



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY VYBRANÝM PODNIKEM

THE STUDY OF THE CONTRACT AWARD IN SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Zlatko Štěpina

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Štěpina Zlatko

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie průběhu zakázky vybraným podnikem

v anglickém jazyce:

The Study of the Contract Award in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- výrobní portfolio
- zákazníci

Cíle řešení

Analýza současného stavu řízení průběhu zakázky

Zhodnocení současných teoretických přístupů k řízení zakázky

Návrh průběhu zakázky dle požadavků zákazníka

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

JUROVÁ, M. et al. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 9788026500599.

MASAAKI, I. KAIZEN - jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu. Brno: Computer Press 2004, 272s. ISBN 80-251-0461-3.

ROSENAU, M.D. Řízení projektů. Přel. Brumovská, E., Praha: Computer Press 2000, 344s. ISBN 80-7226-218-1.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada Publishing 2001, 352s. ISBN 80-247-0053-4.

VYTLAČIL, M., J. MAŠÍN a M. STANĚK. Podnik světové třídy. Liberec: IPI 1997, 276s. ISBN 80-902235-1-6.

WÖHE, G. a E. KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C.H.Beck 2007, 928s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na průběh zakázky ve společnosti HAKL heating, s.r.o., která se zabývá výrobou a prodejem průtokových a zásobníkových ohřívačů vody a elektrického podlahového topení.

V této práci je podrobně rozebrán průběh zakázky se zaměřením na nevýrobní oddělení společnosti. Na základě analýzy současného stavu jsem našel nedostatky ve společnosti a vytvořil vlastní návrh řešení, který se týká zejména snížení času průběhu zakázky. V poslední části jsou vymezeny podmínky realizace včetně ekonomických a neekonomických přínosů.

Abstract

The bachelor's thesis focus at issue of contract award in company HAKL heating, s.r.o., which produce and trade flow and bin heaters and electric underfloor heating.

In this thesis is analysed in detail the contract award, which is situated in non-manufacturing department of company. Based on analysis of present state I've found defects in company and created my own solution proposal, which is related mainly with time of contract award. In the final part are defined requirements of realization and its economic and non-economic benefits.

Klíčová slova

Zakázka, inovace, logistika, čas, spolupráce s velkoobchody

Key Words

Contract, innovation, logistics, time, cooperation with wholesalers

Bibliografická citace

ŠTĚPINA, Zlatko. *Studie průběhu zakázky vybraným podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016, 59 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2016

.....

Zlatko Štěpina

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Taktéž děkuji zaměstnancům společnosti HA-KL spol. s r.o. a HAKL heating, s.r.o. za spolupráci a poskytnutím všech potřebných materiálů a informací pro vyhotovení této práce.

Obsah

Úvod.....	11
Cíl bakalářské práce	12
1 Analýza současného stavu	13
1.1 Popis společnosti HAKL heating, s.r.o.	13
1.1.1 Historie společnosti.....	13
1.1.2 Filozofie společnosti	13
1.1.3 Organizační struktura společnosti.....	14
1.1.4 Podnikatelská činnost společnosti	15
1.1.5 HAKL heating, s.r.o. v číslech.....	18
1.1.6 Vize společnosti.....	19
1.1.7 SLEPT analýza	19
1.1.8 SWOT analýza.....	21
1.2 Současný průběh zakázky	22
1.2.1 Parametry zákazníka	22
1.2.2 Zákazníci HAKL heating, s.r.o.	23
1.2.3 Základní dělení zakázek.....	24
1.2.4 Průběh zakázky	25
1.2.5 Fakturace.....	26
1.2.6 Kontrolní prvky.....	27
1.2.7 Cesta výrobku k odběrateli	29
1.2.8 Reklamace.....	29
1.2.9 Časová a finanční náročnost vyřízení zakázky	30
2 Teoretická východiska	31
2.1 Proces	31

2.2	Členění procesů	31
2.3	Procesní model	32
2.4	Procesní mapa	32
2.5	Procesní řízení	33
2.5.1	Pozitiva implementace procesního řízení	34
2.5.2	Negativa implementace procesního řízení	34
2.6	Inovace	35
2.6.1	Inovace procesů	35
2.7	KAIZEN	36
2.7.1	PDCA	37
2.7.2	KAIZEN versus. Inovace	38
2.8	Řízení jakosti	41
3	Vlastní návrh řešení	42
3.1	Vyhodnocení analýzy současného stavu	42
3.2	Softwarová inovace společnosti	42
3.2.1	Partnerská zóna	42
3.2.2	Komunikace partnerské zóny s účetním programem	43
3.2.3	Odeslání informace o skladových zásobách a dostupnosti zboží	44
3.2.4	Zpracování objednávky a komunikace se skladem	44
3.2.5	Příprava na expedici	46
3.3	Prohloubení spolupráce s velkoobchodními partnery	46
3.3.1	Inspirace společností Geberit spol. s r.o.	46
3.3.2	Základní myšlenka projektu	47
3.3.3	Vytipování regionů	47
3.3.4	Výběr správného velkoobchodního partnera	48

3.3.5	Jednání s velkoobchodními partnery	49
3.3.6	Provázání maloobchodních sítí	49
3.4	Uložení vybraných výrobků do logistického centra.....	51
4	Podmínky realizace a přínosy	52
4.1	Časová náročnost	52
4.2	Finanční náročnost	53
4.3	Ekonomické přínosy.....	54
4.4	Neekonomické přínosy.....	54
	Závěr	56
	Použité zdroje	57
	Seznam obrázků.....	59
	Seznam tabulek.....	59

Úvod

Značka HAKL ve svém oboru zaujímá velmi specifické místo. Od konkurence se odlišuje jak svými technologickými postupy, které jsou unikátní díky vlastnímu vývoji, tak obchodní filosofií, která od počátku vynikala individuálním přístupem. Nejen díky těmto aspektům se stala za dobu své existence velice zajímavým partnerem pro řadu společností v České republice a na Slovensku.

Společnost HAKL heating, s.r.o. má v České republice na starosti obchod a distribuci výrobků zn. HAKL. Portfolio této značky zahrnuje zejména průtokové a zásobníkové ohřívače vody a elektrické podlahové vytápění. Průtokové ohřívače vody patří mezi dominantní produkt společnosti a to i díky faktu, že je, jako jediná společnost na českém a slovenském trhu, vyrábí přímo mateřská společnost HA-KL spol. s r.o se sídlem na Slovensku. Jakékoliv konkurenční výrobky jsou dováženy ze zahraničí, zejména z Číny, Bulharska a Polska.

Ve společnosti zastávám pozici obchodního ředitele pro Českou republiku a mám proto detailní znalosti oddělení, které spadají pod moji agendu. Zároveň jsem měl přístup ke všem interním dokumentům společnosti, a jelikož se jedná o rodinnou společnost, všichni zaměstnanci mi velice ochotně pomáhali se získáním potřebných informací.

Práce začíná představením společnosti, ve které je popsána historie a filosofie společnosti, organizační struktura a podnikatelská činnost včetně vize společnosti. V další části práce jsem provedl analýzu současného stavu, kde je detailně popsán aktuální průběh zakázky včetně všech nedostatků. Tyto poznatky jsem poté využil k vytvoření návrhu řešení, kterým se zabývám v poslední části.

Cíl bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvořit návrh na optimalizaci zpracování zadané zakázky od odběratele a expedice zboží do vybraných distribučních kanálů z hlediska času ve společnosti HAKL heating, s.r.o.

S optimalizací zpracování zadané zakázky přímo souvisí inovace informačních technologií a vytvoření nového webového rozhraní přímo propojeného s firemním účetním programem, schopného přímé komunikace s expedičním skladem. Zavedením těchto opatření se zároveň sníží pravděpodobnost chyby lidského faktoru ve firmě. Při expedici zboží se jedná zejména o lokalizaci skladu, díky které lze výrazně snížit čas průběhu celé zakázky.

Dalším efektem aplikace těchto návrhů, vedle snížení celkového času průběhu zakázky, bude usnadnění práce zaměstnanců firmy a z toho plynoucí efektivnější využití pracovní doby.

Během konkrétní aplikace těchto návrhů se pokusím vyčíslit snížení času celého procesu a zároveň vedle sebe postavit vynaložené náklady a potencionální zvýšení obrátu na základě průzkumu u odběratelů v České republice.

1 Analýza současného stavu

1.1 Popis společnosti HAKL heating, s.r.o.

1.1.1 Historie společnosti

Společnost HAKL heating, s.r.o. vznikla v roce 2014 jako dceřiná společnost HA-KL spol. s r.o. Tu před 20 lety založil ze svých vlastních prostředků p. Dušan Hakl st. a po několika letech se stala špičkou v oblasti průtokových ohříváčů vody. Za svoji existenci se firma rozrostla z malé výrobní budovy až po výrobní prostory se skladem o rozloze cca 1000m², administrativní budovu, ve které sídlí další dvě společnosti, vlastní prodejnu

a několik přilehlých budov včetně menšího hangáru a heliportu. Stále se však jedná o rodinný podnik, který zastupují na pozici majitele a jednatele otec se synem a napříč všemi odděleními organizační struktury je několik dalších členů rodiny p. Hakla.

Na základě velkého úspěchu na Slovensku, kde značka HAKL zaujímá zhruba 80 % trhu, se již v minulosti vedení společnosti pokoušelo za pomoci výhradního zastoupení proniknout na český trh. Bohužel ani jeden z pokusů nedopadl dle představ a z tohoto důvodu byla založena dceřiná společnost HAKL heating, s.r.o., jejichž fungování i organizační struktura je přímo propojena s HA-KL spol. s r.o.

1.1.2 Filozofie společnosti

Filozofie výroby produktů značky HAKL je postavená na precizním, technicky propracovaném vývojovém a výrobním procesu, od prvotní myšlenky využitelnosti produktu, přes design, výrobu až po jeho spolehlivou funkčnost. Každý výrobek je podrobený přísnému testu výstupní kontroly podle německého certifikátu TÜV ISO 9001. Díky více jak dvacetileté zkušenosti s vývojem, výrobou a prodejem na Slovensku, má firma HAKL své nezastupitelné a pevně vybudované místo na trhu. Tyto zkušenosti a tradici chce společnost využít i v České republice, a proto byla založena dceřiná

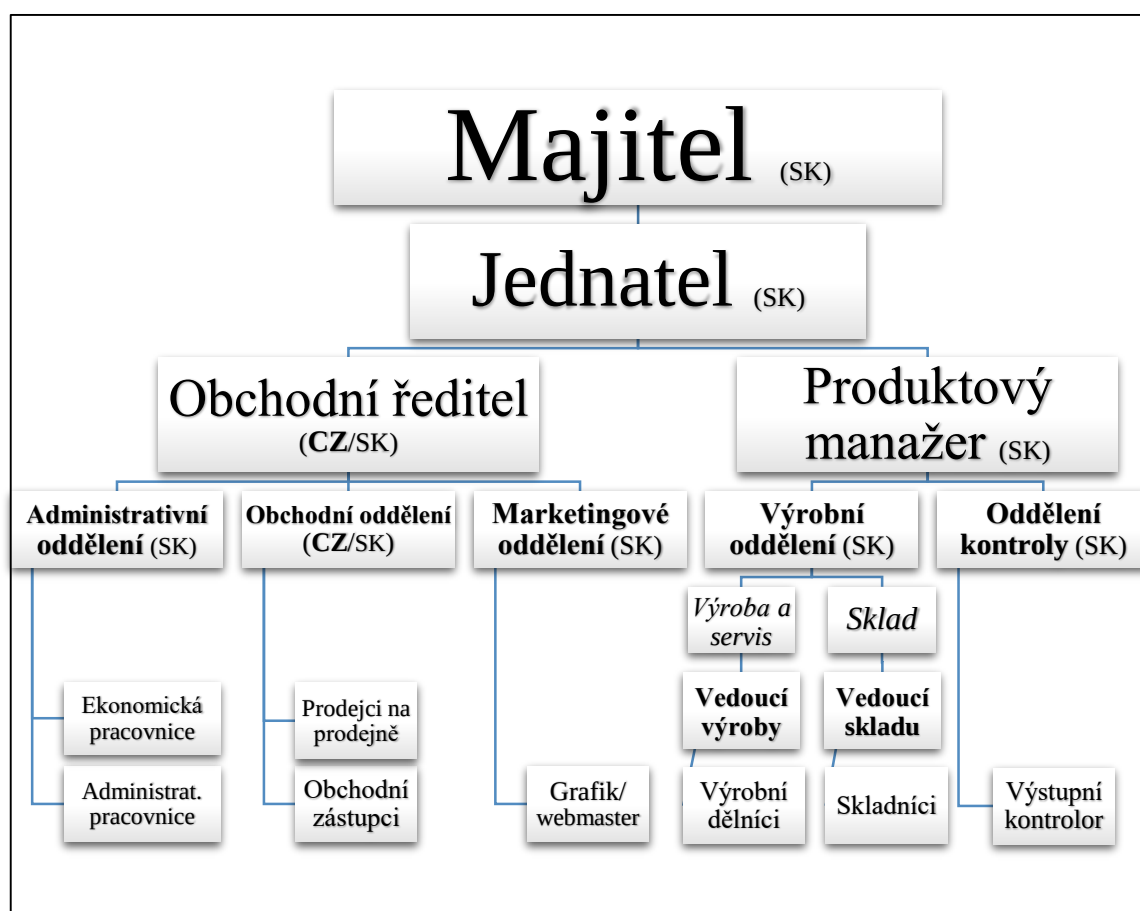
společnost HAKL heating s.r.o., jako jediného a výhradního distributora výrobků značky HAKL.¹

1.1.3 Organizační struktura společnosti

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1.1, společnost HAKL heating, s.r.o. je přímo propojena s HA-KL spol. s r.o. Níže je uvedena organizační struktura společnosti, ze které je patrné vzájemné propojení společností.

Pro přesnost:

- (SK) – organizační jednotka se nachází pouze v HA-KL spol. s r.o.
- (CZ/SK) – organizační jednotka se nachází samostatně v HAKL heating, s.r.o. a samostatně v HA-KL spol. s r.o.



Obrázek 1: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

¹ HAKL heating, s.r.o. O nás www.haklcz.cz [online] © 2015 [cit. 2016-2-1].

Administrativní oddělení

Toto oddělení má na starosti zejména objednávky, fakturaci, práci s databází společnosti, interní smluvní systém a kontakt s ekonomickými odděleními obchodních partnerů.

Obchodní oddělení

Aktivita obchodního oddělení, na kterých se z velké části podílí i obchodní ředitel, jsou z části i činnostmi marketingového oddělení. Jedná se o podporu prodeje a technickou podporu obchodních partnerů, akvizice nových obchodních partnerů (velkoobchody, maloobchody, realizační firmy apod.), vyhodnocování získaných dat od odběratelů a tvorba návrhů optimalizace obchodu, monitoring konkurence a tvorba marketingových kampaní a podmínek pro obchodní partnery. Marketingovému oddělení silně pomáhá s průzkumem trhu.

Marketingové oddělení

Oddělení marketingu zajišťuje zejména grafiku společnosti, tvorbu propagačních materiálů, zajišťování dokumentů pro obchodní a servisní partnery a správu webových stránek.

Výrobní oddělení a oddělení kontroly

Dvě velice blízká oddělení, která zajišťují výrobu, nákup, kontrolu, servis a skladování včetně expedice výrobků z širokého portfolia výrobků.

Je důležité zmínit, že i přesto, že se administrativní a marketingové oddělení nachází pouze na Slovensku, platí stále hierarchické uspořádání společnosti. Obchodní ředitel HAKL heating, s.r.o. tedy může delegovat určité záležitosti na tato oddělení a zároveň jim v rámci svých pravomocí zadávat úkoly.²

1.1.4 Podnikatelská činnost společnosti

Jelikož je organizační struktura HAKL heating, s.r.o. přímo propojena se strukturou HA-KL spol. s r.o. (viz. obr. č. 1), je zapotřebí nejprve popsat podnikatelské aktivity mateřské společnosti.

² HAKL heating, s.r.o. *Interní dokument – organizační struktura společnosti*. Ivanka pri Dunaji, 2016

Od počátku se společnost HA-KL spol. s r.o. zabývala výrobou průtokových a zásobníkových ohřivačů vody a dodáváním vodovodních baterií. Výroba ohřivačů spočívá v montáži polotovarů, kdy je každý jeden vyrobený přímo na Slovensku. Tato montáž probíhá v tzv. výrobních prostorách společnosti. Aby proces byl plynulý, probíhá tato veškerá činnost ve stejném patře a jednotlivá stanoviště jsou rozdělena po místnostech tak, aby na sebe vše plynule navazovalo a zároveň v případě výskytu problému mohla výroba pružně reagovat. Jednotlivé výrobní úkony jsou nastaveny tak, aby v případě výpadku jednoho mohl pokračovat nějakou dobu proces jiný, který původně nebyl v plánu. Tomuto asi nejvíce napomáhá to, že jednotlivá stanoviště nekompletují pouze jediný model průtokového ohřivače, tím pádem vše jde pružně přibližně do 10 minut adaptovat na výrobu jiného výrobku do odstranění nedostatku na výrobku prvním. Výroba jako taková zároveň není předimenzovaná, aby nedocházelo k úbytku kvality a i proto je zde časový prostor na případné úpravy ve výrobním plánu.

Dalším prvkem vysoké kvality je velmi přísná vstupní kontrola. Jelikož provoz ohřivače probíhá za vysoké teploty a příkonu, i menší nedostatek na sebemenším dílu by mohl způsobit nefunkčnost ohřivače včetně způsobení škody koncovému zákazníkovi. Od filozofie vysoké kvality firma nikdy neustoupila a i do budoucna si chce držet svůj standart jediného domácího výrobce těchto ohřivačů vody.

Aby byla ještě více podtrhnuta filozofie domácích výrobků, vyrábí a dodává pro značku HAKL vodovodní baterie společnost MSO Trading, spol. s r.o. Jedná se o společnost, která vznikla a působí v České republice a stejně jako HA-KL spol. s r.o. si chce držet určitý standart kvality, kterým se též prezentuje u svých odběratelů a koncových zákazníků. Společnost MSO Trading, s.r.o. zároveň na základě pevné a kvalitní spolupráce svolila k výrobě baterií s logem značky HAKL. Tímto byla dokončena část portfolia týkající se ohřevu vody, kdy se pod značkou HAKL prodává kompletní sortiment pro ohřev vody. Od ohřivače jako takového, přes vodovodní baterie včetně veškerých náhradních dílů a doplňků. Oproti konkurenčním společnostem, které ohřivače i baterie dováží, má v tomto ohledu velmi navrch a často je to i důvod, proč je značka HAKL u odběratelů upřednostněna oproti konkurenci. Na základě velkého

úspěchu a rychlé expanze společnosti se portfolio rozrostlo o další produkty, které společnost již nevyrábí, ale pouze dodává a přibýly též přidružené služby.³

V současné době se dá podnikatelská činnost specifikovat následovně:

- Výroba průtokových a zásobníkových ohřivačů
 - Široké portfolio ohřivačů díky provedení s hydraulickým nebo elektronickým spínáním, kde každá tato varianta má dále členění na jednofázové a dvoufázové. Každá tato modelová řada má ještě 3 výkonové varianty v rozmezí od 3,5kW do 11kW. Jako završení portfolia průtokových ohřivačů je zde třífázový model s elektronickým spínáním.
 - Zásobníkové ohřivače (pro někoho známé jako boilers) firma HAKL dodává v několika objemových variantách od 3,6l do 100l. U všech modelů se jedná o vertikální provedení.
- Kompletace elektrických topných rohoží – elektrické topné rohože firma dodává ve dvou provedeních.
 - Provedení pro mokrou montáž určené hlavně pro koupelnová studia a obkladačské společnosti. Provedení s výkonem 150W/m², rohož vhodná za určitých podmínek i k vytápění.
 - Provedení pro suchou montáž, vhodné pro podlahová studia, kde je rohož obalena v hliníkové fólii a je vhodná pro položení přímo pod plovoucí podlahu. Výkonová varianta 140W/m², která je opět schopna posloužit i k vytápění.
 - Jako doprovodný produkt firma dodává i tepelně-izolační desky, které pomáhají směřovat teplo z rohože do plovoucí podlahy a zároveň jako částečný akumulátor tepla.
- Dodávání vodovodních baterií (klasické i pákové provedení), termostátů, elektromagnetických a chemických úpravníků vody a sušičů rukou (plastové i kovové provedení).
- Přímý prodej a obchodní činnost skrze další distribuční kanály jako např. velkoobchody, maloobchody, montážní firmy apod.

³ Podle ústního sdělení Dušana Hakla (jednatel společnosti HA-KL spol. s r.o. a HAKL heating, s.r.o., Vajnorská 6, Ivanka pri Dunaji) dne 27. listopadu 2015

- Servis a služby ke všem vyráběným, kompletovaným i dodávaným výrobkům.⁴

Kompletace a procesy spojené s dováženým zbožím již neprobíhají ve výrobních prostorách, jako při průtokových ohřívačích, ale jsou situovány do druhé budovy komplexu. Zde probíhá jak kompletace topných rohoží, tak kontrola a příprava dováženého zboží k expedici. Kompletované rohože včetně dalších výrobků jsou poté skladovány ve stejných prostorách jako průtokové ohřívače, odkud jsou dále expedovány k odběratelům. Veškeré tyto činnosti provádí společnost HA-KL spol. s r.o. Společnost HAKL heating, s.r.o. má úkol pouze výhradního zastoupení.

Hlavním úkolem společnosti HAKL heating, s.r.o. je proniknutí na český trh a vybudování silného postavení podobně jako na Slovensku. I proto má společnost zde v České republice pouze obchodní oddělení. Činnost a kompetence tohoto oddělení byly blíže specifikovány v kapitole 1.1.3⁵

1.1.5 HAKL heating, s.r.o. v číslech

Zaměstnanci

Společnost HAKL heating, s.r.o. má sama o sobě v této době 5 zaměstnanců. Čtyři obchodní zástupce a jednoho obchodního ředitele, který, mimo jiné, částečně doplňuje činnost obchodních zástupců při jednání s velkoobchody většího rozsahu.

Obrat

Obrat společnosti prudce roste i díky neustálému rozšiřování portfolia výrobků. Pro příklad k 31. 12. 2014 byl průměrný měsíční obrat 525 tis. Kč. Za rok 2015 se obrat vyšplhal k necelým 14 mil. Kč, což je v průměru cca 1,2 mil. Kč měsíčně. Z tohoto můžeme určit, že společnost zde v České republice velmi rychle roste i přes počáteční úskalí, se kterými se díky nekalým praktikám konkurence setkávala. I přes tyto skvělé výsledky jsou ve společnosti stále aspekty, které by tento růst mohly ještě urychlit a přispět k vyšší stabilizaci společnosti.

⁴ Podle ústního sdělení Ericha Bažányho (produktový manažer HA-KL spol. s r.o., Vajnorská 6, Ivanka pri Dunaji) dne 27. listopadu 2015

⁵ HA-KL spol. s r.o. *Interní dokument – Výrobní směrnice*, Ivanka pri Dunaji, 2016

Největší odběratelé

Mezi největší odběratele patří společnosti:

- INTERCOM Bohemia spol. s r.o.
- MARO s.r.o.
- WÄRME spol. s r.o.
- Kamody.cz
- ELKOV Elektro

Každý z těchto majoritních odběratelů má jak své vlastní provozovny, tak hlavně spoustu menších odběratelů. Těchto pět velkoodběratelů tvoří ve firmě cca 50-60% obratu. Zbylá část obratu jsou maloobchodní řetězce, které jsou navázány napřímo, avšak průběžně jsou tyto odběratelé předáni pod křídla velkoobchodního odběratele v dané oblasti. Tento krok společnosti bude více popsán v kapitole 1.1.⁶

1.1.6 Vize společnosti

Vizi společnosti HAKL heating, s.r.o., zde v České republice, je stát se jedničkou v oblasti průtokových ohřivačů vody a silně konkurenceschopným dodavatelem elektrického podlahového vytápění. Nemálo tomu již nyní pomáhá fakt, že společnost HA-KL spol. s r.o. je stabilní a velmi uznávanou společností na slovenském trhu. Tuto skutečnost samozřejmě zachytili i odběratelé zde v České republice, a proto ze svého dobrého jména těží značka HAKL již od založení dceřiné společnosti.⁷

1.1.7 SLEPT analýza

Jedná se o analýzu, při které jsou sledovány změny v okolí společnosti a jejím výsledkem je hodnocení dopadů, které tyto změny mohou mít.

Sociální hledisko

Společnost HAKL heating, s.r.o. má oficiální sídlo v Brně. Jelikož se však tato dceřiná společnost zaměřuje zejména na obchodní činnost, sídlo bylo zřízeno pouze jako

⁶ HAKL heating, s.r.o. *Interní ekonomická databáze*, 2016

⁷ Podle ústního sdělení Dušana Hakla (majitel společností HA-KL spol. s r.o. a HAKL heating, s.r.o., Vajnorská 6, Ivanka pri Dunaji) dne 27. listopadu 2015

virtuální a jednotliví obchodní zástupci působí v rámci celé České republiky a nejsou zřízeny ani jednotlivé pobočky popř. kanceláře. I proto nebylo příliš těžké najít kvalifikovanou pracovní sílu na pozice obchodních zástupců v jednotlivých krajích. Jedná se přesněji řečeno o Severní Moravu, Vysočinu, Střední a Jižní Čechy.

Legislativní hledisko

Společnost HAKL heating, s.r.o. jak již napovídá název má formu podnikání společnost s ručením omezeným s počátečním vkladem 1Kč. Zároveň je společnost držitelem certifikátu TÜV SÜD včetně ISO 9001, což garantuje určitou úroveň kvality výrobků a poskytovaných služeb. Po několika letech se navíc ve prospěch společnosti vyřešil soudní spor ohledně ochranné známky HAKL.

Ekonomické hledisko

Podnikatelská činnost společnosti se v posledních letech rozrůstá, zejména z hlediska portfolia výrobků, proto není divu, že se i zapojení do různých oblastí rozrostlo. Od počátku se jednalo zejména o stavebnictví, konkrétně novou výstavbu. Postupem času se však společnost začala orientovat i na rekonstrukce a inovace například administrativních budov, škol a výrobních hal. Každým dnem se společnost snaží přijít s dalšími nápady, jak toto zaměření co nejvíce rozšířit a tím si vytváří stále pevnější pozici na trhu. I přesto, že jednu dobu společnost bojovala s velice nesolidně nízkými cenami konkurence, došli naštěstí odběratelé k závěru, že za tuto cenu opravdu nelze docílit požadované kvality a opět se vrátili. Nyní má firma velmi solidní ekonomický stav a i z tohoto důvodu nemá jediný krátkodobý nebo dlouhodobý závazek.

Politické faktory

Jelikož společnost HAKL heating, s.r.o. obsahuje pouze obchodní oddělení, není příliš ovlivňována politickými faktory. Touto skutečností je více ovlivňována mateřská společnost HA-KL spol. s r.o., kde dochází k častým administrativním úkonům, ale to hlavně z důvodu ještě více nestabilní politické situace a změn, než v České republice.

Technologické faktory

Značka HAKL se může pyšnit tím, že společně s vlastními výrobky má i svůj vlastní vývoj. Tato skutečnost ji řadí mezi jedničky ve výrobě ohřívačů vody. I přesto, že

investice do vlastního vývoje firmu stojí jisté finanční prostředky, je to faktor, díky kterému získala mnoho odběratelů a do budoucna od něho určitě neupustí. Zároveň též pomáhá firmě držet krok s dobou, kdy se každým dnem posouvá úroveň elektroniky dál.

Vyhodnocení SLEPT analýzy

Na základě provedené analýzy můžeme usoudit, že jedním z rizik, které může do budoucna pro společnost nastat, jsou různá nařízení Evropské unie. Například omezení výkonu jako například u vysavačů, nová nařízení a navýšení cla na dovážené výrobky apod. Pokud firma bude dále držet vlastní vývoj, nemusí se z hlediska technologických faktorů ničeho obávat.

1.1.8 SWOT analýza

	Pozitivní	Negativní/Škodlivé
	Silné stránky	Slabé stránky
	STRENGTHS	WEAKNESSES
INTERNÍ	-Vysoký standard kvality -Propracovaná podpora prodeje -Společnost bez krátkodobých i dlouhodobých závazků -Domácí výrobce -Jednotná cenová politika -Schopný, silný tým, který drží pevně při sobě	-Společnost odkázána pouze na vlastní kapitál (pomalejší zavádění nových produktů) -Přílišný vliv lidského faktoru na rychlost průběhu zakázky -Společnost se probouzí z několikaleté stagnace -Nedostatek zaměstnanců v administrativním oddělení -Od roku 2014 kompletní personální změna v Obchodním odd.
	Příležitosti	Hrozby
	OPPORTUNITIES	THREATS
EXTERNÍ	-Zavedení nových informačních technologií ve firmě -Dotace EU (výzkum a vývoj) -Zřízení skladu za pomoci externí společnosti -Širší využití nejmodernějších trendů v obchodě -Zapojení se do výběrových řízení v různých oblastech -Nalezení další oblasti výrobků, které by mohla společnost nabídnout svým odběratelům	-Agresivní cenová politika konkurence -Odběratelé upřednostňují zažitý nekvalitní výrobek -Zboží od dodavatele putuje 3 měsíce => výpadek od dodavatele -Velmi silný marketing konkurence

Tabulka 1: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyhodnocení SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy můžeme usoudit, že společnost je velmi silná z hlediska kvality, podpory prodeje a finanční situace. Zároveň je zde velký potenciál pro další rozvoj v nových oblastech, kterými by se mohla společnost ubírat. Na druhou stranu kvůli zásadě finanční soběstačnosti má firma pomalejší tempo při zavádění nových výrobků, jelikož musí hospodařit pouze s vlastním kapitálem. Z toho plyne i pomalejší reakce na konkurenční změny popř. příchod nové konkurence na trh. Pokud by však společnost dokázala při příchodu nové konkurence využít cizího kapitálu, určitě by díky své síle a tradici dokázala skvěle reagovat. Při stávající situaci je však společnost velmi silná a stabilní a není omezována příliš vysokými náklady.

1.2 Současný průběh zakázky

1.2.1 Parametry zákazníka

Stejně jako většina společností na českém trhu, i společnost HAKL heating, s.r.o. má několik druhů zákazníků. Avšak ať už se jedná o jakéhokoliv zákazníka, při zadávání zakázky musí být u každého splněny identifikační požadavky. Jedná se zde o fakturační adresu, která se samozřejmě může lišit od dodací, dále přesná specifikace požadovaného produktu a služby a telefonní kontakt a email. Pokud se nejedná o smluvního partnera, má společnost jako jednu z podmínek, že minimálně jeden z parametrů musí vypadat důvěryhodně, popř. aby existovala možnost jeho ověření. Společnost tím předchází objednávkám, které by ji měly cíleně poškodit. V případě, že kontakt posoudí administrativní oddělení jako podezřelý nebo nelze nijak ověřit, společnost si svými podmínkami vyhrazuje zakázku stornovat.

Vzor objednávky

V současné době je možné provést objednávku pouze emailem. Objednávka vypadá poté následovně:

„Dobrý den,

tímto objednávám POV model HAKL PM-B 4,5kW. Fakturační adresa dle smlouvy, dodání zboží prosím na adresu: Nádražní 52, 664 51 Šlapanice.

S pozdravem, P...

+420 604 507 1...“⁸

1.2.2 Zákazníci HAKL heating, s.r.o.

Jak již bylo v předchozí podkapitole zmíněno, společnost HAKL heating, s.r.o. má několik druhů zákazníků (odběratelů), od kterých může přijít objednávka na výrobky zn. HAKL.

Smluvní odběratel

Objednávka od smluvního odběratele je nejčastěji vyřizovanou zakázkou ve společnosti. Jedná se o zákazníka, se kterým byla sepsána rámcová smlouva o obchodní spolupráci a obchodní podmínky. Zde jsou zahrnuty informace jako:

- rabat (sleva z ceny bez DPH)
- fakturační adresa
- fakturační limit – maximální částka, na kterou lze vystavit faktura popř. částka, kterou může odběratel dlužit na nezaplacených fakturách. Při překročení tohoto limitu může společnost HAKL heating, s.r.o. odmítnout vyřízení objednávky
- splatnost – doba ve dnech, do které má odběratel možnost zaplatit vystavenou fakturu
- odpovědná osoba – osoba, která má na starosti vyřizování objednávky ze strany odběratele

Ve výjimečných případech lze navýšit fakturační limit (např. v případě vyšší poptávky u odběratele), je zde však většinou snížena doba splatnosti. V případě, že dojde objednávka od smluvního odběratele, musí dojít z emailu, který je uvedený ve smlouvě. Pokud je tato podmínka splněna, předává se objednávka dále k vyřízení.

Koncový zákazník

Objednat zboží může přímo i koncový zákazník (spotřebitel), aniž by s ním byla uzavřena rámcová smlouva o obchodní spolupráci. V tomto případě stačí, když spotřebitel pomocí emailu sepiše objednávku, kde budou údaje uvedené v kapitole

⁸ HAKL heating, s.r.o., *E-mailová korespondence se smluvním odběratelem*, 27. listopadu 2015

parametry zákazníka. Dále je možnost objednat zboží přes e-shop společnosti, který jednoduchou cestou vede zákazníka celou objednávkou. V této variantě spotřebitel neplatí poštovné a balné. V obou případech se vychází z aktuálního ceníku výrobků zn. HAKL, jelikož si firma zakládá na přísné cenové politice a nepřipouští podhazování cen.

Nový odběratel

Poslední možnost, která se objevuje, je objednávka od úplně nového odběratele, který objednává zboží za účelem dosažení zisku a nebyla s ním dříve sepsána rámcová smlouva o obchodní spolupráci. Zde je možnost poskytnutí základního 20% rabatu, zboží může být zasláno pouze na dobírku, při větší objednávce je zapotřebí věrohodného emailu popř. telefonického potvrzení. Pokud jedna z těchto podmínek nelze splnit, je zapotřebí návštěvy OZ, který s odběratelem sepiše rámcovou smlouvu o obchodní spolupráci, obchodní podmínky a může být dohodnut i vyšší rabat na základě předem sjednané schůzky.⁹

1.2.3 Základní dělení zakázek

Podobně, jako v kapitole parametry zákazníka, jsou ve společnosti vytvořeny dvě modelové podskupiny z hlediska zadání a průběhu zakázky, které je nejprve zapotřebí vysvětlit. Existují zejména z důvodů, jako jsou priorita zakázky, čas dodání a místo dodání. Tyto parametry budou podrobněji vysvětleny v popisu jednotlivých podskupin.

– odběratel

Do této skupiny jsou ve společnosti zařazeny zakázky, kdy je tok produktů směřován k odběratelům, jako jsou maloobchody, montážní dělníci, koncoví zákazníci apod. Zde je velmi vysoká priorita vyřízení zakázky a klade se důraz na expedici výrobku v co nejkratším termínu. Maloobchodní prodejci a montážní dělníci často nemohou držet veškerý sortiment skladem. Pokud se navíc jedná o doplňkový sortiment, jako jsou průtokové ohřívače, je často toto zboží na objednávku a čas zde hraje velkou roli. Vezmeme-li navíc v potaz spoustu modelových řad produktů a výkonnostních variant, bylo by pro maloobchodního prodejce popř. montážního dělníka téměř nemožné mít na skladě veškerý sortiment společnosti. Jako výrobce a dodavatel

⁹ HAKL heating, s.r.o. *Interní dokument – Odběratel*. Ivanka pri Dunaji, 2016

chce společnost vyjít svým smluvním partnerům co nejvíce vstříc a proto odběratelům v této skupině dodává výrobek v co nejkratším termínu, aby nemusel jejich koncový zákazník příliš dlouho čekat.

Výrobce – odběratel – subodběratel(é)

Výrobky mohou být též směřovány i do velkoobchodů a až poté odtud přerozdělovány maloobchodním prodejcům, montážníkům, ale i například e-shopům a koncovým zákazníkům. V tomto případě jsou již předem dohodnuty podmínky s odběratelem, nejčastěji tedy velkoobchodem, o určitých skladových zásobách, které si musí splňovat. Jedná se především o nejčastěji prodávané modely ohřívačů a sušiče rukou. Tato úmluva je především z důvodu kapacity skladů výrobce a dostupnosti výrobků pro sub-odběratele v co nejkratší době. Méně prodávané modely jako např. 3K-LC, MX a topné rohože, které se zákazníkovi zasílají dle pokládkového plánu, je možné nedržet po předchozí domluvě skladem. Pokud je nějaký z těchto výrobků ve velkoobchodu poptáván ať už ze strany maloobchodu, e-shopu, montážní firmy nebo koncového zákazníka, nabízí firma HAKL službu pro své smluvní partnery, kdy zašle výrobek ze svých skladů přímo odběrateli velkoobchodu. Vzhledem ke stále narůstajícímu obratu společnosti zde v České republice, skladovým kapacitám a finanční náročnosti držení velkého množství výrobků na vlastním skladě, je cílem do budoucna tok výrobků směřovat primárně k velkoobchodním odběratelům, kteří budou zboží dále předávat menším prodejcům a montážním společnostem. I z tohoto důvodu firma zavedla tzv. předávání maloobchodních odběratelů, které bylo blíže rozebráno v kapitole 1.1.7

1.2.4 Průběh zakázky

Prvním krokem v průběhu zakázky je poptávka odběratele. Smluvní odběratel, na rozdíl od koncového zákazníka, má možnost poptávat výrobky zn. HAKL pouze zasláním emailu na adresu administrace objednávek. Zde je požadavek zpracován administrativní pracovníci. Ta nejprve musí volat do skladu, jestli je dané množství výrobků skladem, I přesto, že ve společnosti funguje nový ekonomický software již dva roky, tak není doposud tato záležitost vyřešena. Pokud je zboží skladem (99% případů), vytváří fakturu za pomoci ekonomického programu, který kontroluje, zda nebyl překročen fakturační

limit a načte správnou výši smluvního rabatu dle dohodnutých obchodních podmínek. Z tohoto důvodu je zapotřebí, aby objednávka přišla do 11.00, aby měl odběratel jistotu, že zakázka bude expedována ještě ten den. Zpracovaná objednávka je poté včetně původní objednávky od odběratele z administrativního oddělení předávána do skladu ve výrobním oddělení. Zde probíhá druhá kontrola, jestli připravená faktura sedí s objednávkou, dochází k balení požadovaného zboží, které je evidováno za pomoci čtečky čárových kódů jako vyskladněné. Tento proces spouští finální informační tok, kdy je předána informace do administrativního a výrobního oddělení a na základě kterého je poté vytvářeno výrobní a ekonomické plánování.

Zadání zakázky na míru

Co se týče průběhu zakázky, je zde doba vyřízení zakázky prodloužena přibližně o 1-2 pracovní dny. Je to způsobeno mezikrokem, kdy z administrativního oddělení nejde zpracovaná objednávka přímo do skladu, nýbrž přímo do výroby a zakázka je zadána do tzv. čekárny. Zde se přijme požadavek na individuální úpravu a bez zbytečného odkladu se začne pracovat na výrobě nového, upraveného ohřívače dle přání zákazníka. Jakmile se začne ve výrobě pracovat na požadované úpravě, je informováno administrativní oddělení, které kontaktuje odběratele emailem ohledně přibližné doby dodání výrobku. Po expedici objednávky je zakázka odstraněna z čekárny. K vyskladnění v tomto případě nedochází, protože výrobek je expedován přímo z výroby, kde se tato informace zaznamená do interní databáze a je následně zaslána do administrativního oddělení, kde je zpracována.

1.2.5 Fakturace

Splatnost

Standartní splatnost faktury je pro smluvní odběratele 21 dní. V období například Vánoc apod. je možné se domluvit, že se splatnost mimořádně navýší z důvodu celozávodní dovolené apod. Stejně je to v případě, že dlouholetý partner platí extrémně rychle (do 2-4 dnů po obdržení výrobků) a potřebuje výjimečně splatnost prodloužit. Žádný z odběratelů nemá problém s placením a většina maloobchodních odběratelů přebírá zboží na dobírku.

V případě, že je objednávka zaslána například přímo maloobchodu, který spadá pod smluvní velkoobchod, je zapotřebí platba předem ze strany velkoobchodu.

Fakturační limit

Pokud je v obchodních podmínkách nastaven fakturační limit, tento je minimální 10.000,-. Fakturační limit si nejčastěji žádají maloobchodní prodejci a montážní firmy. Pokud se jedná o velkoobchody a e-shopy, zde se standardně poskytuje fakturační limit ve výši 50.000,-. Pouze u pár dlouholetých a spolehlivých smluvních partnerů je poskytnut fakturační limit 100.000,-, ale pouze při úpravě splatnosti a výhradně na základě dlouhodobého sledování platební kázně. Spoustu odběratelů, zejména maloobchodních prodejců, upřednostňují platbu na dobírku.

Sleva

Rabat je sleva poskytnutá odběrateli z maloobchodní ceny bez DPH. Výše a způsob udělování slev bude rozebráno níže v kapitole 1.2.6.

V mimořádných případech lze udělit i jednorázovou slevu na celou objednávku v rozsahu 1-3%. Nejčastěji pokud se jedná o zakázku většího rozsahu a jedná se o dlouhodobého smluvního partnera.

Vytvoření faktury

Na základě výše uvedených aspektů objednávky vytvoří faktura, která je poté zaslána společně s původní objednávkou do skladu, kde je následně znovu překontrolováno, zdali faktura souhlasí s objednávkou.¹⁰

1.2.6 Kontrolní prvky

Zakázky ve firmě jsou zpracovávány ekonomickým programem, aby došlo k eliminaci možných chyb. I přesto jsou zde jisté náležitosti, které mohou silně ovlivnit spokojenost odběratele, a proto jsou kontrolovány zaměstnanci společnosti při každé jedné objednávce.

¹⁰ HAKL heating, s.r.o. *Interní dokument – Průběh objednávky*, Ivanka pri Dunaji, 2016

Ekonomická kontrola

Nejprve je zapotřebí zkontrolovat obchodní podmínky odběratele, kde nejdůležitějším parametrem je smluvní rabat. Při obdržení objednávky kontroluje administrativní pracovnice, jestli souhlasí smluvní rabat na naskenované smlouvě a smluvní rabat zavedený v ekonomickém systému. Tento údaj přímo ovlivňuje i finanční zisk odběratelů společnosti HAKL heating, s.r.o., je proto extrémně důležité, aby bylo z tohoto hlediska vše v pořádku. U každého odběratele je v systému zadána též informace, o jaký druh odběratele se jedná. Montážním firmám je standardně poskytován rabat do 20%, aby na ni mohl být následně navázán maloobchodní rabat, který bývá u většiny prodejen 20-25%. Rabatová politika je takto postavena, jelikož často od maloobchodních prodejců odebírají montážní firmy. Poslední skupinou je velkoobchod, jehož rabat začíná na 30%. Rozmezí 25-30% je rezervováno pro VIP maloobchodní odběratele, jejichž obrat se postupem času navyšuje a kteří by se do budoucna mohli stát silnými partnery.

Nejčastější chybou je špatné zadání rabatu u velkoobchodního odběratele, který dále předává výrobky do maloobchodu a ten poté ještě montážní firmě, ovlivnila by tato případná chyba zisk 3 odběratelů a mohlo by to silně ovlivnit budoucí spolupráci.

Další častou nesrovnalostí je nesouhlas naskenovaných obchodních podmínek s údaji v systému. Tentokrát administrativní pracovnice kontaktuje obchodního zástupce, pod kterého daný odběratel spadá a ten dále komunikuje s odběratelem. Výhodou je, že obchodní podmínky je možné pouze zaslat mailem jako informační list a pro jejich změnu není nutná osobní schůzka. Z tohoto důvodu se dá tato záležitost vyřešit velmi rychle.

Věcná kontrola

Z administrativního oddělení jde objednávka do skladu, kde je zkontrolováno, jestli souhlasí objednávka od odběratele s vydanou fakturou. Chyba v objednávce by mohla znamenat zdržení dodání správného výrobku odběrateli a zároveň finanční náklady pro společnost.

Díky těmto kontrolním prvkům za poslední 4 roky nedošlo ve společnosti ke špatnému výpočtu fakturované částky a ani nemuselo dojít ke zpětnému svozu dodaných výrobků.

Posledním již ne tolik kontrolním, jako spíš informačním prvkem je zaslání faktury vyřízené objednávky konkrétnímu obchodnímu zástupci, popř. obchodnímu řediteli. Tyto faktury jsou ukládány do speciální interní schránky, kde jsou pro konkrétní zaměstnance přímo k dispozici. Není proto zapotřebí dělat příliš často statistiky prodeje, pokud se zaměstnanci obchodního oddělení pravidelně zajímají o tyto informace. Toto se týká též obchodního ředitele, který jedná s velkoobchodními partnery a statistiky by poté musel vytvářet téměř každý měsíc namísto půlročních statistik a plánování.

1.2.7 Cesta výrobku k odběrateli

Od přijetí objednávky trvá přibližně 2-3 pracovní dny (většinou však 3 PD), než se objednané zboží dostane k odběrateli/-nebo koncovému zákazníkovi. Samozřejmostí je dodání na jinou dodací adresu, nejen fakturační. Tato možnost je však využívána především u obchodních partnerů provozujících e-shop.

1.2.8 Reklamace

Společnost disponuje záručními i pozáručními servisními středisky. V případě, že se jedná o záruční opravu, společnost se zavazuje ke svozu výrobku do jednoho z jejich záručních servisních středisek, kde je provedena záruční oprava a poté výrobek zaslán zpět odběrateli. I v případě, že nefunkčnost vznikla nesprávným zapojením výrobku, si firma neúčtuje cenu svozu.

Jelikož záruční střediska jsou zároveň sklady náhradních dílů, je záruční oprava obvykle provedena do 5 pracovních dnů včetně času, za který je výrobek dopraven zpět. Vzhledem k velmi nízkému procentu reklamací, které se pohybuje v rozmezí 1-2%, vyřizují servisní střediska záruční opravy pro naši značku přednostně a v co nejkratším termínu.

V případě pozáručních oprav je postup podobný, pouze firma již nehradí cenu svozu výrobku.

1.2.9 Časová a finanční náročnost vyřízení zakázky

Optimistická varianta

Jedná se o situaci, kdy objednávka od odběratele dorazí do 11.00 a jedná se o výrobek, který má společnost obvykle skladem (výrobky bez individuálních úprav). Dodací lhůta je poté 2 pracovní dny, jelikož zboží je, zatím, expedováno ze Slovenska.

Nejčastější varianta

Nejčastěji však nastává situace, kdy objednávka dorazí po 11.00 a opět se jedná o výrobek, který má společnost obvykle na skladě. Zde může v určitých situacích dojít k expedici ještě ten samý den, ale častěji je dodací lhůta 3 pracovní dny.

Pesimistická varianta

Nejhorší variantou, která může nastat, je obdržení objednávky po 11.00 a zároveň požadavek na individuální úpravu, která může dodací lhůta prodloužit až o 2 pracovní dny. Proto se může stát, že zakázka bude vyřízena až do 5 pracovních dnů.

Náklady na expedici

Obvykle společnost expeduje balíky v rozmezí od 1 do 30kg, jejich cena je na základě dlouhodobé spolupráce se spediční společností 6 EUR. Expedici na paletách firma neprovádí.¹¹

¹¹ Podle ústního sdělení Marii Klieštíkové – ústní sdělení (administrativní pracovnice HA-KL spol. s r.o., Vajnorská 6, Ivanka pri Dunaji) dne 27. listopadu 2015

2 Teoretická východiska

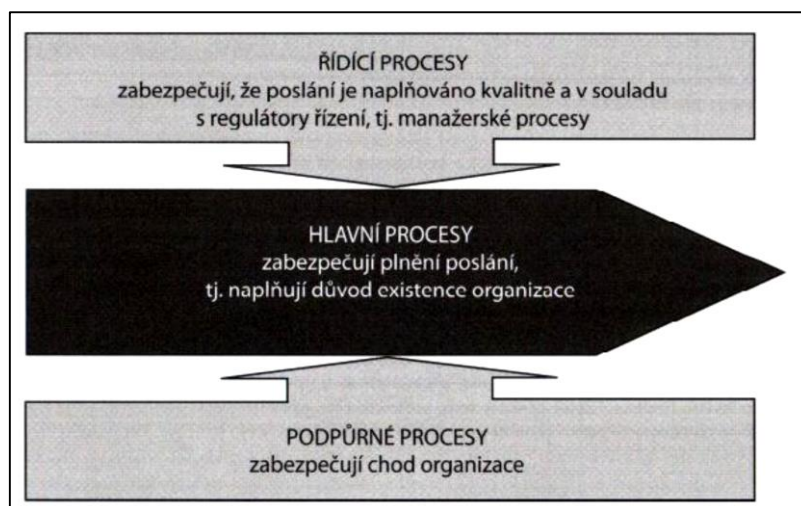
2.1 Proces

Jedná se o soubor specifických činností, které jsou nutné k dokončení dílčího kroku v rámci poskytování služeb, v oblasti výroby i obchodu. Aby byl proces přínosný, je nutné, aby každá činnost v rámci procesu navýšila hodnotu výrobku (služby) oproti činnosti, která předcházela. Dalo by se tedy říci, že se jedná o operace se vstupy a výstupy, kdy se navyšuje hodnota na výstupu.¹²

2.2 Členění procesů

Procesy se liší obsahem, dobou existence, strukturou, účelem, či významem a na základě tohoto faktu je dělíme do několika níže popsanych skupin:

- **Hlavní (klíčové) procesy** – naplňují důvod existence organizace. Hodnota je zde vytvářena přímo v podobě výrobku nebo služby.
- **Řídící procesy** – zajišťují fungování hlavních procesů. Jedná se o manažerské procesy, které dohlíží též na kvalitu a soulad s regulátory řízení.
- **Podpůrné procesy** – zajišťují fungování ostatních procesů za pomoci dodávání hmotných či nehmotných produktů. Nejsou ale součástí hlavních procesů.¹³



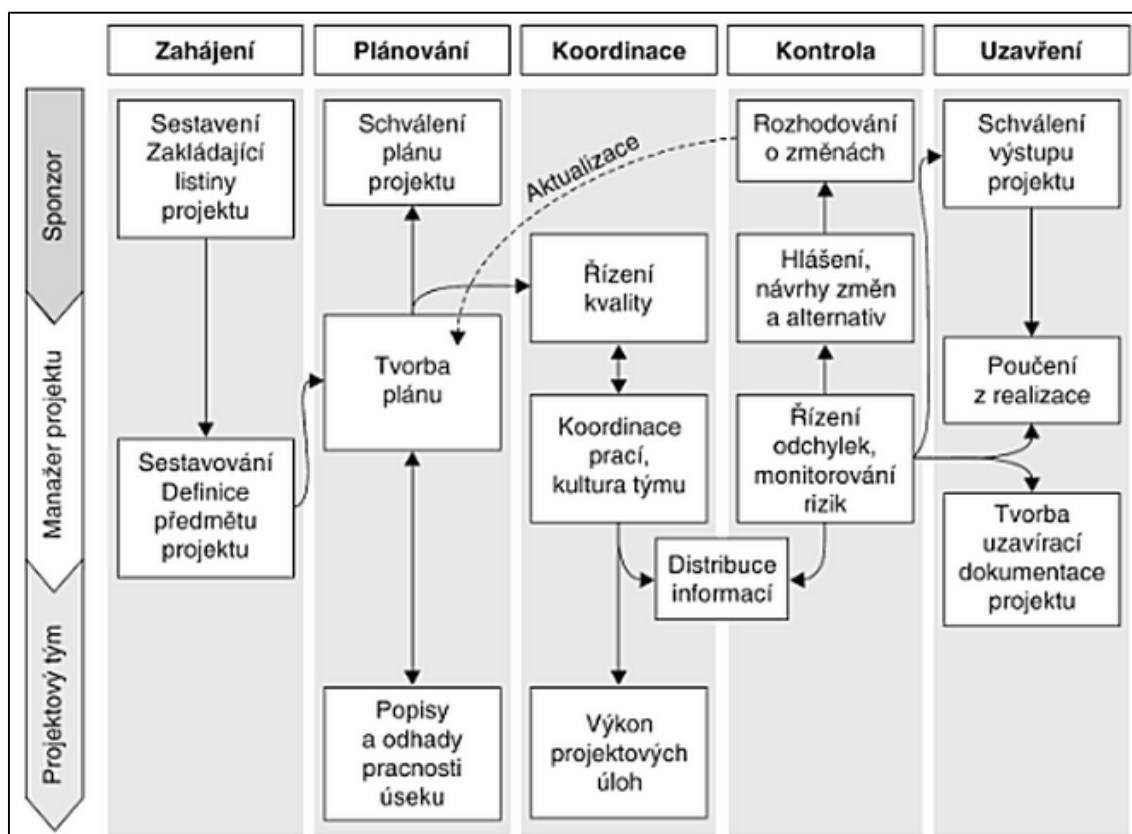
Obrázek 2: Základní členění procesů¹²

¹² ŠIMONOVÁ, S.. *Procesní řízení*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014

¹³ GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení: ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008

2.3 Procesní model

K lepšímu pochopení procesů je důležité znát procesní model vztahů v rámci skupin procesů řízení, který slouží k detailnímu popisu procesu. Model popisuje jednotlivé činnosti od počáteční činnosti (zahájení) až k cíli (uzavření). V rámci modelu na sebe působí, spolupracuje, nebo navazuje spoustu procesů. Můžeme zde najít i tzv. funkční místa podílející se na jednotlivých činnostech, za které jsou zodpovědná.¹⁴



Obrázek 3: Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení¹⁴

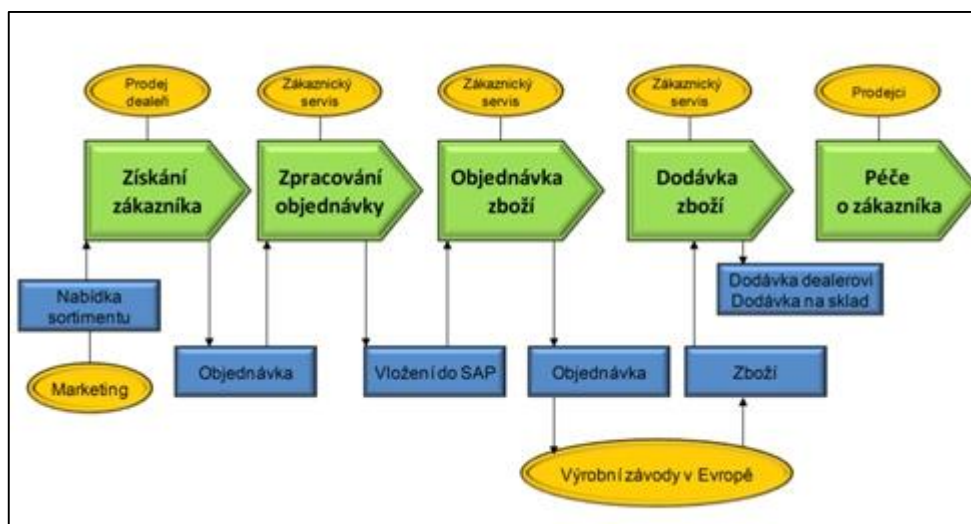
2.4 Procesní mapa

Jedná se o schéma, které poukazuje na hlavní procesy v rámci společnosti. Využívá se zejména na přesné a jasné znázornění těchto procesů a tím docílí určitého zjednodušení i pomoci v rámci jejich řízení. Procesní mapa poukazuje na tyto skutečnosti:

- Jaké oblasti trhu firma pokrývá

¹⁴ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. aktualizované a doplněné vydání vyd. Praha: Grada Publishing, 2011

- Jaké jsou ve společnosti procesy
- Jak jsou tyto procesy rozděleny
- Jak jsou tyto procesy vzájemně propojeny
- Kdo za tyto procesy zodpovídá¹⁵



Obrázek 4: Procesní mapa obchodního procesu ¹⁵

2.5 Procesní řízení

Procesní řízení nám pomáhá zajistit za pomoci systémů, postupů, metod a nástrojů maximální výkonnost a neustálé zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů. Tyto procesy samozřejmě vycházejí z předem jasně specifikované strategie a mají jako svůj cíl naplňování stanovených strategických cílů.

Výhody procesního řízení – můžeme mluvit i o tzv. procesním přístupu – jsou mnohé. Jak již víme, proces je souborem specifických činností, které jsou určitým způsobem propojeny, ale zároveň jsou zde činnosti, které proces neobohacují o žádnou hodnotu. Při zavedení procesního přístupu se těchto činností zbavíme, a buď je zlepšíme, nebo vytvoříme nové, které jsou více zapotřebí.¹⁶ Nejedná se pouze o teoretickou poučku. Pokud se nad tímto hlouběji zamyslíme, zjistíme, že aby mohla společnost uspět, je nutné se přizpůsobovat stále se měnícímu trhu a požadavkům zákazníka a nezáleží na tom, jestli se jedná o výrobní společnost nebo společnost zajišťující obchod a služby.¹⁷

¹⁵ VlastniCestaCZ. METODY vlastnicesta.cz [online]. ©2012 [cit. 2016-01-17].

¹⁶ ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

¹⁷ ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2006

Pokud chceme procesy průběžně zlepšovat, musíme mít na paměti několik stádií, kterými si proces musí projít.



Obrázek 5: Průběžné zlepšování procesů ¹⁷

2.5.1 Pozitiva implementace procesního řízení

Pokud společnost procesní řízení preferuje a procesy se snaží definovat a zlepšovat, pak je také dosaženo co nejvyšší efektivity, jak v rámci procesu, tak napříč celou organizací. Se zavedením procesního řízení jde ruku v ruce disciplína. Pokud by totiž neprobíhaly jednotlivé činnosti v určitém sledu, nemohly by být naplněny určené cíle. Tyto určené cíle jsou společné a přináší do firmy větší spolupráci zejména u manažerů, kteří se podílí na splnění těchto cílů a často jsou i jejich společnou motivací. Společnost se díky této spolupráci a společné motivaci lépe adaptuje v rámci aktuálního tržního prostředí a získává náskok před konkurencí za pomoci větší orientace na zákazníka. Při orientaci na zákazníka je velmi důležité, aby se dbalo na odhad přání zákazníků.

2.5.2 Negativa implementace procesního řízení

Jako při každé změně, tak i při implementaci procesního řízení trvá nějaký čas, než se nastolené změny zajedou a stanou se rutinou. To může mít za následek určitý zmatek ve společnosti a pro určitou sortu zaměstnanců to může znamenat i delší pracovní dobu v podobě přesčasů. Jakmile se však tyto změny úspěšně implementují, dojde k zefektivnění procesů, které s sebou nesou i negativa jako např.:

- větší využití zaměstnanců místo dočasné pracovní síly (brigádníci)
- přesun práce z externích společností (outsourcing) do procesů společnosti
- snížení přesčasů

- odchod zaměstnanců do důchodu
- v nejkrajnějším případě propouštění¹⁸

2.6 Inovace

Jakékoliv vylepšení v rámci společnosti, ať už se jedná o produkt nebo službu, určitým způsobem navyšující přidanou hodnotu pro zákazníka nebo vylepšující pozici firmy v konkurenčním prostředí, nazýváme inovací.¹⁹

Provádět inovaci můžeme kdykoliv v průběhu procesu, jak při nabídce výrobku, během přípravy výrobku i v samotné realizaci, protože inovace vzniká vždy až v době zavedení do konkrétního procesu společnosti. Nesmíme však zaměňovat inovaci za patent. Ten se totiž ani nemusí začlenit do procesů společnosti například z důvodu vysokých nákladů a z toho plynoucí nepatrné přidané hodnoty pro společnost.

2.6.1 Inovace procesů

Většina společností vsází na jistotu zaběhnutých a vyzkoušených procesů, které jim přináší určitý druh jistoty a nepokoušejí se využít inovace jako jeden z primárních zdrojů vývoje společnosti. Inovace jim však může poskytnout silnou konkurenční výhodu, pokud se společnost pustí do potenciálně ziskových projektů, i když rizikovějších projektů.²⁰

Pokud by se společnost do těchto projektů chtěla pustit, je však zapotřebí využití zkušeností všech důležitých článků společnosti, jako například zkušených manažerů, vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení apod. Jednou z metod, která využívá právě zkušenosti těchto článků je brainstorming.

Brainstorming

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod pro začátek inovačních procesů. Využívá zkušenosti a znalosti klíčových pracovníků společnosti. Tyto metody jsou velmi

¹⁸ ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

¹⁹ ¹⁰ KOŠTURIÁK, Ján. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* Brno, Computer Press, 2008

²⁰ HAVLÍČEK, Karel. *Management a controlling: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011

různorodé, a proto se dá v krátkém časovém intervalu vytvořit co největší množství nápadů využívaných při následných inovacích.

Brainstorming je schůzka, které se zúčastňuje jen menší počet pracovníků. V tomto okruhu se stanoví konkrétní téma a od všech se očekává určitá „smršť“ nápadů. Samozřejmě je vítán každý nápad, proto jednou z podmínek úspěšného brainstormingu je nepostihování přítomných kolegů za jejich nápad a názor.

2.7 KAIZEN

KAIZEN je způsob rozvoje společností, který je využíván především v Japonsku. Nejedná se však pouze o rozvoj společnosti. KAIZEN je chápán jako celé myšlení, který v sobě mají manažeři v Japonsku zakódovaný. Jedná se o kompletní filosofii, která způsobuje, že společnosti v Japonsku nestojí dlouhou dobu na místě – beze změny.

Je až zarážející, že všichni vzhlíží k japonským manažerským praktikám, produktivitě práce, absolutní kontrole kvality, pracovním vztahům a celkové ekonomice a přesto je pojem KAIZEN v evropských a amerických společnostech téměř neznámý. Dokonce jej západní země mnohdy odmítají, aniž by sami tušili, v čem se skrývá jeho síla. A právě z tohoto důvodu můžeme i v dnešní, moderní době najít továrny, kde se čtvrt století nic nezměnilo a dále pracovníci fungují v nevyhovujících podmínkách.

V čem tedy spočívá podstata KAIZEN? Jedná se o zlepšování a zdokonalování od nejvyšších manažerů, přes nižší vedení, až k samotným dělníkům, protože KAIZEN věří, že si způsob života všech zaslouží rozvoj.

V souhrnu se jedná o střešní pojem, který zahrnuje „unikátní“ japonské praktiky, které za posledních několik let povznesly japonskou ekonomiku na světovou úroveň. Jedná se o:

- Orientaci na zákazníky
- Absolutní kontrolu kvality a údržbu výrobních prostředků
- Automatizaci a robotiku
- Kroužky kontroly kvality a zdokonalování kvality
- Systém zlepšovacích návrhů
- Disciplínu na pracovišti

- Kamban
- „Právě včas“
- Žádné kazové zboží
- Aktivita malých skupin
- Dobré vztahy managementu – zaměstnanci
- Zvyšování produktivity
- Vývoj nových produktů

Je až pozoruhodné, že všechny tyto, pro většinu evropských a amerických společností neznámé, praktiky, dokázalo Japonsko kompletně začlenit do svého myšlení a hluboce je zakořenit ve své mentalitě tak, aby dokázali začít doslova od začátku.²¹

2.7.1 PDCA

I v případě, že se plně využívá systému KAIZEN, je nutné neustále procesy zlepšovat, aby došlo k udržení tohoto standardu. Proto je tu např. metoda PDCA. Jedná se o metodu zlepšování procesů, která se skládá ze čtyřech částí cyklu – Plan, Do, Check a Act.

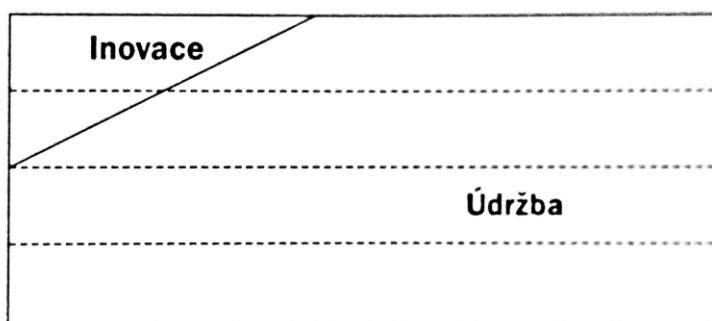
Tato metoda umožňuje ihned řešit krátkodobé i dlouhodobé procesy. Abychom mohli ale zkoumat řešit dlouhodobé problémy, musíme odstraňovat postupně jednotlivé příčiny. Při aplikování této metody se musíme zaměřit na dvě otázky:

- Co chceme dosáhnout?
- Které změny vedou k zlepšení procesu?²²

²¹ MASAOKI, I. KAIZEN – *Jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*, Brno: Computer Press 2004

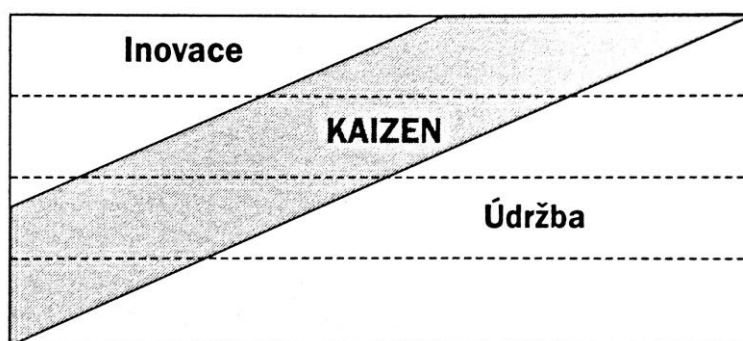
²² John E. Knight. Applying the PDCA Cycle to the Complex Task of Teaching and Assessing Public Relations Writing. *International Journal of Higher Education*. [online] 2012, Vol. 1, No. 2 [cit. 2016-01-20]

Vrcholový management
Střední management
Vedoucí pracovníci
Dělníci



Obrázek 7: Inovace ²¹

Vrcholový management
Střední management
Vedoucí pracovníci
Dělníci



Obrázek 6: Inovace a KAIZEN ²¹

2.7.2 KAIZEN versus. Inovace

KAIZEN jsme si tedy popsali jako určitý druh myšlení, vedoucí k neustálému zdokonalování. Avšak i inovaci jsme dříve popsali jako jakékoliv zdokonalení ve firmě v rámci produktů i služeb, které vytváří a navyšuje přidanou hodnotu pro zákazníka nebo posiluje pozici společnosti v rámci konkurenčního trhu. Abychom předešli zaměnění těchto dvou pojmů, postavíme je vedle sebe k názornému porovnání.

Obecně bychom mohli rozdělit přístupy k rozvoji na gradualistický a skokový. Když jsme popisovali inovaci, zmínili jsme se o brainstormingu. Zjednodušeně se jedná o jednorázovou schůzi klíčových pracovníků společnosti, jejichž úkolem je přijít se spoustou nápadů a z těchto nápadů poté vytvořit návrh určité inovace ve společnosti. Jakmile se inovace implementuje do společnosti, dojde k určitému posunu neboli skoku

společnosti o krok dále. Jak je tedy patrné, jedná se o skokový přístup, který využívají právě západní země. Management těchto společností doslova doufá v určitou inovaci, která by zásadním způsobem ovlivnila ať už technologický pokrok, tak například manažerskou koncepci.

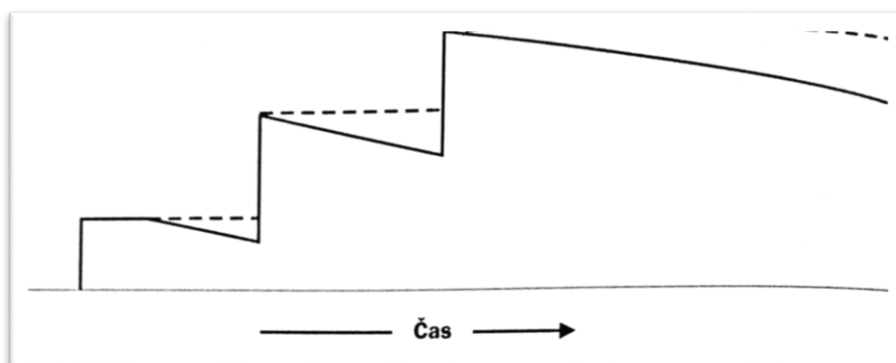
KAIZEN		Inovace
1. Účinek	Dlouhodobý a dlouho trvající, ale nedramatický	Krátkodobý, ale dramatický
2. Tempo	Malé kroky	Velké kroky
3. Časový rámc	Kontinuální a přírůstkový	Přerušovaný a nepřírůstkový
4. Změny	Postupné a neustálé	Náhlé a přechodné
5. Účast	Všichni	Několik vybraných „šampionů“
6. Přístup	Kolektivismus, skupinové úsilí, systémový přístup	Drsný individualismus, individuální nápady a úsilí
7. Typ změny	Udržování a zdokonalování	Přestavba od základů
8. Impuls	Konverční know-how	Technologické průlomy, nové vynálezy, nové teorie
9. Praktické požadavky	Minimální investice, ale velké úsilí na udržení	Vysoké investice, ale málo úsilí na udržení
10. Zaměření úsilí	Lidé	Technologie
11. Kriteria Hodnocení	Procesy a úsilí o dosažení lepších výsledků	Výsledky a zisk
12. Výhody	Funguje dobře v pomalu rostoucí ekonomice	Vhodnější pro rychle rostoucí ekonomiku

Tabulka 2: Srovnání KAIZEN a Inovace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak je z tabulky patrné, nejmarkantnější rozdíl mezi KAIZEN a inovací je v praktických požadavcích a zaměření úsilí. Můžeme tedy říct, že u KAIZEN mluvíme o minimální investici, ale velkém úsilí ze strany lidského faktoru oproti tomu inovace se zaměřuje na technologický průlom a úsilí kladeném na technologie.

Pokud si spojíme poznatky zmíněné výše společně s informacemi z tabulky, dojde nám, proč se u inovace jedná o tzv. skokový přístup. V ideálním případě by po implementaci inovace mělo dojít ke skokovému navýšení úrovně a držení si jí do doby další implementace. Realita je však taková, že po zavedení inovace, kdy je úsilí zaměřeno jinak než u KAIZEN, dochází k postupnému úpadku do další implementace inovace a takto stále dokola.

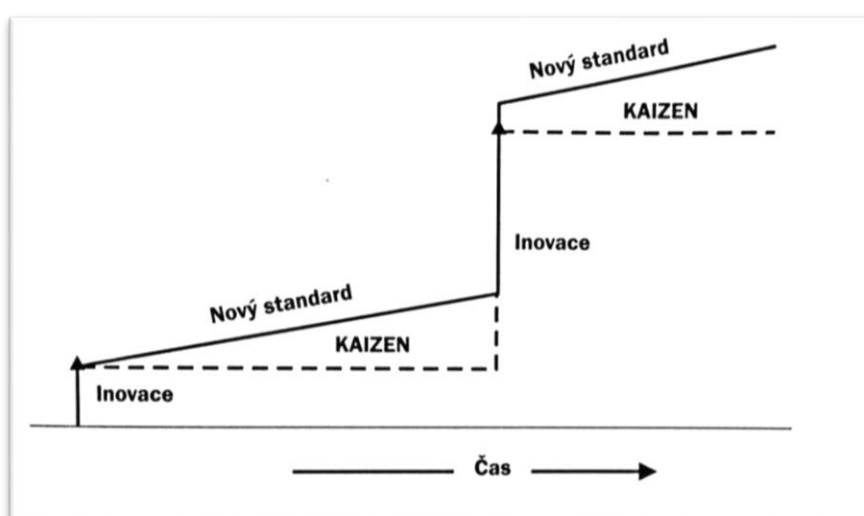
KAIZEN by bylo možné přirovnat k nakloněné rovině. Také bychom mohli mluvit v případě KAIZEN o pařeníšti pro průběžné změny a inovaci k tekoucí lávě, která neproudí neustále, ale přichází v erupcích a působí velké změny.



Obrázek 8: Inovace v průběhu času ²¹

Na obrázku můžeme vidět skutečný průběh inovace včetně úpadku. Šrafovaná čára představuje ideální průběh inovace. Tento ideální průběh však v konkurenčním prostředí plného externích i interních vlivů je však pouze ilustrační. Znázorněné úpadky jsou způsobeny například silnou konkurencí a úpadkem standardů.

Popsali jsme KAIZEN jako nakloněnou rovinou a inovaci jako skok, který však nemá udržitelnou hladinu, která vlivem určitých faktorů klesá. Je však možnost, jak udržet tuto hladinu dosaženou inovací a to je zapojením série kroků KAIZEN. Toto zapojení zajistí nejen udržení standardů, ale také postupného následného zlepšování.



Obrázek 9: Inovace a KAIZEN v průběhu času ²¹

Přesně v tomto se skrývá největší potenciál západního trhu, avšak minimum společností jej dokáže nebo minimálně chce využívat. Jakmile dokážou společnosti využívat stávající přístup, ale zároveň zapojit i druh filosofie společnosti KAIZEN, pak začnou společnosti na západních trzích růst podobným tempem, jako v Japonsku.²³

2.7.3 Řízení jakosti

Samozřejmě nedílnou součástí KAIZEN je jakost. Zmínili jsme ji již výše, ale stejně jako má KAIZEN určité zákonitosti, tak i řízení jakosti má několik druhů přístupů. Obecně teoretici doporučují kontrolu jakosti mít co nejjednodušší, aby se do její realizace dokázali zapojit všichni pracovníci a proto má pouze čtyři hlavní přístupy:

- Jít a přesvědčit se na vlastní oči
- Provést rozbor situace
- Využít jednokusový tok a nástroj k odhalení problému
- Pětkrát položení otázky „Proč?“

V případě, že je potřeba najít co nejhlubší příčinu, nejlepší je pro toho odhalení položení otázky „Proč?“, což je též skvělý nástroj pro soustředění se na řešení problémů.²⁴

²³ MASAOKI, I. KAIZEN – *Jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*, Brno: Computer Press 2004

²⁴ JUROVÁ, M. et al. *Výrobní procesy řízené logistikou* 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013

3 Vlastní návrh řešení

3.1 Vyhodnocení analýzy současného stavu

Jak lze z analýzy současného stavu a popisu společnosti vyčíst, již několik let můžeme o společnosti mluvit jako o velice silné a stabilní. Tato stabilita a síla jsou dány nejen faktem, že společnost je financována z vlastního kapitálu, ale zejména důrazem na kvalitu výrobků, image tuzemského výrobce a přívětivou cenou vzhledem k vysokému stupni jakosti výrobků zn. HAKL. Tato stabilita se však postupem času stala kontraproduktivní a společnost začala stagnovat. I přes změnu ve vedení společnosti, určité prvky stagnace jsou i po 4 letech neustálých změn a inovací stále velmi patrné.

Největší slabinou je v současné době čas průběhu zakázky. V odvětví, ve kterém se společnost angažuje, hraje čas nesmírnou roli a není možné jej jakkoliv podceňovat. Zejména v době, kdy již není zákazník/odběratel zvyklý na svoji objednávku čekat.

Toto zaměření se na snížení času průběhu zakázky s sebou ponese i přidružené, neméně důležité změny a vedlejší efekty. Bude se jednat o:

- Inovace softwarového vybavení společnosti
- Prohloubení spolupráce s velkoobchodními partnery
- Uložení vybraných výrobků do logistického centra

3.2 Softwarová inovace společnosti

3.2.1 Partnerská zóna

Prvním krokem k úspěšnému průběhu celého návrhu řešení je zřízení tzv. partnerské zóny. Jedná se o specializovanou sekci e-shopu, která bude sloužit pouze pro smluvní partnery. Do této sekce bude každý partner znát své vlastní, unikátní přihlašovací údaje. Po přihlášení bude moci nakupovat dále jako klasický koncový zákazník, jenom s tím rozdílem, že se mu v oblasti nákupního košíku bude zobrazovat cena s již odečtenou smluvní slevou bez DPH. Partnerská zóna zjednoduší a zpříjemní objednávání odběratelů společnosti, zpřístupní historii objednávek a předejde se většině možným problémům, které při objednávkách mohou nastat. V momentě potvrzení objednávky je objednávka

doručena do sídla společnosti, kde začíná spleť procesů vedoucích k vyřízení celé zakázky.

3.2.2 Komunikace partnerské zóny s účetním programem

Aby se mohl snížit čas, na který má ve fázi objednání zboží největší vliv lidský faktor, je zapotřebí zautomatizovat popř. eliminovat několik procesů. Konkrétně se jedná o přijetí objednávky administrativní pracovníci, nesmyslné volání do skladu ohledně skladových zásob a neustálé ruční vytváření faktur a přeposílání zakázky dál. Tyto procesy jde časově snížit na minimum díky propojení e-shopu s používaným ekonomickým systémem POHODA.

Jedná se o aplikaci WebRevolution POHODA adaptér (dále jen WRPa). Tato aplikace má nepřebernou škálu možností práce s e-shopy. Pro naše potřeby nám však postačí, že má následující funkce:

- Aktualizování informací o skladových zásobách na e-shopu
- Odeslat informace o skladových zásobách na žádost
- Vytvoření faktury při přijetí objednávky a dostatku skladových zásob a komunikace se skladem
- Zadání dat do systému ve chvíli potvrzení skladu o přijetí a zpracování objednávky

Aktualizace skladových zásob

E-shop společnosti nyní obsahuje informaci, že všechno zboží je skladem. Je tomu tak, jelikož koncový zákazník si přes e-shop většinou objedná jeden, maximálně dva kusy zboží. V případě smluvních odběratelů se však dostáváme na úplně jinou úroveň. Pro příklad maloobchodní smluvní odběratelé většinou objednávají okolo 5-10 kusů výrobků a u velkoobchodu se jedná u vybraných výrobků o 20 a více kusů. Je to z důvodu, aby u některých výrobků nebylo napsané například číslo 114ks apod. a nemohla toho například určitým způsobem využít konkurence.

3.2.3 Odeslání informace o skladových zásobách a dostupnosti zboží

Pro maloobchodní odběratele bude důležitá informace o počtech jednotlivých kusů, kterou bude WRPa udržovat aktuální do počtu 20ks. Tento odběratel tedy ihned uvidí, jestli si může dané zboží vložit do košíku a objednat.

Velkoobchodní partner, který by měl zájem o více, než 20ks tohoto výrobku se může setkat s několika možnými variantami.

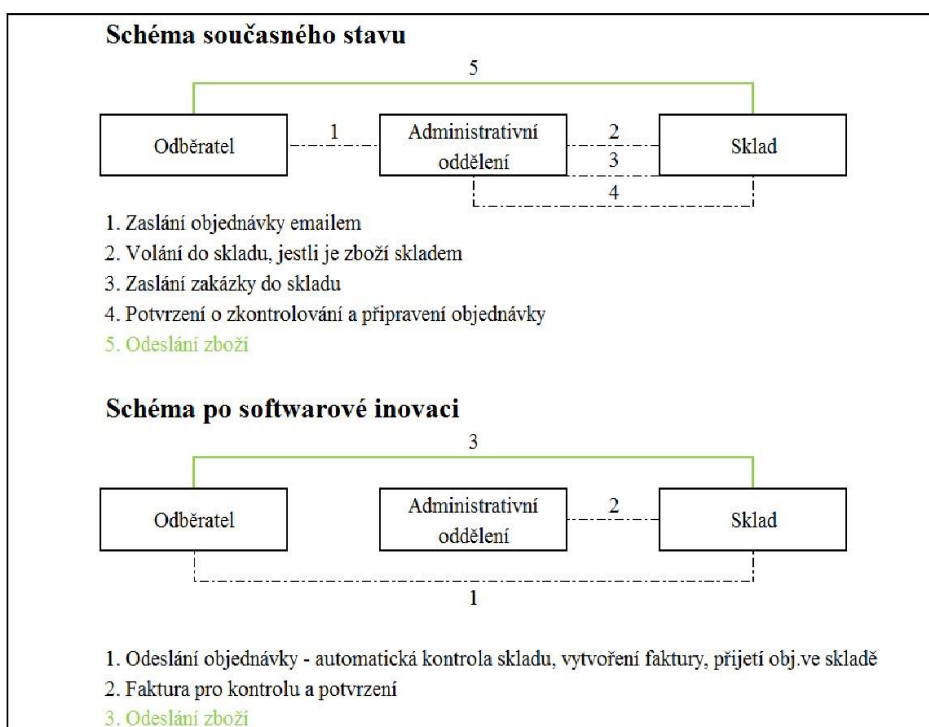
- Vybrané zboží je skladem 20 a více ks. V tomto případě zde bude tlačítko „poptat požadované zboží“. Po kliknutí na tuto možnost se v rámci partnerské zóny zobrazí zpráva, jestli je poptávané zboží v tomto počtu skladem. Pokud ano, je automaticky dáno do košíku. V případě, že je například místo 25ks skladem pouze 23ks, bude mít odběratel ihned možnost přímo ve zprávě zvolit „objednat 23ks“ nebo, vedle informace o datu, kdy bude dané množství skladem, zvolit možnost „počkat na kompletní objednávku“. V tomto případě bude opět vytvořena objednávka včetně dalšího druhu zboží, která poputuje na Slovensko. Zde, na základě informací z výroby, se ve skladu rozhodnou, zdali je nutné odložit například těchto 23ks a počkat na potřebné 2ks (otázka jednoho PD) nebo některé z 23ks, které jsou skladem, použít na jiné zakázky a odložit například jen 10ks.
- Vybrané zboží je skladem například 15ks nebo není skladem. V tomto případě bude na základě informací z výroby, které budou taktéž zavedeny dle interních směrnic do WRPa, odeslána informace o možném termínu dodání požadovaného množství a opět bude mít partner na výběr z možností buď „objednat maximální možný počet ks“ nebo „počkat na kompletní objednávku“. Postup je poté stejný jako v prvním případě.

3.2.4 Zpracování objednávky a komunikace se skladem

Jak již bylo několikrát řečeno, při přijímání objednávky hraje velkou roli lidský faktor. WRPa umožní úplně eliminovat možnost, kdy by administrativní pracovnice měla na práci jinou činnost, takže se k této objednávce mohla dostat například klidně až hodinu po jejím obdržení, popř. pokud objednávka došla v době polední pauzy.

Druhým velkým přínosem z hlediska času, ale i využití pracovní doby je okamžitá kontrola skladových zásob, která se doposud prováděla ručně. Tato kontrola nebyla možná ani při nahlédnutí do systému, ale pouze telefonickou komunikací přímo se skladem, kde si zaměstnanci vytvořili vlastní systém, jak mít pod kontrolou skladové zásoby. Fakt, že se doposud musí provádět tato kontrola tímto způsobem, je asi nejvíce alarmující z celé škály nedostatků ve společnosti z doby její několikaleté stagnace.

Další výhodou a velkou úsporou času je automatické vytvoření faktury na základě zadaných údajů, jako jsou poskytované smluvní slevy, fakturační adresa, dodací adresa apod. tento proces jde ruku v ruce s kontrolou skladových zásob. Kontrolu skladových zásob a vytvoření faktury zvládne WRPa téměř současně a ihned odesílá požadavek do skladu, kde se okamžitě začne pracovat na zpracování zakázky. V moment, kdy na skladě potvrdí přijetí objednávky ke zpracování, objeví se tato faktura i na administrativním oddělení. Ne vše je dobré nechat plně automatizované, proto se v tomto kroku nevyhneme zapojení lidského faktoru v podobě administrativní pracovnice, která bude mít za úkol zkontrolovat fakturu a popř. potvrdit. Jakmile dojde ke kontrole a potvrzení faktury, objednávka může jít k expedici.



Obrázek 10: Schéma současného stavu (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.5 Příprava na expedici

Jak rychle bude zakázka vyřízena, záleží samozřejmě na vytíženosti jednotlivých oddělení, jelikož administrativní oddělení nemá jako pracovní náplň pouze vyřizování objednávek a sklad pouze přípravu zboží na expedici. Je tedy možné, že se požadované zboží připraví k expedici ve skladě dříve, než dojde ke kontrole a potvrzení faktury, která byla automaticky vygenerována. Pokud nastane tato situace, je možné, aby ze skladu telefonicky vznesli na administrativní oddělení požadavek na zvýšení priority kontroly a potvrzení dané faktury a mohlo dojít k expedici zboží.

3.3 Prohloubení spolupráce s velkoobchodními partnery

Ve společnosti HA-KL spol. s r.o., tak v její dceřiné společnosti HAKL heating, s.r.o. se vždy všichni snažili se určitým způsobem odlišit. Ať už se jednalo o začátky společnosti, kdy největší odlišností byl vlastní vývoj technologie průtokových ohřívačů, dále přístupem k zaměstnancům, kdy je každý zodpovědný sám za sebe, ale zároveň každé oddělení nese skupinovou zodpovědnost, tak například ve způsobu odměňování, kdy jsou obchodní zástupci hodnoceni na základě společného obratu a odlišují se pouze jejich základy mzdy. I v přístupu k obchodním partnerům se vždy odlišovala a využívala spíše přátelský, až rodinný přístup.

Na základě tohoto přístupu byl vytvořen projekt, přidružený k inovaci softwaru ve společnosti (použitelný však i samostatně), při kterém je velmi důležitý vztah mezi dodavatelem a odběratelem včetně vzájemné důvěry.

3.3.1 Inspirace společností Geberit spol. s r.o.

Na nápad tohoto projektu mě přivedl rozhovor s obchodním zástupcem společnosti Geberit, se kterým jsem se setkal více méně náhodou u jednoho společného velkoobchodního partnera. Náš krátký rozhovor mě zaujal natolik, že jsem si s tímto člověkem domluvil delší schůzku.

Pro jedince, kteří se orientují v sanitární technice je Geberit pojem sám o sobě. Málokdo řekne, že chce zapuštěný splachovací systém. Všichni řeknou, že chtějí Geberit. Jak toho ale dosáhli? Vůbec nešlo o to, že by byli nebo nebyli první na trhu, kdo tento

system zavedl, ani o nějakou převratnou cenovou politiku, jak je v České republice velmi oblíbené. Šlo o relativně jednoduchý a velmi zajímavý systém spolupráce s velkoobchodními partnery. Z této schůzky jsem odcházel nadšený, protože to bylo přesně to, co ve společnosti chybělo, ale zároveň tak skvěle sedělo na její filosofii.

Nechtěl jsem rozhodně zkopírovat jejich systém práce, ale uvolnilo mi to myšlenky k vytvoření něčeho podobného, ale zároveň odlišného. Obchodní činnost společností v tomto odvětví je v České republice na stejné úrovni, na které bylo před 20 lety a i z tohoto důvodu spousta domácích společností krachuje a na jejich místo nastupují vyzrálější, modernější a agresivnější zahraniční společnosti.

3.3.2 Základní myšlenka projektu

Nejvíce jsem se nechal inspirovat zaměřením se na spolupráci s velkoobchodními partnery a vložení jisté dávky důvěry do obchodního vztahu.

Právě na základě tohoto vznikl projekt, který by se dal nazvat jako provázání maloobchodních sítí. Ve zkratce by se dalo říci, že jde o návrh na prohloubení spolupráce mezi dodavatelem a velkoobchodem, kdy maloobchodní síť přímo navázaná na dodavatele přejde pod křídla vybraného velkoobchodního partnera. Zároveň je umožněno dodavateli oslovit odběratele velkoobchodu, navázat spolupráci se značkou HAKL a odkázat se na spolupráci s velkoobchodem, na který jsou již zvyklí.

I když se to zdá na první pohled jednoduché, je velmi důležité, klást velký důraz na přípravu projektu. V níže uvedených jednotlivých krocích bude rozebráno, proč je příprava tak důležitá.

3.3.3 Vytipování regionů

Krokem číslo jedna bychom mohli označit vytipování regionů. Důvod je zřejmý již z cílů této části návrhu, kterými jsou:

- Snížení času expedice zásilky
- Re-lokalizace většího množství skladových zásob do České republiky
- Posílení zn. HAKL ve vybraných regionech
- Posílení vzájemné spolupráce s velkoobchodními partnery

- Rozšíření obchodní sítě
- Výhledové navýšení obrátu
- Snížení nákladů na držení skladových zásob a navýšení skladových kapacit

Aby bylo dosaženo co největší efektivity, je nutné vybrat vhodný region s dostatečným množstvím co nejvíce aktivních odběratelů. Právě sem poputuje největší množství výrobků, odtud půjde největší počet požadavků na co nejrychlejší vyřízení zakázek a právě zde je velmi důležité ještě více upevnit postavení zn. HAKL. Díky vysoké koncentraci maloobchodních odběratelů je velká šance na úspěch při jednání s daným velkoobchodem ohledně bližší spolupráce i z jejich strany. Samozřejmě pokud se jedná o velmi důležitý region pro společnost, o to více je důležité vybrat toho správného obchodního partnera. Postupem času se samozřejmě bude tento projekt aplikovat i v méně pokrytých regionech. Počítá též s tím, že se ozvou samy velkoobchody (nové či stávající), jelikož určitý druh informací se šíří opravdu rychle.

3.3.4 Výběr správného velkoobchodního partnera

Vytipováním regionu to samozřejmě nekončí. I když bude v dané oblasti dostatečně rozvinutá síť maloobchodních partnerů, pokud v blízkosti nebude vhodný velkoobchodní partner, je zbytečné dále pokračovat.

Velkoobchodní partner by měl mít se společností vzájemnou dlouhodobou spolupráci, měl by být důvěryhodný a mít zároveň dobrou platební morálku, protože se chystáme do budoucna zvýšit věcný tok k tomuto odběrateli a proto musí být schopen závazky z toho plynoucí plnit. Nejedná se však pouze o fakta, která se dají vyčíst z různých databází. Výše jsem zmínil, že jde i o projev určité dávky důvěry. Tato důvěra se nejvíc projevuje v momentě, kdy se předá maloobchodním odběratelům informace o odebírání zboží nově od velkoobchodu za stejných podmínek, jako kdyby brali přímo od výrobce. Největším přínosem pro tohoto odběratele je fakt, že zboží bude mít skoro s jistotou do druhého dne, popř. v případě potřeby si pro něj může zajet. Pokud by tedy velkoobchod nebyl prověřený a měl nekalé úmysly a chtěl například pouze pohltnout tyto maloobchody a prodávat tam například konkurenční výrobky, tak by to pro společnost mohlo být velkou ztrátou. Samozřejmě je možné zpětně navázat maloobchodní odběratele napřímo, ale byla by to velká ztráta času a určitě i finančních prostředků. Dalo by se

vyjmenovat několik dalších pesimistických variant, ale dostatečně jasně poukazuje na to, proč je tak důležité správně vybrat velkoobchodního partnera.

Obchodní zástupci mají za úkol jej poté kontaktovat, osobně, či telefonicky, stroze nastínit myšlenku celého projektu a zjistit, jestli by měl zájem se něčeho takového účastnit.

3.3.5 Jednání s velkoobchodními partnery

Záměrně jsem napsal partnery, protože na daný region se předem nevybere pouze jeden, ale několik velkoobchodů. Tyto velkoobchody projdou něčím na způsob výběrového řízení, které bude mít za úkol provést obchodní ředitel - na rozdíl od vytipování regionu výběru vhodných velkoobchodů. Je velmi důležité, aby se jednání zúčastnil někdo jiný, než obchodní zástupce společnosti. Již výběr velkoobchodů v regionu byl velmi ovlivněn subjektivním dojmem, což je samozřejmě dobře, protože právě toto od našich obchodních zástupců očekáváme, ale velmi důležité finální rozhodnutí již nemůže být tímto subjektivním dojmem ovlivněno. Zejména z důvodu, že mezi vybranými kandidáty může mít zástupce svého favorita, i nevědomky, a nebyl by vybrán poté ten nejvhodnější.

Obchodní ředitel musí důkladně objektivně vybrat toho nejvhodnějšího dle předem určených faktů, jako např. velikost externí maloobchodní sítě, výše obratu, ale i samotná image velkoobchodu hraje velkou roli. Pokud by se vyskytl určitý druh shody, je na místě zapojit i profesní subjektivní dojem, který však může být opřený čistě o intuici a pocit subjektivního vnímání vybraného velkoobchodu. Pro podpoření tohoto dojmu není na škodu navštívit i jednotlivé pobočky velkoobchodu.

3.3.6 Provázání maloobchodních sítí

Společnost má nyní region s aktivní maloobchodní sítí, pomocí výběrového řízení získala vhodného velkoobchodního kandidáta se svojí vlastní maloobchodní sítí a nyní už jen provede tzv. provázání maloobchodních sítí.

Prvním krokem je komunikace s vedoucím konkrétní pobočky vybraného velkoobchodu. Obě zúčastněné strany musí mít na tuto schůzku připraveny informace o

konkrétních maloobchodních prodejnách, které mají na sebe navázané. Cíle celé schůzky jsou následovné:

- Vytvořit velkoobchodu představu o tom, jak moc se budou muset navýšit jejich skladové zásoby na základě reálných odběrů maloobchodů navázaných na dodavatele
- Vytvořit přehled maloobchodních prodejen navázaných na velkoobchod, na které se obchodní zástupci dodavatele zaměří, prodají produkty zn. HAKL a do budoucna budou napomáhat s podporou prodeje
- Vznik hlubší spolupráce obchodních zástupců dodavatele i velkoobchodu v rámci maloobchodních prodejen

Dalším krokem je rozšíření informace o „novém“ dodavateli maloobchodním prodejnám, které předtím braly přímo od výrobce, při zachování stávajících podmínek. Během tohoto kroku je zapotřebí, aby si velkoobchod naskladnil dohodnuté množství zboží, aby mohly být uspokojeny jak potřeby stávajících zákazníků velkoobchodu, tak nově nabytých. Jakmile se tento krok začne blížit ke konci, obchodní zástupci velkoobchodu informují své odběratele, že je v nejbližší době navštíví zaměstnanec společnosti HAKL.

Posledním krokem v celém provázání maloobchodních sítí je kontakt obchodních zástupců společnosti HAKL s „novými“ maloobchodními prodejnami, které jsou navázány na velkoobchod. Zde je jeho úkolem prodat výrobky zn. HAKL, ale zároveň se může opřít o spolupráci s velkoobchodem, na který je konkrétní prodejna zvyklá a dlouhodobě s ní spolupracuje. Důležitou částí je důraz na podporu prodeje ze strany výrobce. Jedná se zejména o domluvení se na propagaci v podobě maket výrobků, katalogů a letáků, ale také odborné proškolení personálu apod. Zároveň je velmi důležité klást důraz na maximální podporu z naší strany do budoucna, kde se může jednat například o možnost telefonické podpory a sdělení specifických informací o jednotlivých produktech, požadavky na individuální úpravu výrobků apod.

Mohlo by se zdát, že poslední krok je možné u většiny velkoobchodů provést, aniž by dodavatel prokázal vstřícnost v podobě předání svých vlastních maloobchodních prodejen. Opak je však pravdou. V dnešní době velkoobchody natolik bojují o každého odběratele, že se doslova třesou před jakoukoliv možnou hrozbou. Velkoobchod poté

maximálně spoléhá na schopnosti svých vlastních obchodních zástupců, kteří však často pracují s neskutečně tlustými katalogy a při krátké návštěvě odběratele nedokáže klást důraz na jednotlivé produkty. Šance na zařazení nového zboží do nabídky v krátkém časovém horizontu je proto velmi mizivá.

3.4 Uložení vybraných výrobků do logistického centra

Aby bylo možné vyjít vstříc i neobvyklým požadavkům velkoobchodů, bude nezbytné uložit vybrané výrobky zn. HAKL do logistického centra. Jedná se zejména o průtokové ohřívače s přepínatelným výkonem a méně prodávané výkonnostní varianty ohřívačů, které velkoobchody prodávají v minimálním množství, ale je vhodné mít tyto výrobky k dispozici pro výjimečné případy. Stejným způsobem bude zajištěno skladování elektrických topných rohoží, jejichž prostorová nenáročnost je výhodná pro skladování v logistických centrech i ve větším množství. Dalším důvodem pro jejich uskladnění v těchto centrech je relativně vysoká finanční náročnost pro velkoobchody na držení dostatečného množství skladem a třetím, neméně důležitým faktem je, že topné rohože se objednávají na základě pokládkového plánu a tedy na míru konkrétnímu zákazníkovi dle zakázky. Jako vhodný kandidát byla po zvážení několika aspektů zvolena společnost JIPOcar.

4 Podmínky realizace a přínosy

Implementace navrhovaných změn, vedle jednorázové finanční investice do aplikace ke stávajícímu účetnímu programu a paušální částky odváděné na skladování v logistickém centru, bude náročná zejména časově.

4.1 Časová náročnost

Softwarová inovace a logistické centrum

Softwarová inovace, společně s uložením vybraných výrobků do logistického centra, je výrazně méně časově náročná než krok, při kterém se prohlubuje spolupráce s velkoobchodními partnery. Velkou výhodou je, že všechny inovace mohou být prováděny paralelně, nezávisle na sobě a efektivita jednotlivých inovací nezáleží plně na implementaci ostatních dvou.

Dle informací z logistického centra a na základě vytiženosti konkrétních zaměstnanců společnosti je možné administrativně zajistit logistické centrum přibližně do dvou týdnů a plné využití potřebných kapacit přibližně do dalších dvou týdnů. Zde se čas odvíjí od vytiženosti výrobního oddělení společnosti. Co se týče softwarové inovace, je otázka přibližně týdne, než by marketingové oddělení společně s externí IT společností zajistili začlenění softwarové inovace. Jak administrativní oddělení, tak zaměstnanci skladu již ovládají účetní program POHODA a zde se jedná pouze o jistý druh nástavby, nepočítá se s vysokou časovou náročností na zaškolení zaměstnanců. Zde si ponecháváme rezervu 3 týdnů do úplného využití softwaru ze strany zaměstnanců společnosti.

Prohloubení spolupráce s velkoobchodními partnery

Prohloubení spolupráce s velkoobchodními partnery si pro přehlednost rozdělíme do 3 fází, které jsou příprava, realizace a hodnocení. Do jednotlivých fází spadají jednotlivé již zmíněné kroky následovně:

- Příprava
 - Vytipování regionů
 - Výběr správného velkoobchodního partnera
 - Jednání s velkoobchodními partnery
- Realizace

- Provázání maloobchodních sítí
- Hodnocení
 - Hlavní přínosy inovací

Jak již bylo výše zmíněno, příprava je při tomto projektu nejdůležitější fází, protože chybné rozhodnutí zde může mít pro firmu nemalé důsledky. Při vytipování regionů a hlavně při výběru vhodných partnerů může mít obchodní zástupce potřebu navštívit tento region/partnera, aby se ujistil ve správnosti svého rozhodnutí. Určitě by nebylo vhodné, aby se obchodní zástupce zmiňoval o plánu společnosti, mohlo by totiž dojít k úmyslnému ovlivnění ze strany velkoobchodu a pro potřebu společnosti je nejvhodnější vybrat velkoobchod, který měl zájem o zajímavou spolupráci ještě předtím, než se dozvěděl o projektu. Včetně následného jednání vedení společností počítáme s časovou náročností 3 měsíců.

Realizační fáze je spíše otázkou rychlosti, s jakou obchodní zástupci dokáží zkontaktovat stávající odběratele a navštívit nové. U nových odběratelů počítáme spíše s dobou 3-4 měsíců než se nové zboží zaběhne a dostane do sortimentu maloobchodní prodejny.

Je důležité počítat s dočasným snížením obrátu v daném regionu, protože firma drží striktní slevovou politiku a je zde proto rozdíl mezi velkoobchodní a maloobchodní slevou. Pro orientaci je vhodné provést hodnocení půl roku po začátku realizace, abychom do budoucna měli informace, jaké negativní změny s sebou v počátcích tento projekt nese. Hodnocení reálných přínosů můžeme provést nejdříve rok až rok a půl po začátku realizace, kdy už je možné pozorovat výsledky projektu v podobě zvýšení stability a obrátu v daném regionu.

Pokud shrneme předešlé údaje, můžeme říci, že časová náročnost projektu včetně realizace je 6-7 měsíců a výsledky můžeme pozorovat nejdříve 18-24 měsíců od začátku projektu.

4.2 Finanční náročnost

Pořízení a instalace WebRevolution POHODA adaptéru – do 10.000Kč

Měsíční náklady na logistické centrum pro vybrané výrobky zn. HAKL – na uložení běžně potřebného množství méně prodáváného sortimentu se částka pohybuje okolo 5.000,-/měsíc

Dočasné (doba 6-7 měsíců) snížení obratu v rámci vybraného regionu v průměru o 7%. V průběhu projektu se však počítá též s dalším postupným zvyšováním obratu v rámci ostatních regionů za pomoci získávání nových odběratelů apod.

4.3 Ekonomické přínosy

Ekonomické přínosy nelze pro naše potřeby vyjádřit v konkrétních číslech. Jak z důvodu firemního tajemství, tak na základě rozdílnosti každého z regionů.

Prvním ekonomickým důsledkem bude dočasný propad obratu v průměru o 7%. Po úspěšné implementaci mého návrhu však lze počítat s navýšením obratu v rámci vybraného regionu v rozmezí 15-20% . S postupným navyšováním obratu můžeme počítat na základě odhadů vedení společnosti přibližně po 8 měsících od začátku projektu.

Za další ekonomický přínos můžeme počítat snížení budoucích investic do skladových prostor v sídle společnosti, které by byly v horizontu 12-18 měsíců nevyhnutelné. O tento přínos se zaslouží přesunutí větších skladových zásob do velkoobchodů a přesunutí určitého množství výrobků do logistického centra.

Jako třetí bych zmínil ušetření nákladů na dopravu ze Slovenska do České republiky. Jelikož většina odběratelů vytváří objednávku tak, aby dopravu hradil dodavatel, můžeme ušetřenou částku odhadnout přibližně na 10.000 Kč měsíčně. Jak je možné si všimnout, tato ušetřená částka plně hradí náklady spojené s logistickým centrem.

4.4 Neekonomické přínosy

Společně s velmi zajímavými ekonomickými přínosy jdou ruku v ruce i přínosy neekonomické.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo snížení času celé zakázky. V práci je detailně popsán princip provázání maloobchodních sítí. Jelikož velkoobchody v dřívější většině vyřizují zakázky do druhého dne, znamená to snížení celkového času zakázky

oproti stávajícímu stavu o celé dva dny. Tento fakt může hrát velice důležitou roli i při získávání nových odběratelů. Do budoucna by bylo vhodné zvážit uložení nejen vybraných výrobků, ale kompletního sortimentu do logistického centra, aby mohly být co nejrychleji uspokojeny požadavky i maloobchodních odběratelů, kteří odebírají napřímo od výrobce. Tento krok však vyžaduje uložení skladových zásob ve výši přibližně 1.5 mil Kč a musí být důkladně zvážen jeho případný přínos.

Dalším významným přínosem je, již zmíněné, navýšení obrátu učiní do budoucna velice stabilním a připraví pole pro další budoucí rozvoj společnosti. Jedná se o výrazné upevnění značky HAKL v rámci vybraného regionu díky hlubší spolupráci se silným hráčem.

Softwarovou inovací docílíme rychlejšího vyřízení zakázky v rámci administrativního oddělení i skladu. Z tohoto důvodu bude možné vyřídit objednávku přijatou do 14.00 oproti nynějším 11.00. Tato inovace tedy může snížit u vybraných zakázek celkový čas o 24 hodin.

Neméně důležitým přínosem spojeným se softwarovou inovací je značné usnadnění práce zaměstnanců společnosti a z toho plynoucí efektivnější využití pracovní doby.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo na základě teoretických východisek a analýzy současného stavu průběhu zakázky ve společnosti HAKL heating, s.r.o. zjistit nedostatky a vytvořit návrh na jejich odstranění s důrazem na celkový čas průběhu zakázky.

Již ze začátku analýzy současného stavu lze vypožorovat, že ve společnosti je velmi nedokonalý systém přijímání a zpracování objednávek, zejména z hlediska informačních toků a složitosti celé procesní mapy.

Dalším nedostatkem při průběhu zakázky je skutečnost, že veškeré zakázky jsou expedovány přímo z výroby ze Slovenska. Tento fakt má za následek, že oproti konkurenci je společnost HAKL heating, s.r.o. schopna dodat výrobek nejdříve do 3 pracovních dnů ode dne přijetí objednávky, což ji staví do relativně nevýhodné pozice.

Návrh řešení, který jsem vytvořil, pracuje s implementací nástavbové aplikace do již zaběhnutého ekonomického programu, prohloubením spolupráce s dlouhodobými velkoobchodními partnery a uložením vybraných výrobků do logistického centra.

Celkové jednorázové náklady na tento návrh jsou do 10.000 Kč, které budou vynaloženy na pořízení nástavby na aktuální ekonomický software. Dlouhodobé náklady nevzrostou, jelikož náklady na logistické centrum budou pokryty z ušetřených nákladů na dopravu ze Slovenska. Dále je důležité kalkulovat s dočasným snížením obratu v rámci regionu v průměru o 7% po dobu přibližně 6-8 měsíců. Dopad na celkový obrat bude však, i při paralelní aplikaci návrhu na maximální možný počet regionů, nanejvýše 1-2%. Oproti tomu se však zkrátí celkový čas průběhu zakázky o dva pracovní dny, zjednoduší se práce zaměstnanců a návrh přispěje k celkovému zjednodušení práce zaměstnanců společnosti. Z dlouhodobého hlediska je možné očekávat nárůst obratu v daném regionu o 15-20% a velmi výrazné posílení postavení zn. HAKL v rámci vybraných regionů.

Použité zdroje

Literatura

- ŠIMONOVÁ, S. *Procesní řízení*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 141 s. ISBN: 9788073957667
- GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení: ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1281-4.
- KOŠTURIÁK, J. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* 1. vyd. Brno, Computer Press, 2008, 164 s. ISBN: 9788025119297.
- HAVLÍČEK, Karel. *Management a controlling: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, 210 s. ISBN: 9788074080562.
- JUROVÁ, M. et al. *Výrobní procesy řízené logistikou*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 9788026500599
- MASAÁKI, I. *KAIZEN – jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu*. Brno: Computer Press 2004, 272 s. ISBN 80-251-0461-3

Elektronické zdroje

- HAKL heating, s.r.o. O nás. *Haklcz.cz* [online]. ©2015 [cit. 2016-2-1]. Dostupné z: <http://www.haklcz.cz/o-nas/>
- VlastniCestaCZ. METODY *Vlastnicesta.cz* [online]. ©2012 [cit. 2016-01-17]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/mapa-procesu/>
- John E. Knight. Applying the PDCA Cycle to the Complex Task of Teaching and Assessing Public Relations Writing. *International Journal of Higher Education*. [online] 2012, Vol. 1, No. 2 [cit. 2016-01-20] Dostupné z: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijhe/article/viewFile/1483/732/>

Různé

- HAKL heating, s.r.o., E-mailová korespondence se smluvním odběratelem, 27. listopadu 2015
- HAKL heating, s.r.o. Interní dokument – organizační struktura společnosti. Ivanka při Dunaji, 2016
- HAKL heating, s.r.o. Interní dokument – Odběratelé. Ivanka pri Dunaji, 2016
- HAKL heating, s.r.o. Interní dokument – Průběh objednávky, Ivanka pri Dunaji, 2016
- HA-KL spol. s r.o. Interní dokument – Výrobní směrnice, Ivanka pri Dunaji, 2016

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	14
Obrázek 2: Základní členění procesů.....	31
Obrázek 3: Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení	32
Obrázek 4: Procesní mapa obchodního procesu	33
Obrázek 5: Průběžné zlepšování procesů	34
Obrázek 6: Inovace	38
Obrázek 7: Inovace a KAIZEN	38
Obrázek 8: Inovace v průběhu času	40
Obrázek 9: Inovace a KAIZEN v průběhu času	40
Obrázek 10: Schéma současného stavu	45

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza.....	21
Tabulka 2: Srovnání KAIZEN a Inovace	39