

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Bakalářská práce

Administrativní procesy v podniku

Mariia Gruzdeva

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mariia Gruzdeva

Podnikání a administrativa

Název práce

Administrativní procesy v podniku

Název anglicky

Administrative processes in the company

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh zlepšení procesů pomocí analýzy zvolených administrativních procesů společnosti. Dílčími cíli práce je vypracovat literární rešerši na základě odborných zdrojů, zhodnotit administrativní procesy ve vybraném podniku a navrhnout zlepšující opatření.

Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je zaměřena na popis zvolených zlepšujících metod a vysvětlení související s danou problematikou. Zdrojem informací bude zejména odborná literatura a internetové články. Praktická část obsahuje popis zvolených administrativních procesů konkrétního podniku, následuje jejich zhodnocení a návrhy pro zlepšení. Pro získání primárních zdrojů budou použity metody pozorování, dotazování a procesní analýzy, na základě spolupráce a osobních kontaktů s podnikem a znalostí podnikového prostředí. V závěru práce je zhodnocen přínos navržených řešení.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – červenec 2022
2. Studium odborné literatury – srpen- říjen 2022
3. Vypracování literární rešerše – srpen – listopad 2022
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – prosinec 2022
5. Vypracování praktické části – leden 2023
6. Finální úpravy textů – únor 2023
7. Kompletace a odevzdání – březen 2023

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Proces, řízení procesu, vylepšování procesu, Six Sigma, 5S.

Doporučené zdroje informací

- BAUER, Miroslav. *Kaizen : cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2.
- BITTNER, Ivan. *Spisová a archivní služba ve státní správě, samosprávě a v podnikatelské sféře*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-7201-549-4.
- CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace : tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. [Praha]: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
- KŘÍŽ, J. ČZU V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-2315-5.
- KUNTOVÁ, O. KUNT, M. *Správa dokumentů v praxi : spisové služby a účetnictví*. Ostrava: Montanex, 2002. ISBN 80-7225-078-7.
- ŘEPA, V. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠMÍDA, F. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- VEBER, Jaromír. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
-

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Administrativní procesy v podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za odborné konzultace, vstřícnost a vedení v průběhu této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a vybranému podniku za poskytnutí potřebných informací k vytvoření práce.

Administrativní procesy v podniku

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá řízením administrativních procesů v podniku z teoretického a praktického pohledu.

První část práce nejprve teoreticky vymezuje problematiku procesního a administrativního řízení, vysvětluje základní pojmy, jako jsou proces, procesní řízení, administrativní procesy v malých a středních organizacích. Jsou popsány principy a nástroje metod zlepšování administrativních procesů, jsou to: TQM, ISO, Lean, Kaizen, 5S, Six Sigma, DMAIC, DMADV a Lean Six Sigma, jsou uvedené charakteristické znaky, zajímavá fakta, metody jsou porovnané mezi sebou.

Druhá část práce je praktická a obsahuje představení podniku, jeho provozu a administrativních procesů. Vybraným podnikem je síť veganských bister v Praze. Dále je provedená analýza nejdůležitějších administrativních procesů v podniku, jsou popsány slabé a silné stránky, jednoduché a náročné procesy v řízení administrativy. Na základě analýzy jsou navržena možná zlepšující opatření, které jsou založena na metodách TQM, Lean, Kaizen s cílem zefektivnit a optimalizovat administrativní procesy v daném podniku.

Klíčová slova: proces, procesní řízení, administrativní procesy, Metoda Lean, Metoda Kaizen, 5S, Six Sigma, DMAIC, DMADV

Administrative processes in the company

Abstract

This bachelor's thesis addresses the management of administrative processes in the company from a theoretical and practical point of view.

The first part of the thesis theoretically defines the issue of procedural and administrative management, explains basic concepts such as process, procedural management, administrative processes in small and medium-sized organizations. The principles and tools of administrative process improvement methods are also described, they are TQM, ISO, Lean, Kaizen, 5S, Six Sigma, DMAIC, DMADV and Lean Six Sigma. Characteristic features of those methods are described, as well as interesting facts about them. There is also a comparison of the methods.

The second part of the thesis is practical and contains an introduction to the company, its operation and its administrative processes. The chosen company is a chain of vegan bistros in Prague. Furthermore, an analysis of the most important administrative processes in the company is carried out, along with the evaluation of company's weaknesses and strengths based on their successful and more problematic administrative processes. Based on the analysis, possible improvement measures are proposed, which are based on TQM, Lean, Kaizen methods with the aim of upgrading and optimizing administrative processes in the given enterprise.

Keywords: process, process management, administrative processes, Lean Method, Kaizen Method, 5S, Six Sigma, DMAIC, DMADV

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická část.....	13
3.1 Proces	13
3.2 Procesní řízení	13
3.3 Účastníci procesu	13
3.4 Využití procesního řízení v malých a středních organizacích	14
3.5 Vedení administrativy a administrativních procesů v podniku	15
3.6 Metody zlepšování administrativních procesů	17
3.6.1 Metoda TQM	18
3.6.2 ISO (International Organization for Standardization)	19
3.6.3 Metoda Lean	20
3.6.4 Metoda Kaizen	22
3.6.5 Metoda 5S	24
3.6.6 Metoda Six Sigma	25
3.6.7 Metoda DMAIC	27
3.6.8 Metoda DMADV	28
3.6.9 Metoda Lean Six Sigma	29
4 Vlastní práce.....	30
4.1 Charakteristika zvoleného subjektu	30
4.2 Definice jednotlivých administrativních procesů ve společnosti	31
4.2.1 Personální řízení	31
4.2.2 Finanční řízení	32
4.2.3 Zadávání zakázek	33
4.2.4 Marketing a prodej	34
4.2.5 Informační technologie (IT).....	35
4.3 Slabé stránky provozu a návrh řešení pro zlepšení	37
4.3.1 Zvýšení motivace zaměstnanců	37
4.3.2 Revize systému odměňování	38
4.3.3 Optimalizace distribuce zákazníků mezi pobočkami	40
4.3.4 Řešení problému s neprodanými pokrmy	43
4.3.5 Zajištění kvality a dodržování standardů	45
4.3.6 Kontrolní systém dodržování technologických postupů	46
4.3.7 Systém plánování a řízení zásob	48

5	Výsledky a diskuse	51
6	Závěr.....	52
7	Seznam použitých zdrojů.....	53
7.1	Tištěné zdroje	53
7.2	Elektronické zdroje:	55
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	57
8.1	Seznam obrázků	57
8.2	Seznam použitých zkratk.....	57
9	Přílohy	58

1 Úvod

V moderním světě se každý podnik setkává s potížemi, zvýšenou konkurencí a dalšími výzvami. Některá podnikatelská odvětví se stále zotavují z krize spojené s epidemií covidu-19. Jedním z takových příkladů je podnikání ve sféře gastronomie. Administrativní procesy představují klíčový pilíř správného fungování každého podniku, a to včetně gastronomických provozoven. Správné řízení administrativy má významný dopad na efektivitu, produktivitu a celkový úspěch podniku. Efektivní administrativa zajišťuje hladký chod firmy a snižuje náklady. V dnešní době, kdy se konkurence v gastronomickém odvětví stále zintenzivňuje, je klíčové mít efektivní administrativní procesy, které umožní podniku udržet konkurenční výhodu a snížit náklady.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh řešení pro zlepšení administrativních procesů vybraného podniku pomocí zvolených efektivnějších metod. Dílčími cíli práce jsou vypracování literární rešerše na základě odborných zdrojů, internetových článků, analýza, popis a zhodnocení administrativních procesů ve vybraném podniku a návrh zlepšujících opatření.

Bakalářská práce je zaměřená na studium administrativních procesů a metod jejich zlepšování a optimalizace v rámci podniku. Metody a jejich definice budou podrobně popsány v teoretické části, v praktické části bude představen podnik „Loving Bistro s.r.o.“, provedena a stručně popsána bude analýza jeho existujících procesů s následnou nabídkou alternativních zlepšení, která mohou být krokem ke zkvalitnění a zefektivnění administrativy v daném provozu.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část vysvětluje základní pojmy jako proces, procesní řízení, administrativa a administrativní procesy, podrobně popisuje zvolené zlepšující metody, jako jsou TQM, Lean, 5S, Six Sigma, Kaizen, DMAIC, DMADV, Lean Six Sigma, a vše, co s tím souvisí – historii jejich zavedení, algoritmus použití, základní principy, srovnání metod mezi sebou, pro jaký druh podnikání bude daná metoda nejvhodnější. Zdrojem informací je zejména odborná literatura na téma administrativní řízení a internetové články. Praktická část obsahuje představení společnosti, popis současných procesů v podniku, jejich silné a slabé stránky, problémy k řešení, následuje jejich zhodnocení, příklady použití zlepšujících metod a návrhy pro zlepšení. K získání primárních zdrojů jsou použity metody pozorování, dotazování, osobní pohovory se zaměstnancem a analýza dokumentace. Na základě celkové analýzy jsou vybrány vhodné metody pro zlepšení administrativních procesů a provedeno hodnocení jejich efektivity. V závěru práce je zhodnocen možný přínos navržených řešení.

3 Teoretická část

3.1 Proces

Proces je řada logicky propojených činností, jejichž postupným prováděním má být dosaženo předem stanoveného souboru výsledků (Svozilová, 2011, s. 30). Proces je jednodušší charakterizovat jako postupný děj nebo změnu, posloupnost stavů nějakého systému.

Podle Šmídy (2007, s. 15) může být proces definován jako skupina vzájemně souvisejících činností, které jsou vytvořené za účelem uspokojení zákazníka a procházejí jedním nebo více organizačními útvary.

Proces v administrativním řízení je klíčovým prvkem ve správě, neboť poskytuje rámec pro efektivní a transparentní vyřizování různých záležitostí.

3.2 Procesní řízení

Princip procesního řízení lze charakterizovat maximální snahou o integraci činností mezi jednotlivými řídicími jednotkami, které fungují do značné míry autonomně (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, s. 11).

Řízení procesů zahrnuje soubor metod, činností a opatření, jejichž cílem je nepřetržitě zajistit maximální výkonnost a neustálé zlepšování podnikových a mezipodnikových systémů k dosažení strategického cíle, optimálních výsledků.

3.3 Účastníci procesu

Minimum procesů existuje bez účasti fyzických osob. Účastníci procesu v procesním řízení jsou jednotlivci nebo entity, mající v něm nějaký druh role nebo účasti. Jsou klasifikované podle rolí, znalostí a odpovědnosti.

Mezi účastníky procesu patří především zákazník, z jehož iniciativy vzniká potřeba nového řešení procesu, aby bylo možné splnit jeho požadavek. Dodavatel procesu poskytuje vstupy do procesu podle předem definovaných kritérií. Sponzor procesu nebo zástupce provozovatele zajišťují efektivitu a rychlost procesu. Podnik nebo provozovatel procesu poskytuje zdroje, které jsou průběžně používané v průběhu procesu (Svozilová, 2011, s. 16). Manažer procesu je osoba, která se aktivně podílí na procesu a odpovídá za celkové výsledky. Operátor procesu je osoba, která je podřízena manažerovi, podílí se pouze na

dílčích činnostech, které může ovlivnit. Poslední rolí je tzv. procesní šampion neboli osoba, která se na procesu podílí již dlouhou dobu, ať už jako manažer, nebo jako operátor procesu, a díky svému dlouhodobému zapojení zná podrobně vztahy mezi dílčími činnostmi v procesu (Svozilová, 2011, s. 17).

3.4 Využití procesního řízení v malých a středních organizacích

Vzhledem k tomu, že praktická část práce je zaměřena na malý podnik, je důležité zjistit, co říká literatura o specifickém využití procesního řízení v malých a středních organizacích (SME). Existují důkazy, že informační technologie jsou v případě malých a středních podniků využívány nedostatečně. Jedním z hlavních problémů je, že podniky mají nedostatečně integrovaný software a že nedochází k žádným potenciálním úsporám nákladů (Smolnik, Cragg a Mills, 2011, s. 55). Nepoužívání softwaru pro elektronické obchodování dostatečně neodlišuje jejich produkty nebo procesy od konkurence a nepomáhá získat exkluzivitu na trhu.

Procesní řízení může být pro malé a střední podniky velmi užitečné, protože pomáhá optimalizovat provoz, zlepšit kvalitu, zvýšit produktivitu a zákaznickou spokojenost a dosáhnout lepších výsledků.

Podle výzkumu je možné stanovit dva klíčové procesy v malých a středních podnicích. Pro lepší klasifikaci procesů nákupu zboží a služeb a poskytování služeb zákazníkům lze využít různé nástroje a metodiky. Zde jsou některé z nich:

Procesní analýza a audit. Provedení detailní analýzy procesů nákupu a poskytování služeb a jejich audit mohou poskytnout hlubší porozumění tomu, jak procesy fungují a jakým způsobem by mohly být vylepšeny. To může zahrnovat sběr dat, rozhovory se zaměstnanci a zákazníky, analýzu výkonnosti a identifikaci příležitostí pro zlepšení. Cílem auditu administrativních procesů je nejen zjištění závad v daném administrativním procesu, ale i potřeba doporučovat vhodná opatření a doporučení ke zlepšení současného stavu v řízení administrativních procesů v podniku (FBE Praha, 2011, s. 23).

ERP (Enterprise Resource Planning – Plánování podnikových zdrojů) systémy nabízejí integrované řešení pro řízení procesů v podniku, včetně procesů nákupu a poskytování služeb. Tyto systémy často obsahují moduly pro správu dodavatelů, nákupy, skladové hospodářství, CRM (Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky) a další, což usnadňuje automatizaci a optimalizaci procesů (Smolnik, Cragg a Mills, 2011, s. 67).

Autoři se tedy obecně shodují, že malé a střední podniky mohou využívat procesní řízení, protože mají jak pozitivní, tak negativní předpoklady pro jeho realizaci. Negativum je skutečnost, že se jedná především o složitý proces implementace softwaru.

3.5 Vedení administrativy a administrativních procesů v podniku

Správná realizace administrativy v rámci podniku vyžaduje efektivní řízení administrativních procesů a přístupů. Každý moderní podnik používá velký počet administrativních procesů, jež plní několik důležitých úkolů. Administrativní proces je charakterizován jako soubor různých činností, jejichž cílem je vytvořit co nejcennější produkt nebo službu pro zákazníka a optimalizovat výkonnost podniku, a to jak pracovní, tak i finanční (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, s. 20).

Hlavní cíle štíhlé administrativy jsou krátké průběžné časy zakázek, nízké zásoby a přehledné, bezchybné procesy a vyšší efektivnost administrativních procesů (Košturiak, 2008, s. 83).

Administrativní proces je soubor činností a operací prováděných v rámci organizace nebo podniku, které jsou zaměřeny na správu, organizaci a provádění administrativních úkolů a funkcí. Tyto úkoly mohou zahrnovat řízení dokumentů, komunikaci s interními a externími zúčastněnými stranami, plánování a koordinaci schůzek a událostí, správu informačního toku, zpracování a archivaci dat a další administrativní činnosti potřebné pro plynulý chod podniku.

Administrativní procesy se dělí dle důležitosti na klíčové, hlavní procesy – jsou to například výrobní, technologické nebo marketingové procesy, specifické pro daný podnik, jejichž správné dodržování je klíčové pro všechna odvětví podniku a splnění potřeb zákazníků. Často jsou legislativně nastaveny.

Podpůrné procesy – jsou obecnější než klíčové a zajišťuje je tzv. „Back office“, jedná se o pomocné procesy, které nepřinášejí zisk, ale jsou velmi užitečné pro budování, přípravu a podporu hlavních procesů v organizaci. Dělí se na mezipodnikové, řídicí, řízení kvality a kontrolní. Jsou základní součástí pro chod klíčových procesů (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, s. 12).

Vedlejší procesy – procesy, které jsou vykonávány pro interní zákazníky. Například outsourcing – účetnictví, IT – jsou tedy zajišťovány externě (Basl, Tůma a Glas, 2002, s. 57).

Administrativní proces má charakteristické znaky: následuje klíčový proces, správně sleduje vytváření dokumentace, má správné schéma procesu a má mnoho využití. Má variantu pro vymezení parametrů procesu (Kříž, 2012, s. 60).

Když byla provedena správná úprava podpůrných procesů, je možné se spoléhat na vyšší kvalitu klíčových procesů. Dojde ke zlepšení kvality procesů ve společnosti.

Podle typu použité dokumentace je možné v jednotlivých částech rozdělit administrativní procesy do následujících skupin: informační (monitorování a reportování aktivních a provedených procesů), rozhodovací (zaznamenání a plánování schůzek), personální (pracovní smlouvy zaměstnanců, právní dokumenty), obchodní (zpracování obchodních smluv), platební proces (hotovostní i bezhotovostní transakce, tuzemský a mezinárodní platební styk), právní (právní dokumenty společnosti), kontrolní (žádací komise, zpracování kontrolních protokolů) (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, s. 14).

Administrativní procesy podporují klíčové procesy v organizaci. Jejich kvalita a konzistence spolu s podpůrnými procesy ovlivňují efektivitu organizace (Svozilová, 2011, s. 22). Mezi typické charakteristiky těchto procesů patří spojitost a návaznost na klíčový proces, dobře strukturovaný proces, možnost přesně definovat parametry procesu, vysoká četnost použití v organizaci a požadovaná vysoká průchodnost organizací. Z charakteristického pohledu administrativních procesů na klíčový proces mohou nastat tři varianty:

- Nedostatečné administrativní procesy – klíčové procesy nejsou dostatečně podpořeny administrativními procesy, což vede k nesouladu a neefektivitě.
- Nadbytečné administrativní procesy – administrativní procesy nepodporují klíčové procesy, což vede k nadměrné administrativě a tím ke snížení efektivitě,
- Dostatečné administrativní procesy – výsledkem je soulad mezi klíčovými a administrativními procesy v organizaci při uplatňování systému neustálého zlepšování kvality a návaznosti těchto procesů s důsledností interních a externích změn (Kříž, 2012, s. 19).

Pro každou situaci existují různé možnosti řešení. To může zahrnovat změny v procesech, investice do nových technologií nebo systémů, zlepšení komunikace a spolupráce mezi odděleními, motivace zaměstnanců.

Administrativní řízení je dynamický proces, a proto je důležité neustále hledat možnosti pro jeho zlepšování a optimalizaci. Zapojení zaměstnanců do procesu kontinuálního zlepšování vytváří prostředí otevřené pro inovace a změny.

3.6 Metody zlepšování administrativních procesů

Zlepšování administrativy a jejích procesů v současné době je nezbytností pro jakýkoliv podnik. Síla konkurenčního prostředí motivuje k rozvoji a zlepšení, aby na trhu zůstali pouze nejsilnější hráči (Řepa, 2006, s. 13).

Pro zlepšování podnikových procesů je důležité postupně se zaměřovat na zvyšování kvality a produktivity.

Řízení kvality představuje soubor plánovaných a systematických činností, jež jsou aplikovány tak, aby bylo zajištěno, že projekt uspokojí požadované standardy kvality (Svozilová, 2011, s. 36).

Samotná definice řízení kvality podtrhuje jeho plánovaný a systematický charakter, což znamená, že jde o proces, který není založen pouze na náhodných opatřeních, ale na pečlivém plánování a konzistentním provádění určitých činností. Ty mohou zahrnovat definování standardů kvality, vytváření kontrolních mechanismů koordinace provozu, monitorování výkonnosti a provádění potřebných úprav a zdokonalení. Cílem těchto aktivit je zajistit, aby výsledný produkt nebo služba splnily očekávání zákazníka a odpovídaly požadovaným standardům kvality. Řízení kvality tak představuje klíčový prvek každého projektu nebo procesu, který si klade za cíl dosažení a udržení vysoké úrovně kvality výsledků.

Zajišťování a zlepšování kvality administrativních procesů přináší vyšší produktivitu klíčových procesů, která se projevuje vyšší produktivitou v celé organizaci. Přínosy zlepšení kvality procesů mohou být například úspory nákladů a času, zavádění nových přístupů, snižování výskytu možných chyb, využívání interních znalostí, zvýšení produktivity a respektování interních a externích zákazníků (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, s. 35).

V současné době existuje široká škála metod a metodik pro zlepšování procesů v různých odvětvích a organizacích. Většina z nich obsahuje nástroje, nebo je postavená na principech specifických metod, jako jsou: TQM (Total Quality Management), Řady ISO, Lean Management, Metoda Kaizen, Metody 5S a Six Sigma, DMAIC a DMADV. Tyto nástroje lze považovat za nejlepší, zaměřené na optimalizaci, pokles ztrát a zvýšení efektivity. Každá z těchto metod a nástrojů má své vlastní charakteristiky a přístup k optimalizaci procesů, ale všechny mají společný cíl: maximalizovat efektivitu, minimalizovat ztráty a dosáhnout vysoké úrovně kvality výstupů.

3.6.1 Metoda TQM

První a začínající metodou pro kontrolu kvality a zlepšování procesů byla metoda TQM – Total Quality Management – neboli celkové řízení jakosti. Jde o strategii řízení, která se zaměřuje na zapojení všech členů organizace do procesu zlepšování kvality a dosažení vysokých standardů jakosti ve všech aspektech podnikání. TQM lze zvolit i jako podnikatelskou strategii. Zvýšení kvality řízení administrativních procesů není jednorázovou činností, tato metoda zdůrazňuje důležitost kontinuálního zlepšování, prevence chyb a spolupráce mezi zaměstnanci a odděleními. Je žádoucí o ně usilovat trvale, nepřetržitě a ve všech podnikových oblastech, protože uspokojení zákaznických potřeb je hlavním cílem činností podniku, proto je kladen důraz na kvalitu dílčích postupů, a to od výrobních až po administrativní (Basl, Tůma a Glasl, 2002, s. 96).

TQM byla vyvinutá v Japonsku během 50. a 60. let 20. století jako reakce na potřebu japonských firem zvýšit kvalitu svých výrobků a služeb, aby konkurovaly na světovém trhu. Mezi klíčové osobnosti spojené s vývojem TQM patří například W. Edwards Deming, Joseph M. Juran a Armand V. Feigenbaum.

TQM bylo původně aplikováno v průmyslových firmách, především v automobilovém průmyslu, jako jsou Toyota, Honda, Nissan a další. Tyto firmy se staly známými svým důrazem na kvalitu výrobků a inovativními přístupy k procesu výroby a řízení (Nenandál, 2008, s. 45).

Nicméně TQM není omezeno pouze na průmyslové firmy, ale může být úspěšně aplikováno v různých odvětvích včetně služeb, veřejné správy, zdravotnictví a dalších. Firma, která má jasně definované procesy a silný důraz na kvalitu, může s pomocí metody TQM dosáhnout nejvyšší efektivity. Tyto firmy obvykle dosahují výrazných vylepšení ve výkonnosti, zákaznické spokojenosti a konkurenceschopnosti díky systematickému přístupu k řízení jakosti a neustálému hledání možností pro zlepšení.

Pokud zkratku TQM rozdělíme, pronikneme hlouběji do dílčích částí fungování. Total – celá organizace, to znamená, že všichni zaměstnanci se podílí na zvyšování kvality, Quality – vyjadřuje úroveň uspokojení zákaznických požadavků. Stupeň naplnění a míru kvality tedy určuje zákazník. Management – je vytvořen řídicí jednotku podnikových činností se záměrem uspokojit všechna přání a potřeby zákazníka (Basl, Tůma a Glasl, 2002, s. 19). Metoda TQM ustanovuje standardy a na jejich základě navrhuje monitorovací systém v podniku.

Základní principy TQM: orientace na zákazníka, vedení a týmová práce, partnerství s dodavateli, rozvoj a angažovanost lidí, orientace na procesy, neustálé zlepšování a inovace, měřitelnost výsledků, odpovědnost vůči okolí.

Koncepce TQM je těsně spojená s normou ISO řady 9000.

3.6.2 ISO (International Organization for Standardization)

Normy ISO tvoří Mezinárodní organizace pro normalizaci – International Organization for Standardization. Je to nejvýznamnější světová organizace pro vytváření mezinárodních standardů v různých oblastech, které mají za cíl usnadnit obchod, zvyšovat bezpečnost a ochranu zdraví a podporovat udržitelný rozvoj, zlepšit kvalitu výrobků a služeb několika způsoby: udržení pevnosti kvality, dokumentování každého kroku k řešení problému, zaznamenávání realizace postupných kroků (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, s. 33).

ISO má široké portfolio standardů, včetně populárních sérií, jako jsou ISO 9000 (kvalita), ISO 14000 (environmentální management), ISO/IEC 27000 (informační bezpečnost), ISO 45001 (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a mnoho dalších. Tyto normy poskytují společný rámec a referenční body pro organizace po celém světě, aby mohly dosáhnout a udržet vysokou úroveň jakosti a výkonnosti ve svých činnostech (ČSN EN ISO 9000, 2006, s. 7).

Normy ISO řady 9000 byly poprvé uveřejněny v roce 1987, jejich charakteristickým rysem je především univerzálnost – použitelnost v organizacích bez ohledu na charakter procesů, povahu výrobků či velikost organizace (Veber, 2007, s. 85).

ISO 9000 obsahuje osm principů managementu kvality. Pomocí této normy je možné řídit kvalitu administrativních procesů. Tyto normy jsou respektovány celosvětově a je možné splnění těchto norem potvrdit certifikátem.

Hlavní principy této metody jsou (INCONTIO, 2024):

- zaměření na zákazníka. Organizace musí dobře porozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, budovat s nimi vztahy, plnit jejich požadavky a snažit se překonávat očekávání zákazníků;
- vůdcovství nebo vedení lidí. Vedoucí pracovníci prosazují dosahování cílů a nastavení směru organizace. Vytvářejí prostředí pro efektivní a kvalitní práci svých zaměstnanců a věnují pozornost jejich osobním cílům a kompetencím;

- zapojení pracovníků. Pracovníci na všech úrovních jsou podstatou organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností v co největší prospěch organizace;
- procesní přístup – jasně definované procesy a role pracovníků v těchto procesech;
- systémový přístup k managementu – identifikování systému vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl, porozumění tomuto systému a jeho řízení přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace;
- neustálé zlepšování – práce na vyšším výkonu v důsledku motivace zaměstnanců a vyspělých systémů;
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech a na logické a intuitivní analýze údajů a informací.
- vzájemně výhodné dodavatelské vztahy, které pomáhají společnosti při zachování vysoké kvality výsledného produktu, jakož i udržení konkurenční výhody.

3.6.3 Metoda Lean

Lean je možné přeložit jako „štíhlý“, tato metoda je strategie řízení a filozofie, která se zaměřuje na eliminaci zbytečného plýtvání a maximalizaci hodnoty pro zákazníka (Patermann, 2022, s. 15–16).

Tato metoda vychází z principů a praktik, které byly vyvinuty v japonských automobilových firmách, zejména ve společnosti Toyota, a je známá svou schopností vytvářet efektivní a inovativní organizační kulturu (Bosenberg, Metzen, 1997, s. 11).

Historie Lean sahá až do 50. let 20. století, kdy japonské firmy jako Toyota čelily omezeným zdrojům a hledaly způsoby, jak maximalizovat efektivitu výrobních procesů. Ve spolupráci s manažerem Taiichi Ohno a jeho kolegy vytvořily metodu, která se stala známou jako Toyota Production System (TPS), z něhož později vzešla metoda Lean (Svozilová, 2011, s. 22–23).

Metodologie Lean je založena na postupném analytickém a cyklickém přístupu ke zlepšování. Postupnými malými kroky je možné dosáhnout celkového zlepšení. Lean je o poskytování co největší hodnoty s co nejmenší možnou investicí.

Pět zásadních principů Lean (Svozilová, 2011, s. 36):

- identifikace hodnoty pro zákazníka – hodnota odpovídající představám zákazníků je vytvářena tak, aby způsobila spokojenost s určitými službami nebo zbožím.
- mapování řetězce hodnot – vymezení zbytečných komponentů výrobku, identifikace činností, které se podílejí na vytváření hodnoty;
- nepřerušovaný pohyb toku – jedná se o činnosti v organizaci, které musejí probíhat plynule, aby se omezilo zbytečné čekání. Tento pohyb zajišťuje podíl všech na vytváření hodnot;
- nastolení tahu na potřeby zákazníka – vyslechnutí názorů a vytváření systému, kde je produkce řízena skutečnou poptávkou zákazníka, nikoli předem stanovenými plány nebo zásobami;
- snaha o dosažení dokonalosti – neustálé zlepšování – potřeba co nejlépe uspokojit zákazníka, držet nízké náklady finanční i časové při dlouhodobém zvýšení kvality.

Obrázek 1: Grafické znázornění 5 klíčových principů Lean



Zdroj: Lumeer.web, 2024

Metodika Lean odstraňuje druhy plýtvání, které zvyšuje jak finanční, tak časové náklady, jako jsou například (Lean Six Sigma, 2024):

- nadměrná produkce, velké zásoby ve skladech, když je tam větší množství než skutečná spotřeba materiálu;
- doby prostojů kvůli čekání na práci, čekání na dodání materiálu, nástrojů mohou vést k zastavení výroby, ztrátě času a zvýšeným časovým nákladům;
- nadměrné zásoby nebo nadbytečná výroba produktů, jež jsou momentálně bez zákazníka a vyrábí se na sklad;

- větší množství neefektivních pohybů, než je pro práci na produktu potřeba, zbytečná manipulace s materiálem. Zvyšuje se riziko úrazů, zpomalují se pracovní postupy a zvyšuje se únava zaměstnanců;
- nevyužitá kreativita zaměstnanců – nevyužití dovedností nebo schopností zaměstnanců nadbytečnými kontrolami nebo zbytečnými úkoly (většinou ve službách).

Základním nástrojem Lean je třídění činnosti firmy dle potřeb zákazníků a zjištění jejich efektivity, ve výsledku minimalizace zbytečných činností, metodika se používá v několika typech zlepšovacích iniciativ kvůli kombinaci různých přístupů a metod, které tyto přístupy poskytují – týmová soustředění Kaizen, Demingův cyklus PDCA (plan (plánuj) do (dělej), check (kontroluj), act (jednej)) a kombinace metodik Lean a Six Sigma (Svozilová, 2011, s. 40).

Metoda Lean je ideální pro všechny podniky nebo organizace, které nehledají proces jako takový, ale mají zájem o transformaci způsobu, jakým provádějí každodenní činnosti. Lean není omezena pouze na výrobní podniky, ale je aplikovatelná ve všech odvětvích a typech organizací, včetně služeb, zdravotnictví, vzdělávání, vládních institucí a neziskového sektoru.

3.6.4 Metoda Kaizen

Filozofie Kaizen je také původem z Japonska. Tento termín je složen ze dvou japonských slov – „Kai“, lze přeložit jako změna, a „Zen“ – lepší, celkem označuje změnu k lepšímu. Je možné jej přímo označit jako životní styl nebo životní filozofii, která zdůrazňuje postupné zdokonalování a účast všech zaměstnanců. Kaizen byla založená na základech metody Lean.

Filozofie Kaizen se od jiných přístupů liší tím, že se snaží zapojit skutečně všechny zaměstnance, což znamená, že nevyžaduje od pracovníků pouze obvyklou práci, ale umožňuje i posiluje tvůrčí prostor pro vlastní nápady a zlepšení pro snazší každodenní život. Metoda Kaizen je ale postavena na neustálém zlepšování a zlepšovat se dá prakticky vše – časový rozsah, standardy kvality a atmosféra na pracovišti. Filosofie metody Kaizen je založena na upřednostňování růstu firmy před ziskem (Bauer, 2012, s. 12). Vychází z předpokladu, že změny v malých a pravidelných přírůstcích, jsou-li dlouhodobě aktivně udržované, mohou ve svém souhrnu přinést významná zlepšení výkonnosti procesů.

Kaizen má také specifický přístup k chybám, dbá se pouze na jejich možné řešení, neusiluje o trestání, ale naopak se snaží poukázat na lepší řešení dané situace stejně jako principy metody Lean. Kaizen také dává pozor na omezení plýtvání (Imai, 2007, s. 77). Veškeré základní a jednoduché procesy v průběhu času se zlepšují kvůli standardizaci a automatizaci pomocí této metody.

Dle Bauera (2012, s. 52) vychází Kaizen z těchto základních principů:

- vždy věnovat pozornost změnám, i když jsou velmi malé.
- všechny změny musí být podpořeny vedením organizace nebo podniku.
- Kaizen je možné používat jako součást firemní kultury a atmosféry na pracovišti.
- realizace změn se nejlépe provádí pomocí svobody a rozvoje zaměstnanců, na rozdíl od vlivů třetích stran.
- Kaizen není metodou založenou na tvrdé disciplíně a přesných pravidlech, naopak povzbuzuje své členy týmu ke kreativité a otevřeným jednáním.
- metoda Kaizen není strukturním přístupem, klade důraz na jednotlivé změny každodenních činností a rovnováhu všech oddělení organizace.

Kaizen lze popsat jako nepřetržitý proces, ve kterém všechny úrovně řízení a managementu hrají svoji roli. Kaizen staví na ideji týmové spolupráce, dosahuje výsledků pomocí takzvaných Kaizen týmů. Jsou to myšlenkoví vůdci, snaží se směřovat ostatní zaměstnance ke společnému cíli, a to k nalezení zlepšení společnosti.

Při použití této metody na pracovišti lze Kaizen týmy rozdělit do dvou skupin. Na základní úrovni jsou týmy zaměřené na každodenní aktivity společnosti a podpory týmového ducha. Dále jsou to týmy zaměřené na procesní zlepšování. Obě skupiny by měly mít široký záběr znalostí a zkušeností a stejně tak i vedoucí týmu. Velikost skupiny je variabilní, ideální počet členů je 7, ale většinou se pohybuje kolem 10–12 členů.

Metoda Kaizen je ideální pro organizace, které chtějí vytvořit kulturu neustálého zlepšování a inovace. Tato filozofie může být úspěšně aplikována v různých odvětvích a organizacích a pomáhá jim dosáhnout významných zlepšení ve výkonu, kvalitě a efektivitě. V současné době se metoda Kaizen používá v celém světě nejen ve výrobních, nebo podnikatelských odvětvích. Existuje společnost „Kaizen Institute“, zaměřená na zlepšování a rozvoj své filozofie v organizacích. Nejznámějšími příklady použití této metody jsou společnosti Toyota a Siemens. Kaizen metodu je možné zařadit v oblasti zdravotnictví, hotelnictví a služeb.

Dle Svozilové (2011, s. 62) si Lean a Kaizen jsou podobné, ale ve skutečnosti mají několik rozdílů:

Lean Management je systematický přístup k minimalizaci plýtvání a maximalizaci hodnoty pro zákazníka ve všech aspektech organizace, zahrnuje různé nástroje a techniky pro optimalizaci procesů. Na druhou stranu je Kaizen japonským konceptem kontinuálního zlepšování, který klade důraz na neustálé hledání a implementaci změn v organizaci.

Lean Management je často implementován prostřednictvím projektů a strategických iniciativ, které se zaměřují na optimalizaci celých procesů a toků v organizaci. Na druhou stranu je Kaizen spíše filozofie a kultura organizace, která klade důraz na neustálé hledání zlepšení a zapojení všech zaměstnanců do procesu kontinuálního zlepšování.

3.6.5 Metoda 5S

Metoda 5S je jedním ze zlepšených nástrojů metody Lean, vyplývající z principů Kaizen. Používá pět jednoduchých předpisů založených na názvu a závazných pro všechny zaměstnance a byla zformována jako součást Toyota Production System (Moulding, 2010, s. 11).

Metoda 5S je pojmenovaná podle 5 japonských a také anglických slov začínajících na S. Dle Svozilové (2011, s. 40) tato slova jsou:

- Seiri/ Sort (Třídění) – oddělení a odstranění zbytečných úkonů nebo nástrojů z procesu.
- Seiton/Straighten (Umístování) – umístování nezbytných úkonů na jejich určená místa.
- Seiso/Sweep (Úklid – představuje úklid a dodržování pořádku pracovního prostředí společnosti).
- Seiketsu/Standardize (Standardizace) – normalizace procesů pro zajištění opakovatelnosti v případě, že proces vykonává několik osob, je nutné, aby je vykonávaly stejně.
- Shitsuke/Sustain (Udržení) – pravidelná kontrola všech pravidel a předpisů, aby nedošlo k jejich odchýlení.

Význam metody 5S spočívá v tom, že pomáhá organizacím dosáhnout vyšší úrovně efektivity, bezpečnosti a organizace pracovního prostředí. Implementace 5S vede ke:

- snížení plýtvání a ztrát času,
- zvýšení produktivity a kvality výroby,
- zlepšení pracovního prostředí a bezpečnosti,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšení obrazu organizace pro zákazníky a partnery.

5S vychází ze základního principu minimalizace úsilí při pracovních činnostech na pracovišti. Při používání metodiky 5S je velmi důležité zapojení celé společnosti. Konečným cílem 5S je snížit chyby a ztráty, mít kvalitně organizované a čisté pracovní prostředí (Moulding, 2010, s. 33).

Jak se tato metoda liší od dříve uvedených? Metoda 5S se zaměřuje na uspořádání a optimalizaci pracovního prostoru, Lean na eliminaci plýtvání a optimalizaci procesů, Kaizen na neustálé postupné zlepšování. 5S je relativně jednoduchá a přináší krátkodobé řešení, Lean a Kaizen jsou komplexnější, dlouhodobější a náročnější na implementaci.

Metoda 5S je široce používaná ve výrobním průmyslu, ale může být aplikována i v jiných odvětvích, jako jsou například služební sektor, administrativa nebo zdravotnictví.

3.6.6 Metoda Six Sigma

Další zlepšovací metodou je Six Sigma. Tuto metodu lze stručně popsat jedním slovem: „kvalita“. Má dvě roviny hodnocení – skutečnou kvalitu a potenciální kvalitu, která je nejlepší požadovanou variantou. Pojem „Six Sigma“ odkazuje na statistický termín, kterým se měří variabilita procesu.

Miller (2011, s. 11) definuje Six Sigma jako komplexní metodu řízení, nebo manažerskou filozofii, která byla zavedena společností Motorola v roce 1986 jako způsob hodnocení a řízení kvality na základě statistického měření směrodatných odchylek procesů. Cílem bylo dosáhnout maximální úrovně kvality a minimalizovat množství chyb ve výrobních procesech. Současně se jedná o strukturovaný a vysoce kvantitativně založený přístup ke zlepšování kvality produktů a udržení vyšší úrovně kvality produktu nebo procesu, kdy na jeden milion příležitostí připadá max. 3,4 chyb (Pande, Neuman a Cavanagh, 2002, s. 9).

Podle metody Six Sigma se kvalita měří pomocí konceptu sigma (σ), který reprezentuje standardní odchylku procesu. Míra sigma je statistický ukazatel variability procesu a indikátor jeho kvality. Čím vyšší je úroveň sigma, tím méně variace je ve výstupu procesu a tím vyšší je úroveň kvality. Měření kvality podle metody Six Sigma se zaměřuje na minimalizaci variace procesu a dosažení co nejvyšší úrovně sigma, což vede k výraznému zlepšení kvality výstupů procesu, protože kvalita v pojetí Six Sigma představuje podnikatelský motor (Svozilová, 2011, s. 24).

Jednou z významných klíčových charakteristik metody Six Sigma, která ji odlišuje od ostatních metod řízení kvality, je to, že Six Sigma se zakládá na systematickém přístupu k identifikaci a odstranění kořenových příčin problémů (American Society for Quality, 2024).

Nástroje, které metodologie používá, se zaměřují na snížení vzniku závad, snížení nákladů, zvýšení výkonnosti a kvality procesu. Organizace často využívají metodu Six Sigma k identifikaci chyb na dílčích etapách složitých procesů.

Společným znakem Six Sigma a Lean je zaměření na potřeby zákazníků, které je představeno určitou úrovní kvality, nebo kritickou hodnotou (Svozilová, 2011, s. 25). Kritické hodnoty jsou nastaveny podle směrů zlepšení a pro kontrolu výskytu možných chyb a jejich prevence. Je velmi důležité kvantifikovat kritické hodnoty a spojit všechny požadavky do jednoho celku.

Svozilová (2011, s. 49) srovnává: „Zatímco cílem Lean je vytvářet přesně a pouze takové hodnoty, které zákazník požaduje, Six Sigma se orientuje na kvantifikovatelné cíle a zlepšování kvality prostřednictvím snižování chybovosti. Lean je silnější v oblasti zkoumání, Six Sigma se soustřeďuje zejména na opravování problémových míst.

Na rozdíl od metody Kaizen se Six Sigma zaměřuje na zvýšení kvality finálního produktu a je matematickým termínem, který pomocí analýzy a statistických modelů hledá rozdíly od ideálních parametrů.

Jedinou zápornou charakteristikou je náročnost implementace, proto je tato metoda nedostatečně využitá v malých podnicích.

Ke svému zdokonalení Six Sigma využívá další metodu, a to DMAIC.

3.6.7 Metoda DMAIC

Strukturovaný přístup ke zlepšovatelským aktivitám vyjádřený ve formě cyklu představuje DMAIC. Tento krátký popis uvádí kroky procesu Six Sigma v průběhu zlepšování stávajících procesů. Poskytuje přehled způsobu, jakým jsou projekty Six Sigma dokončovány (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, s. 34).

Název DMAIC je zkratkou z anglických slov. Podle DMAIC by řešení každého problému nebo zlepšení procesů mělo projít následujícími kroky:

D – Definovat (Define) – Identifikovat klíčové procesy, které budou analyzovány a zlepšovány.

M – Měřit (Measure) – Identifikovat klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) pro hodnocení procesu, analyzovat variabilitu a chybovost procesu.

A – Analyzovat (Analyze) – Identifikovat a analyzovat hlavní příčiny variability a vad. Využít statistické nástroje a techniky pro analýzu dat.

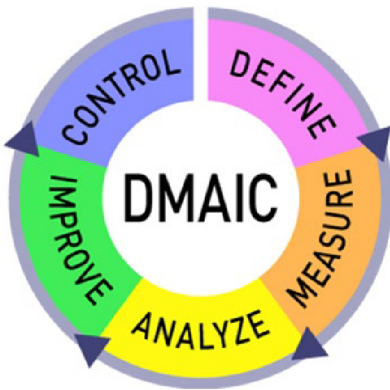
I – Zlepšit (Improve) – Vyvinout a implementovat řešení pro eliminaci hlavních příčin variability a vad. Testovat a validovat navrhovaná řešení.

C – Kontrolovat (Control) – Udržovat dosažené zlepšení a monitorovat proces, aby se zabránilo návratu k původnímu stavu, plánovat pravidelné audity a kontroly procesu (International Organization for Standardization, 2024).

Definování se týká zjištění cílů v podniku a rozdělení rolí. Měřením procesů se získávají údaje, problémy a faktory se shromažďují a jde proces měření a hodnocení dat. Analýza vyhodnocuje údaje, stanoví a charakterizuje příčiny problémů. Zlepšování hledá a ověřuje řešení, vyhodnocuje varianty, vypracovává efektivní plán, navrhuje změny. Kontrola odpovídá za provoz, udržování a řízení zlepšovatelských procesů (Svozilová, 2011).

DMAIC integruje principy Total Quality Management (TQM), Six Sigma A Lean Manufacturing do uceleného cyklu pro efektivní zlepšování procesů.

Obrázek 2: Metoda DMAIC



Zdroj: Zlepšito, 2024

3.6.8 Metoda DMADV

Metoda DMADV se na rozdíl od předchozí metody DMAIC používá pro zavádění a testování nových procesů. První tři fáze, jako jsou definování, měření a analýza, jsou stejné, ale poslední 2 kroky se liší.

Krok Design – návrh a vytváření modelu procesu, který se popíše do detailů, se zaznamenáním veškerých akcí a činností (Zuzák, Kříž a Krninská, 2009, s. 34).

Krok Verify – ověřit, otestovat a validovat navržený proces v pilotním provozu – jedná se o výslednou analýzu, která zkontroluje, zda proces funguje, pak implementovat finální verzi procesu. Pro ověření se použije zpracovaná dokumentace.

Tato metoda má prediktivní charakter, užívá se pro plánování nových produktů nebo služeb nebo pro návrhy procesů, aby se udržovaly firemní a kvalitativní požadavky (Svozilová, 2011).

Obrázek 3: Metoda DMADV



Zdroj: Sixsigmadaily, 2024

3.6.9 Metoda Lean Six Sigma

Metoda Lean Six Sigma je komplexní přístup ke zlepšování procesů, který kombinuje principy štíhlé výroby (Lean) a Six Sigma. Je velmi flexibilní, existuje jako kombinace obou metod a lze ji přizpůsobit konkrétní situaci. Cílem metody je dosáhnout trvalého zlepšení kvality, produktivity a efektivity procesů při současném snižování nákladů a plýtvání.

Lean Six Sigma spojuje metody Lean a Six Sigma dohromady. Kombinuje časově zaměřenou strategii metody Lean s analytickými nástroji Six Sigma (Svozilová, 2011, s. 49). Opírá se o metodologii DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control), která je klíčovou součástí Six Sigma. V Lean Six Sigma se DMAIC používá především pro projekty zlepšení již existujících procesů.

Účelem použití Lean Six Sigma je zjistit, kdo je váš skutečný zákazník, co pro něj má hodnotu, a zaměřit se na činnosti a aktivity, které tuto hodnotu přinášejí, a zároveň omezit činnosti, které ji nepřinášejí. Úroveň zvládnutí a znalosti metody ve firmě označují tzv. pásy (belts), které jsou udělovány zaměstnancům po úspěšném absolvování certifikace. Zaměstnanec může postupně získat tři pokročilé stupně – Green Belt, Black Belt a Master Black Belt (George, Rowlands a Kastle, 2005, s. 78).

V rámci spojené metody Lean Six Sigma je možné porovnat tyto dvě metody mezi sebou.

Lean snižuje provozní zásoby, zajišťuje efektivní tvorbu hodnot, která je určována na základě znalosti požadavků zákazníka. Jednou z výhod je několik malých kroků vylepšení přinášející bezpečnější úspěch a menší riziko než jedna velká změna. Spravuje řízení pomocí procesního měření. Cyklem projektu je model PDCA: (plánování, realizace, kontrola, jednání) (Svozilová, 2011, s. 52).

Six Sigma kontroluje kvalitu pomocí kritických vlastností objektu, podle definice zákazníků. Celkovou kvalitu výsledků ovlivňují odstranění variability procesu a omezení variability výstupu. Spravuje kontrolu měřením chybovosti a odstraněním rušení. Cyklem projektu je model DMAIC (definice, měření, analýza, zlepšení a kontrola) (Pande, Neuman a Cavanagh, 2002, s. 57).

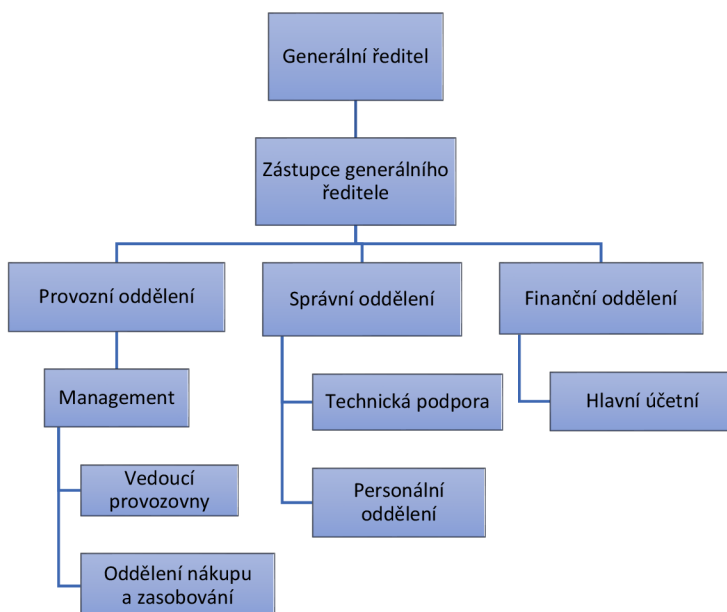
4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

Loving Bistro s.r.o. je provozovatelem několika vegetariánských bister v Praze. Tato společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze. Identifikační číslo společnosti (IČO) je 28247469, dále má přiděleno DIČ CZ28247469. Adresa sídla společnosti Loving Bistro s.r.o. je Jugoslávská 481/12, Praha 2–Vinohrady, 120 00. Společnost provozuje několik bister v různých pražských čtvrtích, mimo jiné na Letné, Floře, Pankráci a Budějovické. Každé z těchto bister má svou vlastní adresu a kontaktní údaje (Kurzy.cz, 2024).

Charakteristickým znakem této firmy jsou rodinné hodnoty. Zakladatelé jsou vietnamsko-česká rodina, která samostatně řeší administrativní a organizační činnosti, provádí školení zaměstnanců a předává osobní zkušenosti novým generacím.

Obrázek 4: Organizační struktura firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Toto schéma organizační struktury poskytuje přehled o hlavních oblastech a rolích v gastro podniku. Generální ředitelka a její zástupce každodenně kontrolují většinu procesů.

Administrativní procesy ve společnosti Loving Bistro s.r.o., které jsou uvedeny na obrázku 5, mají za cíl zajistit efektivní fungování společnosti a dodržování všech zákonných požadavků.

Zahrnují širokou škálu úkolů, včetně:

- personální řízení: nábor, školení, motivace a rozvoj zaměstnanců.
- finanční řízení: účetnictví, sestavování rozpočtu, výkaznictví.
- zadávání zakázek: uzavírání smluv s dodavateli, kontrola kvality výrobků a služeb.
- marketing a prodej: propagace značky, získávání nových zákazníků.
- informační technologie: zajištění hladkého fungování informačních systémů.

Obrázek 5: Administrativní procesy ve společnosti Loving Bistro s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Definice jednotlivých administrativních procesů ve společnosti

4.2.1 Personální řízení

Řízení lidských zdrojů ve společnosti je zaměřeno na získávání kvalifikovaných zaměstnanců a vytváření podmínek pro jejich rozvoj. To zahrnuje motivaci a zvyšování angažovanosti zaměstnanců.

V počáteční fázi společnost aktivně vyhledává kandidáty na volné pozice. K tomuto účelu se používají různé platformy: webové stránky společnosti, sociální sítě a specializované publikace. Poté následuje fáze pohovoru, při níž se klade důraz především na posouzení kvalifikace uchazečů, jejich pracovních zkušeností a souladu s firemní kulturou. V procesu hodnocení uchazečů využívá společnost různé metody od testů přes rozhovory s odborníky až po analýzy obchodních vlastností.

Pro usnadnění profesního rozvoje zaměstnanců nabízí Loving Bistro s.r.o. řadu vzdělávacích programů. Jedná se o kurzy v klíčových oblastech činnosti, jako je příprava veganských pokrmů, obsluha zákazníků a řízení restaurace. Kromě toho jsou k dispozici programy v dalších oblastech, jako jsou cizí jazyky a základy marketingu. Zaměstnanci mají také možnost účastnit se interních i externích školení a seminářů.

Důležitou součástí personálního řízení je systém motivace a odměňování. Společnost nabízí konkurenceschopné platy odpovídající tržním standardům. Za dosažení cílů a úspěšnou účast na projektech jsou poskytovány také odměny. Kromě toho zaměstnanci získávají různé sociální výhody, včetně zdravotního pojištění a placené dovolené, mají také zajištěno bezplatné stravování na pracovišti.

Základem systému personálního řízení ve společnosti jsou zásady otevřenosti, spravedlnosti a respektu. Společnost usiluje o transparentnost řízení a zajišťuje účast zaměstnanců na rozhodování. Na pracovišti je přátelská atmosféra, vyšší vedení navazuje osobní kontakty s každým členem týmu. Spravedlnost se projevuje v zajištění rovného odměňování za práci a respekt se projevuje ve vytváření příznivého pracovního prostředí. Neustálé zlepšování systému řízení lidských zdrojů přispívá k efektivitě společnosti a spokojenosti zaměstnanců.

4.2.2 Finanční řízení

Finanční řízení ve společnosti Loving Bistro s.r.o. je zaměřeno na efektivní alokaci a využití finančních zdrojů. K dosažení tohoto cíle používá společnost řadu nástrojů.

Klíčovým prvkem je účetnictví vedené v souladu s českými právními normami. Společnost využívá automatizovaný účetní systém Pohoda, který zjednodušuje proces vykazování a zvyšuje přesnost účetnictví.

Společnost sestavuje rozpočty na různá časová období. Roční rozpočet sestavuje vedení společnosti a schvaluje jej představenstvo. Divizní a projektové rozpočty vytvářejí příslušní manažeři a jsou rovněž schvalovány na nejvyšší úrovni. Tento proces zajišťuje, aby finanční cíle a plány byly na různých úrovních řízení jasně pochopeny.

Podnik poskytuje komplexní výkaznictví, včetně roční účetní závěrky sestavené podle Mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IFRS), výkazů zisku a ztráty, rozvahy a výkazů o peněžních tocích. Tyto dokumenty jsou k dispozici akcionářům, státním orgánům a dalším zainteresovaným stranám, čímž je zajištěna transparentnost finančních aktivit společnosti.

Základem systému řízení v přezkoumávané organizaci je transparentnost a odpovědnost. Společnost se snaží poskytovat jasné a dostupné informace o své finanční situaci a odpovědně hospodařit se svými zdroji a přispívat tak k udržitelnému rozvoji.

Příkladem efektivního využití těchto nástrojů je použití systému Pohoda SQL, jenž má vyšší řadu a nabízí více možností pro automatizaci účetnictví, řadu operací a zlepšení kvality účetnictví. Tvorba a schvalování rozpočtů na různá období umožňují kontrolovat výdaje a plnit plánované ukazatele. Poskytování kompletního výkaznictví posiluje důvěru investorů a dalších stran ve finanční situaci společnosti.

Finanční řízení ve společnosti Loving Bistro s.r.o. je tedy zaměřeno na vytvoření stabilního, transparentního a odpovědného systému, který přispívá k udržitelnému rozvoji společnosti.

4.2.3 Zadávání zakázek

Proces uzavírání smluv s dodavateli ve společnosti Loving Bistro s.r.o. se vyznačuje komplexním přístupem, jehož cílem je zajistit společnosti kvalitní potraviny, materiály a služby.

V prvním kroku procesu provede společnost důkladnou analýzu svých potřeb. Ta zahrnuje zkoumání poptávky po výrobcích, předpověď budoucích potřeb a posouzení současného dodavatelského trhu. Například pro nákup ekologických výrobků společnost analyzuje prodej veganských jídel a studuje nabídky společností specializujících se na ekologické výrobky, jako jsou Green Farm Suppliers, Organic Harvest Country Life nebo Bionatrue.cz.

Ve druhé fázi společnost zkoumá trh a hledá vhodné dodavatele. K tomu se používají různé metody, včetně vyhledávání na internetu, analýzy oborových katalogů a účasti na oborových výstavách a seminářích. Společnost se například může zúčastnit výstavy Biofach nebo Ekofest, aby se setkala s potenciálními dodavateli ekologických výrobků.

Poté společnost připraví poptávku, která specifikuje konkrétní požadavky na výrobek, dodací lhůty a standardy kvality. Například při poptávce na dodávku bio zeleniny společnost specifikuje požadavky na čerstvost výrobků a dodací podmínky.

Ve čtvrté fázi společnost přijímá a analyzuje nabídky od dodavatelů. Hodnocení probíhá na základě ceny, kvality výrobků, dodacích podmínek a možností dlouhodobé spolupráce. K vyhodnocení nabídek nových dodavatelů může společnost přizvat externí poradce, nebo objednat malé množství produktu na zkoušku.

Po výběru dodavatelů společnost přistoupí k uzavření smlouvy, v níž jsou stanoveny všechny klíčové aspekty spolupráce, včetně cen, dodacích podmínek, standardů kvality a způsobů platby. Například při uzavírání smlouvy s dodavatelem ze Zelené farmy klade společnost důraz na podmínky dodávek výrobků šetrných k životnímu prostředí.

Důležitým aspektem práce společnosti Loving Bistro s.r.o. je kontrola kvality. Pro stravovací zařízení je velmi důležité udržet si dobrou reputaci. Společnost používá následující metody:

- vstupní kontrola: při převzetí produktů od dodavatele, jako je Country Life, se provádí důkladná kontrola kvality a bezpečnosti.
- testování produktů: společnost může provádět další testy produktů, například testování pesticidů u ekologického ovoce ve spolupráci s nezávislými laboratořemi.

Pomocí testu a kontroly podnik vybírá nejlepšího dodavatele s nejrozmanitějším čerstvým sortimentem a příznivými cenami.

Tato organizace neustále pracuje na zlepšování procesů nákupu a kontroly kvality a usiluje o vysokou úroveň spokojenosti zákazníků a ekologických standardů.

4.2.4 Marketing a prodej

Propagace vlastní značky „Loving Bistro s.r.o.“ prochází řadou strategických a kreativních přístupů, jejichž cílem je vytvořit povědomí o značce a posílit její pozici na trhu.

Reklamní kampaně společnosti jsou šířeny různými kanály. Firma nepoužívá barevný a křiklavý marketing, ale upozorňuje na sebe jednoduchými a nekomplikovanými formami – minimalistickým designem prostor a bannerů. Firma má rozpoznatelné minimalistické písmo. Interiér je laděn do světlých barev se spoustou světla a zeleně. Mnoho lidí z ulice se zajímá o to, jaký zajímavý koncept má podnik a proč zvolil tento vzhled. Do bistra vstupují ze zájmu a zůstávají kvůli novému jídlu a zajímavému zážitku.

V rámci své PR strategie společnost spolupracuje s blogery, kteří se specializují na zdravý životní styl a ekologii. Společnost například spolupracuje s Annou G, populární blogerkou o zdravé výživě, která na svém blogu informuje o akcích společnosti. Společnost se také může účastnit ekologických festivalů, jako jsou Eco Fest a Green Life Expo, kde pořádá tematické stánky a mistrovské kurzy.

Na sociálních sítích společnost využívá strategie zapojení publika. Na stránkách Loving Bistro na Facebooku a Instagramu pravidelně zveřejňuje aktuální informace o nových pokrmech, zajímavostech z veganské kuchyně a zdravém životním stylu.

K získání nových zákazníků používá společnost různé metody, aby uspokojila jejich potřeby a zájmy, rozesílá informační brožury a katalogy, čímž zlepšuje svůj osobní přístup.

Kromě tradičních médií společnost realizuje venkovní reklamní kampaň na frekventovaných místech, jako jsou nákupní centra a sportovní kluby. Například v nákupním centru Flora byly instalovány interaktivní kiosky s informacemi o pokrmech a speciálních nabídkách bistro.

Společnost aktivně využívá nástroje internetového marketingu, včetně optimalizace svých webových stránek a kontextové reklamy v Google AdWords. Například při vyhledávání „veganské bistro v [město]“ nebo „bio restaurace“ se webové stránky Loving Bistro zobrazují na prvních místech výsledků.

Podnik uplatňuje komplexní přístup k propagaci značky a získávání nových zákazníků s využitím různých komunikačních kanálů a marketingových strategií. To umožňuje společnosti nejen posilovat svou pozici na trhu, ale také aktivně komunikovat s cílovou skupinou.

4.2.5 Informační technologie (IT)

IT procesy zajišťují automatizaci a optimalizaci mnoha obchodních procesů společnosti. Pro účetnictví a výkaznictví se používá software Pohoda, který nejen automatizuje rutinní účetní úlohy, ale také se integruje s dalšími moduly, například se systémem řízení zásob. To zajišťuje integritu dat a zjednodušuje vedení záznamů. Například při příchodu nové šarže ekologických produktů se údaje automaticky aktualizují v obou modulech.

Pro řízení lidských zdrojů se rovněž používá systém Pohoda. Obsahuje moduly pro správu personální evidence, hodnocení výkonu, má užitečnou mzdovou agendu.

Jako bonus můžou zaměstnanci dostávat přístup k portálu Udemy, který umožňuje zaměstnancům samostatně se přihlašovat na školení a semináře v souladu s jejich individuálními plány rozvoje.

Marketing a prodej využívají SAP CRM. Tento modul umožňuje společnosti automatizovat plánování marketingových kampaní, sledování jejich výsledků a řízení prodeje. Jsou zavedeny nástroje pro analýzu chování spotřebitelů a personalizaci nabídek. Systém například analyzuje preference zákazníků a na základě jejich předchozích objednávek jim automaticky nabízí personalizované slevy na jídlo.

Aplikace IT ve společnosti Loving Bistro s.r.o. přináší řadu významných výhod (Křehlíková, 2023, s. 37):

- efektivita a produktivita: Automatizace zvyšuje produktivitu tým, že snižuje čas a úsilí vynaložené na rutinní operace.
- přesnost dat: IT zajišťuje vysokou přesnost a kvalitu dat, což je zásadní pro informované rozhodování.
- bezpečnost: Moderní IT řešení zvyšují úroveň zabezpečení firemních dat.
- snížení nákladů: IT pomáhá optimalizovat náklady díky automatizaci procesů a snížení pravděpodobnosti chyb.

Společnost se snaží neustále zlepšovat součinnost mezi jednotlivými divizemi a zjednodušovat rozhodovací postupy. Například zavedení systému správy dokumentů založeného na informačních technologiích pomáhá urychlit proces výměny informací a dokumentů mezi divizemi.

Konkrétní příklady případů použití IT:

- automatizace náborového procesu: Využití portálu Jobs.cz umožnilo společnosti urychlit náborový proces zavedením online formulářů pro zasílání odpovědí na volná pracovní místa a automatickým zpracováním životopisů.
- zvýšení efektivity marketingu: SAP CRM umožňuje segmentovat zákaznickou základnu a vytvářet cílené marketingové kampaně, čímž se zvyšuje jejich účinnost.

Závěrem lze říci, že využívání informačních technologií ve společnosti Loving Bistro s.r.o. přispívá ke zlepšení podnikových procesů, zvýšení efektivity a snížení nákladů, což v konečném důsledku přispívá k růstu a rozvoji společnosti.

4.3 Slabé stránky provozu a návrh řešení pro zlepšení

4.3.1 Zvýšení motivace zaměstnanců

Na základě osobních pohovorů a monitorování provozu, jedním z problémů identifikovaných ve společnosti Loving Bistro s.r.o. je nízká motivace zaměstnanců. Navzdory konkurenceschopným platům a poskytování sociálních benefitů, jako je zdravotní pojištění a bezplatné stravování na pracovišti, zůstává míra angažovanosti a nadšení zaměstnanců nedostatečnou. To může mít negativní dopad na kvalitu a produktivitu práce a celkovou atmosféru v týmu.

K vyřešení tohoto problému se doporučuje, aby společnost zavedla systém nehmotné motivace založený na oceňování úspěchů zaměstnanců a poskytování příležitostí pro jejich profesní a osobní růst. Nehmotná motivace může být stejně účinná jako finanční pobídky, ale nevyžaduje od podniku tak velké finanční investice.

Jedním z prvků nemateriálního motivačního systému by mohlo být veřejné uznání zásluh zaměstnanců. To by mohlo mít podobu měsíčních nebo čtvrtletních schůzí, na nichž by vedení vyhlásilo jména nejlepších zaměstnanců a předalo jim symbolická ocenění, jako jsou certifikáty nebo pamětní dárky s logem společnosti. Takové veřejné uznání nejen zvýší sebevědomí a motivaci zaměstnanců, ale poslouží také jako pobídka pro zbytek týmu, aby se snažil o lepší výsledky.

Kromě toho může společnost zavést systém nehmotných odměn v podobě dodatečných dnů dovolené nebo možnosti zvolit si vhodnou pracovní dobu pro zaměstnance, kteří prokáží vynikající výkonnost nebo mimořádné nasazení. Takové odměny umožní zaměstnancům lépe sladit pracovní a osobní život, což zvýší jejich pracovní spokojenost a oddanost firmě.

Dalším důležitým aspektem nemateriální motivace je poskytování příležitostí k profesnímu rozvoji a kariéernímu růstu. Podnik může pořádat interní školení a semináře o různých aspektech práce v restauraci, jako jsou příprava veganských jídel, obsluha zákazníků, personální řízení atd. Účast na takovýchto akcích umožní zaměstnancům zlepšit své dovednosti a rozšířit si profesní obzory, což následně zvýší jejich motivaci a sounáležitost s podnikem.

Kromě interních vzdělávacích programů může společnost Loving Bistro s.r.o. poskytnout zaměstnancům možnost účastnit se externích seminářů, konferencí a výstav souvisejících s jejich profesní činností. To přispěje nejen k jejich profesnímu rozvoji, ale

umožní jim to také rozšířit si obzory, seznámit se s novými trendy a postupy v oboru a vyměnit si zkušenosti s kolegy z jiných společností. Kromě specializovaných kurzů může firma podporovat své zaměstnance v přístupu k placeným vzdělávacím platformám, jako jsou např. Udemy, kde si mohou najít jakýkoli kurz podle svého zájmu.

V neposlední řadě může společnost zavést systém mentoringu, kdy se zkušenější a úspěšnější zaměstnanci podělí o své znalosti a zkušenosti s mladšími kolegy. To nejenže pomůže nováčkům rychleji se adaptovat a osvojit si potřebné dovednosti, ale také mentoři pocítí svou důležitost a hodnotu pro firmu, což bude mít pozitivní vliv na jejich motivaci.

Zavedení nemateriálního motivačního systému založeného na oceňování úspěchů, poskytování příležitostí k profesnímu a osobnímu růstu a posilování firemní kultury a týmového ducha umožní společnosti Loving Bistro s.r.o. zvýšit míru angažovanosti a nadšení zaměstnanců bez významných finančních investic. To následně povede ke zlepšení kvality služeb zákazníkům, zvýšení produktivity a příznivější atmosféře v týmu...

U navrhovaných řešení pro implementaci systému nefinanční a finanční motivace v této části je zřejmý vliv zásad metodiky Kaizen, která klade velký důraz na podporu a rozvoj znalostí zaměstnanců, což má pozitivní dopad na motivaci.

Projekt implementace systému nefinanční motivace je konkrétně založen na zásadách Kaizen vzdělávání zaměstnanců a rozvoje jejich dovedností prostřednictvím seminářů a interních kurzů ke zvyšování kvalifikace. To umožní zaměstnancům rozšířit svůj profesní rozhled a v budoucnu aplikovat získané znalosti v praxi.

System finančních bonusů za dosažení klíčových ukazatelů výkonnosti je také v souladu se zásadami Kaizen o zapojení zaměstnanců do procesu neustálého zlepšování a vytvoření motivačního systému. To umožní zaměstnancům pocítit svůj význam pro společnost a přispět k dosažení stanovených cílů.

4.3.2 Revize systému odměňování

Současně se zavedením systému nemateriální motivace se doporučuje, aby společnost Loving Bistro s.r.o. revidovala stávající systém materiální motivace, aby byl spravedlivější, transparentnější a efektivnější.

V současné době je ve společnosti zaveden bonusový systém, v jehož rámci zaměstnanci dostávají peněžní odměny za dosažení určitých cílů. Podle zpětné vazby zaměstnanců však kritéria pro udělování bonusů nejsou vždy jasná a výše odměny ne vždy odpovídá přínosu zaměstnance.

K vyřešení tohoto problému musí společnost vytvořit jasná a transparentní kritéria pro udělování bonusů, která budou srozumitelná všem zaměstnancům. Měla by také úzce souviset s klíčovými ukazateli výkonnosti (KPI) jednotlivých pozic provozu a odrážet skutečný přínos zaměstnance k dosažení cílů společnosti.

Například pro kuchaře může být kritériem dodržování norem kvality, minimalizace plýtvání potravinami, rychlost přípravy pokrmů atd. Pro číšníky – kvalita obsluhy, počet pozitivních recenzí od zákazníků. Pro manažery – plnění cílů v oblasti tržeb, zisku, udržení loajality zákazníků, udržení čistoty pobočky.

Výše bonusu by navíc měla být vázána na míru dosažení stanovených klíčových ukazatelů výkonnosti, aby byli zaměstnanci motivováni usilovat o maximální výsledky. Například při dosažení 100 % cílových hodnot může zaměstnanec obdržet bonus ve výši jednoho měsíčního platu, při překročení cíle o 10 % bonus ve výši 1,5 měsíčního platu atd.

Je důležité, aby kritéria a výše prémie byly stanoveny v oficiálních dokumentech společnosti, jako je například kolektivní smlouva. Tím se zajistí transparentnost systému a předejde se případným sporům a nedorozuměním mezi vedením a zaměstnanci.

Kromě peněžních pobídek může společnost Loving Bistro s.r.o. zvážit zavedení dalších materiálních výhod pro zaměstnance, jako je poskytnutí firemního mobilního telefonu, úhrada nákladů na dopravu apod. Tyto benefity by mohly být buď fixní, nebo závislé na délce praxe, pozici či dosažených výsledcích zaměstnance.

Zavedení aktualizovaného motivačního systému založeného na jasných a transparentních kritériích, propojeného s klíčovými ukazateli výkonnosti a doplněného o jednorázové odměny za mimořádné úspěchy umožní společnosti Loving Bistro s.r.o. zvýšit motivaci zaměstnanců, vytvořit zdravou konkurenci v týmu a povzbudit každého zaměstnance, aby usiloval o maximální výsledky. Při testovací implementaci systému finančních bonusů v průběhu měsíce byli zjištěné kladné výsledky: zaměstnanci stihali pracovní úkoly rychleji, dostávali taky víc spropitného, bylo prodáno o 10% větší množství pokrmu a fronty v době obědu se zkrátily.

V kombinaci s dříve popsaným systémem nemateriální motivace umožní aktualizovaný systém materiální motivace společnosti vytvořit komplexní a vyvážený přístup k motivaci zaměstnanců, který bude mít pozitivní dopad na celkovou efektivitu a výkonnost organizace, zvýšené náklady na odměny pro zaměstnance se vrátí vlivem lepších tržeb.

4.3.3 Optimalizace distribuce zákazníků mezi pobočkami

Jedním z problémů, se kterými se společnost Loving Bistro s.r.o. potýká, je neúměrné rozložení toku zákazníků mezi jednotlivé pobočky. Některé pobočky mohou být přeplněné návštěvníky, zatímco jiné jsou vytiženy málo. To vede k neefektivnímu využívání zdrojů, nižší úrovni služeb a potenciálním nevyužitým příležitostem k obchodnímu růstu.

K vyřešení tohoto problému musí společnost provést důkladnou analýzu umístění a dostupnosti jednotlivých poboček. Klíčovými faktory, které je třeba zvážit, jsou:

- umístění pobočky ve vztahu k obytným oblastem, business centřům, dopravním uzlům a dalším místům, kde se shromažďují potenciální zákazníci. Pobočky umístěné v těsné blízkosti těchto zařízení mají větší šanci přilákat zákazníky.
- dopravní dostupnost pobočky, včetně dostupnosti veřejné dopravy, parkovacích míst, cyklostezek a pěších zón. Čím pohodlnější je cesta do pobočky, tím více zákazníků může přilákat.
- konkurence v oblasti, včetně přítomnosti dalších restaurací, kaváren a stravovacích zařízení nabízejících stejné nebo podobné služby. Vysoká konkurence může mít negativní dopad na návštěvnost pobočky.
- demografické charakteristiky čtvrti, jako jsou průměrný příjem, věkové složení obyvatelstva, úroveň vzdělání atd. To pomůže určit, nakolik lokalita odpovídá cílové skupině společnosti.
- potenciál růstu a rozvoje, včetně plánů na výstavbu nových obytných domů, kancelářských center nebo maloobchodních prostor.

Ke sběru a analýze těchto údajů může společnost využít různé zdroje informací, jako jsou statistické údaje, zprávy o rozvoji městské infrastruktury, průzkumy trhu a průzkumy mezi místními obyvateli. Důležité je také analyzovat údaje o skutečném prodeji a návštěvnosti jednotlivých poboček za určité období.

Podnik má 4 pobočky v centru Prahy a 4 jsou v okrajových částech města, které jsou však v době oběda přeplněné. Pro podrobnější analýzu se doporučuje provést průzkum mezi hosty.

Na základě získaných údajů bude společnost schopna identifikovat pobočky nacházející se v nejperspektivnějších a nejdostupnějších lokalitách, stejně jako i pobočky, které trpí špatnou polohou nebo vysokou konkurencí. To společnosti umožní formulovat strategii optimalizace distribuce zákazníků mezi pobočkami.

Po analýze umístění a dostupnosti poboček Loving Bistro s.r.o. se doporučuje přehodnotit umístění stávajících poboček s cílem zvýšit jejich efektivitu a optimálně rozložit tok zákazníků.

V závislosti na výsledcích analýzy může společnost zvážit následující kroky:

- uzavírání nebo přemísťování poboček v neperspektivních lokalitách s nízkou návštěvností a vysokou konkurencí. Takové pobočky mohou být zdrojem značných ztrát a neracionálního využívání zdrojů společnosti.
- otevření nových poboček v perspektivních a rychle se rozvíjejících oblastech města, kde je vysoká poptávka, např. Karlín, Vršovice. To společnosti umožní získat nové klienty a zvýšit svůj podíl na trhu.
- renovace a modernizace stávajících poboček, aby byly atraktivnější a splňovaly očekávání zákazníků. To může zahrnovat renovaci interiéru, rozšíření nabídky, nové akce na sortiment.
- optimalizace otevírací doby poboček tak, aby vyhovovala potřebám zákazníků v různých oblastech. Některé pobočky mohou mít otevřeno od časného rána do pozdního večera, zatímco jiné se mohou orientovat pouze na dobu oběda nebo večere.

Při rozhodování o uzavření, přemístění nebo otevření nových poboček je třeba pečlivě analyzovat související náklady, rizika a potenciální přínosy. V úvahu je třeba vzít také právní a administrativní aspekty jako ukončení nebo uzavření nových nájemních smluv, získání potřebných povolení a licencí.

Do rozhodovacího procesu je důležité zapojit nejen vedení společnosti, ale také zkušené zaměstnance, kteří znají zvláštnosti práce v různých částech města. Jejich zkušenosti a znalosti pomohou přijímat co nejinformovanější a nejefektivnější rozhodnutí.

Po prověření rozmístění poboček a jejich konceptů se doporučuje, aby Loving Bistro s.r.o. vyvinulo a realizovalo cílené marketingové kampaně pro zvýšení povědomí o značce a přilákání nových zákazníků v jednotlivých městských částech.

K dosažení cílů najít nejlepší umístění pro své pobočky a dostat nové zákazníky, může společnost využít integrovaný marketingový přístup, který zahrnuje různé reklamní nástroje.

Internetový marketing by měl být jedním z klíčových kanálů, protože umožňuje přesné zacílení na cílovou skupinu v jednotlivých městských částech. V rámci této oblasti může společnost využít následující nástroje:

- kontextová reklama ve vyhledávačích (Google Ads) s nastavením cílení na příslušné čtvrti a klíčová slova související s gastronomickou činností společnosti.
- retargeting a reklama na sociálních sítích (Facebook, Instagram) s cílem upoutat pozornost lidí, kteří se již zajímají o veganské restaurace nebo zdravé stravování.

Kromě internetového marketingu může společnost využít i tradiční kanály:

- venkovní reklama – billboardy v bezprostřední blízkosti poboček.
- distribuce propagačních materiálů (letáky, slevové kupóny) na místech, kde se shromažďují cílové skupiny.
- účast na okresních akcích a festivalech.

Při přípravě marketingových kampaní je důležité zohlednit specifika jednotlivých čtvrtí, preference a charakteristiky cílové skupiny. Například v obchodních čtvrtích může být kladen důraz na rychlé a zdravé stravování a obědovou nabídku pro kancelářské pracovníky, v rodinných čtvrtích na možnost strávit čas s celou rodinou v útulném prostředí.

Kromě toho je nutné neustále sledovat účinnost svých marketingových kampaní, analyzovat zpětnou vazbu od zákazníků a v případě potřeby provádět potřebné úpravy.

Realizace cílených marketingových kampaní přizpůsobených specifikům jednotlivých okresů umožní společnosti Loving Bistro s.r.o. zvýšit povědomí o značce, přilákat nové zákazníky a optimalizovat rozložení toku zákazníků mezi pobočkami, což bude mít pozitivní dopad na celkovou efektivitu podnikání.

Navrhovaná opatření jsou také úzce spojena se zásadami řady metodik popsanych v teoretické části.

Analýza umístění a dostupnosti poboček je založena na zásadách procesního přístupu a systémového myšlení, jež jsou charakteristické pro metodiku Lean. To umožní identifikovat klíčové faktory ovlivňující efektivitu každé pobočky a vytvořit ucelený přehled o procesech ve společnosti.

Přehodnocení umístění poboček a jejich specializace také odpovídá zásadě neustálého zlepšování, která je vlastní metodikám Kaizen a Lean. To umožní optimalizovat činnost poboček s ohledem na dynamiku trhu a potřeby zákazníků.

Vypracování cílených marketingových kampaní pro každou oblast je vázáno na koncepci TQM o orientaci na potřeby zákazníka. To zajistí získávání nových a udržení stávajících zákazníků prostřednictvím cíleného propagování služeb.

Navrhovaná řešení jsou tak dobře integrovaná s hlavními myšlenkami a zásadami metodik probraných v teorii.

4.3.4 Řešení problému s neprodanými pokrmy

V této části je tak představen propracovaný systém založený na principech štlhlé výroby pro flexibilní řízení zásob a minimalizaci nadbytků.

Jedním z problémů, se kterými se společnost Loving Bistro s.r.o. potýká, je přítomnost značného množství neprodaných jídel na konci pracovního dne. V bistrech funguje bufetový systém – je připraveno určité množství jídla a hosté restaurace si mohou dát libovolné množství pokrmu a zaplatit podle jeho hmotnosti. Neprodané zbytky vedou nejen k plýtvání potravinami a ekonomickým ztrátám, ale jsou také v rozporu se zásadami šetrnosti k životnímu prostředí a udržitelného rozvoje, které jsou důležitou součástí filozofie společnosti.

K vyřešení tohoto problému potřebuje společnost optimalizovat proces plánování výroby, aby přesněji předpovídala poptávku po různých pokrmech a minimalizovala množství neprodaných výrobků.

Jedním z klíčových nástrojů k dosažení tohoto cíle je analýza údajů o prodeji a návštěvnosti poboček v různých dnech v týdnu a v různou denní dobu. Podnik by měl shromažďovat a systematizovat informace o tom, o které pokrmy a v jakém množství je v určité době největší zájem.

K tomuto účelu je možné využít moderní systémy pro řízení prodeje a zásob, například specializovaný software pro restaurace nebo moduly systémů ERP. Tyto nástroje umožňují sledovat prodej v reálném čase a vytvářet podrobné zprávy o oblíbenosti různých pokrmů.

Analýzou shromážděných údajů bude společnost schopna identifikovat vzorce poptávky a přesněji plánovat objemy výroby pro jednotlivé pobočky a časová období. Může se například ukázat, že ráno je největší poptávka po lehkých snídaních a nápojích, v době oběda po vydatných jídlech a večer po svačinách a dezertech.

Kromě toho by společnost měla brát v úvahu sezónní výkyvy poptávky, období dovolených a další faktory, které ovlivňují preference zákazníků. Například v létě může být vyšší poptávka po lehkých salátech a nealkoholických nápojích, zatímco v zimě po polévkách a teplých pokrmech.

Po analýze dat pomocí ERP může společnost vyvinout flexibilní systém plánování přípravy jídel, který dokáže přesněji předvídat potřeby zákazníků a minimalizovat neprodané množství.

Tento systém by měl umožnit rychlé úpravy objemu výroby v závislosti na aktuálním vytížení poboček a změnách poptávky. Toho lze dosáhnout zavedením technologie just-in-time, kdy se pokrmy připravují v malých dávkách podle potřeby, nikoli ve velkém množství předem.

Optimalizace plánování výroby nejen sníží plýtvání potravinami a ekonomické ztráty, ale také zlepší kvalitu potravin a spokojenost zákazníků, protože dostanou čerstvě připravené jídlo, ne zbytky z předchozího dne.

Kromě plánování přípravy může společnost Loving Bistro s.r.o. zvážit spolupráci s charitativními organizacemi, kterým by darovala zbývající neprodané jídlo.

V České republice existuje řada organizací, které se zabývají sběrem a distribucí potravin potřebným lidem. Nejznámější z nich jsou Potravinová banka Praha, Naděje a Člověk v tísni.

Spolupráce s těmito organizacemi může probíhat následujícími způsoby:

- uzavírání smluv o darování neprodaných jídel některým charitativním organizacím na konci dne.
- organizace zvláštního harmonogramu sběru a přepravy neprodaných výrobků z poboček společnosti do distribučních míst charitativních organizací.
- zajištění dodržování nezbytných hygienických norem a předpisů při přepravě a skladování darovaných potravin.
- informování veřejnosti o spolupráci s charitativními organizacemi prostřednictvím firemních komunikačních kanálů (webové stránky, sociální sítě, tiskové zprávy) s cílem posílit image společensky odpovědné společnosti.

Taková spolupráce přinese všem zúčastněným stranám řadu výhod:

Pro Loving Bistro s.r.o.:

- snížení plýtvání potravinami a ekonomických ztrát.
- posílení pověsti sociálně odpovědné společnosti, která dbá na životní prostředí a společnost.
- daňové úlevy a zvýhodnění poskytované v České republice firmám, které přispívají charitativním organizacím.

Pro charitativní organizace:

- získání dalších zdrojů na pomoc potřebným skupinám obyvatel.
- možnost rozšířit své aktivity a získat nové dobrovolníky a dárce.

Pro komunitu:

- snížení plýtvání potravinami a jeho negativního dopadu na životní prostředí.
- poskytování pomoci rodinám s nízkými příjmy, bezdomovcům a dalším kategoriím občanů, kteří potřebují podporu.
- propagace myšlenky společenské odpovědnosti podniků a zapojení komerčních organizací do řešení veřejných problémů.

Spolupráce s charitativními organizacemi je tedy efektivním způsobem řešení problému s neprodaným jídlem, který bude přínosem jak pro samotnou společnost Loving Bistro s.r.o., tak pro celou společnost. Umožní společnosti nejen snížit ekonomické ztráty, ale také významně přispět k dosažení cílů udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti podnikání.

Optimalizaci plánování výroby a snížení množství neprodaného zboží je přímo spojeno se zásadami štíhlé výroby (Lean).

Navrhovaná analýza dat o prodeji a identifikace trendů poptávky umožní přesněji předvídat potřeby různých druhů produktů a časových období dne/týdne/roku. Jde o klíčovou zásadu Lean – orientace výroby na skutečnou poptávku.

Zavedení systému minimálních zásob a pružné reakce na změny poptávky v rámci konceptu Just-In-Time také odpovídá zásadám Lean. To umožní snížit nadbytečné zásoby na skladě a zabránit jejich vyhazování.

Na základě implementace testových řešení bylo rozhodnuto, že se pokusíme zorganizovat snížení ceny pokrmů o 20% po 19:00. Toto rozhodnutí vedlo k tomu, že bistra byla plná nejen v době oběda, ale i ve večerních hodinách před zavírací dobou. Další využití této metody by tak mohlo vyřešit dva problémy – zbytky neprodaných jídel a nedostatečnou obsazenost restaurace ve večerních hodinách. Toto zlepšení lze hodnotit jako jedno z nejúspěšnějších v praktické části a firma se ho bude dále využívat.

Návrh na snížení cen neprodaného zboží večer optimalizuje využití zdrojů stimulováním dodatečné poptávky. Je to také jeden z prvků systému Lean pro boj s plýtváním.

4.3.5 Zajištění kvality a dodržování standardů

Jednou z klíčových priorit společnosti Loving Bistro s.r.o. je udržení vysoké kvality výrobků a služeb. Tato společnost se specializuje na zdravou vegetariánskou stravu, takže

přísné dodržování kvalitativních standardů má mimořádný význam pro udržení důvěry zákazníků a posílení dobrého jména značky.

Pomocí pozorování a dotazování činnosti společnosti, bylo zjištěno, že existuje problém s porušováním předpisů při přípravě pokrmů a stanovených norem kvality ze strany zaměstnanců. To může mít negativní dopad na chuť výrobků, jejich bezpečnost a dodržování zásad zdravé výživy.

K vyřešení tohoto problému musí společnost zavést komplexní systém zajištění kvality, který zahrnuje tři hlavní prvky: kontrolní mechanismus pro dodržování procesů, program pravidelného školení a rozvoje zaměstnanců a systém kontroly kvality hotových výrobků.

V této části lze vysledovat úzkou souvislost s přístupy projednanými v teorii.

Navrhovaný systém kontroly technologických procesů se opírá o zásady TQM o potřebě jasné systematizace postupů a kontroly jejich plnění. To umožní zaručit stabilní kvalitu produktů.

Pravidelní tréninky personálu jsou také nedílnou součástí filosofie Kaizen zaměřené na neustálé zlepšování prostřednictvím vzdělávání. To zajistí dodržování norem na vysoké úrovni.

Navrhovaný systém interní a externí kontroly kvality hotových výrobků je vybudován na základě zásad Six Sigma o využití statistických metod pro minimalizaci zmetkovitosti.

4.3.6 Kontrolní systém dodržování technologických postupů

Prvním krokem k zajištění kvality výrobků by mělo být vytvoření jasných a podrobných předpisů pro technologické postupy přípravy potravin. Tento dokument by měl obsahovat podrobné pokyny pro přípravu surovin, postupy vaření, teplotní režimy, dobu zpracování a také požadavky na balení a skladování hotových výrobků.

Je důležité, aby se na tvorbě předpisů podíleli nejen zkušení kuchaři a technologové, ale také odborníci na bezpečnost potravin a výživu. To umožní zohlednit všechny aspekty kvality výrobků a dodržování zásad zdravé výživy.

Jakmile jsou předpisy zavedeny, je nutné zajistit jejich přísné dodržování ve všech fázích výrobního procesu. Za tímto účelem by společnost měla zavést kontrolní mechanismus, který zahrnuje následující prvky:

- jmenování osob (vedoucích pracovníků) odpovědných za dodržování technologických postupů v jednotlivých výrobních závodech.

- provádění pravidelných kontrol dodržování předpisů pomocí kontrolních seznamů a kontrolních bodů.
- dokumentování všech zjištěných porušení a přijetí příslušných opatření (další školení, disciplinární opatření atd.).
- zavedení motivačního systému pro odměňování zaměstnanců, kteří důsledně dodržují stanovené normy kvality.

Je také důležité zajistit, aby byl tento kontrolní mechanismus zcela transparentní a otevřený. Zaměstnanci by měli být seznámeni s předpisy a měli by jasně chápat kritéria pro hodnocení svého výkonu. Tím se předejde nedorozuměním a konfliktním situacím.

Ještě jedním klíčovým prvkem systému zajištění kvality ve společnosti Loving Bistro s.r.o. by měl být mechanismus kontroly kvality hotového výrobku. Tento proces je nezbytný k potvrzení shody konečného výrobku se stanovenými normami a bezpečnostními požadavky a také k identifikaci a odstranění případných vad ve fázi výroby.

Kontrola kvality hotových jídel by měla probíhat na dvou úrovních:

- vstupní kontrola kvality V této fázi se kontroluje kvalita vstupních složek a surovin. Zahrnuje vizuální kontrolu, kontrolu dat spotřeby, dostupnost potřebné dokumentace (certifikáty kvality, prohlášení o shodě atd.). U některých druhů surovin mohou být provedeny laboratorní testy na přítomnost škodlivých látek, pesticidů atd.
- po uvaření jsou pokrmy důkladně zkontrolovány, zda odpovídají stanoveným normám. Hodnotí se jejich vzhled, chuť, konzistence, teplota při podávání a další parametry. Kontroluje se také dodržování požadavků na balení a označování.

Pro zajištění objektivitu a spolehlivosti výsledků kontroly kvality je nutné zapojit nezávislé odborníky, a to jak z řad zaměstnanců společnosti (technologové, specialisté na kvalitu), tak zvenčí (zástupci průmyslových sdružení, certifikovaných laboratoří atd.).

Důležité je také zavést systém dokumentace výsledků kontroly kvality a přijmout vhodná opatření v případě zjištění neshod. Ta mohou zahrnovat nápravná opatření ve vztahu k výrobnímu procesu, dodatečné školení pracovníků, revizi předpisů a norem kvality.

Komplexní přístup k zajištění kvality výrobků, včetně kontroly procesů, školení personálu a kontroly hotových výrobků, umožní společnosti Loving Bistro s.r.o. udržovat vysoké standardy kvality a bezpečnosti pokrmů v souladu se zásadami zdravé výživy. To následně posílí důvěru zákazníků a dobré jméno společnosti na trhu vegetariánské kuchyně v České republice.

4.3.7 Systém plánování a řízení zásob

Jedním z problémů, se kterými se Loving Bistro s.r.o. potýká, je nesystematické objednávání produktů od dodavatelů, jako jsou velkoobchodní řetězce Makro a místní farmy. Absence jasného systému plánování nákupu může vést k nepravidelnostem v dodávkách, narušení výrobního procesu a v důsledku toho k nespokojenosti zákazníků.

K vyřešení tohoto problému musí společnost zavést účinný systém plánování a řízení zásob, jenž by měl zajistit včasné doplňování surovin a přísad potřebných pro přípravu pokrmů a zároveň minimalizovat nadměrné zásoby a související náklady.

Klíčovými prvky takového systému by měly být:

- přesné stanovení požadavků na suroviny a přísady na základě výrobních plánů a prognóz prodeje. Je důležité zohlednit sezónní výkyvy v poptávce, změny v jídelničkách a možné situace vyšší moci (např. zpoždění dodávek).
- výpočet optimální velikosti objednávky s ohledem na specifika různých typů surovin (trvanlivost, podmínky skladování atd.). U produktů podléhajících rychlé zkažení (čerstvá zelenina, bylinky) je vhodné provádět častější, ale menší objednávky, aby se zabránilo zkažení a ztrátám.
- definice kontrolních bodů doplňování na základě systému minimálních a maximálních úrovní. Po dosažení minimální úrovně se automaticky vygeneruje příkaz k doplnění, aby bylo dosaženo maximální úrovně.
- využití specializovaného softwaru k automatizaci procesů plánování, účetnictví a řízení zásob. Například modul pro řízení zásob jako součást systému ERP nebo specializovaná řešení pro restaurace.
- Zavedení efektivního systému plánování a řízení zásob umožní společnosti Loving Bistro s.r.o. dosáhnout následujících výhod:
 - zajištění plynulého výrobního procesu a včasného plnění potřeb zákazníků;
 - snížení nadbytečných zásob a souvisejících nákladů na skladování, likvidaci prošlých výrobků atd.
 - zvýšení obratu zásob a v důsledku toho zlepšení likvidity a ziskovosti společnosti;
 - schopnost přesněji předvídat potřeby nákupu a optimalizovat rozpočet na nákup.

Dalším důležitým krokem v optimalizaci procesů zásobování společnosti Loving Bistro s.r.o. by mělo být zavedení pravidelných dodavatelských cyklů. Tím dojde

k synchronizaci procesů nákupu, výroby a prodeje, což zajistí hladký chod celého hodnotového řetězce.

Dodavatelský cyklus znamená jasně definovanou frekvenci a harmonogram dodávek surovin a složek od různých dodavatelů. Například čerstvá zelenina a bylinky mohou být dodávány denně, mražené potraviny týdně a suché přísady (obiloviny, koření atd.) měsíčně.

Při určování optimální frekvence objednávek je třeba vzít v úvahu následující faktory:

- data použitelnosti a podmínky skladování různých surovin a složek. Produkty podléhající rychlé zkáze vyžadují častější dodávky, aby se zabránilo jejich zkažení.
- objem spotřeby a výrobní kapacita společnosti. Čím vyšší je objem výroby, tím častěji je třeba zásoby doplňovat.
- schopnost dodavatelů zajistit požadovanou četnost a objem dodávek.
- logistické aspekty (vzdálenost dodavatelů, dopravní trasy, dostupnost skladovacích zařízení atd.).
- administrativní a finanční náklady spojené s organizací dodávek (papírování, platby atd.).

Po stanovení optimální frekvence dodávek pro jednotlivé kategorie surovin a přísad musí společnost sestavit jednotný harmonogram dodávek synchronizovaný s výrobními plány a prognózami prodeje. To zajistí včasné doplnění zásob a zabrání nedostatku, nebo naopak nadměrnému zásobování.

Zavedení pravidelných dodacích cyklů přinese společnosti následující výhody:

- synchronizace procesů nákupu, výroby a prodeje;
- optimalizace nákladů na logistiku a držení zásob;
- zvýšení obratu zásob a zlepšení ukazatelů likvidity;
- zjednodušení plánování a řízení procesů dodavatelského řetězce;
- zajištění plynulého výrobního procesu a včasného plnění potřeb zákazníků.

Zavedení systému plánování a řízení zásob je založeno na zásadách Lean – minimalizaci přebytků prostřednictvím přesné predikce poptávky.

Uzavření dlouhodobých smluv s klíčovými dodavateli zajistí stabilitu dodávek a také odpovídá konceptu partnerských vztahů charakteristických pro TQM.

Zavedení pravidelných harmonogramů dodávek synchronizuje procesy zásobování, výroby a odbytu. To odpovídá zásadám procesního přístupu, na kterém je založen Lean.

Optimalizace logistických procesů a jejich integrace se systémem řízení zásob přispěje ke zvýšení efektivity celého dodavatelského řetězce.

V této části je tak představen komplex opatření pro zlepšení zásobování založený na souboru zásad TQM, Lean a procesního managementu.

Komplexní přístup k optimalizaci dodavatelských procesů umožní společnosti Loving Bistro s.r.o. výrazně zvýšit efektivitu svých činností a posílit konkurenční postavení na trhu.

5 Výsledky a diskuse

V průběhu této práce byly zjištěné následující výsledky:

- V teoretické části práce byly posouzeny klíčové pojmy týkající se administrativních procesů – jejich role, typy, zvláštnosti organizace v podnicích. Zkoumány byly také optimalizační metody, jako jsou Kaizen, 5S, Lean a další. To umožnilo vytvořit metodologický základ pro další analýzu.
- V praktické části práce byla představena společnost Loving Bistro s.r.o. a popsány její hlavní administrativní procesy: řízení lidských zdrojů, finanční řízení, nákup, marketing a prodej a IT podpora provozu.
- Na základě analýzy těchto procesů byly identifikovány problémy a úzká místa. Zejména byly zaznamenané problémy týkající se zaměstnanců, jejich povinností a také problémy s nerovnoměrným prodejem a zbytečným plýtváním.
- K řešení těchto problémů byl vyvinut soubor opatření využívajících nástroje TQM, Kaizen, Lean. Navrhovaná řešení pokrývají všechny klíčové administrativní procesy a jsou zaměřena na zvýšení jejich efektivity. Některá z těchto řešení, jako jsou bonusy a odměny pro zaměstnance a snížení počtu neprodaných pokrmů, byla úspěšně vyzkoušena a mají pozitivní hodnocení. Zbývající řešení budou zaváděna postupně, přičemž se budou sledovat výsledky. Aktuální výsledky budou porovnané s očekávanými.
- Očekávané výsledky realizace vypracovaných návrhů zahrnují:
 - zkrácení času školení a lepší motivaci zaměstnanců;
 - přísnější udržování standardů kvality, snižování nákladů kvůli plýtvání;
 - optimalizace nákupních a logistických procesů, zlepšení interakce s dodavateli;
 - zvýšení efektivity marketingových kampaní a kvality služeb zákazníkům, příliv nových zákazníků.

Výsledky provedené práce tak mají důležitý praktický význam pro zvýšení efektivity činnosti společnosti Loving Bistro s.r.o. Realizace všech navržených opatření pro optimalizaci administrativních procesů umožní společnosti snížit náklady, zlepšit kvalitu práce a služeb zákazníkům. To přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a posílení její pozice na trhu.

6 Závěr

V této práci se podařilo dosáhnout stanovených cílů – byla provedena analýza administrativních procesů, byly zjištěné slabé stránky a navrženo doporučení pro optimalizaci provozu společnosti Loving Bistro s.r.o., která se specializuje na zdravou vegetariánskou stravu. Navrhli jsme soubor opatření v několika klíčových oblastech na základě moderních metod a přístupů, jenž má zvýšit efektivitu podnikání (některá z opatření byli využité pro testování). Hlavní návrhy jsou:

1. Zvýšení motivace zaměstnanců zavedením systému nemateriálních pobídek (uznání zásluh, možnosti rozvoje a vzdělávání) a revizí systému materiálního odměňování na základě transparentních kritérií a klíčových ukazatelů výkonnosti.
2. Optimalizace rozložení toku zákazníků mezi pobočkami prostřednictvím analýzy jejich umístění, restrukturalizace pobočkové sítě a cíleného marketingu v různých částech města.
3. Řešení problému neprodaných jídel optimalizací plánování výroby, zavedením systému slev na zbytky a spoluprací s charitativními organizacemi.
4. Zajištění vysoké kvality výrobků a dodržování norem prostřednictvím zavedení systému řízení procesů, programů školení zaměstnanců a systému kontroly kvality hotových výrobků.
5. Optimalizace dodavatelských procesů prostřednictvím zavedení systému plánování a řízení zásob, rámcových smluv s klíčovými dodavateli a pravidelných dodavatelských cyklů.

Zavedení navrhovaných opatření umožní společnosti zvýšit provozní efektivitu, snížit náklady, posílit pozici na trhu a zlepšit loajalitu zákazníků díky vysoké kvalitě výrobků a služeb, které jsou v souladu s koncepcí zdravé výživy.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Tištěné zdroje

BASL, J., M. TŮMA a V. GLASL, 2002. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-7082-936-2.

BAUER, M., 2012. *Kaizen : cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0029-2.

BLACK, J. R. a D. MILLER, 2008. *Toyota Way to Healthcare Excellence: Increase efficiency and Improve Quality with Lean*. USA: Health Administration Press. ISBN 9781567932935.

BOSENBERG D. a METZEN H, 1997. *Lean manažment : náskok pomocou štíhlych konceptov*. Bratislava : SLOVO. ISBN: 80-85711-16-8.

BOTEK, M., P. HRADECKÝ a I. VOLEJNÍKOVÁ, 2005. *Základy řízení podnikových procesů*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-7080-576-5.

CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace : tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.

ČSN EN ISO 9000, 2006. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Třídící znak 010300.

DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1300-4.

DLUHOŠOVÁ, D., 2021. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. 4. vyd. Osnice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-71-2.

FBE PRAHA, 2011. *Zlepšování výrobního systému (produktivita): Tréninkový kurz*. Praha: FBE Praha.

FIALOVÁ, A., 2018. *A Business Plan for the Vegetarian Bistro Fresh Bowls in Zlín, Czech Republic*. Zlín. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Zuzana Virglerová.

- GEORGE, M. L., D. ROWLANDS a B. KASTLE, 2005. *Co je Lean Six Sigma?* Brno: SC&C Partner. ISBN 80-239-5172-6.
- HRON, J. a A. TRAXLER, 2019. *Podnikové řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2905-8.
- IMAI, M., 2005. *Gemba Kaizen*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0850-3.
- IMAI, M., 2007. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1621-0.
- JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOŠTURIK, J., 2008. Zeštíhlování v administrativních procesech. *Úspěch: Produktivita a inovace v souvislostech*. 3(4). Praha: Alfa Publishing. ISSN 1803-5183.
- KŘEHLÍKOVÁ, N., 2023. *Marketingové aktivity vybraného obchodního řetězce na podporu zvýšení prodeje fairtradových produktů*. Plzeň. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Dita Hommerová.
- KŘÍŽ, J., 2012. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2315-5.
- KŘÍŽ, J., 2015. *Základy řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2549-4.
- MILLER, I., *Kapesní příručka Six Sigma*. 2. vyd. Praha: Interquality, 2011. ISBN 9788090277076.
- MOULDING, E., 2010. *5S: A Visual Control System for the Workplace*. Bloomington: Authorhouse UK. ISBN 9781449029777.
- NENADÁL, J., 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NENADÁL, J., 2016. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-426-4.
- PANDE, P. S., R. P. NEUMAN a R. R. CAVANAGH, 2002. *Zavádíme metodu Six Sigma, aneb, Jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. Brno: TwinsCom. ISBN 80-238-9289-4.

PATERMANN, J., 2022. *Lean dílenské řízení: je čas změnit vaši dílnu : začněme teď!* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3534-9.

ŘEPA, V., 2006. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování.* Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1281-4.

SMOLNIK, S., P. CRAGG a A. MILLS. IT support for business processes in SMEs. *Business Process Management Journal* [online]. 17(5) [cit. 2024-03-03]. DOI: 10.1108/14637151111166141. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14637151111166141>

SVOZILOVÁ, A., 2011. *Zlepšování podnikových procesů.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠMÍDA, F., 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1679-4.

VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J., 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1782-1.

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

ZUZÁK, R., J. KŘÍŽ a R. KRNINSKÁ, 2009. *Řízení administrativních procesů v organizacích.* Praha: Alfa. ISBN 978-80-87197-22-6.

ŽERAVOVÁ, G., 2016. *Analýza konkurence.* Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Klára Kašparová.

7.2 Elektronické zdroje:

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY, 2024. What is Six Sigma? *Asq.org* [online]. © 2024 [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://asq.org/quality-resources/six-sigma>

ICONTIO, 2024. 8 principů ISO. *Smartgov.cz* [online]. © 2024 [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <http://smartgov.cz/rizeni-kvality-a-caf/iso-9001/8-principu-iso.aspx>

KURZY.CZ, 2024. Loving Bistro s.r.o. *Kurzy.cz* [online]. © 2024 [cit. 2024-03-03].
Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/28247469/loving-bistro-sro/>

LEAN SIX SIGMA. Lean Six Sigma. *Lean6sigma.cz* [online]. © 2024 [cit. 2024-03-03].
Dostupné z: <https://lean6sigma.cz/leansixsigma/>

LOVING HUT, 2024. Be loving. *Lovingbistro.cz* [online]. © 2024 [cit. 2024-03-03].
Dostupné z: <https://www.lovingbistro.cz/cs/pribeh>

SIXSIGMADAILY, 2024. Six Sigma Daily – Basic tools. *Sixsigmadaily.com* [online]. ©
2024 [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://www.sixsigmadaily.com/topics/methodology/>

ZLEPŠITO, 2024. Zlepši to [online]. © 2024 [cit. 2024-03-03]. Dostupné z:
<https://www.zlepsito.eu/lean-abeceda/>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Grafické znázornění 5 klíčových principů Lean	21
Obrázek 2 Metoda DMAIC	28
Obrázek 3 Metoda DMADV	28
Obrázek 4 Organizační struktura podniku	30
Obrázek 5 Administrativní procesy ve společnosti Loving Bistro s.r.o.	31

8.2 Seznam použitých zkratk

CRM (Customer Relationship Management) – řízení vztahů se zákazníky.

DMADV – přístup ke zlepšovatelským aktivitám vyjádřený ve formě cyklu, je používán pro zavádění a testování nových procesů.

DMAIC – strukturovaný přístup ke zlepšovatelským aktivitám vyjádřený ve formě cyklu.

ERP (Enterprise Resource Planning) – plánování podnikových zdrojů.

IFRS – mezinárodní standardy účetního výkaznictví

ISO (International Organization for Standardization) – mezinárodní organizace pro normalizaci.

KPI – klíčové ukazatele výkonnosti.

SAP CRM – systém pro řízení firmy a řízení vztahů se zákazníky.

SME – malé a střední organizace.

TPS (Toyota Production System) – výrobní systém Toyota.

TQM (Total Quality Management) – celkové řízení jakosti.

9 Přílohy