

Optimalizace provozu obchodní firmy Bat'a a.s.

Bc. Hana Kratochvílová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Kratochvílová**
Osobní číslo: **M11482**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Optimalizace provozu obchodní firmy Baťa a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny z dané oblasti a popište teoretická východiska pro zpracování praktické části diplomové práce.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu ve společnosti Baťa a.s.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte východiska pro zlepšení.
- Vypracujte projekt optimalizace provozu prodejen ve společnosti Baťa a.s.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HAMMOND, Richard. Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby. 3., aktualiz. a rozš. vyd., 2. české vyd. Praha: Grada, 2012, 196 s. ISBN 978-80-247-4162-8.

JOBBER, David a Geoff LANCASTER. Management prodeje. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, xiii, 431 s. ISBN 80-7226-533-4.

LYKOVÁ, Jana. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 199 s. ISBN 8024702053.

MAINZOVÁ, Eva. Řízení obchodních činností. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001, 144 s. ISBN 8070827211.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ušije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo –diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

15.10.13

Matoušek

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem diplomové práce je optimalizace provozu obchodní firmy Baťa a.s. Teoretická část sloužící jako podklad pro zpracování praktické části popisuje provoz maloobchodní prodejny a optimalizaci modelování podnikových procesů. V úvodu praktické části je krátce představena společnost a následně je provedena analýza vybraných procesů. Projektová část práce se zabývá návrhy na zlepšení a jejich možnou implementací za účelem optimalizace provozu prodejen.

Klíčová slova: maloobchod, maloobchodní prodejna, vedoucí prodejny, proces, optimalizace procesů, vizualizace procesů, vývojový diagram, procesní mapa, ARIS, štíhlá administrativa, 5S

ABSTRACT

The topic of this thesis is to optimize the operation of the retail company Bata, Inc. The theoretical part, used as a basis for handling the practical part, describes the operation of retail stores and optimization and modeling of processes. The beginning of the analytical part briefly introduces the company followed by an analysis of selected processes. The project part deals with the suggestions for improvement and their possible implementation in order to optimize the operation of stores.

Keywords: retail, retail outlet, store manager, process, process optimization, process visualization, flowchart, process map, ARIS, lean administration, 5S

Ráda bych vyjádřila poděkování vedoucí své diplomové práce prof. Ing. Felicitě Chromjákové, Ph. D. za odborné vedení, cenné připomínky a rady, které mi poskytla při zpracování diplomové práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat panu Ing. Tomáši Novotnému, řediteli obchodního provozu společnosti Baťa a.s., za umožnění psaní mé diplomové práce panu Hořelkovi, vedoucímu zlínské prodejny, za obětovaný čas a poskytnuté informace.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MALOOBCHODNÍ PROVOZ	12
1.1 MALOOBCHOD	12
1.1.1 Členění maloobchodů.....	12
1.1.2 Formy prodeje	13
1.2 PROVOZ PRODEJNY	14
1.2.1 Region, spádová oblast a konkurence v bezprostředním okolí	15
1.2.2 Centrála firmy	15
1.2.3 Dodavatelé.....	15
1.2.4 Frekvence zákazníků	16
1.3 PRODEJNÍ ÚTVAR.....	17
1.3.1 Koordinace a synchronizace činností personálu	18
1.3.2 Posuzování optimálního počtu obsluhujících.....	19
1.4 PROSTŘEDÍ PRODEJNY	20
1.4.1 Exteriér prodejny.....	21
1.4.2 Dispoziční řešení prodejny.....	23
1.4.3 Prezentace zboží.....	25
2 OPTIMALIZACE PROCESŮ V OBCHODU	26
2.1 PROCES	26
2.1.1 Charakteristiky procesu.....	27
2.1.2 Členění procesů	28
2.1.3 Zlepšování procesů.....	29
2.2 VIZUALIZACE A MODELOVÁNÍ PROCESŮ	29
2.3 NÁSTROJE MODELOVÁNÍ PROCESŮ	30
2.3.1 Vývojový diagram.....	30
2.3.2 Procesní mapa	32
2.4 METODIKA ARIS	33
2.4.1 Diagram procesu eEPC	34
2.5 ŠTÍHLÁ ADMINISTRATIVA	35
2.5.1 Plýtvání	36
2.5.2 5S v administrativě.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	38
3.1 ÚDAJE Z OBCHODNÍHO REJSTRÍKU.....	38
3.2 HISTORIE.....	39
3.3 PROCESNÍ MAPA SPOLEČNOSTI	40
3.4 PRODUKTY A SLUŽBY	41
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	42
4.1 SWOT ANALÝZA	42
4.1.1 Silné stránky.....	42
4.1.2 Slabé stránky	43

4.1.3	Příležitosti a hrozby.....	44
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PRODEJNY BAŤA.....	45
4.3	PRACOVNÍ POVINNOSTI VEDOUCÍHO PRODEJNY	45
4.3.1	Základní pracovní povinnosti.....	45
4.3.2	Obecné pracovní povinnosti.....	45
4.3.3	Pracovní povinnosti vyplývající z funkce	46
4.3.4	Ostatní pracovní povinnosti	48
5	ANALÝZA VYBRANÝCH PROCESŮ	49
5.1	PROCES REKLAMACE	50
5.1.1	Přijetí reklamace a zahájení reklamačního řízení.....	50
5.1.2	Posouzení reklamace	51
5.1.3	Řešení reklamace a ukončení reklamačního řízení	52
5.1.4	Časová náročnost procesu reklamace.....	58
5.2	PROCES INVENTORY	59
5.2.1	Příprava na inventuru	59
5.2.2	Průběh inventory	60
5.2.3	Zpracování inventory	62
5.2.4	Časová náročnost procesu inventory.....	66
5.3	PLÁNOVÁNÍ SMĚN	67
5.3.1	Produktivita a motivace prodejního personálu.....	69
6	OPTIMALIZACE PROVOZU PRODEJEN BAŤA.....	70
6.1	CÍL PROJEKTU.....	70
6.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	70
6.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	71
6.4	OPTIMALIZACE PROCESU REKLAMACE	72
6.5	OPTIMALIZACE PROCESU PLÁNOVÁNÍ SMĚN	76
6.5.1	Určení potřebného počtu obsluhujících pomocí indexu frekvence.....	77
6.5.2	Určení potřebného počtu obsluhujících pomocí teorie front.....	77
6.6	DALŠÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	78
6.6.1	5S v administrativě.....	78
6.6.2	Vzdělávání, rozvoj a motivace pracovníků	80
6.6.3	Uspořádání prodejny	81
6.7	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....	82
6.8	SHRUTÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ.....	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Již od dob zavedení směnného obchodu se lidé věnují prodeji zboží a služeb a jedním z míst, kde k prodeji dochází je maloobchod. Snahou každého maloobchodu je uspokojovat individuální požadavky svých zákazníků a na malém prodejním prostoru nabízet veškeré produkty a služby, o které má zákazník zájem. Maloobchodní prodejna je místem, které většinou představuje první kontaktní bod mezi obchodní firmou a zákazníkem, a proto je důležité, aby procesy v maloobchodu byly pružné, organizované a co nejvíce vycházely vstříc potřebám zákazníků. V dnešní dynamické době jsou lidé čím dál více tlačeni nedostatkem času, a proto od návštěvy prodejny očekávají, že rychle najdou, co potřebují, že budou obslouženi profesionálním prodejním personálem a že nebudou muset ztrácet čas dlouhým čekáním u pokladny.

Maloobchodní podnikání je obor s obrovskou konkurencí, a proto jsou firmy, které se chtějí udržet na trhu, neustále nuceny přistupovat ke zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane, co chce, nebo není spokojen s poskytovanými službami, může se obrátit na jinou firmu. Procesní přístup se tedy dnes už netýká pouze výrobních procesů, ale i nevýrobních činností, administrativy a dalších úkonů v rámci organizace.

Diplomová práce na téma „Optimalizace procesů obchodní firma Baťa a.s.“ se zabývá především analýzou procesů reklamace, inventury a plánování směn zaměstnanců.

Práce je rozdělena na tři části – teoretickou, analytickou a projektovou část. Teoretická část práce je zpracována na základě dostupných literárních zdrojů a věnuje se především provozu prodejny a optimalizaci procesů a jejich vizualizaci. Analytická část se stručně věnuje představení společnosti Baťa a.s. a následně jsou analyzovány a vizualizovány vybrané procesy, které provádí především vedoucí prodejny v rámci provozu prodejny. V projektové části jsou pak představeny návrhy na zlepšení a jejich přínosy a stručně nastíněna implementace navržených opatření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MALOOBCHODNÍ PROVOZ

Vývoj společnosti je odjakživa spojen s dělbou práce a její postupnou specializací, na základě které časem vznikla potřeba zprostředkování ekonomických transakcí, tedy obchodu. Postupem času se rozvinuly různé formy obchodu a jednou z nich je právě maloobchod, který v dnešní době představuje obor s mimořádně velkou konkurencí. Zákazník dnes může najít podobný sortiment výrobků v množství jiných obchodů, a proto jsou maloobchodní firmy nuceny neustále analyzovat a optimalizovat proces tvorby hodnoty pro zákazníka. (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 9)

1.1 Maloobchod

Kotler a Keller (2007, s. 542) definují maloobchodní činnost jako *“všechny činnosti spojené s prodejem zboží nebo služeb přímo koncovým spotřebitelům k osobnímu, neobchodnímu využití. Maloobchodník nebo maloobchod je jakékoliv obchodní podnikání, jehož objem prodeje pochází převážně z maloobchodní činnosti.”* Z definice tedy vyplývá, že každá společnost prodávající koncovým spotřebitelům se zabývá maloobchodní činností, a to bez ohledu na to, jak nebo kde jsou zboží či služby prodávány.

Maloobchod byl dlouho považován za drobné podnikání lokálního významu. Maloobchodní činnost začala nabývat výraznějšího mezinárodního rozměru ve druhé polovině minulého století, kdy se maloregionální obchodní firmy odvážily podnikat i na zahraničních trzích, začaly získávat ekonomicky silné postavení a kontrolu nad distribučními procesy. Tyto firmy si samy zajišťovaly logistické činnosti a další aktivity, což dříve pro maloobchody nebylo běžné. Těmto velkým maloobchodním firmám říkáme retailingové. (Zamazalová, 2009, s. 17)

Retailing tedy můžeme charakterizovat jako *„mezinárodně chápaný maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem.“* (Pražská a Jindra, 2002, s. 31)

1.1.1 Členění maloobchodů

Maloobchody můžeme členit podle rozsahu nabízených služeb, podle šířky a hloubky produktových řad, podle požadovaných cen a celkové organizace.

Členění maloobchodů podle rozsahu služeb – požadavky zákazníků na služby se liší, a tak maloobchodníci mohou poskytovat různý rozsah služeb (Kotler, 2007, s. 978):

- **Samoobslužné maloobchody** – na tomto principu funguje většina diskontních obchodů a supermarketů. Samoobsluhy poskytují zákazníkům jen málo služeb nebo žádné a jsou určeny zákazníkům, kteří jsou ochotni sami si vyhledat, porovnat a vybrat zboží a ušetřit tak peníze.
- **Maloobchody s omezenými službami** – tyto maloobchody poskytují zákazníkovi asistenci prodeje, neboť mají v nabídce větší množství zboží, o němž zákazníci požadují informace. Rozsah služeb je však omezený.
- **Maloobchody s kompletními službami** – sem se řadí specializované obchody či luxusní obchodní domy, v nichž je zákazníkovi poskytována asistence při každém kroku v nákupním procesu. Jelikož tyto obchody nabízejí komplexní služby, mají vyšší provozní náklady, a to se odráží ve vyšších cenách.

Členění maloobchodů podle produktových řad – maloobchody mají různou šířku a hloubku sortimentu, a tak je lze členit i z tohoto hlediska (Kotler, 2007, s. 978-980):

- **Specializovaný obchod** – maloobchod, který nabízí široký sortiment v rámci úzké výrokové řady. Patří sem například obchody s módou, kosmetikou či knihami.
- **Obchodní dům** – nabízí velký výběr produktových řad, přičemž každá řada je provozována jako samostatné oddělení, které je řízeno specializovanými obchodníky.
- **Obchody se smíšeným zbožím**– jde o menší obchody, které nabízejí zboží denní spotřeby, bývají umístěny v rezidenční oblasti a mají obvykle dlouhou otevírací dobu. Za výhody v podobě dostupnosti obchodu a delší otevírací doby jsou zákazníci ochotni zaplatit vyšší ceny.
- **Supermarket**– velký samoobslužný obchod s nízkými náklady, nízkými maržemi a vysokým objemem, nabízející široký sortiment potravin, domácích potřeb i drogerie.
- **Superstore**– je mnohem větší než běžný supermarket a nabízí široký výběr potravinového i nepotravinového zboží a služeb.

1.1.2 Formy prodeje

Na základě účasti zákazníka rozeznáváme několik forem prodeje. Mezi nejznámější patří samoobslužný a pultový prodej.

Samoobslužný prodej

Technologie prodeje se samoobsluhou se vyznačuje převažující samostatnou aktivitou zákazníka. Samoobslužný prodej zvyšuje nároky na velikost a kvalitu prodejny a její dispoziční řešení a je založen na sladění cest zboží, zákazníků a prodavačů v čase i prostoru. Obchodní firma by měla dbát na zajištění následujících skutečností (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 224):

- připravit zboží k rychlému a jednoduchému prodeji,
- zabezpečit prodej minimálně jednodenní zásobou na prodejně,
- umožnit zákazníkovi volný přístup k zásobě zboží na prodejně, a poskytnout mu tak přehled o celém nabízeném sortimentu,
- nechat zákazníka si zboží libovolně dlouho prohlížet a seznamovat se s ním.

Samoobslužná forma prodeje se vyznačuje maximálním využitím prodejní plochy pro vystavení zboží, přičemž rozmístění zboží v samoobsluze se setkává se dvěma okruhy problémů:

1. rozmístění skupin zboží na prodejní ploše,
2. rozmístění skupin zboží uvnitř sortimentních skupin.

Roztřídění zboží do skupin (podle sortimentních skupin, podle způsobu spotřeby a podle spotřebitelů) umožňuje zákazníkovi prvotní orientaci. Zákazník by neměl ztrácet čas vyhledáváním, a proto by jednotlivé skupiny zboží měly být výrazně označeny. (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 225)

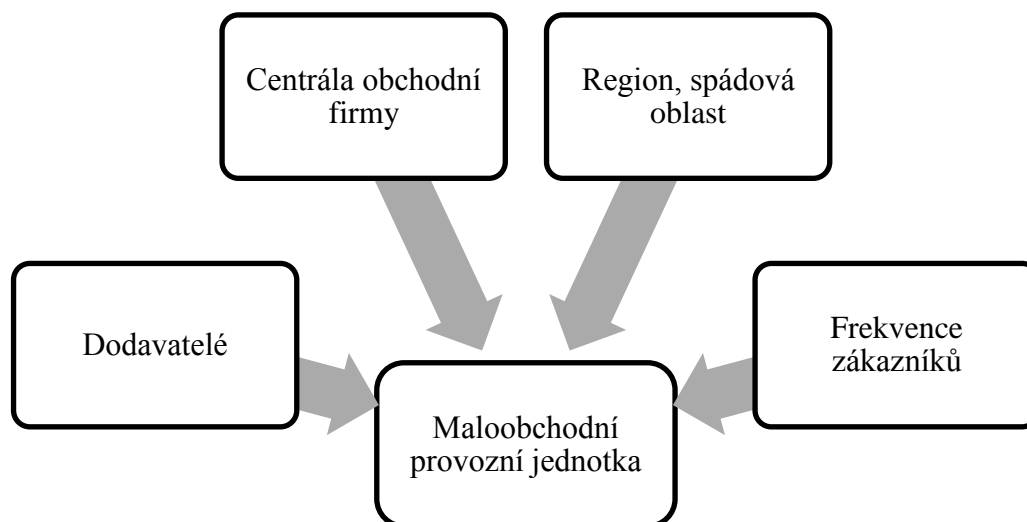
Pultový prodej

Pultový prodej představuje nejstarší formu maloobchodního prodeje a je charakteristický především oddělením zákazníka od zboží. Nabídka je realizována prostřednictvím prodejního dialogu, což klade vyšší nároky na práci prodavače. Prodavač musí mít jak příjemné vystupování, tak znalosti o prodávaném sortimentu, neboť zákazník je oddělen od zásoby zboží. (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 225)

1.2 Provoz prodejny

Prodejna představuje důležitou součást retailingové firmy, na jejímž dobrém fungování závisí úspěch firmy. Je specifická v tom, že neustále bezprostředně podléhá vlivům svého

okolí, jimž se musí přizpůsobovat. Vlivy, na které musí reagovat vedoucí maloobchodního provozu, jsou znázorněny na Obr. 1.



Obr. 1 Okolí maloobchodní jednotky (Pražská a Jindra, 2002, s. 708)

1.2.1 Region, spádová oblast a konkurence v bezprostředním okolí

Maloobchodní podnikání a jeho efektivita úzce souvisí s místem působení a jsou závislé na územních faktorech. Počty zákazníků denně ovlivňuje charakter regionu, hustota osídlení a hustota dopravních spojů či množství pracovních příležitostí, stejně jako činnost sousedních prodejen, konkurentů a místního zastupitelstva. (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 163; Pražská a Jindra, 2002, s. 708)

1.2.2 Centrála firmy

Centrála firmy nebo oblastní manažer prodejen ovlivňují prodejní jednotku svou nákupní politikou, pravidly provozu a nákupními podmínkami. (Pražská a Jindra, 2002, s. 709)

1.2.3 Dodavatelé

Dodávky zboží do prodejny a cyklus dodávek se liší dle druhů zboží a velikosti dodávky. Znamená to příjem zboží v denních i nočních hodinách v různých dnech v týdnu. S růstem počtu dodavatelů rostou i náklady na řízení přejímky zboží či kapacitu personálu. (Pražská a Jindra, 2002, s. 709)

1.2.4 Frekvence zákazníků

Počet zákazníků vcházejících do prodejny v průběhu dne se liší a bývají zaznamenávány výkyvy v různých hodinách, dnech, týdnech i měsících. Tato skutečnost výrazně ovlivňuje využití kapacity prodejny, organizaci práce i nároky na počet obsluhujících. Pro řízení maloobchodního provozu by bylo ideální, kdyby byl příliv zákazníků pravidelný a rovnoměrný v průběhu celé prodejní doby, což samozřejmě není možné. Příchod zákazníků je nerovnoměrný a probíhá v určitých časových intervalech. Tuto frekvenci zákazníků ovlivňuje několik významných faktorů (Pražská a Jindra, 2002, s. 709-710):

- sortiment prodáváného zboží a jeho spotřební cyklus,
- sezónnost zboží a pravidelně se opakující výkyvy v poptávce podle ročního období,
- umístění prodejní jednotky, její spádovost,
- pracovní doba zákazníků (největší příliv bývá po 16. hodině a v sobotu),
- výplatní období (mezd, důchodů, stipendií atd.),
- svátky a tradice,
- společenské a politické události,
- sportovní a kulturní akce,
- počasí.

Pro fungování maloobchodního provozu je důležité znát typickou frekvenční křivku dne a týdne, tedy počet všech přicházejících na prodejnu. Tento graf frekvence zákazníků umožňuje zachytit rozdíl mezi počtem skutečně nakupujících a počtem všech přicházejících. Nejen nakupující zákazníci, ale i návštěvníci prodejny, kteří se jen informují o zboží pro příští cílený nákup, vyžadují čas prodavačů, prostor prodejní plochy, kapacitu parkovišť atd., mají tedy významný vliv na kapacitu prodejny a její dispoziční řešení. Limitujícím faktorem prodejny bývají pokladny, parkovací plochy, nákupní vozíky a košíky a počet obsluhujících ve špičkách. (Pražská a Jindra, 2002, s. 710)

Výkyvy ve frekvenci zákazníků ovlivňují:

1. **projektování kapacity** plochy prodejny a souvisejících komunikací, jež musí brát v potaz frekvenční špičky zákazníků (parkoviště, výtahy, schodiště, klimatizace atd.)
2. **operativní řízení** provozu prodejny

V době frekvenční špičky musí být zabezpečena činnost všech statických prvků (výtahy, nouzová schodiště, poplašná zařízení) a hlavně dynamických prvků, což znamená zajistit dostatečný

- počet obsluhujících, informátorů a detektivů,
- počet nákupních vozíků,
- otevírací a uzavírací dobu,
- pracovní dobu a pracovní režim zaměstnanců,
- dobu dodávek zboží a jeho doplňování na prodejnu,
- koordinaci a synchronizaci činností personálu. (Pražská a Jindra, 2002, s. 713)

1.3 Prodejní útvar

Maloobchodníci i zákazníci vědí, jakou hodnotu má schopný prodejní tým. Po mnoho let jsou zkoumány faktory, které pomáhají vytvářet stálou klientelu obchodu a jsou příčinou toho, že kupující dávají danému obchodu přednost před jinými. Patří sem kvalita nabízeného zboží, šíře a hloubka zásob zboží, vztah mezi hodnotou a cenou, prostředí obchodu, zboží vystavené ve výkladní skříni i vevnitř obchodu, avšak nejvýše v tomto seznamu faktorů, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost zákazníků, je tým prodavačů, kteří jsou často klíčem k vytvoření stálé, loajální klientely. (Burstiner, 1991, s. 752)

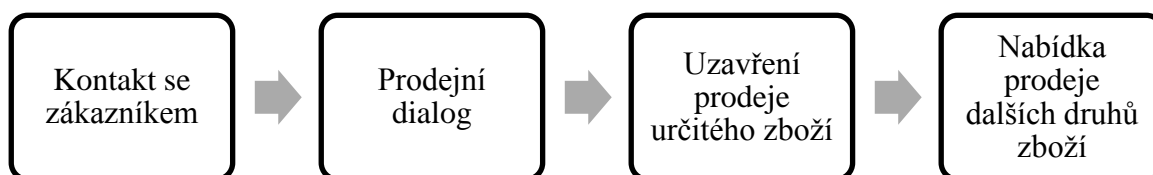
Zákazníci získávají svůj první a nejtrvalejší dojem o prodejně, potažmo obchodní společnosti, prostřednictvím jejího prodejního personálu. Prodavači mohou pozvednout podnik nebo odradit zákazníky. Mohou zvýšit objem tržeb díky svým prodejním schopnostem nebo mohou zákazníkovi zpříjemnit návštěvu prodejny, a tak pomáhat vytvářet v očích veřejnosti obraz obchodu jako příjemného místa k návštěvě. Stejně tak však mohou hrubí, nevšímaví či špatně vyškolení prodavači zákazníky odradit.

Mainzová (2001, s. 42) píše, že hlavním cílem prodejního útvaru je zabezpečit spokojenost zákazníka a zajistit zisk firmy, s čímž jsou spojeny tyto úkoly:

- vyhledávání a získávání nových zákazníků,
- zprostředkovávání informací o výrobcích a službách firmy,
- nabízení produktu,
- reakce na námitky,
- uzavírání prodeje,
- poskytování služeb zákazníkovi,

- provádění průzkumu trhu a zpravodajské služby,
- vypracování zpráv o prodeji.

Proces samotného prodeje by měl zahrnovat čtyři po sobě následující etapy, které jsou znázorněny na Obr. 2.



Obr. 2 Proces prodeje v maloobchodě (Burstiner, 1991, s. 719)

První etapa začíná v okamžiku, kdy prodavač zpozoruje zákazníka vstupujícího do obchodu a představuje uvítání zákazníka. V průběhu prodejního dialogu identifikuje prodavač zákazníka a začíná mu předvádět vhodné zboží, přičemž by měl zdůraznit pozitivní vlastnosti zboží – prodejní aspekty. Během tohoto jednání lze očekávat připomínky zákazníka, jež se mohou týkat ceny, značky či jiných vlastností zboží. Prodavač by měl umět přijmout a vyvrátit tyto připomínky. Během etapy uzavření prodeje žádá prodavač o objednávku a získává ji, načež nabídne zákazníkovi další zboží. (Burstiner, 1991, s. 756-766)

1.3.1 Koordinace a synchronizace činností personálu

Pražská a Jindra (2002, s. 714) popisují úkol manažera provozu jako synchronizaci činnosti zaměstnanců s působícími vlivy, zejména s frekvencí zákazníků, a koordinaci jednotlivých činností navzájem. Jedná se o koordinacitěchto činnosti:

- **řízení pracovních operací spojených s prodejem zboží:** odvod tržeb, organizace obsluhy a prodejních úseků, činnost pokladních, vystavování a doplňování zboží, rozpis směn a pracovních přestávek, řešení konfliktů se zákazníky, vyřizování reklamací, aranžování výloh a úklid,
- **řízení pracovních operací spojených s nákupem zboží:** přímý styk s dodavateli, řízení skladových operací, kvalitativní a kvantitativní přejímka, vyřizování reklamací s dodavateli,
- **řízení pomocných provozů, nárokování oprav a údržby**
- **řízení vlastní administrativy:** objednávky, fakturace, reklamace, účetnictví, styk s centrálou obchodní firmy,

- **řízení lidských zdrojů:** tvorba kolektivu, stanovení pracovní doby, počtu zaměstnanců, čerpání dovolených, návrhy odměn, trénink personálu, školení a bezpečnost práce, hmotná odpovědnost, péče o hygienu práce a podmínky práce.

Jelikož jsou pracovníci (personál) nedílnou součástí maloobchodního provozu, je třeba v rámci personálního zajištění prodejny řešit:

- optimalizaci počtu pracovníků,
- vhodnou náplň práce pracovníků. (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 226)

Optimalizace počtu obslužného personálu je důležitá nejen z hlediska vytvoření vhodných podmínek pro nakupování zákazníků, ale také z důvodu optimalizace nákladů jednotky, neboť personální náklady tvoří značnou část nákladů na provozní jednotce. Je možné využít různé metody, z nichž se jako nejvhodnější jeví metody:

- vycházející z průměrné doby obsluhy,
- vycházející z indexů frekvence.

Určení vhodné náplně práce jednotlivým pracovníkům pro konkrétní časové úseky představuje tzv. **synchronizaci činností** na provozní jednotce. Podkladem je frekvenční test, neboť v centru pozornosti je především prodejní plocha. Jde o to, že činnosti, které se týkají zákazníka a jeho obsluhy, dáváme do souladu s frekvenčním testem, a s přílivem zákazníků jim věnujeme zvýšenou pozornost. Naopak činnosti, které se zákazníkem přímo nesoúvisejí (úklid, doplňování zboží) vykonáváme mimo časy zvýšené frekvence zákazníků. Výsledkem plánování nasazení pracovníků je harmonogram, který pro jednotlivé pracovníky určuje v jednotlivých časových úsecích náplň práce. (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 227-228)

1.3.2 Posuzování optimálního počtu obsluhujících

Z vlivu frekvence zákazníků v maloobchodní prodejně vyplývá, že zákazníci vstupují do jednotky tak nepravidelně, že musí docházet ke kolísání potřeby počtu obsluhujícího personálu. Ideální stav by byl takový, kdy by každý zákazník vstupující do systému byl ihned obslužen. To však znamená, že kapacita systému by musela být taková, aby počet prodávačů byl vždy větší než příliv zákazníků, avšak v době odlivu zákazníků by byl obsluhující personál nevyužit a docházelo by ke ztrátám na mzdách. (Pražská a Jindra, 2002, s. 721)

Čím déle zákazník čeká na obsloužení, tím negativněji vnímá úroveň obsluhy. Cílem řízení provozu a jeho racionalizace je tedy zkrátit dobu čekání na minimum. Otázkou je, jak velké nevyužití obsluhy si může prodejna dovolit, popř. kdy je ještě čekání zákazníka únosné. Jedním z hlavních problémů provozu prodejny tedy je, jak stanovit optimální počet obsluhujících a minimalizovat ztráty na obou stranách. Na prodejně mohou být dvě různá místa obsluhy – u pokladen a u prodejního pultu. Problém obsluhy a čekání u pokladen je určen také technickou kapacitou pokladen. (Pražská a Jindra, 2002, s. 721-722)

Pražská a Jindra (2002, s. 722) uvádí tato kritéria pro posuzování optimálního počtu obsluhy na prodejně:

- kolikrát denně vzniká fronta u pokladen,
- kolikrát denně jsou obsluhující nevyužití (čekají na obsluhu),
- kolik zákazníků obvykle stojí ve frontě, při špičce frekvence,
- jak velká je průměrná doba obsluhy,
- jak dlouho musí zákazník ve frontě čekat (bude i příště ochoten ztrácet tolik času?),
- kolik zákazníků se pohybuje po prodejně a mohli by být obsluhováni,
- mohl by dočasně neobsluhující personál vykonávat jiné práce?

Teorie front

Systémový přístup k posuzování dostatečného objemu obsluhy řeší i optimalizační metoda hromadné obsluhy – teorie front. Teorie front hledá optimální počet pracovníků v prodejně vzhledem k době obsluhy a frekvenci zákazníků. Vstupní informace pro výpočet parametrů teorie front jsou získávány z časoměrných studií v provozní jednotce. Test frekvence sleduje vstupy zákazníků v desetivteřinových intervalech a následně vypočítává průměrnou dobu mezi příchodem dvou zákazníků. Vychází se z dopolední i odpolední frekvence. (Pražská a Jindra, 2002, s. 723)

1.4 Prostředí prodejny

„Nákupní prostředí je tvořeno všemi prvky maloobchodní jednotky a jejího provozu – tj. zbožím, pracovníky, zařízeními, plochami, stavbou, provozními operacemi a navíc též zákazníci samými.“ (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 228)

Podle Hammonda (2012, s. 167) má prostředí prodejny několik základních funkcí:

- říkat zákazníkům, kdo jste,
- přilákat je ke vstupu,
- předvést zboží,
- zvýrazňovat určité věci a akční nabídku,
- provést zákazníky po sortimentu,
- usnadnit výběr a placení zboží.

Příliv zákazníků a jejich směry pohybu po prodejně představují nejsilnější vliv na řízení provozu a vznik a křížení cest. Zákazník v samoobsluze musí mít volný přístup k výběru zboží, a to i době, kdy je špička. Zákazníkům by měl být umožněn pohyb po prodejně tak, aby nemuseli zbytečně ztrácet čas hledáním zboží, nutným opakováním cest a čekáním ve frontě při placení či výdeji zboží. Rovněž je třeba dbát na to, aby zákazníci zbytečně nekřížili cesty zboží při doplňování a aby při výběru zboží nepřekáželi stojící frontě k pokladnám. S ohledem na zákazníky a jejich frekvenci je tedy nutné zvážit:

- rozmístění pokladen a výdejních míst,
- čas doplňování zboží a techniku doplňování,
- rozmístění zboží na prodejně,
- dostatečnou šířku uliček mezi vystaveným zbožím na prodejně,
- počet nákupních vozíků/košíků a parkovací plochy,
- počet obsluhujícího personálu. (Pražská a Jindra, 1997, s. 709-710)

1.4.1 Exteriér prodejny

Hlavním cílem působení souboru vnějších stimulů designu prodejny je zákazníka přilákat ke vstupu do prodejny. Tyto vnější stimuly se souhrnně označují jako exterior design. Patří sem architektura provozní jednotky, vstupní prostory, výkladní skříně, nápisy či parkovací plochy. (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 229-232)

Architektura provozní jednotky

Architektura prodejní jednotky patří mezi zrakové a statické stimuly a působí na zákazníka již z relativně velké vzdálenosti. Zajímavé architektonické řešení může přilákat zákazníka blíže, a tak umožnit působení dalších vnějších stimulů z větší blízkosti. Rovněž může zdůrazňovat sortiment či původ sortimentu, který nabízí, nebo poukazovat i na kvalitu a cenovou úroveň nabízeného sortimentu. (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 229-230)

Vstupní prostory

Průčelí a vchody do prodejny by měly umožnit zákazníkovi co nejjednodušší a nejpříjemnější vstup do prodejní jednotky, usměrnit ho, ulehčit jeho orientaci a urychlit jeho vstup do prodejny. Vstup by měl být dostatečně široký a měl by být řešen bez jakýchkoli bariér, v ideálním případě by zákazník ani neměl vnímat, že z vnějšího prostoru vešel do prodejny. (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 230)

Pokud je vstupní zóna příliš prázdná, zákazník může mít pocit, že bude v prodejně středem pozornosti, a proto nevejde. Pokud je však přeplněná „bez ladu a skladu“, odradí zákazníka od návštěvy také. Vstupní prostory by měly být prázdné a snadno přístupné, avšak zároveň navnadit zajímavými věcmi, které pomohou kolemjdoucí nalákat dovnitř. (Hammond, 2012, s. 169)



*Obr.3 Vstupní prostory prodejny Baťa v OC Futurum Ostrava
(OC Futurum, © 2012 – 2013)*

Výkladní skříně

Výlohy se řadí mezi nejúčinnější vnější stimuly, neboť na rozdíl od ostatních působí celých 24 hodin denně. Dobrá výkladní skříň by měla kolemjdoucí vítat a dát jim důvod, aby navštívili prodejnu. Jejím účelem je zaujmout, informovat a inspirovat. Maloobchodník má díky výkladní skříně možnost vytvořit ucelený přehled o své nabídce, upozornit na aktuální změny sortimentu, přilákat zákazníky, kteří se při výběru rozhodují podle ceny, a v neposlední řadě upoutat pozornost kolemjdoucích a udělat z nich své zákazníky. (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 230-231; Hammond, 2012, s. 168-169)

Řešení výkladních skříní zahrnuje počet, velikost a tvar výkladních skříní, barevné řešení i výběr námětu. Hlavním prvkem výlohy však musí být zboží, proto je třeba řešit:

- jaké zboží do výlohy vybrat,
- jak je ve výloze co nejučinněji umístit.

Uspořádání výkladu by mělo být přehledné a zboží musí hrát dominantní roli, přičemž prostředky aranžování by je měly pouze doplňovat. (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 231)

Nápisy

Nápisy na prodejně mohou mít různý účel:

- identifikace prodejní jednotky (název firmy, logo),
- informace o sortimentu,
- doplňující informace (otevírací doba, adresa apod.),
- dříve nápisy udávaly i formu prodeje (např. Samoobsluha).

Důležitým faktorem je viditelnost nápisů a krom provedení je nezbytným předpokladem účinnosti nápisu i jeho pravdivost a úplnost. Jsou-li nápisy neonové či se zdrojem světla, mohou podobně jako výkladní skříně působit celých 24 hodin. (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 231)

1.4.2 Dispoziční řešení prodejny

Dispoziční řešení prodejny představuje prostorové uspořádání na prodejně. Dispozice prodejny může vyvářet nucený pohyb zákazníka, volný pohyb zákazníka a nejčastěji kombinaci obou možností. Rozlišují se tedy tyto modely dispozičního řešení (Cimler a Zadražilová, 2007, s 234-235):

- **Pravidelné** – typické pro uzavřené samoobsluhy, kdy je výstavní zařízení uspořádané rovnoběžně s bočními stěnami prodejny. Toto uspořádání vede zákazníka určitým směrem a tak řídí jeho pohyb. Výhodou je, že řízený směr zákazníka lze zakalkulovat do řešení prezentace zboží, a také maximální využití ploch. Zákazník však může mít pocit, že je omezován v rozhodování.
- **S volným pohybem** – zákazník není veden uspořádáním prodejny a může se na prodejně orientovat podle své vlastní vůle a má možnost přehlédnout celou nabídku. Nevýhodou je nižší využití prostoru. Toto řešení se využívá hlavně u oděvního zboží.

- **S polouzavřenými prodejními úseky** – prodej jednotlivých sortimentních skupin je uspořádán do samostatných prodejních úseků.
- **Standardní obslužné** – při stěnách prodejny jsou umístěny pulty, přičemž střed prodejny slouží k pohybu zákazníka.

Pokladna

Existuje několik řešení, jak umístit pokladnu na prodejně, z nichž každé má své výhody a nevýhody (Hammond, 2012, s. 171-172):

- V polovině jedné z bočních stěn – je odtud vidět většina prodejny, fronty se dají bez problémů organizovat a pokladny nezasahují do nejlepších prodejních míst.
- Po pravé nebo levé straně od vchodu – tato varianta umožňuje lépe zdravit zákazníky přicházející do prodejny, avšak pokladna je přímo uprostřed prostoru, který je důležitý pro podporu prodeje.
- Ve středu prodejny – přestože středové ostrůvky mohou narušovat průhledy prodejnou, jde o vhodné řešení zvláště v případě, jsou-li u pokladen dva prodavači, z nichž každý vidí jinou část prodejny.
- U zadní stěny – toto umístění je oblíbené jen z toho důvodu, že zaměstnanci mají blíž k zázemí prodejny, z hlediska zdravení zákazníků však není příliš výhodné, navíc nahrává zlodějům, neboť zaměstnanci jsou daleko od vchodu.

Propagační místa

Nezbytnou součástí maloobchodního provozu je i nápadité využívání podpory prodeje. Propagační místa by měla být viditelná od vchodu, dobře osvětlená, překypující zbožím, poctivě prezentovaná, s jasnou nabídkou a dobrými popisy a v neposlední řadě by mělo být možné před nimi dlouho stát. (Hammond, 2012, s. 170)

Průhledy prodejnou

Dobře řešené průhledy prodejnou jsou důležité hlavně z důvodu, aby zákazníci viděli, kudy procházet prodejnou a zároveň, aby i prodavači viděli na zákazníky. Zákazníci na prodejně většinou následují atraktivní zboží a propagační nabídky, které mají na dohled čelně na střední vzdálenost, a ignorují tak periferní vjemy a často si nevšímají věci, které mají hned vedle sebe, nejsou-li na ně upozorněni. Stejně tak důležité je, aby i prodejní tým viděl na zákazníky. Zaměstnanci tak mohou ukázat, že o ně dbají, a rovněž tak zabránit krádežím. (Hammond, 2012, s. 172)

1.4.3 Presentace zboží

Maloobchodní prodej často ovlivňuje způsob, jak je zboží vystaveno. Způsob, jakým je zboží na prodejně prezentováno, je velice důležitý, a totéž platí i o využití místa pro vystavené zboží. Také poloha zboží na polici je důležitá. Zboží může být umístěno ve výšce očí zákazníka na policích nebo naskládané na sebe. Lze ho však také schovat za jiným zbožím ve spodním regálu. (Adams, 1996, s. 42-43)

Smyslem prezentace zboží je co nejúčinněji představit zboží zákazníkovi, připoutat jeho pozornost k produktu a podnítit zájem o jeho nákup. Mezi nejčastější presentační techniky patří (Cimlér a Zdražilová, 2007, s. 235-236):

- **Vertikální prezentace** – zboží stejného druhu je prezentováno v úrovních pod sebou, zatímco širší nabídka je zdůrazněna v horizontálním směru.
- **Horizontální prezentace** – zboží je prezentováno horizontálně v malých množstvích od jednoho druhu.
- **Otevřená prezentace** – předpokládá aktivní zapojení zákazníka, který si může zboží vyzkoušet, prohlédnout a porovnat s jiným. Tento způsob prezentace zvyšuje sklon k nákupu, neboť zboží je zákazníkovi blíže.
- **Tematická prezentace** – různé druhy zboží jsou prezentovány společně pod jedním tématem. Témata se mohou týkat např. mezinárodních událostí (sportovní události), sezónních událostí (začátek školního roku) či svátků.
- **Prezentace životního stylu** – prezentuje různé druhy zboží, které je určeno zákazníkům se stejnou charakteristikou životního stylu.
- **Prezentace příbuzného zboží** – zákazník je při nákupu určitého druhu zboží společnou prezentací myšlenkově veden ke komplementárnímu sortimentu. Tento způsob prezentace se také hojně využívá v souvislosti s impulzivními nákupy.
- **Prezentace v blocích** – využívá se především pro prezentaci zboží, které je nové, unikátní nebo za speciální cenu. Tento způsob prezentace je náročný na prodejní prostor, proto jej obchodníci využívají většinou jen tehdy, mají-li opravdu výrazný zájem o účinnou prezentaci zboží (např. zavádění výrobku na trh nebo výprodej).

2 OPTIMALIZACE PROCESŮ V OBCHODU

Optimalizovat procesy je v dnešní době nutnost pro každou firmu, která se chce udržet na trhu. Zákazníci požadují čím dál lepší výrobky a služby, a proto jsou firmy neustále nuceny přistupovat ke zlepšování svých procesů (především těch, které představují službu zákazníkům) anebo o zlepšení alespoň uvažovat. Konkurence je obrovská a v případě, že zákazník nedostane, co chce, může se obrátit na jinou firmu.

Procesní přístup v podnicích dnes již není spojen pouze s výrobními procesy, ale týká se celého podniku včetně nevýrobních činností a administrativy i činností, které jsou spojené s integrací podniku na jeho okolí, zákazníky, dodavatele a partnery. (Basl a Blažíček, 2008, s. 112)

2.1 Proces

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

Jednotlivé procesy jsou složeny z řady činností, které na sebe mohou navazovat nebo probíhat současně. Každý proces začíná na základě nějakého podnětu (tím může být určitá situace nebo časová událost) na vstupu, např. do firmy přijde objednávka, a každý proces by měl mít nějaký výstup či reakci na daný podnět, např. potvrzení, že jsme objednávku zákazníka přijali a budeme ji realizovat. (Basl a Blažíček, 2008, s. 112; Gála, Pour a Toman, 2006, s. 41)

Na Obr.4 je znázorněno schéma podnikového procesu pomocí grafických symbolů.



Obr.4 Základní schéma podnikového procesu (Řepa, 2007, s. 15)

V podnikové oblasti je nutné, aby proces vytvářel hodnotu pro zákazníka, jinak zde není důvod pro jeho existenci. Podnětem na vstupu je zákaznická potřeba, jež spustí posloupnost sekvenčních aktivit, které podle daných pravidel buď využijí, nebo spotřebují určité

podnikové zdroje a vytvoří produkt či službu uspokojující na výstupu počáteční zákazníkovi potřebu. Výstup jednoho procesu je zároveň vstupem do dalšího procesu. (Hromková a Tučková, 2008, s. 25, 48)

Hromková a Tučková (2008, s. 25, 48) popisují proces následovně:

- proces je inicializován určitou spouštěcí událostí,
- funkčnost procesu závisí na jeho procedurách a zdrojích,
- všechny procesy mají interní nebo externí vstupy či dodavatele a také své zákazníky,
- proces probíhá opakovaně a sekvenčně, má svoji strukturu a lze jej rozložit na subprocesy a aktivity,
- každý proces má svého vlastníka, který za něj zodpovídá.

2.1.1 Charakteristiky procesu

Charakteristiky procesu podle Gály, Poura a Tomana (2006, s. 41) jsou:

- **Cíl nebo účel procesu** – proč proces probíhá, popř. jak se podílí na cílových výstupech podniku.
- **Událost** – co je příčinou procesu. Základními typy spouštěcích událostí jsou:
 - **Vstup** (dat, lidí, materiálu atd.) do podniku – např. příchod objednávky od zákazníka spustí proces jejího vyřízení,
 - **Čas, časová událost** – určité procesy se spouští pouze v určitém časovém okamžiku nebo na základě stanoveného data,
 - **Interní potřeba změny** – např. vznik potřeby inovace produktu
 - **Výjimečný stav** – může jím být nějaká porucha či výpadek.
- **Datové a hmotně-energetické vstupy procesu.**
- **Datové a hmotně-energetické výstupy procesu.**
- **Vlastník procesu** – role nebo osoba kompletně zodpovědná za průběh a výsledky celého procesu.
- **Zákazníci procesu** – role, pracovníci, obchodní partneři firmy, kterým jsou určeny výsledky procesu.
- **Čas** potřebný k realizaci procesu – tj. celkový čas od spuštění procesu až po předání výstupů.
- **Náklady** potřebné na realizaci procesu.

2.1.2 Členění procesů

Procesy můžeme členit na hlavní, řídicí (realizační) a podpůrné procesy. Toto členění vychází z Porterova modelu hodnotového řetězce. Rozčlenění procesů do těchto tří základních skupin se provádí dle několika hledisek uvedených v Tab.1.

Tab.1 Základní typy procesů (Hromková a Tučková, 2008, s. 49)

Kritérium identifikace procesu	Hlavní procesy	Řídicí procesy	Podpůrné procesy
Přidává proces hodnotu?	ano	ne	ano
Prochází proces napříč společností?	ano	ano	ne
Produkuje proces tržby?	ano	ne	ne
Má proces externí zákazníky?	ano	ne	ne

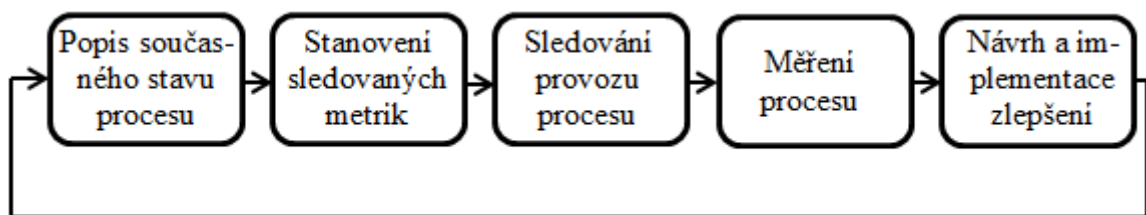
Hromková a Tučková (2008, s. 49) blíže charakterizují základní typy procesů takto:

- **Hlavní procesy** – hodnototvorné procesy, které zajišťují splnění poslání společnosti a představují klíčovou oblast podnikání. V těchto procesech přímo vzniká hodnota k uspokojení externího zákazníka. Řadí se sem např. výroba, prodej, distribuce.
- **Řídicí procesy** – průřezové procesy, které zajišťují říditelnost a stabilizaci společnosti a vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů. Patří sem např. strategické plánování či řízení kvality.
- **Podpůrné procesy** – procesy, které zajišťují výrobek či službu vnitřnímu zákazníkovi nebo hlavnímu procesu. Jsou-li tyto procesy vykonávány interně, je to z důvodu ekonomické výhodnosti či minimalizace určitých rizik. Podpůrné procesy pouze zajišťují podmínky pro fungování jiných procesů tak, že jim dodávají produkty, ale nejsou součástí hlavních procesů. Obvykle se sem řadí např. řízení lidských zdrojů, IT služby atd.

2.1.3 Zlepšování procesů

„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminování neproduktivních činností a nákladů.“ (Svozilová, 2011, s.19)

Mnoho firem dnes pracuje se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Základní kroky průběžného zlepšování procesu znázorňuje Obr. 5. Na základě popisu procesu (jeho současného stavu) jsou stanoveny jeho základní ukazatele k měření, plynoucích především z potřeb zákazníků. Soustavným sledováním provozu procesu jsou identifikovány příležitosti k jeho zlepšení – ty se dají do vzájemných souvislostí a pak jako konsistentní celek implementují. Změny, které byly v procesu provedeny, je samozřejmě třeba dokumentovat, čímž se vracíme zpět na počátek celého cyklu a nabízí se další postup. Kvůli tomuto cyklickému opakování procedury se mluví o průběžném (soustavném) zlepšování podnikových procesů. (Řepa, 2007, s. 16)



Obr. 5 Průběžné zlepšování procesu (Řepa, 2007, s. 16)

Procesy by měly být v souladu s dalšími elementy podnikových zdrojů. Pokud chceme jejich výkonnost maximalizovat, je třeba zaručit optimální synchronizaci:

- lidí, kteří do systému přinášejí své schopnosti a motivaci se na správném fungování procesu podílet,
- technologií, které umožňují usnadnění nebo automatizaci jednotlivých kroků,
- prostředí, ve kterém daný podnik působí. (Svozilová, 2011, s. 25)

2.2 Vizualizace a modelování procesů

Vizualizace všech postupů a výsledků je významným pomocníkem hlavně při projektech optimalizace a inovace nevýrobních a obslužných procesů, neboť v nich probíhají zdánlivě „neviditelné činnosti“ a výsledkem jsou většinou „nehmatatelné“ výstupy. Vizualizační nástroje poskytují konkrétní představu, o co se v procesu jedná, usnadňují komunikaci uvnitř i vně projektového týmu a ve svém důsledku zvyšují produktivitu týmu. Příkladem

mohou být procesní mapy, jež jsou úspěšně využívány výrobními firmami například při vizualizaci toku přidané hodnoty. (Brichta, 2011, s. 12)

Vizualizace je rovněž nezbytná pro komunikaci a interpretaci výsledků měření výkonnosti procesů. Firmy by neměly spoléhat na robustní celofiremní informační systémy, ale využívat i jednoduché grafické nástroje pro vizualizaci výkonových parametrů a udržovat je v aktuálním stavu. Doporučuje se personifikovat informace, protože tím působí vizualizace jako motivační faktor. Každý člověk potřebuje pozitivní zpětnou vazbu a je nerad spokojován se špatnou zprávou. (Brichta, 2011, s. 12)

2.3 Nástroje modelování procesů

Procesy ve firmě lze zachytit třemi možnými způsoby (Hromková a Tučková, 2008, s. 67):

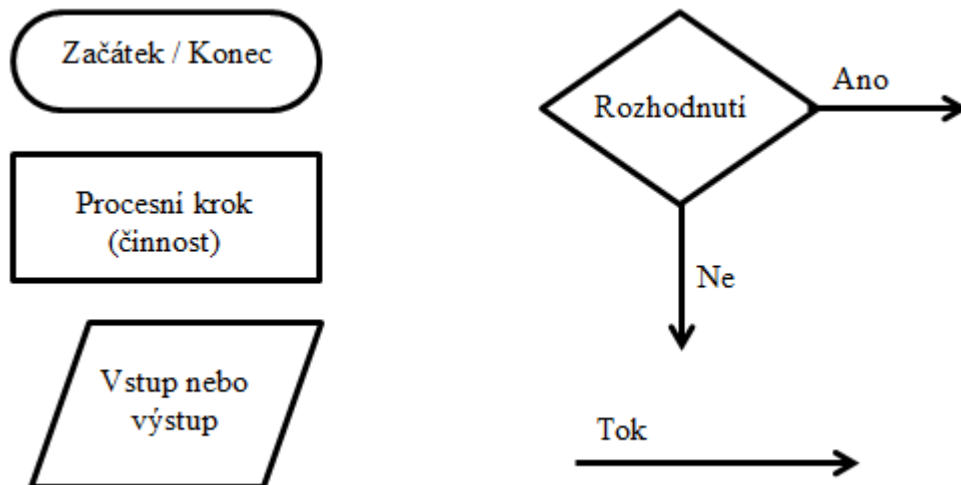
- **textové znázornění** – jeho nevýhodou je, že se obtížně čte, neboť srozumitelný popis vyžaduje poměrně komplexní formulaci a takový text se nepadno strukturuje,
- **tabulkové znázornění** – hlavním nedostatkem je, že tabulkové struktury jsou nejednotné a velké tabulky se rychle stávají nepřehledné,
- **grafické znázornění** – nejprehlednější forma zachycení procesů, která je nejsnáze čitelná i při velkém rozsahu dat. Při jejím zpracování je třeba dbát na dodržení jednotného konceptu, který se stanovuje hned na začátku grafického zpracování.

2.3.1 Vývojový diagram

Procesy bývají často složité a jednotlivé činnosti mohou probíhat souběžně či následně, často se v procesech vyskytuje různé větvení, zpětné vazby a různé požadavky na vstupy a výstupy. Proto jsou k lepšímu pochopení procesů a jejich vnitřních vztahů využívána různá schémata, z nichž nejrozšířenější jsou vývojové diagramy. (Veber, 2007, s. 146)

Vývojový diagram znázorňuje vstupy, činnosti, rozhodovací procesy a výstupy, jež jsou spojeny s příslušnými procesy, a pomáhá zkoumat, jak jsou různé kroky v daném procesu provázány. Pomocí vývojového diagramu lze mapovat existující procesy a určit možné kroky, které mohou být vyloučeny, kroky, jež brzdí celkový proces, a identifikovat, kde může být zdokonalení procesu efektivní. U navrhovaného procesu se pomocí něj můžeme ujistit, že všechny kroky jsou do daného procesu zahrnuty a že jsou propojeny nejefektivnějším způsobem. Obecně lze vývojový diagram využít všude tam, kde chceme lépe pochopit složitější proces nebo činnost. (Dvořáček, 2005, s. 109; Veber, 2007, s. 146)

Vývojové diagramy využívají ke znázornění procesů a jejich vnitřní struktury několik standardních symbolů. Běžné textové editory jako např. Word obsahují i symboliku vývojových diagramů. Nejběžnější symboly jsou graficky znázorněny na **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**



Obr.6 Symboly vývojového diagramu (Hromková a Tučková, 2008, s. 68)

Při tvorbě vývojového diagramu by se mělo dodržovat několik zásad (Hromková a Tučková, 2008, s. 68):

1. Označení každého procesního kroku (graficky znázorněného obdélníkem) by mělo začínat slovesem, které signalizuje, že se jedná o nějakou činnost.
2. Je nutné popisovat skutečný průběh procesu (to, co se ve skutečnosti děje) a ne to, co by se mělo dít – to už je úlohou reengineeringu procesu.
3. Rozhodovací kroky by se měly omezovat jen na ty fáze procesu, kde se přijímají vědomá a uvážená rozhodnutí – právě zde je totiž možné postihnout, kde dochází v průběhu procesu k nějaké chybě.

Dvořáček (2005, s. 112) popisuje postup při vytváření vývojového diagramu následovně:

1. Vytvoření skupiny osob, které znají jednotlivé kroky v procesu (nemusejí znát celý proces, stačí jednotlivé složky). Tato skupina by měla být schopná zmapovat celý proces.
2. Nakreslení vývojového diagramu, ve kterém je uvedeno, co se v jednotlivých krocích děje a jak jsou tyto kroky spojeny.
3. Provedení revize a rozšíření základního diagramu tak, aby v něm byly zahrnuty všechny kroky, které se v procesu odehrávají.
4. Vypracování vývojového diagramu pro ideální proces.
5. Porovnání obou diagramů a zjišťování, zda jsou zde rozdíly v tom, co se dnes stává a co se může stát.
6. Provedení korekce a rozpracování revidovaného vývojového diagramu, který ukáže vylepšené metody výkonosti, které se v procesu zkoumaly.
7. Provedení několika testů na revidovaném vývojovém diagramu kvůli ujištění, zda jsou všechny kroky zahrnuty a zda je navržený postup správný a vyžaduje buď méně času, nebo vytváří lepší produkt.

2.3.2 Procesní mapa

„Procesní mapa je diagram, který zachycuje prostřednictvím grafických znaků hlavní činnosti procesu, jejich vzájemné souvislosti, sledy, větvení a případné zpětné vazby a je doplněna řadou dalších informativních údajů popisujících chování procesu, jako jsou například časové nebo kapacitní údaje, odpovědnostní přiřazení k pracovní skupině nebo jiné doplňkové informace potřebné pro komunikaci vlastností znázorněného procesu.“ (Svozilová, 2011, s. 116)

Prostřednictvím procesní mapy lze definovat procesy, které je potřeba zlepšit. Pokud se procesní mapa nestane cílem, udrží se rozumná míra detailu a nepřetěžuje se nadbytečnými informacemi, stává se velmi účinným komunikačním nástrojem. (Brichta, 2011, s. 12)

Na Obr. 7 je znázorněna hrubá procesní mapa obchodního procesu.



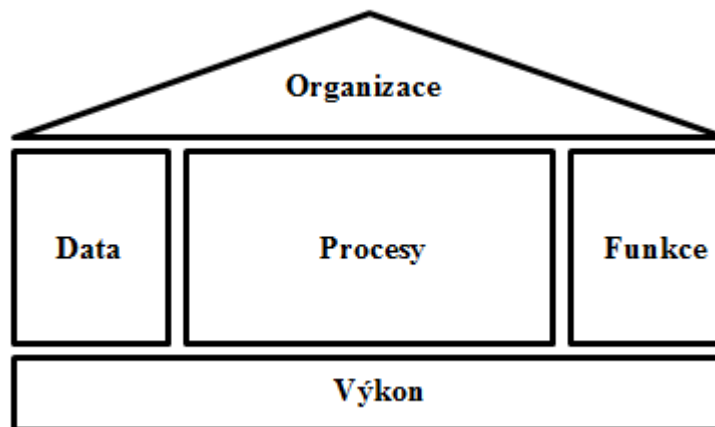
Obr. 7 Hrubá procesní mapa obchodního procesu (Brichta, 2011, s. 12)

2.4 Metodika ARIS

ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) je metodikou reengineeringu podnikových procesů, která však „*nedefinuje žádný přesný postup, spíše poskytuje řadu pohledů a nástrojů k modelování jednotlivých aspektů existence a fungování podniku, včetně procesů umožňujících vzájemně provázanou analýzu a návrh systému podniku.*“ (Řepa, 2007, s. 44)

Přístup metodiky ARIS je založen na těchto základních pohledech na podnik (viz Obr. 8):

- **Organizační pohled** – popisuje pracovníky a organizační jednotky, jejich složení a vazby.
- **Datový pohled** – je tvořen stavy a událostmi.
- **Funkční pohled** – tvoří funkce systému a vztahy mezi nimi.
- **Procesní pohled** – představuje centrální pohled zachycující vztahy mezi jednotlivými pohledy. Podnikové procesy jakožto centrální integrující prvek podniku stojí ve středu zájmu.
- **Výkonový pohled** – je nástroj realizace průběžného zlepšování procesů a představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky. (Řepa, 2007, s. 44-45)



Obr. 8 Pohledy ARIS (Řepa, 2007, s. 45)

K popisu podnikového procesu využívá ARIS tyto základní komponenty:

- událost,
- funkce,
- data,
- zaměstnanec,
- organizační jednotka,
- produkt/služba. (Řepa, 2007, s. 74)

Řepa (2007, s. 74) popisuje skládání výsledného procesu následovně: události spouštějí funkce, funkce generují události – data jsou zpracována ve funkcích – zaměstnanci jsou odpovědní za funkce – zaměstnanci náleží do organizačních jednotek – funkce tvoří výstupy a zpracovávají vstupy (produkty či služby mohou být jak vstupy, tak výstupy funkcí).

2.4.1 Diagram procesu eEPC

Diagram procesu eEPC (extendedEvent Process Chain) popisuje časově logický vztah funkcí sdůrazem na průběh procesu. Modely procesů obsahují převážně tyto prvky: události, funkce a logické operátory (AND, OR, XOR apod.). Tento typ modelu lze vytvářet dvěma způsoby. Můžeme kromě řetězců událostí a funkcí zachytit i vstupní a výstupní data jednotlivých funkcí, organizační jednotky zodpovídající za provádění funkcí a další skutečnosti. To se však odráží v nižší přehlednosti, zejména u procesů, které jsou složitější. Proto se častěji používají tzv. štíhlé eEPC diagramy, které zachycují procesy pouze formou řetězců událostí a funkcí za pomoci vazeb a logických operátorů. (Řepa, 2007, s. 80)

2.5 Štíhlá administrativa

Štíhlá administrativa představuje jednu z filozofií štíhlého podniku a stejně jako výroba využívá základní nástroje průmyslového inženýrství pro optimalizaci podnikových procesů (API, © 2005 – 2012b). Štíhlá organizace a administrativa má však ve srovnání s oblastí výroby daleko větší potenciál na zvýšení efektivity. Projevy neefektivity jsou např. chyby a opravy, dvojitá práce, čekání, dlouhá projednávání apod., což vede k nespokojenosti interních i externích zákazníků. Důvodem může být vícevrstvé a netransparentní rozdělení práce, chybějící orientace na procesy, nevyhovující standardizace, která může způsobovat problémy od vedení a řízení až k nedostatečně využitým IT systémům. (ROI, © 2012)

Cílem štíhlé administrativy je tedy vytvoření efektivně a stabilně fungujících procesů, jež umožňují dosahovat vysokou produktivitu, požadovanou kvalitu a maximální výkon administrativních činností v daném procesním čase. (Debnár, 2009)

Na Obr. 9 jsou znázorněny prvky štíhlé administrativy.



Obr. 9 Prvky štíhlé administrativy (Košturiak, 2012)

Hlavní cíle štíhlé administrativy podle Debnára (2009) jsou:

- kratší průběžné časy zakázek,
- nižší zásoby a přehlednější procesy,
- bezchybné procesy,
- vyšší efektivita administrativních procesů.

2.5.1 Plýtvání

Stejně jako ve výrobě se i v administrativních procesech vyskytují různé druhy plýtvání:

- **Nadprodukce** – vykonávání činností, které se tržně nezhodnotí; např. duplicitní ukládání dat(papírovou i elektronickou formou), úkoly zadávané duplicitně.
- **Zbytečné procesy, postupy** – činnosti, kdy děláme navíc něco, co zákazník nepotřebuje, popř. svým jednáním někomu ztěžujeme práci; např. složité pracovní postupy.
- **Transport a transfer informací** – např. nestandardizované informační toky, nevyužívání standardů, nepřehlednost ve společně sdílených informacích.
- **Nadbytečné zásoby** – toto plýtvání je spojeno s udržováním a správou nepotřebných dokumentů a souborů; např. mnoho uložených dat.
- **Zbytečné pohyby** – zbytečné pohyby mohou být zapříčiněny např. špatným hospodařením s místem a neefektivním uspořádáním administrativních prostor či špatně zorganizovanými služebními cestami a pochůzkami.
- **Chyby a opravy** – plýtvání je spojeno s existencí a nápravou např. chybně vytvořených dokumentů, může být způsobeno nesprávnou specifikací úkolu či nepochopením zadání apod.
- **Čekání** – k plýtvání dochází např., když musí zaměstnanec čekat na dodání podkladů nebo když pouze pozoruje chod počítače či stroje.
- **Nevyužívání znalostí** – nevyužívá-li zaměstnavatel schopnosti pracovníků, jedná se o plýtvání.
- **Neergonomické způsoby práce** – je třeba prověřovat, zda pracoviště respektuje požadavky na zdravé pracovní prostředí a ergonomii.(API, © 2005 – 2012a)

2.5.2 5S v administrativě

5S je metoda, jejíž název vychází z pěti japonských slov: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke – neboli vytřídit, uspořádat, čistit, standardizovat a dodržovat standard. Pomocí 5S lze v těchto pěti krocích uspořádat a standardizovat pracoviště a současně tím redukovat plýtvání. Výhodami metody 5S je především vizualizace a redukce plýtvání, eliminace chyb a minimalizace hledání potřebných věcí, zlepšení materiálového a informačního toku, zlepšení podnikové kultury a postojů lidí a také zlepšení pracovního prostředí. (Machalová, 2009)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost BAŘA, akciová společnost se sídlem ve Zlíně je právnickou osobou založenou a existující podle čs. právního řádu. Společnost byla založena 26. listopadu 1991 a je registrována v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně v oddíle B vložce 872.

3.1 Údaje z obchodního rejstříku

Obchodní jméno:	BAŘA, akciová společnost
Sídlo:	Zlín, Dlouhá ul. 130, PSČ 762 22
Identifikační číslo:	442 68 050
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	817 257 000 Kč, akcie na jméno 1000 Kč
Datum zápisu do OR:	26. listopadu 1991

Základním předmětem podnikání je obchodní činnost a výroba obuvi. V souladu se stanovami společnosti jsou vyřízeny živnostenské listy i k dalším podnikatelským aktivitám.

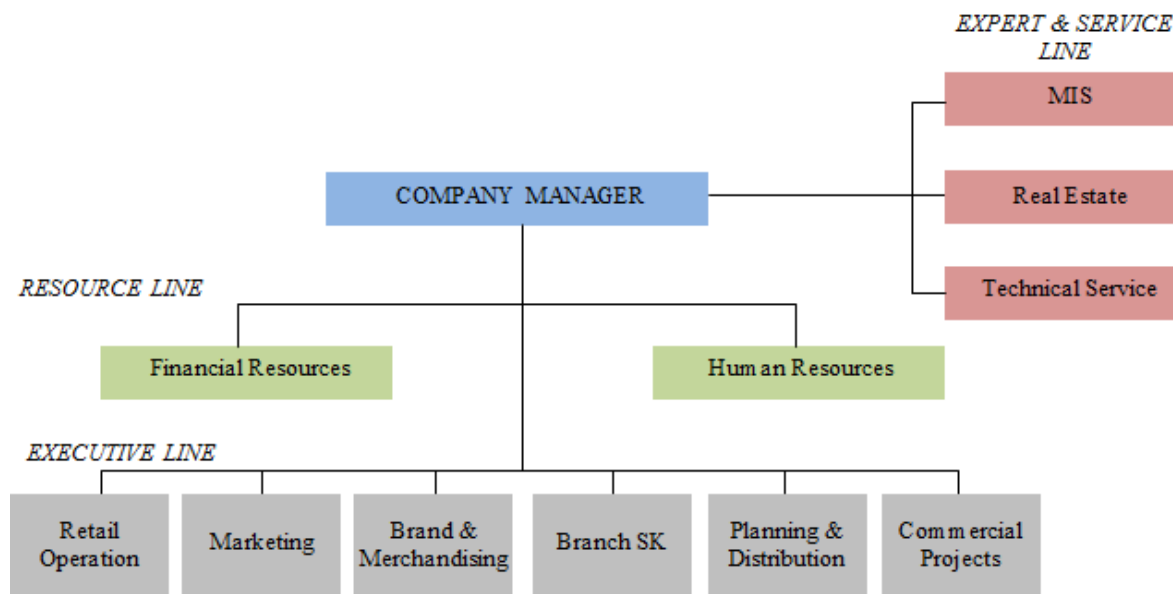
Jediným akcionářem společnosti je firma International FootwearInvestment, B.V., která vlastní 100% akcií.

Statutárním orgánem je představenstvo, jehož členy jsou Bengt Gunnar Gunnarsson (předseda představenstva), Eugenio Olabe, Ing. Tomáš Novotný, Martin Procházka, MBA a Ing. Jaroslav Odstrčil.

Členy dozorčí rady jsou Ing. Petr Sába (předseda dozorčí rady), Martin Ševčík a Thomas Archer Bata.

Společnost je členěna na dvě divize, obchodní a výrobní. Obchodní divize má sídlo ve Zlíně, výrobní divize je umístěna v Dolním Němčí cca 45 km od sídla společnosti. Obě divize mají vlastní útvary prodeje, nákupu a účetnictví. Pracovníci centrály zajišťují strategické plánování, financování a informační technologie. Společnost nemá organizační složku v zahraničí.

Na Obr. 10 je znázorněna organizační struktura společnosti.



Obr. 10 Organizační struktura společnosti Baťa, a.s. (Pomajbíková, 2011, s. 43; vlastní zpracování)

3.2 Historie

U zrodu společnosti, která byla založena jako obuvnická živnost v roce 1894 ve Zlíně, byli tři sourozenci z ševcovské rodiny Tomáš, Antonín a Anna Baťovi. O rok později se vedení společnosti ujal Tomáš Baťa. V roce 1897 přišel Tomáš Baťa na trh s tzv. Baťovkou, což byl nový typ plátěné obuvi, kde byla část kůže nahrazena levným plátnem. Tato obuv se rázem stala hitem díky své nízké ceně. Za několik let došlo k rychlému nárůstu výroby, a to především díky rychlému rozvoji firmy a flexibilitě Tomáše Baťi, který dokázal okamžitě reagovat na potřeby zákazníka. (Baťa, [© 2013]; Lešingrová, 2008, s. 24)

Během první světové války začal Baťa budovat tuzemskou síť vlastních prodejen a díky tomu, že firma prosperovala, mohl vedle továren zakládat také školy a nemocnice a stavět obytné domky. Kvůli devalvaci měny, ke které došlo po válce, se však firma ocitla v krizi. Tomáš Baťa zareagoval riskantním krokem, který je dodnes považován za jeho nejvýraznější marketingový i reklamní tah – snížil cenu obuvi o 50 %. Tato akce podpořená sloganem „Baťa drtí drahotu“ byla mimořádně úspěšná a umožnila firmě Baťa vyprázdnit sklady a zaplatit dluhy. Mimo to také přistoupil k psychologickému opatření, které je známé jako „Baťovská cena“, což je cena končící číslem devět. Ve 20. letech Baťa mj. zavedl účast spolupracovníků na zisku a ztrátě a samosprávu dílen a založil vlastní školu, ve které si vychovával své budoucí manažery. (Baťa, [© 2013]; Lešingrová, 2008, s. 24, 28)

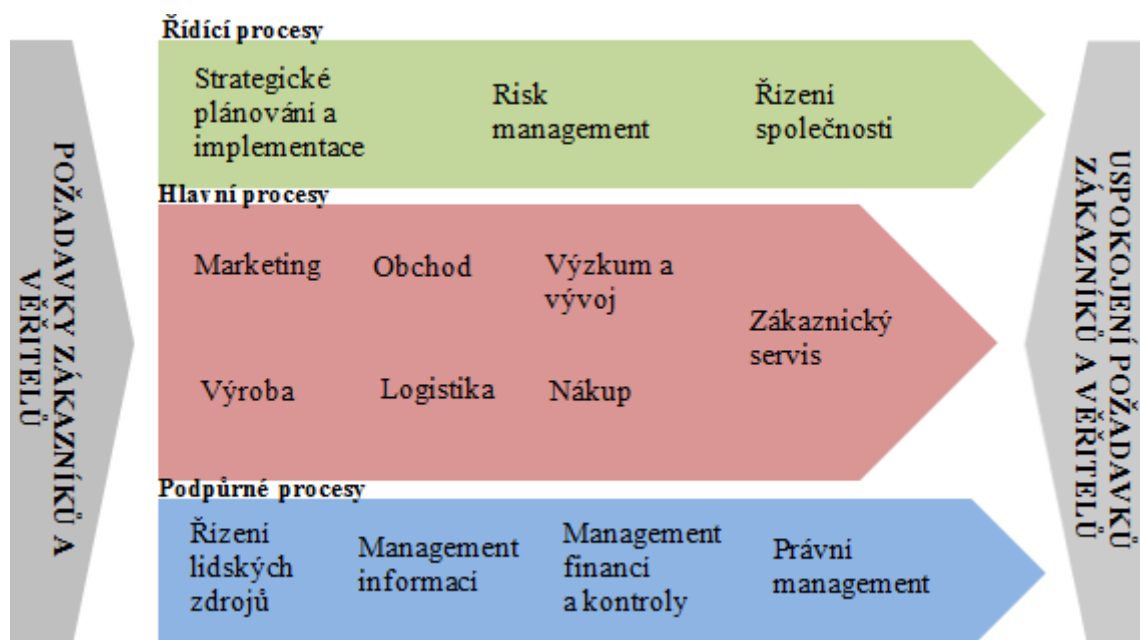
Ve 30. letech se Baťa stal předním vývozcem obuvi na světě a zakládal továrny po celém světě. V roce 1932 však Tomáš Baťa tragicky zahynul a vedení společnosti se ujal jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa. (Lešingrová, 2008, s. 33)

Po druhé světové válce byly podniky Baťa ve východní Evropě znárodněny komunistickou vládou a pobočky v kapitalistických státech byly řízeny z kanadského Toronta. Až v roce 1992 se firma Baťa po více než padesáti letech vrátila do Zlína, kde byla zřízena centrála firmy Baťa a.s. pro Českou republiku. (Baťa, [© 2013]; Lešingrová, 2008, s. 45)

3.3 Procesní mapa společnosti

Procesní mapa společnosti Baťa je tvořena hlavními, řídicími a podpůrnými procesy. Vstupy do procesu představují požadavky zákazníků a věřitelů a výstupem je pak uspokojení těchto požadavků. Hlavními hodnototvornými procesy je marketing, obchod, výzkum a vývoj, výroba, logistika, nákup a zákaznický servis. Řídící procesy tvoří řízení společnosti, risk management a strategické plánování a implementace. Mezi podpůrné procesy, které zajišťují fungování hlavních procesů, se řadí řízení lidských zdrojů, management informací, management financí a kontroly a právní management. (Pomajbíková, 2011, s. 44)

Procesní mapu společnosti graficky znázorňuje Obr.11.



Obr.11 Procesní mapa společnosti Baťa, a.s. (Pomajbíková, 2011, s. 45)

3.4 Produkty a služby

Společnost Baťa na svých prodejnách nabízí zákazníkům tyto produkty:

- obuv – dámská, pánská, dětská, zdravotní,
- doplňky – dámské kabelky, pánské tašky, zavazadla, batohy, školní potřeby, peněženky, rukavice, čepice a šály, opasky, oblečení, ponožky, stélky do bot, péče o obuv, tkaničky, galanterie, deštníky, punčochové zboží.

Zákazníci rovněž mohou využít následující služby:

- Baťa klub,
- zásilková služba BataHome,
- Baťa platební šeky (dárkové poukázky).

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Společnost Baťa a.s. je největším prodejcem obuvi v ČR, její síť tvoří 71 prodejen, z nichž mnohé byly baťovskými obchody již ve 20. a 30. letech minulého století. Více jak polovina prodejen byla rekonstruována a modernizována tak, aby moderní design poskytoval zákazníkům co největší pohodlí, jak z hlediska uspořádání prodejen, tak poskytovaných služeb. Největším obchodním domem firmy Baťa v Evropě je několikaposchodová prodejna v Praze na Václavském náměstí. Obchodní síť Baťa doplňují prodejny sportovní obuvi a oblečení AthletesWorld. (Baťa, [© 2013])

Na Obr. 12 je zobrazena mapa prodejen Baťa v České republice.



Obr. 12 Mapa prodejen Baťa v ČR (Baťa, [© 2013])

4.1 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy se v této kapitole pokusím identifikovat nejdůležitější silné a slabé stránky firmy Baťa, příležitosti a hrozby.

4.1.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti jednoznačně patří proslulost značky Baťa, která patří mezi neznámější české značky na světě. Ve výčtu silných stránek je třeba zmínit také historii

a tradici firmy. Zvláště v podvědomí Čechů je společnost Baťa vnímána jako tradiční a velká firma s dlouholetými zkušenostmi v oblasti obuvnického průmyslu a obchodu.

Nelze opomenout ani široký sortiment zboží, který je firma Baťa nabízí. Krom pánské, dámské a dětské obuvi pro různé příležitosti a doplňků jako jsou kabelky, opasky či punčochové zboží lze zakoupit i diabetickou obuv, jejíž výroba byla zahájena pod značkou MEDI v roce 2001 ve výrobním závodě firmy v Dolním Němčí. Tato zdravotní obuv je vyhledávána nejen diabetiky, ale i seniory či lidmi, kteří musí pracovat ve stoje.

Mezi další silné stránky společnosti patří kvalita nabízených produktů a služeb a bohaté zkušenosti pracovníků firmy. Firma Baťa si také buduje základnu věrných zákazníků tím, že umožňuje členství v Baťa klubu, který nabízí svým členům spoustu různých výhod. Další službou, kterou někteří zákazníci jistě ocení, je možnost nákupu v internetovém obchodě Baťa a zásilková služba BataHome.

4.1.2 Slabé stránky

V porovnání s některými jinými maloobchodními řetězci, které prodávají velmi levnou obuv, se mohou zdát zákazníkům ceny zboží u Bati vyšší, což považují asi za největší slabou stránku. Zákazníci, kteří se rozhodují především na základě ceny, pravděpodobně dají přednost jiným prodejčům, kteří nabízejí levnější zboží, byť třeba i na úkor kvality.

Za další slabou stránku je možno považovat reklamace. Přestože podíl reklamací, které jsou zamítnuty jako neoprávněné, činí jen asi patnáct procent, lze se v poslední době setkat s poměrně negativní medializací reklamační politiky společnosti, což je dáno mj. rozvojem sociálních sítí jako je např. Facebook, kde si mohou uživatelé velice snadno sdělovat své zkušenosti. Stížnosti s vyřízením reklamace či jakoukoli nespokojenost pak mohou ventillovat třeba právě na oficiálních facebookových profilech firem. Negativní zkušenost se pak samozřejmě šíří rychleji než pozitivní.

V souvislosti s reklamační politikou je jako slabou stránku možno vnímat také lhůtu pro vyřizování reklamací. Každou reklamaci totiž musí posoudit vedoucí prodejny, a přestože jsou reklamace na prodejnách Baťa ukončeny mnohem rychleji, než je zákonem stanovená lhůta 30 dní, někteří konkurenti vyřizují a ukončují reklamace okamžitě na prodejně, což může být pro dost zákazníků mnohem pohodlnější řešení, neboť nemusí čekat.

Jako slabinu je možné shledat také marketing a reklamu, což je oblast, na kterou by se společnost Baťa mohla více zaměřit.

4.1.3 Příležitosti a hrozby

Jako příležitost lze vnímat nové trhy, na které se firma Baťa dosud příliš nezaměřovala, jako např. trh se sportovní, vojenskou či dětskou zdravotně nezávadnou obuví, nebo využít současného trendu, kdy je kladen důraz na ekologičnost – ať už výroby nebo použitých materiálů. Cestu k novým zákazníkům by si mohla společnost otevřít také prostřednictvím spolupráce s designéry, cožby umožnilo zacílit na mladé lidi, kteří dávají přednost vysoce designové obuvi. Nezanedbatelnou příležitostí je ale také třeba výroba speciální obuvi na míru pro náročného zákazníka.

Mezi hrozby lze jednoznačně zařadit vysokou konkurenci mezi prodejci obuvi, stejně tak lze jako ohrožení vnímat dovoz levné obuvi především z jihovýchodní Asie a módní řetězce s oblečením, které krom oděvů prodávají i obuv. Změny preferencí spotřebitelů by firmu Baťa mohla rovněž citelně ohrozit.

V Tab. 2 jsou vypsány jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a všechny položky jsou procentuálně ohodnoceny dle důležitosti.

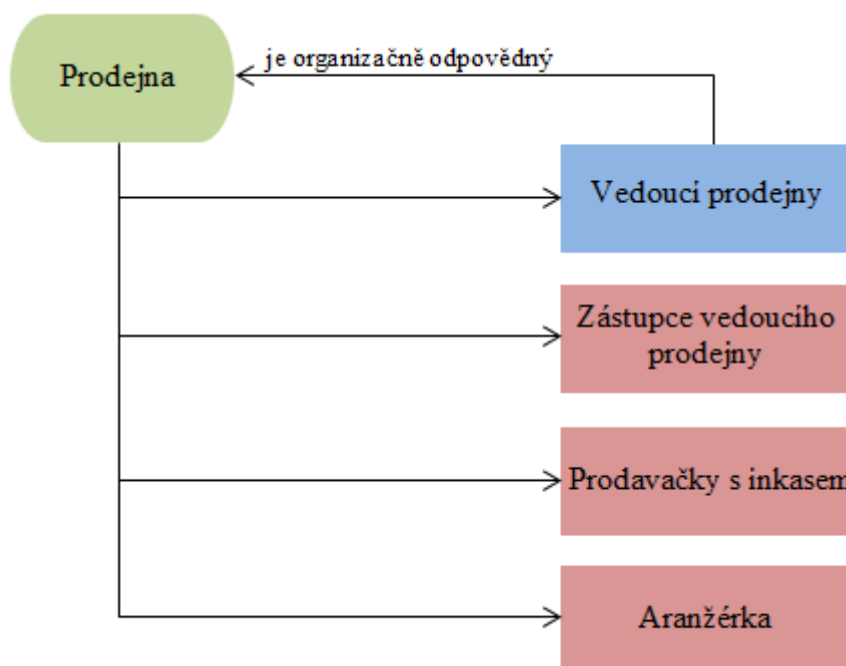
Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky		Slabé stránky	
Proslulost značky	25 %	Vyšší ceny než někteří konkurenti	50 %
Historie a tradice firmy	20 %	Reklamační politika	25 %
Široký sortiment	20 %	Marketing a reklama	25 %
Kvalita	15 %		
Baťa klub	10 %		
E-shop, služba BataHome	10 %		
Příležitosti		Hrozby	
Hledání nových trhů	25 %	Vysoká konkurence s levnějším zbožím	30 %
Trend ekologických produktů	25 %	Dovoz levné obuvi z Asie	30 %
Spolupráce s designéry	25 %	Obchody s oblečením prodávající obuv	20 %
Výroba obuvi na míru	25 %	Změna preferencí spotřebitele	20 %

4.2 Organizační struktura prodejny Baťa

Provoz prodejny řídí vedoucí prodejny, jehož pracovní povinnosti jsou popsány v následující kapitole. Příмым nadřízeným vedoucího prodejny je oblastní vedoucí.

Organizační struktura prodejny je znázorněna na Obr. 13.



Obr. 13 Organizační struktura prodejny Baťa (vlastní zpracování)

4.3 Pracovní povinnosti vedoucího prodejny

Zaměstnanec vykonávající funkci vedoucího prodejny musí dodržovat veškeré aktuální předpisy společnosti.

4.3.1 Základní pracovní povinnosti

Zaměstnanec je povinen pracovat v souladu s:

- platnými právními normami ČR,
- pracovním řádem a platnou pracovní smlouvou,
- platným popisem práce dané pracovní pozice.

4.3.2 Obecné pracovní povinnosti

Zaměstnanec je povinen plnit všechny cíle, které stanoví vedoucí oblasti v souladu s firmní politikou v oblasti poskytování služeb zákazníkům a etickým kodexem zaměstnanců

společnosti. Je povinen dbát aktuálních firemních předpisů (např. pracovní řád), které se týkají práce s majetkem společnosti, a dodržovat všechny předpisy týkající se bezpečnosti práce a požární ochrany. Je povinen zúčastňovat se vzdělávacích aktivit pořádaných společností a samostatně rozšiřovat svoje znalosti a vědomosti o prodávaných produktech a pokladním software.

4.3.3 Pracovní povinnosti vyplývající z funkce

Vedoucí prodejny je zástupcem společnosti s rozsahem pravomocí a odpovědností, které jsou na něj delegovány vedením společnosti. Je povinen se starat s péčí řádného hospodáře o: majetek společnosti, finanční zdroje, chod svěřených prodejních jednotek, vedení a řízení podřízených zaměstnanců, řízení a kontrolu procesů, za které odpovídá.

Plánuje, organizuje, kontroluje a odpovídá za:

- plnění plánu prodeje svěřené prodejní jednotky (dále jen PJ) na minimálně 100% požadované úrovně,
- shodu účetního a fyzického stavu zásob, materiálu, rozpracovaných výrobků, strojů a zařízení evidovaných na PJ,
- řádné provádění inventarizace majetku společnosti,
- rozvržení týdenního plánu obratu a plánu prodeje párů a kusů zboží PJ na jednotlivé dny v týdnu,
- rozvržení a využití pracovní a prodejní doby a rozvržení zaměstnanců do jednotlivých směn s cílem optimálního využití pracovních úvazků vzhledem k plánovaným úkolům,
- rozvržení a čerpání dovolené všech zaměstnanců PJ,
- organizaci práce a pohybu zboží na PJ,
- provozní porady, školení v rámci PJ,
- účast zaměstnanců prodejny na služebních cestách,
- úroveň pracovního výkonu a chování zaměstnanců PJ v souladu s popisem jejich pracovních pozic,
- přebírání denní tržby a zabezpečení jejich odvodu,
- vyřízení reklamací v souladu s firemními předpisy a zákonnými normami,
- plnění úkolů zadaných vedením společnosti a vedoucím oblasti,
- dodržování čistoty a pořádku.

Odpovědnosti ve vedení zaměstnanců:

- Přímou řídí nebo deleguje řízení zaměstnanců na zástupce vedoucího prodejny a odpovídá za činnost celé PJ,
- dbá na vyvážené rozložení pracovních úkolů mezi zaměstnance PJ,
- provádí pravidelné hodnocení zaměstnanců v souladu s předpisy společnosti,
- poskytuje stálou podporu veškerým pozitivním snahám a akcím svých zaměstnanců,
- identifikuje zaměstnance, jejichž pracovní projevy se neshodují s požadavky na jejich pracovní pozici a využívá veškerých zákonných a etických prostředků ke změně jejich chování,
- seznamuje zaměstnance se zásadními informacemi o vývoji společnosti, hospodářskými výsledky, novými materiály a technologiemi, zbožím, pokyny a rozhodnutími společnosti a vedoucího oblasti,
- provádí sledování a využívání kvalifikace a schopností zaměstnanců PJ, navrhuje změny v jejich vertikálním i horizontálním funkčním pohybu,
- navrhuje a realizuje vzdělávací a motivační programy pro zaměstnance PJ,
- na základě schválení požadavku oblastním vedoucím, provádí ve spolupráci s personálním oddělením nábor a příjem nových zaměstnanců,
- pokud nastanou zákonem stanovené podmínky pro kázeňské postihy, či propuštění zaměstnance, je povinen v souladu s firemními normami tyto učinit.

Odpovědnosti ve vedení administrativy:

- Odpovídá za administrativní zpracování, pokladní evidence, evidence docházky, evidence příjmu a výdeje zboží a reklamačního řízení,
- odpovídá za vedení administrativních úkonů v souladu s platnými právními normami a firemními předpisy (evidence, archivace, skartace...),
- zajišťuje evidenci, inventarizaci a ochranu veškerého majetku společnosti,
- řádně vede veškeré podklady pro mzdové účely, dbá na spravedlivé rozdělování kolektivní prémie,
- zajišťuje vedení veškeré účetní a administrativní evidence a výkazů předepsaným způsobem a v předepsaných termínech, zejména pak dokumentace o dodržování předpisů BOZP a PO,
- zajišťuje řádnou evidenci pohybu zásob a ostatního majetku firmy,

- zajišťuje řádné a včasné vyplňování a předávání veškerých požadovaných tiskovin.

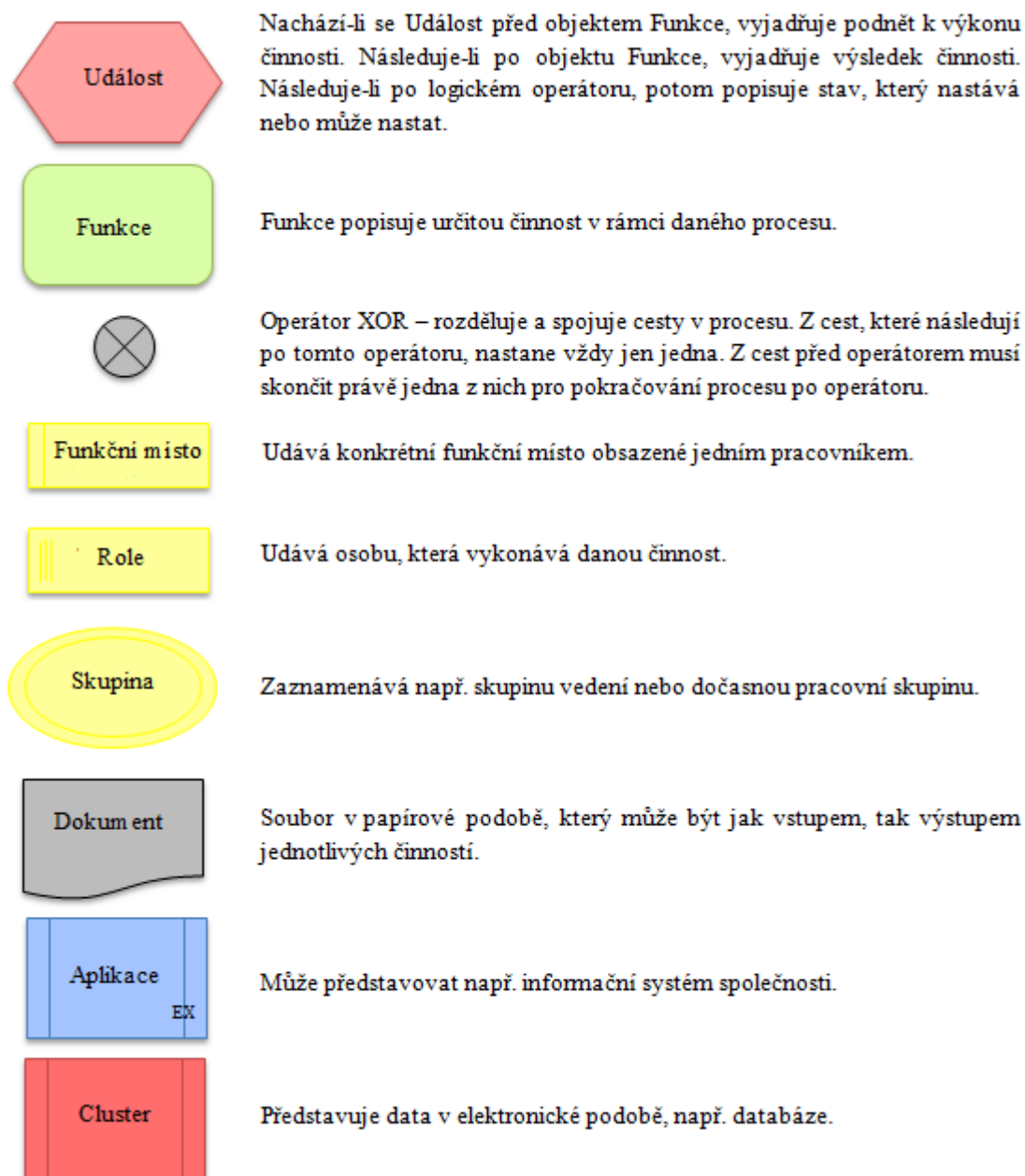
4.3.4 Ostatní pracovní povinnosti

- Podílí se na evidenci, inventarizaci a ochraně veškerého majetku společnosti,
- je povinen znát a řídit se veškerými aktuálními manuály o prodávaných produktech a relevantními pokyny nadřízených zaměstnanců, dle jejich pokynů plní úkoly-souvisejících činností společnosti,
- je povinen nosit a udržovat v pořádku firmou stanovený oděv, zejména firemní obuv,jmenovku. Jakékoli výjimky může povolit pouze vedoucí oblasti, ve výjimečných případech vedoucí prodejny,
- podílí se na úklidu a permanentním udržování pořádku na pracovišti,
- dbá na řádné zaznamenávání evidence své pracovní docházky,
- vede veškerou evidenci požadovanou interními předpisy a zákonnými normami ČR,
- řádně se stará o svěřený majetek společnosti (PC, prezentační technika, materiály keškolení, služební automobil apod.),
- včas informuje nadřízeného o veškerých skutečnostech, které mají nebo by mohly mítnegativní vliv na optimální fungování jednotlivých úseků společnosti a společnostjako celku,
- neustále zlepšuje své pracovní chování takovým způsobem, aby dosahoval co možnánelepšího hodnocení nadřízeného,
- včas, vhodně a úplně informuje ostatní zaměstnance společnosti o všech skutečnostech, které jsou relevantní pro žádoucí výkon jejich pracovní pozice,
- sám podává svému nadřízenému návrhy na svůj osobnostně profesní rozvoj
- zúčastňuje se firemních porad a školení,
- spolupracuje s ostatními zaměstnanci společnosti.

5 ANALÝZA VYBRANÝCH PROCESŮ

V této části práce popíšu a graficky znázorním některé procesy probíhající na prodejnách firmy Baťa. Po domluvě s ředitelem obchodního provozu byly pro účely diplomové práce vybrány procesy reklamace, inventury a plánování směn. Sbíráni podkladů proběhlo na prodejně Baťa ve Zlíně, ul. Dlouhá 130, ve spolupráci s vedoucím této prodejny.

Pro vizualizaci procesů jsem se rozhodla použít digram procesu eEPC, který lze vytvořit v programu ARIS. V této práci jsou procesy zakresleny v programu Microsoft Word, avšak snažila jsem se co nejvěrněji napodobit způsob zakreslení, který nabízí program ARIS.



Obr. 14 Legenda (vlastní zpracování)

5.1 Proces reklamace

Vyskytne-li se u zakoupeného zboží v záruční době vada, má zákazník právo tuto vadu reklamovat. Lhůta pro uplatnění reklamace je 24 měsíců a reklamace včetně odstranění vady jevyřízena bez zbytečného odkladu nejpozději do 30 dnů ode dne uplatnění.

Proces reklamace tedy začíná příchodem zákazníka požadujícího reklamaci vadného zboží na prodejnu firmy Baťa a.s. Zboží zakoupené v prodejně Baťa může zákazník reklamovat v kterékoliv z prodejen Baťa v České republice nebo přímo v sídle společnosti.

5.1.1 Přijetí reklamace a zahájení reklamačního řízení

Reklamaci nejčastěji přijímá prodavač, který je na pokladně. Reklamace lze se zákazníky řešit i v zázemí prodejny, ale k této možnosti se přistupuje pouze výjimečně. Zákazník musí předložit kompletní zboží (zboží musí být čisté a hygienicky nezávadné), které chce reklamovat, a doložit jeho koupi buď:

- kupním dokladem,
- výpisem z konta Baťa klubu,
- výpisem z konta platební karty,
- popř. je možné dohledat koupi v pokladním systému LinPOS (zakoupené zboží lze dohledat v horizontu 2 let na základě přibližné doby zakoupení, názvu artiklu a velikosti).

Tím je zahájeno reklamační řízení a se zákazníkem je vyplněn reklamační lístek „Zahájení reklamačního řízení“. Prodavač na pokladně do systému LinPOS zadá:

- Číslo artiklu
- Velikost
- Měnu CZK
- Cenu při zakoupení
- Slevu při zakoupení (pokud nějakou zákazník při nákupu uplatnil) a ID slevy
- Popis vady (prodavač vybere z nabídky kód vady; zadává vadu, kterou zákazník řekne; vad může být na zboží více a prodavač je povinen zadat všechny, pokud si to zákazník žádá)
- Doplnující popis (prodavač popíše vadu, která na obuvi doopravdy je, vadu by měl co nejlépe specifikovat)

- Způsob vyřešení reklamace – zákazník je vyzván, aby zadal způsob vyřešení reklamace (vždy se zadává, co chce zákazník, bez ohledu na to, jak bude reklamace nakonec vyřešena). Zákazník má na výběr z těchto možností:
 - Zrušení kupní smlouvy
 - Výměna
 - Sleva
 - Oprava
- Jméno zákazníka
- Adresa
- Telefon či e-mail (aby mohl být zákazník informován o stavu a způsobu vyřešení reklamace; pokud zákazník neposkytne ani jeden z těchto údajů, musí se zajímat o vyřešení reklamace sám)
- Datum zakoupení

Prodavač údaje uloží a vytiskne dvě kopie dokladu „Zahájení reklamačního řízení“, které zákazník podepíše; jednu kopii si ponechá zákazník, druhou prodavač přiloží k reklamovanému zboží. Prodavač zanesení artikl do zázemí, kde zboží čeká, až se na něj podívá vedoucí prodejny.

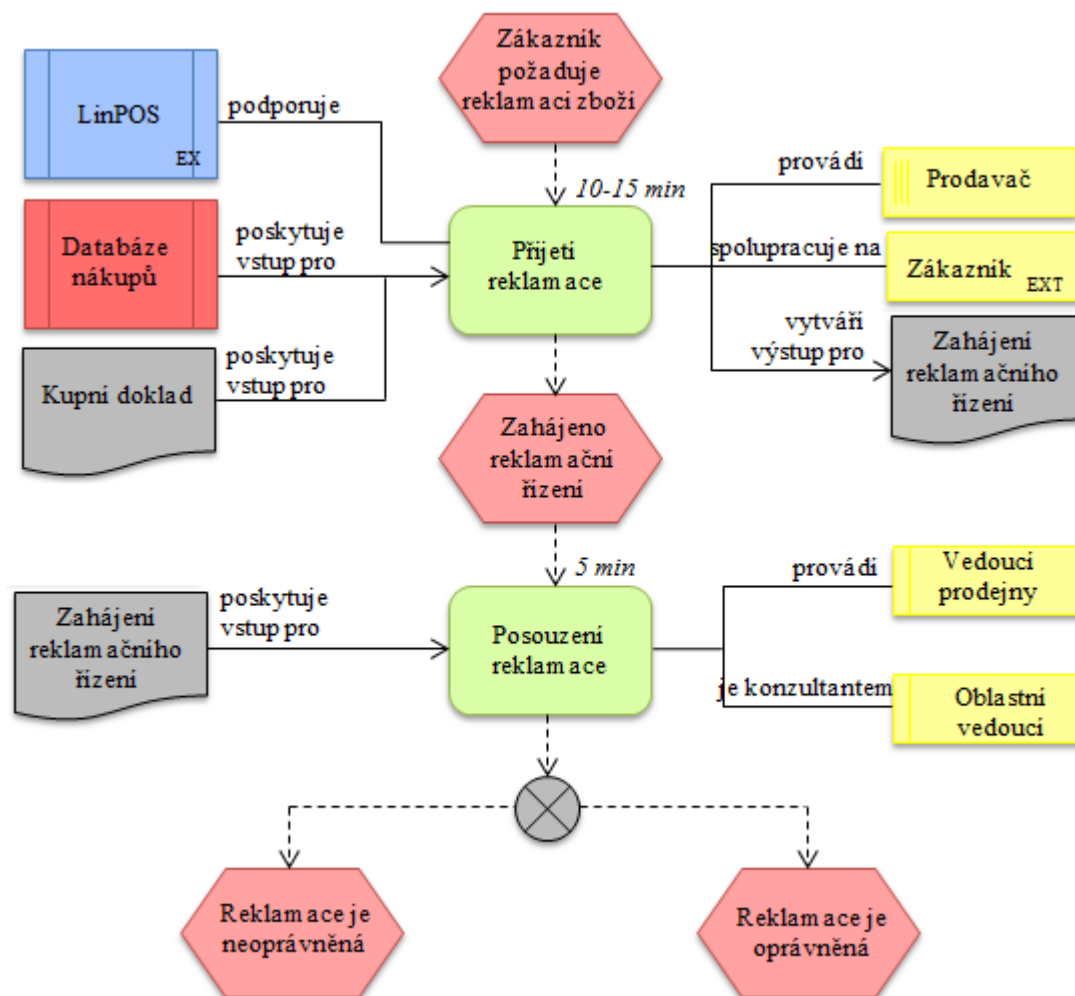
5.1.2 Posouzení reklamace

Vedoucí si prohlédne artikl i reklamovanou vadu, podívá se, kdy bylo zboží zakoupeno, a posoudí, zda je reklamace oprávněná nebo neoprávněná. Vedoucí prodejny se snaží reklamaci vyřešit v co nejkratší době a optimálně pro zákazníka. Převládá pozitivní uznání reklamace – oprávněná reklamace, a maximálně 15-20 % reklamací je zamítnuto.

Reklamace bývá posouzena jako neoprávněná, pokud nejde o vadu, ale o „*změnu (vlastnosti) zboží, která vznikla v průběhu záruční doby v důsledku jeho opotřebení, nesprávného používání, nedostatečné nebo nevhodné údržby, v důsledku přirozených změn materiálů, z nichž je zboží vyrobeno, v důsledku jakéhokoliv poškození uživatelem či třetí osobou nebo jiného nesprávného zásahu.*“ (Baťa, [© 2013])

Reklamace je oprávněná tehdy, pokud se vadou rozumí „*změna (vlastnosti) zboží, jejíž příčinou je použití nevhodného nebo nekvalitního materiálu, nedodržení technologie nebo nevhodná technologie, popřípadě nevhodné konstrukčního řešení.*“ (Baťa, [© 2013])

Na Obr. 15 je znázorněn proces reklamace od okamžiku příchodu zákazníka na prodejnu až po posouzení reklamace vedoucím prodejny.



Obr. 15 Proces reklamace (vlastní zpracování)

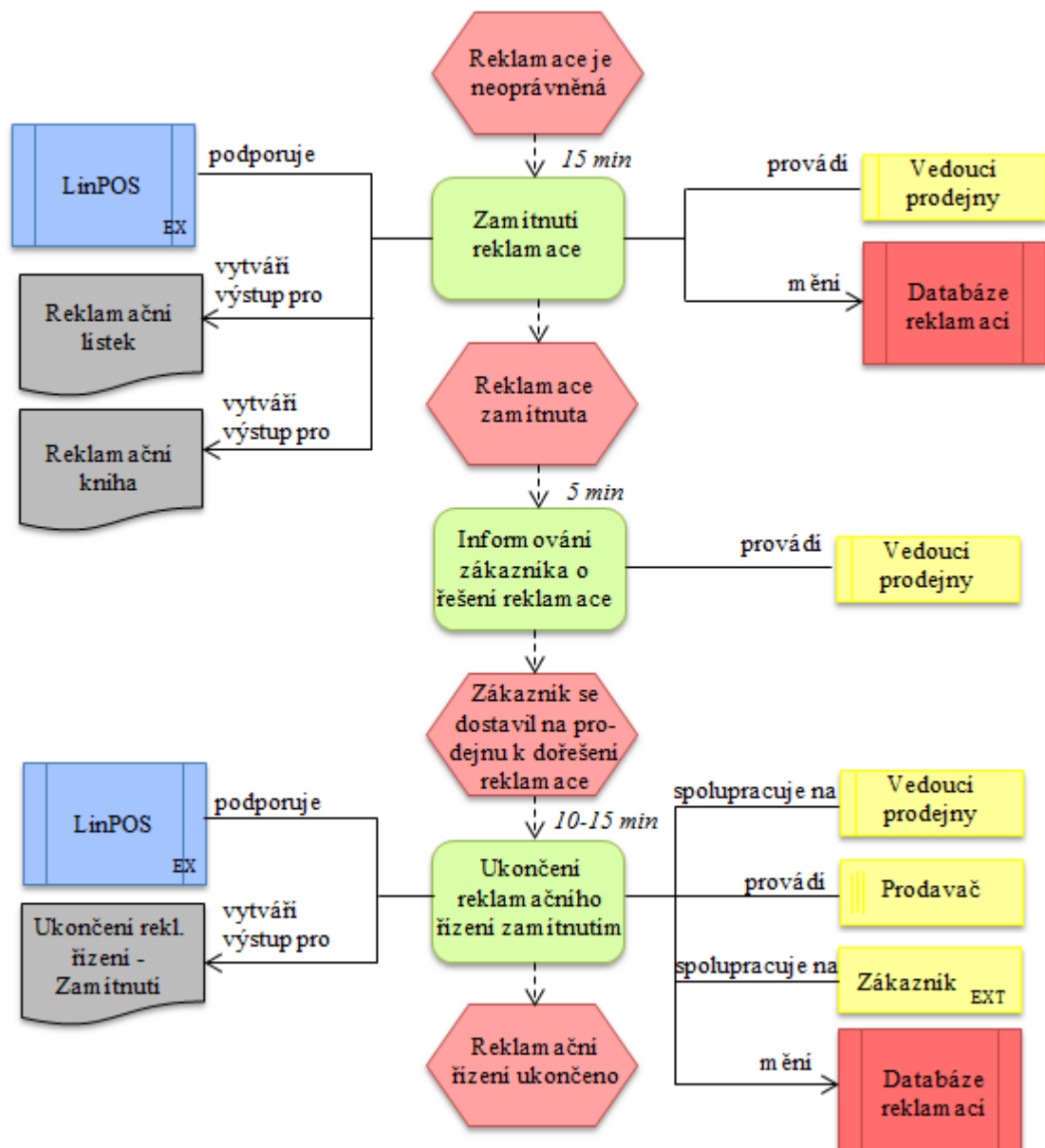
5.1.3 Řešení reklamace a ukončení reklamačního řízení

Neoprávněná reklamace

Posoudí-li tedy VP reklamaci jako neoprávněnou, je tato reklamace zamítnuta a rovnou uzavřena. VP v systému LinPOS vyplní reklamační lístek, kde připiše své vyjádření k reklamaci. Tvorba vyjádření k reklamaci představuje pro VP asi nejproblematictější úsek celého procesu reklamace a zabere mu nejvíc času, neboť musí přijít na to, jak výsledek reklamace zákazníkovi co nejlépe interpretovat. Následně vytiskne dvě kopie reklamačního lístku (jednu pro zákazníka, jednu pro společnost), zapiše výsledek reklamace do reklamační knihy a informuje zákazníka e-mailem nebo textovou zprávou na mobilní telefon o způsobu vyřešení reklamace.

Jakmile se zákazník dostaví na prodejnu kvůli dořešení reklamace, dochází k **ukončení reklamačního řízení**. Prodavač zákazníkovi vrátí reklamovaný artikl spolu s kupním dokladem a reklamačním lístkem, který obsahuje vyjádření k zamítnutí reklamace. Často je nutná i účast vedoucího prodejny, neboť někteří zákazníci bývají nespokojeni, když je jejich reklamace posouzena jako neoprávněná.

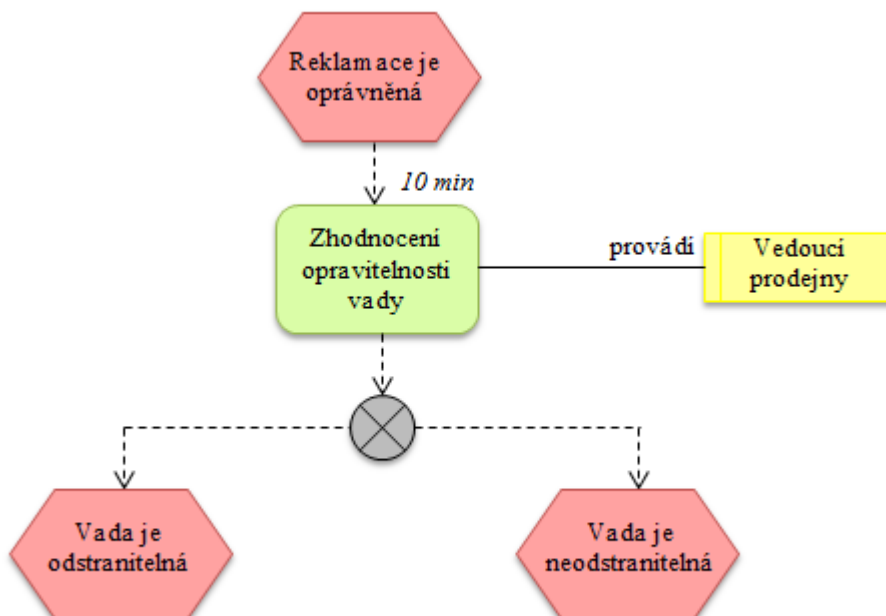
Proces reklamace od jejího zamítnutí až po ukončení reklamačního řízení je zobrazen na Obr. 16.



Obr. 16 Proces reklamace – neoprávněná reklamace (vlastní zpracování)

Oprávněná reklamáce

Je-li reklamáce oprávněná, zhodnotí vedoucí prodejny, zda jde o vadu odstranitelnou opravou nebo neodstranitelnou. U sporných případů reklamáce se VP radí s oblastním vedoucím. Tato část procesu reklamáce je znázorněna na Obr. 17.



Obr. 17 Proces reklamáce – oprávněná reklamáce (vlastní zpracování)

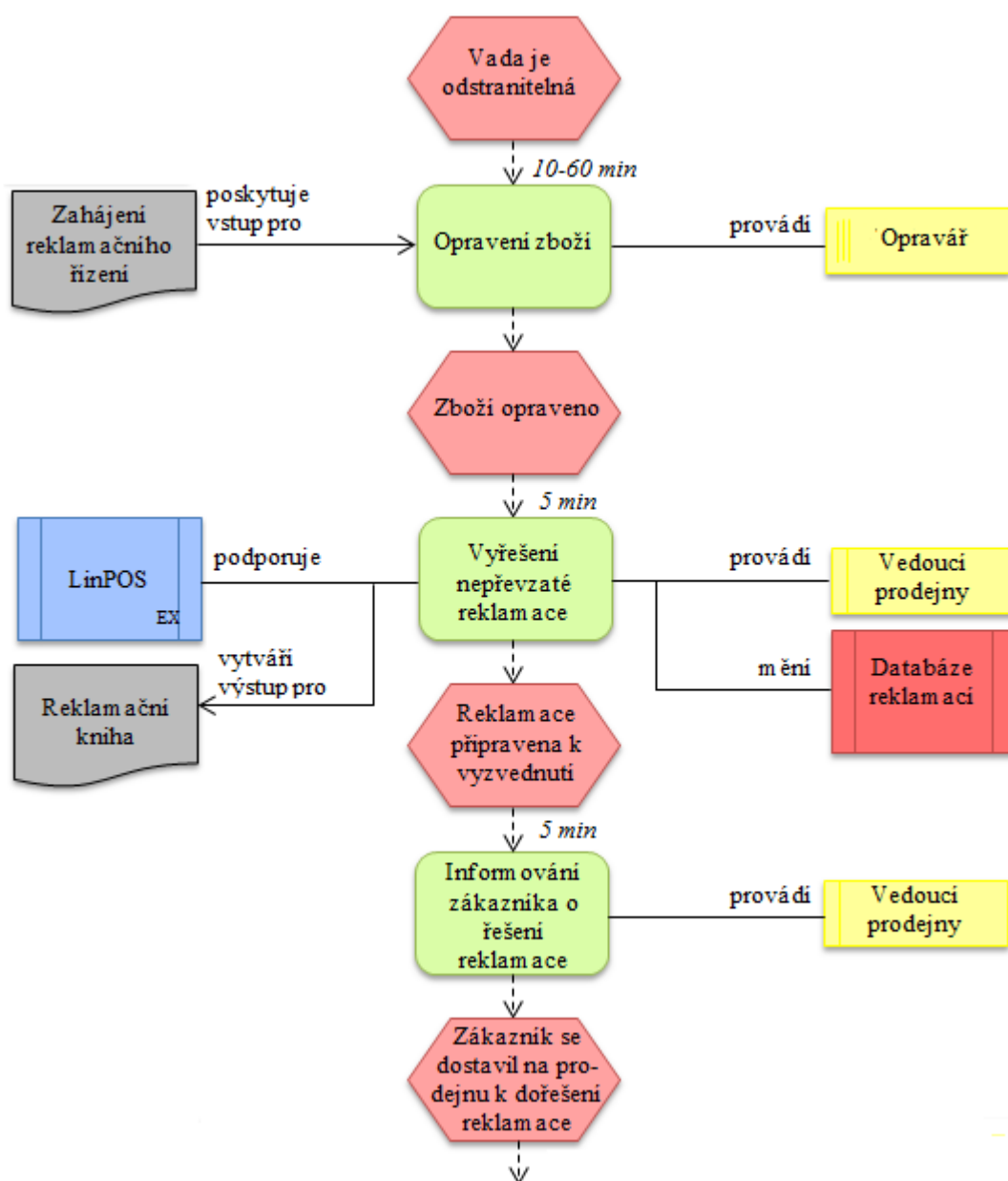
Je-li vada na zboží **odstranitelná** (vada, kterou lze opravou odstranit, aniž by utrpěl vzhled, funkce a kvalita zboží), VP přistoupí k reklamaci řešené **opravou**. Vadnou obuv nejčastěji zanesou do rychloopravny obuvi, která sídlí ve stejné budově jako prodejna – díky tomu může s opravářem ihned konzultovat, zda vada skutečně půjde opravit. Pokud jde o vadu, která nejde opravit zde, pošle obuv do regionální reklamační dílny. Některé druhy zboží (např. kufry) se posílají do servisních oprav, se kterými má společnost Baťa a.s. smlouvy.

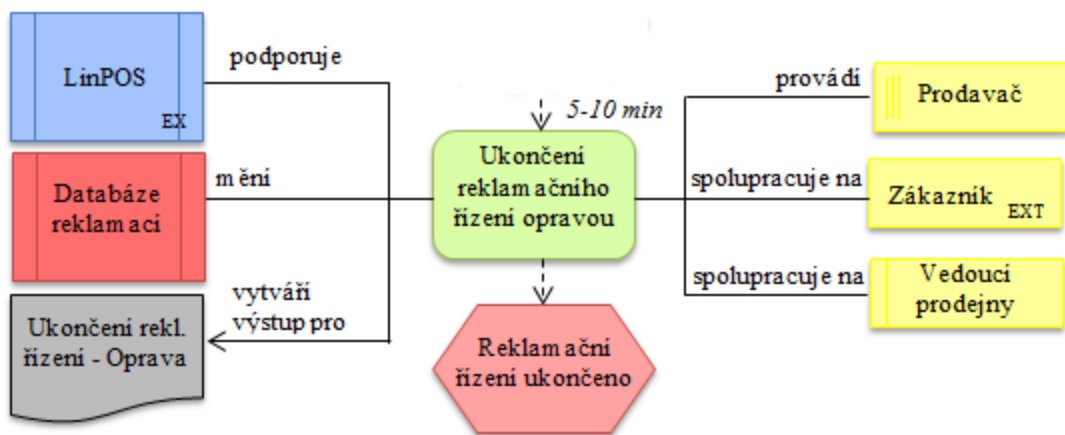
Poté, co je zboží opraveno, opatří opravář doklad „Zahájení reklamačního řízení“ svým razítkem a připiše hodnotu opravy. Opravené zboží je tak připraveno k vyzvednutí, popř. odeslání na prodejnu.

Jakmile se vedoucímu prodejny vrátí opravené zboží, zadá výsledek reklamáce, datum opravy a cenu opravy do systému LinPOS a do reklamační knihy. Následně informuje zákazníka o způsobu vyřešení reklamáce.

Když se zákazník dostaví na prodejnu ohledně dořešení reklamace, dochází k převzetí reklamace a ukončení reklamačního řízení. Ukončení reklamačního řízení se zákazníkem provádí prodavač, popř. je přivolán vedoucí prodejny, pokud si to zákazník přeje. Zákazník převezme opravené zboží, dostane zpět kupní doklad a obdrží kopii dokumentu „Ukončení reklamačního řízení – Oprava“.

Na Obr. 18je znázorněno, jak probíhá proces reklamace v případě, že je vada zboží opravitelná.





Obr. 18 Proces reklamace – odstranitelná vada (vlastní zpracování)

Je-li vada na zboží **neodstranitelná** (vada, kterou nelze odstranit nebo její odstranění není účelné s přihlédnutím ke všem rozhodným okolnostem), může vedoucí prodejny reklamaci vyřešit následujícími způsoby:

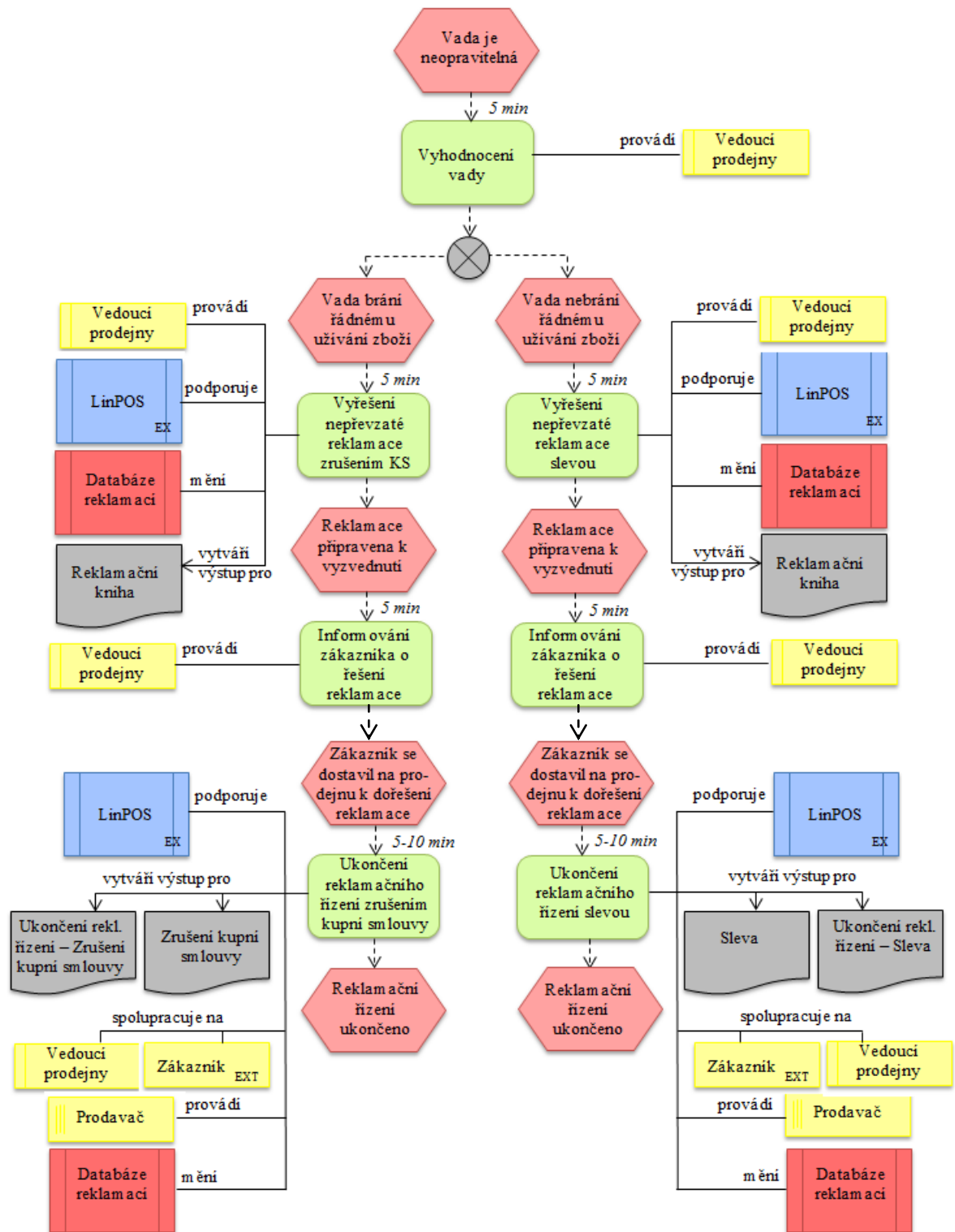
- **Zrušení kupní smlouvy** – Brání-li vada tomu, aby mohlo být zboží řádně užíváno jako zboží bez vady, má zákazník právo dostat zpět peníze, popř. jsou mu peníze vráceny formou reklamačního šeku, nebo může reklamované zboží vyměnit za nové bezvadné (lze vyměnit za jakékoliv zboží).
- **Sleva** – V případě, že charakter neodstranitelné vady nebrání řádnému užívání zboží (např. vady estetického rázu), může být zákazníkovi poskytnuta přiměřená sleva z kupní ceny, tzn. zákazníkovi je vrácena část ceny zboží. O výši slevy rozhoduje vedoucí prodejny a při poskytování slevy přihlíží k charakteru vady, stupni a způsobu opotřebení výrobku, délce jeho užívání a k možnostem dalšího použití.

Následně zadá VP výsledek reklamace do systému LinPOS a reklamační knihy a informuje zákazníka o způsobu vyřešení reklamace. Jakmile se zákazník dostaví na prodejnu ohledně dořešení reklamace, dochází k převzetí reklamace a ukončení reklamačního řízení.

V případě, že je reklamace ukončena zrušením kupní smlouvy, rozhodne se zákazník, zda chce vrátit peníze (v hotovosti nebo formou reklamačního šeku) či si vybrat jiné zboží. Snahou prodejního personálu samozřejmě je, aby zákazník zůstal společnosti Baťa věrný a rozhodl se pro výměnu nebo reklamační šek. Následně zákazník obdrží kopie dokumentů „Zrušení kupní smlouvy“ a „Ukončení reklamačního řízení – Zrušení kupní smlouvy“.

Je-li reklamační řízení ukončeno slevou, zákazník dostane zpět reklamovaný artikl i s kupním dokladem, na kterém je připsána výše slevy, a prodáváč mu vrátí část ceny zboží. Zákazník obdrží kopie dokumentů „Sleva“ a „Ukončení reklamačního řízení – Sleva“.

Obr.19 popisuje, jak probíhá proces reklamační v případě, že je vada zboží neopravitelná.



Obr.19 Proces reklamační – neodstranitelná vada (vlastní zpracování)

5.1.4 Časová náročnost procesu reklamace

V Tab. 3 jsou uvedeny časy jednotlivých činností v případě, že je reklamace posouzena jako neoprávněná. Celková časová náročnost procesu od přijetí reklamace až po ukončení reklamačního řízení se zákazníkem na prodejně se pohybuje mezi 45 až 55 minutami.

Tab. 3 Časová náročnost procesu: neoprávněná reklamace (vlastní zpracování)

Neoprávněná reklamace	Časová náročnost
Přijetí reklamace	10-15 min
Posouzení reklamace	5 min
Zamítnutí reklamace	15 min
Informování zákazníka o řešení reklamace	5 min
Ukončení reklamačního řízení zamítnutím	10-15 min
Celkem	45-55 min

V Tab. 4 jsou uvedeny časy jednotlivých činností v případě, že je reklamace oprávněná a zjištěná vada posouzena jako opravitelná. Celková časová náročnost procesu od přijetí reklamace až po ukončení reklamačního řízení se zákazníkem na prodejně se pohybuje mezi 50 až 110 minutami, přičemž celkový čas závisí nejvíce na době opravy zboží, která se většinou pohybuje od 10 do 60 minut v závislosti na náročnosti opravy.

Tab. 4 Časová náročnost procesu: opravitelná vada (vlastní zpracování)

Oprávněná reklamace – opravitelná vada	Časová náročnost
Přijetí reklamace	10-15 min
Posouzení reklamace	5 min
Zhodnocení opravitelnosti vady	10 min
Opravení zboží	10-60 min
Vyřešení nepřevzaté reklamace opravou	5 min
Informování zákazníka o řešení reklamace	5 min
Ukončení reklamačního řízení opravou	5-10 min
Celkem	50-110 min

V Tab. 5 jsou uvedeny časy jednotlivých činností v případě, že je reklamace oprávněná, avšak vadu nelze opravit. Celková časová náročnost procesu od přijetí reklamace až

po ukončení reklamačního řízení se zákazníkem na prodejně se pohybuje mezi 45 až 55 minutami.

Tab. 5 Časová náročnost procesu: neopravitelná vada (vlastní zpracování)

Oprávněná reklamace – neopravitelná vada	Časová náročnost
Přijetí reklamace	10-15 min
Posouzení reklamace	5 min
Zhodnocení opravitelnosti vady	10 min
Vyhodnocení závažnosti vady	5 min
Vyřešení nepřevzaté reklamace zrušením kupní smlouvy nebo slevou	5 min
Informování zákazníka o řešení reklamace	5 min
Ukončení reklamačního řízení zrušením kupní smlouvy nebo slevou	5-10 min
Celkem	45-55 in

5.2 Proces inventory

Fyzickou inventuru zboží a skladových zásob na prodejnách společnosti Baťa nezávislá provádí specializovaná firma DANTEM s.r.o. Inventarizace se v současnosti provádí každého půl roku.

Vedoucí prodejny je o inventuře informován „Inventurním příkazem k soupisu zásob zboží a pokladní hotovosti v prodejně“ (viz Příloha P I), který mu zaslal obchodní ředitel. V inventurním příkazu je stanoveno datum inventury a uvedeno jméno předsedy inventurní komise a členů inventurní komise (předsedu a členy inventurní komise stanovuje oblastní vedoucí dle interních pravidel pro provádění inventur).

5.2.1 Příprava na inventuru

Vedoucí prodejny obdrží z personálního oddělení dokument se seznamem zaměstnanců prodejny, který musí všichni zaměstnanci, včetně dlouhodobě nemocných, podepsat a potvrdit tak, že byli seznámeni s provedením inventarizace před jejím zahájením. Je to z toho důvodu, že všichni zaměstnanci prodejny jsou hmotně zodpovědní. Úkolem vedoucího je zajistit, aby před inventurou shromáždil podpisy všech zaměstnanců prodejny.

V dokumentu je rovněž uvedeno datum inventury, zaměstnanci, kteří budou za zaměstnavatele přítomni inventarizace, a firma, která inventarizaci zboží provede.

Před samotnou inventurou je třeba připravit prodejnu na tuto akci. Na přípravě se podílí jak vedoucí, tak ostatní zaměstnanci prodejny. Před inventurou musí prodejní personál např.

- vyndat všechny cedulky z tašek, aktovek, kabelek, kufrů,
- označit zákaznické reklamace, které se nebudou skenovat,
- doplnit krabice k párům bot, které jsou vystaveny na prodejně,
- doložit prázdné krabice k výloze,
- povytáhnout krabice, pokud jsou např. dvě za sebou,
- prázdné krabice, které se nebudou inventarizovat, soustředit na jedno místo a označit,
- nachystat doklady zboží v úschově, zápůjček, skladových oprav atd.

5.2.2 Průběh inventury

Za průběh inventury zodpovídá inventurní komise, vedoucí prodejny a inventurní tým zaměstnanců prodejny. Dne 25. 2. 2013 byli na prodejně Baťa ve Zlíně, ul. Dlouhá 130, za společnost Baťa, a.s. inventarizace přítomni předsedkyně a místopředsedkyně inventurní komise, vedoucí prodejny a obě zástupkyně vedoucího prodejny.

Když nastane termín inventarizace, provede vedoucí inventuru hotovosti a šeků na prodejně, v trezoru a v opravně. Výstupem jsou dokumenty „Hotovost a šeky na prodejně“, „Hotovost a šeky v trezoru“ a „Hotovost v opravně“. Získané údaje pak vedoucí porovná s aktuálním přehledem stavu platidel v pokladním systému LinPOSu a tyto údaje musí sedět.

Následně může vedoucí prodejny na serveru LinPOS provést uzávěrku prodejny, čímž se přenesou aktuální data, co se v den inventury prodalo. Když jsou pokladny uzavřeny a data přenesena, může vedoucí v obchodním systému LinStore vytvořit hlavičku inventury a vyexportovat aktuální účetní stav skladu (kusy a páry) pro firmu DANTEM. Výstupem je dokument „P 5.5.1 Aktuální přehled stavu skladu“.

Specializovaná firma DANTEM s.r.o., která jako jediná na českém, slovenském a maďarském trhu nabízí komplexní služby v oblasti inventarizace (Dantem, © 2012), pak provádí samotnou fyzickou inventuru zboží a skladových zásob.

Inventurní tým pracovníků Dantem s sebou má veškeré vybavení potřebné pro inventarizaci včetně přenosných terminálů se snímačem čárových kódů, vybavených speciálním software, pomocí nichž bude zboží inventarizováno. Za firmu Dantem se představí vedoucí inventury a veškeré záležitosti týkající se inventarizace se řeší pouze s ním.

Firma Dantem je na prodejně přítomna již pár hodin před uzavřením prodejny. Vedoucí prodejny mezitím projde s vedoucím inventury firmy Dantem sklad a prodejnu a ukáže mu, kde může jeho tým začít skenovat (začíná se drobným zbožím ve skladu, pak obuví ve skladu a jakmile se zavře, může se začít skenovat zboží na prodejně).

Pracovníci firmy Dantem senejprve protřepáním všech krabic ujistí, že krabice, které budou skenovat, nejsou prázdné, a pak si oblepí malé úseky skladu a prodejny lístky s čárovým kódem. Následně skenují zboží a na lístky zapisují počet artiklův daném úseku. Inventurní tým zaměstnanců prodejny Baťa včetně inventurní komise po nich všechny úseky kontroluje a v případě, že objeví chybu (počet artiklův zapsaný na lístku nesouhlasí se skutečným počtem nebo některý úsek nebyl naskenován), zavolají vedoucího inventury firmy Dantem, který zjedná nápravu, a jeho pracovníci artikly v daném úseku znovu naskenují.

Když je veškeré zboží naskenováno a všechny úseky překontrolovány, vytiskne vedoucí inventury firmy Dantem rozdílovou sestavu. Rozdílová sestava srovnává účetní a skutečný stav skladu a je seřazena od největšího záporného rozdílu po největší kladný rozdíl. Vedoucí prodejny spolu s inventurní komisí pak dohledávají inventurní rozdíly. Na dohledávání a řešení problémů mají dle smlouvy 2,5 hodiny. Při dohledávání rozdílů se postupuje tak, že se hledá od největších rozdílů (ať už kladných či záporných) co do počtu kusů i ceny. Kladné a záporné rozdíly se mohou škrtat proti sobě. Snahou je stihnout ve smluvné době dohledat co nejvíce rozdílů a snížit tak hodnotu manka.

Po uplynutí smluvné doby, popř. po dohledání co nejvíce rozdílů, musí předseda inventurní komise schválit inventurní rozdíl. Vedoucí prodejny pak naimportuje data od firmy Dantem do počítače. Vedoucí inventury firmy Dantem vytiskne 2 dokumenty „Zápis o inventuře provozy“ a dále dokumenty „Report oprav“ a „Seznam zboží v úschově“. Všechny dokumenty jsou opatřeny podpisy vedoucího Dantemu a předsedy inventurní komise. Tím pro firmu Dantem práce na prodejně končí a může odjet.

5.2.3 Zpracování inventury

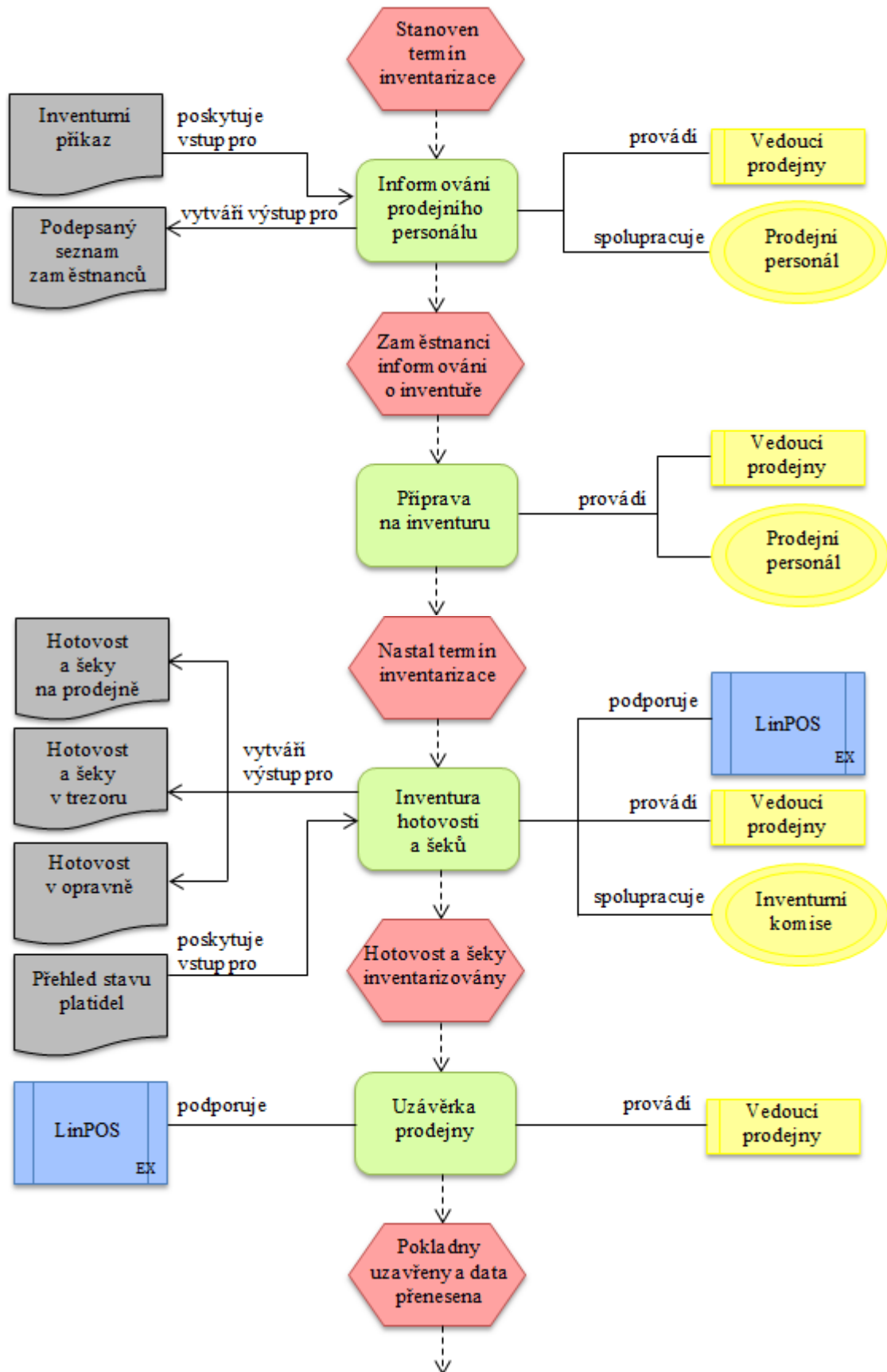
Poté, co jsou data naimportována do počítače, se v nich již nesmí provádět žádné změny. Jedinou poslední úpravou je načtení marketingových artiklů (mezi marketingové artikly patří např. dárkové tašky, časopis Detail atd.), které Dantem neinventarizuje. Početní kontrolu provádí vedoucí inventury. Po načtení marketingových artiklů musí být rozdíl mezi daty sestavy Dantemu o inventuře a inventurou v LinStore právě jen výše uvedených marketingových artiklů.

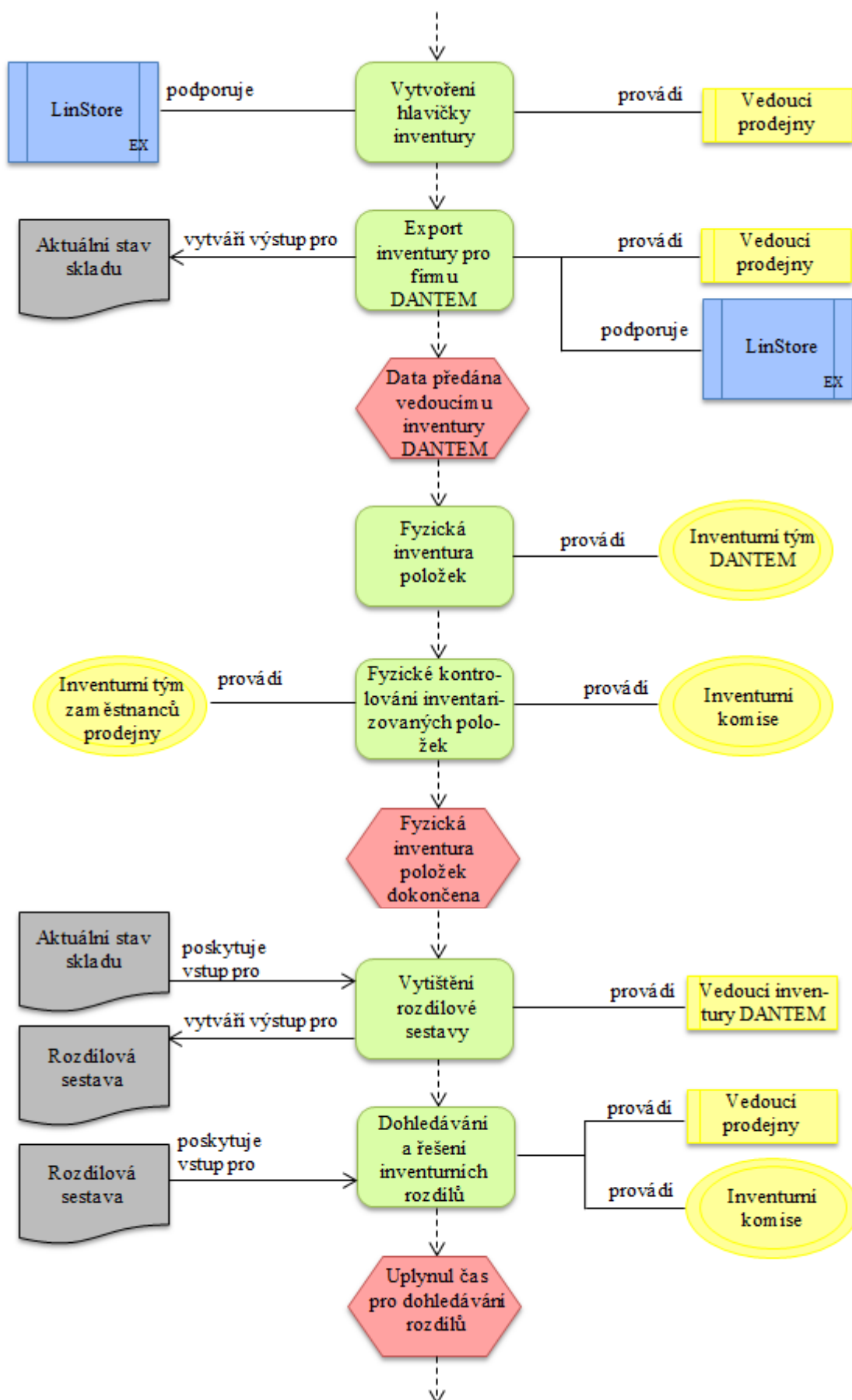
Následně vedoucí provede dvojí zařazení inventury v LinStore a výstupem je dokument „P 2.4.2 Seznam příjmů a výdejů pohybů zásob k inventuře“, kde se již projevil inventurní rozdíl. Když je inventura zařazena, může vedoucí prodejny zpracovat zápisy z inventarizace. Jde o dokumenty „Vyčíslení kontrolní inventury zboží“ a „Zápis o průběhu a výsledku inventury“.

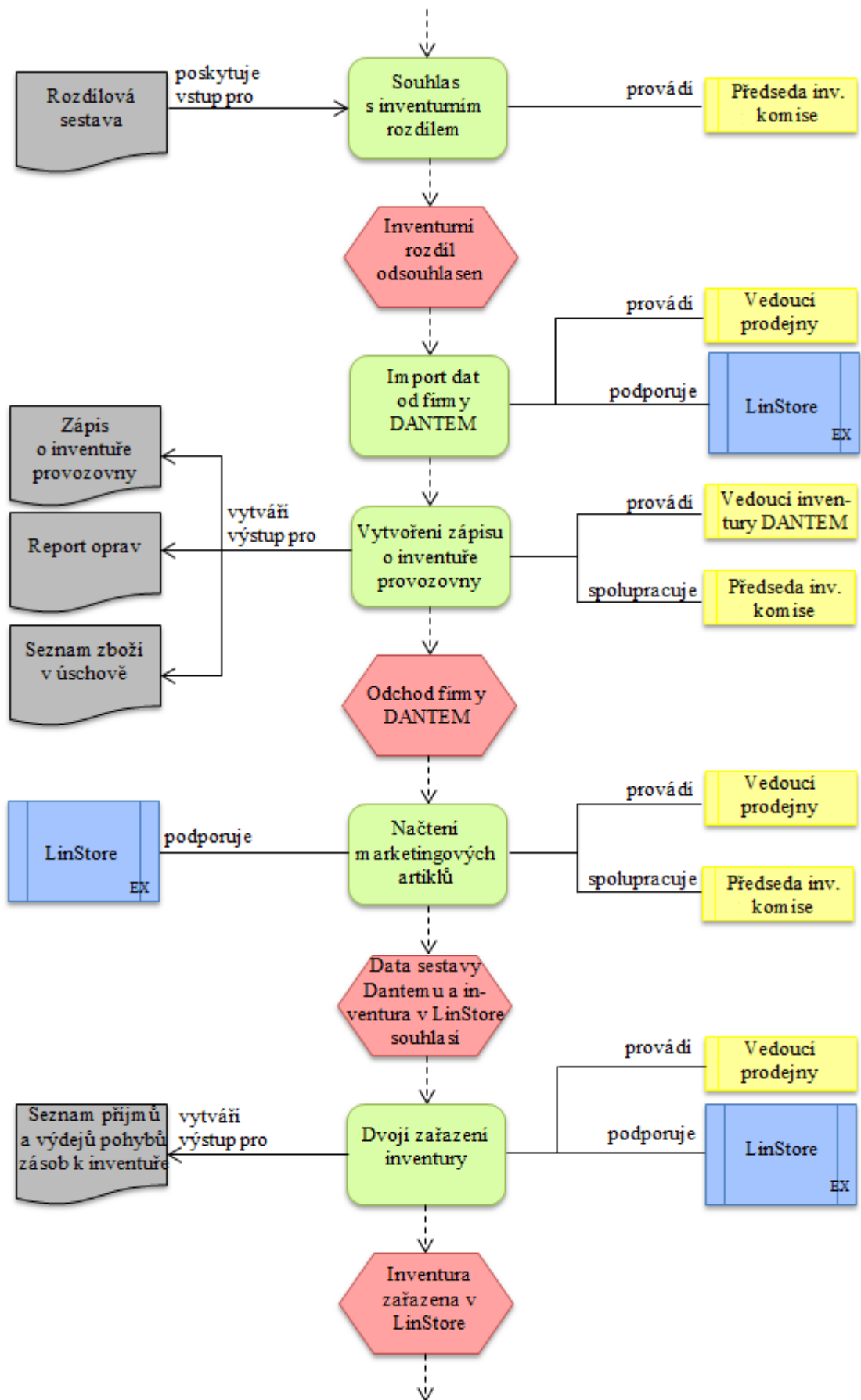
Dokument „Vyčíslení kontrolní inventury zboží“ obsahuje údaje o výši účetního stavu a fyzického stavu zásob zboží, údaje o tom, kolik činí rozdíl, jaké je výše mankovného (počítá se jako tržba x koeficient) a úspora normy mankovného. Dokument „Zápis o průběhu a výsledku inventury“ obsahuje informace o zahájení a ukončení inventury, jména zaměstnanců, kteří byli přítomni při inventuře a vyjádření hmotně odpovědných pracovníků prodejny k zjištěným rozdílům. Oba dokumenty jsou podepsány vedoucím prodejny a členy inventurní komise.

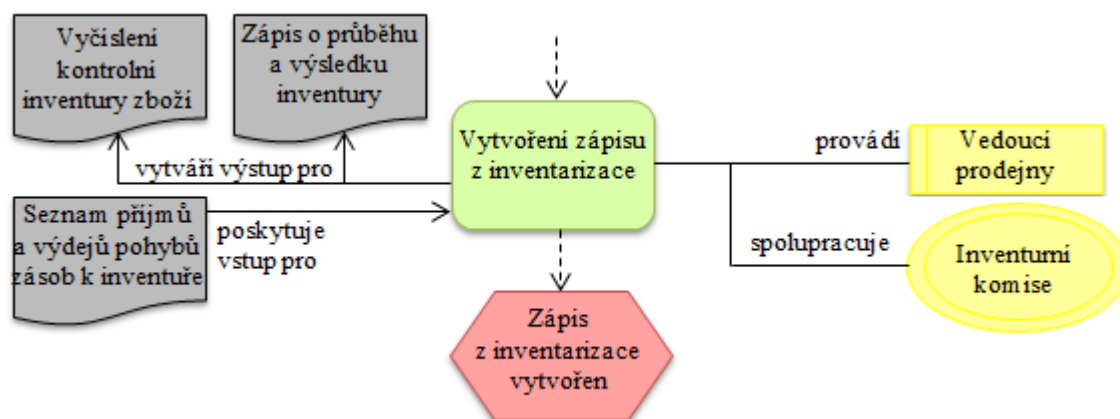
Vedoucí prodejny pak ještě odešle údaje o vyčíslení inventury řediteli obchodního provozu, oblastnímu vedoucímu a účetnímu oddělení. Následující dny musí shromáždit podpisy všech zaměstnanců prodejny, a jakmile jsou všechny dokumenty opatřeny podpisy, může je odevzdat do účtárny.

Celý proces inventury je graficky znázorněn na Obr. 20.









Obr. 20 Proces inventury (vlastní zpracování)

5.2.4 Časová náročnost procesu inventury

V Tab.6 je uvedena přibližná časová náročnost procesu inventury. Časy jsou spíše orientační a odpovídají takové situaci, kdy celý proces probíhá bezproblémově.

Tab.6 Časová náročnost procesu inventury (vlastní zpracování)

Inventura	Časová náročnost
Informování prodejního personálu	20 min
Příprava na inventuru	24 h
Inventura hotovosti a šeků	30 min
Uzávěrka prodejny	5 min
Vytvoření hlavičky inventury a export inventury pro firmu DANTEM	5 min
Fyzická inventura položek a kontrola inventarizovaných položek	7 h
Vytištění rozdílové sestavy a dohledávání rozdílů	60 min
Souhlas s inventurním rozdílem	10 min
Import dat od firmy DANTEM a vytvoření zápisu o inventuře provozovny	30 min
Načtení marketingových artiklů	5 min
Dvojitě zařazení inventury	10 min
Vytvoření zápisu z inventarizace	30 min
Celkem	34 h 25 min

5.3 Plánování směn

Směny na prodejně plánuje vedoucí prodejny nebo zástupkyně vedoucího prodejny na základě „prosperitní tabulky“, ve které je po týdnech naplánován plán budoucích tržeb a prodaných párů na celé pololetí. VP plánuje směny na tři týdny dopředu, takže vždy musí být vyvěšen plán směn na aktuální týden a zároveň i na tři následující týdny, aby byl zaměstnanec dopředu srozuměný s tím, které dny bude pracovat. Vedoucí prodejny tvoří plán směn v programu Microsoft Excel, kde rozpočítá plánovaný prodej párů na jednotlivé dny v týdnu a následně rozdělí hodiny mezi zaměstnance, přičemž nakaždého zaměstnance připadá 20-40 hodin týdně dle potřeb zaměstnavatele. Směny se plánují na ranní a odpolední. Na ty zaměstnance, kteří mají daný týden odpolední směnu, připadá i víkendová směna.

Na zlínské prodejně, která má dvě patra (v přízemí dámské oddělení, v prvním patře pánském) vždy musí být alespoň tři prodavačky v dámském oddělení a alespoň jedna v pánském. Při plánování směn vychází VP především ze svých zkušeností a zohledňuje, že některé dny chodí více zákazníků a jsou větší tržby, zatímco jiné dny nikoliv. Samozřejmě bere v úvahu i jiné faktory, jako např. počasí či různé mimořádné události.

Ve vyvěšeném plánu směn se každý den aktualizují jí informace, kolik který prodavač prodal předchozí den párů a na základě toho se vypočítá párová produktivita:

- Produktivita = prodané páry/celkový počet hodin

Tab. 7 obsahuje plán směn na jeden týden včetně informací o počtu prodaných párů a vypočítané párové produktivity.

Tab. 7 Plán směn (interní zdroj firmy)

Příjmení a jméno	18.2.	19.2.	20.2.	21.2.	22.2.	23.2.	24.2.	Celkem hodin	Plán párů/Kč	Prodané páry/Kč	Produktivita
Zaměstnanec 1	8:30-14:00	8:30-14:00	8:30-14:00	8:30-14:00	8:30-14:00						
	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5			27,5	55	33	1,20
Zaměstnanec 2	n	n	n	n	n	n	n				
								0			0,00
Zaměstnanec 3	nv	8:30-14:00	8:30-14:00	8:30-14:00	8:30-14:00						
		5,5	5,5	5,5	5,5			22	44	23	1,05

Zaměstnanec 4	13:00-18:30	13:00-18:30	13:00-18:30	13:00-18:30	14:00-18:30	9:00-16:00						
	5,5	5,5	5,5	5,5	4,5	7		33,5	67	44	1,31	
Zaměstnanec 5	8:30-14:00	13:00-18:30	14:00-18:30	13:00-18:30	14:00-18:30	9:00-16:00	10:00-16:00					
	5,5	5,5	4,5	5,5	4,5	7	6	38,5	77	64	1,66	
Zaměstnanec 6	14:00-18:30	13:00-18:30	14:00-18:30	13:00-18:30	13:00-18:30	9:00-16:00						
	4,5	5,5	5,5	5,5	5,5	7		33,5	67	41	1,22	
Zaměstnanec 7	13:00-18:30	13:00-18:30	13:00-18:30	13:00-18:30	14:00-18:30	9:00-16:00	10:00-16:00					
	5,5	5,5	5,5	5,5	4,5	7	6	39,5	79	49	1,24	
Zaměstnanec 8	8:00-16:00	8:00-16:00	8:00-16:00	nv	řd							
	8	8	8					24	48	18	0,75	
Zaměstnanec 9	8:30-14:00	8:30-14:00	8:30-14:00	8:30-14:00	8:30-14:00							
	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5			27,5	55	25	0,91	
Zaměstnanec 10	14:00-18:30	13:00-18:30	13:00-18:30	13:00-18:30	13:00-18:30	9:00-16:00	10:00-16:00					
	4,5	5,5	5,5	5,5	5,5	7	6	39,5	79	49	1,24	
Zaměstnanec 11	8:00-16:00	8:00-16:00	nv	8:00-16:00	8:00-16:00							
	8	8		8	8			32	64	1	0,03	
Zaměstnanec 12	14:00-18:30	13:00-18:30	13:00-18:30	13:00-18:30	13:00-18:30	9:00-16:00	10:00-16:00					
	4,5	5,5	5,5	5,5	5,5	7	6	39,5	79	60	1,52	
Zaměstnanec 13	8:30-14:00	8:30-14:00	nv	8:30-14:00	8:30-14:00							
	5,5	5,5		5,5	5,5			22	44	22	1,00	
Celkem hodin	62,5	71	56,5	63	60	42	24	379				
Plán párů/Kč	69	69	69	69	69	40	19		404			
Prodané páry	99	94	81	82	80	53	16			505		
Produktivita	1,58	1,32	1,43	1,30	1,33	1,26	0,67				1,33	

Snahou vedoucího prodejny při plánování směn je plánovat co nejméně hodin na dny, kdy se příliš neprodává. Je však třeba vzít v potaz, že některé dny chodí zboží nebo se zboží konsoliduje, a tak naplánované hodiny v důsledku rostou, místo toho aby klesaly.

5.3.1 Produktivita a motivace prodejního personálu

S plánováním směn a produktivitou se pojí otázka motivace zaměstnanců. Každý prodavač chce v rámci týdne dosáhnout co nejlepší produktivity a motivací pro něj jsou individuální prémie. To, jak se mu daří plnit párovou produktivitu, si může každý den zkontrolovat na nástěnce v plánu směn, kde se údaje denně aktualizují.

Párová produktivita je stanovená na dva páry za hodinu na prodavače, tudíž každý prodavač by měl týdně prodat alespoň takové množství párů, které se rovná dvojnásobku jeho počtu odpracovaných hodin za týden. Krom párové produktivity se posuzuje také **hodnotová produktivita**, která představuje prodané zboží v hodnotě 2000 Kč za hodinu.

Párová produktivita je však pro prodavače přehlednější, srozumitelnější a více motivující, a proto se v plánu směn počítá právě s ní. Každý prodavač si tak může ihned spočítat, kolik by měl daný den prodat párů, aby se mu v rámci týdne dařilo dosáhnout produktivity.

6 OPTIMALIZACE PROVOZU PRODEJEN BAŤA

V analytické části práce byly popsány a vizualizovány procesy reklamace a inventury a plánování směn zaměstnanců. Právě vizualizace procesů a postupů představuje užitečný nástroj pro optimalizaci nevýrobních procesů.

Při vymezení diplomové práce s vedením společnosti Baťa a.s. byl ze strany vedení projeven zájem zejména o analytickou část práce a nikoli o projektovou, proto jsou v této části pouze navrženamožná východiska pro zlepšení a samotná implementace navržených opatření není cílem práce.

6.1 Cíl projektu

Hlavní cíl: Návrh projektu optimalizace provozu prodejen společnosti Baťa a.s.

Díličí cíle: Návrh optimalizace procesů reklamace a plánování směn

6.2 Časový harmonogram projektu

Doba pro vypracování projektu je limitována termínem odevzdání diplomové práce. V Tab. 8 je znázorněn časový harmonogram činností.

Tab. 8 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Vypracování teoretické části	■	■	■	■	■
Sběr podkladů pro praktickou část DP		■	■	■	
Vypracování analytické části		■	■	■	
Vypracování projektové části				■	■
Kontrola DP					■
Odevzdání DP					■
Obhajoba DP					■

6.3 Riziková analýza projektu

Metoda RIPRAN (RISkPProjectANalysis) je empirická metoda využívaná pro analýzu rizik projektů (ManagementMania, © 2011-2013). Tab.9 obsahuje možná rizika, která by mohla ohrozit vypracování projektu.

Tab.9 Riziková analýza RIPRAN (vlastní zpracování)

ID	Hrozba	Pravděpodobnost hrozby	ID	Scénář	Pravděpodobnost scénáře	Celková pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Opatření
1.	Nezájem vedení společnosti	10 %	1.1	Nenapsání DP	90 %	9% NP	100 % VD	SHR	Komunikace
2.	Nedostatečně zpracovaná analýza	50 %	2.1.	Neobhájení DP	98 %	49% SP	100 % VD	VHR	Dostatek času, pečlivá příprava
3.	Bankrot společnosti	10 %	3.1.	Nedokončení DP	100 %	10% NP	100 % VD	SHR	Nelze ovlivnit
4.	Ztráta dat	50 %	4.1.	Nedokončení DP	50 %	25% NP	90 % VD	SHR	Zálohování dat
			4.2.	Napsání nové práce	50 %	25% NP	20 % SD	MHR	

Vysvětlivky:

NP	nízká pravděpodobnost	MHR	malá hodnota rizika
SP	střední pravděpodobnost	SHR	střední hodnota rizika
MD	malý dopad	VHR	vysoká hodnota rizika
SD	střední dopad		
VD	velký dopad		

6.4 Optimalizace procesu reklamace

Při zlepšování procesů v obchodu by měl být na prvním místě především zákazník. Cílem optimalizace procesu reklamace je tedy především vyřešit zákazníkům problém (v tomto případě vadné zboží) v co možná nejkratším čase, tak aby byl spokojen jak zákazník, tak i obchodník.

Přijetí reklamace

Možný prostor pro zlepšení procesu reklamace se nabízí již v prvním kroku procesu, kdy dochází k přijetí reklamace na prodejně. V tomto kroku se zákazníkem požadujícím reklamaci zboží prodavač mj. vyplňuje reklamační lístek. V současnosti je situace taková, že prodavač musí se zákazníkem veškeré údaje týkající se velikosti a ceny zboží, data nákupu atd. zadat ručně do systému, aby mohla být reklamace přijata, a tak se čas tohoto kroku pohybuje mezi 10-15 minutami.

Ve většině případů prokazuje zákazník svůj nákup kupním dokladem, který obsahuje čárový kód. Řešením urychlujícím přijetí reklamace na pokladně by bylo vylepšení pokladního systému tak, aby umožňoval naskenovat čárový kód z účtenky, a tím by se veškeré informace o reklamovaném zboží ihned zobrazily a přenesly do systému, aniž by je prodavač musel zadávat ručně.

Další možné urychlení tohoto kroku spatřuji v lepším propojení účtu Baťa klubu zákazníka s pokladním systémem. V současnosti má zákazník možnost doložit koupi zboží Baťa klub kartou (Obr. 21), přesto však prodavač musí ručně zadat do systému údaje týkající se reklamovaného zboží, stejně jako jméno, adresu, telefon či e-mailovou adresu zákazníka. Jako návrh na zlepšení tedy vidím možnost, kdy by se po zadání reklamace do pokladního systému a po načtení čárového kódu Baťa klub karty osobní údaje zákazníka automaticky přenesly do formuláře reklamačního lístku. Následně by již pouze stačilo, aby prodavač zákazníkovi pro kontrolu pouze zopakoval údaje, a pak může se zákazníkem ihned specifikovat vadu a způsob vyřešení reklamace, čímž by se zkrátil čas přijetí reklamace. Jde o urychlení, které pocítí nejen prodavač, ale i zákazník, a o jeho spokojenost jde v konečném důsledku především.

Problém při implementaci tohoto zlepšujícího opatření však spatřuji v možné technické a cenové náročnosti řešení.



Obr. 21 Bata klub karta (Bata, [© 2013])

Vyřešení nepřevzaté reklamace

Další plýtvání je možné vidět v kroku, kdy dochází k vyřešení nepřevzaté reklamace (popř. zamítnutí reklamace). Dochází zde totiž k duplicitnímu zadávání výsledku reklamace do systému LinPOS a do reklamační knihy. Vedoucí prodejny vždy musí výsledek reklamace zadat do LinPOSu, čímž se do databáze reklamací promítne, zda byla reklamace zamítnuta nebo vyřešena opravou, zrušením kupní smlouvy či slevou. Způsob vyřešení reklamace však zadává i do reklamační knihy, v čemž lze spatřovat plýtvání.

Toto duplicitní zadávání výsledku reklamace do knihy ale má své opodstatnění. Zavolá-li zákazník, popř. přijde-li rovnou na prodejnu s dotazem, zda a jakým způsobem byla jeho reklamace vyřešena, může se stát, že pokladna bude obsazena. V takovém případě se prodáváč podívá do reklamační knihy, kterou má k dispozici u pokladního pultu, a může zákazníkovi ihned sdělit bližší informace týkající se dané reklamace. Nemusí tak ztrácet čas čekáním, až se uvolní pokladna, nebo chodit do zázemí prodejny, kde se nachází počítač, a přesto je schopen zákazníkovi ihned zodpovědět jeho dotaz.

Existuje několik možností, jak tuto situaci řešit:

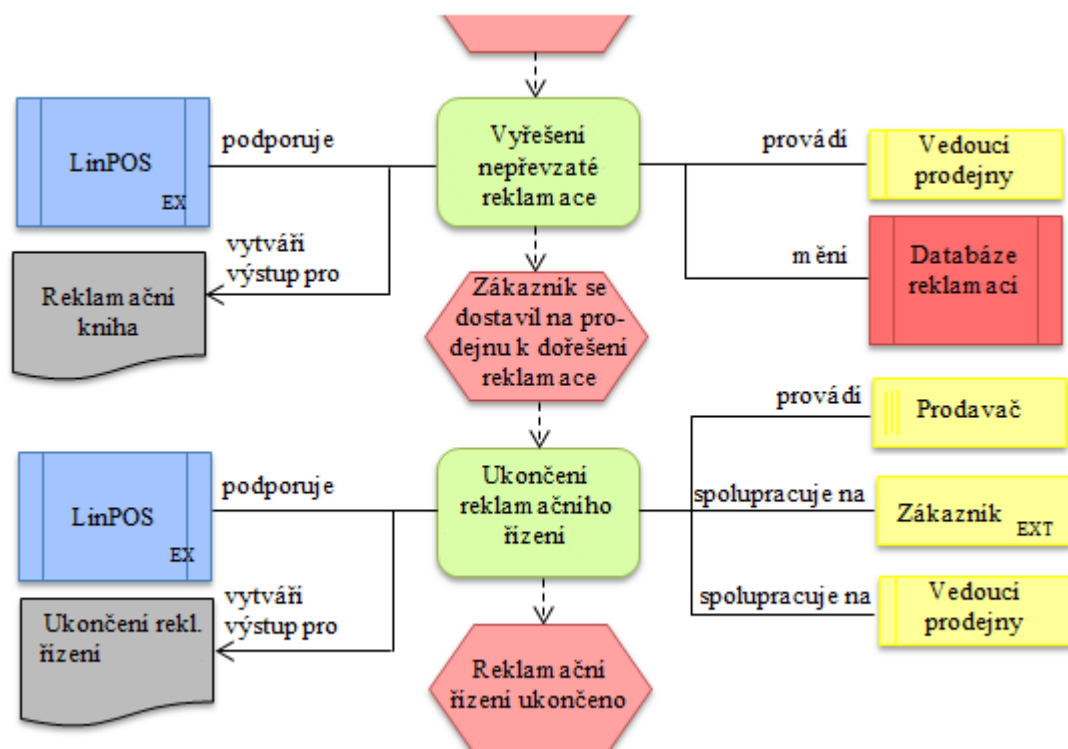
- Zrušit reklamační knihy a zadávat výsledek reklamace pouze do systému LinPOS, s čímž se však pojí riziko, že prodáváč nebude schopen zodpovědět zákazníkovi otázky týkající se řešení jeho reklamace tak pohotově jako doposud, navíc se s tímto řešením pojí plýtvání ve smyslu čekání (na uvolnění pokladny) nebo zbytečný pohyb (cesta do kanceláře k počítači).
- Zrušit reklamační knihu a namísto ní zvýšit počet pokladen tak, aby v každém oddělení byly alespoň dvě, nebo alespoň opatřit pokladní pult počítačem, který bude propojen s LinPOSem a databází reklamací. Nevýhodou tohoto řešení je jeho vyšší cena.

- I nadále duplicitně zadávat výsledek reklamace do systému LinPOS i do reklamační knihy.

Informování zákazníka o řešení reklamace

Další částí procesu reklamace, kde je možné najít příležitost pro optimalizaci, je informování zákazníka o řešení reklamace. To v současnosti probíhá tak, že poté, co vedoucí prodejny reklamaci vyřeší (zboží je opraveno, nebo je reklamace vyřešena zamítnutím, zrušením kupní smlouvy či slevou) a výsledek zadá do systému, pošle zákazníkovi e-mail nebo SMS zprávu, kterou mu oznamuje, že jeho reklamace již byla vyřešena a může se tedy dostavit na prodejnu. Toto ruční psaní zprávy zákazníkovi představuje krok navíc, který by šlo eliminovat tak, že by se e-mail či SMS zpráva odeslala automaticky v okamžiku, kdy vedoucí prodejny zadá výsledek reklamace do systému LinPOS a pozmění tak údaje o reklamaci v databázi.

Na Obr.22 je znázorněna zoptimalizovaná část procesu reklamace, ve které je krok informování zákazníka již obsažen v kroku „Vyřešení nepřevzaté reklamace“, a tudíž ho vedoucí prodejny nemusí dělat navíc.



Obr.22 Část procesu reklamace po optimalizaci (vlastní zpracování)

V Tab. 10, Tab. 11 a Tab. 12 jsou uvedeny přibližné časy procesů po případné implementaci navrhovaných opatření a porovnány se současným stavem. Krok přijetí reklamace by v případě vylepšení pokladního systému mohl být zkrácen přibližně o 5 minut, neboť by odpadlo ruční přepisování údajů o reklamovaném zboží (popř. osobních a kontaktních údajů zákazníka) do systému. Krok informování zákazníka o řešení reklamace by mohl eliminován úplně, čímž by se zkrátil čas procesu o dalších 5 minut.

Tab. 10 Přibližná časová náročnost procesu reklamace před a po zavedení navržených opatření: neoprávněná reklamace (vlastní zpracování)

Neoprávněná reklamace	Časová náročnost – současný stav	Časová náročnost – po optimalizaci
Přijetí reklamace	10-15 min	5-10 min
Posouzení reklamace	5 min	5 min
Zamítnutí reklamace	15 min	15 min
Informování zákazníka o řešení reklamace	5 min	-
Ukončení reklamačního řízení zamítnutím	10-15 min	10-15 min
Celkem	45-55 min	35-45 min

Tab. 11 Přibližná časová náročnost procesu reklamace před a po zavedení navržených opatření: opravitelná vada (vlastní zpracování)

Oprávněná reklamace – opravitelná vada	Časová náročnost – současný stav	Časová náročnost – po optimalizaci
Přijetí reklamace	10-15 min	5-10 min
Posouzení reklamace	5 min	5 min
Zhodnocení opravitelnosti vady	10 min	10 min
Opravení zboží	10-60 min	10-60 min
Vyřešení nepřevzaté reklamace opravou	5 min	5 min
Informování zákazníka o řešení reklamace	5 min	-
Ukončení reklamačního řízení opravou	5-10 min	5-10 min
Celkem	50-110 min	40-100 min

Tab. 12 Přibližná časová náročnost procesu reklamace před a po zavedení navržených opatření: neopravitelná vada (vlastní zpracování)

Oprávněná reklamace – neopravitelná vada	Časová náročnost – současný stav	Časová náročnost – po optimalizaci
Přijetí reklamace	10-15 min	5-10 min
Posouzení reklamace	5 min	5 min
Zhodnocení opravitelnosti vady	10 min	10 min
Vyhodnocení závažnosti vady	5 min	5 min
Vyřešení nepřevzaté reklamace zrušením kupní smlouvy nebo slevou	5 min	5 min
Informování zákazníka o řešení reklamace	5min	-
Ukončení reklamačního řízení zrušením kupní smlouvy nebo slevou	5-10 min	5-10 min
Celkem	45-55 min	35-45 min

Za první čtvrtletí roku 2013 bylo na prodejně Baťa ve Zlíně reklamováno přibližně 450 párů obuvi. Optimalizace kroků přijetí reklamace a informování zákazníka o řešení reklamace znamenají přibližnou časovou úsporu 10 minut na každou reklamaci na prodejně, což při 450 reklamacích znamená úsporu 4500 minut za čtvrtletí, tedy 75 hodin, které může vedoucí prodejny i prodejní personál věnovat jiným činnostem, které přidávají hodnotu zákazníkovi. Pokud bychom počet ušetřených hodin za čtvrtletí vynásobili hodinovou sazbou pracovníka prodejny, dostaneme finanční výši úspory po zavedení opatření.

6.5 Optimalizace procesu plánování směn

Při plánování směn zaměstnanců prodejny je třeba brát v potaz především to, že každý zákazník vnímá čekání na obsloužení negativně. Proto by měl být počet zaměstnanců na prodejně vyvážen tak, aby čas, který zákazník ztratí případným čekáním na obsluhu, byl přijatelný, a zároveň aby nebyl obsluhující personál nevyužitý a nedocházelo tak ke zbytečným ztrátám na mzdách.

Úprava rozvrhu pracovní doby jednotlivých prodavačů není snadným úkolem, neboť plánování jejich pracovní doby nezávisí jen na otevírací době prodejny, ale také na výkyvech ve frekvenci příchozích zákazníků. Samozřejmě je třeba vzít v potaz i činnosti spojené s doplňováním zboží apod.

6.5.1 Určení potřebného počtu obsluhujících pomocí indexu frekvence

Tato metoda vychází z faktu, že stav prodejního personálu je daný a jeho pracovní doba je přizpůsobena indexům frekvence. Pro výpočet je třeba zjistit frekvenční test, ze kterého se pak vypočítají indexy frekvence.

Pro uskutečnění projektu optimalizace plánování směn na dané prodejně by bylo potřeba podniknout následující kroky:

1. Dohodnutí projektu s vedením společnosti (určení, kdy a na které prodejně se s pozorováním začne, definování nákladů, určení projektového týmu).
2. Vypracování časového plánu projektu.
3. Příprava na pozorování
4. Pozorování na prodejně (obvykle třítydenní) a zaznamenávání počtu příchozích. Výstupem z pozorování je frekvenční test.
5. Výpočet indexů frekvence.
6. Výpočet průměrného fondu pracovní doby na jednu hodinu prodejní doby.
7. Výpočet potřebného počtu prodavačů na jednotlivé hodiny prodejní doby.
8. Rozvrhnutí pracovní doby prodavačů na základě vypočtených ukazatelů.

6.5.2 Určení potřebného počtu obsluhujících pomocí teorie front

Dalším ze způsobů, jak vypočítat optimální počet prodavačů (i pokladen) na prodejně, je teorie front neboli teorie hromadné obsluhy. Jak již bylo popsáno v teoretické části práce, tato metoda představuje systémový přístup k posuzování dostatečného objemu obsluhy, a to tak, že postupně vypočítává různé stavy provozu a umožňuje určit, jak se změní situace, když zvýšíme nebo snížíme počet prodavačů. Abychom mohli vypočítat potřebné údaje, je třeba získat reprezentativní údaje (obvykle stačí asi 100 náměrů) o době obsluhy a frekvenci vstupů zákazníků do prodejny.

Pokud by se společnost Baťa rozhodla optimalizovat proces plánování směn na základě metody hromadné obsluhy, projektby se skládal z těchto kroků:

1. Dohodnutí projektu s vedením společnosti (určení, kdy a na které prodejně se s pozorováním začne, definování nákladů, určení projektového týmu).
2. Vypracování časového plánu projektu.
3. Příprava na pozorování.

4. Pozorování na prodejně:
 - a. zaznamenávání vstupů zákazníků do prodejny,
 - b. měření jednotlivých dob obsluhy zákazníků.
5. Zpracování údajů získaných pozorováním a výpočet vstupních informací pro aplikaci metody (počet stanic obsluhy, průměrná doba obsluhy, průměrná doba mezi vstupy, intenzita vstupů, intenzita obsluhy a intenzita provozu).
6. Vymezení předpokladů pro aplikaci modelu.
7. Sestavení a výpočet potřebných charakteristik modelu fronty (pravděpodobnost vzniku fronty, průměrná doba čekání ve frontě, průměrná doba pobytu v systému atd.).
8. Vyhodnocení vypočtených veličin.
9. Posouzení optimálního počtu obsluhujících na základě výsledků teorie front a rozvrhnutí pracovní doby prodavačů.

Všechny uvedené veličiny je možno vypočítat ručně anebo prostřednictvím počítačového programu (např. WinQSB).

6.6 Další návrhy na zlepšení

Prostor pro zlepšení za účelem vyšší efektivity či eliminace plýtvání lze samozřejmě v rámci provozu prodejny najít i v dalších oblastech.

6.6.1 5S v administrativě

V rámci optimalizace provozu prodejen Baťa bych doporučila využít metodu 5S, která představuje jeden z nástrojů štíhlé administrativy.

V zázemí prodejny Baťa se nachází kancelář vedoucího prodejny. Ten zde má k dispozici veškeré kancelářské vybavení, počítač atd., nachází se zde dokumentace a vedoucí zde vyřizuje reklamace, plánuje směny a vykonává veškeré administrativní úkony spojené s provozem prodejny. Právě zde se dle mého názoru může nacházet prostor pro eliminaci plýtvání a pro zlepšení mnoha procesů, které vedoucí prodejny v rámci náplně práce vykonává. V případě zájmu společnosti o projekt organizace pracoviště vedoucího prodejny pomocí metody 5S navrhuji postupovat podle tohoto harmonogramu:

1. Dohodnutí projektu s vedením společnosti (určení, kdy a na kterých prodejnách se zaváděním 5S začne, definování nákladů na implementaci, určení projektového týmu).

2. Vypracování časového plánu projektu.
 3. Příprava workshopu 5S (prezentace v PowerPointu a 5S hra) pro vedoucí prodejen, kde budou obeznámeni s plýtváním v administrativě a s metodou 5S, jejím zavedením a přínosy.
 4. Realizace workshopu 5S na prodejně.
 5. Příprava 5S na pracovišti vedoucího prodejny:
 - Nafočení původního stavu.
 - Rozdělení rolí (kdo bude označovat podezřelé předměty, kdo bude fotit, kdo bude zapisovat do Záznamového bloku).
- 6. První krok – Vytřídit:**
- Označení všech podezřelých předmětů kartičkami 5S (Obr. 23) a nafočení předmětů označených kartičkou.

The diagram shows a rounded rectangular card titled "Kartička 5S". It contains the following fields and content:

- Číslo karty**: A field for the card number.
- Klasifikace**: A field for classification, containing two columns of categories:
 - Column 1:
 - 1. Pracovní materiály
 - a. vzdělávání
 - b. projekty
 - c. operativa
 - d. časopis
 - 2. Pracovní prostředky
 - Column 2:
 - 3. Pracovní nástroje
 - 4. IT technika
 - 5. Osobní věci
 - 6. Jídlo a nádobí
 - 7. Odpad, zmetky
- Název položky:**: A field for the item name.
- Množství:**: A field for the quantity.

Obr. 23Kartička 5S (Machalová, 2009)

- Zapsání všech označených předmětů do Záznamového bloku, kam se ke každé položce vyplňují tyto informace:
 - číslo karty,
 - místo umístění karty,
 - kdo kartu uložil,
 - číslo fotografie dané položky,

- zda se bude neshoda řešit (v tomto bodě tým společně hodnotí, zda je daný předmět na pracovišti opravdu potřebný),
 - způsob řešení,
 - zodpovědná osoba (řešitel),
 - termín vyřešení.
- Kontrola dle Záznamového bloku, zda byly veškeré položky, které se měly řešit, vyřešeny.
 - Odstranění položek, které byly označeny jako nepotřebné.

7. Druhý krok – Uspořádat:

- Hledání vhodného místa pro uložení vyříděných předmětů.
- Označení ukládacích míst a vizualizace (ohraničení a štítkování).

8. Třetí krok – Čistit:

- Určení oblastí, které je třeba na pracovišti čistit, a definování odpovědností.

9. Čtvrtý krok – Standardizovat:

- Nafocení nového stavu pracoviště po zavedení změn.
- Vytvoření standardu pracoviště.

10. Pátý krok – Dodržovat standard:

- Pravidelné hodnocení plnění standardů.

11. Implementace metody 5S na další pracoviště vedoucích prodejen Baťa.

Výsledkem zavedení metody 5S je přehlednější pracoviště, kde má každý předmět své místo. Přínosy 5S pak jednoznačně spočívají v redukci plýtvání, ke kterému běžně dochází vinou hledání dokumentů či informací anebo v důsledku chyb či zbytečných pohybů.

6.6.2 Vzdělávání, rozvoj a motivace pracovníků

Motivace prodavačů a zlepšování produktivity jsou klíčovými prvky moderního řízení maloobchodu. Výkon zaměstnanců je však ovlivněn mnoha faktory, jako jsou např. pracovní podmínky, peněžní i nepeněžní ohodnocení a v neposlední řadě vedení. Právě vedoucí prodejny může přímo ovlivňovat pracovní morálku a uspokojení z práce svých podřízených, neboť mezi vedoucím prodejny a motivací a produktivitou práce prodavačů je klíčový vztah.

Jedním z nejsilnějších nepeněžních motivačních nástrojů nejen v životě, ale i v podnikání, je uznání. Proto je třeba, aby se prodejnímu týmu dostávalo uznání za dobře odvedenou práci, neboť takový tým pak poskytuje lepší služby zákazníkům, je efektivnější a práce

homnohem víc těší, což zákazník ihned pozná. Je důležité dát zaměstnanci pocit, že na jeho práci záleží, protože pak činnosti, za které byl pochválen, rád dělá znovu. Proto je důležité také školit vedoucí prodejen, aby byli schopni různé drobné pochvaly účinně udělovat.

Důležitost spokojeného personálu spočívá také v nižší fluktuaci zaměstnanců. Prodavači, kteří již u firmy pracují déle, se obvykle v prodeji zlepšují, což se přímo odráží na spokojenosti zákazníků. Navíc tak odpadají náklady spojené s náborem nových zaměstnanců a jejich zaškolení.

Motivace prodavačů a udržování spokojeného prodejního týmu je tedy jedním z důležitých úkolů vedoucích prodejen, proto je nezbytné zlepšovat schopnosti vedoucích pomocí jejich průběžného vzdělávání.

6.6.3 Uspořádání prodejny

Je vcelku běžné, že prodejní personál vidí prodejnu ze svého pohledu – od pokladny či z opačné strany než se nachází vstup do prodejny. Proto doporučuji zkusit se čas od času podívat na prodejnu očima zákazníka a rovněž si více všimnout například následujících věcí:

- Dívají se kolemjdoucí do výkladu?
- Která část výlohy je nejvíce zaujme a kterou část přehlídí?
- Jak reagují na vystavené zboží?
- Jak na lidi působí průhled výlohou dovnitř prodejny?
- Když vejde zákazník do prodejny, kam obvykle zamíří jako první?
- Orientuje se zákazník bez problémů v prodejně a dokáže rychle najít, co potřebuje?
- V jaké části prodejny se zákazníci zdržují nejvíce?
- Které zboží berou do rukou?
- Jaké složení zákazníků se nachází na prodejně v různých částech dne?

Na základě informací získaných průběžným pozorováním chování zákazníků v prodejně pak lze přizpůsobovat, upravovat a vylepšovat jednotlivé části prodejny tak, aby se v ní zákazník cítil co nejlépe a aby image prodejny přilákala co nejvíce kolemjdoucích ke vstupu dovnitř.

6.7 Ekonomické zhodnocení

Pokud by se společnost Baťa rozhodla optimalizovat proces reklamace prostřednictvím vylepšení pokladního systému a automatického zasílání zpráv, došlo by k časové úspoře přibližně 10 minut na každou reklamaci. Finanční úsporu pak lze vyjádřit následovně:

Přibližný počet reklamací za čtvrtletí na prodejně:	450
Časová úspora na každou reklamaci:	10 min
Časová úspora za čtvrtletí:	75 h
Přibližná hrubá hodinová mzda pracovníka prodejny:	95 Kč
Finanční úspora za čtvrtletí na prodejně:	7125 Kč

Ekonomický přínos optimalizace plánování směn vidím především v úspoře mzdových nákladů. Pokud by se podařilo počet celkových naplánovaných hodin za týden zredukovat např. o 20 hodin (samozřejmě při zachování stejné úrovně služeb zákazníkům), úspora by se dala vyčíslit následovně:

Týdenní úspora hodin na prodejně:	20 h
Přibližná hrubá hodinová mzda pracovníka prodejny:	95 Kč
Týdenní úspora mzdových nákladů:	1900 Kč

Roční úspora mzdových nákladů na jedné prodejně by pak činila přibližně 100 000 Kč.

Přínosy zbylých navržených opatření lze v tomto stádiu vyčíslit velice těžko. V případě zájmu o zavedení 5S na pracovišti vedoucího prodejny bych doporučila provést např. několik snímků pracovního dne vedoucího prodejny, které by pomohly přesněji odhalit množství plýtvání, ke kterému dochází vinou hledání, zbytečné chůze atd. Na základě snímků pracovního dne by byly ekonomické přínosy 5S lépe odhadnutelné.

Další přínosy navržených opatření lze samozřejmě vidět i v možných vyšších tržbách: spokojený a motivovaný personál pracuje a prodává mnohem efektivněji a příjemně působící prodejna naláká více kolemjdoucích dovnitř, čímž pádem se zvyšuje šance, že si návštěvník prodejny něco koupí.

6.8 Shrnutí navržených opatření

- Lepší využití čárového kódu ve spojení se čtecím zařízením pokladen a jejím programovým vybavením v rámci procesu reklamace přinese úsporu času v prvním kroku procesu, kdy je prodavačem na prodejně vyřizován požadavek zákazníka na reklamaci zboží. Urychlení tohoto kroku ocení především zákazník, neboť na vyřízení všech záležitostí spojených s přijetím reklamace mu bude stačit kratší doba.
- Automatické informování zákazníka o řešení reklamace v okamžiku, kdy je výsledek reklamace zadán do pokladního systému, urychlí proces vyřízení reklamace, neboť odpadne ruční psaní e-mailu či SMS zprávy zákazníkovi. Rovněž se tak eliminuje riziko překlepu či jiné chyby při psaní zprávy.
- Výpočet potřebného počtu obsluhujících pomocí indexu frekvence nebo pomocí teorie front pomůže vedoucímu prodejny posoudit optimální počet prodavačů na prodejně v závislosti na výkyvech ve frekvenci přichozích zákazníků. To vedoucímu prodejny umožní efektivněji plánovat směny tak, aby zákazníci nemuseli dlouho čekat na obsluhu a zároveň aby obsluha prodejny nebyla delší čas nevyužitá.
- Organizace pracoviště vedoucího prodejny pomocí metody 5S pomůže vizualizovat a eliminovat plýtvání a zabránit hledání potřebných věcí, stejně jako umožnit případné efektivnější uspořádání layoutu kanceláře.
- Dobrý vedoucí prodejny, který umí motivovat své zaměstnance, je pro úspěšný provoz prodejny nepostradatelný, proto je třeba vedoucího prodejny pravidelně školit a snažit se co nejlépe využívat jejich potenciál, neboť podle principů štíhlé administrativy se mezi formy plýtvání řadí mj. nevyužití schopnosti pracovníků.
- Je třeba všimnout si zákazníků, jejich reakcí na různé podněty v prodejně. Prodejna by měla být uspořádána tak, aby zákazníka zaujala, aby se v ní zákazník dokázal bez problémů orientovat a nemusel dlouho hledat a aby se v ní cítil příjemně, neboť do takové prodejny zákazník rád zavítá i příště,

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat a vizualizovat procesy reklamace, inventury a plánování směn a na základě zjištěných poznatků navrhnout východiska pro zlepšení současné situace na prodejnách společnosti Baťa a.s., zvláště pak z hlediska činností, které musí vykonávat vedoucí prodejny.

Teoretická část diplomové práce je zpracována jako literární rešerše knižních i elektronických zdrojů a je podkladem pro praktickou část. Rešerše je rozdělena na dvě části. První část se zabývá maloobchodním provozem, fungováním prodejny a prodejního útvaru. Druhá část se věnuje procesům a nástrojům modelování procesů a její závěr je zaměřen na štihlou administrativu a plýtvání.

V analytické části práce je na úvod stručně představena společnost Baťa a.s., nastíněna její historie a vypracována SWOT analýza. Poté již následuje samotná analýza procesů reklamace, inventury a plánování směn zaměstnanců prodejny včetně grafického znázornění pomocí eEPC diagramu, který umožňuje přehledně zobrazit, z jakých činností se proces skládá, jak jdou jednotlivé aktivity po sobě, jaké jsou vstupy a výstupy jednotlivých činností a kdo se na nich podílí.

Závěrečná projektová část práce se věnuje návrhům na optimalizaci procesů, potažmo optimalizaci provozu prodejen.

Analýzou procesu reklamace bylo zjištěno, že proces reklamace by šlo pomocí vylepšení pokladního a informačního systému zkrátit až o 10 minut, a ušetřený čas může vedoucí prodejny i prodejní personál věnovat činnostem, které přidávají hodnotu zákazníkovi. Samotný zákazník by pak jistě ocenil především zkrácení času, který je potřeba na přijetí jeho požadavku na reklamaci. Další návrh na zlepšení se zabývá optimalizací plánování směn, kdy jsou navrženy dvě možnosti, na základě kterých může vedoucí prodejny plánovat směny tak, aby mohl být zákazník obsloužen v optimálním čase a zároveň nebyl obsluhující personál nevyužit. V neposlední řadě navrhuji v rámci optimalizace provozu prodejen využít metodu 5S pro organizaci pracoviště vedoucího prodejny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2008. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 2.*, výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 283 s. ISBN 978-80-247-2279-5.
- BRICHTA, Vladimír, 2011. Zkušenosti z inovačních projektů v nevýrobní sféře. *Úspěch: produktivita & inovace v souvislostech*. Březen 2011, č. 1, s. 10-13. ISSN 1803-5183.
- BURSTINER, Irving, 1991. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 880 s. ISBN 8085605554.
- CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ, 2007. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- DVOŘÁČEK, Jiří, 2005. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xii, 165 s. ISBN 8071798096.
- GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN, 2006. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 482 s. ISBN 80-247-1278-4.
- HAMMOND, Richard, 2012. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. 3., aktualiz. a rozš. vyd., 2. české vyd. Praha: Grada, 196 s. ISBN 978-80-247-4162-8.
- HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ, 2008. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- LEŠINGROVÁ, Romana, 2008. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- MAINZOVÁ, Eva, 2001. *Řízení obchodních činností*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 144 s. ISBN 8070827211.
- POMAJBÍKOVÁ, Světlana, 2011. *Inovace procesů řízení prodejen za účelem dynamizace prozákaznického přístupu společnosti Baťa a.s.* Zlín, 104 s. Diplomová práce. Univerzita

Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí diplomové práce Roman Bobák.

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA, 2002. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

VEBER, Jaromír, 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

API, © 2005 – 2012a. Plýtvání. *API - Akademie produktivity a inovací, s.r.o.* [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68247.plytvani/>

API, © 2005 – 2012b. Štíhlá administrativa. *API - Akademie produktivity a inovací, s.r.o.* [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/67821.stihla-administrativa/>

Baťa, [© 2013]. Reklamační řád. *Baťa* [online]. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/poradna/reklamacni-rad.html>

OC Futurum, © 2012 – 2013. Baťa. *Futurum Ostrava* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.futurumostrava.cz/cz/obchody-sluzby/obuv-a-kozena-galanterie/30-bata.html>

DANTEM, © 2012. [online]. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: <http://www.dantem.cz/>

DEBNÁR, Peter, 2009. Lean Service a Lean Office (LeanAdministration), Lean Design. In: *IPA Slovakia* [online]. 16.10. 2009 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://e-api.cz/article/69474.lean-service-a-lean-office-lean-administration-lean-design/>

KOŠTURIÁK, Ján, 2012. Štíhlaadministratíva. In: *IPA Slovakia* [online]. 17. 4. 2012 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/stihla-administrativa>

MACHALOVÁ, Veronika, 2009. 5S v administrativě. In: *API - Akademie produktivity a inovací, s.r.o.* [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://e-api.cz/article/69134.5s-v-administrative/>

ManagementMania,© 2011-2013.RIPRAN (RIskPRojectANalysis). *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ripran-risk-project-analysis>

ROI, © 2012. Štíhlá administratíva. *ROI Management Consulting AG* [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.roi-international.cz/kompetence/stihla-administrativa-517>

Výpis z obchodního rejstříku: BAŤA, akciová společnost, B 872 vedená u Krajského soudu v Brně, © 2012. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a285154&typ=actual&klic=2j7alj>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PJ Prodejní jednotka.

VP Vedoucí prodejny.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Okolí maloobchodní jednotky (Pražská a Jindra, 2002, s. 708)</i>	15
<i>Obr. 2 Proces prodeje v maloobchodě (Burstiner, 1991, s. 719)</i>	18
<i>Obr. 3 Vstupní prostory prodejny Baťa v OC Futurum Ostrava (OC Futurum, © 2012 – 2013).....</i>	22
<i>Obr. 4 Základní schéma podnikového procesu (Řepa, 2007, s. 15)</i>	26
<i>Obr. 5 Průběžné zlepšování procesu (Řepa, 2007, s. 16)</i>	29
<i>Obr. 6 Symboly vývojového diagramu (Hromková a Tučková, 2008, s. 68)</i>	31
<i>Obr. 7 Hrubá procesní mapa obchodního procesu (Brichta, 2011, s. 12)</i>	33
<i>Obr. 8 Pohledy ARIS (Řepa, 2007, s. 45)</i>	34
<i>Obr. 9 Prvky štíhlé administrativy (Košturiak, 2012)</i>	35
<i>Obr. 10 Organizační struktura společnosti Baťa, a.s. (Pomajbíková, 2011, s. 43; vlastní zpracování)</i>	39
<i>Obr. 11 Procesní mapa společnosti Baťa, a.s. (Pomajbíková, 2011, s. 45)</i>	40
<i>Obr. 12 Mapa prodejen Baťa v ČR (Baťa, [© 2013])</i>	42
<i>Obr. 13 Organizační struktura prodejny Baťa (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Obr. 14 Legenda (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obr. 15 Proces reklamace (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obr. 16 Proces reklamace – neoprávněná reklamace (vlastní zpracování).....</i>	53
<i>Obr. 17 Proces reklamace – oprávněná reklamace (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 18 Proces reklamace – odstranitelná vada (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obr. 19 Proces reklamace – neodstranitelná vada (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obr. 20 Proces inventury (vlastní zpracování).....</i>	66
<i>Obr. 21 Baťa klub karta (Baťa, [© 2013])</i>	73
<i>Obr. 22 Část procesu reklamace po optimalizaci (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Obr. 23 Kartička 5S (Machalová, 2009)</i>	79

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Základní typy procesů (Hromková a Tučková, 2008, s. 49)</i>	28
<i>Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tab. 3 Časová náročnost procesu: neoprávněná reklamace (vlastní zpracování).....</i>	58
<i>Tab. 4 Časová náročnost procesu: opravitelná vada (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 5 Časová náročnost procesu: neopravitelná vada (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 6 Časová náročnost procesu inventury (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tab. 7 Plán směn (interní zdroj firmy)</i>	67
<i>Tab. 8 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 9 Riziková analýza RIPRAN (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 10 Přibližná časová náročnost procesu reklamace před a po zavedení navržených opatření: neoprávněná reklamace (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tab. 11 Přibližná časová náročnost procesu reklamace před a po zavedení navržených opatření: opravitelná vada (vlastní zpracování).....</i>	75
<i>Tab. 12 Přibližná časová náročnost procesu reklamace před a po zavedení navržených opatření: neopravitelná vada (vlastní zpracování).....</i>	76

SEZNAM PŘÍLOH

PI Inventurní příkaz

PŘÍLOHA P I: INVENTURNÍ PŘÍKAZ

BAŤA akciová společnost
Dlouhá 130
762 22 Zlín

18.1.2013

INVENTURA – KONTROLNÍ

INVENTURNÍ PŘÍKAZ

k provedení soupisu zásob zboží a pokladní hotovosti v prodejně:

51 136 ZLÍN dne 25.2.2013

Předsedu a členy komise stanovuje oblastní vedoucí dle interních pravidel pro provádění inventur.

Irena Karasová

Předseda inventurní komise :

Martina Johnová

Členové inventurní komise :

Odměna za provedení inventury se vypočítává podle aktuálního znění Vnitřního mzdového předpisu.

Tomáš Novotný,
ředitel obchodního provozu