



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PROCESNÍ ŘÍZENÍ ZAKÁZKY

PROCESS MANAGEMENT OF THE CONTRACT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Erik Klinger

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Erik Klinger
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	prof. Ing. Marie Jurová, CSc.
Akademický rok:	2018/19

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 diplomovou práci s názvem:

Procesní řízení zakázky

Charakteristika problematiky úkolu:

Uvod
Popis současného stavu podnikání v organizaci
Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení
Cíle řešení
Analýza současného stavu organizace
Návrh řešení zakázkového řízení ve službách
Podmínky realizace a přínosy
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh průběhu zakázky s tvorbou přidané hodnoty každé činnosti ke splnění požadavků zákazníka.

Základní literární prameny:

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

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

SCHULTE, CH. Komplex IT/ project management. New York: CSC Press 2004, 314 p. ISBN 0-849-1932-3.

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.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 15.7.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá průběhem řízení zakázky ve společnosti XYZ s.r.o. Práce obsahuje tři hlavní části. První částí je vyhodnocení teoretických přístupů k řešení, které je sestaveno na základě odborné literatury. Další část tvoří analýza současného stavu organizace, kde je popsána problematika průběhu řízení zakázky v organizaci. Na základě této analýzy jsou sestavena návrhová řešení zakázkového řízení vedoucí k tvorbě přidané hodnoty ke každé činnosti ke splnění požadavků zákazníka.

Abstract

Master thesis deals with the order management process in the company XYZ Ltd. The thesis contains three main parts. The first part is evaluation of theoretical approaches to the solution, which is based on the literature. The next part is an analysis of the current state of the organization, where the issue of the order management in the organization is described. Based on this analysis, customized proposal solutions are made, to create added value for each activity to meet customer requirements.

Klíčová slova

Proces, procesní řízení, projekt, logistika, zakázka, průběh zakázky, řízení zakázky, zákazník

Key words

Process, process management, project, logistics, order, process of order, order management, customer

Bibliografická citace

KLINGER, Erik. Procesní řízení zakázky. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/122293>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 30.8.2019

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí své diplomové práce paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za její trpělivost, ochotu, pomoc a cenné rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval rodině a přítelkyni za neustálou podporu při psaní diplomové práce i po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
1 Popis současného stavu podnikání v organizaci.....	12
1.1 Představení společnosti.....	12
1.2 Servisní obchodní linie	13
1.3 Automatizační obchodní linie	14
1.4 Energetická obchodní linie.....	14
1.5 Papírenská obchodní linie	15
2 Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení.....	17
2.1 Znalostní prostředí vně podniku	17
2.2 Proces a procesní řízení	18
2.2.1 Vlastnosti procesu a procesního řízení.....	19
2.3 Zlepšování podnikových procesů	22
2.3.1 Formy plýtvání při výrobě.....	23
2.3.2 Formy plýtvání v logistice.....	23
2.4 Projekt.....	23
2.4.1 Proces řízení projektu.....	24
2.4.2 Charakteristické rysy projektů	24
2.5 Logistika	26
2.5.1 Cíle logistiky	26
2.5.2 Klíčové logistické činnosti	28
2.6 Zákazník a zákaznický servis	32
2.6.1 Složky zákaznického servisu	32
2.6.2 Význam zákaznického servisu.....	33
2.7 ERP systém	34
3 Cíle řešení	36
4 Analýza současného stavu organizace	37
4.1 Obecný přehled.....	37

4.2	Řízení zakázek a fakturace projektů	41
4.2.1	Typy zakázek projektu	41
4.2.2	Porovnání projektů na základě typu zakázky	43
4.2.3	Tým řízení zakázek a fakturace projektů.....	45
4.3	Příklad procesu řízení zakázky a fakturace	46
4.4	Řízení zakázek a fakturace u prodeje výrobků a služeb	50
4.5	Problémy a nedostatky v řízení zakázek a fakturaci.....	55
4.5.1	Procesní nedostatky	56
4.5.2	Obecné nedostatky	58
4.5.3	Specifické nedostatky podle typu zakázky	60
5	Návrhy řešení zakázkového řízení v podniku	62
5.1	Způsoby jak zlepšit procesy řízení zakázek a fakturace v globální firmě založené na projektech.....	67
5.1.1	Hlavní nedostatky	67
5.1.2	Hlavní zlepšení	68
5.1.3	Plán realizace zlepšení	69
5.2	Konkrétní návrhy na zlepšení a jejich přínos ke splnění požadavků zákazníka	71
5.2.1	Optimalizace ERP systému vzhledem k požadavkům zakázek	72
5.2.2	Vyhotovování zpráv (reportů) a na základě nich aktualizování instrukcí a pravidelná školení.....	72
5.2.3	Vytvoření „crossfunkčního“ týmu	73
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM GRAFŮ	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79

ÚVOD

Řízení zakázek, zejména jejich zadávání, je důležité, protože objednávka zákazníka začíná celý proces dodání v rámci organizace. Hlavním cílem společnosti je vydělávat peníze dodáním toho, co zákazník chce a podle toho, co je napsáno v objednávce. Proto řízení zakázek poskytuje spoustu kritických informací vícero funkcím uvnitř společnosti. Například nákupní a výrobní aktivity běžně začínají po objednávce zákazníka nebo závisí na prognózách provedených na základě předchozích prodejních objednávek. Zakázka a její přidružené informační toky by měly být považovány za jádro podnikání. Kromě toho všechna finanční čísla jsou založena na údajích poskytnutých správou řízení zakázek. S těmito čísly může společnost sledovat svůj výkon, ziskovost a progres.

Řízení zakázek je důležitou součástí procesu plnění zakázek. Je to proto, že zákaznická objednávka je považována za jeden z hlavních způsobů přenosu informací mezi funkcemi a organizacemi uvnitř dodavatelského řetězce. Pro efektivní řízení zakázek musí organizace znát speciální požadavky všech typů zakázek. Cílem této práce je představit všechny různé procesy řízení zakázek v globální společnosti založené na projektech a prezentovat různé způsoby zlepšování procesů. Znalost těchto procesů napomáhá jejich sladění do standardizovaných provozních postupů, zlepšuje kvalitu dat a podávání zpráv (reportů) pro rozhodování a usnadňuje práci ukládáním taktických znalostí a aktualizací způsobů práce.

Každá společnost by měla chtít dosažení stoprocentní spokojenosti každého zákazníka a pokud možno předčít zákaznickova očekávání ve všech aspektech, které společnost poskytuje. Na základě spokojenosti a loajálnosti zákazníků si tak může společnost vybudovat silnou image společnosti a upevnit svoje postavení na trhu. S tím velice úzce souvisí snaha o optimalizaci řízení zakázek v každé firmě. Jejich správné řízení může napomoci firmě k upevnění jejího postavení na trhu a také ke zlepšení hospodářského výsledku firmy. Tato práce se skládá ze tří částí, teoretické části, analytické části a praktické (návrhové) části.

Teoretická část se zabývá vyhodnocením teoretických přístupů k řešení. Jsou zde vysvětleny pojmy a definice týkající se znalostního prostředí podniku, procesů a procesního řízení, projektů, logistiky a zákaznického servisu.

Analýza současného stavu organizace je sestavena na základě rozhovorů a pozorování práce řízení zakázek projektu ve vybrané společnosti. Analýza je provedena na základě porovnání typů zakázek v souhrnné tabulce a zobecněním rozdílů do obecného procesu. Výsledkem analýzy jsou pak nedostatky v procesu řízení zakázek.

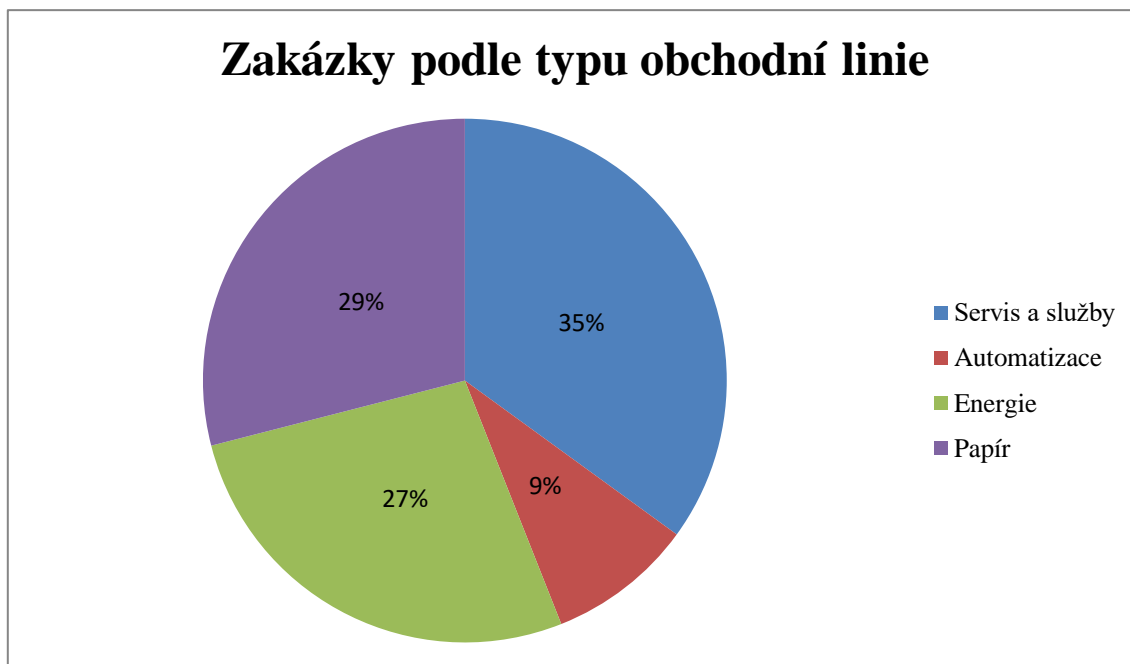
Návrhy řešení zakázkového řízení v podniku jsou třetí částí této diplomové práce, kde jsou navrženy změny či opatření, vedoucí ke snížení nebo eliminaci současných nedostatků. Součástí této části je také plán realizace těchto navrhovaných zlepšení.

1 Popis současného stavu podnikání v organizaci

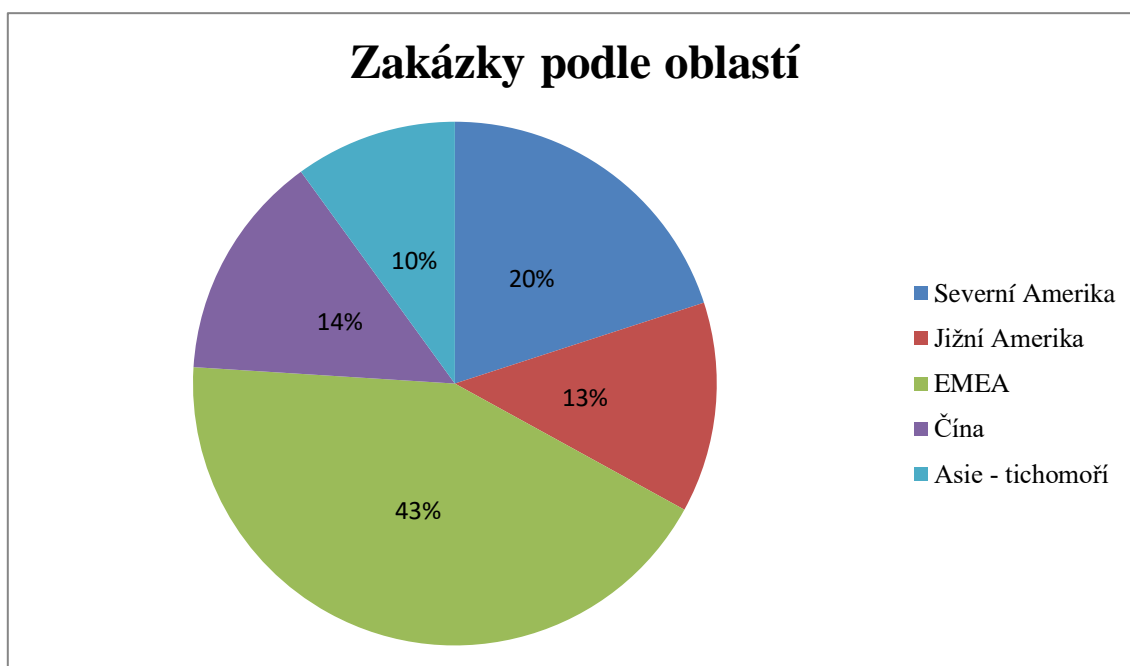
1.1 Představení společnosti

Společnost XYZ s.r.o. (dále jako vybraná společnost) je globální průmyslová společnost, která nabízí procesní technologie, automatizaci a služby pro své zákazníky. Vybraná společnost slouží svým zákaznickým společnostem především v papírovém a energetickém průmyslu. V roce 2018 měla společnost tržby 3,159 mil. EUR a téměř 12 300 zaměstnanců. Společnost má více než 200 let průmyslové historie a její vizí je stát se globálním lídrem ve službách zákazníkům (19).

Společnost se nachází globálně ve 33 zemích u svých zákazníků. Vybraná společnost má více než 120 servisních center, 86 prodejních míst, 34 výrobních jednotek a 16 výzkumných a vývojových center, převážně umístěných v regionu EMEA (Evropa, Blízký východ a Afrika). Sídlo společnosti je v ČR. Další hlavní místa jsou také v ČR. EMEA je proto hlavní obchodní oblastí společnosti, která má 46% podíl objednávek a více než 8 000 zaměstnanců v roce 2018. Severní Amerika (21%) a Čína (17%) jsou také významnými oblastmi. Kromě těchto oblastí může být korporace rozdělena do čtyř obchodních linií: servis a služby, energie, papír a automatizace. Podniky zabývající se výrobou papíru jsou považovány za „nestabilní podnikání“, kde je podnikání poměrně cyklické a nestálé, protože je poháněno novými investicemi do lisoven a strojů. Servis a automatizace jsou naopak označovány jako „stabilní podnikání“, protože trhy jsou stabilnější a jen mírně rostou a jsou poháněny velikostí již instalované základny a provozních sazeb (19).



Graf č. 1: Zakázky podle typu obchodní linie (Zdroj: 19)



Graf č. 2: Zakázky podle oblastí (Zdroj: 19)

1.2 Servisní obchodní linie

Služby jsou nabízeny globálně prostřednictvím 70 servisních oddělení vybrané společnosti a přibližně 5 000 servisních profesionálů. Zákazníci servisní obchodní linie patří zejména do odvětví papíru a energie. Nejdůležitějšími geografickými trhy pro

servisní obchodní linii jsou EMEA a Severní Amerika. Služby jsou důležitou součástí podpory spolehlivosti, nákladové efektivity, kapacity a kvality provozu papírových a energetických společností. Služby také zahrnují nabídky zaměřené na zvyšování energetické, vodní a surovinové efektivity, snižování emisí a podporu provozní bezpečnosti a spolehlivosti. V posledních dvou desetiletích zvýšila vybraná společnost své zaměření na servis. V posledních letech se zákazníci vybrané společnosti stále více zaměřují na své hlavní činnosti a zajišťují outsourcing služeb a činností souvisejících s údržbou. Poptávka po službách v odvětvích obsluhovaných vybranou společností vzrostla v Severní Americe a Evropě a ještě více v Jižní Americe, Číně a Asii. Servisní obchodní linie poskytuje služby a řešení pro papírenský, energetický a některé další zpracovatelské průmysly. Poskytované služby a řešení zahrnují náhradní díly a zařízení, speciální oděvy, služby papírenských strojů, vylepšení zařízení, modernizace a technické úpravy a odborné služby pro zvýšení efektivity a provozní efektivity zařízení, jakož i údržby zařízení (19).

1.3 Automatizační obchodní linie

Hlavními produkty automatizační obchodní linie vybrané společnosti jsou distribuované řídicí systémy, systémy řízení kvality, analyzátory a měřiče, vizuální systémy a výkonová a servisní řešení. Hlavními odvětvími pro automatizaci jsou papírenský průmysl a další zpracovatelský průmysl, výroba energie, námořní, ropný a plynárenský průmysl. Řešení automatizace vybrané společnosti jsou navržena tak, aby maximalizovala ziskovost podniků všech zákazníků zlepšováním výrobních výkonů, snižováním nákladů, energie a zvyšováním efektivity materiálu. Vybraná společnost dodala přes 4 500 automatizačních systémů a více než 40 000 analyzátorů a měřičů. Více než 1 000 elektráren po celém světě je vybaveno automatizací procesů od vybrané společnosti. Automatizační obchodní linie má asi 1600 profesionálů, kteří pracují ve více než 30 zemích. Celosvětová síť odborníků podporuje širokou škálu automatizačních řešení a služeb (19).

1.4 Energetická obchodní linie

Vybraná společnost je předním světovým dodavatelem řešení pro výrobu tepla a elektřiny na bázi biomasy. Společnost je také předním výrobcem kotlů pro elektrárny, především

pro spalování biomasy a také výběrově uhlí a dalších paliv. Zákazníky energetické obchodní linie jsou podniky v energetickém, zpracovatelském a papírenském průmyslu. Hlavní trhy jsou v současné době severské země a zbytek EMEA. Energetické produkty vybrané společnosti zahrnují kotle, systémy ochrany životního prostředí (systémy kontroly kvality vzduchu pro papírenský a energetický průmysl) a přestavby (19).



Obrázek č. 1: Multipalivový kotel (Zdroj: 19)

1.5 Papírenská obchodní linie

Vybraná společnost poskytuje pro průmysl stroje a zařízení na výrobu kartónu, tkaniny a papíru a přestavbu strojů na kartón, tkaninu a papír. Dodává vysoce výkonné a vysoce

účinné stroje a klade důraz na flexibilitu. To umožňuje zákazníkům rychle měnit výrobu a zaměřit se na výrobu výrobků s nejvyšší poptávkou a cenami. Vybraná společnost má dlouhou historii technických inovací a úzce spolupracuje se svými zákazníky, aby uspokojila jejich potřeby. Zákazníci papírenské obchodní linie se skládají převážně z papírenských společností a také výrobců kartónu a tkanin. Zákazníci pro nové papírenské stroje se nacházejí většinou v Číně a Asii a v menší míře v Evropě a Severní Americe. Pro přestavby jsou nejdůležitějšími trhy Evropa a Severní Amerika (19).



Obrázek č. 2: Stroj na výrobu papíru (Zdroj: 19)

2 Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení

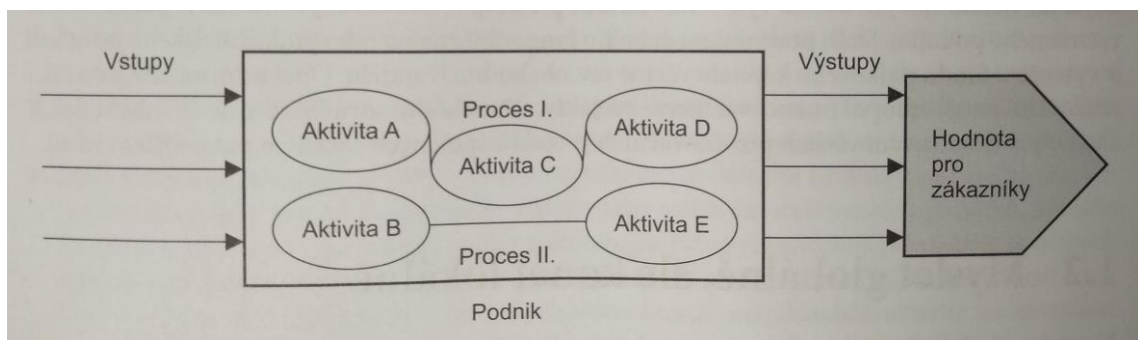
Tato část diplomové práce vyhodnocuje základní teoretické přístupy k řešení práce, nutné k porozumění problematice a dalšímu zhotovení diplomové práce

2.1 Znalostní prostředí vně podniku

V poslední době jsme svědky přechodu od industriální ke znalostní společnosti. Okolí podniku se mění velice rychle ze spojitého k turbulentnímu. Reakcí na turbulentní okolní prostředí jsou inovace, to znamená, že podniky musí rychle zavádět změny. V tomto turbulentním prostředí neexistuje žádná bezpečná cesta, která by zajistila podnikům budoucí úspěch. Charakteristikami úspěšných podniků, které se v tomto turbulentním prostředí pohybují, jsou následující (1):

- vysoce propracovaný systém řízení inovačního procesu (podniku přináší užitek pouze ta inovace, která je prodána zákazníkovi),
- vyspělý systém řízení vztahů se zákazníky (uspokojování potřeb zákazníků a dodávání nové hodnoty),
- prostředí orientované na znalosti, tzn. jejich vyhledávání, vytváření, uchovávání a zpracovávání,
- vysoký stupeň práce s intelektuálním kapitálem (1).

Na následujícím obrázku je charakterizováno základní schéma podniku, jako základního elementu znalostního prostředí. Podnik své výstupy transformuje na základě jednotlivých aktivit, které jsou součástí procesů, na základní hodnoty pro své zákazníky.



Obrázek č. 3: Podnik jako základní prvek znalostního prostředí (Zdroj: 1)

Znalostní prostředí lze charakterizovat také komplexně. V tomto prostředí se pohybují tři hlavní skupiny: lidé, podniky a vláda (stát). Úkolem znalostního prostředí je naplňování jejich očekávání, které lze vyjádřit:

- **Lidé** – tvoří součást sociální struktury, vytvářejí vazby, uskupení a společenství. Rovněž mají své požadavky na znalosti, které vznikají na základě interakcí mezi jednotlivými lidmi. Vytvářejí také nové technologie a komunikují mezi sebou. Nejenže lidé znalosti vytvářejí a uchovávají, zároveň je také využívají ke svým podnikatelským aktivitám.
- **Podniky** – patří do podnikatelského procesu. Pro podniky jsou znalosti klíčové a to nejen k dosažení svých podnikových cílů, ale také ke komunikaci se svými zákazníky, partnery a konkurenty. Shromažďování znalostí vede ke zlepšování podnikových procesů a tím i ke zlepšování efektivity a zvyšování konkurenceschopnosti.
- **Vláda (stát)** – určuje pravidla hry svými zákony. Potřebuje znalosti o ekonomickém a podnikatelském prostředí. Jejím cílem je vytvoření podmínek pro naplnění očekávání obou předchozích skupin klíčových hráčů. V neposlední řadě je zajišťování stability prostředí neméně důležitým cílem (1).

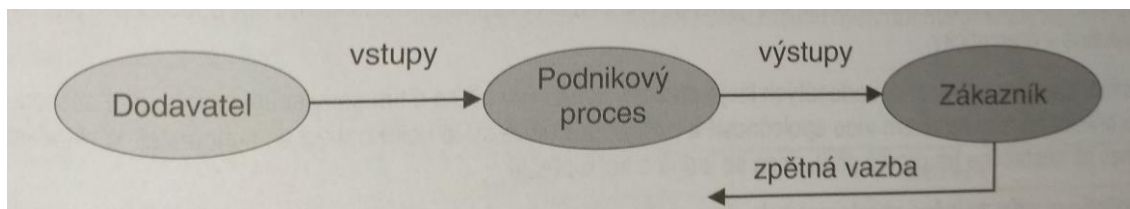
2.2 Proces a procesní řízení

Existuje mnoho různých definic pojmu proces a procesní řízení. Některé jsou více přesné, některé méně, některé nejsou úplné. Zde jsou však dvě vybrané definice.

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka“ (11).

„Procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle“ (11).

Podnikový proces lze také znázornit graficky, viz následující obrázek. Účelem tohoto modelu je definovat vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný a zákazníka i s ním spojené výstupy. Rovněž je zde vidět důležitá zpětná vazba od zákazníka.



Obrázek č. 4: Základní schéma podnikového procesu (Zdroj: 10)

2.2.1 Vlastnosti procesu a procesního řízení

V době Adama Smithe a v dobách, které se vyznačovaly mírným tempem předpověditelných změn, nenasyceností trhu a dostatkem zdrojů, bylo řízení organizací podle principu specializace práce úspěšné. Operační přístup, respektive funkční specializace jako model řízení, je však v superturbulentním podnikatelském prostředí zcela nevhodná. Klíč k efektivnosti je naopak aplikace procesního přístupu. Výkonnost procesně řízených organizací vychází z vlastností procesů. Tyto vlastnosti jsou zcela jiné od vlastností, kterými je charakteristické tradiční uspořádání, založené na specializaci práce. Zásadní přímé i nepřímé přínosy jsou uvedeny v následujícím textu (11).

- **Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností**, které ve svém souhrnu vedou k vytvoření hodnoty, kterou zákazník oceňuje. Zásadní přehodnocení způsobu práce od vykonávání souboru specializovaných činností (vedoucí k dílčímu efektu) k vykonávání uceleného souboru činností, které vedou ke tvorbě přidané hodnoty (za niž je zákazník ochoten zaplatit) je nejdůležitějším krokem ke zvýšení efektivnosti práce. Současné problémy s výkonností se netýkají jednotlivých činností. Jsou to procesní problémy, neboli problémy se způsobem organizování práce. Procesy fakticky probíhají napříč všemi organizacemi bez ohledu na to, jak efektivně dané organizace fungují. Efektivnost každé organizace je pak přímo závislá na tom, zda tyto procesy definuje, zlepšuje a zda procesní práci preferuje. Implementace procesního řízení také vede

k systematickému vyhledávání a odstraňování činností či procesů, které nepřidávají hodnotu.

- Implementace procesního řízení slouží ke **snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality**. Snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality spolu úzce souvisí. Všechny tyto efekty vyplývají z odstraňování překážek mezi jednotlivými útvary i mezi podnikem a jeho partnery. Odstranění překážek slouží k eliminaci opakování činností, které mohou vzniknout z mnoha důvodů – například díky nedorozumění, nedostatku informací, nerespektování zásad a postupů atd.
- Procesy vedou k možnosti **kvantifikovat některé jevy a zvyšovat přesnost odhadů některých budoucích událostí**. Například shromažďování dat od prodejců o tom, jaký objem tržeb mají v jednotlivých stádiích procesu prodeje. Jsou tak získávány cenné informace o objemu tržeb, které v určitém období vyprodukuje. Zároveň informace o tržbách, které jednotlivé produkty přinášejí, poskytují velmi důležité podklady pro strategické rozhodování, například o změnách sortimentu.
- Dalším přínosem implementace procesního řízení je **zvýšení využití aktiv**. Odstranění neproduktivních činností, lepší možnost plánování, zvýšení rychlosti procesů, to vše může vést ke zvýšení využití aktiv. Asi v největší míře se tento efekt týká lidských zdrojů, jejich hlavním výrobním faktorem jsou znalosti. Zproduktivnění těchto aktiv je v současné době největší výzvou pro management mnoha firem. Jak vybudování kvalitního personálu, tak nákup a údržba informační technologie jsou vysoce finančně náročné. procesy umožňují plně využít jejich schopnosti.
- Proces vede k vytváření týmového ducha, **podporuje týmovou práci a angažovanost členů týmu**. Obojí vede k novým vzorcům chování a zabraňuje vzniku konfliktů – všichni společně sledují jeden cíl, jímž je spokojenost zákazníka. Zaměření se na jedno kritérium hodnocení kvality práce zaměstnanců, které je důležité pro zákazníka, všechny sjednocuje.
- **Zavedení procesního řízení má za následek disciplínu**. Proces se jako sled činností vyznačuje opakovatelností. Opakovatelnost je jedním z charakteristických rysů, který odlišuje procesy od projektů a má za následek jednu velmi podstatnou výhodu: umožňuje zlepšovat. Jasně definovaný proces

podporuje důslednost, průhlednost jednání a jednoduchost. Zlepšení organizace práce a informovanosti zainteresovaných osob vede k eliminaci improvizace. Dojde k odstranění nebo alespoň redukci zmatku. To je velmi důležité zejména pro kreativní procesy – vývoj, výzkum, marketing. Standardizace kreativních procesů vede k nepoměrně vyšší úspěšnosti firmy na trzích, k obrovské úspoře nákladů a drastickému zkrácení doby, za kterou se nový výrobek dostane na trh.

- **Zaměření na procesy vytváří větší spokojenost zaměstnanců.** V procesně řízených firmách mají zaměstnanci dostatek pravomocí a širší náplně pracovních míst. To jim poskytuje větší uspokojení, protože mohou využívat své schopnosti a kreativitu a vidět výsledky, kterých dosáhli. Atraktivitu práce posiluje i eliminace chaosu a možnost pracovat v týmu. Významnou roli hraje i hmotná a nehmotná stimulace. Její úloha je v tradičně řízených podnicích obvykle vysoce podceňována a manažeři ji často považují za zbytečnou. V neposlední řadě na pracovníky pozitivně působí fakt, že jsou minimalizovány konflikty, všichni společně sledují jeden cíl, který znají a za jehož dosažení jsou hodnoceni.
- Proces vede k tomu, že **s podnikem se dobře spolupracuje.** Procesy firmě umožňují, aby vůči svým zákazníkům vystupovala jako jeden celek, čímž je ušetřeno spoustu nákladů a času. Zákazník není znovu a znovu nucen poskytovat několika divizím stejné údaje, dlouho čekat atd., protože komunikuje s klientským týmem. Procesy také umožňují provádět segmentaci zákazníků, kteří chtějí produkt s přibližně stejnými parametry. Pro podnik to znamená úsporu nákladů, zefektivnění výroby a zákazníci jsou rádi, že se k nim podnik staví individuálně. Díky existenci procesů může podnik lépe předvídat potřeby zákazníků. Protože se na sebe procesně řízená firma dívá očima zákazníka, může sledovat ukazatele, které mají význam pro zákazníka, nikoli pouze pro ni samotnou. Tím zvýší jeho spokojenost, která se promítá v platební morálce a věrnosti dodavateli.
- Orientace na zákazníka, charakteristická pro procesy, přináší jednu výhodu, která je v dnešním superturbulentním prostředí obzvláště důležitá: **možnost poskytnout zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu.** Zákazník chce jen zřídka koupit produkt (výrobek nebo službu). Ve skutečnosti mu jde o vyřešení nějakého problému a produkt, který kupuje, je pro něj prostředkem řešení. Pohled na skutečné

zákazníkovy potřeby vede k tomu, že firmy namísto pouhého dodání výrobku nebo služby mohou úpravou procesu zákazníkovi nabídnout řešení pro jeho problém.

- **Procesy umožňují řídit podnik bez pevné organizační struktury.** Manažeři spolupracují namísto toho, aby si chránili své mocenské postavení, které jim přinášela tradiční funkční struktura nebo podnikatelské jednotky. Jsou motivováni ke spolupráci díky společným cílům, které staví zájmy podniku jako celku nad zájmy jednotlivých divizí či funkčních oddělení. Prostřednictvím sdílené vize dojde k eliminaci mnoha byrokratických procedur a potřeby pevné organizační struktury, která by v tradiční firmě byla nutná k zajištění spolupráce manažerů v různých „autonomních“ částech podniku na velké zakázce pro jednoho zákazníka.
- **Proces podniku umožňuje úspěšně a efektivně využít nejmodernější metody a nástroje managementu.** Mnoho podniků se snaží tyto moderní manažerské nástroje implementovat z technických důvodů. Takové firmy však nemohou uspět. Ti, kteří moderní manažerské nástroje (například ERP) implementovali na podporu podnikových procesů, dosáhli skvělých výsledků.
- **Proces je kriticky důležitý, protože firmě dovoluje měnit se rychleji než její konkurenti.** Hnací silou adaptability jsou orientace na zákazníka a měření orientace na zákazníka umožňuje identifikovat jak změnu trendů, ovlivňujících poptávku, tak skrytá přání zákazníků, která si ani neuvědomují. Firma, která dokáže odhalovat skrytá přání zákazníků, dokáže vytvářet budoucnost a získá tak náskok před konkurencí. Měření stimuluje zlepšování a umožňuje tak organizaci neustále zvyšovat svou výkonnost (11).

2.3 Zlepšování podnikových procesů

Průběžná doba zakázky ve firmě, od jejího potvrzení až po expedici, může trvat několik týdnů. Tato doba však není stejná jako skutečný čas, který se na zakázce odpracoval, a při kterém byla vytvořena přidaná hodnota. Rozdíl je v tzv. plýtvání, které je součástí podnikových procesů. Tento čas byl vyplněn činnostmi, které nezvyšují hodnotu

produktu a jsou to například doprava, kontrola, skladování, opravy atd. Plýtvání se vyskytuje u všech podniků. Důležité je, v jakém rozsahu (17).

2.3.1 Formy plýtvání při výrobě

- 1) **Nadvýroba** - vyrábí se příliš mnoho nebo příliš brzo
- 2) **Nadbytečná práce** - činnosti nad rámec určené práce
- 3) **Zbytečný pohyb, nepřidávající hodnotu**
- 4) **Zásoby, přesahující minimum pro splnění úkolu**
- 5) **Čekání na materiál, součástky či skončení činnosti stroje**
- 6) **Opravy**
- 7) **Doprava a nadbytečná manipulace**
- 8) **Nevyužité schopnosti pracovníků** – největší zdroj plýtvání (17)

2.3.2 Formy plýtvání v logistice

- 1) **Nadbytečné zásoby, materiál, komponenty** – nepřesná dokumentace, chyby plánování či chyby dodavatele
- 2) **Manipulace** – zbytečné přesouvání materiálu
- 3) **Čekání** – materiál, informace, dopravní prostředky
- 4) **Poruchy a jejich opravy** – systém dopravy a manipulace, informační systém
- 5) **Chyby** – komponenty a materiál v nesprávném množství a čase
- 6) **Nevyužité přepravní kapacity**
- 7) **Nevyužité schopnosti pracovníků** (17)

2.4 Projekt

„Projekt můžeme charakterizovat jako cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. Z této definice následně vyplývá záměr, který má následující charakter:

- *sleduje konkrétní cíl,*
- *definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle,*

- *určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru,*
- *vymezuje jeho začátek a konec“ (16).*

2.4.1 Proces řízení projektu

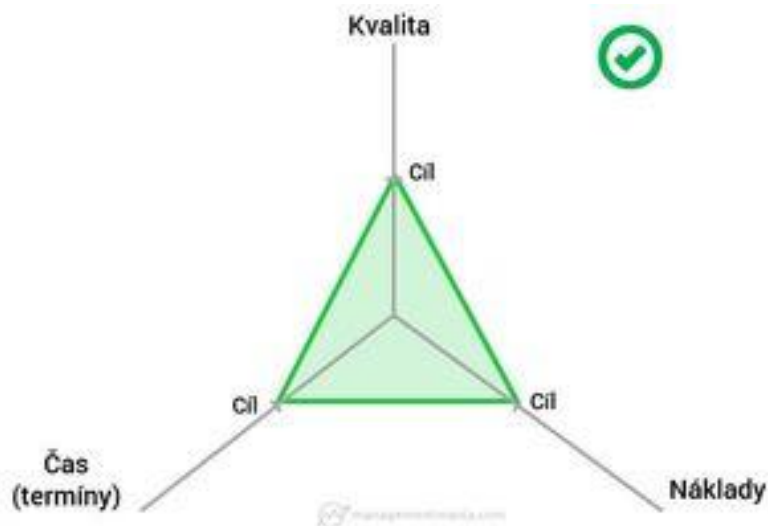
Řízení projektu vyžaduje pět odlišných manažerských činností, a proto ho lze velmi jednoduše uspořádat do struktury jako proces, který se skládá z pěti kroků:

- 1) **Definování** – definování projektových cílů
- 2) **Plánování** – naplánování jak vy a váš tým splníte podmínky „trojimperativu“
- 3) **Vedení** – uplatnění manažerského stylu řízení lidských zdrojů, podřízených a jiných, který povede k tomu, že svou práci budou vykonávat efektivně a včas
- 4) **Sledování (monitorování)** – kontrola stavu a postupu projektových prací, aby byly včas zjištěny odchylky od plánu a mohlo se rychle přistoupit k jejich napravení
- 5) **Ukončení** – ověření, že hotový úkol odpovídá aktuální definici toho, co se mělo udělat, a uzavření všech nedokončených prací, např. dokumentace (8)

2.4.2 Charakteristické rysy projektů

Existují čtyři typické znaky projektů, které, pokud se vyskytují společně, odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností. Projekty mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace. Tyto charakteristické rysy jsou následující:

- **Cíl projektu** – projekty mají trojrozměrný cíl, což znamená současné splnění požadavků na kvalitu, čas a náklady. Označuje se to termínem „trojimperativ“ a úspěšné řízení projektu vyžaduje, aby tyto tři podmínky byly měřitelné a dosažitelné. Je opravdu důležité, aby lidé, kteří na projektu pracují, věděli, jak tyto cíle splnit.



Obrázek č. 5: Trojimperativ (Zdroj: 18)

- **Jedinečnost** – každý projekt je jedinečný, protože se provádí pouze jednou, je dočasný a v téměř každém případě na něm pracuje jiná skupina lidí. Protože trvání projektů je dočasné, vždy je v nich hodně nejistoty, pokud jde o to, co bude schváleno. Projekt navíc netrvá věčně. Začíná, když první člověk začne pracovat, a končí, když je práce posledního člověka hotova. Někde mezi tím se na něm podílí několik nebo mnoho lidí. Najímání lidí pro práci na projektu se podobá shánění zaměstnanců pro firmu, která předpokládá, že v dohledné době svou činnost ukončí. A nakonec lidé, kteří pracují na jednom projektu, jsou zřídka ti samí, kteří pracovali na předchozím projektu.
- **Zdroje** – projekty se realizují pomocí zdrojů, a to lidských a materiálních. Nad mnohými z požadovaných zdrojů má manažer projektu jen minimální kontrolu. Například nezbytný soustruh je v kompetenci pracovníků modelárny nebo s požadovaným počítačem disponují lidé v oddělení IT.
- **Organizace** – každá organizace sleduje v daném okamžiku současně velký počet cílů, když ne z jiného důvodu, tak už jen proto, že se skládá z mnoha jednotlivců různých profesí, zájmů, povahových vlastností a nepředvídatelných reakcí. Manažer projektu tak bývá často frustrován množstvím jiných směrů, na které se organizace zdánlivě orientuje. Tyto rozmanité orientace vznikají v důsledku osobních ambicí a zájmů, v důsledku různých úzce omezených zájmů různých složek organizace a v důsledku mnoha paralelně řešených projektů (8).

2.5 Logistika

Pojem logistika je odvozen z řeckého slova logos či logistikon. Slovo logos znamená v překladu řeč, myšlenku či rozum, význam slova logistikon je důmysl, rozum. První systematizované logistické myšlenky se objevují teprve v padesátých letech minulého století, proto je logistika poměrně „mladým“ vědním oborem (5).

Existuje mnoho definic, jednou z nich je například tato:

*„**Logistika** představuje strategické řízení funkčnosti, účinnosti a efektivity hmotného toku surovin, polotovarů a zboží s cílem dodržet časové, místní, kvalitativní a hodnotové parametry požadované zákazníkem. Jeho nedílnou součástí je informační tok propojující vzájemně logistické články od poskytování produktů zákazníkům (zboží, služby, přeprava, dodávky) až po získávání zdrojů“ (5).*

Činnosti úzce se vázající k pojmu logistika jsou činnosti jako výroba, doprava a zásobování. Nejde proto logistiku vnímat pouze jako dopravu, ale jako celkový tok materiálu od prvotních surovin až po konečný výrobek, který je doručován zákazníkovi (15).

2.5.1 Cíle logistiky

Cílem každé logistické činnosti je optimalizace logistických výkonů s jejími logistickými službami a logistickými náklady. Definiční součástí logistiky je její zaměření na požadavky trhu. Z těchto důvodů představují logistické výkony vždy marketingové nástroje a jako takové je nutno je i posuzovat (4).

2.5.1.1 Logistické služby

Zákazník vnímá logistické výkony ve formě logistických služeb. Prvky logistických služeb jsou v podstatě:

- **Dodací čas** – vyjadřuje dobu, která uplyne od předání objednávky zákazníkem až po okamžik dostupnosti zboží u zákazníka. Kratší dodací lhůty umožňují zákazníkovi udržovat nižší stavy zásob a krátkodobější dispoziční. Je-li objednané zboží na skladě, pak se dodací lhůta skládá z doby na zpracování objednávky, na

balení, na nakládání (odeslání) a na dopravu. Pokud je nutno objednané zboží nejprve vyrobit, je třeba k uvedenému času ještě přičíst průběžnou dobu výroby.

- **Dodací spolehlivost** – vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou bude dodací lhůta dodržena. Nejsou-li dodací lhůty přesně dodrženy, mohou u zákazníků být příčinou poruchy podnikových procesů, a tím vyvolávat zvýšení nákladů. Faktory ovlivňující dodací spolehlivost jsou spolehlivost pracovních postupů a dodací pohotovost. Dodržování přislíbené dodací lhůty závisí především na tom, do jaké míry se dodržují všechny dílčí dodací časy, které ji určují. Proto je například při zpracování objednávkové agendy možné, že určitě objednávky zůstanou nezpracované. Při dopravě se může stát, že dopravní časy, přislíbené dopravcem, nejsou dodrženy. Druhý faktor ovlivňující dodací spolehlivost a dodržování lhůt určuje, do jaké míry je možné požadované výrobky ze skladu expedovat.
- **Dodací flexibilita** – vyjadřuje schopnost expedičního systému pružně reagovat na požadavky a přání zákazníků. Patří sem především modalita udělování zakázek, jako např. odběrní množství, časový okamžik předání zakázky, způsob předání zakázky, dále dodací modalita (druh balení, dopravní varianty, možnost dodávky na výzvu) a konečně informace, které má zákazník k dispozici o dodacích podmínkách, stavu zakázky a vyřizování stížností v případě závadné expedice.
- **Dodací kvalita** – vyjadřuje dodací přesnost podle způsobu a množství, jakož i podle stavu dodávky. V případě, že nejde objednaný výrobek expedovat, je možnost dodat náhradou jiný výrobek pouze po předchozím souhlasu zákazníka, protože jinak může v důsledku nespokojenosti zákazníka dojít k jeho úplné ztrátě. Kromě toho mohou vzniknout náklady na vyřízení stížnosti zákazníka a eventuální navrácení zboží zákazníkem. Také přesné množství objednaného množství má zde důležitý význam. Pokud se objednané množství překročí, zvýší se u zákazníka skladovací výlohy, pokud se objednané množství nenaplní, můžou se u zákazníka vyskytnout nedostatková množství. Aby mohla být dodávka zákazníkovi doručena v řádném stavu, je třeba ji opatřit vhodným obalem. Poškození jakosti zboží má za následek vždy reklamace nebo dodatečné náklady vyvolané zpětnými zásilkami, popřípadě cenovými srážkami (4).

2.5.1.2 Logistické náklady

Druhou část logistického výkonu tvoří logistické náklady, které je možno zhruba rozdělit do pěti nákladových částí:

- **Náklady na řízení a systém** – náklady na řízení zahrnují náklady na dílčí funkce plánování výrobních programů, dispoziční činnosti, řízení výroby atd. Náklady na systém zahrnují náklady na formování, plánování a kontrolu hmotných toků.
- **Náklady na zásoby** – vznikají udržováním zásob a vázáním mj. kapitálových nákladů pro financování zásob, různých druhů pojištění, znehodnocení a ztrát.
- **Náklady na skladování** – se skládají z fixní složky určené na udržování skladových kapacit v pohotovosti a složky nákladů na prováděné uskladňovací a vyskladňovací procesy.
- **Náklady na dopravu** – zde patří náklady na vnitropodnikovou a mimopodnikovou dopravu. Také je zde třeba rozlišovat složku pohotovostních nákladů a složku závislou na objemu. Dále zde existuje také určitý podíl dopravních nákladů skrytých v nákladech na nákupní činnost, který je dodavateli uhrazen za poskytnutou dopravu od něj k odběrateli.
- **Náklady na manipulaci** – se chápou jako všechny náklady na balení a manipulační operace. Rovněž je zde možno rozlišovat složku pohotovostních nákladů a složku manipulačních nákladů závislou na objemu (4).

2.5.2 Klíčové logistické činnosti

Aby byl zajištěn hladký tok produktů z místa vzniku do místa jejich spotřeby, jsou nezbytné určité hlavní činnosti, které lze považovat za součást obecného logistického procesu. Těmito hlavními logistickými činnostmi jsou:

- **Zákaznický servis** – je výstupem logistického systému. Jeho úkolem je zprostředkovat přesun správného produktu ke správnému zákazníkovi na správném místě, ve správném stavu, ve správné době a při co možná nejmenších celkových nákladech. Spokojenost zákazníků je podporována dobrými službami, což je výstupem celkového marketingového procesu.

- **Plánování poptávky** – existuje v mnoha typech. Marketing například předpovídá poptávku na základě odhadu účinku podpory prodeje, cen konkurence atd. Z logistického pohledu je plánování poptávky zapojováno do procesu v tom směru, kolik čeho je nutné objednat od dodavatelů a kolik jakých produktů by mělo být přepraveno nebo být k dispozici. Někde může logistika dokonce být zdrojem plánu pro výrobu. Logistika proto musí být v úzkém kontaktu jak s marketingovým, tak s výrobním plánováním.
- **Řízení stavu výroby** – má za cíl udržovat takovou úroveň zásob, aby bylo docíleno co nejvyšší úrovně zákaznického servisu při současném dosažení přijatelných nákladů na udržování zásob. S rostoucími vysokými náklady, které jsou spojeny s těmi položkami, které rychle zastarávají (např. high-tech zboží nebo sezónní zboží), se dnes zvyšuje i pozornost většiny podniků, která je věnována řízení stavu zásob.
- **Logistická komunikace** – je současným trendem z důvodu rapidního nárůstu její komplexnosti, automatizace a rychlosti. V rámci svého komunikačního procesu se logistika dotýká široké řady funkcí a organizací. Při logistické komunikaci jde především o vztahy podniku a jeho dodavatelů a zákazníků, hlavních útvarů podniku, jako jsou logistika, marketing, výroba atd., různých logistických aktivit mezi sebou, různých aspektů jednotlivých logistických aktivit (např. koordinace skladování materiálu) a různých článků logistického řetězce.
- **Manipulace s materiálem** – je velice široká oblast, která zahrnuje v podstatě všechny aspekty pohybu nebo přesunu surovin, zásob ve výrobě a hotových výrobků. Protože jsou těmito aspekty vždy vyvolány určité náklady, ale nedodávají položce žádnou přidanou hodnotu, je primárním cílem řízení toku materiálu co nejvíce snížit manipulaci s materiálem všude, kde je to možné. Při pečlivé analýze a řízení toku materiálu je podnik schopný ušetřit velký objem finančních prostředků.
- **Vyřizování objednávek** – je proces, který představuje systém, který podnik využívá k přijímání objednávek od zákazníků, ke kontrole stavu objednávek a návazné komunikaci se zákazníky, a konečně k samotnému vyřízení objednávek a jejich dostupnosti pro zákazníky. Součástí tohoto systému je také kontrola stavu zásob, kontrola kreditního limitu zákazníka, fakturace a stavu pohledávek.

Vyřizování objednávek je proto velice široká a většinou vysoce automatizovaná oblast. Vzhledem k tomu, že doba cyklu objednávky je klíčovým styčným bodem zákazníků a daného podniku, může mít velký vliv na to, jak zákazníci vnímají úroveň kvality služeb podniku, a tím i na spokojenost zákazníků.

- **Balení** – má velký význam jednak jako forma reklamy a jednak pro ochranu a uskladnění z logistického hlediska. Obal může nést důležité informace, které je nutné spotřebiteli sdělit. Esteticky příjemný obal může také upoutat pozornost kupujících. Z logistického pohledu však balení poskytuje ochranu zboží během jeho uskladnění a přepravy. Zejména při přepravě na velké vzdálenosti je balení důležité, neboť se kombinují různé druhy dopravy, například v mezinárodní přepravě. Pokud je tedy balení vhodně navrženo vzhledem k manipulaci a skladování, může být důležitým faktorem, který usnadňuje přesun zboží a jeho uskladnění.
- **Podpora servisu a náhradní díly** – je také neméně důležitou součástí logistického procesu. Jak již bylo zmíněno, logistika podporuje proces výroby tím, že zabezpečuje pohyb materiálu, zásob a hotových výrobků. Dále je však také zodpovědná za poskytování poprodejního servisu. Tato činnosti zahrnuje například dodávky náhradních dílů, uskladnění odpovídajícího množství náhradních dílů, vyzvedávání vadných nebo špatně fungujících produktů od zákazníka nebo rychlou reakci na požadavky na opravu.
- **Stanovení místa výroby a skladování** – znamená určení lokalit pro výrobní kapacity a sklady podniku, což je zásadní strategické rozhodnutí, které ovlivní nejen náklady na dopravu surovin směrem dovnitř a náklady na přepravu hotových výrobků směrem ven, ale také úroveň zákaznického servisu a rychlost odezvy. Faktory, které je nezbytné brát v úvahu, zahrnují např. rozmístění zákazníků a dodavatelů, dostupnost dopravních služeb, dostupnost kvalifikovaných pracovníků, možnosti spolupráce s úřady atd.
- **Pořizování/nákup** – je funkce, která s nárůstem zajišťování zboží a služeb z vnějších zdrojů, hraje stále významnější roli. Pořizování lze definovat jako nákup materiálu a služeb od externích organizací za účelem podpory všech operací firmy od výroby po marketing, prodej a logistiku. Místo obecného termínu „pořizování“ se občas používá „nákup“, vždy však zahrnují takové

činnosti jako výběr dodavatelů, jednání o ceně, dodacích podmínkách a množství a vyhodnocování kvality dodavatele.

- **Manipulace s vráceným zbožím** – je složitá a velice nákladná činnost. K vrácení zboží dochází z různých důvodů, buď nastane problém s fungováním daného produktu, nebo zákazník prostě změní názor. Vrácení zboží je složitý proces, protože se většinou jedná o manipulaci s malým množstvím zboží směrem zpět od zákazníka, zatímco podnik je zvyklý manipulovat s velkým objemem zboží směrem k zákazníkovi. Mnoho logistických systémů má problém tento typ pohybu zboží zvládnout a náklady jsou navíc relativně velmi vysoké. Jedná se tedy o velice významnou oblast nákladů a služeb a získává si stále více pozornosti firem.
- **Zpětná logistika** – je další funkcí logistiky a jedná se o odstranění a případně i likvidace odpadového materiálu, který vzniká v procesu výroby, distribuce a balení zboží. Většinou se jedná o takové činnosti, jako je zabezpečování dočasného uskladnění těchto materiálů, jejich následný odvoz do místa likvidace, zpracování, opětovného použití nebo recyklace. Všeobecný zájem o recyklaci a opětovné použití materiálů v současnosti velice roste, a proto je v podnicích této problematice věnována stále větší pozornost.
- **Doprava a přeprava** – je klíčovou logistickou činností a jedná se o vlastní provádění přesunů materiálu a zboží z místa vzniku do místa spotřeby, případně až do konečného místa jejich likvidace. Zajištění přepravy zahrnuje výběr způsobu přepravy (např. letecká, železniční, lodní atd.), výběr přepravní trasy, zajištění toho, aby nebyly porušeny předpisy země, kde doprava probíhá, a výběr dopravce. Často představuje doprava největší samostatnou nákladovou položku v porovnání s ostatními logistickými činnostmi.
- **Skladování** – se významně podílí na tvorbě užitné hodnoty času a místa, to znamená, umožňuje, aby bylo zboží vyrobeno a uchováno pro pozdější spotřebu. Je vhodné zboží skladovat poblíž místa následné spotřeby nebo místa další přepravy. Činnosti spojené se skladováním se týkají projekce a dispozičního uspořádání skladů, rozhodování o vlastnictví skladů, automatizace, školení personálu a řady dalších oblastí (3).

2.6 Zákazník a zákaznický servis

Pojmy zákazník a zákaznický servis lze definovat takto:

„Zákazník je klíčový pojem logistiky. V zásadě každý (i vnitřní) článek logistického řetězce, objedávající a odebírající zboží (materiál), práce nebo služby. Článek (podsystem) s agresivním chováním je chápán v tom smyslu, že dodávající článek se musí přizpůsobit jeho potřebám. Konečnému zákazníkovi, který má rozhodující postavení, se přizpůsobuje pokud možno celý logistický řetězec. Tento vztah vzniká působením ve vysoce konkurenčním prostředí „trhu kupujícího“, kde při nabídce převyšující poptávku kupující (zákazníci) svým výběrem zboží rozhodují o tržní úspěšnosti prodávajícího, resp. celého dodavatelského logistického řetězce, diktující si i úroveň logistických (dodavatelských) služeb, cenu, atd.“ (14).

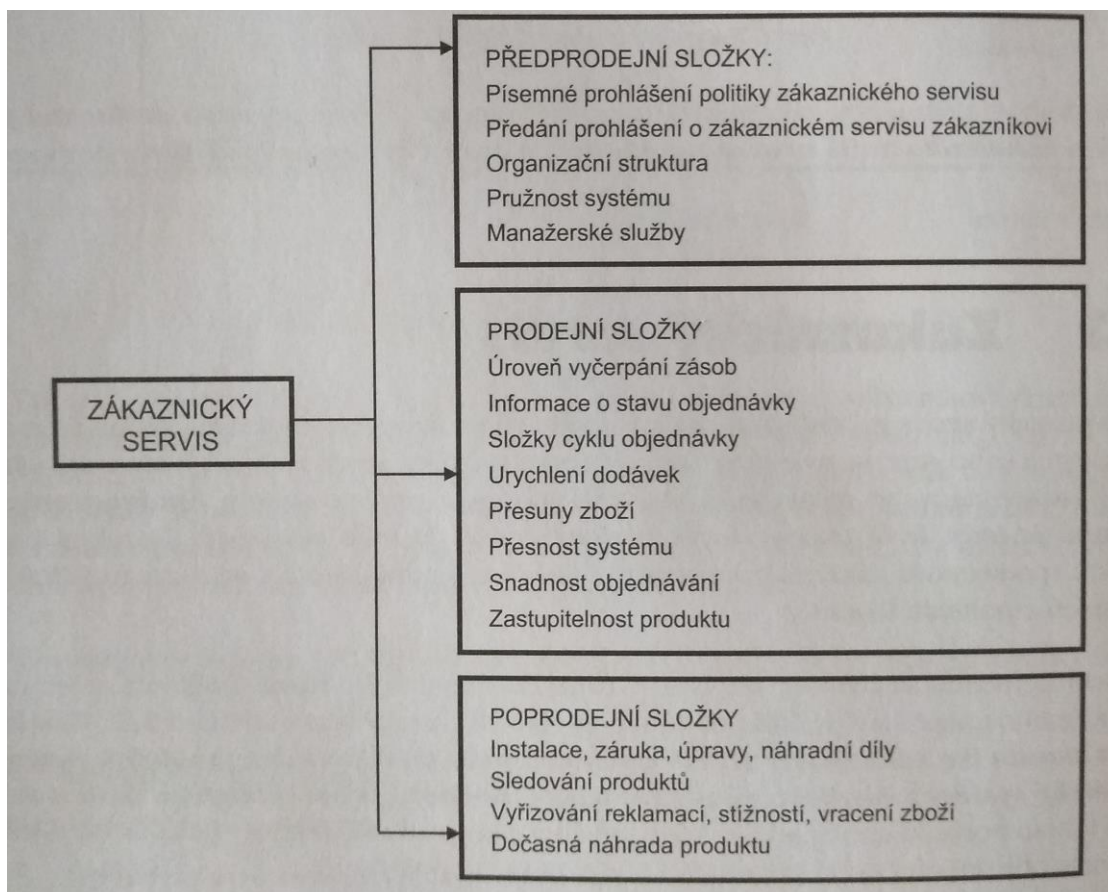
„Zákaznický servis je proces, který probíhá mezi kupujícím, prodávajícím a třetí stranou. Výsledkem tohoto procesu je přidaná hodnota, která zvyšuje hodnotu výrobku nebo služby, které jsou předmětem směny. Tato hodnota, která se přidává v rámci procesu směny, může mít charakter krátkodobý (při jednorázových transakcích) nebo dlouhodobý (při dlouhodobých smluvních vztazích). Přidaná hodnota se mezi účastníky dělí, a to tak, aby každý z účastníků transakce, resp. smlouvy, byl na tom po ukončení transakce lépe než před jejím zahájením“ (13).

2.6.1 Složky zákaznického servisu

Zákaznický servis je realizován již před prodejem, dále pak při prodeji a nakonec i po prodeji. Na základě těchto důvodů se dělí složky zákaznického servisu do tří základních skupin:

- předprodejní složky,
- prodejní složky,
- poprodejní složky (13).

Tato klasifikace navazuje na definice používané v marketingu, které vycházejí z pojetí tržních transakcí realizovaných před, během a po prodeji. Toto pojetí složek zákaznického servisu je znázorněno na následujícím obrázku.



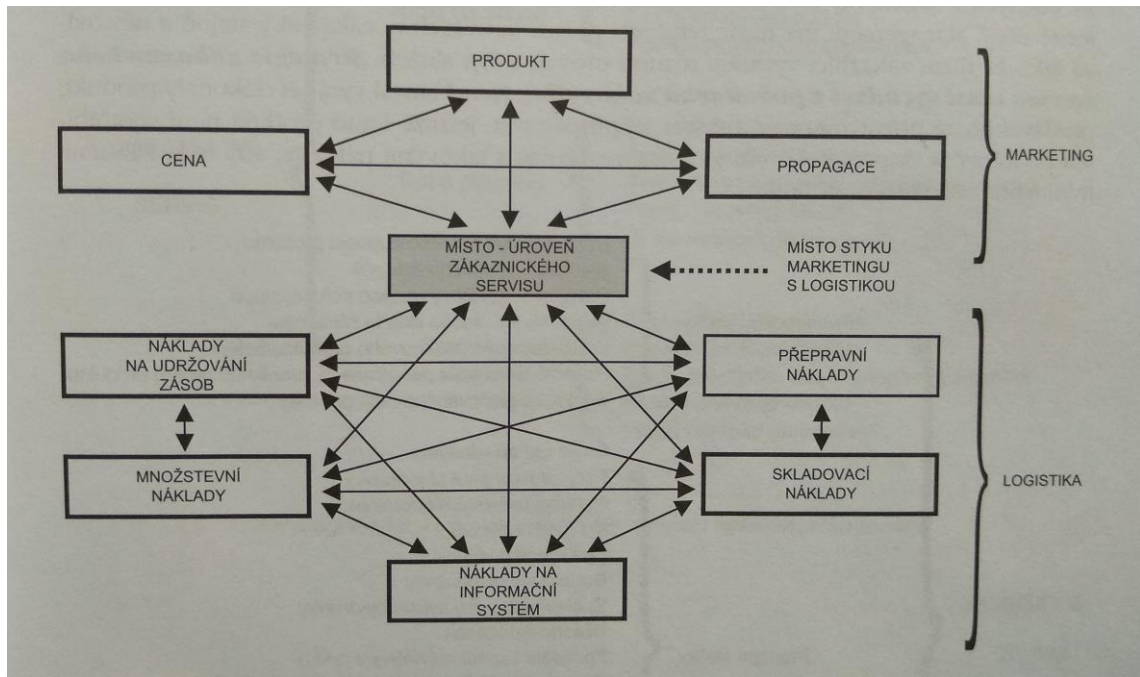
Obrázek č. 6: Složky zákaznického servisu (Zdroj: 13)

2.6.2 Význam zákaznického servisu

Zákaznický servis hraje významnou roli při vytváření a udržování loajality a spokojenosti zákazníků. Složky marketingového mixu – produkt, cena, místo a propagace, vytvářejí pro zákazníka určitou přidanou hodnotu. Pokud je však výkonnost konkurence v těchto položkách stejná nebo srovnatelná, je to právě kvalita servisu, která přivádí zákazníky zpátky (13).

Je docela jednoduché pro konkurenci, aby zkopírovala určitý vývoj v kvalitě výrobků a v cenách. Avšak takové aspekty jako příznivé reakce na požadavky služeb nebo uspokojivé vyřešení stížností představují pro podnik jednu z mála reálných možností, jak se v očích zákazníků výrazně odlišit od konkurence. Proto logistika, respektive poskytování kvalitního zákaznického servisu, je tak důležitým faktorem při získávání konkurenční výhody podniku (13).

Zákaznický servis je klíčovým pojtkem mezi marketingem a logistikou, což znázorňuje následující obrázek.



Obrázek č. 7: Místo styku marketingu s logistikou (Zdroj: 13)

2.7 ERP systém

ERP je rámec obchodního modelu pro plánování všech zdrojů podniku - od strategického plánování až po realizaci. Procesní disciplíny jsou nedílnou součástí úspěšné předvídatelnosti ERP a systémy řízení mohou poskytnout odpovědnost. ERP systémy jsou nástroje pro informační technologie nebo software, pro které se některé z těchto procesních vazeb mohou stát automatizovanými, se sdílenými informacemi napříč funkčními oblastmi a efektivně zpracovanými obchodními transakcemi (2).

Tento rámec funguje dobře v prostředí make-to-stock, což je místo, kde byl původně vytvořen. Je méně než ideální v těchto prostředích: engineering-to-order, make-to-order a zpracovatelský průmysl. Vzhledem k tomu, že mnoho procesů v tomto rámci má zaměření na kontrolu zásob, systém plánování je méně efektivní tam, kde jsou zásoby méně důležité pro služby zákazníkům (2).

Být méně než ideální odkazuje na skutečnost, že logistika začíná "hubnout", což znamená, že v mnoha případech je logistika zaměřena pouze na jeden požadovaný

výsledek, například na získání určité úrovně zásob. V mnoha prostředích má řízení zásob druhé nebo třetí místo k vyrovnání poptávky a kapacity nebo k poskytnutí krátké dodací lhůty zákazníkům. Vzhledem k tomu, že ERP systém učinil určité předpoklady o tom, co je důležité pro řízení prostřednictvím poskytnutých programů, plánovací funkce ERP se stává méně a méně užitečnou, jak se ustupuje od make-to-stock prostředí. Plánování v prostředí „to order“ obvykle vyžaduje správu nevyřízených objednávek zákazníků s možnými zásobami, protože mnoho zákazníků nebude snášet celý proces dodací lhůty materiálu (2).

3 Cíle řešení

Tématem diplomové práce je průběh řízení zakázky ve vybrané společnosti. Pro zpracování práce byla vybrána společnost XYZ s.r.o., která nabízí procesní technologie, automatizaci a služby pro své zákazníky. Vybraná společnost slouží svým zákaznickým společnostem především v papírovém a energetickém průmyslu.

Hlavním cílem diplomové práce je provedení analýzy současné situace a na jejím základě navrhnout průběh zakázky s tvorbou přidané hodnoty každé činnosti ke splnění požadavků zákazníka. Splnění těchto požadavků zákazníka povede k větší spokojenosti a tudíž i větší úspěšnosti společnosti.

Dílčí cíle práce jsou:

- vyhodnocení teoretických přístupů k řešení souvisejících s tématem diplomové práce,
- vypracování analýzy současného stavu organizace,
- rozbor průběhu zakázek společnosti,
- sestavení závěru analýzy a zjištění nedostatků,
- představení vlastních návrhů na zlepšení zjištěných nedostatků,
- plán realizace zlepšení.

4 Analýza současného stavu organizace

Tato analýza současného stavu je napsána na základě údajů z interních dokumentů společnosti, rozhovorů a pozorování. Hlavním výsledkem je deset procesních grafů, které demonstrují současný stav každého procesu řízení objednávek a fakturace ve vybrané společnosti. Tyto procesní grafy jsou velmi podrobné a obsahují interní informace, takže nejsou v této práci prezentovány. Analýza dále definuje, že obecný proces zahrnuje čtyři fáze: přijímání, zadávání, fakturaci a uzavření. Analýza je doplněna souhrnnou tabulkou, která umožňuje lepší srovnání mezi 17 různými typy zakázek. V průběhu analýzy vyplynuly některé nedostatky, které se týkají všech procesů nebo určitých typů zakázek nebo řízení zakázek a fakturace, na základě kterých byly předloženy návrhy na zlepšení.

4.1 Obecný přehled

Vybraná společnost má různé druhy procesů řízení zakázek, které se liší v závislosti na typu zakázek. Existují některé základní kroky, které jsou prováděny v každém procesu řízení zakázek ve společnosti. Všechny tyto obecné kroky, přijímání, zadávání, fakturace a uzavírání, zahrnují více úkolů, které jsou v každém procesu podobné. Provádění úloh se však může lišit v závislosti na typu zakázky nebo zpracovateli zakázky.



Obrázek č. 8: Obecné kroky procesu řízení zakázky (Vlastní zpracování dle: 19)

Řízení zakázek ve společnosti začíná vždy s přijetím objednávky. Objednávka může pocházet přímo od koncového zákazníka prostřednictvím e-mailu nebo po nabídce společnosti nebo jako výsledek dlouhého vyjednávání. Některé objednávky jsou proto přijímány samotným zpracovatelem zakázky a některé manažery ze sekce prodej/služby. V této práci je zpracovatel zakázky zaměstnanec, který zadá objednávku do systému ERP a v některých typech zakázek také řídí fakturaci. Zpracovatelé zakázek jsou pojmenováni

například jako koordinátoři řízení zakázek projektů, asistenti, servisní manažeři nebo koordinátoři logistiky. Ve fázi přijímání je hlavním úkolem zpracovatele zakázek potvrdit, že má k dispozici všechny potřebné informace pro zadání objednávky.

Ve všech případech je velice důležité pochopit, co zákazník chce, a co nejpřesněji specifikovat objednávku. Nicméně, na základě pozorování je to poměrně náročné v automatizovaném byznysu, alespoň u projektů. Ve workshopech zabývajících se ERP systémy, byl automatizovaný průmysl definován jako velmi flexibilní a orientovaný na zákazníky. Proto mnozí lidé souhlasili s tím, že zákazníci provádějí změny v objednávkách během procesu dodávky, a to i po FAT (Factory Acceptance Test). FAT je poprvé, kdy zákazník vidí systém jako celek na straně výrobce před dodáním a instalací. Hlavním cílem pro FAT je tedy ověřit, zda byly žádosti na objednávku provedeny podle zadaných základních informací.

Fáze zadávání zahrnuje dva hlavní úkoly, zadání identifikačního čísla a zadání zakázky. V této diplomové práci je identifikačním číslem číslo projektu, které slouží ke sledování zakázky v ERP a dalších systémech. Číslo projektu je typicky zadáno zpracovatelem zakázky, např. koordinátorem řízení objednávek projektů nebo projektovým asistentem. Identifikační číslo stránky je však číslo, které bylo dříve otevřeno v systému řízení vztahů se zákazníky. Většina zakázek je zadávána manuálně do identifikačního čísla zpracovatelem zakázky.

Ve všech případech musí zpracovatel zakázky potvrdit, že všechny potřebné informace, například fakturační a přepravní údaje nebo číslo objednávky zákazníka, jsou správně zadány v ERP. V této práci jsou činnosti data v systému ERP, které slouží pro obchodní účely ke sledování prodeje a nákladů podle skupin výrobků nebo produktů. Náklady jsou vykazovány podle typů nákladů, například hodin, cestovních výdajů a hardwaru. Činnosti udávají také druh podnikání a jeho náklady. Platební a dodací podmínky jsou navíc kontrolovány ve fázi zadávání zakázek, protože některé z těchto informací mohou být později vyžadovány při fakturaci. Po zadání do systému se zákazníkovi odešle potvrzení objednávky a provedení zakázky začíná v dalších funkcích, jako je provoz, servis nebo dodavatelský řetězec.

Hlavními úkoly fakturační fáze je vytvoření, zaúčtování a odeslání faktury. Ve společnosti fakturuje většinu typů objednávek tým řízení zakázek a fakturace projektů nebo koordinátoři logistiky. Existují i jiné způsoby vyřizování fakturace. Někteří

zpracovatelé zakázek například vytvářejí fakturační návrhy pro tým řízení zakázek a fakturace projektů, takže úkolem týmu je pouze zkontrolovat, zaúčtovat a odeslat fakturu. Navíc, s některými pravidelně se opakujícími fakturovanými typy zakázek může systém vytvářet faktury automaticky a zpracovatel zakázky ji poté pouze potvrdí. Osoba odpovědná za fakturaci musí před odesláním faktury potvrdit správnost veškerých informací. Správné fakturační ceny jsou potvrzeny již dříve ve fázi zadávání nebo osobou, která návrh faktury vyhotovila. Po dokončení fakturace je zakázka automaticky označena jako „fakturovaná“.

Po vyfakturování a doručení celé zakázky pokračuje zakázka do fáze uzavření. Tato fáze se velmi liší v závislosti na typu zakázky. Někdy je třeba uzavřít formulář projektu od manažera projektu, avšak s menšími zakázkami je uzavření jednoduché a automatické. Přestože zpracovatelé zakázek nemají v této fázi tolik úkolů, je to stále kritickou fází v řízení zakázek, protože poté je objednávka pro zákazníka „připravena“. V závěrečné fázi finanční kontrolor provede pro zakázku potřebné finanční aktivity. Základním pravidlem je, že velké zakázky potřebují více pozornosti a ty menší téměř žádnou. V některých případech projektu kontrolor provádí také provizní výpočty. Kontrolor navíc v případě potřeby může uzavřít číslo projektu nebo jiné identifikační číslo v ERP a dalších systémech. Některá ze (stálých) čísel objednávek zůstávají otevřená v ERP, protože se používají několikrát. Specifické aktivity pro zakázku zůstávají otevřené, ale měly by být později uzavřeny zpracovatelem zakázky, obvykle po 6-12 měsících. Projektové aktivity jsou obecnými činnostmi, které jsou automaticky uzavřeny současně s číslem projektu.

Tento obecný proces poskytuje hrubé pochopení současných procesů řízení zakázek ve vybrané společnosti. Existuje však mnoho podrobností, které se liší mezi různými procesy určenými typem podnikání a zakázky. Společnost má tři hlavní kategorie typu podnikání: projekty, prodej služeb a prodej výrobků. Tato kategorizace se liší od obecně používané, kde jsou zakázky buď prodej výrobků, nebo prodej služeb. Na základě interních dokumentů, pozorování a rozhovorů je identifikováno 17 různých typů zakázek. Některé typy zakázek však mohou být sloučeny dohromady, proto jsou definovány 10 různými procesními grafy procesů řízení zakázek a fakturace. Procesní grafy obsahují mnoho podrobných interních informací o procesech, proto nejsou v této práci zobrazeny. Různé typy podnikání, zakázek a jejich procesní grafy jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Typy podnikání a zakázek (Vlastní zpracování dle: 19)

Typ podnikání		Typ zakázky	Kategorie procesního grafu
VÝR.+SLUŽ.	Projekty	Projekt koncového zákazníka	Hlavní projekt
		Průchozí projekt	
		"Engineering recharging" projekt	"Engineering recharging" (dílčí projekt)
		Logistický projekt	Logistický (dílčí projekt)
VÝROBKY	Projekty	VAR projekty	VAR projekt
	Prodej výrobků	Prodej koncovému zákazníkovi Interní prodej Zkušební proces	Prodej výrobků
SLUŽBY	Prodej náhradních dílů a opravy	Externí prodej Interní prodej	Prodej náhradních dílů a opravy
	Prodej servisních služeb	Externí prodej Interní prodej "Engineering recharging"	Servisní služby
	Servisní smlouvy	Prodej koncovému zákazníkovi	Servisní smlouvy
	Zaškolování	Zaškolování	Zaškolování

V tabulce jsou rozděleny typy podnikání, typy zakázek a jejich příslušné kategorie procesních grafů. Typy podnikání (projekty, prodej výrobků a prodej služeb) jsou označeny v různých sloupcích, aby byl vidět rozdíl mezi kategoriemi výroby/služby. Společnost rozdělila prodej služeb do čtyř skupin, prodej náhradních dílů a opravy, prodej servisních služeb, servisní smlouvy a zaškolování. Prodej výrobků a projekty jsou naopak kategorizovány a identifikovány podle typů zakázek uvedených v tabulce. Kategorie výrobků jsou označeny žlutě, kategorie služeb modře a projekty, které zahrnují obě kategorie, jsou označeny odstíny zelené.

Procesy řízení zakázek a fakturace se od sebe liší, protože odlišné typy podnikání vyžadují v průběhu procesů odlišné činnosti. Kromě toho bylo vyvinuto mnoho pracovních metod odděleně pro různé obchodní potřeby. Hlavní projekty, které tvoří většinu příjmů, jsou pečlivě řízeny týmem řízení zakázek a fakturace projektů, zatímco dílčí projekty nebo servisní zakázky jsou zadávány různými zpracovateli zakázek a

nejsou zadávány tak systematicky. Řízení zakázek a fakturace proto není u některých typů objednávek tak jasné. Navíc, některé procesy mohou být docela zvláštní, jako je prodej výrobků, což je oddělený proces prováděný pouze v dodavatelském centru. Různé procesy řízení zakázek a fakturování jsou podrobněji diskutovány v následujících podkapitolách.

4.2 Řízení zakázek a fakturace projektů

Typy zakázek projektu lze rozdělit do tří skupin: hlavní projekty, dílčí projekty a projekty VAR. V rámci vybrané společnosti se projektem stává zakázka za více než 100 000 EUR a s časovým rámcem od objednávky po konečné převzetí více než 4 měsíce. Součástí projektu je také projektový manažer, rozpočet, harmonogram a přehledná struktura členění práce. Všechny typy zakázek projektu a jejich kategorie jsou uvedeny již v tabulce č. 1. Typy zakázek projektu jsou však blíže specifikovány v následující kapitole.

4.2.1 Typy zakázek projektu

Vybraná společnost má 7 různých typů zakázek projektu, jak je znázorněno v tabulce č. 1. Různé typy zakázek lze sloučit do hlavních a dílčích projektů. Hlavním projektem je projekt koncového zákazníka, to znamená je prodáván koncovému zákazníkovi přímo nebo jako průchozí projekt. Dílčí projekty jsou naproti tomu menší interní projekty realizované v rámci hlavního projektu, který je poté dodán konečnému zákazníkovi. Kromě hlavních a dílčích projektů jsou zde ještě projekty VAR, které jsou diskutovány jako vlastní speciální projektový typ.

Abychom pochopili, jak se dílčí projekty týkají hlavních projektů, je důležité zavést některé obecné informace o dodavatelském řetězci ve vybrané společnosti. Globálně má společnost prodejní jednotky ve 33 zemích, ale pouze čtyři zásobovací centra. Zásobovací centra poskytují všechny produkty a komponenty, jakož i všechny subdodávky ve vybrané společnosti. Je-li hlavní projekt objednan v jiném středisku vybrané společnosti než hlavním a zároveň tam zůstává, toto středisko obvykle potřebuje objednat některé z dílčích projektů pomocí nákupní objednávky od zásobovacího centra. Pokud je montáž provedena v hlavním středisku, zadává se interní objednávka jako

logistický projekt v tomto středisku. Pokud je však montáž prováděna v jiném středisku, v jiném zásobovacím centru, některé objednávky z hlavního střediska jsou obvykle stále vyžadovány jako interní prodej komponentů. Pokud středisko vyžaduje z hlavního střediska engineering nebo projektový management, objednávka je „engineering recharging“ projekt. Některé projekty mohou také zahrnovat více než jeden dílčí projekt. Existuje mnoho různých typů projektů, aby bylo možné poskytovat různé projekty různým zákazníkům. Projekty proto mají také různý obsah: hardware, software nebo práce. Práce v podstatě odkazuje na engineering nebo projektový management. Projekt může také zahrnovat celý systém vybrané společnosti, který je dodáván zákazníkovi jako celek.

Vybraná společnost má dva hlavní projekty: projekt koncového zákazníka nebo průchozí projekt. **Projekt koncového zákazníka** je typickým hlavním projektem mezi koncovým zákazníkem a vybranou společností. I když je zakázka objednána přímo do hlavního střediska v ČR, není v něm vždy realizována. Zásobovací centrum pro projekt je obvykle dáno typem výrobku. I když je projekt blízko ČR, není vždy realizován českým projektovým manažerem, projektovou skupinou a dodavatelskými centry. V tomto druhu globální firmy založené na projektech jsou zdroje přidělovány globálně na základě různých kritérií, např., které zdroje jsou k dispozici. Pokud je objednávka projektu odjinud, ale objednána přímo do ČR, může být realizována místními nebo bližšími zaměstnanci vybrané společnosti.

Průchozí projekty jsou projekty, které byly původně objednány někde jinde než v ČR a převedeny s interním nákupním příkazem do hlavního střediska v ČR se stejnou celkovou hodnotou zakázky. Proto se koncová zákaznická objednávka nachází v hlavním středisku vybrané společnosti. V tomto případě je interním zákazníkem vybrané společnosti místní středisko, které získá 0% hrubé marže z projektu, ale bude později kompenzována provizí. Tato interní provize z projektu je fakturována týmem řízení zakázek a fakturace projektů. Model průchozích projektů byl implementován ve vybrané společnosti, protože většina firemních středisek má odlišné a jednodušší ERP systémy než hlavní středisko. Tímto způsobem je práce projektových manažerů a účetnictví mnohem jednodušší a systém obsahuje méně chyb.

Vybraná společnost má také tři druhy dílčích projektů: „engineering recharging“ projekty, logistický projekt a „factory-factory“ projekty. **„Engineering recharging“**

projekt je dílčí projekt, kde engineering a projektový management je objednáno od hlavního střediska v ČR, k provedení hlavního projektu, který je objednáno a realizován někde jinde než v ČR. **Logistický projekt** je podobným dílčím projektem, kde jsou systémy (hardware a software) zakoupeny od českého dodavatelského centra, k provedení hlavního projektu, který je objednáno a realizován jinde než v ČR. Tyto dva typy projektů se nepoužívají s průchozími projekty. „**Factory-factory**“ **projekt** je DCS (Distributed Control System – skupina produktů vybrané společnosti) montážní projekt, který byl zakoupen od jiného dodavatelského centra než v ČR, které nakupují komponenty (a licence) z dodavatelského centra v ČR, protože práva duševního vlastnictví jsou registrována ve vybrané společnosti v ČR. Tyto projekty jsou rozděleny do dvou různých procesů. V *subdodavatelských projektech* je DCS montáž nakupována z Indie nebo Číny a hlavní projekt je objednáno (přímo nebo jako průchozí) v ČR. Při *interním prodeji komponentů* je DCS montáž nakupována z Polska nebo Číny a hlavní projekt je objednáno někde jinde než v ČR.

Jeden z typů projektů se liší od ostatních, protože projekty VAR (Value Added Reseller) jsou speciální projekty, které jsou prodávány s různými smlouvami partnerům a realizovány výhradně bez dílčích projektů. **VAR projekt** je projekt s přidanou hodnotou mezi vybranou společností a speciálními VAR partnery, kteří nakupují produkty, aby je mohli využít jako součást vlastního prodeje. Tyto projekty zahrnují pouze malý engineering a žádný projektový management od vybrané společnosti. VAR projekt je tedy jediným typem projektu, který obsahuje projekty převážně pouze z podnikání prodeje výrobků. VAR projekt je proto v různých tabulkách označen odděleně žlutou barvou.

4.2.2 Porovnání projektů na základě typu zakázky

Jak již bylo uvedeno, existuje mnoho rozdílů v procesech řízení zakázek a fakturace mezi typy projektů. Zakázky jsou zadávány různě k různým projektovým číslům několika zakázkovými zpracovateli. Osoba, která zahajuje projekt a zadává číslo projektu, může být odlišná od zpracovatele zakázky, který zadá skutečnou objednávku zakázky pro tento projekt. Tento rozdíl je typický u čísel globálních projektů, které jsou již zadány, a u čísel stálých projektů, které nevyžadují zadání. Většina objednávek se zadává ručně do ERP systému. Zvláštní jsou pouze „factory-factory“ projekty, protože objednávky přicházejí

přímo do systému ERP jako objednávky typu L2L (Lean-to-Lean). Lean je název ERP systému. Detaily o různých charakteristikách zadávání zakázek v závislosti na typech zakázek jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 2: Detaily zadávání a fakturace zakázek pro projekty (Vlastní zpracování dle: 19)

Typ zakázky	Zadavatel zakázky	Číslo projektu	Metoda zadávání zakázky	Fakturuje	Fakturační ceny	Splátky
Projekt koncového zákazníka Přůchozí projekt	Tým řízení zakázek a fakturace projektů	Hlavní	Ručně	Tým řízení zakázek a fakturace projektů	Hodnota smlouvy (-provize), dohodnuté ceny	Ano
"Engineering recharging" projekt	Asistent	Globální, dílčí, (stálé)	Ručně	Tým řízení zakázek a fakturace projektů	Na základě transakce	Ano, speciální
Logistický projekt	Koordinátor logistiky	Globální, dílčí	Ručně	Koordinátor logistiky	Převodní ceny	Ne
Subdodavatelský projekt Interní prodej komponentů	Koordinátor náhradních dílů	Globální	L2L	Oddělení přepravy	Převodní ceny	Ne
VAR projekty	Zpracovatel zakázky	Stálé, hlavní	Ručně	Tým řízení zakázek a fakturace projektů	Dohodnuté ceny	Ne

První sloupec v tabulce určuje typ zakázky, další tři popisují detaily zadání zakázky a poslední tři se týkají fakturace, protože i fakturační ceny a metody se liší v závislosti na typu zakázky. Typy projektů mají navíc v systému ERP různé kódy zakázek. Tyto kódy určují, jak je zakázka zpracovávána v rámci systému, například kdo ji fakturuje. Samotné kódy nejsou pro tuto studii důležité, takže jsou z tabulky vynechány. Ve skutečnosti tato tabulka obsahuje pouze hlavní body projektů vybrané společnosti.

Projekt může být otevřen pro číslo hlavního projektu, číslo globálního projektu, číslo dílčího projektu nebo číslo stálého projektu. Ty jsou zaznamenány ve třetím sloupci tabulky. Číslo hlavního projektu a číslo globálního projektu jsou ve skutečnosti velmi podobné. Číslo hlavního projektu je číslo projektu otevřeného týmem řízení zakázek a fakturace projektů v ČR. Obvykle se používá pouze v ČR. V případě potřeby je však možné použít i globálně. Číslo hlavního projektu pak musí být rekatégorizováno pro

globální využití v systému ERP. Číslo globálního projektu je naproti tomu otevřeno v jiném středisku společnosti, ale využíváno i s dílčími projekty v ČR. Číslo globálního projektu je současně číslem hlavního projektu v původním středisku projektu. Čísla dílčích projektů jsou čísla projektů, která mají být použita u dílčích projektů, které nemají číslo globálního projektu. Některé „engineering recharging“ projekty jsou otevřeny s číslem stálých projektů, jak je uvedeno v tabulce.

Informace o různých fakturačních cenách a splátkách jsou také uvedeny v tabulce č. 2. Základní pravidlo je, že hlavní projekty zahrnují platební splátky a dílčí projekty ne. „Engineering recharging“ projekt by však mohl být fakturován i ve splátkách, pokud se během určitého časového období hromadí dostatečné náklady. Pouze u projektů s koncovým zákazníkem a průchozích projektů je fakturována celková hodnota zakázky. Součástí průchozího projektu je také fakturace provize pro dané středisko. Všechny ostatní typy projektů jsou fakturovány speciálními cenami, na kterých se obě strany dohodly. Vybraná společnost má různé fakturační metody a způsoby, protože obchodní prostředí se v jednotlivých zemích liší.

Tým řízení zakázek a fakturace projektů se nejvíce vyskytuje v tabulce, protože je to hlavní tým řízení zakázek a fakturace projektů, který má na starosti projekty. Některé objednávky projektu jsou například zadávány různými zpracovateli zakázek, ale fakturovány týmem řízení zakázek a fakturace projektů, jak je uvedeno v tabulce. Čísla globálních projektů u subdodávek se navíc zahajují týmem řízení zakázek a fakturace projektů, i když koordinátoři náhradních dílů (kteří jsou označeni v tabulce) provádějí určité zakázkové obohacování „připravených“ objednávek Lean-to-Lean. Tým řízení zakázek a fakturace projektů a jeho povinnosti jsou blíže představeny v následující podkapitole.

4.2.3 Tým řízení zakázek a fakturace projektů

Řízení zakázek a fakturaci projektů provádí většinou tým řízení zakázek a fakturace projektů. Tým řízení zakázek a fakturace projektů se skládá ze tří koordinátorů řízení zakázek v hlavním středisku v ČR. Tým řízení zakázek a fakturace projektů zpracovává v podstatě všechny projekty koncového zákazníka a průchozí projekty ve vybrané společnosti. Podle odhadu pokrývají téměř 80% celosvětových transakcí v oblasti prodeje

projektů. Nicméně i logističtí koordinátoři mimo hlavní středisko řídí a fakturují některé hlavní projekty, které zahrnují pouze produkty dodané z těchto středisek. Tým řízení zakázek a fakturace projektů zaujímá také fakturaci „engineering recharging“ projektů a VAR projektů. „Factory-factory“ projekty a logistické projekty jsou fakturovány jinými zpracovateli zakázek v servisním nebo dodavatelském řetězci. Hlavními povinnostmi týmu řízení zakázek a fakturace projektů je **zadávání prodejních zakázek** a **fakturace prodeje**, které zahrnují jak interní, tak externí prodej.

Navíc existují další povinnosti, kromě *definování kódů DPH* a otevírání a obohacování *kmenových dat zákazníka*, které jsou také jako samotné úkoly zahrnující několik úkolů. Tyto dva úkoly, které by mohly být také zahrnuty do hlavních odpovědností, jsou velice důležité. Kromě toho, další dvě zodpovědnosti, *zadání čísla projektu* u výrobků a služeb a *bankovní a firemní záruční aplikace*, nejsou platné pro jiné typy zakázek než projekty. Pokud je však odpovědnost *zadání čísla projektu* definována tak, aby zahrnovala také ID stránky, pak platí nejen pro servisní projekty, ale pro všechny typy servisních zakázek. Všechny odpovědnosti jsou podrobněji uvedeny v následující podkapitole 4.3.

4.3 Příklad procesu řízení zakázky a fakturace

Procesy řízení zakázek a fakturace všech typů projektů jsou demonstrovány jako vlastní procesní grafy dané pro vybranou společnost. Proces řízení zakázek a fakturace hlavních projektů je jako obecný proces, ale mnohem detailnější. V obecném procesu jsou různé úkoly rozděleny do fází. Proces řízení zakázek a fakturace hlavních projektů provádí především tým řízení zakázek a fakturace projektů. Ostatní role v procesu jsou zákazník, prodej, projektový manažer, finanční kontrolor a dodavatelský řetězec. Zákazníkem může být buď skutečný koncový zákazník, nebo prodejní středisko vybrané společnosti. Prodej se naopak týká prodejní funkce v jakémkoliv středisku vybrané společnosti. Dodavatelský řetězec, který dodává projekty, je také pouze interní krok při uskutečnění projektu.

Zákaznická objednávka iniciuje přijímací fázi v procesu řízení zakázky a fakturace hlavního projektu. Obvykle je to výsledek prodejních činností, jako je identifikace příležitostí, tvorba vztahů se zákazníky, předkládání návrhů a vyjednávání, které provádí obchodní manažer v ČR nebo v jiném středisku vybrané společnosti. Obchodní manažeři

jsou proto kritickým spojením mezi zákazníkem a zpracovatelem zakázky. Obchodní manažeři vytvoří formulář pro zahájení projektu a potvrdí, že prodej je označen jako „úspěšný“. Kromě toho musí být smlouva podepsána nebo musí být nabídka přijata objednávkou zákazníka. Poté obchodní manažer informuje tým řízení zakázek a fakturace projektů o novém projektu a zašle všechny tyto dokumenty, které jsou potřebné pro zahájení projektu. Vybraná společnost přijímá objednávky také od svých jiných středisek na základě interních objednávek.

Na základě rozhovorů jsou ve společnosti problémy ve spolupráci prodejní funkce a týmu řízení zakázek a fakturace projektů. Koordinátoři projektového řízení mají problémy se získáním správných informací a všech dokumentů od obchodních manažerů. Jeden z dotazovaných pracovníků uvedl, že *„Je velmi snadné otevřít číslo projektu a vložit objednávku do systému, pokud jsou k dispozici všechny informace a dokumenty. Ve většině případů však obchodní manažeři zapomenou dodat některé potřebné dokumenty. Smlouva může být například bez podpisů nebo hodnota zakázky neodpovídá hodnotě uvedené na prodejní kartě. To vyžaduje spoustu zbytečné práce, času a e-mailů.“* Proto je důležité, aby tým řízení zakázek a fakturace projektů nadvakrát zkontroloval všechny dokumenty. Hlavní tři věci, které musí potvrdit, jsou:

- cena v prodejní kartě odpovídá ceně ve smlouvě,
- formulář pro zahájení projektu obsahuje všechny informace,
- objednávka obsahuje standardní prodejní a dodací podmínky společnosti.

Pokud něco nesedí, projekt není možné zahájit. Tým řízení zakázek a fakturace projektů proto musí požádat obchodní manažery o aktualizaci a doplnění informací.

Někdy by měl být projekt (například engineering) zahájen dříve, než jsou připraveny všechny požadované dokumenty. Proto je možné otevřít číslo projektu předem se zvláštním povolením viceprezidenta produktové řady. Poté, co obchodní manažer požádal o toto povolení a obdržel ho, je možné číslo projektu otevřít. Není však možné vytvořit prodejní objednávku pro číslo projektu dříve, než jsou dodány všechny obvykle požadované dokumenty.

Poté, co koordinátor řízení objednávek má všechny potřebné dokumenty, začíná fáze zadávání. Než tým řízení zakázek a fakturace projektů skutečně otevře číslo projektu

nebo zadá prodejní objednávku, shromažďuje informace o zákaznících a platebních podmínkách a definuje kódy DPH. Někdy je tento sběr informací prováděn již ve fázi kontroly dokumentu a někdy při otevření čísla projektu nebo zadání prodejní objednávky. Jedním z kroků je kontrola zákaznických dat aktualizací základních dat zákazníka v ERP a případně návrh nových zákazníků do kmenových dat zákazníků. Ve vybrané společnosti jsou kmenová data zákazníků umístěna jak v systému ERP, tak v systému řízení vztahů se zákazníky (CRM). Dalším úkolem je určit správný kód DPH pro prodej. Aby bylo možné definovat kód DPH, musí zpracovatel zakázky zkontrolovat například vedoucí dodavatelské centrum a údaje o zákazníkovi. V dokumentech by mělo být určeno dodavatelské centrum nebo někdy i několik dodavatelských center, často se však vyskytují chyby nebo informace chybí. Zpracovatelé zakázek se pak musí zeptat, aby určili správný kód DPH. Kromě toho tým řízení zakázek a fakturace projektů kontroluje platební podmínky z objednávky nebo smlouvy. Pokud zahrnuje zálohovou platbu, proces pokračuje přímo k otevření čísla projektu. Pokud je vyžadován akreditiv bez zálohové platby, tým řízení zakázek a fakturace projektů vytvoří pro zákazníka fakturu, kterou potřebuje k otevření akreditivu. V tomto případě je tato faktura podobná kopii faktury, nevyžaduje však žádnou úhradu dalších úkonů od zákazníka.

Aby bylo možné otevřít číslo projektu, musí zpracovatel zakázky definovat správné sériové číslo z produktové kategorie a otevřít projekt pro další volné číslo. Kromě produktové kategorie musí tým řízení zakázek a fakturace projektů vědět, zda se jedná o výrobu nebo službu, a jestli je to vlastně vůbec projekt. Menší projekty, které se podobají prodeji produktů, jsou řízeny téměř identicky, nicméně číslo projektu je jiné. Existuje mnoho instrukcí, jak určit typ zakázky a číslo projektu.

K číslu projektu jsou navíc přidány činnosti založené na produktové skupině. V průběhu projektu se někdy mění struktura činností a tým řízení zakázek a fakturace projektů jej musí aktualizovat na základě instrukcí projektových manažerů. Po otevření čísla projektu lze zadat prodejní objednávku pro projekt. Prodejní objednávka obsahuje specifickou objednávkovou řadu produktové skupiny. Jeden hlavní projekt může podle potřeby obsahovat tolik prodejních objednávek, kolik je potřeba. Typické je, že projekt obsahuje jednu prodejní objednávku a jednu nebo více objednávek, které jsou přidány do projektu později. Pokud se jedná o průchozí projekt, je potřeba interní nákupní objednávka z jiného střediska společnosti. Interní nákupní objednávka je jako kopie objednávky nebo

smlouvy, která je mezi společnostmi a koncovým zákazníkem, ale interní mezi vzájemnými středisky společnosti. Interní nákupní objednávka proto musí být například ve stejné měně jako objednávka nebo smlouva s koncovým zákazníkem. Kromě toho musí být interní nákupní objednávka dodána před zadáním prodejní objednávky do ERP systému. Po otevření čísla projektu a zadání prodejní objednávky musí zpracovatel zakázek informovat alespoň projektového manažera, finančního kontrolora a obchodního manažera o nových číslech. Poté obchodní manažer odešle zákazníkovi potvrzení o prodeji, projektový manažer zahájí projekt s dalšími funkcemi a finanční kontrolor otevírá stejné číslo projektu v ostatních systémech za účelem kontroly financování projektu.

Tým řízení zakázek a fakturace projektů je také zodpovědný za použití bankovní nebo firemní záruky, pokud je to pro projekt nezbytné a tato smlouva je mezi koncovým zákazníkem a vybranou společností. Vytvářejí tyto žádosti a potvrzují, že jsou všechny tyto žádosti vydány. Nejčastěji použitými zárukami pro tým řízení zakázek a fakturace projektů jsou zálohová platba a základní záruka. Někdy je náročné uplatnit záruku s nesprávnými informacemi. Podle jednoho zpracovatele zakázek, „*Je problematické, že někteří obchodní manažeři nepoužívají „standardní záruční podmínky“ společnosti. Některé podmínky mohou také zahrnovat některé nevhodné aspekty, které vyžadují dodatečnou práci od nás.*“ Obvykle se záruka uplatní po odeslání zálohové faktury. Zejména některé asijské země nemohou být fakturovány před vystavením záruky. V každém případě musí být projektový manažer informován po vystavení záruky.

Projekt obecně vyžaduje několik (například dvě až osm) splátek v průběhu procesu. Hodnoty jsou buď pevně dané, nebo jsou to procenta z ceny, která jsou sjednána ve smlouvě. Tým řízení zakázek a fakturace projektů vytvoří všechny platební splátky již v zadávací fázi zakázky, ihned po zadání prodejní objednávky, a to i přesto, že některé faktury jsou posílány měsíce, někdy i roky poté. Je to nejlepší způsob, jak pracovat, protože je snadné si všimnout a zapamatovat si všechny speciální požadavky na fakturaci při kontrole dokumentů pro vstup objednávky do projektu. Jinými slovy, některé informace, například platební a dodací podmínky, mohou být důležité i ve fázi fakturace. Zvláštní požadavky na fakturu jsou pak například akreditiv, záruka nebo certifikát o převzetí, které jsou sjednány ve smlouvě.

Ve fázi fakturace tým řízení zakázek a fakturace projektů vytváří knihy a odesílá faktury. První splátka je vždy fakturována zálohovou fakturou, kterou lze zákazníkovi zaslat přímo po vytvoření prodejní objednávky a před zahájením realizace projektu. U asijských zemí však musí být záruka obvykle vystavena před první fakturou. Ostatní splátky jsou fakturovány poté, co projektový manažer označí splátku za „připravenou k fakturaci“. Splátky jsou obvykle připraveny k fakturaci, pokud projekt dosáhne určitého dohodnutého milníku. Typicky zpracovatel zakázky generuje návrh faktury z vložených dat v systému ERP a poté je podle potřeby kontroluje a upravuje. Kromě toho tým řízení zakázek a fakturace projektů kontroluje veškeré potřebné informace a potvrzuje, že jsou k dispozici všechny potřebné dokumenty k faktuře. Když zpracovatel zakázky fakturu přijme, obrátí se na stav „rezervováno“ a informace se převedou na účetní oddělení. Poté je faktura odeslána zákazníkovi s e-fakturou, e-mailem nebo ručně vytištěna s podpisem. Některá střediska společnosti, která používají stejný ERP systém, mohou být fakturovány také Lean-to-Lean fakturami. Po dokončení fakturace se status splátek automaticky aktualizuje na „fakturované“.

Poté, co je celý projekt, včetně finální faktury vyfakturovaný, se stav projektu změní na „fakturovaný“. Poté projektový manažer vytvoří formulář pro uzavření projektu, který spouští několik finančních činností mezi finančními kontrolory. Finanční kontrolor například kontroluje, zda se jedná o průchozí projekt, který potřebuje vypočítat provizi. Kontrolor ji vypočítá a informuje tým řízení zakázek a fakturace projektů, který vytvoří a pošle fakturu o provizi danému středisku společnosti. S fakturou o provizi toto středisko obdrží určitý příjem za podíl na prodeji u průchozího projektu. Následně je projekt uzavřen. Jeho status je však „stále aktivní“, což umožňuje provádění finančních činností i po skončení projektu. Posledním krokem procesu je uzavření čísla projektu v ERP a dalších systémech finančním kontrolorem.

4.4 Řízení zakázek a fakturace u prodeje výrobků a služeb

Ve firmě založené na projektech jsou projekty hlavním zaměřením v podnikání. Proto se tato práce zaměřuje především na projekty představené v předchozích podkapitolách. Ve vybrané společnosti je však heslem, že služby jsou stejně důležité jako výroba (v tomto případě projekty). V této podkapitole jsou proto představeny také typy služeb a výrobků.

Prodej výrobků lze rozdělit do tří typů zakázek (prodej koncovým zákazníkům, interní prodej a zkušební procesy), jak je uvedeno v tabulce č. 1. Tato práce však kombinuje prodej externích a interních produktů. Prodej služeb je naproti tomu rozdělen do čtyř hlavních typů podnikání, které jsou v této práci také diskutovány jako typy zakázek. Prodej služeb zahrnuje prodej náhradních dílů a opravy, prodej servisních služeb, servisní smlouvy a zaškolování.

Ve vybrané společnosti se **prodej výrobků** týká prodeje, který je menší než projekt a který je prováděn v dodavatelském centru jiného než hlavního střediska. Jinými slovy, prodej výrobků zahrnuje samostatné dodávky menší než 100 000 EUR a všechny samostatně prodávané zakázky bez ohledu na smluvní prodejní cenu. Dřívější prodej výrobků v tomto středisku byl nazýván každodenním prodejem. Řízení zakázek a fakturace prodeje výrobků v tomto středisku se liší od ostatních typů objednávek, protože zpracovatelé zakázek řídí zakázky v průběhu celého procesu, od zadání objednávky až po doručení. Objednávka prodeje produktu je zvláštní, protože produkty obvykle vyžadují konfiguraci, která není prováděna pro jiné typy objednávek. Prodej výrobků je zpravidla fakturován jednou splátkou po dodání. Kromě toho prodej výrobků zahrnuje vždy hardware a software, ale jen občas trochu práce. Některé postupy pro prodej výrobků jsou v současné době zavedeny také v dodavatelském centru hlavního střediska.

Zkušební proces je zpravidla předem připravené zkušební zařízení, které je prodáváno a instalováno pro koncového zákazníka pro zkušební použití, s cílem přesvědčit zákazníka a nahradit konkurenční automatické systémy. Hodnota tohoto procesu pro koncového zákazníka je nižší než 100 000 EUR, takže objednávka je prodejem produktu, i když je otevřena pro stálé číslo projektu. Ve vybrané společnosti, zkušební proces je typ zakázky, který se nejvíce podobá výrobě na zakázku, protože zkoušky jsou hotové produkty, které nejsou ve skutečnosti přizpůsobeny. Tyto zakázky obvykle zahrnují práci a hardware, ale pouze zřídka software, protože by to vyžadovalo více přizpůsobení. Některé ze zakázek mohou projít nějakým jiným než hlavním střediskem společnosti, nicméně objednávka koncového zákazníka by měla být vždy rezervována přímo do ČR.

Fakturace je navíc u zkušebních procesů zcela zvláštní. Pokud je zákazník se zkušebním procesem spokojen a zadá zakázku na samotný automatizační systém, náklady na zkušební proces jsou zákazníkovi kompenzovány v nové objednávce zákazníka. Pokud zákazník není přesvědčen zkušebním procesem, výrobky jsou poslány zpět do vybrané

společnosti. Existují také určité rozdíly v tom, jak zpracovat zkušební proces v závislosti na skupině výrobků. Zkušební procesy v některých skupinách výrobků zahrnují předem připravené testovací zařízení, které není automatizované (nezahrnuje software) a lze je používat pouze ve zkušebních procesech. Některé zkušební procesy však mohou být prováděny se skutečnými produkty, které nemusí být nahrazeny, pokud chce zákazník provést skutečnou objednávku. Objednávka proto může zahrnovat i software.

Prodej služeb je v podstatě dalším krokem po realizaci projektu. Obvykle se týká některého existujícího zařízení, které vyžaduje údržbu nebo vylepšení, například náhradní díly a aktualizace softwaru. Ve vybrané společnosti však může zákazník nakupovat i služby bez předchozích projektů či instalace. Typicky jsou servisní objednávky, s výjimkou servisních smluv, zadávány dodavatelským řetězcem nebo servisní funkcí samotnou a fakturace je prováděna po dodání týmem řízení zakázek a fakturace projektů nebo přepravním oddělením. Veškeré prodeje služeb jsou zadávány do určitého ID čísla, což je číslo stránky, oblasti nebo země, které se používá pro další účely. Například fakturace a transakce nákladů jsou adresovány k aktivitám pod určitým ID číslem.

Servisní smlouva je typ zakázky, který zahrnuje předem dohodnutou smlouvu s místní servisní kanceláří a koncovým zákazníkem. Smlouva obvykle zahrnuje určité služby, jako je pohotovostní služba na zavolání, pracovní dny údržby a možná některé náhradní díly po určitou dobu a za určité náklady. Zakázka je servisní smlouvou, je-li smlouva uzavřena alespoň na jeden rok a je fakturována periodicky, obvykle jednou za měsíc nebo čtvrtletí. Fakturace je poloautomatická, protože systém ERP vytváří faktury automaticky do seznamu faktur. Servisní asistent však musí každý měsíc nebo každé čtvrtletí projít faktury a schválit je. E-faktury jsou zasílány automaticky, ale některé z nich musí být vytištěny ze systému a zaslány v papírové podobě nebo e-mailu.

Tento proces by měl být automatický, nicméně podle rozhovoru s jedním ze servisních asistentů některé dohody stále vyžadují spoustu manuální práce. Tento asistent uvedl, že *„Pokud chce zákazník mít na faktuře pouze jeden řádek, musím provést novou splátku každý měsíc ručně. A pokud je fakturační období jiné než měsíc, musím změnit data na faktuře. Někteří významní zákazníci mohou mít i další požadavky, které není možné v systému automatizovat. Mám proto spoustu poznámek k různým výjimkám.“* Dotazovaný navíc uvedl, že uzávěrky smluv nejsou v systému označeny. S fakturací proto byly nějaké

problémy. Některé smlouvy byly například prodlouženy, ale nikdo do systému neaktualizoval informace a proto některé faktury nebyly odeslány. *“ Myslím si, že systém by mohl informovat, pokud je faktura poslední splátkou smlouvy. “*

Prodej náhradních dílů a opravy zahrnuje všechny výrobky a komponenty, které se prodávají jako náhradní díly pro různé zákazníky. Kromě toho zahrnuje opravu dříve prodaných, poměrně drahých komponent a náhradních dílů. Obojí, prodej náhradních dílů a opravy zahrnují pouze hardware. Řízení zakázek, zejména zadávání objednávek náhradních dílů, může být někdy poměrně složitý proces, protože zákaznické objednávky jsou zadávány různými způsoby. Někdy zpracovatel zakázky obdrží pouze rozbitou část dílu nebo obrázek a žádné další informace o samotném náhradním dílu. Zpracovatel zakázky pak musí jednat jako tak trochu „detektiv“, aby zjistil, co chce zákazník skutečně objednat.

Prodej servisních služeb může v podstatě zahrnovat vše od práce až po hardware a software, ale vždy alespoň nějakou práci. Jeden z dotazovaných to dobře shrnul: *„Servisní služba je čtyřhodinová údržbářská práce až po zakázku podobnou projektu za 100 000 EUR s nějakým hardwarem. Servisní služba však není projektem, protože práci obvykle provádí jeden nebo jen několik zaměstnanců a nevyžaduje projektového manažera.“* Obvykle jsou všichni zákazníci z ČR, protože ostatní servisní střediska by sloužila ostatním zákazníkům lokálně. Některé servisní služby lze snadno fakturovat s pevnou cenou. Některé objednávky jsou však fakturovány na základě nákladů, např. pracovní doba a cestovní výdaje, což komplikuje fakturační proces.

Zaškolování se týká kurzů, které zahrnují instrukce a provoz o produktech vybrané společnosti. I když účastníci mohou produkty skutečně používat, typ objednávky je definován tak, aby zahrnoval pouze práci. Některá zaškolování jsou všeobecná a ostatní jsou přizpůsobena potřebám zákazníka. Kromě interních zaměstnanců se může konat zaškolování i pro koncové zákazníky, jiná střediska společnosti nebo VAR partnery. Fakturace nastává obvykle po ukončení kurzu na základě potvrzeného počtu účastníků. Servisní asistent vytvoří fakturu přímo ze zadané objednávky, avšak tým řízení zakázek a fakturace projektů ji zkontroluje a odešle.

Tyto různé typy zakázek prodeje služeb a výrobků mohou být vzájemně porovnány. Zkušební procesy jsou zahrnuty do prodeje výrobků pro zjednodušení tabulky. Tyto dva typy zakázek jsou v každém dalším aspektu velmi podobné, s výjimkou případů, kde je

zakázka řízena a fakturována. Podrobnosti o řízení zakázek a fakturačních procesech u prodeje výrobků a služeb jsou uvedeny v následujících tabulkách. V první tabulce jsou některé obsahy zakázek označeny v závorkách, když to není tak typický obsah pro určitý typ zakázky. Tabulka č. 3 obsahuje podrobnosti zadávání objednávek a tabulka č. 4 podrobnosti fakturace.

Tabulka č. 3: Detaily zadávání zakázky u prodeje výrobků a služeb (Vlastní zpracování dle: 19)

Typ zakázky	Obsah zakázky	Metoda zadávání zakázky	Odpovědnost za zadání zakázky
Prodej výrobků	HW (+SW+práce)	Ručně, eINO, L2L	Tým řízení zakázek a fakturace projektů
Prodej náhradních dílů a opravy	HW	Ručně, eINO, L2L	Koordinátor náhradních dílů
Prodej servisních služeb	Práce+HW+S W	Ručně, ENO, eINO, L2L	Koordinátor služeb zákazníkům
Servisní smlouvy	Práce (+HW+SW)	Ručně	Servisní asistent
Zaškolení	Práce	Ručně	Servisní asistent

Tabulka č. 4: Detaily fakturace u prodeje výrobků a služeb (Vlastní zpracování dle: 19)

Typ zakázky	Fakturační splátky	Odpovědnost za fakturování zakázky
Prodej výrobků	Zřídka	Tým řízení zakázek a fakturace projektů
Prodej náhradních dílů a opravy	Ne	Oddělení přepravy
Prodej servisních služeb	Občas	Tým řízení zakázek a fakturace projektů
Servisní smlouvy	Ano, automaticky	Servisní asistent
Zaškolení	Ne	Tým řízení zakázek a fakturace projektů

Některé podrobnosti obsažené v hlavní souhrnné tabulce jsou z těchto tabulek vynechány, aby byly jednodušší. Například všechny typy zakázek, s výjimkou servisních smluv, zahrnují externí i interní zákazníky. Interní zákazník je obvykle střediskem, které odesílá hlavnímu středisku interní nákupní objednávku, která je nutná pro fázi zahájení zakázky. Dalším příkladem informací, které jsou z tabulek vynechány, jsou různé ceny, které se používají při fakturaci: cena koncového zákazníka u externích zákazníků a poplatky za převod u interních zákazníků. Třetím příkladem je identifikační ID, kterým je pro projekty číslo projektu, ale u služeb jsou zakázky identifikovány pomocí ID stránky a prodeje výrobků stálými čísly. Stálá čísla ani ID stránek nevyžadují otevření od zpracovatele zakázek, na rozdíl od čísel projektů. Kromě toho se při prodeji výrobků, servisních službách a servisních smlouvách pro identifikaci používají specifické kódy činností zakázky.

4.5 Problémy a nedostatky v řízení zakázek a fakturaci

Tato kapitola doplňuje analýzu současného stavu tím, že poskytuje seznam problémů a nedostatků, s nimiž se organizace potýká ve svých současných procesech řízení zakázek a fakturace. V této kapitole jsou představeny všechny nedostatky, které se objevily. Jsou rozděleny do tří kategorií, na základě toho, jak široce ovlivňují procesy. Některé z nedostatků, například globální dodavatelský řetězec a různé typy zakázek, nejsou nutně nedostatky jako takové, nýbrž spíše jako funkce a rysy globálního podnikání. Tyto funkce a rysy by však měly být řešeny lépe, aby mohly být zakázky efektivně a účinně řízeny a fakturovány. Proto jsou také označeny jako nedostatky, které jsou uvedeny níže.

Procesní nedostatky

- výjimky v procesech
- neefektivnost
- nedostačující instrukce
- neinformovanost
- globální dodavatelský řetězec

Obecné nedostatky

- různé typy zakázek
- taktické znalosti
- globální procesy
- model průchozích projektů
- spolehlivost ERP systému

Specifické nedostatky podle typu zakázky

- servisní manažer funguje jako zpracovatel zakázky (servisní služby)
- manuální práce v „automatické“ fakturaci (servisní smlouvy)
- otevřená čísla projektů („engineering recharging“)
- neinformovanost od projektových manažerů (logistické projekty)

Nejprve jsou uvedeny procesní nedostatky a obecné nedostatky, protože se vyskytují v širším rámci než specifické nedostatky podle typu zakázky. **Procesní nedostatky** jsou problémy, které se týkají všech nebo téměř všech procesů řízení zakázek a fakturace. To vše bylo několikrát diskutováno s různými zpracovateli zakázek a během pozorování. **Obecné nedostatky** se na druhé straně nevyskytují v procesu řízení objednávek a fakturace, ale úzce souvisí s tématem. Tyto problémy se týkají většiny typů zakázek stejně. Kromě toho se obecné nedostatky obvykle týkají i dalších funkcí a procesů ve vybrané organizaci. **Specifické nedostatky podle typu zakázky** jsou třetí kategorií, které jsou konkrétními příklady nedostatků a problémů v procesu. Všechny nedostatky jsou představeny a popsány v následujících podkapitolách.

4.5.1 Procesní nedostatky

Výjimky v procesech odkazují na problém, jak účinně a efektivně řešit řízení zakázek a fakturaci se zeměmi, které mají odlišné požadavky. Je to jedna z výzev v současném procesu řízení zakázek a fakturace. Některé země vytváří řadu výjimek pro zadávání objednávek a fakturaci, například se zvláštním zdaněním. Kromě toho zásobovací centra v různých zemích ve „factory-factory“ projektech zapříčiňují potřebu několika procesů

řízení zakázek a fakturace s výjimkami. Na druhé straně jsou tyto země důležitou obchodní oblastí v globální společnosti, takže nemohou být z těchto oblastí odstraněny. Všechny výjimky se nemusí nutně týkat zvláštních zemí. Některé hlavní projekty jsou například speciální, pokud potřebují záložní otevření čísla projektu, obsahují dvě zásobovací centra nebo obsahují nesprávné informace v prodejní kartě. Kromě toho, na rozdíl od jiných projektů, asijské země nemohou být fakturovány před vystavením záruky. Výjimky vyžadují mnoho taktických znalostí a vynikající paměť od zpracovatelů zakázek, protože chybí instrukce nebo automatické připomenutí uvnitř systému ERP. Členové týmu řízení zakázek a fakturace projektů odhadují, že více než polovina hlavních projektů v tomto procesu obsahuje něco zvláštního. Výsledkem je proto neefektivita procesů.

Globální dodavatelský řetězec je problémem, jak změnit současné způsoby práce tak, aby odpovídaly potřebám globálního dodavatelského řetězce. Ještě před několika lety vybraná společnost působila jako společnost, která exportovala pouze připravené projekty do zahraničí. Stejně jako výjimky je i globální dodavatelský řetězec klíčovým a přirozeným rysem globálního podnikání. Obchodní plán vybrané společnosti se však změnil a procesy dodávek jsou dnes globální. Avšak podle pozorování nejsou některé pracovní metody stále aktualizovány, aby odpovídaly potřebám globálního procesu doručení. Jeden dotazovaný například tvrdil, že zásobovací centrum v Polsku způsobuje více škody než užítku pro současné procesy, protože instrukce nejsou jasné a lidé pracují odlišně v různých střediscích.

Neefektivnost jako nedostatek a problém odkazuje na extra práci, úsilí a čas ve fázích zadávání zakázek nebo fakturace. Například neefektivnost u fakturace existuje jako manuální práce a mnoho možností. U hlavních projektů musí být některé z faktur upraveny manuálně v editoru PDF a některé logistické projekty vyžadují různé faktury za dodávku, pokud jde přímo o koncového zákazníka nebo firemní středisko. Kromě toho, servisní služba obsahuje mnoho různých ceníků pro různé zákazníky. Ceníky však nejsou importovány do ERP a informace musí být zkontrolovány z jiné databáze, která obsahuje všechny servisní smlouvy. Jedním z příkladů je také manuální práce ve fakturaci u servisních smlouv, která je však podrobněji popsána v podkapitole 4.5.3. Neefektivnost v zadávání zakázek vyplývá z nedostatečných instrukcí a špatné koordinace s prodejní a dalšími předchozími funkcemi.

Neinformovanost je nedostatkem, kdy je obtížné získat všechny potřebné a správné informace pro zadání zakázky. Například, podle analýzy současného stavu, někteří obchodní manažeři poskytují neúplné informace pro zakázkové procesy, které vyžadují extra práci a čas pro zadání zakázky. Někdy se může otevření čísla projektu zpoždit jen proto, že obchodní manažer v jiném středisku nezměnil stav prodeje na „úspěšný“. Tento nedostatek je poměrně významný zejména v týmu řízení zakázek a fakturace projektů s hlavními projekty. Obchodní manažeři navíc ne vždy používají standardní platební a záruční podmínky ve všech případech prodeje. Tyto chyby pak musí být zkontrolovány ve fázi zadávání zakázek, což zvyšuje neefektivnost. Koordinátoři logistiky také bojují s dodacími lhůtami, které obchodní manažeři slíbili před ověřením výroby.

Nedostačující instrukce se týkají neúplných, složitých, zastaralých nebo jinak obtížně pochopitelných instrukcí. Tento problém úzce souvisí s ostatními procesními nedostatky, protože většina ostatních je způsobena nedostačujícími instrukcemi nebo by tyto nedostatky mohly být redukovány zlepšením instrukcí. Ve skutečnosti by mohly být nedostačující instrukce zahrnuty do popisu všech dalších procesních nedostatků. Nicméně, to bylo odděleno jako vlastní nedostatek, za účelem tento nedostatek zdůraznit. V této diplomové práci je ve skutečnosti poměrně obtížné vyjmenovat a oddělit procesní nedostatky, protože spolu vzájemně velice úzce souvisí.

Například neefektivnost je zvýšena všemi ostatními čtyřmi procesními nedostatky. Vztah mezi globálním dodavatelským řetězcem a nedostačujícími instrukcemi je oboustranný, protože směr korelace není jasný. Nedostačující instrukce způsobují potíže s globálním dodavatelským řetězcem; globální dodavatelský řetězec však také způsobuje nedostatky v instrukcích. Celkově vzato, tyto nedostatky a problémy jsou jako začarovaný kruh, protože například kvůli výjimkám v procesech jsou způsobeny nedostačující a komplikované instrukce, které zase způsobují další nedostatky, jako je neefektivnost procesů. Procesní nedostatky jsou také poměrně širokým tématem, které může zahrnovat několik dílčích nedostatků, které se liší od typu zakázky.

4.5.2 Obecné nedostatky

Různé typy zakázek jsou příkladem obecného problému, který úzce souvisí s řízením zakázek a fakturací, ale nejsou přímo zahrnuty do procesů. Na základě analýzy nejsou

problémem různé typy zakázek, ale jejich příliš vysoký počet. V současné době má vybraná společnost 17 různých typů zakázek, jinými slovy, procesů řízení zakázek a fakturace. Tyto typy zakázek by bylo možné rozdělit ještě dále na menší kousky, pokud by byly diskutovány s jednoduššími procesy.

Taktické znalosti, které mají zaměstnanci, je dalším obecným nedostatkem ve vybrané společnosti. Na základě rozhovorů a pozorování jen několik osob rozumí a chápe to, jak řízení zakázek a fakturace ve společnosti funguje. I když toho moc nevědí o procesech a pracovních metodách v ostatních zásobovacích centrech a střediscích, mají mnoho taktických znalostí o procesech v ČR. Pro společnost jsou důležité jak znalosti, tak i tito zaměstnanci. Kromě toho, některá menší témata v oblasti řízení zakázek a fakturace, jako je projekt pro koncového zákazníka s montáží v zahraničí nebo prodej výrobků z Ruska, jsou speciální případy řízené některými jednotlivými zaměstnanci. To činí tyto zaměstnance velmi kritickými lidskými zdroji. Pokud by opustili organizaci, mnoho speciálních informací by bylo ztraceno. Na základě pozorování byli někteří zaměstnanci znepokojeni také mladými zaměstnanci a jejich zájmy vůči společnosti. Myslí si, že by vybraná společnost měla udělat více, aby mezi své zaměstnance získala co nejvíce talentované lidi.

Třetím obecným nedostatkem jsou **globální procesy**, protože podle údajů je mnoho současných procesů modelováno jako globální procesy, i když pokrývají pouze procesy v ČR. Jeden dotazovaný uvedl: *„Máme problém s globálními procesy, protože většina procesních grafů, které máme v naší interní databázi, nejsou ve skutečnosti globální. Jsou to jen „tuzemské procesy“, které bychom chtěli realizovat i globálně. Není to však tak jednoduché, jak si myslíme.“* Vlastně byly v rozhovorech objeveny i některé menší rozdíly v „globálních procesech“ mezi dvěma českými zásobovacími centry v ČR. Například, jedno z těchto center nepoužívá ID stránky pro všechny objednávky náhradních dílů, ale to druhé to dělá. Aby bylo možné harmonizovat řízení zakázek a fakturaci ve vybrané společnosti globálně, je nutné vytvořit instrukce a příklady standardních procesů.

Model průchozích projektů byl také identifikován jako obecný nedostatek v oblasti řízení zakázek a fakturace, protože přidává práci zpracovateli zakázek, který může mít nedostatek znalostí a motivace k tématu. Jeden dotazovaný si stěžoval: *„V tomto modelu průchozích projektů nevidím žádný smysl. Fakturace koncového zákazníka nastává už ve*

středisku společnosti mimo ČR, proč musíme fakturaci provádět i u nás a zadávat zakázku také v našich systémech. Všechny průchozí projekty jsou v tomto modelu zadávány a fakturovány dvakrát.“ Ve výsledku však tento model zjednodušuje práci v projektové logistice a projektovém řízení a zlepšuje kvalitu finančních údajů společnosti. Kromě toho se snížila nechtěná překvapení ze strany vedlejších středisek mimo ČR, protože projekty jsou lépe kontrolovány v ČR. Proto je úkolem, jak lépe sdělit zaměstnancům výhody modelu.

Spolehlivost ERP systému se vztahuje k nedostatku, že téměř všechna data jsou vkládána lidmi. Může se tedy stát, že obsahuje chyby nebo něco chybí. Například některé chyby s fakturami, jako např. s různými fakturačními adresami nebo kódy DPH, jsou zaznamenány až po vytvoření faktury nebo odeslání zákazníkovi. V průběhu pozorování byly zaznamenány i některé chyby týkající se typů objednávek a dalšími informacemi vyplněnými do zákaznické objednávky v ERP systému. Kromě lidských chyb, tam byly některé menší problémy s aktualizací stavu, protože ERP systém někdy spadl. Pokud by systém fungoval vždy dokonale a všechna data by byla správná, mohlo by být v budoucnu automatizováno více kroků v procesech.

4.5.3 Specifické nedostatky podle typu zakázky

Podle analýzy existují také některé problémy, které se týkají pouze procesu řízení zakázek a fakturace určitého typu zakázky. **Servisní manažer funguje jako zpracovatel zakázky u servisní služby**, i když manažer má také spoustu dalších úkolů, jako například řízení vztahů se zákazníky nebo řízení svých podřízených. Během posledních 20 let zadával zakázku vždy servisní manažer. Během této doby se však obchod ztrojnásobil a úkol zadávání zakázek vyžaduje v dnešní době o hodně více práce.

U servisních smluv zahrnuje automatická fakturace manuální práci. Je obvyklé, že fakturace zahrnuje i manuální práci, ale servisní smlouvy by měly být fakturovány automaticky. V současné době musí zpracovatel zakázek každý měsíc zkontrolovat všechny faktury a schválit je před odesláním zákazníkovi. Zpracovatel zakázek musí navíc zkontrolovat, zda faktura neobsahuje nějaké výjimky a pokud ano, ručně provést změny. Tento nedostatek je tedy vlastně dílčí nedostatek v rámci procesního nedostatku neefektivnosti, protože automatická pravidelná fakturace by mohla být řízena efektivněji.

Hledání otevřených čísel v „engineering recharging“ projektech je také dílčím nedostatkem neefektivnosti. Odkazuje na situaci, kdy zpracovatel zakázek hledá otevřená čísla u „engineering recharging“ projektu v Excelu, která musí být ručně aktualizována, aby bylo možné zjistit, jaká čísla jsou otevřená a co fakturovat. Je velice neefektivní a riskantní používat oddělené a ručně vyplňované excelovské dokumenty u řízení zakázek a fakturace, protože zaměstnanci dělají chyby. Tento excelovský dokument obsahuje také některé další důležité informace pro fakturaci, jako jsou kontaktní osoby, čísla indexů a potřebné přílohy. U „engineering recharging“ projektů se Excel používá také k vytváření příloh, jako například oddělení nákladů k objednávkám.

Neinformovanost od projektových manažerů v logistických projektech způsobuje potíže při řízení zakázek a fakturaci. Hlavním problémem je informování dodavatelského řetězce od projektových manažerů. Jeden z dotazovaných to dobře formuloval: *„Naše práce by byla mnohem příjemnější a výhodnější v rámci realizace projektu, pokud by nám projektoví manažeři řekli již ve fázi zadávání zakázek, pokud je případ s akreditivem nebo sankcí. V současné době se informace objevují až po skončení projektu. Kdybychom to věděli dříve, vyhnuli bychom se ztrátám.“* Jinými slovy, zpracovatelé zakázek čelí problémům s nedostatkem informací ve fázi zadávání zakázek jak s interními logistickými projekty, tak s hlavními projekty.

5 Návrhy řešení zakázkového řízení v podniku

V této části diplomové práce jsou prezentovány návrhy na zlepšení, aby bylo možné čelit problémům a nedostatkům v řízení zakázek. Většina nápadů na zlepšení přišla během pozorování a rozhovorů nebo při analýze dat. Návrhy na zlepšení vycházejí z nedostatků představených v kapitole 4.5. Každý nedostatek má alespoň jeden návrh na zlepšení. Návrhy na zlepšení jsou uvedeny v tabulce níže, kde jsou opět rozděleny do procesních a obecných nedostatků a specifických nedostatků podle typu zakázky.

Tabulka č. 5: Návrhy na zlepšení pro nedostatky (Vlastní zpracování)

Nedostatky	Návrhy na zlepšení
Procesní nedostatky	<p data-bbox="1027 790 1358 864">Nové nebo aktualizované instrukce a zaškolování</p> <p data-bbox="1027 864 1315 902">Zprávy (o výjimkách)</p> <p data-bbox="1027 902 1353 940">Standardizované procesy</p> <p data-bbox="1027 940 1273 1014">Taktické znalosti v systémech</p> <hr/> <p data-bbox="1027 1014 1315 1088">Zlepšení koordinace a spolupráce</p> <p data-bbox="1027 1088 1366 1162">Zdokonalený ERP systém (méně ruční práce)</p> <p data-bbox="1027 1162 1273 1236">Taktické znalosti v systémech</p> <hr/> <p data-bbox="1027 1236 1407 1274">Nové instrukce a zaškolování</p> <p data-bbox="1027 1274 1358 1348">Nové nebo aktualizované instrukce</p> <p data-bbox="1027 1348 1353 1386">Standardizované procesy</p> <hr/> <p data-bbox="1027 1386 1315 1460">Zlepšení koordinace a spolupráce</p> <p data-bbox="1027 1460 1246 1498">Řízení informací</p> <p data-bbox="1027 1498 1407 1536">Nové instrukce a zaškolování</p> <p data-bbox="1027 1536 1326 1574">Lepší pracovní metody</p> <hr/> <p data-bbox="1027 1574 1358 1648">Nové nebo aktualizované instrukce a zaškolování</p> <p data-bbox="1027 1648 1302 1722">Zprávy (o globálních požadavcích)</p>
Obecné nedostatky	<p data-bbox="1027 1783 1342 1821">Rekategorizace zakázek</p> <p data-bbox="1027 1821 1302 1895">Centralizované řízení zakázek a fakturace</p> <p data-bbox="1027 1895 1353 1933">Standardizované procesy</p>

	Taktické znalosti	Řízení informací Taktické znalosti v systémech Angažování a oddaní zaměstnanci
	Globální procesy	Nové instrukce a zaškolování Zprávy (o místních rozdílech) Standardizované procesy
	Model průchozích projektů	Vzdělávání o průchozím modelu Aktualizované instrukce a zaškolování
	Spolehlivost ERP systému	Zdokonalený ERP systém Nové instrukce a zaškolování Řízení informací
Specifické nedostatky podle typu zakázky	Servisní manažer funguje jako zpracovatel zakázky	Reorganizace lidských zdrojů
	Manuální práce v „automatické“ fakturaci	Zdokonalený ERP systém
	Otevřená čísla projektů	Zdokonalený ERP systém
	Neinformovanost od projektových manažerů	Zlepšení koordinace a spolupráce Aktualizované instrukce a zaškolování

Tabulka č. 5 obsahuje všechny návrhy na zlepšení, které vyplývají z analýzy dat. Celkem existuje 13 různých návrhů na zlepšení, jeden až čtyři na jeden nedostatek. Nové instrukce a zaškolování se objevují v tabulce nejvíce (devětkrát) a druhé nejvíce navrhované zlepšení jsou zdokonalený ERP systém a standardizované procesy u čtyř různých nedostatků. Jiné, specifické návrhy se vyskytují méně, protože některé nedostatky jsou také zcela specifické. Některé návrhy by však mohly být sloučeny dohromady jako větší a významnější zlepšení. Například angažování a oddaní zaměstnanci, vzdělávání o průchozím modelu a reorganizace lidských zdrojů jsou všechno úkoly pro oddělení řízení lidských zdrojů. Po sloučení tedy existuje šest návrhů na zlepšení pro vybranou společnost, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 6: Sloučené návrhy na zlepšení (Vlastní zpracování)

Původní návrhy na zlepšení	Sloučené návrhy na zlepšení
Nové nebo aktualizované instrukce a zaškolování Zprávy (reporty)	Nové nebo aktualizované instrukce a zaškolování
Zlepšení koordinace a spolupráce Lepší pracovní metody	Zlepšení koordinace a spolupráce
Zdokonalený ERP systém	Zdokonalený ERP systém
Taktické znalosti v systémech Řízení informací	Zlepšení řízení informací
Standardizované procesy Rekategorizace zakázek Centralizované řízení zakázek a fakturace	Procesní změny
Angažování a oddání zaměstnanci Vzdělávání o průchozím modelu Reorganizace lidských zdrojů	Zlepšení řízení lidských zdrojů

Sloučené návrhy na zlepšení pro nedostatky jsou:

- 1) nové nebo aktualizované instrukce a zaškolování,
- 2) zlepšení koordinace a spolupráce,
- 3) zdokonalený ERP systém,
- 4) zlepšení řízení informací,
- 5) procesní změny,
- 6) zlepšení řízení lidských zdrojů.

Většina návrhů je poměrně široká a abstraktní, například zdokonalený ERP systém nebo zlepšení řízení informací, protože nespecifikují změnu nebo určitý cíl. Na druhou stranu by byl seznam návrhů na zlepšení příliš dlouhý, pokud by byly návrhy popsány detailně. Návrhy na zlepšení jsou definovány a jejich dopady jsou vysvětleny v následujících odstavcích.

Nové nebo aktualizované instrukce a zaškolování jsou kombinovány jako jeden návrh na zlepšení, aby bylo zajištěno, že instrukce budou skutečně pochopeny a nové metody budou implementovány, a ne jen napsány na papíře. S novými nebo aktualizovanými instrukcemi může společnost usnadnit práci s výjimkami v procesech a zjednodušit či

doplnit jejich jinak nedostačující instrukce. Na základě analýzy se mnohé výjimky v procesech týkají zvláštních nařízení určité země. Zjednodušení těchto výjimek však není snadné. Nicméně, s dobře strukturovanými a jasnými instrukcemi lze stejnou práci provádět mnohem rychleji, zejména když zpracovatelé zakázek vždy dokončí složité procesy současně při čtení instrukcí. Tyto instrukce proto mají dopad i na neefektivnost zadávání zakázek a fakturaci. Tyto instrukce jsou ve skutečnosti skvělým řešením pro většinu nedostatků, které se týkají složitosti nebo změny situace, jak je uvedeno v tabulce č. 5. Tyto návrhy na zlepšení zahrnují také zprávy o současném stavu, jako jsou výjimky v procesech, lokální rozdíly a globální požadavky. To jsou témata, na která se musí společnost podívat dříve, než je možné provést zlepšení týkající se nových nebo aktualizovaných instrukcí. Tyto zprávy lze provádět například interní analýzou nebo jinou diplomovou prací.

Zlepšení koordinace a spolupráce se týká rozhraní mezi zadáním zakázky a předchozí funkcí. Jedná se především o řešení pro tým řízení zakázek a fakturace projektů, kdy dostávají nekompletní informace od obchodních manažerů. Toto zlepšení zahrnuje také lepší pracovní metody, například používání informačních systémů a automatizace místo e-mailů. E-maily by neměly být používány jako systematický nástroj pro přenos informací mezi funkcemi, protože e-maily mohou mít chybějící informace, jako jsou přílohy, obsahující chyby nebo mnoho zbytečných informací (dlouhá historie zpráv s irelevantními lidmi), které všechny snižují efektivitu. Koordinace by mohla a měla být zlepšena také u dalších funkcí a týmů. Podle pozorování zaměstnanci preferují práci s lidmi, které znají. Jeden zpracovatel zakázky uvedl: „*Je vždy lepší jednat a pracovat s někým, pokud jste toho člověka ve skutečnosti viděli.*“ Proto by měly být organizovány workshopy, dny zaškolování, schůzky, diskuse, přestávky na kávu a další setkání se zaměstnanci z různých funkcí.

Zdokonalený ERP systém jako zlepšení by přidal několik funkcí, například upozornění na výjimky, do již dobře fungujícího a flexibilního ERP systému. Tyto funkce, které nejsou momentálně dostupné, by usnadnily práci zpracovatele zakázky a zefektivnily proces. Výjimky se týkají specialit, které zpracovatel zakázky musí v současné době ručně kontrolovat nebo si jen pamatovat, například, různé metody fakturace. Upozornění by byla oznámení, která systém vytvoří automaticky během procesu. Systém by mohl také obsahovat všechny ceníky a informace o stavu zakázky, aby bylo fakturování více

efektivní. Automatizace v systému by snížila manuální práci při fakturaci a zvýšila spolehlivost ERP systému. Spolehlivost ERP však závisí především na kvalitě a správnosti dat, které zaměstnanci do systému vloží. Proto je řízení informací také velmi důležitým zlepšením spolehlivosti ERP.

Zlepšení řízení informací znamená shromažďování a předávání informací v rámci společnosti. Zlepšení zahrnuje i myšlenku shromažďování taktických znalostí do informačních systémů. Řízení informací vytváří standardizovaný způsob identifikace, shromažďování, přenosu a ukládání informací v rámci organizace. Je to významný faktor při uchovávání záznamů o všech taktických znalostech a dalších informacích, které jsou uvnitř zaměstnanců, o určitých metodách a procesech. Je to také preventivní opatření pro náhlé změny personálu. Řízení informací zajišťuje také hladký tok informací mezi funkcemi a informačními systémy a zefektivňuje celý proces řízení zakázek a fakturace. Logistické projekty budou navíc lépe řízeny dodavatelským řetězcem a zpracovateli zakázek, pokud projektoví manažeři ve fázi zadávání zakázek sdělí všechny potřebné informace o určité zakázce, jako jsou sankce a akreditivy. Řízení informací je také zodpovědné za ukládání informací tak, aby byly pro zaměstnance srozumitelné a dostupné.

Procesní změny jako řešení zahrnují rekatégorizaci zakázek, standardizaci procesů a centralizované řízení zakázek a fakturace, protože všechny se vzájemně dotýkají. Standardizované procesy by zefektivnily proces řízení zakázek a fakturace a umožnily globální sladění procesů. Rovněž by to usnadnilo práci zpracovatelů zakázek, protože instrukce by byly jednodušší. Změny, které způsobují některé výjimky v procesech, nemohou být odstraněny z působnosti organizace, ale mohou být lépe řízeny speciálními požadavky na obchodní prostředí. Standardizace úzce souvisí s rekatégorizací typů zakázek, které mají také nepřímé dopady na neefektivnost procesu. Celé řízení zakázek a fakturace by proto mělo být centralizováno pro určité vzdělané a profesionální zpracovatele zakázek, kteří by pokryli všechny typy zakázek globálně.

Zlepšení řízení lidských zdrojů se týká přerozdělení a reorganizace lidských zdrojů, vzdělávání a zaškolování zaměstnanců, vedení a řízení dovedností a sdílení informací. Někteří zpracovatelé zakázek by tedy mohli být přemístěni k vhodnějším úkolům, jako je proces servisních služeb a také efektivita procesu by se mohla zvýšit zaměstnáváním správných lidí. Má také velký dopad na sběr a ochranu taktických znalostí a na

poskytování pochopení a motivace pro zaměstnance o různých pracovních metodách, jako je model průchozího projektu, který se u některých zpracovatelů zakázek jeví jako zbytečná práce. Se zlepšeným řízením lidských zdrojů lze také zvýšit angažovanost a oddanost zaměstnanců vůči společnosti, což také zajistí, že taktické znalosti zůstanou ve společnosti. Centralizované řízení zakázek a fakturace, které jsou uvedeny jako jedna z procesních změn, lze také považovat za zlepšení řízení lidských zdrojů. Pokud jsou všechny úkoly centralizovány pro určité zpracovatele zakázek, všechny různé typy zakázek by byly lépe řízeny. To by vyžadovalo mnoho změn v organizaci, protože v současné době jsou úkoly zpracovatelů zakázek prováděny v jiných funkcích a týmech v rámci organizace.

5.1 Způsoby jak zlepšit procesy řízení zakázek a fakturace v globální firmě založené na projektech

Aby bylo možné rozpoznat hlavní návrhy na zlepšení ze šesti představených návrhů, je třeba projednat nedostatky a identifikovat ty nejdůležitější. Čím větší je nedostatek, tím větší vyžaduje zlepšení. Hlavními zlepšeními jsou proto návrhy na zlepšení, které jsou spojeny s hlavními nedostatky. Na základě analýzy, jsou procesní a obecné nedostatky důležitější, než specifické nedostatky podle typu zakázky, protože ovlivňují všechny procesy. Existují však také rozdíly v důležitosti mezi nedostatky v rámci stejné kategorie. Hlavní nedostatky proto nejsou vybrány pouze na základě toho, jak široce ovlivňují proces, nýbrž na základě toho, jak jsou kritické z hlediska překážek, nařízení, spokojenosti zákazníků a jak často byly zmíněny v rozhovorech nebo během pozorování. Nedostatky jsou diskutovány pouze na základě pojmů, protože jsou představeny již v kapitole 4.5.

5.1.1 Hlavní nedostatky

Globální dodavatelský řetězec, výjimky v procesech a nedostačující instrukce jsou nejdůležitějšími a nejkritičtějšími nedostatky procesu. V první řadě ovlivňují většinu dalších nedostatků, tj. působí jako překážky pro zlepšení. Za druhé, všechny se týkají nařízení, nikoli pouze interního kodexu jednání, jakož i spokojenosti zákazníků. Globální dodavatelský řetězec je zřízen, aby rychleji a blíže sloužil zákazníkům. Výjimky jsou

vytvářeny, aby sloužily speciálním potřebám zákazníků, na druhé straně výjimky zvyšují složitost (jak instrukce, tak metody) a ovlivňují dobu trvání zakázkového cyklu. Zákazníci obvykle oceňují přesný čas zakázkového cyklu, proto by neměly být vytvářeny výjimky, protože speciální průběh u jednoho typu zakázky má obvykle dopad i na jiné zakázky. Za třetí, tyto procesní nedostatky se objevily téměř v každém rozhovoru a často během pozorování. Proto jsou tyto tři hlavní procesní nedostatky, zatímco neinformovanost se týká převážně pouze hlavních projektů a neefektivnost je výsledkem těchto dalších výzev.

Dalšími hlavními nedostatky v současném řízení zakázek a fakturace ve vybrané společnosti jsou obecnými nedostatky: **různé typy zakázek** a **globální procesy**. Oba mají vliv na většinu typů zakázek, další nedostatky a spokojenost zákazníků. Zákazníci jsou spokojeni, pokud je proces efektivní a účinný, protože je také levnější a spolehlivější. Různé typy zakázek způsobují například nedostatky v globálním dodavatelském řetězci a výjimky v procesech. Globální procesy na druhé straně vyžadují také mnoho znalostí o místních nařízeních v různých zemích s cílem sladit a globalizovat procesy. Kromě těchto dvou hlavních nedostatků, situace kdy servisní manažer funguje jako zpracovatel zakázky u servisní služby, je nejkritičtější specifickým nedostatkem podle typu zakázky, protože je dobrým příkladem problému u globálního dodavatelského řetězce. Dalšími nedostatky podle typu zakázky jsou poměrně specifické problémy, zatímco tento demonstruje, jak zastaralé pracovní metody v procesech jsou, i když by se měly hodně změnit.

5.1.2 Hlavní zlepšení

Zlepšení jsou s nedostatky propojena různými způsoby, protože šest návrhů na zlepšení má dopad na mnohé z těchto nedostatků. Proto je obtížné interpretovat a vysvětlit všechna propojení mezi nimi. Každý návrh na zlepšení obsahuje 1-3 menších nápadů nebo aspektů na zlepšení, které jsou pokryty jedním názvem, jak je uvedeno již v tabulce č. 6. Řešení není vždy zbavit se problému nebo nedostatku, ale porozumět mu s cílem redukovat ho nebo se s ním vypořádat. Například globální proces není sám o sobě nedostatkem, nýbrž spíše charakteristikou globálního podnikání. Problémem proto je, jak pracovat v globálním podnikatelském prostředí.

Na základě analýzy jsou hlavními zlepšeními pro procesy globálního sladěného řízení zakázek a fakturace **nové nebo aktualizované instrukce a zaškolování, procesní změny a zdokonalený ERP systém**. Následující podkapitola 5.1.3 pojednává o tom, jak má vybraná společnost tato zlepšení realizovat.

5.1.3 Plán realizace zlepšení

Hlavní zlepšení procesu řízení zakázek a fakturace by měla být provedena ve vybrané společnosti co nejdříve a před ostatními zlepšeními plánu realizace. Je poměrně obtížné definovat určitý rozvrh nebo pořadí pro tato zlepšení, protože se vzájemně úzce dotýkají. Ve skutečnosti by bylo optimální provést některé změny současně. I když tato práce pojednává o procesu řízení zakázek, ne všechny změny se týkají tohoto procesu. Například zdokonalený ERP systém je jasnou změnou systému, zatímco zlepšení řízení lidských zdrojů je definováno jako změna v organizaci. Aby bylo možné tato zlepšení provést, musí být pro tyto změny jmenovány hlavní odpovědné funkce nebo týmy. V následující tabulce je představen plán realizace pro zlepšení procesu řízení zakázek.

Tabulka č. 7: Tabulka plánu realizace pro zlepšení (Vlastní zpracování)

ČAS	Zlepšení	Hlavní odpovědnost	Typ změny
	Nové nebo aktualizované instrukce a zaškolování	Tým řízení zakázek a fakturace	Procesní
	Procesní změny	Tým řízení zakázek a fakturace	Procesní
	Zdokonalený ERP systém	IT oddělení	Systémová
	Zlepšení koordinace a spolupráce	Tým řízení zakázek a fakturace/HR oddělení	Procesní
	Zlepšení řízení informací	IT oddělení	Systémová
	Zlepšení řízení lidských zdrojů	HR oddělení	Organizační

Na základě analýzy současného stavu je zřejmě nejvýznamnějším zlepšením organizace **nové nebo aktualizované instrukce a zaškolování**, protože má v podstatě dopad na každý nedostatek. Aktualizované instrukce poskytují efektivnější způsob práce s výjimkami v procesech a umožňují organizaci sladit globální procesy. Kromě kontextu instrukcí je důležitá struktura a pojmenování instrukcí. Definují, jak snadné je určitou

informaci najít. Ve vybrané společnosti by se funkce řízení zakázek a fakturace měla starat o aktualizaci instrukcí a nalezení chybějících informací.

Instrukce a zaškolení úzce souvisejí s **procesními změnami**, které zahrnují rekatégorizaci zakázek, standardizované procesy a centralizované řízení zakázek a fakturace. Tyto procesní změny mohou být implementovány, pokud jsou vyhotoveny zprávy a na základě nich aktualizovány instrukce. Informace o zprávách lze využít i v těchto procesních změnách. Například standardizace nebo rekatégorizace je snazší po vyjasnění současného stavu. Procesní změny mají vliv i na instrukce, protože musí být přepracovány po provedení změn, aby bylo zajištěno, že jsou aktuální. Procesní změny jsou proto také odpovědností týmu řízení zakázek a fakturace projektů. Procesní změna centralizované řízení zakázek a fakturace se také týká zlepšení řízení lidských zdrojů, což je změna v organizaci prostřednictvím funkce HR. Proto musí funkce a týmy koordinovat svou práci, aby dosáhly společného cíle.

Zdokonalený ERP systém je třetím hlavním zlepšením pro nedostatky v oblasti řízení zakázek a fakturace ve vybrané společnosti. Systém ERP by měl být instalován tak, aby odpovídal specifickým potřebám a zapadal do podnikových charakteristik organizace. Na základě analýzy by zdokonalený ERP systém v řízení zakázek a fakturaci snížil manuální práci a zjednodušil procesy, protože některé kroky by mohly být automatizovány a výjimky zahrnuty do systému. Zpracovatelé zakázek by si proto nemuseli pamatovat tolik výjimek, protože by byly automaticky zahrnuty v systému. ERP systém poskytuje jasný pracovní postup pro řízení zakázek s předdefinovanými činnostmi, které lze provádět pouze v určitém pořadí. Systém ERP by navíc mohl zkrátit dobu cyklu procesu a zlepšit služby zákazníkům. Organizace proto musí věnovat pozornost tomu, jak zdokonalit systém, aby skutečně získala výhody.

Zlepšení koordinace a spolupráce, zejména se zákazníky a prodejem, je důležitým způsobem jak zlepšit proces řízení zakázek a fakturace. Mnoho důležitých detailů a podrobností je specifikováno již v prodejní funkci se zákazníky. Pokud je koordinace mezi různými funkcemi špatná, může dojít k určitým zpožděním u projektů, které zase zvyšují dobu cyklu procesu a snižují úroveň služeb zákazníkům. Proces plnění zakázek, který zahrnuje proces řízení zakázek a fakturace, by proto měl být veden „crossfunkčním“ týmem. Tento tým by byl schopen lépe řešit problémy a odstraňovat nedostatky v rámci procesů. Ve vybrané společnosti by se tým skládal z lidí z prodeje,

doučení projektů a služeb, řízení financí a řízení zakázek a fakturace. Zpracovatelé zakázek pak budou více spolupracovat s lidmi z funkcí, které jsou spojeny s procesem řízení zakázek a fakturace. Byla by odpovědností týmu řízení zakázek a fakturace projektů, aby se staral o koordinaci s prodejem, například zvýšením spolupráce s workshopy a vytvořením „crossfunkčního“ týmu. Kromě toho je funkce HR zodpovědná za zlepšení koordinace mezi všemi funkcemi.

Vybraná společnost by měla také zlepšit řízení informací a řízení lidských zdrojů po předchozích zlepšeních. **Zlepšení řízení informací** je především shromažďováním taktických znalostí a všech dalších nezbytných informací do informačních systémů. Proto jsou všechna data a informace přístupné všem nezbytným zaměstnancům globálně. Bylo by úkolem IT funkce, aby tuto změnu systému provedly. Vrcholový management všech ostatních funkcí by však měl definovat, jaké informace by měly být do systémů importovány a kdo by k nim měl mít přístup. **Zlepšení řízení lidských zdrojů** je odpovědnost HR funkce, jde o přerozdělení a zaškolení zaměstnanců s cílem zvýšit efektivitu procesu řízení zakázek a fakturace. Tato změna organizace bude mít vliv i na role zaměstnanců a procesy v jiných funkcích, například v oblasti prodeje a dodavatelského řetězce. Kromě toho úzce souvisí s procesní změnou centralizovaného řízení zakázek a fakturace. V budoucnu by ve vybrané společnosti jistí zpracovatelé zakázek mohli zadávat všechny objednávky globálně. Zejména hlavní projekty by měly být prováděny vyškolenými osobami, protože tento proces zahrnuje řadu výjimek. Chyby a zpoždění proto tyto projekty prodražují.

5.2 Konkrétní návrhy na zlepšení a jejich přínos ke splnění požadavků zákazníka

Všechny kapitoly v této návrhové části byly věnovány tomu, že na základě nalezených a definovaných nedostatků, byly navrženy obecné změny za účelem odstranění nebo vyřešení těchto nedostatků. V této kapitole jsou rozebrány konkrétní návrhy a jejich přínosy, respektive jejich přidaná hodnota ke splnění požadavků zákazníka.

Všechny navrhované zlepšení mají za úkol vytvořit jakousi přidanou hodnotu pro zákazníka, která přímo povede k jeho spokojenosti. Hlavním cílem, jak dosáhnout co

největší spokojenosti zákazníků, je dodržování smluvených dodacích lhůt zakázek a samozřejmě také kvalita dodávaných výrobků a služeb.

5.2.1 Optimalizace ERP systému vzhledem k požadavkům zakázek

Optimalizace ERP systému by znamenalo přidání několika funkcí, například upozornění na výjimky, do již dobře fungujícího a flexibilního ERP systému. Tyto funkce, které nejsou momentálně dostupné, by usnadnily práci zpracovatele zakázky a zefektivnily proces. Výjimkami je myšleno, že si musí zpracovatel zakázky v současné době ručně kontrolovat nebo si jen pamatovat, například, různé metody fakturace. Upozornění by byla oznámení, která systém vytvoří automaticky během procesu. Systém by mohl také obsahovat všechny ceníky a informace o stavu zakázky, aby bylo fakturování více efektivní. Automatizace v systému by snížila manuální práci při fakturaci a zvýšila spolehlivost ERP systému.

Spolehlivost ERP však závisí především na kvalitě a správnosti dat, které zaměstnanci do systému vloží. Vrcholový management všech ostatních funkcí by však měl definovat, jaké informace by měly být do systémů importovány a kdo by k nim měl mít přístup. Proto je řízení informací také velmi důležitým zlepšením spolehlivosti ERP. Optimalizace ERP systému by zkrátila dobu cyklu procesu a zlepšila tudíž služby zákazníkům. **Dle odborného odhadu zaměstnance společnosti by to znamenalo až 15% zkrácení cyklu procesu**, tudíž i rychlejší dodání zakázky a vyšší spokojenost zákazníka. Tento návrh na zlepšení by byl odpovědností IT oddělení, tudíž přímé náklady s tímto nejsou spojeny. Druhou možností by bylo využití externí firmy, kde by vznikly náklady spojené s tímto návrhem na zlepšení, ale s touto možností vybraná společnost nepočítá.

5.2.2 Vyhотовování zpráv (reportů) a na základě nich aktualizování instrukcí a pravidelná školení

Tento návrh na zlepšení je důležitý, aby bylo zajištěno, že instrukce budou skutečně pochopeny a nové metody budou implementovány. S aktualizovanými instrukcemi může společnost usnadnit práci s výjimkami v procesech a zjednodušit či doplnit jejich jinak nedostačující instrukce. Na základě analýzy se mnohé výjimky v procesech týkají

zvláštních nařízení určité země. Zjednodušení těchto výjimek však není snadné. Nicméně, s dobře strukturovanými a jasnými instrukcemi lze stejnou práci provádět mnohem rychleji. Tyto instrukce jsou ve skutečnosti skvělým řešením pro většinu nedostatků. Tyto návrhy na zlepšení zahrnují také zprávy (reporty) o současném stavu, jako jsou výjimky v procesech, lokální rozdíly a globální požadavky. To jsou témata, na která se musí společnost podívat dříve, než je možné provést zlepšení týkající se aktualizovaných instrukcí.

Vytváření zpráv (reportů) a aktualizování instrukcí úzce souvisejí s procesními změnami, které zahrnují rekategorizaci zakázek, standardizované procesy a centralizované řízení zakázek a fakturace. Tyto procesní změny mohou být implementovány, pokud jsou vyhotoveny zprávy (reporty) a na základě nich aktualizovány instrukce. Informace o zprávách lze využít i v těchto procesních změnách. Například standardizace nebo rekategorizace je snazší po vyjasnění současného stavu. Procesní změny mají vliv i na instrukce, protože musí být přepracovány po provedení změn, aby bylo zajištěno, že jsou aktuální. Procesní změny jsou proto také odpovědností týmu řízení zakázek a fakturace projektů. **Stejně jako u předchozího návrhu by toto zlepšení mělo docílit zrychlení celého procesu zakázky, tudíž i rychlejší dodání výrobku či služby zákazníkovi a jeho větší spokojenost.**

5.2.3 Vytvoření „crossfunkčního“ týmu

Pokud je koordinace mezi různými funkcemi špatná, může dojít k určitým zpožděním u projektů, které zase zvyšují dobu cyklu procesu a snižují úroveň služeb zákazníkům. Proces plnění zakázek, který zahrnuje proces řízení zakázek a fakturace, by proto měl být veden „crossfunkčním“ týmem. Tento tým by byl schopen lépe řešit problémy a odstraňovat nedostatky v rámci procesů. Ve vybrané společnosti by se tým skládal z lidí z prodeje, doručení projektů a služeb, řízení financí a řízení zakázek a fakturace. Zpracovatelé zakázek pak budou více spolupracovat s lidmi z funkcí, které jsou spojeny s procesem řízení zakázek a fakturace. Bylo by odpovědností týmu řízení zakázek a fakturace projektů, aby se staral o koordinaci s prodejem, například zvýšením spolupráce s workshopy a vytvořením „crossfunkčního“ týmu. Kromě toho by bylo HR oddělení zodpovědné za zlepšení koordinace mezi všemi funkcemi.

Podle pozorování zaměstnanci preferují práci s lidmi, které znají. Jeden zpracovatel zakázky uvedl: „*Je vždy lepší jednat a pracovat s někým, pokud jste toho člověka ve skutečnosti viděli.*“ Proto by měly také být organizovány workshopy, schůzky, diskuse, přestávky na kávu a další setkání se zaměstnanci z různých funkcí. **Toto zlepšení povede ke zkrácení doby cyklu procesu a zvýšení úrovně služeb zákazníkům.**

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá průběhem řízením zakázky ve společnosti XYZ s.r.o. Hlavním cílem práce bylo na základě provedené analýzy sestavit vlastní návrhy řešení vedoucí k návrhu průběhu zakázky s tvorbou přidané hodnoty každé činnosti ke splnění požadavků zákazníka.

Práce se skládá z několika částí tak, aby bylo dosaženo požadovaného cíle. První část tvoří představení společnosti, obsahující informace o předmětu podnikání a náplni prací jednotlivých podnikových linií. Pro přiblížení problematiky byla sestavena další část, a to vyhodnocení teoretických přístupů k řešení. Na základě uvedených zdrojů byly představeny pojmy, týkající se procesu, procesního řízení, logistických činností a cílů či zákaznického servisu.

Na základě analýzy současného stavu může firma založená na projektech mít v závislosti na typu zakázky skutečně procesy řízení zakázek. Cílová společnost má například 17 různých typů zakázek a 10 různých procesů řízení zakázek a fakturace. Tyto procesy nelze spojit dohromady, ale všechny z nich zahrnují čtyři fáze (přijímání, zadávání, fakturace a uzavření), ze kterých je zadávání zakázky nejvýznamnější. Hlavní nedostatky, kterým čelí globální firmy založené na projektech v oblasti řízení zakázek, se týkají složitosti a rozmanitosti různých globálních zakázek.

Analýza současného stavu dále ukázala, že nedostatky v procesech řízení zakázek lze rozdělit do tří kategorií: nedostatky, které se týkají všech procesů (procesní nedostatky), specifické nedostatky podle typu zakázky (dílčí nedostatky) a obecné nedostatky, které se nějakým způsobem týkají řízení zakázek. Některé z nedostatků jsou typickými rysy globálního podnikání, takže samy o sobě nejsou automaticky špatné ani problematické. Například globální procesy jsou skutečně potřebné v globálním podnikání, ale úkolem je jejich účinné a efektivní řízení.

Návrhová část prezentuje návrhy na zlepšení, za účelem možnosti čelit problémům a nedostatkům v řízení zakázek. Tato část poskytuje společnosti plán, jak řešit tyto nedostatky pomocí návrhů na zlepšení týkající se systémů řízení podnikových zdrojů, ale i mimo ně. Organizace může zdokonalit své procesy reorganizací zakázek, standardizací procesů a centralizovaným řízením zakázek a fakturace a zlepšením koordinace a spolupráce mezi funkcemi. Kromě toho by společnost měla poskytovat

nové a aktualizované instrukce, které také odpovídají navrhovaným zlepšením. Dále jsou v návrhové části prezentovány hlavní nedostatky a jejich hlavní návrhy na zlepšení. V poslední části jsou charakterizovány konkrétní návrhy na zlepšení a jejich přínosy. Součástí návrhové části je také plán realizace zlepšení, to znamená časový plán po sobě jdoucích zlepšení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9330-1.
- (2) KERBER, Bill a Brian J. DRECKSHAGE. Lean supply chain management essentials: a framework for materials managers. London: CRC Press, 2011. ISBN 978-143-9840-825.
- (3) LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. Logistika. Praha: Computer Press 2006. ISBN 80-251-0504-0.
- (4) SCHULTE, CH. Logistika. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- (5) ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.
- (6) KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-314-4.
- (7) BOSSIDY, I.CHARAN, N., BURK, CH. *Řízení realizačních procesů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-118-6.
- (8) ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.
- (9) CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. *Workflow: řízení firemních procesů*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0200-2.
- (10) ŘEPA, V. *Podnikové procesy – Procesní řízení a modelování*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- (11) ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- (12) STEHLÍK, Antonín. *Logistika – strategický faktor manažerského úspěchu*. Brno: Contrast, 2002. ISBN 80-238-8332-1.
- (13) SIXTA, J. MAČÁT, V. *Logistika - teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

- (14) PERNICA, Petr. *Logistika: vymezení a teoretické základy*. Dot. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 8070798203.
- (15) OUDOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2013. ISBN 978-80-7402-149-7.
- (16) DOLEŽAL, J. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- (17) KOŠTURIÁK, J. *Kaizen : osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.
- (18) Magický trojúhelník projektového řízení [online]. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/magicky-trojjuhelnik-projektoveho-rizeni>
- (19) Interní dokumenty a firemní materiály společnosti XYZ s.r.o.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Typy podnikání a zakázek (Vlastní zpracování dle: 19)	40
Tabulka č. 2: Detaily zadávání a fakturace zakázek pro projekty (Vlastní zpracování dle: 19).....	44
Tabulka č. 3: Detaily zadávání zakázky u prodeje výrobků a služeb (Vlastní zpracování dle: 19).....	54
Tabulka č. 4: Detaily fakturace u prodeje výrobků a služeb (Vlastní zpracování dle: 19)	54
Tabulka č. 5: Návrhy na zlepšení pro nedostatky (Vlastní zpracování).....	62
Tabulka č. 6: Sloučené návrhy na zlepšení (Vlastní zpracování)	64
Tabulka č. 7: Tabulka plánu realizace pro zlepšení (Vlastní zpracování)	69

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Zakázky podle typu obchodní linie (Zdroj: 19).....	13
Graf č. 2: Zakázky podle oblastí (Zdroj: 19)	13

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Multipalivový kotel (Zdroj: 19).....	15
Obrázek č. 2: Stroj na výrobu papíru (Zdroj: 19)	16
Obrázek č. 3: Podnik jako základní prvek znalostního prostředí (Zdroj: 1).....	17
Obrázek č. 4: Základní schéma podnikového procesu (Zdroj: 10)	19
Obrázek č. 5: Trojimperativ (Zdroj: 18).....	25
Obrázek č. 6: Složky zákaznického servisu (Zdroj: 13).....	33
Obrázek č. 7: Místo styku marketingu s logistikou (Zdroj: 13).....	34
Obrázek č. 8: Obecné kroky procesu řízení zakázky (Vlastní zpracování dle: 19)	37