

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Návrh procesu řízení cestovní kanceláře

Proposal of Process Control in Travel Agency

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Martin Zralý CSc.

RICHTER

MIKULÁŠ

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Richter	Jméno:	Mikuláš	Osobní číslo:	424220
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Návrh procesu řízení cestovní kanceláře

Název bakalářské práce anglicky:
Proposal of Process Control in Travel Agency



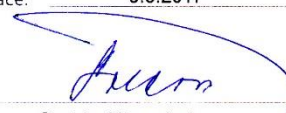
Pokyny pro vypracování:
Cílem práce je (1) identifikovat a popsat probíhající procesy a jejich činnosti i činnosti komplementární, které jsou nezbytné pro efektivní fungování CK, (2) provést jejich analýzu, přiřazení potřebných zdrojů a (3) navrhnout případné úpravy činností a procesů. Hlavním přínosem BP bude zpracování procesního schématu pro řízení kanceláře, vč. návrhu vhodných ukazatelů výkonnosti, návrhu struktury a obsahu provozních rozpočtů a kalkulačního vzorce pro řízení výkonů. Struktura BP: 1. Cíl, úkoly a obsah BP 2. Popis podniku a jeho charakteristiky 3. Analýza problému 4. Relevantní teorie 5. Návrh řešení 6. Doporučení k implementaci 7. Shrnutí.

Seznam doporučené literatury:
Cokins, G. (2004): Performance management, ISBN: 0-471-57690-5, John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey, 2004
Drucker, P.F. (2012): To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku, ISBN: 9788072612420, Management Press, Praha, 2012
Fotr, J., Švecová, L. (2010): Manažerské rozhodování: Postupy, metody, nástroje, ISBN: 978-80-86929-59-0, Ekopress, Praha, 2010
Zralý, M. a kol: Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení, Vydavatelství ČVUT v Praze, 2005

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
doc. Ing. Martin Zralý CSc., Masarykův ústav vyšších studií, ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

Podpis vedoucí(ho) práce:  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry:  Podpis děkana(ky): 

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

13-04-2017
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

Richter, Mikuláš. *Návrh procesu řízení cestovní kanceláře*.
Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení tech-
nické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 19. 05. 2017: Podpis:

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval panu doc. Ing. Martinu Zralému CSc. za velmi cenné rady, připomínky a vstřícnost při odborných konzultacích, které vedly k vypracování této práce, kterých si velmi cením.

Abstrakt

Cílem bakalářská práce je identifikovat a popsat probíhající procesy a jejich činnosti, které jsou nezbytné pro efektivní fungování cestovní kanceláře. Provést jejich analýzu a zpracovat návrh na další produkt a jeho ekonomický propočet, včetně vhodných ukazatelů výkonnosti a obsahu provozních rozpočtů a kalkulačního vzorce pro řízení výkonů.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První je teoretická, která obsahuje cíl, úkol, obsah, popis podniku, analýzu problému a relevantní teorii. Druhá část je praktická, která obsahuje návrh řešení, nový produkt, doporučení k implementaci a shrnutí.

Klíčová slova

Produkt, proces, činnost, cestovní kancelář, služba

Abstract

The goal of the bachelor's thesis is to identify and describe the ongoing processes and their functions which are necessary for the effective running of the travel agency. I have analyzed them, elaborated a plan for a new product and made its cost estimate calculations, including the index of performance, the operating budget and calculating formula of performance management. The thesis is divided into two main parts, theoretical and practical. The first theoretical section contains the description of the goal of the thesis, description of the company, analysis of the issue and the relevant theoretical information. The second section is practical. It contains the solution proposal - new product, implementation suggestions and a conclusion which is devoted to a summary of the results and a proposal for an optimal solution.

Key words

Product, process, activity, Travel Agency, services

Obsah

Úvod	5
1 Cíl, úkoly a obsah BP	7
1.1 Cíl	7
1.2 Úkoly	7
1.3 Obsah BP	8
2 Popis podniku	9
2.1 Martin Tour	9
2.2 Historie	9
2.3 Konkurenční výhoda	9
2.4 Organizační struktura	10
2.5 Schéma provozu	11
2.5.1 Dispečink	12
2.5.2 Odjezdové stanoviště	12
2.5.3 Prodejní stánek	12
2.5.4 Garáž	13
2.5.5 Průvodci	13
3 Analýza problému	14
4 Relevantní teorie	15
4.1 Procesní řízení	15
4.2 Prvky podnikového řízení	16
4.3 Procesní přístup	17
4.4 Controllingové řízení	17
4.5 Hodinová nákladová sazba	18
4.5.1 Přínos HNS	19
4.6 Náklady	19
Podle účelu dělíme náklady na	19
4.6.1 Kalkulační členění nákladů	20
4.6.2 Členění N na variabilní a fixní	21
4.7 Kalkulace	22
4.7.1 Kalkulace nákladů na produkt	23

5	Návrh řešení	25
5.1	Produkty	25
5.1.1	City Tours	26
5.1.2	Walking Tours	26
5.1.3	River cruises	26
5.1.4	Trips	27
5.1.5	Travel Agency services	27
5.1.6	Adventures	27
5.1.7	Guide services	27
5.2	Procesní schéma	28
5.3	Prodej	30
5.4	Doprava	30
5.4.1	Vozy kategorizujeme	30
5.4.2	Odpisy autobusu	31
5.4.3	Další náklady na provoz	32
5.4.4	Celkové náklady na dopravu	33
5.4.5	Mzdové náklady na řidiče	34
5.5	Průvodce	35
5.6	Plavba	36
5.7	Adventures	36
5.8	Nový produkt	37
5.8.1	Procesní schéma vývoje nového produktu	37
5.8.2	Procesní schéma vývoje nového produktu	38
5.8.3	Exkurze Vídeň	39
5.8.4	Město	39
5.8.5	Schéma časového harmonogramu produktu	40
5.8.6	Schéma nákladu produktu	41
5.8.7	Provozní rozpočet Vídeň	42
6	Doporučení k implementaci	43
7	Shrnutí	44
8	Bibliografie	45
	Webové zdroje	46

Seznam obrázků	46
Seznam tabulek	46

Úvod

Dané téma práce jsem si zvolil, protože problematika řízení podniku mě zajímá a mám to štěstí, že mohu využít nabyté poznatky ve firmě, ve které pracuji.

Cílem bakalářské práce je identifikovat a popsat probíhající procesy a činnosti. Provést jejich analýzu a přiřazení potřebných zdrojů, navrhnout schémata činností a procesů ve společnosti Martin Tour s.r.o., které jsou nezbytné pro efektivní fungování CK.

Stěžejní součástí bakalářská práce je vytvoření návrhu řízení procesního schématu produktů společnosti a návrh zavedení nového produktu a jeho ekonomický propočet, včetně vhodných ukazatelů výkonnosti a obsahu provozních rozpočtů a kalkulačního vzorce pro řízení výkonů.

Práce je rozdělena na dvě části. První část obsahuje obecné teoretické poznatky a metodiky a seznámí nás s problematikou řízení procesu. Druhá praktická část obsahuje návrh firemních procesů a činností.

Výsledkem bude práce, která je užitečná pro budoucí rozhodování, analyzování, nebo stanovení nových činností a procesů k začlenění. To povede ke zlepšení organizačního fungování společnosti a může být využito jako konkurenční výhoda.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Cíl, úkoly a obsah BP

1.1 Cíl

Stanoveným cílem bakalářské práce je popsat společnost a jednoznačně identifikovat její produkty a činnosti, které jsou s každou skupinou produktů spojeny. Provést jejich analýzu a přiřazení potřebných zdrojů a nákladů, navrhnout celopodnikové schéma činností a procesů ve společnosti Martin Tour, to vše za účelem dlouhodobého sledování plánování výkonnosti a realizace nového produktu. Toho docílíme využíváním nabytých znalostí a zkušeností o společnosti, procesním přístupem, manažerskými technikami a systémem k definování, vizualizaci, informování a zlepšování procesů. Záměrem je, aby společnost úspěšně plnila požadavky zákazníků, kteří jsou důležitým faktorem fungování podniku, protože přinášejí zisk.

1.2 Úkoly

Pro splnění cíle bakalářské práce bylo třeba provést tyto úkony a úkoly:

- Stanovit cíle a úkoly
- Zvolit podnik
- Popsat a charakterizovat společnost
- Vytvořit organizační strukturu
- Vytvořit schéma provozu
- Analýza problému
- Vyhledat, nastudovat a využít vhodnou teorii
- Definovat podnikové produkty
- Jednoznačně identifikovat nezbytné činnosti pro každou skupinu produktů
- Navrhnout celopodnikové procesní schéma
- Provést analýzu činností a přiřadit potřebné zdroje
- Stanovit nový produkt
- Sestavit procesní schéma nového produktu
- Popsat nový produkt
- Sestavit kalkulační vzorec nového produktu, včetně určení propočtu jednotlivých nákladových položek

1.3 Obsah BP

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První je teoretická, druhá část je praktická.

- V první kapitole stanovují cíle bakalářské práce, úkony a úkoly, které jsou nezbytné pro její napsání.
- Ve druhé kapitole popisují podniku a uvádím jeho základní charakteristiku, jako je historie a konkurenční výhoda, abychom se podrobněji seznámili se zkoumanou společností.
- Ve třetí kapitole analyzují problému a navrhuji jeho řešení.
- Ve čtvrté kapitole teoretické části práce definují několik základních pojmů, které úzce souvisí s tématem.
- V páté kapitole sestavují návrh řešení, který obsahuje produkty, procesní schéma podniku, produktové činnosti a návrh na nový produkt společně s jeho provozním rozpočtem.
- V šesté kapitole navrhuji podniku doporučení k implementaci.
- V sedmé závěrečné kapitole shrnují celou práci.

2 Popis podniku

V této kapitole více přiblížím a popíšu zkoumaný podnik a jeho charakteristiky.

2.1 Martin Tour

Martin Tour je jednou z největších a nejvýznamnějších agentur na trhu příjezdového cestovního ruchu v České Republice.

2.2 Historie

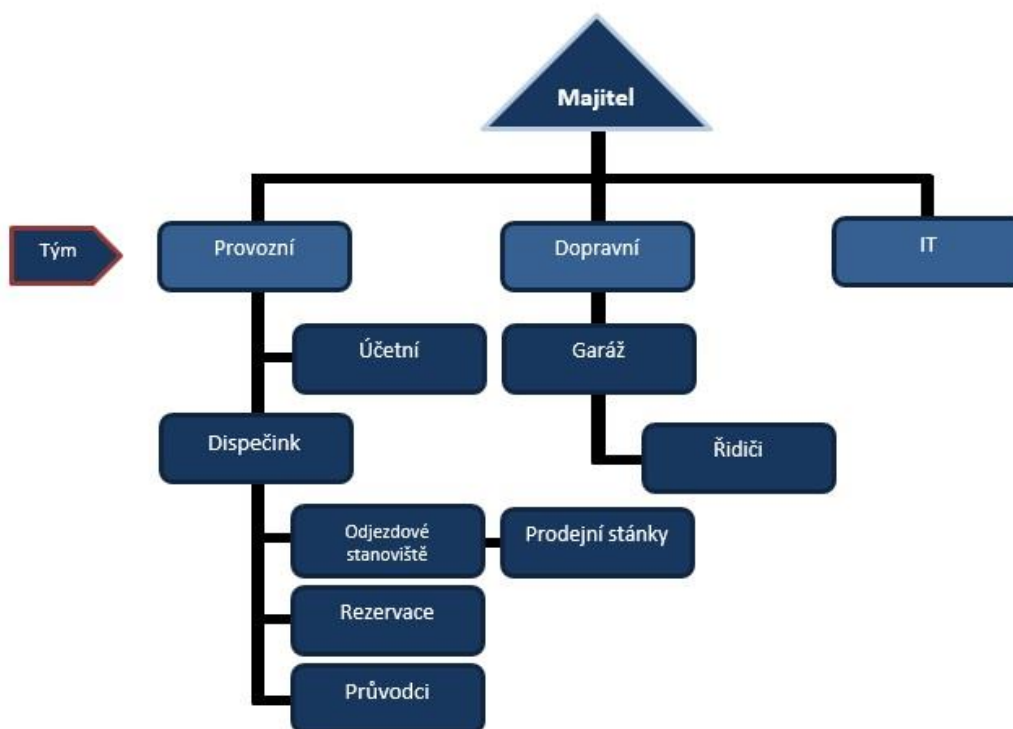
Cestovní a dopravní agentura Martin Tour Praha s.r.o. byla založena v roce 1991. Byla první společností v naší zemi, která nabízela turistům poznávací okružní jízdy po Praze. V dnešní době celá společnost nabízí široké portfolio služeb pro klienty z celého světa.

2.3 Konkurenční výhoda

Hlavní konkurenční výhodou společnosti jsou dlouhodobé kontakty na klienty a společnosti ze zahraničí, se kterými obchoduje. Ty si vypracovala během dlouholeté praxe v oboru.

2.4 Organizační struktura

Hierarchické uspořádání firemních vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci útvarů a vztahů v rámci organizace zobrazují v následujícím schématu, které rovněž zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti v rámci organizace společnosti. Zkoumaná společnost organizační schéma nemá, proto jsem jej na obrázku 1. vytvořil.



Obr. 1. Organizační struktura (zdroj: vlastní)

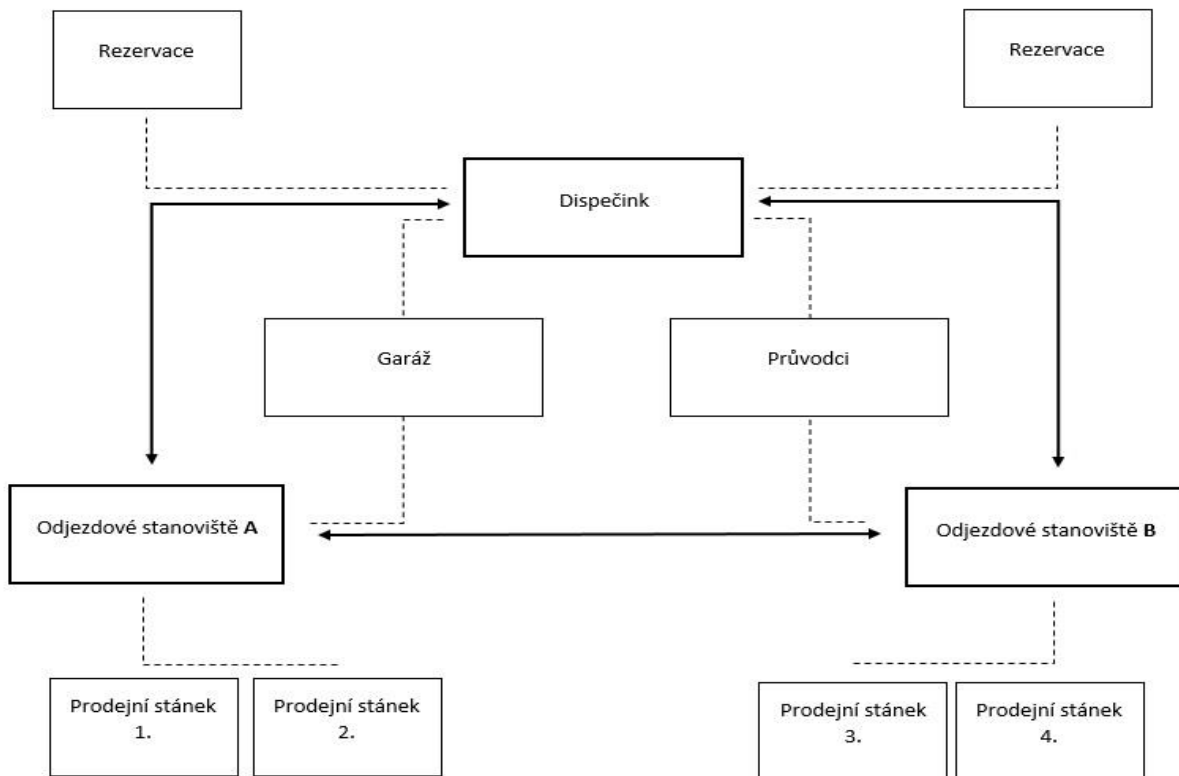
Schéma na obr. 1. nám ukazuje jednotlivé týmy a poukazuje na vztahy nadřízenosti a podřízenosti ve firemní hierarchii. Provozní tým má na starosti chod podniku. Pod něj spadá podnikový účetní, a to personální a provozní. Dále dispečink, který je více popsán v kapitole 2.5.1., Odjezdové stanoviště v 2.5.2. a Průvodci v 2.5.5. Druhý tým v podniku je dopravní, pod něj spadá garáž, řízení provozu a řidiči. Poslední tým je IT, který se stará o průběžné aktualizace a opravy prodejního systému a virtuální chod společnosti.

2.5 Schéma provozu

V této podkapitole je zobrazen provoz propojení toků informací a komunikace provozu společnosti.

Komunikace znamená vnímání. Také očekávání a klade požadavky. Komunikace a informace jsou dvě odlišné věci, které jsou na sobě vzájemně závislé.

(Drucker, 2012)



Obr. 2. Schéma provozu (zdroj: vlastní)

Zkoumaná společnost nemá schéma provozu, proto jsem jej na obrázku 2. vytvořil. Zde je schéma provozu, které zachycuje propojení toků informací a komunikace mezi dispečinkem a odjezdovými stanovišti. Na ty navazují ostatní subjekty, které jsou dále podrobněji popsány.

2.5.1 Dispečink

Je to centrála společnosti, která se nachází v pasáži Lucerna v centru města. Zde jsou kanceláře a také zde sídlí vedení Martin Tour i celý management. Ten řídí chod společnosti a dohlíží na zaměstnance v terénu i organizační řád prodeje. Přes dispečink prochází veškeré rezervace klientů, jak z prodejních stánků, tak i prodejních míst (např. hotely, recepce, on-line booking).

2.5.2 Odjezdové stanoviště

Odjezdová stanoviště jsou ve společnosti dvě. První A se nachází na Staroměstském náměstí, druhé B leží na Náměstí Republiky. Obě disponují parkovištěm, kde řídí odjezdy všech zájezdů a výletů. V hierarchii společnosti jsou velmi důležitá. Každé odjezdové centrální stanoviště má svoji spádovou oblast, dle které dovolí ostatním prodejním stánkům prodat či neprodat klienta na danou tour. Zaznamenávají a evidují veškeré prodeje a vyměňují si informace s dispečinkem.

2.5.3 Prodejní stánek

Jsou to místa, kde dochází k prodeji zájezdu cestovní agentury lidem na ulici. Síť stánků je rozmístěna po celém centru města. Prodejní stánky jsou pod sférou vlivu odjezdových stanovišť. Ta si je rozdělují podle geografické vzdálenosti od sebe.

Na základě průzkumu jsem stanovil v tabulce 1. náklady na provoz prodejních stánků.

Činnost	Lidské zdroje	Osobní N za [os / měsíc / Kč]	N/prostor [měsíc / Kč]	Vybavení N [měsíc / Kč]	Celkové roční N [Kč]
Prodej	17	21 000	65 000	10 000	5 184 000

Tab. 1. Náklady na prodejní stánky (zdroj: vlastní)

2.5.4 Garáž

V garáži je depo vozového parku a jeho zázemí, zároveň centrála všech řidičů. Budova je rozdělena na několik částí. V sekci pro údržbu je speciálně upravena pro mechaniky, kteří udržují vozový park v dobré kondici. Další sekce je velký prostor hangárového domu, kde jsou připraveny vozy do terénu. Ve zbytku budovy jsou prostory pro odpočinek, šatny a kanceláře.

2.5.5 Průvodci

Cestovní kancelář disponuje seznamem, kde jsou kontakty na certifikované průvodce, které najímá. Dispečink musí na základě poptávky zákazníků přiřadit právě takového průvodce, který disponuje požadovanými jazykovými znalostmi.

Cestovní kancelář má pro průvodce připravený podrobný itinerář a instrukce ke každému produktu, které musí striktně dodržovat. Výkon práce průvodce začíná v okamžiku, kdy jsou mu na odjezdovém stanovišti svěřeni klienti a on s nimi odchází, nebo odjíždí. Konec nastává ve chvíli, kdy se s klienty vrátí na odjezdové stanoviště, nebo dojde na místo určeného konce okruhu.

Průvodce po celou dobu dohlíží na průběh a chod akce, také je připraven reagovat na individuální dotazy a požadavky klientů.

3 Analýza problému

Zjištění, že ve společnosti Martin Tour je absence jakéhokoli návrhu řízení procesu, controllingu a manažerského řízení, mě vedla k vytvoření návrhu řízení procesního schématu produktů společnosti a návrhu zavedení nového produktu a jeho ekonomického propočtu.

Pomocí dobře zvoleného popisu a návrhu schématu provozu můžeme monitorovat, jakými útvary a odděleními organizace činnosti prochází a jaký mají na ně vliv. Pomocí různých ukazatelů by společnost měla nalézt špatnou výkonost podniku, určit příčiny a stanovit další postup ke zlepšení procesu.

Důležitá je správná identifikace podnikových produktů a činností, které jsou nezbytné pro jejich prodej a správné stanovení nákladů na tyto činnosti.

Dobře zpracované celopodnikové schéma nám může účinně poskytnout logický pohled na strukturu činností v podniku.

Zavedení nového produktu rozšíří pestrost produktové nabídky a zároveň splní požadavek klientů na blízké cestování do okolních zemí.

4 Relevantní teorie

V této kapitole teoretické části práce si definujeme několik základních pojmů, které úzce souvisí s tématem.

4.1 Procesní řízení

Pro popis procesů slouží jeho charakteristiky. Zde jsou uvedeny jedny z mnoha definic:

„Činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů a výstupy, lze považovat za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces.“

(Fotr, Švecová, 2010)

Podnikový proces je *„souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů zboží nebo služeb pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje“*

(Řepa, 2006)



Obrázek 3. Základní schéma podnikového procesu (zdroj: Řepa, s.13)

Na obrázku 4.1 je základní schématické znázornění podnikového procesu. Tento model definuje vstupy, podnikový proces, výstupy a vliv zákazníka a jeho zpětnou vazbu na podnik.

4.2 Prvky podnikového řízení

K podnikovému řízení je vhodné přistupovat účelově, tedy cíleně zajistit účinné řízení podniku. Proto je důležité si uvědomovat podnikové prvky, kterými jsou:

1. **Podnikové výkony**, jedná se o celek výrobků a služeb, které podnik produkuje a prodává. Ty je vhodné brát jako prvotní produkční cíl podniku, protože nám přinášejí tržby.
2. **Procesy**, jsou to účelově a časově seřazené činnosti. Jsou organizované tak, aby nám tvořily výkony, nebo vytváření výkonů podporovaly. Z toho důvodu procesy právě dělíme na produkční procesy (tzv. podpůrné).
3. **Činnosti**, jedná se o dílčí prvky procesů, nebo jde o samostatný prvek podnikového řízení.
4. **Projekty**, další významný dílčí prvek řízení podniku zaměřený na podporu plnění úkolů a cíle v rámci jednotlivých procesů nebo činností.
5. **Zdroje**, jsou prvky podnikového řízení, které členíme na lidské (pracovníci), hmotné (stroje, budovy, aj. hmotné prostředky), nehmotné (software, know-how, licence, aj. nehmotné prostředky) a finanční (akcie, šeky, aj. finanční prostředky)

(Zralý, 2005)

4.3 Procesní přístup

Procesní přístup znamená řízení procesů na všech úrovních. To bude fungovat efektivně, pokud je stanoveno a řízeno mnoho vzájemných propojených činností a procesů. Využití systému procesů v rámci organizace nebo podniku tak aby tvořily zamýšlený výstup.

(Fotr, Švecová, 2010)

4.4 Controllingové řízení

Controlling je specifický přístup k řízení podniku. Kořeny má v teorii a praxi managementu v USA v první polovině dvacátého století, dlouho byl chápán jako jedna z funkcí řízení, plánování, vedení, obsazování funkcí a jiné. Controlling vznikl jednoduše z praktických důvodů, a to jako podpora zvýšení působnosti řízení podniku. V dnešní době spojuje klasické i nové moderní nástroje jako jsou použití zásad cílového řízení, zajištění integrace v podnikovém řízení, procesní a činnostní přístup, aplikace zásad cílového řízení, Target costing, neboli metoda stanovení cílových nákladů a další. Je orientovaný na hledání účelných integračních ukazatelů, které spojují technické a finanční aspekty podnikových procesů a činností pro stanovení výkonnosti a rozvoji podniku.

(Zralý, 2005; Cokins, 2004)

4.5 Hodinová nákladová sazba

„Hodinová nákladová sazba je nástrojem vnitropodnikového, někdy se používá termín controllingového, řízení. Její základní funkce je poskytnout relevantní informaci o tom, jaké jsou náklady na jednu hodinu činnosti střediska, oddělení, procesu, profese pracoviště nebo jiné jednotky řízení organizace. Tuto jednotku řízení dále označujeme jako entitu. Pracuje se s plánovými i skutečnými hodnotami sazby, s jejich porovnáním a vyhodnocením. Je to velmi důvěrná interní informace, která je výsledkem řízení procesů a která může být významnou konkurenční výhodou. Proto při praktické aplikaci neexistuje jediná HNS, ale zpravidla určitá struktura HNS, přičemž každá z nich má jiné využití při řízení procesů, nákladů na produkt i při vazbě na prodejní politiku. Základem je plánová a skutečná hodnota HNS dané entity. Podle konkrétní situace v podniku existují pak další hodnoty, které je doplňují, případně zpřesňují a také těsněji provazují s cenovou hodinovou sazbou.“

(Zralý, 2010)

Metoda hodinové nákladové sazby je nástroj, který je postaven na prostém zlomku, který určuje sazbu hodinových režijních nákladů.

$$\mathbf{HNS} = \frac{\mathbf{N}[\mathbf{Kč}]}{\mathbf{KAP}[\mathbf{h}]}$$

Obr 4. Vzorec HNS (Zralý, 2005)

Na obrázku 4. je hodinová nákladová sazba [**HNS**] spojena s libovolnou entitou řízení podniku. Sjednocuje náklady na provoz určité entity [**N**] s její kapacitou [**KAP**], vyjádřenou v hodinách.

4.5.1 Přínos HNS

Přínos hodinové nákladové sazby je:

- Pracuje s časem (časové vyjádření kapacity a čas spotřebovaný)
- Spojuje rozpočty nákladů a kapacitní plán
- Jednoznačně stanovuje hodinové náklady entity
- Pro motivaci pracovníků
- Přímá návaznost na činnost
- Přímá návaznost na proces

(Zralý, 2010)

4.6 Náklady

Náklady jsou spojeny s každou činností, procesem, produktem, zdrojem, útvarem podniku. Souvisí s vynaložením prostředků nebo práce za účelem dosažení požadovaného výkonu a uspokojení potřeb.

Podle účelu dělíme náklady na

- Výrobní (technologické)
- Na zajištění výroby (administrativní)

Podle přiřaditelnosti na

- Přímé (ke konkrétnímu výrobku)
- Nepřímé (režijní)

Podle druhu na

- Mzdové N.
- Materiálové N. a další N.

Podle vztahu objemu výroby na

- Fixní N
- Variabilní N.

4.6.1 Kalkulační členění nákladů

Náklady je třeba členit z různých hledisek. Základem klasifikace jsou takové účely, pro který se určitý typ nákladů hodí. Jednotlivá klasifikační hlediska jsou odvozena od potřeb daného řízení, obzvláště potom pro stanovení nákladového úkolu a jeho kontroly.

(Schroll, 1992)

Základním členění nákladu je rozdělení na přímé a nepřímé takzvané režijní náklady.

Za přímé náklady jsou považovány takové, které můžeme přímo přiřadit ke kalkulačním jednicím, pro které je vypracován plán na stanovení výši spotřebovaných nákladů.

Jedná se o:

- přímý materiál
- přímá kooperace
- přímé náklady na komponenty
- ostatní přímé náklady.

Za nepřímé náklady jsou považovány takové, které nejsou přímo spojeny s určitým produktem, ale jsou vytvořeny existencí procesu nebo činnosti v určitém středisku.

Jedná se o:

- osobní náklady
- odpisy,
- energie,
- nástroje,
- opravy a údržba
- režijní materiál,
- ostatní nepřímé náklady.

(Plachý, Zralý, 2005)

4.6.2 Členění N na variabilní a fixní

Variabilní náklady

- Se změnou objemu výroby se zásadně vždy mění jejich celková výše. Na příklad se jedná o materiál spotřebovaný na jeden výrobek, spotřebu energie na jeden výrobek a další.

Fixní náklady

- Se změnou objemu výroby se nemění. Na příklad se jedná o pojištění, základní poplatky za energie pro nevýrobní sektor, odpisy a další.

4.7 Kalkulace

Kalkulace jsou pro podnik užitečným nástrojem, aby mohl stanovit cenu svých produktů nebo služeb. Jedná se o činnost ke zjištění, nebo stanovení opravdové výše ceny nákladů na výkon, propočet nákladů, zisku, ceny nebo jiné finanční veličiny.

(Čechová, 2011)

Každá činnost, nebo proces je spojen s náklady, proto kalkulační je o:

- o identifikaci a charakteristice nákladů
- o kalkulačních jednicích¹
- o míře přiřazení nákladu ke kalkulačním jednicím
- o míře využití kapacity
- o výnosech

(Zralý, 2015)

Kalkulace nemůže v podniku existovat sama o sobě, ale plynule navazuje na ostatní podnikové informační soustavy, jako jsou účetnictví, rozpočetnictví, plánování a jiné. Sestavení kalkulační má být podřízena nárokům řízení podniku, a to manažerskému pohledu na podnik. Je tedy nástrojem vnitropodnikového, někdy se používá termín controllingového řízení².

(Macík, Zralý, 1996)

¹ Kalkulační jednice je produkt, resp. každý jeho díl, prodávaná činnost a jiné.

² Controllingové řízení je ucelený přístup k řízení organizace v podniku nebo instituci.

4.7.1 Kalkulace nákladů na produkt

Kalkulační vzorec nám ukazuje strukturu nákladů na daný produkt nebo zakázku. Současné kalkulační vzorce zpravidla začínají výnosy, resp. cenou a to proto, aby bylo zřejmé jak velký příspěvek na úhradu společných nákladů podniku/instituce, daný produkt nebo zakázka poskytuje. Pokud je na počátku odečten požadovaný zisk, tak příspěvek na úhradu též zahrnuje jeho zvýšení/snížení oproti zadané hodnotě.

Kalkulační vzorec:

+ Cena / tržby
-Prodejní marže
= PÚ1
-Zisk [%]
=PÚ2
- N. Přímé variabilní
 • N/přímý materiál
 • N/př. var. ostatní
= PÚ3
-N. Přímé fixní předvýrobní
 • N/vývoj
 • N/návrh
 • N/prototypy
=PÚ4
-N. Přímé fixní výrobní
=PÚ5
-N. Přímé fixní po výrobní
 • N/skladování
 • N/distribuci
 • N/prodej
 • N/př. fix ostatní po výrobní
=PÚ6
=Náklady na společné náklady podniku
 • N/řízení a správu
 • N/společní IT
 • N/další spol. činnosti
=PÚ7 (hodnota zvýšení/snížení zadané výše zisku).

(Zralý, 2005)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Návrh řešení

5.1 Produkty

Na základě analýzy jsem definoval následující podnikové produkty, které jsou poskytovány klientům jak privátně, tak skupinově.

1. **City tours:** Okružní poznávací jízdy autobusem po Praze v 26 jazycích.
2. **Walking tours:** Pěší poznávací túry s průvodcem po staré Praze.
3. **River cruises:** Hodinové, nebo několikahodinové projížďky lodí po řece Vltavě.
4. **Trips:** Výlety mimo Prahu na zajímavá místa po celé České republice, jako např. Karlštejn, Český Krumlov, Terezín, Karlovy Vary, Kutná Hora aj.
5. **Travel Agency services:** Převážní služby zajištěné vlastním vozovým parkem.
6. **Adventures:** Kulturní programy jako jsou folklórové večery, exkurze do pivovaru, skláren aj.
7. **Guide services:** Průvodcovské služby v mnoha cizích jazycích.

5.1.1 City Tours

Hlavní a páteřní nabídkou společnosti pro turisty jsou okružní jízdy a prohlídky po Praze. Jedná se o dvouhodinové nebo hodinové okružní jízdy panoramatickým autobusem, který je vybavený sluchátkovým audio zařízením. Pro klienty je okružní jízda namluvená, a to výběrem ve dvaceti pěti cizích jazycích. Během jízdy mohou návštěvníci obdivovat nejvýznamnější památky města, a to Pražský hrad, Strahovský klášter, Václavské náměstí, Staré a Nové město, Malou Stranu, Karlův most, Židovské město a Josefov.

5.1.2 Walking Tours

Jedná se o pěší exkurze s průvodcem zaměřené na klienty, kteří chtějí poznat nejslavnější a nejnavštěvovanější památky v Praze a ČR vůbec. S klienty je po celou dobu programu průvodce, který se stará o přidělenou skupinu a zajišťuje klidný průběh akce se všemi náležitostmi, jako je výklad, časový program aj. Začíná se převozem klientů z odjezdových stání a průvodcem komentovanou cestou na Hrad. Zde vystupují a začíná hlavní část exkurze, kterou je prohlídka celého areálu a komplexu Pražského hradu, Židovské čtvrti, Starého města a Nového města.

5.1.3 River cruises

V nabídce společnosti jsou plavby v několika variantách. V odpoledních hodinách společnost nabízí hodinové vyhlídkové plavby lodí po Vltavě. Začíná se na odjezdových stanovištích, odkud jsou klienti převezeni autobusy k přístavu Na Františku. Zde s průvodcem začínají vyhlídkové plavby, které vedou historickým centrem Prahy a pod Karlovým mostem s dechberoucím výhledem na Hradčany. V dopoledním čase se konají několikahodinové plavby s obědem. Samozřejmostí je nabídka večerních romantických plaveb s večeří, které jsou často obohaceny hudebním doprovodem harmonikáře nebo kapely.

5.1.4 Trips

Velice oblíbené jsou i historické památky mimo Prahu. Mezi klienty jsou populární zejména hrad Karlštejn, města Český Krumlov a Kutná Hora. Jedná se o několikahodinové komentované exkurze.

5.1.5 Travel Agency services

Přepravní služby společnosti zajištěné vlastním vozovým parkem pro privátní potřeby klientů, firem aj.

5.1.6 Adventures

Jako další ze služeb nabízí Martin Tour kulturní programy, kterými jsou folklórní večery poukazující na historickou tradici v České republice. Dále také exkurze do jednoho z nejstarších a nejslavnějších pivovarů, kterým je Plzeňský Prazdroj. Velice populární jsou rovněž návštěvy skláren, které se nachází nedaleko Prahy v Nižboru a poukazují na rodinnou tradici sklářství u nás.

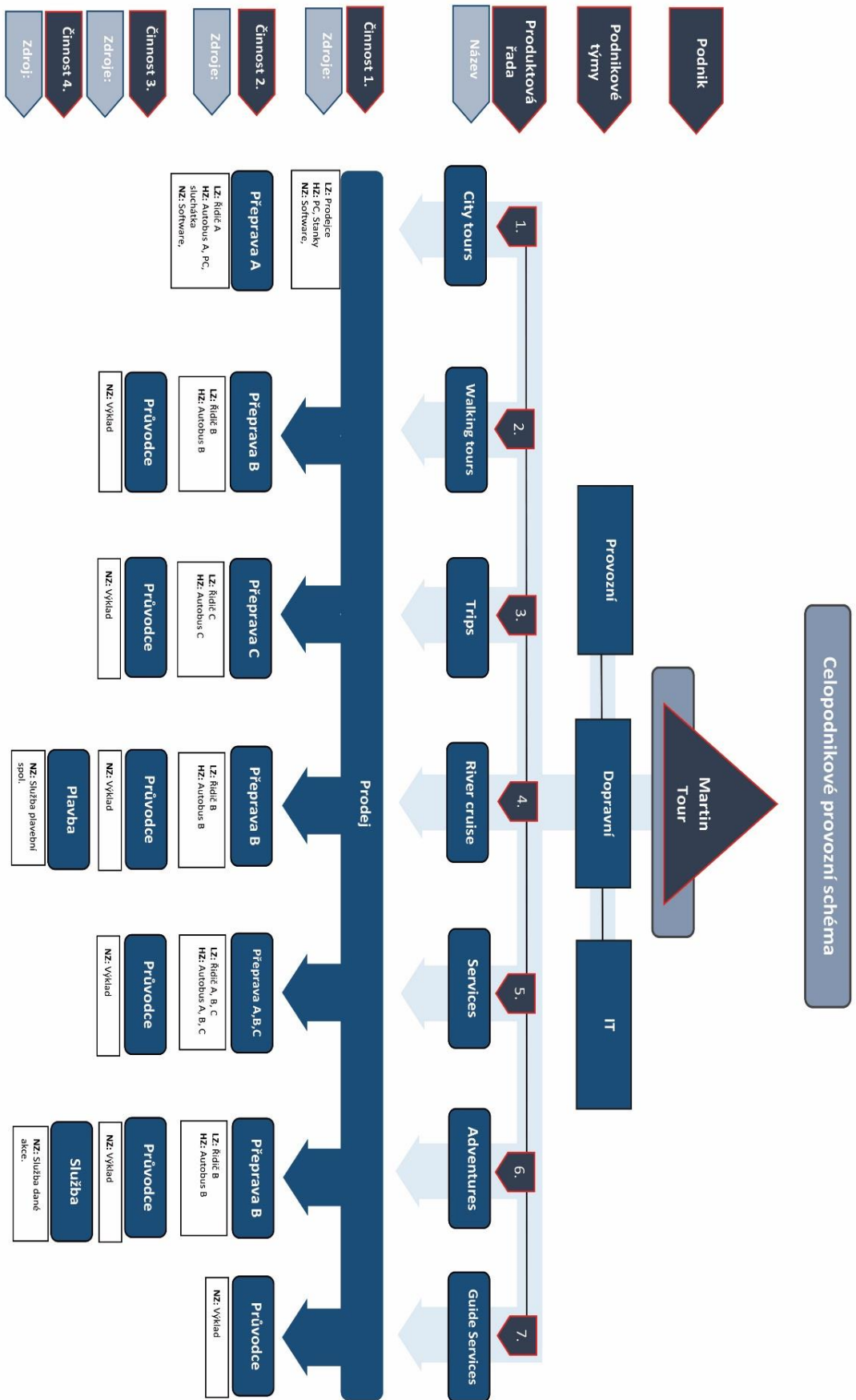
5.1.7 Guide services

Jako poslední z produktů společnosti je nabídka průvodcovských služeb certifikovaných průvodců s mezinárodními jazykovými mutacemi.

5.2 Procesní schéma

Na základě vlastní analýzy a nabytých poznatků, jsem na obrázku 4. vytvořil celopodnikové procesní schéma společnosti Martin Tour.

- Zkoumaný podnik je Martin Tour s.r.o., více na „Popis podniku 2.“
 - Podnik je složený z několika týmů a to provozního, dopravního a IT.
8. Na základě analýzy jsem identifikoval sedm hlavních podnikových produktů: **City tours, Walking tours, River cruises, Trips, Services, Guide services**, více na „Produkty 5.1“.
- Jednoznačně jsem identifikoval a přiřadil nezbytné činnosti ke každému produktu.
 - Produkty jsou složené z činností „Prodej 5.3“, „Přeprava 5.4“, „Průvodce 5.5“, „Plavba 5.6“, „Adventures 5.7“.
 - K produktovým činnostem jsem přiřadil potřebné zdroje.



Obr. 5. Celopodnikové procesní schéma (zdroj: vlastní)

5.3 Prodej

Činnost prodej je vázaná ke každému podnikovému produktu. Prodej je ve firmě zajištěn formou pouličního prodeje z prodejních stánků, kterých je po městě hned několik, více na „Prodejní stánek 2.5.3“.

5.4 Doprava

Dopravu ve společnosti zajišťuje „Dopravní tým“ (více 2.5.4 Garáž). Společnost vlastní vozový park, který je jí plně k dispozici.

5.4.1 Vozy kategorizujeme

Na základě analýzy v podniku jsem takto kategorizoval dopravu.

Označení	Kategorie autobusu	Počet míst k sezení	Specifikace
Přeprava A	Autobus City	30	Autobusy upravené pro cestování po městě
Přeprava B	Autobus střední	20	Autobusy upravené pro krátké vzdálenosti
Přeprava C	Autobus velký	28	Autobusy upravené pro dlouhé vzdálenosti

Tab. 2. Kategorizace dopravy (zdroj: vlastní)

V tabulce 2. je doprava rozdělena podle významu a funkčních vlastností.

- Přeprava **A**, jedná se o speciálně upravený sluchátkový autobus do městského provozu. Slouží jako přeprava u produktu City tours.
- Přeprava **B**, autobusy jsou využívány na kratší vzdálenosti. Slouží produktům, kde je potřeba klienty dopravit na určité místo. Zajišťují přepravu u produktů Walking tours, River cruises, Services, Adventures.
- Přeprava **C**, jsou to autobusy, se kterými se vozí klienti na produkt „Trips“ mimo Prahu. Jedná se zpravidla o jízdy na delší vzdálenosti

5.4.2 Odpisy autobusu

Další atributem pro zjištění nákladu na provoz jsou odpisy autobusu.

Kategorie autobusu	Cena [kus / Kč]	Maximální dopravní výkon [km]	Doba odepisování [rok]	Náklad [rok / Kč]	Dopravní výkon [km / rok]	Odpisy [Kč / km]
Autobus City	2 499 000	450 000	12	208 250	37 500	5,6
Autobus střední	1 850 000	550 000	12	154 167	45 833	3,4
Autobus velký	3 500 000	700 000	12	291 667	58 333	5,0

Tab. 3. Odpisy na autobusy (zdroj: vlastní)

Uvedené ceny autobusů v tabulce 3. byly zjištěny vlastním průzkumem u dopravce. Byla stanovena cena na kategorii. Jedná se o průměrnou cenu, protože každá zakázka má subjektivní nároky, a to se odráží ve finální kalkulaci na cenu.

5.4.3 Další náklady na provoz

Cena pohonných hmot byla stanovena na základě průzkumu průměrné ceny nafty za období od 1.5. 2016 do 30.4. 2017 podle databáze společnosti CCS, od níž jsem získal údaj ceny nafty za posledních 12 měsíců. Průměrná cena je stanovena ve výši **29,6 Kč/litr** pohonných hmot.

Kategorie autobusu	Spotřeba [litry / 100 km]	Náklady na PHM [Kč / km]	Náklady na přímý materiál a energie [Kč / km]	Opravy a údržba [Kč / km]	Silniční daň a pojištění [Kč / rok / km]	Ostatní přímé N [Kč / km]	Celkem [Kč / km]
Autobus City	35,0	10,4	2,7	1,3	3,2	1,2	18,8
Autobus střední	25,0	7,4	2,2	1,1	2,6	1,2	14,5
Autobus velký	35,0	10,4	1,7	0,9	2,1	1,2	16,2

Tab. 4. Další náklady na provoz (zdroj: vlastní)

V tabulce 4. je

- Z výše uvedené spotřeby PHM a jednotkové ceny nafty na trhu jsem dospěl k těmto nákladům na 1 ujetý km.
- Průměrná spotřeba pohonných hmot a náklady na km autobusu.
- Náklady na přímý materiál a energie (materiálové náhrady, pneumatiky, příslušenství, čistící a mycí potřeby, kapaliny, pracovní pomůcky, ochranné pomůcky a jiné).
- Náklady na opravu a údržbu vozidel (pravidelný servis, STK, měření emisí a jiné).
- Podle platných zákonů a norem musí být každé vozidlo pojištěno a platit silniční daň, proto jsem stanovil cenu pojištění a daně na ujetý km
- Ostatní náklady jsou informační zařízení a jiná zařízení, wi-fi apod.

5.4.4 Celkové náklady na dopravu

Z celkových nákladů na dopravu se stanoví cena na jeden ujetý kilometr dané přepravy.

Kategorie autobusu	HN, NN [Kč / km]	Odpisy [Kč / km]	Celkové náklady [Kč / km]
Autobus City	18,8	5,6	24,3
Autobus střední	14,5	3,4	17,9
Autobus velký	16,2	5,0	21,2
		Průměr [Kč]	21,1

Tab. 5. Celkové náklady na dopravu (zdroj: vlastní)

Pro každou činnost jsou v tabulce 5. uvedeny hodnoty pro výpočet celkové průměrné ceny na činnost přepravy. Společnost má stanovenou průměrnou cenu **21,1 [Kč/km]**

5.4.5 Mzdové náklady na řidiče

Vlastním průzkumem stanovil průměrnou hrubou mzdu řidičů v podniku.

Daný rok má 2 016 pracovních hodin.

Pracovní týden má 40 hodin.

Dovolená je daná: 4 týdny (160 hodin)

Další plánované časové ztráty (nemocnost, poskytnutá volna apod.) jsou uvažovány v průměru ve výši 80 h.

Řidič	Počet řidičů	Průměrná měsíční mzda [měsíc / Kč]	SZP [Kč]	Ošatné, školení, stravenky [měsíc / Kč]	Mzdové náklady [rok / Kč]	HNS [Kč]	Roční kapacita [hodin]
Autobus City	10	25 500	6 375	3 820	4 283 411	241	17 760
Autobus střední	5	25 500	6 375	3 820	2 141 705	241	8 880
Autobus velký	8	27 000	6 750	3 820	3 606 729	254	14 208

Tab. 6. Mzdové náklady na řidiče (zdroj: vlastní)

V tabulce 6. je

- Je stanovena průměrná měsíční mzda na řidiče.
- Je stanovena hodinová nákladová sazba.
- Jsou stanoveny roční kapacity řidičů.

5.5 Průvodce

Průvodce je důležitým prvkem v každé túře. Má několik funkcí. Ty jsou:

- je zástupce cestovní kanceláře
- dohlíží na průběh a chod akce
- disponuje odbornými znalostmi a souvislostmi z historie
- jazyková vybavenost³

Průvodci nejsou zaměstnanci společnosti, ale ta si jejich službu pronajímá. Ceny jsou tabulkově stanoveny podle náročnosti dané exkurze.

Produkt	Název	Počet hodin	Cena [hod / Kč]	Celkové N [Kč]
City tours	Hodinová	X	X	X
	Dvouhodinová	X	X	X
Walking tours	Pražský hrad	3	500	1500
	Židovské město	3	500	1500
	Staré město	3	500	1500
Trips	Český Krumlov	10	300	3000
	Karlštějn	6	300	1800
	Terezín	6	300	1800
River cruise	Hodinová	1	500	500
	Večerní s večerí	2	500	1000
Services	Přeprava (1 hod.)	X	X	X
Adventures	Pivovar	6	300	1800
	Sklárna	6	300	1800
	Folklórní večer	6	300	1800
Guide services	1-2 hod.	2	500	1000
	2-6 hod.	6	400	2400

Tab. 7. Náklady na průvodce (zdroj: vlastní)

V tabulce 7. je, jaké má podnik náklady na průvodce. Políčka s X znamenají, že tento produkt je bez služeb průvodce.

³ Jazykovou vybaveností se rozumí znalost anglického jazyka v kombinaci s dalšími cizími řeči. Není výjimkou průvodce hovořící pěti i více cizími jazyky.

5.6 Plavba

Cestovní kancelář nevlastní žádné lodě, proto k produktu „River cruise“ využívá nabídky lodní společnosti, se kterou má nasmlouvanou kapacitu a platí paušálně za každého účastníka plavby.

Produkt	Název	Cena [osoba / Kč]	Počet osob na 1x výjezd	Celkové N [Kč]
River cruise	Hodinová	100	60	6 000
	Večerní s večeří	400	40	16 000

Tab. 8. Náklady na plavbu (zdroj: vlastní)

Podnik místa na lodi objednává. Náklady na plavbu jsou v tabulce 8. Cena na osobu je stanovena podle produktu. V ceně už jsou zahrnuty veškeré náklady lodní společnosti, jako catering, večeře, hudba a jiné.

5.7 Adventures

Podnik klientům nabízí kulturní programy, jako jsou folklórní večery, exkurze do pivovaru, nebo sklárny. Podnik platí za každého účastníka vstupné a drobný dárek.

Produkt	Název	Cena [osoba / Kč]	Počet osob na 1x výjezd	Suvenýr [osoba / Kč]	Celkové N [Kč]
Adventures	Pivovar	200	15	60	3 900
	Sklárna	200	8	100	2 400
	Folklórní večer	700	15	100	12 000

Tab. 9. Náklady na služby Adventures (zdroj: vlastní)

V tabulce 9 jsou stanoveny náklady na službu Adventures. Podle typu zážitků je stanovena cena vstupného a suvenýr.

5.8 Nový produkt

Dalším přínosem práce je sestavení návrhu procesu zavedení nového produktu. Společnost se snaží vyjít vstříc poptávce klientů na zavedení nového produktu, a to exkurze do Vídně.

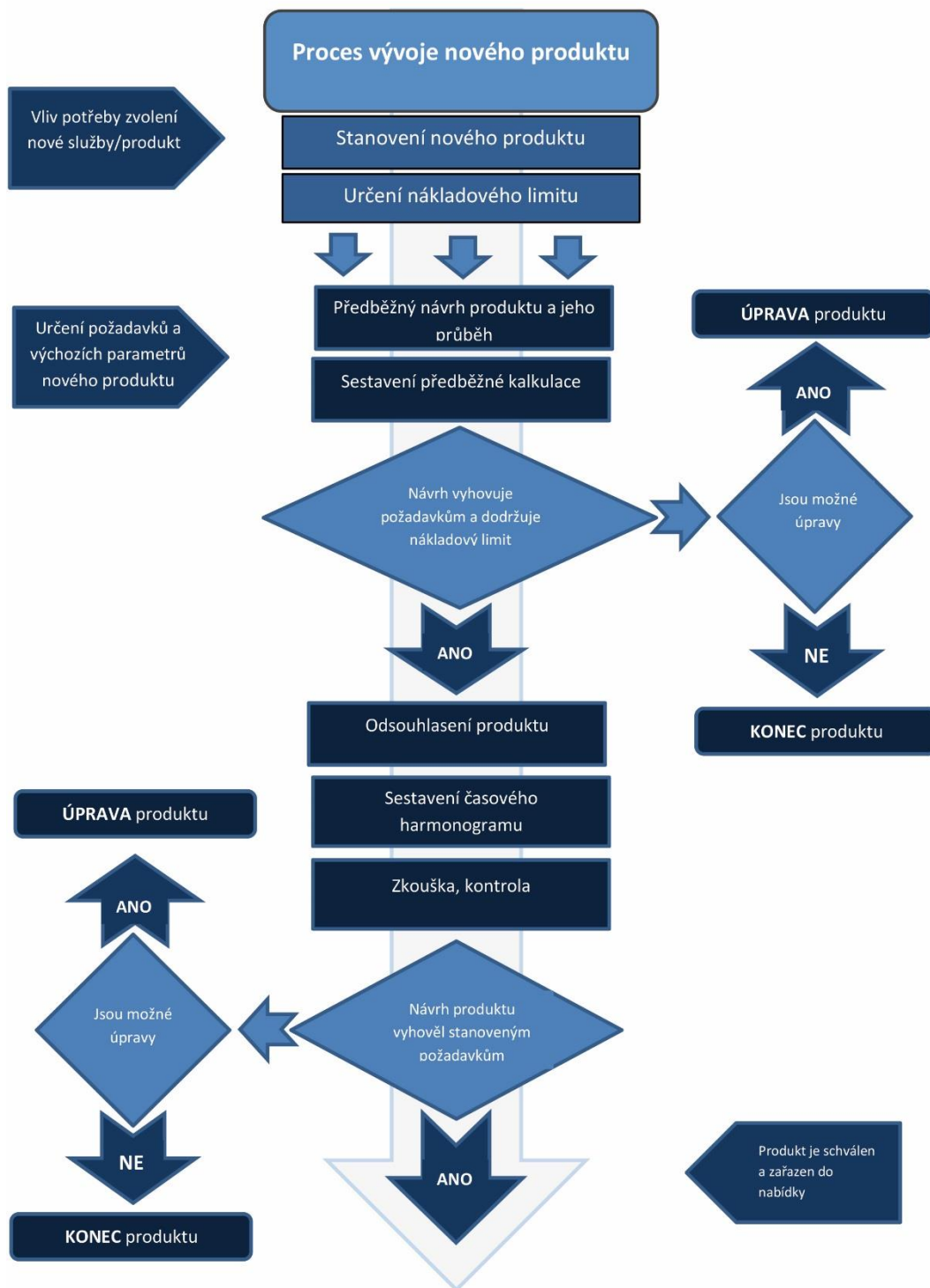
5.8.1 Procesní schéma vývoje nového produktu

Na obrázku 6. je zachycen proces vývoje nového produktu. Toto schéma je ztvárněno ve formě vývojového diagramu.

Schéma:

- Vlivem poptávky klientely je stanoven nový produkt.
- Určení požadavků a výchozích parametrů na nový produkt (určení nákladového limitu)
- Vytvoří se návrh produktu a celý jeho průběh, ke kterému se sestaví i kalkulace.
- Představen rozpočet.
- Rozhodovací proces na produkt, ten vyhovuje požadavkům na nákladový limit a dodržuje jej.
- Nový produkt je schválen.
- Sestaví se podrobný itinerář produktu a jeho služby, následně je proveden zkušební výjezd.
- Produkt vyhověl stanoveným požadavkům a je zařazen do produktové nabídky společnosti.

5.8.2 Procesní schéma vývoje nového produktu



Obr. 6. Procesní schéma vývoje nového produktu (Zralý, M a kol, 2010)

5.8.3 Exkurze Vídeň

Jelikož okolní sousedící státy nabízí také atraktivní destinace, umožnil podnik klientům poznat krásy i relativně blízké a dobře dostupné metropole Vídně. Pro návštěvníky, kteří jsou v České Republice a chtějí během krátkého časového úseku navštívit a vidět co nejvíce, je tato jednodenní 14 hodinová exkurze ideální. K výjezdu stačí pouze platný cestovní doklad a pojištění. Exkurze obsahuje přepravu autobusem tam a zpět, služby průvodce, okružní jízdu po městě a seznámení s ním a vstupenku do zámku Hofburg. Klienti také dostanou prostor pro svůj volný program, který mohou vyplnit nákupy, jež jsou ve Vídni téměř vždy samozřejmostí.

5.8.4 Město

Hlavní město státu Rakousko, které se nachází v samotném středu Evropy. Město, které leží na řece Dunaji, se nachází ve spolkové zemi Dolní Rakousy a má necelé 2 miliony obyvatel. Pro návštěvníky je Vídeň velice atraktivním místem. Nachází se zde velké množství památek a kulturních akcí, které stojí za shlédnutí, například slavný Vídeňský ples, filharmonie, Opera a představení W. A. Mozarta, Hofburg, Schönbrunn a jeho zahrady, zámek Belvedere, Mozarthaus, Katedrála sv. Štěpána, Prater a mnoho dalšího.

5.8.5 Schéma časového harmonogramu produktu

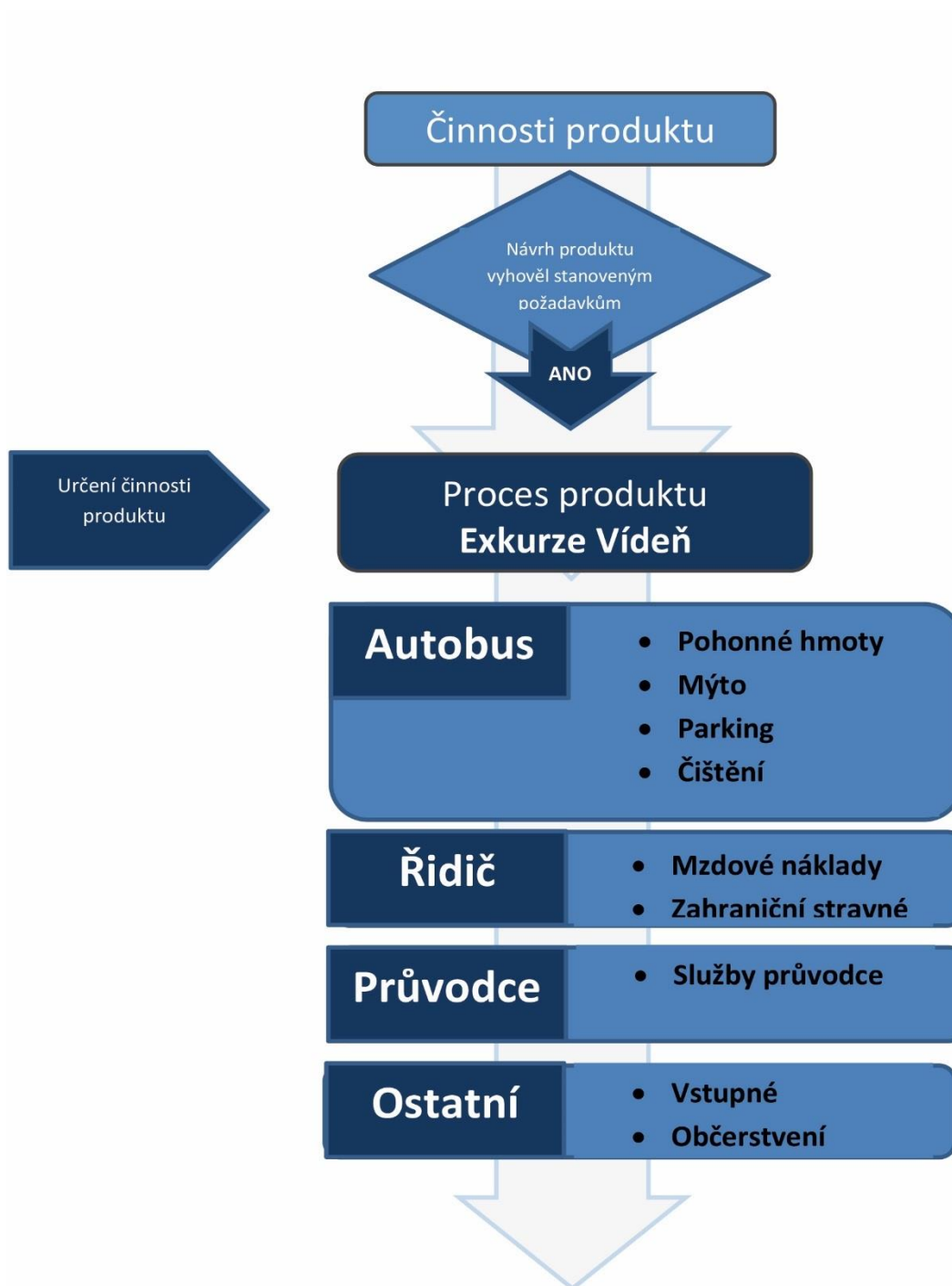


Obr. 7. Časové schéma nového produktu (Zdroj: Vlastní)

Na obrázku 7. je znázorněn podrobný časový harmonogram celé exkurze.

- Exkurze začíná nástupem klientů na odjezdových stanovištích a odjezdem z Prahy směr Vídeň.
- Po příjezdu je zahájena exkurze města a prohlídka místních památek.
- Celý výjezd končí v nočních hodinách po příjezdu do Prahy výstupem posledního klienta z autobusu.

5.8.6 Schéma nákladu produktu



Obr. 8. Schéma nového produktu (Zdroj: Vlastní)

Na obrázku 6. jsou schematicky zaznamenány činnosti nového produktu a k činnostem přiřazené zdroje.

5.8.7 Provozní rozpočet Vídeň

Zde jsou sestaveny celkové náklady na produkt Vídeň.
Cena [1x / Euro] je stanovena na 27 Kč.

Vídeň				
Náklady	Náklady [Kč / pro- dukt]	N celkem [rok / Kč]	HNS [Kč / hod]	Roční kapa- cita [hod]
Přeprava C	14 832	1 423 872		
Mýto	2 430	233 280		
Parking	270	25 920		
Stravné	540	51 840		
Řidič	3 554	341 177	254	1 344
Průvodce	4 200	403 200	300	1 344
Vstup	7 560	725 760		
Občerstvení	280	26 880		
N celkem	33 666	3 231 929		
	[Os / Kč]			
Cena	1 500			
Tržby celkem	42 000	4 032 000		
Zisk		800 071		

Tab. 10. Provozní rozpočet Vídeň (zdroj: vlastní)

V tabulce 10. je zahrnuta

- Ujetá vzdálenost činí 700 km Autobusem velkým (přeprava C). Částka na přepravu je stanovena na 21,1 Kč/km.
- Mýto na rakouské dálnici je stanoven na 90 Eur
- Parkovné hlídaného parkoviště ve Vídni činí 10 Eur
- Stravné pro řidiče v zahraničí 20 Eur
- Celý zájezd trvá 14 hod.
- Vstupné do zámku činí 10 eur/os
- Občerstvení je ve formě pitné vody (0,5L) s náklady 10 Kč/ks/os.
- Při stanovené ceně 1800 Kč/os tvoří tento produkt společnosti kladný roční zisk

6 Doporučení k implementaci

Na základě vypracované bakalářské práce, výsledků uvedených v praktické části a poznatků získaných během vypracování, by měl podnik zvážit akceptování mého návrhu procesního schématu podniku. Zamyslet se nad produktovými činnostmi a posoudit stanovené zdroje. To vše se záměrem, aby tyto náměty byly uplatněny k efektivnímu řízení společnosti a snížení jejích nákladů.

Podnik by měl také zvážit můj návrh na realizaci nového produktu „Videň“ a implementovat jej do své produktové sestavy. To na základě výsledků v praktické části práce, kde ukazují, že po uvedení do prodeje přinese podniku zisk.

Dle mého názoru, jsou návrhy dobrým výchozím bodem pro další průběžné zlepšování firemních činností a procesů.

Pozorováním jsem zjistil, že je v podniku stále velký prostor pro implementaci procesního řízení, a proto doporučuji, pokud to bude možné, zřídit procesní tým, který bude pokračovat v práci vylepšování podnikových procesů.

7 Shrnutí

Tato práce pojednává o problematice řízení podniku. Cílem bakalářské práce bylo identifikovat a popsat probíhající procesy a činnosti ve zkoumaném podniku. Provést jejich analýzu a přiřadit patřičné zdroje.

Práce byla rozdělena do teoretické a praktické části.

V teoretické části jsem se zaměřil na popis a charakteristiku podniku Martin Tour s.r.o. Sestavil a popsal organizační schéma. Dále jsem vytvořil schéma provozu, které vystihuje tok informací a komunikace mezi důležitými podnikovými útvary. Na základě analýzy problému jsem zjistil, že ve společnosti Martin Tour je absence jakéhokoli návrhu řízení procesu, controllingu a manažerské řízení. To mě vedlo ke druhé části práce.

V praktické části práce jsem definoval podnikové produkty, které jsem podrobněji popsal. Vytvořil celopodnikové procesní schéma podniku. Popsal jsem jeho činnosti a provázanost s podnikovými týmy. K jednotlivým produktovým činnostem jsem přiřadil zdroje. Dále jsem vytvořil návrh procesu nového produktu. Stanovil nový produkt Vídeň. K novému produktu byl sestaven provozní rozpočet. Závěr jsem věnoval doporučení pro podnik týkající se implementace mých návrhů.

Tato zlepšující opatření by měla v konečném důsledku zefektivnit fungování podniku.

Výsledkem je bakalářská práce, která může sloužit pro budoucí rozhodování podniku. V současné době globalizace a propojenosti je důležité budovat pravidelný rozvoj podniku, aby mohl účinně reagovat na měnící se potřeby zákazníků, kteří jsou rozhodujícím faktorem fungování a existence podniku. Při správném aplikování procesního přístupu může dojít k významným úsporám a tím i k posílení konkurenční výhody.

8 Bibliografie

COKINS, Gary. Performance Management: Finding the Missing Pieces (to Close the Intelligence Gap). Hoboken, N.J.: Wiley, 2004. ISBN 0471576905.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612420.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 9788086929590.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 8024712814.

RUDOLF SCHROLL. [AJ.]. Manažerské účetnictví. 1. vydání Praha: VŠE, 1992. ISBN 8070798181. 196 s.

ZRALÝ, M. a kol.: Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení, Vydavatelství ČVUT v Praze, ISBN 8001033627, 2005.

ZRALÝ, M. a kol.: Management a ekonomika podniku - Souhrnná úloha, Vyd. ČVUT v Praze, 2010

Webové zdroje

- Průměrné měsíční ceny PHM (ceny benzínu a nafty) – CCS. *Palivové karty a monitoring firemních vozidel-CCS* [online]. Copyright 2017 CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o., Všechna práva vyhrazena. [cit. 19.05.2017]. Dostupné z: <http://www.ccs.cz/phm>

Seznam obrázků

Obrázek 1. Organizační struktura	10
Obrázek 2. Schéma provozu	11
Obrázek 3. Základní schéma podnikového procesu	15
Obrázek 4. Vzorec HNS	18
Obrázek 5. Celopodnikové procesní schéma	29
Obrázek 6. Procesní schéma vývoje nového produktu	38
Obrázek 7. Časové schéma nového produktu	40
Obrázek 8. Schéma nového produktu	41

Seznam tabulek

Tabulka 1. Náklady na prodejní stánky	12
Tabulka 2. Kategorizace dopravy	30
Tabulka 3. Odpisy na autobusy	31
Tabulka 4. Další náklady na provoz	32
Tabulka 5. Celkové náklady na dopravu	33
Tabulka 6. Mzdové náklady na řidiče	34
Tabulka 7. Náklady na průvodce	35
Tabulka 8. Náklady na plavbu	36
Tabulka 9. Náklady na služby Adventures	36
Tabulka 10. Provozní rozpočet Vídeň	42

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Mikuláš Richter

V Praze dne: 19. 05. 2017 Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis