

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Řízení podnikových procesů se zaměřením na sledování
nákladů firmy**

**Business process management with the intention of company
costs monitoring**

Bc. Klára Boková

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení podnikových procesů se zaměřením na sledování nákladů firmy“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....
podpis autora

Poděkování

V první řadě patří mé poděkování vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Martinu Januškovi, Ph.D., za jeho čas a ochotu při odborných konzultacích a za poskytnutí cenných rad a připomínek při zpracování práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Janu Vaňkovi, vedoucímu ICT oddělení ve společnosti K&V ELEKTRO a.s., za poskytnutí informací, potřebných pro zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 představení společnosti k&V ELEKTRO a.s.	8
1.1 Historie společnosti.....	8
1.2 Základní údaje z obchodního rejstříku.....	9
1.3 Charakteristika společnosti	9
1.4 Organizační struktura	11
2 Analýza prostředí.....	12
2.1 Analýza makroprostředí.....	12
2.1.1 Legislativa.....	12
2.1.2 Demografie	13
2.1.3 Ekonomika.....	13
2.1.4 Sociologie a kultura	14
2.1.5 Technologie	14
2.1.6 Ekologie.....	14
2.2 Analýza mezoprostředí.....	15
2.2.1 Konkurence v odvětví.....	16
2.2.2 Potenciální noví konkurenti.....	16
2.2.3 Substituty	16
2.2.4 Odběratelé.....	17
2.2.5 Dodavatelé	17
2.3 Analýza mikroprostředí.....	18
2.3.1 Management.....	18
2.3.2 Marketing.....	18
2.3.3 Obchodní činnost	19
2.3.4 Výzkum a vývoj.....	19
2.3.5 Informační systémy.....	20
2.3.6 Finance a účetnictví	20
2.4 SWOT analýza	26
3 Analýza procesů.....	27
3.1 Podnikový proces	27
3.1.1 Typy procesů.....	28
3.1.2 Základní atributy procesu	29
3.2 Mapování procesů	30
3.2.1 Hlavní procesy společnosti K&V ELEKTRO	31
3.2.2 Řídicí procesy společnosti K&V ELEKTRO	32

3.2.3	Podpůrné procesy společnosti K&V ELEKTRO.....	33
3.3	Modelování procesů	34
3.3.1	Notace BPMN.....	35
3.3.2	Základní elementy.....	37
3.3.3	Procesní modely společnosti K&V ELEKTRO.....	38
4	Rozbor reklamací a přiřazení nákladů	44
4.1	Reklamace	44
4.1.1	Právní úprava	44
4.2	Rozbor reklamací společnosti K&V ELEKTRO za rok 2013	47
4.3	Náklady	49
4.3.1	Klasifikace nákladů.....	50
4.3.2	Snižování nákladů.....	51
4.4	Náklady na reklamace	52
5	návrhy pro dílčí zlepšení výkonnosti procesů.....	54
5.1	Návrh zlepšení výkonnosti procesu reklamace č. 1	55
5.2	Návrh zlepšení výkonnosti procesu reklama č. 2.....	58
	Závěr.....	60
	Seznam tabulek.....	61
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam použité literatury.....	63
	Seznam příloh.....	66

ÚVOD

V současném konkurenčním prostředí je pro každý podnik těžké udržet si konkurenceschopnost. Nároky zákazníků se neustále zvyšují, a proto není jednoduché je získat a především udržet. Neustálé změny v podnikatelském prostředí se odrážejí v požadavcích na zvyšování kvality, efektivity a snižování nákladů podnikových procesů. K tomuto účelu slouží tzv. procesní řízení, jehož nedílnou součástí je kvalitní informační systém.

Cílem této diplomové práce bude získat potřebné teoretické znalosti pro analýzu podnikových procesů a prokázání schopnosti aplikovat tyto poznatky do praxe. Tato schopnost bude prokázána vytvořením procesní mapy společnosti K&V ELEKTRO a vytvoření procesního modelu vybraného procesu.

Dalším cílem pak bude navrhnout možná dílčí zlepšení procesu reklamace ve společnosti K&V ELEKTRO se zaměřením na snížení jejích nákladů.

Práce bude rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole bude představena společnost K&V ELEKTRO včetně její historie a nejdůležitějších charakteristik. Druhá kapitola pak bude věnována analýze podnikatelského prostředí a finanční analýze, jejímž cílem bude posoudit finanční situaci společnosti.

V rámci třetí kapitoly budou zpracována teoretická východiska důležitá k mapování a modelování podnikových procesů. Bude zde uvedena mapa procesů společnosti K&V ELEKTRO v členění na hlavní, řídicí a podpůrné procesy. Stěžejní částí této kapitoly i celé práce bude vytvoření modelu procesu reklamace s pomocí softwarového nástroje ARIS Express.

Čtvrtá kapitola se bude věnovat problematice reklamací a nákladů. Součástí kapitoly bude rozbor jednotlivých reklamací společnosti K&V ELEKTRO za rok 2013 a stanovení nákladů na tyto reklamace.

V závěrečné kapitole diplomové práce budou uvedeny teoretické podklady potřebné k pochopení problematiky zlepšování podnikových procesů. Nakonec budou vytvořeny dva konkrétní návrhy na dílčí zlepšení procesu reklamace ve společnosti K&V ELEKTRO a posouzeny jejich přínosy.

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI K&V ELEKTRO A.S.

V této kapitole bude popsána historie společnosti K&V ELEKTRO, dále budou uvedeny základní údaje, stručná charakteristika společnosti a popis její organizační struktury.

1.1 Historie společnosti

Svoji obchodní aktivitu začala společnost K&V ELEKTRO v roce 1993 ještě pod názvem K&V a.s. Jako historicky první byla otevřena prodejna v pražském Karlíně, která se kromě prodeje elektroinstalačního materiálu specializuje především na prodej vypínačů. Jako druhá pak byla otevřena smíchovská velkoprodejna, která roku 1997 prošla rozsáhlou rekonstrukcí. Zákazníci si na této prodejně mohou prohlédnout i vyzkoušet kompletní sortiment elektroinstalačního materiálu. V současné době zde sídlí rovněž management společnosti. [34]

Vzhledem ke zvyšujícímu se obratu společnosti docházelo v průběhu let k rozšiřování počtu prodejen. V roce 2000 byla otevřena prodejna v pražských Holešovicích, v roce 2003 prodejna v Dejvicích a v roce 2008 prodejna ve Vršovicích. Tyto tři provozovny slouží především menším a středně velkým zákazníkům. [34]

Na základě dalších úspěchů a zvyšujícího se počtu zákazníků se společnost rozhodla zakoupit pozemek v pražských Štěrboholích, kde vybudovala v roce 2006 moderní centrální velkosklad. V areálu velkoskladu se nacházejí skladové prostory, prodejna a sídlí zde také logistické centrum starající se o rozvoz zboží zákazníkům. [34]

Ve snaze přiblížit se zákazníkům z jiných krajů byla v roce 2006 otevřena první mimopražská pobočka v Karlových Varech, což byl další významný krok v historii společnosti. O rok později byla otevřena pobočka v Teplicích a od roku 2009 nabízí společnost K&V ELEKTRO své služby zákazníkům ve východních Čechách prostřednictvím pobočky v Náchodě. Provoz nejnovější prodejny byl zahájen v roce 2012 v západních Čechách, v Plzni. [34]

1.2 Základní údaje z obchodního rejstříku

Obchodní firma:	K&V ELEKTRO a.s.
Datum zápisu:	22. září 2008
Sídlo:	Praha 1, Týnská 1053/21, PSČ 110 00
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	93 000 000 Kč
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona [34]

1.3 Charakteristika společnosti

Společnost K&V ELEKTRO a.s. vznikla 22. září 2008 odštěpením od společnosti K&V a.s. založené v roce 1991. V současné době patří mezi pět předních velkoobchodních firem zabývajících se prodejem elektroinstalačního materiálu českých i světových výrobců. Její podíl na trhu činí přibližně 10%. V roce 2013 společnost dosáhla obratu 1,5 miliardy Kč. Ve společnosti K&V ELEKTRO je zaměstnáváno 230 zaměstnanců na deseti pobočkách. Jedná se o dva velkoobchody a čtyři maloprodejny v Praze a dále o čtyři velkoobchody v Plzni, Karlových Varech, Teplicích a Náchodě. [34]

V roce 2009 společnost získala prestižní ocenění Podnikatel Prahy 5, kdy zvítězila mezi silnou konkurencí firem podnikajících v této lokalitě. [34]

Snahou společnosti K&V ELEKTRO je udržovat vysoký standard v nabízeném sortimentu i ve způsobu obsluhy. Z tohoto důvodu jsou pravidelně připravovány prezentace dodavatelů, zajišťována školení personálu a poskytováno poradenství. [34]

Sortiment

Společnost denně disponuje více než 50 000 skladovými položkami. Díky rozsáhlé síti zákazníků z řad velkoobchodů, maloobchodů i montážních firem je zboží rozváženo po celé ČR. [34]

Sortiment společnosti K&V ELEKTRO tvoří veškerý elektroinstalační materiál, a to zejména:

- baterie, akumulátory a nabíječky,
- domovní elektroinstalace,
- elektrické spotřebiče a ventilátory,
- hromosvody a příslušenství,
- kabely, vodiče a šňůry,
- modulové a výkonové přístroje,
- nářadí a žebříky,
- průmyslové spínače a zásuvky,
- podlahové topení a vytápění,
- průmyslová regulace a měření,
- rozvaděče a skříně,
- svítidla a zdroje světla,
- svorkovnice,
- úložný materiál,
- zakončování, spojování a popisování vodičů,
- zvonky a komunikace,
- elektrické topné rohože, elektrické konvektory a přímotopy, topné kabely,
- vypínače. [34]

Vývoj tržeb

V níže uvedené tabulce jsou vyjádřeny celkové tržby v letech 2010 – 2013. Jedná se o tržby realizované v tuzemsku, jelikož společnost nemá žádné zákazníky ze zahraničí. V jednotlivých letech byly tržby vytvořeny z 85% velkoobchodní činností a z 15% maloobchodní činností. Cílem společnosti pro rok 2014 je udržet tržby na podobné úrovni jako v minulých letech.

Tab. č. 1: Vývoj tržeb 2010 - 2013

Rok	Tržby (v tis. Kč)
2010	1 499 000
2011	1 455 000
2012	1 478 000
2013	1 500 000

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých společností

1.4 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti K&V ELEKTRO a.s. je valná hromada akcionářů. Představenstvo je statutárním orgánem, který řídí společnost a jedná jejím jménem. Na činnost představenstva dohlíží dozorčí rada jakožto kontrolní orgán.

Vedením společnosti je pověřen ředitel společnosti, který zároveň vykonává funkci předsedy představenstva. Řediteli společnosti jsou podřízeni vedoucí pracovníci servisních útvarů, tedy personálního oddělení, technicko-provozního útvaru, ekonomického oddělení, obchodního útvaru, oddělení správy budov, dále vedoucí pracovníci jednotlivých provozních středisek.

Z hlediska hierarchického uspořádání vztahů nadřízenosti a podřízenosti v organizaci se jedná o divizionální organizační strukturu. Společnost K&V ELEKTRO tvoří několik středisek (divizí), která jsou zodpovědná za prodej zboží na určitém území. Provozní střediska se nejprve dělí dle činnosti na maloobchod a velkoobchodní střediska. Tyto střediska jsou pak dále členěna dle oblasti působnosti. Středisko maloobchod je nadřizeno středisku Karlín, Holešovice, Vršovice a Dejvice. Velkoobchodní střediska jsou střediska Štěrboholy, Smíchov, Karlovy Vary, Teplice, Náchod a Plzeň. Každé z velkoobchodních středisek má pod sebou útvar fakturace, realizace a prodej. Servisní činnosti jsou realizovány pro všechna střediska společně.

Organizační strukturu společnosti K&V ELEKTRO lze najít v příloze A.

2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

V druhé kapitole bude provedena analýza makroprostředí, analýza mezoprostředí dle Porterova modelu pěti sil a analýza mikroprostředí společnosti K&V ELEKTRO a.s. V rámci analýzy mikroprostředí bude posouzena finanční situace společnosti pomocí finanční analýzy. Na základě provedené analýzy prostředí bude vytvořena matice SWOT shrnující silné a slabé stránky společnosti a hlavní vlivy z okolí podniku, kterými jsou příležitosti a hrozby.

Analýza podnikatelského prostředí umožňuje firmě poznat její postavení v prostředí, ve kterém působí, reagovat na změny tohoto prostředí a zhodnotit potenciál pro další rozvoj. Analýza prostředí rovněž pomáhá předvídat chování zákazníků i konkurentů a identifikovat rizikové faktory plynoucí z podnikatelského prostředí. [8]

Podnikatelské prostředí se skládá z externího a interního prostředí. Externí prostředí zahrnuje makroprostředí, které podnik nemůže ovlivnit, a mezoprostředí, které může ovlivnit z části marketingovými nástroji. Interní prostředí, nazývané mikroprostředí, může podnik ovlivňovat přímo svými činnostmi. [8]

Analýzu prostředí lze provádět pomocí SWOT analýzy. Hlavním cílem analýzy externího prostředí je identifikovat příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) plynoucí organizaci z prostředí, ve kterém působí. Analýza interního prostředí je zaměřena na posouzení zdrojů, způsobilostí a kompetencí s cílem identifikovat silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) společnosti. [11]

2.1 Analýza makroprostředí

V rámci analýzy makroprostředí je zkoumána legislativa, demografie, ekonomika, sociologie a kultura, technologie a ekologie. [8]

2.1.1 Legislativa

Společnost K&V ELEKTRO se při své činnosti musí řídit platnou legislativou ČR. Od roku 2014 vešla v platnost celá řada legislativních změn dotýkající se všech podnikatelských subjektů. Jde o změny týkající se daně z příjmů fyzických osob, sociálního a zdravotního pojištění, oblasti pracovně-právních vztahů, povinné elektronické komunikace s ČSSZ a další. [31]

V oblasti daně z příjmů fyzických osob se jedná např. o změny ve zdanění příjmů praktikantů či změny v oblasti srážkové daně. Od počátku roku 2014 dále platí, že zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci náhradu mzdy po dobu prvních dvou týdnů dočasné pracovní neschopnosti, od 15. kalendářního dne náleží zaměstnanci nemocenské. [36]

Zákon ukládá zaměstnavatelům rovněž povinnost komunikovat ve stanovených případech s ČSSZ výhradně elektronicky. Zaměstnavatelům, kteří se nestihli připravit na elektronické podávání tiskopisů od roku 2014, byla udělena roční výjimka. [36] [31]

2.1.2 Demografie

Demografické údaje, jako složení obyvatel, věk či regionální údaje, mohou být užitečné pro firmy, jejichž zákazníci jsou koneční spotřebitelé. [22] Společnost K&V ELEKTRO má své zákazníky převážně z řad jiných velkoobchodních, maloobchodních či montážních firem, a proto pro ni jsou tyto údaje významné pouze v omezené míře.

Vzhledem k tomu, že zákazníci společnosti jsou v menší míře i koneční spotřebitelé (tvoří přibližně 15% tržeb), je zde posouzen demografický vývoj na základě údajů Českého statistického úřadu ke konci roku 2012. Společnost K&V ELEKTRO má své pobočky v Praze, Karlových Varech, Plzni, Teplicích a Náchodě. Koneční spotřebitelé odebírající zboží od firmy K&V ELEKTRO jsou tak převážně z Prahy, Středočeského, Karlovarského, Plzeňského, Ústeckého či Královéhradeckého kraje.

Ve všech těchto krajích, stejně tak jako v celé ČR, dochází od roku 2010 k poklesu počtu obyvatel v produktivním věku, čímž klesá počet potenciálních zákazníků společnosti. Na druhou stranu však dochází k růstu počtu obyvatel v důchodovém věku a k růstu střední délky života, čímž se počet potenciálních zákazníků zvyšuje. Dá se předpokládat, že by nemělo docházet k výrazným změnám v odběru zboží společnosti K&V ELEKTRO konečnými spotřebiteli. [25]

2.1.3 Ekonomika

Všechny podniky jsou ovlivňovány národními i světovými makroekonomickými veličinami a jejich vývojem. Jedná se např. o HDP, inflaci, měnové kurzy, průměrné mzdy atd. [22]

V roce 2013 došlo k poklesu reálného HDP o 0,9%, průměrná míra inflace byla ve výši 1,4% a nárůst zaměstnanosti činil 1%. V následujících letech by mělo docházet k pozvolnému ožívání ekonomické aktivity za kladného přispění všech výdajových složek. V roce 2014 je předpokládán nárůst HDP o 1,7% . [28]

Přestože došlo k oslabení koruny vlivem devizových intervencí ČNB, očekává se v roce 2014 nízká míra inflace ve výši 1%. Vzhledem ke snaze zaměstnavatelů o zvyšování produktivity práce se dále předpokládá minimální nárůst zaměstnanosti v roce 2014, který by měl činit 0,2%. [28]

Společnost K&V ELEKTRO působí pouze na českém trhu, a proto pro ni není vývoj měnového kurzu podstatný.

2.1.4 Sociologie a kultura

Společenské hodnoty, normy chování a životní styl obyvatelstva nemají přímý vliv na činnost společnosti K&V ELEKTRO. Tyto informace tedy nemají pro společnost příliš velký význam.

2.1.5 Technologie

V současné době se již velké obchodní společnosti neobejdou bez pomoci informačních systémů ERP, které jim umožňují rychlejší vykonávání podnikových procesů a eliminování vzniku chyb. ERP systémy poskytují nástroje pro vyšší efektivitu při rozhodování, plánování, analýze i denních rutinních činnostech, a zajišťují tak kvalitnější fungování společnosti. Jednu z nejdůležitějších oblastí, kterou chtějí obchodní společnosti pomocí ERP řešit a kde nejvíce investují do nových technologií, představuje skladová evidence. [26]

2.1.6 Ekologie

Pro účely ochrany životního prostředí byl vytvořen zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí. V tomto zákoně jsou vymezeny základní zásady ochrany životního prostředí a povinnosti právnických i fyzických osob při ochraně a zlepšování stavu ŽP a při využívání přírodních zdrojů. [34]

Vzhledem k neustále se zvyšujícím nárokům na systém ochrany životního prostředí a efektivní realizaci v organizacích stále více firem usiluje o získání certifikovaného systému environmentálního managementu na základě ČSN EN ISO 14001:2005.

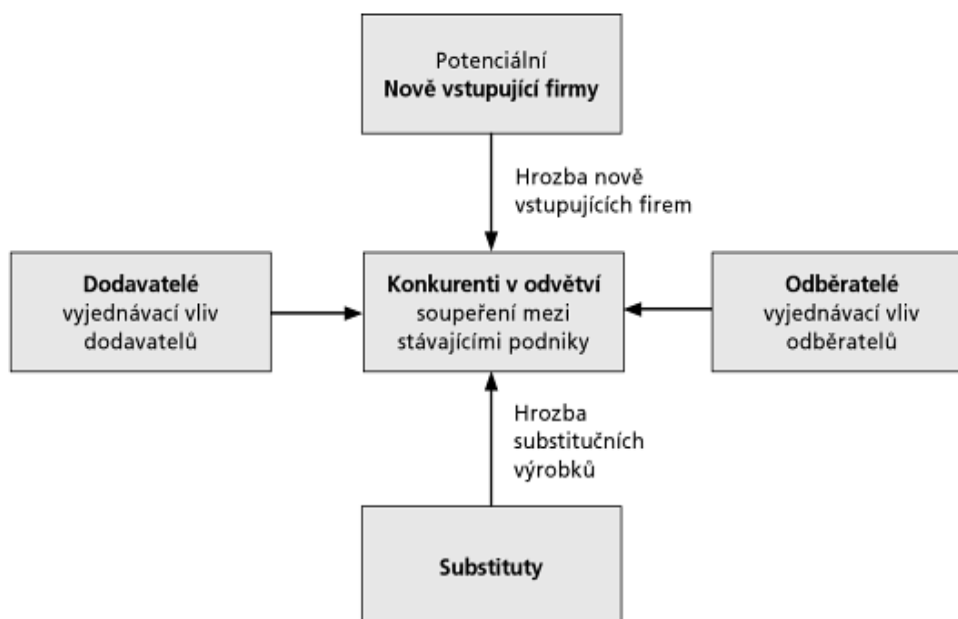
System environmentálního managementu umožňuje sledovat a neustále zlepšovat veškeré podnikové činnosti, které mají vliv na kvalitu životního prostředí, zdraví lidí či bezpečnost zaměstnanců. Jeho zavedením dává podnik najevo, že ochranu životního prostředí bere vážně a snaží se zmírnit negativní důsledky svých činností. [32]

Zavedení certifikovaného systému environmentálního managementu je dobrovolné a společnost K&V ELEKTRO ho prozatím zavedený nemá.

2.2 Analýza mezoprostředí

Postup analýzy mezoprostředí je prováděn podle Porterova modelu pěti sil. Jedná se o síly, které jsou spojeny s oborem, v němž podnik působí nebo kam chce rozšířit svoji činnost. [22] Souhrnné působení těchto sil vyjadřuje intenzitu konkurence v odvětví i potenciál tvorby hodnoty. [15]

Obr. č. 1: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: [15]

2.2.1 Konkurence v odvětví

Mezi tuzemskými podniky panuje v oblasti prodeje elektroinstalačního materiálu silná konkurence. V případě prodeje elektroinstalačního materiálu je velice obtížné zajistit diferenciaci produktů a dosáhnout konkurenční výhody. Společnost K&V ELEKTRO se proto snaží poskytovat svým zákazníkům komplexní řešení tím, že nabízí veškerý sortiment elektroinstalačního materiálu, jeho rozvoz po celé ČR, prodejní i poprodejní servis, technickou podporu realizace prodeje, pomoc při řešení projektů, poradenství a především individuální přístup k potřebám každého zákazníka.

K&V ELEKTRO patří mezi pět předních firem zabývajících se prodejem elektroinstalačního materiálu. Mezi největší konkurenty společnosti můžeme zařadit např. společnosti:

- ELFETEX spol. s r.o.
- GM electronic spol. s r.o.
- Sonepar Česká republika spol. s r.o.

2.2.2 Potenciální noví konkurenti

Vstup do odvětví je umožněn především díky nízké diferenciaci produktů a nižší kapitálové náročnosti, než je tomu v případě jiných odvětví. Velká konkurence má však za následek nižší ziskovost menších podniků, čímž se atraktivita tohoto odvětví snižuje.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost K&V ELEKTRO patří mezi největší firmy s nejstabilnější pozicí, neměl by ji vstup dalších potenciálních konkurentů do odvětví příliš ohrozit.

2.2.3 Substituty

Společnost K&V ELEKTRO se zabývá prodejem veškerého elektroinstalačního materiálu. Elektroinstalační materiál nelze snadno nahradit jiným materiálem se stejným využitím, a proto je zde velmi nízká hrozba jeho substituce.

2.2.4 Odběratelé

Zákazníky společnosti jsou převážně velkoobchodní, maloobchodní či montážní firmy z celé ČR. Z malé části jsou zákazníci tvořeni konečnými spotřebiteli. Společnost K&V ELEKTRO se orientuje pouze na český trh, nemá tedy žádné zahraniční odběratele.

Významnými zákazníky jsou např. firmy:

- Elektrik Partner s.r.o.
- Nesscom s.r.o.
- G. A. S. a.s.
- ELLASO spol. s r.o.
- Elektro – viola s.r.o.
- Elektro Euron spol. s r.o.

S nejdůležitějšími odběrateli společnost K&V ELEKTRO uzavírá rámcové obchodní smlouvy. Ztráta některého z významných odběratelů by mohla ovlivnit vývoj poptávky po zboží společnosti.

2.2.5 Dodavatelé

V současné době má společnost K&V ELEKTRO více než 150 dodavatelů jak z tuzemska, tak i ze zahraničí. Vyhledávání kvalitních a spolehlivých dodavatelů a jejich hodnocení je úkolem strategického managementu.

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří tyto firmy:

- ABB s.r.o.
- PANLUX s.r.o.
- Kanlux s.r.o.
- Schneider Electric CZ s.r.o.
- Eaton Elektrotechnika s.r.o.
- ELEKTROBOCK CZ s.r.o.
- Philips ČR – Lighting s.r.o.
- URMET s.r.o.

2.3 Analýza mikroprostředí

Analýza interního prostředí se zaměřuje na funkční oblasti podniku, přičemž různé podniky mohou mít odlišné funkční oblasti. Za nejběžnější funkční oblasti lze považovat management, marketing, finance a účetnictví, výrobu, výzkum a vývoj a informační systémy. U větších podniků je nutná spolupráce všech funkčních útvarů, která je dána fungující organizační kulturou. [22]

2.3.1 Management

Strategické plánování je ve společnosti K&V ELEKTRO využíváno pouze okrajově. Společnost nevytváří vizi, podrobné dlouhodobé cíle a strategie. Pozornost je zde daleko více zaměřena na krátkodobé plánování na jeden rok dopředu, kdy se plánují zejména předpokládané obraty a marže společnosti.

Z hlediska způsobu vedení lidí se jedná o divizionální organizační strukturu, přičemž jednotlivé divize jsou rozděleny dle geografického umístění. Výhodou této organizační struktury je především vyšší autonomie každé divize a snazší přizpůsobení se měnícím se podmínkám okolí a požadavkům zákazníků.

Společnost v současné době zaměstnává 230 zaměstnanců, což vyžaduje odpovědný přístup k personální činnosti. V oblasti personálního řízení si management společnosti uvědomuje nutnost neustálého doškolování a vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání probíhá formou školení od dodavatelů či formou individuálního školení pracovníků. Rozšiřování a prohlubování znalostí pracovníků vede rovněž k jejich motivaci. K motivaci dále přispívá systém zaměstnaneckých výhod (např. příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, využívání služebních automobilů k soukromým účelům a další).

2.3.2 Marketing

Propagace společnosti je úkolem marketingového oddělení. K&V ELEKTRO se prezentuje prostřednictvím svých webových stránek, kde je uvedena nabídka produktů a ostatní důležité informace. Další způsob propagace pak představuje tvorba propagačního materiálu (katalogy, letáky), reklama, billboardy, pořádání akcí pro zákazníky či účast na veletrzích. Oddělení marketingu také pravidelně provádí měření spokojenosti zákazníků a marketingový průzkum.

Prioritou společnosti je individuální přístup k potřebám zákazníků, kterým je poskytováno komplexní řešení v podobě nabídky veškerého sortimentu elektroinstalačního materiálu za přijatelné ceny, dopravy po ČR, servisu a poradenství.

Společnost K&V ELEKTRO patří mezi přední prodejce elektroinstalačního materiálu a díky své stabilní pozici na trhu si již vytvořila základnu stálých zákazníků, kterým jsou poskytovány množstevní či věrnostní slevy.

2.3.3 Obchodní činnost

Společnost K&V ELEKTRO se zabývá nákupem elektroinstalačního materiálu od českých i světových výrobců a jeho následným prodejem zákazníkům na českém trhu. Zde se projevuje rozdílnost funkčních oblastí, kdy je třeba nahradit výrobu obchodní činností.

Kromě nákupu a prodeje společnost zajišťuje další činnosti, jako např. skladování, dopravu, prodejní i poprodejní servis, technickou podporu realizace prodeje a poradenství, aby mohla plnit potřeby svých zákazníků v celé šíři. Důležitý je také výběr spolehlivých dodavatelů, kteří vyrábějí kvalitní výrobky za přijatelné ceny.

V současnosti je činnost společnosti vykonávána na 10 pobočkách, přičemž se jedná o čtyři maloobchody a šest velkoobchodů, které jsou umístěny v Praze, Plzni, Karlových Varech, Teplicích a Náchodě.

Cílem společnosti K&V ELEKTRO pro rok 2014 je navázat na obchodní úspěchy v předchozím roce, udržet tržby alespoň na stejné úrovni a zůstat tak i nadále jedním z nejvýznamnějších prodejců elektroinstalačního materiálu v ČR. K naplnění tohoto cíle by mělo přispět uzavírání rámcových obchodních smluv s odběrateli a důsledná minimalizace nákladů.

2.3.4 Výzkum a vývoj

K&V ELEKTRO je obchodní společností, a proto neprovádí výzkum ani vývoj. Konkurenční výhody se snaží dosahovat prostřednictvím poskytování komplexního řešení zákaznických požadavků.

2.3.5 Informační systémy

Společnost využívá informační systém myWAC, který v sobě zahrnuje systémy ERP, CRM i HRM a navíc obsahuje další aplikace šité přímo na míru společnosti. Tento informační systém poskytuje řešení obchodní, ekonomické, účetní a skladové agendy, dále poskytuje informace o marketingu, zákaznících či dodavatelích firmy a další.

Sjednocení těchto dat a jejich optimální provázanost umožňuje managementu společnosti získat přehled o všech procesech v rámci firmy a poskytuje potřebné podklady pro rozhodování. Díky mobilitě systému je možné získat přístup k datům kdykoliv a na jakémkoli zařízení.

2.3.6 Finance a účetnictví

Posouzení finanční situace je jedna z nejpodstatnějších částí analýzy interního prostředí, informující o silných a slabých stránkách podniku. Jedná se o významné měřítko konkurenční pozice. [22]

Posouzení finanční situace společnosti K&V ELEKTRO bude provedeno pomocí ukazatelů finanční analýzy.

1) Ukazatele rentability [22]

- $ROE = \text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$
- $ROA = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$
- $ROS = \text{EBIT} / \text{tržby}$

Tab. č. 2: Ukazatele rentability

	2011	2012	2013
EBIT	49 112	41 381	45 427
zisk po zdanění	32 600	26 987	30 563
vlastní kapitál	165 218	190 494	248 764
celková aktiva	704 343	766 461	816 847
tržby	1 455 000	1 478 000	1 500 000
ROE [%]	19,73	14,17	12,29
ROA[%]	6,97	5,40	5,56
ROS [%]	3,38	2,80	3,03

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

K posouzení výsledných hodnot ukazatelů rentability bude použito metody porovnání s průměrnými hodnotami v odvětví. Společnost K&V ELEKTRO spadá do odvětví velkoobchod a maloobchod.

V roce 2012 byly v odvětví dosahovány tyto průměrné hodnoty ukazatelů rentability:

- ROE = 8,85%
- ROA = 3,17%
- ROS = 1,44% [27]

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE), vyjadřující výnosnost vlastního kapitálu, od roku 2011 postupně klesá, což poukazuje na negativní vývoj. Rentabilita vlastního kapitálu společnosti je však i nadále vyšší než průměrné hodnoty dosahované v odvětví.

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje produkční sílu podniku. Také v případě tohoto ukazatele došlo od roku 2011 k poklesu. Pozitivní skutečností je, že v roce 2013 začala rentabilita aktiv opět mírně růst a že její hodnota je vyšší než průměrná oborová hodnota.

Rentabilita tržeb (ROS) udává velikost hrubé ziskové marže. Hodnota ziskové marže byla v letech 2011 – 2013 přibližně stejná, pouze v roce 2012 došlo k mírnému poklesu. Společnost K&V ELEKTRO dosahuje vyšší hodnoty hrubé ziskové marže, než je tomu u podobných podniků v odvětví.

2) Ukazatele likvidity [22]

- běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
- pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky
- okamžitá likvidita = pohotové platební prostředky / krátkodobé závazky

Tab. č. 3: Ukazatele likvidity

	2011	2012	2013
oběžná aktiva	553 152	609 959	636 189
zásoby	293 399	357 309	369 967
krátkodobé závazky	370 188	397 155	420 265
pohotové platební prostředky	6 203	6 829	7 224
běžná likvidita	1,49	1,54	1,51
pohotová likvidita	0,70	0,64	0,63
okamžitá likvidita	0,02	0,02	0,02

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Dosažené hodnoty ukazatelů likvidity budou rovněž porovnány s průměrnými hodnotami v odvětví, které byly v roce 2012 ve výši:

- běžná likvidita = 1,32
- pohotová likvidita = 0,88
- okamžitá likvidita = 0,17 [27]

Pomocí ukazatelů likvidity je měřena schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Hodnoty všech ukazatelů likvidity jsou v jednotlivých letech přibližně na stejné úrovni. Pouze ukazatel běžné likvidity je v případě společnosti K&V ELEKTRO vyšší než jeho průměrná hodnota v rámci odvětví. Pohotová i okamžitá likvidita jsou pod úrovní průměrně dosahovaných hodnot v odvětví. To je způsobeno tím, že společnost má větší množství prostředků vázáno v zásobách a již menší množství v nejlikvidnějších složkách oběžných aktiv.

Společnost by tedy neměla mít problém s krátkodobou platební schopností, avšak schopnost hradit právě splatné závazky by mohla být ohrožena.

3) Čistý pracovní kapitál [22]

- ČPK = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

Tab. č. 4: Čistý pracovní kapitál

	2011	2012	2013
oběžná aktiva	553 152	609 959	636 189
krátkodobé závazky	370 188	397 155	420 265
čistý pracovní kapitál [v tis. Kč]	182 964	212 804	215 924

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Čistý pracovní kapitál vyjadřuje část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými cizími zdroji či vlastním kapitálem. Jeho hodnota udává, jaká částka volných peněžních prostředků by společnosti zůstala k zajištění hospodářské činnosti po úhradě všech jejích krátkodobých závazků. V letech 2011 – 2013 byla hodnota čistého pracovního kapitálu kladná, což znamená, že společnost má dostatek oběžných aktiv ke krytí svých krátkodobých závazků. Problémem by však mohla být jeho vysoká hodnota, která snižuje rentabilitu společnosti.

4) Ukazatele aktivity [22]

- obrat aktiv = tržby / celková aktiva
- obrat zásob = tržby / zásoby
- doba obratu zásob = zásoby / (tržby / 365)
- doba obratu pohledávek = pohledávky z obchodních vztahů / (tržby / 365)
- doba obratu závazků = závazky z obchodních vztahů / (tržby / 365)

Tab. č. 5: Ukazatele aktivity

	2011	2012	2013
tržby	1 455 000	1 478 000	1 500 000
celková aktiva	704 343	766 461	816 847
zásoby	293 399	357 309	369 967
pohledávky z obchodních vztahů	191 839	176 111	185 327
závazky z obchodních vztahů	356 724	382 911	402 767
obrat aktiv	2,07	1,93	1,84
obrat zásob	4,96	4,14	4,05
doba obratu zásob [dny]	73,60	88,24	90,03
doba obratu pohledávek [dny]	48,12	43,49	45,10
doba obratu závazků [dny]	89,49	94,56	98,01

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Ukazatele aktivity měří efektivnost činnosti podniku a využijí jeho zdrojů. Celkové využití majetku měří ukazatel obratu aktiv. Tento ukazatel v případě společnosti K&V ELEKTRO vykazuje negativní vývoj, jelikož od roku 2011 stále klesá. Tržby sice neustále rostou, ale dochází rovněž k růstu celkového majetku. Společnost nedosahuje průměrné hodnoty ukazatele dosahované v odvětví, která činí 2,2. [27]

Obrat zásob udává kolikrát za rok je podnik schopen přeměnit zásoby na tržby. Ukazatel obratu zásob od roku 2011 mírně klesá, čím dochází k růstu doby obratu zásob. Ta vyjadřuje, jak dlouho jsou peněžní prostředky vázány v zásobách. Čím je tato doba kratší, tím méně zdrojů firma potřebuje k financování zásob, a je tedy žádoucí, aby ukazatel v čase klesal. V případě společnosti K&V ELEKTRO však doba obratu zásob roste, což představuje negativní jev. Společnost by se proto měla zaměřit na její snižování.

Doba obratu pohledávek určuje průměrnou dobu, která uběhne mezi prodejem na obchodní úvěr a inkasem peněz. Hodnoty tohoto ukazatele v letech 2011 – 2013 kolísaly, v roce 2013 činila průměrná splatnost pohledávek 45 dní. Také u tohoto ukazatele je žádoucí jeho pokles, proto by bylo do budoucna vhodné jeho hodnotu snižovat, aby nebyla ohrožena likvidita podniku.

Ukazatel doby obratu závazků vyjadřuje dobu, po kterou mohou být závazky společnosti využity k financování majetku. Doba obratu závazků společnosti K&V ELEKTRO od roku 2011 roste, což je pozitivní trend. Pozitivní je rovněž skutečnost, že průměrná doba splatnosti pohledávek je nižší než průměrná doba splatnosti závazků.

5) Ukazatele zadluženosti [22]

- celková zadluženost = cizí kapitál / celkový kapitál
- míra zadluženosti = cizí kapitál / vlastní kapitál
- ukazatel úrokového krytí = EBIT / nákladové úroky

Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti

	2011	2012	2013
EBIT	49 112	41 381	45 427
nákladové úroky	8 865	8 064	7 695
cizí kapitál	539 125	575 935	568 083
vlastní kapitál	165 218	190 494	248 764
celkový kapitál	704 343	766 461	816 847
celková zadluženost [%]	76,54	75,14	69,55
míra zadluženosti [%]	326,31	302,34	228,36
ukazatel úrokového krytí	5,54	5,13	5,90

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska a rizika plynoucí z dané struktury vlastních a cizích zdrojů. Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje míru krytí majetku podniku cizími zdroji. Průměrná hodnota tohoto ukazatele dosahovaná v odvětví činí 60%. [27] Celková zadluženost společnosti K&V ELEKTRO od roku 2011 neustále klesá, její hodnota je přesto stále daleko vyšší než průměrná oborová hodnota. Vysoká hodnota ukazatele představuje vysoké věřitelské riziko pro současné i budoucí věřitele.

Důvodem vysoké hodnoty celkové zadluženosti je především velký podíl krátkodobých závazků na cizím kapitálu. Pokud bychom ukazatel vypočítali podle vzorce:

$$\text{celková zadluženost} = \text{úplatné zdroje} / \text{celkový kapitál},$$

pak by jeho hodnota byla o poznání nižší.

Tab. č. 7: Ukazatel celkové zadluženosti

	2011	2012	2013
úplatné zdroje	168 937	178 780	147 818
celkový kapitál	704 343	766 461	816 847
celková zadluženost [%]	23,99	23,33	18,10

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Průměrná oborová hodnota celkové zadluženosti, počítané podle výše uvedeného vzorce, činí 54,07%. [27] Pokud bychom tedy brali v úvahu pouze úplatné zdroje, byla by celková zadluženost společnosti K&V ELEKTRO velmi nízká oproti průměrné hodnotě dosahované v odvětví.

Míra zadluženosti představuje důležitý ukazatel pro banku z hlediska poskytnutí či neposkytnutí úvěru. Jeho hodnota by neměla být vyšší než 150%, jelikož při vyšší hodnotě by mohl nastat problém se získáním úvěru. Hodnota ukazatele míry zadluženosti se v roce 2013 oproti roku 2011 snížila, zůstala však nadále vyšší než 150%. Důvodem je fakt, že společnost využívá ke svému financování ve velké míře cizí kapitál, který je z velké části tvořen krátkodobými závazky. Společnost by měla zvážit, zda by nebylo vhodné optimalizovat kapitálovou strukturu snížením podílu cizího kapitálu na celkovém kapitálu.

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát provozní zisk (EBIT) převyšuje úrokové platby. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 3 – 4. V roce 2013 byla hodnota úrokového krytí ve výši 5,9. Společnost K&V ELEKTRO tedy nemá problém s hrazením nákladových úroků z provozního zisku.

Stručné shrnutí finanční analýzy

Hodnoty ukazatelů rentability jsou nad úrovní průměrných oborových hodnot. Společnost tedy vykazuje vyšší výnosnost vložených prostředků, než je tomu u podobných podniků v rámci odvětví. Společnost dále nemá problém s krátkodobou platební schopností měřenou ukazatelem běžné likvidity, ovšem okamžitá likvidita je velmi nízká, což může ohrozit schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Další nedostatek představuje vysoká zadluženost, přičemž problémem není velké množství úplatného cizího kapitálu, ale velké množství krátkodobých závazků. Pozitivní je alespoň skutečnost, že se zadluženost od roku 2011 snižuje.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza využívá závěrů analýzy prostředí k identifikaci silných a slabých stránek podniku a hlavních vlivů z okolí podniku, tedy k identifikaci příležitostí a hrozeb. Uplatnění SWOT analýzy spočívá v nalezení možností, jak rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé stránky, využívat příležitosti a být připraven na potenciální hrozby. [19]

Tab. č. 8: Matice SWOT společnosti K&V ELEKTRO a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• významné postavení na trhu• kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci• vysoká rentabilita	<ul style="list-style-type: none">• nízká úroveň strategického plánování• vysoká zadluženost• nízká pohotová a okamžitá likvidita
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• rozšíření činnosti do další oblasti prostřednictvím otevření nové pobočky• zavedení systému environmentálního managementu	<ul style="list-style-type: none">• výrazné změny legislativy• rozšíření již tak silné konkurence• ztráta významného odběratele

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

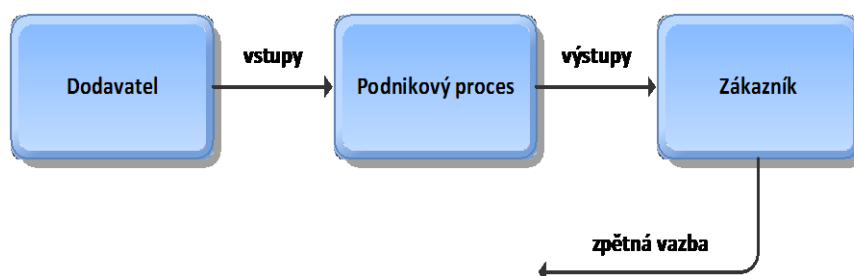
3 ANALÝZA PROCESŮ

V této kapitole bude vysvětlen pojem podnikový proces, budou zde uvedeny různé způsoby dělení podnikových procesů a jejich základní atributy. Následující podkapitola bude věnována mapování procesů. V rámci této podkapitoly budou popsány hlavní, řídicí a podpůrné procesy společnosti K&V ELEKTRO. Závěrečná podkapitola bude obsahovat teoretická východiska potřebná k vytvoření modelu procesu reklamace v softwarovém nástroji ARIS Express.

3.1 Podnikový proces

V literatuře lze nalézt velké množství definic pojmu proces. Obecně lze pojem podnikový proces definovat jako „posloupnost činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, za použití lidí a nástrojů.“ [17]

Obr. č. 2: Základní schéma podnikového procesu



Zdroj: [17]

Dle Davenporta je proces „strukturovaný a měřitelný soubor činností navržených k vytvoření specifického výstupu pro konkrétního zákazníka či trh.“ [6]

Pravděpodobně nejkompexnější definice říká, že „proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ [21]

3.1.1 Typy procesů

Také v případě členění procesů můžeme v literatuře najít mnoho hledisek, podle nichž se procesy dělí. Podle Řepy je však pouze jediná klasifikace procesů univerzální a klíčová. Jedná se o dělení procesů na procesy klíčové a podpůrné.

- **Procesy klíčové** – probíhají napříč celým podnikem, přímo naplňují jeho primární funkci a přinášejí hodnotu, jsou pro každý podnik specifické. Na začátku tohoto procesu je potřeba zákazníka a na jeho konci vzniká produkt nebo služba, která potřebu uspokojí.
- **Procesy podpůrné** – ostatní procesy, které poskytují služby klíčovým procesům (nebo i jiným podpůrným procesům), mají obecnější charakter. [18]

Fišer doporučuje rozlišovat procesy na zákaznické, řídicí, podpůrné, zdrojové procesy a projekty. Toto rozdělení postihuje procesy, které se v podnicích obvykle vyskytují, a zachycuje nejdůležitější vazby procesů na okolí podniku. Zabývá se také nejdůležitějšími zdroji, které vyžadují specifické řízení.

- **Zákaznické procesy** – uspokojují potřeby zákazníků a zabezpečují financování provozu podniku z dlouhodobého hlediska.
- **Řídicí procesy** – produkují výstupy, které určují strategické, taktické a operativní řízení podniku a controlling.
- **Podpůrné procesy** – zabezpečují obslužné funkce.
- **Projekty** – procesy, které jsou vykonávány jen jednou a vyžadují proto odlišný způsob řízení.
- **Zdrojové procesy** – zajišťují zdroje pro všechny ostatní procesy. Klíčové jsou především lidské, finanční a ICT zdroje. [7]

V praxi je nejčastěji používáno rozdělení procesů na hlavní, řídicí a podpůrné, jelikož podává důležité informace o procesech, které jsou podstatné pro jejich řízení.

- **Hlavní procesy** – přidávají hodnotu, probíhají napříč organizací, mají externí zákazníky a generují tržby. Hlavní procesy pomáhají naplnit poslání podniku, řízeny jsou výkonově.

- **Řídicí procesy** – nepřidávají hodnotu, probíhají napříč organizací, nemají externí zákazníky a negenerují tržby. Jejich úkolem je vytvořit maximálně účinný a jednotný systém řízení, řízeny jsou nákladově.
- **Podpůrné procesy** – přidávají hodnotu, neprobíhají napříč organizací, nemají externí zákazníky a negenerují tržby. Podpůrné procesy zajišťují poskytování produktů a služeb zákazníkům nebo klíčovým procesům. Jsou řízeny výkonově, je zde možnost outsourcingu. [21]

Dále je možné členit procesy na vnitropodnikové procesy a procesy jdoucí za hranici firmy, procesy zaměřené na externího zákazníka a interního zákazníka, procesy zajišťující krátkodobou prosperitu a dlouhodobou prosperitu či technologické a informační procesy. [21]

Norma ISO 9001:2000 udává existenci čtyř typů procesů, kterými jsou:

- procesy řídicí,
- procesy přípravy zdrojů,
- procesy realizace produktu,
- procesy dalšího rozvoje. [21]

3.1.2 Základní atributy procesu

Každý proces je definován pomocí těchto základních atributů:

- **hranice procesu** – začátek a konec procesu, jedná se tedy o místa, kde vstupy a výstupy procesu vstupují nebo vystupují do/z procesů, vstupy a výstupy mohou být hmotné i nehmotné;
- **vstupy procesu** – spouští proces, vstupy do procesu plynou od dodavatelů nebo z jiných podnikových procesů;
- **výstupy procesu** – produkt procesu, který je doručen zákazníkovi a který ukončuje proces;
- **vlastník procesu** – člověk disponující potřebnou odpovědností a pravomocí, který je odpovědný za efektivitu procesu;
- **zákazník procesu** – osoba, organizace či následný proces, který je příjemcem výstupu, zákazník může být vnější (platí za výstupy procesu) nebo vnitřní (uvnitř organizace);

- **zdroje procesu** – pracovní prostředky (stroje a zařízení), lidská práce a informace, rozdíl mezi zdroji a vstupy je, že zdroje nejsou spotřebovány jednorázově, ale používají se opakovaně;
- **regulátory procesu** – systém pravidel, norem, zákonů a směrnic potřebných pro realizaci výstupu. [2]

3.2 Mapování procesů

Procesní mapa představuje grafické zobrazení definice procesu. Procesní mapy jsou používány k jednoduchému, přehlednému a úplnému zaznamenání procesů, které v podniku probíhají. K vytvoření procesní mapy můžeme využít celou řadu nástrojů, případně i ucelených systémů modelování procesů, jako např. ARIS. [23]

V nejobecnější poloze je zpracován tzv. globální model, jehož smyslem je postihnout celkový systém podnikových procesů v dělení na procesy hlavní, řídicí a podpůrné. Tento model představuje statický, strukturální pohled na procesy. [18]

Dále jsou vytvářeny modely postupu procesu, které na rozdíl od globálního modelu, detailně popisují dynamickou stránku jednoho jediného procesu. Jejich cílem je zachytit logiku postupu jednotlivých činností v obsahovém i časovém smyslu. [18]

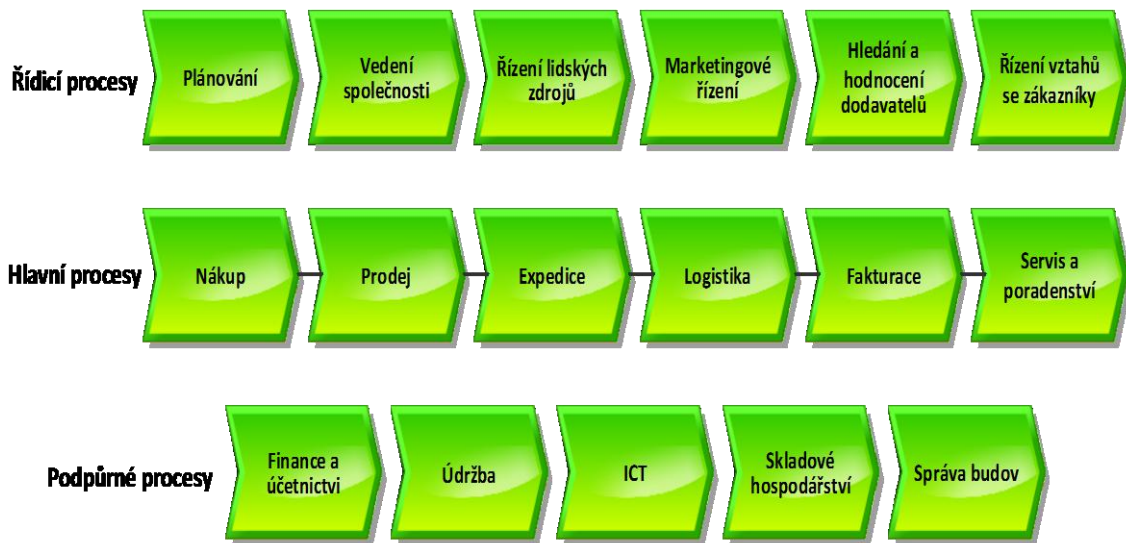
Nutností je takto popsat minimálně každý klíčový proces. Pro popis postupu procesů bývá využívána notace BPMN, jelikož byla ustanovena všeobecným oborovým standardem pro tuto oblast modelování. [18]

Detailní modely představují grafickou analýzu reálného „života“ podniku. Umožňují rovněž posouzení interakcí, které probíhají mezi podnikovými procesy a zachycují vazby podniku na okolí, zejména na dodavatele a zákazníky. [14]

Z procesní mapy tedy můžeme vyčíst, jaké procesy v podniku existují, jak jsou členěny a propojeny, kdo je za ně zodpovědný a jakými aktivitami se podnik zabývá. Procesní mapa umožňuje podniku poznat jeho vlastní procesy a dává podklad, jak procesy efektivně řídit. [14]

Globální model podnikových procesů společnosti K&V ELEKTRO a.s. je uveden níže.

Obr. č. 3: Globální model systému procesů společnosti K&V ELEKTRO a.s.



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

3.2.1 Hlavní procesy společnosti K&V ELEKTRO

Nákup

Nákupem zboží, elektroinstalačního materiálu, se zabývá nákupní oddělení, které spadá pod obchodní útvar. Úkolem tohoto oddělení je vyhledávání nových nákupních příležitostí, vystavování objednávek a vytváření skladových zásob.

Prodej

Každá z poboček společnosti má své prodejní oddělení. Hlavní náplní činnosti těchto oddělení je zpracovávání nabídek, vyřizování poptávek zákazníků, vyřizování objednávek a obchodních smluv, jednání se zákazníky.

Expedice

Touto činností se zabývá sklad, který na základě expedičního příkazu provede přípravu, balení a vypravení zboží. Sklad rovněž provede odepsání zboží z evidence prostřednictvím výdejky.

Logistika

Úkolem oddělení logistiky je zajišťování přepravy v rámci firmy, tedy distribuce zboží z centrálního skladu na jednotlivé pobočky a distribuce dodávek zboží k zákazníkům. Přeprava zboží je prováděna vlastními dopravními prostředky po celé ČR. Oddělení logistiky rovněž jedná se zákazníky ohledně termínů plnění zakázek.

Fakturace

Oddělení fakturace je také zřízeno pro každou z poboček společnosti K&V ELEKTRO. Zabývá se přípravou a vystavováním faktur, jejich archivací a přípravou podkladů pro účetnictví.

Servis a poradenství

Společnost poskytuje svým zákazníkům kompletní prodejní i poprodejní servis a pomoc při řešení jejich projektů (montáže, instalace). Patří sem rovněž vyřizování reklamací, kterým se zabývá reklamační oddělení.

3.2.2 Řídící procesy společnosti K&V ELEKTRO

Plánování

Plánování se dotýká všech podnikových oblastí, přičemž společností K&V ELEKTRO je preferováno plánování v horizontu jednoho roku. Zpracováván je finanční plán, v rámci něhož jsou plánovány zejména obraty a marže, dále jsou vytvářeny plány nákupu, logistiky, investic, oprav a údržby, lidských zdrojů, rozvoje lidských zdrojů, marketingový plán a další.

Vedení společnosti

Jedná se o procesy jako např. řízení dokumentace společnosti, interní komunikace se zaměstnanci, externí komunikace s obchodními partnery a zákazníky, řízení zdrojů, hodnocení efektivity systému řízení, monitorování a měření procesů, kontrola, rozhodování o způsobech financování atd.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů souvisí především se získáváním a výběrem zaměstnanců, s odměňováním a poskytováním zaměstnaneckých benefitů, se vzděláváním a motivací zaměstnanců. Důležitou součástí rovněž tvoří zajištění efektivní spolupráce všech zaměstnanců.

Marketingové řízení

V rámci marketingového řízení jsou prováděny marketingové průzkumy trhu, analýzy konkurence, zákazníků a vybírány způsoby propagace společnosti. Úkolem marketingového řízení je také zajišťování efektivní komunikace s veřejností a volba vhodné cenové a distribuční politiky.

Hledání a hodnocení dodavatelů

Úkolem je vyhledat dodavatele a zhodnotit, zda jsou schopni zajistit dodávku v požadované kvalitě, za určitou cenu a ve stanovené dodací lhůtě. S vybranými dodavateli jsou následně uzavřeny smlouvy na konkrétní dodávky.

Řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky zahrnuje shromažďování, zpracování a využívání informací o zákaznících, za účelem vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky. Vede ke zjištění jejich potřeb a nákupních zvyklostí. Na základě zjištěných informací je provedena segmentace zákazníků, kterým se přizpůsobují nabídky na míru a pro něž jsou vybírány nejučinnější způsoby marketingu. Důležitá je oboustranná komunikace. Pravidelně je prováděno měření spokojenosti zákazníků společnosti.

3.2.3 Podpůrné procesy společnosti K&V ELEKTRO

Finance a účetnictví

Do této oblasti spadá vedení účetnictví, zpracování mezd, přiznání k dani a další. Celý tento proces na konci roku vyústí ve zpracování výroční zprávy, která obsahuje účetní závěrku a zprávu auditora.

Údržba

Údržba vychází z plánu oprav a údržby. Jedná se o údržbu podnikových budov, skladů, veškerého zařízení, pracovních ploch a dopravních prostředků. Dále jsou prováděny pravidelné kontroly sloužící ke zjištění závad, které je nutno odstranit.

ICT

Úkolem ICT je poskytovat podporu podnikovým procesům zejména prostřednictvím informačních systémů. Důležité je zajistit funkčnost IS a sledovat možnosti jeho rozvoje. Patří sem správa hardwaru i softwaru.

Skladové hospodářství

V rámci skladového hospodářství probíhají procesy, jako příjem zboží na sklad, manipulace se zásobami, expedice, sledování objednacích hladin zásob, vedení skladové evidence, vystavení dokladů či inventarizace.

Správa budov

Tyto procesy zajišťují chod a technickou, ekonomickou a administrativní správu všech budov společnosti. Jedná se o hlavní administrativní budovu, centrální sklad a pobočky. V rámci správy budov je rovněž zajišťována ostraha jednotlivých objektů.

3.3 Modelování procesů

„Proces je vždy modelován jako struktura vzájemně navazujících činností, přičemž platí, že každá činnost může být samostatně popsána jako proces.“ [17] Zda bude činnost popsána jako proces či nikoliv, nezávisí na obsahu procesu samotného, ale souvisí s nutností srozumitelnosti modelu, použitými nástroji atd. [17]

Průběh podnikového procesu je modelován pomocí diagramu procesu. Proces je členěn na podprocesy a svou vnitřní logikou je nezávislý na ostatních procesech, s nimiž však musí být synchronizován. Synchronizace je dosaženo díky spojení výstupních stavů a počátečních událostí. [18]

Mezi přínosy modelování procesů můžeme zařadit formalizaci existujících procesů a zjištění potenciálu pro jejich zlepšení, zajištění efektivního toku procesu, zvýšení produktivity a snížení počtu zaměstnanců. Modelování procesů umožňuje řešit obtížné problémy, zjednodušovat předpisy a jejich dodržování. [10]

Notace používané k modelování procesů

K modelování podnikových procesů můžeme využít různých nástrojů. Mezi nejznámější notace lze zařadit notaci BPMN, EPC či UML. Notace BPMN je technická norma pro modelování podnikových procesů. Naproti tomu notace EPC je netechnicky zaměřený standard, který uživatelům mimo IT pomáhá snadno a rychle dokumentovat a optimalizovat workflow. Notace UML představuje zevrubný standard pro popis návrhů software. Umožňuje překlenout rozdíly mezi návrhem, který je pochopitelný pro lidi mimo IT, a detailním návrhem softwarových systémů. Ve všech těchto případech se jedná o standardy podporované produkty ARIS. [1] Každá z výše uvedených notací má své výhody při konkrétním využití.

V této práci bude detailněji přiblížena notace BPMN, jelikož právě ta byla využita k modelování podnikových procesů společnosti K&V ELEKTRO.

3.3.1 Notace BPMN

Notace BPMN je oborovým standardem pro modelování podnikových procesů a jejím cílem je poskytnout srozumitelný popis procesů. [17]

Je pokládána za komplexní přístup k modelování procesů, jehož prostřednictvím je vytvořen související systém umožňující automatizaci. „Celkově je modelování v BPMN primárně určeno pro zobrazení logiky toku procesu a pro sladění toku procesu mezi různými účastníky procesu.“ Proto se pro účastníky procesu využívá systém plaveckých drah. [4]

BPMN je notace založená na vývojových diagramech. Slouží k definování podnikových procesů a vytváření jednodušších i více komplexnějších a sofistikovanějších modelů. [25]

Notace pokrývá tři typy modelů, a to procesní mapy, popisy procesů a procesní modely, podporuje tedy každou úroveň detailu.

- **Procesní mapa** je jednoduchý vývojový diagram aktivit bez velkého množství detailů.
- **Popis procesu** je již rozsáhlejší diagram poskytující více informací o procesu (např. role, data).
- **Procesní model** je detailní vývojový diagram obsahující dostatečné informace k analýze a simulaci procesu. [25]

„Tento jazyk se standardem nestal přirozenou cestou, ale byl prosazen silou, což je sice důležité (spoléhat na přirozenou cestu u standardů zcela nelze), ale na druhou stranu to oslabuje přirozenou kvalitativní vazbu jazyka na potřeby praxe.“ [18]

Řepa dále podotýká, že tento jazyk je vzdálený dokonalosti, jelikož nabízí až nesmyslný počet základních konstruktů s nestejně definovaným významem. Jednotlivé významy se překrývají, některé i vylučují či je mezi nimi rozpor. [18]

Základním cílem modelování procesů je tedy vytvoření diagramu podnikového procesu. Tento diagram sestává z jednotlivých elementů, které jsou reprezentovány grafickými symboly a rozděleny do dvou skupin. Jedná se o skupinu nezbytných základních symbolů a rozšířenou množinu symbolů. [17]

Mezi nezbytné základní symboly patří:





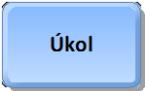



- událost,
- činnost,
- brána,
- sekvenční tok,
- tok zpráv,
- asociace,
- bazén,
- dráha.

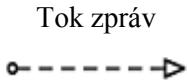

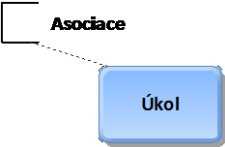


Rozšířená množina symbolů umožňuje modelovat procesy v detailu. Tyto symboly jsou doplněny negrafickými atributy, které umožňují převedení grafické podoby procesu do počítačově spustitelného jazyka. [17]

3.3.2 Základní elementy

V níže uvedené tabulce jsou popsány jednotlivé základní elementy, použité k vytvoření procesních modelů společnosti K&V ELEKTRO, v softwaru ARIS Express.

Tab. č. 9: Základní elementy použité k vytvoření procesních modelů

Element	Symbol BPMN	Popis
Počáteční událost		Událost, již je proces zahájen a jejímž podnětem je zpráva.
Mezikrok	Přijátá zpráva  Odeslaná zpráva 	Důležitá událost během procesu – – přijatá či odeslaná zpráva.
Koncová událost		Událost, již je proces ukončen. Je spojena s výsledkem procesu, kterým je v tomto případě rovněž zpráva.
Činnost (úkol)		Základní element procesu, jehož prostřednictvím jsou zpracovávány vstupy na výstupy.
Brána	AND brána  XOR brána 	Značí místo, kde se scházejí nebo rozcházejí alternativní (XOR brána) či paralelní (AND brána) cesty – – větve procesu.
Toky	Sekvenční tok 	Sekvenční tok určuje pořadí vykonávání činností v rámci procesu. Je symbolizován šipkou směřující od zdrojového k cílovému objektu (těmito objekty jsou událost, činnost nebo brána).

Toky		Tok zpráv vyjadřuje přenos zprávy od jedné entity procesu k druhé (entity jsou znázorněny bazény).
Datový sklad		Umožňuje definovat vyhledávání nebo aktualizaci dat během procesu.
Asociace		Asociace slouží k připojení podstatné informace nebo objektu k některému z elementů. Nejčastěji bývá využita pro připojení komentáře k činnosti nebo toku procesu.
Bazén (Pool)		Bazény a dráhy zohledňují úhly pohledu jednotlivých entit (účastníků procesu) na proces.
Dráha (Lane)		Bazén představuje souhrn procesů či činností jednoho procesu, obsahující vše uvnitř podniku. Bazén se může členit na jednotlivé dráhy, představující účastníky procesu (organizační jednotky či jiné entity související s procesem).

Zdroj: [17] [3]

3.3.3 Procesní modely společnosti K&V ELEKTRO

Pro analýzu podnikových procesů bylo vybráno reklamační oddělení, zabývající se přijímáním, posuzováním a vyřizováním reklamací. K vytvoření procesních modelů byl využit modelovací software ARIS Express.

Pro modelování průběhu procesu byl tedy vybrán proces reklamace, který zahrnuje detailní popis procesu vyřízení reklamace zaviněné dodavatelem a detailní popis procesu vyřízení reklamace zaviněné samotným podnikem.

- Proces vyřízení reklamace zaviněné dodavatelem – jedná se o vadný výrobek, poruchu či poškození způsobené dodavatelem.
- Proces vyřízení reklamace zaviněné společností K&V ELEKTRO – v případě níže uvedeného procesního modelu jde o záměnu zboží.

Proces vyřízení reklamace zaviněné dodavatelem

Tab. č. 10: Základní atributy procesu reklamace zaviněné dodavatelem

Atributy procesu reklamace	
Vstup do procesu	<ul style="list-style-type: none"> • přijatá reklamace
Výstup procesu	<ul style="list-style-type: none"> • zamítnutí reklamace a vrácení zboží • uznání reklamace a zaslání dobropisu • uznání reklamace a zaslání nového zboží
Vlastník procesu	<ul style="list-style-type: none"> • evident reklamací
Zákazník procesu	<ul style="list-style-type: none"> • konkrétní zákazník společnosti, který reklamaci zaslal
Zdroje procesu	<ul style="list-style-type: none"> • pracovníci reklamačního oddělení, skladu a oddělení fakturace • výpočetní technika a informační systém • nástroje a zařízení potřebné k posouzení vadnosti výrobku • informace

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tento proces začíná tím, že zákazník zašle společnosti zprávu o vadnosti, poruše či poškození výrobku. Zákazník dále posílá vyplněný reklamační protokol a reklamované zboží k posouzení.

Evident reklamací na základě obdržené zprávy přijme reklamaci a zaeviduje reklamační protokol v informačním systému myWAC. Následuje provedení rozboru reklamace k posouzení důvodu reklamace (zda se jedná o vadný výrobek, poruchu, poškození, záměnu zboží či nekompletní dodávku). V případě, kdy evident zjistí, že se jedná o vadných výrobek, poruchu či poškození zaviněné dodavatelem, posílá reklamaci k posouzení reklamačnímu technikovi.

Evident reklamací dále zasílá zákazníkovi potvrzení přijetí reklamace a vytiskne reklamační protokol. Zákazník přijímá potvrzení přijetí reklamace.

Reklamační technik posoudí, zda je reklamáce oprávněná či nikoliv, a rozhodne o jejím uznání či zamítnutí. V případě zamítnutí posílá vyjádření k reklamaci i reklamované zboží zpět evidentu reklamací k uzavření reklamáce. Pokud je reklamáce uznána, předává technik zboží do reklamační zóny a zasílá vyjádření evidentu reklamací.

V případě uznání reklamáce reklamačním technikem zasílá evident reklamační protokol a vyjádření technika k reklamaci do skladu, kde je dále k zásilce připojeno reklamované zboží z reklamační zóny, a vše je odesláno dodavateli.

Dodavatel přijímá reklamované zboží i zasláné dokumenty, čímž začíná proces reklamáce u dodavatele, na jehož konci stojí rozhodnutí o schválení či zamítnutí reklamáce. Pokud je reklamáce zamítnuta, zasílá dodavatel zprávu a zboží zpět evidentu reklamací, čímž pro něj proces reklamáce končí. V případě schválení reklamáce zasílá dodavatel zprávu a dobropis nebo nové zboží společnosti K&V ELEKTRO a končí svůj proces reklamáce. Dobropis přijímá evident reklamací, nové zboží přijímá sklad.

Nové zboží prochází na skladě nejprve kontrolou a poté, co je zboží přijato, je odesláno evidentu reklamací. Tím je pro sklad proces reklamáce ukončen.

Na základě zamítnutí reklamáce reklamačním technikem či dodavatelem, nebo na základě přijatého dobropisu či zboží od dodavatele dochází k uzavření reklamáce evidentem reklamací. Evident reklamací zasílá výsledek reklamáce zákazníkovi a zadává údaje o výsledku reklamáce do informačního systému myWAC. Výsledkem reklamáce může být:

- zamítnutí reklamáce a vrácení zboží,
- uznání reklamáce a přiznání dobropisu,
- uznání reklamáce a zaslání nového zboží.

Tímto je proces reklamáce ve společnosti K&V ELEKTRO ukončen. V případě přiznání dobropisu je ještě útvarem fakturace vystaven dobropis, který je společně s vyjádřením k reklamaci zaslán zákazníkovi.

Pro zákazníka proces reklamáce končí přijetím rozhodnutí o zamítnutí reklamáce a vrácením zboží, obdržetím rozhodnutí o uznání reklamáce a přijetím dobropisu či obdržetím rozhodnutí o uznání reklamáce a přijetím nového zboží.

Proces vyřízení reklamáce zaviněné dodavatelem lze najít v příloze B.

Proces vyřízení reklamace zaviněné společností K&V ELEKTRO

Pro potřeby tohoto procesního modelu se jedná o reklamaci z důvodu záměny zboží společností K&V ELEKTRO.

Tab. č. 11: Základní atributy procesu reklamace zaviněné podnikem

Atributy procesu reklamace	
Vstup do procesu	<ul style="list-style-type: none">• přijatá reklamace
Výstup procesu	<ul style="list-style-type: none">• zaslání dobropisu• zaslání správného zboží a faktury s novými údaji
Vlastník procesu	<ul style="list-style-type: none">• evident reklamací
Zákazník procesu	<ul style="list-style-type: none">• konkrétní zákazník společnosti, který reklamaci zaslal
Zdroje procesu	<ul style="list-style-type: none">• pracovníci reklamačního oddělení, skladu a oddělení fakturace• výpočetní technika a informační systém• informace

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Začátek tohoto procesu představuje přijetí zprávy od zákazníka o vzniku reklamace. Zákazník zasílá vyplněný reklamační protokol a reklamované zboží.

Tato zpráva je pro evidenta reklamací podnětem pro přijetí reklamace a zaevidování reklamačního protokolu v informačním systému myWAC. Úkolem evidenta je dále zjistit, z jakého důvodu je zboží reklamováno (záměna zboží, nekompletní dodávka, vadný výrobek, porucha či poškození).

Pokud je zjištěno, že zákazníkovi bylo zasláno jiné zboží, než si objednal, dochází k odeslání původního zboží do reklamační zóny a k vykonávání dalších činností, vedoucích k vyřízení reklamace. Mezi tyto činnosti patří vytisknutí reklamačního protokolu a zaslání potvrzení přijetí reklamace zákazníkovi. Zákazník přijímá potvrzení přijetí reklamace.

Na základě údajů o zaměněném zboží, požadovaném zboží a reklamačního protokolu je zaslána zpráva do skladu, zda je požadované zboží skladem.

Ve skladě dochází nejprve k manipulaci zaměněného zboží do reklamační zóny a následně k jeho zaskladnění. Poté sklad zjišťuje, zda je požadované zboží skladem. Pokud ano, zasílá zprávu a zboží evidentu reklamací a celý proces pro něj končí. V případě, že zboží není skladem, posílá poptávku dodavateli.

Pokud není zboží skladem ani u dodavatele, oznamuje tuto skutečnost evidentu reklamací, což pro něj představuje konec procesu. V případě, že dodavatel má zboží na skladě, je odeslána objednávka.

Po přijetí objednávky dodavatelem, dochází k procesu vyřízení objednávky. Proces u dodavatele končí zasláním zboží na sklad společnosti K&V ELEKTRO.

Na skladě je provedena kontrola zboží a po jeho přijetí dochází k zaslání zboží evidentu reklamací. Proces reklamace je pro sklad tímto ukončen.

Evident reklamací, na základě obdržené zprávy ze skladu, uzavírá reklamaci a její výsledek zaznamenává do informačního systému myWAC. Výsledkem reklamace přitom může být:

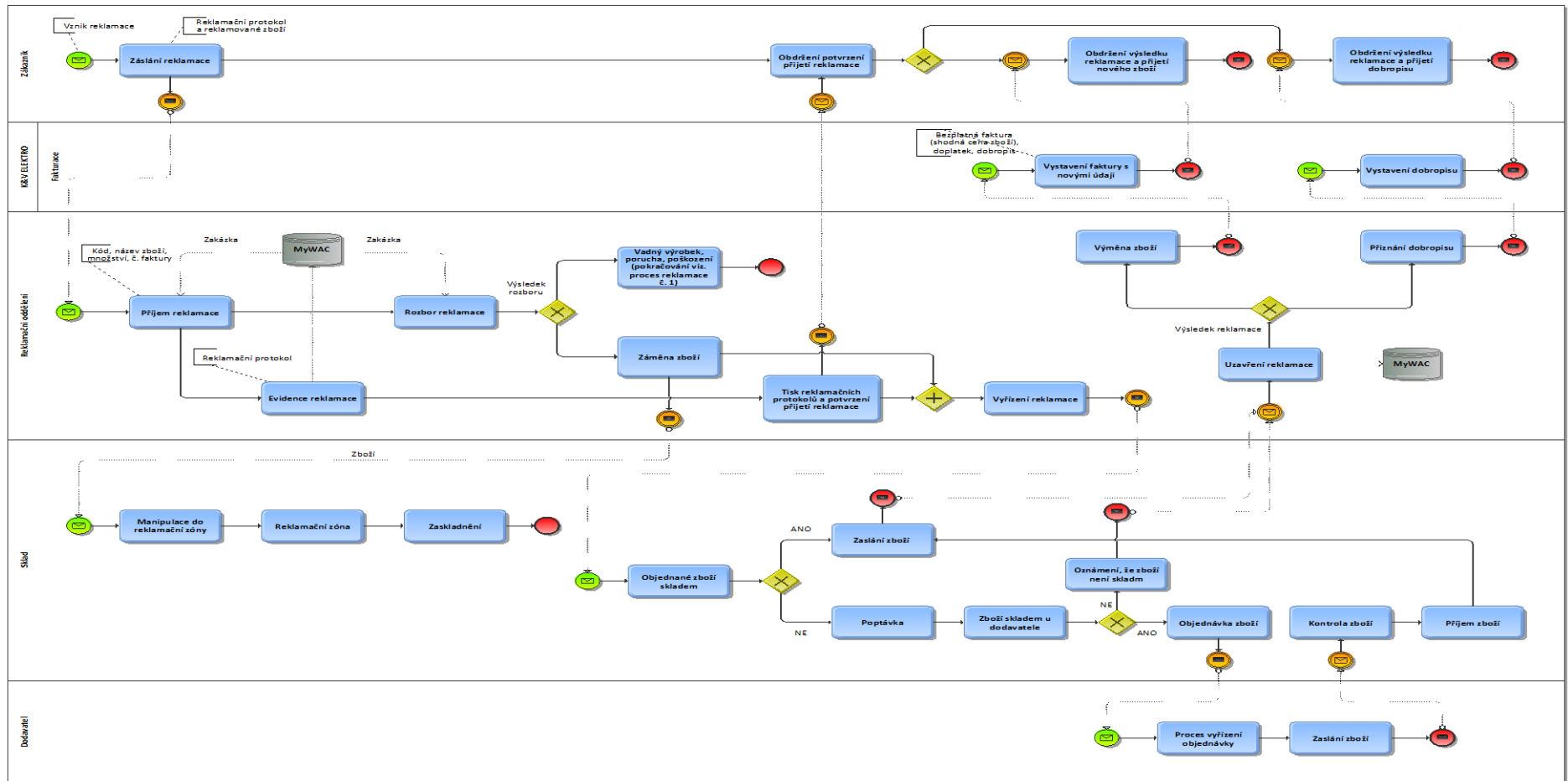
- výměna zboží,
- přiznání dobropisu (pokud objednané zboží není skladem).

Evident předává výsledek reklamace útvaru fakturace a proces reklamace tím pro celé reklamační oddělení končí.

Útvar fakturace přijímá zprávu od evidenta reklamací. V případě výměny zboží je vystavena faktura s novými údaji. Může se jednat o bezplatnou fakturu (shodná cena zboží), o fakturu s doplatkem (nové zboží dražší než původní) či o dobropis (původní zboží dražší než nové). Pokud se jedná o přiznání dobropisu, pak je vystaven dobropis. Nové zboží s fakturou či dobropis se následně odesílají zákazníkovi, čímž končí celý proces reklamace pro společnost K&V ELEKTRO.

U zákazníka proces končí přijetím oznámení o výsledku reklamace a přijetím nového zboží či dobropisu.

Obr. č. 4: Model procesu reklamace zaviněné společností K&V ELEKTRO



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4 ROZBOR REKLAMACÍ A PŘÍŘAZENÍ NÁKLADŮ

Ve čtvrté kapitole budou nejprve uvedeny základní pojmy týkající se problematiky reklamací a následně bude proveden rozbor jednotlivých reklamací společnosti K&V ELEKTRO za rok 2013. Dále budou zpracována teoretická východiska potřebná pro uvedení do problematiky nákladů a nakonec dojde k vyčíslení nákladů na proces reklamace.

4.1 Reklamace

Pojem reklamace je definován jako „uplatnění odpovědnosti za vady výrobků a služeb“.
[29]

4.1.1 Právní úprava

Pokud je alespoň jeden z účastníků procesu reklamace spotřebitelem, pak se reklamace řídí občanským zákoníkem. Spotřebitelem je podle zákona o ochraně spotřebitele každý, kdo kupuje zboží za jiným účelem, než je podnikání s ním. Může se tedy jednat o fyzickou i právnickou osobu, podnikatele i nepodnikatele. [29]

V případě, že proces reklamace probíhá mezi dvěma podnikateli, přičemž kupující použil nakoupené zboží ke své podnikatelské činnosti, je tento postup upraven obchodním zákoníkem. [29]

Společnost K&V ELEKTRO a.s. prodává zboží především jiným velkoobchodním, maloobchodním a montážním firmám, které toto zboží dále používají ke své podnikatelské činnosti. Reklamační proces je v tomto případě upravován obchodním zákoníkem. Zákazníky společnosti jsou z malé části i koneční spotřebitelé. Reklamace zboží, přijatá od některého z konečných spotřebitelů, se tedy bude řídit občanským zákoníkem. [29]

Občanský zákoník stanovuje, že reklamaci je možné uplatnit na kterékoliv pobočce prodejce, v níž je přijetí, s ohledem na sortiment zboží, možné. Pracovník, který zodpovídá za přijetí reklamace, zde musí být přítomen po celou dobu provozu.

Každý zákazník má zákonný nárok na úhradu nákladů, které byly prokazatelně vynaloženy v souvislosti s reklamací. [29]

Vzhledem k tomu, že zákazníci společnosti K&V ELEKTRO jsou z převážné většiny jiné podnikatelské subjekty, užívající zboží ke své podnikatelské činnosti, bude dále rozvedena pouze právní úprava reklamací dle Obchodního zákoníku.

Právní úprava dle Obchodního zákoníku

Povinnosti prodávajícího

Obchodní zákoník stanovuje povinnosti prodávajícího, kterými jsou dodání zboží v množství, kvalitě a provedení určených ve smlouvě. Zboží rovněž musí zabalit či jinak opatřit pro přepravu. Pokud prodávající tyto povinnosti poruší, má zboží vady. [35]

Za vadu je dle obchodního zákoníku považováno:

- chybné množství zboží,
- zboží bez odpovídající kvality,
- zboží v odlišném provedení než bylo stanoveno ve smlouvě,
- dodání jiného zboží,
- chyby v potřebných dokladech. [35]

Prodávající při uzavření kupní smlouvy přebírá závazek, že dodané zboží bude po předem stanovenou dobu způsobilé pro použití ke smluvenému účelu a zachová si smluvené vlastnosti. Přejímá tedy tzv. záruku za jakost. [35]

Povinnosti kupujícího

Kupující je povinen provést co nejdříve prohlídku zboží a zjistit, zda dodávka odpovídá tomu, co bylo sjednáno ve smlouvě. Pokud toto nesplní, musí prokázat, že zboží mělo vady již v době převzetí. [35]

Způsoby vyřízení reklamace

Při reklamaci zboží je nutné rozlišovat, kdy vady či rozporů s kupní smlouvou vznikly. Reklamace v rámci záruky představuje vznik vad či rozporů až po převzetí zboží, druhou možností je reklamace vad či rozporů, které byly patrné již při převzetí zboží. [30]

V případě, že dojde k porušení povinností prodávajícího a zákazník zjistí, že má zboží některou z výše uvedených vad, má právo po prodávajícím požadovat různé způsoby řešení. Jedná se o:

- **odstranění vady** – pokud má zboží vadu, kterou je možné odstranit,
- **výměnu zboží nebo odstoupení od smlouvy** – jestliže má zboží vadu, kterou není možné odstranit, může zákazník požadovat výměnu zboží či vrátit zboží, za které obdrží zpět kupní cenu,
- **výměnu zboží či vrácení peněz** – v případě, kdy má zboží odstranitelné vady, které se však opakují nebo má zboží větší počet vad,
- **výměnu součástí** – pokud se jedná o vadu, která se týká jen určité součásti zboží,
- **přiměřenou slevu z kupní ceny** – jestliže má zboží neodstranitelné vady, které však nebrání jeho užívání. [30]

Reklamační protokol

Pro přijetí reklamace je potřeba, aby zákazník vyplnil reklamační protokol, na jehož základě je reklamace dále vyřizována. Jedná se o vhodný způsob přijetí reklamace pro kupujícího i prodávajícího.

Reklamační protokol by měl obsahovat tyto náležitosti:

- identifikaci reklamujícího a prodávajícího,
 - identifikaci reklamovaného zboží a uvedení data prodeje,
 - popis rozporu s kupní smlouvou či reklamovaných vad,
 - požadavek na způsob vyřízení reklamace,
 - datum uplatnění reklamace a předpokládaný termín vyřízení reklamace,
 - podpisy (případně i razítko) reklamujícího a odpovědného zástupce prodávajícího.
- [30]

Vyřízení reklamace

Reklamace může být vyřízena dvěma způsoby. Prodávající může reklamaci uznat nebo ji naopak zamítnout. Zamítnout reklamaci je možné pouze pokud se jedná o neoprávněnou reklamaci, což je případ, kdy prodávající neodpovídá za reklamovanou vadu či rozpor s kupní smlouvou, nebo se o žádnou vadu či rozpor se smlouvou nejedná. [30]

4.2 Rozbor reklamací společnosti K&V ELEKTRO za rok 2013

V roce 2013 vyřizovala společnost K&V ELEKTRO 7 354 reklamací, z čehož bylo 6 691 reklamací zaviněno dodavatelem a 663 reklamací bylo zaviněno podnikem.

Reklamace společnosti byly rozčleněny do několika skupin podle důvodu jejich vzniku. Jednotlivé skupiny reklamací a počet reklamací v každé skupině znázorňuje níže uvedená tabulka.

Tab. č. 12: Skupiny reklamací a počet reklamací ve skupině

Důvod reklamace	Počet reklamací
nefunkční výrobek	4 593
porucha po určité době užívání	1 660
poškození	875
nekompletní dodávka	124
záměna zboží	56
opakovaná reklamace z důvodu nefunkčnosti či poškození	46
Reklamace celkem	7 354

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů o reklamacích společnosti K&V ELEKTRO

Následující tabulka udává rozdělení reklamací podle toho, čí vinou byly způsobeny. Jak je z tabulky vidět, společnost K&V ELEKTRO zavinila 9% z celkových reklamací. Ve zbylých 91% byla vina na straně dodavatele.

Tab. č. 13: Rozdělení reklamací zaviněných externí či interní chybou

Důvod reklamace	Počet reklamací zaviněných externí chybou	Počet reklamací zaviněných interní chybou
nefunkční výrobek	4 593	0
porucha po určité době užívání	1 660	0
poškození	374	501
nekompletní dodávka	18	106
záměna zboží	0	56
opakovaná reklamace z důvodu nefunkčnosti či poškození	46	0
Počet reklamací	6 691	663
Počet reklamací celkem	7 354	
Podíl na celkových reklamacích	91%	9%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů o reklamacích společnosti K&V ELEKTRO

Dále bylo zjišťováno, kolik procent realizovaných zakázek bylo předmětem reklamace a kolik procent reklamací bylo zamítnuto. V roce 2013 společnost uskutečnila 87 430 zakázek, přičemž největší podíl patřil zakázkám v rozmezí 20 000 Kč – 2 000 000 Kč.

Tab. č. 14: Podíl reklamovaných zakázek na celkových zakázkách

Podíl zamítnutých reklamací na celkových reklamacích

Počet zakázek za rok 2013	87 430
Počet reklamací za rok 2013	7 354
Podíl reklamovaných zakázek [%]	8,41
Počet zamítnutých reklamací	469
- zamítnuto podnikem	87
- zamítnuto dodavatelem	382
Celkový podíl zamítnutých reklamací [%]	6,38
- zamítnuto podnikem [%]	1,18
- zamítnuto dodavatelem [%]	5,20

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů o reklamacích společnosti K&V ELEKTRO

Společnost K&V ELEKTRO odebírá zboží od 153 dodavatelů. Následující tabulka zobrazuje dodavatele, jejichž zboží bylo nejvíce reklamováno (více než 300 reklamací). Podíl těchto sedmi dodavatelů na celkových reklamacích je 60%, zbylí dodavatelé se na reklamacích podílejí 40%.

Tab. č. 15: Podíl dodavatelů na celkových reklamacích

Dodavatel	Počet reklamací	% podíl dodavatele na reklamacích
PANLUX s.r.o.	1 453	19,8
Kanlux s.r.o.	948	12,9
Eaton Elektrotechnika s.r.o.	450	6,1
Schneider Electric CZ s.r.o.	440	6
ELEKTROBOCK CZ s.r.o.	438	6
ABB s.r.o.	367	5
ELKO EP s.r.o.	311	4,2
Celkem	4 407	60%
Zbýlých 146 dodavatelů	2 947	40%

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů o reklamacích společnosti K&V ELEKTRO

Údaje o dodávkách od výše zmíněných dodavatelů za rok 2013 nebyly podnikem poskytnuty, a proto nelze vyjádřit, z jakého počtu dodávek reklamace vznikly. Skutečností ovšem je, že sedm výše zmíněných firem patří mezi 10 nejvýznamnějších dodavatelů společnosti K&V ELEKTRO. Je tedy logické, že při větších objemech dodávek, bude také vznikat více reklamací.

Shrnutí rozboru reklamací

Na základě rozboru bylo zjištěno, že z celkového počtu 7 354 reklamací, vzniklo 9% chybou společnosti K&V ELEKTRO. Vina na straně dodavatele tedy byla v 91% případů. Z celkového počtu realizovaných zakázek bylo 8,41% reklamováno a z celkového počtu reklamovaných zakázek bylo 6,38% zamítnuto.

Dále bylo vypočítáno, že 60% reklamací bylo zaviněno sedmi dodavateli, tedy 4,6% z celkových dodavatelů. Zbýlých 40% reklamací tak připadá na 95,4% dodavatelů. Nutno podotknout, že těchto sedm dodavatelů patří mezi nejvýznamnější dodavatele společnosti s nejvyššími objemy dodávek zboží.

4.3 Náklady

V praxi jsou používána dvě pojetí nákladů, přičemž se jedná o pojetí používané ve finančním účetnictví a o pojetí používané v manažerském účetnictví. „Ekonomická teorie definuje náklady podniku jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů.“ [20]

Účetní náklady představují hodnoty, které byly v daném období spotřebovány a zaznamenány ve finančním účetnictví. [20]

Zahraniční literatura definuje náklad jako vynaložení peněžních či nepeněžních prostředků k vytvoření zboží a služby, která podniku v současnosti nebo budoucnosti přinese užitek. [9]

4.3.1 Klasifikace nákladů

Náklady podávají podniku důležité informace o kvalitě jeho činnosti. Úkolem managementu je náklady řídit a hledat způsoby k jejich snižování. Řízení nákladů vyžaduje jejich členění, proto budou dále uvedeny nejznámější způsoby klasifikace nákladů.

Druhové členění nákladů

Druhové členění slučuje náklady do stejnorodých skupin. Jedná se o členění, které je používáno při tvorbě výkazu zisku a ztrát. Mezi základní druhy nákladů v případě tohoto dělení patří:

- spotřeba surovin, materiálu a energie;
- odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nehmotného investičního majetku atd.;
- osobní náklady zahrnující mzdové náklady;
- finanční náklady, jako je pojistné, placené úroky apod.;
- náklady na externí služby (např. nájemné, dopravné). [20]

Druhové členění je důležité pro finanční účetnictví a pro výpočet finanční analýzy.

Účelové členění nákladů

Členění podle nákladových druhů neumožňuje kontrolu přiměřenosti spotřeby nákladů. K tomu je zapotřebí účelové členění podle činností, které vyvolávají vznik nákladů. [12] Účelové členění představuje roztřídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti (podle hospodářských středisek) nebo podle výkonů (kalkulační členění nákladů). [20]

Náklady členěné podle vnitropodnikových útvarů se dále člení na náklady výrobní činnosti a náklady nevýrobní činnosti. Tyto jsou rovněž dále členěny např. na náklady hlavní činnosti, náklady na odbyt, správu atd. [20]

Výrobní náklady mohou být rovněž děleny na jednicové technologické náklady a režijní náklady na obsluhu a řízení. Jednicové náklady souvisí s konkrétním výkonem, zatímco náklady na obsluhu a řízení souvisí s výrobou jako celkem. Nástroj řízení režijních nákladů představují rozpočty. [20] Členění nákladů na jednicové a režijní označujeme jako kalkulační členění nákladů. [12]

Členění nákladů v závislosti na objemu prováděných výkonů

Toto členění vychází ze skutečnosti, že se různé náklady chovají při změně objemu výroby odlišně. Náklady v tomto případě dělíme na variabilní a fixní. Variabilní náklady se mění v závislosti na změně objemu produkce a jsou dále členěny na:

- proporcionální – rostou přímo úměrně s růstem objemu produkce,
- podproporcionální – rostou pomaleji než objem produkce,
- nadproporcionální – rostou rychleji než objem produkce.

Fixní náklady jsou náklady, které se v určitém období a rozsahu nemění. Jejich změna přichází se změnou instalovaných kapacit. [12]

Můžeme se setkat rovněž s pojmem smíšené náklady, což jsou náklady, které zahrnují variabilní i fixní složku (např. náklady na energie). [16]

Ostatní skupiny nákladů

V praxi se rovněž můžeme setkat s dalšími náklady, které jsou důležité z pohledu manažerského rozhodování. Jedná se např. o relevantní a irelevantní náklady. V případě relevantních nákladů se jejich výše mění podle přijetí či nepřijetí konkrétního rozhodnutí. Naopak irelevantní náklady zůstávají stejné bez ohledu na rozhodnutí. [16]

Dalšími náklady jsou tzv. utopené náklady, které byly vynaloženy v minulosti a nemohou být ovlivněny budoucím rozhodnutím. Jedná se tedy o variantu irelevantních nákladů. [16]

Nakonec je nutné zmínit ještě oportunitní náklady, které jsou známy rovněž pod názvem náklady obětované příležitosti. Tyto náklady nenajdeme v účetnictví, představují hodnotu ušlého příjmu z nejlepší možné alternativy. [16]

4.3.2 Snižování nákladů

Snižování nákladů hraje v současném podnikatelském prostředí důležitou roli při zvyšování konkurenceschopnosti podniku a zajišťování konkurenční výhody. Při generování zisku je potřeba zaměřit se na zvyšování efektivnosti výkonů, což znamená dosažení stejných výkonů s nižšími náklady. [16]

Při minimalizaci nákladů se však setkáváme s významným rizikem. „Snižování nákladů může mít za následek také snížení hodnoty a kvality výkonu (výrobku nebo služby), vnímaných zákazníkem.“ [16] K minimalizaci nákladů se tedy musí přistupovat s rozvahou, jelikož ne vždy přinese snížení nákladů požadovaný efekt.

Náklady podniku jsou vždy určitým způsobem účelově svázány s výkony podniku. Nelze tedy provádět pouhé „osekávání“ nákladů bez toho, abychom znali jejich vazby na konkrétní výkony. Je třeba zjišťovat, zda dané snížení nákladů nesníží rovněž kvalitu produktu, produktivitu pracovníků a tím také spokojenost zákazníků. [16]

4.4 Náklady na reklamace

Společnosti K&V ELEKTRO vznikly v roce 2013 tyto druhy nákladů na vyřízení reklamací:

- mzdové náklady (mzdy reklamačních techniků a evidentů reklamací);
- náklady spojené s dopravou zboží k zákazníkovi (dopravné, poštovné, balení);
- náklady na výměnu zboží či náklady na jeho opravu;
- náklady na kompenzaci výloh zákazníka (montáž, demontáž, cestovné);
- náklady na likvidaci poškozeného zboží.

Níže uvedená tabulka vyjadřuje výši jednotlivých nákladů vzniklých v souvislosti s reklamacemi a jejich podíl na celkových nákladech na reklamace. Největší část tvoří náklady vynaložené na opravu či výměnu zboží, které se na celkových nákladech na reklamace podílí 70%.

Náklady na kompenzaci výloh zákazníka byly požadovány pouze v pěti případech reklamace a jejich výše byla zanedbatelná. Z tohoto důvodu byly zahrnuty do nákladů na výměnu či opravu zboží. Stejně tomu bylo také v případě nákladů na likvidaci poškozeného zboží.

Tab. č. 16: Náklady na reklamace

Druh nákladů	Kč	% podíl na celkových nákladech na reklamace
Mzdové náklady	1 857 240	19
Doprava	1 082 863	11
Náklady na výměnu či opravu zboží	6 942 088	70
Náklady na reklamace celkem	9 882 191	

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů o nákladech na reklamace

V následující tabulce bude vyjádřen podíl nákladů na reklamace na celkových nákladech společnosti K&V ELEKTRO za rok 2013.

Tab. č. 17: Podíl nákladů na reklamace na celkových nákladech společnosti

Druh nákladů	Kč	% podíl na celkových nákladech společnosti
Mzdové náklady	1 857 240	0,13
Doprava	1 082 863	0,07
Náklady na výměnu či opravu zboží	6 942 088	0,47
Náklady na reklamace celkem	9 882 191	0,67
Celkové náklady společnosti	1 462 279 526	

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů o nákladech na reklamace

Z této tabulky vyplývá, že podíl celkových nákladů na reklamace na celkových nákladech společnosti činí 0,67% a není tedy příliš velký. To je dáno tím, že společnost K&V ELEKTRO zavinila pouze 9% z přijatých reklamací. Zbylá část reklamací vznikla vinou dodavatelů, kteří nesou daleko větší část nákladů.

5 NÁVRHY PRO DÍLČÍ ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ

V této kapitole budou nejprve shrnuty teoretické poznatky týkající se optimalizace podnikových procesů. Dále budou uvedeny návrhy na dílčí zlepšení výkonnosti procesu reklamace společnosti K&V ELEKTRO.

Modelování a optimalizace podnikových procesů prošly dlouhým vývojem, který odstartoval Davenport svou definicí reengineeringu s důrazem na inovativní chování podniku. Hammer a Champy zdůrazňovali důležitost potřeb zákazníka a roli informačních technologií. Klasické metody reengineeringu, které nevěnovaly dostatek pozornosti potřebám zaměstnanců, byly postupem času nahrazeny metodami, které braly tyto potřeby v úvahu. [24]

Zlepšování podnikových procesů však nemusí vždy znamenat pouze radikální změnu, tedy reengineering procesů. Kromě radikálních změn je možné provádět neustálé vylepšování procesů, které se nazývá optimalizací procesů. [13]

Toto zlepšování podnikových procesů by mělo ve správně fungujícím podniku probíhat nepřetržitě. Zlepšování procesů se může týkat:

- výkonnosti procesu – zaměření se na výstupy,
- efektivity procesu – lepší využití zdrojů,
- produktivity – počet jednotek na výstupu v poměru k použitým zdrojům,
- standardizace a kvality výstupu,
- průměrné doby průběhu procesu,
- nákladů – spotřeba zdrojů,
- plánovatelnosti procesu – čas, náklady, kvalita atd.,
- flexibility – schopnost přizpůsobení procesu novým podmínkám. [4]

K optimalizaci podnikových procesů je nutné mít vytvořenou procesní mapu firmy a model procesu, který chceme optimalizovat. Důležité je rovněž soustředit se na detailní analýzu problémových míst, hledat způsoby k jejich zlepšení a zavést systém měření podnikových procesů. [13]

Pro zlepšování procesu můžeme využít celou řadu možností. Jedná se především o:

- eliminaci zbytečných činností, které netvoří přidanou hodnotu,
- přenesení některých činností na zákazníka či obchodního partnera,
- zrychlení činnosti,
- spojování činností – eliminuje čas nutný k předávání mezivýsledků,
- paralelizaci činností,
- standardizaci průběhu procesu a standardizaci výstupů – zjednodušuje průběh procesu a snižuje náklady na proces,
- delegaci pravomoci na nižší úrovně řízení. [4]

5.1 Návrh zlepšení výkonnosti procesu reklamace č. 1

Prvním návrhem pro zlepšení výkonnosti procesu reklamace společnosti K&V ELEKTRO a.s. je zrušení nepotřebných pracovních míst v reklamačním oddělení. Jedná se o místa reklamačních techniků. Společnost zaměstnává dva reklamační techniky, kteří posuzují závady, poruchy zboží či jiná poškození.

K&V ELEKTRO, jako obchodní společnost, nakupuje zboží od svých dodavatelů, které následně prodává zákazníkům. Reklamace, které jsou způsobeny chybou dodavatele, jsou společností předávány tomuto dodavateli k posouzení. Dodavatel má tedy svého reklamačního technika, který zboží opět přezkoumává. Tím dochází k dvojímu vykonávání jedné činnosti.

Reklamace zaviněné společností K&V ELEKTRO vznikají pouze z důvodu nekompletní dodávky, záměny zboží či zjevného poškození. K posouzení těchto reklamací postačí evident reklamací.

Vzhledem ke skutečnosti, že v loňském roce bylo 91% všech reklamací způsobeno chybou dodavatele a reklamační technici společnosti K&V ELEKTRO zamítli pouhé 1% všech reklamací, dá se tvrdit, že jejich funkce není příliš potřebná.

Eliminací těchto zbytečných činností, které nepřinášejí hodnotu, dojde ke zvýšení efektivity i produktivity procesu, dále bude zkrácena průměrná doba procesu a dojde také ke snížení nákladů.

V následující tabulce budou vyčísleny roční náklady, které by společnost ušetřila zrušením pracovních míst reklamačních techniků. Sociální náklady připadající na dva zaměstnance byly stanoveny ve stejné výši jako v loňském roce.

Tab. č. 18: Úspora nákladů po provedení navrhovaného opatření (v Kč)

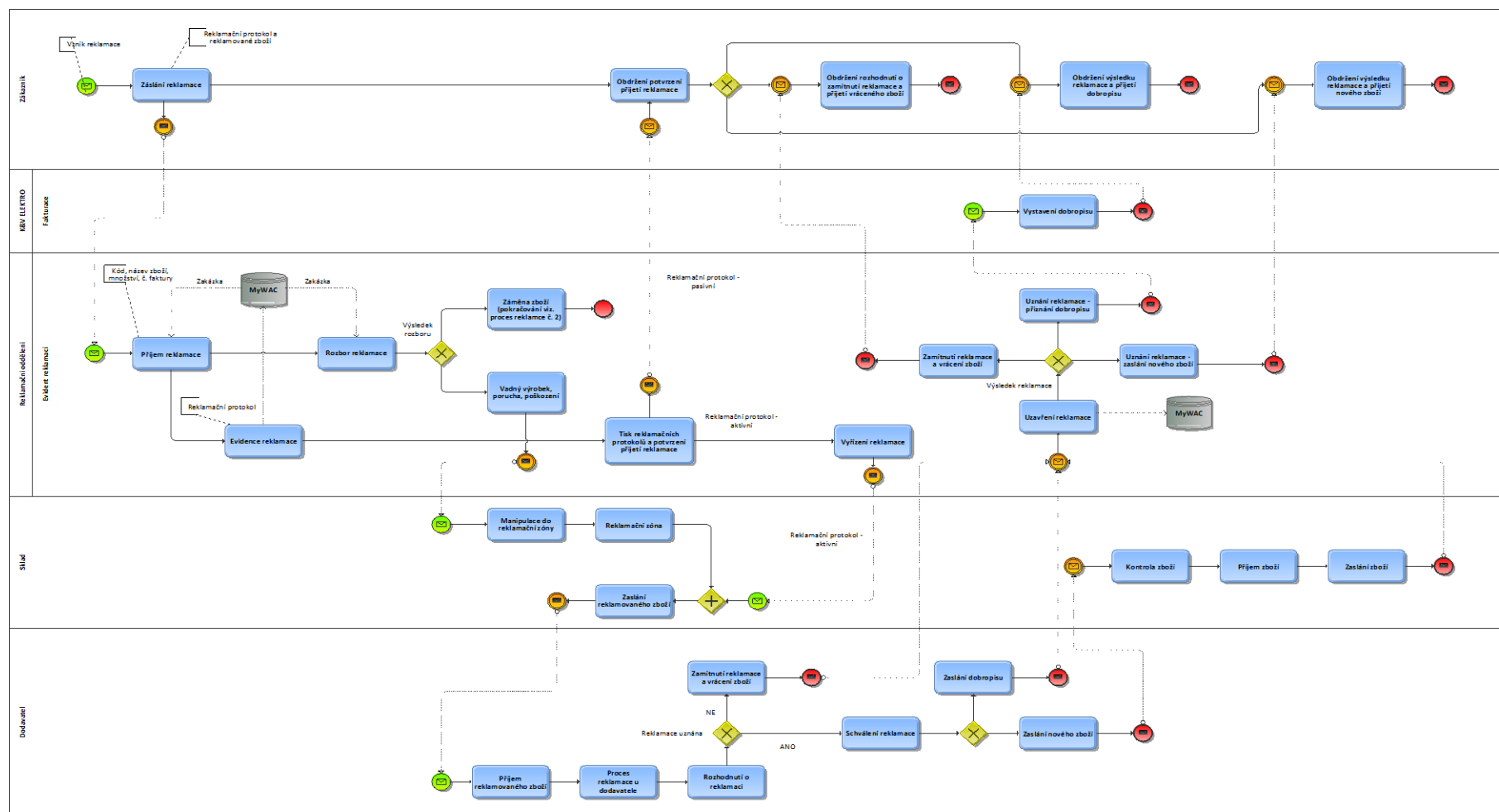
Počet reklamačních techniků	2
Hrubá měsíční mzda jednoho zaměstnance	25 000
Mzdové náklady za rok	600 000
Náklady na SZ a ZP	204 000
Sociální náklady	29 235
Osobní náklady celkem	833 235

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací od společnosti K&V ELEKTRO

V případě realizace navrhovaného opatření by společnost K&V ELEKTRO mohla ušetřit 833 235 Kč ročně.

Jak by vypadal model procesu reklamace, po provedení výše uvedeného opatření, je vidět na následujícím obrázku.

Obr. č. 5: Model procesu reklamace po realizaci navrhovaného opatření



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.2 Návrh zlepšení výkonnosti procesu reklama č. 2

Další návrh na zlepšení výkonnosti procesu reklamace společnosti K&V ELEKTRO představuje zavedení zákaznického portálu. Tento portál by zákazníkovi umožnil zadávat reklamační protokol přímo do informačního systému společnosti. Tím by se zjednodušil celý proces jak pro evidenta reklamací, tak pro zákazníka.

V současné době je úkolem evidenta reklamací přijetí reklamace a zaevidování reklamačního protokolu v informačním systému myWAC. Dále musí tento reklamační protokol vytisknout a zaslat zákazníkovi potvrzení o přijetí reklamace.

Pokud by byl zaveden výše zmíněný zákaznický portál, pak by tyto činnosti evidentu reklamací odpadly, jelikož by byly z části přeneseny na zákazníka. Evident reklamací by mohl v informačním systému sledovat požadavky zákazníků na reklamace a včasné plánovat jejich vyřízení.

Také zákazníkům by toto opatření ulehčilo činnosti spojené se zasíláním reklamačního protokolu. Nyní musí zákazník reklamační protokol vyplnit a zaslat společnosti elektronicky či poštou, přičemž nemá žádné informace o průběhu procesu reklamace. Zákaznický portál by již zákazníkovi umožňoval sledovat stav procesu reklamace a výsledky řešení reklamace.

Společnost K&V ELEKTRO by k realizaci tohoto návrhu nemusela příliš investovat, jelikož informační systém myWAC, který používá, toto řešení umožňuje. V tomto případě by tedy odpadly počáteční náklady na nákup HW i SW. Společnost by musela vynaložit náklady pouze v souvislosti s nastavením systému.

Přínosy zavedení tohoto opatření pro společnost:

- úspora práce evidentů reklamací z důvodu přenesení části činností na zákazníka,
- urychlení procesu reklamace,
- vyšší flexibilita procesu,
- snížení nákladů (na kancelářský papír, tisk atd.).

Dopad navrhovaných změn na podnikové procesy byl zhodnocen u konkrétních návrhů. Výsledkem optimalizace je především snížení pracnosti, časové náročnosti a snížení nákladů procesu.

Z důvodu, že ani jeden z výše uvedených návrhů na optimalizaci procesu reklamace nevyžaduje výrazné investice, nemůže být počítána návratnost investice.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo získat potřebné znalosti pro analýzu podnikových procesů a prokázat schopnost aplikovat tyto znalosti v praxi. Tohoto cíle bylo dosaženo prostřednictvím vytvoření procesní mapy společnosti K&V ELEKTRO a modelu procesu reklamace.

Dalším cílem bylo vytvoření návrhů pro dílčí zlepšení výkonnosti procesu reklamace se zaměřením na snížení nákladů. V práci byla navržena dvě opatření, která by v případě realizace vedla ke snížení nákladů, pracnosti i časové náročnosti celého procesu reklamace. Jedná se o zrušení pracovní pozice reklamačního technika a vyřizování reklamací prostřednictvím zákaznického portálu.

Práce byla rozvržena do pěti kapitol. V první kapitole došlo k popsání historie společnosti, uvedení jejích nejdůležitějších charakteristik a dalších podstatných údajů o společnosti.

V rámci druhé kapitoly byl posouzen vývoj podnikatelského prostředí a finanční situace podniku prostřednictvím finanční analýzy. Na základě zjištěných skutečností byla vytvořena matice SWOT obsahující nejpodstatnější silné a slabé stránky společnosti a faktory, které podnik ovlivňují zvenku, tedy příležitosti a hrozby.

Zpracováním třetí kapitoly byly získány teoretické znalosti potřebné k mapování a modelování procesů společnosti. Součástí této kapitoly je procesní model společnosti K&V ELEKTRO, který poskytuje informace o hlavních, řídicích a podpůrných procesech společnosti. V rámci této kapitoly byl rovněž vytvořen model procesu reklamace společnosti v ARIS Express.

Čtvrtá kapitola byla věnována problematice týkající se reklamací a nákladů na reklamace. V této kapitole byl proveden rozbor reklamací společnosti K&V ELEKTRO za rok 2013 a byly zde stanoveny náklady na tyto reklamace.

Pátá kapitola obsahuje teoretická východiska nutná k pochopení možností zlepšování podnikových procesů. Poslední částí diplomové práce bylo vytvoření návrhů na dílčí zlepšení výkonnosti procesu reklamace. Tyto návrhy, jejichž vytvoření bylo jedním z cílů práce, byly uvedeny výše.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Vývoj tržeb 2010 – 2013.....	11
Tab. č. 2: Ukazatele rentability.....	20
Tab. č. 3: Ukazatele likvidity.....	21
Tab. č. 4: Čistý pracovní kapitál.....	22
Tab. č. 5: Ukazatele aktivity.....	23
Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti.....	24
Tab. č. 7: Ukazatel celkové zadluženosti.....	25
Tab. č. 8: Matice SWOT společnosti K&V ELEKTRO a.s.....	26
Tab. č. 9: Základní elementy použité k vytvoření procesních modelů.....	37
Tab. č. 10: Základní atributy procesu reklamace zaviněné dodavatelem.....	39
Tab. č. 11: Základní atributy procesu reklamace zaviněné podnikem.....	41
Tab. č. 12: Skupiny reklamací a počet reklamací ve skupině.....	47
Tab. č. 13: Rozdělení reklamací zaviněných externí či interní chybou.....	47
Tab. č. 14: Podíl reklamovaných zakázek na celkových zakázkách Podíl zamítnutých reklamací na celkových reklamacích.....	48
Tab. č. 15: Podíl dodavatelů na celkových reklamacích	48
Tab. č. 16: Náklady na reklamace.....	53
Tab. č. 17: Podíl nákladů na reklamace na celkových nákladech společnosti.....	53
Tab. č. 18: Úspora nákladů po provedení navrhovaného opatření (v Kč).....	56

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Hybné síly konkurence v odvětví.....	15
Obr. č. 2: Základní schéma podnikového procesu.....	27
Obr. č. 3: Globální model systému procesů společnosti K&V ELEKTRO a.s.....	31
Obr. č. 4: Model procesu reklamace zaviněné společností K&V ELEKTRO.....	43
Obr. č. 5: Model procesu reklamace po realizaci navrhovaného opatření.....	57

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- [1] BASL, Josef, BLAŽÍČEK, Roman. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, 328 s., ISBN 978-80-247-4307-3
- [2] BASL, Josef, TŮMA, Miroslav aj. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 2002, 140 s., ISBN 80-7082-936-2
- [3] BRIOL, Patrice. *BPMN 2.0: distilled*. 1st edition, Ingénierie des Processus.net, 2010, ISBN 978-1-4461-0406-4
- [4] BRUCKNER, Tomáš, VOŘÍŠEK, Jiří aj. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, 360 s., ISBN 978-80-247-4153-6
- [5] CARDA, Antonín, KUNSTOVÁ, Renáta. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2003, 156 s., ISBN 80-247-0666-0
- [6] DAVENPORT, Thomas H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard: Harvard Business School Press, 1993, ISBN 0875843662
- [7] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2014, 176 s., ISBN 978-80-247-5038-5
- [8] FOTR, Jiří, VACÍK, Emil aj. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s., ISBN 978-80-247-3985-4
- [9] HANSEN, Don, MOWEN, Maryanne et al. *Cost management: Accounting & Control*. 6th edition, Mason: South-Western, 2009, ISBN 978-0-324-55967-5
- [10] HAVEY, Michael. *Essential business process modeling*. O'reilly, 2005, ISBN 978-0-596-00843-7
- [11] HILL, Charles W. L., JONES, Gareth R. et al. *Strategic management: theory: an integrated approach*. 11th edition, Stamford: Cengage Learning, 2014, ISBN-13: 978-1-285-18449-4
- [12] HRADECKÝ, Mojmír, LANČA, Jiří aj. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, 264 s., ISBN 978-80-247-2471-3
- [13] JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013, 400 s., ISBN 978-80-247-4337-0
- [14] JANÍČEK, Přemysl, MÁCHAL, Pavel. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013, 592 s., ISBN 978-80-247-4127-7
- [15] NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3157-2

- [16] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2009, 233 s., ISBN 978-80-247-2974-9
- [17] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2006, 265 s., ISBN 80-247-1281-4
- [18] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, 301 s., ISBN 978-80-247-4128-4
- [19] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 121s., ISBN 80-7179-367-1
- [20] SYNEK, Miloslav aj. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, 480 s., ISBN 978-80-247-3494-1
- [21] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 293 s., ISBN 978-80-247-1679-4
- [22] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9
- [23] VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek aj. *Podnikové řízení*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013, 688 s., ISBN 978-80-247-4642-5
- [24] VYMĚTAL, Dominik. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2009, 144 s., ISBN 978-80-247-3046-2
- [25] WHITE, Stephen A., MIERS, Derek. *BPMN: modeling and reference guide*. Lighthouse Point: Future Strategies, 2008, ISBN 13: 978-0-9777527-2-0

Elektronické zdroje

- [26] *Demografická příručka 2012*. [online] ČSÚ, 2014. [cit. 22. 04. 2014] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/4032-13>
- [27] *ERP ve velkoobchodních firmách*. [online] J. K. R., 2014. [cit. 22. 04. 2014] Dostupné z: <http://www.jkr.cz/erp-ve-velkoobchodnich-firmach>
- [28] *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012*. [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014. [cit. 22. 04. 2014] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>
- [29] *Makroekonomická predikce – duben 2014*. [online] Ministerstvo financí České republiky, 2014. [cit. 22. 04. 2014] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-duben-2014-17576>
- [30] *Otázky a odpovědi spotřebitelského práva*. [online] Businesscenter.cz, 2014. [cit. 22. 04. 2014] Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/ochrana_spotrebitele/otazky-odpovedi.aspx
- [31] *Reklamace zboží a služeb*. [online] Businessinfo.cz, 2014. [cit. 22. 04. 2014] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/reklamace-zbozi-a-sluzeb-2382.html>

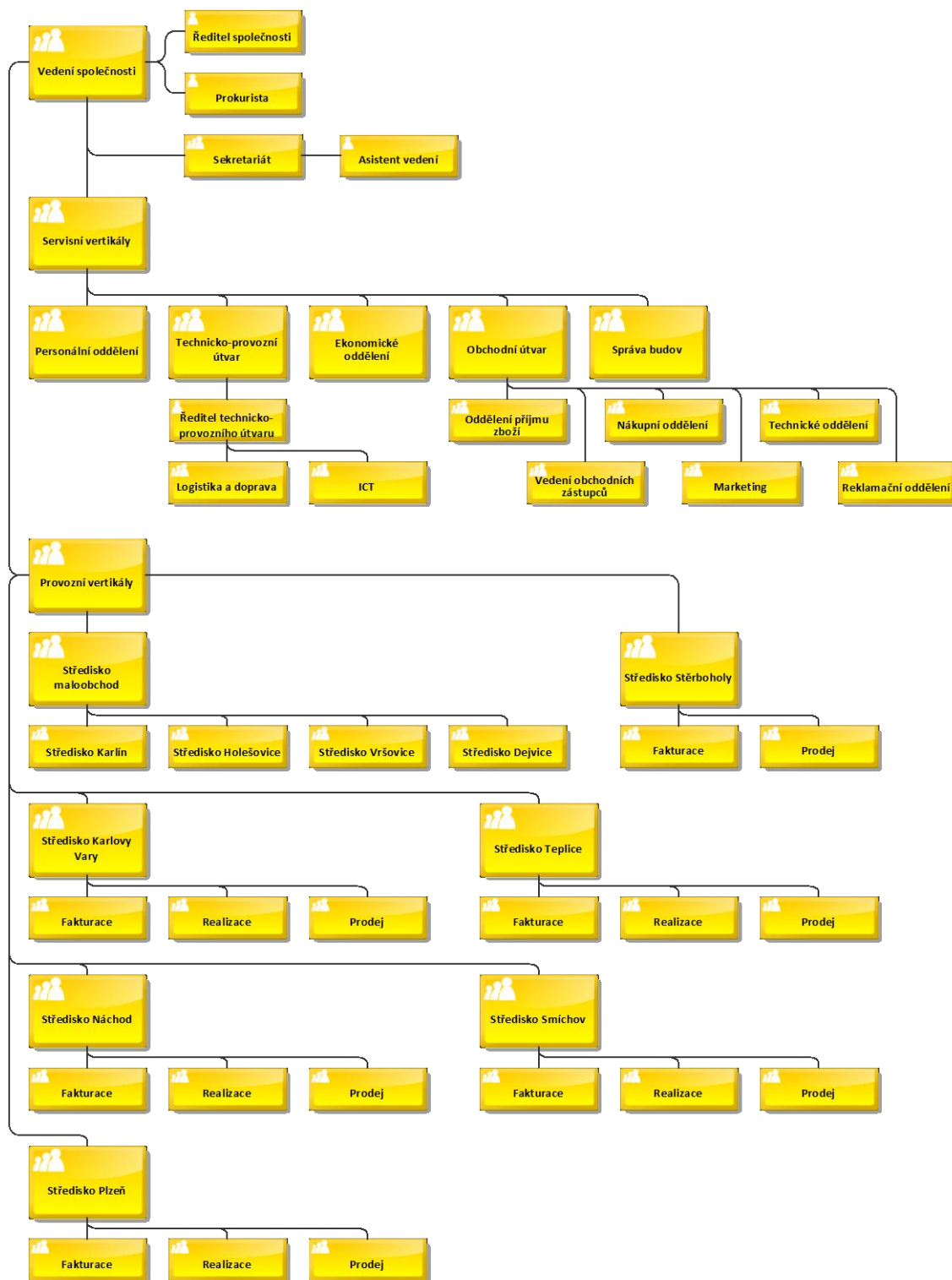
- [32] *Speciál: Změny pro podnikatele od roku 2014*. [online] Businessinfo.cz, 2014. [cit. 22. 04. 2014]
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zmeny-pro-podnikatele-od-roku-2014-43432.html#pracovni>
- [33] *Systémy environmentálního managementu (EMS)*. [online] Centrum inovací a rozvoje: Eko-net, 2014. [cit. 22. 04. 2014]
Dostupné z: <http://eko-net.cir.cz/systemy-environmentalniho-managementu-ems->
- [34] *Webové stránky společnosti K&V ELEKTRO*. Dostupné z www: <http://kvelektro.cz/>
- [35] *Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí*. [online] ÚplnéZnění.cz, 2014. [cit. 22. 04. 2014]
Dostupné z: <http://www.uplnezneni.cz/zakon/17-1992-sb-o-zivotnim-prostredi/>
- [36] *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. [online] obchodni-zakonik.eu, 2014. [cit. 22. 04. 2014]
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/reklamace-zbozi-a-sluzeb-2382.html>
- [37] *Změny, které musí zaměstnavatelé zohlednit v roce 2014*. [online] International Dat Group: CFOworld, 2014. [cit. 22. 04. 2014]
Dostupné z: <http://cfoworld.cz/legislativa/zmeny-ktere-musi-zamestnavatele-zohlednit-v-roce-2014-2812>

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura společnosti K&V ELEKTRO

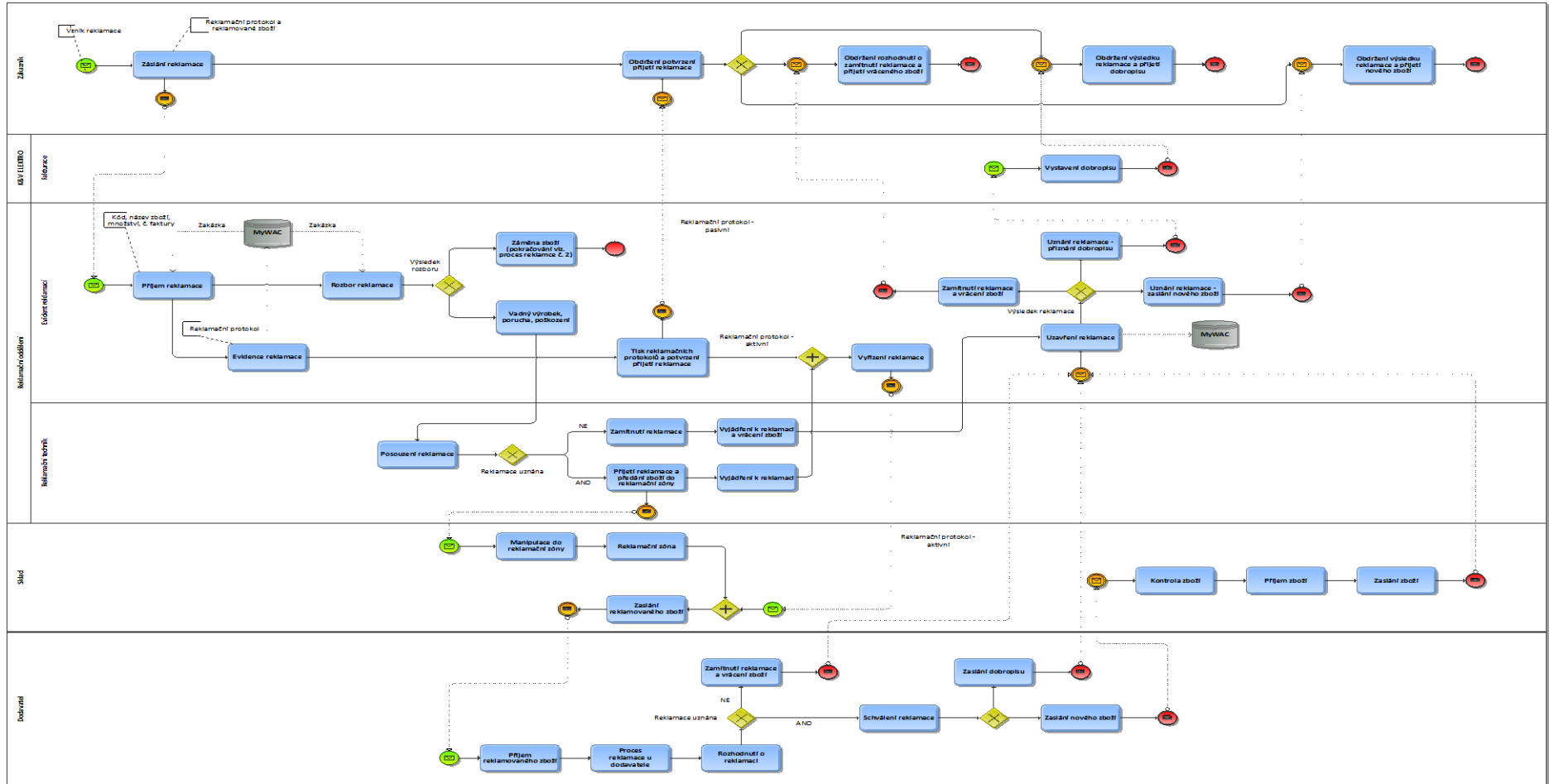
Příloha B: Proces vyřízení reklamace zaviněné dodavatelem

Příloha A: Organizační struktura společnosti K&V ELEKTRO



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Příloha B: Proces vyřízení reklamace zaviněné dodavatelem



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Abstrakt

BOKOVÁ, Klára. *Řízení podnikových procesů se zaměřením na sledování nákladů firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 66 s., 2014

Klíčová slova: proces, procesní řízení, modelování procesů, BPMN, náklady

Předložená práce je zaměřena na problematiku procesního řízení. Práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola je věnována charakteristice vybraného podniku. Další kapitola obsahuje analýzu podnikatelského prostředí a vytvoření matice SWOT. Ve třetí kapitole jsou zpracována teoretická východiska pro potřeby modelování procesů. Součástí této kapitoly je vytvoření procesní mapy zvoleného podniku a modelu procesu reklamace. Čtvrtá kapitola se věnuje problematice reklamací a nákladů. Je zde proveden rozbor reklamací podniku a vyčísleny náklady na tyto reklamace. Poslední kapitola se zabývá zlepšováním podnikových procesů. V rámci této kapitoly byly zpracovány návrhy na dílčí zlepšení výkonnosti procesu reklamace.

Abstract

BOKOVÁ, Klára. *Business process management with the intention of company costs monitoring*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 66 p., 2014

Keywords: process, business process management, process modeling, BPMN, costs

This thesis is focused on business process management. Work is divided to five chapters. First chapter is dedicated to characteristic of chosen company. Next contains analysis of business environment and creation of SWOT matrix. In third part are handled theoretical way-outs for process modeling. In this chapter are also created process maps of chosen company and model of complaining process. Fourth part contains complaining issue and costs issue. Is there also analysis of complains given company and costs to solved these complains. Last chapter brings improvements of company processes.