



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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lukáš Vítámvás

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Lukáš Vítámvás
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a procesní management
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 bakalářskou práci s názvem:

Procesní řízení zakázky

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Popis současného stavu podnikání v organizaci
Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení
Cíle řešení
Analýza současného stavu organizace
Návrh řešení zakázkového řízení v jednotlivých činnostech
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:

BOSSIDY, Larry a Ram CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

FARAHANI, Reza Zanjirani, REZAPOUR, Shabnam a Laleh KARDAR. Logistics operations and management: concepts and models. 1st ed. Boston, MA: Elsevier, 2011, 469 s. ISBN 978-012-38-2-021.

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

KOTTER, John P. Vedení procesu změny. Praha: Management Press, 2000, 192 s. ISBN 80-726-014-5.

PETŘÍK, Tomáš. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

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

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na průběh zakázky ve společnosti Maletínský Pískovec s.r.o., která se zabývá těžbou kamene a s tím souvisejících dalších služeb. Prostřednictvím analýzy je definován současný stav řízení průběhu zakázky a následně jsou uvedeny návrhy na zlepšení.

Abstract

The bachelor's thesis focuses on the study during the engagement at Maletínský Pískovec s.r.o., which deals with stone mining and other related services. There is defined the current status of the study during the contract through an analysis in this company and also suggestions for improvement.

Klíčová slova

Zakázka, současný stav, analýza, společnost, kamenolom

Key words

Contract, current state, analysis, company, quarry

Bibliografická citace

VÍTÁMVÁS, Lukáš. *Procesní řízení zakázky* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116030>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 11. května 2019.

.....

podpis autora

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za poskytnutí cenných rad, připomínek a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce. Taktéž děkuji vedení společnosti MALETÍNSKÝ PÍSKOVEC s.r.o. za poskytnutí všech informací, které jsem mohl ve své bakalářské práci použít.

Obsah

ÚVOD	10
CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	11
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1. Vize	12
1.2. Strategický plán.....	12
1.3. Podnikání.....	13
1.3.1. Podnik v jednotlivých fázích života.....	15
1.4. Definice procesu.....	16
1.4.1. Charakteristiky procesu	17
1.4.2. Rozdělení procesů.....	18
1.4.3. Účastníci procesu	18
1.4.4. Řízení podnikových procesů.....	19
1.5. Výrobní Logistika	20
1.5.1. Skladování	21
1.6. Informační systém.....	21
1.7. Analytické metody	22
1.7.1. SWOT analýza.....	22
1.7.2. SLEPT analýza	23
1.7.3. Porterův model pěti sil.....	23
2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	25
2.1. Představení společnosti	25
2.1.1. Základní údaje.....	25
2.1.2. Záměr	26
2.1.3. Nabízené služby	27
2.1.1. Portfolio výrobků.....	27

2.1.2.	Organizační struktura.....	28
2.1.3.	Právní forma společnosti	30
2.2.	Dodavatelé.....	30
2.3.	Odběratelé	31
2.4.	SLEPT analýza.....	31
2.5.	Porterův model pěti sil	33
2.6.	Analýza současného průběhu zakázek	36
2.6.1.	Finanční hodnocení.....	36
2.6.2.	Schéma průběhu zakázky.....	37
2.6.3.	Sezónnost.....	40
2.6.4.	Interní logistika	41
2.6.5.	Externí logistika.....	43
2.7.	Informační systém.....	43
2.1.	SWOT analýza	44
2.1.1.	Vyhodnocení analýzy	45
3.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	46
3.1.	Dodavatelé.....	46
3.2.	Navýšení pracovní síly	49
3.3.	Návrh na rozšíření informačního systému	52
	ZÁVĚR	55
	SEZAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	61
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	62

ÚVOD

Svou bakalářskou práci jsem se rozhodl psát ve společnosti, která je mi od mala blízká, a proto ji podrobně znám, od samotných začátků. Společnost byla založena roku 2001 mým rodinným příslušníkem. V této společnosti pravidelně v období letních prázdnin vykonávám brigádu, která mi rozšířila pohled na společnost a její každodenní činnosti a řízení z mnoha pohledů.

Tato bakalářská práce se zabývá optimalizací průběhu zakázky ve společnosti Maletínský Pískovec s.r.o. se sídlem ve Šternberku. Společnost se specializuje na těžbu kamene, jeho následným zpracováním a prodejem.

Práce je rozdělená do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou popsány důležité informace, pojmy a procesy, které se pojí s danou problematikou. Poté je přestavena společnost Maletínský Pískovec s.r.o. V praktické části je popsán průběh zakázky a jeho následná optimalizace.

CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem práce je optimalizace průběhu zpracování zakázky v podniku na základě podrobné analýzy současného stavu, která povede ke zlepšení kvality dodávaných produktů a služeb.

Dílčí cíle práce

- Popsání teoretických východisek a pojmů, které souvisí s danou problematikou,
- představení společnosti Maletínský Pískovec spol. s.r.o., její předmět podnikání, organizační strukturu a její portfolio výrobků a služeb,
- analýza současného stavu zpracování průběhu zakázky,
- závěr analýzy,
- vypracování návrhu na zlepšení procesu zpracování zakázek,
- podmínky návrhu z hlediska informačních a materiálových toků,
- přínosy pro společnost.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část je zaměřena na teoretická východiska týkající se průběhu zakázky společností.

1.1. Vize

Vize představuje určitý obraz budoucnosti popisující, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit. Dobrá vize slouží třem základním účelům:

- vyjasnění obecného směru,
- motivuje lidi k vykročení správným směrem,
- pomáhá koordinovat jednání různých lidí (Kotter, 2015, s. 74)

Vize může být přizemní a jednoduchá, alespoň do jisté míry, protože v úspěšných projektech je pouhým prvkem v rozšířenějším systému, který obsahuje strategie, plány a rozpočty. Pokud je vize účinná, tak má obvykle šest základních znaků:

- obraznost, kde popisuje, jak bude vypadat budoucnost,
- adresnost oslovuje dlouhodobé zájmy zaměstnanců, zákazníků, partnerů a jiných skupin, které mají určitý zájem na aktivitách podniku,
- uskutečnitelnost, jejíž součástí jsou reálné a dosažitelné cíle,
- jednoznačnost vysvětluje jasnost vize,
- flexibilita umožňuje implementovat projevy jednotlivců a reakce na změny podmínek,
- srozumitelnost (Kotter, 2015, s. 78).

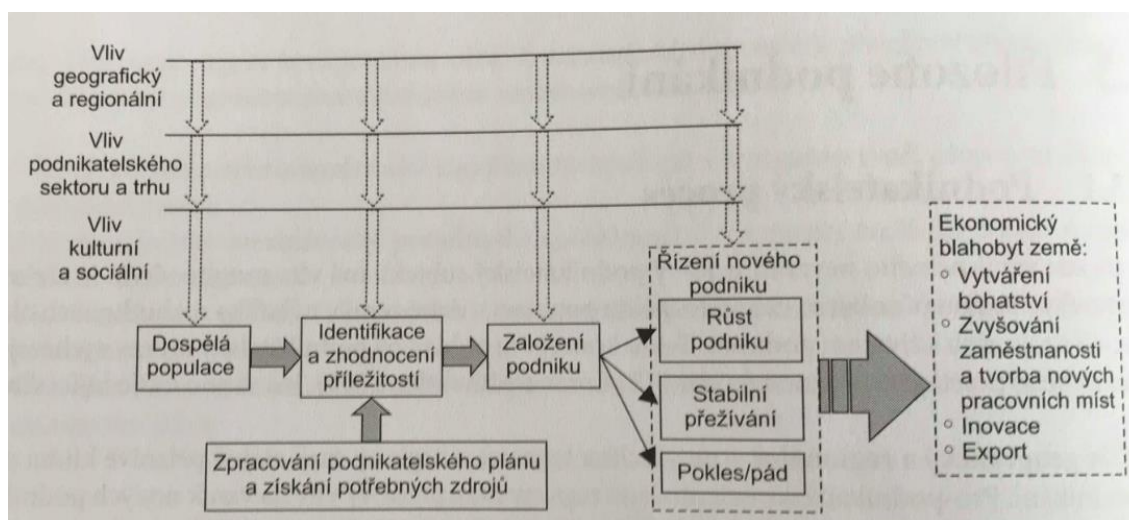
1.2. Strategický plán

Když podnikatel vytváří svou strategii, jasně a přehledně určuje své směřování: kde je dnes, jakým směrem se bude orientovat do budoucna a jakým způsobem se tam dostane. Podstatu každé strategie souhrnně vyjadřují jednotlivé stavební díly jako jsou klíčové pojmy a činnosti, které ji vymezují (Bossidy, 2004, s. 152).

Celopodniková strategie je nástrojem rozčleňování zdrojů mezi veškeré podnikatelské jednotky. Tato strategie by neměla být jen pouhým součtem těchto částí. Celopodniková strategie analyzuje danou kombinaci podnikatelských činností a usuzuje, zda by se neměla změnit v zájmu zhodnocování firemního kapitálu (Bossidy, 2004, s. 151).

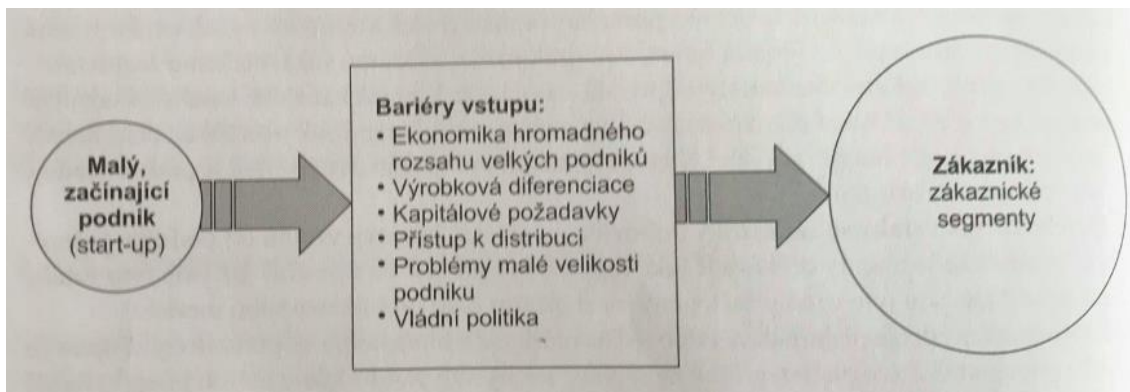
1.3. Podnikání

Vznik nových podnikatelských subjektů je na základě individuálního procesu lidského uvažování, který má některé společné rysy. Dochází ke značné změně v pracovním prostředí člověka, který se k samostatnému podnikání rozhodl. Jedná se o změnu dosavadního stylu života. Prvním zdrojem impulzů, které ovlivňují rozhodnutí člověka, že se má do podnikání pustit je z kulturního a rodinného prostředí, v němž člověk žije. Druhé zdroje impulzů k založení podniku pocházejí z podnikatelského prostředí. Člověk si dokáže uvědomit, na kterém trhu je podnikání potencionálně výhodné, jaká je podpora podnikání ze strany vlády a jaké jsou jeho nejsilnější stránky. Problém při rozhodování, zda vlastní podnik založit, vychází především z financování začátku a postupného růstu podniku (Jurová, 2016, s. 20).



Obrázek 1: **Koncepční pohled na podnikatelský proces** (zdroj: Koráb a Mihalisko, 2005, s.5)

Při vstupu na trh musí nový podnik překonávat celou řadu bariér, aby se dále úspěšně vyvíjel. Bariéry mohou být ve formě konkurenčních tlaků a důsledků malých zkušeností začínajících podnikatelů (Jurová, 2016, s. 20).



Obrázek 2: **Bariéry vstupu na trh pro malý podnik** (zdroj: Koráb a Mihalisko, 2005, s. 21)

Rodinný podnik je takový podnik, který je držen v rukou skupiny lidí, kteří mají nějaké rodinné vztahy. Rodinný svět je charakterizován silnou citovou stránkou, podnikový svět vyžaduje racionalitu a výsledky. Z toho počátečního, stručného nástinu vyplývá i jeden ze základních problémů, s nímž se musí rodinný podnik vyrovnat, tj. musí se naučit chápat, jakým způsobem se mění vztahy v míře, v jaké se členové rodiny pohybují v obou systémech. A nejde pouze jen o změnu tohoto vztahu, je nutno modifikovat též normy, očekávání a chování. (Jurová, 2016, s. 24)



Obrázek 3: **Vzájemné překrývání systémů rodiny a rodinného podniku** (zdroj: Jurová, 2016, s. 25)

Rodinné podniky, i přestože jsou v určité době úspěšné v podnikání, musí překonat jednu velkou překážkou, kterou je mezigenerační transfer. Budoucnost podniku závisí na

schopnostech vlastníků a na tom, jak zachovávají rodinné vazby napříč generacemi. (Jurová, 2016, s. 25)

1.3.1. Podnik v jednotlivých fázích života

Během založení se podnik může vydat třemi směry:

- zdařilý vývoj podniku a jeho rozvoj,
- stabilní přežívání podniku,
- úpadek podniku (Jurová, 2016, s. 30).

Každý z těchto jednotlivých směrů by měl podnik řešit různými postupy managementu a s tím spojených problémů. Začínající podnik zažívá při svém růstu pět stádií. Každé z těchto stádií požaduje změnu, která bývá většinou doprovázena krizí. Krize mají negativní vliv na podnik a je úkolem managementu, aby těmto negativním vlivům předešel a nezabýval se následky.

Pět stádií vývoje podniku a jejich charakteristika.

1. Stádium založení:

- cílem je získávání nových zákazníků,
- podnik je řízen individualisticky,
- organizační struktura je nestrukturovaná,
- podnik bývá většinou omezen na jediný výrobek a v současné době neprobíhá výzkum nových výrobků,
- hlavním zdrojem financování jsou prostředky od majitele, nebo leasingové společnosti (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 247).

2. Stádium stabilního přežívání:

- cílem jsou příjmy a výdaje,
- dohled vrcholového managementu je vícestupňový,
- začíná se jevit jednoduchá organizační struktura,
- stále jediný výrobek, ale s více odbytových kanálů,
- malý výzkum a vývoj výrobků,

- hlavním zdrojem financování jsou prostředky od majitele, dodavatelů a bank (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 247).

3. Stadium růstu:

- hlavní cíl je řízený růst a zajištění zdrojů,
- koordinace a delegování pravomocí vrcholového managementu,
- centralizovaná organizační struktura,
- výrobní program rozšířen na menší skupinu výrobků,
- vývoj nových výrobků,
- hlavním zdrojem financování jsou výnosy z podnikání a dlouhodobé úvěry (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 247).

4. Stadium expanze:

- hlavní cíl je finanční růst a udržování kontroly,
- decentralizace managementu,
- decentralizovaná organizační struktura,
- rozšířený rozsah výroby o nové výrobky, inovace a výzkum,
- hlavním zdrojem financování jsou výnosy z podnikání a dlouhodobé úvěry (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 247).

5. Stadium zralosti:

- hlavní cíl je řízení výdajů a hledání slabin na trhu,
- decentralizace managementu,
- decentralizovaná organizační struktura dle výrobku,
- rozsáhlý výrobní program a inovace výroby,
- hlavní zdroj financování jsou výnosy a dlouhodobé úvěry (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 247).

1.4. Definice procesu

Procesy jsou typické svými atributy, které se vyskytují ve všech procesech skrze podnik. Při řízení organizace je znalost těchto atributů procesů stěžejní. Každý znak procesu nám

přináší všechny nezbytné informace v souhrnné podobě. Jsou to například znalosti cíle procesu, čeho má být dosaženo, k čemu daný proces slouží, ukazatel výkonnosti procesu, způsob měření procesu a sledování jeho parametrů, kdo je vlastníkem procesu, které předpisy se nesmí porušit a které identifikují vstupy a výstupy procesu. Konkrétní informace o procesech dostaneme z jejich atributů, které slouží pro analýzu veškerých procesů (Jurová, 2016, s. 67).

1.4.1. Charakteristiky procesu

Každý proces má následující atributy:

- **cíl procesu**, který udává, k čemu proces směřuje, cíl procesu přispívá k plnění cílů a vizí podniku,
- **měřitelné ukazatele**, díky kterým se určuje, do jaké míry se cíl procesu daří plnit,
- **vlastníka procesu**, který je odpovědný za správu procesu, většinou je jím vedoucí zaměstnanec, který je zodpovědný za dosahování cílů a efektivní chod procesu,
- **zákazníka procesu**, kterému je cíl procesu určen, zákazníkem bývá osoba, organizace, nebo následující proces,
- **vstupy**, jsou dostávány od dodavatelů nebo z předešlých procesů, po přidání hodnoty je vstup zpracován do výstupu procesu,
- **výstup**, je výsledek procesu, může to být služba nebo statek, který je dán zákaznickovy nebo použit jako vstup do dalšího procesu
- **riziko procesu** je východisko, že při průběhu realizace procesu může dojít k události, jednání nebo stavu, který by mohl mít nežádoucí vliv na výsledek procesu a dosažení jeho cíle,
- **regulátor řízení**, který je relevantním pravidlem a při provádění procesu je nutné jeho dodržování,
- **činnosti procesu**, je posloupnost pracovních úkonů, které jsou prováděny v rámci organizační jednotky a za výstup mívají jeden měřitelný výrobek či služby se zřejmou měřitelnou spotřebou primárního zdroje,
- **zdroje** slouží k přeměně vstupů na výstupy, jedná se o materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas,

- **rozhraní procesu**, proces by měl být spojen s ostatními procesy, podle shodnosti reálného výstupu procesu s žádaným výstupem se stanovuje efektivnost procesu (Grasseová, 2008, s. 10).

1.4.2. Rozdělení procesů

Procesy je možné dělit do tří základních skupin podle účelu důležitosti a účelu z nichž každá má pro podnik jiné funkce. Pro správné fungování organizace je třeba, aby všechny skupiny procesů fungovaly co nejlépe (Jurová, 2016, s. 68).

Základní rozdělení procesů:

Hlavní procesy jsou označovány jako klíčové. Jsou hlavním důvodem existence organizace. Tvoří hodnotu pro zákazníka.

Řídící procesy nepřinášejí společnosti zisk, ale zajišťují fungování organizace. Zajišťují říditelnost a stabilizaci společnosti. Vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů, jako příklad řídicího procesu můžeme uvést vytváření strategie a plánování.

Podpůrné procesy jsou vyděleny z hlavních procesů, zajišťují chod hlavních procesů. Můžou dodávat vstupy a zdroje. Podpůrné procesy vytvářejí produkt, který má interního zákazníka (Jurová, 2016, s. 68).

1.4.3. Účastníci procesu

V podnikatelském sektoru se žádný proces neobejde bez podílu fyzických osob. Každý proces, který může být plně automatizovaný, má svého tvůrce a koordinátora (Svozilová, 2011, s. 18).

Účastníky procesu rozdělujeme dle jejich rolí následovně:

- **zákazník procesu** je ten, kdo má prosbu či požadavek, kterému lze vyhovět hmotným výrobkem, nehmotným výrobkem, službou, či jejich kombinací,
- **dodavatel**, zabezpečuje vstupy procesu,
- **sponzor**, je většinou člen podnikového managementu, který poskytuje dotace projektu a zajišťuje jeho styk s okolím,

- **podnik** je majitelem zdrojů, které jsou v procesu používány, má účast na tom, aby se proces realizoval co nejlépe, rostla produktivita a kvalita výrobků nebo služeb,
- **manažer procesu**, nese odpovědnost za řízení procesu, jeho výkonnost a kvalitu,
- **operátor procesu** se přímo účastní na procesu, ze svého postavení může ovlivnit pouze produktivitu nebo kvalitu dílčí činnosti, kterou provádí (Svozilová, 2011, s. 18).

1.4.4. Řízení podnikových procesů

Význam řízení podnikových procesů se v posledních několika desetiletích mění, ale je jisté, že podnikání ve 21. století nebude možné bez orientace na proces. Všechny současné organizační struktury ve větší či menší míře zdůrazňují důležitost obchodních procesů.

Řízení obchodních procesů se stává důležitou součástí operací organizace a autoři definují řízení podnikových procesů jako dosažení cílů organizace prostřednictvím řízení, zlepšování a kontroly základních obchodních procesů. Řízení podnikových procesů zahrnuje koncepce, metody a techniky na podporu návrhu, správy, konfigurace, ustavení a analýzy obchodních procesů. V rámci těchto změn je možné určit faktory, které ovlivňují řízení podnikových procesů. Je důležité říci, že organizace by měly zvážit různé faktory a vazby mezi nimi, spíše než klást důraz na pouze některé z nich. Na základě zkušenosti autorů bylo jmenováno 16 faktorů ovlivňujících řízení podnikových procesů a jsou to následující:

- Strategické uspořádání,
- investice do informační technologie,
- měření procesů,
- řízení zaměstnanců,
- organizační změny,
- jmenování vlastníků procesů,
- kompetence manažerů,
- trvalé inovace,
- podniková kultura,

- informační technologie,
- metody,
- specializace zaměstnanců,
- zaměření na zákazníky a jejich požadavky,
- standardizace procesů,
- implementace navrhovaných zlepšení,
- spolupráce s dodavateli (RANĐELOVIĆ, MILOJEVIĆ, RADOSAVLJEVIĆ, 2018).

1.5. Výrobní Logistika

Hlavním cílem výrobní logistiky je zajistit správné obsazení výrobních strojů požadovaným produktem ve správném množství s určitou kvalitou a ve správný čas. Do výrobní logistiky spadá především doprava, skladování a přepravní služby, které v procesu výroby spojují jednotlivé procesy (Schulte, 1994, s. 125).

Mezi základní funkce výrobní logistiky vyjma vykonávání dopravy a skladování patří:

- utvoření struktury podniků založené na účelném systému hmotných toků,
- plánování a řízení výroby (Schulte, 1994, s. 125).

Cílem podnikového výrobního plánování je vybudovat takové podmínky, aby byl zabezpečen technicky bezporuchový, hospodárný průběh výrobního procesu při současném zabezpečení žádoucích pracovních podmínek. Předmětem výrobního plánování může být plánování pracovišť, obnovy, přestavby a rozvoje doposud existujících provozů. Hlavní cíle výrobního plánování jsou následující:

- optimální výrobní a materiálové toky,
- pracovní podmínky příznivé pro práci,
- vhodné vytížení prostorů a ploch,
- vysoká pružnost při využití budov, staveb, zařízení (Schulte, 1994, s. 125).

Mezi významné faktory, které udávají profil podnikového výrobního plánování patří: produkt, výrobní prostředky, pracovní síly, zákonná ustanovení a v některých případech budovy a pozemky (Schulte, 1994, s. 125).

1.5.1. Skladování

Skladování hraje klíčovou roli v logistických systémech a opatřuje požadované služby zákazníkům v kombinaci s ostatními logistickými aktivitami. Ve skladování se provádí velká škála operací a úkolů, ty můžeme rozdělit do tří základních funkcí

- pohyb materiálu,
- skladování,
- přenos informací (Farahani, 2011 s. 32).

1.6. Informační systém

Informační systém má schopnost sběru a přenosu dat a informací s nimi spojenými. Naplňuje funkci komunikačního systému podniku. Při navrhování a zavádění systému je nutné zvážit a stanovit, jaké budou vstupní data zadávána a jakým způsobem budou zpracovávána a publikována, a kdo je, bude zodpovědný za jejich přesnost a pravdivost. Konkrétně tok informací je pak hlavně závislý především na typu zařízení a organizační struktuře podniku (Gála, 2015, s. 51).

Dle Gály jsou nejběžněji používané tyto tři druhy:

- CRM – správa a podpora obchodních procesů, řízení a budování vztahů se zákazníky,
- ERP – slouží ke správě všech podnikových procesů, integruje a automatizuje jednotlivé procesy v rámci celé firmy,
- CSM – správa a řízení dodavatelských a odběratelských řetězců (Gála, 2015, s.51).

Řepa ve své knize uvádí také požadavky na informační systémy, mezi nejhlavnější požadavky patří:

- bezpečnost – jelikož jsou v informačním systému uložena pro podnik velmi citlivá data, měl by tento systém obsahovat několik bezpečnostních mechanismů, které by následně zabránili jejich krádežím,

- nákladovost – provozování informačního systému by nemělo zatěžovat podnik více, než by bylo nezbytné. Měl by být jednoduchý na správu a údržbu,
- pružnost – s neustálými měnícími se požadavky zákazníků se mění i jednotlivé firemní procesy. Informační systém, proto musí být schopen na takové změny, aby mohl reagovat rychle se přizpůsobit novému stavu,
- spolehlivost – informační systém, nesmí mít časté výpadky, protože na něm je závislá celá společnost (Řepa, 1999, s. 38).

1.7. Analytické metody

Aby mohl podnik úspěšně strategicky plánovat, tak musí provést analýzu svého výchozího stavu. V rámci analýz jsou zkoumány veškeré oblasti a procesy, jež organizace provádí (Grasserová, 2008, s. 18).

1.7.1. SWOT analýza

Tato analýza pracuje se spoustou předešlých dílčích analýz a jejich závěrů. Je charakteristická tím, že podává souhrnný přehled veškerých získaných podkladů a výsledků do strategického přehledu, a díky tomu lze získat ucelené a podložené závěry. SWOT analýza vyhodnocuje interní silné (S) a slabé (W) stránky podniku a jeho externí atributy příležitosti (O) a ohrožení (T). Na základě těchto atributů volí podnik ze čtyř možných strategií, které mezi sebou kombinují vždy dva určité atributy (Grasserová, 2008, s. 24).

- WO strategie – strategie hledání, která je zaměřena na překonávání slabých stránek za využití příležitostí (Grasserová, 2008, s. 24).
- SO strategie – strategie využití, která využívá svých silných stránek pro zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí. Tento kvadrant je žádoucím stavem, ke kterému by měl podnik směřovat (Grasserová, 2008, s. 24).
- WT strategie – strategie vyhýbání, při níž se využívá obranné strategie zaměřené na eliminaci slabých stránek a zároveň se tak vyhnout ohrožení. Tento stav je požadován za nejvíce nežádoucí (Grasserová, 2008, s. 24).

- ST strategie – strategie konfrontace, která uplatňuje využití silné stránky k odvrácení ohrožení. Strategii je možné použít u dostatečně silného podniku na přímou konfrontaci s ohrožením (Grasserová, 2008, s. 24).

1.7.2. SLEPT analýza

Analýza SLEPT se provádí, pokud podnik potřebuje odhalit budoucí vývoj jeho prostředí, a existující vývojové trendy, které mohou pro podnik znamenat příležitosti či hrozby. Tato analýza je zaměřena na externí prostředí. Zaměřuje se na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory. Analýza by měla navazovat na rozbor minulých vývoju a současného stavu a předpovídat pro významné faktory či trendy, které probíhají vně podniku budoucí vývoj. Na základě toho se vyhodnotí závěr, jestli se jedná pro podnik o příležitosti nebo hrozby (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 54).

Tato analýza bývá také nazývána PEST, jenž funguje na stejném principu, ale nezohledňuje legislativní faktory. Dále existuje analýza SLEPTE, kde jsou navíc zohledněny ekologické faktory. Slovo SLEPT je vytvořeno z prvních písmen anglických slov, pro pět oblastí okolí firmy a to slova:

- Social – společenské a demografické faktory,
- Legal – právní faktory,
- Economic – makroekonomické faktory,
- Political – politické faktory,
- Technological – technologické faktory (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 54-58).

1.7.3. Porterův model pěti sil

Model uvádí pět nejvlivnějších tržních sil, které jsou konkurenti, potenciační konkurenti, zákazníci, dodavatelé a substituční výrobky. Analýza pokládá za cíl nalezení takového postavení v odvětví, ve kterém bude organizace nejvíce schopna se bránit nátlaku konkurence (Kovář, Krchová, 2007, s. 67).

Ohrožení novými konkurenty

Vychází se z předpokladu, že čím více subjektů je na trhu, tím více se zvýší i tlak konkurence v prostředí daného trhu. Velikost hrozby vstoupení nového konkurenta záleží

na současných bariérách vstupu a na to, jak budou na novou konkurenci reagovat existující podniky (Kovář, Krchová, 2007, s. 70).

Ohrožení ze strany dodavatelů

Koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů je stěžejním faktorem působícím na intenzitu konkurence v odvětví. Čím více je jedna strana závislá na jediné druhé straně, tím více roste vyjednávací síla druhé strany. Dodavatelé mohou svoji vyjednávací sílu vůči odběrateli uplatnit snížením kvality služeb, nebo zvýšením cen (Kovář, Krchová, 2007, s. 75).

Ohrožení ze strany zákazníka

Vyjednávací síla zákazníka je ovlivněna následujícími faktory:

- malý počet velkoodběratelů,
- možnost zákazníka změny dodavatele,
- výrobky mají malý dopad na zákazníka,
- nízké náklady na změnu zboží či služby,
- informovanost kupujícího (Kovář, Krchová, 2007, s. 77).

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Ohrožení substitucí může mít různé varianty jako jsou například:

- hrozba substituce produktu takovým produktem, který plní stejnou funkci,
- hrozba substituce potřeby nahrazením například vyšší kvalitou statku,
- hrozba generické substituce,
- hrozba absolutní substituce (Kovář, Krchová, 2007, s. 78).

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část se bude zabývat společností a popisem současného stavu průběhu zakázky při výrobě a zpracování kamene.

2.1. Představení společnosti



Obrázek 4: Logo MALETÍNSKÝ PÍSKOVEC s.r.o. (zdroj: Staněk, 2013, s. 2)

2.1.1. Základní údaje

Obchodní firma: MALETÍNSKÝ PÍSKOVEC, spol. s r.o.

Datum vzniku: 11. ledna 2001

Sídlo: Šternberk, Dolní Žleb 68, PSČ 78501

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Identifikační číslo: 25872354

Statutární orgán: Jednatel

Základní kapitál: 1 076 000 Kč

Hlavním předmětem podnikání je dobývání ložisek nevyhrazených nerostů, včetně úpravy a zušlechťování nerostů prováděných v souvislosti s jejich dobýváním, a vyhledávání a průzkum ložisek nevyhrazených nerostů prováděné k tomu účelu, provádění staveb, jejich změn a odstraňování a zpracování kamene (Justice, 2012).

2.1.2. Záměr

Záměrem je pokračování těžby ve stanoveném dobývacím prostoru Zábřeh na Moravě – Račice, kde se těží kámen na základě rozhodnutí Ministerstva lesního a vodního hospodářství ČSR již od r. 1978. Kámen – biotitická ruda – je používán na výrobu kameniva. Pozemky jsou dle platného Územního plánu města Zábřeh vymezeny jako plocha těžby nerostů (Staněk, 2013, s.8).

Ložisko je těženo povrchoým způsobem stěnovým lomem a je v současné době rozfázováno na 3 etáže. Nejvýše je položena I. etáž a výška lomové stěny na této etáži dosahuje výšky v rozmezí od 12 metrů až do 20 metrů. Další stěna II. etáže je vysoká 14 metrů. Na nejnižší položené III. etáži stěna dosahuje výšky 20 metrů. Plánovaný postup těžebních prací bude navazovat na současné stavy lomových stěn. Vlastní dobývání bude pokračovat na všech etážích. Nové etáže nebudou vytvářeny. Těžba probíhá na jednotlivých etážích tak, aby byl zajištěn dostatečný manipulační prostor pro odvoz rozpojené rubaniny do úpravny. Je nutný dostatečný předstih těžby na nejvyšší etáži před těžbou na ostatních nižších etážích. Uvolněná hornina získaná pomocí clonových odstřelů je následně odtěžována pásovým rypadlem a přemístěna do mobilního čelistového drtiče, kde jsou získávány různé frakce. (Staněk, 2013, s. 9).



Obrázek 5: Letecký snímek lomu Račice (Zdroj: www.cuzk.cz)

2.1.3. Nabízené služby

Původní výroba a prodej kameniva se postupem času rozrostla na rozsáhlejší portfolio výrobků, které se aktualizuje podle potřeb zákazníka.

Společnost provádí drcení a třídění mobilními linkami se širokým spektrem využití, a to především v těchto následujících oblastech:

- výroba a prodej kameniva,
- úprava nerostů a recyklací,
- hornická činnost,
- využívání odpadů,
- demolice,
- zemní práce.

Společnost Maletínský Pískovec spol. s.r.o. se zabývá drcením a tříděním kamene pomocí mobilních linek, což umožňuje umístění kdekoliv v rámci dobývacího prostoru, přetříděním rubaniny před drcením, tříděním písku a šterkopísku, recyklací stavebních a demoličních odpadů přímo na stavbě, drcením a tříděním vysokopecní, ocelárenské a elektro strusky, tříděním výkopové zeminy, tříděním uhlí, zhodnocením skrývkových materiálů, separací ostatního odpadu a železa, změnou stavebního a demoličního odpadu ve výrobek, prodejem kameniva, příjmem stavebních odpadů, prodejem jejich recyklátů a nákladní dopravou (Drcení a třídění, 2012).

2.1.1. Portfolio výrobků

Společnost vyrábí a nabízí kamenivo certifikované dle ČSN EN 13242 + A1 v kamenolomu Račice:

- drobné drcené kamenivo frakcí 0–8 mm, 0–11 mm, 0–16 mm,
- hrubé drcené kamenivo frakcí 8–32 mm, 11–32 mm, 16–32 mm, 32–64 mm,
- šterkodrtě frakcí 0–32 mm, 0–63 mm, 0–90 mm, 0–125 mm,
- záhozový kámen,
- skrývkový materiál,

- recyklovanou zeminu frakcí 0–16 mm, 0–32 mm,
- betonový recyklát frakce 0–90 mm (Drcení a třídění, 2012).

Dále společnost přijímá stavební a demoliční odpady na recyklačním středisku ve Šternberku:

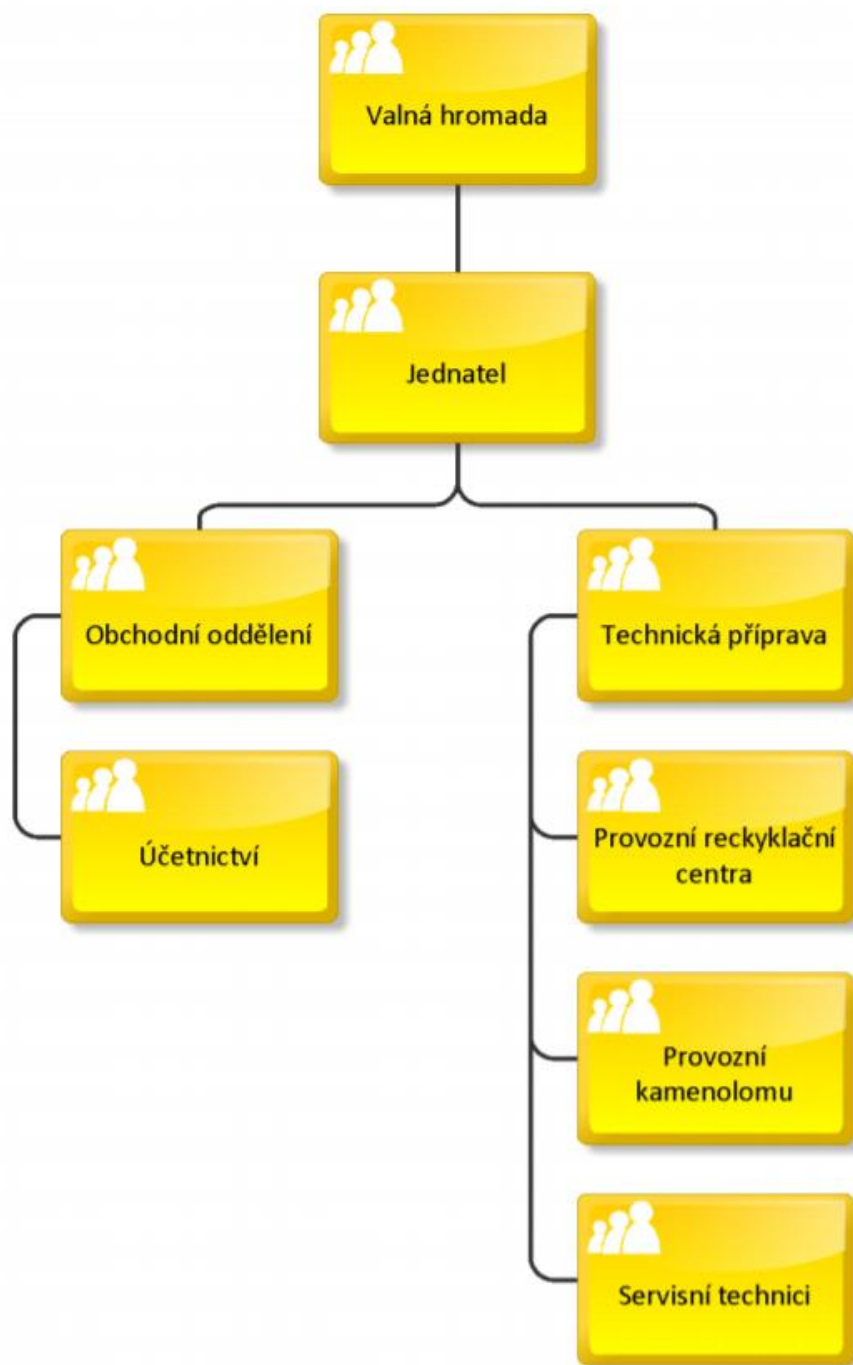
- beton,
- cihly,
- tašky a keramické výrobky,
- asfaltové směsi,
- zeminu a kamení,
- směsi, nebo oddělené frakce betonu, cihel a keramických výrobků (Drcení a třídění, 2012).

Takto přijatý odpad se zpracuje drcením a následným tříděním je rozdělen na frakce a prodáván.

Drcení, třídění a demolice mimo tyto obchodní místa probíhá po domluvě se zákazníkem a následném potvrzení podmínek obou stran a uzavřením individuální smlouvy (Drcení a třídění, 2012).

2.1.2. Organizační struktura

Firma je společnost s ručením omezeným, tudíž orgány společnosti jsou valná hromada a jednatel společnosti. Valná hromada společníků je nejvyšším orgánem společnosti, přísluší jí rozhodovat o veškeré činnosti společnosti.



Obrázek 6: **Organizace společnosti MALETÍNSKÝ PÍSKOVEC s.r.o.** (Zdroj: vlastní výroba)

2.1.3. Právní forma společnosti

Právní forma je společnost s ručením omezeným. Nejvyšším orgánem této společnosti je valná hromada. Valnou hromadu svolává jednatel, zpravidla písemně, a to nejméně jednou ročně. Valná hromada rozhoduje o činnosti společnosti, a to zejména o:

- schválení výsledku hospodaření,
- jmenování jednatele společnosti,
- usnesení o změně výše základního jmění, společenské smlouvy a předmětu činnosti společnosti,
- schválení návrhů dlouhodobé koncepce rozvoje společnosti a určuje prostředky k dosažení těchto cílů,
- usnesení o zrušení společnosti (Staněk, 2013, s. 5).

Dalším orgánem společnosti je jednatel, který zastupuje společnost navenek, a je oprávněn jednat jménem společnosti. Jednateli přísluší v rámci jeho působnosti zejména:

- obstarávat běžné záležitosti v řízení společnosti,
- vykonávat usnesení valné hromady,
- vykonávat působnost, kterou na něho valná hromada usnesením přenesla (Staněk, 2013, s. 5).

2.2. Dodavatelé

Dodavatel je pro společnost velmi důležitý, postupem času se z něj stává spolupracující partner. Dodavatelskou základnu tvoří tuzemští i zahraniční výrobci. Stěžejní část nakupovaného sortimentu tvoří především tuzemští dodavatelé. Společnost spolupracuje také s drobnými dodavateli, kterými jsou živnostníci s příslušným legislativním povolením k provádění trhacích prací a rozpojování hornin.

Trhací práce patří z hlediska bezpečnosti k velmi rizikovým a náročným činnostem. Jakékoliv sebemenší zanedbání bezpečnosti může vést k vážným následkům. Celá oblast trhacích prací je proto upravena řadou přísných bezpečnostních předpisů a podléhá dohledu báňských úřadů s cílem snížit riziko spojené s prováděním odstřelů na minimum.

Z důvodů snížení odpovědnostních rizik si společnost na provedení trhacích prací najímá externího dodavatele, který přebírá veškeré riziko za bezpečnost a kvalitu provedení odstřelu. Těmito dodavateli je společnost CEMDEST s.r.o. a živnostníci Martin Janeček a Radim Bernat.

Dalšími dodavateli jsou společnosti Josef Červenka – HYDRAULIKSERVIS, Keestrack - CZ, s.r.o., RUBBLE MASTER CS s.r.o., Liebherr-Stavební stroje CZ s.r.o. a CIME-bau, s.r.o., které dodávají rypadla, nakladače, drtiče a třídiče. Tyto těžební stroje jsou velmi nákladné, a proto je třeba dbát na spolehlivost při výběru dodavatele.

2.3. Odběratelé

Biotitická rula není velice specifická hornina a v České republice se nachází mnoho ložisek tohoto kamene. Tudíž odběr stavebního kamene je velmi specifický tím, že odběratelé hledají především nejlevnější variantu pro nákup. Největší roli při volbě ložiska, z kterého se bude kámen odebírat, hraje vzdálenost. Proto odbyt probíhá především v okruhu padesáti kilometrů. Čím větší je vzdálenost, tím stoupají i náklady na dopravu. V určitém bodě ceny se odběratelé rozhodují mezi různými alternativami a záleží na dodavateli, jakou nabídne cenu za kámen. Při větším odběru se nehledí na ceníkové ceny a cena za tunu je stanovena individuálně po dohodě.

Mezi velké odběratele patří například Skanska a.s., STRABAG a.s., INSTA CZ s.r.o., SWIETELSKY stavební s.r.o., HOCHTIEF CZ a.s., FIRESTA-Fišer, rekonstrukce, stavby a.s., EVT stavby s.r.o., FORTEX-AGS a.s., VSJ mechanizace s.r.o., BEST a.s., RI-STAV s.r.o., MODOS s.r.o. a Olomoucká dopravní s.r.o.

2.4. SLEPT analýza

Prostřednictvím SLEPT analýzy se sledují změny okolí, hodnotí se dopady na podnik především podle následujících hledisek:

- hledisko sociální,
- hledisko právní a legislativní,

- hledisko ekonomické,
- hledisko politické,
- hledisko technické.

Sociální faktory jako je například velikost populace, věková struktura, pracovní preference a životní úroveň hrají významnou roli při cílení na nábor nových zaměstnanců. Podmínky pro výběr zaměstnanců v hornictví nejsou ideální. Takové zaměstnání provádí především muži a pro obsazení určité pracovní pozice je potřeba, aby uchazeč byl dostatečně kvalifikován. Na druhou stranu, pokud je uchazeč dostatečně kvalifikován, nemusí být ochoten pracovat v nabízených podmínkách za nabídnuté finanční ohodnocení.

Legislativní faktory, kterými jsou obchodní právo, daňové zákony, právní úprava pracovních podmínek a legislativní omezení velice ovlivňují společnost. Výroba a zpracování kamene je dostatečně legislativně opatřena a obsahuje výrazná omezení.

Ekonomické faktory ovlivňující společnost jsou úzce spjaty s ekonomickou situací stavebních podniků, které tvoří převážnou část odběru. V současné době je ekonomická situace dobrá a stavební produkce se stále zvyšuje, tím pádem i odběr kamene roste.

Politické faktory působící na společnost mohou být forma a stabilita vlády a klíčové orgány a úřady. S měnící se vládou přicházejí často nové nařízení a zákony, které mohou společnost zatížit jak administrativně, tak i provozně. Posledním často diskutovaným zatížením bylo zavedení elektronické evidence tržeb, jenž mělo vliv na skoro všechny podniky v České republice.

Technické faktory jako jsou například nové vynálezy a objevy a rychlost realizace nových technologií společnost velice ovlivňují. Vývoj ve strojírenství a hornictví je na velice vyspělé úrovni. Přesnost a kvalita je v popředí a je třeba tomu přizpůsobit výrobu a procesy s tím spojené. Jen podniky, které dokáží zavést do výroby nejnovější technologie a rychle se přizpůsobit, dokáží obstát proti velmi silné konkurenci.

Vyhodnocení analýzy ukázalo, že rizika, která by mohla společnost ohrozit, či zbrzdít, se nesmí brát na lehkou váhu a je třeba, aby se společnost stále vyvíjela a sledovala nejnovější trendy v hornických technologiích. Ekonomická situace v současnosti má kladný vliv na společnost. Jedním z největších legislativních a politických faktorů

omezující působnost společnosti je Český báňský úřad, který je správním orgánem České republiky a dohlíží na veškerou hornickou činnost.

2.5. Porterův model pěti sil

Porterův model vymezuje pět nejvlivnějších tržních sil, kterými jsou vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů a substitutů a konkurenční prostředí dané rivalitou firem na trhu.

Současní konkurenti, působící v okruhu padesáti kilometrů, zabývající se těžbou nerostných surovin, jsou pouze společnosti KAMENOLOMY ČR s.r.o. a EKOZIS spol. s.r.o., které dobývají v daném okruhu čtyři ložiska.

KAMENOLOMY ČR s.r.o.

Jedná se o společnost se sídlem v Ostravě, která zajišťuje těžbu, výrobu a prodej drceného kameniva pro betonové směsi, asfaltové směsi, silniční a inženýrské stavby, pro kolejová lože a regulaci vodních toků. Společnost patří k největším producentům kameniva v České republice. V současné době provozuje 28 kamenolomů a 4 pískovny. Kamenolom Kozí Vrch a kamenolom Hanušovice se vyskytují v okruhu padesáti kilometrů od kamenolomu Račice.

EKOZIS spol. s.r.o.

Společnost se sídlem v Zábřehu, která se zabývá podnikáním ve stavební výrobě, výrobě drceného kameniva, obchodem se stavebním materiálem, provozem vodovodů, kanalizací a čistíren odpadních vod. Výroba drceného kameniva je zajišťována ve dvou kamenolomech – Hraběšice a Bohdíkov. Tyto ložiska se také vyskytují v okruhu padesáti kilometrů od kamenolomu Račice.

Potencionální noví konkurenti v současnosti nemají možnost vstoupit na pole působnosti kamenolomu Račice, protože se v jeho okolí nenachází žádné volné ložisko. Při vstupu na tento trh je nutné mít v oboru dlouholeté zkušenosti a mezi odběrateli obchodní partnery.

Síla dodavatelů

Společnost MALETÍNSKÝ PÍSKOVEC s.r.o. dlouhodobě udržuje dobré vztahy se svými dodavateli. Těžební průmysl je velmi rozšířený v České republice, a tím pádem existuje pro společnost mnoho možností pro změnu dodavatele, tudíž je i v zájmu dodavatelů budovat se společností dobré vztahy. Při objednávání služeb dochází většinou k dohodě na cenách, která vyhovuje oběma stranám a nehrozí, že by došlo k nátlaku na zvyšování prodejní ceny ze strany dodavatelů.

Společnost si z důvodu bezpečnosti a potřeby různých legislativních povolení najímá externí pracovníky na provádění trhacích prací. Mezi nejvýznamnější dodavatele rozpojování hornin patří živnostník Martin Janeček, který má veškerá legislativní povolení k provádění trhacích prací. Dalším takovým dodavatelem je živnostník Radim Bernat. Společnost, která provádí trhací práce v kamenolomu Račice se nazývá CEMDEST s.r.o. Ta se zaměřuje na provádění vrtných a trhacích prací v lomech. Provádí prvotní oddělení bloku lomového kamene a přípravu k dalšímu zpracování.

Dalším dodavatelem je Josef Červenka – HYDRAULIKSERVIS, který poskytuje služby v oblasti prodeje, pronájmu, oprav a servisu použitých i repasovaných strojů pro stavební a těžební průmysl.

Jedním z dodavatelů je společnost Keestrack CZ s.r.o., která se zabývá výrobou drtičů, třídíčů, haldovacích dopravníků a technikou na potlačení prašnosti.

Dále sem patří rakouská společnost RUBBLE MASTER CS s.r.o., která se zabývá výrobou drtičů a třídíčů a svou dvaceti pěti letou působností na trhu si vybudovala pozici silné a precizní společnosti.

Společnost Liebherr-Stavební stroje CZ s.r.o. již více než šedesát let nabízí rozsáhlé portfolio neustále se rozvíjejících produktů a služeb v oblasti stavebních a těžebních strojů.

Poslední společnost CIME-bau s.r.o. nabízí kromě prodeje strojů a techniky značky Hyundai také bazarové stroje, záruční i pozáruční servis, disponuje skladem náhradních dílů a poskytuje technické poradenství.

Síla odběratelů

Ostatní firmy nabízejí velice podobný produkt, a tak je vyjednávací síla odběratelů velmi značná. Zákazníky společnosti jsou především velké a střední stavební podniky, které požadují za svou velkou investici odpovídající produkt v dané kvalitě a ve stanovených termínech. Nedodržení těchto podmínek většinou vede ke změně dodavatele.

Jedním z velkých odběratelů je Skanska a.s., která v České republice působí již od poloviny devadesátých let a je jednou z celosvětově největších stavebních společností poskytujících služby v oblasti stavebnictví.

STRABAG a.s. patří k předním stavebním společnostem v České republice. Realizuje všechny druhy staveb v odvětvích dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství.

Další odběratelskou společností je INSTA CZ s.r.o., která provádí komplexní výstavbu a rekonstrukce pozemních komunikací, mostů, cyklostezek a odstavných ploch. Společnost se také zabývá výstavbou a rekonstrukcí kanalizací.

Společnost SWIETELSKY stavební s.r.o. se zabývá silničními stavbami, železničními stavbami, pozemními stavbami, stavbou mostů a speciálními stavbami.

Už dvacátým rokem je společnost HOCHTIEF CZ součástí významné nadnárodní společnosti HOCHTIEF. Realizují stavby v segmentech stavebního trhu celé České republiky. Jde o bytovou, občansko-administrativní, průmyslovou, ekologickou a vodohospodářskou výstavbu, včetně projektů dopravní a liniové infrastruktury.

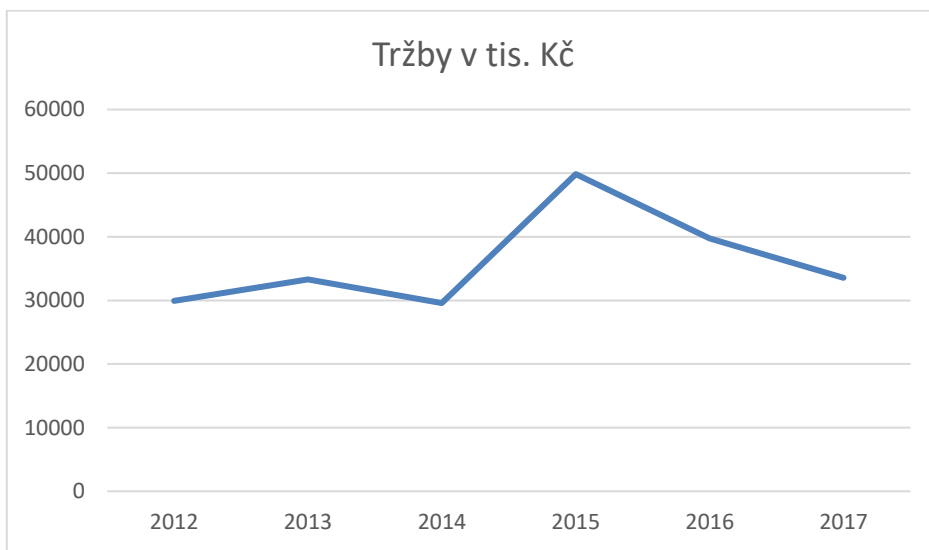
Dalšími významnými odběrateli jsou společnosti FIRESTA-Fišer, rekonstrukce, stavby a.s., EVT stavby s.r.o., FORTEX-AGS a.s., VSJ mechanizace s.r.o., BEST a.s., RI-STAV s.r.o., MODOS s.r.o. a Olomoucká dopravní s.r.o.

2.6. Analýza současného průběhu zakázek

V této kapitole jsou uvedeny informace o průběhu a řízení zakázky při zpracování kamene.

2.6.1. Finanční hodnocení

V následujících grafech je znázorněn vývoj tržeb a výsledků hospodaření od roku 2012 do roku 2017. Z grafu je patrné, že tržby mají kolísavý trend a výsledek hospodaření před zdaněním se dostává i do záporných hodnot.

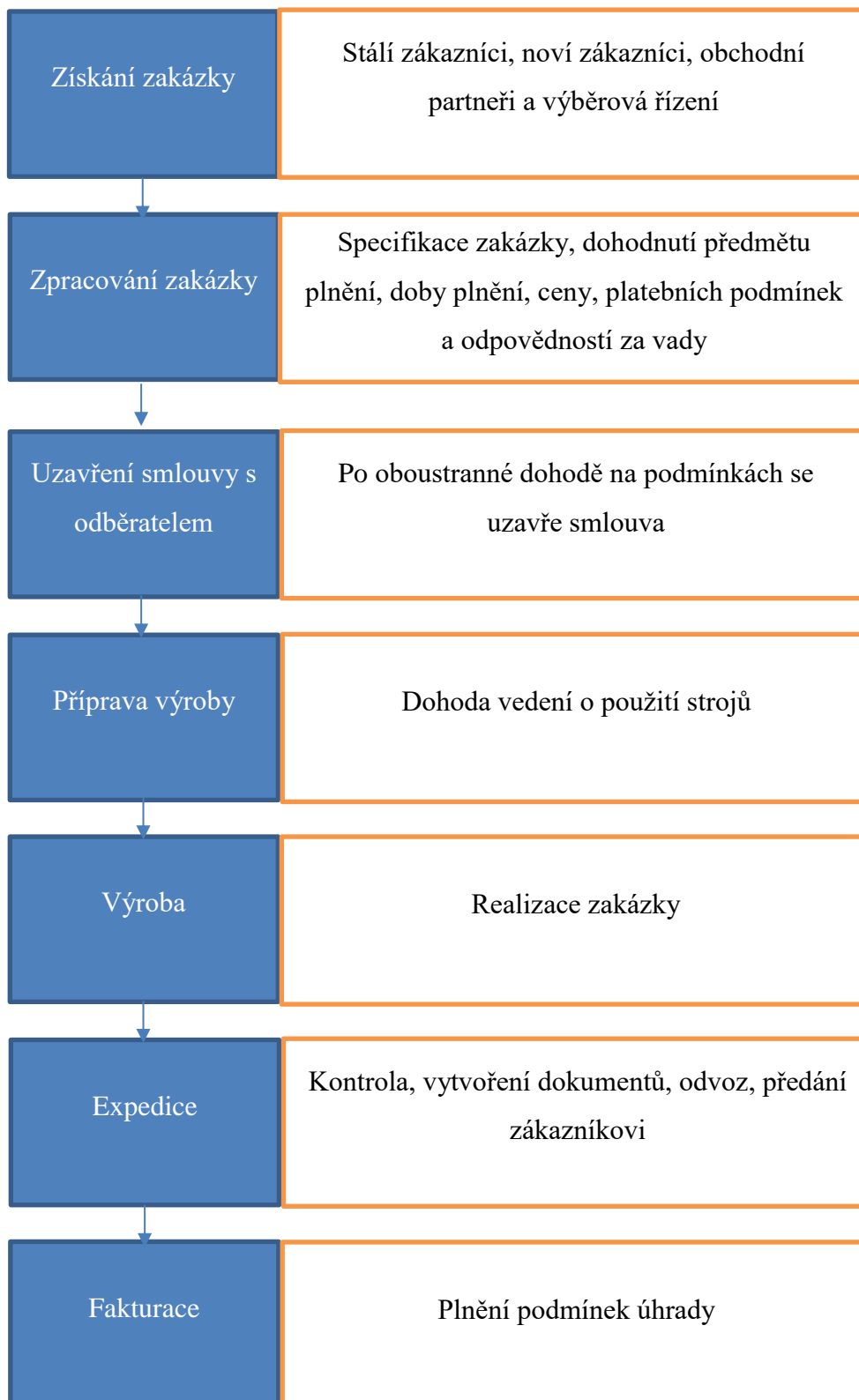


Graf 1: **Tržby podniku** (zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz)



Graf 2: **Výsledek hospodaření před zdaněním** (Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz)

2.6.2. Schéma průběhu zakázky



Získávání zakázky: společnost získává zakázky především na základě dlouhodobé spolupráce s odběrateli, kteří na základě referencí a zkušeností z předchozích zakázek poptávají kámen u společnosti. Další cestou získání zakázek je poptávka od nových zákazníků, kteří poptávají u společnosti především z důvodu vzdálenosti mezi místem odběru a místem spotřeby. Větší zakázky společnost získává prostřednictvím účasti ve výběrovém řízení, ve kterém se hodnotí cena kamene, vzdálenost míst odběru a spotřeby, výkon výroby a spolehlivost společnosti na základě dat a zkušeností. Tato výběrová řízení se někdy skládají z několika kol, kde se zadavatel snaží snížit cenu zakázky na co nejnižší hranici. Při úspěšnosti společnosti u výběrového řízení se sepiše smlouva se zadavatelem a sestaví se harmonogram prací a časový plán na samotnou realizaci zakázky.

Stálý zákazník je odběratel, který již využil služby společnosti a byl spokojen s kvalitou dodávaného materiálu, komunikací a přístupem. Takový zákazník v rámci možností opakovaně využívá služeb společnosti a dále doporučuje společnosti svým známým a ostatním lidem ve svém okolí.

Nový zákazník využívá služby společnosti především ze vzdálenostních důvodů, kdy hledá pro odběr kamene co nejlevnější alternativu.

Obchodní partneři jsou pro podnik a jeho růst velmi důležití. Mezi obchodní partnery společnosti patří řada významných stavebních společností, které tvoří většinu velkých zakázek. K takovým obchodním partnerům se řadí například akciová společnost STRABAG, která patří k předním stavebním společnostem v České republice a realizuje všechny druhy staveb v odvětvích dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství. Dalším z významných obchodních partnerů je společnost INSTA CZ s.r.o., která realizuje výstavbu a rekonstrukce kanalizací, pozemních komunikací, mostů, cyklostezek a mnoho dalšího.

Zpracování zakázky: v této části průběhu zakázky se dohodnou smluvní strany na specifikaci zakázky. Jedná se především o předmět plnění, dobu plnění, cenu, platební podmínky a odpovědnosti za vady.

Uzavření smlouvy s odběratelem: po dohodě smluvních stran na podmínkách spolu uzavřou písemnou smlouvu.

Příprava výroby: Podle rozsahu zakázky se jednatel, obchodní zástupci a provozní kamenolomu rozhodnou o použití strojů. Musí tedy zajistit techniku a materiál potřebný k zrealizování zakázky. Před samotnou realizací zakázky je potřeba dohodnout s dodavatelem trhacích prací čas a počet odstřelů, které se musí provést k vytěžení dostatečného materiálu na zakázku. Mezi mechanické stroje patří bagry, nakladače, drtiče a třídiče.

Bagry:

- pásový Liebherr 942,
- pásový Hyundai L320,
- pásový Hyundai L210.

Nakladače:

- kolový Liebherr L531,
- kolový Liebherr L554,
- kolový Hyundai L760,
- kolový Volvo L180C,
- kolový Volvo L150D,
- kolový Volvo L150D,
- kolový Volvo L150G.

Drtiče:

- mobilní čelistový Gasparin Impianti Vesuvio F1000C,
- mobilní čelistový Gasparin Impianti Vesuvio F1000C,
- mobilní odrazový Rubble Master 8060.

Třídiče:

- mobilní Keestrack Novum,
- mobilní Keestrack Novum,
- mobilní Keestrack Combo.

Výroba: Před samotnou těžbou je potřeba provést skrývkové práce, při kterých se oddělí svrchní vrstva zeminy od kamene, tak aby bylo možné provést hloubkové vrty. V další fázi jsou prováděny hloubkové vrty, které se poté vyplní trhavinou a provede se odstřel.

Celkové trhací práce včetně jejich samotné přípravy jsou v kamenolomu prováděny odbornou firmou, která se provozovatelem kamenolomu pro tyto účely najímá. V kamenolomu se používají především jen mobilní stroje, a to jak pro úpravu suroviny, tak i pro její třídění. Díky mobilitě výrobních strojů je výroba drceného kameniva daleko efektivnější a pružnější, než by tomu bylo při stacionárních drtičích a třídících. Odstřelený lomový kámen je nakládán přímo v místě odstřelu pásovým bagrem rovnou do násypky mobilního drtiče. Po rozdrčení suroviny v mobilním čelistovém drtiči přechází surovina z drtiče po výstupním pásovém dopravníku drtiče a padá do násypky mobilního třídíče, který surovinu roztřídí na požadované frakce a pásovým dopravníkem je dopraví na místo, odkud jsou odebírány kolovým nakladačem, který je uskladní na požadované místo.



Obrázek 7: Drtič a třídíč (Zdroj: vlastní zpracování)

Expedice: Po domluvě s odběratelem může probíhat expedice dvěma způsoby. Prvním a nejčastějším způsobem odběru je expedice během výroby, kdy je materiál odebírán během zpracování přímo od pásového dopravníku třídíče. Druhým způsobem je odběr až po zpracování daného množství. Při odběru se jednotlivé fůry váží během nakládky materiálu.

Vystavení faktury probíhá vždy za odebrané množství nákladním automobilem.

2.6.3. Sezónnost

U společnosti hraje významnou roli sezónnost. Jelikož se jedná o společnost, která vyrábí především stavební materiál je hlavní sezóna v létě, kdy se provádí většina rekonstrukcí a staveb. Pro toto období je specifický i pokles ceny za tunu šterku všech frakcí oproti ceníkovým cenám vzhledem k velkým zakázkám. V období léta, kdy tržby tvoří většinu

zisku, je zapotřebí najmout pomocnou sílu ve formě brigádníků. V následující tabulce je zobrazen procentuální obrat v roce 2018.

Tabulka 1: **Procentuální obrat v jednotlivých měsících za rok 2018** (Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Obrat (%)	3	6	7	8	10	11	17	17	10	5	3	3

2.6.4. Interní logistika

Životaschopnost kamenolomu je závislá na ekonomice celého lomařského provozu, nejen na efektivní těžbě suroviny, ale také na vhodně navržených a navazujících výrobních procesech. Těmito procesy jsou nakládka lomového kamene z rozvalu, doprava v rámci lomu od rozvalu do místa zpracování, výroba a skladování zpracovaného kamene.

Díky mobilním drtičům a třídičům se surovina nemusí převážet k místu zpracování, a tak se kámen zpracovává přímo na místě odstřelu. Při výrobě drobného drceného kameniva frakcí 0–8 mm, 0–11 mm, 0–16 mm musí odstřelený lomový kámen projít dvěma fázemi drcení. Při první fázi je zpracován samotný lomový kámen na frakci 0-125 mm na II. etáži, která je dále shazována na III. etáž kolovým nakladačem, kde je provedena druhá fáze drcení a třídění. Takto hotové drobné drcené kamenivo je dále přesunuto kolovým nakladačem na místa odběru označené na obrázku č.8.



Obrázek 8: Výroba drobného drceného kameniva (Zdroj: vlastní zpracování dle cuzk.cz)

Dále je vyráběno hrubé drcené kamenivo frakcí 8–32 mm, 11–32 mm, 16–32 mm, 32–64 mm, které se zpracovává a uskladňuje na II. etáži, odkud je odebíráno. Na obrázku č.9 je vidět místo zpracování a uložení těchto hotových frakcí.



Obrázek 9: Výroba hrubého drceného kameniva (Zdroj: vlastní zpracování dle cuzk.cz)

Jako poslední se vyrábí šterkodrtě frakcí 0–32 mm, 0–63 mm, 0–90 mm, 0–125 mm, které se zpracovávají na I. etáži, odkud jsou i odebírány.

Váha zpracovaného materiálu je kontrolována přímo na drtiči, který má pásovou tenzní váhu, pomocí které se měří podrcený materiál. Dále pomocí kolového nakladače, který je zároveň vybaven automatickým vážícím systémem, obsluha eviduje množství převezeného materiálu.

2.6.5. Externí logistika

Doprava zpracovaného kamene probíhá prostřednictvím nákladních vozů a návěsů. Tyto dopravní prostředky si najímá odběratel. Společnost nedisponuje žádným dopravním prostředkem na přepravu zpracovaného kamene po pozemní komunikaci.

2.7. Informační systém

Od roku 2017 společnost používá informační systém pro řízení finančního a daňového účetnictví systém od společnosti Vision Praha. Jedním z hlavních důvodů zavedení informačního systému byl velký vzdálenostní rozdíl mezi obchodními místy.

Účetnictví v systému Vision32 je podpůrnou agendou. Základní myšlenkou je propojení účetnictví do všech zdrojových agend systému v reálném čase (Sklady, Výroba, projekty, Služby, Obchod, Mzdy, Majetek a další). Účetní zápisy vznikají automaticky na pozadí při tvorbě ostatních dokladů (příjemka, výdejka, faktura apod.) a to podle předdefinovaných pravidel. Účetní se tedy nemusí zabývat tvorbou rutinních zápisů, ale soustředit se na kontrolní činnost a účtování zbývajících částí. Na druhé straně, zdrojové agendy mají okamžitě k dispozici účetní informace. Z modulu zakázek lze například online sledovat efektivitu plnění zakázky, nebo z obchodních agend je okamžitě k dispozici aktuální stav saldokonta odběratelů či dodavatelů a podobně (Vision, 2015).

Systém Vision32 obsahuje:

- účtování v reálném čase,
- automatizované párování dokladů,
- přehledné kontrolní nástroje,

- fiskální účetní období,
- evidence DPH, přiznání k DPH,
- souhrnné hlášení,
- komunikace s insolvenčním rejstříkem,
- komunikace s portálem veřejné správy (Vision, 2015).

Nejdůležitější částí jsou nástroje pro vyhodnocování. Systém obsahuje detailní rozbor hospodaření, nástroj pro tvorbu analýz, nástroje pro tvorbu plánů, nástroje pro srovnávání s plánem. Součástí systému je i více než sto rozborových, přehledových a legislativou vyžadovaných tiskových výstupů (Vision, 2015).

2.1. SWOT analýza

Účelem SWOT analýzy je formulovat vlivy, které působí na dosažení strategických cílů podniku. Silné a slabé stránky plynou z vnitřních analýz. Příležitosti a hrozby plynou zase z vnějších analýz.

Tabulka 2: **SWOT analýza** (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Rodinný podnik • Dobré jméno podniku • Kvalifikovanost pracovníků • Přístup k zákazníkovi • Flexibilita zakázek • Dobré technologické vybavení • Pravidelné školení zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Zastaralé webové stránky • Málo zaměstnanců • Reklama • Omezená kapacita výroby • Působnost především v Olomouckém kraji • Pronájem těžebních prostorů • Informační systém
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření podniku • Benefity zaměstnancům • Nové webové stránky • Propagace • Dotace • Rozšíření nabídky 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce • Vstup konkurence na trh • Nátlak na růst mezd • Nestabilní poptávka během roku • Nespolehlivost dodavatelů • Nápor odběratelů na snižování cen

2.1.1. Vyhodnocení analýzy

Z analýzy vyplývá, že nejslabší místa podniku, na které se budu dále zaměřovat v návrhové části jsou především dodavatelé, zaměstnanci a jako na poslední slabé místo společnosti se zaměřím na informační systém.

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je optimalizovat průběh zakázky ve společnosti MALETÍNSKÝ PÍSKOVEC s.r.o.

Díky několikaleté praxi ve společnosti a důkladnému prostudování průběhu zakázky jsem odhalil několik slabých míst, které mohou ovlivnit rychlost výrobního procesu. Jelikož jsem chtěl docílit zlepšení průběhu výrovy jako celku, tak jsem se soustředil na více problematik v podniku.

Po vypracování analytické části je vidět současný průběh zakázky podnikem, který se týká cílů zpracování bakalářské práce. Dle mého názoru je potřeba zvážit okruh dodavatelů, kteří jsou často nespolehliví. Dodavatelé jsou v procesu zpracování zakázky klíčoví, protože bez provedení trhacích prací nelze těžit.

Dalším problémem v procesu získávání zakázek je dle mého názoru zaneprázdněnost jednatele v souvislosti vykonávání jiných činností k chodu podniku.

Jedním z velkých nedostatků při celkovém průběhu zakázky podnikem je informační systém, který společnost obnovila teprve v roce 2017. Tento systém je pouze ekonomický a jeho rozšíření by vedlo k jednoduššímu vedení a přehlednosti veškerých procesů při získávání, realizaci a uzavření zakázky.

3.1. Dodavatelé

V této kapitole se zaměřím především na dodavatele trhacích prací než na dodavatele těžebních stojů, protože četnost nákupu těchto prací vychází průměrně na padesát odstřelů ročně, kdežto nákup těžebních strojů probíhá pouze jednou ročně.

Rozvoj dodavatelů

Jako jedna z možností vylepšení průběhu zakázky společností je rozvoj stávajících dodavatelů trhacích prací. V současné době má společnost na rozpojování hornin pouze tři dlouhodobé dodavatele. Vzhledem k četnosti odstřelů v kamenolomu, které probíhají v nejvytíženějších měsících i dvakrát do týdne, by bylo přínosné rozvinout počet těchto dodavatelů.

Omezení pro tuto změnu spočívá především v ceně prováděných prací. Po dlouholeté zkušenosti společnosti se současnými dodavateli je cenová hladina výhodná pro obě strany a při navázání spolupráce s novými dodavateli by se cena, kterou by společnost musela zaplatit za tyto změny, mnohonásobně zvýšila oproti současné ceně. Toto omezení by se ale v průběhu času odstranilo komunikací a častou spoluprací s novými dodavateli.

Komunikace s dodavateli

Dalším návrhem řešení nespolehlivosti dodavatelů je komunikace, kdy v případě opoždění dodávky, zhoršení kvality, nebo náhlé změně cen je zapotřebí přezkoumat, zda nedošlo k vzájemnému nepochopení na obou stranách. V takovém případě je potřeba zjistit z jakého důvodu došlo k nedorozumění a zda je stav zhoršení ojedinělý, dočasný, nebo dlouhodobý a jestli probíhá jeho náprava. Zároveň je potřeba informovat dodavatele o možnostech pro zlepšení budoucí situace, tak aby nebyla poškozena ani jedna strana a spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem mohla dále pokračovat. Společnost má v současné době pracovníky, kteří se starají o komunikaci s dodavateli a snaží se vymáhat lepší podmínky pro dodávání materiálu a služeb. Veškeré změny, které se snaží provádět patří pouze k jejich vedlejší pracovní náplni, a proto vývoj podmínek není tak efektivní.

Systém hodnocení stávajících dodavatelů

Následujícím navrhovaným řešením je systém hodnocení stávajících dodavatelů, kdy společnost MALETÍNSKÝ PÍSKOVEC s.r.o. podle stanovených kritérií porovná a zhodnotí jednotlivé dodavatele. Výsledkem tohoto rozboru by se měl stanovit nejlepší dodavatel, kterého bych společnosti doporučil využívat v co nejvíce možných případech. Na druhou stranu by měla společnost zvážit, zda chce pokračovat ve spolupráci s ostatními dodavateli. Tento návrh spočívá v omezení odběru materiálu a služeb od nespolehlivých dodavatelů a případně návrhu nového dodavatele.

Seznam dodavatelů trhacích prací:

- Dodavatel 1 – živnostník Martin Janeček
- Dodavatel 2 – živnostník Radim Bernat
- Dodavatel 3 – CEMDEST s.r.o.

Pro vlastní analýzu vhodného dodavatele trhacích prací využiji bodového systému hodnocení. Kritéria pro hodnocení budou rozdělena do šesti základních oblastí a to kvalita, cena, dodržování termínů, časová flexibilita, předchozí zkušenosti s dodavatelem a úroveň komunikace. Jednotlivý dodavatelé budou hodnoceni body od jedné až do desíti, v závislosti na tom, jak jsou vhodní pro společnost v porovnání s ostatními dodavateli na trhu. Jeden bod je nejméně vyhovující, zatímco deset bodů vyjadřuje převýšení daných očekávání.

Níže uvedené hodnocení jednotlivých dodavatelů v tabulce je sestaveno na základě konzultace s jednatelem společnosti MALETÍNSKÝ PÍSKOVEC s.r.o.

Tabulka 3: **Hodnocení stávajících dodavatelů** (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium hodnocení	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Kvalita	9	5	9
Cena	8	9	6
Dodržování termínů	7	7	9
Časová flexibilita	8	6	4
Předchozí zkušenosti s dodavatelem	8	7	7
Úroveň komunikace	6	7	9

Tabulka 4: **Součet hodnocení stávajících dodavatelů** (Zdroj: vlastní zpracování)

	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Součet bodů	46	41	44
Vyhodnocení	1.	3.	2.

Z výsledku součtu bodů za jednotlivé hodnotící kritéria vyplývá, že nejvhodnějším dodavatelem trhacích prací je živnostník Martin Janeček, zatímco nejméně vhodným dodavatelem je živnostník Radim Bernat.

Podmínky realizace

Podmínky realizace jsou popsány v předchozích kapitolách. První podmínkou je ochota dodavatelů spolupracovat na vzájemném budování obchodních vztahů a rozvíjení tak možností nárůstu budoucích spoluprací při provádění těžebních prací. Další podmínkou je tedy vytvoření hodnotící tabulky dodavatelů, podle které se společnost rozhodne o rozvoji, nebo redukci vztahů s dodavateli.

Přínosy realizace

Zlepšením komunikace mezi společností a dodavateli lze preventivně předcházet nedorozuměním a zbytečným problémům, které mohou nastat. Takovým jednáním se zlepší průběh zakázky a zkvalitní se tok informací mezi oběma stranami. Zdařilost navrhovaných řešení lze měřit na základě plnění termínů, včasného dokončení zakázky, snížením nákladů a zvýšením plynulosti zakázky.

3.2. Navýšení pracovní síly

Doporučuji navýšení o jednoho pracovníka ve funkční náplni závodní lomu, který bude mít funkci udávat rozmístění strojů a harmonogram prací. Dále se bude starat o administrativu spojenou s kamenolomem a bude řídit celkový provoz kamenolomu, a tím se usnadní funkční náplň jednatele.

Jednatel společnosti se stará o veškeré činnosti nutné k chodu společnosti a je zároveň závodním kamenolomu. Zajišťuje především komunikaci s partnery, dodavateli

a odběrateli, dále zpracovává cenové nabídky, harmonogram prací, udává rozmístění strojů, zabezpečuje potřebnou dokumentaci k zakázkám a podobné. Z výčtu těchto výkonů je zřejmé, že jednatel zajišťuje celkový chod podniku, a navíc se stará o chod kamenolomu, čímž je na něj vyvíjen veliký tlak, který může ovlivňovat zaměstnance a okolí podniku. Jednatel svou další funkcí závodního lomu ztratí denně v průměru dvě hodiny čistého času, což je přibližně čtyřicet hodin měsíčně. Tento čas by mohl využít na hledání nových zakázek, budování vztahů se zákazníky a partnery a na vyjednávání o cenách s dodavateli a odběrateli.

Cílem jednatele by mělo být, aby byl podnik efektivnější a mohl tak vykonávat více zakázek než doposud. Tím pádem by mělo být v zájmu jednatele, aby se podnik rozrostl o dalšího pracovníka s potřebnou kvalifikací a praxí vykonávat závodního lomu. Takový zaměstnanec by převzal veškerou zodpovědnost za harmonogram prací a udávání rozmístění strojů. V kompetenci nového zaměstnance by část odpovědností tvořila i komunikace s dodavateli a realizace dodávek materiálu a služeb. Zaměstnáním nového pracovníka a delegováním pravomocí by se jednatel vymanil od přímé účasti na provozu kamenolomu, čímž získá mnoho času na důležitější pracovní povinnosti.

Jednatel by tím pádem mohl cílit na lepší propagaci společnosti, zvýšit povědomí o společnosti v okolí, kontrolovat dodavatele a odběratele, zlepšit komunikaci s partnery a hledat nové příležitosti ve veřejných zakázkách a výběrových řízeních.

Výhody:

- Získání nových zakázek,
- zvýšení povědomí o společnosti,
- zlepšení komunikace s okolím společnosti,
- větší přehled o zakázkách,
- zlepšení vztahů s dodavateli a odběrateli.

Nevýhody:

- vyšší mzdové náklady,
- hrozí snížení kvality práce,
- hrozí nedorozumění v komunikaci mezi závodním lomu a jednatelem.

Doporučil bych ještě pravidelné porady jednatele se zaměstnanci, které by mohli vést k lepší informovanosti zaměstnanců o průběhu současných a plánovaných zakázek. Ve společnosti většinou probíhá práce na více zakázkách současně, a proto je třeba informovat o prioritách a konečných termínech zakázek. Porady by měly být předem připravené, aby se vyvarovalo riziku pominutí podstatných informací.

Náklady na návrh

Náklady na provedení tohoto návrhu nelze přesně určit. Plat nového závodního lomu by se odvíjel od vzájemné domluvy se společností. V následující tabulce jsou odhadem uvedeny náklady nového zaměstnance na jeden měsíc, tři měsíce z důvodu, kdy je zaměstnanec stále ve zkušební době a na jeden rok.

Tabulka 5: Náklady na navýšení pracovní síly (Zdroj: vlastní zpracování)

	měsíční náklady	tří měsíční náklady	roční náklady
Hrubá mzda	27 000,-	81 000,-	324 000,-
SP a ZP 34 %	9180,-	27540,-	110160,-
Celkem	36 180,-	108 540,-	434 160,-

Podmínky realizace

Navýšení pracovní síly je rozloženo na tři měsíce, protože je potřeba vybrat kvalitního zájemce. Nový zaměstnanec bude společnost stát měsíčně 36 180 Kč, což ročně dělá částku 433 160 Kč.

Přínosy realizace

Podle mého názoru je nový zaměstnanec přínosný i s takovými ročními náklady, protože čas, který jednatel ušetří, může využít na vyhledávání nových zakázek a udržování vztahů se stálými partnery.

3.3. Návrh na rozšíření informačního systému

Společnost se zaměřuje na výrobu a zpracování kamene, proto mým dalším návrhem na zrychlení průběhu zakázky je rozšíření informačního systému o jiné oblasti činnosti společnosti, jako jsou například plánování, zásoby, nákup, prodej, finance, řízení dokumentů a CRM.

Současný informační systém, který společnost používá je od společnosti Vision Praha s.r.o. Společnost se zabývá tvorbou a implementací ekonomických a výrobních informačních systémů a realizací integrovaných řešení. Společnosti nabízí informační systém Vision ERP, který svou funkcionalitou pokrývá běžné potřeby firem v oblasti řízení a plánování financí, personalistiky, mezd, logistiky, projektů, zásobování a výroby. Tyto funkce jsou však rozděleny do jednotlivých licenčních modulů, které si uživatelé musí koupit v případě, že je chtějí používat.

Současný informační systém Vision32 je pouze ekonomický a obsahuje licenční moduly základ a ekonomika. Ten v současné době používá pouze obchodní oddělení a oddělení technické přípravy používá pouze základní programy k řízení výroby. Proto navrhuji dokoupení licenčních modulů, které velice usnadní a zpřehlední práci oddělení technické přípravy. Zavedením takového rozšíření informačního systému se docílí splnění většiny požadavků, které zaměstnanci a vedoucí pracovníci potřebují ke své precizní práci. Mým návrhem na rozšíření informačního systému je dokoupení licenčních modulů jako jsou:

- mzdy a personalistika,
- zásobování a sklady,
- CRM,
- TPV,
- řízení výroby,
- plánování výroby.

Licenční modul **CRM** dokáže evidovat obchodní partnery, sleduje historii obchodních jednání, marketing, obchodní příležitosti a nabídky. **Zásobování a sklady** mapují sklady, objednávky, plánování a sledování dopravy a poptávkové řízení. Nejdůležitější částí informačního systému pro společnost jsou **TPV, řízení výroby a plánování výroby**.

Takto vybraných licencí lze nabít prostřednictvím koupě či pronájmu. Nákup licence znamená jednorázovou platbu na začátku a poté menší platby pouze za údržbu systému. Licence v tomto případě zůstávají. Při pronájmu licencí se od začátku platí pouze zlomek pořizovací hodnoty licencí, ale pravidelně. Tudíž si společnost může všechny rozšiřující licenční moduly nejdříve pronajmout a po osvědčení funkcionality je zakoupit.

Náklady na návrh

Náklady spojené s rozšířením informačního systému Vision32 nelze přesně zjistit, a to z důvodu odhadu cenové nabídky kdy cena za implementaci systému není pevná a může se v některých případech výrazně lišit. Cena se také odvíjí od počtu uživatelů informačního systému, které je třeba zároveň proškolit, aby byli schopni pracovat v novém prostředí.

Tabulka 6: **Náklady na rozšíření IS v případě koupě licencí** (Zdroj: vlastní zpracování)

Implementace IS	50 000 – 150 000,-
Koupě licencí	180 000,-
Školení	50 000,-
Celkem	280 000 – 380 000,-

Výše uvedená tabulka počítá s pořízením šesti licenčních modulů. Celková cena, která počítá s koupí licencí by se pohybovala mezi 280 000 korun až 380 000 korun za kompletní implementaci rozšíření informačního systému Vision32. Implementace je méně nákladnější, protože systém Vision32 je ve společnosti již zaveden a je třeba jej pouze rozšířit. Pokud by společnost nebyla ochotná investovat takové množství peněz, je zde možnost pronájmu licencí, kdy by se pominula jednorázová platba za licence a společnost by pravidelně platila menší částku za pronájem. Počáteční investice by vypadala následovně, jak je uvedeno v tabulce níže.

Tabulka 7: Náklady na rozšíření IS v případě pronájmu licencí (Zdroj: vlastní zpracování)

Implementace IS	50 000 – 150 000,-
Pronájem licencí na měsíc	6000,-
Školení	50 000,-
Celkem	106 000 – 206 000,-

Na výše uvedené tabulce můžeme vidět pokles počáteční investice oproti tabulce č.6. Avšak pronájem licenčních modulů je pouze dočasný a je třeba uhradit poplatek každý měsíc. Výhodou této formy pronájmu šesti licenčních modulů je, že společnost může v případě například nevyužití modulu odstoupit od smlouvy a přestat používat jakýkoliv licenční modul.

Podmínky realizace

Potřeba společnosti rozšířit informační systém vychází z požadavků náročného řízení a plánování výroby, řízení vztahů se zákazníky, zásobování a skladování. Rozšíření licenčních modulů je finančně náročné, ale při využití pronájmu licencí se mohou postupem času kupovat.

Pro realizaci by nejdříve museli souhlasit všechny zainteresované strany. Dalším krokem je konzultace se společností provádějící rozšíření licencí a následné stanovení rozpočtu. Po rozšíření by muselo proběhnout školení zaměstnanců, aby věděli, jak se systémem pracovat a orientovat se v něm.

Přínosy realizace

Rozšířením informačního systému má společnost možnost dosáhnout:

- růstu efektivity všech běžných podnikových procesů,
- zvýšení produktivity práce,
- zpřehlednění informačních toků v organizaci,
- odstranění nechtěných duplicít,
- snížení pracnosti při zpracování a vyhodnocování podnikových dat.

ZÁVĚR

Práce je rozdělena na tři části. Teoretickou, analytickou a návrhovou. Cílem této práce byla optimalizace průběhu zpracování zakázky v podniku na základě podrobné analýzy současného stavu společnosti MALETÍNSKÝ PÍSKOVEC s.r.o. a navržení efektivnějšího řešení průběhu zakázky.

Dílními cíli bylo popsání teoretických východisek a pojmů, představení společnosti, analýza současného stavu zpracování průběhu zakázky. Výstupem práce měl být závěr analýzy, vypracování návrhu na zlepšení procesu průběhu zakázek a stanovení podmínek a přínosů těchto návrhů pro společnost.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba, zpracování a prodej kamene v kamenolomu Račice.

V úvodu jsem se zaměřil na teoretická východiska, ve kterých se jednalo o specifikaci možností řízení procesů, představení informačního systému a také na definici jednotlivých analýz, které jsem využil při analýze průběhu zakázky.

Dále následovala analýza současného stavu, díky které jsem byl schopen vyhodnotit silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby a také popsat faktory, které mají vliv na podnikatelskou činnost společnosti.

Na základě analýz bylo zjištěno, že častým problémem bývá nespolehlivost dodavatelů. Nejdříve bylo doporučeno zlepšení komunikace s dodavateli, které má za cíl odhalování příčin nedodržování termínů a stanovení opatření, jak těmto nedostatkům předcházet. Navržen byl také rozvoj dodavatelů, což by vedlo k rozšíření dodavatelského portfolia a tím pádem snížení nespolehlivosti dodavatelů.

Dále by společnost zaměstnáním nového pracovníka na pozici závodního lomu získala pracovníka, který by zastal funkce jednatele, a tím by jednatel získal více času na vyhledávání nových zakázek a udržování vztahů se stálými partnery. Zaměstnáním nového pracovníka by přestalo docházet k nedorozumění při plánování harmonogramu prací a rozmístění strojů.

Posledním problémem, který vyplynul ze SWOT analýzy je, že společnost má nedostačující informační systém, který postrádá mnoho licenčních modulů. V tomto

případě jsem doporučil zakoupení dalších licenčních modulů, které by zvýšily produktivitu práce, vedení by získalo lepší přehled o společnosti, informační toky ve společnosti by se šířily mnohem rychleji a všechny běžné podnikové procesy by vzrostly na efektivitě.

Tyto návrhy na zlepšení mohou být přínosné pro společnost a pro její další činnost za předpokladu, že bude ochotna realizovat změny, které obsahují i některé finančně náročné investice. V případě zavedení změn lze předpokládat zkrácení doby průběhu zakázky společností a k navýšení počtu zpracovaných zakázek. Domnívám se, že i přes vynaložené prostředky na zavedení změn jsou návrhy realizovatelné a pro společnost budou značným přínosem.

SEZAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Použitá literatura

BOSSIDY, Larry a Ram CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

FARAHANI, Reza Zanjirani; REZAPOUR, Shabnam; KARDAR, Laleh. Logistics operations and management: concepts and models. 1st ed. Boston, MA: Elsevier, 2011. 469 s. ISBN 978-012-3852-021.

GÁLA, Libor a kol., Podniková informatika – Počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi. Vyd. 3. Praha: Grada, 2015, 240 s., ISBN 978-80248-5457-4.

GRASSEOVÁ, M. a kol., 2008. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 1. vyd. Brno: Computer Press, 266 s., ISBN 978-80-251-1987-7.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. Personální strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.

KOTTER, John P., Hana ŠKAPOVÁ a Michal ČAKRT. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 228 stran: ilustrace. ISBN 978-80-7261-314-4.

ŘEPA, Václav. Analýza a návrh informačních systémů. 1.vyd. Praha: Ekopress, 1999, 403 s. ISBN 80-861-1913-0.

SCHULTE, Christof. Logistika. 1. vyd. Praha: Vicotria Publishing, 1994, 301s. ISBN 80-85605-87-2

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. Zlepšování podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 223 s., ISBN 978-80-247-3938-0.

Elektronické zdroje

Drcení a třídění. *Maletínský Pískovec* [online]. Olomouc: Dalimil Vojkůvka, 2012. [cit.2019-3-25] Dostupné z: http://www.vitamvas.cz/drceni_trideni.php

Finanční a daňové účetnictví. *Vision* [online]. Praha: Vision, 2015. [cit.2019-4-5] Dostupné z: <https://www.vision.cz/technicky-blog/funkcionalita-a-moznosti/ekonomika/financni-a-danove-ucetnictvi>

Justice. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012. [cit.2019-4-25] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=219507&typ=UPLNY>

KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ. Strategický management [online]. [cit.2018-12-30]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1456/podzim2015/MKH_STRP/Strategicky_management.pdf

RANĐELOVIĆ, Aleksandra Stoilković, Radenko MILOJEVIĆ a Marija RADOSAVLJEVIĆ. IDENTIFICATION AND ANALYSIS OF KEY BUSINESS PROCESS MANAGEMENT FACTORS. *Economic Themes* [online]. 2018, **56**(1), 57-78 [cit. 2018-12-09]. ISSN 03538648.

Státní správa zeměměřictví a katastru. ČÚZK [online]. Praha: ČÚZK, 2019 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://sgi-nahlizenidokn.cuzk.cz/marushka/default.aspx?themeid=3&MarExtent=-990320.44597457629%20-1239836%20-346646.55402542371%20-923033&MarWindowName=Marushka>

Státní správa zeměměřictví a katastru. ČÚZK [online]. Praha: ČÚZK, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://sgi-nahlizenidokn.cuzk.cz/marushka/default.aspx?themeid=3&MarExtent=-990320.44597457629%20-1239836%20-346646.55402542371%20-923033&MarWindowName=Marushka>

Interní dokumenty

STANĚK, S. *Plán otvírky, přípravy a dobývání výhradního ložiska Zábřeh na Moravě – Račice*. Zlaté Hory, 2013.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Koncepční pohled na podnikatelský proces	13
Obrázek 2: Bariéry vstupu na trh pro malý podnik	14
Obrázek 3: Vzájemné překrývání systémů rodiny a rodinného podniku.....	14
Obrázek 4: Logo MALETÍNSKÝ PÍSKOVEC s.r.o.	25
Obrázek 5: Letecký snímek lomu Račice	26
Obrázek 6: Organizace společnosti MALETÍNSKÝ PÍSKOVEC s.r.o.	29
Obrázek 7: Drtič a třídič	40
Obrázek 8: Výroba drobného drceného kameniva	42
Obrázek 9: Výroba hrubého drceného kameniva	42

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Procentuální obrat v jednotlivých měsících za rok 2018.....	41
Tabulka 2: SWOT analýza.....	45
Tabulka 3: Hodnocení stávajících dodavatelů	48
Tabulka 4: Součet hodnocení stávajících dodavatelů	49
Tabulka 5: Náklady na navýšení pracovní síly	51
Tabulka 6: Náklady na rozšíření IS v případě koupě licencí	53
Tabulka 7: Náklady na rozšíření IS v případě pronájmu licencí	54

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Tržby podniku	36
Graf 2: Výsledek hospodaření před zdaněním.....	36