



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Využití vybraných principů lean managementu v podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Štěpán Kaliba**

Vedoucí práce: Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.



Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Štěpán Kaliba**
Osobní číslo: E16000263
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Aleš Máslo
VITAR, s.r.o. - marketingový ředitel

Název práce: **Využití vybraných principů lean managementu v podniku**

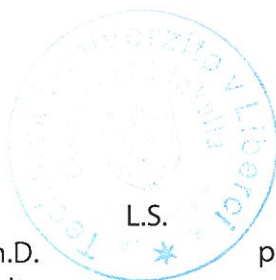
Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska z oblasti lean managementu.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Analýza využití vybraných principů lean managementu.
4. Ekonomické zhodnocení.

Seznam odborné literatury:

- EARLEY, John A. A. 2016. *The Lean Book of Lean: a concise guide to lean management for life and business*. Chichester: Wiley. ISBN 978-1-119-09621-4.
- MACHADO, Carolina a J. Paulo DAVIM. 2017. *Green and lean management*. Cham: Springer. ISBN 978-3-319-44907-4.
- PIETERS, Reinder a Oliver J. NENJE. 2012. *Logistics: a practical approach*. 3th ed. Arnhem: MBES Publisher. ISBN 978-90-78438-13-7.
- SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3938-0.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír, et. al. 2011. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

6. 4. 2019

Štěpán Kaliba



Anotace

Tématem této bakalářské práce je využití vybraných principů lean managementu v podniku. Cílem práce je analýza vybraných principů lean managementu v podniku VITAR Sport, s.r.o. a dopadů, které aktuální stav analyzovaných nevýrobních procesů přináší. Teoretická část obsahuje základní informace o lean přístupu ve výrobních i nevýrobních podnicích a klade důraz na jeho nezbytnost v dnešním podnikání. Část věnovaná případové studii nejprve představuje podnik VITAR, s. r. o. obecně a ve své druhé části se zaměřuje na dceřinou společnost VITAR Sport, s. r. o. V té je provedena analýza současného stavu, který se týká aplikace principů lean managementu v nevýrobních procesech, především při zpracování e-shopové objednávky. Poslední část případové studie se zaměřuje na analýzu využití principů standardizace a analýzu zátěže nevýrobního procesu.

Klíčová slova

Plýtvání, lean management, optimalizace, standardizace, zlepšování

Annotation

Using selected principles of lean management in company

The topic of this bachelor thesis is the use of selected principles of lean management on a company. The goal of this thesis is to analyze selected principles of lean management in VITAR Sport, s.r.o. and the impacts that the current state of analyzed non-production processes brings. The theoretical part contains basic information about lean approach in manufacturing and non-manufacturing companies and emphasizes its necessity in today's business. The case study section introduces VITAR, s.r.o. in general and in the second part it focuses on the subsidiary VITAR Sport, s.r.o. There is an analysis of the current state, which concerns the application of the principles of lean management in non-production processes, especially in e-shop order processing. The last part of the case study focuses on analyzing the use of the principles of standardization and analysis of the non-production process load.

Key words

Waste, lean management, standardization, optimization, improvement

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Štichhauerové, Ph.D. za veškeré odborné konzultace, připomínky a především trpělivost a čas, který mi věnovala při zpracování této práce.

Druhé velké díky patří všem zaměstnancům VITAR Sport, s.r.o., jmenovitě především Ing. Aleši Máslovi, Karolíně Preislerové a Nadě Bártové, kteří mi poskytli veškeré potřebné informace a rady, a především mi věnovali spoustu času při zpracování případové studie.

Obsah

Seznam zkratk	13
Seznam tabulek	14
Seznam obrázků	14
Úvod.....	15
1 Teoretická východiska v oblasti lean managementu	17
1.1 Plýtvání.....	18
1.1.1 Plýtvání v administrativě	20
1.2 Vybrané nástroje lean managementu	21
1.2.1 Metoda 5S	21
1.2.2 Kaizen	23
1.3 Lean Administration.....	23
1.4 Zlepšování podnikových procesů.....	24
1.4.1 Rozhodnutí managementu	25
1.4.2 Příprava a trénink pracovníků.....	25
1.4.3 Analýza nevýrobního procesu.....	26
1.4.4 Identifikace plýtvání a slabin nevýrobního procesu	26
1.4.5 Implementace metod	27
1.4.6 Audit programu zlepšování.....	27
1.5 Identifikace příležitostí pro zlepšení	28
1.5.1 Analýza zátěže nevýrobního procesu.....	28
1.5.2 Procesní diagram.....	29
1.6 Základní metody pro zlepšování v nevýrobních procesech	30
1.6.1 Týmová práce.....	30
1.6.2 Řízení podle vizí a cílů	31
1.6.3 Workshopy	32

1.6.4	Pracovní standardy a dokumentace.....	33
1.6.5	Měření spotřeby práce.....	34
2	Charakteristika společností VITAR a VITAR Sport	35
2.1	Profil společnosti.....	35
2.2	Historie VITAR.....	35
2.3	Historie VITAR Sport	37
2.4	Výrobní portfolio VITAR	38
2.5	Prodejní portfolio VITAR Sport	39
2.6	Ekonomický vývoj VITAR Sport	40
2.7	Management společnosti a organizační struktura	41
2.8	Řízení podle cílů ve společnosti VITAR Sport.....	42
3	Využití principů lean managementu ve společnosti VITAR Sport	45
3.1	Analýza zátěže nevýrobního procesu.....	45
3.2	Procesní diagram zpracování e-shopové objednávky	49
3.3	Pracovní standardy VITAR Sport	55
4	Závěr	59
	Seznam citací	61
	Seznam příloh	63

Seznam zkratk

5S	metoda dosažení a udržení pořádku a organizace na pracovištích
B2B	Business-to-Business (označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, bez přímého vlivu na konečného spotřebitele)
B2C	Business-to-Customer (označení pro obchodní vztahy mezi společnostmi a koncovými zákazníky)
BSC	Balanced Scorecard (systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace)
EDI	Electronic Data Interchange (elektronická výměna dat mezi počítači nebo počítačovými aplikacemi)
MBO	Management by Objectives (řízení podle cílů)
TPM	Total Productive Maintenance (celkově produktivní údržba, komplexní přístup k efektivnosti provozu a údržbě zařízení)
TPS	Toyota Production System (výrobní systém Toyoty)
VITAR	VITAR, s.r.o.
VITAR Sport	VITAR Sport, s.r.o.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Frekvenční tabulka, měsíční počty objednávek realizovaných v letech 2015–2018.....	46
Tabulka 2: Podmínky pro zařazení do obchodní skupiny EST.....	56

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vybrané typy zátěže nevýrobního procesu	29
Obrázek 2: Workshopový cyklus.....	33
Obrázek 3: Graf plánovaných a skutečných obrátů 2014-2018 (upraveno koeficientem)	41
Obrázek 4: Měsíční počty objednávek realizovaných v letech 2015–2018.....	46
Obrázek 5: Průměrné měsíční počty objednávek realizovaných v letech 2015–2018.....	47
Obrázek 6: Obrat v roce 2018 upravený koeficientem	48
Obrázek 7: B2C e-shop Enervit	50
Obrázek 8: Objednávkový formulář Enervit.....	50
Obrázek 9: Procesní diagram zpracování e-shopové objednávky	52
Obrázek 10: Systém FastCentrik s e-shopovými objednávkami	53

Úvod

Bakalářská práce na téma „Využití vybraných principů lean managementu v podniku“ pojednává o analýze stavu aplikace principů lean managementu ve společnosti VITAR Sport, která je jediným oficiálním distributorem sportovní výživy Enervit pro Českou republiku. Společnost VITAR Sport je dceřinou společností pro VITAR, který je předním výrobcem doplňků stravy v České republice. Analýza je zpracována na základě teoretických poznatků získaných z odborné literatury.

Filosofie štíhlého myšlení byla dlouhodobě spojována především s výrobními procesy. Docházelo k hledání plýtvání v materiálových tocích, redukci času jednotlivých cyklů a neustálému snižování nákladů. Přitom i v dalších částech podniku, nevýrobních odděleních, zaměstnanci řeší denně celou řadu důležitých problémů; zabývají se vytvářením tabulek, píší reporty, vyřizují zdánlivě nekonečné množství elektronické pošty a telefonátů, účastní se porad.

I přes vysoké tempo a zdánlivě správně nastavenou organizaci v těchto odděleních dochází ke vzniku řady problémů a chyb, které zpomalují činnost podniku a především stojí spoustu času a finančních prostředků. Přesto je zeštíhlování v těchto oblastech v podnicích řešeno jen minimálně nebo vůbec.

Cílem této práce je analýza vybraných principů lean managementu v podniku VITAR Sport a dopadů, které aktuální stav analyzovaných nevýrobních procesů přináší. Případová studie se zaměřuje na oblast administrativy a zpracování objednávek.

Předkládaná bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První, rešeršní část bakalářské práce, obsahuje teoretická východiska vycházející z odborné literatury, která se zabývá oblastí lean managementu. Objasňuje pojem lean ve smyslu komplexní filosofie, která se vyvinula čistě z prostředí výrobních procesů téměř do všech činností podniku a stala se tak nedílnou součástí každého moderního podniku, který chce uspět na současném trhu. Následující část se zabývá druhy plýtvání, vybranými nástroji lean managementu a zaměřuje se na oblast štíhlé administrativy.

Druhá část bakalářské práce se věnuje případové studii, která je zaměřená na analýzu využití nástrojů lean managementu v podniku VITAR Sport. V úvodu případové studie je představena společnost VITAR Sport a její mateřská společnost VITAR, je popsána

jejich historie a organizační struktura. Tato část se rovněž zabývá analýzou použití metody řízení podle vizí a cílů ve společnosti VITAR Sport.

Dále se případová studie věnuje analýze vybraných principů lean managementu v podniku VITAR Sport, především rozboru činností spojených s obchodními aktivitami, zavedení standardů a analýze procesu zpracování e-shopové objednávky.

1 Teoretická východiska v oblasti lean managementu

Hlavním cílem každého podniku by měla být maximalizace tržní hodnoty (Srpková a Řehoř, et al., 2010, s. 24). S postupem doby, zlepšováním technologií a při celkovém globálním zrychlení vývoje je pro podnik stále náročnější zůstat konkurenceschopným. I v případě jedinečného nápadu nebo monopolního postavení, je nezbytné věnovat veškerou pozornost všem procesům, které k uvedené maximalizaci zisku povedou.

Již dlouhou dobu manažeři po celém světě pracují na zlepšování a zjednodušování procesů, prvopočátky lean managementu a principů s ním souvisejících lze nalézt v Japonsku. Veškeré principy, techniky a taktiky se týkají odstraňování plýtvání, tedy redukce aktivit, které podniku nepřinášejí hodnotu, respektive nepřinášejí hodnotu pro zákazníka (Váchal, Vochozka et al., 2013, s. 466). Tím se začali zabývat ve firmě Toyota v padesátých letech minulého století a výsledkem bylo vytvoření pravidel a principů, přesněji celé filosofie, která je dnes známá jako Výrobní systém Toyoty (angl. *Toyota Production System*, TPS), nebo také štíhlost a štíhlá výroba. Jedna z nejdůležitějších myšlenek lean managementu, tak jak jej chápou tvůrci z firmy Toyota, tkví v tom, že koncepce zeštíhlování není pouze v zavádění nástrojů, jako je metoda just-in-time, ale v pochopení filosofie, kultury, v aplikaci na celý podnik a mezi všechny zaměstnance. V tom spočívá kouzlo i složitost zeštíhlování (Liker, 2008, s. 33).

Jednodušeji vystihl problematiku jeden ze zakladatelů a tvůrců TPS, Taiichi Ohno, jak jej cituje Liker (2008, s. 30): „*Jediné, co děláme, je to, že sledujeme čas od okamžiku, kdy nám zákazník zadá objednávku, k bodu, v němž inkasujeme hotovost. A tento čas zkracujeme, když odstraňujeme ztráty, které nepřidávají hodnotu.*“ Myšlenka skutečně jednoduchá, její uskutečnění ovšem nezbytně vyžaduje zapojení celého podniku.

Rovněž je důležité si uvědomit, že k maximalizaci zisku vede cesta přes plnění zákaznických požadavků, uspokojování jejich potřeb. Toto dokládá citace Taiichiho Ohna (Liker, 2008, s. 33): „*Jedinou věcí, která přidává hodnotu v rámci procesu jakéhokoli typu – ať je to proces výroby, marketingu nebo vývoje – je fyzická nebo informační transformace onoho výrobku, oné služby či činnosti v něco, co chce zákazník.*“

1.1 Plýtvání

Jak uvádějí Váchal, Vochozka et al. (2013, s. 472), aplikace principů štíhlé výroby znamená především odstranění ztrát, které se v japonštině nazývají „muda“. Ty se běžně rozdělují do osmi kategorií, jejichž charakteristika je uvedena níže. Kategorie jsou primárně spojené s výrobními podniky, ale uplatnění odstraňování ztrát mohou využít i nevýrobní podniky a podniky v oblasti služeb. Alukal a Manos (2006, s. 6) chápou odstranění těchto osmi druhů ztrát jako hlavní cíl lean managementu.

1. Ztráty nadprodukcí (nadvýroba)

První formou ztráty je ztráta nadprodukcí. Cokoliv, co je vyrobeno dříve, než je naplánováno, nebo před tím, než si to zákazníci objednají, vyžaduje dodatečnou skladovou plochu, větší objem rozpracovaných výrobků a je třeba mít nadměrné zásoby na všech stupních výroby. To jsou všechno zbytečné investice, které vznikají například z důvodu zabezpečení se proti nepravidelným dodávkám nebo poruchám strojů, ke kterým může v budoucnu dojít (Váchal, Vochozka et al., 2013, s. 472). Svozilová (2011, s. 34) řadí v nevýrobní oblasti do nadvýroby například výkazy a kopie, které nejsou využity v dalších operacích, nebo nadměrně rozesílané e-mailové zprávy, které nejsou nikým vyžadovány, tzv. spam.

2. Ztráty v důsledku držení nadměrných zásob (nadbytečné zásoby)

Veškeré suroviny, rozpracované výrobky, ale i hotové výrobky ve větším množství, než je potřebné, mohou být příčinou delších průběhových dob, zastarávání nebo poškození zboží, zvýšení dopravních a skladovacích nákladů a dalších prodlev. Souvisejícími problémy jsou rovněž nevyváženost výroby nebo třeba opožděné zásilky od dodavatelů (Liker, 2008, s. 56). Váchal, Vochozka et al. (2013, s. 472) poukazují na to, že nadměrné zásoby nejen nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu pro zákazníka (a o to by mělo jít podniku především), ale také vážou velké množství finančních prostředků.

3. Ztráty v důsledku oprav a zmetků

Zmetky jsou takové výrobky, které nedosahují předepsané standardní kvality. Přestože na jejich výrobu byl spotřebován materiál a čas pracovníka (stroje), měly by být vyřazeny nebo přepracovány. Vzniku zmetků lze předcházet kontrolou již v průběhu výrobního procesu. Pro tento systém se používá japonský výraz „jidoka“. Jde o opatření, která

umožňují automaticky rozpoznat chyby ve výrobě. Pokud je chyba objevena, výrobní zařízení se automaticky vypne a informuje o problému obsluhu stroje. Tím se minimalizuje počet opakování chyby a dochází k co nejrychlejší nápravě (Váchal, Vochozka et al., 2013, s. 472 a 478).

4. Ztráty způsobené zbytečnými pohyby.

Oblastí, ve které je téměř vždy možnost ke zlepšení, jsou zbytečné pohyby. Jak uvádějí Váchal, Vochozka et al. (2013, s. 473), „*jakýkoliv pohyb lidí, který není bezprostředně spojen s přidáváním hodnoty, představuje ztrátu, je neproduktivní.*“ Mezi příklady zbytečných pohybů patří vyhledávání dílů, nástrojů apod., natahování se pro díly či nástroje nebo věčné urovnávání či skládání. Nadbytečným pohybem může být i chůze (Liker, 2008, s. 56). Především v případě hromadné výroby, kde se pohyby opakují až mnohokrát za směnu, je důležité se jich vyvarovat. K tomu může pomoci například metoda 5S (Váchal, Vochozka et al., 2013, s. 473). Podle Svozilové (2011, s. 34) jsou v případě nevýrobních procesů ztrátové především pohyby spojené s chůzí k nevhodně umístěným tiskárnám či kopírovacím strojům, pochůzky při opakovaném hledání složek nebo sdílených pracovních pomůcek. Nadbytečné jsou rovněž schůzky, na které pracovníci vyrazí, i když by jejich náplň mohli vyřešit telefonicky.

5. Ztráty nadměrným či nepřesným zpracováním

Vznikají většinou neefektivním zpracováním za použití špatných nástrojů, použitím chybného konstrukčního řešení, které vede ke zbytečným pohybům nebo vadám. Překvapením může být, že není nutné vytvářet výrobky s vyšší jakostí, než je nezbytná, neboť i poskytnutá vyšší jakost vede ke ztrátám (Liker, 2008, s. 56).

6. Ztráty způsobené čekáním

Ke ztrátám způsobeným čekáním dochází, když pracovníci nemohou vykonávat činnosti z technických nebo organizačních důvodů. Mezi takové prostoje může patřit třeba porucha stroje, jeho seřizování nebo špatný přísun materiálu. V některých případech se uvádí, že seřizení stroje bylo vhodnou organizací zkráceno z několika hodin i na několik minut (Váchal, Vochozka et al., 2013, s. 473).

Tyto ztráty lze podle Synka et al. (2011, s. 276) eliminovat za použití metod Just-in-Time a aplikací preventivní údržby (angl. *Total Productive Maintenance*, TPM) (Veber et al.,

2001, s. 595). Velice častým typem čekání v nevýrobních procesech je podle Svozilové (2011, s. 56) čekání na zahájení jednání z důvodu pozdních příchodů účastníků.

7. Ztráty v dopravě

Doprava, která je správně nastavená, přináší zákazníkům přidanou hodnotu v podobě místa nebo času. Pokud jsou ovšem dopravní operace nastaveny neúčelně, dochází ke zbytečnému přesouvání materiálu nebo výrobků z místa na místo, jde o ztráty v dopravě (Váchal, Vochozka et al., 2013, s. 473).

8. Ztráty z nevyužitého potenciálu pracovníků (nevyužitá tvořivost zaměstnanců).

Liker (2008, s. 56) uvádí, že filosofie štíhlého myšlení si zakládá na tom, že každý zaměstnanec firmy by se měl zapojovat do neustálého zlepšování. Ztráty z nevyužitého potenciálu vznikají kvůli nevhodnému chování vedoucích pracovníků, kteří svým podřízeným nenaslouchají nebo jim nedají možnost prokázat své schopnosti.

V nevýrobních procesech lze nalézt celou řadu ztrát také. Mezi nejčastější formy plýtvání patří:

- chyby, korekce a nesprávné vykonávání práce;
- nejasné kompetence;
- složité a dlouhé průběžné časy;
- hledání informací, dokumentů apod. (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 12).

1.1.1 Plýtvání v administrativě

Z průzkumu, který provedla společnost Fraunhofer IPA, vyplývá, že více než 50 % z celkové doby zakázky je spotřebováno činnostmi v oblasti administrativy. Hlavními příčinami takto vysokého podílu mohou být:

- problémy v interní komunikaci mezi zaměstnanci jednotlivých oddělení, spolupracovníky nebo například různými počítačovými systémy;
- komunikační problémy se zákazníky a dodavateli;
- velká množství nevyřízených položek;
- vysoký počet neproduktivních porad a byrokratických činností (nesmyslné statistiky, vyplňování nevyhovujících tabulek);

- chybějící synchronizace procesů administrativy;
- nízká disciplína a individuální i procesní produktivita práce (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 15).

1.2 Vybrané nástroje lean managementu

V pojetí štíhlého myšlení se používá celá řada nástrojů, které vedou k naplňování filosofie lean managementu a odstraňování ztrát. Vybranými nástroji, které jsou relevantní pro účely této bakalářské práce, se zabývají následující řádky.

1.2.1 Metoda 5S

Metoda 5S napomáhá k zamezování ztrát pomocí lepší organizace pracovních ploch, díky které dochází k získávání většího přehledu o průběhu procesů (Váchal, Vochozka et al., 2013, s. 477). Nezáleží na tom, zda se jedná o pracoviště výroby, pracoviště techniků nebo kancelář administrativy. Všude je třeba dbát na uspořádání pracoviště, pořádek a čistotu.

Hlavními cíli 5S jsou:

- minimalizace zdržení souvisejících s vyhledáváním předmětů na pracovišti;
- snížení namáhavosti práce zapříčiněné zbytečným přecházením, zbytečnými pohyby, vyhledáváním apod.;
- rozlišení předmětů a minimalizace omylu z důvodu chybného označení;
- zvýšení bezpečnosti a zmenšení rizika úrazů.

Uvedení metody 5S do praxe většinou nevyžaduje výraznější investiční náklady, pouze seznámení pracovníků s principy uspořádání pracovišť a následný důraz na aplikaci a dodržování zavedených pravidel (Veber et al., 2001, s. 592).

Název metody je spojený s pěti japonskými výrazy, které začínají na S: *seiri* (separovat), *seiton* (systematizovat), *seiso* (stále čistit), *seiketsu* (standardizovat) a *shitsuke* (sebedisciplína) (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 70). Následující řádky představují podrobněji jednotlivé kroky metody 5S. První tři kroky popisují jednoduché postupy ke změně pracoviště a následující dva jsou nástroji, kterými se po zavedení snaží společnost principy metody dodržovat a případně zlepšovat.

Krok 1: Separovat

Pokud se povede správně rozlišit předměty podle důležitosti, je potřeba je ještě na pracovišti mít v přiměřeném množství a systematicky uspořádány. Přiměřené množství lze určit za pomoci stanovení limitů nebo norem pro množství materiálu, nástrojů, pomůcek apod. Systematickému uspořádání napomáhá použití vhodné identifikace předmětů. Té lze dosáhnout pomocí nápisů, číselných znaků, čárových kódů nebo třeba barevným odlišením.

Krok 2: Systematizovat

Smyslem je dosáhnout zpřehlednění pracoviště, jasně oddělit potřebné a nepotřebné předměty. Za pomoci jednoduchého pravidla lze předměty rozdělit do tří základních skupin:

- **Nezbytné**, neboli běžně používané předměty, by na pracovišti měly zůstat.
- **Občas používané předměty** je vhodné umístit na okraj pracoviště, případně do příručního skladu.
- U **nepotřebných předmětů** by mělo dojít k selekci. Některé nepotřebné předměty by měly být přímo zlikvidovány, některé (například dokumenty) uloženy k archivaci nebo uloženy úplně mimo pracoviště.

Vyhodnocení užitečnosti předmětů lze vyřešit jednorázově, ale lepší variantou je průběžné vyřazování.

Krok 3: Stále čistit

Pravidelnost v úklidu pracoviště napomáhá zlepšení pracovního prostředí pro zaměstnance (omezení prachu, špíny apod.) a díky němu mohou být zjištěny nedostatky (například nadcházející poruchy) (Veber et al., 2001, s. 593-594).

Krok 4: Standardizovat

Pomocí vytvoření pravidel, zavedení a dodržování zásad, které napomáhají zlepšit pracovní podmínky na pracovišti, lze průběžně udržovat a sledovat první tři uvedená S.

Krok 5: Sebedisciplína

Naplňování veškerých pracovních cílů a příkazů, dodržování určených instrukcí a udržování stabilizovaného pracoviště je procesem, který vede k neustálému zlepšování (Liker, 2008, s. 194).

1.2.2 Kaizen

Kaizen, neboli filosofie malých změn, vychází z japonského slova, které v překladu znamená změnu k lepšímu nebo také zdokonalení (*kai* = změna, *zen* = dobrý). Největším významem filosofie je zlepšování po malých krůčcích, které v dlouhodobém horizontu vedou k velkým výsledkům (Váchal, Vochozka et al., 2013, s. 518).

Podle Vebera et al. (2001, s. 590), mezi hlavní cíle patří:

- zvyšování kvality produkce a snižování vadnosti;
- zdokonalování technologických postupů, například snížení množství odpadů;
- snížení výrobních nákladů;
- zlepšování bezpečnosti práce na pracovišti.

Podobně jako u metody 5S, ani v případě kaizen není třeba velkých investic. V případě zapojení velkého množství pracovníků z různých úrovní řízení, se výsledky dostaví.

Váchal, Vochozka et al. (2013, s. 518) uvádějí, že kaizen je postaven na několika základních atributech: týmové práci, osobní disciplíně, vysoké morálce, podávání zlepšovacích návrhů a na tzv. kroužcích kvality/jakosti.

Vedoucí pracovníci by se neměli stavět zamítavě k návrhům kroužků, naopak je musí podporovat (ať přijdou z jakékoliv úrovně řízení) (Veber et al., 2001, s. 590).

1.3 Lean Administration

Podle Košturiaka a Frolíka (2006, s. 34) průzkumy ukazují, že více než 50 % průměrné doby zpracování zakázky tvoří činnosti z oblasti administrativy.

Štíhlá administrativa je systém zajišťující efektivní organizaci administrativních procesů, které podporují denní produkci podniků. Zahrnuje nejen aktivity, které hodnotu pro zákazníka přímo přidávají, ale i ty, které se sice na tvorbě přidané hodnoty přímo

nepodílejí, ale zásadně ji podporují. Cílem štíhlé administrativy je vytvoření efektivních, stabilních a dlouhodobě fungujících procesů, které napomáhají dosahovat vysoké produktivity, kvality a maximálního výkonu administrativních činností (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 24).

Košturiak a Frolík (2006, s. 34) vidí největší problémy spojené s administrativními činnostmi především v oblastech komunikace mezi odděleními, lidmi a systémy, v nerovnoměrné zátěži a ve velké míře byrokratické zátěže.

Štíhlou administrativu je třeba uplatňovat napříč všemi podnikovými útvary a zohledňovat pět principů štíhlého myšlení, jimiž jsou:

- **hodnota pro zákazníka**, která je vyjádřena jeho spokojeností s výstupem, za který platí;
- **identifikace toku hodnot**, aktivity nepřidávající hodnotu je třeba maximálně eliminovat;
- **princip toku**, reprezentovaný snížením potřebné doby realizace produktu nebo služby, snižováním vázanosti zásob a optimálním využitím kapacit;
- **princip tahu**, jenž poskytuje možnost produkovat pouze produkty a služby, pro které existuje požadavek ze strany zákazníka;
- **snaha o perfekcionismus**, kterým je myšleno využití znalostí zaměstnanců pro stálé zlepšování kvality interních procesů z hlediska dlouhodobé konkurenceschopnosti (Mašín, Košturiak, Debnár, 2007, s. 24).

1.4 Zlepšování podnikových procesů

Zlepšování podnikových procesů lze chápat jako soubor činností, které jsou specificky zaměřeny na zkoumání chování procesů, odhalování příčin problémů spojených s plynulým chodem, s produktivitou nebo kvalitou výstupu procesů (Svozilová, 2011, s. 19).

Mašín, Košturiak a Debnár (2007, s. 31-32) uvádějí, že pokud se podnik rozhodne pro zlepšování v oblasti nevýrobních procesů, měl by se pokusit vytvořit mapu úvodního programu zlepšování, podle které bude postupovat. Ta se obecně skládá ze šesti základních kroků, kterými by týmy měly projít a jimiž jsou:

1. rozhodnutí managementu (o tom, zda zlepšování bude probíhat);

2. příprava pracovníků a jejich trénink na nastávající změny;
3. analýza nevýrobního procesu (zjištění aktuálního stavu);
4. identifikace plýtvání (určení prostoru pro zlepšení);
5. implementace vybraných metod zlepšování;
6. audit úspěšnosti programu (zpětnou kontrolu nově nastavených procesů).

1.4.1 Rozhodnutí managementu

Podpora managementu má zásadní význam při budování soustavného zdokonalování procesů a prostupování filosofie lean managementu hluboko do firemní kultury. Prvním krokem celého procesu musí být rozhodnutí o zahájení programu zlepšování. Určení, zda je pro plnění nastavených podnikatelských cílů nutné program zlepšování zahájit. Pokud se management společnosti rozhodne odstartovat proces zlepšování, rozhodnutí je nutí přejít do aktivního postoje, musí se stát lídry a hybateli změn (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 31-32; Svozilová, 2011, s. 71).

1.4.2 Příprava a trénink pracovníků

Je nezbytné si uvědomit, že na rozdíl od výrobních procesů, v těch nevýrobních se programy implementují jiným cílovým skupinám. Profil cílové skupiny se liší především ve vyšším průměrném dosaženém vzdělání, ve větší schopnosti autonomního vzdělávání, ve větších možnostech ovlivňovat chod procesů, ale také třeba ve výraznějším odporu proti navrhovaným změnám. Z výše uvedených důvodů je vhodnější využít:

- inspirativní formy tréninku;
- možnost samostudia;
- vlastní diagnózu procesů;
- trénink týmové práce (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 33-34).

Svozilová (2011, s. 27-28) dále uvádí, že v rámci vlastní diagnózy procesů je možné rozlišit několik úrovní poznávání:

- **Individuální poznávání** jsou znalosti získané při výkonu svěřených úkolů, shromažďované na úrovni jedinců.

- Při **skupinovém poznávání** jsou znalosti cíleně shromažďovány ve skupinách a pracovních týmech (například při společné účasti v projektech).
- **Poznávání na úrovni organizace** je úroveň, při níž je výše uvedené skupinové poznání cíleně shromažďováno a standardizováno na úrovni celé organizace, napříč jednotlivými pracovními skupinami.
- **Kvantitativní poznávání** využívá podnikových znalostí a zkušeností a je měřeno tak, aby bylo rozhodnutí o případných změnách založeno na faktech.
- Na úrovni **strategického poznávání** dochází ke shromažďování, předávání a vyhodnocování postupu napříč celou organizací.

1.4.3 Analýza nevýrobního procesu

Mašín, Košturiak a Debnár (2007, s. 34-36) uvádějí, že při analýze nevýrobního procesu je nutné hledat veškeré metody, které co nejlépe popíší výchozí stav daného procesu. Při vlastní analýze je třeba se orientovat především na:

- popis zátěže procesu (obecně má dynamičtější charakter než výrobní procesy);
- popis materiálového, informačního i hodnotového toku ve zkoumaném nevýrobním procesu;
- statický popis procesu pomocí konkrétních procesních ukazatelů (ty mohou být podobné ukazatelům z výrobních oblastí);
- strukturu dílčích činností.

Stejně jako v oblasti výroby, platí i u nevýrobních procesů – čím více praktických zkušeností pracovní týmy analýzou získají, tím dále se posune úroveň oborů orientovaných na zvýšení produktivity (režijní, servisní či administrativní).

1.4.4 Identifikace plýtvání a slabín nevýrobního procesu

Správná a důsledná analýza napomáhá podniku k prvnímu zásadnímu kroku v procesu zlepšování – správnému pojmenování problému. Při snaze identifikovat plýtvání je třeba hledat nejen v oblastech, kde plýtvání obvykle nastává, ale rovněž znát specifika dané nevýrobní oblasti a zaměřit se také na ně. Nejčastěji je třeba se orientovat na:

- tradiční formy plýtvání známé z výrobních procesů;
- specifické formy plýtvání spojené s přenosem informací;

- specifické formy plýtvání spojené s nevyužitím materiálních zdrojů;
- specifické formy plýtvání spojené s neefektivitou pracovních činností (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 34-36).

1.4.5 Implementace metod

Před aplikací jakékoliv metody za účelem zlepšování by rovněž měla být provedena analýza vhodnosti použití vybrané metody. Pokud její výsledky nasvědčují tomu, že je metoda vhodná, dochází k implementaci metody zlepšování. Mezi základní používané metody patří:

- rozvoj týmové práce;
- řízení podle vizí a cílů (neboli BSC z angl. *Balanced Scorecard*);
- standardizace;
- měření spotřeby práce;
- vizuální management;
- workshopy;
- ergonomie;
- štíhlý lay-out;
- metoda 5S aj. (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 34-36).

Zatímco metodě 5S se, jakožto vybranému nástroji lean managementu, teoreticky věnovala již podkapitola 1.2.1, další vybrané metody, na které se autor bakalářské práce odvolává v části případové studie, budou charakterizovány v podkapitole 1.6 Základní metody pro zlepšování v nevýrobních procesech.

1.4.6 Audit programu zlepšování

Po implementaci vybraných metod musí následovat zhodnocení programu zlepšování. To může mít různé formy, od kvantifikací stavu zlepšovaných nevýrobních procesů pomocí vybraných procesních ukazatelů až po tradiční auditové otázky na jednotlivé kroky i metody programu zlepšování (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 34-36).

Svozilová (2011, s. 103) vidí jako nezbytné především udržení kontroly nad zavedenými metodami, metody musí být nejen implementovány, ale především dodržovány, a nesmí nedůsledným řízením a kontrolou vymizet.

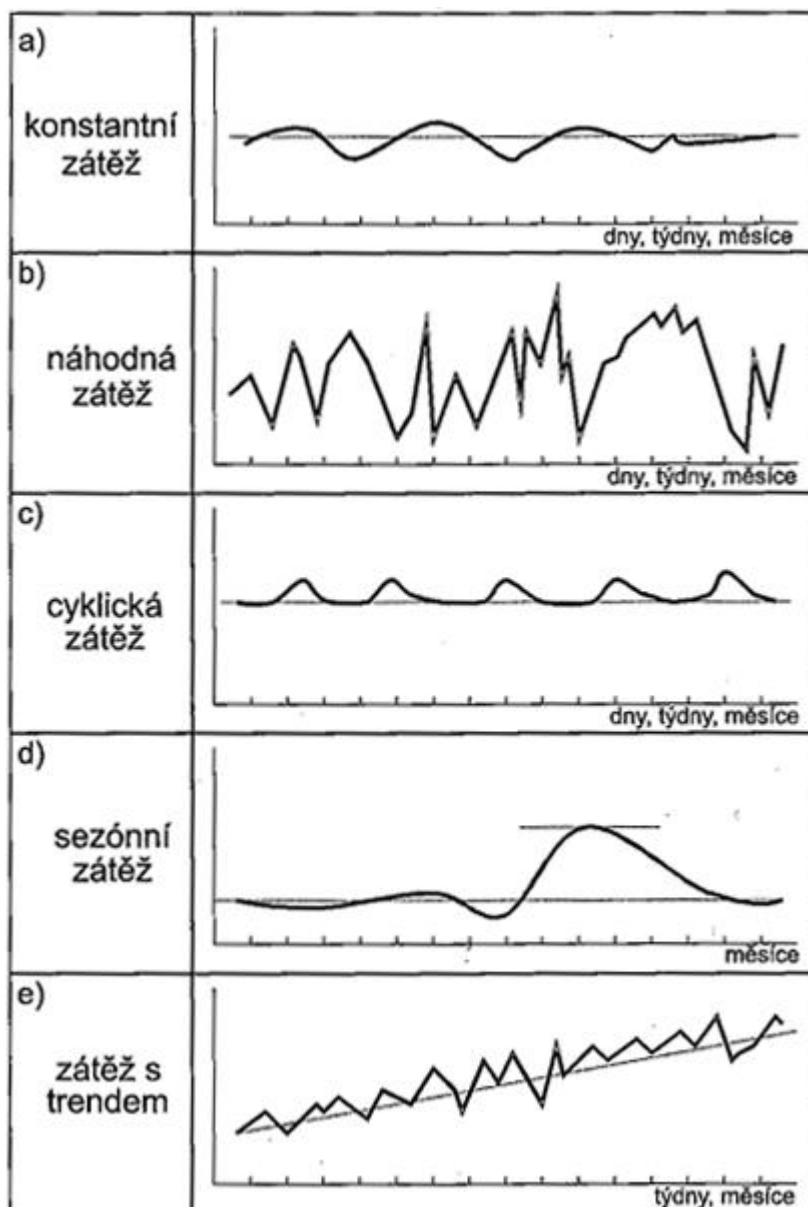
1.5 Identifikace příležitostí pro zlepšení

Identifikace příležitostí ke zlepšení je v nevýrobních procesech výrazně náročnější, především proto, že některé kroky nevýrobního procesu mohou být nesrozumitelné, nevýrobní procesy často probíhají jinak, než by měly, a frekvence jejich opakování může být velmi malá. Důležité je, aby všichni zaměstnanci byli ztotožněni s filosofií zlepšování a v případě jakýchkoli nejasností souvisejících s nastavovaným programem se dotazovali a logicky zvažovali veškeré postupy.

1.5.1 Analýza zátěže nevýrobního procesu

Velkým rozdílem mezi výrobními a nevýrobními procesy je různá dynamika zátěže obou procesů. Nevýrobní procesy jsou daleko více závislé na náhodné povaze zákazníků a jejich požadavků, které vstupují do daného procesu. Cílem analýzy zátěže je tedy porozumění mechanismu, díky kterému vznikají hodnoty dané časové řady, a rovněž pochopení podmínek, které tyto hodnoty ovlivňují. V případě nevýrobních procesů sice podmínky (potřeby zákazníků) ovlivňovat nelze, ale podnik může ovlivňovat a kontrolovat vývoj časové řady dle vlastních potřeb. Díky znalosti modelu analyzovaného procesu může následně hodnotit přiměřenost zdrojů v čase, vybrat přesněji správné metody pro daný typ zátěže a zátěž může předvídat.

Z hlediska průběhu zátěže nevýrobního procesu v čase lze rozlišit mnoho typů zátěže, analyzují se především: konstantní zátěž, náhodná zátěž, cyklická zátěž, sezónní zátěž nebo zátěž s negativním či pozitivním trendem (vybrané typy zátěže ukazuje obrázek 1).



Obrázek 1: Vybrané typy zátěže nevýrobního procesu
Zdroj: Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 40

Pro analýzu zátěže se často využívá frekvenční tabulka, pomocí které se sleduje četnost požadavků na jednotlivé služby nebo činnosti v jednotlivých kalendářních týdnech nebo měsících (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 39-41). Analýzou zátěže se rovněž zabývá případová studie této bakalářské práce.

1.5.2 Procesní diagram

Mašín, Košturiak a Debnár (2007, s. 42-43) charakterizují procesní diagram (angl. *Process Diagram Technique*) jako jeden ze základních grafických nástrojů při analýze jednotlivých kroků transformace vstupního materiálu na výrobek. Díky procesnímu

diagramu lze mnohem jednodušeji identifikovat takzvaná 3 M (z jap. *muda*, *muri*, *mura*, tj. plýtvání, přetěžování, nepravdivost). V případě nevýrobních procesů jej lze ovšem využít také. Se zaměřením na pracovníka je vhodný především tehdy, pokud se analyzuje sekvence opakovaných dílčích činností, ze kterých se skládá daný proces, nebo pokud pracovník při vykonávání činnosti mění pracovní místo. Řepa (2007, s. 219) uvádí, že cílem využití techniky procesního diagramu je použití takových pojmů, symbolů a pravidel, aby byl uživatel schopný popsat veškeré podstatné vlastnosti procesu tím nejjednodušším způsobem.

Obecně se používají jednoduché symboly, které značí: operaci, transport, kontrolu, čekání a skladování. Pokud je procesní diagram zaměřený na pracovníka, symbol „skladování“ se nepoužívá (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 42-43).

Svozilová (2011, s. 116) rozlišuje tři nejčastěji používané procesní diagramy:

- jednoduché diagramy sledu pracovních činností (podoba tohoto diagramu pro správu e-shopové objednávky je součástí případové studie);
- víceúrovňové procesní struktury;
- dráhové diagramy.

Volba typu diagramu je v souladu s tím, co má být diagramem dokumentováno nebo jaký problém má být analýzou zjištěn (Svozilová, 2011, s. 116).

1.6 Základní metody pro zlepšování v nevýrobních procesech

V podkapitole 1.4.5 byly uvedeny některé základní metody, které napomáhají zlepšování nevýrobních procesů a naplňování filosofie lean managementu. Jejich bližšímu vysvětlení se věnují následující řádky a rozvoji týmové práce, řízení podle vizí a cílů, standardizaci a měření spotřeby práce se blíže věnuje i část případové studie.

1.6.1 Týmová práce

Týmová práce (angl. *teamwork*) prolínající se všemi úrovněmi organizace je trendem, který nezbytně patří k modernímu podniku. Týmová společnost se díky organizačnímu uspořádání snaží veškeré činnosti plnit v týmech, které spolupracují a společně se snaží naplňovat cíle podniku. Hlavními cíli týmové práce jsou:

- zvýšení produktivity;

- zvýšení efektivity procesu;
- snížení nákladů na realizaci procesu;
- rozšíření úloh a kompetencí členů týmu;
- zvýšení kvalifikace členů týmu;
- zvýšení motivace členů týmu.

Mezi přínosy, které týmová spolupráce přináší, je pak především synergie plynoucí ze spolupráce více odborníků při řešení problému, snížení rizika chybných rozhodnutí a časová úspora při řešení úlohy (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 53-54).

Podle Vebera et al. (2001, s. 85) je důležitým prvkem týmové práce snaha přesvědčit pracovníky o tom, že všichni svým dílem přispívají ke konečným výsledkům a jediné vzájemná spolupráce a pomoc jsou tou správnou cestou k dosažení vytyčených cílů. V tom se shodují i Katzenbach a Smith (1993, s. 15), kteří tvrdí, že týmy jsou produktivnější, než skupiny, které nemají určené výkonnostní cíle, protože jejich členové jsou odhodláni dosahovat hmatatelných výsledků.

Na druhou stranu, jak uvádí Hermochová (2006, s. 25), práce ve špatně fungujícím týmu může být vyčerpávající a může i narušovat duševní zdraví zaměstnanců. Obdobně tuto problematiku vidí Koubek (2002, s. 331), který uvádí, že mezilidské vztahy na pracovišti jsou zásadní, jelikož jejich kvalita vytváří společenskou atmosféru, která příznivě nebo nepříznivě ovlivňuje pracovníka.

Horváthová (2008, s. 119) také uvádí, že pokud má být týmová práce úspěšná, jsou na pracovišti nezbytné dobré vztahy, důvěra, otevřenost a vzájemný respekt.

1.6.2 Řízení podle vizí a cílů

Mašín, Košturiak a Debnár (2007, s. 61) poukazují na to, že řízení podle cílů (z angl. *Management by Objectives* – MBO) úzce navazuje na týmovou práci tím, že se všichni zaměstnanci propojeně podílí na splnění „ročního plánu“.

Lojda (2011, s. 30) klade důraz na sladění osobních a organizačních cílů. Cíle potřebuje organizace nejen k tomu, aby zaměstnanci věděli, co mají dělat, ale také z důvodu, aby se snažili cílů dosahovat.

Váchal, Vochozka et al. (2013, s. 114) uvádějí, že výsledkem řízení podle cílů by mělo být zapojení všech úseků a všech zaměstnanců od vrcholové úrovně směrem dolů v hierarchii organizace, s cílem splnit „roční plán“. Celý systém je nastaven tak, aby se

týmy od začátku podílely nejen na naplňování cílů, ale také na jejich stanovení, a napomáhaly rozhodnout o metodách, kterými se bude cílů dosahovat. Vše by měl samozřejmě doplňovat motivační mzdový systém, který je provázaný s průběžnými dosaženými výsledky.

Je nezbytné, aby stanovené cíle byly definované až na úroveň jednotlivých pracovníků, měly by být rovněž ambiciózní (ale reálné), kontrolovatelné a vyhodnotitelné. Pro jejich dosažení je tedy nutné podřízené jasně informovat o způsobu stanovení cílů a odpovědnosti za jejich plnění, aby mohlo docházet k vyhodnocení díky zpětné vazbě (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 61-62)

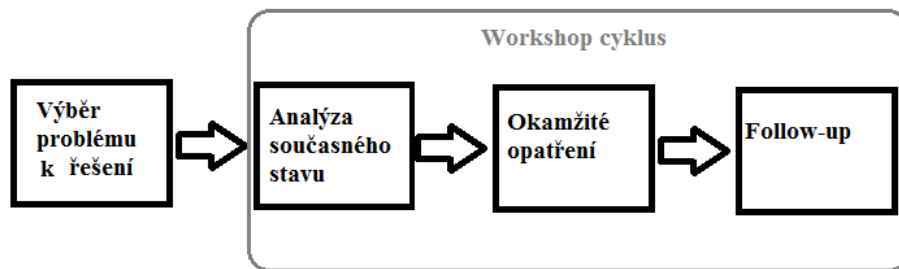
1.6.3 Workshopy

Workshop je metoda, díky které lze v poměrně krátkém čase získat řešení problému. Podle Slavíka (2014, s. 90) je jím obecně myšlena řízená týmová diskuse vedoucí k určenému cíli.

Ve workshopovém týmu jsou stanoveny dvě základní skupiny lidí – moderátor, který řídí celou diskusi, představuje myšlenky a řídí proces hledání příčin problémů. A druhou skupinou jsou členové týmu, kteří vykonávají procesy, které se podnik chystá zlepšit. Cílem workshopu je učení se (odstraňování chyb za pomoci zvyšování kvality, odstraňování plýtvání, šetření nákladů a vytváření systémů a standardů).

Obdobně jako u dalších metod zlepšování, i v případě workshopových prací záleží na důkladné analýze současného stavu. Té předchází sestavení týmu, který bude na vybraném problému pracovat. Navržené řešení se ihned uplatňuje za účelem eliminace plýtvání a jeho příčin. Nezbytné je samozřejmě udržování nového stavu. Na obrázku 2 jsou schematicky znázorněny čtyři základní kroky workshopového cyklu:

1. výběr problému k řešení a s ním spojený výběr týmu, který bude problém prostřednictvím workshopu řešit;
2. analýza současného stavu (zavedené standardy, postupy, organizace pracoviště atd.);
3. okamžitá opatření, která vedou k eliminaci plýtvání (důležité je rychlé zavedení přímo v procesu);
4. follow-up, neboli standardizace a udržování nového stavu (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 63-64).



Obrázek 2: Workshopový cyklus

Zdroj: vlastní zpracování podle Mašina, Košturiaka a Debnára (2007, s. 64)

Langer (2016, s. 161) upozorňuje na to, že mnoho lidí nerozlišuje mezi pojmy seminář a workshop, nicméně zásadní rozdíl mezi těmito dvěma pojmy existuje. Zatímco při semináři je využíváno pracovní problematiku jako prostředku ke zvýšení efektivity vzdělávacího procesu, workshop využívá vzdělávacích aktivit k řešení pracovních problémů.

1.6.4 Pracovní standardy a dokumentace

Prvním, kdo se začal zabývat řízením činností z vědeckého hlediska, byl koncem 19. století Frederic Taylor, který ve firmě Mildvale Steel Company pozoroval soustružníky a shromažďoval a analyzoval informace o jejich práci s účelem dojít k jejímu zefektivnění a především k určení standardů, které by se daly označit jako „pochtivá denní práce“ (Vojtovič, 2011, s. 25).

Pracovním standardem se myslí takový dokument, který zamezuje vzniku abnormalit na pracovišti a vytváří a definuje jasná pravidla na pracovišti. Mezi standardy se řadí: předpisy, standardy kvality, specifikace, technické či procesní standardy, manuály a oběžníky. Čisté pracoviště na základě realizace 5S by mělo být automaticky jedním ze standardů (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 79).

Podle Váchala, Vochozky et al. (2013, s. 471) je přínosem standardizace především jednotnost pro všechny zúčastněné a sdílení know-how, nesmí se ovšem zapomínat na jejich neustálé rozvíjení a vylepšování.

S tím se ztotožňují i Košturiak a Frolík (2006, s. 82), kteří připomínají, že samotná analýza pro zavedení standardů nestačí, je třeba s ní pracovat a vyžadovat dodržování nově nastavených standardů.

1.6.5 Měření spotřeby práce

Měření lidské práce je dlouhodobě spojeno s problémem plánování nákladů a dosahování dobrých hospodářských výsledků, které jsou závislé na přesnosti určení množství a typu zahrnuté lidské práce (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 82).

Podle Štůska (2007, s. 141) se obecně měřením práce nazývají techniky, vytvořené pro určení času potřebného na vykonání specifikované práce, které následně přispívají k analýze a syntéze pracovních činností, neboť napomáhají objektivnějšímu hodnocení stávajícího stavu a návrhu nového variantního řešení.

Měření práce je jedním z funkčních nástrojů pro zvyšování produktivity a snižování nákladů. Výstupem jsou normy spotřeby času pro určitý úkol. K měření práce se obvykle využívá časových studií, ve kterých se prováděné úkoly rozdělují na tzv. pracovní elementy (z angl. *work elements*). Každý z daných elementů je oceněn příslušným časem trvání a dohromady dává součet časů výsledek pro celou pracovní operaci. Při provádění časové studie je vhodné se držet následujícího postupu:

- 1) přípravu analyzačního protokolu (tabulka);
- 2) seznámení se s procesem, prováděnou operací a pracovištěm;
- 3) nakreslení lay-outu pracoviště;
- 4) pozorování návaznosti pracovních kroků (může být využito i natočení videozáznamu);
- 5) identifikace a zaznamenání pracovních elementů;
- 6) změření celkového času cyklu stopkami (minimálně deset měření);
- 7) změření jednotlivých pracovních elementů stopkami (minimálně deset měření);
- 8) ohodnocení plynulosti, úsilí, dovedností pracovníků a podmínek, za kterých činnost probíhá, za pomoci koeficientů (0,8 – 1,2);
- 9) identifikace elementů, které nepřidávají hodnotu;
- 10) zpracování výsledků měření a analýza výsledků (Mašín, Košturiak a Debnár, 2007, s. 82-83).

Štůsek (2007, s. 142-143) uvádí, že cílem měření spotřeby práce by mělo být zjištění vynaložení práce, která je nezbytná pro realizaci určitého pracovního úkolu za specifických technicko-organizačních podmínek. Spotřeba práce je důležitým ukazatelem, který prezentuje úroveň organizace práce na pracovišti a v provozním systému.

2 Charakteristika společností VITAR a VITAR Sport

Případová studie je zaměřena na využití principů lean managementu ve společnosti VITAR Sport, s.r.o., která sídlí ve Zlíně a je jediným oficiálním distributorem italské sportovní výživy Enervit pro Českou republiku. VITAR Sport je součástí mateřské společnosti VITAR, s.r.o., která je tradičním českým výrobcem vitaminových doplňků.

2.1 Profil společnosti

Společnost VITAR, s.r.o. datuje svůj vznik zápisem do obchodního rejstříku 9. října 1990. Sídlo společnosti bylo umístěno ve Zlíně (třída Tomáše Bati 385, Louky, 763 02), kde má firma do dnešního dne hlavní administrativní budovu.

Dceřinka VITAR Sport, s.r.o. má své sídlo na stejné adrese jako VITAR s.r.o., ale založení datuje zápis do obchodního rejstříku až 10. října 2011. Okolnosti, které vedly k jejímu založení, popisuje blíže kapitola historie VITAR Sport.

2.2 Historie VITAR

Vzniku společnosti VITAR s.r.o. (dále VITAR) předcházelo několik zásadních událostí. V osmdesátých letech 20. století, ještě v éře komunistického režimu, bylo JZD Slušovice na tehdejší dobu velmi pokrokovým a inovativním centrem. V JZD Slušovice pracoval tehdy i Vladimír Polášek starší. Vystudovaný inženýr chemického a potravinářského studia měl už v té době vizi, kterou díky svému vzdělání, řadě zkušeností nejen z domova, ale i ze zahraničí, brzy prezentoval vedení JZD. Byl přesvědčený, že je možné pomáhat lidem vést zdravější život nejen pomocí lékařů a nemocnic. Proto managementu předložil návrh vyrábět pod záštitou JZD Slušovice vitaminy a minerální látky, které by doplňovaly všeobecně nedostatečný jídelníček populace. Tento návrh byl však zamítnut.

Změna režimu v roce 1989 ovšem napomohla tuto představu uvést v život. Pan Polášek s manželkou Janou se rozhodli opustit zaměstnání a veškerou svou sílu investovali do poslání, které v minulém systému nemohlo být uskutečněno. V roce 1990 tedy společně založili firmu na výrobu vitaminových doplňků.

Veškeré zkušenosti z minulého zaměstnání, studia, zahraničních cest, získané kontakty a manažerské schopnosti, to vše v tu chvíli manželé Poláškoví potřebovali zužitkovat

k úspěšnému startu firmy. A jak již bývalo v začátcích podnikání v devadesátých letech v Československu běžné, na práci se musela podílet celá rodina, kromě Vladimíra staršího a Jany, kteří pracovali 7 dní v týdnu od rána do večera, pomáhali o víkendech také jejich děti, syn Vladimír a dcera Lucie. Prvním výrobkem, který společnost VITAR uvedla na trh, byl šumivý přípravek Revital Multi, který se ihned stal hitem a díky svému kvalitnímu složení a správně nastavené chuti je jím dodnes.

Jak se společnost rozrůstala, byly vyvinuty nové receptury, přibývaly produkty a přicházeli noví zaměstnanci, bylo potřeba hledat větší výrobní prostory. Proto byl v roce 1993 zakoupen výrobní areál v Tišnově nedaleko Brna, který rovněž funguje do dnešních dní a kromě výroby zde sídlí i část managementu společnosti. O dva roky přibyla další nemovitost – administrativní budova ve Zlíně - Loukách, která je sídlem firmy i dnes. Aby zůstaly milníky společnosti ve dvouletém odstupu, v roce 1997 došlo k plnému automatizování výroby a balení tablet, díky čemuž bylo možné dál zvyšovat objem výroby a uspokojovat tak zvyšující se poptávku.

V roce 1998 vstoupila společnost VITAR na zahraniční trh, první dceřiná společnost, nyní sídlící ve Vrútkách, se jmenuje VITAR SLOVAKIA, spol. s r.o. Další důležitý zlomový bod přišel v roce 2000, kdy po téměř deseti letech existence vstoupila společnost VITAR na trh obchodních řetězců. Jako první byly produkty zařazeny do prodejního portfolia v maloobchodním řetězci Globus. Po dalších čtyřech letech byla nově vyvinuta řada doplňků přímo pro obchodní řetězce. Pod názvem MaxiVita bylo na trh zavedeno 5 nových druhů šumivých tablet a 7 druhů tablet ve dvojí formě balení – blistru a krabičce.

V roce 2005 se do vedení prosperující a stále se rozrůstající firmy postavil jako její výkonný ředitel pan Vladimír Polášek mladší. V roce 2008 se VITAR stal republikovým lídrem v retailu. O rok později diverzifikoval svoji činnost a stal se distributorem repelentů značky Predator, které byly hned v následujícím roce nejprodávanějšími repelenty v českých lékárnách.

Rodinnému podnikání se daří dál, což potvrzuje i rok 2011. VITAR získal licenci německého partnera a zahájil výrobu a distribuci oblíbených nápojů Capri-Sonne. Ve stejném roce získal výhradní distribuci italské profesionální sportovní výživy Enervit pro ČR a Slovensko a za tímto účelem založil další dceřinou společnost – VITAR Sport,

s.r.o. V roce 2013 získal licenci na postavičky legendárního animovaného seriálu Simpsonovi a o rok později uvedl na trh první doplňky stravy v designu The Simpsons.

25leté výročí od založení oslavila společnost VITAR dalším rozšířením produktového portfolia. Nově založená dceřiná společnost VITAR Veterinae s.r.o. vyvíjí a vyrábí veterinární nutriční přípravky. Podepsáním další licence se VITAR stal výrobcem a distributorem sladidel pod značkou Irbis.

Společnost VITAR v posledních dvou letech kromě doplňků stravy uvedla v život projekt VITAR pro zdraví, ve kterém prostřednictvím seminářů, workshopů, VITAR klubu, Pohárů zdraví, spolupráce s odborníky a dalším aktivitám ještě intenzivněji naplňuje firemní motto: „*Pomáháme lidem vést zdravější život.*“

2.3 Historie VITAR Sport

Historie spojení společnosti VITAR s italskou výživou Enervit začíná kolem roku 2010. V té době vrcholil spor stávajícího oficiálního distributora sportovní výživy Enervit do ČR a společnosti VITAR, kvůli ochranné známce a zaměňování názvů ENERVIT a ENERGIT, což jsou níže zmíněné energetické tablety. Vzhledem k obchodním neúspěchům distributora a dalším faktorům došlo k ukončení vzájemné obchodní spolupráce a to ze strany italského dodavatele. Následně to byl právě pan Vladimír Polášek mladší, který navrhl, aby došlo k mimosoudnímu vyrovnání ve sporu ochranných známek a následně k převzetí role oficiálního distributora sportovní výživy Enervit pro Českou republiku společností VITAR. Součástí dohody bylo samozřejmě jasné definování rozdílů mezi značkami Enervit a Energit s cílem, aby byl spokojený italský dodavatel a také, aby si obě značky fungující pod stejnou mateřskou společností vzájemně nekonkurovaly.

V roce 2011 tedy vznikla dceřiná společnost VITAR Sport, hlavně z důvodu oddělení účetnictví a větší samostatnosti v kompetencích, týkajících se distribuce Enervit. Na pozicích vedení VITAR Sport se vystřídal několik osob až do dubna roku 2012, kdy byl přijat Ing. Aleš Máslo, který se následně od prosince téhož roku stal marketingovým a obchodním ředitelem. Součástí jeho nástupu bylo také navržení 13 stěžejních bodů, které musí být splněny, aby mohl být VITAR Sport úspěšný. Ty se týkaly nejen koncepce a fungování VITAR Sport, ale rovněž mateřské společnosti VITAR a i talského dodavatele. Po relativně krátké době došlo k přestěhování distribučního skladu z Tišnova

a Zlína do Příšovic, kde VITAR Sport využíval k distribuci externí subjekt. Tato spolupráce však vydržela pouhé tři měsíce, následně byla distribuce opět stěhována, tentokrát téměř na tři roky do Liberce.

Od roku 2013 probíhala spolupráce mezi VITAR Sport a Technickou univerzitou v Liberci, jelikož řada studentů působila především v event týmu, který měl na starosti obchodní zajištění podporovaných sportovních akcí. Z řad těchto studentů vzešla také nová obchodní manažerka – Dagmar Opluštiová. Po dvou letech ovšem odešla na mateřskou dovolenou a na její místo nastoupila Karolína Preislerová. Ta je obchodní manažerkou dodnes.

2.4 Výrobní portfolio VITAR

Jak bylo uvedeno výše, pod názvem Revital Multi byl již před 28 lety uveden na trh první „šumák“, tedy šumivá tableta do vody. Významné postavení v produktovém portfolio společnosti si drží šumivé tablety dodnes. Pod značkami MaxiVita, Revital, Vyprošťovák a The Simpsons se prodává více než 20 různých produktů šumivých tablet v mnoha příchutích. Kromě standardních složení pro podporu imunity a doplnění vitaminů B, C a D lze v portfolio nalézt i produkty pro jiná zaměření – paměť a koncentrace (Ginkgo biloba), srdce a krevní oběh (železo), pohybový aparát (vápník, hořčík) a mnoho dalšího.

S podobným zaměřením (podpora imunity, ochrana pohybového aparátu, doplnění energie, odbourávání stresu a únavy aj.) jsou vyráběny i klasické tablety, pastilky a kapsle určené k polykání nebo cucání. Ty se dodávají buď v blistrech („platíčkách“), krabičkách nebo dózách. Pouze v blistrech se pak prodávají tablety pod značkou eMVe, které jsou alternativou pro osoby, které musí řešit finanční otázku, ale chtějí se postarat o své zdraví.

Pod značkou MaxiVita jsou vyráběny bylinné sirupy, proti kašli, k podpoře imunity nebo pro zdravé průdušky.

Již od roku 1995 se vyrábí oblíbené energetické tablety Energit, prodávané v legendárních plechových krabičkách. Rozpustné tablety s ovocnou příchutí, dnes již s inovovanou recepturou bez cukru, jsou nyní k dispozici v šesti řadách: pro řidiče, vitaminové, vhodné při únavě očí pod názvem Vision, s obsahem vitaminů a minerálních látek v řadách Multivitamin, Imunita a Magnézium a speciální edice pro děti – Energit Kidz.

Licence k výrobě dětských pitíček Capri-Sonne byla v roce 2018 prodloužena o dalších 10 let; společnost VITAR nově již pod názvem Capri-Sun vyrábí 8 různých příchutí ve dvou velikostech - 0,2 a 0,33 litru.

Další samostatnou značkou je OvoCé. Jedná se o sáčky se směsí pro přípravu nápoje, který obsahuje 150 % doporučené denní dávky vitaminů C, E a D a zinku. Jsou bez konzervantů, laktózy a lepku a jsou vhodné pro celou rodinu a každou příležitost. Prozatím jsou vyráběné ve čtyřech příchutích.

Pod produkty značky Irbis lze nalézt stolní sladidla, která nabízejí řešení všem, kteří hledají kvalitní náhradu cukru. Sladidla ve formě tablet nebo prášku tak využijí především diabetici, osoby držící redukční dietu nebo jen omezující cukr ve své stravě.

Značka Predator zahrnuje ochranné prostředky proti nepříjemnému létajícímu i lezoucímu hmyzu (komáři, klíšťata, vši, moli, mouchy apod.). Repelenty, spreje, gely po bodnutí, šampony. To vše je značka Predator.

Aby byla péče o tělo kompletní, nezapomíná Vitar ani na vlasy. Pod značkou Revitalon je tak možné koupit výrobky zajišťující komplexní program pro vlasovou kosmetiku.

Produktové portfolio společnosti VITAR doplňují výrobky dceřiné VITAR Veterinae, která se zaměřuje na domácí mazlíčky. Jednotlivé výrobky obsahují preparáty na klouby a zuby, vitamíny a minerály nebo šampony a antiparazitální přípravky.

Pod vlastní značkou – Vitar, je pak ještě na trh dodávána vazelína, vazelína s aloe vera a bambuckým máslem, jedlá soda v tabletách a prášku a středně mineralizovaný iontový nápoj Multiont (VITAR, 2018).

2.5 Prodejní portfolio VITAR Sport

VITAR Sport je jediným oficiálním distributorem vysoce kvalitní sportovní výživy Enervit pro Českou republiku. Ve výrobním portfoliu lze nalézt téměř padesát různých produktů, které lze zařadit do několika níže uvedených kategorií.

- **Doplnění energie** – je kategorie, do níž patří veškeré doplňky stravy využitelné pro dodání energie v průběhu sportovní aktivity nebo zvýšené fyzické námahy. Jedná se především o tyčinky, gely, tekuté koncentráty, tablety, nápoje, ale také

unikátní želé s vysokým obsahem pomalých sacharidů, pro postupné uvolňování energie po dlouhou dobu.

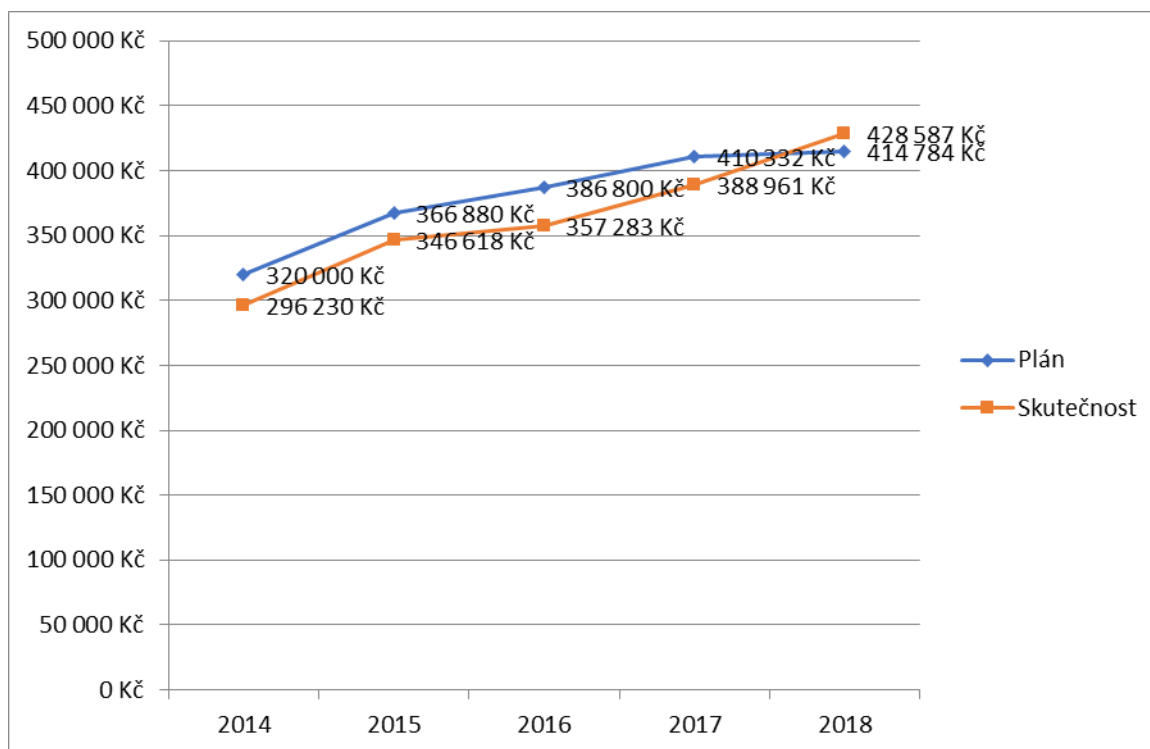
- **Pitný režim** – je řada výrobků pro doplnění energie a minerálních látek především za pomoci iontových nápojů nebo šumivých tablet.
- **Nápoje po výkonu a doplňky pro svalová vlákna** – jsou jedinečné nápoje pro doplnění sacharidů, aminokyselin a vitaminů po náročném fyzickém zatížení napomáhající urychlovat regeneraci. Proteinové koktejly pak podporují tvorbu a ochranu svalové hmoty. (ENERVIT, 2018).

2.6 Ekonomický vývoj VITAR Sport

Když v roce 2013 nastupoval Aleš Máslo na pozici obchodního ředitele, stál před ním nelehký úkol. VITAR Sport, který se potýkal s problémy spojenými především s častým střídáním zaměstnanců, složitou logistikou a nevyřešenou strukturou obchodního týmu, byl silně závislý na mateřské společnosti VITAR. Obrat, který uskutečňoval, zdaleka neodpovídal představám o pozici lídra, na které by se v budoucnosti měl pohybovat. V roce 2012 byl obrat ve výši 184 000 Kč.

Na základě koncepce, se kterou byl Aleš Máslo přijat na pozici obchodního ředitele a na základě úkolů, které byly prezentovány jako „13 bodů úspěchu“ (viz obrázek v příloze A) se VITAR zavázal v roce 2013 navýšit roční obrat na 264 000 Kč. Zásadní nárůst o téměř 44 % byl úspěšně splněn.

V roce 2014 potom došlo k dalšímu plánovanému navýšení, již na 320 000 Kč, kterého se téměř podařilo dosáhnout. V letech 2015-2017 byl nadále zvyšován plán ročního obratu, který se s menšími odchylkami pod plán téměř dařilo plnit (porovnání plánu a skutečnosti mezi roky 2014-2018 ukazuje obrázek 3).



Obrázek 3: Graf plánovaných a skutečných obrátů 2014-2018 (upraveno koeficientem)

Zdroj: vlastní zpracování

Zlomovým rokem byl tedy rok 2018, kdy se navržený plán povedlo nejen splnit, ale také překonat o více jak tři procenta. Všechna data týkající se obrátů jsou v této kapitole a v grafu obrázku 3, na žádost společnosti VITAR Sport upravena koeficientem.

2.7 Management společnosti a organizační struktura

Ač dceřiná společnost VITAR Sport působí jen v malém týmu zaměstnanců a italskou sportovní výživu Enervit pro Českou republiku distribuuje teprve sedmým rokem, povedlo se jí za tuto dobu stát se významným hráčem na trhu s doplňky stravy.

Zásadní podíl na úspěchu má především marketingový a obchodní ředitel VITAR Sport – Ing. Aleš Máslo, který je od začátku strůjcem kompletní koncepce fungování. Pod jeho vedením se vystříдалo několik obchodních manažerů pro Českou republiku, tím posledním je od roku 2015 Karolína Preislerová, zodpovědná za kompletní obchodní činnost VITAR Sport, obsahující velkoobchodní i maloobchodní partnery, e-shop a obchodní spolupráci se sportovci a sportovními kluby. V průběhu roku 2018 se poprvé v historii VITAR Sport k prvnímu obchodnímu manažerovi přidal i druhý, bohužel ve dvou případech nebyla spolupráce příliš dlouhá, od prosince 2018 působí jako druhý obchodní manažer Ondřej Jordán.

Další osoby, podílející se na správném chodu VITAR Sport, jsou zaměstnány pod mateřským podnikem VITAR. Jsou jimi především zaměstnankyně logistického centra Naďa Bártová a Blanka Tylková, které zodpovídají za distribuci produktů. PhDr. Daniel Pavlis, pomáhající s PR VITAR Sport, webovými stránkami, sociálními sítěmi a komunikací s podporovanými sportovci a týmy, a Ing. Jana Urbášková, která má na starosti spolupráci s partnerskými závody a další eventy, jako jsou například veletrhy.

Externím spolupracovníkem, je od roku 2014 také autor této bakalářské práce, Štěpán Kaliba, který zajišťuje organizaci spolupráce v rámci největších partnerských závodů: Triatlonu Challenge Prague, cyklistického závodu ČT Author Cup a především největší akce v běžeckém lyžování v ČR – Jizerské 50.

2.8 Řízení podle cílů ve společnosti VITAR Sport

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, řízení podle vizí a cílů je spojeno především s plněním společností nastaveného obratu a se zapojením všech členů podniku. VITAR Sport je malá skupina zaměstnanců s vysoko nastaveným cílovým obratem pro každý rok, proto je spolupráce na všech úrovních naprosto nezbytná. Z toho důvodu byla také za pomoci celého týmu sestavena takzvaná Ústava VITAR Sport, která řadu věcí důležitých pro fungování společnosti jasně určuje (výňatek z Ústavy VITAR Sport v příloze E).

Právě zapojení celého týmu společnosti do vytvoření ucelené představy o tom, kam má VITAR Sport směřovat, odpovídá správně zvolenému využití metody řízení podle vizí a cílů. To je rovněž patrné i ze mzdového systému, který je v případě obchodních manažerů navázaný na měsíční plnění plánovaných obrátů.

Mezi zásadní body Ústavy patří především poslání: *„Jdeme až k samotné podstatě fungování lidského organismu a tím pomáháme sportovat lépe.“* Poslání provází celou řadu dalších marketingových aktivit VITAR Sport, protože heslo *„Sportuj lépe“* je jménem celého projektu, který zahrnuje přednášky a semináře o sportovní výživě, publikaci odborných článků, konzultace a celou řadu dalších aktivit prezentovaných na webových stránkách www.sportujlepe.cz. Vize stanovené v Ústavě VITAR Sport jsou:

- být lídrem ve sportovní výživě pro vytrvalce;
- mít hlavní zaměření na komplexní podporu (ve stylu *Sportuj lépe*);

- nabízet komplexní projekty pro sportovce a kluby.

Dále pak Ústava určuje, jakým způsobem je nastavena obchodní strategie společnosti, včetně informací co dělat a co nedělat v rámci obchodních aktivit. To jsou opět s přihlédnutím k teoretickým poznatkům charakteristické znaky MBO, cíle jsou definované až na úroveň jednotlivých pracovníků.

Marketingová strategie společnosti a další části informují o veškerých PR aktivitách, komunikačních prostředcích a dalších projektech, které díky zapojení všech zaměstnanců vedou k plnění plánu.

3 Využití principů lean managementu ve společnosti VITAR Sport

Analytická část případové studie obsahuje vybrané principy lean managementu týkající se nevýrobních procesů VITAR Sport. V té probíhá celá řada činností, které jsou brány jako automatické a správně nastavené a nikdo si pod nimi nepředstavuje metody lean managementu. Se znalostí poznatků z odborné literatury je ovšem jasně patrné, že dochází právě k naplňování některých myšlenek této filosofie.

Díky pravidelným poradám, které probíhají v různém složení zaměstnanců, týmové spolupráci a podávání návrhů na stálé zlepšování veškerých aktivit dochází například nevědomě k naplňování myšlenky kaizen.

Dále byla zpracována analýza zátěže nevýrobního procesu na základě počtu objednávek realizovaných distribučním centrem VITAR Sport. Níže byl vypracován procesní diagram týkající se zpracování e-shopové objednávky od jejího přijetí v systému distribučního centra až po předání přepravci. Následně byly podrobeny rozboru také zavedené standardy.

3.1 Analýza zátěže nevýrobního procesu

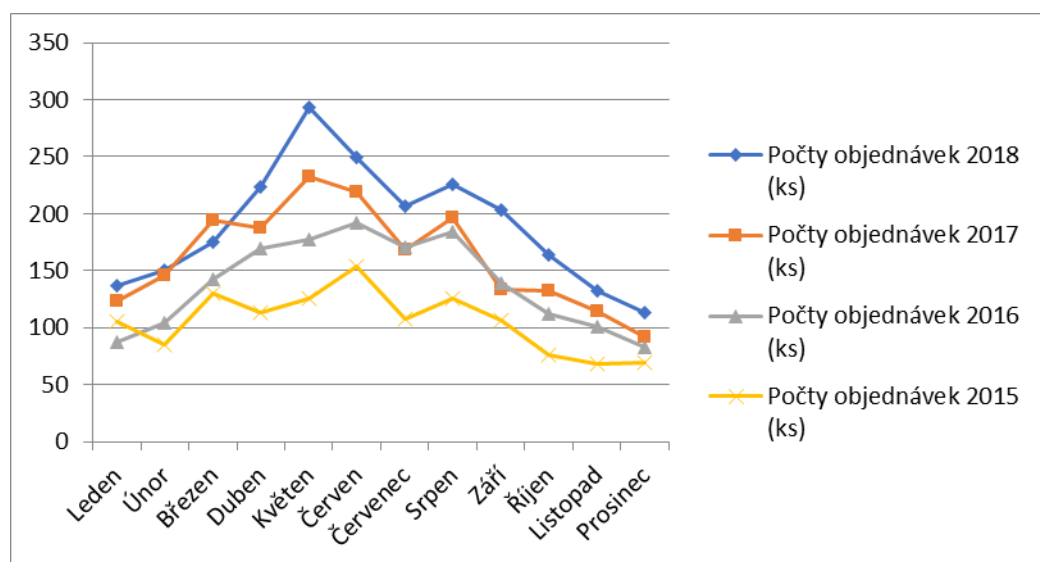
Pro účely analýzy zátěže nevýrobního procesu byla použita jednoduchá frekvenční tabulka (Tabulka 1) ukazující počty realizovaných objednávek v průběhu kalendářních měsíců. Z důvodu větší objektivity byla frekvenční tabulka zpracována za více roků, konkrétně od roku 2015 do roku 2018. Počty objednávek realizovaných v průběhu těchto let společností VITAR Sport jsou nejlépe patrné na obrázku 4.

Tabulka 1: Frekvenční tabulka, měsíční počty objednávek realizovaných v letech 2015–2018

Měsíc	Počet objednávek 2015 (ks)	Počet objednávek 2016 (ks)	Počet objednávek 2017 (ks)	Počet objednávek 2018 (ks)
Leden	105	87	123	137
Únor	85	104	146	150
Březen	130	142	194	175
Duben	113	170	188	224
Květen	125	177	232	293
Červen	154	192	219	249
Červenec	107	171	168	207
Srpen	125	184	197	226
Září	106	139	133	203
Říjen	76	112	132	164
Listopad	68	101	114	132
Prosinec	69	83	92	113

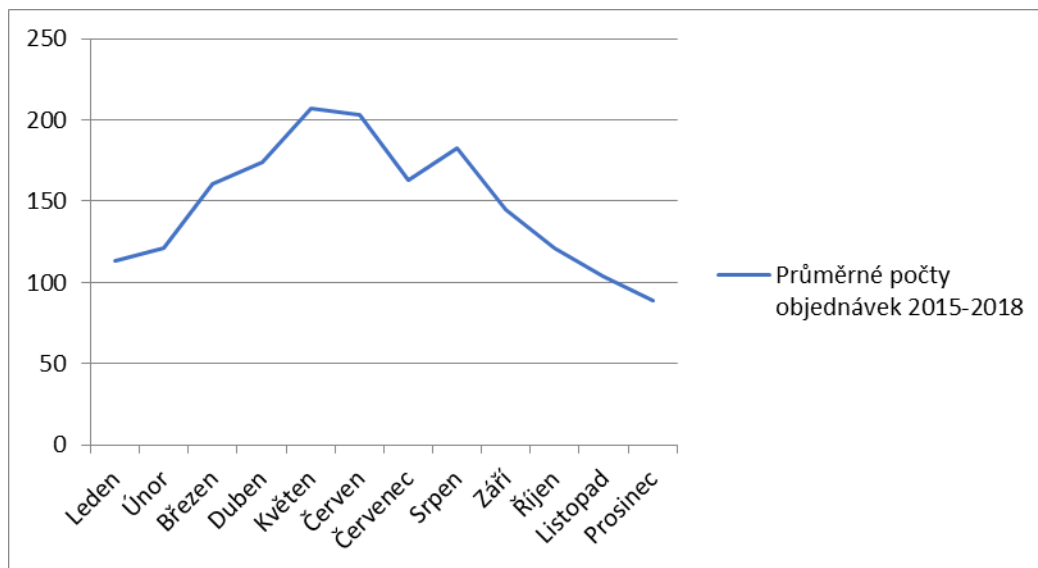
Zdroj: vlastní zpracování

Z frekvenční tabulky vychází také grafy na obrázcích B1-B4 v příloze B, ze kterých již lze vypočítat typ zátěže. Vzhledem k opakovanému nárůstu počtu objednávek v jarních měsících lze určit, že se jedná o typ sezónní zátěže. K opakovanému nárůstu počtu objednávek dochází ještě ve druhé půlce letních prázdnin (od srpna do září). Nejjasněji je pak sezónní trend patrný z grafu na obrázku 4, který ukazuje počty objednávek v posledních čtyřech letech společně a graf na obrázku 5, který vykresluje trend počtu objednávek v posledních čtyřech letech v průměru.



Obrázek 4: Měsíční počty objednávek realizovaných v letech 2015–2018

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 5: Průměrné měsíční počty objednávek realizovaných v letech 2015–2018
Zdroj: vlastní zpracování

Sezónnost v počtu objednávek realizovaných společností VITAR Sport vychází z prodejního portfolia produktů Enervit. Hlavními zákazníky a konzumenty sportovní výživy jsou především cyklisté a běžci (atleti). Společně s narůstajícím počtem tréninků v přípravě a příchodem závodních období pro obě stěžejní skupiny roste také spotřeba energetických produktů a s nimi realizovaných objednávek.

Přesto, že VITAR Sport frekvenční tabulku a s ní spojenou analýzu v minulosti nezpracoval, je si sezónnosti prodejů svých produktů vědom. Z toho vyplývají veškeré přípravy spojené s marketingovými a obchodními aktivitami, které VITAR Sport zpracovává tak, aby byly hotové před začátkem jarní sezony (tedy do konce února), s cílem věnovat se v období od března do července především přímo realizování obchodních objednávek. V přípravách se jedná především o:

- přípravu plánu marketingové komunikace na sezonu;
- zajištění objednávky zboží;
- přípravu „přehled“ s informacemi o produktech v češtině;
- přípravu reklamních tiskovin;
- přípravu na uvedení nových produktů na trh;
- vytvoření obchodní strategie na následující sezonu.

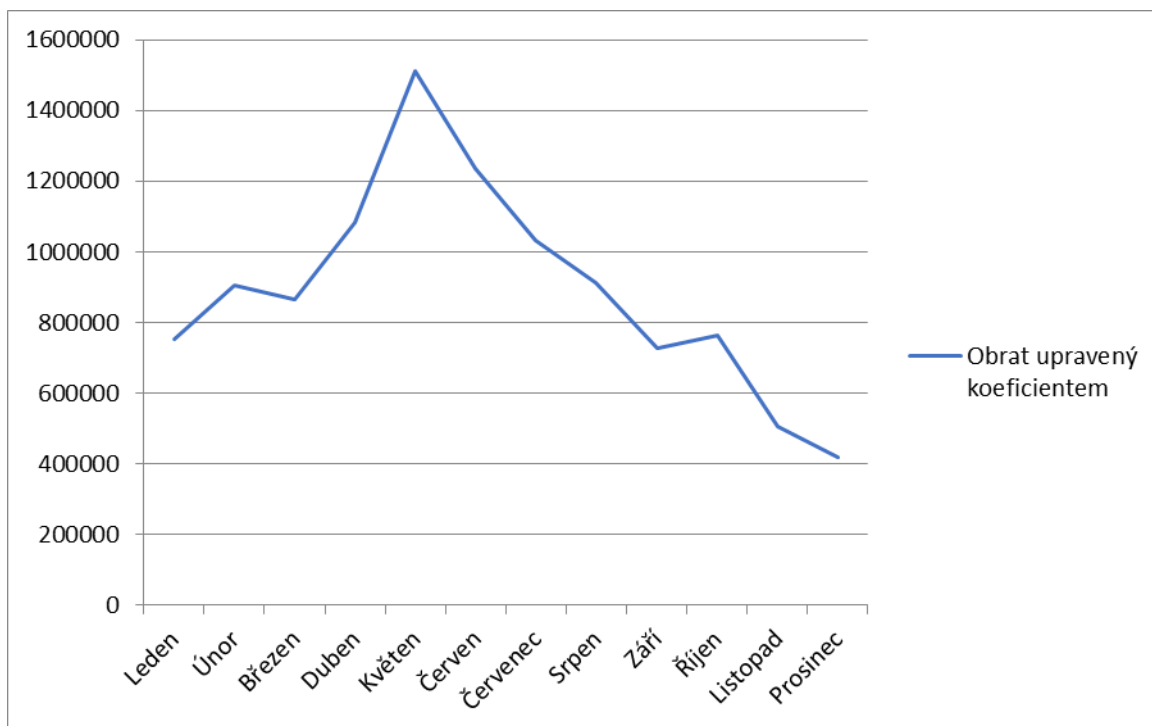
S přípravou na hlavní sezonu v posledním období úzce souviselo obsazování pozice druhého obchodního manažera. Výběr vhodného kandidáta musel být proveden již

na podzim, aby byl dostatek času pro jeho zaškolení a přípravu takovým způsobem, že do hlavní části sezony již půjde stoprocentně připraven.

Přibližně od poloviny června obvykle nastává pokles počtu objednávek, spojený se začátky dovolených a s přestávkou v závodním období většiny cyklistů i běžců. Další nárůst lze zaznamenat okolo poloviny letních prázdnin, kdy opět přibývá cyklistických i běžeckých závodů a začíná příprava na podzimní část sezony. Ta je však již o dost kratší než ta jarní, a proto přibližně od druhé poloviny září dochází opět k poklesu, který se nezastaví až do konce roku.

Dlouhodobým cílem společnosti VITAR Sport je vyrovnat výrazné rozdíly mezi jednotlivými obdobími, především posílením podzimních měsíců a Vánočního období.

Jak je vidět na grafu na obrázku 6, počty objednávek odpovídají i realizovanému ročnímu obratu.



Obrázek 6: Obrat v roce 2018 upravený koeficientem

Zdroj: vlastní zpracování

Nelze tedy říci, že by například zákazníci realizovali větší počet objednávek o menší hodnotě, naopak, počet objednávek je vyšší obratu přímo úměrný. Jaro je tedy jasně nejdůležitějším obchodním obdobím roku pro VITAR Sport.

3.2 Procesní diagram zpracování e-shopové objednávky

Pro vytvoření procesního diagramu byl zvolen proces zpracování objednávky, tedy část mezi přijetím objednávky a jejím odesláním. Pro potřeby společnosti VITAR Sport je však nutné si uvědomit, že samotné zpracování objednávky je pouze pomyslnou špičkou ledovce celého procesu. Výrazně větší část práce, předcházející přijetí objednávky tvoří především:

- kontakt s obchodními partnery (ve smyslu správně nastavených obchodních vztahů);
- produkt, který bude zákazník chtít (nejen fyzický stav produktů na skladě, ale také zpracovaný přínos pro zákazníka a kompletní portfolio);
- zpracování legislativních požadavků (práce s potravinami, informace v českém jazyce apod.);
- marketingovou přípravu pro B2B¹ a B2C² (B2B řeší, jaký dělá společnost marketing B2C, aby věděla, jestli někdo produkty bude chtít).

Pokud je vše výše uvedené zajištěné, mají zákazníci VITAR Sport několik možností, jak si objednat produkty Enervit. VITAR Sport provozuje dva online e-shopy, jeden B2C (www.eshop.enervit.cz, ukázka na obrázku 7) a druhý B2B (shop.enervitsport.cz).

¹ B2B - Business-to-Business (označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, bez přímého vlivu na konečného spotřebitele)

² B2C Business-to-Customer (označení pro obchodní vztahy mezi společnostmi a koncovými zákazníky)

Výživa pro vytrvalce



Iontový nápoj pro podporu výkonnosti

ENERVIT Isotonic Drink

od 24 Kč s DPH



Regenerace, kterou skutečně cítíte.

ENERVIT Recovery Drink

od 117 Kč s DPH



Buďte vždy perfektně připraveni na sport.

ENERVIT PRE Sport

od 51 Kč s DPH



Buďte vždy perfektně připraveni na sport

ENERVIT PRE Sport s kofeinem - cola

★★★★★

Skladem

51 Kč s DPH

Obrázek 7: B2C e-shop Enervit
Zdroj: VITAR Sport (2019)

Dalšími možnostmi je zaslání objednávkového formuláře, který je ve formě tabulky (viz obrázek 8), obchodnímu manažerovi, výměna dat prostřednictvím systému EDI³, telefonická domluva s obchodním manažerem nebo prostě napsání e-mailu (objednávka v textové formě). Textová objednávka v e-mailové podobě je nejpomalejší z hlediska zpracování.

Objednatel:		Velkoobchodní objednávkový formulář (ceník platný od 1. 11. 2018)							slava:
		(vyplňte, prosím, růžově podbarvené buňky)							35,00%
Firma:									
Sídlo:									
Doručovací adresa:									
Kontaktní osoba:									
Telefon:									
E-mail:									
Poznámka k objednávce:									
Hodnota objednávky:		0 Kč bez DPH		0 Kč s DPH					
Obchodní podmínky:		Osobním objednávkovým objednatel souhlasí s obchodními podmínkami uvedenými níže.							
Skupina	EAN kód	Produkt	Příchut'	Doporučená MOC bez DPH	Doporučená MOC s DPH	Vaše cena (bez DPH) Sleva: 20%	Počet KS v balení	Objednávka (počet ks)	Cena celkem bez DPH
ENERGIE PŘED VÝKONEM	8007940903583	NOVINKA 2016 ENERVIT Gelatina Endurance Sports (lžička 14g 8 g), výživá směs pro přípravu nápoje pro zvýšení výkonu	malina	520,87 Kč	598,20 Kč	538,57 Kč	6		0,00 Kč
	8007940905912	ENERVIT Camo Flow (džus 400 g), nápoj pro podporu oběhového systému	kakao	782,81 Kč	877,00 Kč	495,70 Kč	4		0,00 Kč
	8007940905230	ENERVIT PRE Sport (kapsička 5x 45 g), energetické žele, které zasypí, nastartuje organismus a vyřeší problém, co jíst před	pomeranč	207,83 Kč	239,00 Kč	135,09 Kč	12		0,00 Kč
	80590581	ENERVIT PRE Sport (sáček 45 g), energetické žele, které zasypí, nastartuje organismus a vyřeší problém, co jíst před sportem	brusinka	44,35 Kč	51,00 Kč	28,83 Kč	20		0,00 Kč
PROTI KŘEČÍM	8007940905922	ENERVIT PRE Sport s kofeinem (sáček 45 g), energetické žele, které zasypí, nastartuje organismus a vyřeší problém, co jíst před	cola	44,25 Kč	51,00 Kč	28,83 Kč	20		0,00 Kč
	8007940905922	NOVINKA 2016 ENERVIT Salt Caps (10x tablety), tablety s minerálními látkami na bázi sodných káli pro intenzivní sportovní výk	x	584,35 Kč	649,00 Kč	560,53 Kč	6		0,00 Kč
	8007940905923	ENERVITEN Sport (kapsička 10x 15 g), nápoj s vitamíny a minerálními látkami	citron	173,04 Kč	199,00 Kč	112,48 Kč	12		0,00 Kč
	8007940905930	ENERVITEN Sport Gel One Hand s kofeinem (2x 12,5 ml), energetický gel	citrus	50,43 Kč	58,00 Kč	32,78 Kč	32		0,00 Kč
ENERGIE BĚHEM VÝKONU	8007940905930	ENERVITEN Sport Gel One Hand s kofeinem (2x 12,5 ml), energetický gel	cola	45,22 Kč	52,00 Kč	29,39 Kč	32		0,00 Kč
	8007940905330	ENERVIT Gel s kofeinem (25 ml), energetický gel	malina	50,43 Kč	58,00 Kč	32,78 Kč	24		0,00 Kč
	8007940905330	ENERVIT Gel s kofeinem (25 ml), energetický gel	citrus	50,43 Kč	58,00 Kč	32,78 Kč	24		0,00 Kč
	8007940905967	NOVINKA 2016 ENERVIT Gel (25 ml), energetický gel	ananas	45,22 Kč	52,00 Kč	29,39 Kč	24		0,00 Kč
	8007940905754	ENERVIT Gel (25 ml), energetický gel	cola	45,22 Kč	52,00 Kč	29,39 Kč	24		0,00 Kč
	8007940905888	ENERVIT Gel (25 ml), energetický gel	pomeranč	45,22 Kč	52,00 Kč	29,39 Kč	24		0,00 Kč
	8007940905290	ENERVIT Gel (25 ml), energetický gel	citron	45,22 Kč	52,00 Kč	29,39 Kč	24		0,00 Kč
	8007940905343	ENERVIT Gel (25 ml), energetický gel	tropické ovoce	45,22 Kč	52,00 Kč	29,39 Kč	24		0,00 Kč
	80079097	ENERVIT GT Sport (tuba 12 tablet), energetické tablety s protikřečovými minerály	citron	62,81 Kč	69,00 Kč	53,70 Kč	24		0,00 Kč
	8007940903664	ENERVIT GT Sport (třezalka 24 tablet), energetické tablety s protikřečovými minerály	citron	152,17 Kč	175,00 Kč	98,91 Kč	12		0,00 Kč
	8007940909000	ENERVIT GT Sport s kofeinem (třezalka 24 tablet), energetické tablety s protikřečovými minerály	lešní ovoce	152,17 Kč	175,00 Kč	98,91 Kč	12		0,00 Kč
	x	ENERVIT GT Sport (100x 4 tablety), energetické tablety s protikřečovými minerály	citron	2 348,96 Kč	2 699,00 Kč	1 525,52 Kč	100		0,00 Kč
8007940905824	ENERVIT Liquid Gel Competition s kofeinem (60 ml), energetický koncentrát s kofeinem	víšň	100,87 Kč	116,00 Kč	65,57 Kč	18		0,00 Kč	
80483322	ENERVIT Liquid Gel Competition s kofeinem (60 ml), energetický koncentrát s kofeinem	citrus	100,87 Kč	116,00 Kč	65,57 Kč	18		0,00 Kč	

Obrázek 8: Objednávkový formulář Enervit
Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů VITAR Sport

³ EDI Electronic Data Interchange (elektronická výměna dat mezi počítači nebo počítačovými aplikacemi)

Pro účely vytvoření procesního diagramu byla navržena modelová situace, objednávka přes e-shopový portál www.eshop.enervit.cz, a byla měřena doba jejího zpracování. Na základě analýzy průměrného týdne v hlavním (tj. jarním) obchodním období bylo vypočítáno, že objednávka v průměru obsahuje 10 různých druhů produktů a přibližně 20 položek. V prvním květnovém týdnu roku 2018 bylo takových objednávek zpracováno téměř 50.

V e-shopovém portálu bylo vybráno 10 různých položek, které jsou nejčastěji objednávanými produkty. Konkrétně Enervit Recovery drink dóza 400 g (regenerační nápoj po sportu), Enervit Liquid gel 60 ml (rychlá forma energie užívaná v průběhu sportovní aktivity), Enervit Competition Bar 30 g (energetická tyčinka), Enervit PRE Sport 5x 45 g (energetické želé před sportem), Enervit GT Sport 24 tablet (energetické tablety s minerály), dále pak Enervitene Sport gel 25 ml (gel s postupným uvolňováním energie), tyčinka Enervit Power Sport 30+30 g (energetická tyčinka pro vytrvalostní výkony), Enervit Magnesium Sport 10x15 g (nápoj pro prevenci křečí), Enervit Isotonic drink dóza 420 g (iontový nápoj) a Enervit Liquid gel competition s kofeinem 60 ml (rychlá forma energie pro maximální výkon).

V modelové situaci probíhala měření v reálné objednávce. Nejprve bylo provedeno objednání produktů přes e-shopové stránky Enervit, vyplnění fakturačních údajů, výběr možnosti platby a dopravy. Jako forma dopravy byla zvolena nedávno zavedená služba Zásilkovna. Po potvrzení objednávky v e-shopu zákazníkovi na e-mail přijde potvrzení o přijetí objednávky (viz obrázek v příloze C). Dále následují kroky, které jsou součástí procesního diagramu na obrázku 9.

Procesní diagram pracovník								
Proces: zpracování e-shopové objednávky								
Číslo	Činnost	Operace	Transport	Kontrola	Čekání	Vzdálenost (m)	Doba trvání (min)	Plytvání - možnost zlepšení
1	Zapnutí PC	○	→	□	D		0,07	
2	Čekání na spuštění	○	→	□	D		1,03	
3	Otevření systému FastCentrik	○	→	□	D		0,07	
4	Čekání na spuštění FastCentrik	○	→	□	D		0,22	
5	Tlačítko - Vytisknout objednávku	○	→	□	D		0,22	
6	Přihlášení do tiskárny	○	→	□	D		0,28	
7	Čekání na tisk	○	→	□	D		0,08	
8	FastCentrik - tlačítko označit jako "vyřizuje se"	○	→	□	D		0,17	
9	Otevření systému Vytřvalci	○	→	□	D		0,07	Duplicitní zapisování
10	Zápis objednávky do systému vytřvalci (založení zákazníka, vystavení faktury)	○	→	□	D		3,43	Duplicitní zapisování
11	Otevření systému POHODA (založení zákazníka, vystavení faktury)	○	→	□	D		3,13	Duplicitní zapisování
12	Vytisknutí faktury	○	→	□	D		0,32	
13	Čekání na tisk	○	→	□	D		0,08	
14	Fastcentrik-volba dopravy zásilkovna a tisk štítku	○	→	□	D		0,5	
15	Čekání na tisk	○	→	□	D		0,08	
16	Přechod k vychystání objednávky	○	→	□	D	3	0,07	
17	Vychystání objednávky	○	→	□	D	6	4,2	
18	Orazítkování a podpis faktury	○	→	□	D		0,07	
19	Vložení faktury do krabice a zalepení	○	→	□	D		0,18	
20	Přepepení štítku pro zásilkovnu	○	→	□	D		0,08	
21	Přenos balíčku do místa pro zásilkovnu	○	→	□	D	3	0,07	

Obrázek 9: Procesní diagram zpracování e-shopové objednávky

Zdroj: vlastní zpracování

Celý proces zpracování e-shopové objednávky v distribučním centru VITAR Sport samozřejmě začíná zapnutím počítače, který je součástí pracoviště, ze kterého objednávky odchází. Po zapnutí následuje otevření systému FastCentrik (viz obrázek 10), který zajišťuje fungování e-shopového portálu. V systému je již vidět nová objednávka a zodpovědný pracovník ji nejprve vytiskne a zároveň označí v systému jako „vyřizuje se“, což je současně pokyn pro systém, aby vygeneroval automatický e-mail, který informuje zákazníka o přípravě jeho objednávky (automaticky vygenerovaný e-mail v příloze D).

Seznam objednávek

Dokončit rozpracovanou objednávku

Vše Nevřízené x Vyřizuje se x Vyřizováno x Stornované x

Objednávky

Objednávky

Doklady

Nevřízené produkty

Zboží

Zákazníci

Marketing

Obsah

Nastavení

Šablony

Kniha přání

Skrývat

Celkem položek: 298 Zobrazit na stránce: 20 1 2 3 4

<input type="checkbox"/>	Číslo objednávky	Počet položek	Datum	Cena s DPH	Zaplaceno	Stav objednávky	Způsob dopravy	Zásilkovna
<input type="checkbox"/>	2019000298	7	24. 3. 2019	1 505 Kč	Ne	nevřízená	Osobní odběr Brno - Sun sport	
<input type="checkbox"/>	2019000297	7	24. 3. 2019	3 617 Kč	Ne	nevřízená	Česká pošta	nevyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000296	7	24. 3. 2019	6 204 Kč	Ne	nevřízená	Česká pošta	nevyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000295	2	24. 3. 2019	1 144 Kč	Ne	nevřízená	Zásilkovna	nevyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000294	10	24. 3. 2019	3 369 Kč	Ne	nevřízená	DPD	nevyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000293	5	23. 3. 2019	1 017 Kč	Ne	nevřízená	Osobní odběr Praha - Sporticus	
<input type="checkbox"/>	2019000292	7	23. 3. 2019	2 560 Kč	Ne	nevřízená	Zásilkovna	nevyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000291	9	23. 3. 2019	1 620 Kč	Ne	nevřízená	Česká pošta	nevyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000290	5	23. 3. 2019	1 641 Kč	Ne	nevřízená	Česká pošta	nevyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000289	5	22. 3. 2019	805 Kč	Ne	nevřízená	Osobní odběr Praha - Sporticus	
<input type="checkbox"/>	2019000288	6	22. 3. 2019	1 331 Kč	Ne	vyřizovaná	DPD	vyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000287	7	22. 3. 2019	1 929 Kč	Ne	vyřizovaná	Zásilkovna	vyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000286	6	22. 3. 2019	3 175 Kč	Ne	vyřizovaná	Osobní odběr Jablonec n. H. - Endorfin factory	
<input type="checkbox"/>	2019000285	5	21. 3. 2019	1 239 Kč	Ne	vyřizovaná	Česká pošta	vyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000284	2	21. 3. 2019	342 Kč	Ne	vyřizovaná	Zásilkovna	vyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000283	7	20. 3. 2019	1 052 Kč	Ne	vyřizovaná	Zásilkovna	vyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000282	1	20. 3. 2019	625 Kč	Ne	vyřizovaná	Zásilkovna	nevyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000281	3	20. 3. 2019	468 Kč	Ne	vyřizovaná	Zásilkovna	vyřizen
<input type="checkbox"/>	2019000280	1	19. 3. 2019	175 Kč	Ne	vyřizovaná	Osobní odběr Brno - Sun sport	

Obrázek 10: Systém FastCentrik s e-shopovými objednávkami

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů VITAR Sport

Následuje otevření dalšího fakturačního systému „Vytrvalci“, což je interní systém pro VITAR Sport. Ten je důležitý především pro ověřování množství skladovaných položek (se kterými souvisí objednávky produktů od dodavatele z Itálie) a pro vyhodnocování obrátů a dalších obchodních statistik. V tomto systému je třeba založit nového zákazníka (nebo otevřít kartu již zavedeného zákazníka) a podle objednávky vystavit fakturu.

Následuje další přepsání do účetního systému „Pohoda“, ze kterého se tisknou faktury. Opět musí dojít k založení nového zákazníka a vystavení faktury (případně se použije již zavedený zákazník). Faktura z účetního systému „Pohoda“ je poslána do tisku a do tisku je rovněž zaslán štítek pro dopravu Zásilkovna ze systému FastCentrik.

S těmito vytisknutými materiály zodpovědná osoba odchází k pracovnímu stolu, kde probíhá příprava produktů. Přichystání objednávky obnáší přípravu obalu (kartonové krabice), ve kterém bude zásilka odeslána, naskládání produktů do krabice, podepsání, orazítkování a vložení faktury do krabice k objednavce, následné zalepení a přelepení štítkem pro přepravce (v modelovém případě je jím Zásilkovna). Takto připravená objednávka je již pouze přemístěna do regálu, ze kterého si je přebírá přepravce.

Samotné měření pro účely procesního diagramu probíhalo přímo v distribučním centru VITAR Sport, ve skladových prostorách v Tišnově u Brna. Účastníky byli Nad' a Bártová, která realizovala celou modelovou situaci zpracování e-shopové objednávky, a autor práce, který na stopkách měřil jednotlivé operace a zaznamenával hodnoty do připravené tabulky. Použitá tabulka byla výsledkem předchozí konzultace s Nad'ou Bártovou.

Na základě vytvoření procesního diagramu, který vychází ze zvolené modelové situace, vplynuly pozitivní i negativní části procesu zpracování e-shopové objednávky.

Kladně lze rozhodně hodnotit uspořádání pracoviště a obecně nastavení procesu zpracování objednávky, který je vymyšlen tak, aby nedocházelo ke zbytečnému přecházení. Nejprve proběhnou najednou všechny úkoly spojené s používáním počítače, lze ocenit rovněž umístění tiskárny přímo u pracovního počítače. Poté dojde k přesunu k pracovnímu stolu, kde je již objednávka kompletně přichystána, včetně přidání faktury a nalepení štítku pro dopravce.

Produkty jsou ve skladu rozříděny podle druhu a zároveň rozmístěny tak, aby byly na dostupnějších místech produkty, které jsou distribuovány často. Na pracovní ploše, kde dochází k přichystání objednávky, jsou pouze pomůcky nezbytné pro její kompletaci (nůž, razítko, propiska, izolepa ad.). Pod stolem jsou umístěny obalové materiály a náhradní izolepy, které jsou tím pádem rovněž v dosahu.

Opět, stejně jako v případě myšlenky kaizen, lze pozorovat prvky metody lean managementu – 5S, i když její zavedení není ve firmě zdokumentováno. Stávající systém je funkční, a pokud bude dodržován, není třeba přecházet k řízenému zavádění metody 5S.

Negativně ovšem může být posuzováno použití hned tří softwarů, které jsou spojené s realizací objednávky. Prvním je provozovatel e-shopu – systém společnosti FastCentrik. Druhým je interní systém společnosti VITAR Sport pod názvem „Vytrvalci“ a třetím

fakturační systém „Pohoda“. Kvůli existenci tří systémů dochází nejen ke zbytečnému plýtvání papírem (nejprve se tiskne objednávka z e-shopu a systému FastCentrik, poté ještě pro zákazníka ze systému Pohoda). Ale především ke ztrátě času pracovníka, který musí údaje ze systému FastCentrik ručně přepsat do obou zbývajících systémů (Vytrvalci i Pohoda). V tuto chvíli existují všechny tři systémy kvůli tomu, že FastCentrik je provozovatelem e-shopu a zobrazují se v něm objednávky, Vytrvalci jsou interní systém VITAR Sport, který slouží pro obchodní statistiky a vyhodnocování prodejů, a systém Pohoda je ekonomický a účetní systém, který slouží k vystavování faktur a vedení skladové evidence.

Jako cesta k ideálnímu stavu by se nabízela možnost, kdy by systém FastCentrik sám komunikoval se zbývajícími systémy. Objedávka z e-shopu by se automaticky zobrazila v systému Vytrvalci (včetně případného založení nového zákazníka) a zároveň by se automaticky nahrála do účetního systému Pohoda. Přímou ze systému FastCentrik by se také tiskla faktura pro zákazníka. Takové propojení by ovšem musela vyvinout specializovaná IT firma, protože by bylo vhodné pouze pro VITAR Sport. Tím by se výrazně zvýšily náklady na případnou investici. Hodnocení efektivnosti takového projektu by mohlo být součástí budoucí diplomové práce.

V rámci modelové situace (objedávka 10 položek složená z 10 různých druhů produktů) by došlo při navrhovaných změnách k ušetření šesti minut a 38 sekund času. Při průměrném počtu 189 objednávek měsíčně (vztaženo k roku 2018) a navíc s přihlédnutím k faktu, že v modelové situaci byla realizována pouze malá objednávka (malý počet položek zapisovaných do všech systémů), již úspora času pracovníka není zanedbatelná, protože činí více než 20 hodin měsíčně.

Pokud k výpočtu přidáme mzdu pracovníků, kteří pracují v distribučním centru (při průměrné hrubé hodinové mzdě 120 Kč, počtu 240 hodin ročně), jedná se o roční ztrátu 28 880 Kč. K té je potřeba ještě přičíst 9 792 Kč, což je 0,34 násobku hrubé mzdy, které firma odvede státu na sociálním a zdravotním pojištění. Celková suma, která je 38 672 Kč, by mohla být použita na investici spojenou s propojením fakturačních systémů.

3.3 Pracovní standardy VITAR Sport

Plnění ročního obrátu silně závisí především na výkonech obchodních manažerů, které jsou samozřejmě doplněny o obchodní a marketingovou činnost tvořenou celým týmem

VITAR Sport, marketingovou komunikaci a práci distribučního centra. Většina standardů se ovšem týká právě práce obchodních manažerů.

Při navazování nové obchodní spolupráce musí být dodržovány standardy zařazení do kategorií. Ty jsou rozděleny do následujících obchodních skupin:

- VO800, VO400 a VO200 neboli velkoobchodní partneři, distributoři dalším prodejcům;
- EEP40, EEP35, EEP30 neboli maloobchodní partneři odebírající přímo od VITAR Sport;
- EST40, sportovní klub s počtem členů vyšším než 30 osob a významnou republikovou prestiží, který se zaváže k propagaci značky Enervit;
- EST35, sportovní klub s počtem členů vyšším než 20 osob a významnou regionální prestiží, který se zaváže k propagaci značky Enervit;
- EST30, EST25, EST18 menší sportovní kluby a oddíly, případně individuální sportovci (tabulka 2 ukazuje podmínky pro zařazení do skupiny EST).

Tabulka 2: Podmínky pro zařazení do obchodní skupiny EST

Plnění ze strany ENERVIT					Plnění ze strany PARTNERA		Podmínky pro zařazení do skupiny				
Skupina	Název skupiny	Sleva z MOC	Výhodnější nabídka	Seminář	Prezentace Enervit	Aktivní přístup k PR	TOP10 krajská úroveň	TOP10 republiková úroveň	TOP3 republiková úroveň	TOP6 mezinárodní úroveň	TOP3 mezinárodní úroveň
EST18	skupina 1		ano	ano	ano	ano	X	X	X	X	X
EST25	skupina 2		ano	ano	ano	ano	ano	X	X	X	X
EST30	skupina 3		ano	ano	ano	ano	ano	ano	X	X	X
EST35	skupina 4		ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	X	X
EST37	skupina 5		ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	X
EST40	skupina 6		ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano

Zdroj: vlastní zpracování

Zařazení do obchodních skupin má celou řadu dalších kritérií, která se týkají především výše ročního realizovaného obrátu, komunikace s dodavatelem nebo marketingové komunikace značky Enervit. Jednotlivé skupiny mají rovněž charakterizované výhody pro obchodní partnery. Zavedení standardů pro zařazení do obchodních skupin usnadňuje práci obchodním manažerům a zároveň dává možnost obchodním partnerům ujasnit si, jaké požadavky a výhody plynou ze zařazení do skupiny.

Druhou částí standardizovaných operací jsou samotné výkony obchodních manažerů a interní komunikace s vedením. V rámci zavedených statistik musí obchodní manažeři týdně sledovat 7 obchodních bodů a dodržovat v nich určená minima. Mezi ty patří:

- telefonické hovory s novými klienty (minimálně 6 v každém týdnu);
- domluvené schůzky (minimálně 4 týdně);
- e-mailová komunikace s novými klienty (minimálně 20 e-mailů v každém týdnu);
- telefonické hovory se stávajícími klienty (minimum 25 hovorů týdně);
- e-mailová komunikace se stávajícími klienty (minimálně 15 zpráv týdně).

Rovněž v počtu objednávek je nastavené minimum, každý týden by měly přijít alespoň dvě objednávky od nových zákazníků. Tato kritéria jsou kontrolována prostřednictvím týdenních reportů, které obchodní manažeři posílají vždy v neděli večer obchodnímu a marketingovému řediteli. Další vyhodnocení probíhají na pravidelných poradách, jednou týdně se setkávají oba obchodní manažeři s obchodním ředitelem. Jednou za 14 dní oba obchodní manažeři navzájem a jedenkrát v měsíci probíhá společná schůzka všech tří. Strategická schůzka celého týmu VITAR Sport probíhá třikrát do roka.

Aby celý systém fungoval, je nezbytné také plánovat a koordinovat veškeré činnosti. Tomu slouží především týdně zasílané 14denní a týdenní plány, v kterých se samozřejmě v rámci týdenního plánu upřesňuje předcházející 14denní plán. Díky nim je možné sladit termíny a místa schůzek a především řídit činnosti směrem k naplňování obchodních bodů.

Celý systém sice na první pohled budí dojem velkého množství byrokratických činností, ale právě díky zavedeným standardům dochází k jednoduchému a rychlému vyhodnocení prováděné práce a případné odchylky mohou být rychle korigovány.

4 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na aplikaci vybraných principů lean managementu ve zvoleném podniku, kterým byla společnost VITAR Sport. Cílem této bakalářské práce bylo provedení analýzy uplatňování principů lean managementu v rámci vybraných nevýrobních procesů v uvedené společnosti a odhalení případných problémů, které v daných procesech nastávají.

V úvodu bakalářské práce byla provedena rešerše odborné literatury týkající se výskytu plýtvání v nevýrobních i výrobních oblastech a dále je popsána aplikace těch principů lean managementu v nevýrobní části podniku, které napomáhají zlepšování podnikových procesů. Byly vymezeny stěžejní pojmy tohoto tématu a podrobněji popsány jednotlivé nástroje, které jsou využívány pro naplňování filosofie lean managementu.

Na rešeršní část bylo přímo navázáno případovou studií. V té byla nejprve představena vybraná společnost VITAR Sport a její mateřská společnost VITAR.

VITAR Sport je společností dodávající sportovní výživu Enervit do České republiky. V úvodním představení byla popsána historie obou společností a bylo popsáno produktové a prodejní portfolio a pracovní tým společnosti VITAR Sport. Do této části byla rovněž zařazena analýza využití přístupu k řízení podle cílů.

Následně byla provedena analýza současného stavu týkajícího se aplikace principů lean managementu v nevýrobních procesech, především při zpracování e-shopové objednávky. Poslední část případové studie byla zaměřena na analýzu využití principů standardizace a analýzu zátěže nevýrobního procesu.

Z analýzy současného stavu uplatňování vybraných principů lean managementu obecně vyplynulo, že ve společnosti VITAR Sport jsou zdravě nastaveny nevýrobní procesy směrem k efektivní funkčnosti a omezení plýtvání. VITAR Sport pracuje s danou vizí a s cíli, které si stanovil pro úspěšné fungování, a snaží se jimi řídit a promítat je do obchodních i marketingových strategií. Zároveň klade důraz na efektivní týmovou spolupráci, dodržování zavedených standardů a veškeré zásadní aktivity směřuje především k hlavní prodejní části roku.

V oblasti zpracování e-shopové objednávky, která posloužila v případové studii jako modelový příklad, byly nalezeny části, kdy docházelo k plýtvání, především kvůli opakovanému zápisu objednávky do různých fakturačních systémů. Tento problém se bohužel netýká pouze zpracování objednávek z e-shopu, ale zpracování objednávek obecně, čímž dochází k navýšení ztraceného času pracovníka logistického centra.

Autor bakalářské práce navrhuje vedení společnosti VITAR Sport, aby zvážilo možnost investice do spojení fakturačních systémů za účelem vytvoření nové funkce programu, která bude zároveň sloužit jako systém pro příjem objednávek z e-shopu a zároveň jako systém pro tisk faktur pro zákazníky.

Seznam citací

- ALUKAL, George a Anthony MANOS. 2006. *Lean kaizen: a simplified approach to process improvements*. Milwaukee: ASQ Quality Press. ISBN 978-0-87389-689-4.
- ENERVIT [online]. 2018. Zlín: VITAR Sport [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: www.enervit.cz
- HERMOCHOVÁ, Soňa. 2006. *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1155-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. 2008. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-390-4.
- KATZENBACH, Jon R. a Douglas K. SMITH. 1993. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Scholl Press. ISBN 0-87584-367-0.
- KOŠTURIAK, Ján a Zbyněk FROLÍK. 2006. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-38-9.
- KOUBEK, Josef. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-033-3.
- LANGER, Tomáš. 2016. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0093-4.
- LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3902-1.
- LIKER, Jeffrey K. 2007. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-173-7.
- MAŠÍN, Ivan, Ján KOŠTURIAK a Peter DEBNÁR. 2007. *Zlepšování nevýrobních procesů: Úvodní program pro servisní a procesní týmy*. Liberec: Institut technologií a managementu. ISBN 80-903533-3-9.
- ŘEPA, Václav. 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2252-8.

- SLAVÍK, Jakub. 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4819-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, et al. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3938-0.
- SYNEK, Miroslav, et al. 2011. *Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠTŮSEK, Jaromír. 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-534-6.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, et al. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír, et al. 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- VITAR Sport. 2019. *ENERVIT E-SHOP* [online]. VITAR Sport s.r.o. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: eshop.enervit.cz
- VITAR [online]. 2018. Zlín: VITAR [cit. 2018-11-22]. Dostupné z: <https://www.vitar.cz/>
- VOJTOVIČ, Sergej. 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3948-9.

Seznam příloh

Příloha A: 13 bodů definovaných pro úspěšný restart společnosti VITAR Sport	64
Příloha B: Měsíční počty kusů objednávek realizovaných mezi roky 2015–2018	65
Příloha C: Potvrzující e-mail o přijetí e-shopové objednávky	67
Příloha D: Automaticky vygenerovaný e-mail o zpracovávání e-shopové objednávky	68
Příloha E: Výňatek z Ústavy VITAR Sport	69

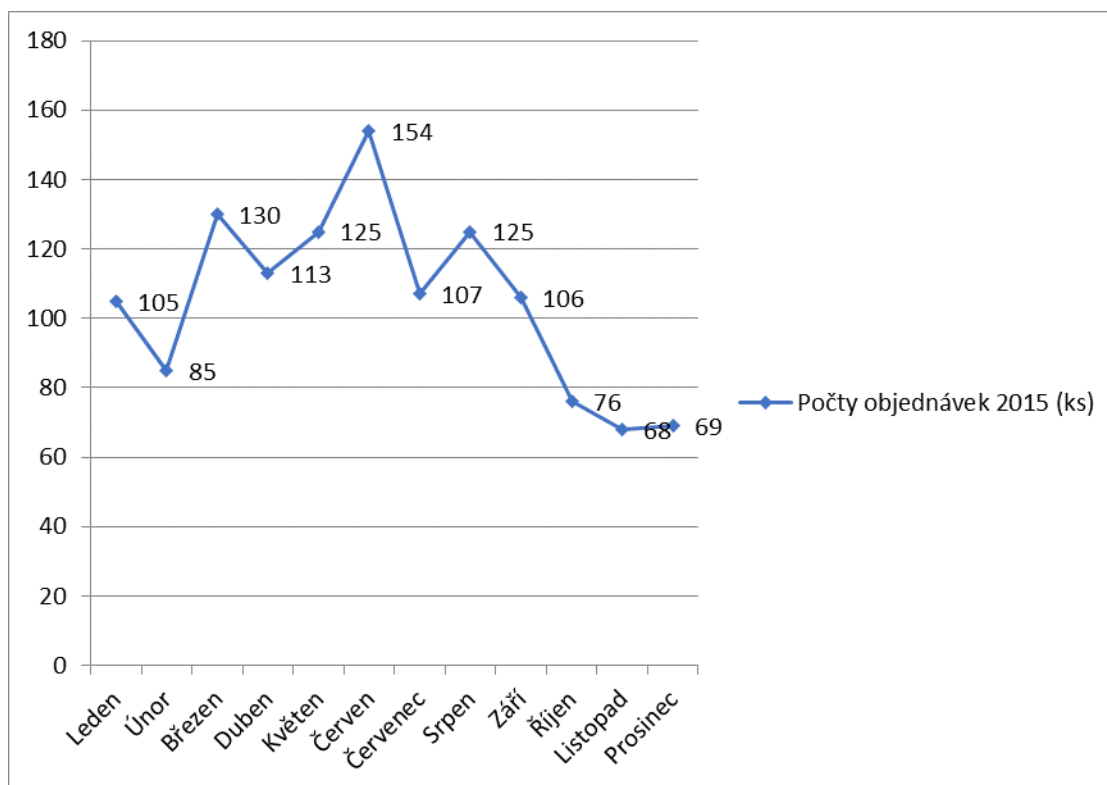
Příloha A: 13 bodů definovaných pro úspěšný restart společnosti VITAR Sport

Faktory úspěchu:

1. snížení cen na vstupu (nákupy od Italů) o 5%
2. zvýšení mtg podpory od Italů z 10 na 15%
3. zvýšení doporučené MO ceny o 3% (plus případně navýšení o DPH, až bude jasno)
4. veškerá mtg podpora bude prodána
5. celkový roční obrat bude 6.900 tisíc Kč
6. snížení mtg rozpočtu na 700 tisíc (s vypuštěním CykloMaraton Tour)
7. snížení zisku Vitar na 5%
8. dodržování platební morálky směrem k Italům
9. hlídání koeficientu nevykrytí jako druhého nejdůležitějšího hodnotícího ukazatele
10. definování odpovědností ve firmě
11. mzda Radka Maliny navázána na obrat
12. v rozpočtu mtg definovat potenciálně nerealizovatelné položky
- 13. rozšířit portfolio s cílem navýšení obratu**

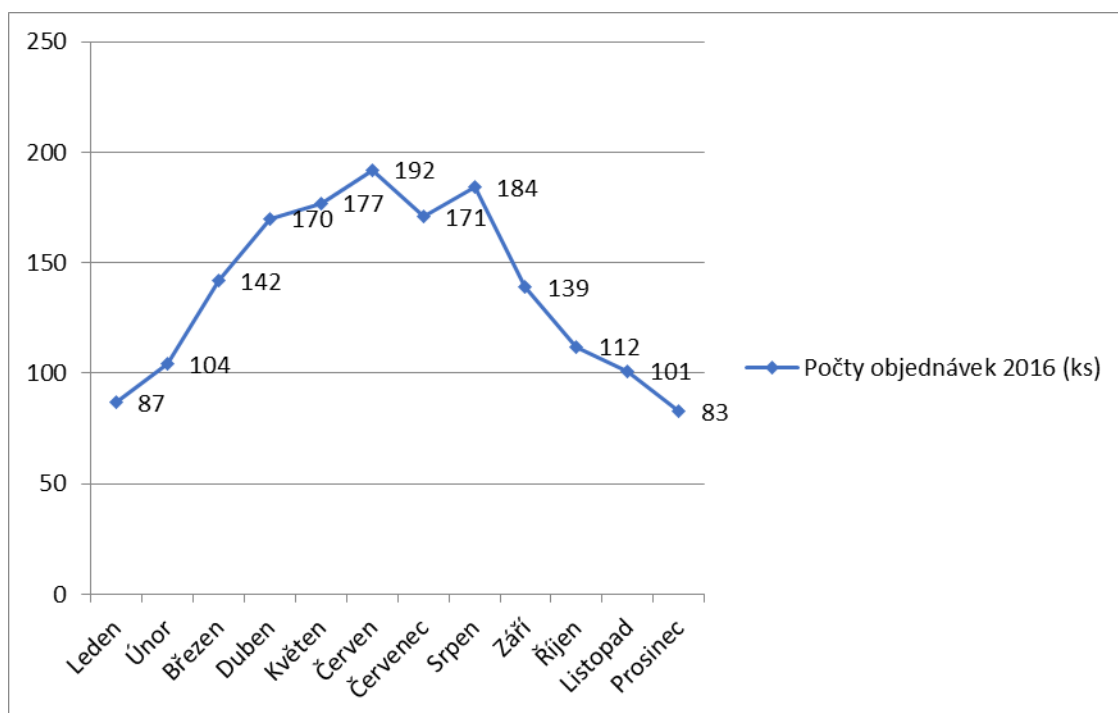
Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů VITAR Sport

Příloha B: Měsíční počty kusů objednávek realizovaných mezi roky 2015–2018



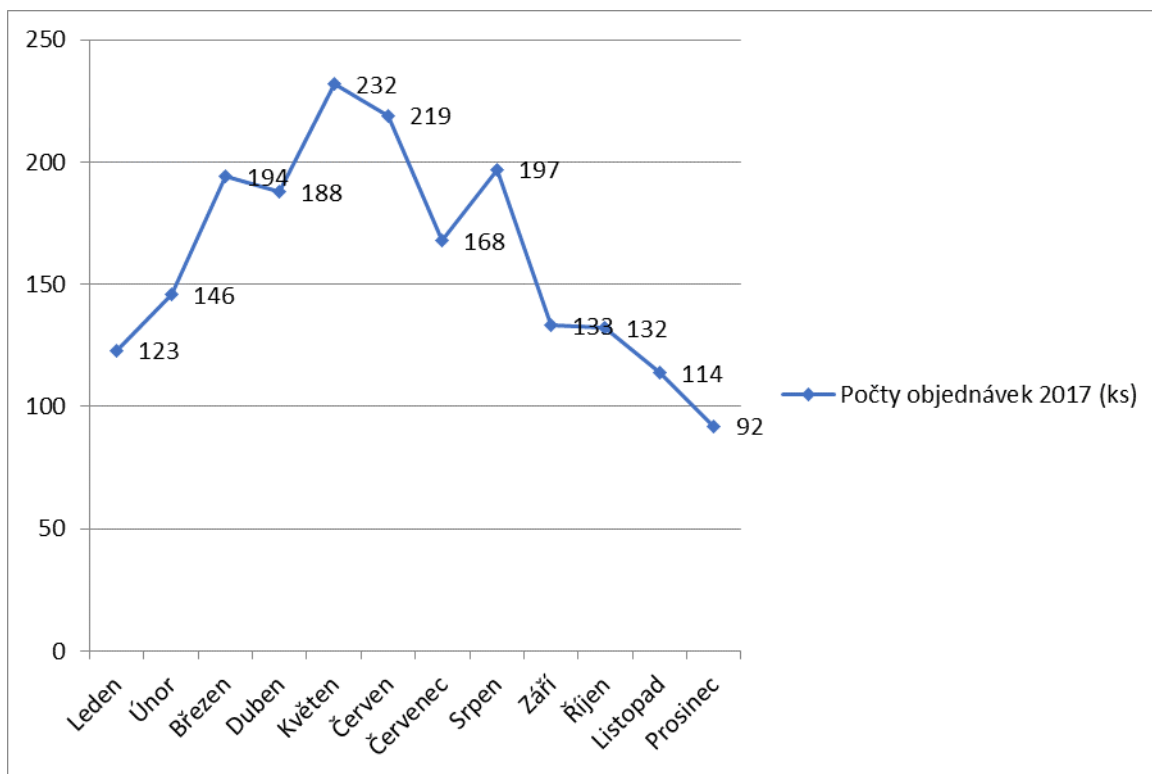
Obrázek B1: Měsíční počty objednávek realizovaných v roce 2015

Zdroj: vlastní zpracování

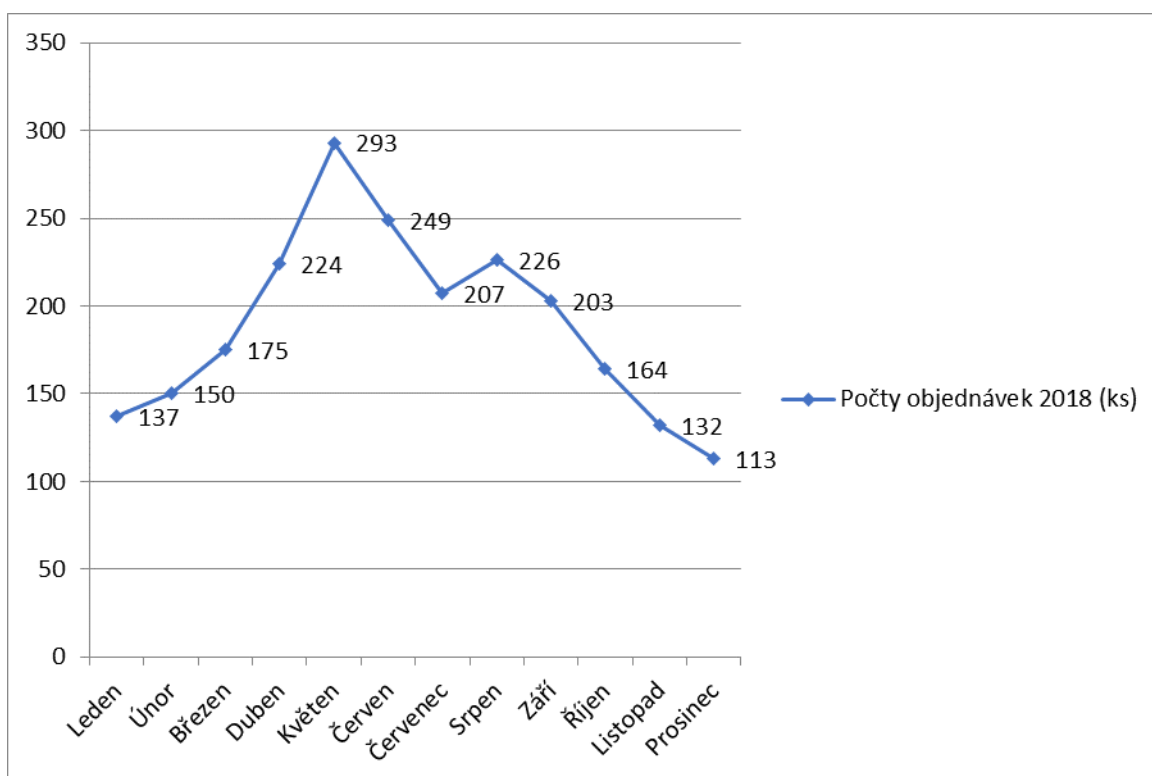


Obrázek B2: Měsíční počty objednávek realizovaných v roce 2016

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek B3: Měsíční počty objednávek realizovaných v roce 2017
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek B4: Měsíční počty objednávek realizovaných v roce 2018
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha D: Automaticky vygenerovaný e-mail o zpracování e-shopové objednávky



Dobrý den,

vaše produkty z objednávky č. 2019000264 už chystáme na start, aby mohly vyrazit v co nejkratším čase k vám. Zatím se rozcvičují na trase regál-krabice a jakmile budou seřazené na startovní čáře, dáme vám vědět!

Pokud zatím chcete načerpat know-how ze světa výživy sportovců, mrkněte na náš [Enervit web](#) pro všechny vytrvalce.

V případě jakýchkoli dotazů nás neváhejte kontaktovat na e-mailu eshop.info@enervit.cz.

Se sportovním pozdravem,
Naďa Bártová, Enervit e-shop

Tento e-mail je generován automaticky, prosíme, neodpovídejte na něj.

Generováno systémem [FastCentrik](#)

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů VITAR Sport

Příloha E: Výňatek z Ústavy VITAR Sport

Strategie VITAR Sport

Poslání společnost VITAR Sport

Jdeme až k samotné podstatě fungování organismu a tím pomáháme sportovat lépe.

Vize společnosti:

- jsme lídrem ve sportovní výživě pro vytrvalostní sportovce
- hlavní zaměření máme na komplexní podporu projektu Sportuj lépe
- nabízíme komplexní projekty pro sportovce a kluby

Sportuj lépe

Sportuj lépe = základní principy rozvoje výkonnosti

- jak se připravit na sport
 - dlouhodobě – tréninkem
 - trenér vytrvalců
 - metodika obecného rozvoje výkonnosti
 - krátkodobě – výživou
 - odborné články
 - seriál
 - hříchy
 - edukační NL
 - krátkodobě – koncepční přípravou na sport (včetně rozcvičení)

Sportuj lépe je projekt společnosti VITAR Sport s cílem pomáhat vytrvalcům sportovat lépe a dosahovat zdravého růstu výkonnosti. A to součinností běžného jídelníčku, sportovní výživy a tréninku, kdy se všechny tři uvedené pilíře výkonnosti musí vzájemně podporovat. K růstu výkonnosti je totiž třeba nejen tréninku, ale i vědomostí, co dělat před, během a po sportovním výkonu, a to v návaznosti na fyziologické zákonitosti fungování lidského organismu. Jedině tak lze dospět k synergickému rozvoji výkonnosti a celkové vitality organismu.

Cílem Sportuj lépe je pomáhat vám, abyste:

- si sportem nepoškozovali zdraví,
- zbytečně nemuseli dřít jako kuň,
- ze svého tréninku vytěžili maximum s důrazem na zdravý rozvoj výkonnosti,
- výkonnost rozvíjeli synergicky více faktory, a tedy výrazněji a s menším úsilím,
- zdravou vitalitu pocítili i v běžném životě, nejen ve sportu.

www.sportujlepe.cz

Zásady Sportuj lépe

Jdeme až k podstatě fungování organismu, protože vycházíme z fyziologie a evoluce.

Stěžejní

- A) Na sport připravíte organismus nejlépe tím, že díky správné výživě aktivujete své energetické systémy a umožníte jim efektivně pracovat.
- B) Během sportu doplňujte tekutiny a energii adekvátní druhu výkonu – podpoříte tak následný růst své výkonnosti.
- C) Výkonnost sportovce roste v době regenerace, a to obnovováním zásob energie na další výkon, což po těžkých trénincích zabere i dva dny, po opravdu náročných dokonce až tři dny.
- D) Pro růst výkonnosti je důležité hlídat si energetickou bilanci i vysoký příjem mikroživin (vitaminy, minerální látky).
- E) Jídelníček sportovce musí být součástí tréninkového plánu.
- F) Do jídelníčku zařazujeme sportovní výživu a doplňky stravy, protože v malém objemu obsahují velké množství požadované látky (sacharidy, bílkoviny, vitaminy, minerální látky) a tráví se snadněji a rychleji, což zvláště pro sportovce jsou velké přínosy.