automobilu. V případě zájmu zákazníka nabízí možnost vykoupení automobilu protiúctem.

G-car si je vědomý, že prodejem vozu vztah se zákazníky nekončí a dělá vše proto, aby byli schopni pokrýt základní i náročné požadavky na opravy všeho druhu, včetně klempířských a lakýrnických prací. Díky rozsáhlému skladovému zázemí, kterým eliminuje běžné čekací lhůty na dodávky náhradních dílů, se pro zákazníky snaží zajistit minimalizování doby, kdy by museli být bez svého vozu. Dbá se také na osobní přístup ke každému klientovi, na preciznost a rychlost prováděných služeb.

G-car v neposlední řadě nabízí:

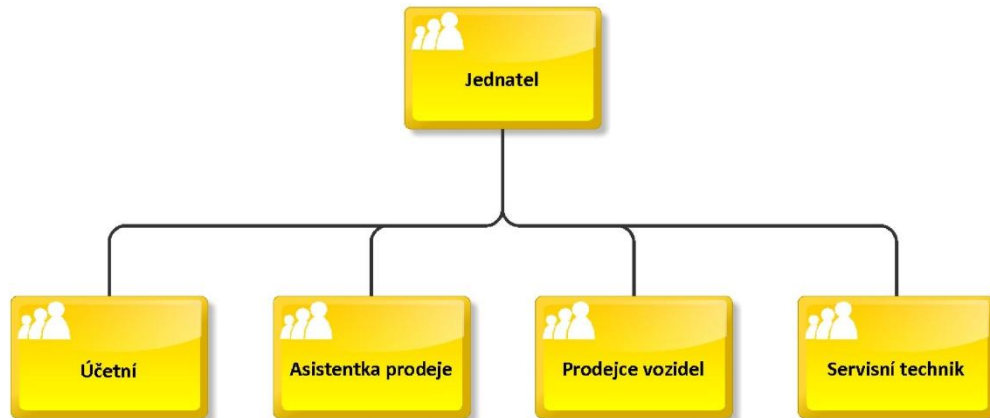
- široký výběr prověřených vozidel,
- slevy na roční vozy až 60 %,
- certifikát na původ a stav tachometru s doživotní zárukou,
- garantuje nejlepší cenu vozidel,
- individuální přístup a komplexní řešení všech zakázek,
- VIP ceny pojištění vozidel,
- možnost prodloužené záruky o další 3 až 5 let,
- síť VIP autorizovaných servisních míst nejen Audi a VW po celé ČR
- možnost odpočtu DPH u 90 % vozidel

Cílem firmy není prodávat a tedy i vybírat dodavatele s vozy za nejnižší cenu na trhu a tím zákazníky vystavovat riziku nečekaného a hlavně nemilého překvapení. Cílem je vybírat vozy, kde bude pouze kupující vědět, a nikdo jiný to nepozná, že vůz není zcela nový („O společnosti G-car,“ 2015).

Společnost také si uvědomuje, že pro naprostou většinu zákazníků je na prvním místě cena vozidla. Ale v zásadě si neuvědomují, že cena vozidla není přímo úměrná s kvalitou nabízeného vozidla. Jak říká sám jednatel firmy Ctirad Barták: *„Levné bohužel znamená přetočené, neprověřitelné, nekvalitní či bourané, ale my jsme ti, kteří za váš vůz ručí, proto ani my sami sebe nemůžeme vystavovat rizikům, které souvisí s levně nakoupeným nekvalitním vozem.“*

4.2 Role a odpovědnosti

Schéma 1: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Jednatel

Je majitelem společnosti a zároveň jejím jednatelem. Komunikuje s dodavateli a partnery společnosti a ze své pozice působí jako zprostředkovatel vnějšího kontaktu s významnými zákazníky. Z pozice jednatele organizuje a řídí marketingové aktivity, vede kampaně a plánuje média. Koordinuje propagační aktivity a tiskové materiály. Často se pohybuje na prodejní ploše autosalonu, kde kontroluje celkový dojem a vzhled salonu, práci zaměstnanců a komunikaci zaměstnanců se zákazníky. Jednatel je nadřazen všem ostatním zaměstnancům společnosti.

Účetní

Účetní zabezpečuje a kontroluje správné zpracování účetních údajů, vede mzdovou agendu, zpracovává statistické výkazy a daňová přiznání a zodpovídá za jejich včasné podání. Během celého roku spolupracuje a komunikuje s daňovým poradcem. Vede pravidelná jednání s jednatelem společnosti.

Asistentka prodeje

Asistentka prodeje vede databázi skladových vozidel a kontroluje kompletní dokumentace vozů. Zajišťuje správné rozmístění vozů na prodejně. Dále má na starosti veškerou administrativu spojenou s novými vozy. V neposlední řadě také komunikuje s externími i interními zákazníky.

Prodejce vozidel

Prodejce objednává a naskladňuje vozidla, kontroluje vozy při přebírání, reviduje stav vozů v salonu. Dále řeší veškeré změny sjednaných vozidel, jejich výbavu a typy, objednává příslušenství, zařizuje servisy, pravidelně informuje zákazníky o procesu nákupu vozidla, kontroluje návody a jejich komplectaci k vozidlům.

Servisní technik

Servisní technik zodpovídá za příjem zakázek od zákazníků, převoz nakoupených vozidel, organizaci práce dílny a myčky, kontrolu plnění zakázky a časového předpisu práce. Kompletuje dokumentace zakázek a předává ukončené zakázky zákazníkovi. Komunikuje s externím autoservisem ohledně složitějších oprav.

4.3 Procesní mapa společnosti G-car s. r. o.

Mezi hlavní procesy ve společnosti G-car s. r. o. patří řídicí a klíčové procesy.

Řídicí procesy

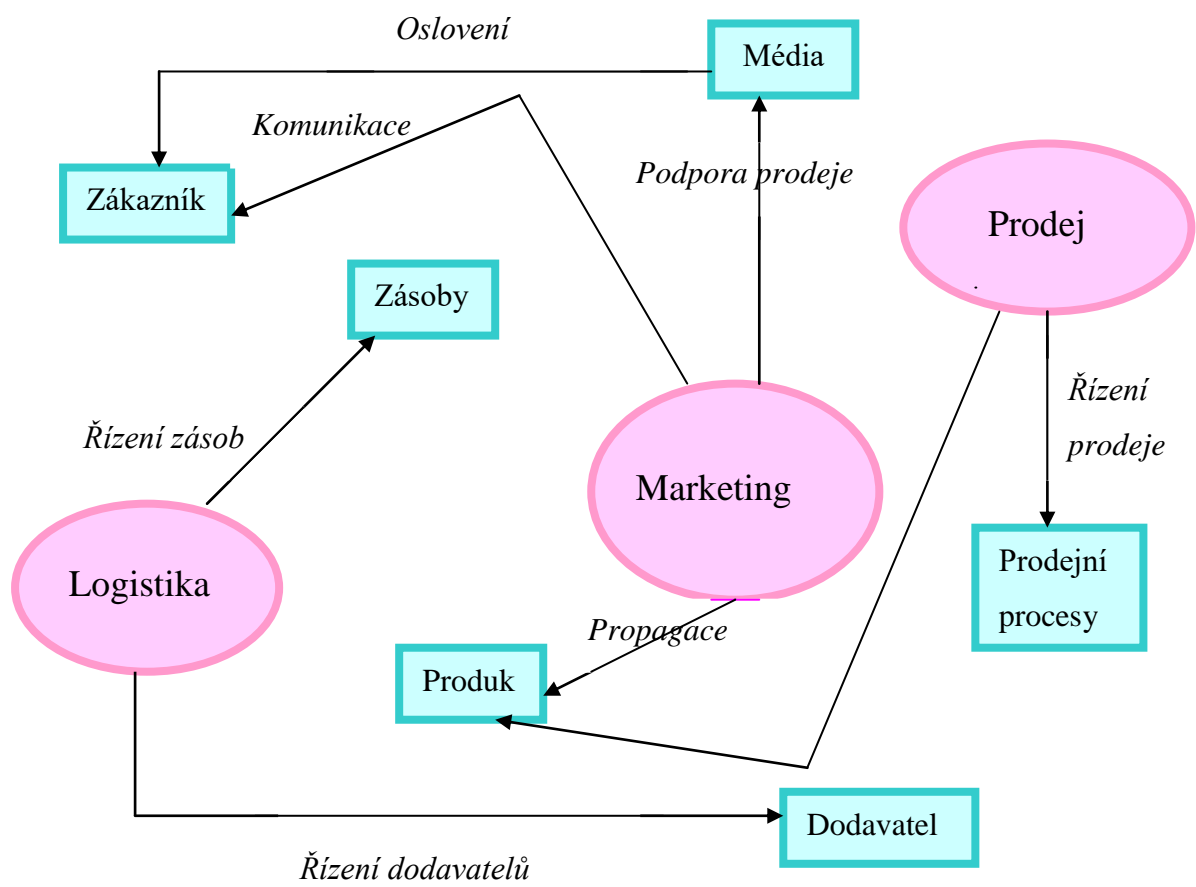
- strategické řízení (vize, cíle, strategie)
- řízení distribučního řetězce (dodání zákazníkovi)
- finanční řízení podniku (administrativa, personalistika)
- řízení kvality

Klíčové procesy

- poskytování služeb
 - řízení prodejního procesu
 - řízení kvality prodeje
- logistika
 - řízení dodavatelů
 - řízení zásob
 - řízení distribučního řetězce
- marketing
 - komunikace se zákazníkem
 - využití marketingových nástrojů (propagace produktu či podpora prodeje)
 - oslovení (získávání) potenciálních zákazníků

- správa, databáze a vedení informací

Obrázek 5: Procesní mapa společnosti G-car s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování

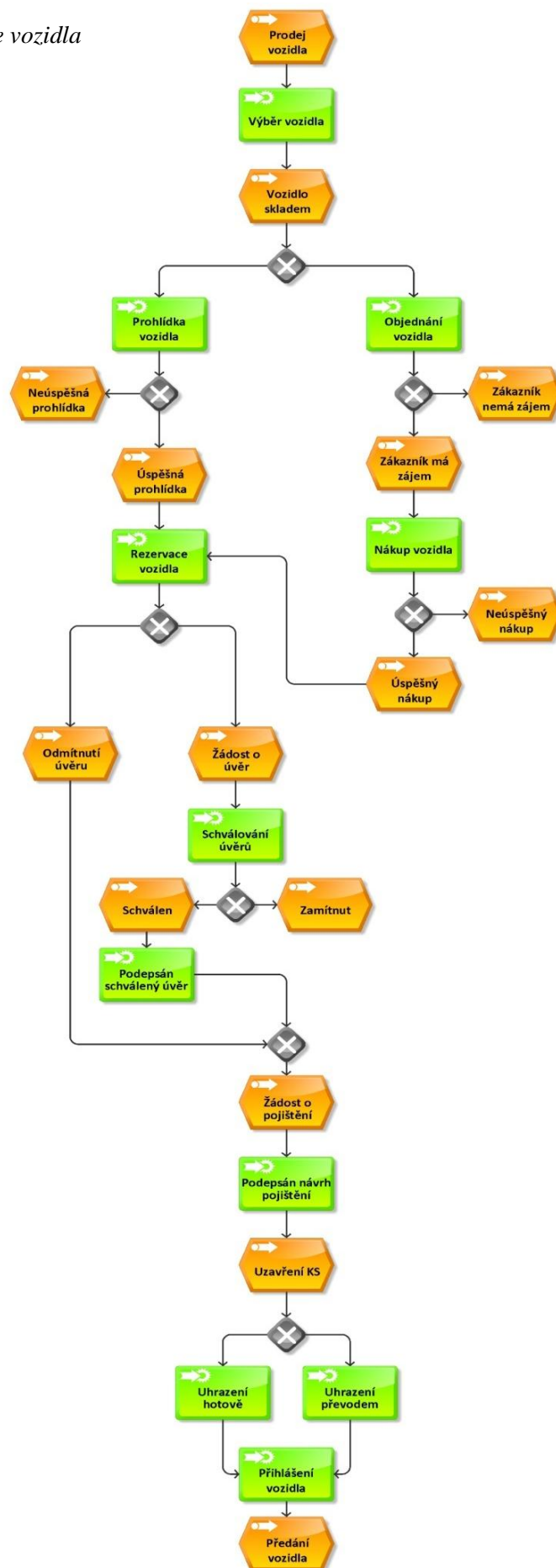
4.4 Proces prodej vozidla

Celý proces prodej vozidla začíná požadavkem zákazníka, který se rozhodl vozidlo koupit. Tato situace může nastat buď telefonickým hovorem, elektronickou poštou nebo osobní návštěvou autosalonu. Dalším krokem je samotný výběr vozidla. Autosalon nabízí skladová vozidla, která je možné si prohlédnout přímo na místě v autosalonu, nebo také vozidla, která si lze objednat. Vozidla, jež jsou určena k objednání, jsou skladem u dodavatelů jednotlivých značek.

Proces prodej vozidla se tedy větví podle toho, zda je vybraný automobil skladem. V prvním případě se jedná o nabídku skladového vozidla, které je v salonu přímo k dispozici. Vzhledem k tomu, že se firma snaží o menší kapitálovou náročnost, drží skladem jen pečlivě vybraná vozidla a z tohoto důvodu společnost disponuje maximálně 12 ti skladovými vozy. Pokud by zákazníkovi něco na vybraném vozidle nevyhovovalo, prodejce přistupuje k druhé možnosti procesu, při kterém probíhá samotný zprostředkovaný nákup vozidla z katalogu partnerských vozů. V nabídce zákazník vybírá z několika možných dalších variant. Každý z jednotlivých modelů má až několik desítek alternativ. G-car se zavazuje přistavit vybraná vozidla do 48 hodin. Součástí procesu prodeje vozidla je také možnost financování či pojištění.

Úspěšný prodej vozidla je zakončen podpisem kupní smlouvy. Prodejce předává vozidlo zákazníkovi k okamžiku uhrazení sjednané kupní ceny. Celý proces je zobrazen ve schématu 2.

Schéma 2: Proces prodeje vozidla



Zdroj: vlastní zpracování

Prodej vozidla

Zákazník přímo kontaktuje prodejce (telefonicky, elektronickou poštou či zprostředkovaně přes inzertní server), že má zájem o určité vozidlo.

Výběr vozidla

Všechna nabízená vozidla může zákazník najít na internetových stránkách společnosti. Společnost nabízí jak vozidla skladová, tak i vozidla svých dodavatelů. V tomto případě se prodejce musí informovat o jejich dostupnosti.

Vozidlo skladem

Zde dochází k rozvětvení procesu. V jednom případě je automobil skladem, v případě druhém je nutné ho u dodavatele objednat.

Prohlídka vozidla

Pokud je vůz skladem, je zákazníkovi po dohodě nabídnuta fyzická prohlídka vozidla a to včetně zkušební jízdy.

Úspěšná/Neúspěšná prohlídka

Během předváděcí jízdy si zákazník vybrané vozidlo důkladně prohlédne a vyzkouší. Pokud akceptuje stav i cenu vozidla, proces pokračuje. V opačném případě je celé řízení ukončeno.

Objednání vozidla

V případě, že vybraný automobil není skladem, navrhuje prodejce objednání vozidla u dodavatele.

Zákazník má/nemá zájem

Zákazník si vybírá z vozidel, která jsou mu nabídnuta k možnému objednání. Nemá-li zákazník zájem ani o žádné vozidlo z nabídky dodavatele, proces je ukončen.

Nákup vozidla

Jedná se o samotný nákup vybraného vozidla, kdy společnost zákazníkovi zajišťuje zprostředkovaný nákup od dodavatele.

Úspěšný/Neúspěšný nákup

Zákazníkovi je telefonicky oznámen technický a optický stav vozidla. Pokud je stav vozidla nedostatečný či se dokonce objevila závažná skutečnost, zákazník ustupuje od nákupu vozidla a celý proces končí.

Rezervace vozidla

V případě složení zálohy se vozidlo stává dočasně nedostupné pro ostatní zájemce. Pokud je vozidlo zamluvené na dobu kratší než 24 hodin, je rezervace nezávazná. Delší doba rezervace je zpoplatněná vratnou kaucí ve výši 5 – 10 % z ceny vozidla. V tomto kroku se zároveň řeší otázka financování vozu.

Zamítnutí úvěru

Zákazník nemá zájem o úvěr a cenu vozidla bude hradit z vlastních prostředků. Kupní cena je uhrazena po podpisu kupní smlouvy.

Žádost o úvěr

Zákazník nemá dostatek vlastních prostředků a určitá část bude financována pomocí úvěru. Zákazník projevuje o úvěr zájem.

Schválení úvěru

Schválení úvěru řeší dále kapitola 4.4.1 podproces schválení úvěru

Žádost o pojištění vozidla

V případě, že zákazník projeví zájem o pojištění vozidla, tak asistentka prodeje zpracovává návrh pojištění, který předkládá k odsouhlasení zákazníkovi. V případě, že zákazník neakceptuje předložený návrh, může pojištění řešit individuálně. Platné pojištění musí být uzavřeno před předáním vozidla.

Uzavření kupní smlouvy

Asistentka prodeje připraví pro vybraný automobil kupní smlouvu se všemi náležitostmi. Součástí kupní smlouvy je předávací protokol spolu s technickým záznamem stavu vozidla v den prodeje.

Předání vozidla

Po uhrazení kupní ceny je prodejcem zajištěno přihlášení vozidla na nového vlastníka. Spolu s vozidlem prodejce předává také 2 klíče, doklady, provozní manuál a servisní knihu. Následně zákazník odjíždí se svým novým vozidlem a tím celý proces končí.

Určení slabého místa v procesu

Během monitoringu procesu prodeje vozu bylo zjištěno, že úzkým místem je už samotná nabídka aktuálních skladových vozů, která nepřesáhla za pozorované období více než 12 kusů. Podle úspěšnosti prodejů za kalendářní rok 2016 se nejvíce prodalo vozů, které byly skladem a ihned k odběru. Jednalo se převážně o levnější značky nižší střední třídy tj. Škoda, Volkswagen, Ford, Kia aj. a jejich cena nepřesáhla více než 500 000 Kč. Z tabulky 3 je patrné, že průměrná doba prodeje výše specifikovaných vozů je 43 dní. Na druhou stranu vůz, který je potřeba objednat u dodavatele má průměrnou dobu prodeje 104 dní. Nejrychleji se prodal sledovaný skladový vůz VW Golf a to už za 13 dní. Z vozů, které byly skladem, byl prodej nejdelší u automobilu Opel Insignia a to 92 dní. Naopak z vozů, které byly na žádost zákazníka objednané u dodavatele, se nejrychleji prodal Ford Mondeo a to za 93 dní. Prodej VW Passat trval 114 dní.

Tabulka 3: Přehled prodeje vybraných vozů s pořizovací cenou do 500 000 Kč v roce 2016

Značka	Datum		Počet dní od nákupu k prodeji	Vozidlo skladem	Cena (v Kč)
	nákupu	prodeje			
Opel Insignia	16. 5.	15. 8.	92	ano	410 000
Ford Mondeo	3. 5.	3. 8.	93	ne	340 000
VW Passat	25. 4.	17. 8.	114	ne	399 000
Škoda Rapid	14. 2.	29. 3.	44	ano	314 000
Škoda Octavia	17. 10.	21. 11.	35	ano	445 000
VW Golf	15. 9.	28. 9.	13	ano	420 000
Kia Ceed	7. 7.	5. 8.	29	ano	350 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 je zaměřená na vozy vyšší střední třídy s pořizovací cenou nad 500 000 Kč. Výsledky jsou podobné jako v předchozím případě, avšak doba prodeje se zde prodlužuje. Tato skutečnost může být dána specifikací vozidla a i větší náročností klienta. Průměrná doba skladového vozu je o 7 dní delší a u vozu k objednání se lhůta dokonce prodlužuje o 19 dní. Nejrychleji se prodal sledovaný skladový vůz Volvo

XC60 a to už za 13 dní. Z vozů, které byly skladem, byl prodej nejdelší u automobilu Audi Q7 a to 88 dní. Naopak z vozů, které byly na žádost zákazníka objednané u dodavatele, se nejrychleji prodal BMW 5 to za 104 dní. U automobilu Mercedes Benz E trval prodej 156 dní.

Tabulka 4: Přehled prodeje vybraných vozů s pořizovací cenou nad 500 000 Kč v letech 2016/2017

Značka	Datum		Počet dní od nákupu k prodeji	Vozidlo skladem	Cena (v Kč)
	nákupu	prodeje			
Infinity Q50	13. 4.	1. 6.	49	ano	620 000
Volvo XC60	12. 2.	25. 2.	13	ano	740 000
VW Golf R	11. 2.	9. 6.	112	ne	800 000
Mercedes Benz E	22. 2.	28. 7.	156	ne	1 250 000
BMW 5	21. 10.	2. 2.	104	ne	1 190 000
Audi A4	11. 8.	27. 9.	47	ano	780 000
Audi Q7	22. 9.	19. 12.	88	ano	1 520 000

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2016 společnost prodala celkem 78 vozů a podíl prodaných vozů k objednaným je 70:30. Z výsledků za rok 2016 je patrné, že vozy, které jsou ihned k dispozici, se prodávají lépe než vozy, které jsou skladem u dodavatele. V těchto 30 % jsou nejčastěji vozy, které jsou rozdílné určitou výbavou či specifikací např. objemu motoru, stupeň výbavy, příznivější cena u dovozu atd. Nejčastěji se dováží na objednání referenční vozy prémiových značek jako je BMW, Audi, Mercedes Benz. Jejich cena obvykle přesahuje hranici 1 200 000 Kč.

Úspěšný a rychlý prodej skladových vozů je dán faktem, že vůz je ihned k dispozici a zákazník má možnost ho vyzkoušet a ihned sním i odjet. Během mého působení ve firmě jsem upozoroval, že mnoho poptávek ohledně inzerovaného vozu končilo už v okamžiku, kdy zákazník odmítl možnost objednání vozu u dodavatele a tím firma ihned přišla o možnost potenciálního obchodu. Proto shledávám největší problém v limitním počtu nabízených vozů, které jsou skladem a ihned k dispozici. Při zvýšení množství skladových vozů lze očekávat navýšení počtu prodaných aut.

4.4.1 Podproces schválení úvěru

Společnost G-car s. r. o. nabízí svým zákazníkům možnost profinancování vozidel prostřednictvím partnerských společností (Essox s. r. o., s Autoleasing a. s., GE Money Auto s. r. o.). Podproces schválení úvěru je vyvolán samotným zákazníkem, který projevil zájem o zprostředkování úvěru na vybrané vozidlo. Prodejce následně zpracuje nabídku možných splátek. Zákazník se rozhodne na základě nejvýhodnější nabídky. Na výběr má z několika leasingových společností. Jejich nabídky se mohou lišit v mnoha směrech, např.:

- minimální a maximální délkou splácení, nejčastěji v rozmezí 12 – 84 měsíců (s Autoleasing a. s. dokonce až 92 měsíců). Vše je závislé na stáří vozidla a celková doba splácení a stáří vozidla by neměla přesáhnout 11 let.
- platbou předem: tzv. akontace v rozmezí 0 % – 75 %, kde se akontací rozumí první splátka kupní ceny. Výše akontace tedy ovlivňuje další výši splátek a obvykle i výši úroků, protože dlužník ochotný složit větší akontaci bývá obvykle považován za méně rizikového („Co je akontace,“ 2015).

K samotnému odeslání žádosti na schvalovací oddělení je nezbytné, aby zákazník doložil všechny potřebné dokumenty, viz tabulka 5.

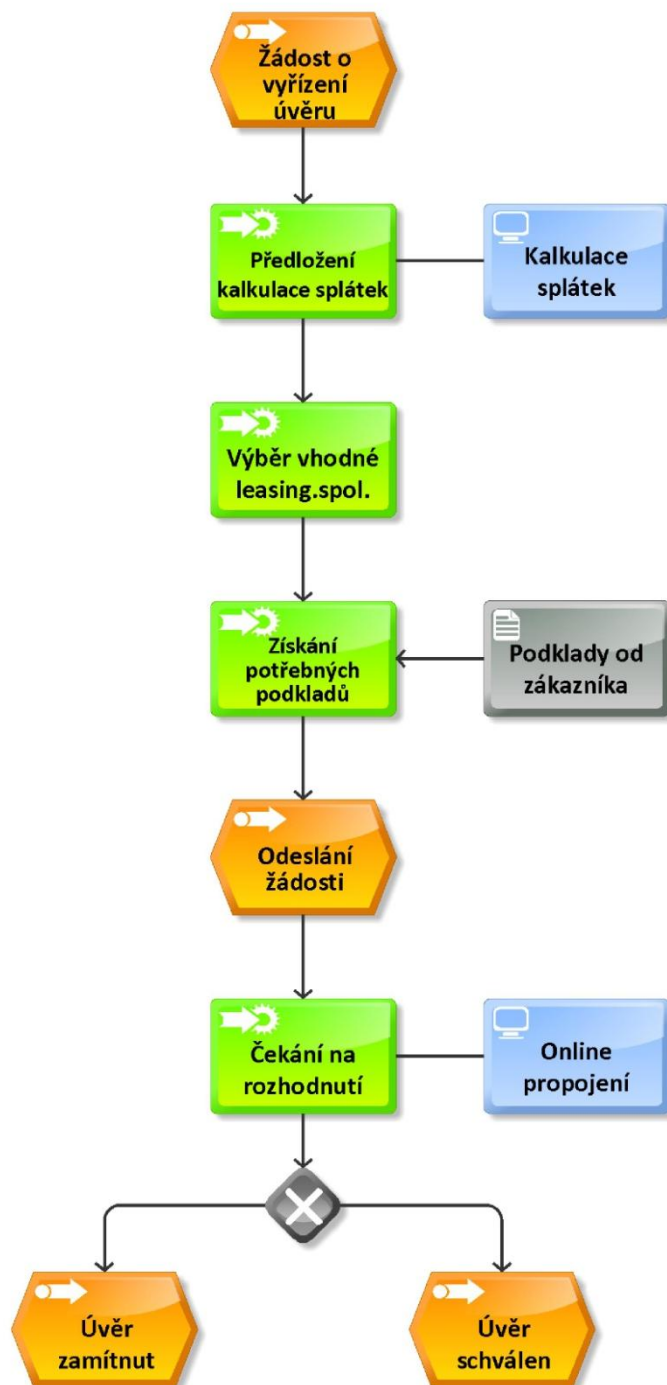
Tabulka 5: Přehled dokumentů potřebných k žádosti o úvěr

Občan starší 18 let (nepodnikatel)	Firma nebo OSVČ
Platný občanský průkaz	Platný občanský průkaz oprávněné osoby
Řidičský průkaz	Druhý doklad oprávněné osoby (řidičský průkaz, pas...)
Žadatel poskytne prodejci další informace (telefonní spojení domů, do zaměstnání apod.)	Platný živnostenský list, koncesní listina nebo výpis z obchodního rejstříku

Zdroj: www.essox.cz/financovani-automobilu/

Následně je vyplněná online žádost o předschválení úvěru. Veškerá komunikace probíhá přes online systém dané leasingové společnosti. Celý proces schválení je nejčastěji vyřízen do 45 minut, a to v závislosti na počtu předchozích žádostí od jiných prodejců vozidel, tzv. dealerů. Ze schématu 3 je patrné, že je proces ukončen schválením či zamítnutím úvěru.

Schéma 3: Podproces schválení úvěru



Zdroj: vlastní zpracování

Žádost o vyřízení úvěru

Zákazník nemá dostatek vlastních finančních prostředků a projevil zájem o možnost profinancování vozu pomocí úvěru.

Předložení kalkulace splátek

Prodejce předloží kalkulaci splátek od partnerských leasingových společností. Jednotlivé nabídky se liší nejčastěji vyšší roční procentuální sazby nákladů (zkráceně RPSN).

Výběr vhodné leasingové společnosti

Zákazník si vybere vhodnou leasingovou společnost. Ve většině případu se řídí podle výše měsíční splátky. Jde o garantovanou neměnnou výši splátky po celou dobu splácení vozidla.

Získání potřebných podkladů

Zákazník je požádán o doručení či zaslání všech potřebných dokumentů nezbytných k předschválení úvěru, viz tabulka 5. Předkládané dokumenty se liší v závislosti na tom, zda je zákazník podnikatel nebo fyzická osoba – podnikatel či firma.

Žádost zaslána leasingové společnosti

Vyplněná žádost o poskytnutí úvěru je online zaslána vybrané společnosti.

Čekání na rozhodnutí leasingové společnosti

Jde o dobu, kdy schvalovací oddělení dané společnosti kontroluje všechny zaslání dokumenty. Zjišťuje se bonita a rizikovost žadatele (tj. věk žadatele, příjem domácnosti, druh zaměstnání, jiné úvěry, předpokládané životní náklady, kontrola bankovních i nebankovních registrů atd.).

Úvěr zamítnut/Úvěr schválen

Leasingová společnost zasílá zpětně vyrozumění, zda úvěr zákazníkovi poskytne či ne, případně pošle protinávrh (tj. požaduje spolužadatele, vyšší akontaci atd. – např. z důvodu rizikovosti klienta).

Určení slabého místa v procesu

Během monitoringu procesu bylo zjištěno, že úzkým místem je kvalitní zpracování úvěrového návrhu. Jedná se o jeden ze základních faktorů, který ovlivňuje rychlost

a plynulost celého procesu. Průměrně je vráceno cca 35 % všech zaslaných návrhů, které jsou vráceny ze strany leasingových společností. To indikuje to, že prodejce či asistentka prodeje nezadávají do systému veškeré potřebné informace. Na druhou stranu je možné, že se schvalovatel může až příliš zaobírat detaily návrhu. Každé takovéto vrácení znamená zdržení, které prodlužuje konečný výsledek.

Je zřejmé, že každý zákazník je posuzován individuálně a náročnost každého obchodního případu je různá. Mezi nejnáročnější případy schvalování patří fyzické osoby podnikatelé a právnické osoby.

Delší doba schvalování má za následek to, že zákazníkovi byla poskytnuta mylná informace o termínu schválení. Tato informace může být ze strany zákazníka vnímána velmi negativně, zvláště pokud by prodejce nebyl příliš komunikativní a nebyl schopen adekvátně vysvětlit delší dobu schvalování.

Při předkládání potřebných dokumentů není nikdy provedena zjednodušená úvěrová analýza, na jejímž základě by mohla být identifikována bonita klienta. Tato analýza by mohla už na počátku objevit určité skutečnosti, které by mohly bránit v poskytnutí úvěru a rozhodnout se, zda je vůbec vhodné celý proces realizovat. Rozhodnutí o neposkytnutí úvěru hned na počátku může případně ušetřit čas i schvalovatelům z leasingové společnosti.

4.5 Proces komisní prodej/výkup vozidla

Na začátku celého procesu se majitel rozhodl prodat své vozidlo. Pokud majitel vozu přišel s požadavkem o výkup vozidla společností, prodejce zkontaktuje nabízené vozidlo s jednatelem, zda má společnost o dané vozidlo zájem. V kladném případě je majiteli automobilu sdělena nejvyšší možná cena, kterou je společnost ochotna nabídnout. Jedná se o cenu výkupní, ta je zpravidla ponížena o 10 – 20 % z tržní ceny vozidla, a to z důvodu budoucího prodeje. Pokud majitel s cenou nesouhlasí, je mu nabídnuta eventualita komisního prodeje.

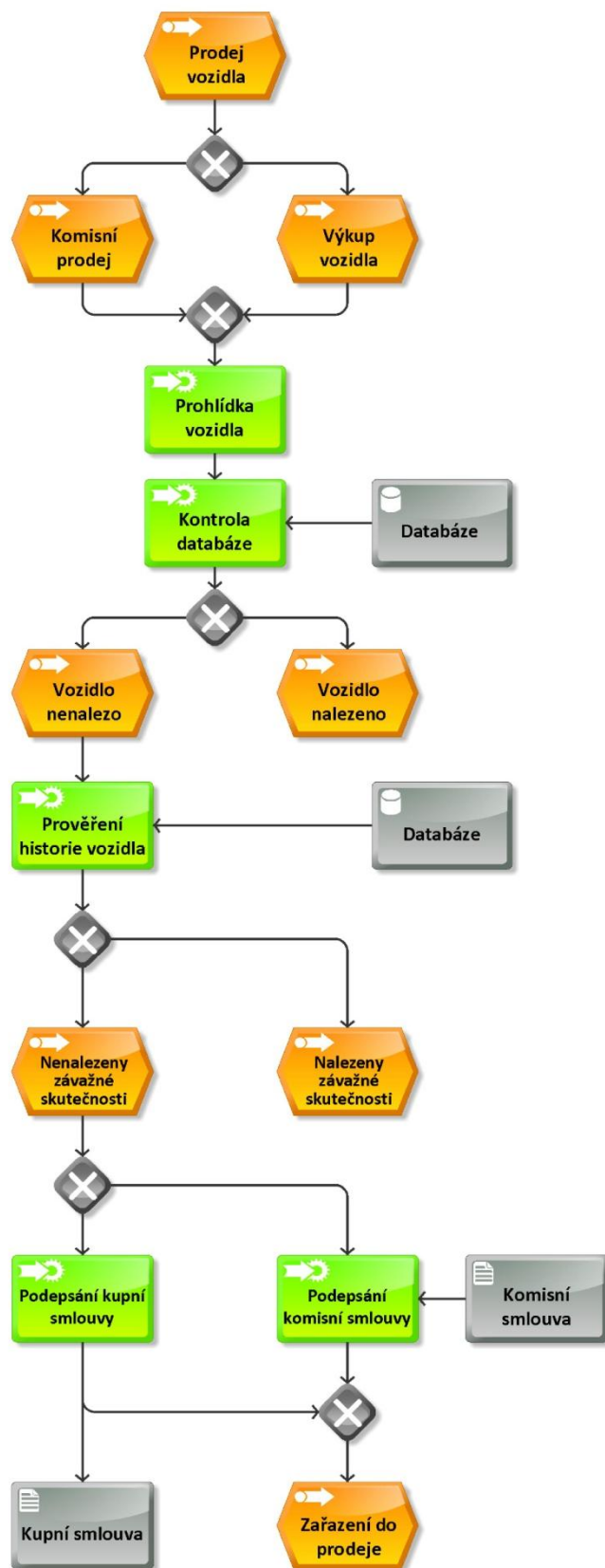
V obou případech probíhá obdobný proces, liší se pouze ve formě smlouvy, kterou majitel s prodejcem uzavírá. V prvním případě výkupu vozidla se jedná o klasickou kupní smlouvu, kde se vozidlo stává majetkem společnosti a může s ním jakkoliv nakládat. Ve druhém případě jde o zprostředkovatelskou smlouvu mezi společností a majitelem vozu a vozidlo i nadále zůstává v majetku vlastníka – sjednají se pouze

podmínky prodeje, tedy prodejní cena a provize z prodeje. Celý proces končí zařazením vozidla do prodeje. Průběh celého procesu viz schéma 4.

Pro kontrolu vozidel využívá G-car s. r. o. služeb partnerské společnosti Cebia s. r. o., která nabízí služby, které aktivně brání v legalizaci a prodeji odcizených vozidel nejen na českém, ale i evropském automobilovém trhu. V této souvislosti poskytuje řadu služeb pro prověřování původu a originality vozidel. Tyto služby jsou zaměřeny na odhalování závadových vozidel ještě před jejich zakoupením a jsou účinným nástrojem pro bezpečný nákup ojetého automobilu.

Společnost Cebia s. r. o. disponuje databází čítající více než 500 milionů záznamů o historii vozidel. Tento seznam vznikl ve spolupráci s výrobci, importéry a prodejci automobilů, autoservisy, pojišťovny a leasingovými společnostmi („Cebia – profil společnosti,“ 2012).

Schéma 4: Proces komisioní prodej/výkup vozidla



Zdroj: vlastní zpracování

Prodej vozidla

Jedná se o vstupní událost celého procesu, kdy se majitel vozidla rozhodl svůj vůz prodat. Probíhá samotná návštěva společnosti a dochází zde ke komunikaci s prodejcem, který nabízí majiteli buď komisioní prodej, nebo samotný výkup vozidla.

Komisioní prodej

Majitel má zájem o umístění vozidla do prodeje v rámci společnosti.

Výkup vozidla

Majitel má zájem o výkup vozidla společností.

Prohlídka vozidla

Servisní technik důkladně prohlédne stav vozidla a informuje přímo prodejce. Zjištěný stav pomůže ke stanovení ceny vozidla v průběhu procesu.

Kontrola databáze / prověření historie vozidla

Prodejce využije databáze poskytované společností Cebia s. r. o. k případnému odhalení nejasností v historii vozidla. Kontrolují se identifikační znaky vozidla, časový vývoj stavu tachometru, rok výroby, kontrola odcizení na území EU, kontrola leasingu, případné záznamy o poškození nebo také technický popis.

Vozidlo nalezeno/nenalezeno

Pokud prodejce nalezne nabízené vozidlo v databázi, je to důvod k ukončení procesu.

Nalezeny/nenalezeny závažné skutečnosti

Jedná se o výsledek fyzické a lustrační kontroly. Pokud jsou nalezeny závažné skutečnosti během prohlídky či v online databázi historie vozidla, proces je ukončen.

Podepsání kupní / komisioní smlouvy

V případě, že prodejce vozidlo nenalezne v databázi společnosti Cebia a nejsou nalezeny jiné závažné skutečnosti, podepíše prodejce s majitelem vozidla kupní nebo komisioní smlouvu. Smlouvy se podepisují na základě předem domluvených podmínek.

Vozidlo zařazeno do prodeje

Prodejce předá veškeré podklady k vozidlu (velký technický průkaz, malý technický průkaz, kupní smlouvu, faktury atd.) asistence prodeje, která vozidlo zařadí do evidence. Tímto krokem je proces výkupu vozidla či komisioního prodeje ukončen.

Určení slabého místa v procesu

Při monitoringu procesu komisní prodej/výkup vozidla nebylo zjištěno žádné úzké místo a lze říci, že tento proces probíhá zcela optimálně.

4.6 Proces nákup vozidla

Proces nákup vozidla začíná požadavkem prodejce, který se rozhodl koupit vozidlo na pobočku. Tuto část procesu vyjadřují události z diagramu „vozidlo z aukce“ a „vozidlo z inzerce“. Pokud tento požadavek směřoval k prodeji přímo od zákazníka, tuto část procesu zobrazuje událost „vozidlo k objednání“.

Nákup vozidla z aukce

Předmětem online aukce je prodej motorových vozidel. Ve všech případech se jedná o vozidla s možností odpočtu DPH. Aukce se zúčastňují výhradně registrovaní uživatelé:

- prodávajícími jsou pouze leasingové společnosti, které nabízejí vozidla po ukončeném operativním leasingu,
- kupujícími jsou pouze obchodníci podnikající v oboru nákup a prodej motorových vozidel.

Podmínky aukce:

- aukce se smí zúčastnit pouze kupující, který je vybrán prodávajícím,
- aukce je zahájena dnem určeným prodávajícím,
- doba trvání celé aukce je určena prodávajícím,
- minimální cena vozidla může i nemusí být stanovena,
- minimální zvýšení nabídky kupní ceny činí 5000 Kč vč. DPH.

V případě, že kupující vyhraje aukci, je povinen na základě uzavřené kupní smlouvy uhradit kupní cenu vozidla a následně převzít vozidlo na pobočce dané leasingové společnosti.

Nákup vozidla z inzerce

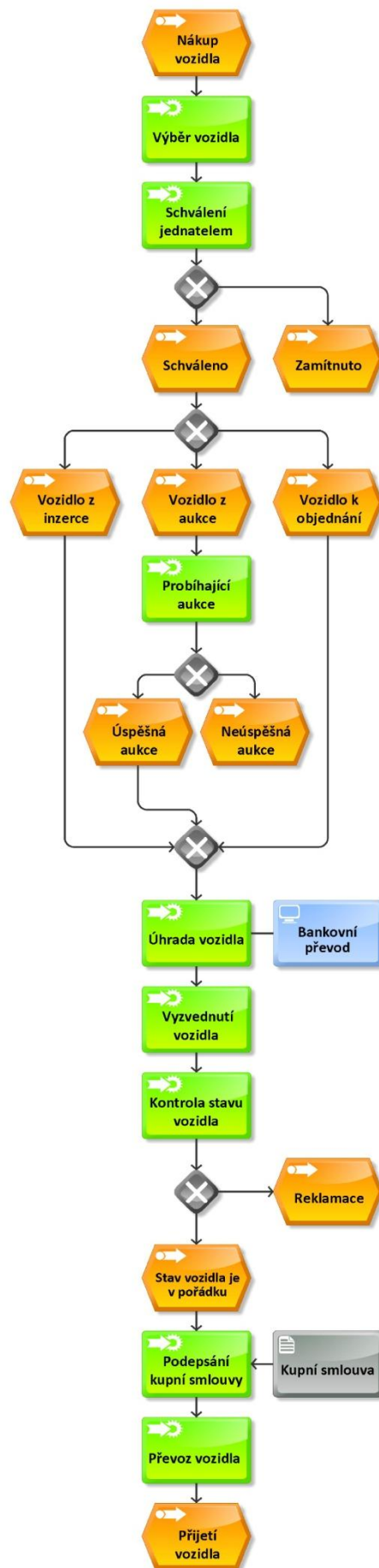
Jedná se o velmi podobný proces jako je událost „nákup vozidla k objednání“. Jediným rozdílem je to, že vybrané vozidlo bylo vybráno prodejcem za účelem umístění vozidla na sklad.

Nákup vozidla k objednání

K nákupu vozidla na objednání se využívají pouze ověřené dodavatele konkrétních značek. Vozidlo je vybráno zákazníkem pomocí online systému, který funguje mezi oběma prodejci. V systému je každé auto detailně popsáno. Zobrazuje fotografie, technický popis i osvědčení o stavu vozidla. O záznam technického stavu se stará partnerská společnost, která poskytne technický protokol a následně vydá osvědčení. Díky tomu má zákazník záruku kvalitního stavu vozidla.

Celý proces zobrazuje schéma 5.

Schéma 5: Proces nákup vozidla



Zdroj: vlastní zpracování

Nákup vozidla

Jedná se o vstupní událost celého procesu, kdy prodejce dostal požadavek vyhledat vozidlo podle určitých parametrů. Tato žádost směřuje od jednatele společnosti nebo od samotného zákazníka.

Výběr vozidla

Prodejce aktivně vyhledává vozidlo podle zadaných požadavků. Zadavatelem požadavku je jednatel společnosti nebo zákazník, který má o dané vozidlo zájem.

Schválení jednatelem

Prodejce předal veškeré dostupné podklady od vozidla jednatelem, který má za úkol vybrané vozidlo schválit či zamítnout.

Schváleno / Zamítnuto

Rozhodnutí jednatele, zda koupit či nekoupit vozidlo vybrané prodejcem. V případě zamítnutí zde proces končí.

Vozidlo z inzerce

Společnost má zájem o vybrané vozidlo z nabídky dodavatele.

Vozidlo k objednání

Společnost objednává zákazníkem vybraný automobil.

Vozidlo z aukce

Společnost má zájem o vybrané vozidlo z nabídky online aukce.

Probíhající aukce

Každá aukce má stanovenou lhůtu trvání. Během aukce prodejce reaguje na případné zvýšení nabídky od ostatních prodejců, kteří se dražby také účastní.

Úspěšná / Neúspěšná aukce

Výsledek aukce. V případě neúspěšné aukce je proces ukončen.

Úhrada vozidla

Dalším krokem po úspěšném nákupu je společnost G-car povinna na základě uzavřené kupní smlouvy uhradit kupní cenu vozidla. Platba vždy probíhá bezhotovostním platebním stykem – tedy bankovním převodem.

Cesta na místo vyzvednutí vozidla

Za cestu na místo vyzvednutí vozidla je zodpovědný servisní technik.

Kontrola stavu vozidla

Servisní technik kontroluje stav vozidla na základě technického protokolu.

Reklamace

V případě, že vozidlo nesplňuje technický stav dle technického zápisu o vozidle, společnost reklamuje vozidlo a proces je ukončen. Z osobních zkušeností lze předpokládat, že leasingová společnost bude žádat odškodnění od společnosti, která nepravdivý záznam vypracovala.

Stav vozidla je v pořádku

Servisní technik nenalezl žádnou závadu, která by bránila nákupu vozidla a technický stav vozidla odpovídá technickému zápisu o vozidle.

Podepsání kupní smlouvy

Každý servisní technik společnosti G-car má plnou moc, která mu dává oprávnění k podpisu veškerých nabývacích dokumentů k vozidlu.

Převoz vozidla

Servisní technik naloží a převeze vozidlo do sídla společnosti.

Přijetí vozidla

Vozidlo je dopraveno na pobočku a následně je přijato do evidence. Přijetí vozidla se dále věnuje podkapitola 4.6.1 podproces přijetí vozidla.

Určení slabého místa v procesu

V rámci procesu nákup vozidla jsem se zaměřil na samotnou dopravu vozů od smluvních partnerů a vybral si nejčastější trasy, které společnost navštěvuje. Mezi hlavní trasy patří:

- trasa A: Boršov nad Vltavou – Tábor – Praha Řepy,
- trasa B: Boršov nad Vltavou – Tábor – Humpolec – Brno Slatina.

Hlavním kritériem pro monitoring procesu byly náklady, které je třeba uhradit za samotnou přepravu. Mezi ně patří hlavně cena mýta a celkové náklady za pohonné hmoty.

Z tabulky 6 je patrné, že společnost využívá trasy, které jsou z velké části zpoplatněny mýtem, které se platí za využití komunikací dálnic a vyznačených úseků 1. třídy. Mýtnému podléhají všechna motorová vozidla o nejvyšší povolené hmotnosti přes 3 500 kg. Každé vozidlo přesahující 3 500 kg musí být vybaveno elektronickým zařízením, které komunikuje s mýtnými branami. Mýtné se platí na základě celkového počtu náprav. Společnost využívá odtahový vůz značky Mercedes Benz Atego 823, který má dvě nápravy. Pokud se přepravují dva vozy, je nutné připojit přívěs, který má další dvě nápravy. To navyšuje cenu za celkový počet všech náprav.

Na trase A je využíváno 62,7 km zpoplatněných úseků z celkových 172,4 km. Při využívání samotného vozidla stojí cena mýtného 354,64 Kč. Celková cena za pohonné hmoty činí 2 068,80 Kč a dojezdová doba 2:48 hodin. Na trase B je využíváno 127,6 km zpoplatněných úseků z celkových 233,5 km. Při využívání pouze samotného vozidla je cena mýtného 719,70 Kč. Celková cena za pohonné hmoty činí 2 802 Kč. Dojezdová doba 3:36 hodin.

Díky dojezdovému času 2:48 hodin u trasy A a času 3:36 hodin u trasy B stačí řidiči pouze přestávka ve výši 45 minut. Pokud délka trasy přesahuje 4:30 hod, musí řidič ze zákona absolvovat povinnou přestávku v délce 45 minut.

Tabulka 6: Přehled nákladů pro trasu A a trasu B

Trasa	Cena mýta (v Kč)		Vzdálenost (v km)	Zpoplatněná část trasy (v km)	Cena za pohonné hmoty (v Kč)		Čas (v hodinách)
	2 nápravy	4 nápravy			2 nápravy	4 nápravy	
Trasa A	354,64	875,64	172,40	62,7	2 068,80	3 448,00	2:48
Trasa B	719,70	1 778,74	233,50	127,6	2 802,00	4 670,00	3:36

Zdroj: vlastní zpracování

Pro fyzické vyzvednutí vozidel z těchto cílových destinací firma využívá pouze výše uvedené trasy. Dalšími možnostmi jak optimalizovat či snížit náklady na vyzvednutí vozidla se G-car s. r. o. nezabývá a právě v tom spatřují úzké místo tohoto procesu.

4.6.1 Podproces přijetí vozidla

Přijetí vozidla následuje ihned po ukončení procesu nákupu vozidla. Aby zakoupené vozidlo mohlo být nabízeno k prodeji, je nutné, aby došlo k samotnému přihlášení vozidla na nového majitele. Následně může být vůz zařazen do prodeje. Celý proces je zobrazen ve schématu 6.

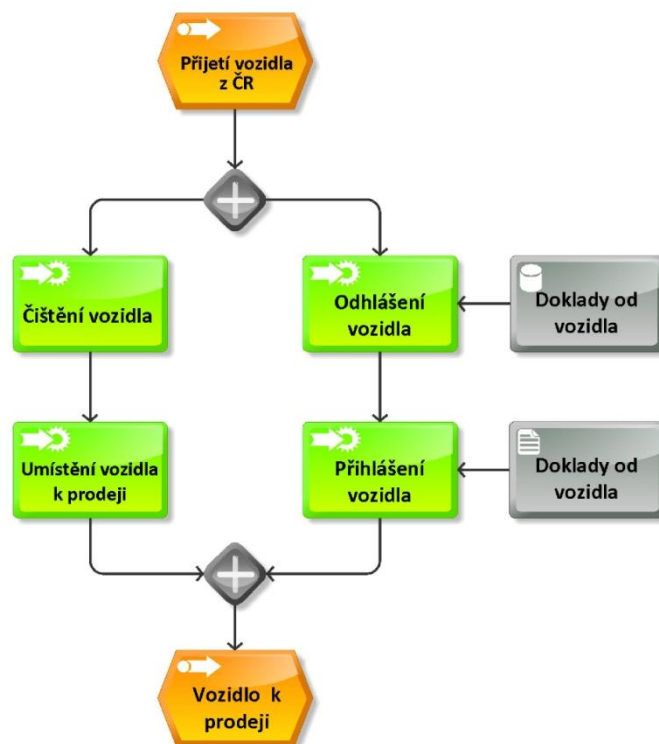
Pokud se jedná o vozidlo zakoupené mimo Českou republiku, pak je proces odlišný. Vozidlo je nutné zavézt na Stanici technické kontroly a emisí, která provádí dovozní evidenční kontrolu. V případě, že společnost G-car nakupuje automobily mimo Českou republiku, volí pouze Spolkovou republiku Německo.

Evidenční kontrola silničního vozidla je kontrola prováděná stanicí technické kontroly spočívající v porovnání údajů uvedených v technickém průkazu a v osvědčení o registraci silničního vozidla, nebo v osvědčení o technické způsobilosti („Oddělení evidence motorových vozidel,“ 2015). Tato kontrola je nezbytná pro schválení technické způsobilosti vozidla na území České republiky. Bez této kontroly není možné vozidlo přihlásit na příslušném magistrátu. K přihlášce vozidla dovezeného ze zahraničí žadatel k registraci přikládá:

- a) technický průkaz vozidla,
- b) protokol o technické prohlídce,
- c) protokol o evidenční kontrole,
- d) protokol o měření emisí,
- e) doklad o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla,
- f) doklad o zástavním právu váznoucím na vozidle, bylo-li zřízeno,
- g) doklad o povolení k pobytu nebo udělení azylu na území České republiky, není-li provozovatel vozidla státním občanem ČR („Jak postupovat při dovozu,“ 2012)

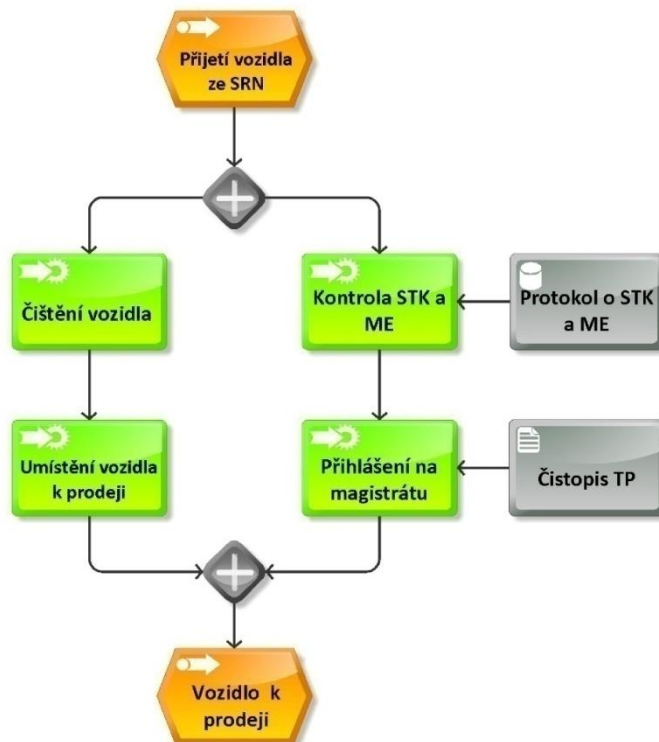
Vlastníkem procesu přijetí vozidla je servisní technik, který odpovídá za správný a korektní průběh. Vstupní událost je rozdělena do dvou diagramů. Rozdíl je pouze v původu vozidel.

Schéma 6: Přijetí vozidla z ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Schéma 7: Přijetí vozidla ze SRN



Zdroj: vlastní zpracování

Přijetí vozidla z ČR / Přijetí vozidla ze SRN

Vstupní událost je rozdělena do dvou diagramů. Rozdíl je pouze v původu vozidel. Přijetí vozidla ze SRN je rozšířeno o návštěvu stanice technické kontroly a měření emisí.

Odhlášení vozidla

Prodejce je povinný vozidlo odhlásit na příslušném magistrátu. Následně odhlášený původní majitel odesílá velký technický průkaz na nového vlastníka. Tato část procesu je nezbytná pro budoucí přihlášení vozidla.

Přihlášení vozidla / Přihlášení na magistrátu

Provádí se přihlášení vozidla na nového vlastníka. Prodejce obdrží pouze zápis ve velkém technickém průkaze.

Kontrola STK a ME

Návštěva vozidla na stanici technické kontroly a měření emisí je nezbytná pro obdržení protokolu o technické způsobilosti vozidla. O zajištění tohoto protokolu se stará servisní technik.

Čištění vozidla

Současně s přípravou dokumentace probíhá čištění vozidla. To znamená, že před samotným prodejem je vozidlo důkladně vyčištěno a následně navoskováno.

Umístění vozidla k prodeji

Servisní technik umístí vozidlo mezi další skladová vozidla, která jsou nabízena k prodeji. Umístění vozidel je situováno v showroomu společnosti.

Vozidlo k prodeji

Vozidlo je zařazeno do prodeje a evidence nabízených vozidel. Potencionální zájemci mohou vozidlo najít prostřednictvím internetových stránek společnosti nebo přes vybrané inzertní servery.

Určení slabého místa v procesu

V rámci procesu přijetí vozidla je důležité sledovat čas, který určuje kvalitu celého procesu, tzn. jak rychle je společnost schopná přijmout vozidlo, které zakoupila a jak rychle ho následně dokáže připravit k prodeji.

Ve schématech 6 a 7 můžeme vidět, že se událost přijetí vozidla rozděluje mezi činnost čištění vozidla a odhlášení vozidla. Obě tyto činnosti probíhají současně a jsou v kompetenci servisního technika. V rámci čištění vozu je nutné, aby servisní technik dbal na rychlost a kvalitu provedení. Standardní doba fyzické přípravy vozidla průměrně trvá 6 – 8 hodin v závislosti na velikosti vozu a znečištění. Čištění vždy začíná mokrou cestou, kdy je vůz řádně umyt a zbaven všech nečistot. Poté co vůz oschne, je nutné, aby následovalo ošetření laku.

Během monitoringu bylo zjištěno, že se celý proces prodlužuje z důvodu fyzické návštěvy na magistrátu města servisním technikem. Nejedná se o složitý úkon, proto navrhuji, aby odpovědnost za tuto činnost měl někdo jiný. Odhlášení a přihlášení vozu trvá přibližně 2 hodiny včetně dopravy na místo a není nijak administrativně náročné. Bohužel je běžné, že zde dochází k většímu zpoždění, které není možné dopředu předpovídat či určit. Toto zdržení je dáno faktem, že evidence vozidel je velmi vytěžované místo.

Následující pasáž o rozsahu 62 – 66 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na ekonomické fakultě JU.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo popsat a analyzovat vybrané procesy a podprocesy, které probíhají ve společnosti G-car s. r. o., navrhnout změny, které by jejich stav zlepšily a odstranily případné nedostatky.

V teoretické části byly představeny různé pohledy na pojem proces, byly definovány druhy procesů, jejich kvalita a také účastníci. Vzhledem k zaměření této práce byly také zmíněny přístupy k managementu a jejich jednotlivé principy. Teoretická část byla uzavřena přehledem metodik procesního řízení.

Pro splnění cíle práce byly v praktické části diplomové práce popsány a analyzovány vybrané procesy a podprocesy společnosti G-car s. r. o. Vzhledem k zaměření firmy byly jako hlavní procesy zvoleny prodej vozidla, komisní prodej/výkup vozidla a nákup vozidla. V rámci procesu prodej vozidla byl dále analyzován podproces schválení úvěru a v rámci procesu nákup vozidla byl popsán podproces přijetí vozidla. Díky podrobné analýze všech procesů bylo u každého procesu zvoleno kritické místo a následně byla navržena opatření směřující k odstranění nedostatků.

U procesu prodej vozidla byla kritickým místem zvolena samotná nabídka skladových vozů. Za účelem zlepšení této situace byla navržena možnost využití krátkodobého skladového financování k pořízení konkrétního vozidla. Úzkým místem u podprocesu schválení úvěru bylo zjištěno již samotné zpracování úvěrového návrhu. Kvalitní zpracování návrhu je důležité pro rychlost celého procesu. Bylo doporučeno, aby byl společností zvolen konkrétní vlastník procesu a tím se eliminovala chybovost. U procesu komisní prodej/výkup vozidla nebylo zjištěno žádné úzké místo a lze říci, že proces probíhá optimálně. Díky monitoringu procesu nákup vozidla bylo zjištěno, že náklady pro firmu lze snížit hlavně díky optimalizaci tras, které se využívají pro samotný nákup vozidla. Společnosti byly navrženy trasy, kde se neplatí mýtné a tím dojde ke snížení nákladů. Důležitou jednotkou, která musí být u podprocesu přijetí vozidla sledována, je čas. Tím je ovlivněno to, jak rychle může být vozidlo připraveno k prodeji. Celý podproces je však prodlužován návštěvou na magistrátu města a to z důvodu samotného přihlášení. V současné chvíli je za tento úkon odpovědný servisní technik. Vzhledem k jeho vytíženosti bylo doporučeno přijetí brigádníka, který by měl tuto agendu na starosti.

Závěrem je možné říci, že všechny procesy probíhající ve společnosti G-car s. r. o. mají svůj chronologický postup, který je potřeba dodržovat. Většina procesů nemá žádné zásadní kritické body, avšak v procesním řízení každé firmy je vždy co zlepšovat.

V současné době společnost G-car s. r. o. plánuje vytvoření týmu obchodních zástupců. Od tohoto kroku si slibuje vyšší okruh zákazníků a vyšší prodejní čísla. Dále je v přípravě zavedení CRM systému, který by umožnil lepší koordinaci, shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících. Díky těmto informacím může poté firma lépe cílit nabídku na jednotlivé zákazníky.

I Summary a keywords

The main objective of this thesis is to describe and analyze the specific processes and threads that are taking place in society and then to draw them into the process maps or to propose changes that would improve the current state of processes. The work is divided into two parts: on the theoretical part and on the practical part.

The theoretical part of the study of literature and script helps us better to understand and to describe the basic concepts and definitions that relates to the issue of process management. It describes itself procedural actions, including individual principles which helps to improve productivity and work in society. There was attached particular importance to the understanding of the methodology of ARIS, which helps in compiling detailed process maps.

In the practical part was described and introduced selected company and then analyzed some processes that occur in society. For drawing process maps are used ARIS Express 2.4b, the essence is to determine the processes and relationships between them. According to the ARIS I make the organizational view, which is based on the record of the organizational structure. Further data and functional view, the aim of which is to record level functions (understood as an activity) and events.

Individual activities and events are illustrated by EPC diagram or event-driven process chain, based on work experience.

Key words

The process, process management, methods of process management, process maps, ARIS, EPC diagram

II Seznam použitých zdrojů

- Akoka, J. (Ed.). (1999). *Conceptual modeling--ER'99: 18th International Conference on Conceptual Modeling, Paris, France, November 15-18, 1999: proceedings*. Berlin ; New York: Springer.
- Akontace. (2015). Získáno z <http://www.az-data.cz/slovník/akontace>
- Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Business Systems Planning. (2017). Získáno z <http://smallbusiness.chron.com/business-systems-planning-46505.html>
- Cebia - profil společnosti. (2012). Získáno z <https://cebia.cz/o-spolecnosti/historie-a-profil.html>
- Co je a co není PRIBOR. (2016). Získáno z http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2015/20150415_co_je_pribor.html
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Davis, R. (2001). *Business process modelling with ARIS: a practical guide*. London ; New York: Springer.
- Davis, R., & Brabänder, E. (2007). *ARIS design platform: getting started with BPM*. London: Springer.
- Drahotský, I., & Řezníček, B. (2003). *Logistika: procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press.
- Event-driven Process Chain Diagrams. (2016). Získáno z <http://www.conceptdraw.com/solution-park/business-process-EPC>

- Financování automobilů. (2017). Získáno z <https://www.essox.cz/financovani-automobilu/>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution* (1st ed). New York, NY: HarperBusiness.
- Harausová, H. (2012). *Procesné prístupy v manažerstve kvality*. V Prešově: Prešovská univerzita, Fakulta manažmentu.
- Hesková, M. (2006). *Category management*. Praha: Profess Consulting.
- Isaias, P., & Issa, T. (2014). *High level models and methodologies for information systems*. New York: Springer.
- Jak postupovat při dovozu ojetého vozu ze zahraničí? (2012). Získáno z <http://www.stkprestice.cz/dovoz-automobilu/>
- Jurová, M. (2016). *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada
- Kovács, J. (2009). *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Kryšpín, L., Vysoká škola ekonomická v Praze, & Podnikohospodářská fakulta. (2005). *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha: Oeconomica.
- Kuppler, M., Klueckmann, J., Heller, C., Davis, R., Stoesser, T., Simon, K., ... Buech, P. (2012). *Intelligen Guide to Enterprise BPM: Remove Silos to Unleash Process Power*. Darmstadt: Software AG.
- Manganelli, R. L., & Klein, M. M. (1994). *The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation*. New York: AMACOM.
- Modelování podnikových procesů. (2012). Získáno z <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16448/Modelovani-podnikovych-procesu>
- O společnosti G-car. (2015). Získáno z <http://www.g-car.cz/o-nas>
- Oddělení evidence motorových vozidel. (2015). Získáno z <http://www.c->

budejovice.cz/cz/magistrat/elektronicka-obsluha-
obcana/Documents/info_EMV.pdf

Patton, J. (2014). *User story mapping: discover the whole story, build the right product* (First edition). Beijing ; Sebastopol, CA: O'Reilly.

Seidlmeier, H. (2004). *Process modeling with ARIS: a practical introduction* (1. ed). Wiesbaden: Vieweg.

SIPOC Diagram. (2000, 2017). Získáno z <https://www.isixsigma.com/tools-templates/sipoc-copis/sipoc-diagram/>

SIPOC Diagram: Scoping, Process Definition & Improvement. (2013). Získáno z <https://businessanalystlearnings.com/ba-techniques/2013/3/12/sipoc-diagram-scoping-process-definition-improvement>

Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada.

Špagetový diagram. (2012). Získáno z http://www.lean-fabrika.cz/terminologie/spagetovy-diagram#.WWth_IjyjIU

Rolínek, L., Jihočeská univerzita, & Katedra řízení. (2008). *Procesní management: vybrané aspekty*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Řepa, V., & Česká společnost pro systémovou integraci. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada.

Řepa, V., & Česká společnost pro systémovou integraci. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada.

Tan, J. K. H., & Payton, F. C. (2010). *Adaptive health management information systems: concepts, cases, and practical applications* (3rd ed). Sudbury, Mass: Jones and Bartlett Publishers.

The swimm lane digram for process improvement: key benefits. (2017). Získáno z

<http://www.businessport.net/benefits-swim-lane-process-maps-diagram/>

Tománek, J. (2001). *Sborník managementu změn a reengineeringu: sborník článků, přednášek a studií*. Praha: Computer Press.

Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Vlček, R. (2002). *Hodnota pro zákazníka* (Vyd. 1). Praha: Management Press.

What is UML. (2016). Získáno z <http://www.uml.org/what-is-uml.htm>

Wieringa, R. (1996). *Requirements engineering: frameworks for understanding*. Chichester ; New York: Wiley.

Závadský, J. (2005). *Systémové pojednání o procesním řízení*. Praha: Alfa Publishing.

III Seznam obrázků, tabulek a schémat

Obrázky

Obrázek 1: Schéma podnikového procesu.....	5
Obrázek 2: Fáze procesního řízení.....	15
Obrázek 3: Stanovení priorit procesů	23
Obrázek 4: Pohledy ARIS.....	27
Obrázek 5: Procesní mapa společnosti G-car s. r. o.	38

Tabulky

Tabulka 1: Principy procesního řízení	16
Tabulka 2: Metodiky reengineeringu procesů	24
Tabulka 3: Přehled prodeje vybraných vozů s pořizovací cenou do 500 000 Kč v roce 2016	43
Tabulka 4: Přehled prodeje vybraných vozů s pořizovací cenou nad 500 000 Kč v letech 2016/2017	44
Tabulka 5: Přehled dokumentů potřebných k žádosti o úvěr.....	45
Tabulka 6: Přehled nákladů pro trasu A a trasu B	57
Tabulka 7: Přehled sazeb skladového financování firmy s Autoleasing a. s.	
Tabulka 8: Přehled zprostředkovaných úvěrů u s Autoleasing a. s. v roce 2016	
Tabulka 9: Přehled provizí v rámci ročního plnění pro rok 2016	
Tabulka 10: Návrh optimální cesty	

Schémata

Schéma 1: Organizační struktura.....	36
Schéma 2: Proces prodeje vozidla	40
Schéma 3: Podproces schválení úvěru.....	46

Schéma 4: Proces komisní prodej/výkup vozidla	50
Schéma 5: Proces nákup vozidla	54
Schéma 6: Přijetí vozidla z ČR	59
Schéma 7: Přijetí vozidla ze SRN	59