



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Řízení vybraných procesů v mikropodniku

Vypracovala: Šárka Bílá  
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
České Budějovice  
2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Šárka BÍLÁ**

Osobní číslo: **E14096**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Řízení vybraných procesů v mikropodniku**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je popis vybraných procesů v daném mikropodniku, konkrétní popis jednotlivých procesů a zhodnocení jejich úrovně s využitím metod a postupů procesního řízení.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů a metod procesního řízení;
- 2) popis procesů v podniku jako celku a následný konkrétní popis jednotlivých vybraných procesů;
- 3) návrh případných změn vedoucích k možnému zlepšení procesního řízení.

Rámcová osnova:

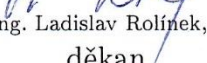
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika mikropodniku.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:


Dytrt, Z. (2014). *Ženy a management*. Brno: BizBooks.  
Franz, P., & Kirchmer, M. (2012). *Value-driven business process management: the value-switch for lasting competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.  
Rolínek, L. (2008). *Procesní management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.  
Rolínek, L. (2012). *Procesní řízení v MSP vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.  
Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada.  
Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada.  
Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.  
Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada.  
Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.  
Vaněček, D., Friebel, L., & Štípek, V. (2010). *Operační management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 13. dubna 2017

.....  
podpis

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu docentovi Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení při zpracování této bakalářské práce, za cenné rady a vstřícnou spolupráci. Děkuji také Mgr. Martině Suché za pomoc při gramatické kontrole práce.

# OBSAH

OBSAH .....	1
1 Úvod.....	3
2 Literární přehled .....	5
1.1 Malé a střední podnikání .....	5
1.1.1 Podpora malého a středního podnikání.....	6
1.2 Procesní management .....	7
1.2.1 Vývoj procesního managementu .....	9
1.2.2 Podnikové procesy .....	10
1.3 Procesní mapy .....	13
1.3.1 Model ARIS .....	14
1.3.2 Model SIPOC.....	14
3 Metodika.....	16
4 Vlastní práce .....	19
4.1 Proces výroby .....	21
4.1.1 Procesní mapa výroby .....	22
4.1.2 Zhodnocení procesu výroby .....	24
4.2 Proces zásobování a operativního plánování zásob .....	26
4.2.1 Procesní mapa zásobování a operativního plánování.....	27
4.2.2 Optimalizace procesu .....	28
4.2.3 Optimální množství mléka.....	30
4.2.4 Optimální množství mouky .....	31
4.2.5 Optimální množství cukru .....	31

4.2.6	Optimální množství vajec .....	32
4.2.7	Zhodnocení procesu zásobování a operativního plánování zásob .....	33
4.3	Proces prodeje .....	35
4.3.1	Procesní mapa objednávky zákazníka .....	37
4.3.2	Zhodnocení procesu prodeje .....	39
4.4	Proces podpory prodeje .....	41
4.4.1	Procesní mapa podpory prodeje .....	42
4.4.2	Statistické porovnání prodejnosti .....	43
4.4.3	Zhodnocení procesu podpory prodeje .....	45
4.5	Návrhy na změnu .....	46
5	Závěr .....	49
I.	Summary .....	51
II.	Seznam zdrojů .....	52
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	54

# 1 Úvod

Každý z nás se denně setkává s určitými procesy a to doslova na každém rohu. Je to oblíbené a hlavně hezky znějící slovo. Toto slovo s oblibou používají nejen manažeři, ale i politici, konzultanti a úředníci. Slovo proces se však dá použít téměř kdykoliv a také v jakémkoliv významu. Takto skutečnost poněkud převršila skutečný význam, jenž se za tímto nenápadným pojmem skrývá. Zaniká to, že přemýšlet procesně znamená především důkladně změnit tradiční náhled na téměř cokoli v životě organizace. Například to může znamenat opustit představu hierarchické struktury jako základu organizace firmy, nebo například pochopit podstatu smyslu vývoje technologií a především podstatu jeho role ve vývoji organizace. U procesů hraje zásadní roli čas. Jedná se zde o určitou posloupnost činností, tedy o časové posloupnosti těchto činností. Každá činnost je vykonávána v jistém čase, tyto časové údaje lze na časové ose srovnat od prvního k poslednímu, tedy do jednoznačné posloupnosti. To jsou vlastnosti společné pro všechny procesy. Podpis podnikového procesu je tedy popisem procesním nikoliv objektivním, jedná se o takzvanou procesní analýzu. (Řepa, 2012)

Ve své práci budu tuto procesní analýzu provádět na vybraném mikropodniku. Probíhající procesy v tomto mikropodniku rozdělím do tří hlavních skupin, a to do procesů hlavních, procesů podpůrných a řídicích procesů. Dále se pokusím vybrané procesy popsat pomocí procesní analýzy a následně zhodnotit dosažené výsledky a kvalitu jejich řízení. Pro lepší znázornění vybraných procesů tyto procesy zakreslím do procesních map.

Jako popisovaný mikropodnik jsem si zvolila malý prodejní stánek v centru Českých Budějovic zabývající se prodejem rychlého občerstvení. Jedná se o prodej velkých francouzských palačinek, tyto palačinky mohou být jak sladké tak slané a u zákazníků jsou velice populární. Tento mikropodnik jsem si zvolila především proto, že jsem v něm v roce 2013 začala pracovat a od dubna roku 2015 jsem dostala skvělou příležitost si tento stánek pronajmout a tedy začít ho sama řídit a provozovat. Nebylo



to vždy jednoduché, ale tuto příležitost vidím jako úžasnou zkušenost. Nyní už stánek z časových a legislativních důvodů neprovozují a věnují se profesní kariéře jako účetní.

Procesní řízení pro malé firmy není zcela typické. Tento fakt je způsoben především tím, že s klesajícím počtem zaměstnanců klesá i úroveň procesního řízení. S touto skutečností souvisí i absence písemného sepsání strategie či cíle. Přínos mé bakalářské práce spočívá především v přiblížení řízení vybraných procesů právě v malé firmě.

## 2 Literární přehled

### 1.1 Malé a střední podnikání

Malé a střední podnikání je v různých ekonomikách chápáno odlišně s ohledem na jejich národní kontext, z tohoto důvodu doposud neexistuje žádná ucelená, všeobecně přijímaná definice toho, jaký rozsah má malé a střední podnikání. Rozhodujícím hlediskem pro vymezení malého a středního podnikání je obvykle počet zaměstnanců. Evropská unie charakterizuje malé a střední podnikání na základě 3 základních kritérií. Tyto kritéria jsou především počet zaměstnanců, dále ekonomická nezávislost a roční obrat podniku. (Zapletalová, 2015)

Malé a střední podnikatelské subjekty tvoří majoritní část všech podniků v ekonomikách většiny států. Výrazně se podílejí na tvorbě hrubého domácího produktu a zaměstnanosti. To se týká jak Evropského regionu, tak i České republiky. Malé a střední podniky mají charakteristické znaky a jejich konkurenceschopnost je většinou závislá na kvalitě a profesionalitě lidských zdrojů a ukotvené v oblasti jejich působení. Tyto podnikatelské subjekty se většinou zaměřují spíše na menší oblasti trhu, disponují omezeným množstvím produkce a strategickému směřování podniku, vnášení nových metod řízení, měření přínosu kvalitního řízení a hledání souvislostí mezi řízením lidským faktorem nevěnují patřičnou pozornost. (Holátová, Doležalová a kol., 2014)

Podle Zapletalové (2015) se malé a střední podnikání dělí následovně:

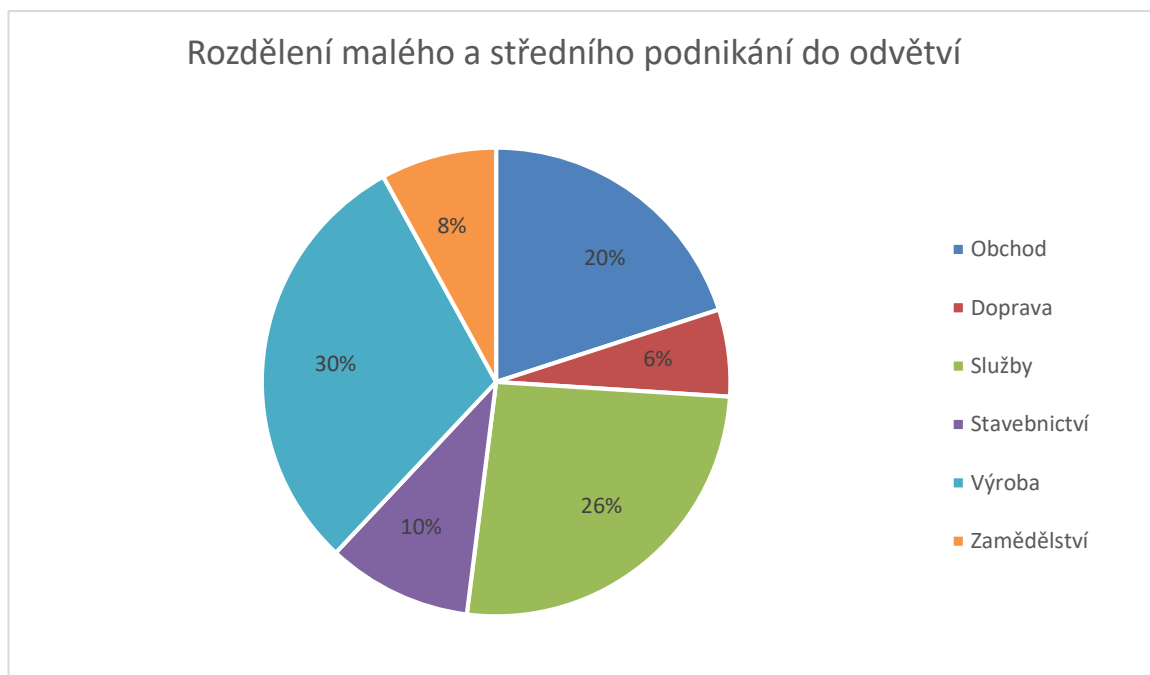
- **Střední podnikatel** – zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho roční obrat nepřesahuje částku 50 milionů EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR, je nezávislý.
- **Malý podnikatel** – zaměstnává méně než 50, jeho roční obrat nepřesahuje částku 10 milionů EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR, je nezávislý.

- **Drobný podnikatel** – zaměstnává méně než 10 zaměstnanců, jeho roční obrat nepřesahuje částku 2 miliony EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR, je nezávislý.

Zdroj: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

V rámci Jihočeského kraje bylo k 31. 12. 2013 evidováno 66 514 ekonomických subjektů spadajících do kategorie malých a středních podniků, z toho bylo 96 % mikropodniků, 3 % malých podniků a 1 % středních podniků. V roce 2014 byl proveden výzkum na 1 075 takovýchto podnicích. Rozdělení jednotlivých odvětví ve zkoumaném vzorku bylo následující. (Holátová, Doležalová a kol., 2014)

Graf 1: Rozdělení malého a středního podnikání do odvětví



Zdroj: Holátová, Doležalová a kol., 2014

### 1.1.1 Podpora malého a středního podnikání

Ve struktuře každé vyspělé společnosti se vyskytují statisíce, ne-li miliony podnikatelů. Tato skutečnost může svádět k názoru, že každý se rodí jako živnostník či

podnikatel a záleží pouze na něm, zda se do podnikání pustí či nikoliv. Daleko méně jsou uváděny statistiky upozorňující na skutečnost, že nemalé počty podnikatelů skončí neúspěšně a jejich krachy jsou doprovázeny značnými finančními ztrátami či jinými osobními tragédiemi. V žádném případě proto není na škodu, a to nejen pro začínající, ale i pro zkušené podnikatele, zajímat se o možnosti, které nabízí různé instituce podnikatelům, ať na bázi komerční či zvýhodněné díky finančním injekcím ze státních prostředků či strukturálních fondů EU. V České republice jsou poskytováním finanční podpory z veřejných prostředků pověřena ministerstva a vytvořené vládní a regionální instituce. Například Ministerstvo pro místní rozvoj podporuje malé a střední podnikatele z programů podpory cestovního ruchu, kteří předložili projekty v duchu tohoto programu, nebo například Ministerstvo zemědělství v rámci programu rozvoje venkova podporuje zajímavé projekty malých a středních firem. Vedle vládních organizací existuje na trhu řada podnikatelských subjektů, které nabízejí malým a středním podnikatelským subjektům řadu služeb. K početným typům poradenských služeb bezesporu patří vedení účetnictví, daňové poradenství, vedení bankovních účtů a bankovních služeb pro podnikatele, zabezpečení požadavků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, právní konzultace apod. (Veber, Srpová a kol., 2012)

## 1.2 Procesní management

Procesní řízení by do firmy mělo přinést zásadní zvýšení efektivity i pružnosti. Měla by se zlepšit spolupráce zaměstnanců napříč celou firmou bez bariér, které vytvářejí hranice organizačních útvarů. Díky procesnímu řízení by se měla zvýšit schopnost firmy implementovat změny a lépe tak reagovat na změny konkurenčního prostředí. Ačkoli procesní řízení je ze své podstaty založeno na používání zdravého rozumu, získalo léty rozvoje nálepku administrativně náročného přístupu, který lidem detailně předepisuje, jak prožít každou minutu strávenou na pracovišti, který omezuje tvořivost a často také paralyzuje celkovou schopnost firmy pružně reagovat na změny v okolí. Je důležité si uvědomit, že procesy jsou tu pro lidi a nikoli lidé pro procesy. (Fišer, 2014)

Podle Trunečka (2003) je procesní řízení nová filozofie řízení, která vyvolala i nový pohled na kritické faktory úspěchu. Dále ve své knize uvádí důležité faktory úspěchu:

- informační technologie a podnikový informační systém
- umění vést lidi
- procesní orientace podniku.

Rolínek a kol. (2008) ve své knize definují principy procesního managementu. Píší: „*Procesní management je více než ostatní směry založen na využívání principů, které jsou při moderních způsobech řízení podniků uplatňovány.*“ Rozlišují základní principy, které jsou uvedeny v následující tabulce č. 1.

*Tabulka 1: Principy procesního managementu*

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

**Zdroj: Rolínek, L. a kol, 2008**

Podle Vebera, Srpové a kol. (2012) je výchozím principem procesního řízení celkový pohled na firmu a její rozdělení do procesů, kdy proces jeho integrovaná

skupina činností je nositelem určitých logických výstupů, které mají užitek pro zákazníka. Zákazníkem může být externí zákazník nebo navazující interní proces, který výstupy předcházejícího procesu přijímá jako své vstupy. Nejdůležitější pro koncipování procesů je výsledek určitého procesu, tedy jeho výstup, který má užitek pro zákazníka. Procesní přístup také obohacuje řídicí praktiky o celkový pohled na řešení určitých úkolů, včetně integrace různých profesí do jednoho celku, tedy do jednoho procesu. Důležitý je také procesní pohled na přidanou hodnotu, který vychází z priority orientace na zákazníky, ze znalostí jeho potřeb, požadavků, přání a představ. Tyto potřeby, požadavky, přání a představy jsou poté promítnuty do všech procesů, které se na tvorbě výrobku podílejí.

### *1.2.1 Vývoj procesního managementu*

Řízení jako vědecká disciplína se objevila a začala se vytvářet v průběhu 2. poloviny 20. století, intenzivně pak začátkem 21. století. Je tomu tak proto, že nové formy a metody musejí odpovídat změnám, které ve světové ekonomice nastaly a dále probíhají. Tyto změny se projevují jak v odlišném chování podnikatelských subjektů, tak v samotném hospodářské politice jednotlivých států. S tímto procesem jsou spjaty změny nejen ve výrobně technické základně, organizačně ekonomické oblasti a sociálně řídicí nadstavbě podniků, ale i změny v požadavcích na kvalifikaci vedoucích pracovníků. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

Dřívější tradiční způsoby řízení analyzovaly procesy převážně jen z hlediska jejich vnitřního fungování, jako by neměly téměř žádné spojení s okolím. Bylo to takzvané funkční řízení, kdy se postupně prohlubovala dělba práce a tyto dílčí činnosti bylo nutné nějakým způsobem řídit a kontrolovat. Funkční přístup se při zlepšování současného stavu zaměřuje na výsledky nikoliv na příčiny případných nepříznivých výsledků. Hodnocení výsledků zpravidla odhalí nízkou produktivitu práce a vysoké náklady. Opatření ke zlepšení jsou adresována jednotlivým útvarům, od kterých se požaduje snížení nákladů nebo snížení počtu zaměstnanců. Tím se zpravidla odhalí příčiny špatného stavu. Nové moderní přístupy, označované jako procesní řízení, zdůrazňují především jejich vzájemné vazby, sjednocování dílčích operací do větších

celků, procesů, což umožňuje jejich lepší kontrolu a řízení, aby se tak vzájemnou souhrou jednotlivých procesů dosahovalo žádoucích cílů podniku. Procesní přístup se nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny výsledků. Předpokládá se, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je třeba přeprojektovat tak, aby přinášely maximální hodnotu pro zákazníka. (Vaněček, Friebeľ, Štípek, 2010)

### 1.2.2 Podnikové procesy

Podle Trunečka (2003) je proces definován jako propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Dále je to tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů i z jednoho oddělení do druhého. Vstupy tvoří výchozí zdroje, kterými mohou být například suroviny, materiál, kapacity strojů, informace nebo znalosti. Výstupy jsou konečné výsledky a jsou určeny pro zákazníky. Dále se v knize uvádí, že procesy můžeme definovat na všech úrovních podniku, ale vždy musí mít vymezený začátek, určitý počet činností uprostřed a jasně definovaný konec neboli výstup.

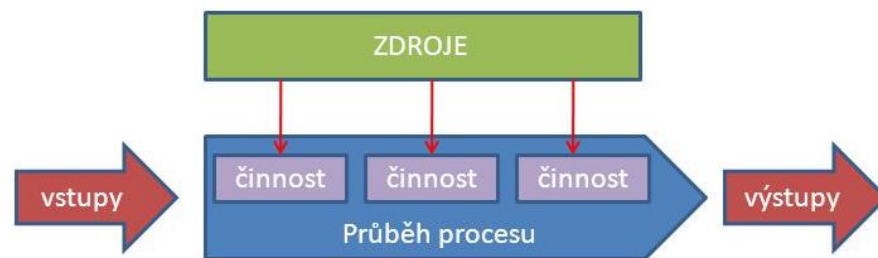
Řepa (2012) ve své knize definuje podnikové procesy takto: *„Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.“* Dále uvádí, že se jedná o časovou posloupnost činností, důležitou roli zde tedy hraje čas. Každá činnost je vykonána v určitém čase, na časové ose lze tedy jednotlivé činnosti vždy srovnat do jednoznačné posloupnosti. Tyto vlastnosti jsou společné pro všechny procesy. Popis podnikového procesu je tedy popisem procesním, nikoliv objektivním. Jak je z výše uvedené definice zřejmé, k podnikovému procesu též patří:

- *cíl,*
- *úmysl,*
- *objektivní přirozenost postupu,*
- *objektivně dané podmínky.*

Definice podle Fišera (2014) zní „proces obvykle definujeme jako uspořádaný sled činností (aktivit), které transformují vstupy na výstupy a spotřebovávají při tom zdroje.“

V následujícím obrázku číslo 1 je názorně zakreslen průběh procesu a jeho prvky.

Obrázek 1: Průběh procesu



Zdroj: Váchal, Vochozka a kol. (2013)

Podnikové procesy se dělí na:

- klíčové procesy (main processes),
- pomocné neboli podpůrné procesy (support processes).

Klíčový proces je proces, který přímo naplňuje primární funkci organizace. Základní charakteristikou klíčového procesu je, že probíhá napříč celou organizací. Na začátku tohoto procesu je požadavek nebo určitá potřeba zákazníka a na konci tohoto procesu je produkt nebo služba, která tuto potřebu uspokojí. Vzhledem k tomu, že primární funkce je to jediné, co dává organizaci smysl, každý klíčový proces probíhá napříč celou organizací a je kombinací prakticky všech druhů činností v organizaci. Takových procesů nebývá mnoho, přesněji jich bývá tolik, kolik organizace poskytuje různých služeb nebo produktů. Tady každý jeden klíčový proces představuje produkci jedné služby nebo produktu, které se věcně a procesně od ostatních liší. (Řepa, 2012)



Support processes are necessary to enable the successful performance of value-creation processes and for conducting business. These include finance and accounting, facilities management, service recovery, legal, and human resource administration. Other support processes, such as product innovation and supply chain management, are more global in nature and focus on managing key activities in the enterprise. Support processes are information-intensive and typically use information technology extensively. (Raturi, Evans 2005)

Členění procesů dle hlavních a podpůrných činností podle Vaněčka a kol. (2010).

*Tabulka 2: Členění procesů*

<b>Proces</b>	<b>Hlavní činnost</b>	<b>Podpůrné činnosti</b>
Řízení společnosti	Plánování a řízení vedením	Stanovení odpovědnosti a pravomocí
	Řízení personálních zdrojů	
	Interní audit	
	Opatření k nápravě, prevenci a zlepšování	
	Řízení dokumentů a záznamů	
Akvizice a prodej	Záskávání zákazníků a servis	
	Marketing	
Vývoj	Vývoj a zavedení nového výrobku	Řízení výrobní dokumentace a standardů
	Řízení neshodného výrobku	Řízení monitorovacích zařízení
Logistika	Nákup výrobů a služeb	Hodnocení dodavatelů
	Skladování a realizace zakázek	
Výroba	Monitorování výroby	
	Vlastní výroba	

**Zdroj: Vaněček a kol. 2010**

## 1.3 Procesní mapy

Procesní mapy zaznamenávají jak výrobní tak řídicí procesy, které v podniku probíhají. Hlavními požadavky při znázornění jejich průběhu je jednoduchost a úplnost. Procesní mapy se zaznamenávají graficky a pro jejich znázornění se používá celá řada nástrojů a ucelených systémů modelování, jako například: ARIS, ProcessGuide nebo Power Designer. Procesní mapy popisují aktuální stav v podniku. Pro jejich sestavení je nutné posoudit výkonnost každého procesu samostatně. Kromě výkonnosti se hodnotí i počet procesem ovlivňovaných klíčových faktorů úspěchu. Příkladem klíčových faktorů úspěchu mohou být například nízká prodejní cena, vysoká úroveň spokojenosti zákazníků, vynikající vztahy s dodavateli, kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci. Jsou to takové činnosti, které mají rozhodující význam pro úspěch podniku. (Rolínek a kol. 2008)

Podle Trunečka (1999) je jednou z cest, jak lépe zvládnout podnikové procesy, dát procesům jména vyjadřující počáteční a konečný stav. Tato jména by měla obsahovat veškerou činnost mezi začátkem a koncem příslušného procesu. Například uvést vývoj výrobku od koncepce k prototypu, průběh prodeje od předběžného zájmu k objednávce, vyřízení objednávky od přijetí k jejímu zaplacení nebo například průběh servisu od přijetí dotazu po vyřešení problému. Dále uvádí praxí ověřené zásady a skutečnosti:

- podnik se skládá ze vzájemně více nebo méně provázaných procesů,
- každý proces je možno úspěšně zdokonalovat,
- změna jednoho procesu obvykle vyvolá i potřebu změny jiných procesů, stejně jako změna jedné činnosti v rámci jednoho procesu ovlivní i činnosti ostatní,
- příčinou většiny problémů, které v podniku nastávají, jsou jenom zřídka lidé, kteří proces obsluhují, většinou je příčinou chyb buď práce managementu, nebo špatná architektura procesu,

- simulace chování procesu nebo celého podnikového systému může poskytnout dostatečné informace pro určení reálných mezí zdokonalování a to rozpoznání okamžiku, kdy bude nutné přikročit k technologickému ozdravení nebo ke kompletnímu přeprojektování procesů.

### 1.3.1 *Model ARIS*

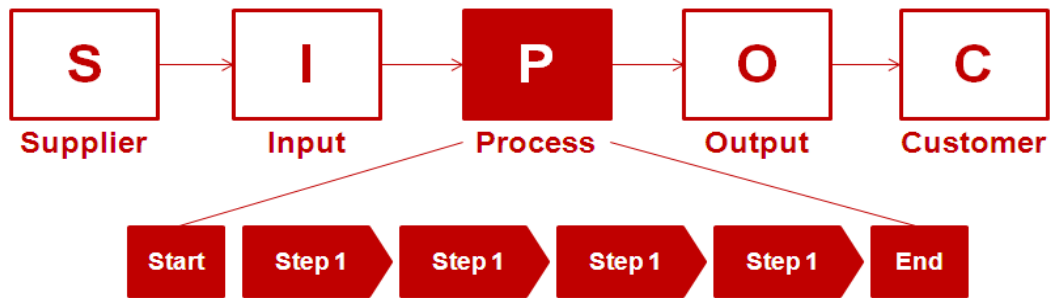
Autorem tohoto systému je Prof. Dr. August Wilhelm Scheer. ARIS představuje ucelený nástroj, který vychází z širšího pojetí aspektů řízení podniků. Základem tohoto systému je procesní pohled na celou organizaci, jehož podstatou je určení probíhajících procesů a vztahů mezi nimi. Procesy představují dle systému základní a integrující prvek v řízení podniku. Při aplikaci systému ARIC je třeba dodržovat úroveň hlavních procesů, podpůrných a řídicích procesů. To znamená, že v rámci ARIS se uplatňuje hierarchický přístup záznamu procesů do obecného k detailnímu, tak jak je to typické pro procesní analýzu. (Rolínek, 2008)

### 1.3.2 *Model SIPOC*

V modelu SIPOC je chronologicky zakresleno nejvýznamnějších 3-6 kroků v procesu, dále jsou identifikované vstupy a dodavatelé procesu a výstupy s jejich interními nebo externími zákazníky. Tento model poskytuje základ pro definování procesu ve zjednodušené vizuální podobě. Použití tohoto modelu pomáhá pochopit proces jako celek lidem uvnitř i mimo podnik. Nejčastěji se tímto modelem mapují procesy, které mají přímý vliv na zákazníka nebo spotřebovávají nejvíce materiálu. (<http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/model-procesu-sipoc>)

Na následujícím obrázku číslo 2 je příklad znázornění procesu pomocí SIPOC diagramu.

Obrázek 2: SIPOC diagram



Zdroj: <http://www.consultantsmind.com/2013/02/14/sipoc-consulting-framework-to-untangle-problems/>

### 3 Metodika

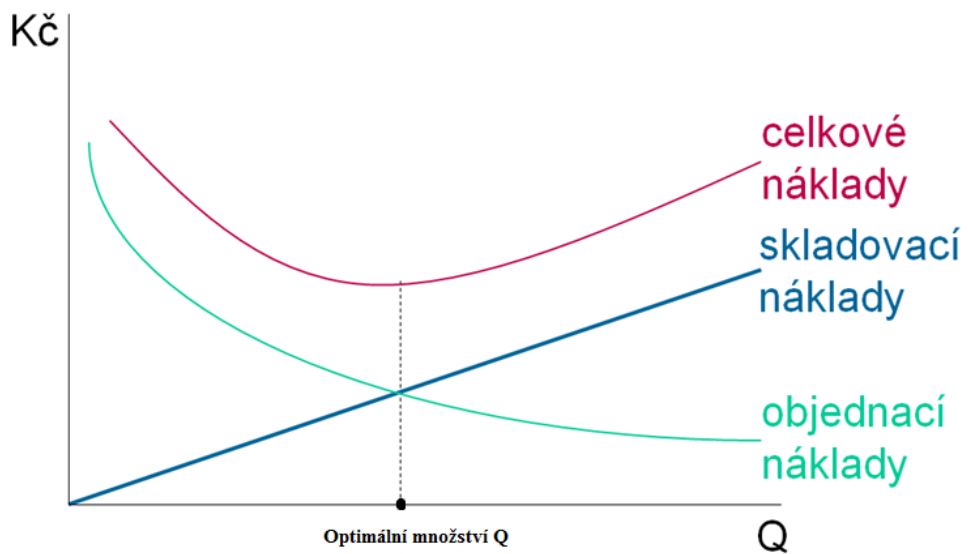
Cílem této bakalářské práce je charakteristika procesního řízení ve vybraném mikropodniku. V práci jsou detailně popsány a zanalyzovány vybrané procesy, které v podniku probíhají, případně jsou navrženy změny vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu. Je zhodnocena úroveň řízení jednotlivých procesů s vazbou na dosahování cílů podniku. Tyto procesy jsou rozděleny na hlavní, podpůrné a řídicí. Pro znázornění procesů je použita metoda ARIS, v následující části práce jsou procesy zakresleny do procesní mapy s využití právě této metody.

V první části bakalářské práce jsou popsána prostudovaná fakta z odborné literatury vztahující se k danému tématu, tato prostudovaná fakta jsou dále nastíněna i v následující vlastní práci, jedná se o fakta týkající se jednotlivých procesů, proto jsou umístěna až do následující vlastní práce. Ve druhé části práce jsou podrobně popsány a zhodnoceny jednotlivé procesy probíhající ve vybraném mikropodniku pomocí procesní analýzy. Tyto procesy jsou zakresleny pomocí metody SIPOC. Tuto metodu jsem vybrala s ohledem na to, že veškeré probíhající procesy řídí jeden člověk, tudíž se metoda SIPOC, kde je přehledně zakreslen dodavatel, vstupy, průběh procesu, výstup a odběratel, jeví jako nejvíce přehledná.

Jednotlivé údaje, data a čísla používaná v praktické části bakalářské práce jsou čerpány z vlastních zkušeností, která jsem získala pro dobu řízení daného mikropodniku.

Dílčím cílem v kapitole zabývající se procesem zásobování a plánování je nalezení optimálního objednávacího množství zásob. Takového množství, kdy celkové náklady na dodání jsou co nejnižší, ale zásoba je stále optimální. Pro ocenění zásob je používán vážený aritmetický průměr. Toto ekonomicky vhodné objednávací množství můžeme vidět v následujícím grafu č. 2 označené jako optimální množství Q.

Graf 2: Optimální množství zásob



Zdroj: Vlastí zpracování

V práci jsou pro výpočet optimálního množství zásob použity následující vzorečky, které jsem čerpala z knihy Operační management od D. Vaněčka (2010):

- Optimální velikosti dodávky zásob.

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 * S * N_p}{N_s + C}}$$

- Celkové náklady spojené s pořízením a hospodařením se zásobami.

$$N = \frac{N_p * S}{Q} + \frac{N_s * Q}{2} + C * S$$

- Délka dodávkového cyklu.

$$t_d = \frac{360 * Q}{S}$$

Kde N jsou celkové náklady spojené s pořizováním a hospodařením se zásobami,  $N_p$  jsou náklady pořizovací na jednu dodávku,  $N_s$  jsou průměrné náklady na skladování jedné jednotky za určité období, C je cena za jednotku materiálu a S je plánovaná spotřeba v technických jednotkách za příslušné období.

Pro lepší poznání a pochopení tohoto mikropodniku jsem provedla SWOT analýzu, která je znázorněna v následující tabulce číslo 3. Srpová a kol. (2011) ve své knize uvádí, že SWOT analýza slouží k zhodnocení silných a slabých stránek podniku a také příležitostí a hrozeb podnikatelského plánu. Tento název je odvozen od prvních písmen anglických slov:

- S – strenghts (silné stránky),
- W – weaknesses (slabé stránky),
- O – opportunities (příležitosti),
- T – threats (hrozby).

*Tabulka 3: SWOT analýza*

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umístění stánku,</li> <li>- dobrá pověst u odběratelů,</li> <li>- úspory z rozsahu,</li> <li>- vlastní technologie,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing,</li> <li>- nedostatečná reklamní kampaň,</li> <li>- slabá pozice na trhu,</li> <li>- vzhled stánku,</li> <li>- neschopnost financovat potřebné změny ve strategii.</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obsluhovat další skupiny zákazníků,</li> <li>- vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty,</li> <li>- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků,</li> <li>- rychlejší růst trhu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady,</li> <li>- rostoucí prodej substitučních výrobců,</li> <li>- pomalý růst trhu,</li> <li>- nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku,</li> <li>- měnící se chutě zákazníků.</li> </ul>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

## 4 Vlastní práce

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, zvoleným mikropodnikem je malý prodejní stánek zabývající se prodejem velkých francouzských palačinek v centru Českých Budějovic. Tento stánek je umístěn na Lannově třídě naproti obchodnímu centru Prior. Myslím si, že toto umístění je velice strategické, Lannova třída je jedna z hlavních pěších zón v Českých Budějovicích a obzvláště v odpoledních hodinách je zde velký pohyb lidí. Naopak v letních měsících, kdy návštěvnost stálých obyvatel města není tak veliká, vykompenzují tento nedostatek turisti, kteří při návštěvě města touto pěší zónou téměř vždy projdou. Stánek zde stojí již od roku 2011. Prodávají se zde dva druhy palačinek, sladké a slané. Sladké palačinky jsou nejoblíbenější s Nutllou, s marmeládou, s jablečným pyré a se skořicí nebo s tvarohem. Do slaných palačinek nejčastěji dle přání zákazníka dáváme šunku, sýr, slaninu nebo špenát. Těsta na sladké a slané palačinky jsou odlišná, jejich receptura je však tajná a postup výroby zná jen pár odpovědných pracovníků. Já jsem v tomto stánku začala pracovat jako brigádnice již v roce 2013 a od dubna roku 2015 jsem dostala skvělou příležitost si tento stánek pronajmout a začít ho sama řídit a provozovat.

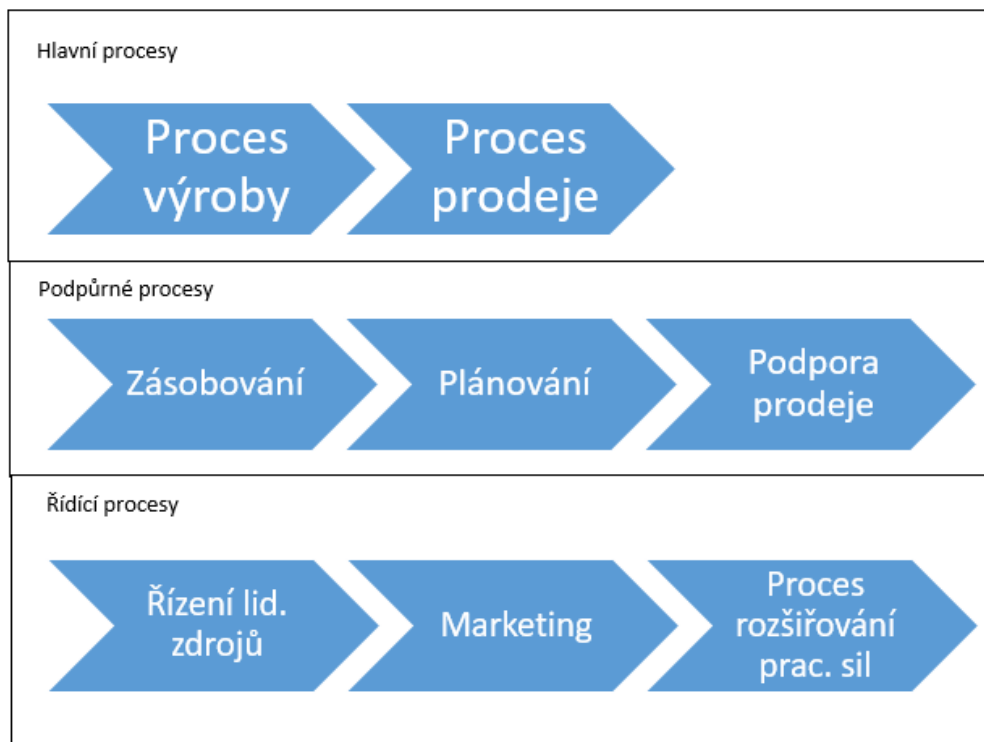
Na začátek bych ráda zmínila, co je nutné udělat pro založení takového typu mikropodniku. Jak je nejspíš patrné, ve stánku se manipuluje s potravinami a výsledný produkt je určený ke konzumaci. Jedná se o hostinskou činnost popsanou v živnostenském zákoně. V tomto zákoně číslo 455/1991 Sb. je uvedeno, že pro získání tohoto živnostenského oprávnění je kromě splnění všeobecných podmínek nutno také splnit požadavky na odbornou způsobilost, která je popsána v §21 výše uvedeného zákona. Konkrétně se jedná o dosažené vzdělání v příslušném oboru doložené výučním listem nebo maturitním vysvědčením, nebo prokazatelnou praxí v oboru, která trvala minimálně šest let. Další možnosti jak dosáhnout odborné způsobilosti je stanovení odborného zástupce, nebo návštěva rekvalifikačního kurzu jako to bylo v mém případě.

Mezi hlavní procesy, které jsou v práci detailně popsány, patří především proces výroby a proces prodeje zákazníkovi. Do procesů podpůrných jsou poté zahrnuty například proces zásobování a operativní plánování krátkodobých zásob,



proces podpory prodeje, zhodnocení vývoje prodeje, komunikace se zákazníky. Mezi řídicí procesy jsou zahrnuty například proces řízení lidských zdrojů, marketing a proces rozšiřování pracovních sil. Na následujícím obrázku číslo 3 je procesní mapa, která zaznamenává výše uvedené procesy podle jednotlivých úrovní pomocí metody ARIS.

Obrázek 3: Procesní mapa



**Zdroj: Vlastní zpracování**

V následujících kapitolách podrobně popisují čtyři probíhající procesy a to hlavní proces výroby, podpůrný proces zásobování a operativního plánování, dále hlavní proces prodeje a podpůrný proces podpory prodeje. Tyto procesy jsou popsány pomocí procesní analýzy, jsou zhodnoceny silné a slabé stránky těchto procesů a případně jsou navrženy změny ke zlepšení procesů.

## 4.1 Proces výroby

Předpokladem při řízení výroby jsou provozní činnosti, při kterých dochází k transformaci surovin a materiálu v hotový výrobek, nebo činnosti nezbytné pro realizaci služeb. Ať se jedná o jakýkoliv typ provozní činnosti, vždy na ně budou kladeny tyto požadavky:

- **kvalita** – plné dodržení legislativních požadavků a respektování požadavků a přání zákazníků,
- **hospodárnost** – usilování o co nejlevnější průběh všech určených činností,
- **dodržení termínů** – včasné dodání výrobku či služby.

Drtivá většina podnikatelských subjektů i neziskových organizací žije v prostředí, kde existuje převaha nabídky nad poptávkou. Nemůžeme tedy kalkulovat s tím, že prodáme dražší nebo méně kvalitní produkt, než nabízí konkurence. Má-li firma držet krok s konkurencí, neměla by její provozní základna být brzdou tohoto úsilí. To znamená, že svým vybavením, fungováním a výstupy by měla být firma minimálně srovnatelná s konkurencí. Pro úspěšné podnikání je nutností být lepší než konkurence. K tomu je třeba, aby v podnikatelských aktivitách byla využita určitá konkurenční výhoda a to například v kvalitě, ceně, termínech, v nabídce nových produktů, doprovodných služeb a podobně. (Veber, Srpová a kol. 2012)

Podle Šmída (2003) nesmí být studium konkurence chápáno jako snaha nalézt způsob, jakým eliminovat soupeřovu konkurenční výhodu, ale jako snaha identifikovat oblasti, ve kterých se můžeme od konkurenta odlišit a využít je k nenapodobitelnému vytvoření hodnoty zákazníkovi a k dosažení monopolního zisku. Autor dále uvádí, že „kritickým faktorem úspěchu firmy je od samotných počátků podnikání schopnost získat a udržet konkurenční výhodu. Ta má v dnešní době stále větší význam a odlišuje úspěšné podniky od neúspěšných. Základem pro tvorbu konkurenční výhody a dlouhodobých úspěchů na trhu je kvalitní strategie. To samo o sobě není nic nového,

*nový však je způsob, jakým je možné úspěchu dosáhnout. Konkurenční výhodu je možné vytvořit posloupností následujících kroků:*

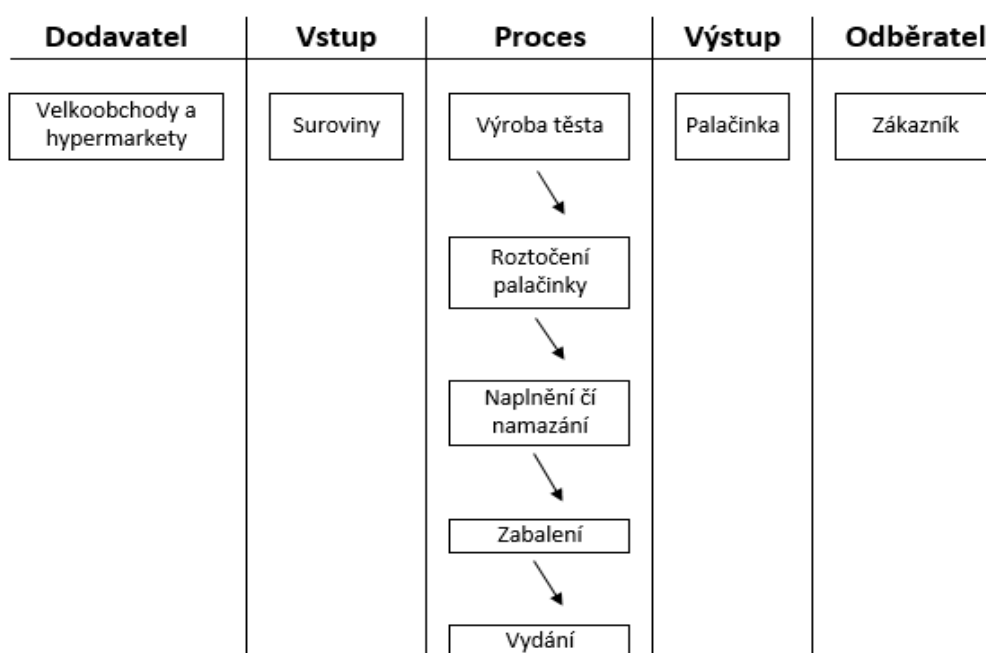
- *průzkum a zhodnocení prostředí a trendů,*
- *identifikace základních kompetencí podniku,*
- *tvorba vize a strategie podniku,*
- *tvorba strategie změny,*
- *ověření realizovatelnosti strategie změny,*
- *realizace strategie a návrat na začátek procesu.“*

Nyní přiblížím výsledný produkt výroby. Těmito produkty jsou francouzské palačinky, které mají v průměru 40 centimetrů, jsou tedy opravdu velké. Tyto palačinky se připravují podle francouzské receptury a dělají se na speciálních plotnách, kde se roztočí do příslušné velikosti. Celý tento proces je jakési Know-How, které produktu zajišťuje obrovskou konkurenční výhodu, navíc těsto, ze kterého se palačinky dělají, má přísně tajnou recepturu, která této konkurenční výhodě velice přispívá. Naše konkurenční výhoda tedy spočívá především v odlišnosti od konkurence, v celém centru Českých Budějovic není žádné jiné rychlé občerstvení, které by mělo stejný produkt, jako je ten náš, a také v nenapodobitelnosti, i kdyby chtěl někdo jiný vyrábět stejný produkt, nikdy nebude stejný a také ne tak dobrý. Díky této konkurenční výhodě má stánek jistý monopol zákazníků, na který se může spoléhat.

#### *4.1.1 Procesní mapa výroby*

Na následujícím obrázku číslo 4 je znázorněn proces výroby pomocí SIPOC diagramu. Tento proces je dále podrobně popsán.

Obrázek 4: Proces výroby



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Proces výroby začíná nákupem u dodavatelů. Našimi dodavateli jsou především velkoobchod Makro Cash and Carry a jiné hypermarkety a supermarkety. Nákup se většinou uskutečňuje jedenkrát za týden. Veškeré uskladnění zásob se nachází přímo ve stánku, tudíž je vždy vše při ruce.

Vstupy jsou jednotlivé suroviny, jak na výrobu těsta na palačinky tak i náplně, kterými se výsledné palačinky plní. Hlavními surovinami na výrobu těsta jsou především mléko, mouka, cukr a vejce, jejichž plánování a zásobování je věnována následující kapitola. Náplněmi jsou myšleny například marmelády, tvaroh, skořice a nejoblíbenější Nutella na sladké palačinky. Na slané palačinky jsou to poté například sýr, šunka, slanina nebo špenát. Vstupy jsou také obalové materiály, do kterých se palačinky dávají, jsou to papírové kornouty nebo termo krabičky pro případ, že si zákazník chce odnést palačinku s sebou.

Proces výroby dále pokračuje výrobou samotného těsta na palačinky, tato výroba se uskutečňuje každé ráno před otevřením stánku, pokud těsto přes den dojde, je možné výrobu opakovat i přes den. Dělají se dva druhy těst, a to těsto na sladké palačinky a těsto na slané palačinky. Jak už bylo zmíněno, přesný postup výroby

a použité ingredience jsou tajné a zná je jen pár odpovědných lidí. Následuje nejtěžší úkol a to roztočení palačinky. Trvá poměrně dlouho, než se člověk naučí točit rovnoměrné a pravidelně kulaté palačinky. Samozřejmě se tato činnost může a nemusí povést hned na první pokus, pokud se povede, následuje proces naplnění či namazání palačinky, pokud ne, tak se nepovedená palačinka vyhodí a proces roztáčení palačinky se opakuje znovu. Tato činnost se provádí přímo před zrakem zákazníka, pro kterého je to většinou i velký zážitek něco takového vidět. Poté, co se palačinka naplní podle přání zákazníka a dá se do požadovaného obalu, celý proces končí vydáním palačinky zákazníkovi. Délka procesu od roztočení palačinky až po vydání zákazníkovi obvykle trvá okolo čtyř minut.

Výsledným produktem je tedy palačinka, která může být buď sladká, nebo slaná. Sladké palačinky se namažou marmeládou, tvarohem nebo čímkoliv jiným a slané palačinky se plní šunkou, sýrem, slaninou nebo špenátem.

#### *4.1.2 Zhodnocení procesu výroby*

Slabá stránka tohoto procesu je délka jeho trvání. Často se před stánkem tvoří dlouhé fronty a zákazníci musejí na svou palačinku dlouho čekat. Tento problém by se dal vyřešit nákupem druhé plotny na pečení palačinek, aby se proces výroby urychlil. Toto řešení je však velice nákladné. Speciální plotna na pečení palačinek stojí několik tisíc korun. Dále by nastal problém s obsluhou, jeden zaměstnanec by nestíhal obsluhu obou ploten najednou. Dalším řešením úspory času je děláním si palačinek dopředu do zásoby. Následně po utvoření fronty, tyto palačinky pouze ohřívat, tím by se délka pečení výrazně zkrátila. Tímto způsobem zkrácení doby čekání ve frontě však palačinka ztrácí na své kvalitě, není tak dobrá, jako když je čerstvě upečená.

Teorii front popisuje ve své knize Underhill (2000). Píše, že kdykoliv zákazník musí čekat, je to špatně. Čekání ve frontě je něco, co nikdo nemá rád. Toto čekání ve frontě je možné „zkrátit“ tím, že změníme zákazníkovi vnímání času. Nepříjemné chvíle je možné změnit v příjemné. Vnímání času je relativní pojem, pro zkrácení vnímané doby strávené ve frontě často stačí, aby zaměstnanec dal čekajícímu najevo, že o něm

ví, případně mu poskytl nějaké věrohodné a přijatelné vysvětlení, proč se m nemůže věnovat. Pokud tuto informaci zaměstnanec podá dostatečně brzy, stres spojený s čekáním se automaticky zmírní. Dalším způsobem jak zkrátit vnímanou dobu strávenou ve frontě, je dát zákazníkovi najevo, že doba, po kterou bude muset čekat ve frontě, není záležitostí náhody či nepřízně osudu, ale je konečná, omezená a podléhá kontrole. Tyto informaci nikdy nejsou přesné, což vůbec nevádí. Dozvíte-li se, že budete muset být trpěliví pouze dvě minuty, pak skutečně strávené čtyři minuty čekáním, vám uběhnou mnohem rychleji. Uspořádanost fronty může také zkrátit vnímanou dobu čekání. Zákazníci dávají přednost jasně definovanému pořadí, v jakém jsou obsluhováni. Nejistota, kde je jejich místo, lidi zneklidňuje a deprimuje. Připustíme-li chaos, vyvoláme stres. Vidí-li zákazníci, že jsou obsluhováni přesně v tom pořadí, v němž přicházejí, uvolní se a čas strávený čekáním jim bude připadat kratší. Čekání se také zdá kratší, pokud si můžete s někým povídat. Na tom není nic překvapivého, ale také se to nedá příliš ovlivnit. Je důležité si uvědomit, že zákazníci, kteří přicházejí sami, potřebují kontakt se zaměstnanci ze všech nejvíce. Čím více zákazníka rozptýlíme, tím rychleji mu čas strávený ve frontě uběhne.

Podle výše uvedené teorie děláme ve stánku téměř vše správně. Zákazníci, kteří přicházejí ke stánku a už z dálky vidí frontu, vědí, že tato fronta čeká na zhotovení palačinek, které jsou pro ně určeny. Vysvětlující informace o původu této fronty jsou zákazníkům zřejmé. Zákazníci také vidí celý proces dělání palačinky od nalití těsta na plotnu, vědí tedy přibližně, jak dlouho celý proces trvá a kdy na ně přibližně přijde řada. Zákazníci jsou obsluhováni v jasném pořadí, ve kterém ke stánku přicházeli, což podle výše uvedeného textu také zkrátí jejich pocitový čas strávený ve frontě. Jediné, co při vytvoření dlouhé fronty děláme špatně, je komunikace se zákazníkem. Často jsme při dělání více palačinek za sebou tak soustředění na celý proces, že komunikovat se zákazníky nestíháme. Omezením této soustředěnosti by jistě šla dolů i kvalita našich produktů, což by byl horší případ než omezení komunikace. Toto omezení komunikace však probíhá jen při vytvoření dlouhé fronty, která negativně působí právě i na obsluhu stánku. Za normálních podmínek je komunikace se zákazníkem na prvním místě a s našimi zákazníky máme velice kladné a přátelské vztahy. Zákazníka vždy potěší, když si obsluha pamatuje, jakou palačinku si dává nejčastěji.

## 4.2 Proces zásobování a operativního plánování zásob

Proces zásobování a operativní plánování krátkodobých zásob je podpůrným neboli pomocným procesem k hlavnímu výrobnímu procesu. Tento proces zajišťuje, aby bylo stále z čeho vyrábět, a tudíž neexistovaly prostoje ve výrobě kuli nedostatku surovin. Dílčím cílem v této kapitole je najít a ohodnotit optimálního objednávacího množství zásob. Takového množství, kdy celkové náklady na dodání jsou co nejnižší, ale zásoba je stále optimální.

Základní charakteristikou operativního plánování je to, že jde o plán či soustavu plánů, které vycházejí z reálných, plně poznáných a ohodnocených zdrojů daného období, zpravidla časově krátkého, maximálně ročního. Jde tedy o plány krátkodobé na rozdíl od plánů strategických a taktických. Operativní plánování má za úkol stanovit posloupnost plánovaných úkolů a zajištění potřebných zdrojů. Konkretizuje plánované úkoly z věcného, časového a prostorového hlediska, což znamená, že vedle konkrétní specifikace výroby určuje výrobní úkoly jednotlivým organizačním jednotkám a určuje konkrétní požadavky na zajištění materiálu. (Tomek, Vávrová, 2000)

Operativní plánování navazuje na taktické plánování, které má zpravidla roční horizont plánování. Naopak operativní plánování jak už bylo řečeno, je krátkodobého charakteru, zahrnuje soustavu operativních plánů, které konkretizují taktické plány do dílčích úkolů. Operativní plány se rozpracovávají na plány odbytu, plány výroby a plány nákupu. Základem pro sestavení plánu je plán odbytu, ať už se jedná o výrobu na sklad nebo na zakázku. Na tento plán navazuje plán výroby, který řeší otázky co vyrábět, kdy to vyrábět a kde se to bude vyrábět. Je třeba zajistit, aby potřebné suroviny byly na skladě v potřebný čas a mohly být uvolňovány do výroby, toto má zajistit plán nákupu. (Vaněček a spol., 2010)

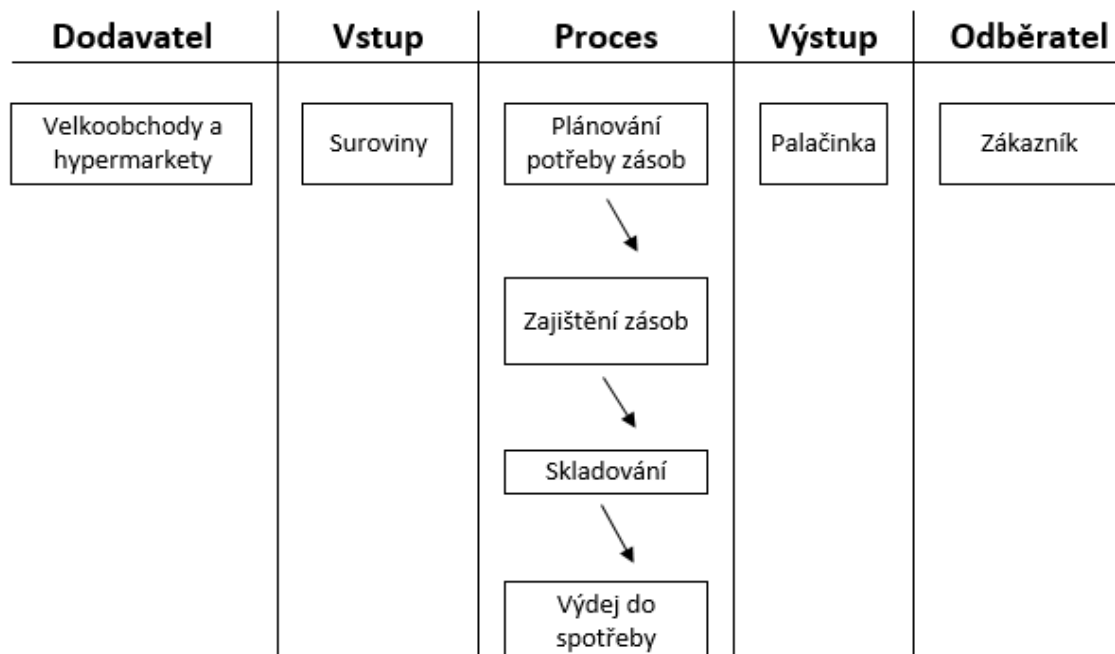
V této kapitole se z výše uvedeného hlediska budu nejvíce věnovat plánu nákupu neboli zásobování. V popisovaném mikropodniku nemáme zformulovaný krátkodobý plán odbytu, protože nelze kvalifikovaně odhadnout, kolik potencionálních zákazníků zrovna dostane chuť na palačinku. Další překážkou pro formulaci krátkodobého plánu odbytu je počasí, které prodejnost také velice ovlivňuje a nelze ho

jakkoliv plánovat. Plány odbytu jsou tady spíše dlouhodobého charakteru, nejedná se o krátkodobé operativní plánování, ale o dlouhodobé taktické plány.

#### 4.2.1 Procesní mapa zásobování a operativního plánování

Na následujícím obrázku číslo 5 je znázorněna mapa procesu zásobování a operativního plánování s využitím metody SIPOC.

Obrázek 5: Proces zásobování a operativního plánování



**zdroj: Vlastní zpracování**

Tento proces začíná plánováním potřeby zásob. Jedná se o takzvané operativní plánování krátkodobých zásob, které již bylo v práci popsáno. Pro toto plánování používám metodu ABC pro řízení zásob.

Princip metody ABC spočívá v rozdělení potřebných zásob do tří kategorií, podle jejich procentuálního podílu na celkové hodnotě zvoleného parametru. Do kategorie



A se řadí zásoby, které přináší zhruba 75-80 % následků, v kategorii B se ocitají ty zásoby, které přinášejí zhruba dalších 10 % až 15 % následků a v kategorii C jsou zbývající. (<https://cs.wikipedia.org/wiki/ABC>) Do těchto kategorií řadím zásoby dle jejich celkové spotřeby. V kategorii A jsou zásoby, které se používají ze všech nejvíce a jejich spotřeba je tedy největší, u těchto zásob se musí podrobně plánovat jejich potřeba, zajištění i skladování. Do kategorie A jsou zařazeny 4 hlavní suroviny a to: mléko, mouka, cukr a vejce. Plánování těchto surovin je dále podrobně popsáno. Do kategorie B jsou zařazeny především náplně do palačinek, jako jsou například marmelády, Nutella, tvaroh nebo sýr a šunka. Tyto suroviny se dopředu příliš neplánují, jelikož se nedá odhadnout jejich skutečná spotřeba, nakupují se vždy, když jejich zásoba klesne pod určitou hladinu. V kategorii C se poté ocitají doplňkové suroviny, jejichž spotřeba je nejmenší a používají se velmi zřídka, jde například o posypové směsi na palačinky nebo různé polevy. Suroviny zařazené v kategorii C se vždy nakupují, až když dojdou.

Dále proces pokračuje zajištěním zásob, jako už bylo popsáno u procesu výroby, našimi dodavateli je především velkoobchod Makro Cash and Carry a jiné hypermarkety a supermarkety. Zásobování neboli zajištění zásob probíhá většinou 1x týdně, záleží na aktuální potřebě. Veškeré skladovací plochy se nacházejí přímo ve stánku, tudíž se nemusejí komplikovaně převážet a jsou vždy při ruce.

Pro kategorii zásob A a B se vedou záznamové archy, kam se píše, kolik jednotlivých surovin by mělo být ve stánku, a kolik jich za den bylo spotřebováno. Tento systém zajišťuje přehlednost o spotřebě jednotlivých surovin a zajišťuje kontrolu nad spotřebovanými surovinami.

#### 4.2.2 *Optimalizace procesu*

V této části práce budu modelovat optimální velikost zásob a ekonomicky vhodné objednávací množství. Toto optimální množství budu modelovat pro zásoby, které jsou ve stánku nejpoužívanější, a to je mléko, mouka, vejce a cukr. Pro zjednodušení budu uvažovat průměrný prodej palačinek a tedy každý den výrobu

60 palačinek. Pro výrobu jedné dávky těsta na palačinky, ze které se udělá přibližně 30 palačinek, se spotřebují následující suroviny: 3 litry mléka, 2 kilogramy mouky, 0,5 kilogramu cukru a 7 vajec. Stánek je otevřený každý všední den, podle běžně dostupného plánovacího kalendáře bylo v roce 2016 přesně 231 pracovních dnů, tedy 231 dnů, kdy se vyrábí palačinky.

V následující tabulce číslo 4 je shrnuta spotřeba jednotlivých surovin a vypočítaná roční spotřeba těchto ingrediencí, kterou jsem vypočítala tak, že jsem denní spotřebu vynásobila počtem pracovních dnů, kdy se vyrábí palačinky.

*Tabulka 4: Spotřeba surovin*

Produkt	Spotřeba / den	Spotřeba / rok
Mléko	6	1 386 ks
Mouka	4	924 ks
Cukr	1	231 ks
Vejce	14	3 234 ks

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Celkové náklady na skladování rozpočtu pomocí koeficientů. Nyní musím zohlednit, že vejce jsou sice prostorově ne tak náročná jako například mléko nebo mouka, ale ve stánku je skladuji v lednici. Díky nákladům na provoz lednice bude tedy koeficient u vajec vyšší. Celkový nájem za stánek činí 15 000,-Kč měsíčně, jeho 1/4 budu považovat za náklady na skladování zásob. Měsíčně je to částka 3 750,- Kč, ročně je to celkem 45 000,-Kč. V následující tabulce číslo 5 jsou náklady na skladování zásob rozpočítány na jednotlivé suroviny.

*Tabulka 5: Rozpočet nákladů na skladování*

Produkt	Koeficient	Pomocné výpočty	N <sub>s</sub> /ks/rok
Mléko	2	$\frac{5\,625 * 2}{1\,386} = 8,1$	8
Mouka	2	$\frac{5\,625 * 2}{924} = 12,2$	12
Cukr	1	$\frac{5\,625 * 1}{231} = 24,4$	24

Vejce	3	$\frac{5\ 625 * 3}{3\ 234} = 5,2$	5
	$\sum 8$	$45\ 000/8 = 5\ 625$	

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na pořízení jedné dodávky zásob, tedy náklady spojené s nákupem a sehnání zásob jsou pro všechny typy zásob stejné. V těchto nákladech je započítán strávený čas a náklady na cestu. Tyto náklady jsem vyhodnotila ve výši  $N_p = 100,-$  Kč.

### 4.2.3 Optimální množství mléka

Plánovaná spotřeba mléka pro množství šedesáti palačinek je 6 litrů mléka denně, ročně je to podle tabulky číslo 4 spotřeba  $S = 1386$ . Průměrná cena jednoho litru mléka je 15,- Kč, tedy  $C = 15$ . Z tabulky číslo 2 vyplývá, že náklady na skladování jsou  $N_s = 5,-$  Kč a náklady na jednu dodávku jsou  $N_p = 100,-$  Kč. Výpočet optimálního množství dodávky bude vypadat takto:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 * 1386 * 100}{8 + 15}} = 110$$

Optimální velikost dodávky a také optimální velikost zásob bude 110 litrů mléka. Celkové roční náklady spojené s pořízením a hospodařením s mlékem vypočítáme takto:

$$N = \frac{100 * 1386}{110} + \frac{8 * 110}{2} + 15 * 1386 = 22\ 490$$

Celkové náklady spojené s pořízením a hospodařením s mlékem jsou 22 490, Kč. Výpočet délky dodávkového cyklu bude vypadat takto:

$$t_d = \frac{365 * 110}{1386} = 29$$

Délka dodávkového cyklu je 29 dní, mléko se tedy bude nakupovat každých 29 dní.

#### 4.2.4 Optimální množství mouky

Plánovaná spotřeba mouky pro množství šedesáti palačinek je 4 kila denně, ročně je to podle tabulky č. 4 spotřeba  $S = 924$  kilo. Průměrná cena jednoho kila mouky je 10,- Kč, tedy  $C = 10$ . Z tabulky č. 5 vyplývá, že  $N_s = 12,-$  Kč na jedno kilo mouky a náklady na jednu dodávku jsou  $N_p = 100,-$ Kč. Výpočet optimálního množství dodávky bude vypadat takto:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 * 924 * 100}{12 + 10}} = 92$$

Optimální velikost dodávky a také optimální velikost zásob bude 92 kilo mouky. Celkové roční náklady spojené s pořízením a hospodařením s moukou vypočítáme takto:

$$N = \frac{100 * 924}{92} + \frac{12 * 92}{2} + 12 * 924 = 12\,644$$

Celkové náklady spojené s pořízením a hospodařením s moukou jsou 12 644, Kč. Výpočet délky dodávkového cyklu bude vypadat takto:

$$t_d = \frac{365 * 92}{924} = 36$$

Délka dodávkového cyklu je 36 dní, mouka se tedy bude nakupovat každých 36 dní.

#### 4.2.5 Optimální množství cukru

Plánovaná spotřeba cukru pro množství šedesáti palačinek je 1 kilo cukru denně, ročně je to podle tabulky číslo 4 spotřeba  $S = 231$  kilo. Průměrná cena jednoho kila cukru je 20,- Kč, tedy  $C = 19$ . Z tabulky č. 5 vyplývá, že  $N_s = 24,-$  Kč na jedno kilo cukru a náklady na jednu dodávku jsou  $N_p = 100,-$ Kč. Výpočet optimálního množství dodávky bude vypadat takto:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 * 231 * 100}{24 + 20}} = 32$$

Optimální velikost dodávky a také optimální velikost zásob bude 32 kilo cukru. Celkové roční náklady spojené s pořízením a hospodařením s cukrem vypočítáme takto:

$$N = \frac{100 * 231}{32} + \frac{24 * 32}{2} + 20 * 231 = 5\,726$$

Celkové náklady spojené s pořízením a hospodařením s cukrem jsou 5 726,- Kč. Výpočet délky dodávkového cyklu bude vypadat takto:

$$t_d = \frac{365 * 32}{231} = 51$$

Délka dodávkového cyklu je 51 dní, cukr se tedy bude nakupovat každých 51 dní.

#### 4.2.6 *Optimální množství vajec*

Plánovaná spotřeba vajec pro množství šedesáti palačinek je 14 kusů vajec denně, ročně je to podle tabulky číslo 4 spotřeba  $S = 3\,234$  kusů. Průměrná cena jednoho kusu vejce je 3,- Kč, tedy  $C = 3$ . Z tabulky č. 5 vyplývá, že  $N_s = 5,-$  Kč na jedno vejce a náklady na jedu dodávky jsou  $N_p = 100,-$ Kč. Výpočet optimálního množství dodávky bude vypadat takto:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 * 3234 * 100}{5 + 3}} = 284$$

Optimální velikost dodávky a také optimální velikost zásob bude 304 kusů vajec. Celkové roční náklady spojené s pořízením a hospodařením s vejci vypočítáme takto:

$$N = \frac{100 * 3234}{284} + \frac{5 * 284}{2} + 3 * 3234 = 11\,550$$

Celkové náklady spojené s pořízením a hospodařením s vejci jsou 11 550,- Kč.  
 Výpočet délky dodávkového cyklu bude vypadat takto:

$$t_d = \frac{365 * 284}{3234} = 32$$

Délka dodávkového cyklu je 32 dní, vejce se tedy budou nakupovat každých 32 dní.

#### 4.2.7 Zhodnocení procesu zásobování a operativního plánování zásob

V následující tabulce číslo 6 jsou zapsané výsledky výpočtů a hodnoty proměnných k snadnějšímu porovnávání. Náklady na pořízení jedné dodávky nejsou v tabulce uvedeny, protože jejich výše je u všech zásob stejná a to:  $N_p = 100,-$  Kč.

Tabulka 6: Přehled proměnných

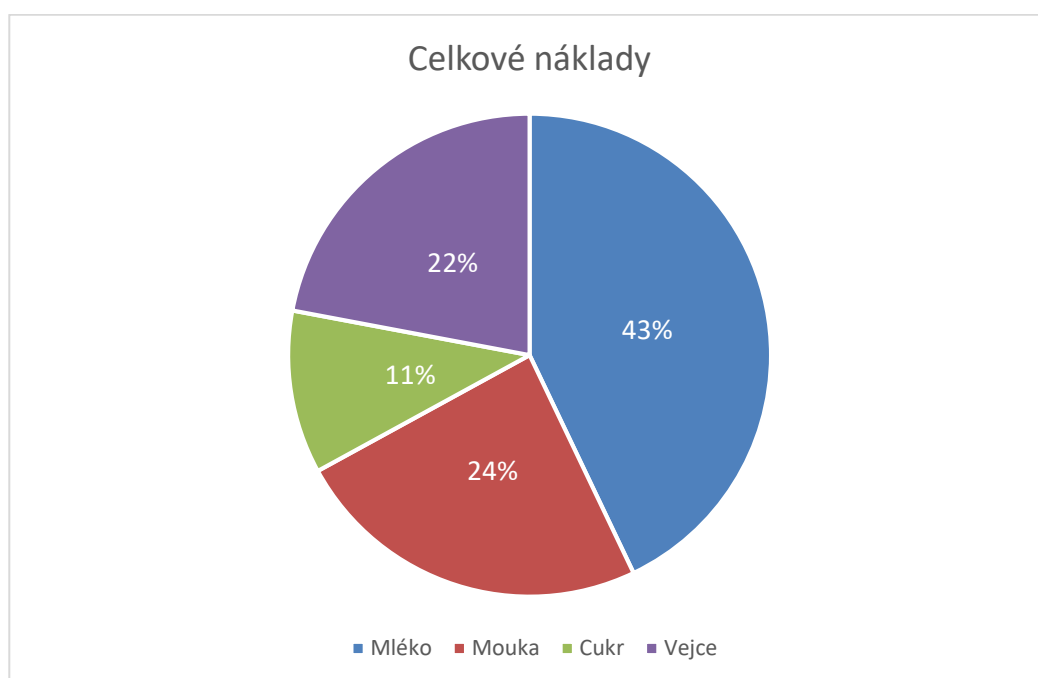
	MLÉKO	MOUKA	CUKR	VEJCE
S	1 386 l	924 kg	231 kg	3 234 ks
$N_s$	8,- Kč	12,- Kč	24,- Kč	5,- Kč
C	15,- Kč	10,- Kč	20,- Kč	3,- Kč
$Q_{opt}$	110 l	92 kg	32 kg	284 ks
N	22 490,- Kč	12 644,- Kč	5 726,- Kč	11 550,- Kč
t	29	36	51	32

Zdroj: Vlastní zpracování

V této tabulce je S plánovaná spotřeba jednotlivých surovin v technických jednotkách za příslušné období. Pro mléko jsou technické jednotky litry, pro mouku a cukr jsou to kilogramy a pro vejce kusy.  $N_s$  jsou průměrné náklady na skladování jedné jednotky za určité období. C je cena za jednotku suroviny, u mléka je to cena za litr, u mouky a cukru je to cena za kilogram a u vajec cena za kus.  $Q_{opt}$  je optimální dodávka zásob v technických jednotkách. N jsou celkové náklady spojené s pořízením a hospodařením se zásobami a t je délka dodávkového cyklu ve dnech.

Celkové náklady na pořízení a hospodaření se zásobami jsou 52 410,- Kč. K této částce jsem došla po sečtení nákladů na pořízení, skladování a manipulaci mléka, mouky, cukru a vajec. Na grafu číslo X je znázorněno, že nejvyšší podíl na těchto nákladech má mléko a to ve výši 22 490,- Kč. Naopak nejnižší celkové náklady jsou u cukru 5 726,- Kč. Vysoké celkové náklady u mléka jsou způsobeny vysokou spotřebou. Vejce mají však vyšší spotřebu, ale nízká cena za kus způsobí, že celkové náklady nejsou tak vysoké. U cukru je nejvyšší cena za kus, ale jeho nízká spotřeba způsobí, že jeho celkové náklady jsou naopak nejnižší.

Graf 3: Celkové náklady



Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož se ve stánku používají i jiné suroviny, jejichž doba trvanlivosti není tak vysoká, ve skutečnosti jezdíme nakupovat mnohem častěji. Kdyby se však používali jen výše zmiňované suroviny, mohlo by se skutečně nakupovat pouze jedenkrát za měsíc. Co se týče vypočítaného optimálního množství zásob, se skutečnou zásobou ve stánku se přibližně shoduje.

## 4.3 Proces prodeje

Dalším hlavním procesem, který budu ve své práci popisovat je proces prodeje. V tomto procesu je nejdůležitějším faktorem komunikace se zákazníky, protože zákazník musí být vždy na prvním místě. Tato komunikace se u velkých a malých podnicích bude lišit, především díky limitovaným finančním prostředkům. Veber a kol. (2012) uvádí přednosti a omezující faktory malých firem. Mezi přednosti malých firem patří:

- **Pružnější reakce** – malé firmy dokáží rychleji reagovat na změny, které probíhají na stále se měnícím trhu. Snaží se předvídat změny poptávky a pohotově na ně reagovat.
- **Silná orientace na zákazníka** – malé firmy dokáží lépe a efektivněji naslouchat zákazníkovi, tím si spíše udrží jeho přízeň. Díky rychlým reakcím, mohou měnit svůj produkt okamžitě podle přání zákazníka.
- **Zaměření na specializovaný produkt** – soustředění na úzký sortiment, kterému malé firmy věnují větší pozornost a díky tomu je produkt propracovaný a má velikou kvalitu. Firmy spoléhají na spokojenost zákazníků a budují s nimi dlouhodobé vztahy založené na spokojenosti.
- **Osobní přístup** – úzký vztah mezi podnikatelem a zákazníkem, který zákazníkovi přináší pocit jedinečnosti a výjimečnosti, jenž v dnešní době globalizace s masovým přístupem zákazník ocení. Navíc firmě úzký vztah se zákazníkem, může přinést cenné informace o potřebách a požadavcích bez finanční zátěže.
- **Nadšení podnikatele** – je to určitý příslib a záruka toho, že o zákazníka bude postaráno s největší péčí i v budoucnosti.
- **Plochá struktura řízení** – problémy či obtíže zákazníka mohou být vyřešeny téměř okamžitě, díky lehkému dostání k vedení firmy.



- **Loajalita a zdvořilost zaměstnanců** – zaměstnanci malých firem se mezi sebou i s vedením velice dobře znají, cítí se více spoluodpovědní za celkový výkon firmy, tento silný motivační efekt se projevuje i ve vztahu se zákazníkem.

Naopak jako nevýhody pro malé firmy jsou jako omezující faktory uvedeny následující:

- **Nedostatek finančních zdrojů** – omezený rozsah možností, jak oslovit zákazníka. Orientace pouze na nejučelovější činnosti, které mají často pouze krátkodobý efekt.
- **Nedostatek lidských zdrojů** – omezené množství finančních prostředků má za důsledek nedostatek vysoce kvalifikovaných odborníků.
- **Nedostatek kompetencí podnikatele** – podnikatelům často chybí odborné znalosti z oblasti legislativy, účetnictví, finančního řízení či vedení lidí. Absence těchto znalostí může vést ke špatným rozhodnutím, které mohou mít fatální důsledky.
- **Ostře ohraničený trh** – malé firmy mohou uspokojit pouze malý okruh zákazníků, díky jejich úzce specializovaným produktům a nízké výrobní kapacitě, která vyplývá z limitovaných finančních zdrojů.

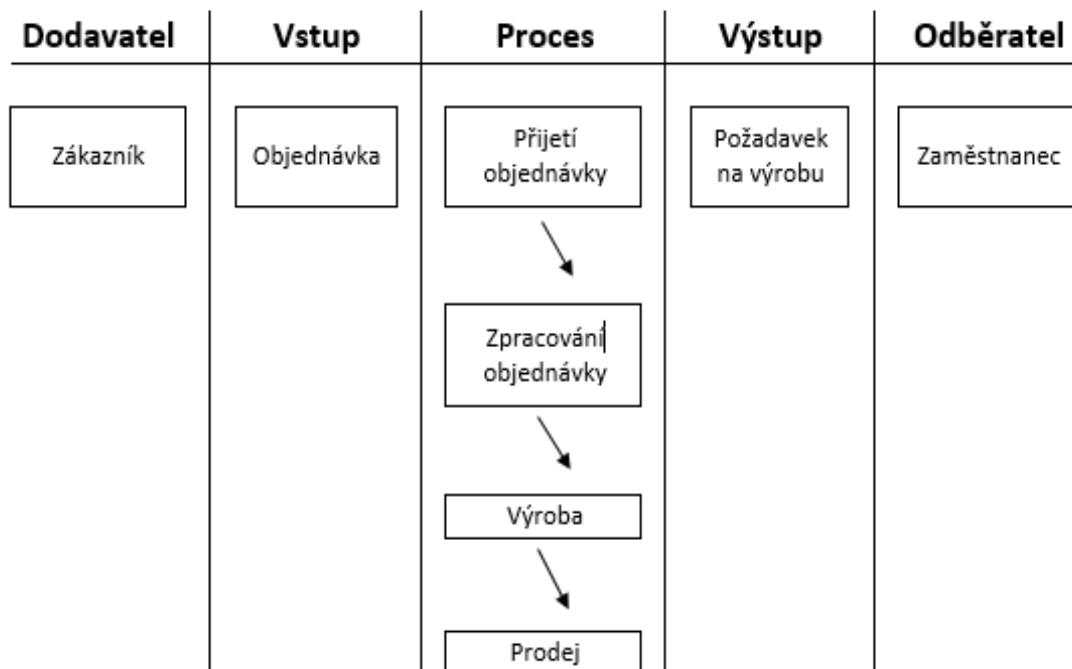
Téměř všechny výše uvedené příležitosti a omezující faktory se popisovaného mikropodniku více nebo méně dotýkají a ovlivňují výslednou prodejnost. Jako příklad uvedu pár těchto konkrétních příležitostí a omezujících faktorů. Pokud zákazník navrhne novou příchuť palačinky, hned další den se může objevit v nabídce jako novinka, a tak zákazníkovi maximálně vyhovět. Díky zaměření na jeden konkrétní produkt, je tento produkt dotáhnut k dokonalosti a spokojenosti zákazníků. S mnoha našimi zákazníky máme blízké vztahy a vždy je potěší, když dopředu víme, jakou

palačinku si s oblibou dávají. Naopak pokud nastane problém s obsluhou, zákazník ví, kde si postěžovat a tak se vyhnout příštím komplikacím. Myslím si, že největším omezujícím faktorem je ohraničení trhu. Palačinky prodáváme pouze v Českých Budějovicích, což je jistě velká chyba. Mnoha jiných velkých městek takovýto typ rychlého občerstvení chybí, ale určitě by tam také mohl prosperovat. Zde však narážíme na další omezující faktory a to nedostatek finančních zdrojů a také nedostatek lidských zdrojů.

#### 4.3.1 Procesní mapa objednávky zákazníka

Na následujícím obrázku číslo 6 je znázorněn proces objednávky zákazníka pomocí SIPOC diagramu. Jedná se o řídicí proces, na kterém závisí i celý proces prodeje. Tento proces je dále podrobně popsán.

Obrázek 6: Proces objednávky zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování

Proces objednávky zákazníka začíná přijetím objednávky, v praxi to vypadá tak, že zákazník přijde k okénku, vybere a objedná si palačinku. Často je pro zákazníky vybrání té správné palačinky, na kterou má zrovna chuť, nadlidský úkol, je tedy třeba nějakou palačinku doporučit nebo se jen zákazníka zeptat, co má rád a s výběrem mu pomoci. Následuje zpracování této objednávky, občas se stane, že chybí nějaké suroviny na požadovanou palačinku, což se nestává často, ale stát se to může. Jedná se především o sezónní suroviny nebo málo používané suroviny. V takovém případě následuje omluva a zákazníkovi je nabídnuta jiná palačinka, pokud si zákazník vybere jinou, může proces pokračovat výrobou a samotným prodejem.

Na začátku tohoto procesu je zákazník, je tím nejdůležitějším na celém tomto procesu a musí být o něj dobře postaráno. Zákazník by se měl cítit dobře, měl by dostat vše tak, jak chtěl, a nejlépe být obsloužen s úsměvem.

Existuje manažerský nástroj, který se věnuje řízení vztahů se zákazníkem, jeho odborná zkratka je CRM, což znamená Customer Relationship Management. Tento model je založen na faktu, který prokázalo mnoho výzkumů, že je levnější udržet si stávající zákazníky než získávat nové. Firmy tedy stále častěji a intenzivněji věnují čas a úsilí péči o zákazníka. Cílem řízení vztahů se zákazníkem je vybudovat dlouhodobé, nejlépe trvalé, oboustranně výhodné vztahy. Toho lze dosáhnout neustálým kontaktem se zákazníkem, průběžným informováním o novinkách a změnách. Případné stížnosti ze strany zákazníků by měly být chápány jako podnět k provedení změn. (Veber a kol. 2012)

Jedním z dalších cílů CRM je aktualizace podnikových procesů, které souvisejí se zákazníkem a které prostřednictvím svých dílčích aktivit realizují příslušný obchodní model podniku. Obchodní model definuje celkové sestavení podniku, jeho pravidla, potencionální přínosy, základní zdroje příjmů a jiné. Dlouhodobý cíl obchodního modelu společnosti je především schopnost poskytnout požadované řešení danému zákazníkovi při minimalizaci vlastních nákladů. Dílčí aktivity se poté realizují pomocí konkrétních procesů, které jsou základní jednotkou řízení a hodnocení. Procesy CRM se dělí do tří hlavních skupin a to procesy marketingu, obchodu a služeb. Marketingové aktivity spočívají v řízení marketingových kampaní a zdrojů s využitím příslušného

komunikačního kanálu. Jejich výsledkem je seznam potencionálních zákazníků, kteří na marketingové aktivity reagovali a projevili svůj zájem. Pokud potencionální zákazník vyhoví podnikovým kritériím, je zařazen mezi obchodní příležitosti a obchodníci zahájí vlastní prodejní aktivity směřující ke kontraktu. Obchodní proces končí podepsáním kontraktu a následuje proces služeb. Ten spočívá nejen v plnění objednávky, ale i se zabezpečením veškerých souvisejících aktivit, například záruční opravy, pravidelný servis, informovanost a především zpětná vazba zákazníka. (Dohnal, 2002)

Výše popsaný CRM jen potvrzuje, že zákazník je to nejdůležitější a musí o něj být dobře postaráno. Ztráta jakéhokoliv jednoho zákazníka je pro každý podnik nežádoucí. Naopak získání nových zákazníků je těžké a často i nákladné. Dobrá propagace je to, co popisovanému mikropodniku velice chybí. Snažíme se potencionální zákazníky oslovit na sociálních sítích, ale ne zrovna efektivně. Potencionálním zákazníkem však může být každý, kdo prochází kolem. Stánek není umístěn přímo u pěší zóny, nemusí si ho tedy každý hned všimnout, proto je u této pěší zóny umístěn reklamní banner, který má všechny potencionální zákazníky upoutat a přilákat. Reklamní banner má tvar A, tudíž je viditelný z obou směrů chůze, jsou na něm obrázky palačinek, které mají za úkol stimulovat chuťové buňky potencionálních zákazníků. O všechny příchozí zákazníky musí být dobře postaráno, aby jejich spokojenost byla maximální a co nejdříve se zase vrátili.

Velký vliv na prodej palačinek má počasí. Jakékoliv výkyvy od normálu mají na prodej negativní vliv, ať se jedná o déšť, velké mrazy nebo velká vedra, vše způsobí omezený prodej a tím i menší zisky. Počasí však nejde naplánovat, tudíž se s tím musí do jisté míry počítat.

#### *4.3.2 Zhodnocení procesu prodeje*

U procesu prodeje, jak už bylo zmíněno, hraje velkou roli komunikace se zákazníkem. Je nutné, aby tato komunikace byla navázána od první chvíle, kdy zákazník projeví o palačinku zájem. Zákazník by měl vědět, že je o něj zájem a že si ho někdo všiml. Každý jistě známe situaci, kdy si chceme něco koupit, ale zaměstnanec, který by

nás měl obsloužit, sedí v koutě s telefonem v ruce a o naší přítomnosti vůbec neví. Takový zákazník se otočí a odchází a je možné, že už víckrát ani nepřijde, což je velká chyba. Zákazníci jsou to, co dává malým i velkým podnikům život.

Ve stánku se zaměstnance snažíme finančně motivovat k větší prodejnosti. Zaměstnanci jsou odměňováni časovou mzdou, která je doplněna o motivační složku. Časová mzda činí 75,- Kč za každou odpracovanou hodinu. Motivační složka mzdy má za úkol zvýšit prodejnost. Pokud se přes den prodá více jak šedesát palačinek, poté zaměstnanci dostávají prémie ve výši 10,- Kč za každou odpracovanou hodinu v daný den. Nemají tedy výše uvedených 75,- Kč/hod, ale 85,- Kč/hod. Samozřejmě, že prodejnost palačinek se nedá příliš ovlivnit, tuto prémie lze tedy chápat i jako odměnu za větší vytiženost v pracovní době.

Další možností, jak zaměstnance kontrolovat a motivovat, by bylo zavedení kamerového systému, což by po zavedení jistých sankcí a trestů mělo jistě velký efekt. K tomuto kroku jsme se však ještě neuchýlili, zaprvé by to byly další náklady, které by nebyly malé, nešlo by jen o samotnou kameru, ale muselo by se platit i nějaké připojení k internetu, aby se na záznam z kamer dalo kdykoliv podívat. Zadruhé máme zatím na zaměstnance velké štěstí a není třeba je takto kontrolovat.

Další faktor, který prodejnost palačinek ovlivní, je to, jak jsou zaměstnanci na zákazníky příjemní. Je důležité se usmívat a být milý, aby se zákazník cítil dobře. Toto by také jistě kamerový systém dobře ohlídal, ale jak už bylo zmíněno, s našimi zaměstnanci jsme spokojeni a věříme, že se na zákazníky usmívají i bez neustálého dozoru kamerového systému. Jako hlavní důvod této bezproblémovosti se zaměstnanci vidím především mladý a přátelský kolektiv.

## 4.4 Proces podpory prodeje

Dalším procesem, který ve své práci budu popisovat, je proces podpory prodeje. Je to podpůrný proces k hlavnímu procesu prodeje. Samozřejmě, že hlavní prioritou je prodat co nejvíce palačinek, proto jsem navrhla malou podporu prodeje, která má formu zákaznických kartiček. V následující kapitole popíši tento další podpůrný proces, který pomáhá k vyšší prodejnosti.

Podpora prodeje je forma marketingové komunikace, která je v malých firmách nezbytná k jejich prosperitě. Rozhodujícím předpokladem kvality marketingu je v malých firmách samotný vlastník, který rozhoduje v podstatě o všem. Předpokladem efektivní marketingové komunikace je, že kvalita firemních produktů bude odpovídat tomu, co firma prezentuje prostřednictvím komunikačních prostředků. V opačném případě firma riskuje ztrátu důvěry zákazníka, který může zaujmout negativní postoje k firmě a tento postoj může dále prezentovat jako negativní zkušenost jiným zákazníkům a tím tyto zákazníky také odradit. (Srpková a kol. 2010)

Králíček a Král (2011) definují podporu prodeje jako: *„soubor podmínek, které stimulují okamžitý nákup. Nejčastěji se jedná o pobídky založené na snížení ceny, tedy zejména o přímé slevy, kupony, rabaty a výhodné balení. Dále jde o techniky, kdy je cílová skupina stimulována k vyzkoušení produktu. Typickými nástroji podpory prodeje jsou ale i techniky, které cílovou skupinu obdarovávají nějakou věcnou odměnou. Jedná se především o prémie, reklamní dárky a soutěže. Mezi nástroje podpory prodeje patří také nejrůznější věrnostní programy.“*

Srpková v kol. (2012) ve své knize uvádí například tyto formy podpory prodeje:

- bonusy – cenové zvýhodnění,
- kupónový prodej,
- vzorky zdarma
- zákaznické kluby a věrnostní programy
- spotřebitelské soutěže
- slevy z katalogových cen

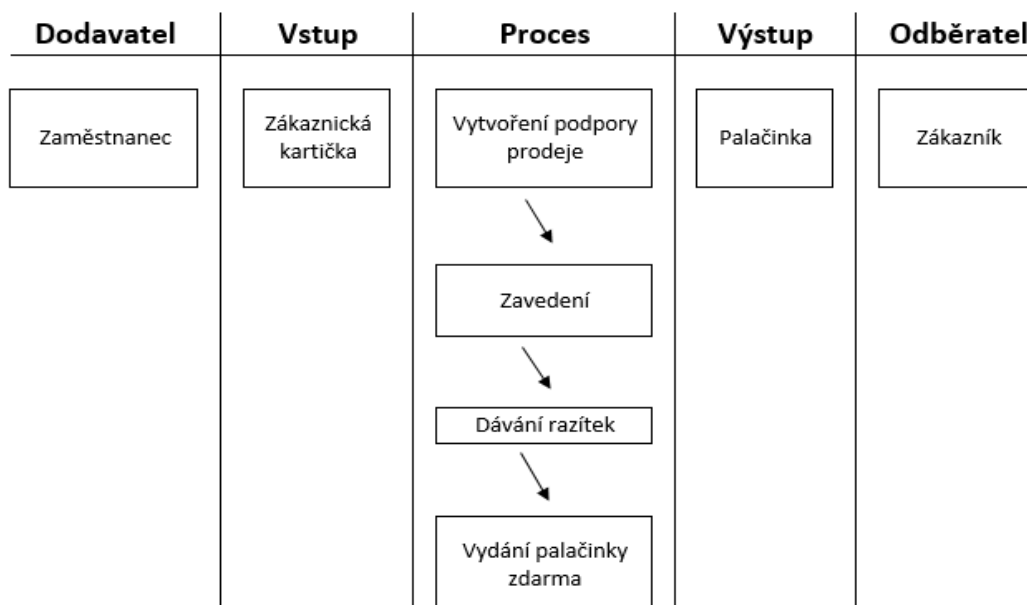
- příplatky za reklamu, umístění plakátků v prodejně, vybavení prodejního místa,
- bezplatná nabídka některého zboží,
- dárkové propagační předměty nebo školení prodejního personálu.

Podpora prodeje v popisovaném mikopodniku má formu věrnostního programu. Dovolím si uvést známé a pravdivé heslo: „*věrnost se vyplácí*“. Tento proces funguje tak, že zákazník dostane za každou zakoupenou palačinku razítko na svou kartičku, poté co nasbírá šest takových razítek, může si vybrat sedmou palačinku, kterou dostane zdarma. Vidina této sedmé palačinky nutí zákazníky chodit častěji, a tudíž kupovat více našich produktů. Cílová skupina této podpory prodeje je především mládež, na kterou lze takto velice dobře působit.

#### 4.4.1 Procesní mapa podpory prodeje

Na následujícím obrázku číslo 7 je znázorněn proces podpory prodeje pomocí SIPOC diagramu. Tento proces je dále podrobně popsán.

Obrázek 7: Proces podpory prodeje



Zdroj: Vlastní zpracování

Na začátku tohoto procesu byl zájem o vyšší prodejnost. Proto jsem vytvořila něco, jako jsou zákaznické kartičky. Tyto kartičky jsem si navrhla sama, mají jednoduchý tabulkový design s tím, že do každého okénka má přijít jedno razítko, v sedmém okénku je usmívající se obrázek, který signalizuje právě sedmou palačinku zdarma. Kartičky mají velikost A7, tudíž se pohodlně vejdu do každé peněženky, jsou tisknuty na pevný papír, aby zachovaly svůj tvar. Zavedení těchto kartiček probíhalo začátkem roku 2016, kdy byly kartičky dávány všem zákazníkům. Nyní zákazníci dostávají kartičky pouze za již vyplněné nebo na vyžádání. Sedmá palačinka zdarma může být jakákoliv palačinka z nabídky.

#### 4.4.2 *Statistické porovnání prodejnosti*

Tato podpora prodeje byla zavedena začátkem roku 2016. Nyní bych chtěla statisticky prokázat, že je tato podpora prodeje účinná. Jelikož je v prodeji palačinek přes rok určitá sezónnost, budu srovnávat dva stejné měsíce a to červen v roce 2016, kdy už byly zákaznické kartičky plně v oběhu, a červen v roce 2015, kdy tato podpora prodeje ještě neexistovala.

Pro statistické porovnání jsem použila dvouvýběrový t-test. Abych tento test mohla použít, nejdříve jsem musela otestovat shodnost rozptylů. Proto jsem provedla dvouvýběrový F-test. V tomto testu se mi na základě počtu prodaných palačinek v měsíci červnu v roce 2015 a roce 2016 a na hladině významnosti  $\alpha = 5\%$  nepodařilo zamítnout nulovou hypotézu, která potvrzuje shodnost rozptylů. K tomu jsem došla na základě p-hodnoty, která je pro dvouvýběrový F-test rovna 0,5738. Tato p-hodnota je větší než hodnota alfy, která je rovna 0,05, proto mohu pokračovat dále dvouvýběrovým t-testem s rovností rozptylů. Dále jsem tedy prováděla dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů. V tomto testu jsem na základě počtu prodaných palačinek v měsíci červnu v roce 2015 a v roce 2016 a na hladině významnosti  $\alpha = 5\%$  došla k závěru, že p-hodnota je větší než zvolená hladina významnosti, tudíž nemohu zamítnout nulovou hypotézu, což znamená, že se mi nepodařilo prokázat alternativní hypotézu, která říká, že střední hodnoty zvolených dat nejsou odlišné. Odlišnost v datech a tedy i vyšší prodejnost se mi statisticky nepodařilo prokázat.



Veškeré statistické výpočty jsem prováděla v programu Excel. Na následujícím obrázku číslo 8 je znázorněn postup mých výpočtů. Jak už bylo zmíněno v předchozím popise, pro své výpočty jsem si zvolila hladinu významnosti 5%. Hodnoty v tabulce znamenají počet prodaných palačinek. Nulové hodnoty v tabulce znamenají, že toto datum připadlo na víkend, kdy je ve stánku zavřeno, tudíž se palačinky neprodávají. Uvedené údaje jsem čerpala z vlastních zdrojů, které si o prodeji palačinek vedu.

Obrázek 8: Dvouvýběrový t-test

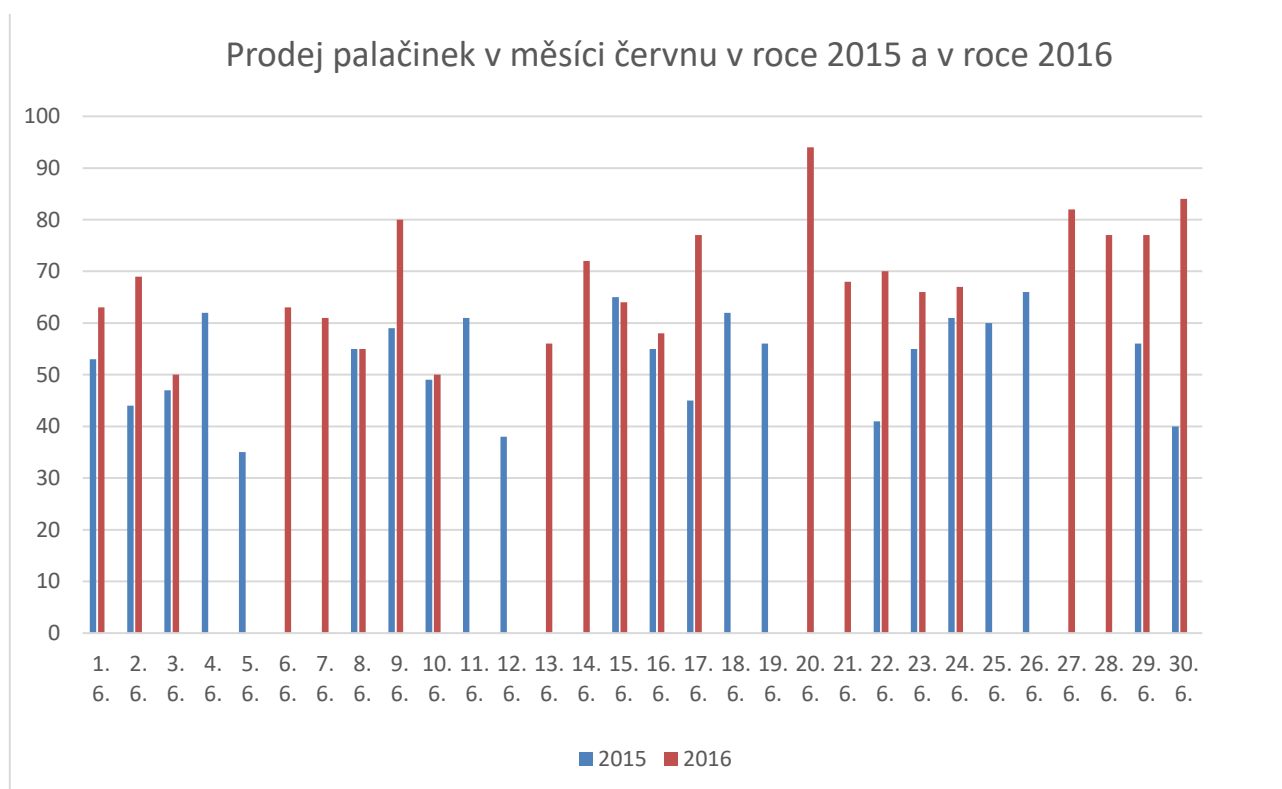
Datum	Rok 2015	Rok2016	<u>Dvouvýběrový t-test</u>	
1. 6.	53	63		
2. 6.	44	69		
3. 6.	47	50		
4. 6.	62	0		
5. 6.	35	0		
6. 6.	0	63		
7. 6.	0	61		
8. 6.	55	55		
9. 6.	59	80		
10. 6.	49	50		
11. 6.	61	0		
12. 6.	38	0		
13. 6.	0	56		
14. 6.	0	72		
15. 6.	65	64		
16. 6.	55	58		
17. 6.	45	77		
18. 6.	62	0		
19. 6.	56	0		
20. 6.	0	94		
21. 6.	0	68		
22. 6.	41	70		
23. 6.	55	66		
24. 6.	61	67		
25. 6.	60	0		
26. 6.	66	0		
27. 6.	0	82		
28. 6.	0	77		
29. 6.	56	77		
30. 6.	40	84		
			<b>1) Dvouvýběrový F-test pro</b>	
			$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$	
			$H_A: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$	
			<b>Soubor 1</b>	<b>Soubor 2</b>
Stř. hodnota			47,4	45,8
Rozptyl			1105,42069	1030,993103
Pozorování			30	30
Rozdíl			29	29
F			1,072190188	
P(F<=f) (1)			0,426201611	
F krit (1)			1,860811435	
F.DIST(1,0722;29;29;1) =			0,573798389	
p-value =			0,573798389	
			<b>Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů</b>	
			$H_0: \mu_1 = \mu_2$	
			$H_A: \mu_1 \neq \mu_2$	
			<b>Soubor 1</b>	<b>Soubor 2</b>
Stř. hodnota			38,83333333	50,1
Rozptyl			628,5574713	1037,817241
Pozorování			30	30
Společný rozptyl			833,1873563	
Hyp. rozdíl stř. hodnot			0	
Rozdíl			58	
t Stat			-1,511714364	
P(T<=t) (1)			0,06801817	
t krit (1)			1,671552762	
P(T<=t) (2)			0,136036339	
t krit (2)			2,001717484	
T.DIST(-1,5117;58;1) =			0,06801817	
2*0,68 =			0,136036339	
p-value =			0,136036339	

Zdroj: Vlastní výpočty v programu Excel

### 4.4.3 Zhodnocení procesu podpory prodeje

Statistickým výzkumem se mi nepodařilo účinnost této podpory prodeje prokázat, ale myslím si, že z uvedených čísel zastupujících prodejnost je zřejmé, že tato podpora prodeje opravdu funguje. Proto jsem tato čísla dala ještě do následujícího grafu číslo 4, kde modrá barva zastupuje rok 2015 a červená barva zastupuje rok 2016. Je vidět, že v červené barvě jsou vyšší čísla, tedy v roce 2016 je dosahováno větší prodejnosti.

Graf 4: Prodej palačinek v měsíci červnu v roce 2015 a v roce 2016



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Zkoumala jsem také návratnost těchto kartiček. Když se kartička dala zákazníkovi, bylo na ní napsáno datum tohoto předání a naopak, když zákazník kartičku vrátil se šesti razítky a dostal zdarma sedmou palačinku, bylo toto datum na kartičku také zapsáno. Tyto dva časové údaje od sebe byly v průměru vzdáleny 52 dní, což jsou necelé dva měsíce, tak dlouho zákazníkům v průměru stačí k zakoupení šesti palačinek.

Myslím si, že jsou to dobré výsledky, zákazník si přijde skoro každý týden palačinku koupit. Samozřejmě byly v těchto časových údajích velké rozdíly, na jedné straně zákazníkovi trvalo zakoupení šesti palačinek 14 dní, na druhé straně i půl roku.

## 4.5 Návrhy na změnu

Základ prosperity pro malý prodejní stánek je stabilní okruh zákazníků a také získávání nových zákazníků. První hledisko, a to stabilní okruh zákazníků, je u popisovaného mikropodniku splněno, jak už bylo v práci zmíněno, se zákazníky máme dobré, často i přátelské vztahy. Hledisko druhé, získávání nových zákazníků, není v tomto mikropodniku zcela rozvinuto. Stánku chybí jakákoli větší reklama, která by ho dostala do většího podvědomí nových potenciálních zákazníků. Proto si myslím, že by se měl zformulovat a zavést nový podpůrný proces propagace.

Tato propagace by mohla mít například formu reklamních letáčků, které by se rozdávaly potenciálním zákazníkům a informovaly je o aktuální nabídce. Stánek by se tak dostal do většího podvědomí a možnost toho, že přijde nový zákazník, by se jistě zvýšila. Pokud by se chtělo docílit ještě vyššího efektu, bylo by dobré k letáčkům poskytnout i malou ochutnávku palačinek. Zákazník by na vlastní chuť vyzkoušel, jak jsou dobré, a jistě by si příště palačinku přišel sám koupit. Tento nový proces by však byl jistě velice nákladný, muselo by se vše pečlivě propočítat a zjistit, zda by se zavedení tohoto procesu vyplatilo.

Jiná a levnější forma procesu propagace by mohla spočívat ve větší komunikaci s potenciálními zákazníky. Tato komunikace by mohla probíhat především přes internetové stránky a sociální sítě, kde je okruh potenciálních zákazníků opravdu obrovský a momentálně stánku tato komunikace zcela chybí. Zákazníci by se mohli například oslovit nějakými pěknými fotografiemi palačinek nebo by se na sociálních sítích mohli dozvídat aktuální novinky. Také vytvoření internetových stránek, přes které by se mohlo se zákazníky komunikovat, by stánek jistě dostalo do většího podvědomí. Vytvoření internetových stránek není ani tak nákladné, na některých sociálních sítích je vytvoření propagační stránky i zcela zdarma.

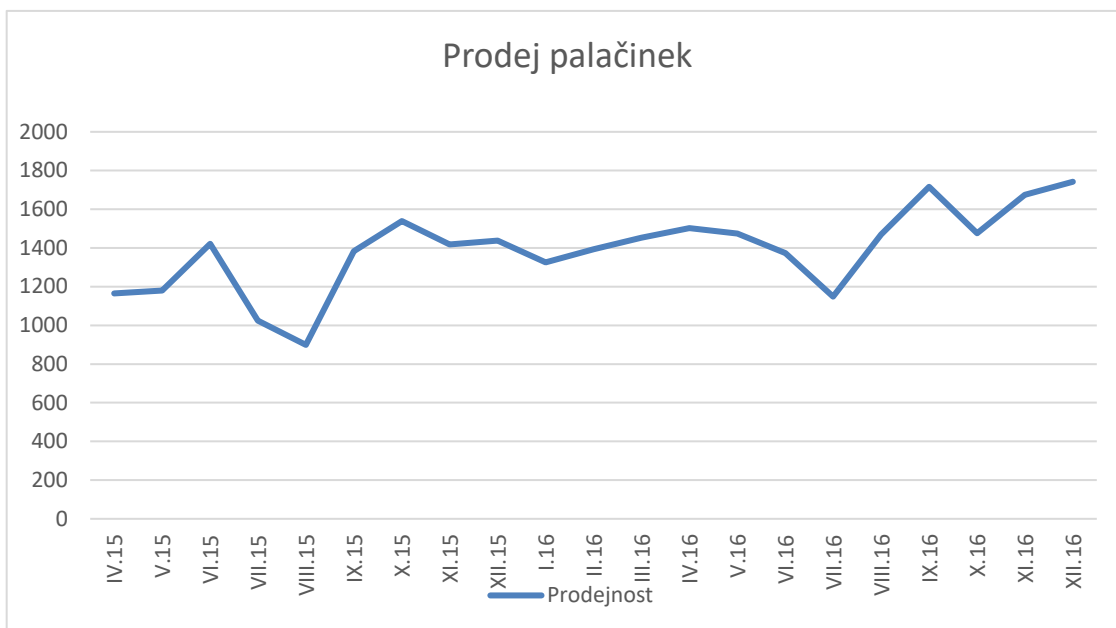
V dnešní době má také obrovský potenciál rozvoz jídla k zákazníkům až domů. Určitě by stálo za promyšlení a propočítání, zda by se tato služba nevyplatila i popisovanému mikropodniku. Na dnešním trhu existují specializované firmy, které se tímto rozvozem zabývají, tudíž by tento proces rozvozu zákazníkům nemusel být nějak složitý. Zákazníci by tuto službu jistě ocenili, otázkou však je, zda by byli ochotni si za tuto službu i náležitě připlatit.

Dalším návrhem na zlepšení je zmodernizování procesu skladování. Momentálně tento proces funguje na základě jednoduchých tabulek, kam se píše nakoupené a spotřebované suroviny, což je jednoduché a nenáročné, ale není to moc přehledné a ztrácí se přehled nad spotřebovanými surovinami. Vhodný by byl pokladní systém, který by byl se skladem propojen a prodané suroviny by rovnou odepisoval. Tento systém by případně mohl ulehčit i proces operativního plánování, protože program by sám dopředu upozornil na nedostatek surovin. Tomuto jistě napomůže blížící se povinná elektronická evidence tržeb, která pro daný stánek platí od března roku 2018. Poté se nějaký pokladní systém bude muset zařídit a bylo by vhodné, aby tento program uměl spolupracovat i se skladem.

Poslední doporučení se týká zmiňovaného ostrého ohraničení trhu. Stánek se nachází v Českých Budějovicích a může tak oslovit pouze obyvatele tohoto města. Kdyby se zřídila druhá pobočka stánku v jiném městě, mohlo by se tak oslovit daleko víc potencionálních zákazníků. S tím jsou však spojené vysoké počáteční náklady a zdroje financování je pro takhle malý podnik obzvlášť těžké získat. Kdyby se ale podařilo tyto zdroje získat, mým návrhem pro otevření druhé pobočky je určitě Český Krumlov, kde by se mohlo oslovit mnoho turistů.

K závěru své práce jsem se rozhodla umístit graf, který znázorňuje prodejnost palačinek v jednotlivých měsících od dubna roku 2015. V tomto grafu je vidět jistá sezónnost, kdy především v letních měsících se palačinky prodávají nejméně, naopak v zimních měsících nejvíce. V grafu je také vidět stoupající trend, což je jistě dobrá zpráva. Prodeji palačinek se daří, z toho lze usoudit, že popisovaný mikropodnik má velký potenciál.

Graf 5: Prodej palačinek v jednotlivých měsících



Zdroj: Vlastní zpracování

## 5 Závěr

Bakalářská práce byla vypracována na téma Řízení vybraných procesů v mikropodniku, její cíl spočíval v charakteristice těchto procesů, zhodnocení a podání případných návrhů ke zlepšení. Pro svou práci jsem si vybrala malý prodejní stánek v centru Českých Budějovic, který jsem měla možnost vyzkoušet si sama řídit a provozovat. Tato příležitost mi dala mnoho užitečných zkušeností a informací pro zpracování této práce.

V první části práce jsou popsána prostudovaná fakta z odborné literatury, které jsou nedílnou součástí k pochopení podstaty procesního řízení. V následující části jsem vybrané probíhající procesy v daném mikropodniku popisovala s využitím procesní analýzy. K popisování jsem si vybrala procesy, které nejvíce ovlivňují a zajišťují chod celého stánku, jsou pro něj nedůležitější. Těmito popisovanými procesy jsou hlavní proces výroby a prodeje, podpůrný proces zásobování a operativního plánování a proces podpory prodeje.

Jako první jsem v práci popisovala hlavní proces výroby. Nejslabší stránka tohoto procesu je doba jeho trvání, zákazníci na palačinku musejí při vytvoření fronty dlouho čekat, naopak silná stránka tohoto procesu je jedinečnost, nikde poblíž není žádné jiné občerstvení, které by vyrábělo stejný produkt.

V kapitole zabývající se zásobováním a operativním plánováním jsem mimo jiné modelovala optimální velikost zásob a ekonomicky vhodné objednávací množství. Toto množství jsem modelovala pro suroviny, které se ve stánku používají nejvíce, a to mléko, mouku, vejce a cukr. Dosažené výsledky se kromě vajec se skutečností velice shodovaly. Rozdílnost u vajec je způsobena především omezeností skladovacích prostor.

U dalšího popisovaného hlavního procesu prodeje jsem znázornila procesní mapu objednávky zákazníky. Zákazník je u procesu prodeje to nejdůležitější, a proto se o něj musí dobře pečovat. Silná stránka procesu prodeje je přátelská atmosféra, kterou

se svými zákazníky udržujeme a to především díky blízkému kontaktu s těmito zákazníky.

Poslední proces, který jsem ve své práci popisovala, je procesem podpory prodeje. Tento proces má za úkol zvýšit prodejnost palačinek. V práci jsem prováděla statistický výzkum, abych potvrdila účinnost této podpory prodeje, což se mi statisticky nepovedlo prokázat. Z čísel uvedených v práci je však zřejmé, že tato podpora prodeje opravdu prodejnost zvýšila.

Jak už bylo popsáno v kapitole Návrhy na změnu, danému mikropodniku bych doporučila zavedení procesu propagace. Jakákoli větší reklama popisovanému stánku chybí a jistě by byla vhodná. Dále bych doporučila modernizaci procesu skladování pro lepší kontrolu surovin a také rozšíření stánku i do jiných měst pro oslovení většího počtu potenciálních zákazníků.

I přesto, že procesní řízení u takhle malých podniků nebývá zcela běžné, bylo by dobré, kdyby každý podnik, malý i velký, měl alespoň své hlavní procesy zformulované a zamyslel se nad jejich vylepšením. Tato práce je ukázkou toho, že i na malém podniku lze formulovat probíhající procesy a tyto procesy popsat pomocí procesní analýzy. Tato práce by mohla napomoci jiným malým podnikům k formulaci jejich probíhajících procesů a následně k vylepšení těchto procesů, s cílem dosahování větších zisků a podílu na trhu.

# I. Summary

The work is focused on the use of process management in small enterprise. The aim of this work is to describe the process management in the selected microenterprise. The work is focused on a description of the selected processes in the microenterprise and an assessment of the level of the utilization of processes.

The bachelor's thesis has two parts, theoretical and practical. The theoretical part is divided into several chapters where I am trying to bring basic knowledge of processes and process management. A process is an activity or a set of activities, which will accomplish specific objectives of enterprise. Process management is then described as an ensemble of planning and monitoring activities of the performance of a business processes. The processes are divided into main and supporting processes. The main processes are those processes of an organization, whose objective is the production of goods or providing services to the customers. These are all activities and processes related to the customer organization. Out of these, the company generates revenues. Supporting processes are then described as all other processes whose main objective is to ensure the functionality of the main processes and running of the organization.

Learnt knowledge are applied right into operation of the selected microenterprise. The practical part is focused on a description of the selected processes in the microenterprise and an assessment of the level of the utilization of processes. Described processes are the main process production and sales, supporting process supply and operational planning and sales promotion. In conclusion of my work I propose possible changes, which constitute an improvement of process management.

**Key words:** process management, process, microenterprise, main and supporting processes



## II. Seznam zdrojů

### Literární zdroje

- [1] Zapletalová, Š. (2015). *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress
- [2] Holátová, D., Doležalová, V. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: GEORG
- [3] Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery*. Praha: Grada Publishing
- [4] Váchal, J., Vochozka, M. a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing
- [5] Veber, J., Srpová, J. a kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing
- [6] Rolínek, L. a kol. (2008). *Procesní management*. České Budějovice: JČU EF
- [7] Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing
- [8] Truneček J. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional publishing
- [9] Underhill, P. (2000). *Why We Buy: The Science of Shopping*. New York: Touchstone. Z anglického originálu přeložil Aleš Lisa (2002).
- [10] Dohnal, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing.
- [11] Raturi, A. S., Evans, J. R. (2005). *Principles of Operations Management*. Thomson in USA: Copyright
- [12] Karlíček, M., Král, P. (2011). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing
- [13] Srpová, J. a kol. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- [14] Srpová, J. a kol. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing
- [15] Vaněček, D., Friebel, L., Štípek, V. (2010). *Operační management*. České Budějovice: JČU EF
- [16] Tomek, G., Vávrová, V. (2000). *Řízení výroby*. Praha: Grada Publishing

- [17] Šmíd, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional publishing.

### **Internetové zdroje**

- [1] <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- [2] [https://cs.wikipedia.org/wiki/ABC\\_analýza](https://cs.wikipedia.org/wiki/ABC_analýza)
- [3] <http://www.consultantsmind.com/2013/02/14/sipoc-consulting-framework-to-untangle-problems/>
- [4] <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/model-procesu-sipoc>

# III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Průběh procesu.....	11
Obrázek 2: SIPOC diagram .....	15
Obrázek 3: Procesní mapa .....	20
Obrázek 4: Proces výroby.....	23
Obrázek 5: Proces zásobování a operativního plánování.....	27
Obrázek 6: Proces objednávky zákazníka .....	37
Obrázek 7: Proces podpory prodeje .....	42
Obrázek 8: Dvouvýběvový t-test.....	44

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Principy procesního managementu .....	8
Tabulka 2: Členění procesů .....	12
Tabulka 3: SWOT analýza .....	18
Tabulka 4: Spotřeba surovin .....	29
Tabulka 5: Rozpočet nákladů na skladování .....	29
Tabulka 6: Přehled proměnných .....	33

## Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení malého a středního podnikání do odvětví .....	6
Graf 2: Optimální množství zásob .....	17
Graf 3: Celkové náklady .....	34
Graf 4: Prodej palačinek v měsíci červnu v roce 2015 a v roce 2016 .....	45
Graf 5: Prodej palačinek v jednotlivých měsících .....	48