



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY PODNIKEM

THE STUDY OF THE CONTRACT AWARD IN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petr Boštík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petr Boštík

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Studie průběhu zakázky podnikem

v anglickém jazyce:

The Study of the Contract Award in Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve firmě s vazbami na:

- zákazníky
- dodavatele
- výrobní portfolio
- výrobního procesu

Definice cíle řešení

Analýza současného zakázkového řízení a průběhu zakázky

Hodnocení teoretických přístupů pro zakázkové řízení

Návrh průběhu zakázky na základě procesního řízení

Určení podmínek realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Příloha

Seznam odborné literatury:

KOŠTURIÁK,J., Kaizen : osvědčená praxe českých a slovenských podniků.. Brno: Computer Press, 2010, 234s. ISBN 978-80-251-2349-2.

KOŠTURIÁK,J. CHÁL,J. Inovace vaše konkurenční výhoda. Brno: Computer Press, 2008, 164s. ISBN 978-80-251-1020-7.

LAMBERT,D.M.,STOCK,J.R.,ELLRAM,L.M. Logistika. Přel.Nevrlá,E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0.

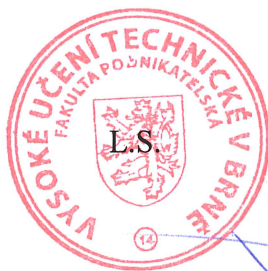
ROSENAU,M.D. Řízení projektů. Přel. Brumovská,E., Praha: Computer Press, 2000, 344s. ISBN 80-7226-218-1.

ŘEPA,V. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. Praha: Grada 2006, 265s. ISBN 80-247-1281-4.

SCHULTE,Peter Komplex IT/ project management. New York: CSC Press, 2004, 314p. ISBN 0-8493-1932-3.

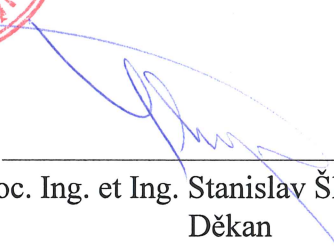
Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.





prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu



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

V Brně, dne 29. 2. 2016

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na průběh zakázky v malém podniku Podlahy Lakomý, která se zabývá pracemi v oblasti podlahářství. Tato práce je rozdělena na tři hlavní části. První část se věnuje teoretickým poznatkům, druhá část se zaměřuje na analýzu současného stavu průběhu zakázky a v poslední části jsou uvedeny návrhy změn vedoucí k zefektivnění celého procesu zakázky.

Abstract

This thesis is focused on study of process during the engagement in small company Podlahy Lakomý, which deals with realization of floor work. Thesis is divided to three main parts. First part is concerned with the theoretical knowledge. Second part focusing on the analysis of the current status process of order. In the last part are mentioned proposals for amendments, which leading to streamline entire order process.

Klíčová slova

Zákazník, průběh zakázky, efektivita, současný stav, proces, přidaná hodnota.

Keywords

Customer, process of order, effectiveness, current state, process, value added.

Bibliografická citace

BOŠTÍK, P. *Studie průběhu zakázky podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 74 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 27. 5. 2016

.....

Bc. Petr Boštík

Poděkování

Nejprve bych poděkoval vedoucí diplomové práce paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za obětovaný čas, cenné rady, připomínky a odborné vedení při zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval panu Jaroslavu Lakomému za technické rady a podklady z jeho podnikové činnosti. V neposlední řadě bych rád poděkoval svojí rodině, která mě podporovala a pomáhala při průběhu celého studia.

OBSAH

Úvod	11
1 Představení podniku	12
1.1 Přehled služeb	12
1.2 Kontakt	13
2 CÍLE ŘEŠENÍ	20
3 Teoretická část	21
3.1 Živnost	21
3.2 Logistika	22
3.3 Složky logistických nákladů	23
3.4 Logistické činnosti z oblasti služeb	23
3.4.1 Zákaznický servis	24
3.4.2 Prognózování/ plánování poptávky	25
3.4.3 Řízení zásob	25
3.4.4 Logistická komunikace	25
3.4.5 Manipulace s materiálem	26
3.4.6 Vyřizování objednávek	26
3.4.7 Balení	27
3.4.8 Podpora servisu a náhradní díly	27
3.4.9 Stanovení místa výroby a skladování	27
3.4.10 Pořizování/nákup	28
3.4.11 Manipulace s vráceným zbožím	28
3.4.12 Zpětná logistika.....	29
3.4.13 Doprava a přeprava	29

3.4.14	Skladování	29
3.5	Definice procesu	30
3.5.1	Charakteristika procesů.....	30
3.5.2	Procesní mapa	31
3.6	Projekt.....	32
3.7	Porterova analýza	35
3.8	Trojimperativ	37
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
4.1	PORTEROVA ANALÝZA	38
4.2	SWOT analýza	40
4.3	Průběh získávání zakázek	41
4.3.1	Zaměření zakázky	43
4.3.2	Zhotovení cenové nabídky.....	43
4.3.3	Smlouva o dílo	44
4.3.4	Realizace zakázky.....	44
4.3.5	Předání zakázky	45
4.3.6	Vyúčtování zakázky.....	45
4.3.7	Hodnocení dodavatelů	46
4.3.8	Vyhodnocení průběhu zakázky podnikem.....	47
4.4	Analýza konkrétní zakázky.....	48
4.4.1	Výběrové řízení.....	48
4.4.2	Cenová nabídka.....	48
4.4.3	Položkový rozpočet.....	49
4.4.4	Smlouva o dílo (interní zdroj podniku).....	50
4.4.5	Stavební deník (interní zdroj podniku)	52

4.4.6	Předání díla	54
4.4.7	Vyhodnocení analýzy konkrétní zakázky	54
5	Vlastní návrhy řešení	55
5.1	Nárůst pracovní síly	55
5.2	Majitel	56
5.3	Reklama a propagace podniku	57
5.3.1	Reklamní plachta	57
5.3.2	Reklama na sociálních sítích.....	59
5.3.3	Renovace webových stránek.....	60
5.4	Digitální evidence zakázek	61
5.5	Podmínky realizace návrhů	63
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	Seznam obrázků	71
	Seznam tabulek	71
	Seznam grafů	72
	Seznam příloh	72

ÚVOD

V dnešní době více než kdy dříve je zákazník považován za důležitý aspekt podnikání, proto je velmi důležité zaměřit svou pozornost na proces průběhu zakázky podnikem. Zákazník požaduje při pořízení zboží nebo služby produkt za odpovídající cenu, v požadované kvalitě a v co nejkratším čase na určeném místě. Toto jsou důvody, proč se podnik musí zaměřit na požadavky konkrétního zákazníka, aby optimalizoval průběh zakázky podnikem. Pro optimalizování průběhu zakázky je důležité poznat současný stav průběhu a všechny jeho důležité faktory, mezi které patří kvalita zboží, partneři, dodavatelé, doprava, skladování atd. Při zpracování analýzy podniku zjistíme nedostatky a problémy, které je třeba odstranit a zvýšit tak hodnotu výstupu pro koncového zákazníka. K optimalizaci průběhu zakázky je dále důležité použití vhodných a kvalitních nástrojů potřebných pro realizaci a v neposlední řadě jsou potřební kvalifikovaní zaměstnanci s citem pro řemeslnou práci a schopností pro dobrou komunikaci se zákazníkem a partnery podniku.

Diplomová práce je zaměřena na studii průběhu zakázky podnikem živnostníka pana Jaroslava Lakomého. Podnik realizuje své činnosti v řemeslné oblasti podlahářství. Diplomová práce je rozdělena do několika částí. V první části je představen podnik, následuje teoretická část, která nás seznamuje s danou problematikou. Dále následuje analýza současného stavu průběhu zakázky, zjištění nedostatků a problémů. Na základě poznatků z analýzy se dostáváme do poslední části práce, kde jsou uvedeny konkrétní návrhy na zlepšení a jejich přínosy pro podnik, které povedou ke splnění stanoveného cíle optimalizaci průběhu zakázky podnikem.

1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Firma Podlahy Lakomý byla založena v roce 2008. Zpočátku se firma věnovala prodeji dřevěných podlah, laminátových podlah, venkovních dřevěných teras, dveří a obložkových zárubní. Postupem času firma rozšířila nabídku svých služeb o dodávky a pokládky podlahových krytin, dodávky a montáže interiérových dveří a veškerého příslušenství. Dále Podlahy Lakomý nabízí veškeré přípravné práce spojené s pokládkou podlah. Zhotovení podlahových roštů, broušení povrchu, vyrovnaní povrchu samonivelační stěrkou atd. (18)

Jaroslav Lakomý

Datum vzniku: 14. 2. 2005

Právní forma: Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona

Identifikační číslo 73360104

1.1 Přehled služeb

Firma má vzorkovou prodejnu ve Šternberku, ve které nabízí veškeré druhy podlahových krytin a podlahových doplňků. Detailně se jedná o tyto podlahové krytiny:

- Dřevěné podlahy (Haro, Weitzer, Admonter, Befag)
- Laminátové podlahy (Haro, Egger, Kronopol, Quick Step)
- PVC (Tarkett, Gerflor, Novilon, Novoflor)
- Vinylové podlahy (Gerflor, Thermofix, Tarkett)
- Venkovní dřevěné terasy (Thermowood, tropické dřeviny)
- Venkovní dřevěné fasády (Thermowood, tropické dřeviny)

Firma Podlahy Lakomý dále nabízí:

- Zhotovení podlahových roštů
- Broušení povrchu, vyrovnávání povrchu samonivelační stěrkou a jinými materiály
- Interiérové dveře i s obložkovými zárubněmi, výběr z několika provedení (fólie, lamino, dýha)
- Vstupní bezpečnostní dveře a zárubně do bytových jednotek bezpečnostní třídy B2 a B3
- Veškeré příslušenství např. dveřní kování, podlahové a přechodové lišty a další
- Vypracování individuální cenové kalkulace na každou zakázku zdarma (18)

1.2 Kontakt

Fakturační adresa:

Jaroslav Lakomý

Jiráskova 20, Šternberk

IČ:73360104

DIČ:CZ8208065316

Tel: +420 608 709 661

e- mail: lakomyj@seznam.cz

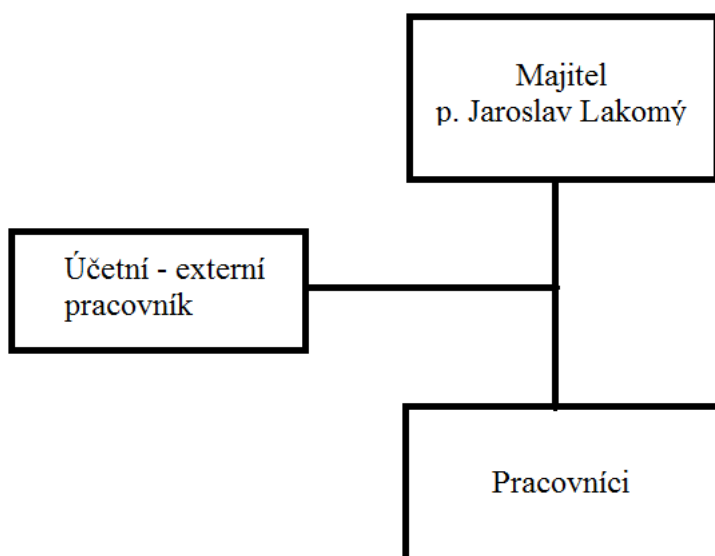
Adresa vzorkovny:

Nádražní 1714/13

785 01 Šternberk



Obrázek 1: Vzorkovna podniku (vlastní zpracování)



Obrázek 2: Organizační schéma podniku (vlastní zpracování)

Portfolio služeb

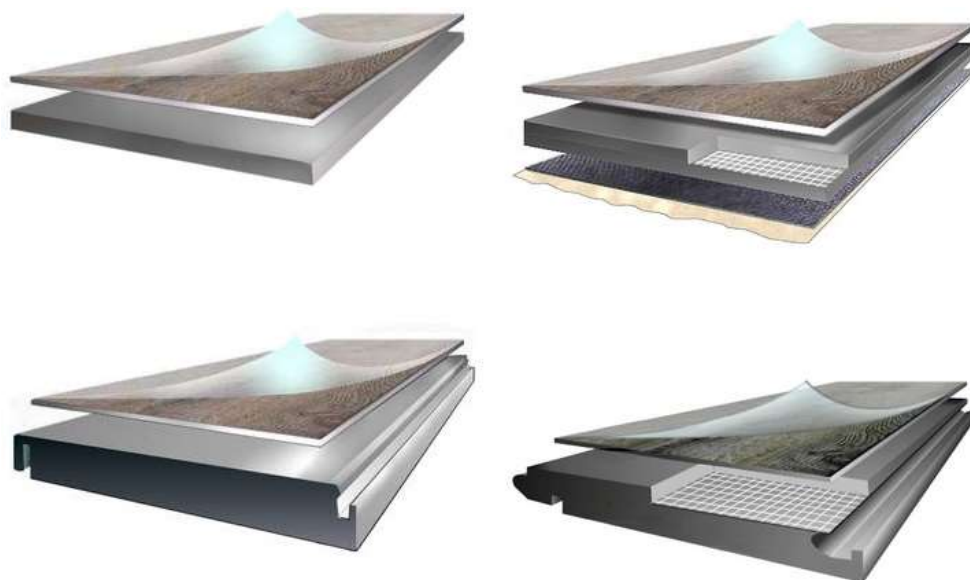
Podnik nabízí pro pokládku podlah a venkovních teras, mnoho druhů a typů podlah, od výrobků z umělých, nebo přírodních zdrojů, tak od finančně nenáročných produktů až po ty kvalitnější pro náročnější zákazníky. Uvedu zde několik nejčastěji využívaných podlahových krytin. (20)

Vinylové podlahy Gerflor

Vinylové podlahy od výrobce Gerflor můžeme rozdělit do tří skupin:

- Vinylové podlahy lepené
- Vinylové podlahy zámkové (click a lock)
- Samolepící vinylové dílce

Vinylové podlahy jsou náročnější na pokládku, ale jsou výhodné z pohledu výměny poškozených částí, protože je možná výměna pouze lokálně poškozeného místa. Z technologického hlediska je pokládka vinula náročná, jak z časového tak technologického pohledu. Je důležité, aby podklad pro vinylové lepené a samolepící podlahové krytiny byl dokonale rovný, protože se ve výsledku na krytině projeví každá nerovnost podkladu. Z důvodu nerovnosti se podklad nejdříve srovná použitím samonivelační hmotou na podlahy, která se aplikuje na pečlivě vyčištěný a na penetrovaný podklad. Po vyschnutí hmoty následuje vybroušení a důkladné vysátí. Po přichystání podkladu je možné přistoupit k samotné pokládce vinylu, každý druh má svůj specifický technologický postup. Lepený vinyl se lepí na speciálně určené lepidla, které se nanese na podklad a vinylové dílce se po odvětrání lepidla kladou na podlahu. Samolepící vinyl obsahuje lepidlo na jednotlivých dílcích vinylu, tyto dílce je možné lepit okamžitě po odstranění ochranné folie lepidla. Poslední jsou zámkové vinylové podlahy, jejich pořizovací náklady jsou daleko vyšší než u předchozích kategorií vinylu. Pro pokládku však není potřebné, aby se dílce lepily k podkladu, a tím se celkové náklady blíží k lepeným typům. Tyto vinyly rozlišujeme ještě podle druhu zámků na typ lock a click. (19)

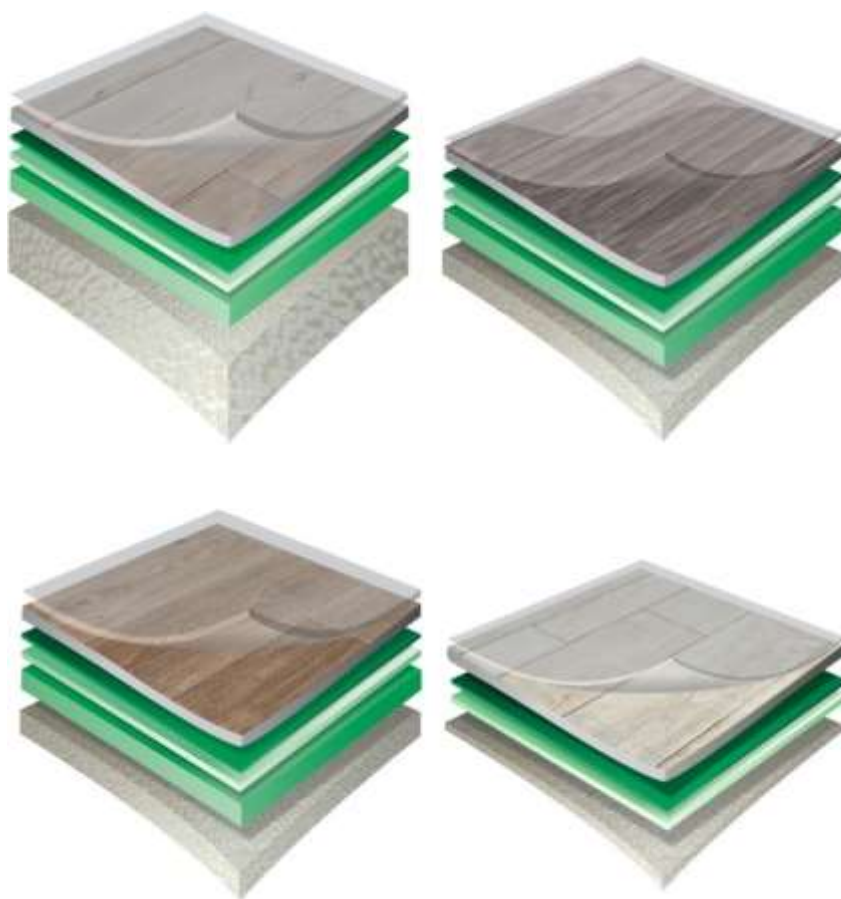


Obrázek 3: Vinylové podlahy lepené, samolepící dílce a zámkové click, lock (20)

PVC podlahy s textilní podložkou od výrobce Gerflor

PVC podlahy patří z technologického hlediska k méně náročným na pokládku. Drobné nerovnosti podkladu se ztratí v textilní podložce, a proto zde není taková náročnost jak u vinylových dílců. Při větší nerovnosti je však potřebné aplikovat samonivelační hmotu. Výhoda PVC oproti vinylovým podlahám je v pořizovací ceně, rychlosti pokládky a menší náročnosti na rovnost podkladu. Nevýhody jsou ve velikosti odpadu materiálu při pokládce nepravidelných anebo velmi členitých místností. Další nevýhoda nastává při poškození nášlapné plochy PVC, protože není možné aplikovat lokální výměnu, ale vyměnit celý kus. (19)

Druhy nejpoužívanějších PVC. První je Home comfort a už z názvu napovídá, že je to produkt zaměřený na maximální pohodlí, které se snaží nabídnout zvýšenou redukcí hluku, kročejovým útlumem, dobrou akumulací tepla, snadnou údržbou a odolností. PVC řada HQR byla vytvořena především pro odolnost proti opotřebení a použitím v komerčních prostorách a domácnostech. Dalším typem je Texline, která je nejrozšířenější řadou PVC Gerflor. Jedná se o užitnou třídu podlah, které jsou dostatečně odolné pro použití ve všech bytových a komerčních prostorách s nízkou zátěží. Poslední uvedená řada nese název Solidtex jedná se o PVC s nižší pořizovací cenou a je určena převážně pro domácnosti. (19)



Obrázek 4: PVC podlaha s textilní podložkou Home comfort, HQR, texline a Solidtex (20)

Laminátové plovoucí podlahy Egger

Laminátové podlahy v dnešní době patří ke známějším typům podlahových krytin. Z technologického hlediska se laminátové podlahy liší podle druhu zámku, různých povrchových úprav a moderními dekory, hranami s přiznanými i nepřiznanými spárami. V dnešní době je vývoj laminátových podlah tak daleko, že je možné určité typy použít do koupelen a míst s vyšší mírou prostorové vlhkosti. Pokládka plovoucích podlah není z technologického pohledu tak náročná, jako některé předešlé druhy. Je zde nižší nárok na rovnost terénu, proto se nemusí povrch srovnávat. Pod laminátové plovoucí podlahy je nutné vložit izolační podložku, která zvyšuje výsledný komfort ve smyslu redukce hluku a zlepšení tepelné izolace. (19)



Obrázek 5: Izolační podložka a laminátová plovoucí podlaha Egger (20)

Koberce

Koberce můžeme rozdělit podle použitých materiálů vlákna (přírodní, syntetické), nebo techniky výroby (vpichované, všívané). Koberce společně s PVC patří z pohledu času pokládky k těm nenáročným, ovšem čas položení se zvyšuje s nepravidelností, členitostí prostor a druhem koberce. Například čtvercové lepené komerční koberce jsou na pokládku podobně náročné jako vinylové lepené dílce. (32)



Obrázek 6: Úprava koberce na zakázku (vlastní zpracování)

Venkovní terasy

Venkovní terasy jsou vhodné na terasy, balkony, zahradu a k bazénu. Základní rozdělení je v materiálu a to na dřevěné nebo plastové. Rozdělují se ještě podle povrchových úprav, struktury a systému pro upevnění. Nejčastěji se desky uchycují na hliníkové, plastové a dřevěné rošty, nebo plastové terče. Při použití roštů je důležité, aby byl podklad v rovině, aby se zachovala správná funkčnost a komfort terasy. U dřevěných teras je důležitý zákaznický servis, kdy je potřebné terasu ošetřovat ochranným speciálním olejem, který dřevo ochraňuje před slunečním UV zářením, ostatními vlivy počasí a dodává dřevu nový vzhled. (33)



Obrázek 7: Dřevěná terasa s upevněním na hliníkovém roštu (vlastní zpracování)

2 CÍLE ŘEŠENÍ

Hlavním cílem diplomové práce je zvýšit efektivitu průběhu zakázky malým podnikem z pohledu dlouhodobého rozvoje podnikání, které povedou k úspoře času, nákladů a zvýšení spokojenosti zákazníků.

Dílčí cíle

- předmět podnikání ve vybraném podniku
- analýza současného stavu procesu zakázky
- zhodnocení a závěr analýzy vedoucí k odstranění nedostatků
- náprava nedostatků v jednotlivých činnostech průběhu zakázky
- podmínky realizace návrhů

Konkrétní informace potřebné pro analýzu průběhu zakázky podnikem jsem čerpal z vlastních poznatků, z webových stránek a od majitele pana Jaroslava Lakomého.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Živnost

Živnost můžeme označit jako nejjednodušší formu podnikání. Pod tímto pojmem rozumíme provozování soustavné činnosti samostatně, vlastním jménem na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Přesné podmínky živnosti jsou uvedeny v živnostenském zákoně.

Živnosti rozdělujeme podle zvláštních podmínek provozování takto:

- živnosti ohlašovací
- živnosti koncesované

Ohlašovací živnosti se dále dělí na řemeslné, vázané a volné. Splněním všeobecných podmínek stanovených zákonem, je živnostenský úřad povinen vydat podnikateli jeho živnostenské oprávnění k provozování vybrané živnosti. Podnikatel může řemeslnou živnost vykonávat pouze v případě absolvování odborné školy, nebo praxi, která má předpoklady k tomu, že bude činnost prováděna správně po odborné stránce. Živnostník odpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikatelské činnosti celým svým majetkem. (21)

3.2 Logistika

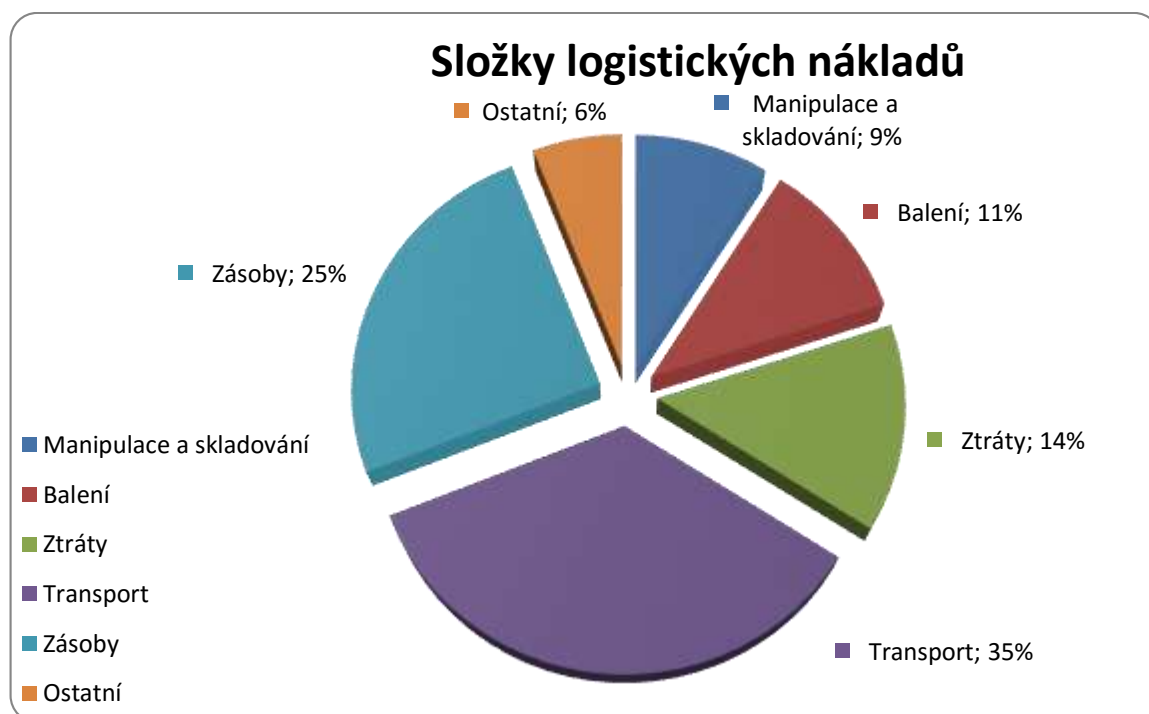
Logistika protéká do všech sfér lidské činnosti, začínaje těžbou surovin, přes jejich technologické zpracování na polotovary a hotové produkty, až po jejich skladování a přepravu k zákazníkovi. V současnosti se firmy více zaměřují na řízení logistiky jako na řízení jednoho celku, je možno dosáhnout velkých finančních úspor, které vedou k lepší pozici na trhu. Zde jsou uvedeny dvě definice logistiky.

„Logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu.“ (1)

„Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.“ (2)

3.3 Složky logistických nákladů

Na výšečovém grafu níže jsou znázorněny jednotlivé položky logistických oblastí a je zde znázorněno kolik % jednotlivé oblasti zaujímají z hlediska nákladů. Již na první pohled je patrné, že největší finanční zátěž je na oblasti transportu a zásobování.



Graf 1: Složky logistických nákladů (22)

3.4 Logistické činnosti z oblasti služeb

Mezi hlavní zákaznické činnosti z oblasti služeb patří:

- Zákaznický servis
- Prognózování/ plánování poptávky
- Řízení stavu zásob
- Logistická komunikace
- Manipulace s materiálem

- Vyřizování objednávek
- Balení
- Podpora servisu a náhradní díly
- Stanovení místa výroby a skladování
- Pořizování/nákup
- Manipulace s vráceným zbožím
- Zpětná logistika
- Doprava a přeprava
- Skladování

Není nutností, že všechny činnosti musí spadat do kompetence útvarů logistiky, ale je zřejmé, že všechny svým způsobem do značné míry ovlivňují logistický proces jako celek. (3)

3.4.1 Zákaznický servis

Nejnovější pohled lze definovat jako proces probíhající mezi prodávajícím, kupujícím a třetí stranou. Výstupem procesu je přidaná hodnota, zvyšující hodnotu určitého výrobku či služby, které jsou předmětem směny. Přidaná hodnota se mezi účastníky dělí, aby každý z účastníků transakce byl po ukončení na tom lépe než před začátkem. (3)

3.4.2 Prognózování/ plánování poptávky

Marketing předpovídá poptávku zákazníků na základě odhadu účinku podpory prodeje, cen, konkurence atd. Výroba předpovídá výrobní požadavky na základě marketingových prognóz prodeje a běžného stavu zásob. Logistika je obvykle zapojována do procesu prognózování v tom směru, kolik čeho je nutno objednat od dodavatelů (prostřednictvím útvaru nákupu) a kolik jakých produktů by mělo být přepraveno, nebo být k dispozici podle jednotlivých trhů, na které podnik dodává své zboží. Prognózování je velmi složitý problém, protože se zde vzájemně ovlivňuje mnoho funkcí a proměnných vstupujících do procesu prognózy. (3)

3.4.3 Řízení zásob

Řízení stavu zásob a management mají na starost určování optimální úrovně zásob, která zajišťuje vysokou úroveň zákaznického servisu a zároveň dosažení přijatelných nákladů na udržování zásob. Náklady vázané v zásobách nesou riziko a to z pohledu přítomnosti zásob v okamžiku, kdy není poptávka, nebo nepřítomnost zásob při existenci poptávky. Správné řízení zásob je pro firmu důležité a vede ke konkurenční výhodě, snížení nákladů na zásoby a zvýšení příjmů z prodeje. (3)

3.4.4 Logistická komunikace

V současné době je velký nárůst všestranné komunikace a rychlosti v oblasti logistické komunikace. V rámci komunikačního kanálu se logistika dotýká široké řady funkcí a organizací. U logistické komunikace se jedná konkrétně o tyto vztahy:

- Podnik, zákazníci a dodavatelé
- Hlavní funkce podniku (logistika, účetnictví, technické útvary, marketing a výroba)
- Různé logistické aktivity mezi sebou

- Různorodé části jednotlivých logistických aktivit
- Jednotlivé články logistického řetězce

Komunikace je důležitý faktor k efektivnímu fungování všech systémů, jedná-li se o větší zásobovací řetězec, nebo o distribuční systém konkrétního podniku. Vysoká úroveň komunikace uvnitř jednotlivého systému může znamenat dobrý základ pro konkurenční výhodu podniku. (3)

3.4.5 Manipulace s materiálem

Manipulace s materiálem je oblast vesměs zahrnující všechny oblasti týkající se pohybu zdrojů, polotovarů ve výrobě a hotových výrobků v rámci výroby a skladu podniku. Samostatná manipulace a pohyb materiálu nepřidávají výrobku žádnou přidanou hodnotu, a proto je důležité držet náklady na tyto položky na co nejnižší hranici, tzv. minimalizace nákladů. Detailně se jedná o zkrácení přepravovaných vzdáleností, optimalizaci stavu zásob, minimalizaci ztrát, optimálním využití zdrojů, zefektivnění toku materiálu výrobou atd. Při správném řízení toku materiálu může podnik značně snížit finanční kapitál vázaný v této oblasti. (3)

3.4.6 Vyřizování objednávek

Proces zajišťování objednávek v podniku náleží systému, který firma používá k přijímání zákaznických objednávek, ke kontrole průběhu objednávky, komunikaci se zákazníky a v neposlední řadě k samotnému vyřízení objednávky. V rámci systému je přehled nad všemi detaily jako je stav zásob v podniku, kreditní limit zákazníka, fakturace a stav pohledávek. Doba cyklu objednávky je velmi důležitým bodem zákazníků a podniku, má totiž velký vliv na vnímání úrovně kvality služeb daného podniku a tím přímo ovlivňuje spokojenost zákazníka. V současné době firmy využívají k vyřizování objednávek elektronickou výměnu dat a elektronický převod peněz, které mnohonásobně urychlují a zpřesní celý proces. (3)

3.4.7 Balení

Obal výrobku má v současnosti velký význam v oblasti marketingu, reklamy a logistiky.

Obal a balení tvoří tyto základní funkce:

- Ochranná
- Informační
- Reklamní
- Manipulační
- Rozdělovací (spotřebitelské balení, meziobaly, přepravní obaly) (3)

3.4.8 Podpora servisu a náhradní díly

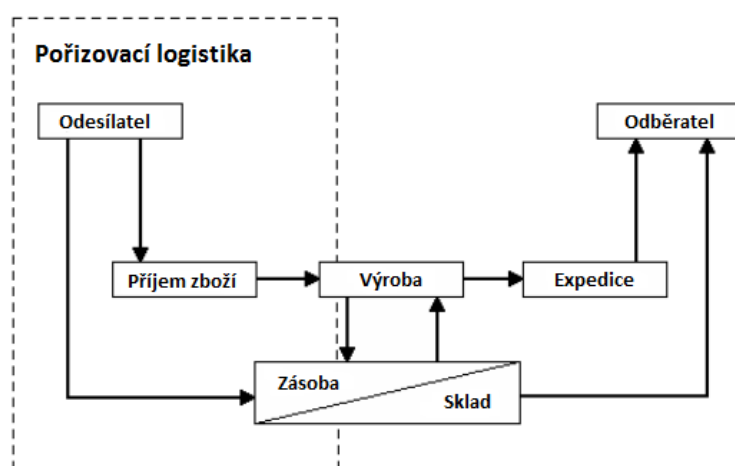
Logistika kromě zajištění podpory procesu výroby zajišťuje i pohyb materiálu zásob ve výrobě a hotových výrobků. Dále spadá do kompetencí logistiky i poprodejní servis. Tato služba zajišťuje uskladnění náhradních dílů po určité zákonem stanovené období, dodávky náhradních dílů, výměnu vadných nebo nefunkčních produktů od zákazníků, nebo opravy těchto výrobků. (3)

3.4.9 Stanovení místa výroby a skladování

Pečlivé vyhodnocení lokalit pro umístění výrobních kapacit a skladů podniku jsou důležitá strategická rozhodnutí. Tato rozhodnutí ovlivňují náklady vstupů a výstupů podniku, rychlost i efektivitu zákaznického servisu a jeho odezvu. Důležité je zohlednění rozmístění zákazníků a dodavatelů, dostupnost dopravních služeb a v neposlední řadě dostupnost odborně kvalifikovaných pracovníků s přijatelnou platovou hladinou. (3)

3.4.10 Pořizování/nákup

V každém podniku, bez ohledu na jeho velikost je funkce pořizování zboží a služeb z externích zdrojů velmi významný aspekt. Pořizování nebo jinak řečeno nákup můžeme definovat jako pořízení zboží od externí organizace za určitou směnu, pro podporu veškerých funkcí podniku. Nákup zahrnuje mnoho činností, např. vhodný výběr dodavatele, jednání o ceně, dodacích podmínkách, velikosti dodávky, pravidelnosti dodávky a vyhodnocování dodavatelů. (3)



Obrázek 8: Pořizovací logistika (4)

3.4.11 Manipulace s vráceným zbožím

Nastává několik důvodů pro vrácení zboží, např. nefunkčnost, poruchovost výrobku, nebo změna zákaznickova názoru na výrobek. S vrácením zboží nastává složitý proces, protože se jedná o opačný tok materiálu směrem od zákazníka k poskytovateli v malém množství, proto nastává problém tyto materiálové toky z pohledu logistického systému zvládnout. Náklady na vrácené položky jsou relativně vysoké, protože firma většinou manipuluje s velkými materiálovými toky a zde se jedná o malý materiálový tok. Náklady na vrácené zboží mohou být až devítinásobně větší než náklady na přesun materiálu směrem k zákazníkovi. Jedná se tedy o důležitou oblast nákladů a služeb a neměla by být přehlížena. (3)

3.4.12 Zpětná logistika

Mezi další části logistiky patří funkce zpětné logistiky, která slouží k odstranění a likvidaci odpadového materiálu, jenž vzniká ve výrobním procesu, distribuci a balení hotových výrobků. Jedná se o činnosti dočasného uskladnění těchto vyřazených částí a při dosažení určitého objemu těchto částí, tak i přesun na místo likvidace, opětovného zpracování, nebo recyklace. Tato oblast ekologické likvidace, nebo recyklace je konkrétně v EU ožehavé téma, protože podniky musí splňovat čím dál náročnější zákony a vyhlášky, které mohou ve výsledku změnit jak negativně tak i pozitivně výrobek podniku. (3)

3.4.13 Doprava a přeprava

Mezi další části logistických činností patří doprava a přeprava, což je přesun materiálů, rozpracovaných výrobků a hotového zboží z místa vzniku do místa spotřeby, uskladnění, předání konečnému zákazníkovi, nebo na místo likvidace. Existuje mnoho způsobů dopravy (železniční, vodní, letecká, potrubní, nákladní, automobilová). Důležité je zvolit požadovaný způsob dopravy, optimální trasu, informovanost ohledně předpisů a zákonů země kudy vede zvolená trasa a v neposlední řadě výběr vhodného dopravce. (3)

3.4.14 Skladování

Skladování má značný podíl na tvorbě užitné hodnoty času a místa. Skladování se využívá pro uschování zboží pro pozdější spotřebu, nebo převoz. Z pohledu úspory času a nákladů je důležité, aby bylo skladiště lokalizováno v blízkosti výroby, místa následné spotřeby nebo místa další přepravy. Z finančního hlediska je důležité držet optimální zásoby, jelikož není efektivní držet velké množství finančních prostředků v zásobách. (3)

3.5 Definice procesu

S pojmem proces se setkáváme neustále každý den i u těch nejobyčejnějších činností. Jako příklad můžeme použít domácí práce typu praní prádla, vaření atd. Jsme neustále v obležení procesů, bez zjištění jejich pravé podstaty. Jednoduše můžeme říci, že podnikový proces je souhrn činností, který transformuje souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro zákazníky nebo další procesy. Pro proces transformace se využívají lidé a nástroje. (5)

3.5.1 Charakteristika procesů

Každý proces by měl obsahovat:

Cíl a měřitelné ukazatele – je důležité pro firmu vědět, kterým směrem má směřovat své procesy (cíle) a znalost cesty k naplnění těchto cílů (měřitelné ukazatele)

Vlastníka – osoba zodpovídající za plnění cílů procesů, monitorování výkonnosti, fungování, zlepšení a řešení problémů v průběhu procesu

Zákazníka – představuje subjekt, pro který jsou výstupy procesu určeny (externí, interní)

Vstupy – jsou určeny pro spuštění procesů, jedná se o výstupy předešlých procesů, nebo dodávky od dodavatelů

Výstupy – výsledek určitého procesu ve formě výrobku či služby pro určitého zákazníka

Zdroje – Slouží firmě v procesu k přeměně vstupů na výstupy

Rizika procesu – rizika nežádoucího dopadu při realizaci procesu, možnost přímého ohrožení výstupu procesu

Regulátor řízení – pravidla vydaná státem, nebo jinými orgány, které musí firma dodržovat (normy, zákony, certifikáty, vyhlášky atd.)

Činnosti – tímto rozumíme vzájemně navazující úkoly vykonané v rámci jedné organizační jednotky. Obsahující měřitelný výstup (výrobek nebo službu), kterému můžeme přiřadit spotřebu primárního zdroje

Jasně definované hranice – je nutné přesně definovat hranice procesu, od počátku po samotný konec, abychom mohli definovat návaznost na ostatní procesy. (5)

3.5.2 Procesní mapa

Procesů je mnoho, a proto vzniká jejich propojením procesní mapa (procesní síť), která značně přispívá ke znázornění vazeb mezi procesy, což je obzvláště potřebné při slučování výsledků procesů (montážích). Je důležité, aby procesní mapa splňovala řadu podmínek a ta základní je, že jednotlivý proces nemá konec, ale musí na něj navazovat proces další. Procesní mapa je tedy soustava navzájem propojených procesů, kde se nikde nevyskytuje počátek nebo konec této sítě. V praxi je prokázáno, že největším problémem není přímý průběh procesu, ale jednotlivé přechody mezi procesy a koordinace jejich souběhu při předávání jejich výsledků. Procesní mapa musí obsahovat nejen přímý průběh procesů, ale také jejich větvení a cyklení. (24)



Obrázek 9 Obecná procesní mapa obchodního procesu (25)

3.6 Projekt

Práce je zaměřena na studii průběhu zakázky podnikem, jinak řečeno projektem firmy. Je tedy důležité se předtím zmínit, co se skrývá pod pojmem „projekt“, abychom pochopili jeho význam. Projekt značí časově ohraničenou a ucelenou sadu činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo přeměna něčeho konkrétního. Je potřebné, aby byl projekt nějakým způsobem řízen. (6)

Definice projektu obsažena v normě ISO 10006:

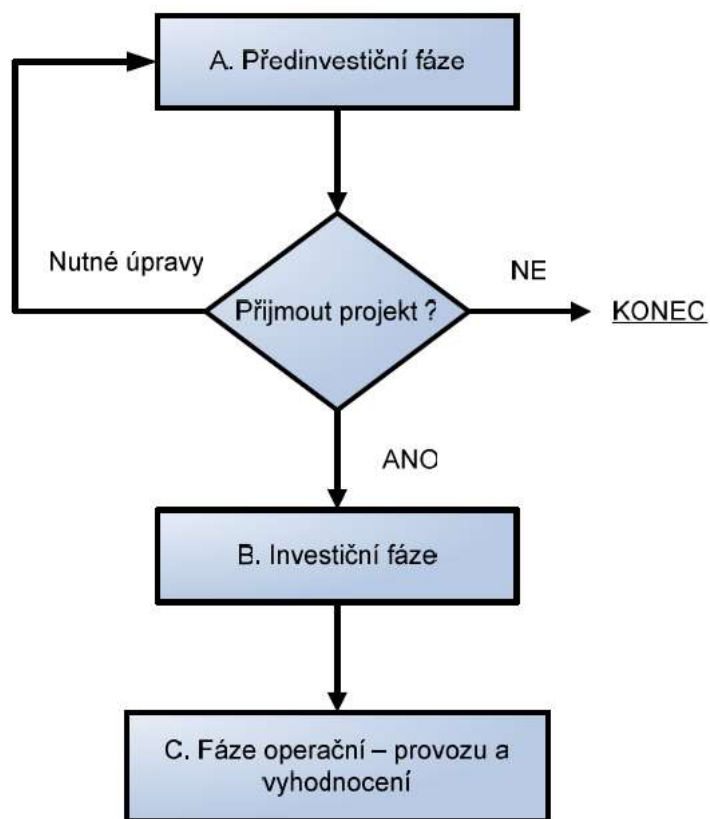
Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. (23)

Typické znaky projektu:

Cíl – projekt musí mít jasně definovaný cíl, výsledek a užitek

Čas – projekt je časově omezený sled činností, stanovení zahájení a ukončení

Jedinečnost – projekt je neopakovatelný, specifický sled činností, který vyžaduje specifický způsob řízení (23)



Obrázek 10: Životní cyklus projektu (6)

Cyklus zákaznické objednávky

Jedná se o cyklus se začátkem u obdržení objednávky od zákazníka až po příjem zboží zákazníkem.

„Fáze objednávky:

- *příprava a předání objednávky,*
- *příjetí objednávky a její zanesení do systému,*
- *vyřízení objednávky,*
- *příprava/kompletace objednávky a zabalení,*
- *doprava objednaného zboží zákazníkovi,*
- *příjem zboží u zákazníka.“ (7)*

Informační technologie

Informační a výpočetní technologie jsou považovány v oblasti logistiky za jeden z faktorů, které budou stát za rozvojem logistiky. Objednávka od zákazníka je počátečním impulsem pro logistický systém. Jak už je níže uvedeno v tabulce, při vysokých investicích do počítačů a informačních systémů, se zvýší efektivita průběhu objednávky podnikem, konkrétně mluvíme o rychlosti, nákladech na údržbu, přesnosti a kontroly.

Tabulka 1: Různé systémy vyřizování objednávek (3)

Úroveň	Typ systému	Rychlost	Náklady na údržbu	Rovnoměrnost cyklu	Přesnost
1	Manuální	Nízká	Nízké	Špatná	Nízká
2	Telefonické zadání objednávky zástupci zákaznického servisu vybavenému terminálem se vstupem do databáze	Střední	Střední	Dobrá	Střední
3	Přímé elektrické spojení	Vysoká	Vysoké investice, nízké operativní náklady	Výborná	Vysoká

3.7 Porterova analýza

Porterova analýza se zabývá tematikou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Jedná se o 5 sil, jež bezprostředně ovlivňují podnikání v daném odvětví. Konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů na trh a hrozba vstupu substitutů, jsou faktory zaměřeny na konkurenci na trhu. Síla kupujících a síla dodavatelů jsou zase zaměřeny na tvorbu cen v daném trhu. Tato analýza patří mezi nejcennější nástroje při určování strategie napříč konkurenčním prostředím firmy. (26)

Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalita je první silou v Porterově analýze. V analýze této síly je potřeba zjištění, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc v praxi využijeme naší konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vlastně budeme schopni držet krok s konkurencí. Porterova analýza by se neměla provádět jen jednou, ale opakovaně, jelikož se trh i podmínky na něm neustále mění. (26)

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Důležitá síla převážně v nových progresivně se rozvíjejících oborech, kde neznáme objem trhu jako celku anebo objem trhu rychle roste. (26)

Hrozba vzniku substitutů

Další silou je hrozba vzniku substitutů, kde se pod pojmem substitutů myslí cokoliv, čím je možné zákazníkovi službu nebo produkt nahradit a poskytujeme to zrovna my. Nemusí se jednat o dokonalý substitut, ale může se jednat i o vznik náhražek. (26)

Síla kupujících

Pod touto silou se myslí zejména vyjednávací síla o ceně. Jedná se buď o přímou, nebo nepřímou vyjednávací sílu. První varianta přímá vyjednávací síla, znamená, že dojde ke smlouvání se zákazníkem, nebo druhá varianta nepřímá, kdy zákazník může začít odebírat méně zboží nebo služeb, anebo může odejít ke konkurenci. Dnes už je zcela běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu zboží a služeb. (26)

Síla dodavatelů

Poslední silou ovlivňující podnikání podle Portera je síla dodavatelů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím jste na nich závislejší. (26)

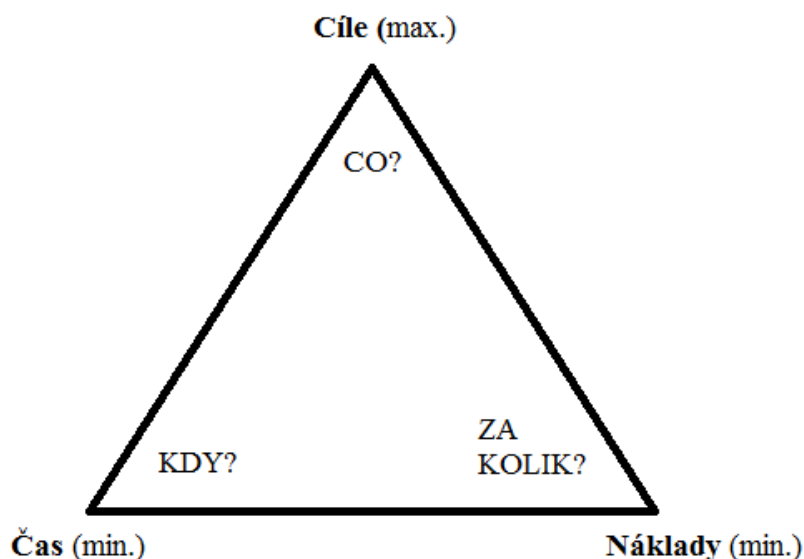
3.8 Trojimperativ

Trojúhelník projektového řízení vyjadřuje tři základní parametry, kterými je měřen úspěch určitého projektu, tedy čas, rozpočet projektu a kvalita výstupů. Proto je důležité před započítím projektu si položit tři základní otázky:

- Co se má udělat?
- Kdy se to má udělat?
- Za kolik se to má udělat?

Úspěch konkrétního projektu je tedy zcela závislý na tom, zda jsou splněny cíle všech tří dimenzí, tedy:

- Věcná dimenze – CO – specifikace provedení, v jaké kvalitě výstupů,
- Časová dimenze – KDY – časový plán, kdy se má co uskutečnit,
- Nákladová dimenze – ZA KOLIK – rozpočet, náklady na provedení. (8)



Obrázek 11: Trojimperativ (9)

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

4.1 PORTEROVA ANALÝZA

Porterova analýza 5 sil nám slouží k zamyšlení nad podnikáním a je důležitou součástí řízení strategické změny a přípravy strategie firmy.

Konkurenční rivalita

V oblasti kde podnik působí, se nachází šestnáct konkurenčních živnostníků a šest větších firem. Konkurenti mezi sebou nesoupeří nejen o zákazníky a zakázky, ale současně i o zkušené a kvalifikované pracovníky. Tyto kvalifikované pracovníky se firmy snaží udržet nebo přetáhnout za použití lepších pracovních podmínek, firemních výhod a speciálních odměn. Větší firmy se snaží zaujmout zákazníka použitím propracovaného marketingu a reklamy, kde používají cílenou reklamu v rádiu, na billboardech a reklamních letácích. Zde jsou uvedeny větší firmy z okolí Olomouce:

- GORGONY s.r.o.
- Hager podlahy Olomouc s.r.o.
- FARAON PODLAHY s.r.o.
- PODLAHY – POKER s.r.o.
- JANKŮ podlahy s.r.o.
- Interiérové studio podlah a dveří s.r.o.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

V podlahářství je vstup nových konkurentů na trh neustálou hrozbou, protože bariéry vstupu na trh nejsou náročné. Ke vstupu je potřebný živnostenský list – ohlašovací řemeslný a startovní finanční kapitál. Další hrozbou na trhu je slučování živnostníků pro vytvoření sdružení pro získání větších zakázek, které mohou vykonat pouze ve větším počtu pracovníků.

Hrozba vzniku substitutů

Pro nabízený sortiment podniku je vznik substitutů velkou hrozbou. V oblasti podlah se kromě námi nabízeného sortimentu podlah, může brát jako substitut dlažební podlaha, nebo v současné době stále častěji oblíbenější lité podlahy. Při pohledu na tyto substituty, se konkurence v okolí Olomouce společně s našim podnikem čítá přibližně 40 živnostníků a firem.

Síla kupujících

V dnešní době si je zákazník vědom svojí síly jednat o finální výši ceny za vyhotovenou práci, proto se snaží vyjednávat pro sebe co nejlepší podmínky za využití konkurenčních nabídek. Výše cenové nabídky hraje v podlahářství důležitou roli při konečném rozhodování, zda je nabídka přijata či nikoliv.

Síla dodavatelů

Podnik má již vybudované několikaleté dobré vztahy s několika dodavateli. Jako největšího dodavatele můžeme označit firmu STEP-STYLE spol. s.r.o., která se v nedávné době akvizicí spojila s Francouzskou firmou Gerflor a nyní nese název **Gerflor CZ s.r.o.** Gerflor je výrobce zaměřený převážně na vinyl a PVC, proto se akvizicí zkrátil obchodní tok, který je nyní pouze mezi zákazníkem a výrobcem, bez dalších mezičlánků, což by do budoucna mělo zlepšit vyjednávání o ceně a dopravě zboží. Mezi další dodavatele podniku můžeme označit **MAPETO podlahy s.r.o., KARSIS s.r.o., Weiss GmbH, ARDOR-dřevěné podlahy s.r.o. a Dřevopar s.r.o.** Podnik posílá při nacenění zakázek poptávku svým dodavatelům a podle nabídnuté ceny a dodatkových služeb volí dodavatele.

4.2 SWOT analýza

Analýza zaměřená na vnitřní a vnější faktory podniku. Silné a slabé stránky jsou zaměřeny na analýzu vnitřních faktorů a příležitostí. Hrozby jsou zase zaměřeny na vnější faktory působící na podnik.

Tabulka 2: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
• Rodinný podnik • Dobré jméno podniku • Kvalita a preciznost zakázek • Flexibilita zakázek • Kvalifikovanost pracovníků • Přístup k zákazníkovi	• Zastaralé webové stránky • Málo zaměstnanců • Propagace a reklama • Větší zakázky • Sezónní výkyvy poptávek
Příležitosti	Hrozby
• Rozšíření podniku • Péče o zaměstnance • Změna majitele největšího dodavatele • Nové možnosti propagace	• Velká konkurence • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce • Špatná platební morálka zákazníků • Vstup nových konkurentů • Nátlak na růst mezd

Vyhodnocení analýzy

Z analýzy vyplívá, že se si podnik za dobu působící na trhu vybudoval dobré jméno, stálé zákazníky a dobré vztahy se svými dodavateli, proto pro podnik není těžké se na trhu udržet. Je však důležité se zaměřit na zlepšení svých slabých stránek a to rozšířením podniku o nové kvalifikované zaměstnance, díky kterým může podnik lépe zvládat větší zakázky. Dále je potřeba se zaměřit na renovaci webových stránek. Velkým problémem pro podnik je však získání nových kvalifikovaných zaměstnanců, kterých je na trhu málo kvůli vysoké konkurenci a zájmu žadatelů o tento druh práce.

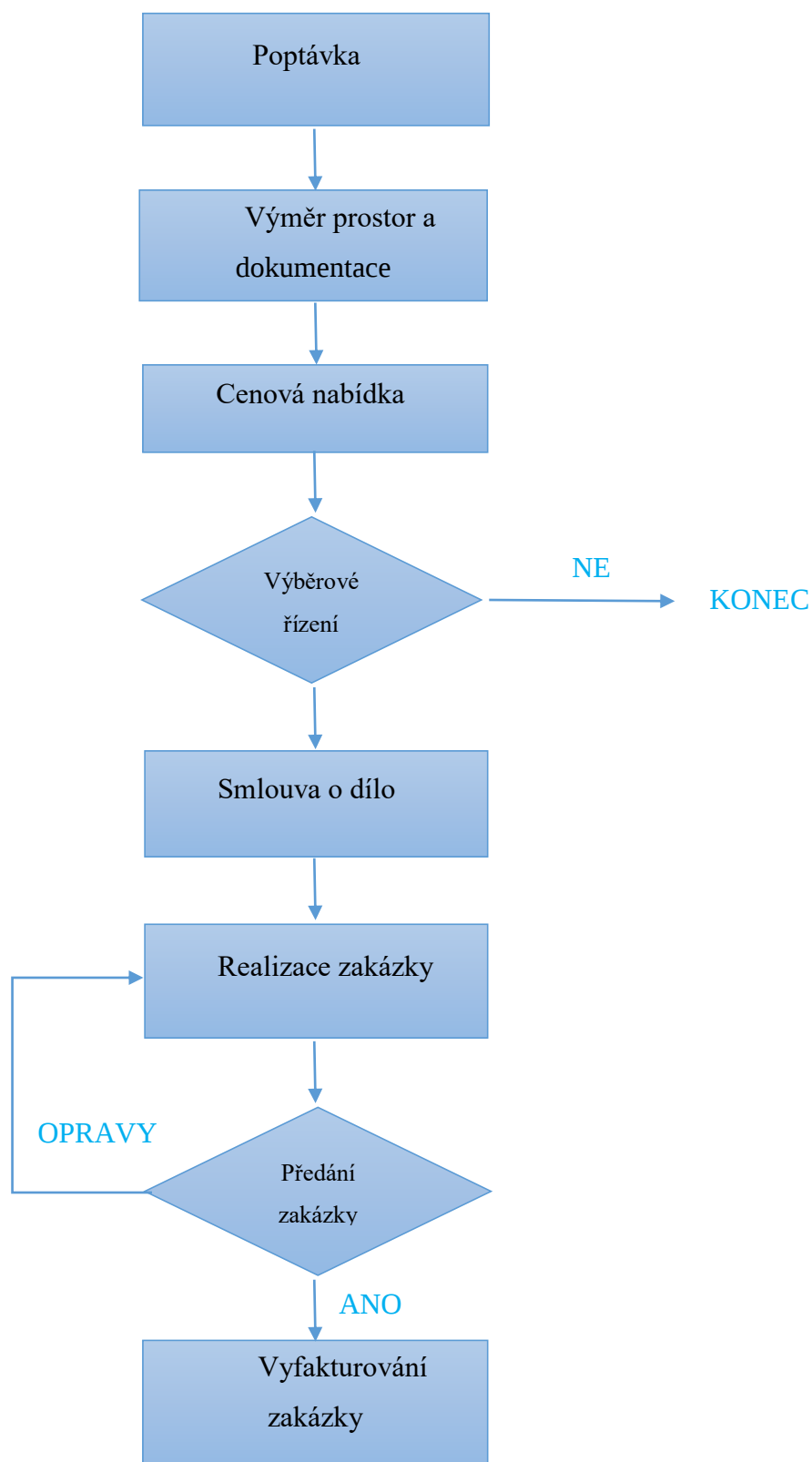
4.3 Průběh získávání zakázek

Podnik získává zakázky na základě dlouhodobé spolupráce se svými partnery a výrobními podniky, kteří na základě referencí a zkušeností na předcházejících zakázkách poptávají náš podnik. Další cesty získání zakázek jsou poptávky od stálých nebo nových zákazníků. Větší zakázky podnik získává účastí ve výběrovém řízení. Tato výběrová řízení se někdy skládají z několika kol, kde se zadavatel snaží srazit cenu zakázky na co nejnižší hranici. Při úspěchu u výběrového řízení se sepisuje smlouva o dílo se zadavatelem a sestaví se harmonogram prací, následně se dostává na samotnou realizaci zakázky.

Stálý zákazník – jedná se o zákazníky, kteří už využily služeb podniku a byli spokojeni s kvalitou práce, komunikací, přístupem a opakovaně využívají našich služeb. Dále doporučují podnik svým známým a ostatním lidem ve svém okolí.

Nový zákazník – z průzkumů mezi zákazníky a podnikem víme, že více než polovinu nových zákazníků tvoří zákazníci, kterým byl podnik doporučen (rodinou, přáteli, dodavatelem). Zbýlá část nových zákazníků se o podniku dozvěděla z internetu a tiskovin.

Obchodní partneři – mezi obchodní partnery podniku patří architektonická studia a prodejci podlahových krytin. Pro podnik a jeho celkový růst jsou partneři velmi důležití. Interiérové studio DESIGN LOVELY ONE s.r.o. působící v Olomouckém kraji, studio které se zaměřuje na návrh a následnou komplexní realizaci staveb a interiérů, dále také návrhem nebytových prostor a jejich autorským dozorem při realizaci. Následujícím partnerem je již zmiňovaný dodavatel Gerflor CZ s.r.o., který se jako prodejce snaží zákazníkům zajistit plný servis a kvalitu práce a proto je odkazuje na náš podnik. Další obchodní partner je společnost GLAMM s.r.o., jedná se o nového partnera, s kterým podnik začal spolupracovat teprve v letošním roce.



Obrázek 12 Průběh zakázky podnikem (vlastní zpracování)

4.3.1 Zaměření zakázky

Následující krok po poptávce je zaměření prostoru, kontrola nerovnosti a kvality podkladu. Ke každé zakázce podnik přistupuje individuálně, protože se vždy jedná o zcela jedinečný a neopakovatelný projekt. Je důležité zákazníka informovat o tom, který typ podkladu se může na současný podklad použít. Zákazník samozřejmě preferuje nejlevnější variantu, ale některé vady podkladu potřebují jiné složení vyrovnávacích materiálů, aby zajistily podlahovým krytinám plnou funkčnost. Samozřejmě je dobré zákazníka informovat o vlastnostech zákazníkem preferovaných typů podlah a vzniku možných rizik s jejich použitím. Například při zákaznickově volbě dřevěné podlahy ho informovat, že se jedná o přírodní zdroj, který je náročný na údržbu a je náchylný na vlhkost. Při vysoké vlhkosti v místnosti s dřevěnou podlahou může dojít k trvalému poškození podlah, a to tím, že se podlaha odtrhne od podkladu a začne klapat, nebo se zvedne v místech spojů a vytvoří tzv. „stříšky“. Zmiňovaná poškození jsou u dřevěných podlah nenávratným procesem a nevztahuje se na ně reklamace, protože nastaly při špatném zacházení. Jediná náprava je možná při výměně těchto poškozených desek podlah. Každá podlaha nese svá rizika s použitím, nejen ty dřevěné, a proto je důležité pečlivě zvolit použité materiály pro použití, aby zajistily plnou funkčnost podlahy.

4.3.2 Zhotovení cenové nabídky

Zpracování každé cenové nabídky podnikem pana Lakomého je zcela zdarma. Jak už jsem zmínil v zaměření zakázky, je důležité zákazníka seznámit a přesvědčit s materiály potřebnými pro zhotovení zakázky. Tato komunikace je velmi důležitá, protože v této části průběhu zakázky nastává problém, protože většina zákazníků preferuje nejnížší cenovou nabídku. V tomto rozhodnutí může zákazník udělat chybu, protože některé konkurenční firmy z důvodů zajištění práce pro své zaměstnance poskytují levnější nabídky, ale pro zhotovení zakázky volí nejlevnější materiály podlah a podkladů.

V některých případech je volba materiálů zcela s rozporem s použitím na současný podklad a hrozí poškození podlah v řádech týdnů od pokládky. Správným odůvodněním použití zvolených materiálů a přesvědčením zákazníka se podnik snaží ochránit sebe od vzniku následných problémů a zákazníka od problému s možným poškozením podlah a následnými problémy s řešením těchto problémů.

4.3.3 Smlouva o dílo

Vytváří se na základě rozpočtu, kde cenová nabídka se kontroluje s projektovou dokumentací. Mezi nejdůležitější důvody nepřistoupení ke smlouvě o dílo pro podnik jsou tyto:

- Nereálné podmínky a termíny finančního plnění – dlouhé splatnosti proplacení faktur
- Nereálný časový harmonogram zhotovení zakázky
- Vysoké smluvní pokuty, penalizace
- Nedostatečná dokumentace
- Dlouhé termíny záruky
- Vysoká odpovědnost za vady

U větších zakázek se s dodavatelem nebo investorem vytvoří harmonogram prací, kde je uveden termín nástupu a časový harmonogram jednotlivých kroků postupů zhotovení. Například, že se pokládka podlah nemůže realizovat před finálním dokončením stěn včetně malby, protože hrozí riziko následného nezvratného poškození podlahy.

4.3.4 Realizace zakázky

Zakázka se zpracovává podle předem stanoveného harmonogramu prací. Jedná se o proces tvorby přidané hodnoty pro zákazníka. Můžeme realizaci rozdělit na více a méně náročné zakázky. Nenáročné zakázky jsou z časového hlediska krátké, jedná se většinou o pokládku podlahových krytin na současný poklad. Náročné zakázky už zabírají delší

časový horizont, realizace je převážně z úpravy podkladu, pokládku podlahových krytin a instalaci soklových lišt. Podnik většinou zajišťuje dopravu materiálu od dodavatele, pro dopravu většinou volí vlastní auto ford transit. V případě větší zakázky a potřebě velkého množství materiálu, je potřeba spočítat a vyhodnotit, zda je výhodnější materiál odvézt vlastním autem po částech, nebo objednat dopravu od dodavatele.

4.3.5 Předání zakázky

Po zrealizování pokládky nastává kontrola ze strany zákazníka, investora, nebo generálního stavebního dodavatele. Dochází k předání dokumentace a nastává převzetí díla, kde se sepíše protokol o závadách díla v případě, že se objeví závady na díle. V případě objevení závad se sepíše dokumentace o odstranění závad, kde jsou jednotlivé závady uvedeny i s daty jejich odstranění. Po odstranění závad opět dochází k fyzické kontrole díla a je sepsán předávací protokol, ve kterém je uvedena záruční doba. Předávací protokol je podepsán z obou stran jak zákazníkem, tak podnikem ke dni předání zakázky. Datem podepsání předávacího dokumentu začíná běžet záruční doba dle smlouvy o dílo.

4.3.6 Vyúčtování zakázky

Po předání zakázky se vystaví faktura s předem stanovenou částkou. Obě strany se domluví na způsobu platby (platba hotovostí, nebo převodem peněz na účet). V případě větších zakázek s delším časovým intervalem pro zpracování se fakturuje zakázka dle dílčího plnění. Podle domluvy se fakturuje po určitém časovém úseku (měsíc), nebo po vykonání určité části zakázky. Například pokládka podlah v kancelářích výrobního podniku, kde kanceláře zabírají místo ve třech poschodích, se vyfakturuje každé podlaží samostatně.

4.3.7 Hodnocení dodavatelů

Výběr a hodnocení dodavatelů patří do tvorby nabídky. Podnik si volí jednotlivé druhy dodávek od současných osvědčených dodavatelů, nebo může zvolit některého z nových dodavatelů. Dodavatele jsou hodnoceni v následujících oblastech:

Jakost/spolehlivost – jakou dodavatel garantuje jakost a spolehlivost, rozsah neshod při zpracování objednávek, rozsah neshod při fakturaci, zabezpečení že naše objednávky budou řešeny rychle a bez závad

Dodávání – včasné dodávání, počet problémových dodávek, doba odezvy na vzniklé problémy a požadavky, lokalita odběrových míst

Servis – jaký proces přijímání a zpracování objednávek dodavatel využívá, doba odezvy na žádosti zákazníků a poskytnutí informací, jaké formy podpory produktu poskytuje dodavatel po dodání

Přístup k technologiím – zpracovává dodavatel objednávky a faktury elektronicky, reakce na trendy ve vývoji technologii

Životní prostředí a bezpečnost – jsou obalové materiály recyklovatelné, nebo vícenásobně použitelné

Náklady a ceny – jaké typy slev a cenových bonusů je schopen dodavatel nabídnout,

Hodnocení dodavatelů provádí majitel p. Lakomý pravidelně při aktuální potřebě, nebo při výběru nových dodavatelů. Dodavatele jsou po konečném vyhodnocení rozdělení do 3 skupin:

Výborný dodavatel – udržovat vzájemné vazby a spolupráci

Dobrý dodavatel – zde je důležité zlepšení situace s dodavatelem

Špatný dodavatel – nevhodný dodavatel doporučeno ukončit/nenavazovat spolupráci

Celkové cenové náklady v nabídce podnik stanovuje tak, že sestaví cenový odhad vlastní práce, kterou bude na zakázce provádět (úklid, vyrovnaní podkladu, doprava materiálu, pokládka atd.) a cenovou kalkulaci požadovaného materiálu, nutného pro kompletní realizaci zakázky. Společnost v současné době využívá spolupráce s několika vyzkoušenými dodavateli, u kterých má podnik jistotu spolehlivosti a jakosti dodávek. Dále se vypracovaná kompletní nabídka odesílá zákazníkovi nebo do výběrového řízení.

4.3.8 Vyhodnocení průběhu zakázky podnikem

K zakázkám se v podniku přistupuje správně, vždy je kladen důraz na přání a požadavky zákazníka. Podnik se snaží tyto přání a požadavky plnit v nejvyšší kvalitě, ve smluveném čase a s minimálními náklady.

Problémy však spatřuji v procesech spjatých s pokládkami podlah a úprav podkladů, některé úkony jsou potřebné provádět ve více lidech z důvodu správného instalování materiálů, bez rizika poškození. Jedná se o náročné práce, kde je riziko přímého poškození materiálu nebo podkladu, proto je u těchto výkonů potřeba minimálně dvou kvalifikovaných pracovníků, aby se riziko minimalizovalo. Problémem je, že v podniku jsou pouze dva takto kvalifikovaní pracovníci, konkrétně se jedná o zaměstnance a majitele, brigádníci vykonávají většinou pouze pomocné práce. Konkrétní problém tedy nastává, když majitel potřebuje odjez z procesu pokládání podlah z učitěho důvodu (např. výměra prostor nové zakázky, vyzvednutí materiálu, schůzka s partnerem, zákazníkem, nebo dodavatelem). V tento neplánovaný moment vzniká zpomalení nebo dokonce i zastavení procesu realizace zakázky, může nastat nesplnění časového harmonogramu. Z důvodu nedostatku pracovních sil, jsou proto některé zakázky realizovány pomaleji.

Další nedostatek podniku je v závislosti na svých obchodních partnerech. 80% nových zakázek přichází pouze od dvou obchodních partnerů, tento problém vidím jako velký problém, protože při rozkolu s jedním partnerů hrozí podniku velká ztráta nových zakázek a tím i značný pokles zisku. Proto je potřeba se zaměřit na marketing a zvolit správnou strategii pro propagaci podniku.

4.4 Analýza konkrétní zakázky

Pro analýzu konkrétní zakázky jsem si vybral pokládku vinylových podlah včetně instalace soklových lišt, včetně dodávky materiálu na stavbu Hotelu Garni v Loučné nad Desnou.

4.4.1 Výběrové řízení

Podnik se o zakázce a výběrovém řízení dozvěděl na základě předešlé spolupráce na jiné zakázce od svého obchodního partnera. Podnik se přihlásil do výběrového řízení, které bylo vyhlášeno v únoru 2015.

4.4.2 Cenová nabídka

Nabídka je vytvořena zhotovitelem, je zde uvedena celková cena, předmět a místo plnění a ostatní informace, které jsou uvedeny v konkrétní smlouvě o dílo. Zadavatelem je společnost Moravská výrobní a.s. a zhotovitelem p. Jaroslav Lakomý. Celkovou cenu dle položkového rozpočtu stanovil p. Lakomý ve výši 282 447 Kč. Předmětem plnění je dodávka materiálu včetně pokládky vinylu a instalace soklových lišt a místem plnění je Kociánov 31, Loučná nad Desnou.

4.4.3 Položkový rozpočet

Materiál:

Vinyl Gerflor insight	145 640,70 Kč
Lepidlo na vinyl	10 450,00 Kč
Mammut (tekutý hřebík)	1 806,00 Kč
Soklová lišta SLK	8 400,00 Kč
Penetrace Shonox pod stěrku	3 600,00 Kč
Samonivelační stěrka Shonox AM	51 700,00 Kč
Koncovky a rožky	2 250,00 Kč
Brusný kotouč na odstranění lepidla	- Kč
Celkem materiál bez DPH	223 846,70 Kč

Práce:

Pokládka podlahy včetně penetrace	23 360,00 Kč
Montáž soklových lišt	10 800,00 Kč
Broušení podlahy	2 920,00 Kč
Stěrkování, vysátí a penetrace	17 520,00 Kč
Celkem práce bez DPH	58 600,00 Kč

Celkem bez DPH **282 446,70 Kč**

Podnik z bezpečnostních důvodů požaduje před realizací každé zakázky úhradu zálohové faktury, která pokryje náklady na potřebný materiál. V této zakázce se jedná o zálohovou fakturu v celkové výši 223 846,00 Kč. Podnik začíná s realizací zakázky vždy až po uhrazení zálohové faktury. (interní zdroj podniku)

4.4.4 Smlouva o dílo (interní zdroj podniku)

Zde jsou uvedeny informace z konkrétní smlouvy na stavbě „Hotel Garni, Loučná nad Desnou“

1. Smluvní strany, mezi kterými je uzavřena smlouva o dílo.

Zadavatel:

Firma: MORAVSKÁ VÝROBNÍ a.s.

Se sídlem: v Chomoutově 388, 783 35 Olomouc

IČ: 25837052

DIČ: CZ25837052

Zhotovitel:

Firma: Jaroslav Lakomý

Se sídlem: Jiráskova 1723/20, 785 01 Šternberk

IČ: 73360104

DIČ: CZ8208065316

2. Účel a předmět smlouvy

Smluvní strany spolu uzavírají smlouvu o dílo, ve které se zhotovitel zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele dílo specifikované ve smlouvě a objednavatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit uvedenou cenu za jeho provedení. Dílem se rozumí práce a dodávky na stavbě „Hotel Garni, Loučná nad Desnou“ umístění na pozemku označeném ve stavebním povolení par. č. 41/72/7, k.ú. Kociánov, obec Loučná nad Desnou, kterou zadavatel realizuje jako vyšší dodavatel stavby.

3. Cena díla

Na základě rozsahu a povaze díla je sjednaná cena za řádně provedené dílo jako cena pevná a nejvýše přípustná.

Cena provedení vinylových podlah včetně dodávky materiálu.

Celkem 282 447,00 Kč bez DPH

K ceně bude připočtena DPH dle předpisů platných ke dni předání a převzetí provedených prací.

4. Doba provádění díla

Smluvní strany jsou dohodnuty, že dílčí termíny mohou být dohodou stran upřesňovány, např. formou zápisu do stavebního deníku. Doba provádění díla zhotovitelem se sjednává následovně:

Zahájení díla:	1.4.2015
Provedení vinylových podlah:	1.4.2015 – 20.4.2015
Dokončení díla:	30.4.2015

5. Platební podmínky

Splatnost vystavených faktur (dílčí i konečné) se sjednává na 30 kalendářních dnů ode dne doručení objednateli. Platby budou hrazeny bezhotovostním převodem na bankovní účet zhotovitele. Objednavatel je oprávněn zadržet 10% částky z každé faktury vystavené zhotovitelem, částka je uvolněna objednavatelem po odstranění všech vad a nedodělků uvedených v předávacím protokolu při předání a převzetí celého díla.

6. Odpovědnost za vady, záruka

Záruční doba začíná běžet dnem předání díla a skončí uplynutím 72 měsíců od předání díla. Po tuto dobu se zhotovitel zavazuje, že po celou záruční dobu bude mít dílo vlastnosti sjednané ve smlouvě a bude plně funkční a způsobilé k užívání podle účelu smlouvy.

7. Smluvní pokuty

Při prodlení zhotovitele s provedením řádně a včas je zhotovitel povinen hradit objednavateli dohodnutou smluvní pokutu ve výši 1 000,- Kč za každý den prodlení.

8. Závěrečná ustanovení

Obě smluvní strany shodně prohlašují, že tuto smlouvu uzavřely vážně, srozumitelně a svobodně, ne v tísní a ne za nápadně nevýhodných podmínek. Před podpisem si ji přečetly a jejímu obsahu v celé šíři rozumějí. Součástí smlouvy jsou tyto přílohy:

Příloha č. 1 – Výpis z obchodního rejstříku zhotovitele

Příloha č. 2 – Obchodní podmínky

Příloha č. 3 – Cenová nabídka zhotovitele ze dne 22.3.2015

4.4.5 Stavební deník (interní zdroj podniku)

Stavební deník slouží firmě k dennímu záznamu o všech skutečnostech vedoucích pro plnění díla. Povinnost vést stavební deník končí dnem odstranění poslední vady či nedodělků.

Výtah ze stavebního deníku konkrétní zakázky:

1.4.2015 – vysátí a penetrace prostor v 2. poschodí hotelu Garni. Pracovníci Lakomý, Boštík, Veselský, 3 pracovníci x 5 hodin

2.4.2015 – vysátí a penetrace prostor v 1. poschodí, stěrkování prostor v 2. poschodí hotelu Garni. Pracovníci Lakomý, Boštík, Veselský, 3 pracovníci x 7 hodin

3.4.2015 – stěrkování prostor v 1. poschodí hotelu Garni. Pracovníci Lakomý, Boštík, Veselský, 3 pracovníci x 9 hodin

6.4.2015 – vybroušení, vysátí a pokládka vinylu v prostorách 2. poschodí hotelu Garni. Pracovníci Lakomý, Boštík, 2 pracovníci x 10 hodin

7.4.2015 – pokládka vinylu v prostorách 2. poschodí hotelu Garni. Pracovníci Lakomý, Boštík, 2 pracovníci x 8 hodin

8.4.2015 – vybroušení a vysátí prostor v 1. poschodí, pokládka vinylu v prostorách 2. poschodí hotelu Garni. Pracovníci Lakomý, Boštík, Veselský, 3 pracovníci x 10 hodin

9.4.2015 – pokládka vinylu v prostorách 2. poschodí, pokládka vinylu v prostorách 1. poschodí hotelu Garni. Pracovníci Lakomý, Boštík, 2 pracovníci x 9 hodin

10.4.2015 – pokládka vinylu v prostorách 1. poschodí, vysátí a penetrace prostor v přízemí hotelu Garni. Pracovníci Lakomý, Boštík, Veselský, 3 pracovníci x 10 hodin

11.4.2015 – pokládka vinylu v prostorách 1. poschodí, stěrkování prostor přízemí v hotelu Garni. Pracovníci Lakomý, Boštík, Veselský, 3 pracovníci x 7 hodin

13.4.2015 – pokládka vinylu v prostorách 1. poschodí a přízemí hotelu Garni. Pracovníci Lakomý, Boštík, 2 pracovníci x 9 hodin

14.4.2015 – pokládka vinylu v přízemí hotelu Garni. Pracovníci Lakomý, Boštík, 2 pracovníci x 8 hodin

17.4.2015 – instalace soklových lišt v 2. a 1. poschodí hotelu Garni. Pracovníci Lakomý, Boštík, 2 pracovníci x 8 hodin

20.4.2015 – instalace soklových lišt v 1. poschodí a přízemí hotelu Garni. Pracovníci Lakomý, Boštík, 2 pracovníci x 6 hodin

4.4.6 Předání díla

Dne 30.4.2015 se konalo předání díla, zhotovitel poskytl zadavateli všechny potřebné dokumentace plynoucí ze smlouvy a obchodních podmínek. Při sepsání protokolu o závadách se při fyzické kontrole nenašly žádné závady, proto se mohlo přistoupit oboustrannému podpisu předávacího protokolu. Datem podpisu započala 72 měsíční záruční lhůta, která končí dnem 30.4.2021.

4.4.7 Vyhodnocení analýzy konkrétní zakázky

Zakázka byla zahájena podpisem smlouvy o dílo, tedy počátkem dubna 2015. Během realizace zakázky se nevyskytly žádné závažné problémy, a proto nebyl problém splnit časový harmonogram zakázky. Při předání a fyzické kontrole se nenašly žádné závady a zakázka byla úspěšně předána. Není samozřejmostí, že všechny zakázky mají stejný průběh bez větších problémů a závad.

Zakázka je vyhodnocena dobře, problém však spatřuji v obstarání zakázky. O zakázce se podnik dozvěděl od dlouholetého partnera, tímto způsobem získává podnik většinu svých zakázek. Podnik je hodně závislý na svých partnerech, proto by se měl více zaměřit na marketing a lepší propagaci podniku, aby snížil tuto závislost na svých obchodních partnerech.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Teoretická východiska, analýza průběhu zakázky podnikem a konkrétní příklad zakázky poskytly množství důležitých informací, které poslouží k sestavení vlastních návrhu řešení. Tyto návrhy by měly vést k rychlejší realizaci zakázky, ke snadnějšímu získávání nových zakázek, posílení podniku na trhu a větší spokojenosti ze strany zákazníka. Návrhy řešení by měly tedy soužit pro majitele podniku jako nástroj pro zlepšení podnikových procesů a zvýšení hodnoty podniku.

5.1 Nárůst pracovní síly

Majitel podniku zastává všechny potřebné činnosti k chodu podniku. Zajišťuje komunikaci se zákazníkem, jednání s partnery a dodavateli, vypracovává cenové nabídky a harmonogramy prací, podílí se na pracovním procesu, zajišťuje potřebné dokumentace k zakázkám atd. Už z výčtu těchto výkonů je zřejmé, že zde se nachází úzké místo podniku.

Pokud je cílem majitele, aby se podnik stal efektivnějším a byl schopen realizovat více zakázek, tak je potřebné, aby se podnik rozrostl o dalšího kvalifikovaného pracovníka. Majitel tímto předá část ze svých pravomocí na nejvíce kvalifikovaného zaměstnance. Tento zaměstnanec převeze část odpovědností související s realizací zakázek a tímto krokem se může majitel více zaměřit na ostatní své činnosti. Nový zaměstnanec by okamžitě zvýšil efektivnost realizace zakázky

Výhody:

- Navýšení kapacit zakázek
- Rychlejší průběh zakázek
- Majitel získá více času na ostatní své činnosti

Nevýhody:

- Možnost snížení kvality práce
- Zvýšení nákladů

5.2 Majitel

Z organizační struktury je patrné, že chod podniku zajišťuje majitel, který se přímo podílí na realizaci zakázek, proto mu nezbývá mnoho času na hledání nových zakázek, pravidelnou komunikaci se zákazníky, jednání s partnery a vyjednávání o cenách a dopravě s dodavateli, vyřizování dokumentace atd. Na majitele je vyvíjen veliký tlak, který se může projevovat jak na zaměstnance, tak na okolí podniku. Majitel v průměru denně ztratí těmito činnostmi zhruba hodinu čistého času, to je přibližně kolem 20 hodin měsíčně. Těchto 20 hodin přitom podnik může využít na realizaci 3-4 menších zakázek nebo jednu větší.

Zaměstnáním nového pracovníka a předáním části pravomocí se majitel oprostí od přímé účasti na realizaci zakázky a získá tím mnoho času na ostatní pracovní povinnosti. Majitel by se mohl zaměřit na lepší propagaci, zvýšení povědomí o podniku na sociálních sítích, zvýšit kontrolu nad dodávkami materiálu a zlepšit komunikační tok s partnery podniku, kde se v minulosti naskytly problémy.

Výhody:

- Získávání nových zakázek
- Lepší komunikace s okolím podniku
- Více času majitele na ostatní činnosti
- Lepší dohled nad zakázkami

Nevýhody:

- Hrozí snížení kvality práce
- Vyšší náklady na provoz

Doporučil bych dále pravidelné stručné porady majitele se zaměstnanci, které by vedly k lepší informovanosti zaměstnanců v oblasti realizovaných zakázek, popřípadě zakázek nadcházejících. Je normální, že podnik zpracovává několik zakázek současně a proto je důležité informovat pracovníky, které zakázky mají větší prioritu, nebo které zakázky se oddalují z technologických důvodů. Je důležité klást důraz na to, aby porady byly předem připravené, u nepřipravených porad vzniká riziko vynechání důležitých informací a vzniká zbytečné prodlužování z pohledu času.

5.3 Reklama a propagace podniku

Výsledky SWOT analýzy prokázaly na slabinu podniku v oblasti reklamy a propagaci. Společnost má v současné době zastaralé webové stránky, minimální reklamu na internetu, reklamní panel ve velikosti 1,5m x 0,5m na domě majitele a reklama na osobním automobilu majitele. Všechny uvedené reklamy jsou minimálně 2-3 roky staré a neaktualizované. Podnik za poslední 2 roky do reklamy neinvestoval více financí, než bylo potřeba na udržení chodu těch stávajících. Proto se v oblasti reklamy naskýtá prostor pro zlepšení.

5.3.1 Reklamní plachta

Majitel podniku vlastní nemovitost ve Šternberku na ulici Jívavská, jedná se o hlavní komunikaci ve směru z Olomouce do Moravského Berouna, nemovitost se nachází v blízkosti kruhového objezdu a ulice Olomoucká (viz obrázek), po které podle posledních sčítání projede během 24 hodin 13,5tisíce vozidel. Z kruhového objezdu je dobrá viditelnost na čelní stěnu nemovitosti, která je vhodná pro využití jako plocha pro reklamní plachtu. Jelikož se jedná o majetek majitele, nevznikají žádné náklady na pronájem plochy, jsou zde pouze náklady spojené s pořízením reklamní plachty a její instalací.

Výhody:

- Zvýšení povědomí o firmě
- nulové provozní náklady
- získání nových zakázek

Nevýhody:

- Vyšší pořizovací cena
- Životnost reklamní plachty



Obrázek 13: Kruhový objezd Šternberk, ulice Olomoucká (34)



Obrázek 14: Nemovitost na ulici Jívavská ve Šternberku (34)

5.3.2 Reklama na sociálních sítích

Potenciální zákazníci v dnešní digitální době rádi získávají informace a reference o produktech nepřímou cestou, za použití internetu. Zdrojů těchto informací může být mnoho, mezi nejčastější patří vyhledávací portály google.cz a seznam.cz, na kterých si mohou zákazníci najít mnoho informací, mezi které můžeme zařadit webové stránky firem, youtube kanály, facebookové stránky, ostatní sociální sítě atd.

Založení účtu na sociálních sítích, je intuitivní a časově nenáročné. Potřebné je se o tyto účty starat, často aktualizovat a pravidelně přidávat různé informace, fotky a videa. Většina současných chytrých mobilů má ve své základní výbavě kvalitní fotoaparát pro pořizování fotek, videí a software pro následnou finální úpravu. Není proto potřebné vynakládat další velké výdaje do jiného zařízení jako je kamera, nebo fotoaparát. Mobilní telefon je pro mnoho těchto sociálních sítí jediným potřebným nástrojem, proto je práce se sociálními sítěmi ve výsledku jednoduchá, protože je potřeba pouze mobilní telefon a připojení k internetu.

Facebook je nejrozšířenější sociální síť na světě i v ČR. Vytvoření účtu pod názvem podlahy lakomý, kde by byl uveden kontakt na podnik, portfolio poskytovaných služeb, které by bylo doplňováno pravidelnými příspěvky ve formě fotodokumentace zakázek. Na účet by se mohly dále vkládat odkazy na videa z různých pracovních postupů, které by byly vloženy na webu youtube, kromě sdílení videí naší tvorby, by se mohly používat i odkazy na videa výrobců podlah, například výrobce Gerflor má vlastní kanál na serveru youtube.com.

Výhody:

- Lepší informovanost zákazníka
- Zvýšení povědomí o podniku
- Minimální náklady
- Zviditelnění společnosti

Nevýhody:

- Nutná pravidelná aktivita
- Volba marketingu – získat zájem uživatelů sociálních sítí

5.3.3 Renovace webových stránek

Webové stránky podle SWOT analýzy patří mezi slabé stránky podniku, jelikož jsou zastaralé a několik let neaktualizované. Na webových stránkách jsou základní informace týkající se podniku a jeho historie, dále jsou zde uvedeny poskytované služby a kontakt. Stránky na první pohled působí starším nemoderním dojmem a jsou zde pouze základní informace.

Ze zmíněných důvodů je patrné, že stránky potřebují projít celkovou renovací a modernizací. Nejefektivnější variantou s minimálními náklady je využití outsourcingu pro správu a renovaci webových stránek. Zvolením správné firmy nám zajistí renovované webové stránky při vynaložení minima nákladů. U nových stránek by mělo dojít ke změně celkového designu, měli by se přidat další kategorie. K současným kategoriím by se měla přidat kategorie referencí vyhotovených zakázek a kategorie fotogalerie. U kontaktů by byl přidán odkaz na účty sociálních sítí youtube, facebook a odkazy na naše největší dodavatele podlah.

Výhody:

- Získání nových zakázek
- Zlepšení komunikace se zákazníkem
- Zvýšení renomé podniku

Nevýhody:

- Finanční náročnost
- Závislost na outsourcingové firmě

5.4 Digitální evidence zakázek

Evidence vyhotovených zakázek je v podniku vedena písemně majitelem. Majitel veškeré zakázky zaznamenává do svého diáře. Tato forma evidence je velmi neefektivní, zpětné dohledávání informací může majiteli zabrat velké množství času a někdy je nutné nahlédnout do starších diářů, které jsou archivovány, zde vzniká ještě větší časová prodleva.

Návrh na zlepšení evidence spočívá ve vytvoření tabulky pro digitální evidenci zakázek. Vytvoření tabulky by se provedlo v programu Microsoft office – excel. U každé zakázky se zaznamená název/jméno zadavatele, předmět výkonu, datum zahájení a ukončení, datum předání, záruční lhůta zakázky, označení použitých materiálů, fakturovaná cena. Digitální evidence zvýší přehlednost a zjednoduší práci s dokumentací zakázek, například při požadavku zákazníka o výměnu poškozené podlahy, nebo objednání nové podlahy do jiných prostor. Při tomto požadavku se v excelu pomocí vyhledávání najde konkrétní zákazník, nebo firma a rychle tak zjistíme použitou podlahovou krytinu, nebo jiné použité materiály. Úprava excelovských souborů je možná i přes mobilní telefon, takže je možný neustálý přístup k těmto souborům.

Výhody:

- Přehlednější evidence
- Mobilní přístup
- Jednoduchá správa

Nevýhody:

- Možný únik dat na internetu
- Nutnost zálohování dat

Tabulka 3: návrh digitální evidence (vlastní zpracování)

název/jméno zadavatele	Předmět výkonu	datum			záruční lhůta	použité materiály	fakturovaná cena
		zahájení	ukončení	předání			
Karel Novák	pokládka vinylových podlah a instalace soklových lišt	05.02.2016	12.02.2016	15.02.2016	24 měsíců	vinyl Gerflor Virtuo Classic 30 - Sacha kód: 1102, soklová lišta SLK 50 W257	25 750 Kč
ABC s.r.o.	pokládka PVC	15.02.2016	15.02.2016	15.02.2016	24 měsíců	PVC Gerflor HQR Harlem Light Grey kód: 1788/4	19 370 Kč
MORAVSKÁ VÝROBNÍ a.s.	pokládka vinylových podlah včetně instalace soklových lišt	01.04.2015	20.04.2015	30.4.2015	72 měsíců	vinyl Gerflor Insight - Cleo kód:0510, soklová lišta SLK 50 W211	282 447 Kč

5.5 Podmínky realizace návrhů

V tabulce č. 4 níže jsou uvedeny všechny uvedené návrhy a jejich jednotlivé přínosy.

Tabulka 4: shrnutí vlastních návrhů (vlastní zpracování)

návrh	časová náročnost zavedení	finanční náročnost	přínos
Zaměstnání nového pracovníka	0-3 měsíce	24 150 Kč	zrychlení realizace zakázek, vyšší kapacita pro realizaci zakázek, větší spokojenost zákazníků
Majitel	0-3 měsíce	-	lepší komunikace s obchodními partnery, dodavateli a zákazníky, efektivnější evidence dokumentace
Digitální evidence zakázek	1 týden	-	lepší přehled v zakázkách, rychlejší kontrola a vyhledávání informací
Reklama a propagace			
reklamní plachta	2 týdny	11 520 Kč	Získání nových zákazníků, větší renomé podniku a zvýšení počtu nových zakázek
reklama na sociálních sítích	2 dny	-	
renovace webových stránek	1 měsíc	12 500 Kč	

Nový zaměstnanec

Získání nového kvalifikovaného zaměstnance je rozloženo do časového rozmezí do třech měsíců, protože je potřeba vybrat kvalitního pracovitého zájemce. Nový zaměstnanec by z nákladového hlediska podnik měsíčně přišel na 24 150 Kč na příjmu a odvodech státu, což ročně činí částku ve výši 289 800 Kč. Dle mého odborného názoru je pro podnik v prvním roce od zaměstnání nového zaměstnance reálné zvýšit příjmy podniku právě o tuto sumu. Toto by značilo, že zaměstnání nového pracovníka by mělo pozitivní efekt na podnik.

Majitel

Podnik při prostojích ztrácí měsíčně 20 hodin času, za tento čas je možné zrealizovat pokládku lepeného vinylu v typické novostavbě, kde se pokládá 130-150 m² vinylu při ceně 100 Kč/m². Měsíční finanční úspora se pohybuje v rozmezí od 13 000 Kč po 15 000 Kč.

Proto by zaměstnání nového pracovníka snížilo tyto ztráty a dovolilo by majiteli se více zaměřit na práci s obchodními partnery, dodavateli a zákazníky. Dále by zvyšoval aktivitu podniku v marketingové oblasti, kde by se snažil podnik více zviditelnit v Olomouckém regionu, což přinese nové zákazníky a zakázky a sníží závislost na obchodních partnerech.

Digitální evidence zakázek

Změna písemné evidence na elektronickou evidenci bude v kompetenci majitele a zabere 1 den, následné přenesení starších zhotovených zakázek už bude z časového hlediska náročnější a podle mého názoru zabere s ohledem na jiné pracovní činnosti asi jeden týden přepisování.

Reklama a propagace

Nabídka na vyhotovení reklamní plachty o rozměrech 4x8 m s oky na přichycení plachty je vyhodnocena firmou Graphic Art s.r.o. na částku 11 520 Kč bez DPH. Termín zhotovení reklamní plachty je deset dní a jeden den na instalaci plachty na stěnu nemovitosti.

Reklama na sociálních sítích je zdarma, u některých je možnost zkoušky na několik týdnů zdarma. Po uplynutí této doby by se vyhodnotily přínosy a rozhodlo se, zda má reklama pro podnik přínos.

Renovace webových stránek zpracována externí firmou NetDirect s.r.o., která poskytla nejnižší nabídku na zhotovení webových stránek, by byla ve výši 12 500 Kč. Renovace, nebo spíše zhotovení nových stránek by trvalo přibližně jeden měsíc.

ZÁVĚR

Diplomová práce se věnuje studii průběhu zakázky malým podnikem Podlahy Lakomý. Podnik působí na živnostenské oprávnění v oblasti podlahářství. Práce je rozdělena do několika částí, v první části je představení samotného podniku a teoretická východiska práce. Další část je analytická, kde je vypracovaná kompletní analýza současného průběhu zakázky podnikem od získávání zakázek po konečné předání zakázky. V rámci vyhotovení této analytické části byly vyhodnoceny nedostatky, se kterými se podnik potýká. Na základě těchto nedostatků jsou vytvořeny návrhy, které by měly vést podnik k zefektivnění současné situace, což je stěžejním cílem celé diplomové práce.

Průběh zakázky podnikem se jeví na první pohled v pořádku, při důkladné analýze ale zjišťujeme závažné problémy, které mohou při delší nečinnosti zhoršit chod podniku, nebo jeho konkurenční postavení na trhu. Mezi hlavní nedostatky zjištěné z analýzy jsou velké prostoje v realizaci zakázky, velká závislost na obchodních partnerech a dodavatelích v oblasti získávání nových zakázek.

Zaměstnáním nového pracovníka podnik sníží prostoje vzniklé tím, že majitel musí pravidelně opouštět pracovní proces z důvodů jednání se zákazníkem, obchodním partnerem, dodavatelem, nebo potřeby vyzvednutí zboží na jinou zakázku, v neposlední řadě je mnohdy zaměstnán pracovními telefonními hovory. Nový zaměstnanec by zaujal místo majitele v pracovním procesu, tím by se snížily prostoje na minimální hranici. Zakázky by bylo možné realizovat v kratších časových úsecích. Tím by se zvýšil prostor pro realizaci více zakázek, než je tomu v současné době. Přijetím nového zaměstnance by se majitel mohl zaměřit na zlepšení vedení dokumentace a převedení písemných dokumentů do elektronické podoby, které by pro podnik zvýšily přehlednost a kontrolu zakázek v reálném čase.

Návrh na zlepšení, který odstraní další nedostatek, kterým je přílišná závislost podniku na zajišťování nových zakázek od našich dvou obchodních partnerů se docílí zlepšením a zvýšením propagace podniku. Konkrétně se jedná o výrobu reklamní plachty a její umístění na strategicky výhodném místě u frekventované silnice. Dále se jedná o zvýšení povědomí podniku na internetu a to konkrétně na sociálních sítích, které jsou velmi

oblíbené, a je možné zde oslovit mnoho potenciálních zákazníků. Posledním návrhem je renovace současné nemoderní webové stránky podniku, které se propojí se sociálními sítěmi a přidají se reference realizovaných zakázek včetně fotodokumentace, které jsou zákazníky nejčastěji vyžadovány. Tato nápravná opatření by měla oslovit a získat nové zákazníky a snížit tak závislost získávání zakázek od obchodních partnerů.

Všechny předložené návrhy znamenají pro podnik jistou investici do budoucnosti a s tím i související výdaje. Domnívám se, že i přes vynaložené prostředky jsou návrhy realizovatelné a pro podnik budou značným přínosem, jak pro majitele, tak pro obchodní partnery a samotné zákazníky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. Expert (Grada). ISBN 80-860-3113-6.
- [2] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.
- [3] LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0504-0.
- [4] STEHLÍK, Antonín. *Logistika - strategický faktor manažerského úspěchu: (pro obory ekonomika a management)*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno?: Contrast, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-238-8332-1.
- [5] JUROVÁ, Marie. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Brno: BizBooks, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-265-0059-9.
- [6] DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management: teorie a podniková praxe*. Praha: Grada, 1996. Expert (Grada). ISBN 80-716-9287-5.
- [7] LAMBERT, Douglas M. a Lisa M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6221-1.
- [8] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Překlad Eva Brunovská. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1506-0.
- [9] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Překlad Eva Brunovská. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- [10] JUROVÁ, Marie. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0059-9.
- [11] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada,

2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

- [12] KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Překlad Hana Škapová, Michal Čákr. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.
- [13] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Překlad Hana Škapová, Michal Čákr. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4.
- [14] KOŠTURIÁK, Ján. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Překlad Hana Škapová, Michal Čákr. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.
- [15] ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Překlad Hana Škapová, Michal Čákr. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-7204-818-2.
- [16] PERNICA, Petr. *Logistika - vymezení a teoretické základy: vymezení a teoretické základy*. Překlad Hana Škapová, Michal Čákr. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-707-9820-3.
- [17] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Překlad Hana Škapová, Michal Čákr. Praha: Management Press, 2006. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-726-1152-6.
- [18] O nás. *Podlahylakomy* [online]. [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://podlahylakomy.cz>
- [19] GERFLOR-PVC: *produkty* [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.gerflor-pvc.cz>
- [20] GERFLOR: *Nová kolekce – vinylové podlahy s textilní podložkou* [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://gerflorczech.cz>
- [21] IPodnikatel: *Jak založit živnost, podmínky pro založení živnosti* [online]. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-zivnosti/jak-zalozit-zivnost-podminky-pro-zalozeni-zivnosti/Podminky-odborne-zpusobilosti-zalozeni->

ohlasovaci-zivnosti.html

- [22] Typické rozložení logistických nákladů. *Logistika.cz* [online]. [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: http://www.logistika.cz/images/logisticke_naklady.gif
- [23] Projekt. *Managementmania* [online]. [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projekt>
- [24] Procesní řízení. *Arisys* [online]. [cit. 2016-04-7]. Dostupné z: <https://www.arisys.cz/inpage/isrpro3/>
- [25] Zkušenosti z inovačních projektů v nevýrobní sféře. *Businessinfo* [online]. [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zkusenosti-inovacni-projekty-nevyrobni-2850.html>
- [26] Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Businessvize* [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [27] Úvod. *Podlahy Poker* [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.podlahypoker.cz/uvod>
- [28] Podlahy a terasy Olomouc. *Hager podlahy* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.hagerpodlahy.cz>
- [29] O firmě. *Gorgony* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.gorgony.cz/o-firme>
- [30] O firmě. *DELO design* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.delodesign.cz/o-firme/>
- [31] O nás. *GLAMM* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.glamm.cz>
- [32] Sortiment. *Koberce-Breno* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.koberce-breno.cz/metrazove-koberce>
- [33] Die produktwelt. *WEISS* [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.weiss.at>
- [34] Google mapy. *Google* [online]. [cit. 2016-05-4]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vzorkovna podniku (vlastní zpracování)	14
Obrázek 2: Organizační schéma podniku (vlastní zpracování).....	14
Obrázek 3: Vinylové podlahy lepené, samolepicí dílce a zámkové click, lock (20)	16
Obrázek 4: PVC podlaha s textilní podložkou Home comfort, HQR, texline a Solidtex (20).....	17
Obrázek 5: Izolační podložka a laminátová plovoucí podlaha Egger (20)	18
Obrázek 6: Úprava koberce na zakázku (vlastní zpracování)	19
Obrázek 7: Dřevěná terasa s upevněním na hliníkovém roštu (vlastní zpracování)	19
Obrázek 8: Pořizovací logistika (4).....	28
Obrázek 9 Obecná procesní mapa obchodního procesu (25).....	31
Obrázek 10: Životní cyklus projektu (6).....	33
Obrázek 11: Trojimperativ (9)	37
Obrázek 12 Průběh zakázky podnikem (vlastní zpracování).....	42
Obrázek 13: Kruhový objezd Šternberk, ulice Olomoucká (34).....	58
Obrázek 14: Nemovitost na ulici Jívavská ve Šternberku (34).....	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Různé systémy vyřizování objednávek (3)	34
Tabulka 2: SWOT analýza (vlastní zpracování)	40
Tabulka 3: návrh digitální evidence (vlastní zpracování)	62
Tabulka 4: shrnutí vlastních návrhů (vlastní zpracování)	63

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Složky logistických nákladů (22)	23
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vzor předávacího protokolu.....	I
---	---

Příloha 2: Vzor cenové nabídky	II
---	----

Příloha 1: Vzor předávacího protokolu

PŘEDÁVACÍ PROTOKOL

Předmět předání: dodávka a provedení pokládky PVC podlah, přípravy podkladu lepení schodů a schodových hran včetně soklových lišt na stavbě

Mateřská školka příspěvková organizace Lužice 71.

Objednatel: Mateřská školka

Lužice 71, 785 01, okr. Olomouc

IČ: 70977144

Zhotovitel: Jaroslav Lakomý

Jiráskova 1723/20, Šternberk 785 01

IČ: 7336014

DIČ: CZ8208065316

Zahájení prací: 11.8.2015

Ukončení prací: 21.8.2015

Vyjádření smluvních stran:

Zhotovitel předává dílo bez zjevných vad a nedodělků a objednavatel je přebírá do svého užívání.

Soupis vad a případných nedodělků:

Nejsou.

Zhotovitel poskytuje na dílo záruku v délce trvání: 24 měsíců

Ukončení trvání záruční lhůty 21. 8. 2017

V Lužicích dne 21. 8. 2015

Zhotovitel

Objednatel

Příloha 2: Vzor cenové nabídky

Kalkulace - podlaha na klíč								
					vypracoval: Jaroslav Lakomý			
Společnost								
Zákazník	p.Ottová		Čistá plocha	0,00		MÍSTONST	METRY	
Telefon			Čistý obvod	0,00	prořez v %			
Email			Plocha s prořezem	0,00	9%			
Datum	03.03.2015		Obvod s prořezem	0,00	9%			
MATERIÁL								
Materiál	Jednotka	Množství	Cena / jednotka	Celkem	obj.č.			
lamínátová podlah EGGER 8 mm, Zátěž 32	m²	0,00	- Kč	- Kč				
Laminátová podlah EGGER 7 mm	m²	0,00	- Kč	- Kč				
Miralon	m2	0,00	- Kč	- Kč				
Lepidlo na vinyl	kg	57,00	130,00 Kč	7 410,00 Kč				
Mamut (tekutý hřebík)	ks	0,00	- Kč	- Kč				
Soklová lišta	bm	0,00	- Kč	- Kč				
Pryžová podložka	ks	0,00	- Kč	- Kč				
Epoxid na spoje	ks	4,00	410,00 Kč	1 640,00 Kč				
Samonivelační stěrka	bal.	54,00	390,00 Kč	21 060,00 Kč				
Penetrace Shonox KH	kg	15,00	136,00 Kč	2 040,00 Kč				
Podložka Hobra 5,5 mm	m2	0,00	- Kč	- Kč				
Parotěsná fólie 0,2 mm	m2	0,00	- Kč	- Kč				
Přechodové lišty samolepící	bm	0,00	- Kč	- Kč				
				- Kč				
CELKEM materiál				32 150,00 Kč				
PRÁCE								
Práce	Jednotka	Množství	Cena / jednotka	Celkem				
Pokládka vinylu	m²	162	80,00 Kč	12 960,00 Kč				
Spjení dilatačních spár	ks	1,00	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč				
Montáž soklové lišty	bm	0,00	50,00 Kč	- Kč				
Montáž přechodové lišty	ks	0	50,00 Kč	- Kč				
Stěrkování,penetrace,vysátí	m²	162	40,00 Kč	6 480,00 Kč				
Doprava a manipulace s mat.	ks	1	2 500,00 Kč	2 500,00 Kč				
CELKEM práce				23 440,00 Kč				
Celkem				55 590,00 Kč				