



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PROCESNÍ ŘÍZENÍ ZAKÁZKY VE VÝROBNÍM PODNIKU

PROCES MANAGEMENT OF THE CONTRACT IN A MANUFACTURING COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Petr Kratochvíl

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Petr Kratochvíl
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce:	prof. Ing. Marie Jurová, CSc.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Procesní řízení zakázky ve výrobním podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- výrobní portfolio
- výrobní základnu
- dodavatele
- zákazníky

Cíle řešení

Vytipování teoretických přístupů k tvorbě řešení

Analýza průběhu činnosti vybrané zakázky

Návrh procesního řízení činností zakázek

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Tvorba metodiky činností procesního řízení s ohledem na navýšení hospodaření podniku.

Základní literární prameny:

FIALA, P. Modelování a analýza produkčních systémů. Praha: Professional Publishing 2002, s. 259, ISBN 80-86419-19-3.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing 2008, 356 s. ISBN 978-80-2-7-3611-2.

UČEŇ, P. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha GRADA Publishing 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

KERBER, B. Lean supply chain management essentials: a framework for materials managers. Boca Raton: CRC Press, 2011. ISBN 9781439840825.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Tato bakalářská práce analyzuje průběh zakázky výrobou společností Vezeko s.r.o., která se zabývá výrobou a servisem přívěsů a nástaveb pro osobní i kamionové automobily. Teoretická část obsahuje obeznámení s pojmy vztahujícími se k problematice této práce. V analýze současného stavu se věnuji činnostem, které souvisí s konkrétní zakázkou. Následně uvádím návrhy na zlepšení, jež mají za cíl navýšit hospodaření podniku.

Abstract

This bachelor thesis analyzes the course of the production by the company Vezeko s.r.o., which deals with the production and service of trailers and superstructures for cars and trucks. The theoretical part is familiar with terms related to the problems of this work. In the analysis of the current situation, I deal with activities that are related to a specific contract. Then I put forward suggestions for improvements, which are designed to improve the business management.

Klíčová slova

průběh zakázky, výroba, proces

Keywords

process of order, production, process

Bibliografická citace

KRATOCHVÍL, P. *Procesní řízení zakázky ve výrobním podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 62 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2018

.....
podpis autora

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za poskytnutí cenných rad a připomínek. Dále taktéž děkuji svému oponentovi Mgr. Radimovi Jirků, společnosti Vezeko s.r.o. a Petrovi Kotačkovi, za poskytnutí příslušných materiálů a ochotu při řešení této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE	12
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	13
1.1 Informace o podniku	13
1.2 Vlastnická struktura podniku	14
1.3 Výrobní portfolio	14
1.4 Podnik a zákazníci	17
1.5 Informační systém podniku.....	17
1.6 Organizační struktura	18
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	19
2.1 Podnik a podnikání.....	19
2.1.1 Podnikání.....	19
2.1.2 Podnik a jeho funkce	20
2.1.3 Život podniku	20
2.1.4 Principy prosperující firmy.....	22
2.2 Procesy v podniku.....	23
2.2.1 Proces	24
2.2.2 Procesní řízení	25
2.2.3 Procesní mapa.....	26
2.3 Projekt a jeho řízení	26
2.3.1 Projekt.....	26
2.3.2 Životní cyklus projektu.....	27
2.3.3 Projektové řízení.....	27
2.4 Výroba a výrobní činnost.....	29
2.4.1 Výrobní proces	29

2.4.2 Plánování výrobního procesu	29
2.4.3 Cíle výrobního managementu.....	30
2.4.4 Plánování a řízení výroby	30
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	32
3.1 Obecný popis průběhu zakázky	32
3.1.1 Zahraniční a domácí obchod.....	32
3.1.2 Konstrukční oddělení.....	34
3.1.3 Oddělení technologie	35
3.1.4 Nákup	35
3.1.5 Sklad	36
3.1.6 Výroba a montáž.....	37
3.1.7 Skladování a expedice	38
3.1.8 Jakost zakázek	39
3.1.9 Produkce společnosti	40
3.2 Analýza konkrétní vybrané zakázky	41
3.2.1 EPC – procesní řetězec vybrané zakázky	46
3.3 Analytické metody	47
3.3.1 SLEPT analýza	47
3.3.2 SWOT analýza.....	49
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	52
4.1 Rozdělení konstrukčního oddělení na dvě sekce	52
4.2 Vytvoření marketingového týmu	54
4.3 Kalkulace nákladů zakázky.....	55
4.4 Přehled nákladů za návrhy	56
ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	58

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	60
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	61
SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Svoji bakalářskou práci jsem se rozhodl psát v obchodní společnosti Vezeko s.r.o.. Jedním z důvodů tohoto rozhodnutí bylo dobré jméno společnosti a sortiment nabízených výrobků a služeb. Jedná se o podnik průmyslově zaměřený vytvářející finální výrobky i pro vysoce náročné zákazníky ze zahraničí.

Téma procesní řízení zakázky je důležité pro každý výrobní podnik. Je zde tudíž nutná analýza a popis každé činnosti v podniku s cílem nalezení úzkých míst, které mají na svědomí prodlevy. Ty mohou mít za následek až nedodání zakázky ve stanovený termín a nedostačující kvalitu, což má důsledky i na hospodárnost podniku.

Tato bakalářská práce má za cíl detailně prozkoumat jednotlivé činnosti v průběhu řešení zakázky a navrhnout jejich případná zlepšení. Jednotlivé návrhy by měly být pro podnik doporučením pro případnou implementaci zvolených řešení. Hlavní přínos vybrané problematiky spočívá v nalezení řešení, která umožní dodat zákazníkovi takový výrobek nebo poskytnou takovou službu, jež budou v požadované kvalitě a stanoveném termínu. To vše s ohledem na průběžné navyšování hospodaření podniku.

CÍLE PRÁCE

Cíl řešení

Na základě analýzy současného stavu návrh metodiky činnosti procesního řízení ve společnosti Vezeko s.r.o., návrh změn v procesu a jeho celkové zlepšení tak, aby byly splněny požadavky zákazníka s ohledem na navýšení hospodaření podniku.

Dílčí cíle

- Představení společnosti, výrobky a služby, obor podnikání
- Teoretická východiska související s řešenou problematikou
- Analýza současného stavu průběhu zakázky
- Vyhodnocení analýzy
- Vlastní návrhy řešení ke zlepšení
- Zhodnocení přínosů mnou zvolených návrhů

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

1.1 Informace o podniku

Historie podniku sahá až do roku 1996, má tedy dlouholetou tradici. V roce 2001 došlo ke změně právní subjektivity na společnost s ručením omezeným. Od roku 2002 je společnost přemístěna v nově vybudovaném areálu na kraji Velkého Meziříčí.

Společnost se soustavně zaměřuje na inovace stávajících typů i na vývoj zcela nových produktů. Firma se snaží o zkvalitnění výrobního procesu, především díky novým moderním CNC technologiím. Nepostradatelnou součástí je flexibilita a profesionální přístup zaměstnanců.

Ve stále se navyšujících objednávkách bude do budoucna potřeba řešit výrobní prostory podniku. Ten počítá s tím, že případně odkoupí volné pozemky v sousedství dvou nových hal, které zakoupil už v r. 2015 a 2016.

Z výpisu z veřejné části živnostenského rejstříku se jedná o živnost ohlašovací řemeslnou s předmětem podnikání s 5 oblastmi působností.

Společnost se řadí mezi přední výrobce na tuzemském trhu, a to jak v počtu svých zaměstnanců (přes 220), tak i co se týče celkových tržeb. Ty od roku 2011, až na rok 2012, kdy národní ekonomiku postihla druhá vlna finanční krize, postupně rostou na 389 294 000 Kč za rok 2015.

Tabulka 1: Vývoj tržeb za uvedená období (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva společnosti za rok 2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby z prodeje výrobků a služeb	257 509 tis. Kč	244 766 tis. Kč	273 068 tis. Kč	345 815 tis. Kč	389 294 tis. Kč



Obrázek 1: Logo společnosti (Zdroj: ©Vezeko.cz, s.r.o., 1997-2018)

1.2 Vlastnická struktura podniku

Právní forma obchodní korporace je společnost s ručením omezeným. Obchodní společnost Vezeko s.r.o. byla do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně zapsána dne 21. 12. 2001. Spisová značka je C 41298. Základní kapitál společnosti je 10 200 000 Kč. Za obchodní společnost jedná její statutární orgán, tj. jednatel, kterým je jediný společník obchodní společnosti pan Ludvík Večeřa.

1.3 Výrobní portfolio

Hlavní činností firmy VEZKO s.r.o. je výroba a servis přívěsů za osobní i nákladní automobily do celkové hmotnosti 3500 kg a dále výroba užitkových nástaveb nákladních automobilů. Tyto produkty jsou schváleny dle evropské homologace 2007/46/ES a Ministerstvem dopravy ČR. Mimo to firma vyrábí také přívěsy nad 3500 kg, případně speciální nástavby, které jsou schvalovány individuálně.

Nabídka společnosti rozdělená do pěti kategorií (viz. přílohy)

- **Přívěsy do 3 500 kg**

V této kategorii nalezneme přívěsy, jež nepřekračují svoji celkovou váhu 3 500 kg. Lze sem zařadit univerzální valníkové přívěsy za automobil, sklopné přívěsy, skříňové přívěsy, které vhodně přepraví různé druhy lehce poškoditelného

materiálu, nápojů a jídla, přepravníky na převoz motocyklů nebo čtyřkolek. Dále také přívěsy na přepravu lodí, automobilů či zvířat.

- **Speciální přívěsy**

Do této kategorie zařadila společnost přívěsy, pro které je charakteristické jejich specifické využití při přepravě zvláštního nákladu. Mnoho z těchto přívěsů vzniklo na základě přání a častých požadavků zákazníka. Jedná se o přívěs, které převezou větší množství kol, přívěsy přepravující bazény, přívěsy pro včelaře, hasiče (uskladnění hasičské výzbroje) či rybáře. Dále se jedná o přívěsy přepravující letadla, pojízdné a prezentační stánky, případně módní podia sloužící akcím v rámci módní přehlídky či při přípravě koncertu.

- **Nákladní přívěsy 3 500 – 10 000 kg**

Nákladní přívěsy v této kategorii mají ulehčit přepravu nákladu v podobě určitého druhu komodit až po převoz velkých strojních zařízení. Jde především o přívěsy s centrální nápravou, takzvané tandemové přívěsy, které vynikají svojí snadnou manipulací, jež provozovatel uvítá především u couvání. Dále jde o sklopné přívěsy, kterými lze převést a snadno složit velké množství materiálu. Třetí podkategorií jsou točnicové přívěsy sloužící k přepravě zboží, které se vyznačuje vyšší hmotností.

- **Automobilové nástavby**

Do kategorie automobilové nástavby spadají valníkové nástavby vyznačující se kovovou konstrukcí, kterou pokrývá plachta, poté sklopné nástavby, které lze na přání zákazníka vybavit i vnitřním chlazením pro udržení teploty přepravovaného nákladu. Odtahové nástavby sloužící pro odtah automobilů odtahovým službám a speciální nástavby vyznačující se širokou škálou uplatnění přes hydraulické ruky, kontejnerové nástavby či v minulosti vyráběné obytné nástavby určené pro Tour de France.

- **Návěsy**

Do konečné páté kategorie možno zařadit například návěsy za tahač. Ty je společnost schopna připravit dle přání zákazníka v různé délce i provedení. Vše probíhá na individuální dohodě se zákazníkem.

Vezeko s.r.o. taktéž provádí i veškerý servis výše zmíněných zařízení, a to na svých specializovaných pracovištích ve Velkém Meziříčí. Lze hovořit o záručním a pozáručním servisu a generální opravě. V průběhu záruční doby je stanovena v návodu k obsluze garanční prohlídka, která je u přívěsů společnosti poskytována zdarma.

Zahraniční servis zajišťuje zahraniční obchodník, který si zařízení u společnosti Vezeko s.r.o. objednal a nechal vyrobit. V tomto ohledu se mohou pozáruční servisní prohlídky u jednotlivých obchodníků měnit.

Běžný servis se provádí dle rozsahu zadání od zákazníka.

Kategorie servisu

- **Opravy brzdových systémů**

Jedná se nejčastěji o výměnu brzdové kapaliny, výměnu destiček či kotoučů.

- **Opravy elektroinstalace**

Oprava elektroinstalace spočívá v důkladném prověření celé soustavy elektronického zařízení sloužícího k vedení a ovládání elektrického proudu.

- **Opravy mechanicky poškozených dílů**

Jde o veškeré poruchy způsobené běžným používáním zařízení.

Kromě vlastní produkce lze provést taktéž odborný servis i u přívěsů jiných značek, který je však omezen dle dostupnosti náhradních dílů.

1.4 Podnik a zákazníci

Prodej výrobků v zahraničí je řešen sítí prodejců. V ČR rovným prodejem jednak v sídle firmy ve Velkém Meziříčí, dále v prodejnách v Brně, Hradci a Modlicích u Prahy.

Zhruba osmdesát procent produkce je určeno pro zahraniční odběratele. Výrobky jsou exportovány do většiny evropských zemí. V tomto směru dominují země jako Švýcarsko, Německo, Slovensko, Rakousko, Francie, Itálie, Slovinsko a Dánsko.

1.5 Informační systém podniku

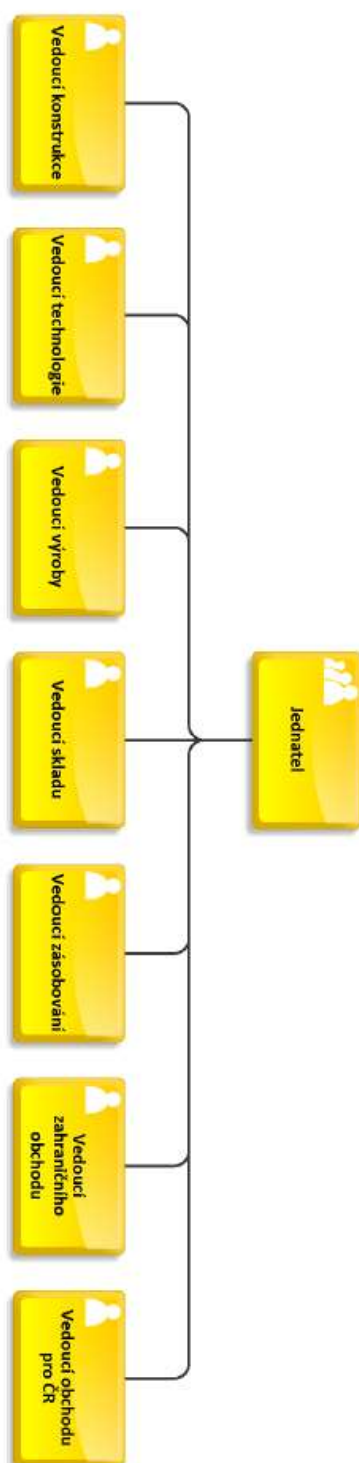
Společnost používá informační systém QI 89.2. Jedná se o systém, který podporuje řízení celé společnosti v oblastech řízení výroby, plánování výroby, TPV a kalkulace, náradí, finance, účetnictví, majetek, mzdy, organizace a řízení, projekty, procesy, personalistika a docházka, prodej a nákup, CRM a marketing, servis a údržba. Systém byl implementován v období říjen 2014 až květen 2015 s cílem zajistit každodenní fungování celé společnosti.

Hlavní přínosy implementace systému

- Nárůstu objemu výroby
- Aktuálnost dat
- Zjednodušení a zefektivnění práce zaměstnanců
- Zavedení podpory práce s čárovými kódy
- Značná časová úspora při inventurách
- Neomezené používání filtrů ve všech agendách

Za neméně důležité lze považovat i to, že určité úpravy v systému může provádět zaškolený IT specialista společnosti. Jde například o úpravy vzhledu tisku či obrázkových formulářů.

1.6 Organizační struktura



Obrázek 2: Vlastnická a organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Podnik a podnikání

Trhem už nelze chápat masu zákazníků, trhem je zákazník s jeho individuálními potřebami a zdroji. Dnešní zákazník vždy ocení originalitu, jedinečnost a novost spojenou s užitečností. Proto by měl každý podnik soustředit své síly především na inovační procesy, poněvadž jen tvůrci zvítězí v onom dlouhodobém horizontu (Košturiak, Chal', 2008, s. 10).

2.1.1 Podnikání

Dnešní doba se vyznačuje stále stoupajícími požadavky, které se kladou ve vztahu k podnikání. Faktory, jako jsou silné konkurenční prostředí, rychlé technologické změny, vysoké požadavky kladené zákazníky na produkt, jsou jen částí toho, co rozhoduje za úspěchem na trhu. Jedná se o neustále měnící se podnikatelské prostředí, na které musíme ustavičně reagovat.

Je nezbytné mít na paměti ustavičně se snižující životní cyklus výrobku. Rychlou implementaci technické inovace v kratších intervalech. Rychlost technického vývoje i výroby, které jsou výchozí podmínkou pro úspěch produktu na trhu. A v neposlední řadě inovací, která se pokládá za nejsilnější zbraň pro dosažení zisku, jež musí být doprovázena schopností redukovat čas na minimum (Vytlačil a kolektiv, 1997, s. 15).

Z výše napsaného lze říci, že úspěšné podniky můžeme charakterizovat především propracovaným systémem řízení inovačního procesu, vyspělým systémem řízení vztahů se zákazníky, prostředím orientovaným se na znalosti, a také vysokým stupněm práce s intelektuálním kapitálem (Jurova a kolektiv, 2016, s. 15).

Dnešní dobu můžeme nazvat znalostní společností. Toto prostředí se vyznačuje skupinou tří hráčů, kteří přepokládají naplnění svých očekávání. Prvním z těchto hráčů jsou lidé, kteří tvoří vazby, společenství a různá uskupení. Lidé vytváří nové technologie a znalosti. Znalosti následně využívají ke svým podnikatelským aktivitám. Další významnou skupinou jsou podniky. Podniky potřebují znalosti především k dosažení svých cílů, které si stanovily. Znalosti vedou rovněž ke zlepšení podnikových procesů, zvyšování

efektivity a v neposlední řadě k lepší konkurenceschopnosti na trhu. Poslední skupinou je stát, jehož primárním úkolem je určovat pravidla hry v ekonomickém prostředí. Jeho záměrem má být vytvořit takové podmínky, které povedou k naplnění očekávání lidí i podniků. Důležitým prvkem je taktéž zajištění stabilního prostředí (Jurova a kolektiv, 2016, s. 16).

Nesporné je, že každý podnikatel čelí riziku na trhu výrobků a služeb. Snahou každého podnikatele musí tedy být toto riziko snižovat. To může ovlivnit především dobře stanovenou strategií podniku, která odpovídá charakteru podnikání (Synek a kolektiv, 2002, s. 3).

2.1.2 Podnik a jeho funkce

Podnik je místem, kde dochází ke zhodnocení vloženého kapitálu do podnikání. Současně se rovněž uspokojují požadavky ve vztahu k zájmovým skupinám. Můžeme tedy říci, že „*podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání*“ (Synek a kolektiv, 2002, s. 5). Posláním podniku je výroba, prodej výrobků a poskytování služeb zákazníkům. Podniky nicméně sledují určitý cíl, kterého chtějí dosáhnout. Za primární cíl je považováno dosahovat maximálního zisku a současně maximalizovat hodnoty podniku. (Synek a kolektiv, 2002, s. 55-57).

Podnik, jakožto určitý systém, má za hlavní funkci transformovat vstupy na výstupy. Jednotlivé funkce jsou doprovázené řadou dílčích činností. Funkce v podniku se mohou překrývat, anebo vzájemně propojovat, proto je nutný dostatečný soulad mezi nimi.

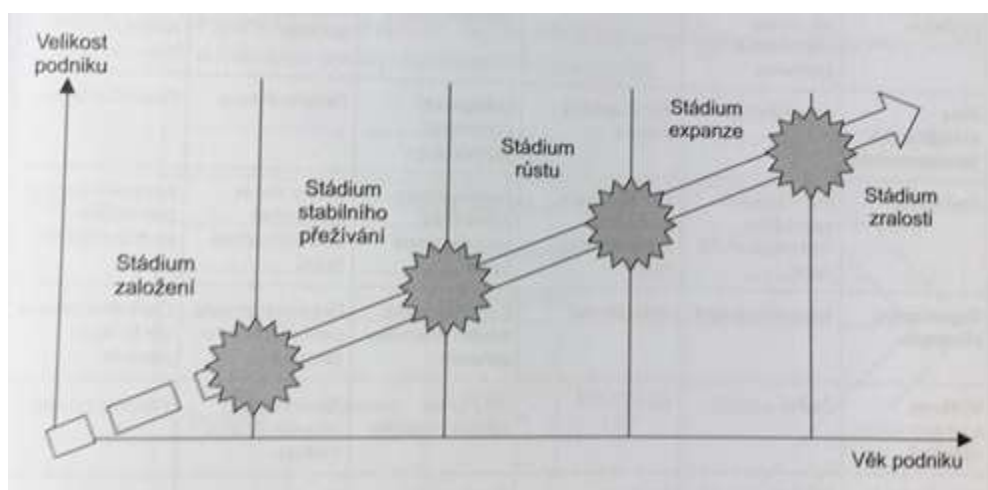
Primárními funkcemi výrobního podniku jsou prodejní, zásobovací a výrobní funkce. Podružné jsou poté personální, investiční, finanční, vědeckotechnická a administrativní funkce. Úkolem celé této řady funkcí je, aby byly splněny podnikové cíle, a to jak dílčí, tak i primární (Synek a kolektiv, 2002, s. 66-68).

2.1.3 Život podniku

Podnik a jeho ubírání se v jeho životní fázi můžeme rozdělit do tří směrů. Prvním je úspěšný rozvoj podniku a jeho postupný růst, dalším je stabilní přežívání podniku, a nakonec třetím nejhorším stádiem je pád podniku. V každé z těchto fází musí být

uplatňován jiný druh managementu, aby bylo docíleno vyřešení různě vyskytujících se problémů

V čase můžeme podnik rozdělit do jednotlivých stádií, a to od založení, přes přežití, růst, expanzi až po zralost. Tyto stádia nejsou stejně dlouhá. Předně lze říci, že přechod z jednoho stádia do druhého s sebou nese zřetelnou změnu a je doprovázen i určitými krizemi. Krize mají rozkladný účinek, proto musí manažer (majitel) řešit problémy dostatečně předem. (Jurova a kolektiv, 2016, s. 30-31).



Obrázek 3: Stádia v jednotlivých fázích života podniku (Zdroj: Jurova, 2016, s. 31)

Stádium růstu se vyznačuje vysokými investicemi do podnikání, vývojem výrobků a služeb, rozvojem infrastruktury a budováním si své zákaznické základny (Učeň, 2008, s. 34). Stádium zralosti zcela jistě neznamená pro podnik končící stav. Nejčastěji dochází k expanzi na zahraniční trhy, kam aktivity podniku doposud nespádaly. Tento krok se může stát i lákadlem pro investory, a který povede k ještě většímu rozrůstání se společnosti. Podnikatel se na tomto místě zamýšlí jak a kam až se posunout ve svém podnikání (Jurova a kolektiv, 2016, s. 31). Jde o období sklizně, při němž jsou investiční výdaje nižší než ve fázi růstu, s důraz na maximalizaci cash flow do podniku (Učeň, 2008, s. 34).

2.1.4 Principy prosperující firmy

Nepostradatelným úkolem vedení podniku je udržet spokojenost a očekávání všech zájmových skupin firmy. Těmi jsou především zákazníci, vlastníci a zaměstnanci. Zájmy jednotlivých skupin jsou ovšem v přímém protikladu. Zákazníci očekávají co nejnižší cenu za výrobky a služby, vlastníci se snaží o maximalizaci zisku a zaměstnanci touží po vysokých mzdách. Jedná se o takzvaný kruh zájmových skupin, jehož vybalancováním dosáhneme spokojenosti napříčím zájmovými skupinami. Nutné proto je, aby vedení podniku udrželo pozitivní směr a vyrovnávalo tlaky, které působí na polaritu kruhu (Janišová, Křivánek, 2013, s. 16-19).

Pro určení principů podniku, jak vytváří, předává a získává hodnotu, existují tři firemní modely. Pro úspěšný rozvoj firmy při modelování businessu se podnik zaměří na otázky typu, kdo jsou naši zákazníci, jaké jsou naše zdroje příjmů, potažmo jaká jsou naše klíčová partnerství.

Model vysoce výkonné firmy uvažují pět základních kamenů, a to strategii, procesy, zdroje, organizaci a kulturu. Strategii, která slouží především zájmovým skupinám, určuje spolu s vizí majitel podniku. Vedení podniku rozpracuje strategii do jednotlivých cílů, které se následně realizují pomocí firemních procesů. Procesy optimálně využívají podnikové zdroje jako jsou finance, pracovníci či informace. Organizace v rovině dynamické souvisí s dělbou práce a řízením, v rovině statické s pracovními pozicemi a zodpovědnostmi. Kultura, jakož významná složka podniku, zahrnuje hodnoty a chování.

Model EFQM se soustředí na vedení lidí ve společnosti. Tento model se vyznačuje tím, že identifikuje oblasti pro zlepšení. Značnou váhu zde mají vedení a procesy s ohledem na objektivně přijatých faktech. Vůdcovství je zde chápáno jako „*hybná síla pro politiku a strategii, prováděnou konkrétními lidmi prostřednictvím partnerství, zdrojů a procesu*“ (Janišová, Křivánek, 2013, s. 23). Veškeré činnosti v podniku probíhají s poukazem na sebehodnocení (Janišová, Křivánek, 2013, s. 23).

Koncept učící se organizace přijal a zvládl výzvu „naučit se učit“. Učící se podnik neustále zkoumá a interpretuje výsledky, které na základě zpětné vazby přetváří ve znalosti, jež firma sdílí se všemi pracovníky. Základní charakteristiky modelu spočívají v pěti oblastech organizace. Osobním mistrovstvím, jež spočívá v neustálém zlepšování

kvalit managementu. Učícímu se týmu, který ustavičně vyhodnocuje pokrok strategie a přijímá případná opatření. Další charakteristikou jsou mentální modely, které mohou být překážkou k rozhodnutí a následnému konání, jelikož se jedná o takový obraz, který jsme si vytvořili my sami, což může vést k nesprávným závěrům. A sdílená vize, která je podmínkou pro pokrok a systémové myšlení, jehož základem je poznání složitého systému. Sdílená vize určuje směr a je třeba ji komunikovat se všemi zaměstnanci.

Učící se společnost orientuje své zaměření na učící se zaměstnance, kteří ale zároveň učí i jiné zaměstnance. Důležitým se stává taktéž motivace a týmová spolupráce. Učící se podnik pochopil, že důležitou schopností je podporovat schopnost svých zaměstnanců učit se. Takovéto učení by mělo směřovat k měřitelným výsledkům, což je například výše zisku (Jurova a kolektiv, 2016, s. 39).

Výše zmíněné modely „jsou založeny na zkoumání a poznání příčinných vztahů, které jednak vytvářejí rovnováhu mezi různými silami působícími na firmu a jednak na základě zpětné vazby vytvářejí obraz budoucnosti firmy“ (Janišová, Křivánek, 2013, s. 31). V potaz se bere i určité napětí mezi přítomností a vizí společnosti, které chceme dosáhnout. Takovéto napětí má povzbudit management k takovému rozhodování, jež povede k realizaci námi správně stanovených cílů a úspěšnému naplnění vizí společnosti v budoucnu (Janišová, Křivánek, 2013, s. 19-31).

2.2 Procesy v podniku

Každá společnost musí umět začlenit své vize do svých strategických cílů. K dosažení takto definovaných cílů je třeba provádět změny, což si s sebou nese schopnost přizpůsobit se změnám vně i uvnitř podniku.

Jedním typem těchto změn jsou procesy, které jsou jedinečné. Tyto procesy se vyznačují malým množstvím činností. Pro běžný provoz v podniku jsou však neméně důležité procesy, které jsou jasně definované a slouží k řízení běžně se opakujících prací. Procesní řízení se vyznačuje stabilitou v podnikání. Procesně řízený podnik se vyznačuje stabilním opakovaným výkonem, který je nutné neustále měřit a optimalizovat.

Současná doba, která se vyznačuje rychlými změnami, si žádá zvyšování produktivity spolu s efektivitou s ohledem na odpovídající úroveň zákaznického servisu. Proto je

nutným předpokladem úspěšné společnosti neustálé zlepšování podnikových procesů. BPM se snaží najít úzká místa procesů a jejich následné standardizaci. Nutným předpokladem úspěšného řízení je stálé měření a monitoring na všech úrovních organizace (Jurova a kolektiv, 2016, s. 66).

2.2.1 Proces

Proces je souhrnem činností, při nichž aktivně působí pracovník procesu. Ten se vyznačuje svým intelektuálním i manuálním působením na postupně vznikající výrobek, případně službu. „Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků“ (Svozilová, 2011, s. 14). Zmíněný výstup má přitom přinést přidanou hodnotu pro následného uživatele (zákazníka) procesu (Svozilová, 2011, s. 14).

Procesy v podniku se vyznačují svými atributy. Jedná se o jednotlivé znaky procesu, jež jsou v podpoře řízení činností nezbytné a stěžejní. Přináší informace v souhrnné formě, které by měly být známy jako je cíl procesu, vlastník procesu, předpisy nutné k vykonání procesu, vstupy a výstupy procesu. Podrobnější informace o procesech získáme z jejich atributů (Jurova a kolektiv, 2016, s. 67).

Atributy procesu

- „Opakovatelný,
- Má svého zákazníka,
- Má svého vlastníka a správce,
- Má svůj ocenitelný výstup,
- Má měřitelné parametry,
- Má jasné hranice (začátek a konec),
- Má návaznost na jiné procesy,
- Má své omezení (vstupy, zdroje)“ (Jurova a kolektiv, 2016, s. 68).

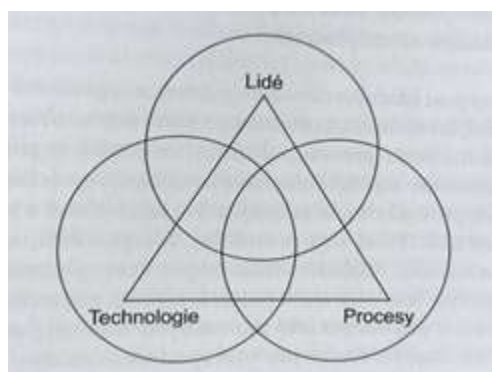
Každé procesy v podniku je možno rozdělit do tří skupin dle důležitosti a účelu. První skupinou jsou hlavní procesy. V těchto procesech spočívá samotný důvod existence

podniku. Jedná se o procesy, které vytvářejí hodnotu pro externího zákazníka. Druhou skupinou jsou řídicí procesy, které zajišťují fungování organizace. Řídicí procesy samy o sobě však nepřinášejí zisk, avšak zajišťují říditelnost a integritu společnosti. Může se jednat o plánování či vytváření strategie do budoucna. Třetí skupinou procesů jsou procesy podpůrné. Jedná se o procesy vydělené z hlavních procesu, zajišťující například vstupy a zdroje. Produkt vytvořený podpůrnými procesy má interního zákazníka (Jurova a kolektiv, 2016, s. 68).

2.2.2 Procesní řízení

Procesní řízení je nezbytným předpokladem k úspěšnému a udržitelnému rozvoji podnikatelského subjektu. Dnešní vysoce konkurenční prostředí si vyžaduje implementaci procesního řízení přímo do strategického rozvoje podniku. „*Procesně řízená organizace dynamicky reaguje na potřeby trhu, konkurenci, dostupnost zdrojů a okolí prostředí tím, že je schopna vnitřních změn procesů bez ohrožení vlastní existence*“ (Jurova a kolektiv, 2016, s. 66). Nezbytností je tudíž i neustále zlepšování podnikových procesů, které vede k významnější konkurenční výhodě na trhu.

Je třeba mít dobře vyškolené pracovníky v kombinaci se správně nastavenou technologií a jasně definovanými procesy. Úspěšná organizace se vyznačuje kombinací tří složek (lidé, technologie a procesy), které tvoří takzvaný trojimperativ. Důležitá je správná komunikace mezi všemi třemi oblastmi, které jsou rovněž vzájemně propojeny (Jurova a kolektiv, 2016, s. 67).



Obrázek 4: Trojimperativ úspěšnosti organizace (Zdroj: Jurova, 2016, s. 67)

2.2.3 Procesní mapa

Procesní mapou se rozumí přehledné členění veškerých procesů (činností) probíhajících v podniku. Mapa procesů člení jednotlivé procesy do tří kategorií, a to hlavní, řídicí a podpůrné procesy.

Výhoda znázornění si procesní mapy spočívá při analýze jednotlivých procesů. Praktické využívání mapy je možné v oblastech jako procesní řízení, řízení výkonnosti firmy, či management organizace (©Managementmania.cz, 2011-2016).

2.3 Projekt a jeho řízení

Projekty mají za cíl realizovat změnu, přetvářet současný stav na stav budoucí. S projektovým řízením se setkává dennodenně každá firma. Projektový management je možno chápat jako „*souhrn aktivit spočívající v plánování, organizaci, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměru*“ (Svozilová, 2016, s. 16), což je jedna z mnoha definic charakterizujících projektový management (Svozilová, 2016, s. 16).

2.3.1 Projekt

Projekt je soubor aktivit, které budou realizovány v nám vymezeném čase s vybranými zdroji, jež povedou k definovanému finálnímu výstupu, který přinese návratnost námi vložených prostředků za předpokladu uspokojení potřeb (Janišová, Křivánek, 2013, s. 360). Projekt lze definovat jako „*jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji*“ (ČSN ISO 10 006, 2017, s. 8). Projektem rozumíme vynaložené úsilí doprovázené znalostmi a metody, jehož záměrem je přeměna zdrojů na soubor předmětů a služeb, případně kombinace obou. Toto úsilí musí končit dosažením vytyčeného cíle (Svozilová, 2016, s. 17).

Vlivy jako délka a rozsah projektu, nekompetentní lidé, neřízená očekávání zájmových skupin, tlak na termíny a rozpočet, změny technologie, změny ve změnách a mnoho dalších faktorů ovlivňují projekty buď pozitivně, v tom horším případě negativně.

Abychom se eliminovali negativní faktory, které mohou v průběhu projektu nastat, je třeba projekt správně naplánovat a také řídit (Janišová, Krivánek, 2013, s. 360).

2.3.2 Životní cyklus projektu

Projekt má povahu procesu, jelikož se v průběhu své životnosti nachází v různých fázích vývoje. První fází je konceptuální návrh, kdy dochází k definování základních záměrů, zjišťují se přínosy a dopad realizace projektu, dochází k odhadu nákladů a potřebného času, což je doprovázeno analýzou možných rizik. Druhou fází je definice projektu, při němž rozpracujeme cíle projektu, určíme metodiky, potřebné znalosti a dovednosti, identifikujeme zdroje a vyhotovíme detailní plán na realizaci projektu. Třetí fází je vlastní realizace projektu, při níž řídíme a kontrolujeme prováděnou práci a průběžně testujeme dílčí výstupy. Operační období je čtvrtou fází, jehož součástí je integrace předmětu projektu do systému společnosti zákazníka, při níž je poskytována zpětná vazba pro plánování dalších projektů. A pátou konečnou fází je vyřazení projektu, kdy převedeme předmět projektu do odpovědnosti organizace (zákazníka), převedeme zdroje používané během realizace na jiné projekty a zpracujeme získané znalosti z řízení projektu pro realizaci dalšího projektu.

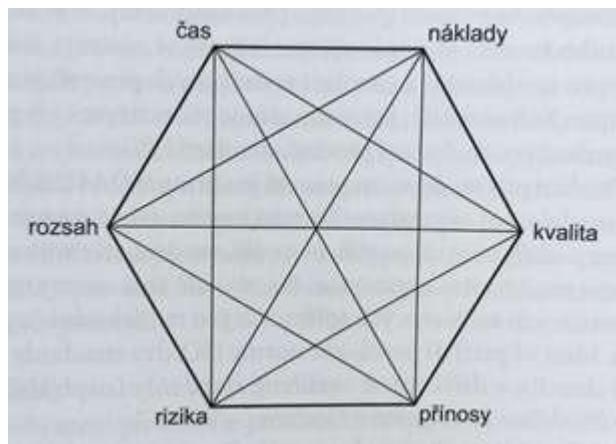
Rozložením si jednotlivých činností projektu do výše zmíněných fází má za následek lepší kontrolu při realizaci projektu a zvýšení pravděpodobnosti úspěšně dosaženého cíle. Jednotlivé fáze definují typ práce, co má být vykonán, jaké jsou požadované výstupy každé fáze, a kdo se zapojí do týmu v jednotlivých úsecích (Svozilová, 2016, s. 38-41).

2.3.3 Projektové řízení

Po celou dobu životního cyklu projektu musí manažer řídit šest aspektů výkonnosti, které na sebe vzájemně působí.

- *„Čas (udává délku trvání projektu),*
- *Náklady (jsou udávány odhady nákladů na realizaci projektu),*
- *Rozsah (uvádí, co vše je součástí projektu),*
- *Kvalitu (definuje zákazník, co od projektu očekává),*

- *Rizika (neočekávané situace během realizace),*
- *Přínosy (důvod k realizaci projektu)“ (Jurova a kolektiv, 2016, s. 70).*



Obrázek 5: Aspekty výkonnosti projektu (Zdroj: Jurova, 2016, s. 70)

Společnosti vedené tradiční formou byly v posledních letech nuceny pod tíhou rychlých změn a reakcí přejít na procesní modely a projektové řízení. Pro podniky, jež do svých struktur adaptovaly projektové řízení, je typické řízení pomocí procesů s omezeným časovým rámcem a dočasně přidělenými zdroji.

Rozdílem mezi tradičním a projektovým řízením je vztah mezi řídící a řízenou osobou. To znamená, že v tradičně řízeném podniku má každý zaměstnanec určeného nadřízeného, zatímco v projektově řízené organizaci jsou jedinci seskupeni v týmu, který existuje po dobu délky projektu, a který spadá pod vedení projektového manažera. Po dokončení projektu jsou jednotlivci přeřazeni na práci jiného projektu.

V moderních společnostech převládá kombinace tradičního a projektového řízení. Z pohledu zapojení zdrojů (lidí) můžeme projekty rozdělit na individuální projekty, které vykonává jedinec, a jež je manažerem sám sobě. Týmové projekty, kde je na krátkou dobu realizace projektu stanoven tým v čele s projektovým manažerem. Dále speciální projekty, kdy projekt vede jiná organizační jednotka a maticové projekty, u nichž členové týmu pocházejí z odlišných organizačních jednotek a samotná práce na projektu si klade vysoké nároky.

Z každého výše zmíněného rozdělení lze vyvodit, že manažer projektu disponuje pouze určitými zdroji, které v případě změny musí konzultovat s liniovými manažery. Rovněž je žádoucí dobrý vztah mezi manažerem projektu a liniovými manažery v podniku (Svozilová, 2016, s. 42-45).

2.4 Výroba a výrobní činnost

Výrobní činnost podniku ovlivňuje efektivnost podniku dosáhnout vytyčeného cíle a konkurenční schopnost jeho výrobků. Při přípravě výroby a výrobě jako takové se řeší faktory, jako snižování výrobních nákladů, zkracování průběžné doby výroby, zvyšování užitečnosti výrobků či šíře sortimentu, které přispívají ke konkurenční výhodě podniku (Synek a kolektiv, 2002, s. 169).

2.4.1 Výrobní proces

Výrobu můžeme chápat jako proces, v jehož průběhu dochází k transformaci zdrojů a zároveň vzniká přidaná hodnota pro budoucího zákazníka. Výstupem jsou následně produkty, výrobky či služby pro zákazníky nebo trhy. Nezbytností každého podniku je zajištění takového procesu, který bude ekonomicky optimální ve vztahu ke zhodnocení vstupů.

Pro úspěšný chod výrobního procesu je proto nutné mít kvalifikovaný a motivovaný výrobní management, rozvoj techniky na požadované úrovni, zajištění dostatečného finančního kapitálu, odpovídající výkon pracovníků a pracovního zařízení a v neposlední řadě i přijatá příslušná opatření s ohledem na bezpečnost, environment a legislativní rámec (Jurova a kolektiv, 2016, s. 93).

2.4.2 Plánování výrobního procesu

Po stanovení si výrobního programu podniku je dalším úkolem rozhodnout jakým způsobem a technologií, z jakých surovin a materiálu výrobky vyrábět. Hledá se taková sestava výrobních faktorů, která bude odpovídat co nejnižším nákladům v návaznosti na štíhlou výrobu (Synek a kolektiv, 2002, s. 171). „*Jeden z nejvíce oblíbených konceptů štíhlosti je, že se všichni zaměstnanci musí naučit vidět očima zákazníků*“ (Kerber, 2011, s. 7).

K zajištění štihlé výroby je třeba využít metod, jež mají za úkol optimalizovat výrobní proces. Může se jednat o metodu síťové analýzy CPM, kdy dojde k vyznačení kritické cesty výrobního procesu. Případně využít počítačového systému CAD/CAM pro podporu návrhu designu a výroby. Eventuálně reengineering, při jehož aplikaci dochází k značné rekonstrukci podnikových procesů s cílem zvýšit výkonnostní možnosti podniku.

V poslední době, kdy se zákazníci zajímají i o vztah podniku a jeho výrobků a služeb k životnímu prostředí, musí brát výrobní podniky ohled na legislativu upravující chování firem k životnímu prostředí. Je nutné čelit tlaku na zvyšování ekologičnosti výroby i svých výrobků. V rámci tohoto opatření se environmentální politika stává jedním z cílů podniků a dochází tak k zavádění systémů EMS, případně EMAS, které vedou k zesílení image a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu (Synek a kolektiv, 2002, s. 171-173).

2.4.3 Cíle výrobního managementu

Můžeme mluvit o třech cílech ve výrobním systému. Prvním z nich je cíl věcný, jehož naplnění spočívá ve zhotovení produktů, výrobků a poskytování služeb ze strany podniku. Dalším je cíl hodnotový, který v sobě nese naplnění hospodářských výsledků. Posledním je humánní cíl, jež lze vyjádřit jako naplnění podnikových a společenských humánních snah v podniku (Jurova a kolektiv, 2016, s. 93).

2.4.4 Plánování a řízení výroby

V politice výrobní činnosti je třeba brát v potaz jednotlivé úrovně rozhodování. Tyto úrovně jsou prováděny strategickým, taktickým a operativním managementem (Tomek a Vávrová, 2001, s. 170).

Tabulka 2: Úkoly jednotlivých úrovní řízení v podniku (Tomek a Vávrová, 2001, s. 171)

STRATEGIE	TAKTIKA	OPERATIVA
Koncepce výrobek/trh	Výrobní program	Sortiment
Koncepce zdrojů	Vybavení	Zajištění zdrojů
Konkurenční pozice	Organizace	Lhůty a kapacity

Rozhodnutí dlouhodobého účinku ve vztahu k výkonům a tvorbě produktu zajišťuje strategický management. Cílem je zajištění konkurenceschopnosti podniku na trhu s ohledem na potenciál budoucího úspěchu podniku. Jedná se o rozhodnutí, jaký výrobek, na jaký trh s poukazem na stanovení si optimálních požadavků na zdroje. Vedle rozhodnutí výrobního charakteru provádíme taktéž rozhodnutí o použitých technologiích, požadavcích na kapacity, či organizaci výroby.

Úkolem taktického rozhodování je konkretizace rozhodnutí strategických, a to zejména z oblasti výrobní politiky a organizace jejího řízení. Spadá sem zejména rozhodování o výrobním programu, vybavení pracovišť, logistických tocích, nových pracovištích a jiné.

Rozhodování zajišťující samotnou ekonomiku vlastního výrobního procesu má v kompetenci operativní management. Ten rozhoduje především o vyráběném množství, výrobních faktorech a časovém určení průběhu realizace výrobku (Tomek a Vávrová, 2001, s. 171).

Tyto tři úrovně managementu musí být současně založeny na využívání principu outsourcingu (Tomek a Vávrová, 2001, s. 171). Jedná se o rozhodnutí, zda zmíněné produkty či polotovary vyrábět ve vlastní režii nebo nakupovat. Tento krok je ovlivněn disponibilní kapacitou podniku, kvalitou, náklady a poptávkou na trhu (Fiala, 2002, s. 25).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Obecný popis průběhu zakázky

V této části bakalářské práce rozebírám obecný průběh zakázky procházející jednotlivými úseky v podniku.

3.1.1 Zahraníční a domácí obchod

Jedná se o první oddělení, které se setkává s různými požadavky zákazníků. Pracovník obchodního oddělení přijme osobní, emailovou či telefonickou objednávku. Obchodník může také obdržet vyplněný poptávkový formulář v elektronické podobě, který je umístěn na webu společnosti. Zákazník v něm konkretizuje parametry obsažené ve formuláři. Dále zaměstnanec provede zaevidování objednávky a zaznamená datum přijetí objednávky.

Základní specifikace přívěsu zmíněné v poptávkovém formuláři

- **Hmotnost**

Jde o stanovení si hmotnosti přívěsu zákazníkem, a to buď celkovou maximální hmotností zařízení nebo maximální hmotností nákladu.

- **Typ přívěsu**

Brzděný přívěs, který je k vozidlu šetrnější a zaručuje i bezpečnější jízdu (nad 750 kg celkové hmotnosti jsou brzdy povinné) nebo nebrzděný, který se užívá při nižší celkové hmotnosti zařízení.

- **Ložná plocha**

Vymezení ložní plochy v centimetrech (např. 150x200).

- **Umístění kol**

Určení umístění kol pod ložnou plochou (dá se nakládat ze všech čtyř stran), či vedle ložné plochy.

- **Provedení přívěsu**

Typu valník, plato, skříň.

- **Sklápění**

Způsob sklápění (nesklápět, manuálně sklápět, hydraulicky manuálně, hydraulicky automaticky).

- **Konstrukční rychlost**

100 km/hod (standardní), 130 km/hod.

- **Specializovaný převoz**

Speciální zařízení pro převoz motokáry, motocyklu, automobilu, skútru, zvířat.

- **Účel použití**

Zákazník ve zkratce uvede předpokládaný účel zařízení (četnost užívání, druh přepravy)

- **Příslušenství**

Jedná se o volitelnou položku, kde si zákazník zvolí způsob provedení čela a bočnice, dále nastavbu (plachta, zvýšení bočnice), vybavení přívěsu (rezervní kolo, kotvící oka, opěrné kolečko, klíny, potisk), případně doplní své vlastní speciální požadavky.

Osobní objednávka se přijímá v kterékoliv pobočce společnosti, kde dojde ke zkonkretizování požadavků zákazníka směrem k obchodníkovi. Následně dochází k nabídnutí zařízení ze stávajících produktů, případně jsou požadavky odeslány rovnou do centrály pracovníku obchodu. Zde jsou zmíněné požadavky předány buď konstrukčnímu oddělení, které vytvoří produkt přímo na míru zákazníkovi, tj. na zakázku, nebo je kontaktován sklad, aby přichystal zařízení vyráběné sériově. Veškeré změny na skladu se ihned zaznamenávají do podnikového systému.

Společnost na tuzemském trhu nemá žádné zprostředkovatele, proto se zákazník musí obracet bezprostředně na ní. Zákazník navštíví přímo centrálu podniku ve Velkém Meziříčí, a to úsek domácího obchodu. Případně jednu ze tří poboček v Brně, Praze nebo Hradci Králové. Domácí obchod má pět zaměstnanců, z toho mají vybraní zaměstnanci na starost komunikaci s pobočkami, jiní přímo zákazníky na obchodě ve Velkém Meziříčí. V případě specifických požadavků je běžné, že zákazník navštíví přímo centrálu a konzultuje své požadavky zde s domácím obchodem.

V rámci zahraničního obchodu existují smlouvy mezi společností Vezeko s.r.o. a obchodníky v zahraničí. Na oddělení zahraničního obchodu pracuje pět zaměstnanců, jež každý z nich má na starosti konkrétně přidělené obchodníky z vybraných zahraničních destinací. Pověštinu zahraničního trhu zabírá Německo. Nedílnou součástí západních trhů je více se opakující nespokojenost s konstrukčním výkresem. Zákazník na zahraničním trhu neustále zamítá návrhy konstrukce a dochází tak k pozměňovacím návrhům. Je běžné, že zákazník zmíněný návrh schválí až na popáté, pošesté. Stává se taktéž, že zákazníkovi trvá až tři měsíce, než usoudí, že je vše v pořádku a podnik se může pustit do výroby. V takovémto případě dochází ke značenému prodloužení doby průběhu zakázky.

Každá zakázka musí mít své označení. Obchodník přiřadí každé objednávce vygenerované značení, které se skládá ze zkratky oblasti, kde byla přijata objednávka, např. VVM (Velké Meziříčí), VBR (Brno), VPR (Praha) a VHK (Hradec Králové) a čísla. Takovéto značení slouží jednak k rozpoznání zakázky, ale také k tomu, aby se vědělo, kolik celkových přijatých objednávek bylo učiněno z jednotlivých prodejen.

Společnost má na svých stránkách rovněž katalog produktů v elektronické podobě. Tento katalog se minimálně jednou ročně aktualizuje. V něm si zákazník může vybrat produkt, potažmo se obeznámí s výrobním portfoliem podniku.

3.1.2 Konstrukční oddělení

Obchodník odešle požadavky a přání zákazníka na oddělení konstrukce, kde zaměstnanec vymodeluje požadovaný návrh (přívěs, návěs). Jednotlivé úkony jsou konzultovány s výrobou, obchodem a nákupem. Po vypracování je návrh zaslán zákazníkovi k přijetí, úpravám, či zamítnutí. Zaměstnanci na úseku konstrukce pracují v aplikaci CAD, jež

slouží pro kreslení plošných výkresů a modelování objektů. Výstupy z tohoto oddělení putují k obchodníkovi, který je následně předkládá zákazníkovi.

Problém na tomto oddělení nastává, pokud zahraniční obchodník požaduje vyrobit zařízení na zakázku. V takovémto případě dochází k zdlouhavému procesu mezi ním a konstrukčním oddělením z důvodu časté nespokojenosti finálního zákazníka s provedenými parametry výrobku. Z tohoto důvodu by bylo vhodné rozdělit konstrukční oddělení do dvou sekcí na domácí a zahraniční konstrukci. Této problematice se dále věnuji v návrzích na zlepšení.

3.1.3 Oddělení technologie

Úsek technologie podle konstrukčního výkresu definuje, jaký bude potřeba materiál, kolik ho bude potřeba. Zjišťuje, zda je vše potřebné na skladě nebo je třeba něco dokoupit. Tyto informace jsou zaznamenávány do informačního systému společnosti, kde pracovníci podílející se na nákupu vidí celkové množství materiálu na skladě. Tento úsek koordinuje tedy svoji činnost s oddělení skladu, nákupu a konstrukcí.

3.1.4 Nákup

Úsek nákupu vytvoří objednávky dodavatelům. Zaměstnanec dodavateli zašle email s datem, kdy má dodavatel objednaný materiál dovést, ten následně přijatý email potvrdí. Určení dovážky se děje s ohledem na stanovené termíny výroby. Vše probíhá v kooperaci s konstrukčním oddělením, které dodá podklady, co vše bude třeba k výrobě zařízení, skladem a vedoucím výroby.

Zaměstnanec nákupu tak při vytváření objednávky v elektronické podobě současně kontroluje stav zásob na skladě. Objednává pouze ten materiál, který je třeba. Je tak činěno z důvodu, aby nedocházelo zbytečně k zabírání volného místa ve skladě a nadbytečného podílu financí vázaných v zásobách. Jednotliví nákupčí se snaží o to, aby se materiál určený na realizaci zakázkové výroby nacházel na skladě zhruba týden před samotným započítím výrobního procesu.

Všechn druh nakupovaného materiálu se bezprostředně zaznamenává do podnikového informačního systému QI. O stavu zásob tak mají přehled potřebná oddělení v podniku.

Oddělení nákupu se nachází hned vedle úseku výroby a skladu, na rozdíl od ostatních kancelářských prací (technologie, konstrukce), jež mají své zázemí v nové administrativní budově. Nákupčí po vyskladnění zboží přijde za skladníkem prokonzultovat, zda dodaný materiál přišel všechen.

Vybraní dodavatelé přijíždějí s dodávkou objednaných komponent jednou týdně. Například vybraný dodavatel vyrábějící nápravy vypraví do společnosti každý týden alespoň jeden nákladní vůz s požadovaným materiálem. Ostatní dodavatele, zastoupení v menší míře, dovážejí materiál na základě dohody. Obecně lze konstatovat, že pracovník nákupu při zakázkové výrobě nakoupí pouze materiál určený na tuto zakázku. U sériové výroby přichází materiál v pravidelných dávkách.

Podíl domácích a zahraničních dodavatelů se pohybuje kolem 65:35. Občas se stává, že zahraniční dodavatelé, především z Polska či Německa, nestíhají dodávat objednané díly. V takovémto případě se hledá jiný dodavatel, který by narychlo vypomohl s dodáním vybraného materiálu.

Úsek nákupu má na starosti také odpadové hospodářství. Jde o vybraného pracovníka nákupu, který udržuje komunikaci s výkupními společnostmi. Vezeko s.r.o. třídí plast, papír i sklo, což jsou artikly, za které si nechává zaplatit. Poté se třídí nepoužité plechy, nerez a hliník, u kterých dochází k odvozu jedenkrát za měsíc. Dále se třídí určitý druh plastu, za který však musí společnost platit odvozci tohoto odpadu. Nebezpečný odpad se vyváží jednou za čtvrt roku.

3.1.5 Sklad

Sklad s materiálem se nachází uvnitř komplexu podniku, hned vedle oddělení výroby. Je tím docíleno efektivního materiálového toku a okamžitého uspokojení potřeb pracovníků výroby z hlediska věcného a časového. Sklad má svého vedoucího, který je taktéž součástí nákupního oddělení. Vedoucí má tak možnost jednotlivé úkony bezprostředně konzultovat s pracovníkem skladu, který má přímý kontakt s dopravci materiálu a přebírá tak osobně dodávky veškerého materiálu.

Po příjezdu objednaného materiálu dochází k vstupní kontrole skladníkem, který má k dispozici potřebnou dokumentaci. Následně je materiál vyskladněn na sklad za pomoci

vysokozdvížného vozíku. Tento materiál je označen čárovými kódy a načten do databáze skrze čtečku kódů.

3.1.6 Výroba a montáž

Výroba, resp. montáž, probíhá dle plánu, jež sestavuje vedoucí výroby. S ohledem na dodržování dodacích termínů se jedná o práci, která vyžaduje především zodpovědnost a schopnost rychlé reakce na vyskytující se problémy během výroby.

Výroba zařízení prochází dvěma úseky, úsekem výroby a úsekem montáže. Na každém úseku jsou k dispozici dva mistři, kteří řídí řemeslnou výrobu. Ti obdrží jednotlivé úkony, které vycházejí z technologického postupu, a předají je příslušným zaměstnancům. Zaměstnanci nakonec vrátí zpět mistrovi rozpis s tím, jak dlouho na něm pracovali.

První operace probíhají na úseku výroby. Zde dochází k stříhání plechů pomocí speciálních nůžek na plech. Dále ohýbání, které se provádí na ohraňovacích lisech, jež jsou ve výrobní hale čtyři a lisování materiálu. Výrobní hala disponuje i dvěma novými frézky, přičemž u tohoto druhu operace dochází k třískovému obrábění kovů vícebřitým nástrojem. Následně dojde ke sváření jednotlivých částí, z kterých se vytvoří ucelený díl (podvozek). Pokud jsou nedostatečné kapacity ve výrobní hale, dochází k outsourcingu této operace, jež zajišťuje vybraná společnost z Velkého Meziříčí.

Všechny podvozky pak směřují do jedné ze dvou firem, které zajišťují jejich zinkování. Jedna společnost se nachází v Hustopečích druhá ve Velkém Meziříčí. Hustopečská zinkovna si zajišťuje svoz vlastní dopravou. Do zinkovny ve Velkém Meziříčí sváží podvozky podniková nákladní auta, kterých je šest a jsou ve vlastnictví společnosti Vezeko s.r.o.

Další operace se provádí na úseku montáže. Zde dochází ke kompletaci daného zařízení dle přání zákazníka. Jedná se o montáže veškerého vybavení nacházejícího se na podvozku zařízení. Do samotného zařízení se montují například skříně, pračky, umyvadla a jiná zákazníkem požadované vybavení. Zaměstnanci vůz elektrifikují (namontují světla, kabely, zásuvka) a zkontrolují funkčnost. Elektroinstalace probíhá buď pomocí metráže, kdy si zaměstnanec z cívky odevkne požadovanou délku kabelu, nebo v určitých

případech u zakázkové výroby dováží dodavatel konkrétní elektroinstalaci určenou na vyráběné zařízení.

Ke konci montážních operací jsou k přívěsu namontovány bezpečnostní odrazky. Poté pracovník montáže polepí zařízení čárovým kódem a přidá další lepky (logo společnosti, maximální rychlost).

Na úseku montáže se provádějí veškeré opravy a generální kontroly přívěsů a návěsů.

Poslední operací ve výrobní hale je výstupní kontrola zhotoveného zařízení, jež realizují kontroloři společnosti. Celkově je zaměstnáno na pět takovýchto kontrolorů, na směně jsou ovšem dva nebo tři výstupní kontroloři, kteří schválí, že výrobek je v pořádku a může být expandován k zákazníkovi.

3.1.7 Skladování a expedice

Do skladů hotových výrobků putuje povětšinou sériová výroba. U výroby na zakázku dochází k okamžité expanzi k zákazníkovi. Stává se, že takovéto zařízení prochází ještě fází výstupní kontroly, přičemž přistavený kamion už čeká na nakládku zařízení. Maximálně ale vždy do druhého dne bývá zakázka odeslána k zákazníkovi. Zhruba polovina produkce sériové výroby směřuje na zahraniční trhy, druhá polovina míří na trh tuzemský.

Společnost Vezeko s.r.o. v posledních čtyřech let musela reagovat na zvyšující se objednávky, které byly způsobené zvýšenou poptávkou jak ze strany zahraničních, tak i domácích zákazníků, pronájmem, následně odkupem nových hal v bezprostřední blízkosti svého sídla. Tím se zaprvé zvýšila kapacita skladu, zadruhé bylo docíleno maximální úspory času přepravy z výrobní linky na sklad.

Hotové výrobky jsou rozváženy jednak vlastní dopravní infrastrukturou, poté externími společnostmi, které rozváží výrobky na základě smlouvy. Samotná společnost má šest nákladních aut, které zajišťují přepravu na tuzemském trhu. Dále zde existuje dalších šest dopravních společností, které pomáhají rozvážet produkci jednak na tuzemském, taktéž na zahraničním trhu. Z toho čtyři dopravci zajíždějí do zahraničí, zbylé dvě společnosti se soustředí na trh vnitřní.

3.1.8 Jakost zakázek

Z hlediska nabízeného sortimentu a existující konkurence se jeví postavení a produkce společnosti Vezeko s.r.o. jako velmi dobré. Výrobní program společnosti se orientuje jak na sériovou výrobu zařízení, tak i na více zastoupenou výrobu na zakázku, kterou se snaží společnost prezentovat, a která je pro ni hlavní konkurenční výhodou.

Jedná se o diverzifikaci produkce s ohledem na individuální potřeby zákazníka, které jsou brány v potaz a následně i uspokojeny. Za vše mluví to, že značná část produkce (80%) jde na západní trhy, obzvláště na trh německý, který je charakteristický vysokou rivalitou mezi konkurenty. Nedílnou součástí je kladení důrazu na poprodejní servis, který se v poslední době stává nutností a značnou konkurenční výhodou. Ze strany zákazníka obzvláště dobře hodnocen, pokud jde o jeho kvalitu a vstřícnost podniku vyjít zákazníkovi vstříc ve všech směrech.

V době, kdy je kladen nárok na rychlé dodání produktu zákazníkovi, je nutné sledovat a zaznamenávat nějakost přijatého materiálu. Stává se, že následují reklamace vyráběných zařízení, které se mohou týkat konkrétní součástky ve výrobku. To signalizuje snížení kvality na straně dodavatele. V tom případě probíhá komunikace mezi oddělením nákupu a dodavatelem ohledně nekvalitních dodávek a jejich možných příčinách. V případě pokračujícího dodávání nekvalitních komponent dochází k ukončení spolupráce mezi Vezekem a dodavatelem.

Důležité pro společnost je udržet si co nejmenší počet dodavatelů, ovšem vysoce kvalitních, kteří nabízejí své výrobky za přijatelné ceny, dobře komunikují a jsou flexibilní, co se týče potřeby rychlého dodání materiálu.

Jakost zakázek a neustálé zlepšování procesů s cílem zefektivnit výrobní proces má na starosti tým složený z jednatele společnosti a jeho odborných pomocníků. Ti se v rámci své strategie zaměřují na takové příčiny, které mají za následek delší výrobní proces, než je nutné. Nyní například tento tým schválil nákup aku náradí, čímž umožní pracovníkům efektivnější a pohodlnější vykonávání práce, než jak je v případě náradí s kabeláží.

3.1.9 Produkce společnosti

Produkce společnosti se pohybovala okolo 6500 zařízení vyrobených v posledním roce. Toto číslo se s růstem HDP ve všech zemích Evropy neustále zvyšuje. Proto je možné očekávat další růst objemu zakázek. S tím souvisí i neustálé vyhodnocování situace uvnitř podniku, jakožto případné rozšíření výrobních kapacit a kladení důrazu na plnění termínů s poukazem na jakost vyráběné produkce.

Samotný průběh zakázky je individuální dle složitosti vyráběného zařízení. Průměrná doba zakázky od impulzu od zákazníka až po expedici a následné dodání zákazníkovi se pohybuje mezi dvěma až třemi měsíci. Průměrná cena zařízení jak sériové, tak zakázkové výroby se pohybuje okolo 80 000 Kč za kus. Ovšem samotná zakázková výroba je zastoupena nejčastěji výrobky, jejichž cena se točí okolo 250 000 Kč za kus.

Obecně lze říci, že zákazník vyžaduje finální produkt do tří týdnů od schválení konstrukčního výkresu. Z důvodu větší konkurence je na západních trzích silný tlak na cenu, proto je zde přírážka k finálnímu výrobku nižší než na tuzemském trhu.

Hlavní sezona nákupu přívěsů a návěsů je zhruba od března do konce října. V tomto období jsou kapacity podniku maximálně vytíženy. Je tak běžné, že se navýší počet zaměstnanců pracujících o víkendu, aby zákazník dostal výrobek ve stanoveném termínu.

3.2 Analýza konkrétní vybrané zakázky

V této části bakalářské práce bude podrobně rozepsán průběh zakázky s označením VVM-2018000038 pro českého zákazníka.

19. ledna 2018

Oddělení domácího obchodu přijímá objednávku na zakázkovou výrobu přívěsu po osobní návštěvě zákazníka v centrále ve Velkém Meziříčí.

Zákazník definoval své požadavky na přívěs. Hlavním požadavkem byla výška bočnice 40 cm od standardní velikosti, která je 30 cm. S pracovníkem tedy na základě kritérií vybrali nejvhodnější přívěs (typ Bronto A13.3), tedy jednonápravový překližkový přívěs. Jednalo se o jednoduchý vlek bez schvalovacího výkresu. Dále byl zákazník pracovníkem tázán, zda bude chtít rezervní kolo za příplatek, to však odmítl.

Jelikož se nejedná o složitější zařízení, u kterého pracovník sděluje pouze orientační cenu, pracovník domácího obchodu informuje zákazníka přímo o finální ceně produktu, která je 40 788 Kč bez DPH. Součástí ceny je rovněž příplatek za vyšší bočnice v hodnotě 2000 Kč bez DPH. Zákazník cenu akceptuje a dozvídá se datum, kdy bude přívěs zhotoven.

Pracovníkem je tedy v informačním systému vytvořena objednávka s výše zmíněnými náležitostmi.



Obrázek 6: Vyráběný přívěs (Zdroj: ©Vezeko.cz, s.r.o., 1997-2018)

29. ledna 2018

Konstrukční oddělení dostává podnět k úpravě standardního zařízení podle přání zákazníka. Jelikož se nejedná o složitou zakázku, výkres dostává na starosti pouze jeden pracovník. Ten vypracuje v softwarovém programu CAD konstrukční výkres, který vychází z výkresu standardního zařízení. To upraví tak, aby odpovídalo výše zmíněným požadavkům zákazníka. Zmíněnou dokumentaci následně předává na oddělení přípravy výroby a oddělení technologie.

30. ledna 2018

Pracovník oddělení přípravy výroby přebírá uvedenou dokumentaci. Po zanalyzování dokumentace určí průběh výroby a montáže. Rozvrhne a stanoví jednotlivé úkony prováděné na úsecích výrobní haly.

30. ledna 2018

Technologické oddělení stanoví výchozí spotřebu materiálu a určí způsob provedení operací. V tomto případě je celková hmotnost vleku stanovena na 200 kg. Technolog určí hrubou hmotnost a procento využití materiálu.

Tabulka 3: Vybraný materiál a jeho podíl na zakázce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky	Množství	% odpadu z celkového množství
Hutní materiál (plech, jelek, kulatina, pásovina, trubka)	80 kg	5
Překlička	40 kg	7
Kola	2 ks	
Náprava	1 ks	
Opěrné kolečko	1 ks	
Světla	2 ks	

Odrázky	4 ks	
Elektroinstalace (kabely)	2 kg	
Plachtovina	40 kg	
Zinek	20 kg	

26. února 2018

Vedoucí výroby zařadí zakázku dle výrobních kapacit do výrobního plánu.

Březen 2018

Dle stanoveného materiálu pracovníkem technologického oddělení nákupčí na oddělení nákupu řeší, co je na skladě, a co je třeba doobjednat.

Nákupčí realizují objednávky materiálu, který není k dispozici na skladě. Veškeré informace získávají z informačního systému. S případnými dotazy se obrací na konstrukční a technologické oddělení.

Jedenkrát týdně je dovážěn dodavatelem hutní materiál v celkové hmotnosti 30 tun. Tato objednávka pokryje všechny zakázky realizované v průběhu týdne.

Pracovníkem nákupu je objednána překližka o tloušťce 15 mm. Velikost desky je 1,25 x 2,5 metru. Další pracovník objedná u jednoho dodavatele 2 světla a 4 odrázky požadovaných rozměrů. Dále další pracovník objedná dvě kola, opěrné kolečko a nápravu. Veškeré komponenty jsou objednány u jiného dodavatele. Poslední pracovník nákupu objedná potřebné množství plachtoviny a dle požadavků dokumentace konkrétní sadu elektroinstalace.

25. března 2018

Po naskladnění materiálu na sklad a jeho vstupní kontrole je mistrem, který má na starosti výrobu podvozku zahájena výroba. Úsek výroby poté zahajuje výrobu podvozku.

Na úseku výroby dostane mistr od pracovníka přípravy výroby potřebnou dokumentaci, kterou následně rozdělí mezi odpovídající zaměstnance.

První operací je stříhání materiálu dle požadovaných rozměrů, což provádí jeden pracovník. Druhou operací je lisování již nastříhaného materiálu na vohraňovacím lisu dalším pracovníkem. Dále putuje materiál na pilku, což má na starosti taktéž odpovídající pracovník. Poslední fází je vrtání materiálu. Zde pracovník výroby dle příslušné dokumentace pomocí vrtačky řezným točivým pohybem nástroje odděluje materiál, čímž dojde k požadovaným otvorům kruhového tvaru.

Následně jsou všechny komponenty přesunuty na úsek svařovny, kde je pracovník dle odpovídající dokumentace svaří do požadovaného tvaru. Takto zhotovený svařenec putuje ke kontrolorovi na mezioperační kontrolu. Po schválení je vychystán na sklad polotovarů, a ještě týž den míří do zinkovny sídlící ve Velkém Meziříčí k pozinkování.

26. března 2018

Druhý den je pozinkovaný podvozek přivezen pracovníkem rozvážky zpět na úsek montáže. Mezi tím vytiskne pracovník přípravy výroby tzv. fasovák (dokument obsahující položky, které je třeba poskytnout pro dokončení finálního výrobku), který předá pracovníkovi ze skladu. Ten postupně navštíví dva sklady v podniku.

Prvním skladem je sklad nakupovaného zboží. Odsud si vychystá na paletu všechny dokumentací požadované položky. Poté pomocí vysokorychlostního vozíku převeze paletu k druhému skladu, což je sklad našich výrobků a polotovarů. Odsud vychystá taktéž požadované věci. Vše poté zaveze na paletě na úsek montáže.

Po naskladnění materiálu na montážní úsek zahajuje pracovník montáže kompletizaci celého zařízení.

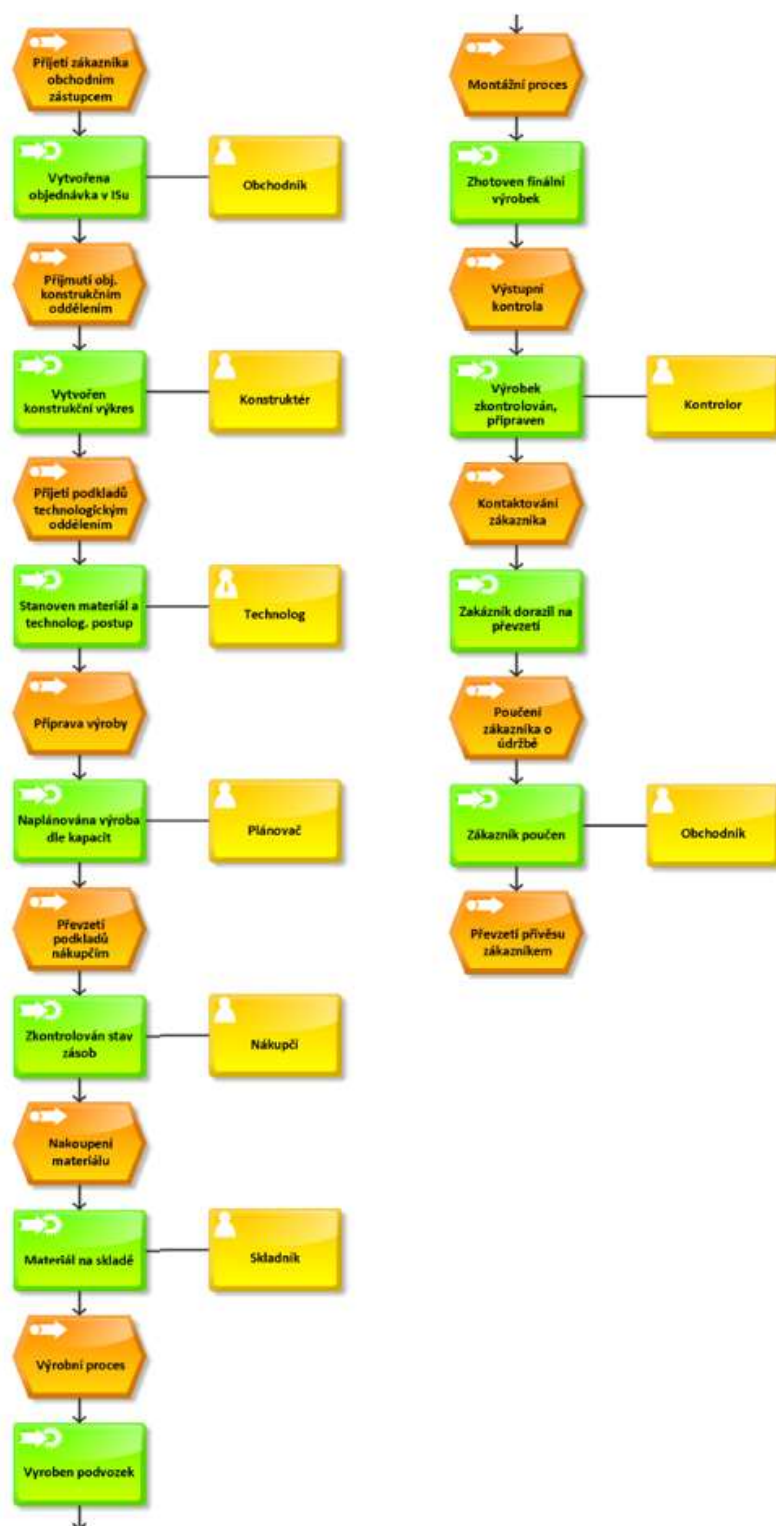
Následně dochází k finálním úpravám zařízení a výstupní kontrole. Zařízení je ještě týž den uskladněno do skladu hotových výrobků. Je telefonicky kontaktován zákazník, že přívěs si bude moci vyzvednout již následující den. Ten však oznámí, že si zařízení vyzvedne až den následující.

28. března 2018

Druhý den od umístění do skladu hotových výrobků zákazník přívěs přebírá a je informován o údržbě zařízení, servisních návštěvách a době záruky.

Obdrží technický průkaz a je informován o tom, že společnost poskytuje na výrobek povinné ručení na rok zdarma. Dále obdrží návod k používání a údržbě k snadnému užívání na komunikaci. Obchodním zástupcem podniku je srozuměn o veškerých dotazech, které má. Zákazníkovi je nakonec sděleno, že za půl roku by se měl dostavit na garanční prohlídku zařízení.

3.2.1 EPC – procesní řetězec vybrané zakázky



Obrázek 7: Procesní mapa zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3 Analytické metody

3.3.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je analýza externího marketingového prostředí zaměřená na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory. Tato analýza bývá určena jak pro strategie vyšších úrovní, tak pro strategie marketingu. Faktory, které do analýzy vstupují musejí mít přímý vliv na utvářenou strategii. Za takové můžeme pokládat všechny faktory, které se týkají přímo navrhované strategie. Cílem je zařadit takové vývojové trendy a jevy, na jejichž základě lze odvodit, zda představují hrozbu nebo příležitost. Hrozby by měly být při utváření strategie řešeny, příležitosti naopak využívány (Hanzelková, 2009, s. 97).

Společenské faktory

Počet obyvatel v kraji Vysočina je 508 722. Nezaměstnanost byla za měsíc leden 2018 dle Českého statistického úřadu na národní úrovni 2,4 %, na úrovni kraje Vysočina 3,91 % (©Czso.cz, 2018). Spolu s velmi dobrou ekonomickou situací v zemi pro Vezeko s.r.o., tak i ostatní podnikatelské subjekty, je charakteristická vyšší poptávka po zaměstnancích. To má za následek vyšší poptávku na trhu práce ze strany firem a nedostatečnou nabídku, což se odráží v odmítání zakázek, nedodržování stanovených termínů, navyšování mzdových nákladů a zvažování přijímání zaměstnanců z jiných zemí, či zavádění prvků robotizace a automatizace.

Nicméně, ve Velkém Meziříčí se nachází střední odborná škola řemesel, která produkuje učně specializující se na elektromechaniku, opravu automobilů a jiných strojů. Studenti této školy mohou být potenciálními zaměstnanci podniku, avšak výše zmíněný nedostatek pracovní síly zajisté neuspokojí poptávku firem v dostatečné míře.

Právní faktory

V České republice přibývá administrativní zátěže pro podnikatelské subjekty. To je způsobeno především povinností podávat kontrolní hlášení, která platí pro všechny plátce DPH.

Dále je zde zvyšující se tendence vydávání zajišťovacích příkazů, které slouží k zajištění dosud nestanovené nebo dosud nesplatné daňové povinnosti, pokud je dána i důvodná obava o vymahatelnost předmětné daně v budoucnosti. Zajišťovací příkaz lze u DPH vydat i s okamžitou účinností, pokud zároveň hrozí tzv. nebezpečí z prodlení, což může mít pro daný podnikatelský subjekt velmi nepříznivý ekonomický vliv. Tento institut se za poslední roky navýšil v nebývalém množství.

V potaz je rovněž nutno brát nařízení implementovat směrnici GDPR o ochraně dat podnikatelskými subjekty a institucemi disponujícími osobními údaji.

Ekonomické faktory

Mezi důležité makroekonomické faktory, které ovlivňují podnikatelské prostředí v České republice, zařazujeme údaje o míře inflace, výši HDP, stavu směnného kurzu a výši měsíční hrubé mzdy.

Dle Českého statistického úřadu je v České republice ke dni 2.3.2018 míra inflace 2,4 %. Hrubý domácí produkt vzrostl za rok 2017 o 5,2 %. Průměrná hrubá mzda dosahuje 29 050 Kč (©Czso.cz, 2018). Stav směnného kurzu po ukončení intervencí ČNB, které měly pomoci podnikům vyvážejícím za hranice České republiky navýšit tržby, z jara roku 2018 je aktuálně dle ČNB 1EUR = 25,4350 Kč. S tím, že banka prognózuje další posilování koruny vůči euru. Přesto guvernér ČNB Jiří Rusnok zmínil, že v případě rychlejšího posilování koruny vůči euru ČNB zasáhne. Kurz dolaru je 1USD = 20,8988 Kč (©Cnb.cz, 2003-2018).

Průmyslová výroba podle dat Českého statistického úřadu (©Czso.cz, 2018) vzrostla k lednu 2018 meziročně o 2,7 %.

Bankovní rada ČNB dne 1.2.2018 zvýšila dvoutýdenní repo sazbu o 25 bazických bodů na 0,75 %. Do budoucna ČNB očekává další zvyšování úrokových sazeb, čímž se snaží reagovat na přehřívající se ekonomiku projevující se především na trhu s nemovitostmi a trhu práce (©Cnb.cz, 2003-2018).

Politické faktory

Jak je všeobecně známo, podnikatelské subjekty mají rády stabilní prostředí. Po posledních sněmovních volbách konajících se v říjnu 2017 ani dnes po více jak šesti měsících nemá Česká republika stabilní vládu s důvěrou poslanecké sněmovny. Nemusí to nutně implikovat neochotu realizovat byznys na území státu, za což mluví například Německo, nejsilnější ekonomika v Evropské unii, kterému se podařilo sestavit vládu až po více než pěti měsících od voleb.

V současnosti k 2.5.2018 v České republice vládne menšinová vláda v demisi v čele s Andrejem Babišem (hnutí ANO). Leč vše nasvědčuje tomu, že v brzké době vznikne koalice tvořená hnutím ANO a ČSSD podporována KSČM.

Technologické faktory

Společnost Vezeko s.r.o. sleduje trendy v oblasti Průmyslu 4.0, obzvláště v rámci robotizace, digitalizace a automatizace. Jako země se značným podílem průmyslové výroby na HDP je pro Českou republiku nutné sledovat nejmodernější trendy spadající do Průmyslu 4.0. Pro zemi nazývanou „montovnou“ a subdodavatelem Německa, je velice důležité udržet si současnou konkurenceschopnost i nadále, což do budoucna nepůjde bez prvků automatizace a robotizace.

3.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem zacíleným na faktory, které mají vazbu na strategické postavení podniku. Základem analýzy je identifikace důležitých silných a slabých stránek a porovnání jich s hlavními vlivy podniku, tj. příležitostmi a hrozby. Podstatné je směřování k syntéze jako východisku pro následnou formulaci strategie podniku. Cílem je tedy rozvíjet silné a potlačovat slabé stránky a současně brát v potaz potenciální příležitosti a hrozby. Hlavní je ovšem dobře strukturovaná analýza poskytující správné poznatky (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91).

Silné stránky

Dobré jméno společnosti

Spolehlivost vůči zákazníkům

Vysoká kvalita výrobků

Rychlá reakce na změny

Dobrá lokace podniku

Dobré obchodní výsledky

Produkce finálních výrobků s vysokou přidanou hodnotou

Slabé stránky

Nízké investice do reklamy

Absence marketingového oddělení

Posouvání termínu některým zákazníkům

Odhad ceny jednoduchého výrobku zákazníkům

Příležitosti

Export na více zahraničních trhů

Dobrá ekonomická situace doma i v Evropě

Sdílená ekonomika

Hrozby

Vysoké mzdové náklady

Posilující koruna

Nedostatek pracovní síly

Značné zdražování vstupních materiálů

Ztráta konkurenceschopnosti

Ze SWOT analýzy vyplívá, že společnost má velmi dobré renomé mezi zákazníky. Silnou stránkou je především vysoká kvalita produktů a rychlá reakce na změny, což jde ruku v ruce s neustále vyššími tržbami.

Na druhé straně je slabostí absence marketingového týmu. V dnešním světě, kdy většina společností investuje do marketingu a důkladně analyzují trhy a jejich příležitosti, si i dobře zavedené výrobní podniky musí zřídit svůj marketingový tým a pečlivě mu naslouchat. Dalším problémem je neplnění dodacích lhůt, a to především českým zákazníkům na úkor uspokojení poptávky ze zahraničí. Nedostatkem se taktéž stává kalkulace ceny českým zákazníkům na základě odhadu obchodníka při realizaci objednávky na jednodušší typ zařízení.

Pro vnější okolí lze charakterizovat několik příležitostí do budoucna, jako je vstup na nové zahraniční trhy, především do zemí mimo Evropu. Dalším atributem může být zavedení vlastní půjčovny přívěsů, jelikož sílící tendence sdílené ekonomiky vytvářejí nový trh, kam společnost ještě nevstoupila.

Hrozbou je dnes v první řadě nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, což v konečném důsledku vede k problémům souvisejícím s odmítáním zakázek, případně nestíháním plnění předem daných termínů. Proto je nutno uvažovat i o prvcích automatizace a robotizace. Jako především exportní společnost je nutné sledovat i kurzy měny. Po ukončení fixace kurzu ČNB, který poskytoval stabilitu a garanci několik let stabilního kurzu k euru, tak dochází k posílení koruny a následného nižšího inkasování ceny za výrobky mířící na zahraniční trhy. Společnosti by tak jednoznačně prospělo zavedení eura v České republice.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je vypracovat vlastní návrhy řešení ve vybrané problematice.

Pomocí důkladného prostudování průběhu zakázky podnikem jsem odhalil několik slabých míst, které mohou mít dopad na hladký průběh zakázky. Podstatným problémem je zdlouhavý proces na oddělení konstrukce, absence marketingového týmu a kalkulace ceny zakázky.

4.1 Rozdělení konstrukčního oddělení na dvě sekce

Jako jednu z příčin zdlouhavého procesu realizace průběhu zakázky jsem na základě analýzy průběhu zakázky odhalil neúměrné množství stráveného času vytvářením konstrukčního výkresu konstruktérem. Bylo mi potvrzeno, že úzká místa v průběhu řízení zakázky se vyskytují nejčastěji na úseku konstrukce a výroby.

Problém představují především takové zakázky, které jsou přijímány ze zahraniční. Tím podstatným problémem je, že na oddělení konstrukce neumí konstruktéři anglický či německý jazyk na takové úrovni, aby se telefonicky domluvili se zákazníkem. Zatímco v případě zákazníka v ČR, který se dorozumívá česky, se čas strávený vytvořením konstrukčního výkresu značně zkrátí. Tomu napomáhá i to, že český zákazník si mnohdy i osobně zajde do podniku a přímo s konstruktérem komunikuje případné požadavky.

V případě objednávky od zahraničního zákazníka (mnohdy tedy obchodníka spolupracujícího s Vezekem) dojde objednávka zahraničnímu obchodu elektronickou podobou, nejčastěji v anglickém či německém jazyce. Takovouto objednávku pracovník zahraničního obchodu přeloží do českého jazyka a zašle na oddělení konstrukce. Na základě překladu zhotoví konstruktér konstrukční výkres, který je poté zaslán zpět zákazníkovi – zahraničnímu obchodníkovi. Ten srozumí cílového zákazníka, který mnohdy s výkresem nesouhlasí a vyžaduje další úpravy. Konstruktér na základě nových požadavků překresluje konstrukční výkres až pětkrát či šestkrát, než je zákazník spokojený s finální podobou přívěsu. Je celkem běžné, že takovýto postup trvá i tři měsíce, než zákazník schválí potřebnou dokumentaci.

Takovýto proces jednak prodlužuje dobu průběhu zakázky, ale hlavně zahlcuje konstrukční oddělení, které se mohlo věnovat novým zakázkám. Místo toho se stále dokola řeší jedna zakázka.

Řešením toho problému by bylo rozdělit úsek konstrukce na dvě sekce, sekci českou a zahraniční. To by s sebou neslo mít alespoň dva konstruktéry na zahraniční sekci ovládající cizí jazyk, a to při stávajícím počtu konstruktérů. Bylo by žádoucí, aby jeden uměl na dobré úrovni anglický, druhý německý jazyk. V takovémto případě by mohl konstruktér zavolat cílovému zákazníkovi a osobně s ním rozebrat případné požadavky na zařízení. Na základě telefonní komunikace a upřesnění si přání zákazníka, by byl vytvořen požadovaný konstrukční výkres. Jelikož směřuje zhruba osmdesát procent celkové produkce do zahraniční, z časového důvodu by se na realizaci takovýchto výkresů podíleli i pracovníci z české sekce. Pracovník české sekce by od pracovníka zahraniční sekce přebral potřebné informace a požadavky na zařízení ze strany zákazníka a na základě toho nakreslil konstrukční výkres. Ten by pak zaslal pracovníkovi zahraničního obchodu, a ten zahraničnímu obchodníkovi na schválení zákazníkovi.

Podmínkou realizace by byly kurzy cizích jazyků pro rozšíření si stávající slovní zásoby oněch dvou pracovníků konstrukce. Roční kurz angličtiny a němčiny by se pohyboval okolo 10 000 Kč na rok (©Vyukacizichjazyku.cz, 2012). Tedy celkové roční náklady by byly 20 000 Kč. Žádoucí by rovněž bylo pravidelné školení všech konstrukčních pracovníků, což by s sebou neslo vyšší kvalifikovanost pro přípravu technických podkladů.

Takovýto návrh zlepšení by jednoznačně přispěl skrze efektivnější komunikaci mezi výrobcem a zákazníkem k rychlejšímu zhotovení konstrukčního výkresu. Celkově by se tak zkrátil proces průběhu zakázky zhruba o padesát procent času v případě, že by zákazník schválil finální výkres napoprvé či napodruhé.

Dalším přínosem onoho návrhu by bylo zrychlení celého oddělení konstrukce. Stihlo by se tak nakreslit více výkresů za stejný čas. Nedochovalo by tak k tomu, že konstruktér upravuje výkres i šestkrát, než ho zákazník schválí. Takovéto nastavení by vedlo zcela určitě i k lepšímu klimatu mezi konstruktéry na pracovišti. Konstruktér by se nemusel věnovat téže stejnému výkresu, ale stihl by nakreslit více nových výkresů. To by mu jednoznačně přinášelo větší uspokojení z dobře vykonané práce, kterou zákazník ocení.

4.2 Vytvoření marketingového týmu

Společnosti bych dále doporučil složit tým orientující se na marketingové aktivity. Především na propagaci společnosti na různých akcích, analyzování trhů a hledání nových odbytišť. Tento tým by se skládal ze dvou členů, odborníků na marketingové aktivity, kteří by v kooperaci s obchodníky analyzovali trhy a hledali nové trhy. Samozřejmostí by bylo, aby jeden zaměstnanec ovládal anglický jazyk, druhý německý.

Součástí tohoto návrhu by taktéž bylo školení zaměstnanců na obchodním oddělení. Školení by se týkalo současných trendů v oblasti marketingu a marketingové komunikace.

Společnost Vezeko s.r.o. je rodinný podnik s dominantním postavením jednatele společnosti. Proto tuto agendu v současnosti řeší především sám jednatel. Vzhledem k velikosti a neustálému rozrůstání společnosti by bylo žádoucí vytvoření samostatného týmu, který by měl tyto aktivity v kompetenci. Zavedení tohoto kroku by korespondovalo s dlouhodobou strategií podniku zacílenou do budoucna.

Primárním úkolem marketingového týmu by byla analýza a vyhodnocování situací na zahraničních trzích v rámci rozrůstání společnosti. Jelikož se společnost orientuje na vývoz své produkce na domácí trh, ale zejména na západní Evropu, viděl bych její potenciální příležitosti ve vstupu na další zahraniční trhy.

Důležité by bylo navázat kontakt s obchodníky působícími na těchto trzích s cílem uzavření smlouvy na dodávky výrobků těmto obchodníkům. V první řadě by se mohlo jednat o nenasycené trhy východní Evropy, popřípadě ve vzdálené budoucnosti pronikání na trhy USA nebo Číny.

Realizace tohoto návrhu by si vyžádala výdaje ze strany podniku. A to jak výdaje na školení obchodníků a pracovníků marketingu, tak i mzdové náklady marketingovým pracovníkům. Výdaje na školení se pohybují okolo 5000 Kč za osobu na kurz (©Topvision.cz, 2015-2018). Roční náklad by tedy byl 30 000 Kč za školící kurzy. Měsíční mzda nově přijatých marketingových pracovníků by se pohybovala okolo 30 000 Kč (©Platy.cz, 1997-2018). Roční mzdové náklady by tedy byly 360 000 Kč na jednoho pracovníka, dohromady 720 000 Kč. Celkové roční náklady na zavedení marketingového

týmu a školení jeho členů a obchodníků by se pohybovaly okolo 750 000 Kč. Mzdové náklady i náklady na školení vyváží přínos z tohoto návrhu, kterým by byly nové odbytiště pro podnik a vyšší tržby za prodané výrobky.

Přínos tohoto návrhu by spočíval v organizovanější práci související s marketingovými aktivitami. Dále rozšíření obchodních vztahů mimo současné zahraniční trhy, což by s sebou neslo navýšení počtu vyráběných zařízení, a tudíž i vyšší výsledek hospodaření.

4.3 Kalkulace nákladů zakázky

Přesné kalkulování ceny, na jejímž základě se stanovuje odpovídající cena vyráběného zařízení s odpovídající přírůžkou k nákladům vynaloženým na výrobu zařízení, by mělo být standardem u každé objednávky.

Problém tohoto rázu se nachází především u přívěsů na zakázku vycházejících ze standardů, které společnost nabízí. Zákazník si v takovémto případě přeje určité úpravy zařízení, které se samozřejmě promítnou do finální ceny.

U složitějších přívěsů a návěsů je zákazníkovi sdělena ze strany obchodníka předběžná cena. Finální cenu se tak dozví během průběhu realizace zakázky, kdy technolog stanoví spotřebu materiálu a množství práce strávené na výrobu zařízení.

Pracovník komunikující se zákazníkem, kterýžto nepožaduje složitý a nákladný přívěs, stanovuje cenu na základě odhadu. Tato cena je ve většině případů už neměnná, a to i přes to, že se náklady na zařízení mohou vyšplhat nad zákazníkovi oznámenou cenu. Tím dochází k tomu, že výrobek se prodává bez zisku, například pouze za náklady vynaložené na výrobu zařízení. Takovýto způsob vedení cenové politiky přispívá k tomu, že společnost vykazuje nižší zisky, než kdyby měla stanovený systém kalkulace nákladů.

Řešením této situace by bylo, kdyby pracovník obchodního oddělení komunikoval požadavky zákazníka s technologem. Ten by po zadání těchto požadavků do TPV dostal kalkulaci, jež promítá přání zákazníka do ceny zařízení. Po kalkulaci ceny zakázky by tuto informaci předal pracovníkovi obchodu, který by ji telefonicky na základě předchozí domluvy sdělil zákazníkovi. Vykalkulovaným nákladům by tedy pracovník obchodu přidal odpovídající přírůžku ke každému výrobnímu druhu zařízení.

K realizaci tohoto návrhu by byl nutný zásah do informačního systému pracovníkem společnosti QI. Ten by implementoval položku do systému s vazbou na obchodníka a konstruktéra s cílem efektivně si předávat informace u takovýchto druhů objednávky. Tento zásah by si vyžádal náklady okolo 20 000 Kč (Kotačka, 2018).

Možným řešením tohoto problému by taktéž bylo zavedení doložky do smlouvy. V onom případě by se cena oznámená zákazníkovi při sestavení objednávky mohla změnit o 5 procent směrem nahoru či dolů. Tím by se společnost pojistila proti ušlému zisku, který spočívá v oznámení finální ceny zákazníkovi při samotném sestavování objednávky bez dostatečného kalkulu dané částky.

Případným přínosem realizace tohoto návrhu by byla kalkulace ceny zakázky postavená na skutečných nákladech s přírůzkou odpovídajícího zisku. Čili stanovení odpovídající ceny zákazníkovi za výrobek, který si objednal. Nestalo by se tak, že se některý vyráběný přívěs prodá za méně než výrobní náklady.

4.4 Přehled nákladů za návrhy

Tabulka 4: Přehled nákladů za návrhy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady za návrh
1. Kurzy cizích jazyků pro konstruktéry	20 000 Kč
2. Roční mzdové náklady za pracovníky marketingu	720 000 Kč
Školení obchodníků a pracovníků marketingu	30 000 Kč
3. Úpravy v IS	20 000 Kč
Celkové náklady za návrhy (3)	790 000 Kč

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnuje problematice procesního řízení zakázky ve společnosti Vezeko, s.r.o., zabývající se výrobou přívěsů a návěsů a s tím souvisejícím servisem. Cílem práce bylo zanalyzovat průběh zakázky a navrhnout její zlepšení s ohledem na navýšení hospodaření podniku. Při zpracovávání vybraných částí jsem vycházel z údajů poskytnutých mi společností.

V úvodní části práce byla představena společnost, její podnikatelské aktivity a organizační struktura. Následuje část teoretická, kde se zevrubně věnuji teoretickým poznatkům souvisejících s problematikou zakázky a jejím řízením. Další v pořadí je analytická část, v níž obecně popisuji procesy realizované v jednotlivých odděleních během průběhu zakázky. Součástí této části je taktéž analýza konkrétně vybrané zakázky. Konec této části je věnován SWOT analýze, kde nalézám silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti do budoucna a hrozby, které jí hrozí. Druhou použitou analýzou je SLEPT analýza charakterizující současné prostředí v České republice a určující vhodnost realizovat na jejím území podnikatelské aktivity.

Poslední část je věnována návrhům na zlepšení, které vycházejí z problémů nalezených během analýzy průběhu zakázky. Prvním návrhem je rozdělení konstrukčního oddělení na dvě části, tj. českou a zahraniční. Tento krok přinese v konečném důsledku zlepšení z hlediska plnění termínů a obecně zkrátí průběh zakázky. Druhým návrhem je vytvoření marketingového týmu, který by společně s obchodníky analyzoval zahraniční trhy s cílem vstupu společnosti na vybrané trhy. Posledním, třetím doporučením pro společnost je přesnější kalkulace ceny zakázky, což je doprovázeno dodatkem ke smlouvě a efektivnější komunikací mezi obchodníkem a konstruktérem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ČNB. *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, ©2003-2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

ČSN ISO 10 006. *Systém managementu kvality*. 2. vydání. Praha: Český normalizační institut, 2013. Třídící znak 010333.

ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj>

FIALA, P., 2002. *Modelování a analýza produkčních systémů*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-56419-19-3.

HANZELKOVÁ, A., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.

JANIŠOVÁ, D., M. KŘIVÁNEK., 2013. *Velká kniha o řízení firem*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4337-0.

Jazykové kurzy. *Vyukacizichjazyku* [online]. Velké Meziříčí: Eco VM, ©2012 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <https://www.vyukacizichjazyku.cz/sluzby>

JUROVÁ, M. a kol., 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-9330-1.

KERBER, B., 2011. *Lean supply chain management essentials: a framework for materials managers*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 9781439840825.

KOŠTURIÁK, J., J. CHAL., 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOTAČKA, P. *Informační systém* [ústní sdělení]. Vezeko s.r.o.. Jihlavská 229, Velké Meziříčí. 30. 4. 2018.

Marketing pro 21. století. *Topvision*. [online]. Praha: Top Vision, s.r.o., ©2015-2018 [cit. 2018-5-8]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/marketing-pro-21-stoleti---jak-s-modernim-https://know-how-dosahnout-vysokych-cilu/>

O nás. *Vezeko* [online]. Velké Meziříčí: *Vezeko s.r.o.*, ©1997-2017 [cit. 2017-10-20]. Dostupné z: <http://www.vezeko.cz/cs/onas/>

Platy v marketingu. *Platy* [online]. Praha: Profesia CZ, ©1997-2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/marketing-reklama-pr/marketingovy-pracovnik>

Procesní mapa. *Managementmania* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM LLC, ©2011-2016 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mapa-procesu>

Produkty. *Vezeko* [online]. Velké Meziříčí: *Vezeko s.r.o.*, ©1997-2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://www.vezeko.cz/cs/produkty>

SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA., 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SVOZILOVÁ, A., 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 4. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3938-0.

SVOZILOVÁ, A., 2016. *Projektový management*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.

SYNEK, Miroslav a kol., 2002. *Podniková ekonomika*. 4 vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-736-7.

TOMEK, G., V. VÁVROVÁ., 2000. *Řízení výroby*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-7169-955-1.

UČEŇ, P., 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2472-0.

Výroční zpráva společnosti Vezeko s.r.o. za rok 2015. Velké Meziříčí: *Vezeko s.r.o.*, 2016.

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

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti	14
Obrázek 2: Vlastnická a organizační struktura společnosti	18
Obrázek 3: Stádia v jednotlivých fázích života podniku	21
Obrázek 4: Trojimperativ úspěšnosti organizace.....	25
Obrázek 5: Aspekty výkonnosti projektu	28
Obrázek 6: Vyráběný přívěs	41
Obrázek 7: Procesní mapa zakázky	46

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Vývoj tržeb za uvedená období	13
Tabulka 2: Úkoly jednotlivých úrovní řízení v podniku.....	30
Tabulka 3: Vybraný materiál a jeho podíl na zakázce.....	42
Tabulka 4: Přehled nákladů za návrhy.....	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Přívěs do 3500 kg	I
Příloha 2: Speciální přívěs na přepravu kol	I
Příloha 3: Nákladní přívěs s hmotností 10 000 kg.....	II
Příloha 4: Automobilová nástavba.....	II
Příloha 5: Návěs.....	III

Příloha 1: Přívěs do 3500 kg (Převzato z: ©Vezeko.cz, s.r.o., 1997-2018)



Příloha 2: Speciální přívěs na přepravu kol (Převzato z: ©Vezeko.cz, s.r.o., 1997-2018)



Příloha 3: Nákladní přívěs s hmotností 10 000 kg (Převzato z: ©Vezeko.cz, s.r.o., 1997-2018)



Příloha 4: Automobilová nástavba (Převzato z: ©Vezeko.cz, s.r.o., 1997-2018)



Příloha 5: Návěs (Převzato z: ©Vezeko.cz, s.r.o., 1997-2018)

