



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMETNU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY VYBRANÝM PODNIKEM

THE STUDIES OF ORDER PROCESSING IN SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

VOJTĚCH VAŠEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, Csc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vojtěch Vašek

Ekonomika a procesní management (6208R161)

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, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie průběhu zakázky vybraným podnikem

v anglickém jazyce:

The Studies Order Processing in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- výrobní portfolio

- zákazníky

Cíle řešení

Analýza současného stavu řízení průběhu zakázky

Zhodnocení současných teoretických přístupů k řízení zakázky

Návrh průběhu zakázky dle požadavků zákazníka

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

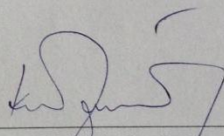
Seznam odborné literatury:

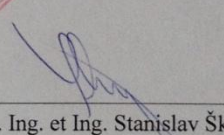
- JUROVÁ, Marie et al. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 9788026500599.
- MASAAKI, I. KAIZEN - jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu. Brno Computer Press 2004, 272s. ISBN 80-251-0461-3
- ROSENAU, M.D. Řízení projektů. Přel. Brumovská, E., Praha Computer Press 2000, 344s. ISBN 80-7226-218-1
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha Grada Publishing 2001, 352s. ISBN 80-247-0053-4
- WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. Úvod do podnikového hospodářství. Praha C.H.Beck 2007, 928s. ISBN 978-80-7179-897-2
- VYTLAČIL, M., MAŠÍN, J., STANĚK, M. Podnik světové třídy. Liberec IPI 1997, 276s. ISBN 80-902235-1-6

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

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




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


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

V Brně, dne 28. 2. 2015

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá studiem průběhu zakázky společností HaSaM s.r.o., která se zaměřuje na výrobu a vývoj elektronických platebních a odbavovacích systémů. Teoretická část objasňuje pojmy, které souvisí se zakázkou a výrobním procesem. Praktická část obsahuje současný průběh zakázky podnikem a návrh na zlepšení v oblasti komunikace s dodavateli a dodacích termínů.

ABSTRACT

Bachelor thesis deals with the study of order processing in the company HaSaM s.r.o., which focuses on developing and manufacturing of electronic payment and ticketing systems. Theoretical part focuses on explanation of the basic terms, which are related to the order and manufacturing process. The practical part contains the current process of undertaking the order and proposal for improvement in communication with suppliers and delivery terms.

KLÍČOVÁ SLOVA

zakázka, průběh zakázky, výrobní proces, dodavatel

KEY WORDS

order, process of order, manufacturing process, supplier

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

VAŠEK, V. *Studie průběhu zakázky vybraným podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 57 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

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych rád poděkoval prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za pomoc, ochotu a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Také děkuji společnosti HaSaM s.r.o. za podporu, bezproblémovou spolupráci, poskytnuté informace a získání nových znalostí.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 POPIS PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	12
1.1 Profil společnosti.....	12
1.2 Organizační struktura	13
1.3 Výrobní portfolio	15
1.3.1 Identifikační, přístupové a docházkové systémy	15
1.3.2 Elektronický platební a odbavovací systém EPOS.....	16
1.3.3 Parkovací systémy	18
1.3.4 Zabezpečovací systémy	18
1.3.5 Zakázkové softwarové aplikace.....	18
1.4 Připravované nové výrobky a služby	18
1.5 Rozdělení odbytu	19
2 CÍLE PRÁCE.....	20
3 ANALYTICKÁ ČÁST	21
3.1 Analýza oboru	21
3.1.1 Postavení v oboru.....	21
3.1.2 Specifikace konkurence	22
3.1.3 Vliv politiky vlády a ekonomiky	22
3.2 Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	23
3.2.1 Dodavatelé	23
3.2.2 Odběratelé.....	24
3.2.3 Platební podmínky	25
3.3 Obecný průběh zakázky podnikem	25
3.4 Průběh konkrétní zakázky podnikem	28
3.5 SWOT Analýza	32

3.5.1	Hodnotící fáze	33
4	TEORETICKÁ ČÁST	36
4.1	Proces	36
4.1.1	Charakteristika procesu	37
4.1.2	Potřeba zlepšování procesů	37
4.1.3	Členění procesů	38
4.2	Výroba a její typy	38
4.2.1	Kusová / zakázková výroba	38
4.2.2	Sériová výroba	39
4.2.3	Hromadná výroba	39
4.3	Logistika	39
4.3.1	Logistické náklady	40
4.3.2	Skladování	40
4.3.3	Řízení zásob	41
4.4	Řízení jakosti	42
4.4.1	Důvody zájmu o jakost	43
4.5	Analýza situace	43
4.6	SWOT analýza	44
4.7	Zákaznický servis	45
4.7.1	Složky zákaznického servisu	45
5	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	47
5.1	Vedení společnosti	47
5.2	Výběr dodavatelů	47
5.2.1	Systém hodnocení dodavatelů	48
5.3	Nový průběh zakázky podnikem	49
5.4	Podmínky realizace řešení	52

5.5	Přínosy realizace řešení	52
6	ZÁVĚR	54
	Seznam použitých zdrojů	55
	Seznam obrázků	57
	Seznam tabulek	57
	Seznam grafů	57

ÚVOD

Pro každou firmu je existenčně nutné získávání a udržování nových zákazníků. Aby zákazník neměl potřebu přechodu ke konkurenci, musí společnost permanentně naplňovat jeho požadavky. Výrobky či poskytované služby musejí být kvalitní, dodávané ve stanovených termínech a za přijatelnou cenu. Cílem společnosti by mělo být dosažení stability a trvalého růstu při zachování maximální spokojenosti svých zákazníků. Spokojeností zákazníků si pak podnik vytváří dobré jméno společnosti, která plní své závazky.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení aktuálního stavu řízení průběhu zakázky firmou HaSaM, s.r.o. V úvodní části je popsána společnost, její nabízený sortiment a postavení na trhu. V analytické části je detailně rozepsán průběh zakázky podnikem i s uvedením konkrétního případu vybrané zakázky. Je zde kladen důraz zejména na proces výběru dodavatelů pro externí výrobu jednotlivých dílců.

Návrhová část vychází z výsledků provedené analýzy. Po jejich posouzení bylo navrženo několik opatření, kterými může podnik optimalizovat průběh zakázky. Na závěr jsou uvedeny podmínky a přínosy realizace navrhovaných změn.

1 POPIS PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI

1.1 Profil společnosti

Název společnosti: HaSaM, s.r.o.

Sídlo: Tečovice č.p. 45, 763 02 Tečovice

DIČ: CZ49968319

IČ: 49968319

Společnost HaSaM s.r.o., která poskytla podklady pro zpracování této bakalářské práce, se zaměřuje na vývoj, výrobu, instalaci a správu zejména elektronických platebních, docházkových a zabezpečovacích systémů. Služby společnosti využívají nejčastěji centra pro volný čas, aquaparky, wellness centra a bezpečností agentury.

Společnost HaSaM s.r.o. byla založena v roce 1993 s čistě domácí kapitálovou účastí. Zpočátku se firma orientovala na zakázkové elektronické měřicí systémy a integrace zařízení do počítačových sítí.

V současné době je společnost HaSaM s.r.o. stabilizovanou společností v segmentu systémů automatické registrace a identifikace, především pak v oblasti radiových identifikačních systémů, bezpečnostních systémů a v oblasti zakázkových realizací.

Kvalita a stabilita produktů je prověřena spolehlivým provozem jak v administrativních budovách, tak v technologických provozech s vysokými nároky na spolehlivost a kvalitu.

Mimo standardní modely určené pro nasazení v systému EPOS SAFETY nabízí firma vývoj zařízení podle požadavků zákazníka. V současnosti respektuje vývoj systému EPOS SAFETY trendy zavádějící komplexní informační systémy konfigurované a přizpůsobované dle požadavků zákazníka.

V současné době firma zaměstnává 29 zaměstnanců. Pro potřeby vlastní výroby a kompletaci zařízení jsou, dle potřeb a časové naléhavosti zakázky, případně najímání externí brigádníci.

1.2 Organizační struktura

Organizačně je společnost HaSaM s.r.o. členěna na osm oddělení.

Do **vedení společnosti a obchodního oddělení** patří jednatel a jeho asistentka. Jednatel řídí společnost a aktivně vyhledává potencionální nové zákazníky. Nabízí firemní portfolio a uzavírá kontrakty. Asistentka vede recepci, zajišťuje styk se zákazníky, vede sklad spotřebního materiálu k systému (čipy, pásy do tiskáren, etikety apod.). Na obchodní oddělení se obrací noví, ale i stávající zákazníci se svými poptávkami (nejčastěji emailem nebo telefonicky), přičemž jednoduché objednávky vyřizuje a deleguje asistentka. Zájemce o zakázky většího rozsahu pak odkazuje na jednatele, který dojednává další podrobnosti.

Oddělení ekonomiky zahrnuje firemního ekonoma a jeho asistentku. Oddělení zajišťuje běžnou ekonomickou agendu společnosti – příjem a výdej faktur, veškeré účetnictví, daňová přiznání, mzdovou agendu apod.

Oddělení vývoje hardwaru se zabývá navrhováním a vývojem elektronických zařízení a jejich komponent včetně navrhování mikroprocesorových desek plošných spojů a jejich následným programováním tj. výrobou firmwaru. Výroba testovacích i finálních produktů probíhá dle zadání jak u externích dodavatelů, tak ve firemním oddělení výroby elektrozařízení. Aktuální vývojové projekty zahrnují například řízení motorových turniketů, vývoj elektronických zámkových systémů, vývoj zabezpečovacích systémů s využitím mobilních GSM sítí. Počet zaměstnanců: 5

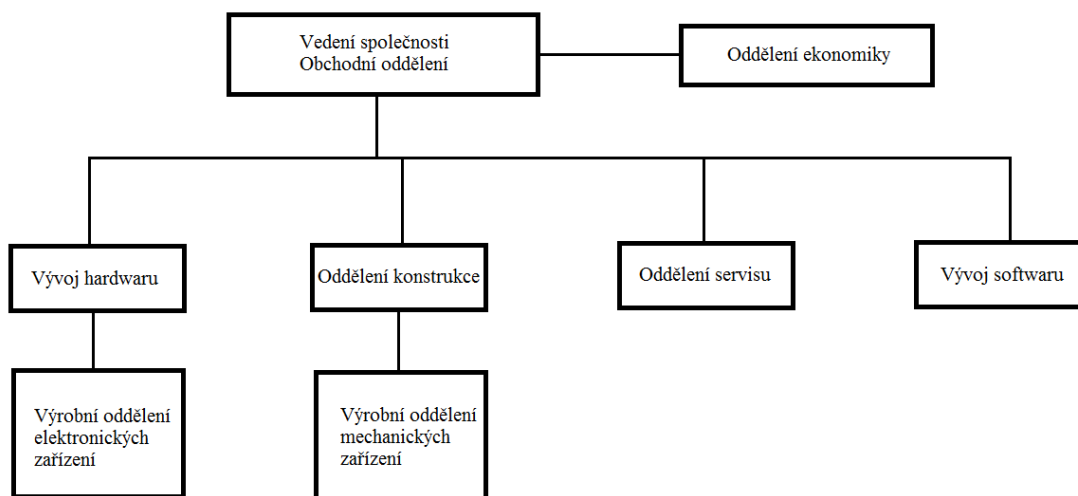
Oddělení výroby elektronických zařízení úzce spolupracuje s oddělením vývoje hardwaru. Probíhá zde výroba snímacích zařízení jak externích, tak pro vnitřní implementaci. Oddělení disponuje vlastním skladem a samo si jej spravuje – provádí objednávky, evidenci a veškeré procesy spojené se správou skladu. Část oddělení zajišťuje nákup PC komponentů a jejich kompletaci pro potřeby zákazníků. Počet zaměstnanců: 3

Oddělení konstrukční zajišťuje tvorbu výkresové dokumentace pro výrobu dle objednávek odběratelů a současně rozpis komponent a součástek pro realizaci jednotlivých zakázek, jako podklady pro výrobní oddělení mechanických zařízení. Zároveň zde probíhá vývoj nových mechanických zařízení. Počet zaměstnanců: 2

Oddělení výroby mechanických zařízení provádí vlastní kompletaci a montáž výrobků. V rámci své činnosti zadává požadavky obchodním partnerům týkající se výroby obráběných dílů a povrchové úpravy součástek. Posléze je úkolem oddělení výrobek smontovat, osadit veškerou elektronikou a uvést zařízení do provozu. Výsledkem je pak vytvořené zařízení ve finální podobě. Probíhá zde i testovací provoz nových výrobků. Počet zaměstnanců: 3

Servisní oddělení zajišťuje vlastní realizaci nových zakázek u zákazníka a všestrannou podporu stávajícím uživatelům systému. Počet zaměstnanců: 6

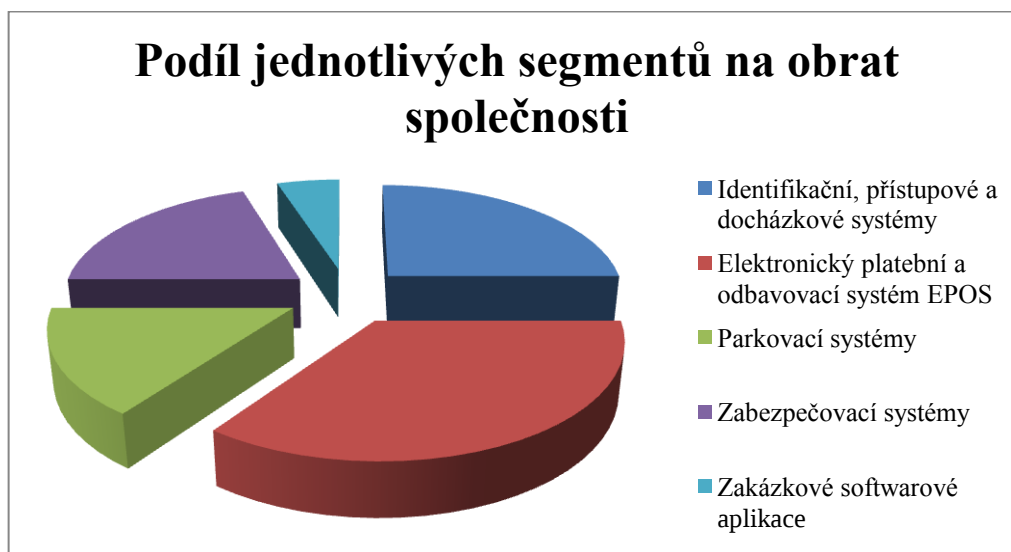
Oddělení vývoje softwaru zajišťuje tvorbu softwarových programů pro jednotlivé systémy – platební a odbavovací, přístupový, stravovací i parkovací. Pravidelně provádí aktualizace těchto programů. Zároveň zajišťuje softwarová řešení na míru jednotlivým zákazníkům a realizaci aktuálních požadavků. V tomto oddělení také probíhá vývoj softwarových aplikací na zakázku. Počet zaměstnanců: 5



Obrázek 1: Organizační struktura podniku
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních podnikové dokumentace)

1.3 Výrobní portfolio

Výrobní portfolio společnosti HaSaM, s.r.o. můžeme rozdělit do pěti segmentů



Graf 1: Podíl jednotlivých segmentů na obrát společnosti
(Zdroj: interní firemní dokumentace)

1.3.1 Identifikační, přístupové a docházkové systémy

SAFETY IVS je informační vstupní systém pro kontrolu vstupu osob do objektu a zpracování docházky. Základními vlastnostmi systému jsou otevřenost a modularita. Data zpracovaná systémem SAFETY lze předávat do systému třetích stran (např. mzdové systémy). Taktéž je možný import/export matričních dat zaměstnanců. Všechny údaje o pohybu zaměstnanců jsou uloženy v databázi na řídicím počítači. Uživatelé mohou prohlížet nebo editovat tato data podle stupně oprávnění. Samozřejmostí je i ruční zadání v případě zapomenutí či ztráty identifikační karty.

Základní vlastnosti systému:

- Online informace o pohybu osob
- Přístupová práva dle časových profilů
- Volně programovatelné chování vstupních terminálů
- Automatické zpracování docházky s vazbou na mzdové systémy
- Dostupnost dat na intranetu
- Tvorba vlastních tiskových sestav

Příklady aplikací:

- Kontrola vstupu do budov
- Zpracovávání docházky
- Parkovací systém
- Stravovací systém
- Řízení automatů a kopírek

1.3.2 Elektronický platební a odbavovací systém EPOS

EPOS je platební a odbavovací systém pro realizaci vstupních a platebních procesů, běžící na platformě Microsoft Windows Server a využívající databázový stroj Microsoft SQL server.

Systém je modelován vždy podle přání a požadavků zákazníka. Pro každou zakázku jsou tudíž parametry základního systému upravovány. Umožňuje provozovateli zajistit plynulé odbavení návštěvníků. Díky systému EPOS je možné zajistit i bezhotovostní platby uvnitř areálu. Tuto možnost využívají nejčastěji centra pro volný čas, jako jsou aquaparky, bazény, wellness.

Díky tvorbě zakázky na míru zákazníkovi je možné použít různé typy médií, a to vždy tak, aby maximálně vyhovovaly budoucímu způsobu užívání. Nejčastěji se používají magnetické karty a bezkontaktní čipy.

Komponenty systému EPOS

Systém EPOS se skládá z několika komponent, přičemž pro každou zakázku jsou použité právě ty, které zákazník vyžaduje. Mezi hlavní a zároveň ze strany zákazníků nejčastěji požadované patří:

- odbavovací vstupní a výstupní terminály a turnikety
- výdejní zařízení pro elektronické vstupenky
- elektronické pokladní systémy
- informační a doplatkové terminály
- elektronicky zamykatelné šatní skřínky

Příklady aplikací systému EPOS

Systém EPOS je nejčastěji využíván zákazníky spravujícími bazény, aquaparky, termální lázně, fitness centra, sauny, solária a další sportovní či zábavní centra.

Mezi nejvýznamnější zakázky patří:

Aquacity Poprad, Slovensko

- 2800 skříní s elektronickými zámky
- 21 turniketů s 10 sběrači náramků
- 19 POS terminálů, gastro systém a propojení s hotelovým systémem
- Denní kapacita areálu max. 5 000 návštěvníků

Tatralandia Aquapark, Slovensko

- 2500 skříní s elektronickými zámky
- 17 turniketů s 10 sběrači náramků
- 23 POS terminálů, gastro systém a propojení s hotelovým systémem
- Denní kapacita areálu max. 8 500 návštěvníků

Aquapalace Praha, Česká republika

- 2600 skříní s elektronickými zámky
- 12 turniketů s 8 sběrači náramků
- 23 POS terminálů, gastro systém, rezervační systém, propojení s hotelovým systémem, platební automaty, podpora internetu
- Denní kapacita areálu max. 3 500 návštěvníků

ZOO Jihlava, Česká republika

- 5 turniketů a branky pro vstup do areálu, snímače s duálním provozem na čárový kód a bezkontaktní karty
- 4 POS terminály, Web interface

1.3.3 Parkovací systémy

Dodávku parkovacího systému firma provádí buď jako součást dodávky výše uvedeného systému EPOS nebo i jako samostatnou zakázku. Jedná se o doplňkový sortiment portfolia společnosti, většinou jsou dodávány společně se systémem EPOS.

1.3.4 Zabezpečovací systémy

Firma neposkytuje zabezpečovací systémy jako celek. Vyrábí pouze elektronická zařízení, která jsou částmi zabezpečovacích systémů. Jedná se o minoritní část portfolia firmy, v tomto segmentu má ovšem několik stálých zákazníků.

1.3.5 Zakázkové softwarové aplikace

Tuto činnost společnost realizuje v detašovaném oddělení. Jedná se o minoritní část portfolia firmy a jde spíše o doplňkovou službu.

1.4 Přípravované nové výrobky a služby

Informace tohoto charakteru jsou k dispozici pouze v základních náznacích. Všechny produktové řady podléhají základnímu půlročnímu inovačnímu cyklu, v některých případech zákaznický orientovaných projektů je inovační cyklus kratší, minimálně dochází k inovacím či revizím 1x ročně.

Každý rok je snaha o zavedení technologické novinky, která umožňuje v příslušném segmentu dosáhnout technologické špičky.

Identifikační, přístupové a docházkové systémy – aplikace biometrie

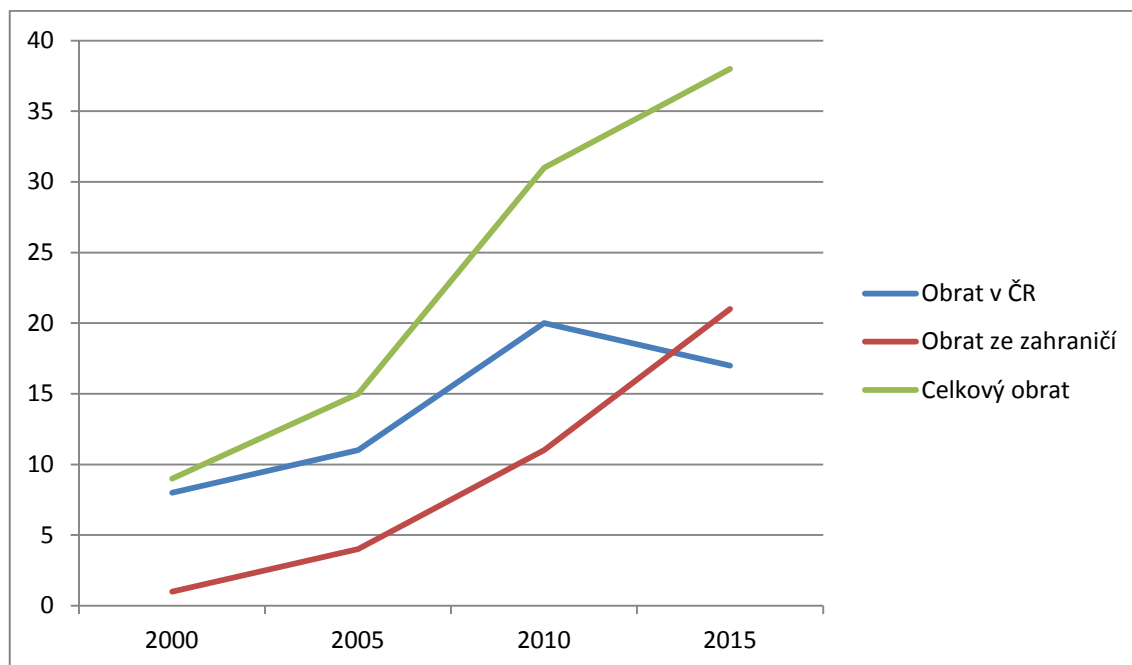
Elektronické platební a odbavovací systémy – plný přechod na virtuální aplikace zahrnující Internet a GSM technologie

Zabezpečovací systémy na bázi sítí GSM – přechod a homologace pro nejvyšší třídy.

Zakázkové softwarové aplikace – interní aplikace nových vývojových technologií, vyvíjených softwarovým týmem.

1.5 Rozdělení odbytu

Roční obrát společnosti se pohybuje mezi 35 – 39 mil. Kč. V minulosti většina firemního obrátu pocházela z ČR. Postupem času se tyto dva segmenty začaly vyrovnávat a v dnešní době už většina pochází spíše ze zahraničí.



Graf 2: Vývoj obrátu ze zakázek z ČR a zahraničí
(Zdroj: interní dokumentace firmy)

2 CÍLE PRÁCE

Hlavní cíl

Hlavním cílem této bakalářské práce je návrh průběhu zakázky ke spokojenosti zákazníka se zaměřením na dodací termíny, jakost a náklady.

Dílčí cíle

Dílčí cíle jsou popsání základních pojmů, charakteristika a výrobní portfolio společnosti v teoretické části. V praktické části bude popsán současný průběh vybrané zakázky s důrazem na dodavatelsko – odběratelské vztahy. Následně budou navržena opatření, podmínky a přínosy realizace návrhu.

Metodika a postupy řešení

Podrobným popisem průběhu zakázky, hodnocením společnosti a analýzou současného stavu budou zjištěny silné a slabé stránky podniku. Hlavním bodem optimalizace průběhu zakázky podnikem bude zaměření se na dodavatele společnosti – v této oblasti má firma částečné problémy.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Analýza oboru

Firma podniká v několika oblastech, které propojuje technologickými a obchodními prvky a zkušenostmi, získanými za dobu své existence. Hlavní členění oborů je možno rozdělit na následující základní oblasti:

- Identifikační, přístupové a docházkové systémy
- Elektronické platební a odbavovací systémy pro centra volného času
- Parkovací systémy
- Zabezpečovací systémy
- Zakázkové softwarové aplikace

3.1.1 Postavení v oboru

V uvedených oblastech firma představuje technologický nadprůměr. Díky aplikacím nejmodernějších průmyslových technologií, znalostí a zkušeností, produkty firmy vždy respektují vývoj na technologické špičce v daném oboru. Pro zajištění klíčových technologických prvků firma navázala přímé kontakty s technologickými leadery v uvedených oblastech.

Firma při svém rozvoji důsledně vychází z vlastních technologických zkušeností a schopnosti dodat zákazníkovi řešení na míru díky modulární koncepci řešení. Díky značné technologické nezávislosti je omezena závislost na třetích osobách (tato opatření byla realizována na základě historických zkušeností).

Díky profilaci firmy jako vývojové a výrobní základny nedochází vždy k přímému kontaktu s koncovým zákazníkem v prvotním stádiu realizace zakázky. Firma poskytuje svým partnerům konzultační služby a podpůrné služby při realizaci zakázek.

Odbyt firemních produktů je zajišťován i skrz obchodní partnery, kteří při realizaci svých zakázek využívají služby a produkty společnosti.

Po dokončení realizace zakázky pokračuje vztah firmy s koncovým uživatelem formou poskytovaného servisu a nadstavbových služeb. Tyto vazby jsou uzavírány u všech významnějších zakázek.

3.1.2 Specifikace konkurence

Firma se v současnosti soustřeďuje na stabilizaci svého postavení na českém trhu. Z tohoto faktu vychází také specifikace konkurence. Podle výše uvedených čtyř oblastí se největší konkurence vyskytuje v segmentu identifikačních, přístupových a docházkových systémů.

V segmentu **identifikační, platební a odbavovací systémy pro centra volného času** firma v posledních letech realizuje zakázky tvořící většinu jejího ročního obrátu.

V segmentu **zabezpečovací systémy** patří firma mezi přední kvalitní dodavatele těchto systémů v ČR.

Zbývajícím segment **zakázkové softwarové aplikace** jsou závislé především na využití volných kapacit firmy. Do budoucna bude tento směr posilován, aby po absolvování auditu dle ISO9000 bylo možno zvýšit podíl této oblasti na cca 30% obrátu.

V oblasti identifikačních systémů je v republice přibližně pět až šest firem schopných prezentovat aplikace na srovnatelné úrovni. Většina těchto firem aplikuje do značné míry vlastními silami vyvinuté systémy.

V oblasti odbavovacích systémů pro aquaparky a sportoviště patří firma mezi republikovou špičku jen s malou konkurencí.

3.1.3 Vliv politiky vlády a ekonomiky

Vzhledem k trendu sbližování naší legislativy s mezinárodními standardy je vliv vlády na produkci firmy zanedbatelný, nezpůsobí-li ovšem totální hospodářskou recesi.

Z pohledu vlivu ekonomiky na oblast podnikání společnosti je nutno uvést, že se jedná o nadstavbové systémy, které nejsou v oblasti primární produkce nezbytné. V posledních letech je možno v uvedených oblastech zaznamenat realizaci odložené spotřeby s tlakem na technologickou obměnu starších systémů. V těchto oblastech je doba technologické životnosti cca 3-5 let v závislosti na druhu aplikace a globálních trendech.

3.2 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Při výběru dodavatele dbá společnost na jakost daného výrobku nebo služby, na jeho vliv na konečnou podobu nabízeného produktu a na schopnostech dodavatele plnit požadavky společnosti.

Společnost nemá zavedený žádný speciální systém pro výběr dodavatelů. Vychází se především z dlouhodobých vztahů a ze specifikace dané zakázky. Obecné kritéria pro výběr dodavatele jsou:

- kvalita,
- rychlost vyřízení objednávky / dodržování termínů,
- schopnost udržovat dlouhodobé vztahy.

3.2.1 Dodavatelé

Firma má několik stálých dodavatelů, kteří se liší typem dodávaného materiálu. Můžeme si je rozdělit do následujících skupin.

Počítačové komponenty firma odebírá především od společností TPC spol. s r.o. Nový Jičín, SWS a.s. Slušovice, CODEWARE, s.r.o. Praha, eD' system Czech, a.s. Ostrava.

Další skupinou jsou dodavatelé **kovo komponentů a plechových dílů** dle zadané výrobní dokumentace. Tato výroba probíhá hlavně u místních drobných firem, kde je možno vzhledem k relativně malým objemům dílčích objednávek zadávat operativně vlastní výrobní požadavky. Kvůli malým objemům a nutnosti rychlé výroby se jedná o nejproblémovější skupinu dodavatelů, kterou můžeme rozdělit dle vyráběných produktů:

- SÁMO BRNO s.r.o. – výroba součástek z plechů CNC technologiemi
- Alois Doležal – DOLAS Želechovice – kovoobrábění a soustružení dílů
- TIGAS Zlín s.r.o. – výroba nerezových komponentů
- FEPEKO s.r.o. – zakázková kovovýroba polotovarů a plechových dílů
- Film real s.r.o. – zakázková kovovýroba – frézování, soustružení, broušení
- RAVEO s.r.o. – elektromotory, převodovky

Poslední skupinou jsou **elektronické komponenty**. Ty firma odebírá od dodavatelů z České republiky, ale i ze zahraničí. Mezi nejvýznamnější zahraniční dodavatele pak patří společnosti: FUTURE ELECTRONICS Ltd. – Anglie, Digi-Key Corporation – USA. Mezi přední české dodavatele patří: SOS elektronik s.r.o. – Brno, GM electronic spol. s r.o. – Praha, TNS SERVIS s.r.o. – Slušovice a Dioflex s.r.o. – Rožnov pod Radhoštěm.

3.2.2 Odběratelé

Odběratele firmy rozdělujeme podle výrobních segmentů.

Dodávky **přístupových docházkových systémů** představují jednorázově realizovanou zakázku s minimálním budoucím servisem a poskytovanými službami. Zákazníkovi je dodáno hardwarové vybavení, především elektronická zařízení a softwarový program, který už funguje s nutností minimálních zásahů společnosti. Docházkové systémy jsou dodávány převážně do menších a středních firem v regionu, případně jako součást dodávky systému EPOS.

Dodávky **elektronických platebních a odbavovacích systémů** tvoří majoritní část obratu společnosti. Zákazníkovi (plavecké bazény, aquaparky, lázně apod.) je dodáno hardwarové vybavení, jak mechanického charakteru – turnikety, branky, platební automaty, tak elektronického charakteru – čtecí a informační terminály a hlavice, počítačové vybavení. Současně je mu dodán i celý komplet softwaru pro správu platebního a odbavovacího systému navrženého firmou dle specifických požadavků a kritérií zákazníka. Tomuto typu zákazníků firma následně trvale poskytuje servis formou oprav mechanických zařízení a podporu v oblasti správy softwaru. U větších zakázek je se zákazníky uzavírána smlouva o poskytování servisních služeb, která zajišťuje zákazníkům výhodnější podmínky servisu jak cenové, tak z hlediska časové realizace servisu. Mezi největší zakázky v tomto segmentu patří: Aquapark Čestlice, Centrum Babylon Liberec, Vodní ráj Jihlava, Aqualand Moravia Pasohlávky. Firma ovšem tento typ zakázek realizuje i v zahraničí, jako příklad můžeme uvést zakázky: Tatralandia Liptovský Mikuláš, Aquapark Poprad, Poreč Chorvatsko nebo Bački Petrovac Srbsko či Trakai Litva.

Parkovací systémy představují standardní řešení kontroly parkovacího procesu na větších parkovištích, jakými disponují například obchodní centra a výše uvedené centra pro volný čas. V současné době je samostatně tento typ dodávek realizován pro slovinského obchodního partnera.

Firma realizuje dodávky elektronických zařízení pro **zabezpečovací systémy** provozované bezpečnostními agenturami, jako jsou Alkom Security a G4S Secure.

Zakázkové softwarové aplikace firma realizuje v detašovaném oddělení. V současné době především pro obchodního partnera v Malajsii je vytvářen software pro dohledové centrum tiskárny cenin.

3.2.3 Platební podmínky

Platební podmínky se vždy odvíjí od druhu zakázky a od dohody s dodavatelem / odběratelem. Doba splatnosti se pohybuje od předplateb až po 90ti dní splatnost. Měna je pak pro tuzemský trh v CZK a pro zahraniční převážně v EUR a USD.

3.3 Obecný průběh zakázky podnikem

Proces průběhu zakázky podnikem dle interních materiálů firmy HaSaM s.r.o.

Společnost a zákazník

Průběh zakázky podnikem začíná prvním kontaktem se zákazníkem. Ten může být proveden různým způsobem. Pokud jde o zákazníka, který si najde firmu sám, zpravidla první osobou, se kterou přijde do kontaktu, je asistentka jednatele. Ta buď zakázku začne vyřizovat sama (pokud jde o malou zakázku, např. objednávku spotřebního materiálu). Zakázku menšího rozsahu např. doplnění stávajícího systému o další zařízení, předá přímo vedoucímu servisního oddělení. V případě poptávky na dodávku celého systému spojí zákazníka přímo s jednatelem, který začne řešit detaily. Posledním způsobem jak může firma získat zakázku, je prostřednictvím obchodního partnera. Ten při realizaci svých zakázek využívá služeb této firmy.

Pokud jednatel předpokládá, že firma je schopna zákaznickovy požadavky splnit. Přejde se k obchodním jednáním. Jejich průběh a doba trvání je dána zpravidla velikostí a důležitostí dané zakázky. V případě, že dojde ke vzájemné shodě, končí pak tento proces podpisem smlouvy.

Návrh a plán výroby

Po přijetí nové zakázky bývá svolána porada s vedoucími jednotlivých oddělení. Jednatel firmy na ní představí novou zakázku. Předá a prodiskutuje rozpočty pro jednotlivé oddělení a stanoví se termíny činností, které je třeba vykonat, aby zakázka byla včas vyhotovena.

Posléze je zakázka zavedena do účetního a evidenčního systému firmy. Tuto činnost provádí sekretářka jednatele.

Samotná práce na zakázce začíná u konstrukčního oddělení. Jeho prvním úkolem je vytvořit konstrukční podklady pro výrobu zařízení a připravit detailní rozpis výroby dílů. Tyto jsou poté předány do výrobního oddělení mechanických zařízení. V něm se provede kontrola stavu a zjistí se, jaké součásti je potřeba nechat vyrobit.

Potřebné součásti jsou pak na zakázku objednávány u obchodních partnerů firmy. Toto místo výrobního procesu je mnohdy kritickým. Obvykle je potřeba vyrobit pouze malé množství součástek v porovnání s množstvím, které dodavatelské firmy normálně vyrábí. Je často obtížné najít v krátkém čase dodavatele, který by byl schopný vyrobit dané součásti, přesně dle požadovaného zadání, v příznivé cenové hladině a navíc v krátkém časovém období (řádově ve dnech, u velkých zakázek maximálně týdnech). Tomuto problému se budu věnovat v návrhové části této práce.

Výrobní proces

Samotný výrobní proces můžeme rozdělit na dvě části – na výrobu elektronických zařízení a na výrobu mechanických zařízení.

Výroba elektronických zařízení začíná po vytvoření podkladů konstrukčním oddělením. V ten moment výrobní oddělení elektroniky začíná s výrobou jednotlivých elektronických komponent i samostatných elektronických zařízení.

Po dodání součástek zadaných k zakázkové výrobě u externích obchodních partnerů začíná vlastní výroba mechanických součástí daného zařízení a jeho následná kompletace.

Přípravné práce na místě realizace

Před samotnou instalací zakázky u zákazníka je zpravidla potřeba provést na místě přípravné práce. Ty vykonává servisní oddělení. Po podepsání smlouvy o vyhotovení zakázky jedou zástupci servisního oddělení na místo, aby provedli přípravné práce. Jedná se nejčastěji o rozvody elektřiny a počítačových sítí.

Vývoj softwaru

Každá zakázka je jedinečná a každý zákazník má na systém specifické požadavky. Proto je potřeba pro každou zakázku upravit software. To je úkolem oddělení vývoje softwaru. Od zahájení zakázky je prostřednictvím servisního oddělení nepřetržitě v kontaktu se zákazníkem a konzultuje s ním veškeré podrobnosti tak, aby zákazník dostal software ušitý mu na míru.

Montáž systému u zákazníka

Po přípravě zakázky ve firmě je třeba ji převést a zprovoznit u zákazníka. Tento proces zajišťuje servisní oddělení, které si již předem připravilo prostory, kde má být zakázka umístěna. Proces spočívá jak v instalaci hardwarového zařízení, tak i ve zprovoznění softwarového programu. Servisní tým kompletně zaškolí zákazníka v obsluze systému.

Firma nabízí i službu asistence při zahájení provozu. Tuto službu využívají zákazníci především, jedná-li se o větší zakázky (jako například u aquaparků). Pokud si zákazník tuto službu objedná, zástupci servisního oddělení jsou pak přítomni samotnému zahájení provozu a dohlédnou na to, aby vše fungovalo jak má.

Oficiální předání zakázky

Oficiální předání zakázky provádí jednatel společnosti. Ten se tak průběhu zakázky podnikem účastní pouze na začátku a na konci procesu. Podpisem předávacího protokolu je zakázka oficiálně předána a firma následně obdrží platbu formou sjednanou ve smlouvě.

Ekonomické zhodnocení zakázky

Po předání zakázky ve firmě ještě probíhá závěrečný interní proces a to ekonomické zhodnocení zakázky. Tuto činnost má na starosti ekonomické oddělení podniku. Zhodnocení je poté prezentováno na příští schůzi vedení firmy.

3.4 Průběh konkrétní zakázky podnikem

V této kapitole bude popsán průběh konkrétní zakázky podnikem. Jedná se o zakázku pro plavecký bazén Hodonín. Údaje pochází z interních zdrojů firmy HaSaM s.r.o.

V červenci roku 2014 se firma zúčastnila výběrového řízení na zakázku vstupního odbavovacího a platebního systému Plaveckého bazénu Hodonín. Výběrového řízení se zúčastnily ještě další 3 společnosti. Společnost HaSaM s.r.o. řízení vyhrála a 13. 8. 2014 došlo k podpisu smlouvy.

Specifikace zakázky – zakázka se skládá z následujících položek:

- turniket,
- mechanická branka,
- motorová branka,
- infotermínál,
- velkoplošný LCD panel.
- SW program

Na vyhotovení zakázky měla společnost 30 dní.

Samotný průběh zakázky

Den po podpisu smlouvy byla svolána porada vedení společnosti s vedoucími jednotlivých oddělení. Na ní jim byla zakázka představena, byl předán rozpočet a byl vytvořen časový plán průběhu zakázky podnikem – podle nějž se bude při řízení výroby postupovat. Po představení zakázky zaměstnancům byla zakázka zavedena do účetního a evidenčního systému firmy pod číslem 1386.

V tomto konkrétním případě zakázka nezačíná u konstrukčního oddělení, které musí všechny komponenty rozkreslit. Tato činnost proběhla již dříve, jelikož se jednalo o zakázku, kdy firma tyto podklady musela mít připraveny již před samotným výběrovým řízením. Konstrukční oddělení mělo za úkol pouze vytvořit výrobní dokumentaci pro mechanickou branku. Ta byla totiž vyráběna externí zámečnickou firmou.

Jako první bylo potřeba nechat si na zakázku vyrobit pálené dílce a sklo s potiskem pro turniket, infoterminál a motorovou branku. Na tuto činnost bylo ze zkušeností vyhrazeno nejvíce času. Podnik neměl dopředu domluvené dodavatele těchto dílů. Ty se nakonec podařilo zadat třem různým dodavatelům:

- Dodavatel 1 – pálené dílce k turniketu a infoterminálu + následné svařování
- Dodavatel 2 – pálené dílce k motorové brance + následné svařování
- Dodavatel 3 – skla + potisky k turniketu, infoterminálu a motorové brance

Firma musela ovšem vynaložit značné úsilí a využít dlouhodobých vztahů, aby se jí povedlo tak narychlo zajistit termíny výroby.

Po zadání externí výroby daných dílů nastalo 10 denní období klidu zakázky. S následujícími operacemi se muselo čekat na dokončení externí výroby. Během této doby bylo potřeba nakoupit velkoplošný LCD panel a provést montáž pohonů a panikových součástek následně použitých k výrobě turniketu. Pohony i panikové součástky jsou běžnou položkou na skladě firmy, tudíž nebylo nutné je pořizovat. V této době se zaměstnanci pracující na zakázce věnovali převážně výrobní činnosti pro další zakázky.

Od prvního dne po získání zakázky probíhá i vývoj softwaru. Oddělení pro vývoj software na něj má vyhrazenou celou dobu trvání zakázky, jelikož po dobu vývoje jsou vlastnosti softwaru opakovaně konzultovány se zákazníkem. Je tak těžko dopředu odhadnout dobu potřebnou pro veškeré úpravy. Vývoj probíhá v detašovaném oddělení společnosti a ostatní zaměstnanci s ním přijdou do styku až při samotné aplikaci a testování zařízení.

Po 14 dnech byly jako první z externí výroby vyhotoveny dílce infoterminálu. Po jejich přivezení do firmy na něm ihned začali pracovat zaměstnanci mechanického a elektrotechnického oddělení. Jelikož infoterminál je standardním produktem společnosti, veškeré elektronické komponenty jsou na skladě. Finální montáž infoterminálu trvala 2 dny. Následně byl předán do servisního oddělení, kde byl do zařízení nainstalován software, byly provedeny zátěžové testy zařízení a po jejich úspěšném absolvování bylo zařízení připraveno k expedici. V ten samý den oddělení mechaniky provedlo montáž axiálních pohonů pro provoz motorové branky.

Den po dokončení prací na infoterminálu byla dokončena externí výroba motorové branky. Po převozu dílů do firmy, stejně jako v předchozím případě, začala finální montáž strojních a elektronických dílů, která trvala 2 dny. Po jejím dokončení byla branka převezena do servisního oddělení k aplikaci firmwaru a provedení zátěžových testů.

Po 21 dnech byla jako poslední dokončena externí výroba turniketu. Následovala finální montáž strojních a elektronických součástí, která zabrala 2 dny. Následně byl dle firemního postupu turniket převezen do servisního oddělení k aplikaci firmwaru a provedení zátěžových testů.

Po 23 dnech byla zakázka kompletní a převezena do Hodonína. Na místě provedlo servisní oddělení instalaci a zaškolení zákazníka do provozu systému. Následně byl podepsán protokol o předání zakázky.

Se zákazníkem byla uzavřena i servisní smlouva, která platí dodnes. Za dobu provozu systému nebyly zaznamenány žádné závažnější chyby systému.

Nejproblematictějším místem průběhu zakázky podnikem bylo hledání a jednání s dodavateli pro vyhotovení externí výroby pálených dílců a skel s potiskem.

Tabulka 1: Časový plán průběhu zakázky (č. 1386, Hodonín) podnikem

ID	Název úkolu	Dny	Start	Konec	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5
1	Plavecký bazén - Hodnonín	23	14.8	5.9																							
2	Turniket - pálené dílce	17	14.8	30.8																							
3	Turniket - svařování	3	31.8	2.9																							
4	Turniket - sklo + potisk	17	14.8	30.8																							
5	Montáž pohonů + paniků	3	25.8	27.8																							
6	Turniket - finální montáž strojní	2	3.9	4.9																							
7	Turniket - finální montáž elektro	2	3.9	4.9																							
8	Turniket - testy + expedice	1	5.9	5.9																							
9	Mot. branka - pálené dílce	15	15.8	29.8																							
10	Mot. branka - svařování	2	30.8	31.8																							
11	Mot. branka - skla	16	14.8	29.8																							
12	Montáž axiálních pohonů	1	30.8	30.8																							
13	Mot. branka - finální montáž strojní	2	1.9	2.9																							
14	Mot. - finální montáž elektro	2	1.9	2.9																							
15	Mot. - testy + expedice	1	3.9	3.9																							
16	Mech. branka - výrobní dokumentace	3	17.8	19.8																							
17	Mech. branka - externí výroba	5	20.8	24.8																							
18	Infoterminál - pálené dílce	12	14.8	25.8																							
19	Infoterminál - svařování	2	26.8	27.8																							
20	Infoterminál - sklo + potisk	10	14.8	23.8																							
21	Infoterminál - finální montáž strojní	2	28.8	29.8																							
22	Infoterminál - finální montáž elektro	2	28.8	29.8																							
23	Infoterminál - testy + expedice	1	30.8	30.8																							
24	Velkoplošný LCD panel - dodavatel	3	14.8	16.8																							
	Oddělení elektrotechniky																										
	Oddělení konstrukce / mechaniky																										

3.5 SWOT Analýza

Ve SWOT analýze si určíme silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby, které mohou na trhu nastat. Čerpáno z interních zdrojů společnosti. Zmíněné skutečnosti jsou uvedeny v tabulce.

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Historie, postavení, zázemí firmy	W1	Nepropracované webové stránky
S2	Široké portfolio výrobků a služeb	W2	Velká vytíženost jednatele společnosti
S3	Dobré zákaznické vztahy (servis)	W3	Nízká úroveň reklamy
S4	Cena produktů	W4	Lokalita
S5	Spolehlivý obchodní partner: Frajt s.r.o.		
S6	Stabilní výrobní program		
Příležitosti		Hrozby	
O1	Nový dodavatelé	T1	Rostoucí konkurence
O2	Expandování firmy	T2	Nespolehlivost dodavatelů
O3	Levná pracovní síla (brigádníci)	T3	Odliv zákazníků
O4	Využití nových trhů	T4	Zvýšení cen surovin a energie

Obrázek 2: SWOT analýzy firmy HaSaM s.r.o.
(Zdroj: vlastní zpracování)

Mezi nejsilnější stránky společnosti patří dobré vztahy se zákazníky a poskytovaný servis. Zákazníci si firmu před konkurencí často vybírají právě díky její schopnosti rychle a pružně reagovat na případné vyvstálé problémy.

Naopak jako slabou stránku je možno určit nepříliš propracované webové stránky (v porovnání s konkurencí). Dojem z webových stránek neodpovídá dojmu, který zákazník získá, když se společností přijde do bližšího kontaktu. Společnosti tak pravděpodobně uniká část potencionálních zákazníků.

Příležitost, kterou firma sice do jisté míry využívá, ale mohla by ještě více, je zaměstnávání brigádníků. Jedná se o levnou pracovní sílu, která může zastávat pomocné úkoly při výrobě – zejména při výrobě mechanických zařízení.

Největší hrozbou provozu společnosti je nespolehlivost zadaných zakázek pro dodavatelské firmy. Tento problém je do jisté míry dán malým objemem zakázek. Dodavatelské firmy tak jejich vyřizování nemají nastavené jako prioritní.

3.5.1 Hodnotící fáze

Hodnocení silných stránek

Bodové ohodnocení silných stránek vychází ze subjektivního posouzení po konzultaci s odborníkem z firmy.

Tabulka 2: Hodnocení silných stránek podniku

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Součet	Váha (%)
S1	X	0	0	0	1	0	1	6,67%
S2	1	X	0	0,5	1	0,5	3	20,00%
S3	1	1	X	1	1	1	5	33,33%
S4	1	0,5	0	X	1	0,5	3	20,00%
S5	0	0	0	0	X	0	0	0,00%
S6	1	0,5	0	0,5	1	X	3	20,00%
Suma	-	-	-	-	-	-	15	100,00%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z důvodu následného hodnocení intenzity vazem vybereme 4 nejsilnější silné stránky podniku. Aby počet porovnávaných silných stránek, slabých stránek, příležitostí i hrozeb byl stejný.

Hodnocení slabých stránek podniku

Bodové ohodnocení slabých stránek vychází ze subjektivního posouzení po konzultaci s odborníkem z firmy.

Tabulka 3: Hodnocení slabých stránek podniku

	T1	T2	T3	T4	Součet	Váha (%)
T1	X	1	0,5	1	2,5	41,67%
T2	0	X	0	1	1	16,67%
T3	0,5	1	X	1	2,5	41,67%
T4	0	0	0	X	0	0,00%
Suma	-	-	-	-	6	100,00%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení příležitostí podniku

Bodové ohodnocení příležitostí podniku vychází ze subjektivního posouzení po konzultaci s odborníkem z firmy.

Tabulka 4: Hodnocení příležitostí podniku

	O1	O2	O3	O4	Součet	Váha (%)
O1	X	1	0,5	1	2,5	41,67%
O2	0	X	0	0,5	0,5	8,33%
O3	0,5	1	X	1	2,5	41,67%
O4	0	0,5	0	X	0,5	8,33%
Suma	-	-	-	-	6	100,00%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení hrozeb podniku

Bodové ohodnocení hrozeb podniku vychází ze subjektivního posouzení po konzultaci s odborníkem z firmy.

Tabulka 5: Hodnocení hrozeb podniku

	T1	T2	T3	T4	Součet	Váha (%)
T1	X	0,5	1	1	2,5	41,67%
T2	0,5	X	1	1	2,5	41,67%
T3	0	0	X	0,5	0,5	8,33%
T4	0	0	0,5	X	0,5	8,33%
Suma	-	-	-	-	6	100,00%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Pro vazby mezi faktory volíme hodnoty 1 – 5. Přičemž čímž užší existuje vztah mezi faktory, tím vyšší hodnotu volíme a naopak.

Pro pozitivní vztah volíme kladné znamínko, pro negativní pak znamínko záporné.

Tabulka 6: Hodnocení vzájemných vztahů

		Interní faktory									
		Silné stránky					Slabé stránky				
		S2	S3	S4	S6	Součet O,T / S	W1	W2	W3	W4	Součet O,T / W
Klíčové externí faktory	O1	2	1	3	4	10	1	1	1	3	6
	O2	3	2	2	3	10	1	5	2	4	12
	O3	1	1	4	3	9	1	1	1	1	4
	O4	2	2	2	1	7	2	2	2	2	8
		8	6	11	11	36	5	9	6	10	30
	T1	-2	-1	-3	-1	-7	-3	-1	-3	-1	-8
	T2	-2	-2	-1	-5	-10	-1	-2	-1	-2	-6
	T3	-1	-2	-2	-2	-7	-4	-1	-4	-2	-11
	T4	-3	-1	-4	-3	-11	-1	-2	-1	-1	-5
Součet S,W		-8	-6	-10	-11	-35	-9	-6	-9	-6	-30

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ze zhotovené analýzy můžeme shrnout nejdůležitější vazbu:

Tabulka 7: Výsledek hodnocení síly vazeb

	Silné stránky		Slabé stránky	
Příležitosti	SO	36	WO	30
Hrozby	ST	-35	TW	-30

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z provedené SWOT analýzy vyplívá, že je třeba zaměřit se na strategii Maxi Max (SO).

4 TEORETICKÁ ČÁST

V této kapitole budou vysvětlené základní pojmy související s teorií logistiky a výrobního programu. Vycházíme se ze znalosti procesů jejich modelování.

4.1 Proces

Proces můžeme chápat jako posloupnost činností, které přeměňují vstupy na výstupy a přitom přináší přidanou hodnotu. Procesy se netýkají pouze výroby nebo podniku, běžně se s nimi setkáváme v každodenním životě. Procesy řídíme, vykonáváme nebo jsme jejich součástí a to dokonce i bez toho aniž bychom si to uvědomovali. Příkladem takových procesů může být například nákup v obchodě, cesta do práce nebo žehlení.

Podnikový proces definuje Řepa (2007, s. 15) jako „*souhrn činností, transformujících souhrn vstupů na souhrn výstupů pro jiné lidi nebo proces, používaje k tomu lidi a nástroje*“.



Obrázek 3: Jednoduché schéma podnikového procesu
(Zdroj: vlastní zpracování podle Řepa, 2007, str. 15)

4.1.1 Charakteristika procesu

Každý proces je možné charakterizovat podle:

- **vlastníka procesu** – řídící složka, která zodpovídá za průběh a rozvoj procesu, koordinační činnost vnitřních procesů a za samotný výstup daného procesu,
- **vstupu** – který vyhovuje danému procesu, často bývá výstupem jiného interního procesu
- **výstupu** – je přínosný pro zákazníka,
- **nákladů a zdrojů na proces** – každá realizace procesu vyvolává nutnost použití zdrojů a tím i náklady na proces,
- **času potřebného k realizaci** – časový rámec realizace sdružených procesů,
- **informačního zabezpečení procesu** – máme na mysli zabezpečení datových objektů, které jsou během realizace procesu používány,
- **vnitřní organizační struktury** – organizace činnosti uvnitř procesu. (VEBER, 2009)

4.1.2 Potřeba zlepšování procesů

Zdokonalování procesů je v dnešní době nezbytné pro udržení firmy na trhu. Zákazník si žádá stále kvalitnější produkty a služby a to nutí firmy vylepšovat své procesy. Pokud to neučiní, zákazník se pak s největší pravděpodobností obrátí ke konkurenci. Základem zlepšení procesu je detailní popsání a porozumění mu.

Veber (2009) uvádí, že zlepšování procesů představuje trvalou činnost, zaměřenou na hospodárné vykonávání procesů, kvalitu vstupů a zkracování termínů realizace procesů.

4.1.3 Členění procesů

V podniku obvykle probíhá velké množství procesů různých charakteristik a na různých úrovních podniku. Na každý proces se můžeme dívat jako na samostatně fungující celek, který zároveň umožňuje fungování ostatních procesů.

Podle Grasseové (2008) dělíme procesy do třech skupin:

- **Hlavní / klíčové procesy** – vytváří hodnoty v podobě služby nebo výrobku pro zákazníka a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, která představuje hlavní oblast přínosu organizace. Přispívají přímo k naplnění poslání organizace.
- **Řídící procesy** – zabezpečují řízení a rozvoj společnosti, vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů.
- **Pomocné procesy** – slouží k podpoře klíčových procesů. Obvykle je u těchto procesů možné zajištění formou outsourcingu.

4.2 Výroba a její typy

Výrobu můžeme charakterizovat jako přeměnu výrobních faktorů do služeb ekonomických statků, předcházejících spotřebě. Výrobní faktory obvykle rozlišujeme na práci, kapitál, přírodní zdroje a informace. (KEŘKOVSKÝ, 2009)

„Výrobní kapacita je maximální objem produkce, který může výrobní jednotka (podnik, závod, dílna, stroj) vyrobit za určitou dobu (měsíc, nejčastěji však rok).“ (KAVAN, 2002, s. 92)

Podle Duchoně (2007) výrobu dělíme na:

4.2.1 Kusová / zakázková výroba

Z průmyslového hlediska se kusová výroba vyznačuje tím, že jeden podnik vyrábí několik druhů výrobků v objemu jednotek až desítek kusů. Ekonomicky se tento druh výroby vyznačuje vysokými výrobními náklady, dlouhou dobou výroby a nízkou produktivitou. Tento druh výroby je volen, pokud jsou ze strany zákazníka velmi specifické požadavky na daný produkt.

4.2.2 Sériová výroba

Při sériové výrobě vyrábíme menší počet druhů výrobků ale ve větším množství. Klesají kvalifikační požadavky na pracovní sílu a tím se snižují i požadavky na řízení a organizaci. Ekonomicky se tento druh výroby vyznačuje nižšími výrobními náklady, nižší dobou výroby a vyšší produktivitou práce.

4.2.3 Hromadná výroba

Při hromadné výrobě se v porovnání se sériovou ještě víc snižuje počet vyráběných druhů a zvyšuje počet výrobků v každém druhu. Výrobně to znamená přechod k jednoúčelovým zařízením a speciálním druhů náradí a strojů. Současně to vede k dalšímu snížení nároků na kvalifikaci pracovní síly. Ekonomicky se tento druh výroby vyznačuje znatelně nízkými výrobními náklady, dobou výroby a vysokou produktivitou práce.

4.3 Logistika

Zavedení logistiky do praxe bylo způsobeno postupným přechodem od trhu výrobce k trhu zákazníka, čehož důsledkem byla potřeba rychlé inovace a rozšíření sortimentu nabízených výrobků. Logistika jakožto samostatná vědní disciplína se stará o to, aby byl vždy k dispozici správný produkt či služba na správném místě, se správnou kvalitou, ve správném množství, u správného zákazníka, ve správný čas a to s vynaložením přiměřených nákladů. (SIXTA, MAČÁT, 2005)

Logistika se zabývá pohybem materiálu z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Týká se veškerých částí oběhového procesu, tzn. především:

- řízení zásob
- manipulace s materiálem
- skladování
- balení
- distribuce
- dopravy (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003).

Nenadál (2006) uvádí tři základní pojmy logistiky:

- **Dodavatel** je osoba nebo organizace, která nám dodává určitý produkt.
- **Odběratel** je fyzická nebo právnická osoba, která přijímá produkt od dodavatele.
- **Dodávka** je chápána jako alespoň jeden produkt, který je nakupovaný odběratelem za účelem jeho využití nebo dalšího zhodnocení

Význam logistiky neustále roste společně s velikostí a globalizací firmy. Firmy jsou v dnešní době vystavovány silným konkurenčním bojům a logistika tak zaujímá strategické místo, přičemž navíc napomáhá zdokonalovat zákaznický servis. (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003)

4.3.1 Logistické náklady

Logistické náklady si podle Schulteho (1994) můžeme rozdělit do 5 skupin.

- **Náklady na zásoby** – vznikají udržováním určité úrovně zásob a vázání prostředků pro financování zásob jako jsou například různé druhy pojištění.
- **Náklady na skladování** – náklady na udržování určitých skladovacích kapacit v pohotovosti.
- **Náklady na systém** – zahrnují náklady na plánování, formování a kontrolu.
- **Náklady na řízení** – náklady na plánování výrobního programu a na řízení výroby.
- **Náklady na dopravu** – patří sem náklady jak na vnitropodnikovou tak i mimopodnikovou dopravu.

4.3.2 Skladování

Skladování je jedna z nejdůležitějších činností logistického řetězce, spojuje výrobce se zákazníkem. Umožňuje nám překlenout prostor a čas. Zabezpečuje uskladnění produktů v místech jejich vzniku, místech jejich potřeby nebo mezi nimi.

„V rámci skladování přicházejí v úvahu tyto hlavní rozhodovací akce: Vybavenost skladů včetně správy a řízení skladů, rozsah a centralizace skladů, vlastní, nebo cizí skladování, stanoviště skladu, úroveň zásob udržovaných ve skladu.“

(SIXTA, MAČÁT, 2005, s. 131)

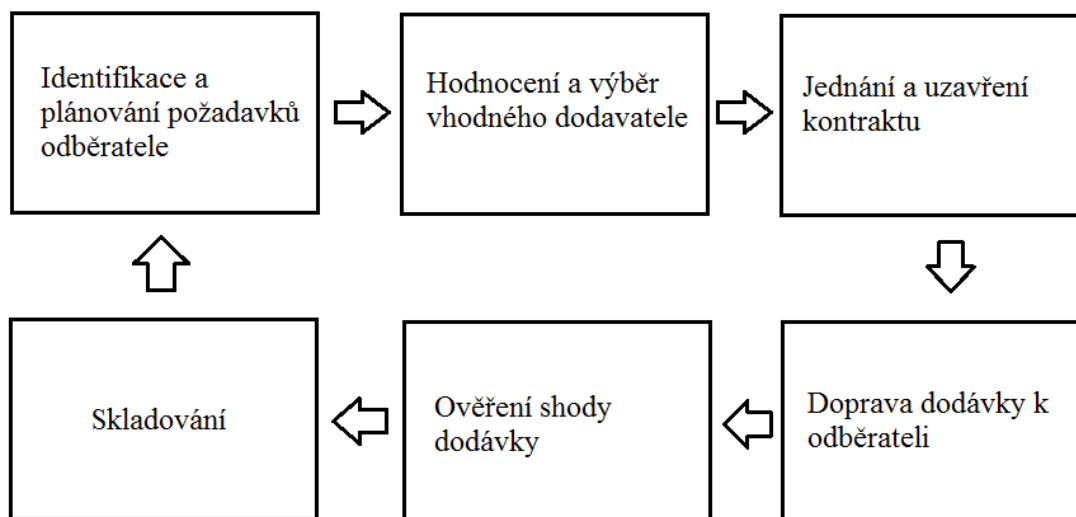
4.3.3 Řízení zásob

Řízení zásob nám umožňuje řídit tok výrobků v dodavatelském řetězci a zároveň tak dosáhnout požadované úrovně služeb za adekvátní cenu. Hlavní aspekty v rámci řízení zásob jsou:

- Rozdělení výrobků, které budou kam skladované
- Udržování stavu zásob, který je třeba k bezpečnému plynutí výroby
- Udržování nabídky
- Umění načasování – kdy je třeba objednat materiál
- Znalost množství – kolik materiálu je třeba objednat (EMMET, 2008).

Podle Kavana (2002) si zásobu můžeme definovat jakožto veškeré materiály, polotovary a výrobu všech stupňů rozpracovanosti. Všechny výsledky naší práce, které ještě nebyly prodány.

„Nakupování považujeme za proces, ve kterém odběratelé zabezpečují dodávky, jakožto vstupy pro své vlastní procesy.“ Základní funkci nákupu definujeme jako systematické zabezpečování materiálu, surovin a služeb tak, aby byli splněné veškeré požadavky nakupujícího z pohledu množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání. (NENADÁL, 2006, st. 15)



Obrázek 4: Činnosti nákupního procesu
(Zdroj: vlastní zpracování podle NENADÁL, 2006, s. 22)

4.4 Řízení jakosti

Řízení jakosti zahrnuje činnost operativního charakteru, stejně jako třeba řízení výroby, je to řízení sledující nakupování a zařazení (NENADÁL, 2008).

Kritérii jakosti výsledného produktu jsou:

- jakost koncepce, návrhu produktu,
- jakost všech navazujících procesů (doprava, skladování, manipulace, výroba, balení, distribuce, servis apod.),
- jakost použitých zdrojů
- kvalita / jméno firmy, která produkt nabízí (VEBER, 2002).

Kontrola ve výrobě působí jakožto zpětná vazba kvality a realizace. Hlavním cílem kontroly je poskytnutí informací pro okamžitou regulaci a prevenci problémů. Kontrola musí být účinná a nesmí být kontraproduktivní (KAVAN, 2002).

Požadavky na jakost produktu se liší od jeho druhu. Podle Vebera (2002) je ale můžeme obecně charakterizovat jako:

- funkčnost – výrobek slouží tak jak sloužit má,
- trvanlivost – doba životnosti produktu,
- udržovatelnost a opravitelnost – lehká údržba a případná jednoduchá oprava,
- nezávadnost – zdravotní, hygienická bezpečnost, ekologická vhodnost produktu,
- ovladatelnost

4.4.1 Důvody zájmu o jakost

Podle Vebera (2002) ve většině vyspělých ekonomik světa mezi hlavní důvody rostoucího zájmu o jakost patří:

- **Náročnější zákazníci** – v dnešní době se zákazník naučil rozlišovat a má představu o tom, co je pro něj prospěšné. Je daleko více informován a to vede k zodpovědnějšímu výběru produktů
- **Mohutná osvěta** – zejména z důvodu globalizace v posledních letech vznikají organizace, které se snaží zákazníky informovat o kvalitě jakosti.
- **Konkurenční boj** – v posledním desetiletí se na trhu podílí kromě tuzemských výrobců i zahraniční. To vede k daleko většímu konkurenčnímu boji. Snaha prodat tak nutí podnikatele hledat nové cesty a posilňovat svůj produkt. Jednou z cest je pak právě zvyšování jakosti produktů.
- **Zisk** - jakost vede k ziskům, to můžeme sledovat na nákladech a výnosech organizace. Na straně nákladů nám zvýšení jakosti zpravidla snižuje náklady vynaložené na opravy. Na straně výnosů pak jakost může mít dopad na rozšíření prodeje nebo lepší využití výrobních zařízení.
- **Regulace jakosti** – povinností každého státu je hájit zájmy svých občanů a chránit je před nebezpečnými výrobky, chránit jejich zdraví a zabezpečit jim vhodné životní prostředí.

4.5 Analýza situace

Pokud je třeba ve firmě učinit nějakou změnu, prvním krokem tohoto procesu je analýza situace. Na tu pak dále navazuje rozhodnutí o provedení nebo neprovedení (případně odložení provedení) dané změny. (SMEJKAL, 2006)

4.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvyžívanějších analytických metod. Metodu vytvořil Albert Humprey ze Stanfordské university v rámci projektu ze 70. let, jehož cílem bylo analyzovat nedostatky v plánování stávajících společností. Zkratka SWOT pochází z anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. (GRASSEOVÁ, 2012)

Komplexně vypracovaná SWOT analýza stanoví silné stránky společnosti nebo její části proti identifikovaným hrozbám a příležitostem vyplývajícím z okolí. Zároveň též napomáhá určit aktuální pozici organizace v rámci plánování dalšího rozvoje a strategií do budoucna. SWOT analýza může být určena mnoho více účelům, při její realizaci je tak nutno si říct, k čemu bude využita. Může sloužit například jako:

- podklad pro definování cílů společnosti,
- podklad pro rozhodování o strategii do budoucna,
- identifikátor kritických oblastí (GRASSEOVÁ, 2012).

Silné stránky (strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přináší užitek jak zákazníkům, tak i firmě	Slabé stránky (weaknesses) zde se zaznamenávají věci, které firma nedělá dobře nebo které ostatní firmy dělají lépe
Příležitosti (opportunities) zde se zaznamenávají ty věci, které mohou navýšit poptávku, uspokojit zákazníky nebo přinést jiný užitek firmě	Hrozby (threats) zde se zaznamenávají ty věci, události, trendy, které mohou uškodit firmě a snížit poptávku

Obrázek 5: Jednoduché schéma SWOT analýzy
(Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíková, 2008, str. 103)

4.7 Zákaznický servis

Zákazník a dodavatel na zákaznický servis pohlíží velmi rozdílně.

Zákaznický servis si můžeme definovat jako proces mezi:

- prodávajícím,
- kupujícím,
- třetí stranou.

Tento proces má za výsledek přidanou hodnotu výrobků a služeb, které jsou předmětem obchodu. Přidaná hodnota může mít dlouhodobý i krátkodobý charakter. Přidanou hodnotu se snažíme dělit mezi účastníky tak, aby po ukončení transakce na tom byl každý lépe než na začátku. (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2005)

4.7.1 Složky zákaznického servisu

Podle LAMBERT, STOCK, ELLRAM (2005) můžeme zákaznický servis rozdělit do složek předprodejní, prodejní a poprodejní.

Předprodejní složky

- Politika zákaznického servisu
- Předání prohlášení o zákaznickém servisu zákazníkům
- Organizační struktura
- Pružnost systému
- Manažerské služby

Prodejní složky

- Úroveň vyčerpání zásob
- Informace o stavu objednávky
- Položky cyklu objednávky
- Urychlení dodávek
- Přesuny zboží
- Přesnost systému
- Snadnost systému

Poprodejní složky

- Instalace, úpravy, opravy, záruky, náhradní díly
- Sledování produktu
- Vyřizování stížností a reklamací
- Dočasná náhrada produktu

5 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

5.1 Vedení společnosti

Z provedené analýzy vyplývá, že management společnosti je zastoupen pouze jednatelem. Ten je zodpovědný za vedení a řízení společnosti, schvalování realizovaných zakázek, udržování vztahů s dodavateli a získávání nových zákazníků čímž je na něj vyvíjen extrémní tlak. Jednotlivé úseky firmy mají sice své vedoucí, ale ti jsou zde spíše jen jako zástupci jednotlivých oddělení na poradách. Doporučil bych větší delegování práv a povinností na vedoucí oddělení a to především při řízení výroby. Díky správně dělbě práce by se jednatel mohl více věnovat navazování vztahů s dodavateli a získávání nových zákazníků, což by firmě mohlo přinést nové zakázky.

5.2 Výběr dodavatelů

Nejproblematictější místem v průběhu zakázky podnikem je hledání dodavatelů pro externí výrobu dílců mechanických zařízení. Tyto dodavatele je třeba si rozdělit do dvou kategorií podle velikosti získané zakázky.

U velkých zakázek, kde probíhá výběrové řízení, je totiž možnost již v průběhu výběrového řízení kontaktovat dodavatelské společnosti a připravit je na možnost, že firma výběrové řízení vyhraje a bude potřebovat vyrobit dané dílce. Tento postup je možný díky tomu, že při výběrových řízeních je většinou nutno zákazníkovi kompletně předvést nabízený systém. Firma tak již musí mít vytvořenou výrobní dokumentaci jednotlivých zařízení. Na jejím základě je pak možnost dodavatelským společnostem v předstihu nastínit, o jakou výrobu by šlo a ty tak s možností realizace zakázky mohou počítat ve svých výrobních plánech. Tím se zvyšuje šance, že až dojde k realizaci zakázky, dodavatelské společnosti upřednostní výrobu dílců před jinými zakázkami, které obdrželi později.

U menších zakázek, kde od prvního kontaktu se zakázkou po její získání uplyne jen několik dní, výše uvedený systém bohužel není možný. Zde doporučuji, aby firma své dodavatele vybírala podle nového systému hodnocení dodavatelů.

5.2.1 Systém hodnocení dodavatelů

V dnešní době společnost nemá žádný systém hodnocení dodavatelů. Vychází pouze ze zkušeností, osobních preferencí a do jisté míry z faktu, který dodavatel je zrovna schopen vyhotovit potřebnou zakázku v daném termínu.

Nový systém hodnocení dodavatelů vychází z kritérií, která jsou pro společnost nejdůležitější. Jsou to: kvalita / cena výrobku, rychlost vyřízení zakázky / dodržování termínů a schopnost udržovat dlouhodobé vztahy. Po provedení analýzy a konzultaci s odborníkem z firmy jsem nový systém založil na kritériích: cena, kvalita, dodržení termínů, časová flexibilita a schopnost udržovat dlouhodobé vztahy. V systému bude každé kritérium bodově ohodnoceno 1 – 3 body. Pokud dodavatel fatálně selže v některém kritériu (například kvalita – špatné rozměry výrobku), společnost jej automaticky vyřadí ze seznamu dodavatelů.

Tabulka 8: Hodnotící kritéria dodavatelů

Hodnotící kritérium	1 bod	2 body	3 body
Cena	vyšší oproti konkurenci	průměr na trhu	nižší než u konkurence
Kvalita	nesplňuje zadané požadavky	splňuje zadané požadavky	převyšuje zadané požadavky
Dodržování termínů	nedodržení termínu	dodržení termínu	vyhotovení před termínem
Časová flexibilita	dlouhá doba do začátku vyřizování	průměrná doba do začátku vyřizování	schopnost vyřizovat zakázky téměř ihned
Schopnost udržovat dlouhodobé vztahy	dlouhodobé vztahy pro firmu nehrají roli	schopnost udržovat dlouhodobé vztahy	výborná komunikace a dlouhodobé vztahy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Uvedená kritéria pro společnost mají rozdílnou důležitost, je proto nutné každému kritériu přiřadit váhu.

Tabulka 9: Váha hodnotících kritérií dodavatelů

Kritérium	Cena	Kvalita	Dodržování termínů	Časová flexibilita	Schopnost udržovat dlouhodobé vztahy
Váha (%)	10	30	30	20	10

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ze systému vyplývá, že maximální počet bodů, který může dodavatel dostat, jsou 3 body. Minimálně pak jeden bod. Dodavatele si pak rozdělíme do skupin podle získaných bodů.

- Spolehlivý dodavatel: 3 – 2,51
- Průměrný dodavatel: 2,5 – 2,01
- Rizikový dodavatel: 2 – 1,51
- Nespolehlivý dodavatel: 1,5 – 1

Při výběru dodavatele by se společnost měla snažit vybírat ze skupin spolehlivý a průměrný dodavatel, přičemž preferovat samozřejmě dodavatele s vyšším bodovým hodnocením. Pokud nebude moct nalézt žádného dodavatele z výše uvedených skupin, je možno využít i rizikového dodavatele. Toho ale nedoporučuji využívat u velkých zakázek. Nespolehlivým dodavatelům by se společnost měla snažit úplně vyhnout.

5.3 Nový průběh zakázky podnikem

Po konzultaci s odborníkem z firmy jsem výše uvedený systém hodnocení dodavatelů zkusil použít na průběh konkrétní zakázky (č. 1383).

Tato zakázka byla získána skrze výběrové řízení vypsané měsíc před zahájením výroby. To dává společnosti čas připravit dokumentaci k systému, jenž bude představovat zákazníkovi. Díky tomu má již představu, jaké součásti zařízení bude mít a jaké tak bude potřebovat externě vyrobit. Společnost tak může již v předstihu kontaktovat své dodavatele a informovat je, že je zde možnost zadání zakázky. V průběhu výběrového řízení je pak může informovat o jeho průběhu a o šanci, že bude potřebovat vyrobit dané součásti. V době kdy firma výběrové řízení vyhraje, neprodleně kontaktuje své dodavatele a potvrdí jim zakázku na výrobu dílců k zařízením. Dle odhadu odborníka z firmy by tento systém mohl ušetřit 10 – 20 % času, který dodavatelé doposud potřebovali na výrobu.

Tabulka 10: Časová úspora nového průběhu zakázky

Operace	Turniket pálené dílce	Turniket sklo	Branka pálené dílce	Branka skla	Infoterminál dílce	Infoterminál sklo
Dosavadní průběh zakázky	17 dní	17 dní	15 dní	16 dní	12 dní	10 dní
Využití nového systému hodnocení dodavatelů	14 dní	14 dní	13 dní	14 dní	10 dní	8 dní
Úspora	3 dny	3 dny	2 dny	2 dny	2 dny	2 dny

(Zdroj: vlastní zpracování)

U jednotlivých operací se podařilo uspořit 2 – 3 dny na operaci. Je počítáno s průměrnou časovou úsporou 15% na operaci.

Díky tomu je infoterminál vyhotoven již po 12 dnech a oddělení mechaniky a elektrotechniky může začít provádět finální montáž. Zbytek procesů na výrobě infoterminálu již zůstává neměnný.

Externí výroba motorové branky je dokončena také o dva dny dříve a její finální montáž dále pokračuje stejně jako u infoterminálu.

Stejně jako u dosavadního průběhu zakázky je poslední dokončena externí výroba turniketu. V novém průběhu je to ale o 3 dny dříve – 17. den průběhu zakázky. Průběh a doba finální montáže a zátěžových testů zůstává již neměnný.

Podle nového systému by tak průběh zakázky (č. 1386, Hodonín) podnikem trval 21 dní. Uvedená časová úspora ovšem není ověřena praxí, jedná se pouze o odhad odborníka z firmy.

Tabulka 11: Časový plán nového průběhu zakázky (č. 1386, Hodonín) podnikem

ID	Název úkolu	Dny	Start	Konec	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3
1	Plavecký bazén - Hodnonín	21	14.8	3.9																					
2	Turniket - pálené dílce	14	14.8	27.8																					
3	Turniket - svařování	3	28.8	30.8																					
4	Turniket - sklo + potisk	14	14.8	27.8																					
5	Montáž pohonů + paníků	3	23.8	25.8																					
6	Turniket - finální montáž strojní	2	1.9	2.9																					
7	Turniket - finální montáž elektro	2	1.9	2.9																					
8	Turniket - testy + expedice	1	3.9	3.9																					
9	Mot. branka - pálené dílce	13	15.8	27.8																					
10	Mot. branka - svařování	2	30.8	31.8																					
11	Mot. branka - skla	14	14.8	27.8																					
12	Montáž axiálních pohonů	1	28.8	28.8																					
13	Mot. branka - finální montáž strojní	2	30.8	31.8																					
14	Mot. - finální montáž elektro	2	30.8	31.8																					
15	Mot. - testy + expedice	1	1.9	1.9																					
16	Mech. branka - výrobní dokumentace	3	17.8	19.8																					
17	Mech. branka - externí výroba	5	20.8	24.8																					
18	Infoterminál - pálené dílce	10	14.8	23.8																					
19	Infoterminál - svařování	2	24.8	25.8																					
20	Infoterminál - sklo + potisk	8	14.8	21.8																					
21	Infoterminál - finální montáž strojní	2	26.8	27.8																					
22	Infoterminál - finální montáž elektro	2	26.8	27.8																					
23	Infoterminál - testy + expedice	1	28.8	28.8																					
24	Velkoplošný LCD panel - dodavatel	3	14.8	16.8																					
	Oddělení elektrotechniky				Servisní oddělení																				
	Oddělení konstrukce / mechaniky				Dodavatelé / externí výroba																				

5.4 Podmínky realizace řešení

Podmínky realizace navrhovaných řešení jsou v hlavní podstatě popsány v předchozích kapitolách. Kromě navrhovaných změn je nutno dodržovat i aktuálně zavedené směrnice.

V první části návrhu – **delegace pravomocí** – je nutná důvěra vedení společnosti ve vedoucí jednotlivých oddělení a jejich ochota a schopnost převzít větší zodpovědnost za řízení výroby.

Ve druhé části návrhu – **nový systém výběru dodavatelů** – je nutné zaškolení zaměstnanců do principů systému.

5.5 Přínosy realizace řešení

Hlavním přínosem první části návrhu je delegace povinností jednatele společnosti. Opadne tak tlak na jeho osobu a celkově se uvolní napětí ve firmě. Jednatel společnosti se pak bude moci více věnovat získávání nových zákazníků, což společnosti přinese nové zakázky a tím pádem nové zisky.

Zavedení nového systému dodavatelů má pro společnost několik přínosů. Mezi ty hlavní a na první pohled viditelné můžeme zařadit:

- **Ucelený systém hodnocení dodavatelů** – po proškolení zaměstnanců bude jasné, jakým způsobem se hodnotí a vybírají dodavatelé. Prozatím ve firmě není zaveden jasný a jednotný postup.
- **Zkrácení doby externí výroby** – díky novému systému je u některých zakázek možno informovat dodavatele o potencionální zakázce dříve, než je uzavřena. Dodavatelé tak mohou zakázku zařadit do svých předběžných plánů. Pokud je zakázka potvrzena, reakce na poptávku firmy je rychlejší, než kdyby se o zakázce dozvěděli poprvé.
- **Zefektivnění výrobního procesu** – vyplývá ze zkrácení doby externí výroby. Celý průběh zakázky podnikem se tak urychluje a částečně se redukuje zbytečné prodlevy mezi jednotlivými výrobními procesy.

- **Zlepšení vztahů s dodavateli** – v momentě, kdy se dodavatelé budou o zakázkách dozvídat dříve a nebude na ně vyvíjen takový tlak na rychlost zpracování zakázky, dojde ke zlepšení vztahů mezi nimi a společností
- **Snížení výskytu stresových situací** – díky jasnějšímu výběru dodavatelů se sníží výskyt situací, kdy firma akutně potřebuje externě vyrobit jednotlivé díly a hledá vhodného dodavatele.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá řízením průběhu zakázky firmou HaSaM, s.r.o., která se zaměřuje na zakázkovou výrobu elektronických platebních a odbavovacích systémů. Při vypracovávání bakalářské práce jsem vycházel zejména ze zkušeností nabytých během praxe ve společnosti, z interních dokumentů a z údajů získaných od zaměstnanců společnosti.

Analytická část práce se zabývá zejména samotným průběhem zakázky podnikem, včetně uvedení konkrétního případu vybrané zakázky. V této části práce je provedena i analýza postavení firmy v oboru a zhodnocení silných a slabých stránek společnosti na základě provedení SWOT analýzy. Teoretická část definuje a objasňuje základní pojmy týkající se problematiky této práce nutné ke zpracování analýzy a předložení nových návrhů. V následující části jsou na základě výsledků analýzy navrhována opatření, která mohou podniku pomoci optimalizovat proces řízení průběhu zakázky. Na závěr jsou uvedeny podmínky a přínosy realizace navrhovaných opatření.

Mým prvním návrhem je větší delegace povinností a pravomocí z jednatele na vedoucí jednotlivých oddělení. Za předpokladu, že by toho vedoucí jednotlivých oddělení byli schopni, jednatelem společnosti by odpadla spousta povinností ohledně každodenního řízení chodu firmy a mohl by se více věnovat hledání nových zákazníků pro firmu. Což by firmě v konečném důsledku přineslo nové zisky.

Dalším návrhem je zavedení nového systému výběru dodavatelů. Ten by mohl společnosti usnadnit a zefektivnit proces výběru dodavatele pro externí výrobu. Snížil by se tak výskyt stresových situací, které často nastávají, když firma potřebuje rychle najít vhodného dodavatele. Díky novému systému je u některých zakázek i možnost zkrácení doby externí výroby z důvodu rychlejší reakce dodavatelů na poptávku firmy. "

Veřím, že navrhovaná opatření jsou použitelná v praxi a pro podnikání společnosti HaSaM, s.r.o. by byla přínosem. Vzhledem k faktu, že návrhy ještě nebyly aplikovány, jsou přínosy jejich realizace založeny zejména na odhadech odborníka z firmy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

POUŽITÁ LITERATURA

ŘEPA, V., 2007. *Podnikové procesy*. Praha: Grada Publishing, 288 s.
ISBN 80-251-0573-3.

VEBER, J. a kol, 2009. *Management*. Praha: Management Press, 734 s.
ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER. J., 2002. *Řízení jakost a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 163 s. ISBN 80-147-0194-4.

GRASSEOVÁ, M. a kol., 2008. *Procesní řízení*. Brno: Computer Press, 266 s.
ISBN 978-80-251-1987-7.

EMMETT, S., 2008. *Řízení zásob*. Brno: Computer Press. 298 s.
ISBN 978-80-251-1828-3.

KEŘKOVSKÝ, M., 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C. H. Beck, 137 s.
ISBN 978-80-7400-119-2.

KAVAN, M., 2002. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 424 s.
ISBN 80-247-0199-5.

DUCHOŇ, B., 2007. *Inženýrská ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 288 s.
ISBN 978-80-265-0032-2.

SIXTA, J. a V. MAČÁT, 2005. *Logistika – teorie a praxe*. Brno: Computer Press,
315 s. ISBN 80-251-0573-3.

DRAHOTSKÝ, I. A B. ŘEZNÍČEK, 2003. *Logistika*. Brno: Computer Press, 334 s.
ISBN 80-7226-251-0.

NENADÁL, J., 2006. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management Press,
232 s. ISBN 80-7261-152-6.

NENADÁL, J. a kol., 2008. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press,
337 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

SMEJKAL, V., 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd.

Praha: Grada Publishing, 163 s. ISBN 80-247-0194-4.

GRASSEOVÁ, M., 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 325 s.

ISBN 978-80-265-0032-2.

LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM, 2005. *Logistika*.

Praha: Computer Press, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

SCHULTE, CH., 1994. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 301 s.

ISBN 80-85605-87-2.

INTERNÍ ZDROJE SPOLEČNOSTI

Materiály společnosti HaSaM, s.r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační struktura podniku	14
Obrázek 2: SWOT analýzy firmy HaSaM s.r.o.	32
Obrázek 3: Jednoduché schéma podnikového procesu.....	36
Obrázek 4: Činnosti nákupního procesu	41
Obrázek 5: Jednoduché schéma SWOT analýzy	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Časový plán průběhu zakázky (č. 1386, Hodonín) podnikem.....	31
Tabulka 2: Hodnocení silných stránek podniku	33
Tabulka 3: Hodnocení slabých stránek podniku	33
Tabulka 4: Hodnocení příležitostí podniku	34
Tabulka 5: Hodnocení hrozeb podniku.....	34
Tabulka 6: Hodnocení vzájemných vztahů.....	35
Tabulka 7: Výsledek hodnocení síly vazeb	35
Tabulka 8: Hodnotící kritéria dodavatelů	48
Tabulka 9: Váha hodnotících kritérií dodavatelů	48
Tabulka 10: Časová úspora nového průběhu zakázky	50
Tabulka 11: Časový plán nového průběhu zakázky (č. 1386, Hodonín) podnikem.....	51

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl jednotlivých segmentů na obrat společnosti	15
Graf 2: Vývoj obratu ze zakázek z ČR a zahraničí.....	19