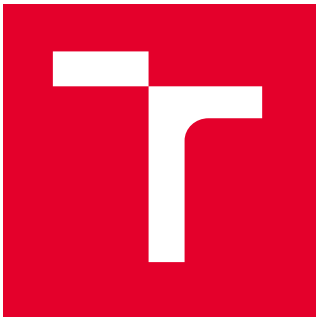


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ÚPRAVA INTERNÍCH PROCESŮ VYBRANÉHO PODNIKU

MODIFICATION OF INTERNAL PROCESSES OF THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — **Bc. Šimon Černohous**

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — **Ing. Jakub Ulč**

SUPERVISOR

BRNO 2025

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	**Bc. Šimon Černohous**
Vedoucí práce:	**Ing. Jakub Ulč**
Akademický rok:	2024/25
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Úprava interních procesů vybraného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh úprav na základě lean a jiných metod vedoucích ke zvýšení tržeb a bezpečnosti

Základní literární prameny:

IMAI, M. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill, 1986. ISBN 978-0-07-554332-9.

SMEJKAL, V. a RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7396-7.

STANKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.

TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V. Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.

VYSEKALOVÁ, J. Psychologie reklamy. 5. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1309-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D. garant	prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje návrhem na úpravu procesů vybraného malého gastronomického podniku. Teoretická část vymezuje základní používané metodiky a přístupy, jako štíhlá výroba, procesní řízení, vybrané interní i externí analýzy a reflektuje specifika malých firem v kontextu jejich růstu. Analytická část nabízí podrobný pohled na vnitřní a vnější prostředí podniku, včetně získání dat důležitých pro další část práce. Návrhová část popisuje jednotlivé změny, ke kterým bylo přistoupeno.

Klíčová slova

proces, malý podnik, method time measurement, rozvoj podniku, dotazníkové šetření, kaizen, TPS, řízení rizik

Abstract

The thesis focuses on designing process improvements for a selected small scale food service business. The theoretical part outlines key methodologies and approaches, including lean management, process management, and selected internal and external analyses and also it reflects on the specific characteristics of small enterprises in the context of their growth. The analytical part provides a detailed overview of the internal and external environment of the business, including data collection essential for further development. The proposal section presents specific changes that were implemented based on the findings.

Keywords

process, small business, method time measurement, business development, survey, kaizen, TPS, risk management

Bibliografická citace

ČERNOHOUS, Šimon. *Úprava interních procesů vybraného podniku* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168481. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Jakub Ulč.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 4. 5. 2025

Bc. Šimon Černohous

autor

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mě v rámci zpracování této práce podpořili. Velké poděkování patří mému vedoucímu Ing. Jakubu Ulčovi, za cenné rady, odborné vedení a vstřícný přístup, který mi pomohl úspěšně dokončit tuto práci. Zvláštní dík patří mému otci Ing. Miroslavu Černohousovi za trpělivost a neocenitelnou podporu v celém průběhu mého studia. Dále děkuji mé přítelkyni za porozumění a motivaci v náročných chvílích. Velké poděkování patří také celé mé rodině za jejich důvěru a zázemí, které mi poskytovali. V neposlední řadě si velmi vážím podpory celého kolektivu v zaměstnání, který mi vycházel vstříc a byl vždy ochoten pomoci.

OBSAH

ÚVOD **1**

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ **2**

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **4**

1.1 Podnikání v ČR 4

1.1.1 Trendy a faktory úspěchu malých podniků 6

1.2 Řízení rozvoje podniku 7

1.3 Procesní řízení 8

1.3.1 Proces 10

1.4 Metodika realizace sběru dat výroby a výdeje 11

1.5 Lean management 12

1.5.1 Princip štíhlé výroby 13

1.5.2 Kaizen 14

1.5.3 Plýtvání MUDA 15

1.5.4 Spaghetti diagram 17

1.6 Toyota production system 17

1.6.1 Standardizace 19

1.6.2 MTM 21

1.7 Vybrané analyticko-výzkumné metody 23

1.7.1 Interní analýza ve struktuře 7P 23

1.7.2 Analýza oborového okolí podniku dle Porterova modelu pěti sil 24

1.7.3 Analýza obecného okolí dle metody SLEPT 26

1.7.4 Marketingový průzkum spokojenosti zákazníků 27

1.8 Zhodnocení metodou SWOT 29

1.9 Řízení rizik 30

1.9.1 Proces řízení rizik 31

1.10 Výstup z teoretického východiska práce 33
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 34
2.1 Představení subjektu 34
2.2 Vize, cíle a strategie 34
2.3 Interní analýza 7P 35
2.3.1 Produkt 35
2.3.2 Cena 39
2.3.3 Místo 44
2.3.4 Propagace 44
2.3.5 Lidé 45
2.3.6 Procesy 46
2.3.7 Plánování a fyzické prostředí 46
2.3.8 Dílčí zhodnocení analýzy 7P 47
2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil 48
2.4.1 Dodavatelé 48
2.4.2 Vyjednávací síla zákazníků 48
2.4.3 Hrozba vstupu nových konkurentů 48
2.4.4 Hrozba substitutů 49
2.4.5 Dílčí zhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil 49
2.5 SLEPT analýza 49
2.5.1 Sociálně-demografické údaje 50
2.5.2 Legislativní faktory 51
2.5.3 Ekonomické faktory 53
2.5.4 Technologické faktory 55
2.5.5 Dílčí zhodnocení faktorů dle rámce SLEPT 56
2.6 Marketingový průzkum spokojenosti uživatelů 57

2.6.1 Metodologie výzkumu 57
2.6.2 Výsledek hodnocení 58
2.6.3 Dílčí zhodnocení výsledků z výzkumu 67
2.7 Proces výroby a výdeje 69
2.7.1 Layout 69
2.7.2 Manipulace a výdej – zmrzlina 70
2.7.3 Výroba a výdej – smoothie 70
2.7.4 Výroba a výdej – limonáda 71
2.7.5 Výroba a výdej – palačinka 72
2.8 SWOT analýza 73
2.9 Řízení rizik 75
2.9.1 Identifikace rizika 76
2.9.2 Analýza rizik 78
2.10 Výstup z analytické části 79
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ 80
3.1 Proces výroby a výdeje 80
3.1.1 Snížení času výdeje smoothie 81
3.1.2 Snížení času výdeje zmrzliny 83
3.1.3 Snížení času výdeje limonády 85
3.1.4 Snížení času výdeje palačinky 87
3.1.5 Zhodnocení 89
3.2 Bezpečností návrhy 90
3.3 Marketingové návrhy 92
3.3.1 Nepřipoutání pozornosti 92
3.4 Provozní úpravy 95
3.4.1 Udržení hygieny 95

3.4.2 Snížení poptávky po produktech 98
3.4.3 Změna v sortimentu 101
3.4.4 Změna preference v placení 102
3.4.5 Úprava prodejních cen 102
3.5 Náklady na implementaci 103
3.6 Zhodnocení dle tržeb 104
3.7 Hodnocení a opatření rizik 105
3.8 Výstup z návrhové části 106
ZÁVĚR 107
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 110
SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ 114
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 118
SEZNAM OBRÁZKŮ 119
SEZNAM TABULEK 120
SEZNAM DIAGRAMŮ 122
SEZNAM GRAFŮ 123
SEZNAM SCHÉMAT 124

ÚVOD

Efektivita vnitropodnikových procesů představuje jeden z klíčových předpokladů a trendů pro dlouhodobě udržitelné a konkurenceschopné podnikání, a to bez ohledu na to, zda se jedná o malý stánek nebo nadnárodní společnost. Agentura IPSOS ve svém výzkumu z roku 2019 popisuje, že je vidět vzrůstající zájem spotřebitelů o produkty, které reflektují princip zdravého životního stylu. Tyto trendy zásadně ovlivňují charakter nabízeného sortimentu, ale i způsob provozování gastronomických podniků.

Tento vývoj je patrný i v Hradci Králové. Ve městě, které si vysloužilo přezdívku „salón republiky“, především kvůli své prvorepublikové architektuře. To ovšem není jediná věc, čím je Hradec Králové známý. Je zde kladen velký důraz na sport a aktivní trávení volného času. Každoročně se zde konají sportovní akce pro děti i dospělé a obyvatelé mají k dispozici rozsáhlé zázemí v podobě hal, stadionů a rozmanitých tras pro cyklistiku a in-line bruslení. Jak uvádí Coufalová (2024) statutární město Hradec Králové podporuje konání těchto akcí pomocí cílených dotačních programů, které jsou určené jak pro profesionální, tak i amatérské organizátory. Jeden z největších komplexů stezek se nachází v oblasti, ve které je umístěn zkoumaný podnik. Jde o městkou část Malšovice lokalita u Lesního hřbitova.

Pro zpracování byl vybrán podnik, který v oblasti provozuje stánek se zdravějšími alternativami rychlého občerstvení. Majitel podniku si klade za cíl zvýšit tržby, efektivitu a bezpečnost při použití lean a jiných metod.

Diplomová práce nabízí nahlédnutí do každodenní reality malého gastronomického provozu. Chce ukázat, že i v omezených podmínkách lze efektivně zavádět principy běžně spojované s velkými podniky. V konečném důsledku nejde pouze o procesy, ale zároveň o schopnost procesy přizpůsobit očekáváním současného zákazníka. Takový zákazník může vyhledávat nejen chuťový zážitek, ale i rychlost výdeje, kvalitu, bezpečnost nebo etický přístup. Právě zde se otevírá prostor pro hlubší reflexi podnikání jako činnosti, která by měla spojovat efektivitu s lidskostí, pružnost s odpovědností a inovaci s respektem k prostředí i lidem, kteří ho tvoří. Tento přístup se odráží i v samotném vnímání majitele, který podnik nevnímá pouze jako prostředek k zisku, ale především jako možnost vyzkoušet si procesy podnikání v menším měřítku.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Tato část vymezuje cíl práce a s ním související dílčí cíle v souladu se zadáním a studijním oborem, ve kterém bude práce obhajována. Dále obsahuje popis zvolených metod u diplomové práce nebo postupy, které budou použity při zpracování závěrečné práce.

Diplomová práce se zabývá návrhem změn procesů podnikatelského subjektu působícího v oblasti gastronomie. Přesněji se jedná o podnik FREŠ a BĚŽ založený v Hradci Králové a fungující od roku 2023 pod fyzickou osobou podnikající. Podnik vyrábí a prodává především zdravější alternativy rychlého stánkového občerstvení. Mezi ně patří smoothie z tradičních i exotických druhů ovoce, limonády, kvalitní zmrzliny a palačinky. Impulz pro změnu vychází především z nutnosti zlepšit služby pro nynější zákazníky a pro získání zákazníků nových. Podnik vychází z neustálého zlepšování.

Cílem diplomové práce je **návrh úprav na základě lean a jiných metod vedoucích ke zvýšení tržeb a bezpečnosti**. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí využití různých analyticko-výzkumných metod. Pomocí dílčích hodnocení, která vyplívají z interních a externích analýz budou k dispozici jednotlivé části pro SWOT analýzu. Poté budou identifikována klíčová rizika, která budou řešena v rámci návrhu řešení.

Tato diplomová práce je rozdělena do třech částí. V teoretické částí jsou popsána teoretická východiska práce. Jedná se o popsání teoretických informací potřebných pro analytickou a návrhovou část práce. Druhá část se zabývá analýzou současného stavu.

- V rámci analýzy bude nejprve představen samotný podnik a jeho dosavadní fungování.
- Následně bude podnik analyzován pomocí rozšířeného marketingového mixu 7P, kde budou pečlivě rozpracovány veškeré části, které ovlivňují podnik z interního hlediska.
- Dále bude zhodnocena atraktivita trhu pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Zde se pozornost zaměří především na možnost substitutů na místě prodeje.

- V návaznosti na vnější prostředí bude připravena i analýza širšího okolí podniku pomocí analýzy SLEPT. Cílem bude identifikace faktorů, které ovlivňují negativně či pozitivně chod vedoucí ke zvýšení tržeb a bezpečnosti.
- Součástí analýzy bude také průzkum spokojenosti uživatelů lesů v Hradci Králové prostřednictvím dotazníkového šetření. Hlavní zaměření bude na preference v nákupu, časy návštěv nebo zájem o produkty.
- V další části budou zmapovány procesy výroby a výdeje pomocí přímého pozorování a sběru dat pomocí videozáznamu. Z tohoto základu bude vycházet časová efektivita.
- V závěru bude sestavena SWOT analýza, která shrne silné a slabé stránky vycházející z interní části. Dále potom příležitosti a hrozby vycházející z externí části.
- Na tuto analýzu přímo naváže řízení rizik, v jehož rámci budou identifikována klíčová rizika.

Třetí návrhová část bude navazovat na řízení rizik a využije informace z identifikace rizik. Zaměří se na vytvoření návrhů na ošetření a zlepšení vedoucí ke zvýšení tržeb nebo bezpečnosti. Součástí návrhů bude vyhodnocení dle nákladů využitých na zlepšení.

Pro vypracování práce budou využívána primární a sekundární data. Z primárních dat se bude jednat o dotazníkové šetření nebo měření dat o výdeji. Ze sekundárních se bude jednat o interní dokumenty podniku, místní data obce, data z veřejně dostupných statistik nebo výzkumných agentur. Na základě využití a vyhodnocení primárních a sekundárních dat bude analyzována současná situace podniku. Na základě zjištění bude formováno řešení v rámci návrhové části.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Pro lepší pochopení klíčových oblastí vycházejících z hlavního cíle práce a výzkumné otázky jsou v této kapitole definovány zásadní pojmy a termíny, vztahující se k dané problematice. Teoretická východiska se nejprve zaměřují na obecné pojetí podnikání v České republice, jeho trendy a řízení rozvoje podniku. Důležitou část tvoří procesní řízení, včetně klíčových principů Toyota Production System a jiných LEAN metod. Součástí této části je i popis metod užívaných v rámci analytické a návrhové části, které se zabývají interními a externími informacemi. Poslední část je věnována pochopení principu řízení rizik.

1.1 Podnikání v ČR

Podnikání je dle obchodního zákoníku (1991) definováno takto: *„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“*

Jedním z cílů podnikání je maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmu stakeholderů. Mezi stakeholdery v podnikání v České republice patří:

Zaměstnanci očekávají jistotu zaměstnání, odpovídající mzdu a také zajištění odvodů na zdravotní a sociální pojištění.

Zákazníci požadují, aby produkty nakupované na úvěr měly co nejdelší dobu splatnosti a byly nabízeny za co nejnižší cenu.

Dodavatelé usilují o co nejvyšší ceny za své dodávky a zároveň preferují rychlé zaplacení dodaného zboží či služeb.

Věřitelé chtějí prodávat finanční prostředky za co nejvyšší cenu a zároveň požadují jistotu návratnosti svých investic, což vede k tlaku na omezování rizik a investic podniků.

Stát má zájem na co nejvyšším daňovém výnosu z podnikatelské činnosti.

Vlastníci sledují především růst hodnoty podniku a požadují maximální výnosy, zejména v případě prodeje podílu nebo celého podniku. Vyšší výnosy jsou však spojeny s vyšší mírou rizika, což se promítá do jejich podnikatelských aktivit. (Srpová, 2010)

Dle Karla Havlíčka (Géblová, 2018) „*Máme mimořádného podnikatelského ducha. Dokážeme improvizovat, přizpůsobit se situaci, nebojíme se odpovědnosti a vyhledáváme v profesích určitou míru svobody*“.

V České republice představují malé a střední podniky 99,8 % všech podnikatelských subjektů. Tento segment zajišťuje přibližně 60 % zaměstnanosti, podílí se více než 50 % na tvorbě přidané hodnoty a více než 37 % na tvorbě hrubého domácího produktu. (Srpová, 2010)

Stanovené formy podnikání

Veřejná obchodní společnost (v. o. s.) – jedná se o formu, kde alespoň dvě osoby ručí za závazky společnosti společně celým svým majetkem. Celkově musí mít minimálně dva společníky, kdy naopak horní hranice není nastavena. Zákonem není stanovena minimální výše základního kapitálu.

Komanditní společnost (k. s.) – u této formy podnikání je specifické, že alespoň jeden společník ručí za závazky společnosti do své výše nesplaceného vkladu dle obchodního rejstříku. Jedná se o tzv. „komandisty“. Jeden nebo více společníků poté ručí celým svým majetkem. Jedná se o tzv. „komplementáře“. Pro založení je nutné mít minimálně jednoho komandistu a jednoho komplementáře. Statutárním orgánem je komplementář, pokud není nastaveno jinak.

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.) – jedná se o formu, kde základní kapitál je tvořen vklady společníků. Tuto společnost může založit jedna osoba a maximálně může mít padesát společníků. Firma ručí za závazky veškerým svým majetkem, zatímco společníci nesou odpovědnost pouze do výše svých nesplacených vkladů v obchodním rejstříku. Statutárním orgánem je jeden nebo více jednatelů.

Akciová společnost (a. s.) – kapitál je rozdělen na stanovené množství akcií o určité jmenovité hodnotě, kdy minimální hodnota základního kapitálu musí být 2 000 000 Kč. Společnost odpovídá za závazky celým svým majetkem, zatímco společníci za závazky neručí. Nejsložitější forma, která vyžaduje asistenci při založení. Je zatížena větším množstvím dokumentů, které vyžaduje stát a procesů, které je nutné vykonat.

Družstvo – jedná se o společenství založené z důvodu zajištění sociálních a hospodářských potřeb svých členů, eventuelně za účelem podnikání. V případě založení

právnickou osobou je minimální počet členů dva. V případě založení fyzickou osobou je minimální počet členů pět.

Živnost – živnostenský zákoník 455/1991 sb. popisuje živnost v §2 jako: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ Živnost může provozovat fyzická i právnická osoba. Za závazky ručí živnostník celým svým majetkem. Živnosti se dělí na ohlašovací a koncesované. (Staňková, 2007; Koráb, 2005)

1.1.1 Trendy a faktory úspěchu malých podniků

I malý podnik, pokud je efektivně řízen, může představovat výraznou konkurenci i pro velké společnosti. Jeho hlavní výhodou je vyšší míra adaptability, která umožňuje pružně reagovat na změny zákaznických preferencí a tržního prostředí. Malé podniky jsou rovněž schopné efektivněji řídit náklady, rychleji zavádět inovace a nabízet větší flexibilitu v poskytování služeb či výrobků. Pokud podniky fungují na principu neustálého zlepšování, mohou díky tomu být schopny neustále zlepšovat své procesy a udržovat si konkurenceschopnost i vůči rozsáhlým a hierarchicky složitějším organizacím. (Blanchard, 1994)

Základním východiskem pro pochopení podnikání je poznání, že bez inovace ztrácí svůj význam. Právě inovace slouží jako prostředek, kterým podnikatel proměňuje změny v okolním prostředí na příležitosti k vytvoření nových či odlišných produktů nebo podnikatelských záměrů. (Drucker, 2006)

Tomáš Baťa během svého učení ve Vídni pochopil po neúspěchu to, že by podnikatel neměl začít vyrábět a prodávat nic o čem neví, že budou zákazníci opravdu chtít. (Končitíková, 2021)

K zásadním prvkům, které ovlivňují úspěch podniku, patří zvolená strategie a organizační uspořádání, schopnosti a kvality zaměstnanců, způsob vedení a řízení firmy, interní systémy a pracovní procesy, stejně jako společné hodnoty a firemní kultura. (Smejkal a Rais, 2013)

Udržitelnost se stává trvalou součástí podnikatelských strategií. Rostoucí ekologické uvědomění zákazníků nutí malé podniky více přemýšlet o svém dopadu na životní prostředí a přijímat opatření, která podporují ekologičtější provoz. I drobné kroky, jako je využívání recyklovaných materiálů nebo nákup od místních dodavatelů, mohou mít

významný efekt. Udržitelný přístup navíc často přináší i finanční úspory, což představuje přínos jak pro podnik, tak pro zákazníky. (TOXIGON, 2024)

Rozvoj umělé inteligence představuje velký krok pro budoucnost podniků. AI dokáže upravovat text, překládat, vytvářet videa, obrázky, kategorizovat nebo komunikovat se zákazníky. Dle reportu ACCENTURE (2023) v budoucnu budou velké jazykové modely (LLM) ovlivňovat 40 % všech pracovních hodin. (Martin, 2024)

Jedním z faktorů úspěchu, který může pomocí rozvoji malých a středních podniků jsou **programy na podporu** schválené vládou České republiky. Podpora vychází ze znalosti státu, jakou důležitost malé podnikání přináší v rámci boje s nezaměstnaností a posilování pozice v prostoru EU. Podpora je rozvinuta v rámci přípravy podmínek pro podnikání jako podpora pro začínající podnikatele, dále slouží pro růst firem a podporu exportu. Podpora vychází ze státního rozpočtu a strukturálních fondů EU. (Staňková, 2007)

1.2 Řízení rozvoje podniku

Rozvoj firmy lze přirovnat k fungování živého organismu, kde každá změna v jedné části ovlivňuje i ostatní oblasti. Bez jasně definované vize, mise a strategie je obtížné směřovat k dlouhodobým cílům a efektivně plánovat lidské či finanční zdroje. Růst, restrukturalizace i inovace vyžadují reorganizaci procesů a integraci nových řešení do každodenní praxe. Klíčovým faktorem úspěšného řízení rozvoje je pochopení vnitřních vazeb a sledování příčinných souvislostí v systému řízení organizace. (Janišová a Křivánek, 2013).

Dle Zicha (2012) je vizí rozuměno jako stavu, ke kterému společnost z dlouhodobého hlediska míří. Mise představuje základní rámec, který určuje, jakým způsobem se organizace chová na cestě k naplnění vize. Stanovení základního směru rozvoje podniku je klíčové pro určení strategií, které napomáhají k posilování konkurenceschopnosti na trhu.

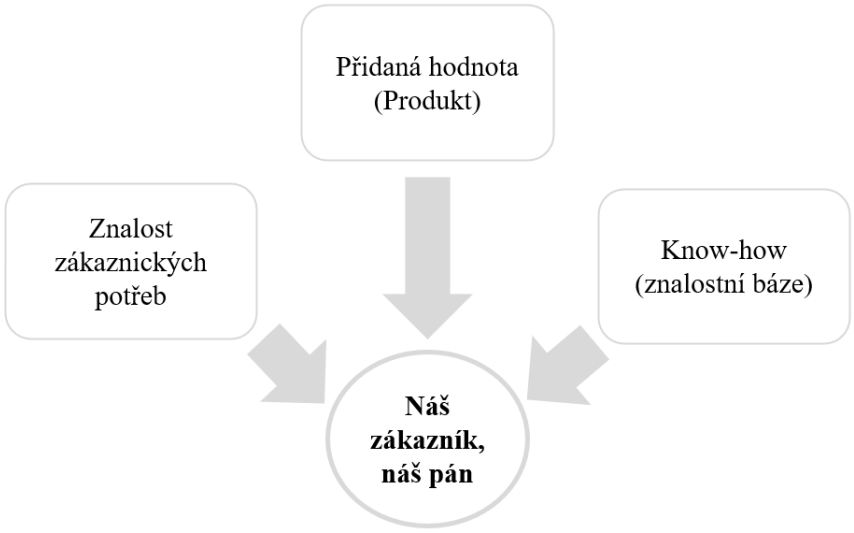
Při strategickém rozvoji firmy je klíčové systematicky vyhodnocovat současný stav a konfrontovat jej s dlouhodobou vizí a rozvojovým potenciálem podniku. Pro efektivní plánování budoucího vývoje se doporučuje využívat nástroje systémové dynamiky, které umožňují vytvářet simulační modely typu „co když“. Tyto modely napomáhají předvídat dopady rozhodnutí, identifikovat klíčové body změn, odhalovat příčiny trendů a řídit se

informovanými scénáři při rozhodování, což podniku poskytuje konkurenční výhodu. (Janišová a Křivánek, 2013).

Dle Součka by každá firma, která chce růst měla mít zpracovanou strategii. Bez této strategie se firma pravděpodobně rozpadne a nepřežije. Za úspěchem každé firmy stojí strategické řízení. (Souček, 2003)

Mladé firmy, které se nachází v období růstu, často postrádají klíčové konkurenční výhody, efektivní kontrolní mechanismy, kvalifikované a zkušené zaměstnance, jasně definované vztahy v rámci organizační struktury a soudržné strategie, které to celé drží dohromady. Tyto nedostatky mohou negativně ovlivnit jejich schopnost efektivně řídit růst a dosahovat dlouhodobého úspěchu. (Bhidé, 2000)

Z hlediska řízení rozvoje podniku představuje tradiční pravidlo „náš zákazník, náš pán" základní východisko pro uplatnění zákaznické a tržní orientace. Tento přístup zdůrazňuje, že veškeré strategické i operativní činnosti by měly vycházet ze znalosti potřeb cílové skupiny zákazníků. Efektivní naplnění tohoto přístupu vychází ze vzájemného propojení tří klíčových pilířů. Propojení je vidět na rámci níže. (Chlebovský, 2017)



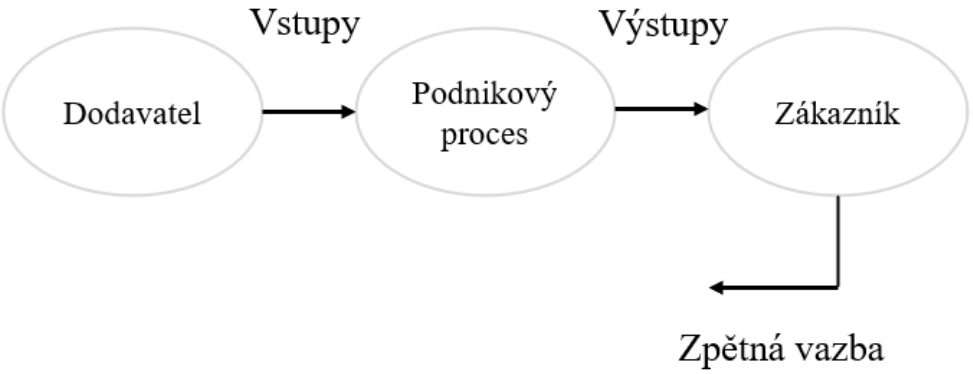
Obrázek 1: Rámec CSM

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Chlebovský, 2017, s. 60)

1.3 Procesní řízení

Počátky procesního řízení sahají do počátku 90. let, kdy se začalo objevovat jako reakce na krizi tradičního manažerského přístupu. V té době se hovořilo o tzv. procesním

reengineeringu, který představoval zásadní přestavbu podnikových procesů s cílem dosáhnout výrazného zlepšení výkonnosti v klíčových oblastech. Zde docházelo až ke stonásobnému zvýšení výkonnosti firem. Dřívější modely řízení vycházely z principů popsaných Adamem Smithem již v 18. století, kdy byla výroba rozdělena na jednoduché úkony. Současné podnikové prostředí je však mnohem složitější a vyžaduje flexibilnější přístup k řízení procesů. (Řepa, 2012).



Obrázek 2: Primární schéma podnikového procesu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Řepa, 2007, s. 15)

Procesní řízení představuje soubor činností, které za pomoci odborných znalostí, dovedností, metod a podpůrných nástrojů umožňují systematicky identifikovat, analyzovat, řídit, měřit a zlepšovat podnikové procesy. Cílem tohoto přístupu je zajistit co nejefektivnější naplnění požadavků a očekávání zákazníků. Důraz je kladen na trvalé zvyšování výkonnosti a kvality procesního fungování organizace. (Svozilová, 2011)

Řízení podnikových procesů není jen o jejich automatizaci nebo vytváření dokumentace. Jde o celkový přístup, který propojuje lidi, procesy a technologie tak, aby organizace dokázala pružně reagovat na změny, neustále se učit a zlepšovat. V dnešní digitální době představuje BPM klíčový nástroj pro skutečnou transformaci a modernizaci firemního fungování. (Smith a Fingar, 2007)

V některých případech lze k analýze a zefektivnění procesů dospět i bez nutnosti realizace experimentálního měření, postačí využít data a informace z běžného provozu. (Deming, 2018)

1.3.1 Proces

Podnikový proces lze chápat jako sled různých událostí a navazujících aktivit. Události jsou charakteristické tím, že probíhají okamžitě a nemají délku trvání. Slouží především jako spouštěče dalších kroků v procesu. Typickým příkladem může být příjezd zařízení na stavbu, což samo o sobě nezabírá čas, ale aktivuje následné činnosti. Mezi tyto činnosti patří například technická kontrola ze strany stavbyvedoucího, která již vyžaduje určité časové úsilí a tím se stává aktivitou v rámci procesu. (Dumas, et. al, 2018)

Pojem proces je spojen s různými definicemi, z nichž několik je uvedeno níže.

„Proces je sada vzájemně souvisejících nebo interagujících činností, které transformují vstupy na výstupy a které mají jasně definovaný začátek a konec. Cílem procesu je přinášet hodnotu zákazníkovi, internímu či externímu.“ (Dle norma ČSN EN ISO 9000:2016)

„Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.“ (Řepa, 2012, s.15)

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ (Šmída, 2007)

Podle normy ČSN EN ISO 9000:2001 lze proces definovat jako soubor činností, které přeměňují vstupy na výstupy a vyznačují se několika klíčovými charakteristikami. Tyto atributy zajišťují, že proces může být efektivně řízen, monitorován a dále zlepšován. Mezi **hlavní charakteristiky** procesu patří následující:

Opakovatelnost: Proces není jednorázovou událostí, ale jedná se o činnost, kterou je možné provádět opakovaně za stejných nebo obdobných podmínek. Tato opakovatelnost je základem pro jeho standardizaci a optimalizaci.

Vlastník procesu: Každý proces by měl mít jasně určeného vlastníka, tedy odpovědnou osobu nebo tým, který garantuje jeho správné fungování a výsledky.

Zákazník a správce procesu: Proces má definovaného zákazníka, tedy příjemce výstupu a správce, což je osoba, která má na starosti operativní řízení procesu.

Ocenitelný výstup: Proces generuje konkrétní výstup, který má pro zákazníka měřitelnou nebo jinak definovatelnou hodnotu (např. produkt, službu, informaci).

Měřitelné parametry: Kvalitu, efektivitu nebo výkonnost procesu lze hodnotit prostřednictvím předem stanovených indikátorů (např. časový průběh, náklady, kvalita výstupu).

Jasně vymezené hranice: Každý proces má definovaný počáteční a koncový bod, což usnadňuje jeho plánování, řízení i provázání s ostatními procesy.

Vazby na jiné procesy: Proces neexistuje izolovaně, často je součástí širšího systému a je propojen s dalšími procesy, na které navazuje nebo na něž přímo působí.

Omezení a zdroje: Pro realizaci procesu je nezbytné určit vstupy a dostupné zdroje, mezi něž patří například pracovní síla, technologie, materiál nebo čas.

1.4 Metodika realizace sběru dat výroby a výdeje

Dle Svozilové (2011) jde v rámci kroku měření o získání informací o chování nynějšího procesu s ohledem na chování zadaného díla ke zlepšení. V rámci realizace sběru dat bylo vycházeno z Toyota Production System a metodiky japonských společností.

V úvodní fázi metodiky je kladen důraz na pečlivé dodržování stanovených pracovních postupů a detailní seznámení se s rozvržením pracoviště. Tento přístup slouží k tomu, aby bylo možné během měření přesně sledovat chování pracovníka při výkonu jednotlivých úkonů. Odchýlení se od postupu může vést ke vzniku různých forem plýtvání.

Ve druhé fázi měření je využíváno zařízení umožňující pořizování videozáznamu, které slouží k detailnímu zaznamenání pracovních cyklů. Měření se provádí pro každý produkt dvanáctkrát. Z naměřených hodnot jsou následně vyřazeny dva extrémní případy, konkrétně nejkratší a nejdelší čas. Výsledkem je deset relevantních měření, která jsou dále využívána pro hodnocení jednotlivých produktů.

Třetí fáze spočívá v rozdělení časů podle jednotlivých pracovních kroků. Tímto způsobem vzniká upravený dokument standardizované práce. Na základě analýzy všech zaznamenaných cyklů jsou určeny jednotlivé časy pro konkrétní činnosti a následně

vypočítány jejich průměrné hodnoty. Tyto průměry jsou následně využívány při další práci s procesními daty a při optimalizaci pracovních činností. (Černohous, 2023)

1.5 Lean management

Za posledních dvacet let se výrobní podniky na dynamickém a konkurenčním trhu stále více přiklánějí k principům štíhlého řízení. V rámci tohoto přístupu mění svou organizační strukturu. Více přecházejí k systémům založeným na výrobních buňkách a hodnotových tocích. Cílem těchto změn je zvýšit kvalitu, zrychlit reakci na požadavky zákazníků a zajistit větší pružnost výroby. Rozhodovací pravomoci se přitom přesouvají z vyššího managementu na týmy přímo zapojené do každodenní operativy. (Fullerton, 2014)

Změny inspirované štíhlou výrobou mohou přinášet rizika v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pokud je hlavní důraz kladen výhradně na zvýšení produktivity, a současně jsou opomíjeny související aspekty bezpečnosti a zdraví. Naopak, pokud jsou při zavádění těchto změn zohledněny jak výkonnostní, tak i bezpečnostní hlediska, může to přispět k celkovému zlepšení pracovního prostředí a podmínek pro zaměstnance. (Aalto, 2023)

Jedním ze základních principů štíhlého řízení podniku je zaměření pouze na ty činnosti, které přinášejí zákazníkovi hodnotu. Všechny zbytečné nebo neefektivní aktivity, které hodnotu nevytvářejí, by měly být omezeny na minimum. Struktura takového podniku se opírá o štíhlou výrobu, logistiku, administrativu a vývoj, přičemž klíčovou roli hraje dobře nastavený systém řízení znalostí. Bez praktického využití znalostí by totiž jednotlivé části výrobního procesu ztratily svůj smysl. Důležité je tedy, aby se znalosti proměňovaly v konkrétní činy. Dalším důležitým prvkem štíhlého podniku je vhodně nastavená podniková kultura. Vedení firmy by mělo aktivně pečovat o její rozvoj a vytvářet prostředí, které tuto kulturu podporuje. (Košturiak, 2006)

Mezi další všeobecně uznávané principy se řadí:

- *Určení hodnoty z pohledu zákazníka procesu*
- *Identifikace činností, které se podílejí na postupném vytváření hodnoty*
- *Uvedení procesů do pohybu*
- *Řízení potřebami zákazníka*
- *Snaha o dosažení dokonalosti* (Svozilová, 2011, s. 32)

1.5.1 Princip štíhlé výroby

„*Jedná se o schopnost přizpůsobit výrobní procesy měnícím se požadavkům zákazníků a trhu a dělat tato přizpůsobení rychle*“. (Imai, 1986)

Na konci 20. století došlo k formulování konceptu štíhlé výroby (lean manufacturing). Cílem těchto metod, často označovaných podle jejich tvůrců nebo hlavních principů, je:

Zkrácení doby výroby

Vede nejen k vyšší produktivitě (více vyrobených produktů), ale i k větší flexibilitě pro uspokojení potřeb zákazníků.

Snížení zásob

V podobě surovin, nedokončené výroby, tak i hotových produktů, což vede k vyššímu obratu kapitálu.

Redukce výrobních nákladů

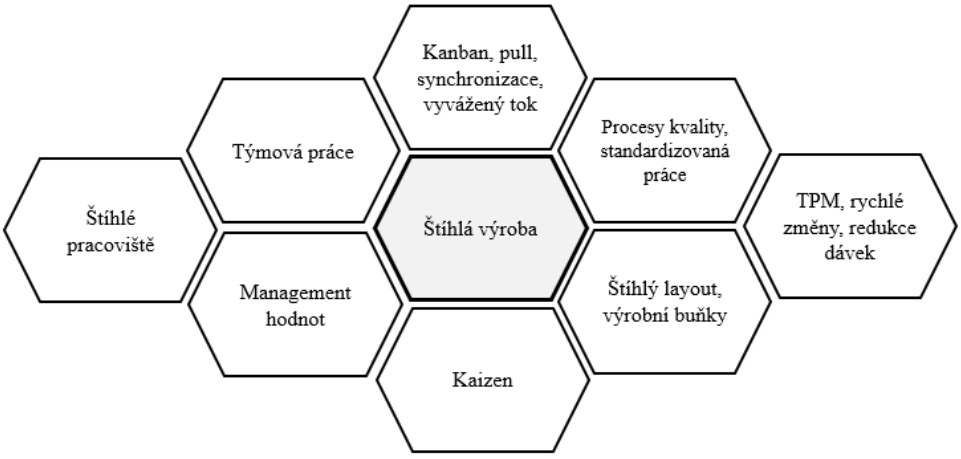
Projevuje se ve snížení ceny produktů, což představuje konkurenční výhodu pro firmu.

Zlepšení kvality

Díky odstranění faktorů, které vedou k chybám, jako jsou zbytečné prodlevy ve výrobě, nevhodná pracovní specializace nebo dlouhé výrobní linky.

Zmenšení výrobních prostor

Úspory z redukce výrobních a skladovacích kapacit mohou být využity pro přímé dodavatele. (Tomek, 2014)



Obrázek 3: Prvky štíhlé výroby

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Košturiak, 2006, s. 23)

1.5.2 Kaizen

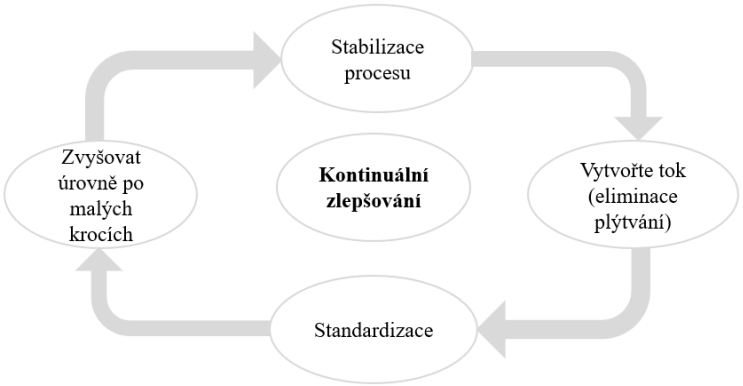
Tato filozofie vycházející z Japonska se zaměřuje na nestálé zdokonalování. Nezaměřuje se pouze na výrobní proces, ale soustředí se na to aby se lidé zdokonalovali i v osobním, společenském nebo rodinném životě. (Imai, 2005)

Filozofie Kaizen přinesla myšlení zaměřené na trvalé zlepšování samotných procesů a zároveň vytvořila systém řízení, který akceptuje a podporuje snahu zaměstnanců o zlepšování procesů. (Imai, 1986)

Dle Oxford English Dictionary (2025) slovo Kaizen znamená *„Japonská business filozofie neustálého zlepšování“*

Slovo kaizen vychází ze dvou japonských slov. První z nich je „Kai“, což se překládá jako „zlepšení“. Druhé z nich je slovo „Zen“ a to se překládá jako „dobrý“. Filozofie ovlivňuje zaměstnance od CEO po pracovníka na montážních linkách. Síla této filozofie spočívá v tom, že spoléhá na připomínky a rady na zlepšení situace podniku od všech pracovníků. (Do, 2017)

Mezi klíčové zásady se řadí zaměření na zlepšení, které vychází ze znalostí a zkušeností pracovníků. Řada problémů může být odstraněna i bez nutnosti finančních prostředků. Podstatou tohoto principu je vytváření prostředí, kde pracovníci sami přicházejí s návrhy na zlepšení a aktivně se podílejí na jejich realizaci. Takové zapojení nejen že posiluje motivaci a pocit smysluplnosti, ale přispívá i k posilování podnikové kultury. Kaizen zároveň podporuje maximální využití lidského potenciálu tím, že vede zaměstnance k identifikaci a eliminaci různých forem plýtvání. (Košturiak, 2006)

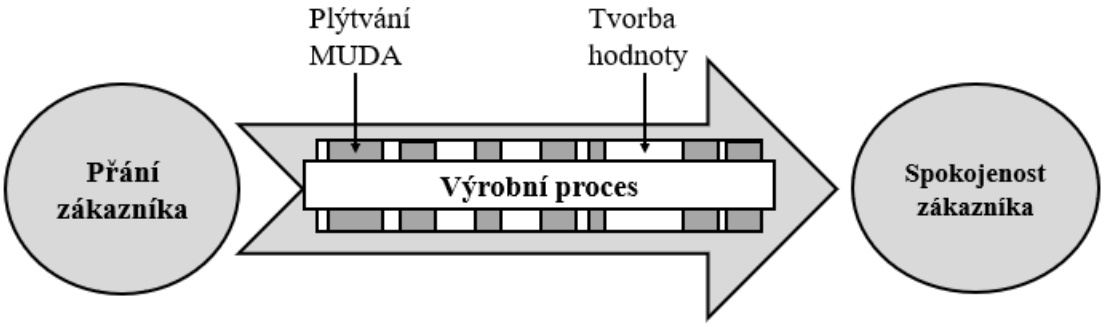


Obrázek 4: Cyklus kontinuálního zlepšování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle, Liker, 2006, s. 50)

1.5.3 Plýtvání MUDA

Slovo MUDA v japonštině znamená „plýtvání“, ale jeho význam zahrnuje také všechny činnosti nebo věci, které nepřispívají k vytváření hodnoty. Z hlediska Gemba kaizen existují pouze dva druhy aktivit. První jsou aktivity přinášející hodnotu a druhé jsou ty, co hodnotu nepřináší. Zákazníci neplatí za aktivity, které nepřináší hodnotu. (Imai, 2012)



Obrázek 5: Tvorba hodnot a plýtvání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Bauer, 2012, s. 26)

Člověk, který definoval jednotlivé druhy plýtvání se jmenuje Taiichi Ohno. Během snah o adaptaci výroby velkého množství stejných aut, vyvinul právě zmiňované druhy plýtvání, které viděl, že vznikají v procesu. Později zmiňován v rámci vývoje TPS. (Imai, 1986)

Nadprodukce

Nastává tehdy, když firmy vyrábějí více, než odpovídá aktuální poptávce zákazníků. Tento přístup bývá často motivován snahou maximalizovat využití výrobních kapacit. Nadbytečné množství výrobků vzniká také jako prevence před možným výkyvem v poptávce nebo kvůli obavám z poruchy strojního zařízení.

Nadměrné zásoby

Představují další formu plýtvání. Pokud podnik uchovává více materiálu, náhradních dílů nebo dalších výrobních položek, než je skutečně potřeba, váže tím zbytečně kapitál. To s sebou nese zvýšené náklady na skladování, manipulaci a obsluhu, přičemž finance by mohly být efektivněji využity jinde v organizaci.

Vadné výrobky

Přinášejí přímé i nepřímé náklady. Nejzávažnějším důsledkem je situace, kdy se nekvalitní produkty dostanou až ke konečnému zákazníkovi, což může významně poškodit pověst firmy.

Zbytečné pohyby pracovníků

Znamenají neefektivitu, pokud tyto pohyby nepřispívají k tvorbě hodnoty pro zákazníka. Identifikace a odstranění těchto neproduktivních činností je klíčová pro optimalizaci pracovních postupů.

Nevhodné zpracování

Týká se plýtvání způsobeného nevhodně nastaveným technologickým procesem. Mnohé z těchto neefektivit lze odstranit jednoduchou analýzou a úpravou pracovních metod.

Nepřiměřená doprava

V rámci výrobního podniku znamená zbytečné přesuny materiálu, které zvyšují náklady a přerušují plynulost výroby.

Prostoje

Vznikají, když pracovníci nebo zařízení čekají na předchozí operaci. Tento „mrtvý čas" představuje ztrátu výrobní kapacity a snižuje efektivitu celého procesu. (Vochozka, 2012)

MURI, MURA

Při snaze odstranit osm hlavních forem plýtvání označovaných jako MUDA a shrnutých pod zkratkou D-O-W-N-T-I-M-E, bychom neměli přehlížet další dva zásadní zdroje problémů: **nevyrovnanost procesů** MURA a **nadměrné zatížení lidí nebo strojů** MURI. Právě tyto dva faktory totiž často stojí u zrodu samotného plýtvání.

Aby bylo možné rozpoznat plýtvání způsobené nevyrovnaností procesů, je nezbytné osobně navštívit místo, kde se daná činnost skutečně provádí, a zažít podmínky na vlastní kůži. Nestačí jen slyšet o problémech nebo zadat práci na odstranění někomu jinému. Klíčové je vlastní přímé pozorování.

Muri nastává, když jsou lidé nebo zařízení nadměrně zatíženi. Příkladem může být méně zkušený pracovník, který nejen že nezvládá držet tempo s pracovním procesem (*mura*), ale pravděpodobně se také stresuje tímto tlakem (muri), což zvyšuje riziko zranění nebo chyby. (Southworth, 2010)

Eliminace plýtvání

Při analýze aktuálního stavu podniku je klíčové soustředit se především na ty činnosti, které zákazník vnímá jako přínosné a hodnotné. Pokud je potřeba odhalit oblasti, kde dochází k plýtvání, je nezbytné využít vhodné analytické nástroje. Pomocí těchto metod se podrobně zkoumá současný průběh procesů, a to zejména z pohledu, zda jednotlivé aktivity skutečně přispívají k hodnotě finálního produktu. Na základě těchto poznatků pak může podnik navrhnout a realizovat konkrétní kroky ke zlepšení. (Bartošek, 2014)

Důsledkem eliminace plýtvání z výrobního procesu je snižování nákladů ve výrobě. Jde o náklady současné a náklady, které by mohli přijít v budoucnu. V rámci procesu vždy vykonáváme činnost, která je užitečná a neužitečná. Muda lze nalézt v rámci kanceláře, výroby, dílen a dalších částí společnosti. Cílem eliminace je nahradit plýtvání přidáním hodnoty do procesu. (Bauer, 2012)

1.5.4 Spaghetti diagram

Doktor Bartošek v knize Výrobní a logistické procesy v podnikání uvádí, že se jedná o jednu z nejjednodušších metod pro analýzu materiálového toku, často využívanou při mapování vnitropodnikových toků a při návrhu optimální přepravní trasy či uspořádání pracoviště. Tato metoda spočívá v přesném zakreslení všech pohybů pracovníka v daném pracovním prostoru během konkrétního časového období. K vyznačení jednotlivých přesunů se používají různé barvy. Například zbytečné cesty mohou být zaznamenány černě či červeně, zatímco pohyby s materiálem, kdy není pracovník plně vytížen, mohou být označeny například modře nebo žlutě. (Jurová, 2016)

1.6 Toyota production system

Toyota Production System, tedy výrobní systém společnosti Toyota, je postaven na filozofii úplného odstranění plýtvání s cílem dosáhnout maximální efektivity. Jeho počátky sahají k vynálezu automatického tkalcovského stavu Sakichim Toyodou, zakladatelem skupiny Toyota. Tento systém se postupně vyvíjel během mnoha let metodou pokusů a omylů a své základy nachází v konceptu Just-in-Time, který formuloval Kiichiro Toyoda, zakladatel společnosti Toyota Motor Corporation.

Základním principem, z něhož TPS vychází, je myšlenka Sakichiho Toyody **„dělat věci pro druhé“.** Jeho snaha najít způsob jak prospět společnosti, vycházela z touhy usnadnit

práci své matce, která pracovala dlouho do noci na ručním tkalcovském stavu. Výsledkem bylo sestrojení automatického stavu, který nejen nahradil ruční práci, ale navíc byl schopen sám rozpoznat vznikající chyby. Tím, že umožnil vyloučení vadných výrobků a zároveň eliminoval neefektivní procesy, dosáhl Sakichi výrazného zvýšení produktivity a efektivity práce. Právě zde vznikla koncepce známá jako jidoka, tedy autonomizace s lidským přístupem.

Kiichiro Toyoda navázal na tyto základy a rozvinul princip Just-in-Time, který vycházel z přesvědčení, že výroba automobilu není možná, pokud chybí byť jediná součástka. Koordinace celého procesu představuje mimořádně náročný úkol. Bez důsledného řízení by firma mohla disponovat obrovským množstvím součástek, ale přesto by nebyla schopna vůz sestavit. Kiichiro zdůrazňoval, že bez specifického a promyšleného způsobu organizace desítek tisíc dílů by nestačil ani neomezený rozpočet.

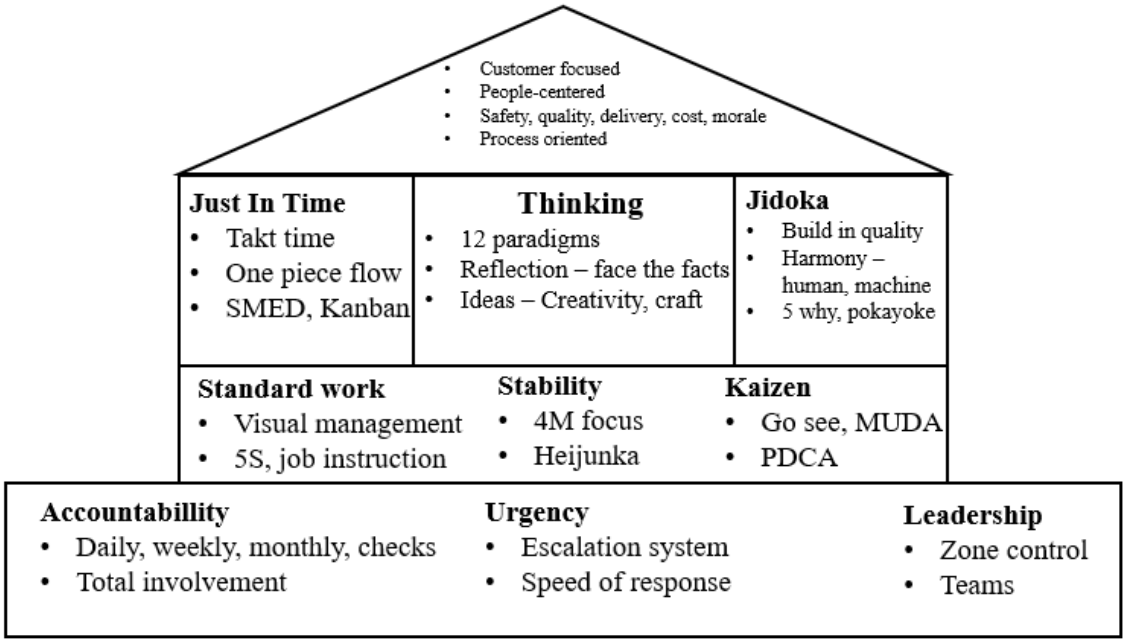
Díky důrazu na každodenní zlepšování a filozofii „dobré myšlení přináší dobré produkty" se Toyota Production System postupně vyvinul v mezinárodně uznávaný model výroby. (Toyota Motor Corporation, 2025)

V průběhu padesátých let se přístup dále rozvinul prostřednictvím zavedení několika důležitých prvků, mezi něž patřil taktovaný čas výroby, standardizovaná práce, vizuální systém řízení zásob známý jako kanban a systém vnitropodnikových zásobovacích míst označovaný jako supermarket. Tyto nástroje přispěly k upevnění základních principů JIT.

Po skončení druhé světové války byl Taiichi Ohno, talentovaný inženýr působící ve společnosti Toyoda Spinning and Weaving Corporation, převeden do automobilové divize firmy. Zde mu byla svěřena úloha zvýšit provozní efektivitu a implementovat zásady Just-in-Time a princip autonomizace výroby známý jako jidoka. (Smalley, 2019)

Podstatou efektivního řízení výroby je neustálé zkracování doby mezi přijetím objednávky od zákazníka a jejím finančním vypořádáním. Tento čas lze podle něj zkrátit systematickým odstraňováním činností, které nepřinášejí zákazníkovi žádnou přidanou hodnotu (Ohno, 1988).

Dle Bauera (2012) je model TPS vizuálním zpracováním principů celého výrobního procesu, který zajišťuje komunikační úlohu směrem k zaměstnancům.



Obrázek 6: Model výrobního systému Toyota

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Bauer, 2012, 22 s.)

1.6.1 Standardizace

Standardizaci lze vnímat jako proces, jehož cílem je snížit nadměrnou variabilitu řešení prostřednictvím výběru optimální varianty a následného zavedení jednotného, obecně platného postupu. V rámci tohoto procesu se nejen definuje ideální řešení, ale zároveň se stanovují pravidla pro jeho používání a závaznost v praxi. Hlavním smyslem standardizace je eliminace zbytečné různorodosti, která by mohla vést ke ztrátě efektivity nebo nejednotnému přístupu. Výsledkem celého procesu je vytvoření standardu. Například se jedná o standard ve formě normy či jiného normativního dokumentu. (Jurová, 2016)

Činnosti uvnitř podniku fungují pomocí dohodnutých plánů. Pokud jsou tyto plány zapsány, rázem se z nich stávají standardy. Úspěšný management z hlediska každodenního řízení vyžaduje udržování a vylepšování standardů. Je nutné stále vyhledávat zlepšení procesů tak, aby bylo možné standardy posunout na vyšší stupeň.

Pokud vznikne v průběhu výrobního procesu nějaký problém, například NG kus nebo nespokojený zákazník, vedoucí by měl v tomto případě hledat východisko problému. Po

nalezení by měl zpracovat návrh k nápravě a přepracovat pracovní postup, již bez řešeného problému. (Imai, 2005)

Standardizace představuje klíčový prvek jak pro koncept jidoka, tak pro systém Just in Time. Důsledné dodržování jednotných pracovních postupů je nezbytné pro minimalizaci odchylek v procesu a pro zajištění efektivní a včasné výroby. K podpoře těchto cílů slouží řada dokumentů, které napomáhají operátorům, popisují jednotlivé procesy, zaznamenávají standardizované pracovní postupy a slouží k zaškolování členů týmu. V praxi jsou nejčastěji využívány dva typy dokumentů, které bývají umístěny přímo ve výrobních prostorách. Prvním z nich je graf standardizované práce a druhým kontrolní listy kvality. Graf standardizované práce je nástroj zaměřený na opakující se činnost člověka, který spojuje jednotlivé prvky pracovní činnosti do optimálně uspořádané sekvence s cílem eliminovat plýtvání. Tento dokument rovněž slouží jako vizuální kontrolní nástroj pro vedoucí pracovníky, kteří díky němu mohou snadno rozpoznat případné problémy na pracovišti. Zároveň je využíván i jako nástroj pro neustálé zlepšování a jako pracovní instrukce pro opakující se úkony. (Smalley, 2019)

Vlastnosti standardů

- Jedná se o nejlepší, nejjednodušší a nejvíce bezpečný způsob, kterou je možné danou práci provádět
- Udržují a zachovávají know-how a odborné znalosti zaměstnanců v podniku
- Nabízí funkci měření a hodnocení pracovního výkonu
- Dokumentují vztah příčiny a důsledku
- Jsou základem pro udržování a zlepšování
- Vizuální jevy, které ukazují, jak vykonávat danou práci
- Slouží jako východisko pro vzdělávání pracovníků
- Představují klíčový podklad pro audity a diagnózy
- Nabízí prostředky k předcházení opakovaných chyb

Standardizace představuje nezbytný prvek při zajišťování kvality, protože bez jasně definovaných standardů není možné vytvořit funkční a dlouhodobě udržitelný systém pro dosažení kvalitních výsledků. (Imai, 2005)

1.6.2 MTM

Metoda MTM (Methods-Time Measurement) je postup, který analyzuje jakoukoli ruční činnost nebo pracovní metodu na základní pohyby potřebné k jejímu provedení. Každému tomuto pohybu je následně přiřazen předem stanovený časový standard, a to na základě povahy pohybu a podmínek, za kterých je vykonáván. (Maynard, 1948)

Autoři definovali sedmnáct klíčových typů pohybů, které nazvali threbligy, tento název vznikl spojením jejich jmen. Mezi tyto pohyby patří například hledání, nalezení, výběr, uchopení, přenášení, položení, sestavení, použití, rozebrání, kontrola, příprava, uvolnění, manipulace, odpočinek, zdržení, přemýšlení a držení. (Tomek, 2014)

Dle jednoho z vynálezců MTM Herolda Maynarda (1948, s 13), spočívá využití metody především pro:

- Vývoj efektivních postupů před započetím výrobního procesu
- Vylepšování exitujících metod
- Zavedení časových standardů
- Předpovídání
- Vedení produktové designu
- Vedení efektivních designových nástrojů
- Zvolení efektivního náčiní
- Trénink dohlížejících, tak aby se stali vysoce vnímavými ohledně procesů metod
- Výzkum spjatý především s metodami, časem učení, hodnocením výkonů

Rozdělení

Metoda MTM-1 je určena především pro procesy s vysokým stupněm opakovatelnosti, kde jsou definovány konkrétní, standardizované pracovní postupy. V tomto systému jsou využívány základní pohyby a je ideální pro situace, kdy se práce provádí podle pečlivě navržených postupů, které si každý pracovník musí osvojit. Předpokládá se, že práce bude vykonávána bez výrazných odchylek.

MTM-2 je pokročilá verze systému, která se používá pro procesy s větší složitostí a delšími cykly. Stavební bloky této metody přímo navazují na MTM-1 a jsou aplikovány

v situacích, kde je zapotřebí vykonávat opakované operace, které vyžadují detailní sledování postupů, časově náročnější operace a precizní dodržování specifických pokynů.

Další metodou je MTM-UAS, což je Univerzální rozborový systém. Tento systém se používá hlavně v sériové výrobě, kde se práce opakuje v delších cyklech. Je ideální pro konkrétní portfolio produktů, přičemž je aplikován ve fázi zásobování s důrazem na správnou přípravu a vyzvednutí materiálů pro výrobu. Při používání MTM-UAS je kladen důraz na individuální přístup k jednotlivým situacím. (MTM-UAS, 2014)

Jednotka

Metoda method time measurement využívá vlastní jednotku času, která je nazvána „TMU“. Jedná se o zkratku slov „**T**ime **M**easurement **U**nit“. Její převod je možný vidět v tabulce č. 1 níže:

Tabulka 1: Převod jednotek TMU

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MTM-UAS, 2014)

Jednotky času			
TMU	sekundy	minuty	hodiny
1	0,036	0,0006	0,00001
27,8	1		
1666,7		1	
100000			1
1000	36	0,6	0,1

V rámci analýzy je vyplňován dokument tzv. „Methods analysis data sheet“, do kterého se zapisují veškeré informace potřebné v rámci daného šetření. (Maynard, 1948)

MTM jako procedura obsahuje standardizované mikropohybové studie. Pro analýzu operace jsou rozděleny na základní pohyby potřebné k provedení a přiřazení stanoveného normativu na základě pohybu a podmínek. základní pohyby operátora jsou rozděleny podle svého účelu a charakteru. Pohyb "Move" označuje přemístění objektu z jednoho místa na druhé, tedy jeho přepravu k cílové pozici. Pohyb "Turn" představuje otočení ruky nebo rotaci kolem podélné osy předloktí. Pohyb "Position" slouží k přesnému zarovnání, nasměrování nebo spojení dvou objektů. Pohyb "Grasp" označuje uchopení objektu tak, aby nad ním operátor získal dostatečnou kontrolu. Následuje "Release", tedy

uvolnění objektu a vzdání se nad ním kontroly. "Disengage" popisuje přerušení kontaktu mezi dvěma objekty. (Maynard, 1992, s. 640)

1.7 Vybrané analyticko-výzkumné metody

V této kapitole jsou popsány jednotlivé analyticko-výzkumné metody použité v rámci zhodnocení stavu stánku Freš. Metody zkoumají interní a externí informace o podniku Z každé metody jsou získány silné a slabé stránky, případně příležitosti a hrozby.

1.7.1 Interní analýza ve struktuře 7P

Tradiční marketingové nástroje, známé jako 4P, kde je zaprvé **cena**, u které jde o to, aby byla atraktivní pro zákazníka a zároveň vytvořila očekávaný zisk. Dle Korába (2005) je důležité při stanovování cen zohlednit i poptávku po produktu, kromě klasického vztahu mezi cenou a náklady. U **propagace** jsou poté zahrnovány veškeré možnosti komunikace s cílovou skupinou. Nachází se zde *osobní prodej, reklama, propagace, vztahy k veřejnosti a podpora prodeje*. (Staňková, 2007, s. 40)

Dle Armstronga (2022, s. 39) *musí firma, aby naplnila svůj hodnotový potenciál, nejprve vytvořit takovou **nabídku**, která bude schopna uspokojit potřeby cílového trhu.* Firma se zaměřuje na tvorbu produktového řešení pro zákazníky. Produktem zde může být chápáno cokoliv, co je nabízeno na trhu. Každý produkt obsahuje několik prvků, které jej odlišují od konkurence. Může se jednat o design, vzhled nebo značku. Firma musí vyřešit, jakým způsobem bude zajišťovat to, jak se produkt dostane k zákazníkům. Jak tedy bude řešena **distribuce** podniku. (Armstrong, 2022; Koráb, 2005)

Tyto nástroje sami o sobě nestačí pro efektivní marketing služeb. Pro tyto účely je vhodné rozšíření o další tři prvky, kterými jsou lidi, procesy a fyzické prostředí. Služby jsou často poskytovány a spotřebovávány zároveň, což znamená, že zákazníci bývají přítomni při samotné realizaci, přicházejí do kontaktu se **zaměstnanci** a stávají se součástí výrobního **procesu**. Právě z tohoto důvodu hraje lidský faktor zásadní roli, protože přímo ovlivňuje vnímání zákazníků. Zákazník při kontaktu se službou vnímá celou řadu podnětů, které ovlivňují jeho celkový dojem. Tyto podněty přicházejí nejen od zaměstnanců firmy, ale také od dalších přítomných zákazníků. Vzhled pracovníků, jejich oblékání, chování a celkové vystupování formují zákazníkův názor na úroveň poskytované služby.

Významnou roli hraje i **fyzické prostředí**, kde ke službě dochází. To všechno dohromady utváří zákaznickou zkušenost a vnímání služby jako celku. (Zeithaml, 2018)

Firmy, které poskytují vynikající služby, si uvědomují, že pozitivní přístup zaměstnanců posiluje loajalitu zákazníků. Když se podaří zaměstnancům vštípit orientaci na zákazníka, vyšuje to nejen jejich spokojenost v práci, ale i pracovní nasazení, a to nejvíce v případech, kdy jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Lidé na těchto pozicích prosperují, pokud mají vnitřní motivaci starat se o zákazníky, vnímat jejich potřeby, budovat osobní vztahy a nabízet kvalitní řešení jejich problémů. (Kotler, 2016)

1.7.2 Analýza oborového okolí podniku dle Porterova modelu pěti sil

K posouzení konkurenčního prostředí lze využít Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na analýzu vyjednávací pozice dodavatelů a zákazníků, riziko náhrady produktů, přítomnou konkurenci a pravděpodobnost vstupu nových hráčů na trh. Tento přístup byl představen Michaelem Porterem v roce 1980 v jeho publikaci *Competitive Strategy*. (Porter, 1980)

V každém odvětví působí pět hlavních konkurenčních sil, které vychází z dvou hlavních otázek důležitých u strategie. Otázky zní takto: Jak porozumět svému odvětví a konkurenčnímu prostředí? Jak společnost správně umístit v tomto prostředí? (Porter, 1989)

Síla 1: Vstup nových konkurentů

Jednou z klíčových hrozeb pro podnikání v daném odvětví je vstup nových konkurentů, kteří mohou zvýšit úroveň konkurence, a tím snížit atraktivitu i ziskovost trhu. Míra této hrozby závisí na výši vstupních bariér, mezi které patří například úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, síla značky stávajících firem, náklady zákazníků na přechod ke konkurenci, přístup k distribučním kanálům nebo vládní regulace.

Síla 2: Vyjednávací síla dodavatelů

Dalším významným faktorem je vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelé mohou ovlivnit podnik tím, že zvýší ceny vstupů nebo sníží jejich kvalitu, což se přímo promítá do nákladů a celkové ziskovosti. Jejich síla roste zejména tehdy, když je trh dodavatelů koncentrovaný, existuje jen málo alternativních vstupů, nebo když změna dodavatele představuje pro podnik vysoké náklady.

Síla 3: Vyjednávací síla zákazníků

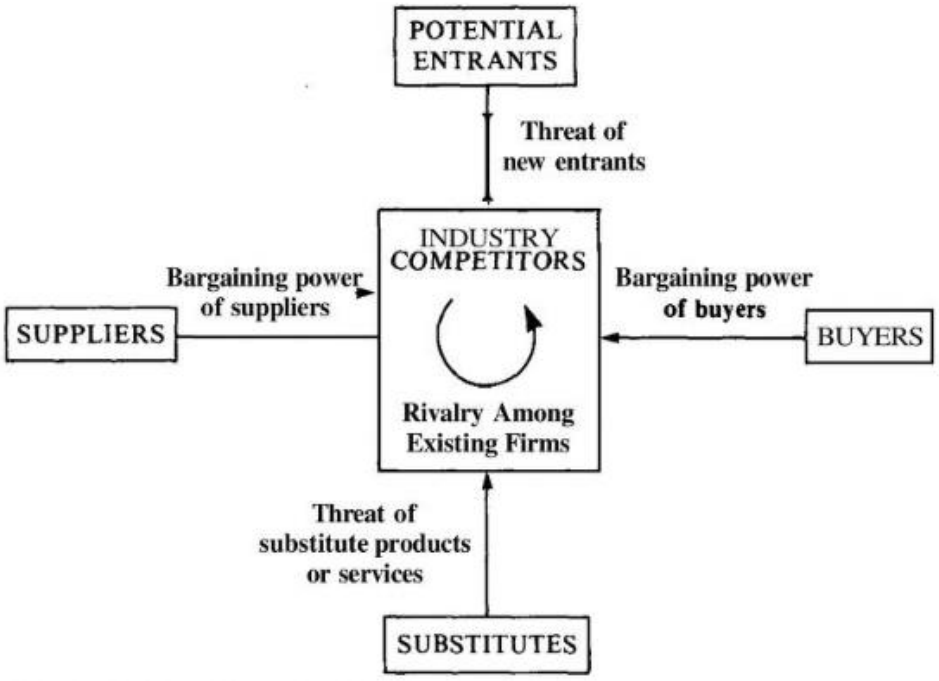
Podobně působí také vyjednávací síla zákazníků, kteří mohou ovlivňovat podnikání tím, že požadují nižší ceny, vyšší kvalitu nebo lepší služby. Tento vliv je výraznější, pokud zákazníci nakupují ve velkém objemu, produkty jsou snadno nahraditelné, přechod ke konkurenci je jednoduchý nebo pokud zákazníci hrozí tzv. zpětnou integrací. Tím je rozuměno, pokud má zákazník možnost vyrábět si produkt sám.

Síla 4: Hrozba substitutů

Substituční produkty představují další hrozbu pro podnikání, protože omezují maximální možnou cenu, kterou si podnik může za produkt účtovat. Tato hrozba je vysoká tehdy, když jsou náhradní produkty dostupné, nabízejí srovnatelný nebo lepší poměr cena/výkon a zákazníci mezi nimi mohou snadno přecházet. (Porter, 1980)

Síla 5: Nynější konkurence

Nakonec je důležité zohlednit i konkurenční rivalitu mezi stávajícími firmami v odvětví. Ta se projevuje například cenovým soupeřením, reklamními kampaněmi, inovacemi či rozšiřováním služeb. Rivalita bývá nejostřejší tehdy, když je v odvětví hodně firem s podobnou tržní silou, trh roste pomalu, výstup z trhu je nákladný, produkty jsou málo odlišené a provozní náklady firem jsou vysoké. (Investopedia, 2025)



Obrázek 7: Síly působící na tržní konkurenci

(Zdroj: Porter, 1980)

1.7.3 Analýza obecného okolí dle metody SLEPT

Analýza SLEPT slouží jako nástroj k identifikaci a zkoumání vlivů vnějšího prostředí, které mohou ovlivnit fungování organizace. Dle Korába (2005) se pomocí tohoto nástroje analyzují faktory všeobecného prostředí. Název je zkratkou pěti hlavních oblastí:

S – Sociální faktory

Sociální faktory vnějšího prostředí mají na organizace minimálně dva hlavní dopady. Za prvé mohou ovlivnit strukturu poptávky a nabídky v rámci celkového ekonomického růstu. Zadruhé hrají roli při formování schopnosti firem inovovat, rozhodovat a efektivně fungovat. Jedná se o situaci na trhu práce, demografický vývoj, vliv odborových organizací nebo úroveň a vnímání korupce ve společnosti.

L – Legislativní faktory

Právní rámec, srozumitelnost a vymahatelnost zákonů, případně jejich interpretace. Legislativní faktory mohou zahrnovat široké spektrum oblastí jedná se například o pracovní právo, předpisy týkající se životního prostředí nebo ochrany spotřebitelů, daňové povinnosti, pravidla pro účetní výkaznictví či regulace vlastnictví, hospodářské soutěže a správy firem. V posledních letech se zvyšuje trend deregulování. Jedná se o uvolňování právních omezení, což vytváří nové příležitosti pro podnikání.

E – Ekonomické faktory

Celková makroekonomická situace, úroveň zdanění (přímé i nepřímé daně), inflace, úrokové sazby. Makroprostředí ovlivňují také širší ekonomické faktory, jako jsou směnné kurzy měn nebo proměnlivá míra hospodářského růstu ve světě. Pro organizaci je zásadní pochopit, jak celková ekonomická situace ovlivňuje její cílové trhy a obchodní prostředí.

P – Politické faktory

Složka zaměřená na stabilitu státních a samosprávných institucí, aktuální politické směry nebo legislativní změny. Jedná se o stát a politické činitele, kteří ovlivňují širší vnější okolí podniku.

T – Technologické faktory

Mezi další klíčové složky makroprostředí patří moderní technologie, nanotechnologie nebo nové kompozitní materiály. Zároveň další složkou je vývoj a dopad digitalizace, rozvoj internetu, inovace a dostupnost moderních aplikací. Vliv těchto složek se často

neomezuje pouze na jeden konkrétní sektor, ale může zasahovat napříč různými odvětvími. (Koráb, 2007; Whittington, 2020)

Při tvorbě SLEPT analýzy je klíčové dodržovat její systematickou strukturu. Zaměřuje se na to, aby podnik bral v potaz nejen aktuální situaci, ale i historický vývoj a možné budoucí směřování jednotlivých faktorů. Cílem je následně určit, zda představují pro podnik potenciální riziko, nebo naopak šanci k růstu. Prvním krokem analýzy je zjištění a sledování významných vývojových trendů. Následuje posouzení jejich dosavadního vývoje a aktuálního stavu. Nakonec se provádí odhad jejich budoucího vývoje a určuje se jejich dopad na podnik v podobě příležitosti nebo hrozby. (Jakubíková, 2008)

1.7.4 Marketingový průzkum spokojenosti zákazníků

„Je třeba mít na paměti, že jedním z nejdůležitějších faktorů tržního úspěchu je spokojenost zákazníků“ (Koráb, 2005, s. 44)

Na první pohled se může zdát, že klást otázky je naprosto jednoduché. Stačí se prostě zeptat někoho, kdo má informace, které my nemáme. V rámci sociologického a psychologického výzkumu však dotazování představuje mnohem složitější proces. Je třeba dbát na jeho reprezentativnost a standardizaci, správně zvolit vhodné metody a důkladně naplánovat každý krok. Pouze tak lze dosáhnout toho, že získané výsledky budou přesné, spolehlivé a skutečně vypovídající. (Vysekalová, 2020)

Logika odvozování hypotéz je rozdělena v rámci dotazníkového šetření na dva přístupy:

Deduktivní přístup vychází z teorie nebo obecně formulovaného problému, který se převádí do podoby hypotéz. Tyto hypotézy vyjadřují očekávané vztahy mezi proměnnými, pokud je předpoklad správný. Následuje sběr dat, a pokud se zjištěné souvislosti shodují s tím, co bylo předem očekáváno, hypotézy jsou považovány za platné. V opačném případě je třeba je zamítnout.

Induktivní přístup je založen na opačném postupu. Výzkum začíná pozorováním, při kterém hledáme vzorce nebo pravidelnosti v realitě. Tyto pravidelnosti jsou zaznamenány jako předběžné závěry, které jsou dále ověřovány dalším pozorováním. Výsledkem tohoto procesu je vytvoření nové teorie. (Disman, 2011)

Aby bylo možné odpovědi respondentů správně shrnout a analyzovat, je důležité, aby všichni odpovídali na stejné otázky ve stejném pořadí. Při dotazování je nutné dodržet

jednotný postup i přesné znění otázek, protože i drobná změna ve formulaci může ovlivnit význam otázky. U standardizovaného dotazování jsou také předem stanovené kategorie odpovědí, což usnadňuje jejich vyhodnocení. Přísné dodržování pravidel standardizace umožňuje odpovědi třídit, porovnávat a zobecňovat. V oblasti psychologie reklamy se však často používají volné nestandardizované rozhovory. (Vysekalová, 2020)

„*Dotazník je přirozeně vždy standardizovaný*." (Disman, 2011, 125 s.)

Průběh osobního dotazování je ovlivněn několika faktory, jako je scénář, podle kterého se rozhovor vede, pořadí otázek i to, jak na sebe jednotlivé části navazují. Významnou roli hraje také prostředí, kde se dotazování odehrává, a samozřejmě i denní doba nebo osobnost tazatele a dotazovaného. Když tazatel projevuje souhlas s názory respondenta, je pravděpodobnější, že ten bude odpovídat souhlasněji. V praxi to znamená, že lidé často odpovídají podle toho, jak si myslí, že by tazatel chtěl, aby odpověděli. Například mladší tazatel může častěji získat kladné odpovědi na moderní reklamy, zatímco starší tazatel může získat více preferencí pro tradičnější formy. Proto je důležité pečlivě volit tazatele pro kvantitativní výzkumy, aby působili neutrálně a neovlivňovali výpovědi svým vzhledem či chováním. U telefonického dotazování je tento psychologický vliv menší, protože nevidíme tazatele, ale zároveň zde chybí neverbální znaky a osobní kontakt, který může zvyšovat důvěru. Lidé se pak často vyjadřují stručněji a méně osobně.

Na začátku rozhovoru mohou respondenti cítit nejistotu, protože nevědí, co je čeká, nebo se obávají hodnotícího postoje tazatele. Proto je důležité začít rozhovor nenáročnými a přirozenými otázkami, aby se respondent cítil pohodlně. Když je rozhovor veden citlivě a s respektem, respondenti bývají otevřenější a ochotněji odpovídají i na náročnější otázky. (Vysekalová, 2020)

Nákupní chování zákazníků

Zákazníci při svém rozhodování o nákupu reagují na různé stimuly, které mohou pocházet jak z jejich vnitřního prostředí, tak z okolí. Úkolem marketingu je tyto vlivy rozpoznat a přizpůsobit jim nabídku produktů či služeb tak, aby co nejlépe odpovídala potřebám zákazníků. Mezi marketingové podněty, které má podnik přímo ve své moci, patří například politika produktu, ceny, distribuce a komunikace. Vedle nich však působí i další faktory, jako jsou ekonomické, politické, technologické nebo kulturní vlivy, které podnik ovlivnit nemůže, ale měl by je průběžně sledovat a analyzovat, protože mohou mít dopad na spotřebitelské chování. Kromě toho existují i interní faktory ovlivňující zákazníka.

Jedná se například o změny v rodinném životě, životním stylu nebo sociálním prostředí, které jsou často méně zřetelné, ale přesto významné. (Kotler, 2007)

1.8 Zhodnocení metodou SWOT

SWOT analýza slouží jako souhrnný přehled silných a slabých stránek organizace, které vycházejí z hodnocení jejích vnitřních zdrojů a schopností, a zároveň příležitostí a hrozeb, jež se objevují ve vnějším prostředí. Tento nástroj může být velmi užitečný při návrhu strategických variant a při rozhodování o dalším směřování organizace. (Whittington, 2020)

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková, 2008, 625 s.)

Každá podnikatelská jednotka by měla průběžně sledovat důležité makroekonomické síly a klíčové faktory mikroprostředí, protože právě tyto prvky ovlivňují její schopnost dosahovat zisku. Z toho důvodu je vhodné vytvořit efektivní marketingový informační systém, který umožní včas zachytit důležité změny a s nimi spojené příležitosti i hrozby. Úspěšný marketing spočívá v tom, že podnik dokáže tyto příležitosti rozpoznat, využít je a tím posílit svou pozici na trhu. Marketingová příležitost představuje situaci, kdy určité skupině zákazníků chybí konkrétní produkt nebo služba a podnik má šanci tuto potřebu uspokojit. Takové příležitosti často pramení z určitých zdrojů. První možností je nabídka něčeho, co na trhu zatím chybí. Tato situace vyžaduje kreativitu a schopnost marketingově přemýšlet. Druhou možností je nabídka již existujícího produktu nebo služby, ale v kvalitnějším nebo inovativnějším provedení. Pro rozpoznání a využití těchto příležitostí lze využít různé analytické metody. (Kotler, 2016)

Pro Sharpa (2017) SWOT analýza představuje klíčový prvek marketingového plánování, neboť pomáhá identifikovat interní přednosti a nedostatky podniku a zároveň mapovat externí faktory, které ovlivňují jeho působení. Zároveň upozorňuje na to, že určité hrozby mohou za vhodných podmínek být vnímány jako příležitosti a slabiny mohou za určitých podmínek představovat i silné stránky.

Silné stránky (strengths) Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí jak zákazníků, tak firmě	**Slabé stránky** (weaknesses) Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	**Hrozby** (threats) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek 8: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008, 627 s.)

Silné a slabé stránky podniku se zjišťují prostřednictvím interních analýz a různých hodnoticích nástrojů. Při posuzování těchto aspektů je možné vycházet z konkrétního souboru kritérií, který odráží aktuální situaci firmy. Tato kritéria lze rozdělit například podle jednotlivých složek marketingového mixu 4P, tedy na produkt, cenu a smluvní podmínky, distribuci neboli místo prodeje a marketingovou komunikaci. V případě potřeby je možné tato kritéria ještě více rozčlenit do konkrétnějších oblastí. Hodnotí se přitom jednotlivé faktory, které byly zvoleny jako relevantní. Pomocí různých výzkumných metod, jako jsou dotazování, brainstorming nebo skupinové diskuse, jsou jednotlivým kritériím přiřazeny hodnoty na stupnici od 1 do 5. Následně se tato kritéria dále posuzují pomocí škálování. Tímto způsobem firma získá přehled o svých silných a slabých stránkách. Tyto informace pak propojuje s očekávanými příležitostmi a hrozbami a porovnává je se svými schopnostmi v oblastech vývoje a výroby produktů, financování podnikatelských aktivit i s dovednostmi a kapacitami vlastního managementu. (Jakubíková, 2008)

1.9 Řízení rizik

Pojem „risico“ má svůj původ v italštině, kde původně označoval nebezpečí, kterému se námořníci museli vyhnout při plavbě. Postupem času se jeho význam rozšířil a začal vyjadřovat situaci, kdy je jedinec vystaven nepříznivým okolnostem. Ve starších

encyklopediích je tento pojem spojován s odvahou, nebezpečím nebo se chápe jako čin vyžadující určitou míru odvahy.

Dnešní chápání pojmu nebezpečí se liší od původních představ a je v rámci teorie rizika úzce spojováno s hrozbou. Riziko je dnes obecně definováno jako možnost vzniku újmy, ztráty, poškození, zničení nebo také neúspěchu v rámci podnikatelské činnosti.

Z pohledu řízení podnikatelských rizik je vhodné nahlížet na riziko jako na potenciální situaci, kdy může s určitou pravděpodobností nastat odchylka od očekávaného průběhu nebo předpokládaného stavu událostí. (Smejkal a Rais, 2013)

Přístupy k riziku

Jedinec, který vykazuje **averzi vůči riziku**, se obvykle vyhýbá vysoce rizikovým podnikatelským záměrům a dává přednost těm, jež s vysokou mírou jistoty přinášejí uspokojivé a předvídatelné výsledky. Typicky tak upřednostňuje konzervativní přístup ke strategickému rozhodování.

Jedinec **inklinující k riziku** cíleně vyhledává podnikatelské projekty s vysokou mírou nejistoty, které sice mohou přinést výrazné zisky, avšak zároveň s sebou nesou zvýšené riziko nepříznivých výsledků či ztrát.

Jedinec s **neutrálním postojem k riziku** zaujímá vyvážený přístup, kdy jeho rozhodování není výrazně ovlivněno ani snahou riziko vyhledávat, ani tendencí se mu vyhýbat.

1.9.1 Proces řízení rizik

Identifikace rizika

Ve fázi identifikace rizik je klíčové zaměřit se na co nejširší spektrum rizik spojených s projektem, pochopit jejich podstatu a adekvátně je popsat. V této fázi platí, že čím více rizik je identifikováno, tím lépe, protože je možné následně vyloučit ta, která se ukážou jako nepravděpodobná než některá zcela přehlédnout. Pozornost by měla být věnována nejen hrozbám, které mohou ohrozit výsledky projektu, ale i příležitostem, jež mohou přispět k jeho zlepšení.

Zásadní roli v tomto procesu sehrávají osoby s nejvyšší mírou zainteresovanosti na projektu. Mezi tyto osoby obvykle patří zákazník, přímí uživatelé výsledků projektu, klíčoví dodavatelé, externí odborníci poskytující nezávislý pohled, interní experti včetně

projektových manažerů a specialisté zaměření na řízení rizik, finance či technické oblasti. (Korecký, 2011)

Analýza rizika

Zpravidla je vnímána jako systematický proces, jehož cílem je identifikovat potenciální hrozby, odhadnout pravděpodobnost jejich výskytu a posoudit jejich možné dopady na chráněná aktiva. V rámci tohoto procesu se určuje nejen existence rizik, ale také jejich významnost a závažnost. (Smejkal a Rais, 2013)

Analýza rizik, se zaměřuje na určení míry, do jaké mohou identifikovaná rizika ovlivnit dosažení projektových cílů a na stanovení priorit pro jejich další řešení. Zkušenosti z praxe ukazují, že platí tzv. pravidlo 80: 20 (nebo také 90: 10), které říká, že většinu dopadů způsobuje jen menší část rizik. Proto je efektivní zaměřit hlavní pozornost na ta rizika, která mají největší dopad, popř. pravděpodobnost a jejich řešení upřednostnit. Zvolený přístup k této fázi je ovlivněn především povahou a specifiky daného projektu, jeho významem pro podnik a celkovou mírou rizikovosti. (Korecký, 2011)

Nikdy není jistota, že zkoumaný jev opravdu nastane. Jedná se o situaci, kdy soubor nevede ke stejnému závěru. V tu chvíli je nutné doplnit údaj s jakou pravděpodobností tento jev nastane. Je nutné zároveň určit jeho pravděpodobnostní charakteristiky. „*Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v nějž doufáme, a tím větší je tedy riziko*“ (Smejkal a Rais, 2013, s. 106)

Metody snižování rizika

V rámci snižování rizika je známých několik metod, které vedou ke snižování nepříznivého stavu, kterým je v tomto případě riziko.

Tabulka 2: Doporučené řešení pro obecné problémy rizika

(Zdroj: vlastní zpracování dle Smejkal a Rais, 2013, s. 845)

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Redukce a vyhýbaní se riziku se zaměřují na příčiny, které vedou, případně mohou vést k poškození, zranění, či ztrátě. Právní hledisko obvykle snižování rizik spojuje se čtyřmi kroky. Jedná se o kontrolu, varování, odstranění a opravu.

Přenos rizika je strategie, jejímž cílem je přesunout odpovědnost za případné škody nebo ztráty na jiný subjekt. Tento přenos může být realizován například prostřednictvím prohlášení o vyloučení odpovědnosti (tzv. waiver) podepsaného účastníkem, uzavřením pojistné smlouvy s pojišťovnou nebo přenesením rizika na externího dodavatele formou smluvního vztahu.

Retence rizika znamená, že náklady spojené se vzniklým rizikem nese organizace nebo jednotlivec sám. Typickým příkladem je spoluúčast u pojištění vozidla. Například pokud má pojistník sjednanou spoluúčast ve výši 500 dolarů, v případě pojistné události uhradí nejprve těchto 500 dolarů ze svého, to je právě retence, a teprve poté přebírá další náklady pojišťovna. (Kaufmann, 2016)

1.10 Výstup z teoretického východiska práce

V rámci teoretické části práce byly představeny klíčové metodiky a přístupy, které budou dále využity v analytické a návrhové části. Výběr témat reflektuje potřebu pochopit podnik nejen jako provozní jednotku, ale i jako součást širšího ekonomického a sociálního prostředí v rámci České republiky. Z tohoto důvodu byla přidána kapitola o podnikání v ČR a faktorech úspěchu malých podniků. Dále byly vysvětleny specifika řízení rozvoje a procesní řízení. Z pohledu zvyšování provozní efektivity byly vybrány metody štíhlé výroby a princip výrobního systému Toyota. V rámci marketingového pohledu byl popsán rozšířený mix 7P. Z pohledu konkurence a makroprostředí byl popsán Porterův model a analýza SLEPT. Popsán je zároveň průzkum spokojenosti zákazníků společně s definováním nákupního chování zákazníků. V poslední části je popsána shrnující analýza SWOT a proces řízení rizik.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analýza současného stavu obsahuje podrobnou analýzu s popisem stanoveného současného stavu, umožňující sledovat a začlenit zadané téma do širších souvislostí. Výsledky analytické části jsou výchozí platformou pro návrhovou část.

2.1 Představení subjektu

Stánek Freš a běž je spravován živnostníkem podnikajícím jako fyzická osoba samostatně výdělečně činná. Na provozu se rovnocenně podílí i druhý spolumajitel, a to na základě společné dohody. Působí v Hradci Králové v městské části Malšovice. Subjekt podniká pod identifikačním číslem 19297874. Hlavní činností je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Stánek byl otevřen 3. července 2023 a sezona byla ukončena v průběhu října. Na obrázku č. 9 je k vidění logo subjektu stánku Freš.

Obrázek 9: Logo subjektu provozovny Freš

(Zdroj: interní materiály)

2.2 Vize, cíle a strategie

Je třeba zdůraznit, že vzhledem k tomu, že podnik je malý, nejsou v písemné formě formulovány vize, mise ani strategie. Podobně nejsou oficiálně sepsány ani cíle, které podnik usiluje splnit. Cílem diplomové práce je návrh úprav na základě lean a jiných metod vedoucích ke zvýšení tržeb a bezpečnosti.

Vize subjektu spočívá v **poskytování kvalitních a zdravých výrobků v přírodním prostředí lesů**, kde se zákazníkům nabízí nejen osvěžení, ale i podporuje zdravý životní styl. Misí společností je přistupování k zákazníkům s úctou a respektem, udržitelnost a zaměření vždy na kvalitní produkty. Společnost se zaměřuje na používání kvalitních surovin, které splňují ekologické požadavky a přispívají k udržitelnosti. Podnik se chce zaměřit na **získání věrných a spokojených zákazníků**. Podnik se snaží nahlížet na zákazníka a tržní orientaci z hlediska „náš zákazník, náš pán“ a tří pilířů popsaných v

Cíle podniku jsou stanoveny pomocí metodiky SMART.

- Zvýšení měsíčních tržeb o 20 % během další sezóny.
- Zlepšení bezpečnostních standardů o 3 nové prvky během další sezóny.
- Implementace principů Kaizen pro neustálé zlepšování pracovních procesů během další sezóny.

2.3 Interní analýza 7P

Tato část se věnuje interní analýze podnikatelského subjektu dle marketingové struktury 7P. Jednotlivé části struktury jsou popsány a na konci zhodnoceny jejich silné a slabé stránky.

2.3.1 Produkt

Podnikatelský subjekt se zaměřuje na výrobu a prodej smoothie, které je vyráběno pouze z ovoce, čerstvých limonád s ovocem a ledem, kvalitních zmrzlin a palačinek. Níže je specifikováno celé prodejní portfolio.

Smoothie

Jedná se primární část sortimentu. Celkem subjekt nabízí 4 druhy smoothie, které jsou stabilně k dostání kdykoliv během otevírací doby. Jednotlivé druhy byly vytvořeny delším testováním v domácím prostředí. Prvním a zároveň nejoblíbenějším nápojem je „Maracujda“. Jedná se o propojení kyselé chuti maracuji, plodu rostliny mučenky jedlé, se sladkostí manga, plodu rostliny mangovníku indického. Dalším druhem smoothie je nápoj s názvem „Malšovoce“. Název vyplývá z propojení oblasti, ve které se stánek nachází, který se nazývá Malšovice v Hradeckých lesích a faktu, že nápoj je z ovoce. Složení potom reflektuje právě lokalizaci uprostřed lesa. V tomto nápoji je možné nalézt plod rostliny brusnice borůvky, kterými jsou borůvky a plod rostliny jahodníku, kterými

jsou jahody. Další nápoj s názvem „Malinka“ obsahuje sladko-kyselé maliny, plody ostružníku maliníku, s plodem rostliny mangovníku indického. Posledním nápojem ze stálé nabídky je nápoj s názvem „Dračík“. Jedinečná barva a chuť vzniká propojením plodů exotického dračího ovoce a šťavnatých plodů manga. V rámci prodeje je subjektem nabízen další druh smoothie zvaný „Melounek“. Zde je kombinována chuť jahod, hrušek a melounu. Ze strategického hlediska je tento nápoj nabízen pouze příležitostně jako součást speciální nabídky. Subjekt věnuje pozornost vytvoření exklusivity a motivaci zákazníků vyzkoušet nové druhy. Smoothie je podáváno v plastových kelímcích s kulatým vypouklým víčkem, na kterém je uprostřed díra na slámku. Pro komfortní konzumaci je využívána slámka s širším průměrem, která umožňuje snadnější pití i při vyšší hustotě smoothie. Na obrázku č. 10 je vidět smoothie produkt.

Obrázek 10: Smoothie "Malinka"

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Limonáda

Všechny druhy limonád jsou opět napojené na tématiku stánku. Proto jsou prodávány pouze ovocné limonády. V nabídce jsou limonády s příchutí maliny, manga, maracuji a borůvky. Limonáda obsahuje kvalitní ovocný sirup. Pro přípravu jsou využívány sirupy od značky Baťkovy sirupy, které se vyznačují vysokým obsahem ovoce a kompaktním 3l bag-in-box balením, které napomáhá k zrychlení výrobního procesu. Do sirupu je přidáno

mražené ovoce. Dle druhu vybrané limonády se jedná o malinu, mango, maracuju nebo borůvky. Všechny druhy ovoce jsou využívány již při výrobě smoothie, což eliminuje potřebu pravidelného nákupu dalších surovin pro limonády a šetří skladovací prostor. Po přidání ovoce je přidána perlivá voda a led. Hotový výrobek je předán v plastovém 500ml kelímku a s obvyklou šířkou slámky.

Obrázek 11: Limonáda malinová

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zmrzlina

Celkově je nabízeno 5 druhů kopečkových zmrzlin. Mezi druhy patří mango, jahoda, bourbon vanilka, hořká čokoláda a citron. Zmrzlina je podávána v kvalitnějších a chutnějších kornoutech a vždy s ubrouskem. Alternativně je zmrzlina servírována v papírových miskách. Pokud má nějaký zákazník chuť na zmrzlinu v pohodlí domova, je možné zmrzlinu prodávat do malých termoboxů určených na převoz mražených potravin.

Obrázek 12: Zmrzlina

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Palačinky

K prodeji jsou využívány kvalitní polotovary již hotových palačinek. Tyto palačinky jsou ohřáty a podávaný s džemem a nuttelou. Hotový produkt je podáván na hnědých papírových táccích o dostatečné velikosti. Před výdejem jsou ještě posypány moučkovým cukrem.

Obrázek 13: Palačinka s džemem

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dodatečné produkty

V rámci dodatečného sortimentu je nabízeno především další množství nápojů. Jedná se o lahve s vodou, které využijí především sportovci nebo rodiny s dětmi. Dále ochucená nealkoholická piva, caprisonne, nealkoholické pivo a iontové nápoje. Z potravin jsou dále prodávány proteinové a oříškové sušenky.

2.3.2 Cena

V rámci této části je popsáno, jakým způsobem a proč byly nastavené ceny jednotlivých produktů.

Smoothie

Ceny byly stanoveny, tak aby byly konkurenceschopné dle toho, že na místě operuje několik konkurenčních stánků. Při tvorbě cen se vycházelo z celkových nákladů na jednici produktu. Tabulka č. 3 s náklady na jednici pro výrobu smoothie je níže. Z tabulky jsou zřejmé náklady na suroviny uvnitř produktu. Náklady nezohledují náklady na pracovníka a energie.

Tabulka 3: Kalkulace pro smoothie na jednici

(zdroj: Vlastní zpracování)

Kalkulace smoothie na jednici					
Název	**Složka**	**Množství 250 ml**	**Cena v CZK 250 ml**	**Množství 500 ml**	**Cena v CZK 500 ml**
Malinka	Malina drť	40 g	2,77 CZK	80 g	5,54 CZK
	Mango	70 g	4,99 CZK	140 g	9,98 CZK
	Pomeranč	80 ml	3,77 CZK	160 ml	7,55 CZK
	Jablko mošt	150 ml	5,03 CZK	300 ml	10,07 CZK
	Nápojový set	-	3,00 CZK	-	4,00 CZK
	CELKEM	-	**19,56 CZK**	-	**37,14 CZK**
Malšovoce	Borůvky	40 g	3,77 CZK	80 g	7,55 CZK
	Jahoda	90 g	3,53 CZK	140 g	5,81 CZK
	Pomeranč	80 ml	3,77 CZK	160 ml	7,55 CZK
	Jablko mošt	150 ml	5,03 CZK	300 ml	10,07 CZK
	Nápojový set	-	3,00 CZK	-	4,00 CZK
	CELKEM	-	**19,10 CZK**	-	**34,98 CZK**
Maracujda	Maracuja	50 g	5,03 CZK	100 g	10,07 CZK
	Mango	70 g	4,28 CZK	140 g	8,56 CZK
	Pomeranč	80 ml	3,77 CZK	160 ml	7,55 CZK
	Jablko mošt	150 ml	5,03 CZK	300 ml	10,07 CZK
	Nápojový set	-	3,00 CZK	-	4,00 CZK
	CELKEM	-	**21,11 CZK**	-	**40,25 CZK**
Dračík	Dračí ovoce	70 g	4,28 CZK	140 g	8,56 CZK
	Mango	60 g	3,77 CZK	120 g	7,55 CZK
	Pomeranč	80 ml	3,77 CZK	160 ml	7,55 CZK
	Jablko mošt	150 ml	5,03 CZK	300 ml	10,07 CZK
	Nápojový set	-	3,00 CZK	-	4,00 CZK
	CELKEM	-	**19,85 CZK**	-	**37,73 CZK**

Cena byla stanovena dle tržního porovnání. Průměrná marže na jednom prodaném smoothie je přes 60 % s prodejní cenou 85 Kč za 500 ml a 65 Kč za 250 ml. Zajímavé zjištění je, že nejoblíbenější smoothie, kterým je, jak bylo zmíněno výše „Maracujda“, vychází také cenově nejméně přívětivě. Je to způsobeno vysokou cenou vstupního materiálu, kterým je právě zmiňovaná mučenka.

Limonáda

Cenotvorba u limonád vycházela z okolní kontroly cen u konkurentů a dopočítání nákladů vzniklých při přípravě jednice. V rámci tabulky č. 4 níže jsou zhodnoceny veškeré náklady kromě energií a zaměstnanců. Výpočet vychází z porovnání v okolí místa a stanovení úměrné ceny vůči produktu, který zákazník dostane. Na limonádě v tuto chvíli je marže kolem 60 % s prodejní cenou 45 Kč. Zajímavé je zjištění toho, že nejdražší je opět arktikl obsahující mučenku. Zde to vychází z nutnosti využití jiného druhu sirupu, který v nákupní ceně vychází jako dražší alternativa.

Tabulka 4: Kalkulace limonád na jednici

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kalkulace limonáda na jednici			
Název	**Složka**	**Množství 500 ml**	**Cena v CZK 500 ml**
Malina	Malina drť	40 g	2,77 Kč
	Sirup	25 ml	6,57 Kč
	Led	80 g	1,69 Kč
	Voda	500 ml	1,58 Kč
	Kelímek a slámka	-	2,25 Kč
	CELKEM	-	**14,86 Kč**
Borůvka	Borůvky	40 g	3,77 Kč
	Sirup	25 ml	6,57 Kč
	Led	80 g	1,69 Kč
	Voda	500 ml	1,58 Kč
	Kelímek a slámka	-	2,25 Kč
	CELKEM	-	**15,86 Kč**
Maracuja	Maracuja	40 g	5,03 Kč
	Sirup	25 ml	9,20 Kč
	Led	80 g	1,69 Kč
	Voda	500 ml	1,58 Kč
	Kelímek a slámka	-	2,25 Kč
	CELKEM	-	**19,75 Kč**
Mango	Mango	30 g	1,88 Kč
	Sirup	25 ml	6,57 Kč
	Led	80 g	1,69 Kč
	Voda	500 ml	1,58 Kč
	Kelímek a slámka	-	2,25 Kč
	CELKEM	-	**13,97 Kč**

Zmrzlina

U zmrzliny subjekt specificky vychází z ceny konkurence na místě. Věří, že pokud by zdražil, zmrzlina, ač se vyznačuje vcelku vysokou jakostí, by neobstála v konkurenci. Jednice v tomto případě představuje jeden kopeček zmrzliny, kornoutek a ubrousek. Kornoutek s ubrouskem vychází dohromady na 1,8 Kč. Ze zmrzliny, která má 2,5 litru, subjekt nastavil normu na 20 vytvořených kopečků. Z této normy vychází i tato tabulka. Zákazník tedy dostane zmrzlinu obsahující přibližně 150 ml. Z tabulky č. 5 níže je patrné, že průměrná hrubá marže se pohybuje lehce pod 50 %, což představuje zhruba 17,3 Kč.

Tabulka 5: Kalkulace zmrzliny na jednici

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kalkulace zmrzlina na jednici				
Název	**Nákupní cena průměr**	**Nákup kornout**	**Prodejní cena**	**Hrubá marže**
Hořká čokoláda	11,60 Kč	1,80 Kč	35 Kč	61,71%
Mango	18,14 Kč	1,80 Kč	35 Kč	43,03%
Citron	18,14 Kč	1,80 Kč	35 Kč	43,03%
Jahoda	18,14 Kč	1,80 Kč	35 Kč	43,03%
Vanilka	13,10 Kč	1,80 Kč	35 Kč	57,43%
Průměrná hrubá marže				**49,65%**

Palačinky

U palačinek výpočet vycházel z nákupní ceny palačinek a náplně. Jako náplň se používá výběrový jahodový džem s kousky ovoce. Tohoto džemu se využívá přibližně 25 g. Jako druhá náplň se používá Nutella, které je potřeba přibližně 20 g. Subjekt dosahuje průměrné hrubé marže 75,97 %, což představuje přibližně 26,6 Kč. Nákupní ceny surovin na jednici a hrubé marže jsou k vidění v tabulce č. 6 níže.

Tabulka 6: Kalkulace palačinek na jednici

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kalkulace palačinka na jednici					
Název	**Nákupní cena průměr palačinka**	**Nákupní cena průměr tácek**	**Nákupní cena průměr nutella**	**Prodejní cena**	**Hrubá marže**
Palačinka nutella	4,36 Kč	1,10 Kč	4,43 Kč	35 Kč	74,89%
Palačinka jahoda	4,36 Kč	1,10 Kč	3,67 Kč	35 Kč	77,06%
Průměrná hrubá marže					**75,97%**

Doplňkový sortiment

V rámci tvorby cen se subjekt u produktů, které jsou nakupovány, rozhodl při stanovení cen řídit doporučením výrobce. U většiny produktů na přeprodej jsou tedy nastaveny doporučené maloobchodní marže. U některých vychází z toho, že v okolí produkty nejsou prodávány. Na tabulce č. 7 níže jsou zapsány průměrné nákupní a prodejní ceny. Z těchto cen je poté vyjádřena průměrná hrubá marže. Průměrná hrubá marže z celého doplňkového sortimentu činí více než 60 %.

Tabulka 7: Kalkulace doplňkového sortimentu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

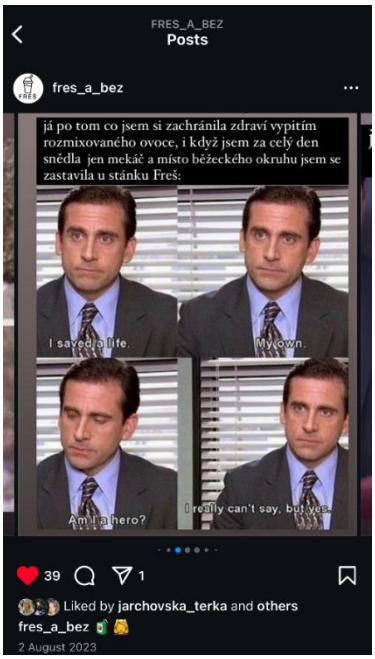
Kalkulace dopňkový sotiment			
Název	**Nákupní cena průměr**	**Prodejní cena**	**Hrubá marže**
Dr.WITT	20,45 Kč	45,00 Kč	54,56%
Voda Rajec	8,35 Kč	25,00 Kč	66,60%
Birell	18,76 Kč	45,00 Kč	58,31%
Sušenka Corny	11,42 Kč	25,00 Kč	54,32%
Capri-sun	8,00 Kč	25,00 Kč	68,00%
Průměrná hrubá marže			**60,36%**

2.3.3 Místo

Dle geografického rozdělení je trh, na kterém subjekt působí, lokálním trhem uvnitř Hradce Králové. Jedná se o příjemné místo uvnitř lesů. Nachází se zde autobusová zastávka, lesní hřbitov a psí útulek. Je zde celkově vysoká pěší frekvence. Zároveň naproti stánku se nachází rozsáhlé parkoviště. Díky tomu zde občané z většiny případů začínají i končí své procházky, sportovní aktivity, nebo návštěvy. Město či soukromé organizace na tomto místě občas připravují sportovní závody, dny dětí nebo akce pro rodiny. Subjekt působí jako výdejní okénko pro sportovce, kteří se po výkonu chtějí zchladit. Dále pro maminky na mateřské dovolené, které vyrazily na procházku a mají chuť na něco sladkého. U stánku si není možné sednout. V letních měsících je otevřeno každý všední den od 10:00 - 18:00. O víkendech potom od 9:30 - 19:00. Pokud je příznivé počasí a lidé jsou v okolí a nakupují, stánek zůstane otevřen déle. Pokud je na druhou stranu počasí nepříznivé, potom je otevírací doba upravena nebo je v tento den stánek zavřený.

2.3.4 Propagace

Subjekt nemá vyčleněn žádný rozpočet na marketingové aktivity. V rámci propagace využívá firemní Instagram. Na této síti sdílí novinky v sortimentu, reklamu formou vtipných koláží, nebo fotky z okolí stánku s produkty. V tuto chvíli má 146 sledujících. Reklama v okolí stánku téměř neexistuje. Jediným reklamní nosičem je reklamní „áčko“, na které se píše něco z aktuální nabídky, případně jednoduché zvací heslo. Stánek byl zhotoven ze dřeva a natřen ochranným nátěrem, který je v šedé barvě. Tato barva s okolním lesem do velké míry splývá. Stánek má obyčejné dveře, které mohou být vcelku jednoduše demontovány. Na obrázku 13. Mladistvá propagace 1 a na obrázku 14. Mladistvá propagace 2, lze vidět ukázku mladistvé propagace na Instagramu.



Obrázek 14: Mladistvá propagace 1

(Zdroj: Instagram fres_a_bez)

Obrázek 15: Mladistvá propagace 2

(Zdroj: Instagram fres_a_bez)

2.3.5 Lidé

Produkty jsou prodávány z velké míry právě lidmi, které zákazníci mohou ve stánku vidět. Výběr správných brigádníků je z toho důvodu klíčový. Celkově ve stánku pracuje 6 brigádníků. Většina z nich byla přijata na doporučení přes známost. Všichni zaměstnanci jsou zavedeni na DPP. Od brigádníků je vyžadováno před začátkem směny naměřit a zapsat teploty mrazícího a chladícího zařízení, připravit stánek na prodej a zkontrolovat, zda je vše v pořádku. Dále si připraví prodejní záznam, do kterého se zapisuje prodané zboží. Během směny mají působit mile, vesele a nápomocně. V případě jakýchkoliv potíží volat majiteli. Na konci směny musí sepsat co chybí, spočítat denní tržbu a případné potíže a vše zaslat majiteli. V tuto chvíli nejsou zavedeny žádné principy na rozpoznání krádeží. Brigádníci přebírají pouze hotovost, kvůli absenci platby kartou. Majitel si brigádníků velmi váží a jejich práci se snaží, dle svých možností, co nejvíce ocenit. Na pracovišti vždy panuje přátelské prostředí a všechny problémy se řeší otevřeně a přátelsky, s důrazem na vzájemný respekt.

2.3.6 Procesy

V rámci objednávek je proces do jisté míry funkční, kdy pracovník sdělí, co chybí a vedoucí poté suroviny a materiál objednává. Musí počítat se zavážecími dny dodavatelů. Případný výpadek většiny surovin i materiálu je možné dokoupit v síti Makro, avšak za vyšší cenu. V přípravě a výdeji subjekt bojuje s nepřehledně nastavenými procesy. Tyto procesy neodpovídají efektivnímu výdeji. Proces výroby smoothie je klíčovou součástí provozu a zahrnuje několik klíčových kroků, které nejsou zdárně nastaveny. Stávající rozvržení layoutu stánku není nastaveno správně, to negativně ovlivňuje efektivitu provozu. Logické propojení chybí především v klíčových stanovištích přípravy, skladování a výdeji. Situace má za následek komplikace při přípravě a dalším časem mezi objednáním a výdejem samotného produktu. Úklid je prováděn po každé směně dle instrukcí. Brigádníci mají zároveň za úkol provádět úklid i v průběhu směny, tak aby bylo prostředí stánku vždy v souladu s hygienickými opatřeními.

2.3.7 Plánování a fyzické prostředí

Plánování je prováděno na úrovni operativní. Vzhledem k povaze materiálu je možné z hlediska plánování zásobovat u většiny materiálu s časovým předstihem ve větších baleních. Občasné problémy přichází v úvahu při objednávkách ovoce a palačinek. Ty musí být objednány na zavážecí okno ve čtvrtek nebo v pátek. Nejmenší nominální balení od jednotlivých druhů je 10 kg. Ve stánku je celkově potřeba 7 druhů ovoce. Což již při první objednávce činí 70 kg pouze v ovoci. Nejmenší balení palačinek činí 5 kg. Dále musí být uskladněny zmrzliny. Z toho důvodu musí být nákup hlídán z hlediska skladovací kapacity, i z hlediska dne, kdy zboží dorazí a zda do tohoto dne bude možné pokrýt provoz.

Stánek v současné podobě působí vizuálně čistě a střídmě, bez využívání přehnaně křiklavých nebo kýčovitých designových prvků. Tento jednoduchý a přehledný vzhled přispívá k příjemnému dojmu z prostředí a podporuje důvěru zákazníků. Personál má sice k dispozici vlastní oblečení, ale doplňuje jej o jednotné zástěry, které pomáhají vytvářet alespoň částečnou jednotnou vizuální identitu. Subjekt nevyužívá loga na balících materiálech.

2.3.8 Dílčí zhodnocení analýzy 7P

Silná stránka subjektu je jeho umístění. Lokalita napomáhá lidem, kteří si chtějí vychutnat občerstvení v klidném a příjemném prostředí. Silnou stránkou je konkurenční výhoda v prodeji sortimentu, který ostatní prodejci nenabízí. Tento sortiment zároveň odpovídá trendu ve společnosti, kdy více lidí dbá o své zdraví a nechce konzumovat průmyslově zpracované produkty. Vysoká kvalita je tedy další silnou stránkou subjektu, společně s dobrými vztahy se zprostředkovatelem podnájmu.

Mezi slabé stránky, se řadí absence možnosti platit kartou, nedostatečné zabezpečení provozovny nebo absence principů zabraňující krádeži zaměstnancem. Další slabou stránkou je neefektivní výdej zboží. Subjekt zároveň málo využívá možnosti propagace a nenabízí možnost posezení. Omezená protipožární ochrana poukazuje na absenci ucelených opatření pro prevenci. Chybějící komplexní kontrola zásob vede k občasným neefektivnostem při nákupu. V tabulce č. 8 níže je k vidění shrnutí silných a slabých stránek subjektu.

Tabulka 8: Dílčí zhodnocení analýzy 7P

(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Strategické umístění	Nízká forma propagace
Jedinečný sortiment	Omezená protipožární ochrana
Vysoká kvalita	Nezavedené principy proti krádeži zlodějem
Přátelské prostředí	Nezavedené principy proti krádeži zaměstnacem
U většiny produktů vysoká marže	Příliš úzký sortiment
Dobré vztahy se zprostředkujícím nájemcem	Pomalý výdej zboží
	Absence sezení
	Chybějící systematická kontrola zásob
	Absence bezhotovostních plateb

2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

V této části budou zhodnoceny faktory dodavatelů, zákazníků, substitutů a potenciální konkurence. Na konci jsou popsány informace o příležitostech a hrozbách.

2.4.1 Dodavatelé

Stánek nakupuje jednotlivé materiály od několika dodavatelů. Základní surovinou je mražené ovoce. Tyto komodity nakupuje od firmy NEGOCIO s.r.o. což je importér a velkoobchod lokalizovaný přímo v Hradci Králové. Daná firma nakupuje kamionové množství ovoce v zahraničí a dále ho prodává velkoobchodním zákazníkům. Díky majitelovu kontaktu s danou firmou je možné nakupovat za velkoobchodní ceny i v menším množství. Běžná objednávka musí přesahovat minimálně 300 kg ovoce, ideálně však přes 600 kg, což představuje plnou paletu. U této společnosti má subjekt 21denní splatnost na fakturách. Společně s ovocem jsou u této firmy nakupovány také palačinky. Stánek odebírá komodity za velkoobchodní ceníkové ceny a nemá možnost licitace o cenách. Zavážecí okna jsou stanovena na každý čtvrtek a pátek. Pokud subjekt urgentně potřebuje nějakou surovinu, obrací se na společnost Makro Cash & Carry ČR s. r. o. Ta sice neumí nabídnout tak zajímavé ceny, ale díky strategické otevírací době a lokalitě je možné nakoupit suroviny rychle. Dle informací byla **vyjednávací síla dodavatelů** nastavena jako **nízká**.

2.4.2 Vyjednávací síla zákazníků

V rámci lokality, není problém pro zákazníky navštívit jiný stánek. Smoothie má však jedinečnou pozici. V okolí není jiná možnost nákupu. Zákazníci ovšem mohou substituovat potřebu po smoothie jinými produkty. Vzhledem k příznivé ceně a přátelskému prostředí mohou být zákazníci loajálnější. Proměna preferencí směrem ke zdraví může posilovat poptávku. Vzhledem k velkému množství stánků jsou přechodové náklady nulové. Substituce u smoothie a zdravějších potravin není v okolí jednoduchá, ale je možná. Kvůli těmto faktorům je **vyjednávací síla zákazníků střední**.

2.4.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

V rámci místa má subjekt smlouvu o podnájmu plochy za účelem prodeje zboží. Zároveň má ústní dohodu o jedinečnosti nabídky smoothie v rámci lokality. V blízkosti stánku

navíc není jednoduše technicky možné přidání dalšího prodejního subjektu. Bariéra pro vstup představuje především vyjednání podmínek s podnájemním pronajímatelem pozemků. Místo je ovšem velmi atraktivní, proto vstup přímého konkurenta nemůže být vyloučen. Dle ústní dohody o jedinečnosti nabídky v místě je **hrozba vstupu konkurenta** vyhodnocena jako **nízká**.

2.4.4 Hrozba substitutů

Substitutem může být brán například točený nápoj, sladké, slané potraviny, káva nebo jiné nápoje. Samotné smoothie není jednoduché substituovat. Lidé ho vyhledávají především pro vysoký obsah ovoce, přírodních materiálů a specifickou chuť. U zmrzliny je hrozba substituce vyšší. Může se jednat například o nanuky nebo točenou zmrzlinu. Z těchto produktů mají spotřebitelé podobný užitek. U poctivé limonády s ovocem a ledem je přímým substitutem točená limonáda, či balené slazené nápoje. V případě palačinek jsou substitutem například vafle, tyčinky nebo koláče**. Hrozba substitutů** byla vyhodnocena jako **střední**.

2.4.5 Dílčí zhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Vyjednávací síla dodavatelů je jednou z příležitostí subjektu, kde by mohl ušetřit peníze prostřednictvím jiných zavážecích dní a licitaci o cenách.

Tabulka 9: Dílčí zhodnocení dle Porterova modelu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Zvýšený zájem o jedinečné koncepty	Velký počet stánků v okolí
Nízká vyjednávací síla dodavatelů	Velká vyjednávací síla zákazníků
	Dostupné substituty

2.5 SLEPT analýza

V rámci této analýzy jsou řešeny externí faktory, které na podnikatelský subjekt působí. Jednotlivé částí této analýzy mohou pozitivně, či negativně ovlivnit fungování podnikatelského subjektu.

2.5.1 Sociálně-demografické údaje

V rámci demografických údajů jsou řešena data pro Hradec Králové, protože přináší vyšší hodnotu než data z celé ČR. Základní demografickou informací je počet obyvatel, který je dále členěn dle pohlaví a věku. Z dat je vypočítán průměrný věk v daném roce.

Počet obyvatel vykazuje velmi mírné výkyvy. V roce 2021 byl zaznamenán mírný pokles, následovaný nárůstem v roce 2022 a 2023. Většina obyvatel je v ekonomicky aktivním věku v rozmezí mezi 15-64 let. Podíl starších obyvatel 65 a více zůstává mezi lety stabilní. (Český statistický úřad, 2023a)

Tabulka 10: Základní demografické údaje město Hradec Králové

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad 2023a)

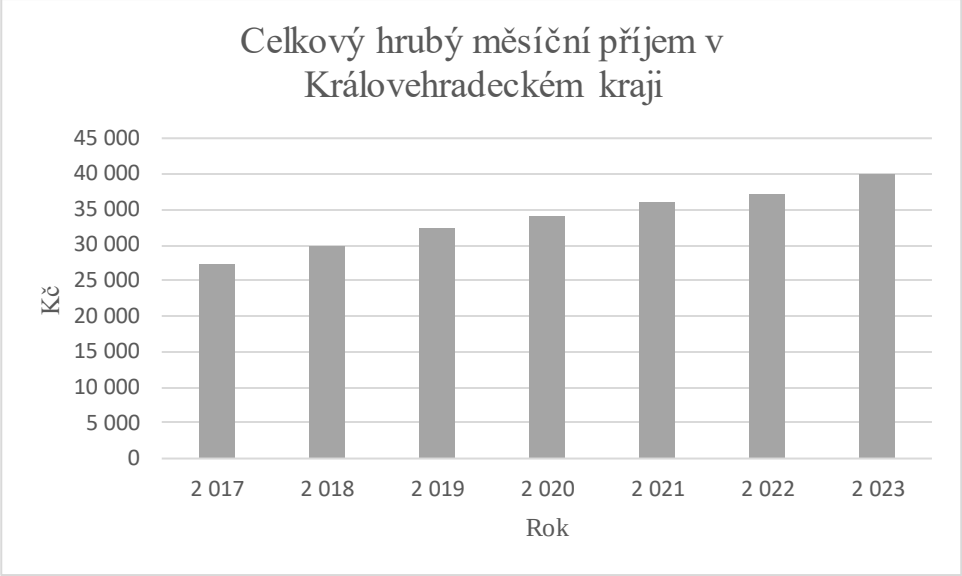
Rok	Počet obyvatel celkem	Muži	Ženy	0–14 let	15–64 let	65 a více let	Průměrný věk
2019	92 939	44 679	48 260	14 137	56 467	22 335	44,4
2020	92 683	44 543	48 140	14 232	55 941	22 510	44,4
2021	90 596	43 434	47 162	13 967	54 087	22 542	44,6
2022	93 506	44 641	48 865	14 527	56 258	22 721	44,3
2023	93 906	44 892	49 014	14 305	56 743	22 858	44,4

Dle prognózy vývoje demografie Hradce Králové se celkový počet obyvatel do roku 2040 ani jeho struktura výrazně nezmění. Dle výzkumu by se měl celkový počet stabilizovat kolem 100 tis. obyvatel. (Město Hradec Králové, 2008)

Kupní síla

Analýza společnosti NielsenIQ poukazuje na to, že kupní síla v České republice klesá. Rozdíl mezi evropským průměrem a ČR je nyní 24,8 %. Minulý rok byl rozdíl pouze 16,2 %. Původcem snížení je především pokles kurzu vůči euru. Tento vztah bude dále řešen v kapitole 2.5.3 v oblasti měnový kurz. Za poklesem zároveň stojí řada faktorů, které se nakumulovali z minulých let. Jedná se o pandemii COVID-19, přijetí uprchlíků, nárůst cen energií a pokles reálných mezd. (NielsenIQ, 2024)

Na grafu č. 1 níže je možné pozorovat vývoj celkového hrubého měsíčního příjmu residentů Královehradeckého kraje.



Graf 1: Celkový měsíční příjem v Královehradeckém kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023b)

Kulturní události spjaté se stánkovým prodejem v Hradci Králové

V této oblasti má město Hradec Králové své rezervy. V rámci akcí pro širší společnost je nejvýznamnější akcí „REGIONY Mezinárodní divadelní festival Hradec Králové“ konající se vždy poslední týden v červnu. Festival spočívá ve venkovních i vnitřních představeních, koncertech i různých uměleckých expozicích. Tato akce je rezidenty vnímána spíše jako příležitost pro příjemné setkání s přáteli a rodinou. V rámci akce bývají všude přítomné stánky s občerstvením. Slavnosti královny Elišky je další z akcí, která přitahuje velké množství obyvatel. Spočívá v průchodu ženy převlečené do dobových šatů a průjezdem města na koni. V rámci akce jsou opět všude přítomné stánky s potravinami, nápoji a suvenýry. V rámci města se dále koná například festival Rock For People, Majáles, oslavy čarodejnic nebo rozsvícení vánočního stromku. (Poskočilová, 2025)

2.5.2 Legislativní faktory

V rámci legislativy musí podnikatelský subjekt řešit nemalé množství zákonů, předpisů a vyhlášek. Pro zřízení stánkového prodeje je potřeba živnostenské oprávnění volné. Pro toto oprávnění není určena žádná odbornost v oboru. V případě poskytnutí místa k sezení je nutné volnou živnost rozšířit o hostinskou činnost, která již spadá do odborných druhů živnosti. Přesně se jedná o živnost řemeslnou. (Bohutínská, 2011)

Stánek je veden podnikající osobou samostatně výdělečně činnou a majitel zodpovídá za závazky celým svým majetkem. (Staňková, 2007)

Před samotným zahájením prodeje ve stánku je nutné ohlásit zahájení prodeje příslušnému úřadu hygienické stanice Státní hygienické a potravinářské inspekce. „*Provozovatel potravinářského podniku provozující stravovací službu je povinen nejpozději v den jejího zahájení písemně oznámit příslušnému orgánu ochrany veřejného zdraví den zahájení činnosti, její předmět a rozsah a umístění provozoven, významnou změnu v předmětu nebo rozsahu činnosti nejpozději v den této změny, jakož i den ukončení provozu stravovací služby.*“ (Zákon č. 258/2000 Sb., § 23 odst. 5)

Samostatný stánek musí být viditelně označen identifikačním číslem osoby samostatně výdělečně činné, údajem o sídle podnikání a jménem osoby zodpovídající za provoz. (Podnikatel.cz, 2021)

Krajská hygienická stanice má zodpovědnost za zajištění bezpečnosti a zdraví, což upravuje zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. Pro celkové splnění nařízení je vyžadováno podávat pouze potraviny a nápoje, které jsou celkově nezávadné a uživateli nezpůsobí zdravotní potíže. Sortiment musí být uskladňován dle pokynů výrobce v dostatečné kapacitě mrazících a chladících zařízení. Dle zařízení je nutno mít vyčleněn dostatečný pracovní prostor pro nakládání s potravinami, dřez vyčleněný pouze na mytí rukou a dřez vyčleněný pouze na mytí potravin. Umyvadlo musí mít přívod teplé i studené vody. Dále musí být zajištěn prostor pro ukládání mycích prostředků, prostor pro ukládání oblečení zaměstnance a prostor pro správné ukládání potravin takovým způsobem, aby nedošlo ke kontaminaci, kontaktu s hmyzem, prachem a dalšími nečistotami. Dalším nařízením je pravidelné umývání rukou a utírání jednorázovými utěrkami, tak aby se předešlo možným přenesením nemocí. Umývání pracovních ploch a podlah je nutno provádět často, úměrně jejich zašpinění. Provozovatel má povinnost zavést postupy dle HACCP a musí i dle těchto postupů pracovat. (Krajská hygienická stanice, Královehradecký kraj, 2024)

Provozu stánku se dotýkají tyto legislativní části:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002;
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, o hygieně potravin;

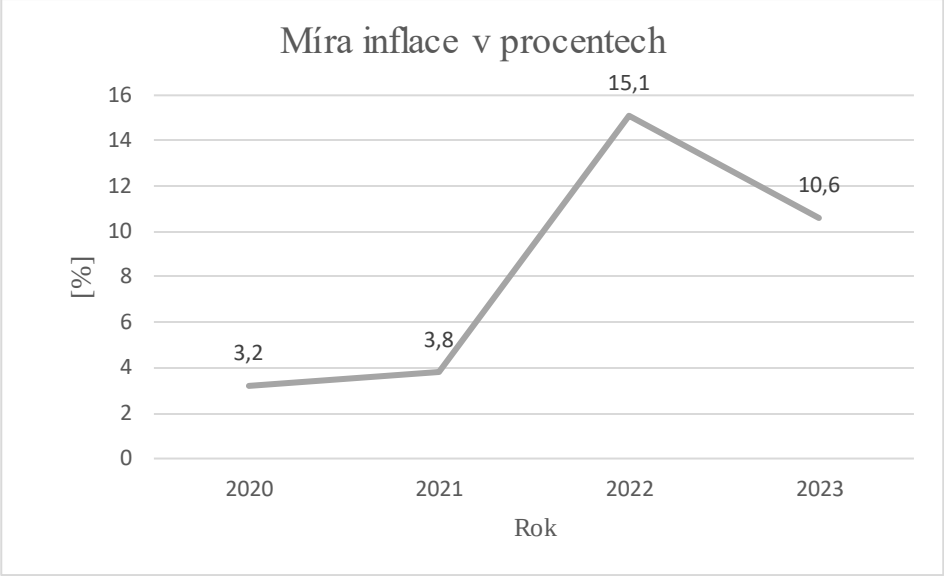
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 255/2012 Sb., kontrolní řád;
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby;
- Zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci
- Zákon č. 64/1986 Sb., České národní rady o České obchodní inspekci;
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže;
- Zákon č. 455/ 1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
- Vyhláška č. 38/2001 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmy
- Vyhláška č. 366/2005 Sb., o požadavcích vztahujících se na některé zmrazené potraviny

2.5.3 Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější ekonomické údaje, které mohou ovlivnit fungování stánku patří inflace, měnový kurz, zvyšování cen energií, pohonných hmot a cen nejpoužívanějšího ovoce.

Inflace

Měnová sekce České národní banky řeší prognózy inflace do dalších měsíců a let. Během listopadového setkání se bankovní rada rozhodla snížit dvoutýdenní repo sazbu. Inflace se v tuto chvíli zvyšuje na 2,6 %, ale během téměř celého roku byla Česká národní banka schopná udržet inflaci na stanoveném cíli. V tuto chvíli je jisté, že inflace po přelomu roku vzroste na hodnotu přes 3 %. Toto zrychlení je důsledek kolísavých cen v potravinách. (Česká národní banka, 2024)

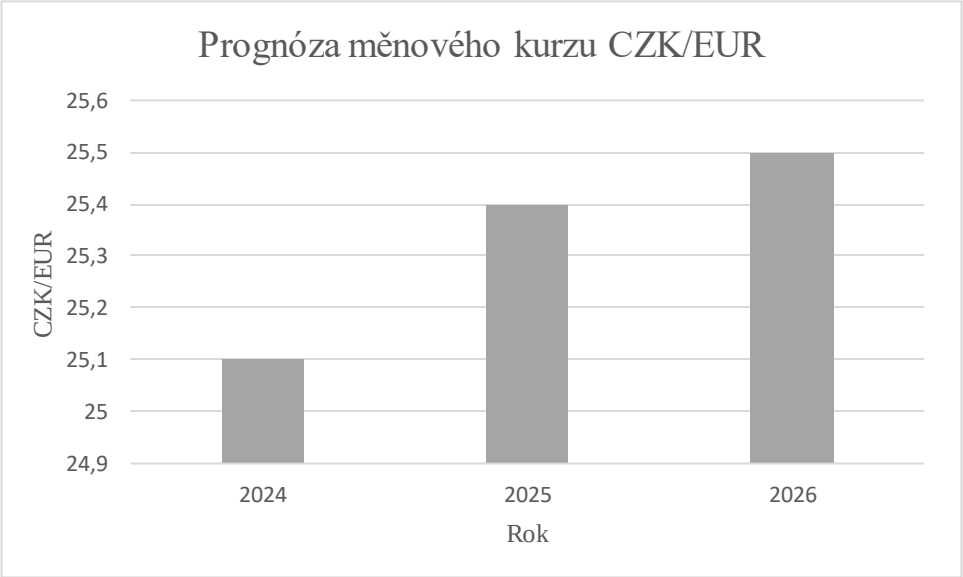


Graf 2: Míra inflace v procentech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Česká národní banka, 2024)

Měnový kurz

Dle prognóz České národní banky je patrné, že v tuto chvíli probíhá nepatrné a konzistentní oslabování kurzu. Kurz by se měl během dalších dvou let kolem hodnoty 25,5 CZK/EUR. Letní prognóza již zpomalila rovnovážné tempo růstu posilovaní koruny.



Graf 3: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Česká národní banka 2024)

Vývoj ceny pohonných hmot a energií

Maximální cena benzínu v tomto roce nastala 2.5. 2024 kde jeden litr benzínu průměrně stál 40,27 Kč. O té chvíle začalo pozvolné zlevňování, které pokračovalo až do půlky října, kdy jsme se dostali na letošní minimum. Od tohoto bodu cena benzínu mírně vzrostla a nyní 2.12.2024 se prodává za průměrnou cenu 35,7 Kč/l. Nafta kopírovala průběh ceny benzínu a ustálila se k datu 2.12.2024 na průměrné hodnotě 35,0 Kč/l. (Kurzy CZ, 2024)

Pro stánek je nejdůležitější cena energií během léta a to, že spotřeba nebývá v takové míře, aby dokázala subjekt finančně ohrožit. Dle analytiků je vývoj cen na trhu s energiemi v celku nejistý. Na jedné straně je tu geopolitická situace, která by mohla zapříčinit zvyšování cen energií. Na druhé zhoršení německého průmyslu, který by vedl ke snižování cen. Celkově se ale experti přiklání k pravděpodobnému zvyšování cen, kde příčinou bude především očekávání tuhé zimy, odklon od uhlí a nejistota v dodávkách plynu. (MSN, 2024)

Cena mraženého ovoce

Dle predikcí se trh s mraženým ovocem bude do roku 2030 výrazně zvětšovat. Napovídá tomu především změna v chování spotřebitelů. Jde především o touhu zákazníků jíst zdravě a zároveň rychlý životní styl, kdy nakrájené a očištěné ovoce v mrazáku je rychlejší a levnějším substitutem ovoce čerstvého. Zvyšující se náklady za skladování a přepravu ovoce přes velké dálky ve světě, mohou vést ke zvyšování cen mraženého ovoce. Trhem kde se mraženého ovoce spotřebuje největší množství je severní Amerika a hned po ní Evropa. Velkým rizikem je změna klimatu, která v tuto chvíli probíhá po celém světě. Ta by mohla zapříčinit nedostatek, či případné výpadky ovoce na jednotlivých trzích. (Maximize market research, 2023)

2.5.4 Technologické faktory

V oblasti výroby smoothie, limonád a výdeji zmrzlin a palačinek se nachází několik možných technologických vylepšení, které dále povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti. U smoothie se jedná o kvalitnější profesionální mixéry, které dokáží přesně odhadnout množství uvnitř nádoby. Dle toho dokáží přesně promixovat. Dalším zajímavým technologickým trendem je využití mrazících nástaveb. Tyto nástavby

dopomáhají rychlejšímu výdeji a snižují riziko přerušení teplotního řetězce u celkového množství ovoce. U limonád jsou to především technologie balení sirupů, které jsou při výrobě užívány. Zde je trendem gastro balení s využitím bag-in-box uzávěru. Tato technologie napomáhá k rychlejší manipulaci a snižuje pravděpodobnost kontaminace.

2.5.5 Dílčí zhodnocení faktorů dle rámce SLEPT

Jednou z příležitostí a zároveň i hrozeb je změna preference. V kladném případě by šlo o ještě znatelnější přesun populace ke zdravému stravování. Pro stánek je velikou příležitostí možnost účasti na pořádaných událostech v rámci města. Poslední příležitostí je stabilní počet obyvatel a vysoký podíl ekonomicky aktivních obyvatel v daném regionu.

V případě hrozeb by se jednalo o přesun k průmyslově zpracovaným potravinám a následující snížení poptávky po zdravých potravinách. Neustálé snižování kupní síly, by vedlo ke snížení poptávky po produktech, které nejsou vyloženě nezbytné pro přežití. V případě nárůstu administrativní zátěže by majitel pravděpodobně neměl dostatek času na pečlivé hlídání všech nutných aspektů a změn. Mezi další hrozby patří klimatické změny a zvýšení hygienických standardů. V tabulce č. 11 níže jsou zpracovány příležitosti a hrozby.

Tabulka 11: Dílčí zhodnocení dle SLEPT

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Změna preference	Snížení kupní síly
Růst počtu pořádaných akcí	Změna preference
Vysoký podíl ekonomicky aktivních	Nárůst administrativní zátěže
	Zvýšení hygienických standardů
	Změny v legislativních rámcích
	Klimatické vlivy

2.6 Marketingový průzkum spokojenosti uživatelů

Cílem průzkumu je analyzovat preference uživatelů Hradeckých lesů při nákupu občerstvení. Dílčí cíle zahrnují zjištění nejčastějších faktorů, které návštěvníky motivují k využívání služeb občerstvení v lesích, preferovaných typů občerstvení, které jsou pro zákazníky nejdůležitější, dále pohledu na možnosti bezkontaktního placení a dále, zda je pro uživatele při výběru důležitá ekologie.

2.6.1 Metodologie výzkumu

V rámci realizovaného průzkumu byla stanovena **centrální výzkumná otázka**: **„Jaké jsou preference návštěvníků Hradeckých lesů při nákupu občerstvení?“**

Pro tento projekt byl zvolen kvantitativní přístup k získávání primárních dat, a to prostřednictvím dotazníkového šetření obsahujícího 13 otázek. Tyto otázky byly vytvořeny tak, aby navazovaly na hlavní výzkumnou otázku.

Sběr dat probíhal od 15. května 2024 do 25. května 2024. Dotazníkové šetření bylo řešeno přímým, osobním vyplněním v Hradeckých lesích. Pozdější export dat byl řešen manuální cestou.

Celkově bylo dotázáno 192 lidí. Z tohoto počtu dotazník vyplnilo 157 lidí. Ze vzorce tedy vyplývá, že návratnost byla 81,7 %. Vyšší návratnost odráží fakt, že respondenti byly dotázání osobně. Zároveň byly pravděpodobně v dobré náladě a rozpoložení, vzhledem k tomu, že právě sportovali.

Především pro zkvalitnění primárních dat, které byly získány, byla v rámci dotazníku zvolena vyřazovací otázka. Tato otázka se nacházela v části dotazníku ohledně demografických údajů respondentů. Otázka byla zaměřena na frekvenci návštěv Hradeckých lesů a zjišťovala, jak často respondenti tuto oblast navštěvují. Pokud respondent odpověděl, že Hradecké lesy nenavštěvuje, dotazník byl s poděkováním okamžitě ukončen. Výsledky od těchto respondentů nejsou pro účely průzkumu relevantní, neboť cílem šetření je analyzovat preference a návyky pouze těch návštěvníků, kteří Hradecké lesy aktivně využívají. Tímto způsobem bylo zajištěno, že analyzovaná data pocházejí pouze od relevantní skupiny uživatelů. Z celkového počtu byly vyřazeni pouze 4 respondenti, což odpovídá 2,55 %.

2.6.2 Výsledek hodnocení

V následující části bude provedena analýza odpovědí získaných z dotazníku. Data budou rozdělena do dvou hlavních skupin. První skupina se zaměřuje na základní informace o respondentech, jako jsou demografické údaje. Druhá skupina se soustředí na zkušenosti a preference respondentů týkající se nákupu občerstvení v Hradeckých lesích.

Demografické údaje

V první otázce v rámci této části byla sbírána data ohledně věku dotazovaných. Nejpočetnější skupinou byl věk mezi 21 až 30 lety. Tato skupina čítá 64 respondentů což činí 40,76 % z celkového počtu dotazovaných. To může vycházet z pohledu, že mladí lidé dbají na zdravý životní styl, k čemuž napomáhá vystavěná cyklostezka v okolí hradeckých lesů.

Tabulka 12: Rozdělení respondentů podle věku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Věková skupina	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 20 let	15	9,55%
21 - 30 let	64	40,76%
31 - 45 let	32	20,38%
46 - 60 let	29	18,47%
61 let a vice	17	10,82%
Celkem	**157**	**100%**

Druhá otázka v oblasti demografických údajů se týkala sociální skupiny dotazovaných. Cílem této otázky bylo zjistit, která ze skupin využívá občerstvení v nejvyšším měřítku. Data nám naznačují, že nejvyšší podíl na užívání Hradeckých lesů mají pracující lidé, přesněji se jedná o 90 lidí, což odpovídá 57,3 % dotázaných. Druhou nejpočetnější skupinou byly studenti s celkovým počtem 31 respondentů, což představuje 19,8 %.

Tabulka 13: Sociální skupina dotazovaných

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sociální skupina	Absolutní četnost	Relativní četnost
Student	31	19,75%
Pracující	90	57,32%
Důchodce	16	10,19%
Nezaměnstnaný	1	0,64%
Mateřská dovolená	19	12,10%
Celkem	**157**	**100,00%**

Preference návštěvníků

Třetí otázka řešila frekvenci návštěv. Tato otázka byla zároveň vyřazovací, z toho důvodu, že byla důležitá pouze data od respondentů, kteří hradecké lesy navštěvují. Jak je možné vidět v části metodologie výzkumu, z celkového počtu 157 respondentů byly vyřazeni pouze 4, což odpovídá 2,55 %. V rámci dotazníku měli respondenti možnost výběru z pěti odpovědí. Nejvyšší množství respondentů navštěvuje lesy v rozmezí mezi 2 až 4 návštěvami měsíčně, což odpovídá 81 respondentům a odpovídá 51,59 %. Zajímavé je množství respondentů, kteří navštěvují Hradecké lesy 10x a více a potom těch, kteří je navštěvují méně než 1x měsíčně. Odpovídají relativně podobné hodnotě. Návštěva méně než 1x týdně odpovídá 7,01 % a návštěva 10x a více odpovídá 6,37 %.

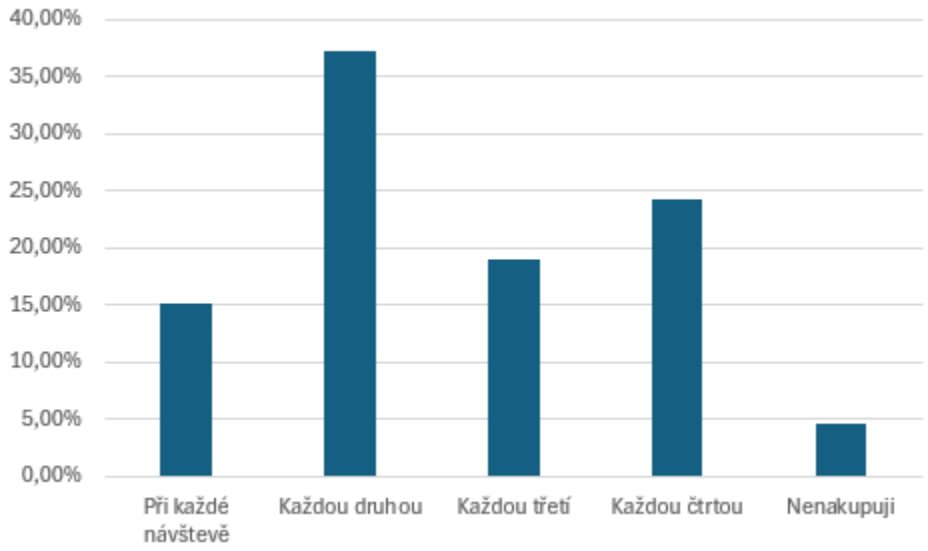
Tabulka 14: Četnost návštěv Hradeckých lesů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Četnost návštěv	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 1x měsíčně	11	7,01%
2 - 4x měsíčně	81	51,59%
5 - 9x měsíčně	51	32,48%
10x měsíčně a více	10	6,37%
nevaštěvuji	4	2,55%
Celkem	**157**	**100,00%**

Čtvrtá otázka se zaobírala četností využití stravovacích zařízení při návštěvě Hradeckých lesů. Na základě získaných dat lze analyzovat četnost využití občerstvení návštěvníky Hradeckých lesů. Nejvyšší podíl respondentů, konkrétně 37,25 %, uvedl, že

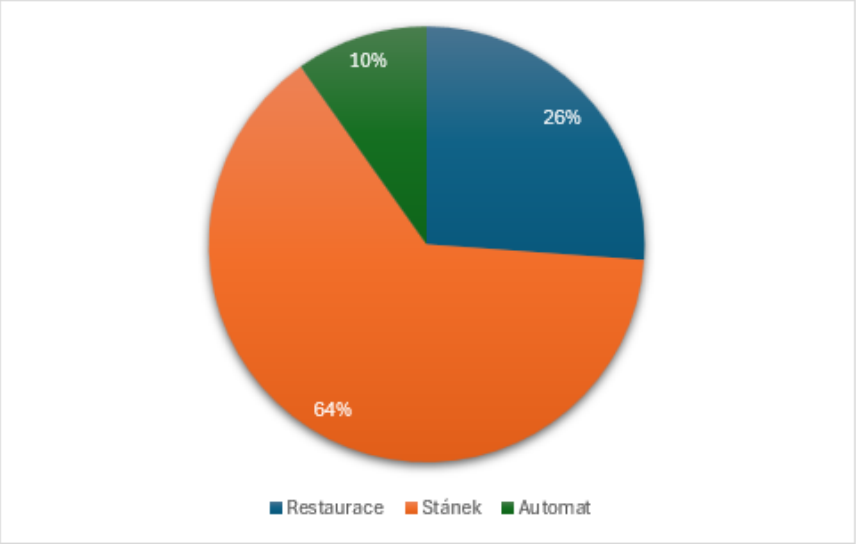
občerstvení využívá každou druhou návštěvu. Další významná skupina, konkrétně 24,18 % nakupuje občerstvení při každé čtvrté návštěvě, zatímco 18,95 % respondentů tak činí každou třetí návštěvu. Občerstvení při každé návštěvě využívá 15,03 % dotázaných. Dále pouze 4,58 % respondentů uvedlo, že občerstvení v Hradeckých lesích nevyužívá vůbec. Z výsledků vyplývá, že většina respondentů využívá občerstvení spíše příležitostně než při každé návštěvě, což naznačuje, že pro většinu návštěvníků není občerstvení nezbytnou součástí každého pobytu v lese.



Graf 4: Četnost návštěv občerstvení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

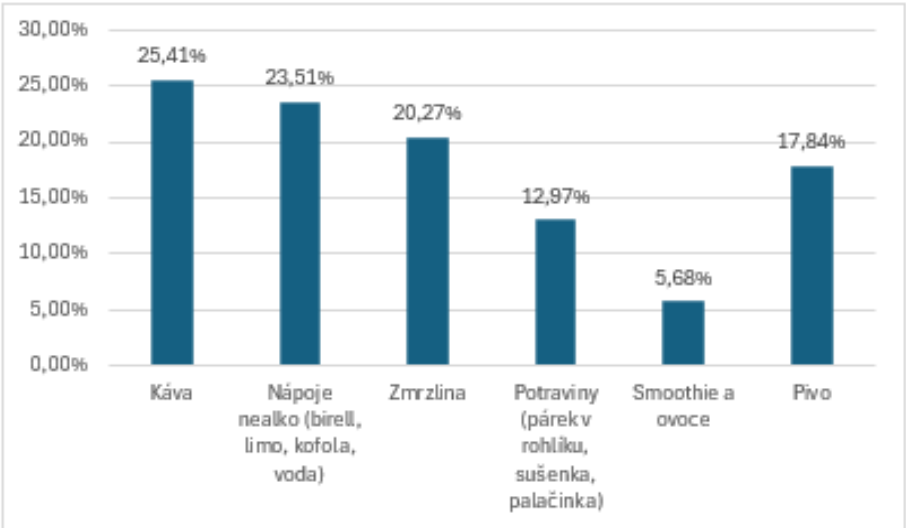
Pátá otázka se zabývala, jaký typ občerstvení respondenti vyhledávají. Zde měli na výběr ze třech možností. Z analýzy dat o četnosti využití jednotlivých typů občerstvení návštěvníky Hradeckých lesů vyplývá, že nejčastěji preferovanou možností je stánek, který volí 64,05 % respondentů, což odpovídá 98 osobám. Restaurace jako druhou nejčastější možnost využívá 26,14 % respondentů, což odpovídá 40 osobám. Nejmenší podíl respondentů, konkrétně 9,80 %, což odpovídá 15 osobám, preferuje automat na občerstvení. Tato data naznačují, že návštěvníci Hradeckých lesů dávají přednost dostupnému a rychlému občerstvení, které jim nabízejí stánky. Restaurace a automaty jsou využívány ve výrazně menším měřítku. Výsledky mohou být indikátorem preferencí rychlého občerstvení v prostředí lesa, kde rychlost a jednoduchost nákupu hrají klíčovou roli.



Graf 5: Typ vyhledávaného občerstvení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

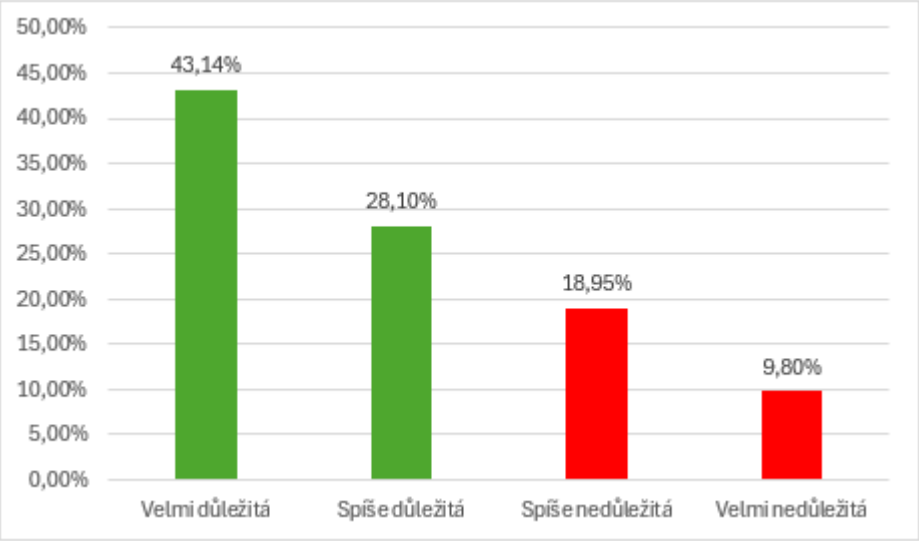
Šestá otázka se týkala produktu, který respondenti vyhledávají při nákupu. Zde měli respondenti možnost vybírat z více odpovědí. Celkově zde bylo zaznamenáno 370 odpovědí, což odpovídá tomu, že jeden respondent vyhledává 2,42 produktu. Nejvíce poptávanou kategorií se stala káva. Celkově kávu poptávalo 25,41 % respondentů. Kávu následovali nealkoholické nápoje (23,51 %) a zmrzlina (20,27 %). Nejnižší zájem z těchto produktů respondenti projevili o ovoce a smoothie, kde tato oblast získala 5,68 %, což odpovídá 21 respondentům.



Graf 6: Preference v nákupu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sedmá otázka se zabývala zhodnocením, jak důležitá je pro respondenty platba kartou. Zde měli na výběr ze čtyř možností, kde 1 byla velmi nedůležitá, 2 spíše důležitá, 3 spíše nedůležitá 4 velmi důležitá. Analýza ukazuje, že 43,14 % respondentů označilo platbu kartou jako „velmi důležitou“. Dalších 28,10 % respondentů ji označilo za „spíše důležitou“. Celkově tedy platbu kartou preferuje více než 71 % respondentů v Hradeckých lesích. Odpověď „spíše nedůležité“ byla označeno celkem 18,95 % respondentů a políčko „velmi nedůležité“ bylo označeno 9,80 %. Tento podíl je menšinový a naznačuje na osobní preferenci pro užívaní hotovosti při směně. Z výsledků je patrné, že bezhotovostní platby jsou na vzestupu a žádný podnikatel by neměl tuto skutečnost podceňovat. Zvedení bezhotovostních plateb by pravděpodobně přispělo ke zvýšení komfortu.

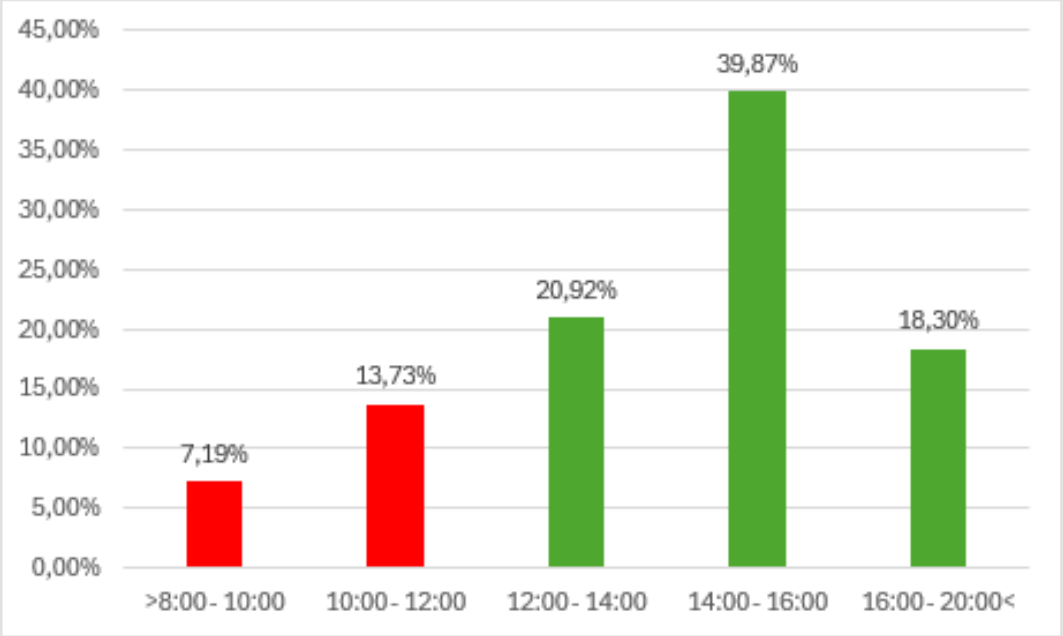


Graf 7: Důležitost platby kartou

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Osmá otázka řešila nejoblíbenější čas návštěvy. Zde měli na výběr z pěti možných časů, které byly rozděleny vždy ve dvouhodinových intervalech, kromě poslední z nich, která je rozdělena na čtyř hodinový interval. Kromě toho analýzu provádíme také dle odpoledních a dopoledních časů. Nejoblíbenějším možností se stal čas od 14:00 do 16:00, který obdržel 39,87 %. Druhý nejvyšší počet odpovědí získal čas od 12:00 do 14:00, s celkovou relativní četností 20,92 %. Třetí možnost od 16:00 do 20:00 získala 18,30 %. V rámci odpoledních hodin měli respondenti na výběr ze tří možných odpovědí, v celkovém hodinovém součtu osmi hodin. Celkově respondenti preferují k návštěvě

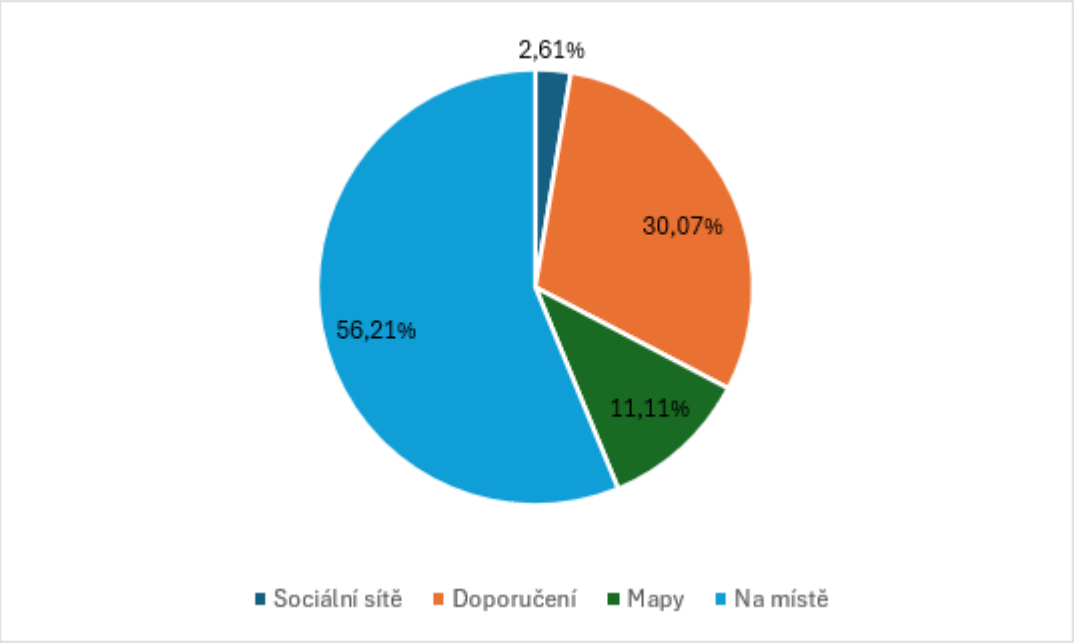
odpolední hodiny, které činí více než 79 %. V rámci dopoledních hodin měli respondenti možnost ze dvou odpovědí, v celkovém hodinovém součtu čtyř hodin. První z nich „> 8:00 – 10:00“ získala celkem 7,19 %, což činí 19 respondentů. Možnost výběru od 10:00 do 12:00 získala celkem 13,73 % odpovědí. Celkový procentuální počet návštěvníků, kteří preferují návštěvu lesa v dopoledních hodinách činí 20,92 %.



Graf 8: Preference návštěvy lesa

(Zdroj: Vlastní zpracování)

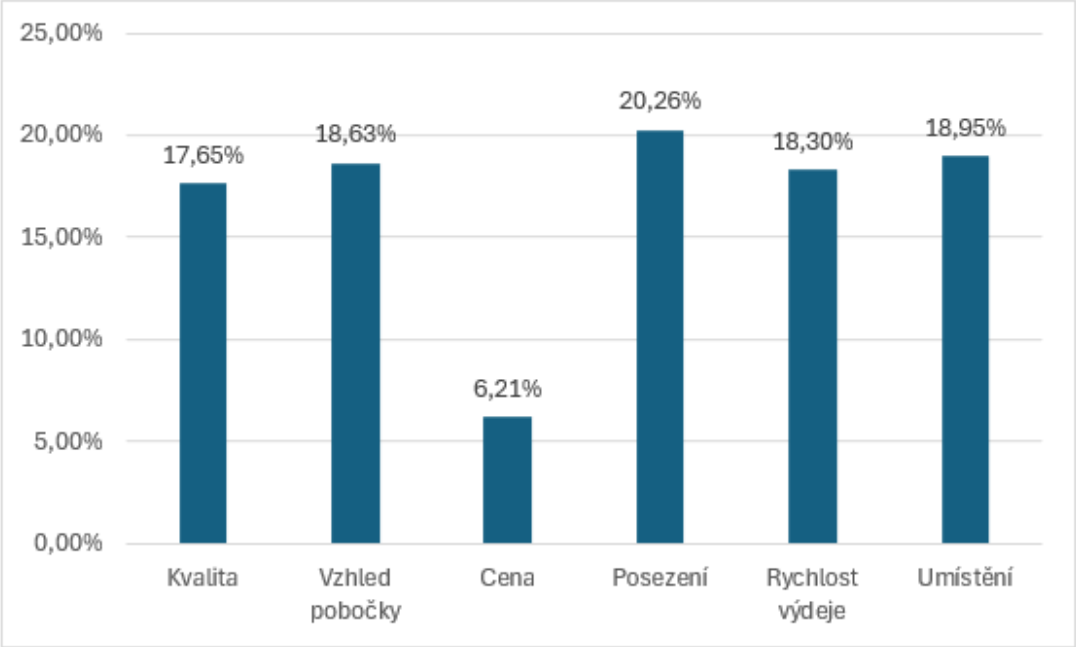
Devátá otázka se týkala toto, kde se respondenti o občerstvení dozvěděli. Respondenti zde měli na výběr ze čtyř možných odpovědí. Největší část respondentů se o občerstvení dozvídá na místě, celkově jde o 56,21 %. Dalších 30,07 % poté dává na doporučení. Nejnižší množství odpovědí vychází ze sociálních sítí, kde pouze 2,61 % respondentů hledá občerstvení touto formou.



Graf 9: Původ informací respondentů o občerstvení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

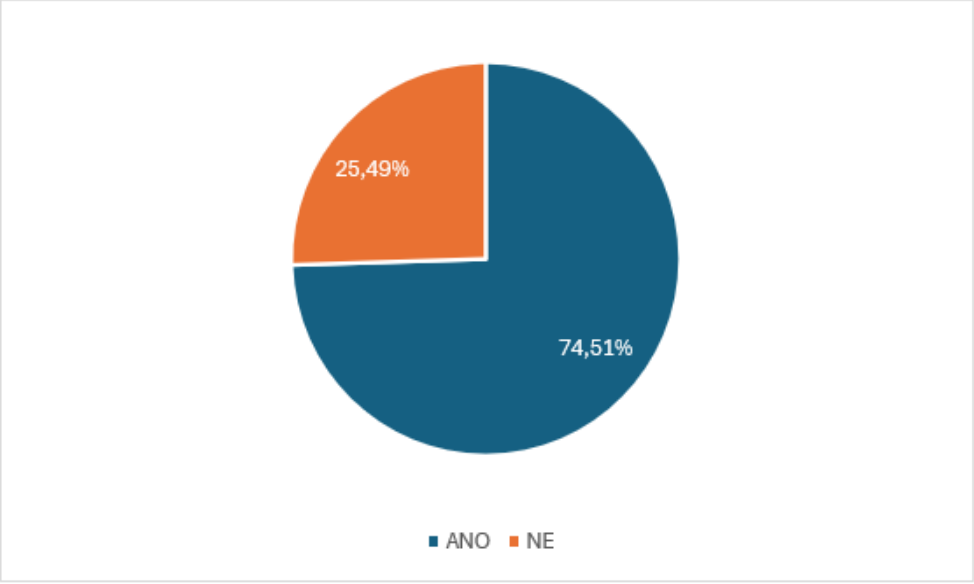
Desátá otázka se zabývá tím, co je pro respondenty důležité v rámci volby občerstvení. Zde bylo na výběr šest možností odpovědí. Bylo zde možné vybrat dva nejdůležitější paramenty. Na základě analýzy parametrů preferovaných při volbě občerstvení v Hradeckých lesích je zřejmé, že návštěvníci kladou důraz nejen na základní atributy jako kvalita a cena, ale i na faktory spojené s komfortem a dostupností. Nejvýznamnějším kritériem je možnost posezení, kterou označilo za důležitou 20,26 % respondentů. Z tohoto výsledku bylo zjištěno, že komfortní podmínky pro konzumaci hrají zásadní roli pro uspokojení zákazníků. Umístění občerstvovacího zařízení bylo klíčovým faktorem pro 18,95 % respondentů, což poukazuje na význam strategické lokace, zejména v prostředí lesního parku, kde návštěvníci ocení snadnou dostupnost. Dalším faktorem byl vzhled a rychlost výdeje, které skočili s 18,63 % a 18,30 % velmi podobně. To naznačuje, že efektivita při výdeji a estetika hrají pro dotazované velký význam. Kvalita občerstvení byla významným kritériem pro 17,65 % respondentů, což potvrzuje, že návštěvníci očekávají vysokou úroveň nabízených produktů. Cena je naopak méně podstatným faktorem, který preferovalo pouze 6,21 % dotázaných, což naznačuje, že ochota zaplatit vyšší částku může být přímo úměrná kvalitě a pohodlí, které zařízení nabízí.



Graf 10: Nejdůležitější parametry při výběru občerstvení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

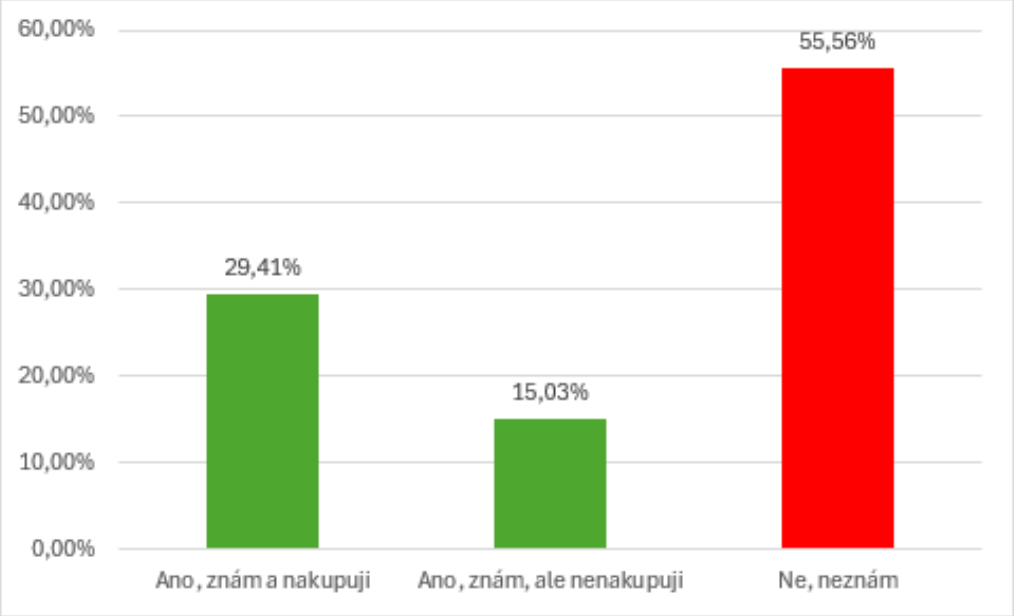
Jedenáctá otázka se zaobírá ekologií při nákupu zboží. Respondenti měli možnost výběru mezi odpověďmi ano či ne. Dle grafu vidíme, že celková náklonost respondentů vůči ekologickému balení byla velmi důležitá, celkově 74,51 %.



Graf 11: Důležitost ekologického řešení u obalového materiálu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dvanáctá otázka se zabývá znalostí respondentů a zda využívají stánek FREŠ. U otázky byly čtyři odpovědi. Z analýzy vyplývá, že povědomí o stánku není zdaleka tak vysoké. Pouze 29,41 % respondentů uvedlo, že stánek znají a aktivně nakupují. Poté dalších 23 respondentů, což odpovídá 15,03 %, stánek sice znalo, ale nenakupuje zde. Povědomí o stánku má tedy dohromady 44,44 % respondentů. Neznalost stánku byla s 55,56 % větší polovinou v rámci této otázky. Znamená to, že stánek FREŠ nebyl znám 85 lidem.

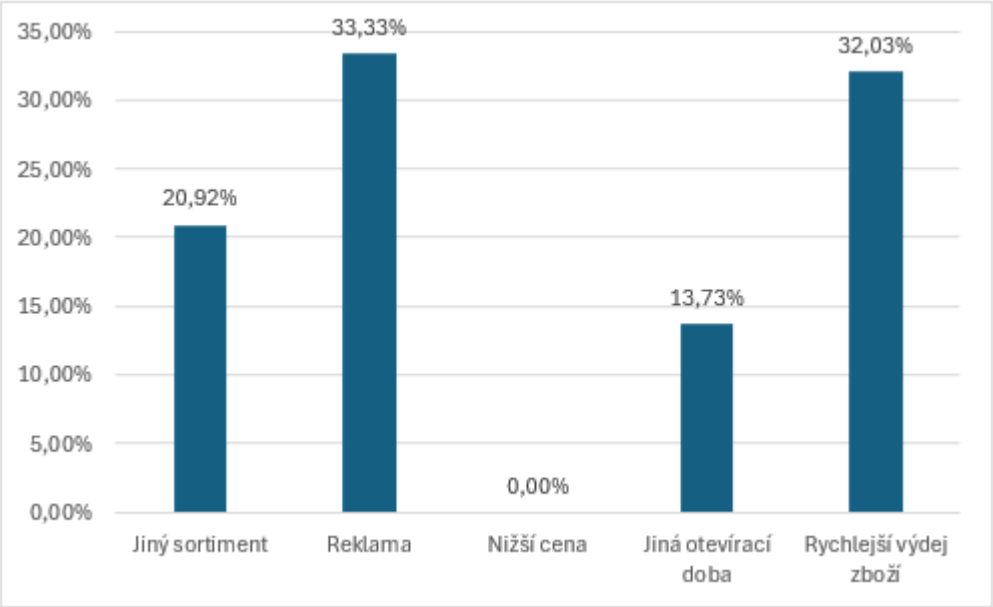


Graf 12: Využití a znalost stánku FREŠ

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Třináctá otázka měla za cíl lépe porozumět preferencím a potřebám jednotlivých respondentů. V otázce bylo připraveno celkem 5 odpovědí, které jako celek poskytují přehled o konkrétních aspektech, jejichž vylepšení by mohlo návštěvníky motivovat k častějšímu využívání nabízených služeb. Získaná data byla užitečná v rámci identifikování klíčových oblastí pro možné zlepšení. A zároveň pomohla zhodnotit, které úpravy byly nejefektivnější pro zvýšení užitku, zájmu a návštěvnosti ze strany respondentů. V rámci průzkumu byla důležitá i data od lidí, kteří stánek neznají, protože to přinese vhled do potenciálu rozšíření povědomí a rozšíření zákaznické základny. Celkem 33,3 % respondentů označilo odpověď „reklama“, což odpovídá 51 respondentům. Rychlejší výdej, což byla druhá nejčetnější odpověď, označilo 32,03 % respondentů. Tento výsledek napovídá trendu „rychlého občerstvení“, který je ve

společnosti velmi oblíbený. Zajímavé bylo, že žádný respondent neoznačil odpověď, kterou byla cena. To může naznačovat dobrou cenotvorbu u výrobků.



Graf 13: Preferované změny pro podporu využití služeb stánku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.6.3 Dílčí zhodnocení výsledků z výzkumu

Nejprve je důležité formulovat charakteristiku výzkumného vzorku. Výzkumu se účastnilo celkem 157 respondentů, kteří byli osobně a strukturovaně dotazováni na jednotlivé otázky. Dominantní věkovou skupinu od 21 do 30 let činí celkem 40,8 % respondentů. Z hlediska sociálního statusu převládala ekonomicky aktivní skupina s 57,3 %. Byla následována studenty, kteří tvořili 19,8 %. Dobrou zprávou bylo, že 37,3 % návštěvníků Hradeckých lesů využije občerstvení každou druhou návštěvu. Zároveň 68,4 % při výběru formy prodeje upřednostňuje stánek. Nejvyšší zájem byl o kávu, následovanou nealkoholickými nápoji a zmrzlinou. Celkově se jedná o více něž 20 % u každé kategorie. Nejnižší zájem respondenti projevili o smoothie, což může být použito pro strategii zaměřenou na růst tohoto segmentu. Ať už z hlediska reklamy, sortimentu nebo celkového zvýšení povědomí o smoothie. Důležitým zjištěním bylo, že více než 70 % respondentů vyžaduje možnost platby kartou. Z toho 43,1 % označilo bezhotovostní platbu jako velmi důležitou. Respondenti využívají služby občerstvení raději v odpoledních hodinách. Celkově odpoledne navštíví les 79,1 % respondentů. Zajímavá

zjištění přinesla i otázka týkající se toho, jak se respondenti o stáncích s občerstvením dozví. Celkově 56,1 % respondentů se o občerstvení dozví na místě díky reklamním poutačům a jiným marketingovým řešením. Dalších 30,1 % vychází z doporučení přátel a ostatních návštěvníků. Nejvýznamnějším kritériem dle spokojenosti zákazníků byla možnost posezení, kterou uvedlo 20,3 % respondentů. Druhým nejdůležitějším faktorem bylo umístění zařízení, dále rychlost výdeje, následované vzhledem a celkovým vzezřením stánku. Cena byla s 6,2 % odpovědí nejméně důležitým faktorem určujícím spokojenost. Jak vyplývá z jedenácté otázky v dotazníku, společnost tíhne k udržitelným a ekologickým řešením ve větším rozsahu. Celkově pro 74,6 % respondentů byla důležitá ekologičnost v rámci obalového hospodářství. Kritické zjištění nastalo při otázce zabývající se znalostí stánku. Stánek nezná celkově 55,6 % respondentů. Dalších 15,1 % stánek zná, ale nenakupuje v něm. Pouze alarmujících 29,4 % respondentů stánek zná a zároveň v něm i nakupuje. Celkový podíl respondentů doporučujících zlepšení „offline" reklamy dosáhl 33,3 % a rychlejší výdej zboží získal 32,1 %. S téměř 21 % následovalo doporučení změny sortimentu, což naznačuje, že ne všichni respondenti jsou schopni vybrat si z nabídky subjektu. Na tabulce č. 15 níže je k vidění dílčí shrnutí dotazníkového šetření.

Tabulka 15: Dílčí zhodnocení dotazníkového šetření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	**Slabé stránky**
Dobré umístění	Absence bezhotovostních plateb
Oblíbený stabilní sortiment	Změna preference
Otevírací doba	Absence posezení
	Pomalý výdej zboží
	Nízká forma propagace
	Nízké povědomí
	Otevírací doba
Příležitosti	**Hrozby**
Zvýšená poptávka po nových druzích nápojů	Menší zájem o smoothie
Vzrůstající nárok zákazníků na rychlost při výdeji	
Zájem o stánkový prodej	
Zvýšený zájem o udržitelné obalové řešení	

2.7 Proces výroby a výdeje

Efektivita výrobního procesu a samotného výdeje produktů je klíčovým faktorem pro zajištění plynulého provozu a spokojenosti zákazníků. V této části práce bude provedena detailní analýza jednotlivých kroků spojených s přípravou a výdejem produktů nabízených ve stánku. Cílem této analýzy je identifikovat potenciální úzká místa, časově náročné operace a oblasti, kde lze optimalizací zlepšit celkovou efektivitu procesu. Analýza se zaměří na každý z nabízených produktů samostatně, přičemž u každého budou sledovány jednotlivé kroky od přijetí objednávky až po finální předání zákazníkovi. Bude využita metodika měření časů operací, která umožní objektivně posoudit rychlost a efektivitu jednotlivých úkonů.

2.7.1 Layout

Na schématu č. 1 je zobrazen layout celkového prostoru stánku. Jednotlivá stanoviště, která plní specifické funkce v rámci výrobního procesu, jsou v přehledném schématu jasně vyznačena. Určitá stanoviště jsou vybavena technologickými prostředky.

Schéma 1: Layout před úpravami

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.7.2 Manipulace a výdej – zmrzlina

Manipulace se zmrzlinou ve stánku zahrnuje několik kroků, které zajišťují hygienické servírování produktu. Nejprve je odebrán papírový ubrousek, který slouží jako bariéra mezi rukou obsluhy a kornoutkem, čímž je zajištěna vyšší úroveň hygieny. Následně je uchopen kornoutek a otevřen mrazák, odkud je pomocí naběračky odebrána požadovaná porce zmrzliny. Po uzavření mrazáku, pracovník odkládá naběračku do nerezové nádoby a zmrzlina je připravena k výdeji zákazníkovi. Tento proces minimalizuje přímý kontakt. Celkově proces výdeje zmrzliny trvá 38 sekund.

Tabulka 16: Časy činností u výdeje zmrzliny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Krok	Popis činnosti	Čas (s)
Z1	Dojít pro kornout a lžíci	15
Z2	Nabírání zmrzliny	16
Z3	Odložení lžíce	2
Z4	Výdej	5
Celkový čas	**38 s**	

2.7.3 Výroba a výdej – smoothie

Proces výroby a výdeje smoothie zahrnuje několik na sebe navazujících úkonů. Prvním krokem je přijetí objednávky obsluhou, která následně zahájí přípravný proces. Pracovník nejprve uchytí nádobu od mixéru, do které budou následně přidány suroviny. Poté přistoupí k mrazáku, kde je odebráno požadované množství ovoce dle specifikace objednávky. Následně dochází k doplnění ovocné složky o 100% mošt a džus, které slouží jako základ pro vytvoření požadované konzistence nápoje. Po dokončení této přípravné fáze je směs důkladně rozmixována v mixéru do hladké konzistence. Jakmile je smoothie hotové, obsluha jej přelije do připraveného kelímku, uzavře víčkem a zajistí jeho hygienickou manipulaci před finálním předáním zákazníkovi. Po výdeji je mixér umyt.

Tabulka 17: Časy činností u výdeje smoothie

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Krok	Popis činnosti	Čas (s)
S1	Příprava nádoby	15
S2	Plnění ovocem	28
S3	Přesun k mixéru	2
S4	Doplnění moštu	14
S5	Mixování smoothie	24
S6	Naplnění kelímku	24
S7	Výdej	3
S8	Mytí mixéru	14
Celkový čas	**124 s**	

2.7.4 Výroba a výdej – limonáda

Proces začíná po přijetí objednávky od zákazníka. Obsluha poté zahajuje přípravu nápoje. Prvním krokem je uchopení kelímku, do kterého bude limonáda připravena. Následně zaměstnanec přechází k mrazáku, kde nabírá požadované množství ovoce a ledu dle specifikace objednávky. Poté se přesouvá k sekci se sirupy, kde do kelímku přidává vybraný sirup, čímž dochází k ochucení nápoje. Po dokončení této fáze se zaměstnanec obrací na zákazníka s dotazem, zda si přeje limonádu s perlivou nebo neperlivou vodou. Na základě odpovědi poté dolévá odpovídající typ vody, čímž je nápoj téměř připraven k výdeji. V posledním kroku je limonáda promíchána, do kelímku je vloženo brčko a hotový produkt je předán zákazníkovi.

Tabulka 18: Časy činností u výdeje limonády

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Krok	Popis činnosti	Čas (s)
L1	Příprava kelímek	15
L2	Plnění ovocem	10
L3	Přesun k sirupu	2
L4	Doplnění sirupu	20
L5	Doplnění sodovky	17
L6	Výdej včetně míchání	12
Celkový čas	**76 s**	

2.7.5 Výroba a výdej – palačinka

Po přijetí objednávky zaměstnanec nejprve přechází k sekci s nádobím, kde bere talířek, na který bude palačinka servírována. Následně se přesouvá k mrazáku, kde vybírá již hotovou palačinku, kterou vkládá do mikrovlnné trouby k ohřevu. Ten trvá přibližně 30 sekund a zajišťuje, že palačinka dosáhne požadované teploty. Po dokončení ohřevu je palačinka vyjmuta a přenesena na pracovní plochu, kde dochází k aplikaci náplně dle přání zákazníka, nejčastěji ve formě Nutelly nebo ovocného džemu. Jakmile je palačinka namazána, je přeložena a umístěna na tácek. V posledním kroku je lehce posypána moučkovým cukrem, čímž je finální produkt připraven k výdeji. Následně je palačinka předána zákazníkovi, čímž je celý proces dokončen.

Tabulka 19: Časy činností při výdeji palačinek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Krok	Popis činnosti	Čas (s)
P1	Pro talířek a k mrazáku	6
P2	Nabrat palačinku	7
P3	K mikrovlnce a vložení	6
P4	Ohřev palačinky	30
P5	Příprava tácku	
P6	Vzít palačinku a k tácku	5
P7	Namazat	14
P8	Zabalit a na tácek	5
P9	Posypat	4
P10	Výdej	5
Celkový čas	**82 s**	

2.8 SWOT analýza

Po vypracování jednotlivých analýz byla vždy na konci část dílčího zhodnocení analýzy. Z tohoto hodnocení vyplývají jednotlivé faktory silných a slabých stránek. Případně příležitostí a hrozeb pro daný subjekt. V tabulce č. 20 níže jsou jednotlivé faktory přehledně zpracovány.

Tabulka 20: SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

S	Silné stránky	W	Slabé stránky
S 1	Dobré umístění	W 1	Absence bezhotovostních plateb
S 2	Oblíbený stabilní sortiment	W 2	Změna preference zákazníků
S 3	Jedinečný sortiment	W 3	Absence sezení
S 4	Vysoká kvalita	W 4	Nízká forma propagace
S 5	Přátelské prostředí	W 5	Omezená protipožární ochrana
S 6	Vysoká marže u většiny produktů	W 6	Pomalý výdej zboží
S 7	Dobré vztahy se zprostředkujícím nájemcem	W 7	Chybějící systematická kontrola zásob
S 8	Otevírací doba	W 8	Nezavedené principy proti krádežím (zaměstnanci/zákazníci)
S 9	Kvalifikovaný personál	W 9	Úzký sortiment
S 10	Jasně vymezené kompetence	W 10	Nízké využívání marketingových nástrojů
S 11	Prozákaznický přístup		
O	**Příležitosti**	**T**	**Hrozby**
O 1	Zvýšená poptávka po nových druzích nápojů	T 1	Nízké povědomí o nabídce
O 2	Vzrůstající nárok zákazníků na rychlost	T 2	Menší zájem o smoothie
O 3	Zájem o stánkový prodej	T 3	Snížení kupní síly zákazníků
O 4	Zvýšený zájem o udržitelné obalové řešení	T 4	Zvýšení hygienických standardů
O 5	Růst počtu pořádaných akcí	T 5	Změny legislativy
O 6	Vysoký podíl ekonomicky aktivních	T 6	Klimatické vlivy
O 7	Změna preference - zdravější stravování	T 7	Nárůst administrativní zátěže
O 8	Zvýšený zájem o originální koncepty	T 8	Velký počet stánků v okolí
O 9	Nízká vyjednávací síla dodavatelů	T 9	Velká vyjednávací síla zákazníků
		T 10	Dostupné substituty

Po analytickém posouzení jednotlivých faktorů je dalším krokem tvorba IFE matice, která zkoumá interní prostředí subjektu. Využívá přiřazení váhy a hodnocení ke každému z faktorů. Hodnotí se silné a slabé stránky subjektu. Jako druhá je poté EFE matice, která zkoumá externí vlivy působící na subjekt. Hodnotí příležitosti a hrozby.

Dle hodnocení získaly silné stránky skóre 3,13. Největší váhu získaly dobré umístění (S1) a dobrá kvalita (S4). Ukazuje to na možnost přilákaní více zákazníků díky strategické poloze a kvalitních produktech. Mezi další důležité silné stránky patří oblíbený stabilní sortiment (S2), jedinečný sortiment (S3) a vcelku vysoká marže u většiny produktů (S6). Další silnou stránkou jsou dobré vztahy s nájemcem (S7).

Slabé stránky získali skóre 1,52. Mezi nejvážnější slabiny se řadí absence sezení (W3)., pro subjekt to naznačuje potřebu zákazníku si u spotřeby produktů odpočinout. Pomalý výdej (W6) je dalším z klíčových slabých stránek. Ovlivňuje celý proces a může negativně ovlivnit zkušenosti a spokojenost. Nespokojení zákazníci mohou předat zkušenosti známým, čímž subjekt přijde o potenciální zákazníky. Dle 2.6.2 otázky šesté, vyplývá, že se více než 30 % zákazníků stánků v oblasti dozví o podniku právě doporučením. Poté Nízká forma propagace (W4), která napovídá, že subjekt neužívá v plné formě marketingové nástroje.

Tabulka 21: IFE matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky				
ID	**Faktor**	**Váha**	**Hodnocení**	**Skóre**
1	Dobré umístění	0.10	4	0.40
2	Oblíbený stabilní sortiment	0.09	3	0.27
3	Jedinečný sortiment	0.09	3	0.27
4	Vysoká kvalita	0.11	4	0.44
5	Přátelské prostředí	0.08	3	0.24
6	Vysoká marže u většiny produktů	0.09	3	0.27
7	Dobré vztahy s nájemcem	0.09	3	0.27
8	Otevírací doba	0.07	3	0.21
9	Kvalifikovaný personál	0.08	3	0.24
10	Jasně vymezené kompetence	0.07	3	0.21
11	Prozákaznický přístup	0.09	3	0.27
Hodnocení				**3,13**
Slabé stránky				
ID	**Faktor**	**Váha**	**Hodnocení**	**Skóre**
1	Absence bezhotovostních plateb	0.09	2	0.18
2	Slabá adaptabilita preferencím	0.1	2	0.2
3	Absence sezení	0.12	1	0.12
4	Nízká forma propagace	0.11	1	0.11
5	Omezená protipožární ochrana	0.12	1	0.12
6	Pomalý výdej zboží	0.13	1	0.13
7	Chybějící systematická kontrola zásob	0.09	2	0.18
8	Nezavedené principy proti krádežím (zaměstnanci/zákaznici)	0.08	2	0.16
9	Úzký sortiment	0.08	2	0.16
10	Nízké využívání marketingových nástrojů	0.08	2	0.16
Hodnocení				**1,52**

Vzrůstající nárok zákazníků na rychlost výdeje (O2) je jednou z nejdůležitějších příležitostí. Rozšíření nabídky o nové inovativní produkty a tím využití trendu změn preferencí ve společnosti (O7). K tomu bodu se vztahuje také příležitost využití jedinečných produktů, který nikdo jiný v okolí nenabízí (O8).

Nízká informovanost o nabídce (T1) snižuje schopnost oslovit nové zákazníky a generovat vyšší tržby Pokles kupní síly obyvatelstva se promítá ve snižování nákupu k životu nepotřebných produktů (T3). Jiné stánky (T8) představují konkurenci a potenciální důvod snižování tržeb. Významnou hrozbou je také zvýšení hygienických standardů (T4), které při aktivaci mohou zapříčinit nutnost přizpůsobení provozu přísnějším pravidlům, případně mohou vést ke zvýšení administrativní práce.

Tabulka 22: EFE matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti				
ID	**Faktor**	**Váha**	**Hodnocení**	**Skóre**
1	Zvýšená poptávka po nových druzích nápojů	0.10	4	0.40
2	Vzrůstajici nárok zákazniků na rychlost	0.12	4	0.48
3	Zvýšení zájmu o stánkový prodej	0.09	3	0.27
4	Zvýšený zájem o udržitelné obalové řešení	0.08	3	0.24
5	Růst počtu pořádaných akci	0.10	3	0.30
6	Vysoký podíl ekonomicky aktivních	0.09	3	0.27
7	Změna preference - zdravější stravování	0.10	4	0.40
8	Zvýšený zájem o originální koncepty	0.11	4	0.44
9	Nizká vyjednávaci síla dodavatelů	0.11	3	0.33
Hodnocení				**3,13**
Hrozby				
ID	**Faktor**	**Váha**	**Hodnocení**	**Skóre**
1	Nizké povědomí o nabidce	0.10	2	0.20
2	Menší zájem o smoothie	0.11	2	0.22
3	Snížení kupní síly zákazniků	0.12	3	0.36
4	Zvýšení hygienických standardů	0.10	2	0.20
5	Změny legislativy	0.08	2	0.16
6	Klimatické vlivy	0.08	2	0.16
7	Nárůst administrativní zátěže	0.08	2	0.16
8	Velký počet stánků v okoli	0.09	2	0.18
9	Velká vyjednávaci síla zákazniků	0.10	2	0.20
10	Dostupné substituty	0.14	3	0.42
Hodnocení				**2,26**

2.9 Řízení rizik

V rámci řízení rizik budou identifikována rizika. Z tohoto souboru budou poté vybrána klíčová rizika. Jednotlivá rizika se budou analyzovat pomocí metody pravděpodobnosti a dopadu. V rámci části hodnocení a definování opatření bude vytvořeno opatření, jakým celkové riziko u jednotlivých klíčových rizik snížit.

2.9.1 Identifikace rizika

V prvotní části je využita metodika brainstormingu. V této části jsou vypsána všechna rizika, která mohou nastat v průběhu řešení. Tohoto procesu se účastnil majitel podniku, provozní, důležitý dodavatel a externí konzultant. Zároveň bylo vycházeno z interních a externích analýz včetně shrnovací analýzy SWOT.

Brainstorming

- Nová konkurence
- Shoří les
- **Vznik požáru uvnitř stánku**
- Naboural do stánku auto
- **Krádež nebo vloupání cizí osobou**
- **Snížení poptávky po produktech**
- Zákazníci se nevrací
- Špatná zkušenost
- Hygienické potíže (nevolnost zákazníka)
- Ukončení podnájemní smlouvy
- Není personál
- **Personál krade**
- Personál prodává vlastní produkty
- Výpadek proudu
- Krach dodavatele
- **Porouchá se mrazící zařízení**
- Přírodní vlivy (spadne strom)
- Výrazné zdražení surovin
- Změna legislativy
- Výrazné zvýšení nájemného
- Zavedení EET
- **Změna preferencí v placení**

- **Chybějící posezení**
- Extrémní teploty
- Vysoká přítomnost hmyzu
- Stížnosti na hlučnost
- Moc vysoké ceny
- Nedostatečný marketing
- **Nepřipoutání pozornosti**
- Porušení místních vyhlášek
- **Pomalý výdej**
- Nesprávné vedení účetnictví
- **Špatně nastavený sortiment**
- Porucha automobilu
- Nemoc vedoucího

Identifikace klíčových rizik

Provoz stánku se potýká s několika klíčovými riziky, která mohou mít velmi závažné důsledky. Mezi klíčová rizika byl vybrán **vznik požáru v provozovně**. Toto riziko může být způsobeno neopatrnou manipulací brigádníků nebo chybou na elektrických zařízeních. Chyba by vedla ke ztrátě provozuschopnosti, poškození majetku a případnému poškození zdraví. **Nedostatečné zabezpečení** nahrává zlodějům, kteří vidí jednoduchý způsob, jak se obohatit na úkor někoho jiného. Ztráta vybavení a peněžních prostředků z pokladny může vést k uzavření stánku po dobu šetření. Dobře zmapované a optimalizované procesy napomáhají k eliminaci nedostatečné organizace práce. Právě ta vede k **pomalému výdeji zboží**. Ten může vést ke ztrátě tržeb a reputace u zákazníků. Dalším významným rizikem je **porucha mrazícího zařízení**, která může nastat selháním, či poruchou daného elektrického přístroje. Taková situace může vést k přerušení provozu a ztrátě zásob. Riziko spojené se **snížením poptávky po produktech** může být ovlivněno faktory, jako je absence sezení, snížení kupní síly nebo absence reklamních poutačů. Důsledkem může být snížení tržeb, či reputace subjektu. Špatný výběr nebo nevhodné zacházení s brigádníky může vést k neetickému chování personálu. **Krádež brigádníkem** má za následek převážně ztrátu tržeb a ztrátu důvěry. **Nepřipoutání**

pozornosti nízkou mírou značení a nevyužívaní reklamních poutačů může vést k tomu, že subjekt nevyužije svůj potenciál a zůstane nepovšimnutý. Příliš úzký či široký sortiment v nabídce nemusí plnit představy a požadavky zákazníka a může ho i zmást. Následkem může být odliv zákazníků a snižování tržeb. Trend **bezhotovostních plateb** může vést ke snižování počtu zákazníků a tržeb. Riziko spjaté s **udržením hygienických nařízení** spočívá v nedodržování interních školení ohledně hygieny na pracovišti a neplnění plánů HACCP. Nesprávně nastavené procesy mohou způsobovat škody ve formě pokut, ale případně i uzavření provozovny.

2.9.2 Analýza rizik

V rámci analýzy je ke každému riziku přidělena pravděpodobnost a dopad výskytu. Ty jsou pak mezi sebou vynásobeny a vyjde tak hodnota rizika.

Tabulka 23: Klíčová rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Kategorie rizik	Klíčové riziko	Možná příčina	Následek/důsledek
1.	Bezpečnostní	Vznik požáru uvnitř	Závada na elektrických spotřebičích, chyba brigádníka	Poškození majetku, ztráta zásob, přerušení provozu, vysoké náklady
2.	Bezpečnostní	Krádež nebo vloupání cizí osobou	Nedostatečné zabezpečení, chyba brigádníka	Ztráta vybavení, ztráta finančních prostředků z kasy
3.	Provozní	Pomalý výdej zboží	Nedostatečná organizace práce, absence zmapování procesů	Ztráta tržeb, poškození reputace
4.	Provozní	Porucha mrazicího zařízení	Selhání, závada mrazicího zařízení	Ztráta zásob uvnitř, přerušení provozu
5.	Bezpečnostní	Personál krade	Špatný výběr zaměstnanců, přístup k brigádníkům bez úcty	Ztráta důvěry, ztráta finančních prostředků, poškození reputace
6.	Provozní	Snížení poptávky po produktech	Absence sezení, změna počasí, absence další cedule, snížení kupní síly	Snížení tržeb, snížení reputace
7.	Provozní	Nepřipoutání pozornosti	Nedostatečné značení, nízká forma propagace	Nenaplnění potenciálu, nižší návštěvnost
8.	Provozní	Sortiment	Příliš široký, či úzký, nekonzistentnost	Odliv zákazníků, snížení tržeb
9.	Strategické	Změna preference v placení	Trend plateb mobilními telefony, hodinkami, generační obměna	Nižší počet zákazníků, snížení tržeb
10.	Hygienické	Udržení hygieny	Nedodoržování školení a HACCP	Uzavření, či přerušení provozu, pokuta

Tabulka 24: Hodnota rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Klíčové riziko	Pts	Dopad rizika	Hodnota rizika
1.	Vznik požáru uvnitř	1	5	5
2.	Krádež nebo vloupání cizí osobou	2	3	6
3.	Pomalý výdej zboží	5	4	20
4.	Porucha mrazícího zařízení	2	4	8
5.	Personál krade	2	3	6
6.	Snížení poptávky po produktech	3	3	9
7.	Nepřipoutání pozornosti	4	2	8
8.	Sortiment	3	2	6
9.	Změna preference v placení	2	3	6
10.	Udržení hygieny	2	5	10

Tabulka 25: Matice analyzovaných klíčových rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pts/dopad	Hodnota rizika				
5 = VV	SR	SR	VR	VR	VR
4 = V	NR		SR	VR	3
3 = S	NR	2 7 8	6	VR	
2 = N	NR	NR	5 9	4	10
1 = VN	NR	NR	NR	SR	1 SR
	1 = VN	2 = N	3 = S	4 = V	5 = VV

2.10 Výstup z analytické části

Analytická část poskytla komplexní pohled na fungování zkoumaného subjektu. Z hlediska interního prostředí pomocí analýzy 7P. Z pohledu konkurence pak pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a poté pomocí analýzy obecného okolí. Významnou roli sehrál i marketingový průzkum, díky němuž bylo možné lépe pochopit potřeby zákazníků. Sledování procesu výroby a výdeje odkrylo konkrétní provozní slabiny a poskytlo číselná data. Jednotlivé výsledky analýz poskytují jasné informace pro návrhovou část.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole jsou představeny návrhy řešení vycházející z analýzy současného stavu podniku, která byla provedena v analytické části této diplomové práce. Na základě výsledků interních a externích analýz byly identifikovány klíčové oblasti pro zlepšení, především v oblasti efektivity provozních procesů, zákaznické zkušenosti a marketingové strategie. Tato část je zaměřena na cílené zlepšení výkonosti a zákaznické zkušenosti.

Důraz je kladen na optimalizaci layoutu stánku a hledání úzkých míst s cílem zefektivnit výrobu a výdej produktů, snížit čas obsluhy a zvýšit celkovou produktivitu. Návrhy se rovněž zaměřují na posílení marketingových aktivit s cílem zvýšit povědomí o podniku a přilákat nové zákazníky. Dále jsou definovány konkrétní kroky pro zvýšení bezpečnosti provozu a zavedení principů neustálého zlepšování Kaizen, které přispějí k dlouhodobé udržitelnosti a růstu podniku.

Součástí kapitoly je rovněž kvantifikace očekávaných přínosů navržených opatření, včetně vyhodnocení ekonomických dopadů a identifikace potenciálních rizik spojených s implementací těchto změn.

3.1 Proces výroby a výdeje

Dle analýzy bylo zjištěno, že největší zdržení ve výdeji zboží vzniká v důsledku nadměrných pohybů obsluhy mezi jednotlivými stanovišti a neefektivního rozmístění klíčových nástrojů. Nejdelší časové prodlevy byly identifikovány v procesech přípravy surovin, manipulace s náčiním a finálního servírování produktu. Veškeré úpravy v procesech v rámci výdeje vycházely v první chvíli z testu majitele „na vlastní kůži“ a jejich změření. Na základě těchto poznatků bylo navrženo přiblížení pracovních stanovišť tak, aby došlo ke zkrácení nutných přesunů a eliminaci zbytečných kroků. Klíčové nástroje byly přesunuty do bezprostřední blízkosti pracovníků, což umožní plynulejší přechod mezi jednotlivými fázemi přípravy. V rámci úpravy byl pořízen nový mrazák, který je využíván především na držení zásob. Jedná se o mrazící zařízení pořízené z druhé ruky. Díky pořízení druhého mrazáku došlo k uvolnění kapacity v původním „výdejovém“ mrazáku, který byl dříve přeplněný a ztěžovalo to výdej. Proto bylo možné suroviny lépe uspořádat a výrazně zefektivnit samotný výdej. Na levé straně vedle vstupu vznikl volný prostor díky přesunu stanoviště smoothie a palačinek blíže k výdeji. Na

tomto prostoru vzniklo stanoviště na přípravu párku v rohlíku. To, že stanoviště je dál od výdeje nevadí, protože rohlík je rozehříván v kontaktním grilu a musí se na něj čekat 4 minuty. Tento fakt je při objednávce zákazníkovi sdělen.

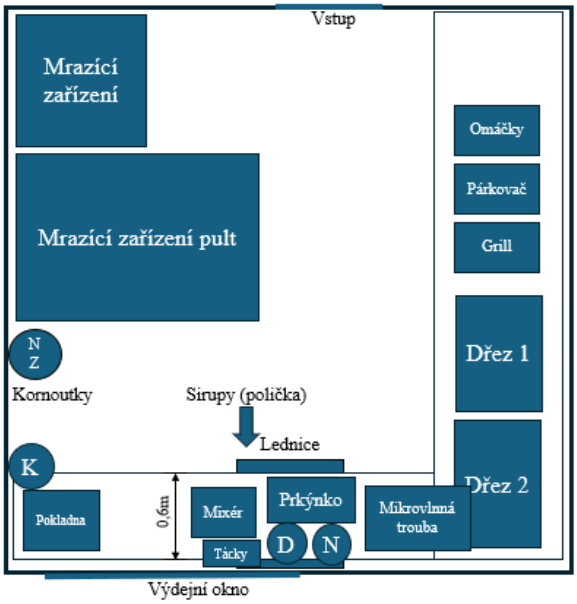


Schéma 2: Layout po úpravách

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1.1 Snížení času výdeje smoothie

V rámci úpravy přípravy smoothie bylo vycházeno především z pracovních instrukcí a kroků nutných pro vyhotovení smoothie. První velkou změnou byla změna přípravy. V tuto chvíli pracovníci předpřipravují suroviny pro jednotlivé smoothie dopředu do mrazícího zařízení na zásoby přímo do kelímků 0,3 a 0,5 l.. Dle instrukcí odměří suroviny do kelímků 0,3 a 0,5 litru pro všechny druhy smoothie. Udržují si zásobu předpřipravených surovin v mrazícím zařízení prodejním. U tohoto procesu se podařilo snížit čas ze 124 sekund na 60 sekund. Celkově tedy bylo **ušetřeno 72 sekund**. Na tabulce č. 26 níže jsou k vidění jednotlivé časy před a po úpravě společně s popise změny.

Tabulka 26: Rozdíl časů před a po změně při výdeji smoothie

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Krok	Popis činnosti	Čas PŘED (s)	Čas PO (s)	Změna
S1	Příprava nádoby	15	0	Nádoba již připravena, umyta
S2	Plnění ovocem	28	6	Smoothie předpřipraveno
S3	Přesun k mixéru	2	2	
S4	Doplnění moštu	14	8	Zkrácení tras, snížení počtu tras
S5	Mixování smoothie	24	20	Stačí pouze kratší doba
S6	Naplnění kelímku	24	12	Snížení počtu tras, kelímek blíže
S7	Výdej	3	1	Snížení tras
S8	Mytí mixéru	14	11	Nastavení standardu
Celkový čas		**124 s**	**60 s**	

SPAGHETTI

Diagram nám zachycuje pohyb osob v uceleném prostoru stánku při výdeji smoothie.

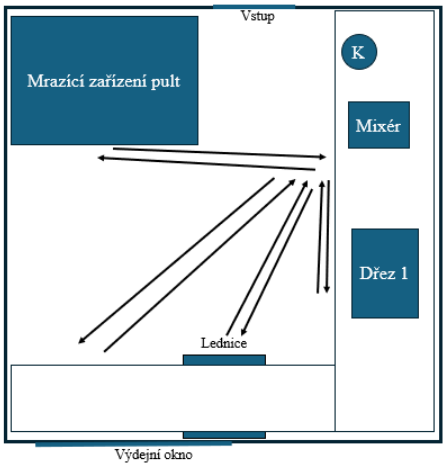


Diagram 1: Spaghetti pro smoothie před úpravou

(Zdroj: Vlastní zpracování)

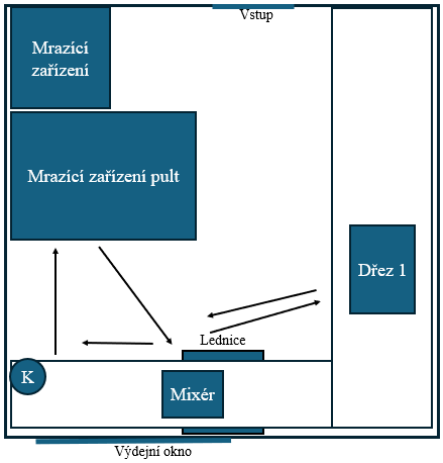


Diagram 2: Spaghetti pro smoothie po úpravě

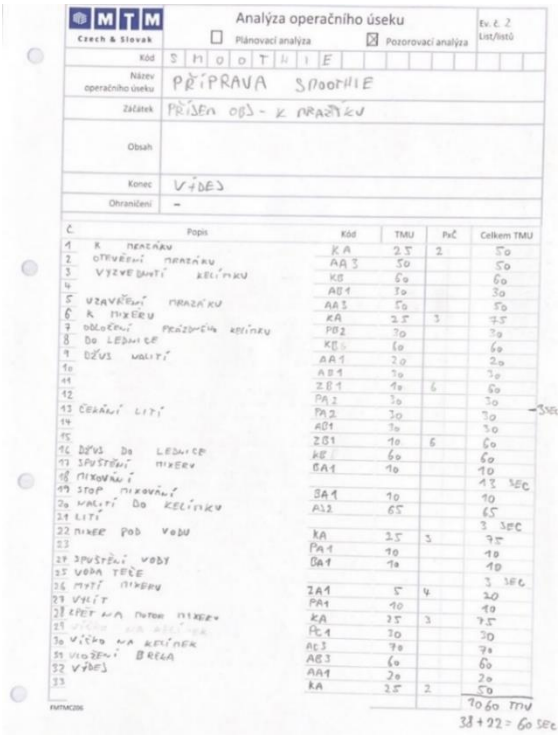
(Zdroj: Vlastní zpracování)

MTM

Vzhledem ke změnám v pracovních instrukcích je změna propočítána pomocí metody MTM. Díky tomu, je zřejmé, že výrobu a výdej smoothie bude schopný vykonávat středně zručný pracovník dlouhodobě bez problémů.

Tabulka 27: MTM analýza výdeje smoothie

(Zdroj: Vlastní zpracování)



3.1.2 Snížení času výdeje zmrzliny

V rámci výdeje zmrzliny bylo přistoupeno ke zkrácení délky a počtu tras. Níže lze vidět snížení tras na spaghetti diagramu č. 3 a 4. V prvním kroku byla přemístěna lžíce pomocí, které je zmrzlina nabírána, což ušetřilo 10 sekund. Část procesu nabírání zmrzliny ušetřil 10 sekund, pomocí otevření vík zmrzlin a fixace těchto nádob. Díky tomu nemusí pracovník po otevření mrazáku ještě otevírat nádobu se zmrzlinou. V dalším kroku je lžíce odložena na přiblížené místo. V posledním kroku byly ušetřeny 3 sekundy na výdeji díky přiblížení mrazícího zařízení. Celkově bylo **ušetřeno 24 sekund**. Změny jsou možné vidět v tabulce č. 28 na další straně.

Tabulka 28: Rozdíl času před a po úpravě u výdeje zmrzliny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Krok	Popis činnosti	Čas PŘED (s)	Čas PO (s)	Změna
Z1	Dojít pro kornout a lžíci	15	5	Lžíce přemístěna, mrazák blíže
Z2	Nabírání zmrzliny	16	6	Otevřená víka, zafixované nádoby
Z3	Odložení lžíce	2	1	Lžíce přemístěna
Z4	Výdej	5	2	Mrazák blíže k výdeji
Celkový čas		**38 s**	**14 s**	

SPAGHETTI

Diagram nám zachycuje pohyb osob v uceleném prostoru stánku při výdeji zmrzliny.

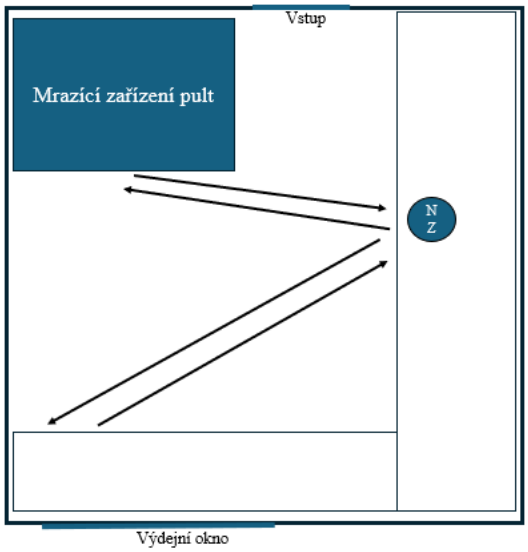


Diagram 3: Spaghetti pro zmrzlinu před úpravou

(zdroj: Vlastní zpracování)

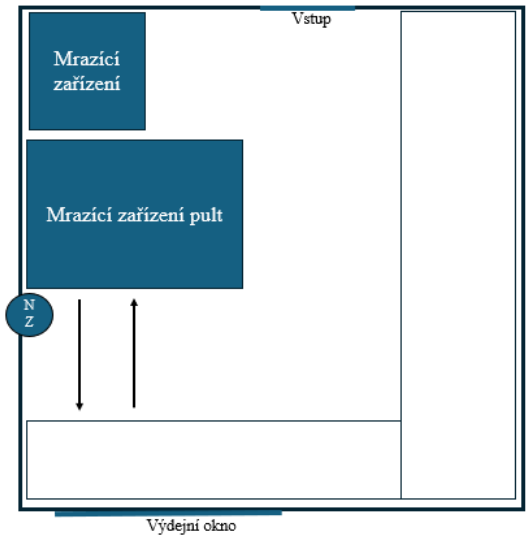


Diagram 4: Spaghetti pro zmrzlinu po úpravě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

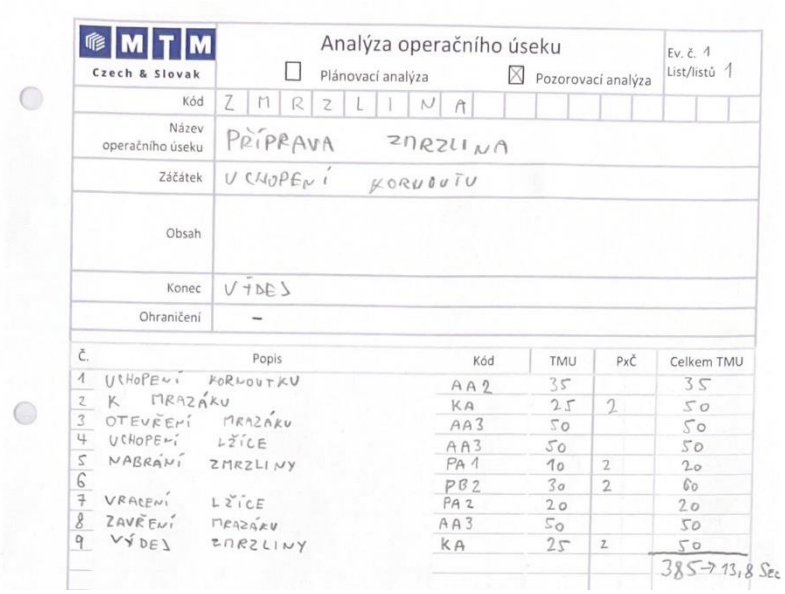
MTM

Vzhledem ke změnám v pracovních instrukcích je změna propočítána pomocí metody MTM. Díky tomu, je zřejmé, že výrobu a výdej zmrzliny bude schopný vykonávat středně zručný pracovník dlouhodobě bez problémů.

Tabulka 29: MTM analýza výdeje zmrzliny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

.



MTM Czech & Slovak — Analýza operačního úseku — ☐ Plánovací analýza ☒ Pozorovací analýza — Ev. č. 1 — List/listů 1

Kód	ZMRZLINA
Název operačního úseku	PŘÍPRAVA ZMRZLINA
Začátek	UCHOPENÍ KORNOUTU
Obsah	
Konec	VÝDEJ
Ohraničení	–

č.	Popis	Kód	TMU	PxČ	Celkem TMU
1	UCHOPENÍ KORNOUTKU	AA2	35		35
2	K MRAZÁKU	KA	25	1	50
3	OTEVŘENÍ MRAZÁKU	AA3	50		50
4	UCHOPENÍ LŽÍCE	AA3	50		50
5	NABRÁNÍ ZMRZLINY	PA1	10	2	20
6		PB2	30	2	60
7	VRÁCENÍ LŽÍCE	PA2	20		20
8	ZAVŘENÍ MRAZÁKU	AA3	50		50
9	VÝDEJ ZMRZLINY	KA	25	2	50
					385 → 13,8 Sec

3.1.3 Snížení času výdeje limonády

Opět bylo přistoupeno k úpravám ve zkrácení délky tras a počtu tras. Níže lze vidět snížení tras na spaghetti diagramu č. 5 a 6. V prvním kroku byl přemístěn kelímek 0,5 l do kterého je limonáda vyráběna blíže k výdejnímu okýnku. Tato změna ušetřila 10 sekund. Zajímavá změna nastala i v rámci doplňování sirupu. Časové ušetření nastalo především díky zkrácení tras a zjednodušení v použitých sirupech. V posledním kroku byly ušetřeny 4 sekundy na výdeji především díky přiblížení lžičky k výdejnímu okénku. Celkově bylo **ušetřeno 31 sekund** z procesu výdeje limonády.

Tabulka 30: Rozdíl časů před a po změně u výdeje limonády

(Zdroj. Vlastní zpracování)

Krok	Popis činnosti	Čas PŘED (s)	Čas PO (s)	Změna
L1	Příprava kelímek	15	5	Snížení trasy, připraveno
L2	Plnění ovocem	10	5	Snížení trasy
L3	Přesun k sirupu	2	2	
L4	Doplnění sirupu	20	10	Jednodušší balení, blíž
L5	Doplnění sodovky	17	15	Připravena
L6	Výdej včetně míchání	12	8	Lžicka (míchání) a brčko připraveny
Celkový čas		**76 s**	**45 s**	

SPAGHETTI

Diagram nám zachycuje pohyb osob v uceleném prostoru stánku při výdeji limonády.

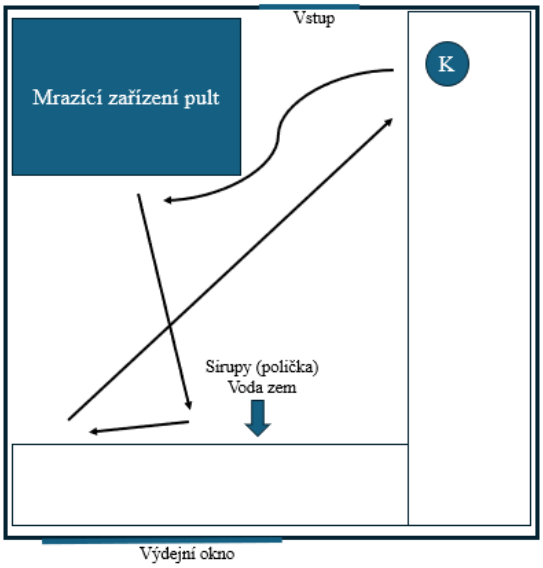


Diagram 5: Spaghetti pro limonádu před úpravou

(zdroj: Vlastní zpracování)

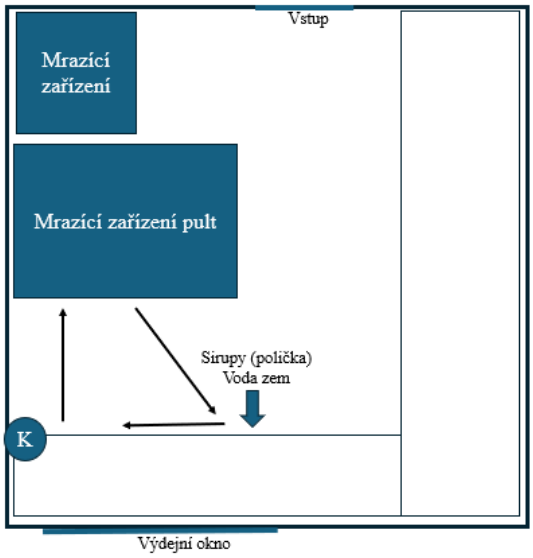


Diagram 6: Spaghetti pro limonádu po úpravě

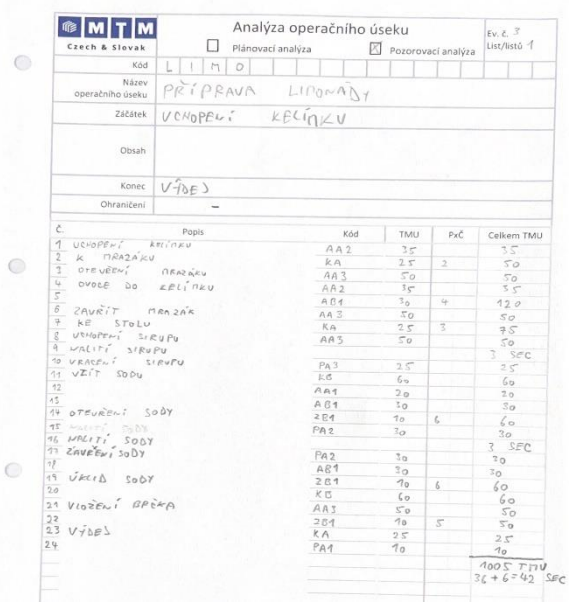
(Zdroj: Vlastní zpracování)

MTM

Vzhledem ke změnám v pracovních instrukcích je změna propočítána pomocí metody MTM. Díky tomu, je zřejmé, že výrobu a výdej limonády bude schopný vykonávat středně zručný pracovník dlouhodobě bez problémů.

Tabulka 31: MTM analýza přípravy limonády

(Zdroj: Vlastní zpracování)



3.1.4 Snížení času výdeje palačinky

V rámci úprav došlo ke zkrácení tras a počtu tras, díky úpravě layoutu. Níže lze vidět snížení tras na spaghetti diagramu č. 7 a č. 8. Mezi důležité úpravy patří úprava v kroku P7, kde byl vyměněn nůž za lžíci, se kterou se džem i nuttela lépe roztírá. Zároveň byla zavedena tuba, do které je nutella i džem připraven, a z které se poté aplikuje na palačinku. Další důležitá úspora vznikla v kroku P8, kdy se změnil způsob servírování palačinky. Z rolování se přešlo na rychlejší přehnutí, což ušetřilo 3 sekundy. Celkově bylo ušetřeno **27 sekund** z celého procesu. Všechny provedené změny jsou k vidění v tabulce č. 32.

Tabulka 32: Rozdíl časů před a po změně při výdeji palačinky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Krok	Popis činnosti	Čas PŘED (s)	Čas PO (s)	Změna
P1	Pro talířek a k mrazáku	6	5	Snížení tras, talířek připraven
P2	Nabrat palačinku	7	4	Uspořádání mrazáku
P3	K mikrovlnce a vložení	6	4	Změna pracovního prostoru
P4	Ohřev palačinky	30	30	
P5	Příprava tácku			
P6	Vzít palačinku a k tácku	5	3	Tácek připraven u mikrovlnky, snížení tras
P7	Namazat	14	4	Využití jiného nástroje na mazání, tuba
P8	Zabalit a na tácek	5	2	Změna z balení na přehýbání palačínek
P9	Posypat	4	2	Snížení tras, posypka blíže
P10	Výdej	5	1	Blíže od posledního kroku
Celkový čas		82 s	55 s	

SPAGHETTI

Diagram nám zachycuje pohyb osob v uceleném prostoru stánku při výdeji palačinky.

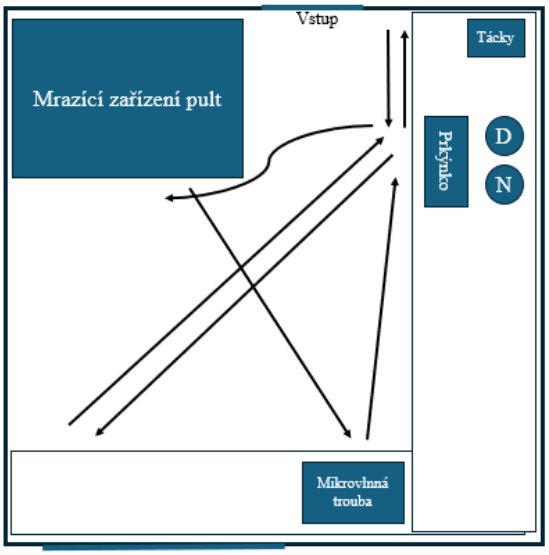


Diagram 7: Spaghetti pro palačinku před úpravou

(Zdroj: Vlastní zpracování)

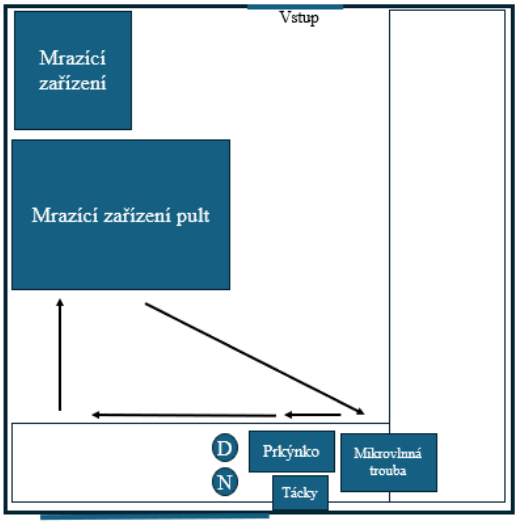


Diagram 8: Spaghetti pro palačinku po úpravě

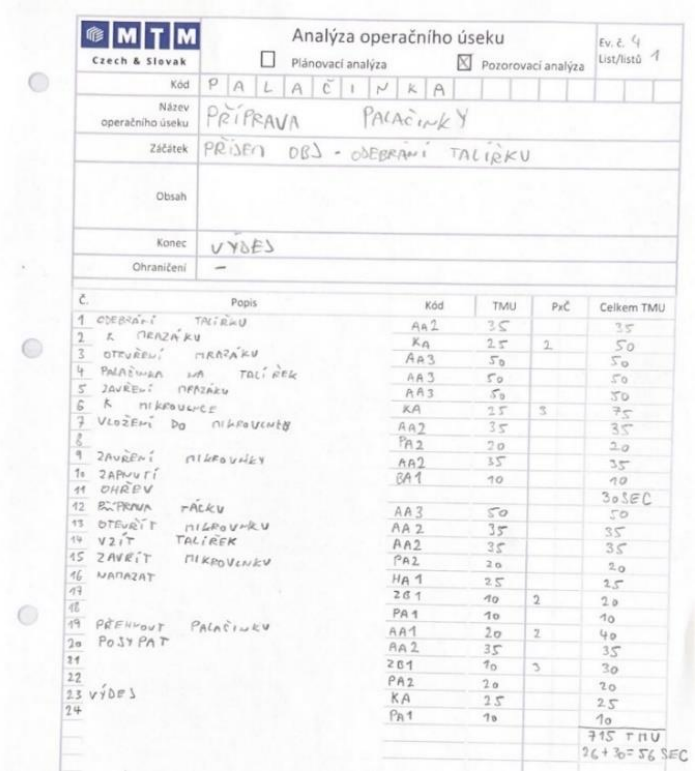
(Zdroj: Vlastní zpracování)

MTM

Vzhledem ke změnám v pracovních instrukcích je změna propočítána pomocí metody MTM. Díky tomu, je zřejmé, že výrobu a výdej palačinky bude schopný vykonávat středně zručný pracovník dlouhodobě bez problému.

Tabulka 33: MTM analýza pro výdej palačinek

(Zdroj: Vlastní zpracování)



MTM Czech & Slovak — Analýza operačního úseku — ☐ Plánovací analýza ☒ Pozorovací analýza — Ev. č. 4 — List/listů 1

Kód: PALAČINKA

Název operačního úseku: PŘÍPRAVA PALAČINKY

Začátek: PŘÍJEM OBJ - ODEBRÁNÍ TALÍŘKU

Obsah:

Konec: VÝDEJ

Ohraničení: –

Č.	Popis	Kód	TMU	PxČ	Celkem TMU
1	ODEBRÁNÍ TALÍŘKU	AA2	35		35
2	K MRAZÁKU	KA	25	2	50
3	OTEVŘENÍ MRAZÁKU	AA3	50		50
4	PALAČINKA NA TALÍŘEK	AA3	50		50
5	ZAVŘENÍ MRAZÁKU	AA3	50		50
6	K MIKROVLNCE	KA	25	3	75
7	VLOŽENÍ DO MIKROVLNKY	AA2	35		35
8		PA2	20		20
9	ZAVŘENÍ MIKROVLNKY	AA2	35		35
10	ZAPNUTÍ	BA1	10		10
11	OHŘEV				30 SEC
12	PŘÍPRAVA TÁCKU	AA3	50		50
13	OTEVŘÍT MIKROVLNKU	AA2	35		35
14	VZÍT TALÍŘEK	AA2	35		35
15	ZAVŘÍT MIKROVLNKU	PA2	20		20
16	NAMAZAT	HA1	25		25
17		ZB1	10	2	20
18		PA1	10		10
19	PŘENÉST PALAČINKU	AA1	20	2	40
20	POSYPAT	AA2	35		35
21		ZB1	10	3	30
22		PA2	20		20
23	VÝDEJ	KA	25		25
24		PA1	10		10
					715 TMU
					26 + 30 = 56 SEC

3.1.5 Zhodnocení

Úpravy procesu výdeje jednotlivých produktů přinesly výrazné zrychlení obsluhy a zefektivnění provozu. Nejvýraznější zkrácení doby výdeje nastalo u zmrzliny, kde se jedná o téměř dvě třetiny. Výrazné zefektivnění lze pozorovat i u ostatních produktů, kde došlo ke zkrácení času o desítky procent. Tyto změny přispěly ke zrychlení provozu, k plynulejšímu chodu nebo vyšší kapacitě výroby. V případě kombinovaných nebo vícečetných objednávek je obsluha instruována, aby informovala zákazníka o času čekání a poté pokračovat dle standardního postupu, na který je zvyklá. Na tabulce č. 34 je možné vidět porovnání časů před a po úpravě společně se zlepšením uvedeným v procentech.

Tabulka 34: Zhodnocení úprav u výdejního procesu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Smoothie	Zmrzlina	Palačinka	Limonáda
Čas před [s]	124	38	82	76
Čas po [s]	60	14	55	45
Zlepšení [%]	51,61%	63,16%	32,93%	40,79%

3.2 Bezpečností návrhy

V rámci analytické části bylo identifikováno několik klíčových bezpečnostních rizik, která by mohla negativně ovlivnit chod podniku, způsobit finanční ztráty nebo ohrozit zdraví personálu a zákazníků. Aby byla tato rizika minimalizována, byla navržena a implementována opatření zaměřená na zvýšení požární bezpečnosti, prevenci krádeží a vloupání a eliminaci rizik spojených s poruchou mrazicího zařízení.

Vznik požáru uvnitř

Jedním z identifikovaných bezpečnostních rizik v provozovně je možnost vzniku požáru uvnitř stánku, zejména v důsledku manipulace s elektrickými spotřebiči a hořlavými materiály. Pro minimalizaci tohoto rizika bylo navrženo a implementováno opatření v podobě automatického hasicího systému využívajícího samo hasicí kouli. Tato koule je strategicky umístěna u stropu provozovny tak, aby v případě vzniku požáru byla schopna efektivně pokrýt celou rizikovou oblast. V případě kontaktu s plameny dochází k jejímu automatickému aktivování, při němž se spustí hasicí mechanismus, který požár efektivně uhasí. Tento systém představuje jednoduché a efektivní řešení, které nevyžaduje lidský zásah, čímž zajišťuje vysokou míru bezpečnosti i v situacích, kdy se v provozovně nikdo nenachází. Toto opatření kromě ochrany zdraví také současně splňuje požadavky na požární bezpečnost v souladu s platnou legislativou.

Krádež nebo vloupání cizí osobou

Vzhledem k umístění stánku v lesním prostředí a jeho konstrukčním specifikům bylo nezbytné implementovat opatření, která zvýší ochranu před neoprávněným vniknutím. Prvním krokem k posílení bezpečnosti bylo provedení úpravy vstupních dveří. Staré

dveře byly uchyceny na šroubech, které bylo možné demontovat z exteriéru stánku. Nové dveře byly instalovány se zesílenou konstrukcí a upravenými zárubněmi, které ztěžují jejich demontáž pomocí běžného nářadí (např. vrtačky). Tento prvek významně komplikuje přístup potenciálním pachatelům přes hlavní vstupní bod, čímž zvyšuje celkovou odolnost provozovny proti neoprávněnému vniknutí.

Dále byly do stánku instalovány chytré senzory pohybu, které monitorují vstup do objektu mimo provozní dobu. V případě detekce pohybu je automaticky odesláno upozornění majiteli podniku, což umožňuje rychlou reakci a případné přivolání bezpečnostních složek. Tyto senzory slouží nejen jako preventivní prvek, ale také jako nástroj pro včasné odhalení nežádoucí aktivity uvnitř provozovny. Společně s prvkem byly přidány také cedulky na stánek, které informují o instalaci senzorů.

I přes tato opatření zůstává riziko vloupání v extrémních případech stále přítomné, jelikož žádná fyzická bariéra není absolutní. Implementovaná bezpečnostní řešení však výrazně zvyšují úroveň ochrany a minimalizují pravděpodobnost úspěšného vniknutí a odcizení majetku.

Porucha mrazícího zařízení

Pro minimalizaci tohoto rizika bylo implementováno řešení v podobě chytré zásuvky, která nepřetržitě monitoruje odběr elektrické energie a detekuje jakékoli anomálie v jejím průběhu. Pokud dojde k výpadku napájení, neočekávanému poklesu nebo zvýšení spotřeby, systém automaticky odešle majiteli upozornění, čímž umožňuje rychlou reakci a přijetí nápravných opatření. Díky tomuto řešení lze potenciální závadu identifikovat ještě předtím, než dojde k výraznému narušení provozu nebo poškození skladovaných surovin. Chytrá zásuvka tak slouží nejen jako preventivní opatření, ale zároveň jako efektivní nástroj pro včasnou detekci a minimalizaci škod způsobených poruchou mrazicího zařízení.

Personál krade

Vzhledem k tomu, že provoz stánku zahrnuje manipulaci s hotovostí i skladovanými surovinami, je nutné zavést opatření, která minimalizují prostor pro nekalé jednání a současně zajišťují transparentní kontrolu zásob i finančních toků. Prvním krokem ke snížení tohoto rizika je důsledný výběr zaměstnanců. Personál je vybírán nejen na základě pracovních dovedností, ale i osobnostních kvalit, přičemž důraz je kladen na spolehlivost,

odpovědnost a schopnost týmové spolupráce. Preferováni jsou uchazeči, kteří byli doporučeni od známých, či přátel, což pomáhá snižovat pravděpodobnost přijetí neseriózního pracovníka.

Dále byly zavedeny pravidelné inventury surovin a skladových zásob, které umožňují systematickou kontrolu pohybu zboží. Tyto inventury probíhají v pravidelných intervalech každých 14 dní a jejich výsledky jsou porovnávány s evidovanými prodeji. Jakékoli nesrovnalosti jsou okamžitě analyzovány a v případě potřeby řešeny s personálem. Tento přístup nejen odrazuje od možných krádeží, ale zároveň přispívá k lepší organizaci zásob a optimalizaci provozu.

3.3 Marketingové návrhy

Vizuální identita provozovny hraje klíčovou roli při oslovování zákazníků, zejména v případě stánkového prodeje, kde je první dojem často rozhodujícím faktorem při volbě nákupu. Tato část práce se zabývá problémem nízké atraktivity a z ní plynoucí nedostatečné schopnosti přitáhnout pozornost kolemjdoucích. Představena jsou řešení vedoucí ke zvýšení viditelnosti provozovny prostřednictvím cílené úpravy jejího vzhledu.

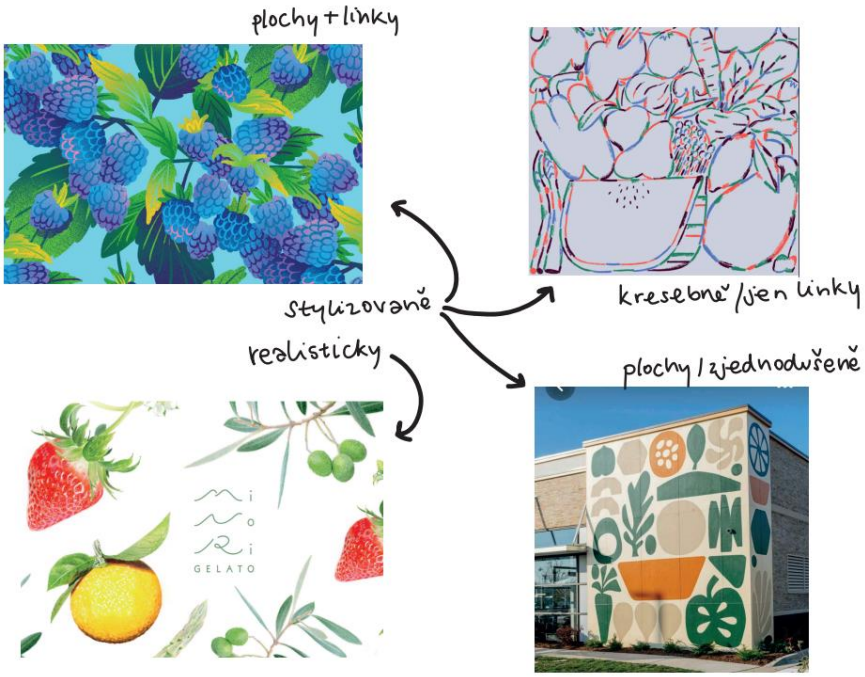
3.3.1 Nepřipoutání pozornosti

Identifikovaným marketingovým problémem je nízká vizuální atraktivita stánku, která vede k jeho snížené viditelnosti a slabší schopnosti přitáhnout pozornost potenciálních zákazníků. Původní šedá barva, ačkoliv odpovídala přírodnímu prostředí, způsobovala, že stánek splýval s okolím a nebyl dostatečně výrazný. Tento faktor mohl negativně ovlivnit povědomí o nabízeném sortimentu a snížit počet návštěvníků.

Pro řešení tohoto problému byly vypracovány návrhy vizuální úpravy stánku. Návrhy vytvořila studentka designu na Univerzitě Karlově v Praze, která se dlouhodobě věnuje grafickému designu. Na základě jejího odborného zaměření vzniklo několik variant designového řešení

V úvodní fázi návrhu designu proběhla analýza požadavků na vizuální úpravu stánku s ohledem na jeho funkční a estetické potřeby. Na základě této analýzy byly následně vytvořeny varianty možných designových řešení, které reflektovaly specifika provozovny i její začlenění do okolního prostředí. Z navržených variant byl poté vybrán finální design,

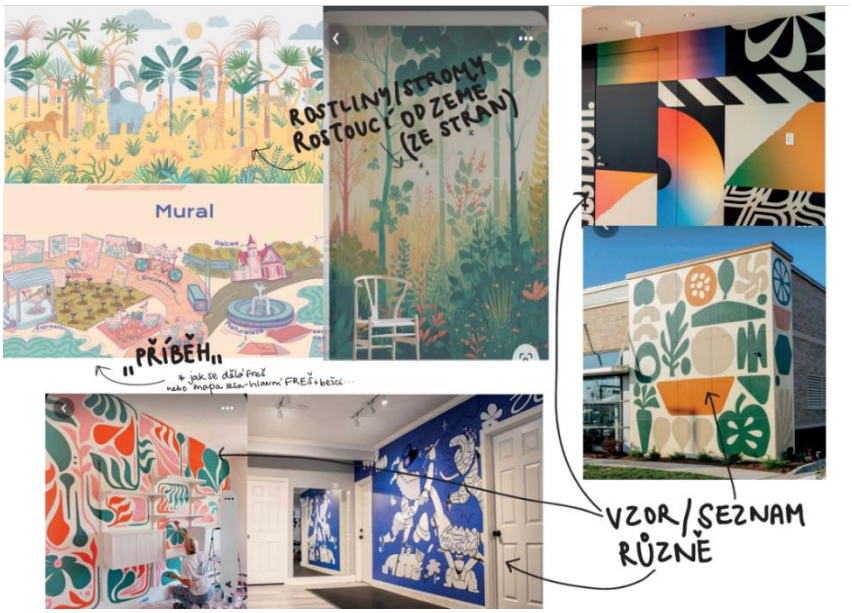
který nejlépe odpovídal stanoveným kritériím a zároveň byl vyhodnocen jako nejvhodnější z hlediska vizuální atraktivity. (Kloučková, 2024)



Obrázek 16: Proces výběru designu 1

(Zdroj: Tereza Kloučková, 2024)

„Motiv představuje kompromis mezi komunikací se zákazníky a současně respektem k charakteru místa. Realizace byla provedena rovněž s ohledem na umístění ve venkovním prostředí médiem barvy ve spreji (na akrylové bázi), která umožnila přenesení motivů prostřednictvím velkoformátových šablon. Takto vzniklé plochy jsou doplněny liniemi představující stonky. Celkovým záměrem vizuálního pojednání bylo vyzdvižení osobitosti prodejny“. (Kloučková, 2024)



Obrázek 17: Proces výběru designu 2

(Zdroj: Tereza Kloučková, 2024)

Po vyhodnocení jednotlivých návrhů byl vybrán design, který nejlépe odpovídá charakteru provozovny a zároveň zajišťuje její lepší vizuální odlišení v lesním prostředí. Zvolená úprava zachovává přírodní prvky, avšak zároveň zvyšuje estetickou přitažlivost stánku a podporuje jeho rozpoznatelnost. Implementace tohoto řešení by měla přispět k lepší viditelnosti provozovny, zvýšení povědomí a tím i k vyšší návštěvnosti.

Obrázek 18: Minimalistické řešení designu stánku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4 Provozní úpravy

V rámci provozního rozvoje stánku byla realizována řada úprav, jejichž cílem bylo zvýšit celkovou efektivitu, kvalitu poskytovaných služeb a spokojenost zákazníků. Tato část práce se zaměřuje na klíčové zásahy v provozních procesech, které reagují jak na interně identifikované nedostatky, tak na změny v preferencích spotřebitelů. Řešená opatření zahrnují především zajištění hygienických standardů, rozšíření sortimentu, úpravy v oblasti platebních možností, zlepšení vizuální atraktivity provozovny a optimalizaci cenové politiky.

3.4.1 Udržení hygieny

Dodržování přísných hygienických standardů je zásadním aspektem provozu stánku, který přímo ovlivňuje kvalitu nabízených produktů, bezpečnost zákazníků i celkovou efektivitu provozu. Vzhledem k povaze prodeje, který zahrnuje manipulaci se surovinami, které vyžadují specifické zacházení a přímý kontakt se zákazníky, bylo nezbytné implementovat opatření eliminující riziko kontaminace a zajistit konzistentní dodržování hygienických pravidel v rámci každodenního provozu. Na základě identifikovaných kritických oblastí v oblasti hygieny byla navržena a následně implementována řada opatření zaměřených na standardizaci hygienických procesů.

Správné skladování

Správné skladování surovin, které musí být uchovávány při optimální teplotě, aby byla zachována jejich čerstvost a bezpečnost. Z tohoto důvodu byla stanovena jasná pravidla pro manipulaci s ovocnými šťávami, které musí být po každém použití neprodleně vráceny zpět do chladicího zařízení. Stejně bylo přistoupeno i k ovocným džemům. Tento postup byl zaveden s cílem minimalizovat riziko bakteriální kontaminace a zajistit, že suroviny budou vždy skladovány v odpovídajících podmínkách.

Organizace surovin

Pozornost byla věnována také organizaci mrazicího zařízení, které bylo často vystaveno nepořádku v důsledku neopatrného ukládání surovin. V takových případech vypadlo určité menší množství ovoce do vnitřku a ven z mrazícího zařízení. Toto ovoce mohlo způsobovat kontaminaci zmrzlin, mrazícího zařízení a podlahy stánku. Aby se předešlo situacím, kdy by jednotlivé kusy ovoce vypadávaly z mrazicího boxu a způsobovaly

hygienické nedostatky nebo ztěžovaly práci obsluze, bylo zavedeno pravidlo systematického uspořádání produktů uvnitř mrazáku. Zaměstnanci byli poučeni o správném způsobu ukládání surovin tak, aby byl mrazák přehledný a funkční a současně splňoval hygienické požadavky. V rámci řešení byly vytvořeny boxové systémy, které oddělují jednotlivé části mrazícího zařízení. Díky tomu je zařízení rozděleno do přesných zón, rozdělených dle produktů, které do nich patří. U rozdělování se vycházelo z četnosti využití jednotlivých produktů po konzultaci s brigádníky. Mrazící zařízení byla rozdělena na výdejní a skladovací.

Čištění ploch

Další implementované opatření se týká čištění pracovních ploch a vybavení, které je klíčové pro zajištění vysoké úrovně hygieny v každodenním provozu. Bylo stanoveno pravidlo, že pracovní plocha musí být po každém použití okamžitě očištěna a dezinfikována, aby se zabránilo hromadění nečistot a bakterií. Veškeré náčiní včetně mixérů a nožů je nyní po každém použití ihned opláchnuto a na konci směny důkladně umyto, čímž se minimalizuje riziko přenosu nečistot mezi jednotlivými pracovními úkony. Součástí nově zavedených hygienických opatření je také pravidelná údržba podlahy, která byla identifikována jako rizikový faktor nejen z hlediska čistoty, ale také bezpečnosti provozu. Na konci každé směny musí být podlahy důkladně zameteny a následně vytřeny, čímž se odstraňují zbytky surovin a nečistoty, které by mohly představovat hygienický nebo bezpečnostní problém. Tímto způsobem je zajištěno, že pracovní prostor zůstává čistý a bezpečný pro obsluhu. Součástí opatření je pravidelná údržba a výměna odpadkových košů, které musí být vždy na konci směny vynášeny a nově také dezinfikovány. Toto opatření bylo zavedeno s cílem eliminovat riziko vzniku nepříjemných pachů a zamezit hromadění organického odpadu, který by mohl přitahovat hmyz nebo jiná nežádoucí zvířata

Osobní hygiena

Kromě samotné údržby provozovny byla také standardizována pravidla osobní hygieny zaměstnanců. Před zahájením směny je nyní povinné důkladné mytí rukou a použití dezinfekčních prostředků. Zaměstnanci byli rovněž instruováni o nutnosti dodržování upraveného vzhledu a v případě delších vlasů používání gumičky, čímž se eliminuje riziko kontaminace potravin. Použití jednorázových rukavic při přímé manipulaci se surovinami je nyní standardním postupem, přičemž rukavice musí být pravidelně měněny,

aby byla zachována jejich účinnost. V rámci kontaktu s penězi, bylo nastaveno řešení, kdy má pracovník jednu rukavici, se kterou na hotovost nesahá a na druhé ruce rukavici nemá. Touto rukou může s hotovostí manipulovat.

Standardizace

Aby bylo zajištěno důsledné dodržování těchto hygienických opatření, byla provedena standardizace procesů, která umožňuje lepší kontrolu a zpětnou vazbu. Na viditelném místě v provozovně byl vyvěšen leták s přehledem všech povinných hygienických úkonů, které musí být během směny a na jejím konci provedeny. Tento seznam slouží nejen jako připomínka pro zaměstnance, ale také jako kontrolní mechanismus, který umožňuje snadné ověření dodržování hygienických standardů.

Tabulka 35: Hygienické úkony

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Čas	Hygienické úkony
Během směny	Po každém použiti okamžitě otřít a dezinfikovat pracovni plochy
	Po manipulaci s ovocnými šťávami ihned vrátit do chladiciho zařizeni
	Použité náčini (mixéry, nože) průběžně oplachovat a udržovat čisté
	Pravidelně si mýt ruce a používat dezinfekčni prostředky
	Udržovat pořádek v mrazicim zařizeni, zabránit padáni surovin
Po ukončeni směny	Důkladně umýt a dezinfikovat pracovni plochy a veškeré vybaveni
	Uspořádat zásoby v mrazáku a chladici vitríně
	Vynést odpadky a vyčistit odpadkové koše
	Zkontrolovat uzavřeni všech skladovaných surovin
	Vytřit podlahu a odstranit případné nečistoty
	Checklist

Součástí zavedeného systému je také hygienicko-provozní checklist, který zaměstnanci na konci každé směny vyplní a tím potvrdí splnění všech hygienických opatření. Tento dokument umožňuje zpětnou kontrolu a přispívá k udržení vysokého standardu čistoty. Aby byla zajištěna konzistentní aplikace hygienických pravidel, jsou v pravidelných intervalech prováděny interní kontroly, které ověřují správné dodržování zavedených postupů a v případě zjištění nedostatků umožňují okamžitou nápravu.

Tabulka 36: Hygienicko-provozní checklist

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hygienicko-provozní checklist	
Důkladně vytřít podlahu a odstranit veškeré nečistoty	
Vyčistit a dezinfikovat pracovní plochy	
Umytí a uskladnění veškerého nádobí, zařízení a náčiní na určené místo	
Kontrola dle dokumentu hygienické úkony	
Doplnění připravených smoothie do mrazicího zařízení	
Uspořádání a kontrola mrazáku, aby byly suroviny řádně uskladněny	
Sečtení denní tržby a zaznamenání do pokladní knihy	
Vyplnění formuláře teplot a kontrola správného chlazení surovin	
Dokončení a záznam úklidových úkonů do příslušného formuláře	
Ujistit se, že pokladní kniha je kompletní a odpovídá skutečnosti	
Zhasnutí všech světel a zabezpečení provozovny	
Přenesení sedáků z venkovních lavic do vnitřních prostor	
Odeslání denní tržby do sdílené skupiny	
Zapsání seznamu surovin či vybavení, které je nutné doplnit	
Porovnání stánku s referenčními fotografiemi	

Implementací těchto opatření došlo k výraznému zvýšení hygienických standardů v provozovně, což přispívá nejen k zajištění bezpečnosti zákazníků a zaměstnanců, ale také ke zlepšení celkové kvality a efektivity provozu. Standardizace těchto procesů umožňuje systematické dodržování hygienických pravidel a eliminuje riziko jejich opomenutí, čímž se zajišťuje konzistentní úroveň čistoty a bezpečnosti v dlouhodobém měřítku.

3.4.2 Snížení poptávky po produktech

Pro udržení stabilní úrovně prodeje je nezbytné zavést efektivní opatření, která by zařídila zájem zákazníků a zvýšila jejich ochotu využít nabízené služby. Jedním z navrhovaných řešení je vytvoření příjemnějšího prostředí pro zákazníky prostřednictvím instalace posezení v blízkosti stánku. Absence míst k sezení může odrazovat některé zákazníky, kteří preferují pohodlnou konzumaci na místě, zejména pokud se jedná o produkty jako smoothie, palačinky či zmrzlina, které mohou být pro určitou skupinu obtížně konzumovatelné za chůze. Doplnění stánku o venkovní posezení by mělo výrazně zvýšit atraktivitu provozu a prodloužit dobu, kterou zákazníci stráví v jeho blízkosti, což může

vést k opakovaným nákupům nebo zvýšení celkové konzumace. Komfortní sezení je esteticky sladěné s designem stánku. Design lavičky neposkytuje ochranu před nepříznivými vlivy počasí. V rámci procesu bylo rozhodováno dle ceny, kvality a celkového designu. Lavička je zpracována z palet a na části určené pro sezení byly přidány polštáře.

Obrázek 17: Přidané sezení – lavička

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na část před stánkem byla zakoupena oblíbená lehátka, na která chce majitel nechat nažehlit logo podniku.

Obrázek 18: Přidané sezení – lehátka

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhou návrhovou částí je přidání reklamních poutačů. Zde bylo vycházeno z toho, že je nutné zachovat ráz lesa a přitom plnit úlohu připoutání pozornosti. Ideálním řešením je umístění reklamních poutačů v okolí stánku. Tyto poutače jsou rozmístěny na místech s vysokou frekvencí pohybu lidí. První cedule byla umístěna na hlavní parkoviště, ze kterého velká část návštěvníků lesů začíná a končí svoji aktivitu. Tento poutač bude viděn každým projíždějícím autem na parkoviště a zároveň znovu každým řidičem, který se vrací k vozu. Druhá byla umístěna před stánek. Tento nosič napomůže upoutání pozornosti projíždějících cyklistů, bruslařů nebo pěších. Třetí byl umístěn za stánek v blízkosti zastávky městské hromadné dopravy. Zaměřuje se na upoutání pozornosti cestujících, kteří čekají na spoj MHD. Dále na návštěvníky Lesního hřbitova. Na obrázku č. 19 níže je možné vidět rozestavení reklamních nosičů v okolí stánku.

Poutače obsahují jednoduché a srozumitelné sdělení, které je snadno čitelné i při rychlém pohybu. Byly navrženy s atraktivními vizuály nabízených produktů. Vizuální styl poutačů byl přizpůsoben přírodnímu prostředí. V rámci zpracování truhlářskou firmou byly použity dřevěné rámy a ekologicky šetrné materiály, aby nenarušovaly celkový ráz lokality.

Obrázek 19: Letecký pohled na oblast s nosiči

(Zdroj: Vlastní zpracování dle SEZNAM.CZ,2025)

3.4.3 Změna v sortimentu

Rozšíření sortimentu je klíčovým opatřením vedoucím k vyšší atraktivitě stánku a zvýšení poptávky po produktech. V rámci této změny došlo k přidání párků v rohlíku. Proces rozšíření nabídky byl proveden systematicky, aby bylo zajištěno, že nové produkty budou splňovat požadavky zákazníků a technologické možnosti stánku. Přidání párků v rohlíku bylo realizováno v několika krocích. Nejprve bylo nutné vybrat vhodné suroviny, především kvalitní párky a odpovídající rohlíky. Bylo testováno několik druhů párků s cílem nalézt optimální variantu z hlediska chuti a kvality. Nakonec byl vybrán dražší párek obsahující 93% masa. U rohlíku byl výběr vcelku jasný. Vzhledem k jednoduchosti při skladování a dobré chuti byly vybrány mražené, již připravené rohlíky. Jejich cena je oproti čerstvé variantě o dost vyšší, nicméně vysoká jakost a efektivita při skladování byly při výběru rozhodující. Celý koncept párku v rohlíku dává podniku smysl pouze za předpokladu, že bude dělat klasické párky v rohlíku té nejvyšší kvality. Dále následovalo testování různých metod přípravy. Bylo zvažováno několik možností, včetně vaření párků ve vodní lázni, grilování či použití speciálního ohřívače na párky. Po vyhodnocení jednotlivých variant byla zvolena metoda, použití ohřívače na párky. Tato metoda nejlépe odpovídala provozním možnostem stánku a zároveň zajistila konzistentní kvalitu produktu. U technologie rozmražení rohlíku nastával při řešení problém. V rámci ohřívače na párky jsou k dispozici ohřevné nerezové tyče, na kterých je možné rohlík ohřát. Nicméně neměli dostatečnou sílu při ohřevu. Rohlíky kvůli tomu neměli křupavou kůrku. Ohřev v tuto chvíli zajišťuje malý kontaktní gril, ze kterého je rohlík krásně propečený a křupavý. Kromě toho byla vybrána sada základních omáček, mezi které patří kečup, hořčice a belgická omáčka. Tato změna byla dokončena až ke konci sezony.

Na tabulce č. 37 je k vidění výpočet jednice párku v rohlíku.

Tabulka 37: Výpočet párku v rohlíku na jednici

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kalkulace párek v rohlíku na jednici					
Název	**Nákupní cena průměr párek**	**Nákupní cena průměr ubrousek**	**Nákupní cena průměr omáčka**	**Nákupní cena průměr rohlík**	**Prodejní cena**
Párek v rohlíku	9,93 Kč	0,20 Kč	1,10 Kč	8,62 Kč	45 Kč
Průměrná hrubá marže					**55,89%**

Současně s rozšířením nabídky teplých pokrmů bylo rozhodnuto o rozšíření sortimentu zmrzlin. Důvodem tohoto kroku byla rostoucí poptávka po větší rozmanitosti příchutí a snaha oslovit širší zákaznickou základnu. Subjekt se rozhodl doplnit již stávající nabídku zmrzlin o příchuť slaný karamel a nahradit citronovou zmrzlinu, u které byla přerušena výroba substitutem ve formě limetkové zmrzliny.

3.4.4 Změna preference v placení

Zavedení plateb kartou čelilo několika výzvám, mezi které patřila špatná dostupnost internetového připojení v dané lokalitě, a především vysoké poplatky spojené s provozem platebních terminálů od tradičních poskytovatelů, a i cena internetu v oblasti. Z těchto důvodů byla zvolena alternativní metoda, která umožňuje zákazníkům uskutečnit platbu prostřednictvím QR kódu. Tento systém spočívá v umístění QR kódu na viditelném místě stánku, přičemž zákazníci mohou provést platbu přímo prostřednictvím svého mobilního bankovnictví. Tato forma platby je časově vcelku efektivní, nenáročná na infrastrukturu a nevyžaduje dodatečné technické vybavení. Významným faktorem v tomto modelu však zůstává určitá míra důvěry mezi prodejcem a zákazníkem, neboť platba není okamžitě ověřena.

Zavedení těchto opatření reflektuje měnící se preference spotřebitelů směrem k digitálním platebním metodám a současně umožňuje flexibilnější zpracování plateb.

3.4.5 Úprava prodejních cen

V rámci provozní analýzy bylo zjištěno, že původní cenová politika nebyla zcela optimálně nastavena, což se projevovalo v nižší marži u některých produktů a v dlouhodobě neudržitelné ekonomické situaci. Tento stav byl dále umocněn postupným zvyšováním vstupních nákladů, které zahrnují zejména zdražení surovin a materiálů, jež tvoří základ nabízených produktů. Dalším významným faktorem ovlivňujícím nákladovou strukturu bylo navýšení mezd pro personál, což reflektuje obecný trend růstu personálních nákladů v sektoru gastronomie. S ohledem na tyto skutečnosti bylo přistoupeno k úpravě prodejních cen, která umožní udržet ekonomickou stabilitu provozu a zároveň zajistit odpovídající kvalitu nabízených produktů. Tato úprava byla provedena s důrazem na zachování konkurenceschopnosti stánku a zároveň reflektuje aktuální tržní podmínky. Úprava cen je podpořena výsledky z dotazníkového šetření, ze kterého vyšlo, že cena není hlavním rozhodujícím faktorem zákazníků při nákupu. Zároveň byla

ponechána původní cena zmrzliny, jelikož se jedná o produkt s vysokou poptávkou a silnou konkurencí. Přesná úprava cen je možná k vidění v tabulce č. 38.

Tabulka 38: Změna prodejních cen

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Produkt	Původní cena 2023	Nová cena 2024	Změna v procentech
Smoothie 300ml	65 Kč	85 Kč	24%
Smoothie 500ml	85 Kč	95 Kč	11%
Palačinka	35 Kč	45 Kč	22%
Limonáda	35 Kč	45 Kč	22%
Zmrzlina	35 Kč	35 Kč	0%

3.5 Náklady na implementaci

V rámci změn bylo nutné využít část rozpočtu podniku na implementaci navrhovaných změn. Tedy v rámci realizace protiopatření na snížení klíčových rizik vznikly následující náklady:

Pro minimalizaci rizika **vzniku požáru** v prostorech provozovny byla koupena protipožární samo hasící koule za 1 200 Kč.

Pro snížení **pravděpodobnosti krádeže** nebo vloupání cizí osobou byly připevněny pohybové senzory, nové zárubně a dveře, přičemž celé náklady dosáhly 5 200 Kč.

Za účelem **odstranění** problému **pomalého výdeje** zboží byla realizována standardizace jednotlivých procesů, přičemž náklady zahrnovaly pouze tvorbu interních checklistů a celkově se vyšplhaly na 100 Kč za tisk a laminaci. Zároveň bylo nutné pořídit nové mrazící zařízení, které podnik kupoval z druhé ruky a stálo celkově 5000 Kč.

V rámci **prevence poruch** mrazicího zařízení byly zakoupeny dvě chytré zásuvky za celkovou částku 800 Kč.

Pro zmírnění rizika, že **personál okrádá**, byl vytvořen systém pravidelných inventur a k tomu byly vytvořeny podpůrné materiály. Tisk a laminování inventurních podkladů stálo 100 Kč.

Pro zmírnění rizika **zmenšení poptávky po produktech** byla zadána zakázka na výrobu venkovního posezení za 3 000 Kč a vyrobena nová cedule s nabídkou za 2 000 Kč.

Pro **zvýšení vizuální atraktivity** provozovny byly zakoupeny reklamní poutače typu „A“ a stánek byl designově upraven, tyto úpravy si celkově vyžádali 6000 Kč.

Změna preferencí v placení formou „cashless“ stál celkově 100 Kč na laminaci a tisk.

Vytvoření nového menu a **optimalizace nabídky** vyžadovala nákup přístroje na párky za celkově 1200 Kč.

Pro **zajištění hygieny** byly vyhotoveny a laminovány pracovní postupy pro hygienu, u kterých tisk a laminace činily 100 Kč.

Jednotlivé nálady byly zaokrouhleny. Tabulka č. 39 s přehledně sestavenými náklady je k vidění níže:

Tabulka 39: Náklady vynaložené na úpravy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Opatření	Hlavní náklad	Částka (Kč)
1	Protipožární ochrana	Samo hasící koule	1 200 Kč
2	Prevence krádeže / vloupání	Pohybové senzory, zárubně a dveře	5 200 Kč
3	Zrychlení výdeje zboží	Checklisty, nové rozložení layoutu, nový mrazák	5 100 Kč
4	Prevence poruch mrazicích zařízení	2 chytré zásuvky	800 Kč
5	Prevence krádeží personálem	Tisk a laminace inventurních podkladů	100 Kč
6	Prevence poklesu poptávky	Venkovní posezení a nová cedule	5 000 Kč
7	Nepřipoutání pozornosti	Reklamní poutače, design stánku	6 000 Kč
8	Optimalizace nabídky	Nové menu, přístroj na párky a vývoj	1 200 Kč
9	Změna preference v placení	Tisk a laminace	100 Kč
10	Udržení hygieny	Tisk a laminace hygienických standardů	100 Kč
Celkové náklady			**24 700 Kč**

3.6 Zhodnocení dle tržeb

V roce 2023 bylo celkově dosaženo tržby **199 604 Kč**. Tato tržba byla získána v období od července do půlky října.

V roce 2024 po úpravách podnik dosáhl tržeb ve výši **266 962 Kč**. Této tržby podnik dosáhl od června do půlky září.

Celkově se podařilo zvýšit tržby o **67 358 Kč.** Podařilo se to za stejný čas jako v předešlém roce. Celkově se podařilo zvýšit ve stejném období tržby o **25,23 %.** Byl **splněn cíl práce** ohledně zvýšení tržeb.

3.7 Hodnocení a opatření rizik

V rámci analýzy rizik v části 2.9.2. byla identifikována klíčová rizika včetně dopadu a pravděpodobnosti. Následně byla navržena a implementována konkrétní opatření ke zmírnění, či eliminaci těchto rizik. Tyto úpravy byly navrženy v rámci částí práce úprava výdeje a výroby, bezpečnostní návrhy, marketingové návrhy a provozní návrhy. V dalším kroku je skupinou odborníků, majících znalosti z daného prostředí proveden brainstorming. Po dojití ke konsenzu v rámci metody je nastaven nový dopad a pravděpodobnost těchto rizik. Je nutno pro násobit mezi sebou dopad po opatření a pravděpodobnost. Díky tomu je získána nová matice.

Tabulka 40: Opatření rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Kličové riziko	Ošetření rizika	Pts po ošetření	Dopad	Hodnota
1.	Vznik požáru uvnitř	Přidání protipožární samohasící koule	1	2	2
2.	Krádež nebo vloupání cizí osobou	Přidání pohybových senzorů, nové zárubně a panty	1	3	3
3.	Pomalý výdej zboží	Optimalizace výdeje, standardizace jednotlivých procesů	2	4	8
4.	Porucha mrazícího zařízení	Přidání chytré zásuvky	2	1	2
5.	Personál krade	Pravidelná invetura, pečlivý výběr zaměstnanců	1	2	2
6.	Snížení poptávky po produktech	Přidání možnosti posezení a nové cedule s nabídkou	2	2	4
7.	Nepřipoutání pozornosti	Zlepšení vizuální atraktivity	2	2	4
8.	Sortiment	Správná volba sortimentu a jeho struktury	2	2	4
9.	Změna preference v placení	Přidání možnosti platit online, či kartou	1	3	3
10.	Udržení hygieny	Standardizace procesů v hygieně	1	5	5

Tabulka 41: Matice ošetření rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pts/dopad	Hodnota rizika				
5 = VV	SR	SR	VR	VR	VR
4 = V	NR	SR	SR	VR	VR
3 = S	NR	SR	SR	VR	VR
2 = N	4	6 7 8	SR	3	VR
1 = VN	NR	1 5	2 9	SR	10
	1 = VN	2 = N	3 = S	4 = V	5 = VV

3.8 Výstup z návrhové části

Návrhová část vychází z poznatků analytické fáze a zaměřuje se na konkrétní opatření směřující ke zvýšení efektivity provozu, lepší zákaznickou zkušenost. Klíčovým prvkem byla optimalizace výdejních procesů, kde se pomocí časových měření a principů standardizace podařilo navrhnout způsoby, jak výrazně zkrátit čas výroby a výdeje. Průměrné časové zlepšení představuje v rámci procesů limonády, zmrzliny, smoothie a palačinky **47,12 %.**

V rámci bezpečnostních úprav bylo zhotoveno několik nových **bezpečnostních prvků**, které pomáhají k bezpečnějšímu provozu. Mezi ně patří samo hasící prvek, vylepšené dveře a senzory, chytré zásuvky a nastavení procesu inventur.

V rámci marketingového návrhu byla **zvýšena atraktivita** provozovny za účelem připoutání pozornosti zákazníků. Celkový design přispívá k příjemné atmosféře a podporuje ekologicky laděnou image podniku.

V části provozních úprav bylo přistoupeno k několika klíčovým změnám. Základní oblastí byla **hygiena**, kde došlo k nastavení přesných postupů a jejich standardizaci, tak aby se minimalizovalo riziko chyby. Dalším opatřením bylo přidání dvou druhů posezení. **Zvýšení viditelnosti** nabídky bylo podpořeno umístěním třech reklamních nosičů. Z hlediska sortimentu bylo poté přistoupeno k rozšíření o kvalitních párky v rohlíku a nové druhy zmrzliny. Zákaznický komfort byl podpořen zavedením možnosti platby QR kódem.

Provedené úpravy měly pozitivní vliv na fungování provozovny, zejména v oblasti provozní bezpečnosti a ekonomické výkonosti. Výsledkem implementovaných změn bylo zvýšení tržeb o **67 358 Kč**. Nákladů spojené s realizací činily **24 700 Kč**. Lze tedy konstatovat, že úpravy byly efektivní a přispěli ke zlepšení finanční situace podniku.

Přijatá opatření měla prokazatelně dobrý vliv na snížení rizik. Nejvýraznější snížení bylo zaznamenáno u rizika pomalého výdeje zboží. Celková suma rizik byla před úpravami 84 bodů a díky implementovaným návrhům se podařilo snížit tuto sumu na 39 bodů. To znamená snížení o téměř **54 %**, což značí výrazné snížení ohrožení podniku.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout úpravy provozu, tak aby vedly ke zvýšení tržeb a provozní bezpečnosti. Návrhy vycházely z principů LEAN managmentu a jiných metod a byly podloženy podrobnými analýzami. Práce byla vyhotovena s důrazem na filozofii kaizen o neustálém zlepšování, která byla v rámci implementace a provozu předávána zaměstnancům.

Tato práce byla rozdělena do třech částí:

Část **teoretická východiska práce** se zaměřuje na představení klíčových nástrojů, metod a přístupů, které byly uplatněny v průběhu práce. Obsahuje rovněž přehled teoretických poznatků nezbytných pro porozumění ostatním kapitolám. V této části diplomové práce je využíváno zejména odborné literatury a dalších relevantních zdrojů. Důraz je kladen na využití publikací zahraničních autorů v originálním znění.

V rámci části **analýzy problému a současné situace** byl nejdříve představen samotný podnik, popsána jeho činnost a základní charakteristiky fungování. Následovala analýza vnitřního prostředí pomocí rozšířeného marketingového mixu 7P. Tento mix umožnil zhodnotit klíčové aspekty ovlivňující podnik zevnitř. Atraktivita trhu byla posouzena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dále byla provedena analýza širšího okolí metodou SLEPT, která identifikovala vnější faktory. Součástí analýzy byl rovněž průzkum spokojenosti návštěvníků lesů v Hradci Králové, realizovaný formou dotazníkového šetření.

Část **vlastních návrhů řešení**, ve které jsou využívána data a informace zjištěné v předešlé části, připravuje návrhy jednotlivých změn. Část je rozdělena na úpravy z hlediska procesu výroby a výdeje a soustředí se na využití naměřených dat z analytické části. Představuje návrhy a upravuje layout stánku. V rámci úprav přibližuje rozestavení nástrojů potřebných pro práci blíže k pracovníkovi, vyhodnocuje nutnost nákupu nového mrazícího zařízení, navrhuje, jakým způsobem ideálně vykonávat činnosti, aby byl produkt vydán co nejdříve od objednání. Po přípravě návrhu je celý proces zároveň spočítán dle videozáznamu pomocí metody MTM. Díky této metodě je jisté, že práci může dlouhodobě vykonávat středně zručný zaškolený pracovník.

Druhá součást úprav je nazvána jako bezpečnostní úpravy. Zabývá se zajištěním stánku pro případ ohně. Zde byla koupena automatická samo hasící koule, která je schopná oheň

uhasit sama bez nutnosti obsluhy. Dále byl stánek upraven proti riziku krádeže, kde byly naistalovány nové dveře a periodicky se zavedla kontrola formou inventury. Poslední částí bylo přidání chytrých zásuvek k mrazícím zařízením. V zásobách má podnik vcelku dost prostředků a byla by škoda, pokud by o ně přišel kvůli pomalé reakci na závadu zařízení. Stejně tak díky tomu subjekt zjistí informaci, pokud by došlo k výpadku dodávky elektrické energie.

Třetí součást úprav se týkala marketingových návrhů, zde šlo o zvýšení atraktivity stánu a okolí, což mělo přitáhnout pozornost. V první fázi byly identifikovány návrhy, jakým způsobem bude řízena přeměna vzhledu stánku. V druhé fázi byl poté stánek vkusně designově upraven.

Čtvrtá část provozních návrhů se zprvu zabývá nastavením hygienických standardů, kde jde o správné skladování, organizaci surovin, čištění ploch, osobní hygiena a jako poslední krok již zmiňovaná standardizace. Klesající poptávka po produktech byla vyřešena instalací posezení z palet a polštářů a oblíbených lehátek. Dále byly přidány reklamní poutače na frekventovaná místa. Součástí realizovaných změn v rámci provozu byla také úprava sortimentu. Do nabídky byly přidány párky v rohlíku se zajímavou omáčkou a nové druhy zmrzliny. V rámci zavedení párku v rohlíku nejsou ještě k dispozici prodejní data, protože změna byla zavedena až ke konci sezóny. Byla zavedena možnost bezhotovostní platby prostřednictvím QR kódu. Ceny byly upraveny především kvůli zdražování vstupních surovin a mzdových nákladů.

Na konci byly stanoveny jednotlivé náklady na implementaci návrhů. Některé z nich byly zaokrouhleny. V poslední fázi byly změny porovnány dle tržeb. Celkově se podařilo zvýšit tržby o více než jednu čtvrtinu. Tím pádem byl splněn cíl dle tržeb.

Navržená opatření byla aplikována na klíčová rizika, přičemž na jejich základě byla sestavena nová tabulka obsahující tyto konkrétní způsoby ošetření. Snížení celkové rizikové úrovně zvýšilo bezpečnost a vytvořilo stabilní základ pro další rozvoj podniku.

Doporučení se týká změny právní formy. Především s ohledem na další rozvoj podniku, rozšíření aktivit a jednodušší zapojení další osoby do vlastnické struktury. Jako vhodné se jeví přechod na společnost s ručením omezeným. Tato změna by majiteli poskytla vyšší míru právní ochrany, jednodušší možnost nákupu ze zahraničí a usnadnila přístup k externím zdrojům financování.

Jako další vhodné doporučení pro nadcházející sezónu se ukázala možnost využití zařízení značky Apple k bezkontaktnímu přijímaní plateb. Dle Apple INC. (2024) technologie Apple Pay se službou Tap to Pay umožňuje proměnit iPhone na plnohodnotný platební terminál bez potřeby techniky nutné k placení. Výhodou je především odstranění poplatků z plateb, které jsou u klasických terminálů vcelku vysoké.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, G. a KOTLER, P. *Marketing: An Introduction.* 15th edition. Harlow: Pearson Education, 2022. ISBN 978-01341-4953-0.

BARTOŠEK, Vladimír, Josef ŠUNKA a Matúš VARJAN. *Logistické řízení podniku v 21. století.* Brno: CERM, 2014. ISBN 9788072048243.

BAUER, Miroslav. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80265-0029-2

BHIDÉ, Amar V. *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford: Oxford University Press, 2000. ISBN 978-0-19-513144-4.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Praha: Česká republika, 1991.

ČSN EN ISO 9000:2001. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník.* Praha: Český normalizační institut, 2001.

DEMING, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: The MIT Press, 2018. ISBN 978-0-262-53594-6.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

DRUCKER, P. F. *Innovation and Entrepreneurship.* Reprint ed. New York: Harper Business, 2006**.** ISBN 978-0-06-085113-2.

DUMAS, Marlon, Marcello LA ROSA, Jan MENDLING a Hajo A. REIJERS. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin: Springer, 2018. ISBN 978-3-662-56509-4.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0559-5.

IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0850-3

IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy,* Second Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2012. ISBN 978-0-07-179036-9.

IMAI, Masaaki. Kaizen: *The Key to Japan's Competitive Success.* New York: McGraw-Hill, 1986. ISBN 978-0-07-554332-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JUROVÁ, Marie, a kolektiv. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. Expert, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.

KLOUČKOVÁ, Tereza. Ústní sdělení. [osobní komunikace]. 2024.

KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Inspirace Baťa: jak být silnější a šťastnější podle životních zásad Tomáše Bati*. 6. dotisk 1. vydání. [Šumice]: Inspirace Baťa, 2021. ISBN 978-80-908183-0-9.

KORÁB, Vojtěch a MIHALISKO, Marek. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Praxe podnikatele. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Expert. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

KOŠTURIAK, Ján a Zbyněk FROLÍK. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing. Management studium, 2006. ISBN 978-80-86851-38-9.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin LANE. *Marketing management*. 15. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5320-9.

KOTLER, Philip, Veronica WONG a kolektiv. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

LIKER, Jeffrey K.; MEIER, David. *The Toyota Way Fieldbook: A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps*. 1. vydání. New York: McGraw-Hill, 2006. ISBN 978-0-07-144893-4.

MAYNARD, Harold Bright. *Methods-Time Measurement*. New York: McGraw-Hill, 1948.

MTM-UAS. *MTM-UAS učební podklady.* Mladá Boleslav: Sdružení MTM pro Českou republiku a Slovenskou republiku, 2014.

OHNO, Taiichi and Norman BODEK. *Toyota Production System: beyond Large-Scale Production*. Boca Raton: CRC Press, 1988.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. ISBN 978-0684841489.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Management v informační společnosti. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.

SHARP, Byron. Marketing: theory, evidence, practice. Second edition. Manažer. South Melbourne: Oxford University Press, 2017. ISBN 978-0-19-559029-6.

SMEJKAL, V. a RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SMITH, Howard a FINGAR, Peter. *Business process management: the third wave*. Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press, c2007. ISBN 978-0-929652-34-4.

SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-864-1947-9.

SRPOVÁ, Jitka and ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Expert. Praha: Grada Publishing., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STANKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.

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

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-802-4716-794.

TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci.* Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.

VOCHOZKA, Marek a MULAČ Petr. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*. 5., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1309-3.

WHITTINGTON, Richard; REGNÉR, Patrick; ANGWIN, Duncan; JOHNSON, Gerry and SCHOLES, Kevan. *Exploring strategy: text and cases*. Twelfth edition. Harlow: Pearson, 2020. ISBN 978-1-292-28245-9.

ZEITHAML, Valarie A., Mary Jo BITNER a Dwayne D. GREMLER. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 978-1-259-57379-1.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* Manažer. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

AALTO, Heidi, Mohammad MASOUMI a Esa POHJONEN, 2023. *Lean-driven changes and occupational safety and health in manufacturing: a systematic review*. Production Planning & Control [online]. Dostupné z: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537287.2023.2189640

APPLE INC. *Tap to Pay on iPhone for business*. [online]. Cupertino, CA: Apple Inc., 2024 [cit. 15. 5. 2025]. Dostupné z: https://www.apple.com/business/tap-to-pay-on-iphone/

ACCENTURE, 2023. *Technology Vision 2023: When Atoms Meet Bits.* Dublin: Accenture. Dostupné z: https://www.accenture.com/dk-en/insights/technology/generative-ai

BLANCHARD, Ken. Competitive trends in small business. Online. *Manage*. 1994, vol. 45, no. 4, s. 12. ISSN 0025-1623. [cit. 2025-04-26]. Dostupné z: https://www.proquest.com/trade-journals/blanchard-management-report/docview/274268211/se-2?accountid=17115

BOHUTÍNSKÁ, Jana, 2011. *Chcete kavárnu? Počítejte s tím, že je to 24hodinový byznys.* In: Podnikatel.cz [online]. 8. 9. 2011 [cit. 2024-12-02]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-zalozit-kavarnu/

COUFALOVÁ, Radka. *Podpora pro pořádání významných sportovních akcí na území města Hradec Králové* [online]. 2024 [cit. 2025-05-06]. Dostupné z: https://www.hradeckralove.org/podpora-pro-poradani-vyznamnych-sportovnich-akci-na-uzemi-mesta-hradec-kralove/d-86462

ČERNOHOUS, Šimon, 2023. *Výrobní proces v automotive*. Online, Bakalářská práce, vedoucí Pavel Juřica. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta Podnikatelská. Available at: https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/151287.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. 2024. Zpráva o měnové politice – *podzim 2024*. Česká národní banka. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_menove_politice/2024/podzim_2024/download/zomp_2024_podzim.pfd

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Profil území Hradec Králové* [online]. 2023a. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=__VUZEMI__43__569810#profil31550=page%3Dpozice-profilu%26rqup%3DA%26pvo%3DPU-DEM-OB1%26z%3DT%26f%3DTABULKA%26clsp%3D31550%26katalog%3D31550&profil34076=page%3Dpozice-profilu%26rqup%3DA%26pvo%3DPU-SLDB21-3%26z%3DT%26f%3DTABULKA%26clsp%3D34076%26katalog%3D34076

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy podle krajů a roku.* [online]. 2023b. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-C&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7ET_P%7E_S%7E_null_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-C&evo=v208_!_MZD-R-ABS-od2011_1&u=v159__VUZEMI__100__3085

DO, Doanh. *What is Continuous Improvement (Kaizen)?* [online]. The Lean Way, 2017 [cit. 2025-04-22]. Dostupné z: https://theleanway.net/what-is-continuous-improvement

FRES_A_BEZ. Instagram [online]. Datum zveřejnění: [2023-10-02]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/Cvc0xT3MYxw/?igsh=MWhoanZkMGt5eW1pNA==.

FULLERTON, R.R., KENNEDY, F.A. and WIDENER, S.K. (2014*), Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices.* Journal of Operations Management, 32: 414-428. https://doi-org.ezproxy.lib.vutbr.cz/10.1016/j.jom.2014.09.002

GÉBLOVÁ, Alena. *Podnikání není poslední štací, ale první šancí pro schopné* [online]. Praha: Český statistický úřad, 26. 7. 2018 [cit. 2025-04-22]. Dostupné z: https://statistikaamy.csu.gov.cz/podnikani-neni-posledni-staci-ale-prvni-sanci-pro-schopne

HRADEC KRÁLOVÉ. *Počet obyvatel a demografická struktura města Hradec Králové v letech 2019–2023* [online]. 2023. Dostupné z: https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id_org=4687&id_dokumenty=63333

INVESTOPEDIA, 2025. *Porter's Five Forces Explained and How to Use the Model*. [online]. Dostupné z: https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp

KAUFFMAN R. *Risk Management Primer* [online]. Frostburg State University, [cit. 2025-04-22]. Dostupné z: https://www.frostburg.edu/faculty/rkauffman/_files/images_preppers_chapters/Ch04-RiskMgmtPrimer_v2.pdf

Královéhradecký kraj, Krajská hygienická stanice. *Často kladené dotazy v oboru hygieny výživy*. [online]. [cit. 2024-12-02]. Dostupné z: https://www.khshk.cz/odbory-a-oddeleni/odbor-hygieny-vyzivy/casto-kladene-dotazy-hygieny-vyzivy/casto-kladene-dotazy-v-oboru-hygieny-vyzivy/

KURZY.CZ. *Graf vývoje ceny benzínu v České republice (1l CZK) za poslední rok* [online]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/benzin-cz-graf-vyvoje-ceny/1l-czk-1-rok

MARTIN, James. 2024. *7 Important Small Business Trends (2024–2026)*. [online]. [cit. 2025-04-26]. Dostupné z: https://explodingtopics.com/blog/small-business-trends

MAXIMIZE MARKET RESEARCH. *Frozen Fruit Market - Industry Analysis and Forecast (2023-2029)* [online]. Pune: Maximize Market Research, 2023 [cit. 2024-12-02]. Dostupné z: https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/frozen-fruit-market/221569/

MSN. *Analytici: Výrazné zlevňování energií skončilo, další vývoj je nejistý* [online]. 2024. Dostupné z: https://www.msn.com/cs-cz/finance/other/analytici-v%C3%BDrazn%C3%A9-zlev%C5%88ov%C3%A1n%C3%AD-energi%C3%AD-skon%C4%8Dilo-dal%C5%A1%C3%AD-v%C3%BDvoj-je-nejist%C3%BD/ar-AA1uHFfp

NIELSENIQ. *Purchasing power of Europeans increases to 18,768 euros in 2024.* [online]. 2024. Dostupné z: https://nielseniq.com/global/en/news-center/2024/purchasing-power-of-europeans-increases-to-18768-euros-in-2024/

OXFORD ENGLISH DICTIONARY. *Kaizen* [online]. Oxford University Press, [neuvedeno]. [cit. 2025-04-22]. Dostupné z: https://www.oed.com/dictionary/kaizen_n

PODNIKATEL.CZ. *Co všechno potřebujete při otevření stánku? Ukazujeme na příkladu.* [online]. 2021. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/clanky/co-vsechno-potrebujete-pri-otevreni-stanku-ukazujeme-na-prikladu/

PORTER, Michael E. 1989. *Competitive Strategy and Real Estate Development*. Harvard Business School Real Estate Symposium, Boston, MA. Dostupné z: hbs.edu.

POSKOČILOVÁ, Hanka, 2025. *Divadelňák slaví třicetiny, Hradec Králové se brzy stane opět divadelní metropolí*. Online. In: TRIMA NEWS S.R.O. Dostupné z: https://hradecka.drbna.cz/zpravy/21207-divadelnak-slavi-tricetiny-hradec-kralove-se-brzy-stane-opet-divadelni-metropoli.html. [accessed 2025-05-02].

SEZNAM.CZ. *Mapy.cz – letecká mapa* [online]. 2025 [cit. 2025-02-25]. Dostupné z: https://mapy.cz/letecka?l=0&x=15.8800760&y=50.1884078&z=19&m3d=1&height=106&yaw=212&pitch=-45

SMALLEY, Art. *Toyota Production System Basic Handbook* [online]: Art of Lean, 2019 [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: http://artoflean.com/wp-content/uploads/2019/01/Basic TPS Handbook.pdf

SOUTHWORTH, T., 2010. *Muda, mura, muri*. *Label & Narrow Web*, 15(8), s. 32–33. Dostupné z: https://research-ebsco-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/linkprocessor/plink?id=245ff44b-9d46-34e2-b164-6af977a3b3cf

TOXIGON. 2024. *Small Business Trends and Predictions in 2024*. [online]. [cit. 2025-04-26]. Dostupné z: https://toxigon.com/small-business-trends-and-predictions-in-2024

TOYOTA MOTOR CORPORATION. *Toyota Production System* [online]. Toyota, [cit. 2025-04-19]. Dostupné z: https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/

Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, § 23 odst. 5. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cz/2000-258

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BPM	Business Process Management
CEO	Chief Executive officer
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ES	Evropské společenství
g	gram
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
JIT	Just – In – Time
kg	kilogram
l	litr
LLM	Large Language Model
ml	mililitr
MTM	Method Time Measurement
NG	Not Good
TMU	Time Measuremnt Unit
TPS	Toyota Production System

Zkratky u layoutu:

K	Kelímky
D	Džem
N	Nutella
NZ	Nádoba na zmrzlinovou lžíci

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Rámec CSM 8
Obrázek 2: Primární schéma podnikového procesu 9
Obrázek 3: Prvky štíhlé výroby 13
Obrázek 4: Cyklus kontinuálního zlepšování 14
Obrázek 5: Tvorba hodnot a plýtvání 15
Obrázek 6: Model výrobního systému Toyota 19
Obrázek 7: Síly působící na tržní konkurenci 25
Obrázek 8: SWOT analýza 30
Obrázek 9: Logo subjektu provozovny Freš 34
Obrázek 10: Smoothie "Malinka" 36
Obrázek 11: Limonáda malinová 37
Obrázek 12: Zmrzlina 38
Obrázek 13: Palačinka s džemem 39
Obrázek 14: Mladistvá propagace 1 45
Obrázek 15: Mladistvá propagace 2 45
Obrázek 16: Proces výběru designu 1 94
Obrázek 17: Proces výběru designu 2 95
Obrázek 18: Minimalistické řešení designu stánku 95
Obrázek 19: Přidané sezení – lavička 100
Obrázek 20: Přidané sezení – lehátka 100
Obrázek 21: Letecký pohled na oblast s nosiči 101

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Převod jednotek TMU 23
Tabulka 2: Doporučené řešení pro obecné problémy rizika 33
Tabulka 3: Kalkulace pro smoothie na jednici 41
Tabulka 4: Kalkulace limonád na jednici 42
Tabulka 5: Kalkulace zmrzliny na jednici 43
Tabulka 6: Kalkulace palačinek na jednici 44
Tabulka 7: Kalkulace doplňkového sortimentu 44
Tabulka 8: Dílčí zhodnocení analýzy 7P 48
Tabulka 9: Dílčí zhodnocení dle Porterova modelu 50
Tabulka 10: Základní demografické údaje město Hradec Králové 51
Tabulka 11: Dílčí zhodnocení dle SLEPT 57
Tabulka 12: Rozdělení respondentů podle věku 59
Tabulka 13: Sociální skupina dotazovaných 60
Tabulka 14: Četnost návštěv Hradeckých lesů 60
Tabulka 15: Dílčí zhodnocení dotazníkového šetření 69
Tabulka 16: Časy činností u výdeje zmrzliny 71
Tabulka 17: Časy činností u výdeje smoothie 72
Tabulka 18: Časy činností u výdeje limonády 72
Tabulka 19: Časy činností při výdeji palačinek 73
Tabulka 20: SWOT matice 74
Tabulka 21: IFE matice 75
Tabulka 22: EFE matice 76
Tabulka 23: Klíčová rizika 79
Tabulka 24: Hodnota rizika 80
Tabulka 25: Matice analyzovaných klíčových rizik 80
Tabulka 26: Rozdíl časů před a po změně při výdeje smoothie 83
Tabulka 27: MTM analýza výdeje smoothie 84
Tabulka 28: Rozdíl času před a po úpravě u výdeje zmrzliny 85
Tabulka 29: MTM analýza výdeje zmrzliny 86
Tabulka 30: Rozdíl časů před a o změně u výdeje limonády 87

Tabulka 31: MTM analýza přípravy limonády 88
Tabulka 32: Rozdíl časů před a po změně při výdeji palačinky 89
Tabulka 33: MTM analýza pro výdej palačinek 90
Tabulka 34: Zhodnocení úprav u výdejního procesu 91
Tabulka 35: Hygienické úkony 98
Tabulka 36: Hygienicko-provozní checklist 99
Tabulka 37: Výpočet párku v rohlíku na jednici 102
Tabulka 38: Změna prodejních cen 104
Tabulka 39: Náklady vynaložené na úpravy 105
Tabulka 40: Opatření rizik 106
Tabulka 41: Matice ošetření rizik 106

SEZNAM DIAGRAMŮ

Diagram 1: Spaghetti pro smoothie před úpravou 83
Diagram 2: Spaghetti pro smoothie po úpravě 83
Diagram 3: Spaghetti pro zmrzlinu před úpravou 85
Diagram 4: Spaghetti pro zmrzlinu po úpravě 85
Diagram 5: Spaghetti pro limonádu před úpravou 87
Diagram 6: Spaghetti pro limonádu po úpravě 87
Diagram 7: Spaghetti pro palačinku před úpravou 89
Diagram 8: Spaghetti pro palačinku po úpravě 89

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Celkový měsíční příjem v Královehradeckém kraji 52
Graf 2: Míra inflace v procentech 55
Graf 3: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR 55
Graf 4: Četnost návštěv občerstvení 61
Graf 5: Preference v nákupu 62
Graf 6: Typ vyhledávaného občerstvení 62
Graf 7: Důležitost platby kartou 63
Graf 8: Preference návštěvy lesa 64
Graf 9: Původ informací respondentů o občerstvení 65
Graf 10: Nejdůležitější parametry při výběru občerstvení 66
Graf 11: Důležitost ekologického řešení u obalového materiálu 66
Graf 12: Využití a znalost stánku FREŠ 67
Graf 13: Preferované změny pro podporu využití služeb stánku 68

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Layout před úpravami 70
Schéma 2: Layout po úpravách 82