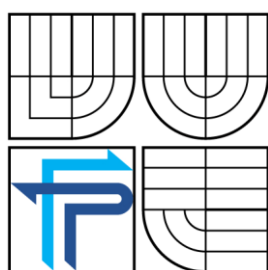


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY ORGANIZACÍ

THE STUDIES DURING THE ENGAGEMENT ORGANIZATIONS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ŠÁRKA ČÍŽKOVÁ, DiS.

VEDENÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Šárka Čížková, DiS.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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 diplomovou práci s názvem:

Studie průběhu zakázky organizací

v anglickém jazyce:

The Studies During the Engagement Organizations

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybraném podniku

Cíle práce

Analýza současného stavu průběhu zakázky

Vyhodnocení teoretických přístupů pro řešení

Vlastní návrh řešení průběhu zakázky

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- JUROVÁ, M. a kol. Výrobní procesy řízené logistikou.. 1.vyd. Praha: Albatros Media 2013, 260s. ISBN 978-80-265-0059-9.
- KERBER, B. a B.J.DRECKSHAGE. Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.
- LAMBERT, D.M., J.R.STOCK a L.M.ELLRAM. Logistika.. Praha: Computer Press 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- LUKOSZOVÁ, X a kol. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. Praha::Ekopress 2012. 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.
- SCHULTE, CH. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.




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


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

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstrakt

Diplomová práce na téma: „Studie průběhu zakázky organizací“ se zabývá průběhem zakázky firmou ABC, spol. s r.o., která se zabývá výstavbou a provozem telekomunikačních sítí. Práce se skládá z těchto částí: z teoretického východiska a analýzy současné situace firmy. První část je zaměřena na teoretická východiska, která jsou důležitá pro pochopení procesů. V analýze současné situace je popsán současný průběh procesu zakázky. Součástí práce jsou návrhy možných řešení zjištěných problémů.

V optimálním případě by měly vést k získání nových zakázek, ke zvýšení spokojenosti zákazníků a ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Abstract

This diploma thesis is named The Studies During the Engagement Organizations. It deals with an order management in ABC company which is focused on construction and service of telecommunication networks. The thesis is consist of theoretical background and analysis of current situation of the company. The first part is focused on theoretical background which are crucial for understanding to bussines process management. The analysis of current situation describes how the ordes is managed nowday. The thesis also contains suggestions how to solve determinated problems. This may lead to obtaining of new orders, increasing of satisfaction of customers, and increasing of competititvness of the company.

Klíčová slova

zakázka, telekomunikace, proces, logistika, informační tok, CRM, průběh zakázky podnikem

Key words

the offer, telecommunications, process, logistics, information flow, CRM, process
orders now

Bibliografická citace práce

ČÍŽKOVÁ, Š. *Studie průběhu zakázky organizací*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 85 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala 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 20. května 2015

.....

podpis studenta

Bc. Šárka Čížková, DiS.

Poděkování

Děkuji touto formou vedoucí mé diplomové práce prof. Ing. Marii Jurové, CSs., za odborné vedení, vstřícnost, konzultace, cenné rady, informace a čas který mi věnovala během zpracování diplomové práce.

Obsah

1	Cíle práce	12
2	Popis podnikání ve vybraném podniku	14
2.1	Historie společnosti	16
2.2	Spektrum činností.....	17
2.3	Poskytované služby	18
2.4	Organizační schéma společnosti	21
3	Integrovaný systém řízení	22
3.1	Systém managementu kvality	22
3.2	Vyloučení požadavků ISO 9001	22
3.3	Mapa procesů	23
3.4	Dokumenty a procesy ISŘ	23
3.5	Manažerské procesy	25
3.6	Podpůrné procesy	25
3.7	Procesní přístup.....	28
3.8	Plánování integrovaného systému řízení	30
4	Zhodnocení současného stavu činností obchodní zakázky	31
4.1	Získání zakázky.....	31
4.2	Zřízení zakázkových čísel.....	32
4.3	Vypracování zakázky na projekčním oddělení	34
4.4	Nákup příjem, skladování a expedice potřebného materiálu (zboží)	35
4.5	Realizace zakázky (montáž)	38
4.6	Vyfakturování zakázky	40
4.7	Předání zakázky	40
5	Teoretická východiska	41
5.1	Logistika	41
5.2	Cíle logistiky	41
5.3	Netradiční aplikace logistiky	42
5.4	Logistické služby	42

5.5	Logistické řetězce.....	44
5.6	Logistika opatřování.....	45
5.7	Projekt.....	46
5.8	Cyklus zákaznické objednávky	47
5.9	Integrace systému vyřizování objednávek.....	48
5.10	Vyřízení objednávky a informační toky.....	49
5.11	Návrh informačních systémů.....	51
5.12	Nákup a zásobování v logistice	51
5.13	Výběr a hodnocení dodavatelů	53
5.14	Řízení vztahů se zákazníky	55
5.15	CRM.....	56
6	Analýza současné situace	59
6.1	SLEPT analýza.....	59
6.2	PORTEROVA analýza.....	60
6.3	SWOT analýza	61
7	Realizace řešení a přínosy	64
7.1	Vedení společnosti.....	64
7.2	Marketing.....	65
7.3	Informační systém a informační toky.....	66
7.4	Školení zaměstnanců	68
7.5	Technické vybavení.....	69
7.6	Skladování	70
8	Závěr.....	76
9	Seznam použité literatury	78
10	Seznam použitých zkratk a pojmů.....	80
11	Příloha.....	84

ÚVOD

V současnosti je vyvíjen stále vyšší tlak na co nejlepší a nejrychlejší uspokojování potřeb zákazníka. Vývoj ekonomiky nutí firmy ke stálému zlepšování organizace, vývoje a pracovních postupů. Do popředí musíme stále stavět spokojeného zákazníka, ale i kvalitně odvedené služby, které po nás zákazník požaduje. Dnešní doba vyžaduje dodání zboží nebo služeb v termínu, v odpovídající kvalitě a v nákladech, které jsou akceptovatelné. Správně naplánovaný a zrealizovaný průchod zakázky podnikem může zaručit vyšší konkurenceschopnost podniku. Ke zlepšení procesů ve firmě je velmi žádoucí využívat stále se zlepšující informační systémy.

Diplomová práce se věnuje průběhu zakázky organizací ve firmě ABC, spol. s r.o. Společnost nechtěla být jmenována a informace uveřejněné v této práci byly poskytnuty z vnitřních předpisů a norem. Tato společnost nabízí profesionální služby ve výstavbě a provozu telekomunikačních sítí. Jedná se o středně velkou společnost, která zaměstnává cca 200 lidí. Na českém trhu působí od roku 1992.

Diplomová práce je tvořena ze dvou hlavních částí, teoretické a analytické.

Teoretická část se zabývá logistikou, logistickými toky, materiálovými toky, systémem řízení zákazníků a projekty.

Další část diplomové práce obsahuje stručný popis společnosti ABC, spol. s r.o. a analýzu současné situace v podniku. Analytická část popisuje kompletní průběh zakázky, a to od začátku výběrového řízení, přes přijetí objednávky až po její realizaci.

V této části budou stanoveny návrhy, které by měli vést k efektivnějšímu zpracování zákaznické objednávky a k celkovému zlepšení průběhu zakázky, a tím zvýšení spokojenosti zákazníka.

1 CÍLE PRÁCE

Diplomová práce se bude zabývat celým průchodem zakázky vybraného podniku. Zde se bude poukazovat na to, jakým způsobem firma řídí své zakázky. Pro analýzu byla zvolena firma ABC, spol. s r.o., která se zabývá výstavou a provozem telekomunikačních sítí.

V diplomové práci má být dosaženo následujícího hlavního cíle: Na základě celkové analýzy firmy zjistit negativní vlivy, které působí na celý proces průběhu zakázky a najít taková řešení procesu, která povedou ke zlepšení z hlediska časového, ale i nákladového.

Činnosti průběhu zakázky:

- získání zakázky
- zřízení zakázkového čísla
- vypracování zakázky na projekčním oddělení
- nákup, příjem, sklad a expedice
- realizace zakázky (montáž)
- vyfakturování zakázky
- předání zakázky investorovi

Aby tento cíl mohl být splněn, budou podrobně rozebrány činnosti při průběhu zakázky podnikem. Je třeba nalézt slabá místa tohoto procesu a najít taková řešení, která celý průběh zakázky zefektivní a dále eliminovat chyby, které mají vliv na chod materiálových a informačních toků.

Dílčí cíle této práce jsou:

- zajištění kvality informačních toků
- zajištění kvality materiálových toků
- eliminace chyb vedení společnosti
- zajištění kvality poskytovaných služeb
- navržení metod pro zefektivnění průběhu zakázky
- zjištění nedostatků a vytyčení problémů

Závěr práce bude zaměřen na přínosy dané pro podnik. Přínosy budou hodnoceny nejenom z ekonomického pohledu, jako je zkrácení času průběhu zakázky, ale i z mimoekonomického pohledu jako je například ekologické hledisko, bezpečnost práce a kvalita. Proces zakázky bude popsán od jejího přijetí do firmy, potvrzení, vypracování projektové dokumentace, realizace až po předání hotové stavby investorovi. V této kapitole jsou uvedeny hlavní i dílčí cíle práce a postup zpracování.

2 POPIS PODNIKÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU

Obchodní firma: ABC, spol. s r.o.

Sídlo: Brno

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba, instalace, opravy elektrickým strojů a přístrojů, elektronických telekomunikačních zařízení

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Montáž a opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
Projektová činnost ve výstavbě

Provedení staveb, jejich změn a odstraňování
Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence (Ares, 2015)

Společnost ABC, spol. s r.o. nabízí již více než 20 let profesionální služby ve výstavbě a provozu telekomunikačních sítí. Tyto služby je společnost schopna realizovat tzv. „na klíč“ v celém spektru technologických standardů, které jsou používány v telekomunikačních službách. Jedná se o optické, metalické ale i bezdrátové sítě. V servisní činnosti je společnost schopna nabídnout úplný outsourcing pro výstavbu a provoz telekomunikační sítě operátora.

Společnost je zaměřena na poskytování vysoce specializovaných komplexních služeb v oboru telekomunikací, souvisejících s výstavbou a údržbou sítí pro zákazníky s celostátní, zahraniční a více regionální působností. Tyto služby zaručují trvale udržitelný rozvoj společnosti. Zákazníkům tato společnost nabízí jistotu v podobě silného partnera, který je schopen realizovat jejich investiční a provozní záměry. Společnost má dostatek vlastních finančních zdrojů potřebných pro průběžné financování.

Záměrem společnosti je dlouhodobé působení na trhu, který se v souvislosti s novými technologiemi rychle rozvíjí a mění. Tím je dán požadavek na efektivní sledování trhu, řízení vztahů se zákazníky, na vysokou přizpůsobivost společnosti novým zákazníkům a měnícímu se legislativnímu prostředí.

Nezbytným předpokladem dlouhodobého působení na trhu je systematické budování solidního obrazu společnosti a budování vztahů k zákazníkovi na principu oboustranné výhodnosti spolupráce.

Od roku 2002 firma procházela procesem certifikace mezinárodních norem v oblasti řízení kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

V první řadě se jednalo o zavedení systému řízení kvality podle normy ISO 9001. Poté, v roce 2005 byl zaveden systém environmentálního managementu podle normy ISO 14001 a současně s tím systém pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci dle normy OHSAS 18001. Od roku 2005 je zaveden a uplatňován integrovaný systém řízení. (webové stránky společnosti, 2015)

2.1 Historie společnosti

Společnost ABC, spol. s r.o. byla založena v roce 1992. Cílem společnosti je poskytování služeb spojených s výstavbou a provozem telekomunikačních sítí. Zpočátku se firma orientovala na komplexní výstavbu televizních kabelových rozvodů (s využitím optoelektrických sítí), postupně společnost rozšířila svou činnost o projekční přípravu staveb místních telefonních sítí a dálkových optických tras pro ČESKÝ TELECOM, a.s.

Další oblastí je od roku 1994 projekčně inženýrská příprava staveb základnových stanic sítě mobilních telefonů pro společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s. (dříve Eurotel Praha, spol. s r.o.) včetně montáže, oživení a servisu. S rozšířením českého trhu o další operátory GSM našla tato firma uplatnění v realizaci zakázek jak přímo pro tyto společnosti, tak i pro jejich generální dodavatele.

Od roku 1995 firma začala provádět kompletní výstavbu televizních kabelových rozvodů a roce 1997 i jejich servis. Od roku 1997 se firma podílí na komplexní výstavbě přístupových bodů datové sítě GTS NOVERA, a.s. (dříve Aliatel, a. s.) a později také na výstavbě datových center. Od roku 2001 zajišťuje společnost ABC, spol. s r. o. nepřetržitý servis sítí televizních kabelových rozvodů s cca 480 000 účastníky v lokalitách Brno, Ostrava, Zlín, Otrokovice, Veselí nad Moravou, Chomutov, Jirkov, Cheb, Plzeň, Rokycany, Děčín, Sokolov, Louny, Žatec, Most, Příbram. V letech 2004 - 2008 společnost dokončila kompletní upgrade sítí televizních kabelových rozvodů společnosti UPC Česká republika, a.s. (dříve Karneval Media, s. r.o.) v rozsahu 350 000 účastnických zásuvek ve městech Brno, Ostrava, Zlín, Plzeň, Sokolov, Cheb, Teplice, Louny, Příbram a Chomutov. V roce 2005 začala realizace plošných investičních výstaveb na poli mobilních operátorů (swapy 2G, 3G)

Firma poskytuje projekčně-montážní služby dalším telekomunikačním operátorům, jako například Motorola, s. r. o., Huawei Technologies (Czech), s. r. o., MobilKom, a. s., T-Mobile, a. s., Vodafone, a. s.

V roce 2010 firma vstoupila na zahraniční trhy (spolupráce s Nokia Siemens Network Czech Republic, Huawei Technologies Deutschland GmbH ve výstavbě

mobilních sítí, instalace přenosových technologií v Německu, Rakousku a na Slovensku).

S nárůstem zahraničních zakázek byla v roce 2012 založena dceřiná společnost v německém Regensburgu. Od svého založení se firma jednou přestěhovala. Od roku 2000 má již firma sídlo v Brně v Líšni, ve vlastním objektu, kde má dostatečné zázemí pro projekční činnost i pro montážní a servisní skupiny, včetně skladových prostor. V objektu jsou rezervy pro další rozšiřování společnosti. V tuto chvíli má firma cca 200 zaměstnanců (EISOD, 2005).



Obr. 1 Budova firmy
Zdroj: Vlastní foto

2.2 Spektrum činností

Společnost realizuje akviziční, projekční a inženýrskou přípravu, výstavbu, upgrade, servis a nepřetržitou pohotovost v těchto oblastech:

- pevné optoelektrické koaxiální sítě
- mobilní a datové sítě
- pevně optoelektrické sítě
- optické sítě
- datové sítě

- mikrovlnné sítě
- další telekomunikační služby dle požadavku klientů

2.3 Poskytované služby

Společnost od počátku jejího založení pracuje v oblasti výstavby a provozu investičních celků v telekomunikacích.

Této činnosti se společnost ABC, spol. s r.o. věnuje již od poloviny 90. let. K dnešnímu dni zajišťuje pro společnost UPS Česká republika, s. r. o. komplexní servis sítě SEK na cca 600 000 účastnických zásuvek sítě elektronických komunikací. Na všech sepisovaných sítích je prováděn upgrade instalace všech datových služeb.

SEK (sítě elektronických komunikací)



Obr. 2 SEK
Zdroj: Vlastní foto

Fixní sítě

Od roku 2009 je společnost rámcovým zhotovitelem společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. Ve správě je nyní 32 151 hlasových služeb, 30 377 datových služeb a 3 806 služeb IPTV. Na našem území firma provádí kompletní rekonstrukci metalické sítě a novou výstavbu optické infrastruktury, která se stále rozrůstá díky přenosovým technologiím. Společnost vypracovává projekční dokumentaci pro novou výstavbu, ale i rekonstrukce a překládky stávající kabelizace.



Obr. 3 Fixní síť
Zdroj: Vlastní foto

Celulární síť

Tuto činnost firma provádí od roku 1994 a nabízí kompletní služby zahrnující akvizici, projekci, výstavbu, instalaci a oživení technologií včetně swapů, relokací, rekonfigurací a související výstavby MW spojů. Na začátku své činnosti společnost působila na území České republiky a Slovenska. V současné době se podílí na významných zahraničních projektech v Německu v rozsahu tisíců instalací ročně.



Obr. 4 Celulární síť
Zdroj: Vlastní foto

Optické sítě a přenosové technologie

Provoz, výstavba a údržba optických sítí je další významnou složkou činností sledované společnosti. Optické trasy jsou dodávány kompletně, tedy od projekční části přes realizaci až po následný servis, který je poskytován zákazníkům nepřetržitě 24/7.

S trendem rozvoje datových služeb se společnost zaměřila na oblast s vysokým know-how a implementací HI-TECH přenosových technologií.



Obr. 5 Optické sítě
Zdroj: Vlastní foto

Datová centra

Od roku 2002 společnost zajišťuje komplexní projekčně- inženýrskou přípravu a výstavbu staveb datových center (webové stránky společnosti, 2015).



Obr. 6 Datová centra
Zdroj: Vlastní foto

2.4 Organizační schéma společnosti

Organizační strukturu společnosti tvoří úseky, které se dále člení na oddělení.

Ve společnosti jsou zřízeny tyto úseky:

- úsek ekonomicko-správní
- úsek telekomunikační výstavby
- úsek telekomunikačního servisu

3 INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ

3.1 Systém managementu kvality

Integrovaný systém řízení (ISŘ) řeší poskytování služeb spojených s výstavbou a provozem veřejných telekomunikačních sítí.

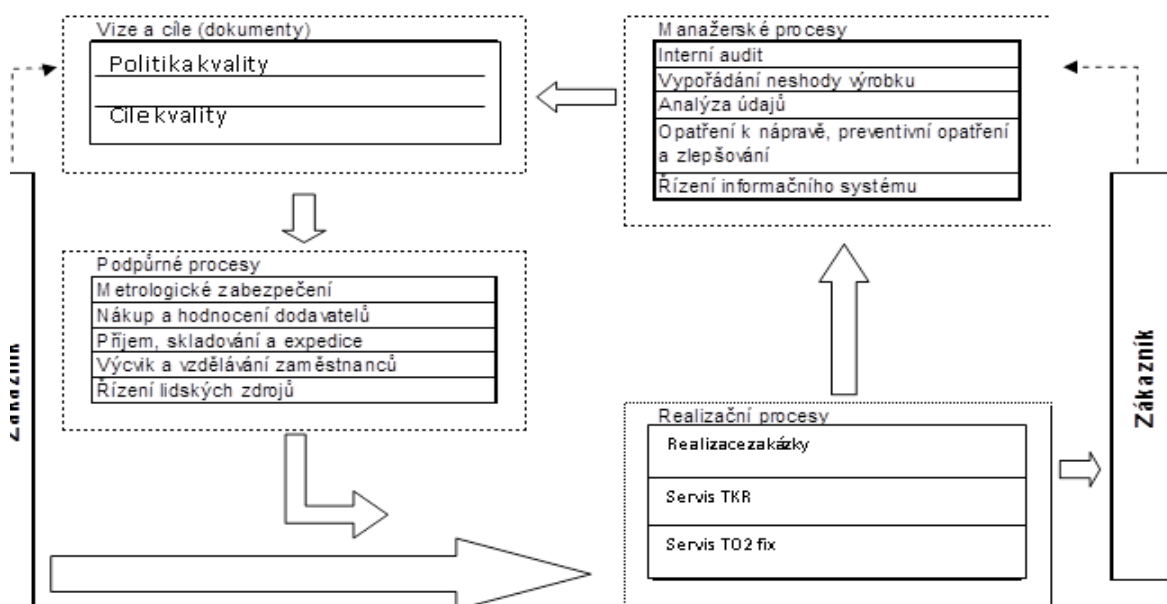
Obsahuje dva hlavní procesy:

- **realizace zakázky** – jedná se o komplexní realizaci dodávky prvků veřejných i neveřejných nadzemních telekomunikačních sítí a liniových staveb, které zahrnují akviziční činnost. Do této činnosti patří průzkum zadané lokality a zprostředkování smluvního zajištění. Dále pak inženýrskou činnost, která obsahuje vypracování projektové dokumentace a získání všech potřebných povolení k výstavbě a provozu, zajištění stavební činnosti a montáž technologie,
- **servis telekomunikačního zařízení určených pro šíření videa a datových služeb**

3.2 Vyloučení požadavků ISO 9001

Ve společnosti jsou zohledněny všechny požadavky z hlediska realizace produktu v souladu s odst. 1. 2. ISO 9001. Společnost používá výrobky dodavatelů a neprovádí žádné úpravy těchto výrobků, které by vyžadovaly návrh a vývoj. Při dalších činnostech společnost využívá aplikovanou zkušenost zaměstnanců při investiční výstavbě.

3.3 Mapa procesů



Obr. 7 Mapa procesů
Zdroj: EISOD, 2005

3.4 Dokumenty a procesy ISŘ

Mezi základní dokumenty řízení společnosti patří společenská smlouva v platném znění a navazující organizační řád společnosti.

Organizační řád je postaven na definování řízení společnosti. Spočívá v popisu jednotlivých funkcí, práv, odpovědností a povinností. Je zde uveden systém zastoupení vedoucích pracovníků, řešení sporů a oprávnění vedoucích zaměstnanců jednat za zaměstnavatele v pracovněprávních záležitostech.

Systém řízení kvality

Firma ABC spol. s r. o. považuje kvalitu svých výrobků, služeb a spokojenosti zákazníku za své prvořadé cíle. Své podnikatelské aktivity provádí v souladu s touto politikou.

ABC, spol. s r.o. dodržuje následující zásady, do kterých jsou zapojeni všichni zaměstnanci:

- uplatňovat cílevědomou obchodní politiku se zaměřením na potřeby zákazníků a zajištění komplexního plnění jejich požadavků,
- udržovat vysokou kvalitu výrobků a služeb,
- zabezpečit jednoznačnost a prokazatelnost všech postupů, na kterých závisí jakost služeb poskytovaných firmou,
- zlepšovat povědomí zaměstnanců o zajištění kvality prostřednictvím vzdělávání,
- trvale vzdělávat své zaměstnance a zvyšovat jejich povědomí v otázkách kvality
- vyhodnocovat a vybírat technologické změny podporující požadavky zajištění kvality,
- zajišťovat požadovanou úroveň kvality na straně dodavatelů a jiných zainteresovaných stran,
- jako samozřejmost důsledně dodržovat platné právní předpisy,
- otevřeně komunikovat s cílovými skupinami,
- zapojit se do procesu trvalého zlepšování a zvyšování efektivnosti systému řízení kvality, stanovit každoročně cíle a cílové hodnoty, systematicky provádět preventivní opatření pro předcházení neshod,
- provádět účinné kontroly kvality,
- budovat renomé společnosti prostřednictvím transparentního systému řízení kvality (EISOD, 2005).

Cíle kvality

Cíle kvality zajišťuje společnost pro jednotlivé útvary. Cíle řeší konkrétní opatření a jsou vydány formou příkazu ředitele. Systém vznikl zpracováním českého překladu normy ISO 9001:2008.

3.5 Manažerské procesy

Procesy jsou platné pro celou společnost. Každá činnost, produkt nebo proces jsou řízeným a dokumentovaným způsobem kontrolovány v okamžiku, který je významný pro prokázání kvality. V organizaci je prováděno měření výkonu a efektivity integrovaného systému.

Účelem je:

- zjistit, zda politika a cíle firmy jsou dobře zavedeny a aplikovány,
- zajištění funkčnosti stanovených procesů s ohledem na zajištění shody produktu s požadavky zákazníka a ostatních zainteresovaných stran,
- získat poučení z chyb systému řízení (neshod, havárií),
- poskytnout informace, které mohou být dále použity při auditu či přezkoumávání systému

3.6 Podpůrné procesy

Procesy jsou platné pro celou společnost a uplatňují se samostatně.

Metrologické zabezpečení

Proces stanovuje vymezení působností a odpovědností účastníků pracovních procesů, v nichž jsou používána měřidla s cílem používání vyhovujících měřidel k ověřování kvality výroby, výrobků a služeb a zamezení používání měřidel vadných, nebo bez prokazatelné způsobilosti pro daný účel použití.

- parametry procesu: četnost neshod na úseku metrologie
- cílová hodnota procesu: co nejvíc zjištěných a vyřešených neshod na úseku metrologie

- předcházející proces: systém řízení kvality
- následující proces: vypořádání neshody, opatření ke zlepšování, analýzy údajů

Nákup a hodnocení dodavatelů

Proces stanovuje pravidla řízení nákupu produktu poskytovanému zákazníkovi nebo části produktu.

- parametry procesu: četnost reklamací při přejímce zákazníkovi nebo od dodavatelů
- cílová hodnota procesu: co nejméně reklamací
- předcházející proces: systém řízení kvality
- následující proces: realizační procesy

Příjem, skladování a expedice

Proces stanovuje zabezpečení zachování shody výrobku v průběhu interního zpracování a dodání do zamýšleného místa určení stanovením způsobů identifikace, manipulace, balení, skladování a ochrany výrobku. Zachování shody platí i pro základní části výrobku.

- parametry procesu: četnost neshod v dané oblasti
- cílová hodnota procesu: co nejvíc zjištěných a vyřešených neshod v dané oblasti
- předcházející proces: nákup
- následující proces: realizační procesy

Výcvik a vzdělávání zaměstnanců

Proces stanovuje systém vzdělávání zaměstnanců, zejména požadavky zaměstnavatele na vzdělání a kvalifikaci zaměstnanců

- parametry procesu: ověření získaných znalostí zaměstnanců příslušným nadřízeným pracovníkem
- cílová hodnota procesu: kladné hodnocení
- předcházející proces: systém řízení kvality
- následující proces: opatření k nápravě, zlepšování

Řízení lidských zdrojů

Proces stanovuje činnosti související s uzavřením, trváním a ukončením pracovního poměru zaměstnanců.

- parametry procesu: soulad řízení s obecně platnými právními předpisy (zákoník práce, předpisy na úseku bezpečnosti práce, apod.)
- cílová hodnota procesu: kladné hodnocení
- předcházející proces: systém řízení kvality
- následující proces: opatření k nápravě, zlepšování

Realizační procesy

Firma ABC, spol. s r.o. má tři realizační procesy:

- realizace zakázky
- servis TKR
- servis TO2 fix.

Zakázka je sled ucelených samostatně popsaných etap, které mají zřejmý začátek a konec. Tyto etapy bývají u několika druhů zakázek společné, avšak ne vždy jsou zastoupeny ve stejném rozsahu nebo stejném sledu.

Jednotlivé typy zakázek jsou samostatné ucelené „postupy“, které se vzájemně neovlivňují. Seznam postupů je uveden dále. Postupy jsou poskládány z mnoha tzv. procesů, kterými jsou výše uvedené etapy. Použitá terminologie pro realizační procesy vychází z dosavadní praxe.

- parametry procesu: parametry vycházejí z priorit zákazníků - obecně to jsou termín, kvalita a cena. Tyto parametry mohou být upřesněny provozním manažerem
- cílová hodnota procesu: snižování / zvyšování parametrů směřující ke spokojenosti zákazníka
- předcházející proces: systém řízení kvality, řízení informačního systému, nákup, skladování.
- následující proces: systém řízení kvality

Postupy úseku projekce a úseku montáží

- realizace základnové stanice.
- rekonfigurace základnové stanice.
- realizace liniové stavby.

Postupy úseku servisu TKR

- evidence realizací staveb
- vytyčení trasy třetích osob
- kontrola stavby před záhozem

Systému řízení podléhají i procesy, jejichž realizace je zabezpečena externími zdroji. Řízení spočívá v plánování, organizování a především kontrole výsledků nakoupených služeb.

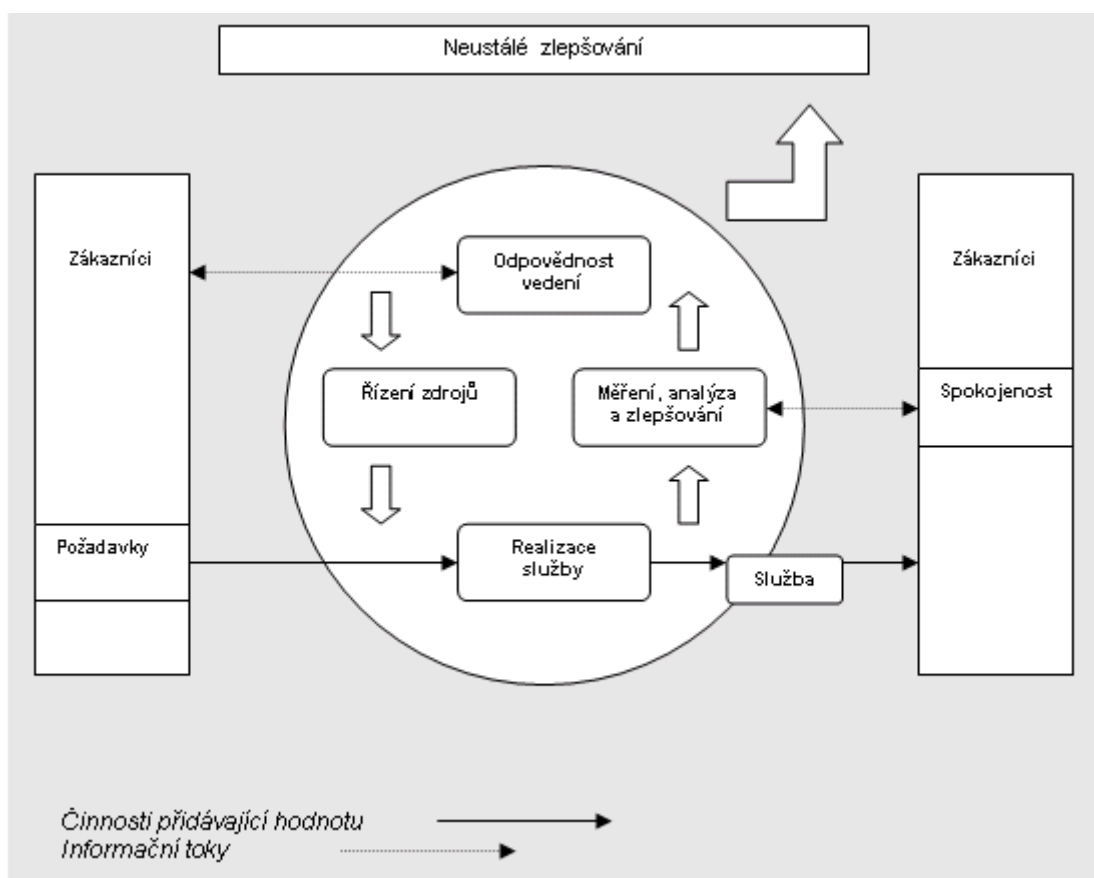
Tab. 1 Externě zajišťované procesy

Procesy zajišťované externě	Využívané externí zdroje
- stavební činnost	- společnost zajišťující stavební činnosti
- revize, odborné prohlídky, zkoušky	- revizní technik
- odborná školení	- lektor

Zdroj: EISOD, 2005

3.7 Procesní přístup

Integrovaný systém řízení je orientovaný procesně. Orientační model znázorňuje obrázek níže. Z něj je zřejmé, že při stanovení požadavků jakožto vstupů hrají významnou úlohu zákazníci. Monitorování spokojenosti zainteresovaných stran vyžaduje vyhodnocování informací, které se týkají vnímání zainteresovaných stran, pokud jde o míru, jakou jejich požadavky a očekávání byly splněny.



Obr. 8 Model ISO 9000
Zdroj: Citellus, 2005

Odpovědnost vedení

Vedení organizace se zavázalo vytvořit, udržovat a zlepšovat efektivní a účinný systém integrovaného systému managementu, který je přínosem pro zákazníky, zaměstnance, trvale spolupracující dodavatele a další zainteresované strany. Tento svůj závazek vyjadřují v politikách ISŘ a svých cílech. Řídící pracovníci sledují stav legislativních předpisů, které souvisí s oborem jejich činnosti. V jejich povinnostech je zajistit aktualizaci stávajících předpisů.

Zaměření na zákazníka

Vedoucí pracovníci zajišťují, aby potřeby a očekávání zákazníka a všech dalších zainteresovaných stran byly stanoveny, převedeny na požadavky a plněny k jejich plné

spokojenosti. Požadavky zákazníka jsou specifikovány v uzavřených smlouvách, které vychází z poptávek a vytvořených nabídek. Tímto je zajištěna transformace požadavků zákazníka do procesů ve firmě a v případě nedostatečně specifikovaných požadavků ze strany zákazníka plní jeho přiměřená očekávání důsledným respektováním závazných předpisů a zákonných požadavků.

Zákazníkem jsou všechny zainteresované strany z důvodu environmentálního systému řízení a řízení BOZP:

- veřejnost
- státní správa
- ekologické hnutí apod.

3.8 Plánování integrovaného systému řízení (ISŘ)

Vedení organizace se zaměřuje při plánování ISŘ, na stanovení organizačních, technických a finančních zdrojů, potřebných pro dosažení kvalitativních cílů. Tzn. jasné vymezení pojmu kvalita, pravidla naplnění a ověření dosažených výsledků.

Ve fázi tvorby ISŘ byly definovány všechny potřebné procesy a podmínky pro jejich fungování. Ve fázi udržování systému byla stanovena pravidla pro pravidelné přezkoumávání systému vedením společnosti a definování komplexní zprávy provozního manažera. Ve fázi zlepšování systému jsou využívány cíle, cílové hodnoty následně jejich nápravná a preventivní opatření.

Cíle ISŘ

Cíle ISŘ, které mají být v každém roce dosaženy jsou pravidelně stanovovány vedením společnosti. Cíle vychází z aktuálních politik a jsou zde konkrétní úkoly pro konkrétní úseky a funkce organizace. Cíle jsou měřitelné a jsou vydávány formou příkazu ředitele (EISOD, 2005).

4 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU ČINNOSTÍ OBCHODNÍ ZAKÁZKY

Průběh zakázky je rozdělen do několika hlavních bodů. Tyto procesy se budu dále snažit hlouběji rozebrat.

Proces průběhu zakázky obsahuje tyto dílčí kroky:

- získání zakázky
- zřízení zakázkových čísel
- vypracování zakázky na projekčním oddělení
- nákup, příjem, skladování a expedice potřebného materiálu (zboží)
- realizace zakázky (montáž)
- vyfakturování zakázky
- předání zakázky

4.1 Získání zakázky

Firma může zakázku získat dvěma různými způsoby, a to:

- přihlášením do výběrového řízení
- na základě dlouhodobé rámcové smlouvy s klíčovými zákazníky

Přihlášení do výběrového řízení

Sledování trhu zajišťuje oddělení řízení zakázek (OŘZ), které iniciuje zpracování nabídek do výběrového řízení.

Firma obdrží přihlášku do výběrového řízení od společnosti, která realizaci zakázky potřebuje např. z důvodu špatného pokrytí sítě GSM v určitých lokalitách. Provozní manažer firmy tuto nabídku prostuduje a rozhodne, zda se firma výběrového řízení zúčastní či nikoliv.

Zpracování nabídky zajišťuje oddělení řízení zakázek se zákazníky. Pokud provozní manažer rozhodne, že firma se do výběrového řízení přihlásí, v oddělení OŘZ

se začne vypracovávat nabídka dle zadání. Tato nabídka obsahuje všechny kroky určené k realizaci tj. rozsah času, termín realizace, smluvní a platební podmínky.

Jednání při výběrovém řízení společnost zajišťuje provozní manažer. Vypracovaná nabídka se zasílá společnosti, která výběrové řízení vypsala. Pokud firma toto výběrové řízení vyhraje a zakázku získá, dochází k uzavření rámcové smlouvy. Konkrétní zakázka je pak realizovaná na základě smlouvy o dílo. Tyto smlouvy uzavírá ředitel společnosti.

Na základě dlouhodobé rámcové smlouvy s klíčovými zákazníky

V tomto případě má firma dohodu na základě rámcové smlouvy na dobu zpravidla jeden rok. Zde již neprobíhá výběrové řízení, ale firma přijímá objednávky od klíčových zákazníků v oddělení OŘZ, které akceptují a předávají dalším oddělením k úspěšné realizaci. Před uzavřením rámcové smlouvy s dodavatelem je před jejím podepsáním přezkoumána provozním manažerem z hlediska proveditelnosti, efektivnosti a schopnosti společnosti dostát navrhovaným závazkům.

4.2 Zřízení zakázkových čísel

Zakázkový systém slouží k identifikaci a sledování průběhu obchodních případů, t. j. zakázek. Ke každé zakázce, kterou lze považovat za samostatné plnění z hlediska smlouvy, realizace a fakturování, je vytvořeno jedinečného devítimístné číslo, pod které jsou přiřazovány relevantní dokumenty a v účetním systému finanční částky. Již jednou použité zakázkové číslo např. při zrušení akce, nesmí být nikdy použito pro jinou akci. Zakázka označená jedním zakázkovým číslem (ZČ) je vedena v informačním systému jako jedna akce.

Forma zakázkového čísla je zobrazena ve tvaru XXXX-YY-ZZZ (např. 2012-04-001):

- XXXX = rok zadání
- YY = kód investora
- ZZZ = pořadové číslo zakázky

Příklad: 2014-03-006 je šestá zakázka v roce 2014 pro zákazníka Telefónica Czech Republic, a.s.

Přidělování zakázkových čísel spravuje a řídí Oddělení řízení zakázek (OŘZ). Jedinečné zakázkové číslo je automaticky generováno ve speciálním SW prostředí, které je zároveň databází údajů o toku dokumentů vztahujících se k zakázkám. Pod čísly zakázek se v tomto systému evidují jejich názvy, příslušné objednávky, datum zadání a termíny ukončení.

Každé zakázkové číslo je spolu se zakázkovým listem předáváno elektronicky nositeli procesu, který má přístup do SW databáze údajů pod příslušným zakázkovým číslem. Nositel procesu a všichni ostatní, kteří ve společnosti se zakázkou pracují, jsou povinni uvádět příslušné zakázkové číslo na dokumenty vztahující se ke konkrétní zakázce. Jedná se zejména o smlouvy, objednávky, projektovou dokumentaci, dokumentaci s úřady, předávací protokoly a faktury. Tímto způsobem je zajištěno třídění, sledování dokumentů a plnění jednotlivých zakázek z procesního a finančního hlediska.

Praktický příklad:

- 1) Zadání zakázky od investora – zakázka přijde buď elektronickou nebo standardní poštou formou smlouvy o dílo nebo objednávky.
- 2) OŘZ vyhotoví zakázkový list s jedinečným identifikačním číslem (ZČ) a předá určenému nositeli procesu. OŘZ do databáze dále zadává datum zadání, číslo smlouvy či objednávky, případně částku a požadovaný termín dodání. Do konečného předání je v databázi zakázka „otevřená“.
- 3) Nositel procesu uvádí přidělené zakázkové číslo na doklady vztahující se k zakázce a to zejména na:
 - projektovou dokumentaci
 - případné objednávky materiálu nebo práce
 - přijaté faktury od dodavatelů
 - předávací protokoly

- 4) Po předání zakázky investorovi předloží nositel procesu předávací protokol podepsaný investorem na OŘZ, kde je k předávacímu protokolu připojena příslušná objednávka a zakázka, nebo její část, je předaná na účtárnu k fakturaci. Zároveň je v SW databázi proveden záznam o předání k vyfakturování.
- 5) Ve finančním úseku jsou předávané účetní doklady pod jednotlivými zakázkovými čísly účtovány, čímž dochází ke kumulaci a sledování příslušných nákladů, výnosů, nedokončené výroby a výsledků jednotlivých zakázek.
- 6) Pokud je zakázka kompletně uzavřená, provede OŘZ v SW databázi záznam o ukončení zakázky a vyřadí zakázku ze sledování.

4.3 Vypracování zakázky na projekčním oddělení

Poté, co je vytvořeno zakázkové číslo, je vypracována projektová dokumentace (PD) na projekčním oddělení. Tato projektová dokumentace je kompletní materiál vypracovaný projektantem, sloužící pro jednoznačnou výstavbu a montáž dané zakázky skládající se z podkladů, projektové studie, projektu pro povolovací řízení, prováděcí dokumentace, dokumentace skutečného provedení a dokladové části. Jednotlivé části obsahují potřebné technické zprávy, výkresy a veškeré náležitosti dle ČSN odpovídající danému stupni projektové dokumentace.

Projekční činnost začíná po obdržení zadání, k němuž je přiřazeno identifikační číslo zakázkového listu projektantovi.

Samotná projekční činnost začíná tvorbou ‚návrhu stavby‘ na základě zadání nebo na základě technické obhlídky se zadavatelem. Tato projektová dokumentace slouží k prvotnímu odsouhlasení návrhu stavby zadavatelem a k projednání všech potřebných vyjádření orgánů státní správy.

Textová část projektové dokumentace obsahuje identifikaci stavby, technický popis, řešení dané problematiky, bezpečnost práce. Výkresová část obsahuje dle ČSN technický náčrtek daného stupně projektové dokumentace opatřené razítkem s údaji o dané zakázce, projektantovi a schvalovateli.

Dokladová část obsahuje vyjádření orgánů státní správy, smlouvy, předávací protokoly, revize související s danou projektovou dokumentací.

Na základě souhlasu začne projektant tvořit projektovou dokumentaci pro územní řízení, případně projektovou dokumentaci pro stavební povolení.

V průběhu povolovacího řízení začne projektant tvořit prováděcí PD, která bude vypracována na základě předchozího schválení zadavatelem. Tuto PD předloží projektant zodpovědnému zástupci ke schválení. Ten dokumentaci opatří razítkem, popřípadě paraťou. Takto schválenou dokumentaci předá projektant nejpozději 10 dnů před získáním příslušného povolení na oddělení řízení zakázek. Po získání povolení OŘZ předá prováděcí PD oddělení pro kooperaci s dodavateli (OKD), které zajistí provedení stavební přípravy. V případě, že součástí dokumentace je i technologická část, OŘZ předá tuto část úseku montáží.

4.4 Nákup příjem, skladování a expedice potřebného materiálu (zboží)

Po vytvoření a schválení PD je potřeba nakoupit potřebný materiál pro realizaci zakázky. Nakupovaný materiál je značen subdodavateli.

Materiál, který musí být označen podrobněji než jen identifikací druhu (například pozicí v konfiguraci) je uveden v projektu, kterým je předepsáno i jeho značení. Tato značení má již zpravidla od výrobce nebo od dodavatele.

Skladování

Materiál dodaný zákazníkem nebo dodavatelem je odebírán ze skladu zákazníka nebo dodavatele v den jeho zabudování do stavby, neskládá se. Obdobně se neskládají výrobky společnosti, které se bezprostředně po výrobě předávají zákazníkovi nebo zabudovávají do zakázky v místě jejího určení.

Nastanou ovšem situace, kdy není možné výrobek bezprostředně realizovat v zakázce. V takových případech je tedy uložen po nezbytně dlouhou dobu ve skladu. Při skladování se musí zamezit poškození nárazem, otěrem, znečištěním erozí nebo

korozí, zneužití nebo zcizení. Odpovědnost za skladování výrobků má vlastník procesu skladování. Skladování výrobků je prováděno v regálech, paletách, kontejnerech a přepravech. Nákup výrobků se odvíjí od výběru dodavatele. Při výběru se řídí předpokládanou cenou zakázky.

Pro zakázky s předpokládanou cenou do 50 000,- Kč včetně zvolí vlastník zakázku dodavatele a je-li to vhodné, vyžádá si od něho cenovou nabídku. Pro zakázky s předpokládanou cenou > 50 000 ÷ 300 000,- Kč si vlastník procesu vyžádá nejméně dvě cenové nabídky od dvou dodavatelů. Pro zakázky s předpokládanou cenou > 300 000,- Kč si vlastník procesu vyžádá obvykle tři cenové nabídky, v odůvodněných případech nejméně dvě cenové nabídky od dvou dodavatelů. Při výběru dodavatele bude nabízená cena prvním kritériem.

Hodnocení dodavatelů

Dodavatele, jejichž služby byly využity, se následně hodnotí podle stanovených kritérií. Frekvence hodnocení dodavatelů, jejichž opakovaná doba plnění je kratší šesti měsíců, je 2x ročně, a to k 30. červnu a 31. prosinci v daném roce.

Dodavatelé, jež jsou kontaktováni jednorázově nebo frekvence dodávek přesahuje šest měsíců, se hodnotí jednorázově, a to po splnění každé dodávky. Záznamy o hodnocení dodavatelů každého druhu nakupovaných produktů nebo služby jsou vedeny zvlášť.

Pravidla pro hodnocení

Hodnocení dodavatelů provádí pověřený pracovník na základě záznamů o jakosti z přejímek a vstupních kontrol dodávek.

Tab. 2 Pravidla pro hodnocení dodavatelů

Kritérium	Hodnocení dodavatelů		
	5	3	0
Jakost produktu	dobrá	ojediněle nevyhovuje	nevyhovuje
Systém jakosti	certifikát ISO	zavádí ISO	nemá ISO
Pružnost dodavatele	pružný	ojediněle nepružný	nepružný
Spolehlivost dodavatele	bez reklamací	ojedinělá reklamace	opakovaná reklamace
Cena produktu	vyhovuje	ojediněle nevyhovuje	trvale neúměrná
Dodržování termínů	spolehlivý	ojedinělý skluz	opakované skluzy
Oblast EMS	bez stížností	ojedinělé stížnosti	opakované stížnosti
Oblast BOZP	bez stížností	ojedinělé stížnosti	opakované stížnosti

Zdroj: EISOD, 2005

Zařazení dodavatelů do kategorií

Pro objektivní srovnání hodnocených dodavatelů je nutné zhodnocení všech šesti kritérií. Součet bodů zařadí dodavatele do jedné ze tří kategorií.

Tab. 3 Smluvní dodavatelé

Smluvní dodavatelé			
40 > A ≥ 38 bodů		38 > B ≥ 30 bodů	
30 > C ≥ 0 bodů			
A	schválený dodavatel	B	alternativní dodavatel
C	neschválený dodavatel		

Zdroj: EISOD, 2005

Tab. 4 Dodavatelé bez smluvních závazků

Dodavatelé bez smluvních závazků			
25 > A ≥ 23 bodů		23 > B ≥ 15 bodů	
15 > C ≥ 0 bodů			
A	schválený dodavatel	B	alternativní dodavatel
C	neschválený dodavatel		

Zdroj: EISOD, 2005

Do kategorie B nesmí být zařazen dodavatel s nestandardní jakostí nebo opakovanými reklamami. Dodavateli, s nímž jsou navázány smluvní vztahy a který sestoupil v hodnocení z kategorie A, resp. B do kategorie C, vedoucí nákupu (objednavatel služby) odešle dopis s upozorněním na příčinu negativního hodnocení a na přerušování obchodních vztahů.

4.5 Realizace zakázky (montáž)

Skládá se ze 3 částí:

- příprava
- realizace
- ukončení

Příprava realizace

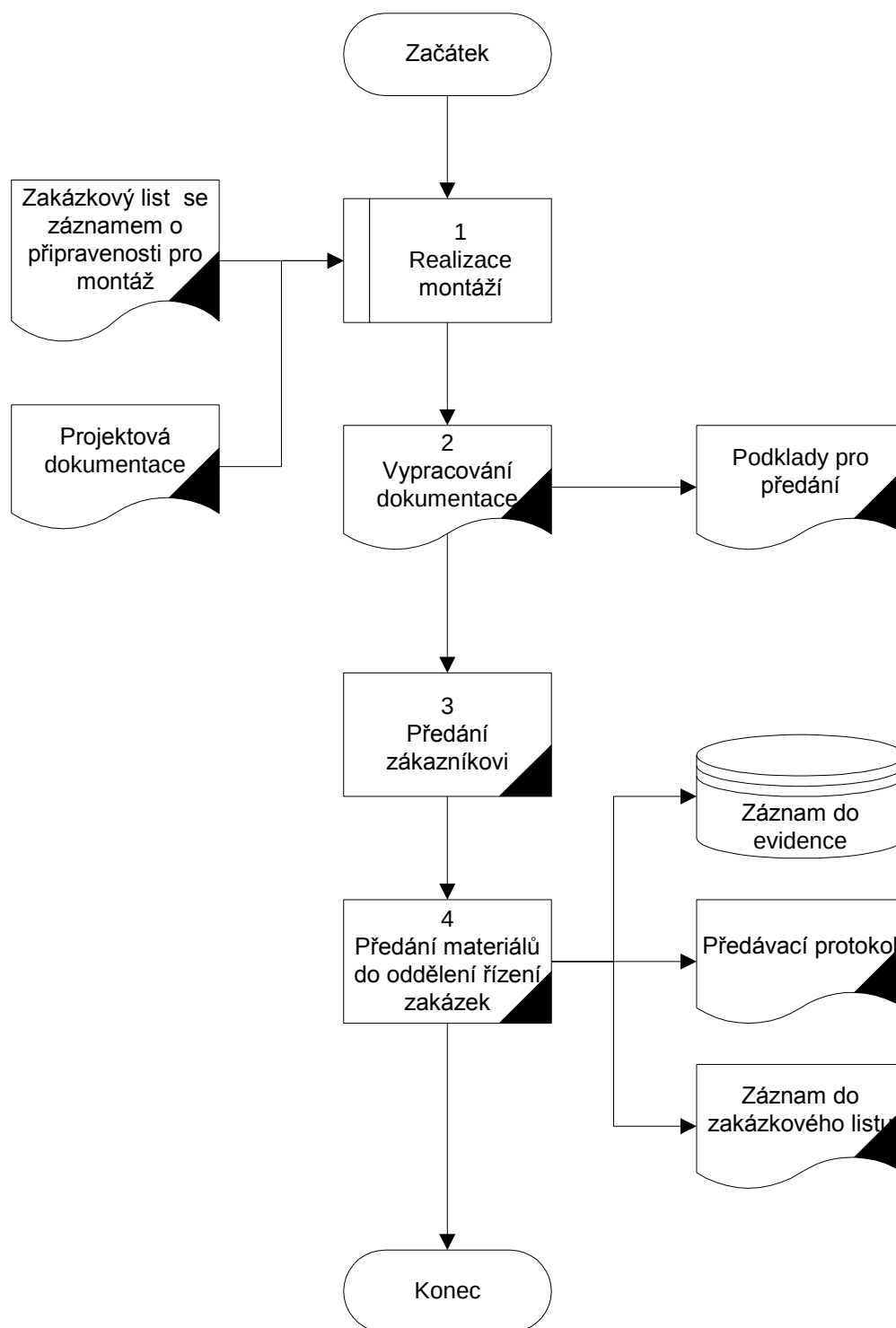
Vedoucí úseku montáže (VÚM) převezme z OŘZ zakázkový list, projektovou dokumentaci a stavební deník. Tento pracovník na základě PD vytvoří specifikaci materiálu projektovému koordinátorovi zákazníka, který zajistí přepravu materiálu na místo zakázky.

Realizace

VÚM pověří vedoucí oddělení (VO), který rozdělí práci mezi pracovníky oddělení. O prováděných pracích provádí záznam ve stavebním deníku. VO zajistí měření kabelu dle požadavků zákazníka, instalace a naladění stojanu technologie. Dále zajistí potřebné revize. Dále musí zajistit, aby byly dodrženy postupy pro operace a činnosti související s významnými environmentálními aspekty.

Ukončení

Po ukončení realizace převezme VÚM zakázkový list, PD a řádně vyplněný stavební deník od VO. Dále musí zpracovat měření do měřicího protokolu, zajistit vyzvednutí revizní zprávy a připravit předávací protokol k zakázce. Poté zajistí předání zakázky zákazníkovi. O tomto úkonu provede záznam do zakázkového listu.



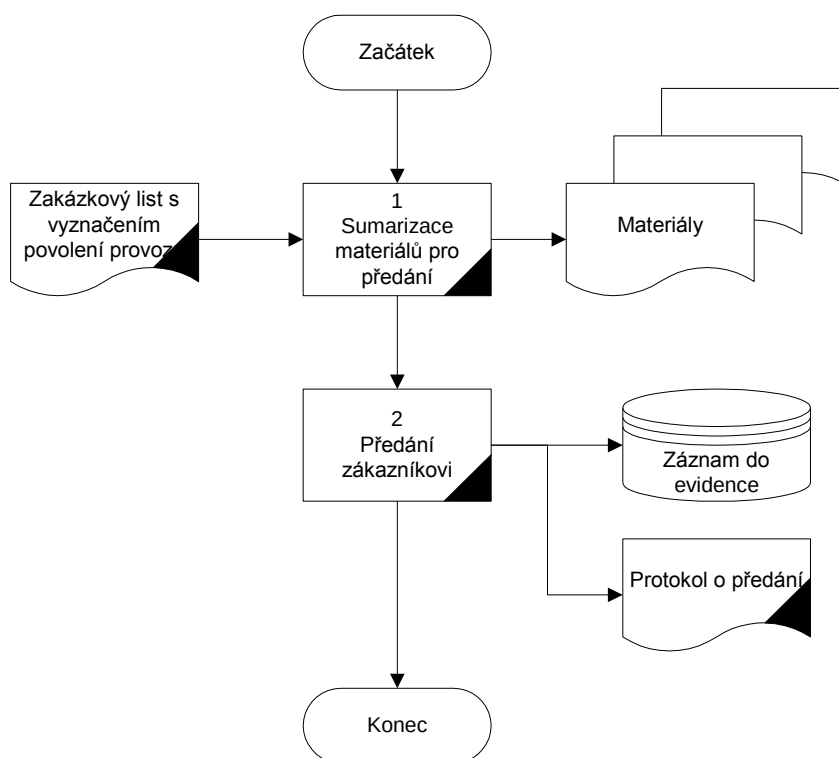
Obr. 9 Průběh procesu
Zdroj: EISOD, 2005

4.6 Vyfakturování zakázky

Podklady pro fakturaci zajistí a věcně překontroluje pověřený pracovník OŘZ. Podklady budou obsahovat zejména IČO o zákazníkovi, popis předmětu fakturace, fakturační cenu bez DPH, číslo zakázky, datum předání předmětu fakturace, veškeré přílohy a jiné náležitosti požadované zákazníkem dle smlouvy o dílo. Takto připravené podklady se předají ekonomickému oddělení do účtárny. Účtárna vystaví fakturu ve dvou vyhotoveních. Jedno vyhotovení odešle zákazníkovi a druhé zpracuje do účetní evidence a zaúčtuje.

4.7 Předání zakázky

Pracovník oddělení řízení zakázek zkompletuje materiály pro předání v souladu s požadavky zákazníka. Zkompletované materiály předá pracovník oddělení řízení zakázek dohodnutým způsobem zákazníkovi. Při předání provede záznam do evidence.



Obr. 10 Proces předání zakázky
Zdroj: EISOD, 2005

5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

5.1 Logistika

Slovo logistika má hned několik definic. Některé z nich jsou:

„Logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech činností, jejichž řetězce jsou nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu.“ (Pernica, 1994, 12).

„Logistika je souhrn všech technických a organizačních činností, pomocí nichž se plánují operace souvisejících s materiálním tokem. Zahrnuje nejenom tok materiálu, ale i tok informací mezi všemi objekty a časově překlenuje nejrůznější procesy v průmyslu i v obchodě.“ (Kirsch, 1971).

„Logistika je systém tvorby, řízení, regulace a vlastního průběhu materiálového toku, energie, informací a přemísťování osob.“ (Ihde, 1972) (Lukoszová, 2012, s. 11).

V užším slova smyslu je logistika spojena s činností výroby, zásobováním a dopravou. Představuje materiálový tok od prvotních surovin až po konečný výrobek, který je dopravován k zákazníkovi. Ve své podstatě je logistika zaměřena tak, aby správné zboží bylo ve správném množství na správném místě ve správný čas a za správnou cenu (Pernica, 1994, s.13).

5.2 Cíle logistiky

Cílem každé logistické činnosti je optimalizace logistických výkonů společně s jejími komponentami, logistickými náklady a službami. Součástí logistiky je její zaměření na požadavky trhu. Logistické výkony představují vždy marketingové nástroje a je nutno je jako takové posuzovat (Schulte, 1994, s. 16).

5.3 Netradiční aplikace logistiky

Tradiční pojetí logistiky klade důraz na výrobu, skladování, zásobování a dopravu. Netradiční pojetí logistiky je zaměřeno k oblasti služeb. Hned v prvopočátku je třeba si uvědomit, že zatímco v tradičním pojetí lze celou řadu zaviněných i nezaviněných škod a ztát finančně kompenzovat, v oblasti služeb bývají negativní důsledky činností mnohdy velmi problematicky odstranitelné a nevratné, a proto je kladen velký důraz na kvalitu a úroveň zajištění služeb.

Služby mohou být rozděleny na tržní a netržní:

Na úrovni ziskového sektoru jsou poskytovány tržní služby. Zákazník za tuto službu přímo platí a je omezen při spotřebě svým disponibilním důchodem. Firmy, které poskytují tyto služby, jsou konkurenceschopné a ziskové jen za podmínek, pokud jsou tržně úspěšné. Jedná se o služby institucí jako například banky, pojišťovny, cestovní kanceláře, telekomunikace.

Z neziskové oblasti jsou spojeny netržní služby a jsou realizovány s přispěním veřejných rozpočtů. U těchto služeb platí nerivalitní spotřeba, což znamená nevyloučitelnost ze spotřeby, kdy nárok na tyto služby má každý občan. Do této oblasti se řadí školství, zdravotnictví a služby bezpečnostních složek (Oudová, 2013 s.10-11).

5.4 Logistické služby

Logistický výkon je zákazníkem vnímán ve formě logistických služeb. Prvky těchto služeb jsou:

- dodací čas
- dodací spolehlivost
- dodací pružnost
- dodací kvalita

Dodací čas je doba, která uplyne od předání objednávky zákazníkem až po okamžik dostupnosti zboží u zákazníka.

Dodací spolehlivost vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou bude dodací lhůta dodržována. Nedodržení dodací lhůty může být příčinou poruch podnikových systémů a tím vyvolání zvýšení nákladů. Mezi faktory, které ovlivňují dodací spolehlivost, patří spolehlivost pracovních postupů a dodací pohotovost. Měření dodací spolehlivosti se obvykle provádí prostřednictvím procentních údajů. Dodací flexibilita vyjadřuje schopnost expedičního systému na pružnou reakci na požadavky a přání zákazníků. Především se sem řadí mobilita udělování zakázek a informace o stavu zakázky. Dodací kvalita vyjadřuje dodací přesnost dle způsobu a množství (Schulte, 1004, s. 16).

Hlavní činnosti z oblasti služeb

1. Zákaznický servis

Jedná se o filozofii orientace na zákazníka, která spojuje a řídí zákazníky v rámci stanovení poměru nákladů a poskytovaných služeb. Zákaznický servis je výstupem logistiky a měl by zprostředkovat přesun správného produktu ke správnému zákazníkovi na správném místě, ve správném času a stavu za podmínky co možná nejnižších nákladů.

2. Prognózování/ plánování poptávky

Existuje mnoho typů prognóz poptávky jako např. marketingová, která prognózuje na základě podpory prodeje a cen konkurence. Logistika je zapojena v tomto procesu z pohledu toho, kolik je nutno objednat od dodavatelů materiálu, kolik produktů by mělo být přepraveno. V některých podnicích může být logistika zdrojem pro plánování výroby.

3. Řízení stavu zásob

Úkolem řízení stavu zásob je udržovat takovou úroveň, aby bylo dosaženo vysoké úrovně zákaznického servisu při přijatelných nákladech na udržení zásob. Náklady by se měli pohybovat v rozmezí od 14 % do 50 % hodnoty zásob v ročním vyjádření.

4. Vyřizování objednávek

Vyřizování objednávek je systém, který podnik používá k přijímání objednávek od zákazníků, ke kontrole stavu objednávky a komunikaci se zákazníky. Součástí je i kontrola stavu zásob, kreditního limitu zákazníka, fakturace a sledování salda

zákazníka. Doba cyklu objednávky je klíčovým bodem zákazníků a daného podniku. Může mít tedy velký vliv na zákaznicko vnímání úrovně kvality služeb podniku a tím i jeho spokojenost.

5. Pořizování/nákup

Pořizování lze definovat jako nákup materiálu a služeb od ostatních organizací s cílem podpory všech operací firmy. K této činnosti řadíme také výběr dodavatele, jednání o ceně, dodacích podmínkách a množství, hodnocení kvality dodavatele. Organizace usilují o vytvoření dlouhodobých vztahů s několika klíčovými dodavateli (Lambert, 2000 ,str. 17-19).

5.5 Logistické řetězce

Pro zabezpečení pohybu materiálu, případně energie nebo osob ve výrobních a oběhových procesech se používají logistické řetězce. Jejich struktura a chování vychází z požadavku uspokojit potřeby finálních zákazníků. Toto se uskutečňuje pomocí manipulačních, pomocných a dopravních prostředků. Pro řízení těchto procesů je nezbytné zpracování, získání a přenos informací.

Logistické řetězce jsou tvořeny jednotlivými články, mezi kterými probíhají materiálové, informační, peněžní a další toky. Cílem těchto řetězců a probíhajících procesů je pružně a hospodárně uspokojit hmotné potřeby zákazníků (Hobza, Šafařík, 2002, s. 40).

Logistický řetězec je možné definovat jako soubor hmotných i nehmotných toků, jejichž struktura a chování jsou odvozeny od hlavního cíle, kterým je uspokojení potřeby konečného článku řetězce. Účelem je jednotlivé činnosti seřadit do vzájemných souvislostí, které tvoří dějový sled. Logistický řetězec pak může vypadat následovně.

Nákup materiálu $\Rightarrow$ **výroba** $\Rightarrow$ **uskladnění** $\Rightarrow$ **expedice**
(Oudová, 2013, s. 13)

5.6 Logistika opatřování

Materiálové a inflační toky a bod rozpojení

Logistika se v jednotlivých podnicích zabývá řízením materiálových a s nimi souvisejících informačních toků. Materiálové toky můžeme jednoduše rozlišit:

- vstup surovin, polotovarů nebo dílů, které přichází do výrobního procesu od dodavatelů
- průchod polotovarů a rozpracovaných výrobků výrobním nebo skladovacím procesem
- výstup hotových výrobků vycházejícího z výrobního nebo skladovacího procesu přímo k zákazníkům.

Jednotlivé materiálové toky v praxi na sebe většinou zcela nenavazují. Může zde působit mnoho rušivých vlivů. Tyto vlivy jsou vyrovnávány pomocí vyrovnávacích zásobníků. Jako řídicí signály v praxi působí informace, které materiálové toky uvedou do pohybu.

Jedná se o tyto signály:

- objednávka zákazníka, která je zahrnuta do plánu po jejím přijetí. V tuto chvíli se stanoví termín zahájení výroby a objednávka je připravena k potvrzení.
- výrobní plán, který určí co a v jakém množství a k jakému datu musí podnik vyrobit. Je nutné přihlédnout k možnosti dodávky ze zásob hotových výrobků.
- plán potřeby materiálu, který sestavuje plánovač na základě výrobního plánu s přihlédnutím k již probíhající výrobě a existujícím zásobám.
- objednávky u dodavatele.

Mezi základní pojmy z oblasti logistických materiálových řetězců řadíme tzv. bod rozpojení. Tento bod tvoří rozhraní mezi závislou a nezávislou poptávkou.

Jako nezávislou poptávku rozumíme potřebu zboží, která je dána požadavkem zákazníka a není nijak vázaná na poptávku po jiných produktech. Může být předem jen předpokládána. Závislou poptávku není nutno předpokládat. Vychází přímo nebo

nepřímo z poptávky po jiném výrobku. Může být přesně vypočtena na základě kusovníku a informací o zásobách.

Pro bod rozpojení platí:

- je dělítkem mezi činnostmi řízenými objednávkami zákazníků (po proudu od bodu rozpojení) a činnostmi řízenými na základě předpovědi budoucí spotřeby a následného plánování (proti proudu od bodu rozpojení)
- odděluje dva druhy rizik. Směrem k zákazníkovi se jedná o riziko ztracených zakázek a ve směru k dodavateli se jedná o riziko chybného vynaložení prostředků
- je posledním místem zásoby v logistickém řetězci, a proto je velice důležité správné umístění bodu rozpojení. Bod rozpojení může být na různých místech materiálového toku v podniku, ale velmi často bývá ve skladu hotových výrobků (Šafařík, Hobza, 2002, s.18 - 19).

5.7 Projekt

Tento pojem označuje proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Počátek projektu je určen konkrétními cíli, definovanou strategií vedoucí k dosažení stanovených cílů, stanovení termínu zahájení a ukončení projektu, omezení ze strany zdrojů a nákladů a specifikaci přínosu z jeho realizace.

Mezi některé obecné charakteristiky projektu patří:

- *Projekt* je „něco, co má začátek a konec“.
- *Projekt* je charakterizován jedinečností, omezenými zdroji, systémovostí, nejistotou a rizikem.
- *Projekt* je úsilím, ve kterém jsou lidské, materiálové a finanční zdroje organizovány specifickým způsobem za účelem provedení jedinečného sledu činností v rámci konkrétního času a nákladů, které povedou k dosažení konkurenční výhody.
- *Projekt*, vzhledem ke své jedinečnosti a neopakovatelnosti, v sobě zahrnuje značné první neurčitosti a rizika.

Z druhé strany projektem není periodicky opakující se práce, jako např. každodenní rutina ekonomického úseku. (Dolanský a kol., r. 1996, s. 14 – 15)

5.8 Cyklus zákaznické objednávky

Tento cyklus zahrnuje veškerý čas, který uplyne od podání objednávky od zákazníka a po obdržení objednané služby nebo zboží v přijatelném stavu. Tento cyklus se skládá z několika fází:

- příprava a předání objednávky
- přijetí objednávky a zanesení do systému
- vyřízení objednávky
- příprava a kompletace objednávky
- doprava objednaného zboží či služby k zákazníkovi
- příjem zboží nebo služby u zákazníka (Lambert, 2000, s. 76-77).

Vyřizování objednávek

Pro řízení celkového toku realizace služeb je nezbytně nutné zavedení efektivního systému vyřizování objednávek. Tento systém umožňuje interakci lidského činitele, zařízení a postupů uvnitř struktury podniku na základě využívání vhodných informací.

V mnoha podnicích se již prosadilo nasazení informační technologií. Částečná nebo plná automatizace se aplikuje na několika různých úrovních:

- na operativní úrovni určené k pořizování a výstupu dat
- na druhé úrovni, kde se tvoří logistické systémy prostřednictvím sdružování jednotlivých prvků
- na třetí úrovni, kde se propojují jednotlivé subsystémy navzájem pro účely kontinuálního plánování
- na nejvyšší úrovni, kde probíhá dlouhodobé plánování kapacit a její vytížení v podobě hlavní centrály pro logistiku, informace a řízení.

Tyto úrovně vychází z respektování několika kritérií, která jsou rozhodující pro fungování a motivaci pracovníků. Především se jedná o otázku, jaké informace se mají,

poskytnou jednotlivým pracovištím. Deficit zpráv zdržuje vyřizování objednávek a naopak velký objem dat vede k záměnám a nepřehlednosti. Účelné je zavádět selektivní vyhledávání a poskytování informací, které jsou vždy přesně přizpůsobeny potřebám jednotlivých pracovišť a předávány ve srozumitelné formě. Je třeba zabezpečit vysokou aktuálnost dat a eliminaci duplicitních informací. Měla by existovat možnost dalšího rozšiřování s cílem dosáhnout dostatečné flexibility ve vztahu k budoucímu technologickému rozvoji nebo k požadavkům trhu. Nasazení moderních komunikačních technik vyžaduje velké firemní investice a vede ke strukturálním organizačním změnám. Vzhledem k vysoké potřebě rychlého poskytování informací je dobré usilovat o zavedení bez dokladového přenosu dat a odpojit tok dat od toku zboží. Kromě toho je třeba vše směřovat k celkové integraci systému. Vynaložené investice jsou pak spojeny s úsporami na nákladech jako např. dokonalejším a racionálnějším účetnictvím a efektivnější kalkulaci nákladů a výkonů, sladění časových plánů a převedení rutinních prací na počítač. Díky informačně technickému spojení mezi zasílatelem a odběratelem je možné dosáhnout vyšší vzájemné závislosti zákazníka, protože změna dodavatele by mohla znamenat přestavbu informačního systému, která je spojena s vysokými náklady a přeškolením pracovníků. Technické a programové vybavení se zavádí postupně po krocích do podnikové organizace (Schulte, 1994, s. 218-219).

5.9 Integrace systému vyřizování objednávek

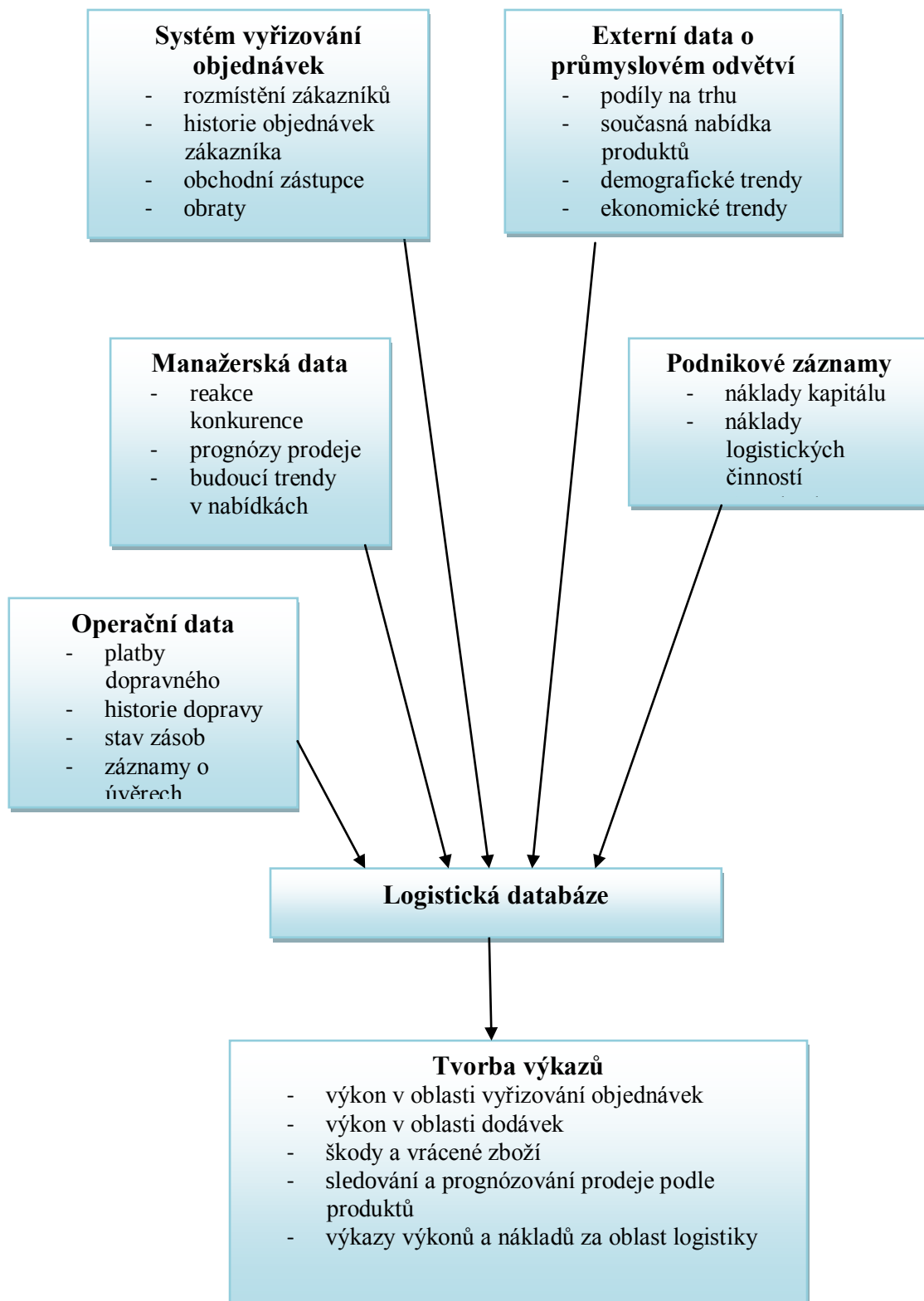
Systém vyřizování objednávek uvádí do chodu mnoho logistických činností. Jedná se především o tyto činnosti:

- stanovení způsobu přepravy, dopravce a pořadí nakládky
- přiřazení zásob a přeprava balících listů
- vydání zásob ze skladu a zabalení zboží
- aktualizace databáze zásob – odepsání vydaných položek
- automatický tisk seznamu položek, které je nutno do skladu doplnit
- příprava dopravních dokladů a doprava zboží k zákazníkovi

5.10 Vyřízení objednávky a informační toky

Vyřízení objednávek může probíhat pomocí systému, který je plně automatizovaný nebo čistě manuální. V dnešní době se většinou jedná o určitou kombinaci obou typů. Vyřízení objednávky vyžaduje tok informací mezi různými odděleními, vyhledávání informací v různých kartotékách a databázích.

Kvalita a rychlost informačních toků významně ovlivňuje schopnost výrobce poskytovat rychlé a spolehlivé doby cyklu objednávek, konsolidovat dopravu a dosáhnout co nejnižšího stavu zásob. Kvalita a rychlost informačních toků se liší v závislosti na důmyslnosti systémů objednávek a podnikového informačního systému. Na obrázku níže jsou uvedeny typy informací, které zdroje nejčastěji poskytují (Lambert, 2000, s. 90).



Obr. 11 Klíčové zdroje informací pro logistickou databázi
Zdroj: Lambert, 2000, s. 93

5.11 Návrh informačních systémů

Návrh informačních systémů vychází z potřeb zákazníka a měl by začít průzkumem potřeb zákazníka a zjištění úrovně výkonu, která je potřebná pro uspokojení potřeb. Jako další krok by měl být v porovnání potřeb zákazníků se současnými schopnostmi podniku a přezkoumat běžné operace podniku, aby mohli být identifikovány ty oblasti, které je potřeba monitorovat a zdokonalit. Data mohou pocházet z různých zdrojů. Mezi nejdůležitější patří (Lambert, 2000, s. 91-92):

- systém vyřizování objednávek
- podnikové záznamy
- externí data o daném odvětví
- manažerská data
- operační data

5.12 Nákup a zásobování v logistice

Nákup lze charakterizovat jako soubor činností podniku, které jsou realizovány za účelem stanovení potřeby materiálových zdrojů přímo souvisejících s hlavní činností podniku a jejich obstaráním, dopravou, uskladněním a následným vydáním do spotřeby (Oudová, 2013, s. 20).

Nákup můžeme vnímat několika způsoby:

- nákup lze vnímat jako funkci, jako významný úkol v rámci celého souboru aktivit podniku.
- nákup lze vnímat jako proces, jehož součástí je disponování s dodávaným zbožím.
- nebo také jako organizační jednotku, tedy jako pracovní místo v dané firmě, jehož pracovníci jsou odpovědní i za řízení a správu.

Mezi základní úkoly oddělení nákupu patří zajistit efektivní průběh základních výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem, výrobky i službami v požadovaném množství, kvalitě, času, místě i složení.

Oddělení nákupu má tyto úkoly:

- co přesněji zjistit podnikovou potřebu zásob v reakci na dynamicky se měnící poptávku
- sledovat a regulovat stav zásob
- zabezpečovat co nejefektivnější využití
- sledovat a pečovat o odpovídající úroveň kvality nakupovaných zásob
- dohlížet na efektivní fungování technické základny nákupu
- dohlížet na skladové hospodářství, dopravu a další procesy související s materiálovým tokem (Oudová, 2013, s. 20)

Faktory působící na nákup

Mezi faktory, které ovlivňují nákupní chování podniků, patří:

- podmínky dodávky
- jakost
- množství
- cena
- čas
- dodavatel

Podmínky dodávky je třeba jasně, srozumitelně a výstižně formulovat v kupní smlouvě. Podmínky dodávky bývají zcela individuální u každé firmy. Podmínky reflektují potřeby svého zákazníka, ale současně se snaží maximalizovat svůj zisk.

V případě jakosti je cílem nakoupit kvalitní suroviny za co možná nejnižší ceny. Jakost souvisí s požadavky na daný materiál, jako je například hmotnost, velikost, flexibilita.

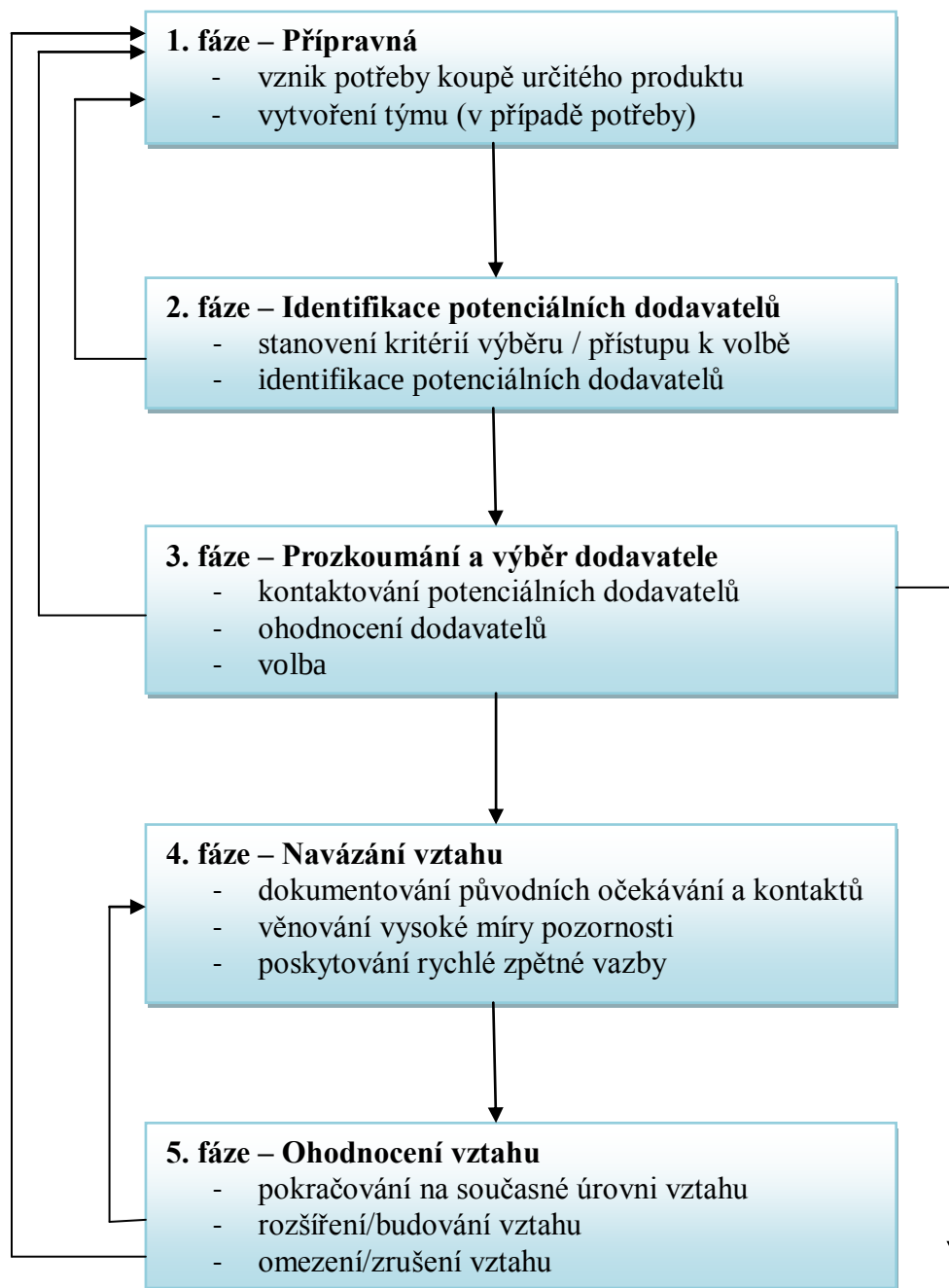
Materiál je potřeba nakoupit v takovém množství, aby nezastaral, nepoškodil se, neopotřeblal se tím, že vytvoříme zbytečně velkou skladovou zásobu. V materiálu je vázáno velké množství finančních prostředků, které mohou omezovat další možnosti investic podniku. Příliš velké množství zásob váže velký kapitál, na druhou stranu malé množství znamená větší četnost objednávek a vyšší náklady na jednici.

Jako optimální cena se považuje taková, která kvalitativně pokryje potřebu zajištění užitečných vlastností výrobků a bude cenově přijatelná pro podnik.

V logistice bezzbytku platí, že čas jsou peníze. Mezi důležité strategické rozhodnutí patří to, kdy nakoupit příslušnou zásobu, jaká je optimální dodací lhůta s ohledem na poptávku. Posledním a velice důležitým předpokladem správného nákupu je dobrý dodavatel, kterého je nutné pečlivě vybrat (Oudová, 2013, s. 21).

5.13 Výběr a hodnocení dodavatelů

Výběr vhodných dodavatelů je nesmírně důležitý v rámci procesu pořizování či nákupu. Dodavatelé musí být schopni požadovaný materiál / službu poskytnout, proto je potřeba brát v úvahu velké množství různých faktorů, které mohou ovlivnit výběr dodavatele. Do procesu výběru vstupují rozhodovatelé ale i další osoby, které rozhodování ovlivňují. Společně vytváří tzv. rozhodovací jednotku. Při nákupním rozhodování obvykle vedoucí nákupu zvažuje širokou škálu faktorů jako např. celková doba dodání, včasnost dodávek, schopnost urychlit dodávky, konkurenční ceny nebo poprodejní servis (Lambert, 2000, s. 352).



Obr. 12 Pět fází výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů
Zdroj: Lambert, 2000, s. 354

Seznam faktorů hodnocení dodavatele

Manažer musí nejdříve sestavit seznam všech potencionálních dodavatelů pro položky, které je třeba nakoupit. V další fázi musí vytvořit seznam faktorů, pomocí nichž bude dodavatele hodnotit. Tyto faktory doplňují faktory, které byly použity již dříve. Jakmile je seznam faktorů stanoven, je třeba ohodnotit výkony jednotlivých dodavatelů. Před samotným hodnocením musí být určena relativní důležitost faktorů vzhledem k situaci a podmínkám podniku. Je třeba přiřadit faktorům konkrétní váhu. Pokud má pro podnik kritický význam například cena, přiřadí se jí nejvyšší váhové hodnocení. Faktor, který by neměl žádný význam, bude ohodnocen nulou.

Výběr vhodného dodavatele má okamžité a dlouhodobé účinky na úroveň zákaznického servisu. Je vhodné používat formální výběrový proces. Proces výběru dodavatele bývá složitější, pokud se materiál nakupuje na mezinárodních trzích nebo pro zahraniční pobočky. Důvodem pro pořízení surovin a součástek na zahraničních trzích je většinou výhodnější cena a lepší dostupnost. Finanční přínosy mohou být značné, pokud zvolíme správného dodavatele. Dále lze předpokládat i zlepšení zákaznického servisu, neboť díky spolehlivým dodavatelům může proces probíhat hladce, bez výpadků (Lambert, 2000, s. 355 - 357).

5.14 Řízení vztahů se zákazníky

Identifikace klíčových zákazníků, kteří mají kritický význam pro splnění obchodního poslání podniku je prvním krokem v integrovaném dodavatelském řetězci. Je vhodné vycházet z podnikového obchodního plánu. S klíčovými zákazníky jsou uzavřeny smlouvy na dodávky zboží a služeb, které vymezují úroveň kvality v různých oblastech. Propojení se zákazníky vede ke zlepšení komunikace a ke kvalitnější prognóze zákaznické poptávky. Oblast zákaznického servisu je klíčovým bodem pro správu smluv na dodávky zboží a služeb.

Řízení zákaznického servisu v dodávkovém řetězci vyžaduje fungující integrovaný počítačový systém s daty v reálném čase. Tento systém musí poskytovat potřebné

informace o produktech, cenách a umožní efektivní vyřizování dotazů ze strany zákazníků (Labert, 2000, s. 533).

5.15 CRM

Obecně uznávaná definice CRM zatím neexistuje, nicméně lze vyjádřit takto:

„Customer Relationship Management“ je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.

Předpokladem pro toto optimum je zajištění dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Dlouhodobá spolupráce obou zainteresovaných stran přináší peněžní hodnotu (Chlebovský, 2005, s. 23).

V poslední době se řízení vztahu se zákazníky (CRM) stává stále frekventovanější nejen v marketingové ale i logistické oblasti. CRM můžeme definovat jako oblast řízení nebo koncepci, která se zabývá tím, jak si má společnost udržet nejrentabilnější zákazníky a současně snižovat náklady a zvyšovat užitnou hodnotu svých aktiv.

Výhodou systému CRM je možnost kompatibility s dalšími externími systémy. Podniku tak vzniká možnost zdokonalit informační toky nejen v rámci své organizační jednotky ale i v rámci dodavatelsko – odběratelských vztahů. Výměnou informací napříč podnikem vzniká synergický efekt pro všechny zapojené subjekty. Sdílení veškerých informací nutných k zdokonalení dílčích činností vede ke zvýšení spokojenosti zákazníka a zlepšení celkových vzájemných vztahů (Lukoszová, 2012, s. 76-77).

Havní prvky CRM:

- lidé (lidé, kapitál, zaměstnanci, zákazníci)
- procesy (zaměření, prolínání)
- technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)
- obsahy (data, obsahy, informace) (Lukoszová, 2012, s. 76-77)

Péče o zákazníky zahrnuje:

- trvalou aktualizaci zákaznických potřeb a zvyků
- kvantifikaci přínosů CRM – marketingových, prodejních a servisních aktivit
- využití zákaznických znalostí a zkušeností při inovaci nabízených produktů
- sjednocení marketingu, prodeje a zákaznické podpory
- využívání moderních nástrojů
- udržování rovnováhy na úrovni marketingu, prodeje a servisu s cílem maximalizovat zisk

Mezi klíčové úkoly při zavádění CRM patří:

- změna pohledu na uzavíraný obchod se zákazníky – přechod od vnímání cílů k vnímání účinků
- odpoutání se od úzkého pohledu svázanosti podniku
- přechod od produktivního vnímání marketingu k zákaznickému pojetí, důležité jsou potřeby zákazníka, ne připravený produkt.

Tři základní aspekty pro zavedení CRM ve firmě jsou:

- změna myšlení všech zaměstnanců firmy
- zpětná vazba pro měření dosažené úrovně procesu zavedení principů CRM
- využívání moderních přístupů, především z oblasti IT (Chlebovský, 2005, s. 23)

CRM je interaktivní proces mezi dodavatelskou organizací a zákazníky. Tyto vztahy prochází jednotlivými vývojovými etapami od navázání přes rozvíjení až po její ukončení. Každá část tohoto procesu je vzájemná komunikace mezi oběma parterem. Cílem je vytvořit dlouhodobý partnerský vztah, který přinese přidanou hodnotu oběma stranám. V reálném prostředí existuje mnoho strategií a cest, které vedou k cíli. Strategie je ovlivněna mnoha faktory jako např. obor podnikání, podnikatelskými záměry nebo cílovou skupinou zákazníků. V současnosti již existuje propracovaná škála technických nástrojů, které vytvoří informační, analytickou a komunikační páteř CRM. Efektivní zpracování informací potřebuje propracovaný informační systém. Informační

systemy v dnešní době zahrnují především softwarové balíky zajišťující správu a práci s databázemi (Chlebovský, 2005, s. 26).

Komplexní CRM e-systémy

Technologický vrchol současnosti tvoří rozsáhlé ekonomické systémy, které zahrnují všechny čtyři základní moduly pro podporu CRM:

- automatizace prodejních činností
- automatizace marketingových činností
- automatizace servisních činností a zákaznické podpory
- elektronické obchodování

Rozsáhlé systémy se uplatňují u velkých organizací. Důležitá je vzájemná propojenost jednotlivých modulů. Tím je umožněna efektivní komunikace a spolupráce na horizontální (např. mezi obchodním a marketingovým oddělením) úrovni, tak na vertikální (nadřízený x podřízený) úrovni. Z hlediska CRM jde především o hledání vzorů a trendů v chování zákazníků. Dalším analytickým nástrojem je sledování hodnoty zákazníka a jeho řízení.

Pro optimální fungování ve firmě je systém doopraven dodavatelem, aby byl plně vyhovující všem firemním procesům. Mezi hlavní nevýhody patří vysoká pořizovací cena, nutnost dobře proškolené uživatele a trvalou údržbu systému. Typickým příkladem takového systému může být např. americký Siebel (Chlebovský, 2005, s. 26).

6 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

6.1 SLEPT analýza

Tato analýza je analýza externího marketingového prostředí. Je zaměřena na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory (Hanzelková, 2009, s. 97).

Při zkoumání klademe důraz na podstatné reálné hrozby a příležitosti vyplývající z aspektů bezprostřední blízkosti podniku (Růžicková, 2011,s.97).

Sociální hledisko

Sídlo firmy se nachází v okrajové části Brna. Pracovníci jsou kvalifikovaní, jedna čtvrtina má vysokoškolské vzdělání v ekonomickém nebo technickém směru. Mnoho pracovníků ale nemá dostatečné jazykové znalosti, které jsou potřebné pro komunikaci a obchodování se zahraničním trhem. Problémem je nabídka konkurenčních firem, která láká pracovníky na vidinu vyššího příjmu.

Legislativní hledisko

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku s právní formou podnikání – společnost s ručením omezeným. Firma vykonává montážní a stavební práce na základě živnostenského oprávnění. Řídí se zákonem o veřejných zakázkách, stavebním zákonem, technickými normami (ISO, ČSN). Společnost je držitelem několika norem, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Tyto normy zaručují kvalitu vykonané práce a tím větší šanci na získávání nových zakázek

Ekonomická hlediska

Telekomunikace patří mezi prosperující činnosti. Podnik dělá pravidelné výkazy a reporty o správném chodu celé společnosti.

Politické faktory

Činnosti na trhu všech firem jsou ovlivňovány nestabilním politickým prostředím. Komplikace a další administrativní náklady způsobuje neustálé vydávání nových zákonů. Tento problém je ale všeobecný a projevuje se na všech existujících trzích.

Technologické faktory

V oboru telekomunikací jsou stále vyvíjeny nové technologie a nové pracovní postupy, které zvyšují efektivitu práce. Firma se snaží držet krok s tímto rychlým vývojem. Nové vybavení pro montážní pracovníky je prospěšné při provádění kvalitnější práce pro zákazníky.

Vyhodnocení SLEPT analýzy

Na základě SLEPT analýzy bylo zjištěno, že by se firma měla zaměřit na důsledné proškolení a zajištění jazykových kurzů pro své zaměstnance. Také by měla poskytnout určité benefity a dobré platové ohodnocení, aby nevznikala vysoká fluktuace zaměstnanců.

6.2 PORTEROVA analýza

Cílem Porterova pěti-faktorového modelu konkurenčního prostředí je zjištění strategické pozice firmy v daném hospodářském segmentu. Tato analýza zkoumá oborové prostředí, tedy úroveň konkurence, existence substitutů, bariér vstupu, síly dodavatelů a odběratelů (Kubíčková, Rais, 2012, s. 119).

Konkurence a rivalita

V této oblasti se nachází desítky konkurenčních firem. To vede k rivalitě mezi firmami, které si navzájem budou „přetahovat zaměstnance“. Firma si zaměstnance udrží na základě benefitů, odměn, firemních výhod a příjemného pracovního prostředí.

Dodavatelé

Firma nakupuje materiál pro následnou montáž. Existuje zde několik dodavatelů, s kterými jsou sepsány rámcové smlouvy a dohodnuté obchodní podmínky. Dodavatelé pro jednorázové nákupy jsou ne nasmlouvané a vždy se volí dodavatel, který nejvíce uspokojí požadavky firmy v ohledu, rychlosti dodání a cen.

Odběratelé

Mezi nejvýznamnější odběratele firmy ABC, spol. s. r. o. patří telekomunikační společnosti jako je TO2, T-Mobile, Huawei a UPC. Zakázky jsou realizovány na základě dlouhodobé rámcové smlouvy s těmito klíčovými dodavateli nebo na základě výběrového řízení.

Marketing

Firma se nezabývá marketingovou propagací. Neexistuje tu marketingové oddělení a na trhu nemá reklamu. Jediný marketing je poskytován přes webové stránky firmy, kde jsou bohužel zastaralé informace. To může mít za následek dezinformaci potencionálních zákazníků. Firma preferuje osobní kontakt se zákazníky a investory, což vede k delšímu procesu jednání a zahájení zakázky. Z tohoto pohledu je tedy prestiž podniku zaostává.

6.3 SWOT analýza

SWOT analýza má za cíl identifikovat silné a slabé stránky firmy a schopnost vyrovnat se se změnami, které nastávají v prostředí. Analýza slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb je složena ze dvou analýz – analýzy SW a analýzy OT. Je doporučeno nejdříve analyzovat OT – příležitosti a hrozby, které přichází z vnějšího okolí. Obsahuje faktory jako například politické, ekonomické, zákazníky, dodavatele, konkurenci. Analýza SW se týká vnitřního prostředí firmy, jako jsou cíle, systémy, procesy, materiální prostředí, firemní kultura (Jakubíková, 2005, s. 103).

	SWOT Analýza	
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	- historie firmy - kvalita a preciznost zakázek - držitel certifikátu ISO 9001, 14001 - držitel certifikátu OHSAS 18001 - rámcové smlouvy	- průměrné webové stránky - vybavení montážních pracovníků - nedostatečný vozový park - nedostatečná informovanost zaměstnanců - komunikační problémy - nízká kvalifikace zaměstnanců - nehody a úrazy při montážních pracích - Jazykové schopnosti zaměstnanců - tlak na růst mezd - absence komplexního IS
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	- dostupnost zakázek v zahraničí - realizace více projektů najednou - péče o zaměstnance - flexibilita dodavatele materiálu - neobsazený zahraniční trh	- konkurenční firmy - odliv zákazníků - fluktuace zaměstnanců

Tab. 5 SWOT analýza
Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení SWOT

Ze SWOT analýzy vyplývá, že si firma vybuodovala dobré jméno, stabilitu a jistotu s více jak dvacetiletou tradicí na trhu. Není pro ni problém se na trhu udržet a nadále se rozvíjet. Firma by měla přemýšlet o rozšíření marketingu, rozvinout a sjednotit informační systém firmy a zaměřit se na realizaci zakázek na zahraničních trzích, které jsou pro ni významné. Velkým problémem je jazyková bariéra a malá kvalifikace zaměstnanců v jazykové oblasti. Zaměstnanci jsou převážně kvalifikováni v oblasti ekonomické a technické. Firma se musí vyrovnávat hrozbám konkurence.

7 REALIZACE ŘEŠENÍ A PŘÍNOSY

V předchozí kapitole byla provedena důsledná analýza celé společnosti. Byla vytvořena SWOT, PESTE a Porterovu analýza pěti hybných sil. Tyto analýzy poskytly dostatek důležitých informací, které by měli vést k zlepšení postavení na trhu, lepšímu získání nových zakázek, větší spokojenosti zákazníků, zkvalitnění znalostí zaměstnanců. Návrhy řešení by měli zkvalitnit a zefektivnit celý proces zakázky, usnadnit zaměstnancům práci a poskytnout podklady pro směr, kterým se má firma ubírat.

7.1 Vedení společnosti

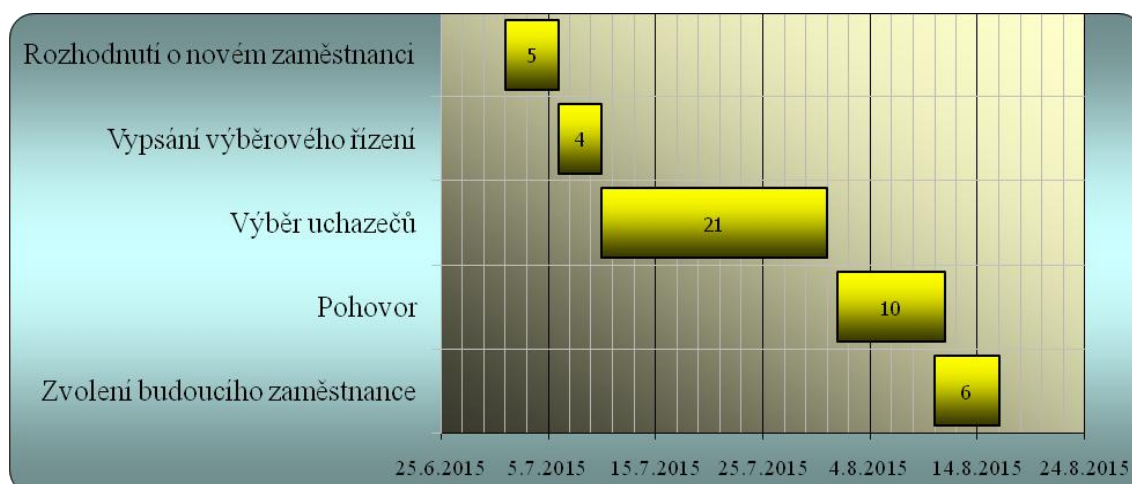
Z organizační struktury společnosti je patrné, že firmu vlastní jeden člověk a tím je ředitel společnosti. Na řediteli stojí celé vedení a management. Získání zakázek zajišťuje provozní manažer, který provádí i dozor nad realizovanými zakázkami, jedná s investory a dodavateli. S růstem podílu na trhu a rozrůstáním společnosti je vyvíjen na provozního ředitele čím dál tím vyšší tlak. Proto bych doporučila rozšíření personálu v oblasti řízení zakázek. Tímto úkolem bych pověřila nově přijatého vedoucího pracovníka na oddělení kooperace s dodavateli a delegovala pravomoci v jednání. O průběhu zakázek je třeba tvořit týdenní reporty a pořádat pravidelné porady. Na těchto poradách by se vedoucí oddělení dozvěděli průběh realizace zakázky.

Výhody:

- snazší a efektivnější průběh získání zakázky
- provozní ředitel bude mít více času na řízení podniku
- dohled více osob

Nevýhody:

- mzdové náklady na nového pracovníka



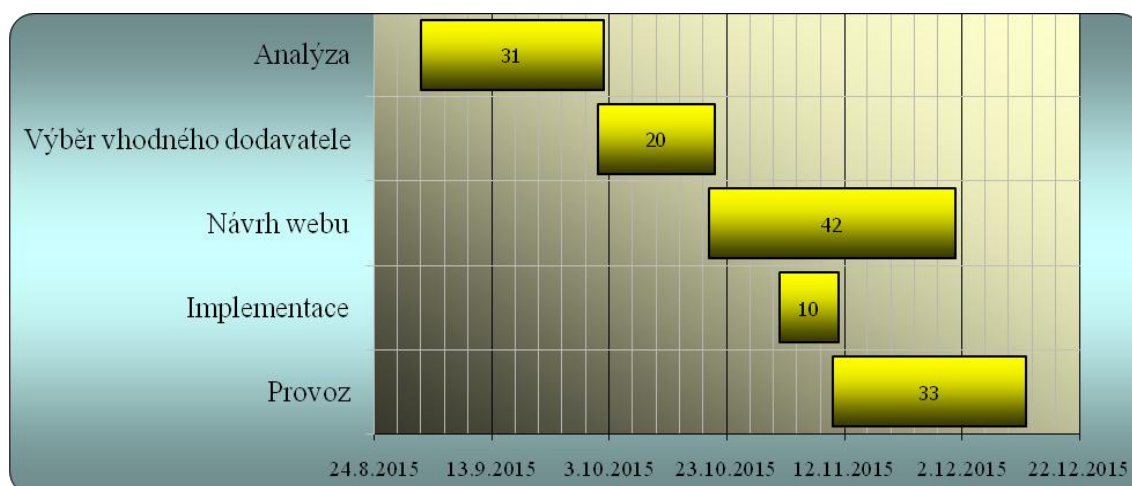
Obr. 13 Ganttův diagram – přijetí nového pracovníka

Zdroj: Vlastní zpracování

Na Ganttově diagramu je vidět časový plán přijetí nového pracovníka. Proces je odhadovaný na dobu cca 1,5 měsíce. Náklady na nového zaměstnance jsou odhadovány na 90 000 Kč. Tyto náklady zahrnují jak mzdové náklady, tak náklady na sociální a zdravotní pojištění.

7.2 Marketing

Firma nemá žádné marketingové aktivity. Jako propagaci používá své internetové stránky, které jsou bohužel zastaralé a ne všechny informace jsou aktuální. Jako hlavní cíl bych doporučila aktualizovat a optimalizovat webové stránky.



Obr. 14 Ganttův diagram – optimalizace webových stránek

Zdroj: Vlastní zpracování

Realizace aktualizace webových stránek by měla proběhnout ve 4. čtvrtletí tohoto roku. Předpokládané náklady jsou 15 000 Kč. Přínosem bude přehlednost a aktuálnost informací o firmě a jejích činnostech.

7.3 Informační systém a informační toky

Z analýzy informačních toků a SWOT analýzy vyplynulo, že firma nemá ucelený informační systém. Firma používá software SB komplet, kde vede účetnictví. Tento systém ale není vůbec propojen se skladovou evidencí, ani s evidencí zakázkových čísel. Evidence zakázkových čísel se vede v MS Accessu a v programu Microsoft Excel. V době, kdy firma ještě neměla takové postavení na trhu, bylo toto řešení vyhovující. S růstem podílu na trhu a růstem společnosti, se získáváním větších objemů zakázek se ale jeví tento způsob evidence a vedení nepřehledný.

Jelikož firma ABC, spol. s r.o. se nezabývá jen realizací zakázek pro telekomunikační operátory, ale i další činností, je velice důležité dbát na postupy při zpracování jednotlivých zakázek. Jeden z hlavních problémů firmy je nefunkční systém zakázkových čísel. Dosavadní zakázkový systém byl vytvořen před cca 10 lety v programu MS Access na základě tehdejších dílčích potřeb manažerů firmy. Od té doby nebyl nijak aktualizovaný a tvůrce programu už ve firmě několik let nepracuje.

Vkládání údajů se časem omezilo pouze na tvorbu zakázkového listu, evidenci objednávek a předávacích protokolů k jednotlivým zakázkám, což slouží pouze nositelům procesu jako přehled stavu objednávek pod konkrétní zakázkou. Přehlednost vložených údajů je už nedostatečná, protože nejsou průběžně vytvářeny přehledné formuláře podle aktuálních potřeb nositelů nebo manažerů firmy. Vložené údaje nejsou kompatibilní a provázané s dalším evidenčním - účetním systémem firmy. Dochází tak ke zbytečnému znovu vkládání stejných dat do účetního systému, kde jsou pod konkrétními zakázkovými čísly sledovány náklady a výnosy zakázky. Tento zakázkový systém nelze využít v případě potřeby hromadného přenosu dat mezi klíčovými zákazníky firmy.

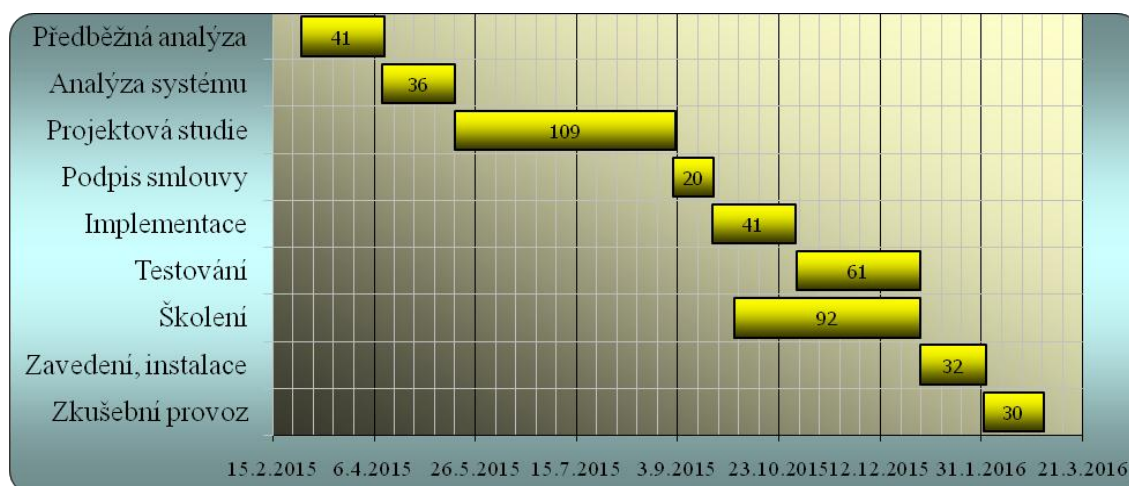
Firma již zpracovala aktuální analýzu „Manažerského informačního systému“, na jejímž základě zahájila výběr nového informačního systému, který by sloučil a vytvořil dokonalejší evidenční a účetní databázi firmy a umožnil generovat sestavy odpovídající aktuálním potřebám řízení firmy. Jako nejvhodnější se jevil systém SAP, který umožní propojenost mezi účetním systémem, systémem zakázkových čísel i vedení skladového hospodářství. Klíčoví zákazníci firmy v tomto systému pracují a generují svoje objednávky. Po implementaci systému SAP do firmy bude sjednocen a urychlen proces objednání a akceptování zakázky. Řešení SAP je všeobecně široce využíváno v mnoha firmách a mnoho dodavatelů a investorů systém SAP používají. Je to silný a komplexní nástroj. Při správné implementaci je pro firmu velkým přínosem, ale také i velkou finanční zátěží. Toto řešení je drahé po stránce licencí, technické podpory i ze strany poradenství.

Výhody:

- ucelené informace v jednom systému
- efektivnější a snadnější orientace a přehlednost

Nevýhody:

- časová náročnost
- finanční nákladnost



Obr. 15 Ganttův diagram – implementace informačního systému
Zdroj: Vlastní zpracování

Po analýze zdrojů bude implementace systému SAP realizována z cizích zdrojů. Náklady této investice se pohybují v rozmezí od 5 000 000 do 7 000 000 Kč. Na tuto investici byl firmě poskytnut úvěr. Návratnost této investice se předpokládá v rámci pěti až sedmi let. Celý proces je naplánovaný na období 1 roku.

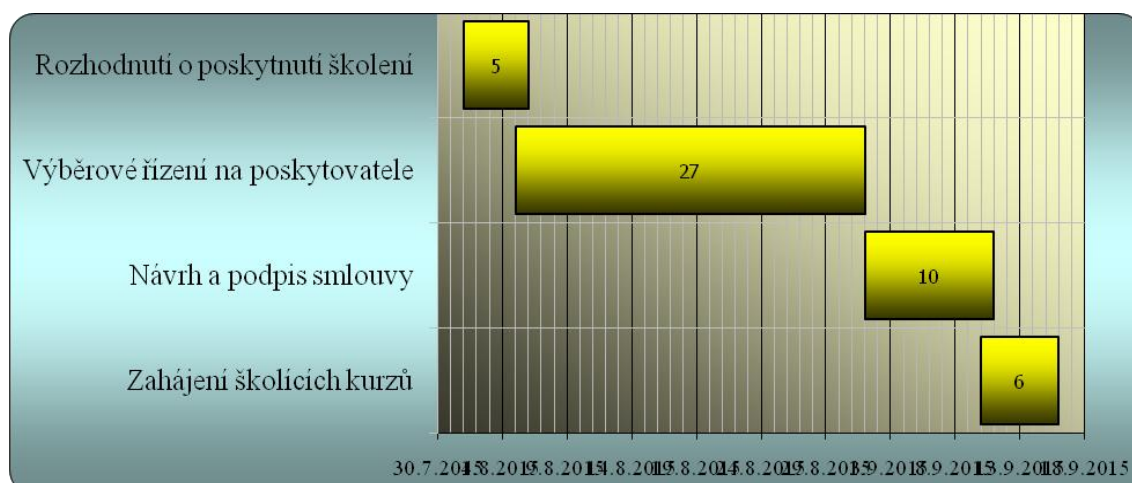
7.4 Školení zaměstnanců

Z důvodu růstu firmy a snahy obsadit zahraniční trh je třeba, aby pracovníci kanceláří uměli výborně cizí jazyk. Firma tedy chce zavést povinné kurzy německého a anglického jazyka. Dále je třeba, aby pracovníci kanceláří byli seznámeni s novinkami a „šli s dobou“ po technické stránce. Je tedy třeba zajistit školení a kurzy v programu Microsoft Excel a Word pro ekonomickou část pracovníků. Pro pracovníky na projekčním oddělení je třeba zajistit školení v programu AutoCAD. Zaměstnanci tyto pomocné programy využívají při tvorbě tabulek, přehledů, reportů, plánů. Mezi další školení by se mělo zařadit odborná školení montážních pracovníků poskytovaná dodavatelem technologie.

Výhody:

- rychlejší a efektivnější tvorba tabulek, přehledů a reportů
- rychlá orientace v systému a usnadnění činností

- lepší a rychlejší komunikace se zahraničními dodavateli a zákazníky
- odstranění jazykové bariéry



Obr. 16 Ganttův diagram – školení

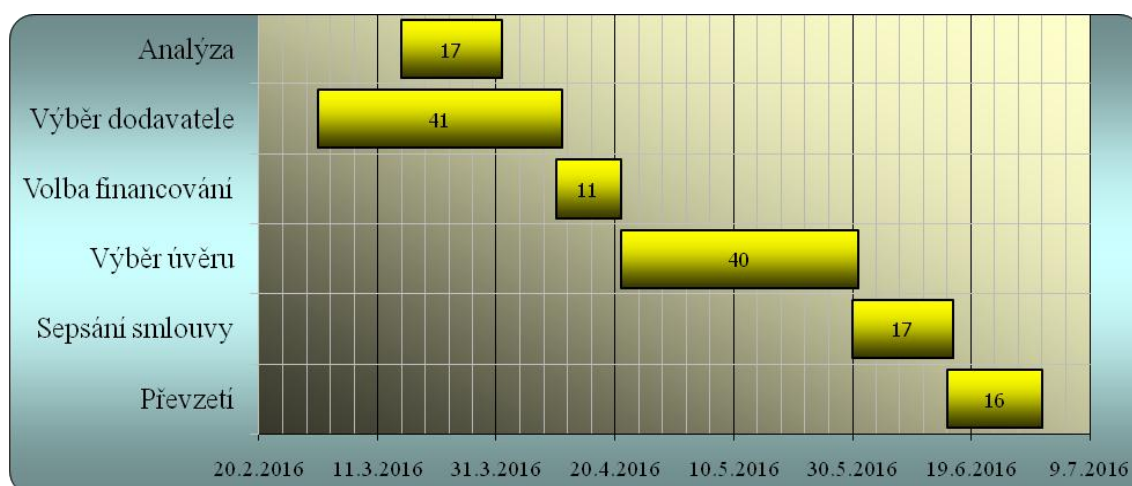
Zdroj: Vlastní zpracování

7.5 Technické vybavení

Firma zaměstnává několik desítek montážních pracovníků a pracovníku TKR. Pracovníkům chybí vhodně měřicí přístroje a speciální zařízení jako např. měřicí přístroje na optická vlákna a na vyhodnocení technologií. Tyto měřicí přístroje budou zakoupeny v počtu 8 ks a celkové hodnotě 400 000 Kč. Investovány budou z vlastních zdrojů. Dalším problémem je nedostatečná vybavenost vozového parku. Firma má k dispozici cca 200 aut. Auta jsou převážně osobní. Montážní pracovníci potřebují ale spíše užitkové vozy pro uložení potřebného materiálu k montáži technologie. Těchto aut je ale bohužel ve firmě nedostatek. Firma by měla za investovat do nákupu minimálně 10 nových užitkových vozů pro montážní týmy. Dále by bylo potřeba týmy sjednotit, specializovat na různé technologie, vytvořit dvojici, která bude sehraná po stránce pracovní i lidské. Střídání pracovníků vede k neefektivnosti a nesehranosti při práci.

Výhody:

- sehraný tým odvádí efektivnější práci
- pohodlí při přejezdu a uskladnění materiálu v dodávce



Obr. 17 Ganttův diagram – nákup užitkových vozů

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládaná cena jednoho užitkového vozu se pohybuje kolem 300 000 Kč. Nákup 10ti užitkových vozů tedy představuje investici v hodnotě 3 000 000 Kč. Tato investice bude hrazena částečně z vlastních zdrojů a částečně ze zdrojů cizích. Celkový proces nákupu nových užitkových vozů je odhadován na dobu 3 měsíců.

7.6 Skladování

Sklad je místo, kde je skladovaný pomocný materiál pro montáž i technologie dodávané investorem. Sklad je v tuto chvíli umístěn v přízemí budovy firmy. Zboží je každý týden naskladněno a chystáno na kompletaci, ve skladu se dále dělí dle zakázek, aby bylo efektivnější a rychlejší expedice zboží ze skladu. Základní tok zboží ve skladu je tedy příjem od dodavatele, fyzická kontrola a přejímka, naskladnění, kompletace a třídění dle zakázek. V současné době ve skladě pracují 2 skladníci na plný úvazek. V případě potřeby pomáhá na poloviční úvazek brigádník.

Proces nákupu je zahájen na žádost vedoucího montážního oddělení, který dostane přesný seznam potřebného materiálu ve vypracované projektové dokumentaci. V oddělení nákupu je vystavena nákupní objednávka. Ta se po schválení vedoucím oddělení eviduje v pomocném systému MS Access a MS Excel.

Po dodání zboží od dodavatele následuje samotný proces příjmu zboží a naskladnění. Zboží se naskladňuje a posléze vyskládňuje jen za pomoci papírové

příjemky a výdejky a poté se uskladní na předem dané místo. Velká část je tvořena manuálním zpracováním bez průběžné komunikace s informačním systémem. Skladové hospodaření není součástí informačního systému a je vedeno pouze pomocí pomocné evidence v Microsoft Excel a Access. Ruční zadávání pozic a informací o materiálu vede k velké chybovosti a tím pádem mohou vznikat nepříjemné situace, kdy skladová položka dle počítačové evidence je skladem, ale fyzicky tato položka chybí. Zboží nemá určené přesné místo ve skladu, má náhodou pozici, což může vytvářet časovou prodlevu při hledání zboží.

Nevýhody současného stavu

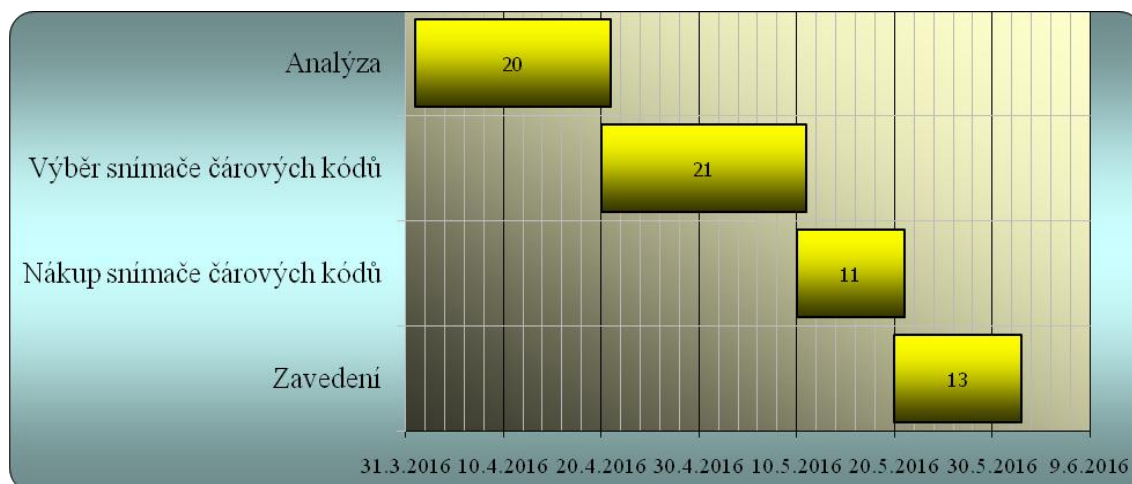
- ruční zpracování, které vychází z papírových podkladů jako je příjemka a výdejka vede k chybnosti, která je zapříčiněna lidským faktorem,
- dávkové zpracování, které vede k neaktuálnosti a nemožnosti dohledání materiálového toku, nemožnost operativního řešení a plánování jako např. použít materiál z jiné zakázky, která se bude realizovat později,
- časová ztráta při dvojitým zpracováním v pomocných programech a přepisování informací z papírové podoby,
- chybnost v dokladech způsobený lidským faktorem vede ke složitému a zdlouhavému dohledávání chyb a příčin vzniku.

Na základě poznatků a zjišťování skutečného stavu fungování skladových zásob doporučuji zavést automatickou identifikaci materiálu čárovými kódy. Čtečka čárových kódů je investice v hodnotě 25 000 Kč a bude investována z vlastních zdrojů.

K jejich implementaci poslouží i fakt, že firma implementuje dosavadní systémy do jednoho systému SAP, kde bude vedeno i skladové hospodářství s čárovými kódy. Od tohoto kroku se očekává automatizace rutinních činností, odstranění zbytečných činností na zpracování papírových dokumentů. Dále by se mělo snížit časové zpoždění zadávaných dat do systému, urychlení, dohledávání a odstranění chyb. Po zavedení tohoto návrhu bude možné zajistit obsluhu skladu pouze jedním pracovníkem, proto návratnost této investice je okamžitá.

Výhody:

- rychlejší zpracování, přesnost
- snížení nákladů na zaměstnance



Obr. 18 Ganttův diagram – zavedení čárových kódů
Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí návrhové části

Tab. 6 Shrnutí návrhové části

Návrh	Současnost	Nové řešení
Vedení společnosti	Ředitel + provozní ředitel	Delegování pravomocí na nového pracovníka
Marketing	Žádný marketing	Optimalizace a aktualizace webových stránek
Informační systém a informační toky	Několik informačních a pomocných systémů	Jeden ucelený systém s kompletní evidencí
Školení	Žádná školení	Jazyková a technická školení
Měřicí přístroje	Nedostatečné vybavení	Nákup nového vybavení
Vozový park	Nedostatečné množství užitkových vozů	Nákup 10 nových užitkových vozů
Sklady	Ručně vedené příjemky a výdejky	Skladové hospodářství jako součást informačního systému

Zdroj: Vlastní zpracování

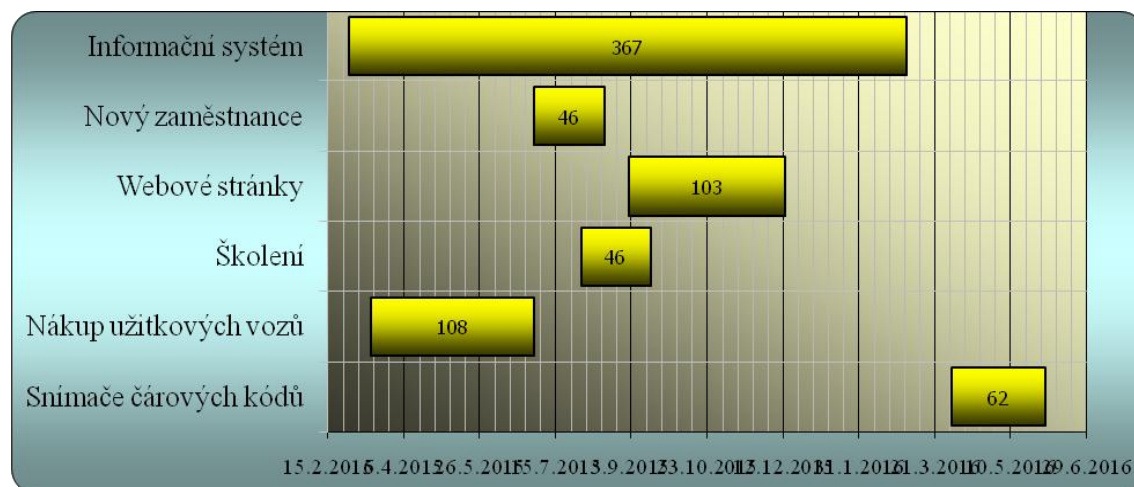
Ekonomické dopady návrhů

Tab. 7 Ekonomické dopady návrhů

Návrh	Ekonomický dopad
Vedení společnosti	Mzdové náklady včetně S a Z pojištění na nového pracovníka cca 90 000 Kč měsíčně
Marketing	15 000 Kč
Informační systém	6 000 000 Kč
Sklad – čtecí zařízení	25 000 Kč
Vozový park	Nákup nových užitkových vozů cca 3 000 000 Kč
Měřicí přístroje	300 000 Kč
Školení	50 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Ganttův diagram



Obr. 19 Ganttův diagram – shrnutí

Zdroj: Vlastní zpracování

Na tomto diagramu je vidět časový harmonogram všech navrhovaných procesů. Největší časovou náročnost přináší zavedení a implementace nového informačního systému. Tento proces je již započat a je odhadován na dobu jednoho roku. Mezi další

časově náročnější procesy patří nákup užitkových vozů a optimalizace webových stránek. Další procesy jako je nábor nového zaměstnance, zajištění školení a nákup snímačů čárových kódů jsou realizovány v průběhu 1-2 měsíců. Informační systém a nákup užitkových vozů bude realizován z cizích zdrojů, na které bude poskytnut úvěr. Další návrhy budou realizovány z vlastních zdrojů protože investice do těchto návrhů není vysoká.

8 ZÁVĚR

Pro zpracování diplomovou práci byla vybrána firma ABC, spol. s r.o., která se zabývá výstavbou a provozem telekomunikačních sítí. Firma sídlí v Brně – Líšni.

Hlavním cílem práce bylo zanalyzovat a popsat současný stav průběhu zakázky organizaci a zamyslet se nad problémy vyplývající z provedené analýzy. Dále pak navrhnout taková řešení, která přispějí ke zlepšení z hlediska organizačního, časového a celkového zefektivnění a zjednodušení činností.

Celá práce byla rozdělena do několika hlavních částí. První část je zaměřena na popis podniku, jeho fungování a analýzu současného stavu situace v podniku. Tato část byla věnována celkovému průběhu zakázky v praxi. Je zde popsán hlavní proces realizace oběhu zakázky od počátku, tj. od výběrového řízení a získání zakázky, přes vytvoření projektové dokumentace, montáže technologie a předání konečné zakázky investorovi. Na základě analýzy byly navrženy vlastní návrhy řešení situace, které by vedly k urychlení a zefektivnění průběhu zakázky podnikem.

Teoretická část byla věnována popisu teoretických východisek se zaměřením na proces průběhu. Byly popsány pojmy jako logistika, logistické a materiálové toky, systém řízení zakázky, projekt a hodnocení dodavatelů.

Závěrem diplomové práce byla vypracována PESTE analýza a sestavena SWOT analýza celé firmy. Byly vypracovány možné návrhy řešení současné situace, které by byly pro firmu přínosné, a vedli k optimalizaci současného stavu. Firma ABC, spol. s r.o. je firma působící na českém trhu již dvacet let. Firma má dobré a stabilní postavení na trhu, ale i přesto je třeba se stále zlepšovat. Celá firma je založena na montáži a výstavbě telekomunikačních sítí a proto musí brát ohledy na rychle zastarání určitých technologií a musí dbát na přizpůsobení se stále rychlejšímu vývoji v této oblasti. Mezi návrhy jsem zařadila přijmutí nového pracovníka, na kterého budou delegovány pravomoci ohledně získání a kontroly zakázek. Dále pak zlepšení marketingové propagace firmy. Zlepšení a aktualizace webových stránek, které jsou v tuto chvíli nepřehledné, a podávají neúplné informace. Další návrhy, které byly firmě

navrženy, se týkají školení zaměstnanců po stránce technické ale i jazykové vybaveností. Firma se snaží proniknout na zahraniční trh a zaměstnanci musí zvládnout plynulou komunikaci v cizím jazyku. Dále je třeba, aby firma investovala do vybavení pro montážní pracovníky, aby měli potřebné vybavení, měřicí přístroje a také potřebné množství užitkových vozů, kterých je v tuto chvíli nedostatek. Jako finančně nejnáročnější, ale i nejdůležitější návrh jsem uvedla zavedení nového informačního systému, který by umožnil komplexní vedení účetnictví, skladového hospodářství a systému evidence zakázek. Jedná se o několikamilionovou investici, která ale zefektivní a urychlí celý proces zakázky v podniku. Celý průběh zakázky bude možné sledovat na jednom místě, bude jednoduché dohledat historii průběhu a toku zakázky. Návrhové změny musí posoudit vedení společnosti, jedná se o dlouhodobý budoucí plán. Věřím, že díky návrhovým změnám dokáže podnik lépe konkurovat na trhu a zajistí si stabilitu a usnadní práci jednotlivým pracovníkům.

9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARES - *ekonomické subjekty*. [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz
- BIGOŠ, P. *Materiálové toky a logistika II: logistika výrobných a technických systémů*. V Košiciach: Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, c2005, 193 s. ISBN 80-8073-263-9.
- BOSSIDY, L. A RAM CH.. *Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.
- BOWMAN, C. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
- CITTELUS: *ISO 9000*. [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.citellus.cz>
- DOLANSKÝ, V., V. MĚKOTA, V. NĚMEC. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 372 s. ISBN 80-7169-287-5.
- DOSTÁL P., RAIS K., SOJKA Z., *Pokročilé metody manažerského rozhodování*, Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1338-1.
- EISOD. *EISOD: vnitřní norma*. 2005. Brno.
- HANZELKOVÁ, A.. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HOBZA, M. A L. ŠAFAŘÍK. *Logistika*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002, 161 s. ISBN 80-7041-053-1.
- CHLEBOVSKÝ, V. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vi, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- WEBOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI. [online]. [cit. 2015-04-23].
- VNITŘNÍ NORMY SPOLEČNOSTI. *Vnitřní normy*. 2000. vyd. Brno, 2000.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2005, 209 s. ISBN 80-245-0902-4.
- JUROVÁ, M. a kol. *Výrobní procesy řízené logistikou*. 1.vyd. Praha: Albatros Media 2013, 260s. ISBN 978-80-265-0059-9.
- KERBER, B. A B.J.DRECKSHAGE. *Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers*. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.
- KUBÍČKOVÁ, L. A K. RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- LAMBERT, D. M, L. MELLRAM AJ. R STOCK. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xviii, 589 s. ISBN 80-7226-221-1.

- LUKOSZOVÁ, X. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.
- OFICIÁLNÍ SERVER ČESKÉHO SOUDNICTVÍ. [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: www.justice.cz
- OUDOVÁ, A.. *Logistika: základy logistiky*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2013, 104 s. ISBN 978-80-7402-149-7.
- PERNICA, P. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2005, 3 sv. ISBN 80-86031-59-4.
- PERNICA, P. *Logistika: vymezení a teoretické základy*. Dot. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 210 s. ISBN 80-7079-820-3.
- RUČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SCHULTE, CH.. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- SIXTA, J. A M. ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- SYNEK, F. *Manažerská ekonomika*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2001, 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- VIESTOVÁ, K. A J. ŠTOFILOVÁ. *Distribučné systémy a logistika*. Vyd. 2. Bratislava: Ekonóm, 2004, 299 s. ISBN 80-225-1821-2.

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A POJMŮ

- **BOZP** bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- **CRM** *Customer Relationship Management* (řízení vztahů se zákazníky)
- **EISOD** softwarový systém pro správu dokumentace
- **IS** informační systém
- **ISO** mezinárodní organizace pro normalizaci
- **ISŘ** integrovaný systém řízení
- **OHSAS** certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- **OKD** oddělení pro kooperaci s dodavateli
- **OŘZ** oddělení řízení zakázek
- **PD** projektová dokumentace
- **TKR** televizní a kabelové rozvody
- **VÚM** vedoucí úseku montáží
- **VO** vedoucí oddělení
- **ZČ** zakázkové číslo

Seznam obrázků

Obr. 1	Budova firmy	17
Obr. 2	SEK	18
Obr. 3	Fixní síť	19
Obr. 4	Celulární síť	19
Obr. 5	Optické síť	20
Obr. 6	Datová centra	20
Obr. 7	Mapa procesů.....	23
Obr. 8	Model ISO 9000.....	29
Obr. 9	Průběh procesu.....	39
Obr. 10	Proces předání zakázky	40
Obr. 11	Klíčové zdroje informací pro logistickou databázi.....	50
Obr. 12	Pět fází výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů.....	54
Obr. 13	Ganttův diagram – přijmutí nového pracovníka.....	65
Obr. 14	Ganttův diagram – optimalizace webových stránek	66
Obr. 15	Ganttův diagram – implementace informačního systému.....	68
Obr. 16	Ganttův diagram – školení	69
Obr. 17	Ganttův diagram – nákup užitkových vozů	70
Obr. 18	Ganttův diagram – zavedení čárových kódů.....	72
Obr. 19	Ganttův diagram – shrnutí.....	74

Seznam tabulek

Tab. 1	Externě zajišťované procesy	28
Tab. 2	Pravidla pro hodnocení dodavatelů	37
Tab. 3	Smluvní dodavatelé	37
Tab. 4	Dodavatelé bez smluvních závazků	37
Tab. 5	SWOT analýza	62
Tab. 6	Shrnutí návrhové části	73
Tab. 7	Ekonomické dopady návrhů	74

Seznam příloh

Příloha č.1	Organizační struktura	85
-------------	-----------------------------	----

11 PŘÍLOHA

Příloha č.1 Organizační struktura
Zdroj: EISOD, 2005

