



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY VYBRANÝM PODNIKEM

THE STUDY OF ORDER PROCESSING THROUGH ENTERPRISE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JANA OLEJOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Olejová Jana

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie průběhu zakázky vybraným podnikem

v anglickém jazyce:

The Study of Order Processing Through Enterprise

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybraném podniku se zaměřením na:

- výrobní portfolio
- průběh zakázky

Cíle řešení

Analýza současného stavu zabezpečení průběhu zakázky

Vyhodnocení teoretických přístupů pro návrh řešení

Návrh nového průběhu zakázky podnikem

Podmínky realizace a přínosy realizace

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DUCHONĚ, B, Inženýrská ekonomika. Praha: C.H. Beck 2007. 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0.
FIALA,P. Modelování a analýza produkčních systémů. Praha: Profesional Publishing 2002. 259 s. ISBN 80-86419-19- 3.

JUROVÁ,M. Ekonomika a management podniku. Brno: Akademické nakladatelství CERM 2009. 107 s. ISBN 80-214-2060-X.

KOŠTURIÁK, J.;CHAT,J. Inovace vaše konkurenční výhoda. Brno: Computer Press 2008. 164 s. ISBN 978-80-251- 1929-7.

BLAŽEWICZ,J.;ECKER,K.H.;PESCH,E.;SCHMIDT,G.;WEGLARZ,J. Scheduling Computer and Manufacturing Processes. Berlin: Springer 200. 485 s. ISBN3-540-41931-4.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

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

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

V Brně, dne 17.05.2013

Abstrakt

Bakalárska práca sa zaoberá štúdiom priebehu zákazky spoločnosťou SLB, s.r.o., ktorá sa zameriava na vývoj a výrobu špeciálnych ložísk. Práca analyzuje súčasný priebeh zákazky spoločnosťou a špecifikuje jednotlivé podnikové procesy. Následne uvádza nové návrhy pre zlepšenie, ktoré by mali skrátiť a zefektívniť priebeh zákazky v spoločnosti.

Abstract

This thesis deals with the study of order's processing in the company SLB, s.r.o., which focus on developing and manufacturing of non-standard bearings. The thesis analyzes actual processing of order in the company and specifies particular business processes. Consecutively it indicates new suggestions for improvement, which should shorten and make more effective order's processing in the company.

Kľúčové slová

Zákazka, priebeh zákazky, podnikové procesy, dodávateľ, hodnotenie dodávateľov.

Keywords

Order, process of order, business processes, supplier, suppliers evaluation.

Bibliografická citácia

OLEJOVÁ, J. *Studie průběhu zakázky vybraným podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 64 s. Vedúcí bakalárskej práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské pravidlá (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právam autorským).

V Brne dňa 28. mája 2013

.....
podpis študenta

Pod'akovanie

Týmto by som chcela poďakovať mojej vedúcej bakalárskej práce, prof. Ing. Marii Jurovej, CSc. za cenné pripomienky a prístup pri vedení počas vypracovania práce. Ďalšie poďakovanie patrí pánovi Ing. Františkovi Stárekovi, riaditeľovi spoločnosti SLB za vecné rady, ochotu a poskytnuté informácie.

Obsah

| | |
|--|----|
| ÚVOD..... | 11 |
| 1 POPIS PODNIKANIA V SPOLOČNOSTI | 12 |
| 1.1 Profil spoločnosti | 12 |
| 1.2 Organizačná štruktúra spoločnosti | 14 |
| 1.3 Výrobné portfólio..... | 15 |
| 1.3.1 Radiálne kladky | 15 |
| 1.3.2 Kladky s čapom | 16 |
| 1.3.3 Plnovalčekové ložiská..... | 16 |
| 1.3.4 Kuželíkové ložiská dvojradé..... | 17 |
| 1.4 Informačný systém spoločnosti..... | 17 |
| 1.5 Propagácia výrobkov spoločnosti | 18 |
| 1.6 Procesy realizované v spoločnosti | 18 |
| 2 CIELE PRÁCE | 20 |
| 2.1 Čiastkové ciele práce..... | 20 |
| 3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU | 21 |
| 3.1 Zhodnotenie podnikania spoločnosti SLB | 21 |
| 3.1.1 Vývoj obratu spoločnosti | 21 |
| 3.1.2 Porovnanie zákazok zo zahraničia a tuzemska | 22 |
| 3.1.3 Vývoj nových výrobkov | 22 |
| 3.1.4 Nakupovanie a hodnotenie dodávateľov | 24 |
| 3.1.5 Odberatelia spoločnosti..... | 25 |
| 3.2 Priebeh konkrétnej zákazky spoločnosťou SLB | 28 |
| 3.2.1 Spracovanie dopytu a prijatie objednávky..... | 29 |
| 3.2.2 Schválenie dokumentácie a zaplánovanie zákazky | 32 |
| 3.2.3 Príprava výroby a nákup materiálu..... | 33 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.2.4 | Výroba a kontrola | 33 |
| 3.2.5 | Balenie a expedícia | 34 |
| 3.3 | SWOT analýza | 34 |
| 4 | TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ | 36 |
| 4.1 | Proces | 36 |
| 4.1.1 | Definícia pojmu proces | 36 |
| 4.1.2 | Členenie procesov | 37 |
| 4.1.3 | Charakteristiky procesu | 38 |
| 4.1.4 | Priebežné zlepšovanie procesu | 39 |
| 4.1.5 | Procesné riadenie | 39 |
| 4.2 | Logistika..... | 40 |
| 4.2.1 | Riadenie zásob | 41 |
| 4.2.2 | Hodnotenie dodávateľov..... | 43 |
| 4.3 | Výrobný systém | 44 |
| 4.3.1 | Riadenie kvality | 45 |
| 4.3.2 | Environmentálny manažérsky systém | 46 |
| 4.4 | Tvorba procesného modelu | 47 |
| 5 | VLASTNÝ NÁVRH RIEŠENIA | 49 |
| 5.1 | Riadenie spoločnosti | 49 |
| 5.2 | Nový priebeh zákazky..... | 49 |
| 5.3 | Hodnotenie dodávateľov | 51 |
| 5.4 | Hodnotenie spokojnosti zákazníkov | 53 |
| 5.5 | Rozšírenie propagácie | 54 |
| 5.6 | Rozšírenie certifikácie spoločnosti | 55 |
| 6 | PODMIENKY A PRÍNOSY REALIZÁCIE NÁVRHOV | 57 |
| | ZÁVER | 59 |

| | |
|--------------------------------|----|
| ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV | 61 |
| ZOZNAM GRAFOV | 63 |
| ZOZNAM OBRÁZKOV | 63 |
| ZOZNAM TABULIEK | 63 |
| ZOZNAM PRÍLOH..... | 64 |

ÚVOD

V súčasných trhových podmienkach, pre ktoré je charakteristické rýchlo meniaci sa trh, rýchlejšie inovácie produktov a tlak na ceny zo strany zákazníkov a konkurencie, by vedenie podniku malo byť otvorené trvalo prijímať podnety trhu a pružne na ne reagovať.

Podnik by sa mal snažiť získavať čo najviac presných informácií o svojich zákazníkoch, ich požiadavkách a o spokojnosti s produktami spoločnosti. Tým sa môže pripraviť na predpokladaný budúci vývoj svojej podnikateľskej činnosti. Cieľom spoločnosti by malo byť dosiahnutie stability a trvalého rastu pri zachovaní maximálnej spokojnosti všetkých zákazníkov a poskytnúť im záruku obojstranne prospešnej spolupráce. Spokojnosťou a loajálnosťou svojich zákazníkov si podnik udržiava dobré meno spoľahlivej spoločnosti, ktorá dodáva kvalitné výrobky včas a za primeranú cenu.

Úlohou bakalárskej práce je zhodnotenie súčasného stavu riadenia priebehu zákazky spoločnosťou SLB. V úvodnej časti práce je uvedený popis podnikania spoločnosti a sortimentu ponúkaných produktov. Praktická časť sa zaoberá zhodnotením podnikania spoločnosti a analýzou priebehu jednej zo zákaziek, ktorú spoločnosť realizovala v predchádzajúcom roku. Navrhnuté možnosti zlepšenia pre spoločnosť vychádzajú z výsledkov zistených analýzou. Po ich posúdení bolo navrhnutých niekoľko opatrení, ktorými podnik môže optimalizovať priebeh zákazky.

1 POPIS PODNIKANIA V SPOLOČNOSTI

Spoločnosť SLB, s.r.o., ktorá poskytla podklady na vypracovanie tejto práce, sa zameriava na vývoj a výrobu špeciálnych valivých ložísk, ktorých vonkajšie rozmery nezodpovedajú rozmerovému plánu ISO, alebo iným štandardom. Ložiská spoločnosti SLB sú využívané vo všetkých oblastiach priemyslu, od výroby poľnohospodárskych strojov, cez manipulačnú techniku, hutníctvo, výrobu obrábacích a tvárniacich strojov až po prístrojovú techniku (SLB, 2004).

Cieľom existencie spoločnosti je nachádzať a uspokojovať potreby zákazníkov. Zabezpečenie akosti vo všetkých oblastiach činnosti je prioritným poslaním spoločnosti SLB, ktorá je výsledkom trvalého snaženia všetkých zamestnancov SLB a ich tímovej práce (SLB, 2011).

1.1 Profil spoločnosti

SLB s.r.o.

Tuřanská 1

620 00 Brno

IČO: 18824111

Spoločnosť SLB (Špeciálne ložiská Brno) s.r.o. bola založená v roku 1991. Jedná sa o malú spoločnosť, ktorej súčasný počet zamestnancov je 29. Spoločnosť SLB vlastní dva objekty, a to Tuřanská 1a a Tuřanská 2a. V objekte Tuřanská 1a sa nachádza sídlo spoločnosti, tiež je v ňom umiestnená výroba a montáž ložisiek, sklady polotovarov a rozpracovaných častí a sklad a expedícia hotových výrobkov. V objekte Tuřanská 2a sú umiestnené sklady a kancelárie obchodného úseku a predajňa ložísk (SLB, 2011).

V spoločnosti SLB je vytvorený systém managementu akosti, ktorý je v súlade s požiadavkami normy ČSN EN ISO 9001:2008 a týka sa konštrukcie súčastí strojov a nástrojov, opráv a rekonštrukcie strojov a nástrojov, výroby a predaja ložísk, výroby plastových súčastí. V spoločnosti sú identifikované procesy nutné pre systém managementu akosti, vzájomné pôsobenie týchto procesov, stanovené kritéria a metódy pre efektívne riadenie týchto procesov (SLB, 2011).

Aktivity spoločnosti SLB sa zameriavajú na nasledujúce odbory činnosti:

- výrobný program
 - valčekové a guľčkové ložiská, úložné celky, súčasti valivých ložisiek a presné rotačné súčasti
 - presné súčasti technických plastov
 - repasia vretien pre obrábacie stroje
- obchod
 - predaj valivých ložisiek
 - predaj združených ložísk
 - predaj guľčiek, válčkov, ložiskových vretien a príslušenstva valivých ložísk
- technická podpora
 - technické konzultácie
 - návrhy uložení
 - výpočty uložení
 - návrh mazania ložísk
 - posudky ložísk a uložení
 - výpočty stavu napätosti a deformácií súčastí ložísk a uložení (SLB, 2004).

Významné udalosti spoločnosti:

- V roku 2002 získala spoločnosť SLB certifikát systému riadenia akosti spĺňajúci požiadavky ISO normy 9001:2008. Certifikát udelila spoločnosť Moody International v oblasti vývoja, konštrukcie, výroby a predaja valivých ložísk a ich súčastí a presných súčastí z plastu.
- Spoločnosť SLB sa umiestnila v roku 2005 medzi desiatimi najlepšími malými a strednými firmami mesta Brna.
- Obchodná a hospodárska komora mesta Brno udelila spoločnosti SLB v roku 2005 certifikát za nadštandardne spoľahlivý podnikateľský subjekt s minimálnym stupňom rizika. Spoločnosť SLB bola zaradená do stupňa hodnotenia 2 na základe výsledku vyhodnotenia ekonomickej a finančnej situácie spoločnosti metódou Zdrojovej analýzy.

- V rokoch 2010 a 2011 sa spoločnosť SLB zapojila do programu ICT v podnikoch, vďaka ktorému získala podporu na rozvoj informačných technológií na nový konštrukčný, riadiaci a ekonomický software.

1.2 Organizačná štruktúra spoločnosti

Spoločnosť SLB má zavedenú funkčnú organizačnú štruktúru. Najvyššie postavenie v spoločnosti má riaditeľ, ktorým je jednatel spoločnosti pán Ing. František Stárek. Priamo pod jeho zodpovednosť spadajú sekretariát a zmocnenec pre akosť. V spoločnosti existuje päť útvarov, a to:

- útvar ekonomiky
- útvar technickej podpory
- útvar vývojovej konštrukcie
- útvar výroby
- obchod a služby zákazníkom.

Útvar vývojovej konštrukcie sa člení na vývoj plastových výrobkov a konštrukciu ložísk. Vývoj plastových výrobkov zastrešuje konštrukciu foriem a následne výrobu plastových výrobkov.

Útvar výroby sa člení na mäkké operácie, nákup, brúsiareň, montáž a údržbu. Spoločnosť má zaužívaný systém, v ktorom zamestnanci vývojovej konštrukcie nesmú zasahovať do dokumentácie výroby a naopak. To znamená, že napríklad do plánu vývoja nových výrobkov smie zasahovať iba vedúci útvaru vývojovej konštrukcie. Dodatočné zmeny môžu nastať iba s vedomím a súhlasom riaditeľa spoločnosti, ktorý zároveň zastupuje funkcie managementu spoločnosti. Spoločnosť spolupracuje s približne piatimi firmami. Kooperácia je využívaná len v oblasti mäkkých operácií, pričom spoločnosť si zakladá na kontrole akosti dodaných výrobkov. Súčasťou oddelenia výroby je meracie stredisko, v ktorom prebieha evidovaná kontrola výrobkov. Pri väčšej dodávke sa jedná o námatkovú kontrolu; stopercentná kontrola sa vykonáva pri výnimočných zákazkách alebo na pranie zákazníka.

Útvar obchodu a služby zákazníkov sa delí na obchodnú činnosť, technickú podporu zákazníkovi a repasiu vretien. Organizačná schéma spoločnosti SLB je uvedená v prílohach.

1.3 Výrobné portfólio

Spoločnosť SLB sa špecializuje na vývoj a výrobu neštandardných valivých ložísk, kladiiek, úložné celky a súčasti z technických plastov. Vyhotovenia ložísk odpovedajú ISO normám alebo iným požiadavkám, dohodnutým s odberateľom. Nosné súčasti ložísk SLB sú vyrobené z kvalitných legovaných priamokaliteľných alebo cementačných ocelí. Ložiská môžu byť na základe požiadavky odberateľa vyrobené tiež zo špeciálnych ocelí, napr. nástrojových, koróziiodolných a pod. (SLB, 2004).

Všetky ložiská spoločnosti SLB sú vyrábané na základe dohody so zákazníkom, potvrdením ponukového výkresu alebo potvrdením technických prijímacích podmienok. Spoločnosť má zavedený zákazkový systém výroby.

Základné úžitkové parametre ložísk:

- dynamická nosnosť
- statická nosnosť
- medzné otáčky (SLB, 2004).

Následne uvedené ložiská sú len informatívneho charakteru slúžiace ako príklady špeciálnych ložísk vyrábaných firmou SLB. Obrázky ložísk sú len informatívne, skutočné vyhotovenie zodpovedá ponukovému výkresu.

1.3.1 Radiálne kladky

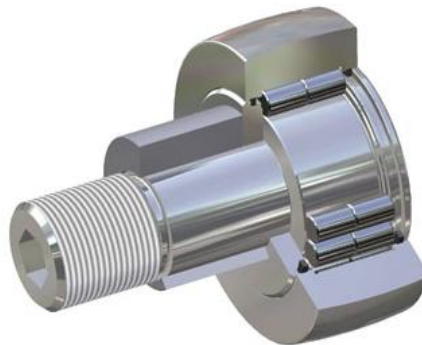
Tento typ kladiiek je určený najmä pre zdvíhaciu a manipulačnú techniku. Kladky sú určené pre zachytávanie značných radiálnych síl, súčasne sú schopné zachytávať aj určité axiálne zaťaženie. Radiálne kladky sú robustného plnovalčekového vyhotovenia (SLB, 2004).



Obr.č. 1: Radiálna kladka
(Zdroj: SLB, 2012)

1.3.2 Kladky s čapom

Kladky s čapom tvoria kompaktný úložný celok, ktorý je schopný zachytávať relatívne značné radiálne zaťaženie pri súčasnom pôsobení axiálneho, napr. rázového zaťaženia. Vonkajší povrch vonkajšieho krúžku kladky je modifikovaný tak, aby pri jeho styku s obežnou dráhou nedochádzalo k hranovému zaťaženiu. Kladky sú dodávané buď v robustnom plnovalčekovom vyhotovení alebo vo vyhotovení s klietkou (SLB, 2004).



Obr.č. 2: Kladka s čepom
(Zdroj: SLB, 2012)

1.3.3 Plnovalčekové ložiská

Tieto ložiská SLB sú určené predovšetkým pre zachytávanie značných radiálnych síl v uloženiach s nie príliš vysokými otáčkami. Ložiská sú schopné zachytávať v jednom smere aj určité axiálne zaťaženie, pričom v druhom smere sú voľné, takže umožňujú určitý axiálny posuv. Ložiská môžu byť jednoradé alebo viacradé (SLB, 2004).



Obr.č. 3: Plovalčekové ložisko
(Zdroj: SLB, 2012)

1.3.4 Kuželíkové ložiská dvojradé

Tento typ ložisk je určený pre všeobecné uloženia pre zachytávanie veľkých radiálnych a axiálnych síl. Ložiská môžu byť dodávané aj s distančným krúžkom medzi vnútornými polocelkami s nastavenou axiálnou voľou alebo predpätím (SLB, 2004).



Obr.č. 4: Kuželíkové ložisko dvojradé
(Zdroj: SLB, 2012)

1.4 Informačný systém spoločnosti

Spoločnosť SLB má zavedený systém programu Manager, navrhnutý presne pre potreby spoločnosti. Tento program pomáha riadiť všetky procesy prebiehajúce vo firme, od začiatku prijatia ponuky, cez priebeh konkrétnej zakázky až po distribúciu finálnych produktov, vrátane účtovníctva. V Manageri sa nachádzajú kontaktné údaje o zákazníkoch, prijatá a odoslaná pošta, cenník, ekonomické údaje a dokumentácie, sklad a skladové karty, ponuky, zakázky a objednávky. Do jednotlivých položiek základnej

ponuky Manageru majú na základe delegovaných právomocí prístup vedúci výroby, ekonóm, zmocnenec pre akosť a riaditeľ spoločnosti. Vstupná stránka programu Manager je znázornená v prílohách.

Oddelenie vývojovej konštrukcie využíva program Autodesk Inventor. Tento program slúži pre zhotovovanie výkresovej dokumentácie v 3D zobrazení. Útvar výroby využíva program Řízení výroby, ktorý je založený na zbere dát z výroby a slúži pre riadenie výroby.

1.5 Propagácia výrobkov spoločnosti

Spoločnosť SLB propaguje svoju činnosť a produkty na veľtrhoch, príležitostnými publikáciami a reklamami v odborných strojárnských časopisoch a vytvára vlastný katalóg výrobkov. Katalóg je aktualizovaný približne každých 10 rokov v elektronickej aj tlačenej forme a uvádza orientačné príklady zákazkovej produkcie špeciálnych valivých ložísk.

Najvýznamnejšou formou propagácie spoločnosti je účasť na Medzinárodnom strojárnskom veľtrhu v Brne, ktorého sa spoločnosť SLB pravidelne zúčastňuje už 15 rokov. Veľtrh spoločnosť využíva okrem propagácie svojich produktov a hľadania nových zákazníkov aj na udržiavanie kontaktu so strategickými a rozhodujúcimi odberateľmi. Na stánku spoločnosti SLB je k dispozícii popri hosteske a prekladateľky aj jednatel spoločnosti a 2 technický pracovníci.

1.6 Procesy realizované v spoločnosti

Spoločnosť SLB rozdeľuje svoje procesy do 3 hlavných skupín:

- **procesy riadiace:**
 - riadenie dokumentov a záznamov,
 - preskúmanie vedením,
 - interné audity,
 - opatrenia ka náprave a preventívne opatrenia,
 - výcvik a školenia.
- **procesy realizácie výrobkov** – hlavné procesy spoločnosti:
 - preskúmanie požiadaviek zákazníka,

- spracovanie dokumentácie,
 - nakupovanie materiálu,
 - realizácia výrobkov,
 - dodávanie.
- **podporné procesy:**
 - metrologické zabezpečenie meracích zariadení,
 - riadenie nezhodného výrobku,
 - monitorovanie spokojnosti zákazníka,
 - riadenie údržby (SLB, 2011).

2 CIELE PRÁCE

Štúdiom priebehu zákazky sa chápe porozumenie podnikaniu spoločnosti a procesu riadenia jej zákazok. Cieľom bakalárskej práce bude optimalizácia priebehu zákazky v spoločnosti pre kvalitnejšie plnenie požiadaviek zákazníka. Optimalizácia súčasného priebehu zákazky predstavuje nový návrh pre zlepšenie a zefektívnenie priebehu zákazky v spoločnosti pri stanovených podmienkach realizácie z hľadiska času a kvality.

2.1 Čiastkové ciele práce

Hodnotením spoločnosti a analýzou súčasného zabezpečenia priebehu zákazky budú zistené nedostatky v riadení zákazky. Hlavným bodom optimalizácie priebehu zákazky bude zefektívnenie procesu riadenia zákazky a vytipovanie oblastí pre potenciálne zlepšenia. Kratšiu dobu spracovania zákazky je možné dosiahnuť odstránením duplicitne vykonávaných procesov, paralelným vykonávaním procesov alebo skrátením času vykonávania čiastkových procesov. Procesy prebiehajúce pri riadení zákazky budú zachytené pomocou vývojového diagramu.

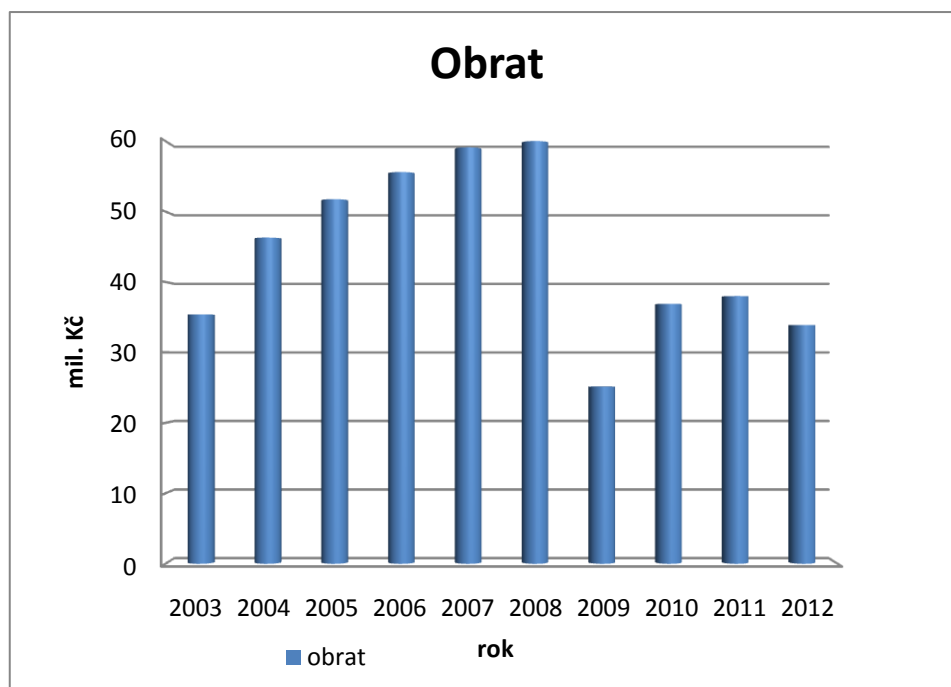
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

3.1 Zhodnotenie podnikania spoločnosti SLB

V nasledujúcej kapitole bude hodnotené podnikanie spoločnosti SLB za posledných desať rokov, podložené grafickým zobrazením.

3.1.1 Vývoj obratu spoločnosti

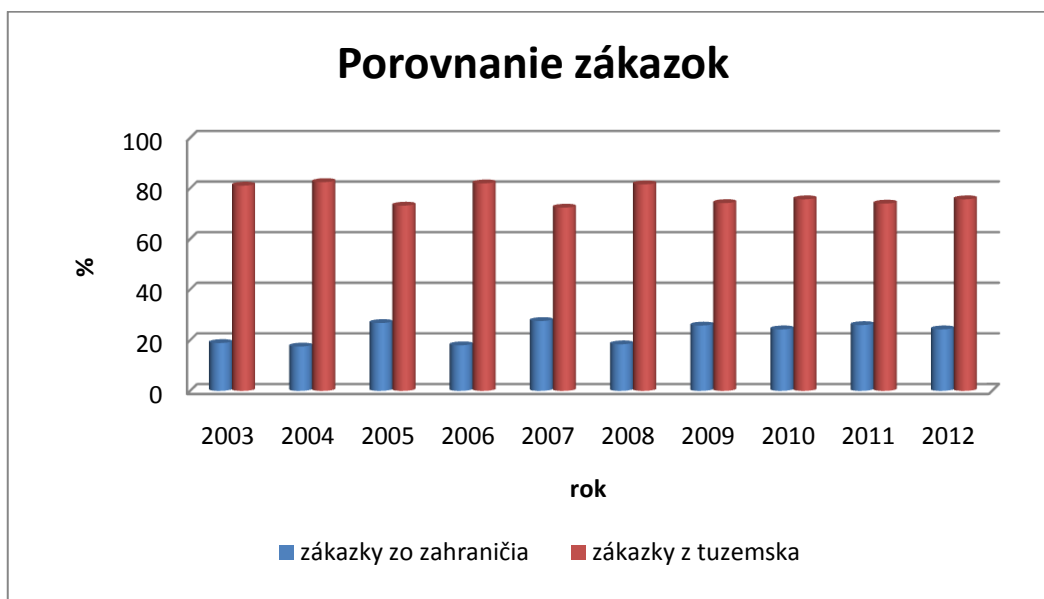
Zmeny v obrate spoločnosti za posledné roky sú zachytené na nasledujúcom grafe. Znázornený vývoj obratu nezahŕňa obrat z distribučnej činnosti pre jednu českú spoločnosť, ktorá predstavuje približne 30% z celkového obratu. Distribučná činnosť sa týka nákupu a premeriavania výrobkov špeciálnym meracím zariadením. Takto overené produkty môže spoločnosť SLB predat' s garanciou kvality, ktorú pôvodný dodávateľ nedokáže zaručiť. Obrat spoločnosti od roku 2003 neustále rástol až do roku 2008. Vplyvom ekonomickej krízy vo svete klesol obrat spoločnosti v roku 2009 o 58%. Nasledujúce roky obrat pomaly rástol a za rok 2012 predstavuje celkový obrat spoločnosti 48,4 miliónov Kč.



Graf č. 1: Obrat spoločnosti SLB
(Zdroj: vlastné spracovanie vnútro podnikových údajov)

3.1.2 Porovnanie zákazok zo zahraničia a tuzemska

Nižšie uvedený graf vyjadruje percentuálne počet zákazok realizovaných pre zahraničné alebo tuzemské spoločnosti v jednotlivých rokoch. V priemere predstavoval vývoz 22,73 % z celkového počtu zákazok za rok. Spoločnosť má najväčší objem vyvážených výrobkov do Nemecka, nasledujú zákazky do Francúzska a v posledných rokoch aj do Maďarska.



Graf č. 2: Porovnanie zákazok zo zahraničia a tuzemska
(Zdroj: vlastné spracovanie vnútropodnikových údajov)

3.1.3 Vývoj nových výrobkov

Na nasledujúcom grafe je porovnaný počet dopytovaných a skutočne realizovaných nových výrobkov v jednotlivých rokoch. Počet spracovaných ponúk, pre ktoré spoločnosť v procese prípravy ponuky musí vytvoriť vlastný návrh koštruktie, minimálne dvojnásobne prevyšuje počet objednávok, t.j. zrealizovaných nových výrobkov za rok.



Graf č. 3: Vývoj nových výrobkov spoločnosťou SLB
(Zdroj: vlastné spracovanie vnútropodnikových údajov)

Znižovanie percentuálnej úspešnosti ponúk svedčí o zhoršenej situácii na trhu, ktorú je firma nútená eliminovať zvýšeným úsilím pri spracovaní ponúk, čo na druhej strane zvyšuje neefektívne náklady.

Tabuľka č. 1: Vývoj nových výrobkov

| rok | dopyt [ks] | realizované objednávky [ks] | rozdiel medzi dopytom a zákazkou [ks] |
|------|------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| 2003 | 122 | 43 | 79 |
| 2004 | 98 | 32 | 66 |
| 2005 | 96 | 34 | 62 |
| 2006 | 112 | 40 | 72 |
| 2007 | 78 | 28 | 50 |
| 2008 | 63 | 34 | 29 |
| 2009 | 98 | 43 | 55 |
| 2010 | 97 | 28 | 69 |
| 2011 | 124 | 31 | 93 |
| 2012 | 141 | 32 | 109 |

(Zdroj: vlastné spracovanie vnútropodnikových údajov)

Porovnaním počtu ročne realizovaných výrobkov s novou vývojovou konštrukciou a ročného obratu podniku je zrejmé, že väčšina výkonov spoločnosti plynie z opakovaných zákazok a distribučnej činnosti pre českú spoločnosť.

3.1.4 Nakupovanie a hodnotenie dodávateľov

Pri voľbe dodávateľov spoločnosť dbá na vplyv nakupovaného výrobku alebo služby na akosť konečného výrobku a na schopnosti dodávateľa plniť požiadavky spoločnosti. U dodávateľov zaisťujúcich procesy, ktoré majú vplyv na zhodu produktov s požiadavkami zákazníka, je vyžadovaná certifikácia systému managementu akosti.

Spoločnosť SLB hodnotí podľa vlastného vyhodnocovacieho systému každého dodávateľa. Hodnotenie dodávateľov, ktoré je radené medzi preventívne opatrenia spoločnosti, vykonáva zriadenec pre akosť, pracujúci na oddelení výroby. Kritériami pre hodnotenie dodávateľov sú:

- kvalita,
- dodržiavanie termínov,
- vzájomná komunikácia.

Hodnotenie dodávateľa spočíva v priradení známky A, B alebo C pre každé jedno kritérium, pričom známka A predstavuje najlepšie možné ohodnotenie. Dodávateľ, ktorý obdržal aspoň jednu známku hodnoty C, je vylúčený zo zoznamu dodávateľov. V prípade, že dodávateľ má pridelenú aspoň jednu známku B, je nutné s dodávateľom jednať o nápravných opatreniach.

V rámci kritéria kvality je pre určité polotovary stanovená tolerancia a rozsah odchýlky. Ak po spracovaní polotovaru, ktorý prekračuje niektorý z daných parametrov, je finálny výrobok ešte akceptovateľný podľa požiadavkov zákazníka, dostáva dodávateľ hodnotenie B. Pokiaľ je kvôli nedodržaniu požadovaných rozmerov polotovaru výsledný výrobok zmätkový, je dodávateľ ohodnotený známkou C.

Pri nedodržaní stanoveného termínu dodávky sa hodnotí postoj dodávateľa k vzniknutému problému. Podstatná je vzájomná spolupráca a komunikácia medzi

samotným dodávateľom a spoločnosťou SLB. Dodávateľ je ohodnotený známkou A ešte vtedy, keď nenaruší svojim oneskoreným dodaním plynulosť výroby a včas kontaktoval oddelenie výroby. V prípade, že dodávateľ nedodržaním termínu dodávky spôsobil prestoj výroby, je ohodnotený známkou B. Pri neochote dodávateľa akokoľvek riešiť vzniknutú situáciu, je dodávateľ hodnotený známkou C. Cena dodávky sa potvrdzuje spolu s termínom jej dodania a je výsledkom vzájomnej dohody u konkrétnej zákazky. Spoluprácu a vzájomnú komunikáciu s dodávateľmi hodnotí na základe skúseností asistentky vedúceho výroby a svojho posúdenia zriadenec pre akosť.

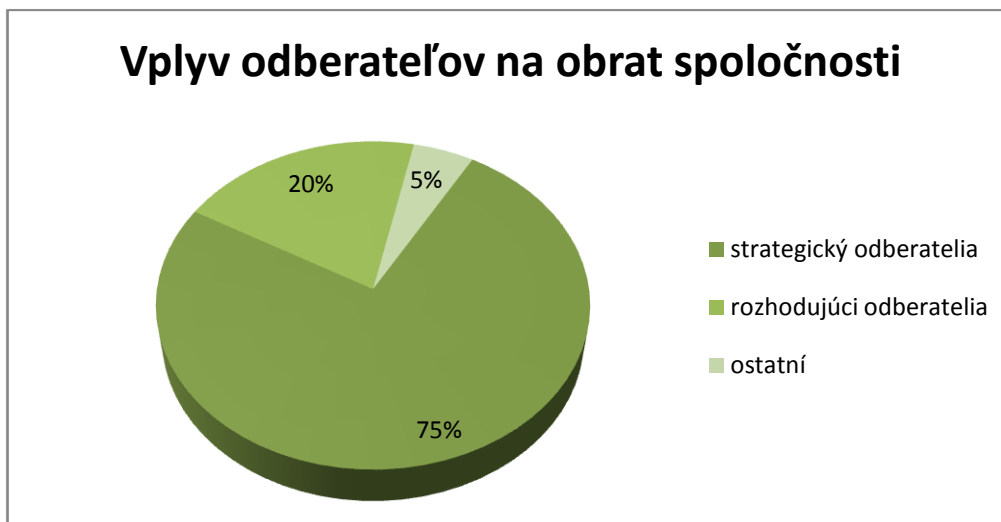
3.1.5 Odberatelia spoločnosti

Spoločnosť SLB má ročne približne 170 odberateľov, ktorých pre interné potreby rozdeľuje na tzv.:

- strategických odberateľov – najdôležitejší piati odberatelia,
- rozhodujúcich odberateľov – 6. až 20. odberateľ spoločnosti,
- ostatní odberatelia.

Medzi tzv. strategických zákazníkov patria spoločnosti:

- Harhues & Teufert,
- Motorpal Jihlava,
- Poclain hydraulics,
- Mittal Steel Ostrava,
- OEM Walzlager GmbH.



Graf č. 4: Vplyv odberateľov na obrat spoločnosti SLB
(Zdroj: vlastné spracovanie vnútropodnikových údajov)

Vyššie uvedený graf znázorňuje vplyv odberateľov na celkový obrat spoločnosti. Strategickí odberatelia zabezpečujú spoločnosti až 3/4 celkového obratu. Zvyšná štvrtina je rozdelená medzi rozhodujúcich odberateľov a ostatných odberateľov, ktorých počet sa pohybuje okolo 150 odberateľov ročne.

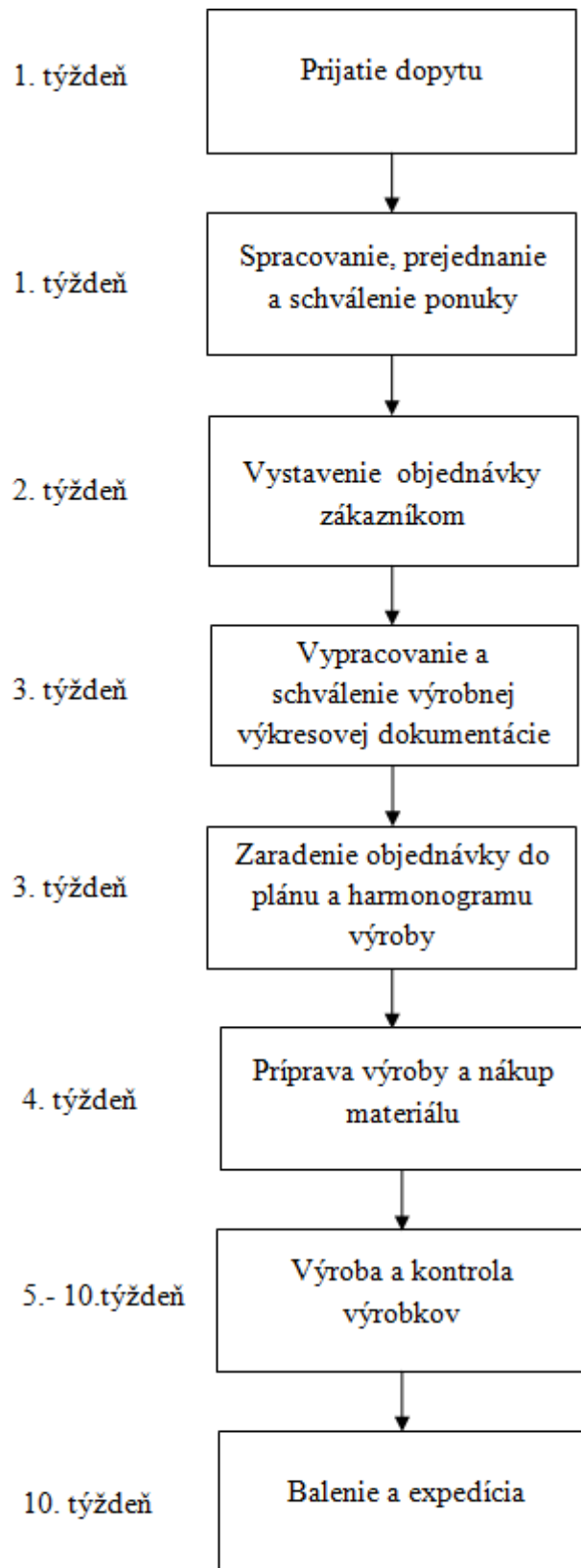
Spokojnosť zákazníkov

Počet reklamácií odberateľov na produkty spoločnosti je nízky, v priemere predstavuje 3 reklamácie ročne. Spoločnosť spracováva ročne približne 800 zákazok, z ktorých oprávnená reklamácia nepresahuje ani 1%. Posúdenie reklamácie je spracovávané spoločnosťou na jej vlastné náklady a zodpovedá zaň zriadenec pre akosť. Vo väčšine prípadov je preukázaná chyba buď zo strany zákazníka alebo subdodávateľa SLB. Chybou zo strany zákazníka býva najčastejšie nesprávne zaťaženie ložiska, nedodržanie intervalu mazania ložiska alebo nepoužitie doporučených mazív. Ak nastal problém v polotovare, alebo pri tepelnom spracovaní, ktoré zabezpečuje pre spoločnosť kooperant, je reklamácia zákazníka uznaná a zabezpečí sa odberateľovi náhradná dodávka produktu. Zriadenec pre akosť vypracuje formulár nápravných opatrení obsahujúci všetky údaje potrebné na predchádzanie danému problému.

Platobná morálka zákazníkov

Platobná morálka zákazníkov spoločnosti je za posledné roky akceptovateľná. S dlhoročnými odberateľmi má spoločnosť uzavretú zmluvu, ktorá odberateľovi poskytuje dlhšiu dobu splatnosti faktúr. V prípade, že ide o dlhodobého a spoľahlivého zákazníka, spoločnosť akceptuje občasné omeškanie platby bez finančných sankcií, vzhľadom na očakávanú budúcu spoluprácu so zákazníkom. Prípadný nedostatok finančných prostriedkov rieši spoločnosť krátkodobým úverom.

3.2 Priebeh konkrétnej zákazky spoločnosťou SLB



Obr. č. 5: Priebeh zákazky 8202
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Proces priebehu zákazky spoločnosťou zachytáva vyššie uvedený obrázok. Jedná sa o zákazku označenú číslom 8202 od spoločnosti Zach na 2 kusy guľičkového ložiska jednoradového s kosouhlým stykom, ktorá trvala desať týždňov. Priemerná doba spracovania zákazky s navrhnutím vlastného riešenia konštrukcie je vymedzená spoločnosťou na 8 až 12 týždňov od prijatia dopytu až po expedíciu výrobkov. Dĺžku priebehu zákazky ovplyvňuje najmä dodacia lehota odliatku, popr. výkovku alebo zaistenie polotovaru, ktorý podnik nemá na sklade.

3.2.1 Spracovanie dopytu a prijatie objednávky

Prijatie dopytu od zákazníka môže prebehnúť prostredníctvom e-mailu alebo telefonickým rozhovorom s riaditeľom spoločnosti. Dopyt zákazníka vytlačí sekretárka a priradí pre spracovanie jeho ponuky poradové číslo vygenerované z programu Manager. Následne riaditeľ priradí pre spracovanie ponuky zodpovedného vývojového konštruktéra a vedúceho výroby. Vývojový konštruktér vypracuje ponukový výkres v programe Autodesk Inventor a všetky potrebné údaje zaznamená do Plánu vývoja nových výrobkov. Ponukový výkres môže byť odovzdaný oddeleniu výroby na spracovanie kalkulácie ceny až po jeho schválení riaditeľom.

Vedúci výroby na základe obdržaného ponukového výkresu vypracuje kalkuláciu ponuky, ktorá spolu s vytvorením ponukového výkresu trvala jeden pracovný týždeň. Asistentka vedúceho výroby kontaktuje dodávateľov, pričom na ich odozvu sa čaká deň až dva dni. V prípade veľkých zákazok, alebo zákazok od strategických odberateľov, musí byť kalkulácia schválená riaditeľom spoločnosti. Riaditeľ vtedy sám zasiela e-mailom výkresovú dokumentáciu s cenovou ponukou a termínom dodania zákazníkovi. V prípade malej zákazky, akou je vzorová zákazka pre spoločnosť Zach, je zaslaním ponuky poverený vedúci výroby.

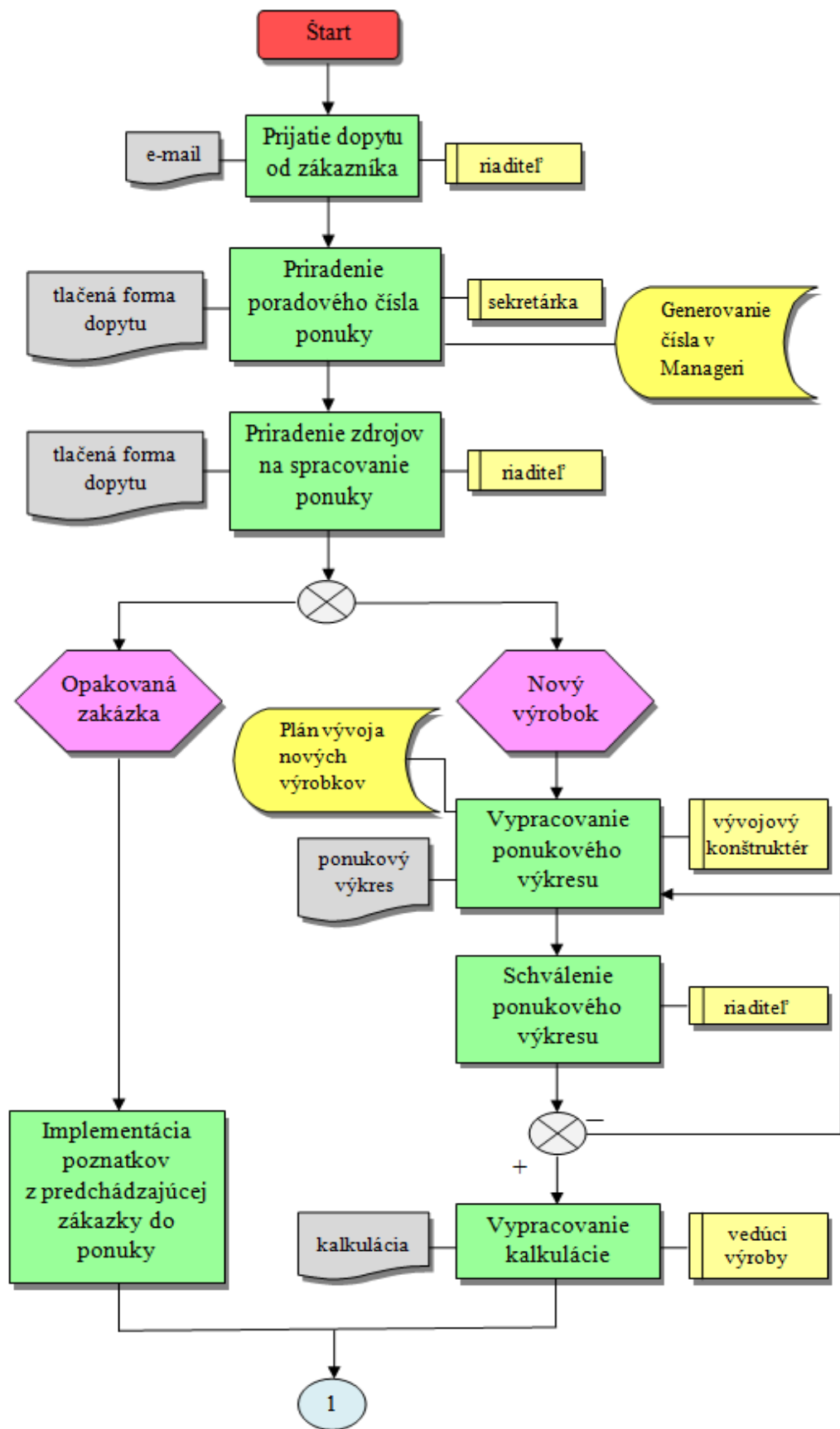
Pri opakovanej zákazke sa opäť priradí nové poradové číslo ponuke a riaditeľ určí zodpovedných pracovníkov. Vývojový konštruktér skontroluje výkresovú dokumentáciu a zákazníkovi je zaslaná ponuka vedúcim výroby, ktorý stanoví termín dodania. Vo výkresovej dokumentácii môže byť zaznamenaná poznámka obsahujúca pripomienky k internému priebehu pôvodnej zákazky, ktoré je nutné zabezpečiť pre

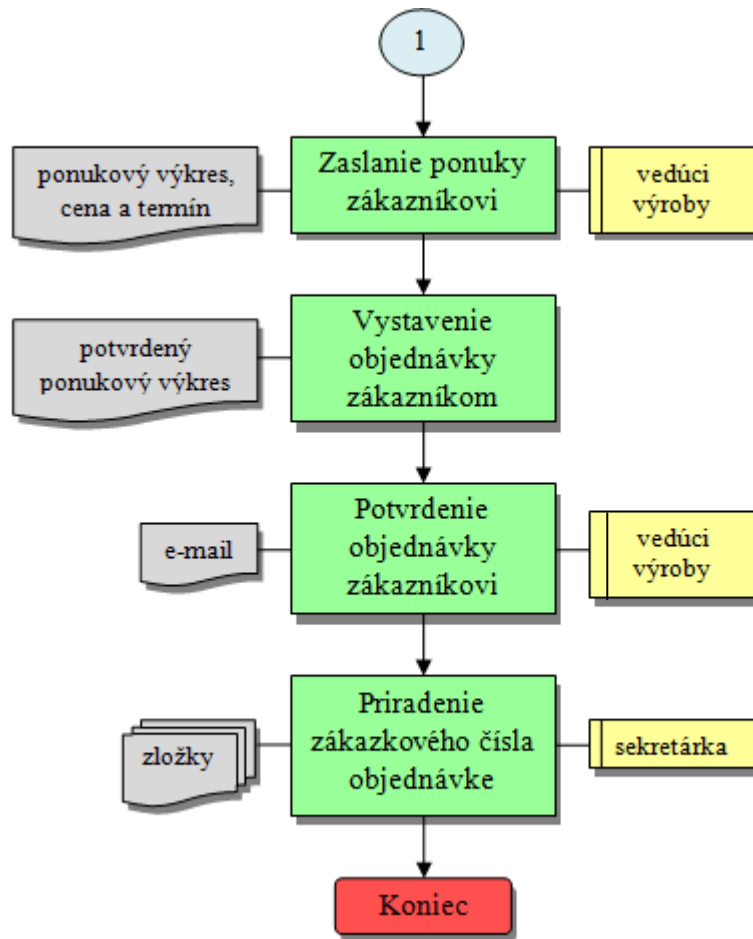
opakovanú zákazku. Medzi oddeleniami vývojovej konštrukcie a výroby prebieha spolupráca ohľadom prípadných zmien a ich zapracovaní.

Vedúci vývojovej konštrukcie zodpovedá za tvorbu a pravidelnú aktualizáciu Plánu vývoja nových výrobkov, ktorý sa archivuje každý rok. Plán vývoja nových výrobkov sa člení na 5 častí. Prvá časť obsahuje poradové číslo dopytu, označenie výrobku a zákazníka. Druhá časť plánu sa týka informácií o prijatí dopytu, odoslania a schválenia ponukového výkresu. Dátum prijatia objednávky, číslo zákazky, výkresová dokumentácia a expedíciu výrobku je zahrnutá v tretej časti plánu vývoja nových výrobkov. Štvrtá časť poskytuje informácie o prípadnej výrobe prototypu. V piatej časti sú zachytené výsledky validácie. Presná podoba Plánu vývoja nových výrobkov je uvedená v prílohách.

V priebehu nasledujúceho 2. týždňa vystaví zákazník objednávku, zaslaním odsúhlaseného a podpísaného ponukového výkresu. Potvrdenie objednávky obdrží e-mailom odosielateľ ponuky, tj. vedúci výroby, poprípade riaditeľ. Objednávku následne obdrží sekretárka, poprípade asistentka vedúceho výroby, ktorá vytvorí dve zložky a priradí objednávke číslo zákazky. Jedna zložka je vedená u vedúceho výroby, druhá u ekonóma. Asistentka vedúceho výroby si pre vlastné potreby na zložku dopíše termín dodania, meno zákazníka a označenie výrobku.

Nasledujúci obrázok znázorňuje priebeh tvorby objednávky. Sú zachytené jednotlivé procesy tvorby objednávky, ich priebeh a väzby medzi nimi.





Obr. č. 6: Priebeh tvorby objednávky
(Zdroj: vlastné spracovanie)

3.2.2 Schválenie dokumentácie a zaplánovanie zákazky

Priebeh od vzniku zákazky po vydanie výrobnéj výkresovej dokumentácie trvá v spoločnosti jeden týždeň. Po potvrdení objednávky zákazníkovi zaradí do plánu svojich prác vývojový konštruktér vypracovanie úplnej výrobnéj výkresovej dokumentácie. Táto dokumentácia obsahuje narozdiel od ponukového výkresu konštrukčné postupy, ktoré nie sú pre potreby zákazníka relevantné. Výrobná výkresová dokumentácia je doplnená o úplné konštrukčné riešenie výrobku, v prípade potreby o konštrukciu prípravkov alebo nástroja na obrobenie produktu.

Zaradenie zákazky do harmonogramu výroby vykonáva okamžite po prijatí schválenej výrobnéj dokumentácie asistentka vedúceho výroby. Harmonogram je aktualizovaný pri akejkoľvek zmene prostredníctvom programu Manager, riaditeľ ho dostáva raz za

týždeň v tlačenej forme. Harmonogram, ktorý obsahuje číslo zákazky a typ výrobku, poskytuje prehľad o veľkosti dodávky, termíne dodania, type, odberateľovi, objednávke a prípadné poznámky. Typ predstavuje dôvod realizácie zákazky, tj. či je realizovaná pre interné potreby, na výzvu, alebo ako klasická zákazka na dodanie. Plán výroby sleduje vedúci výroby mäkkých operácií vzhľadom k výrobnnej kapacite.

3.2.3 Príprava výroby a nákup materiálu

Jednanie s dodávateľmi a nákup materiálu prebehol vo štvrtom týždni od prijatia dopytu. Asistentka vedúceho výroby jedná s dodávateľmi o cene a termínoch nakupovaných polotovarov a prípadnej kooperácie na tepelné spracovanie polotovaru. Nákup príslušných súčastí odovzdáva asistentka vedúceho výroby obchodnému oddeleniu, ktoré má na starosti nákup guľčiek, valčekov, ložiskových telies a pod.

Polotovary sa na sklad prijímajú skladníkom, poprípade rezačom, ktorý zaznamenajú jeho príjem do programu Manager. Na sklade hutného materiálu je polotovary narezané na požadované rozmery a pripravené na spracovanie do výroby.

3.2.4 Výroba a kontrola

Výroba je zahájená podľa plánu výroby, keď je všetok nutný polotovary a súčasti na sklade. V prípade vzorovej zákazky trvala 6 týždňov. Vedúci výroby kontroluje priebeh práce vo výrobe pomocou programu Řízení výroby. Pracovníci vo výrobe značia v programe každú vykonanú operáciu, jej trvanie a čas prípravy na jej vykonanie, prostredníctvom dotykových monitorov umiestnených vo výrobných priestoroch spoločnosti. Proces výroby zákazky sa skladal z 13 samostatných operácií, z ktorých tri operácie boli zabezpečené kooperáciou a to žihanie, kalenie a starnutie výrobku. Každá jedna operácia týkajúca sa tepelného spracovania trvá približne jeden týždeň, čo dokopy predstavuje z procesu výroby 3 týždne. Kontrola výrobku prebieha pri dokončovacích operáciách.

Spoločnosť má zriadený konsignačný sklad, ktorého dopĺňanie na základe skúseností s predpokladaným dopytom zákazníkov dopĺňa výrobou časti sortimentu plánovanou formou interných zákaziek.

3.2.5 Balenie a expedícia

Balenie výrobkov prebieha spravidla v rovnaký deň, kedy je ukončená výroba požadovanej výrobnjej dávky. Výrobok sa namaže, zmontuje a zabalí. Na obale je uvedený popis výrobku, rok výroby a počet vyrábaných kusov v rámci danej zákazky. Zabalené výrobky sú vyexpedované okamžite alebo výnimočne podľa dohodnutého termínu s odberateľom. Prehľad o výrobkoch na sklade hotových výrobkov aktualizuje vedúci pracovník montáže pomocou programu Manager, do ktorého má oprávnený prístup vedúci výroby, ekonóm a riaditeľ spoločnosti.

Balenie aj expedícia u vzorovej zákazky prebehla v rovnaký deň. Zákazka bola expedovaná s omeškaním pôvodného termínu o mesiac a dodaná zákazníkovi prostredníctvom zásielky. Dôvodom omeškania boli prestoje a nedodržané termíny operácií pri tepelnom spracovaní u subdodávateľov.

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza jej nástrojom strategického plánovania ktorý je používaný na hodnotenie silných a slabých stránok spoločnosti, príležitostí a hrozieb z vonkajšieho prostredia spoločnosti.

Tabuľka č. 2: SWOT analýza

| | Silné stránky (Strengths) | Slabé stránky (Weaknesses) |
|----------------------|---|--|
| Vnútorne prostredie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ dobré meno podniku ▪ vysoká kvalita produktov ▪ technické vybavenie ▪ moderné technológie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ nedostatočné zmenové konanie (evidencia) ▪ slabé delegovanie právomocí ▪ termínovo nespoľahlivé kooperácie |
| | Príležitosti (Opportunities) | Hrozby (Threats) |
| Vonkajšie prostredie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ponúkание nových služieb ▪ posilnenie postavenia na zahraničných trhoch ▪ zlepšenie propagácie ▪ diverzifikácia odberateľov ▪ dotácie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ odchod kľúčových zamestnancov ▪ nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na trhu ▪ klesanie dopytu ▪ ekonomická kríza ▪ závislosť od 5 odberateľov |

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Silnou stránkou spoločnosti je vysoká kvalita produktov, vďaka čomu ma spoločnosť získala za 20 rokov pôsobenia na trhu dobré meno u svojich zákazníkov. Za hlavný nedostatok spoločnosti považujem slabé delegovanie právomocí a zodpovednosti, čím sa zvyšuje vyťaženosť riaditeľa spoločnosti a riziko časových posuvov v zákazke pri jeho neprítomnosti alebo zaneprázdnenosti. Problémom v spoločnosti je nedostatočné zmenové konanie vo výrobných dokumentáciách. Najväčšou príležitosťou spoločnosti je získanie ďalších odberateľov zo zahraničia a rozšírenie ponuky poskytovaných služieb. Spoločnosť z vonkajšieho prostredia je ohrozená nedostatkom mladých kvalifikovaných pracovníkov na trhu práce. V spojení s odchodom kľúčových zamestnancov môžu spoločnosti chýbať potrebné pracovné zdroje pre udržanie prevádzky spoločnosti. Ekonomická kríza vo svete spomalila celkový rast ekonomiky, čo spoločnosť ohrozuje neustále klesajúcim počtom zákazok alebo zhoršením platobnej morálky zákazníkov.

4 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

V tejto kapitole bude objasnená základná teória logistiky a výrobného programu. Vychádza sa z procesov, ktoré prebiehajú všade okolo nás, a ich modelovania

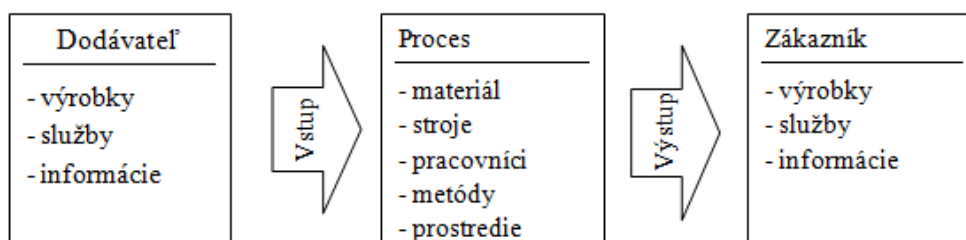
4.1 Proces

Proces môže predstavovať postupnosť činností, ktoré premieňajú vstupy na výstupy, pričom vytvárajú pridanú hodnotu. Procesy sa nemusia týkať iba podniku alebo organizácie, bežne sa s nimi stretávame aj v každodennom živote. Procesy vykonávame, sme ich súčasťou alebo ich riadime, a to bez toho, aby sme si ich vôbec uvedomovali. Príkladom takýchto procesov môže byť cesta zo školy, nákup, varenie, upratovanie a pod.

4.1.1 Definícia pojmu proces

V rámci procesov prebiehajúcich vo firme existuje mnoho rôznych definícií a prístupov. Cienciala (2011, s. 28) uvádza vymedzenie pojmu „proces: je to množina vzájomne prepojených činností, meniacich vstupy na výstupy za spotreby zdrojov v regulovaných podmienkach.“

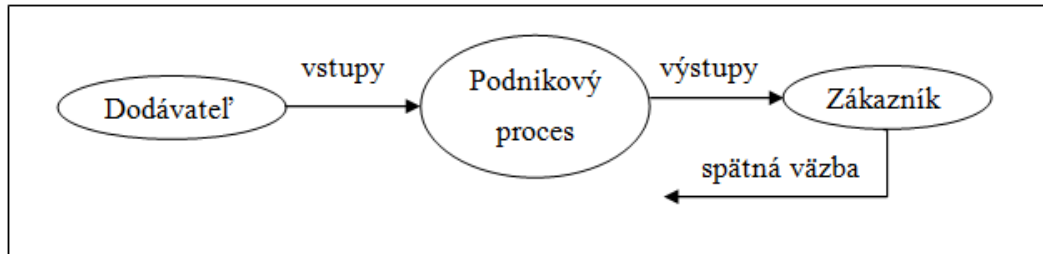
Proces je súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne pôsobiacich činností, ktoré dávajú pridanú hodnotu vstupom – pri využití zdrojov – a premieňajú ich na výstupy, ktoré majú svojho zákazníka. Vstup (vstupy) vždy predstavuje definovanú vstupnú veličinu (zadanie) a výstup pracovný výsledok činnosti. Proces má vždy jasne vymedzený začiatok, prebiehajúce činnosti, koniec a rozhranie – náväznosť na ostatné procesy (GRASSEOVÁ, 2008).



Obr.č. 7: Pojatie procesov

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa VEBER, 2009, s. 574)

Podnikový proces definuje Řepa (2007, s. 15) ako „súhrn činností, transformujúcich súhrn vstupov do súhrnu výstupov pre iných ľudí alebo procesy, používajúce k tomu ľudí a nástroje“, grafické znázornenie je na obrázku č.2.



Obr.č. 8: Jednoduchá schéma podnikového procesu
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŘEPA, 2007, s. 15)

4.1.2 Členenie procesov

Vo firme prebieha veľké množstvo interných procesov rôznych kritérií, charakteristík, a na rôznych úrovniach podniku. Každý proces funguje komplexne, tzn. ako vlastný proces a zároveň umožňuje fungovanie zostávajúcich procesov.

Grasseová (2008) delí procesy do 3 skupín:

- **Hlavné / kľúčové procesy** – vytvárajú hodnotu v podobe výrobku alebo služby pre externého zákazníka a sú tvorené reťazcom pridanej hodnoty, ktorý predstavuje hlavnú oblasť existencie organizácie. Prispievajú priamo k naplneniu poslania organizácie.
- **Riadiace procesy** – určujú a zabezpečujú rozvoj a riadenie výkonu spoločnosti a vytvárajú podmienky pre fungovanie ostatných procesov tým, že zaisťujú integritu a fungovanie organizácie.
- **Podporné procesy** – zaisťujú podmienky pre fungovanie ostatných procesov tým, že im dodávajú produkty (hmotné/ nehmotné), ale pritom nie sú súčasťou hlavných procesov.

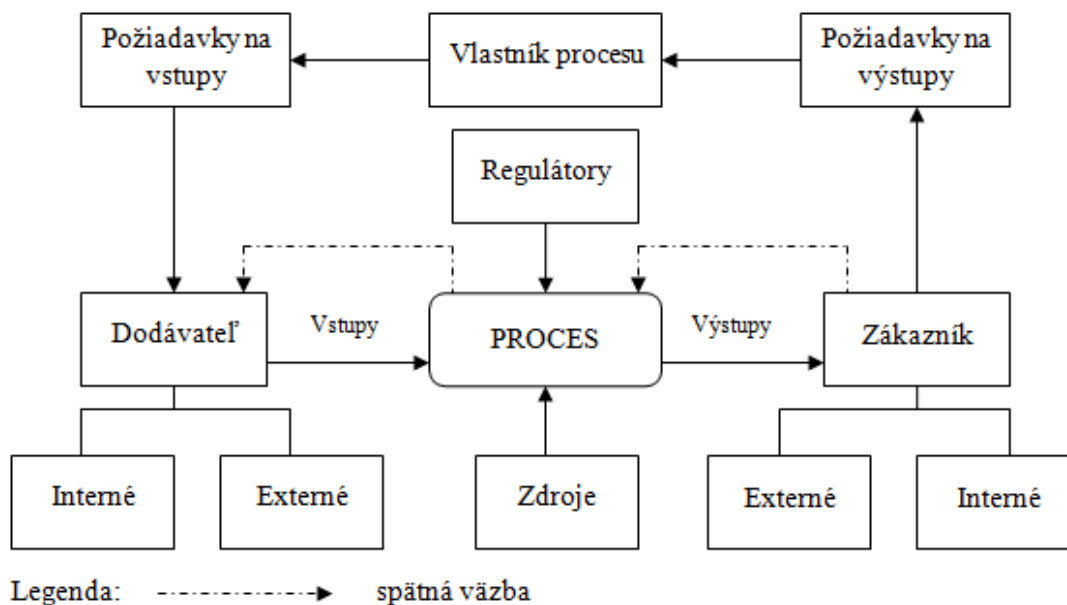
4.1.3 Charakteristiky procesu

Každý proces je možné charakterizovať:

- **vlastníkom procesu** – riadiaca zložka zodpovedajúca za riadenie a rozvoj procesu, koordináciu činností vo vnútri procesu, kontrolu fungovania a výstupov procesu,
- **vstupom** – vyhovuje danému procesu, predstavuje subdodávky alebo výstup iného interného procesu,
- **výstupom** – je prínosný, užitočný pre odberateľa,
- **zdrojmi a nákladmi na proces** – realizácia procesu nutne vyvoláva spotrebu zdrojov, a tým aj náklady,
- **časom potrebným k realizácii procesu** – časová dimenzia realizácie činností združených procesov,
- **informačným zabezpečením procesu** – datové objekty, ktoré sú počas realizácie procesu naplňované, spracovávané a ďalej používané,
- **vnútornou organizačnou štruktúrou** (VEBER, 2009).

Vlastník procesu je osoba, ktorá má zodpovednosť za dosahovanie cieľov procesu a jeho dlhodobé efektívne fungovanie, monitorovanie výkonnosti procesu, správu, systematické zlepšovanie a riešenie problémov v priebehu procesu. **Efektívnosť procesu** určuje, nakoľko sú realizované výstupy procesu zhodné s výstupmi požadovanými (GRASSEOVÁ, 2008).

Vstupy sa využívajú pri spustení procesu. Vstupy do procesu sú získavané z výstupov predchádzajúcich procesov alebo od dodávateľov. Ku vstupu do procesu je pridaná hodnota, resp. je spracovaná do výstupu procesu (GRASSEOVÁ, 2008).



Obr.č. 9: Základný model procesu
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa CIENCALA, 2002, s. 27)

4.1.4 Priebežné zlepšovanie procesu

Základom zlepšenia procesu je detailné popísanie procesu – jeho súčasného stavu, za ktorým nasleduje stanovenie jeho základných ukazateľov k meraniu, plynúcich predovšetkým z toho, čo potrebujú zákazníci. Sústavným sledovaním priebehu procesu sú identifikované príležitosti k jeho zlepšeniu, ktoré je potrebné uviesť do vzájomných súvislostí a následne ako konzistentný celok, implementovať (ŘEPA, 2007).

Veber (2009) uvádza, že zlepšovanie v oblasti procesov predstavuje trvalú činnosť, obvykle zameranú na hospodárne vykonávanie procesov (úplne využitie vstupov, eliminácia strát), kvalitu výstupov a skracovanie termínov realizácie procesov.

4.1.5 Procesné riadenie

Pomocou procesného prístupu k riadeniu podniku sú odkrývané procesy, ktoré prekrýva funkčná organizácia. Proces sa môže okrem činností skladať zo subprocesov, preto je nutné „očistiť“ podnikové procesy od všetkých činností, ktoré nepridávajú hodnotu (ŠMÍDA, 2007).

„Ako **procesný prístup** je obvykle charakterizovaná systematická identifikácia, riadenie a hlavne potom vzájomné pôsobenie procesov, používaných v organizácii pri naplňovaní strategických zámerov.“ (CIENCIALA, 2011, s.28)

Základné úlohy procesného riadenia predstavujú:

- identifikácia procesov
- nové definovanie procesov
- zaistenie stability procesov
- navodenie atmosféry zlepšovania procesov (VEBER, 2009).

Prínosy zavedenia procesného riadenia závisia okrem iného od veľkosti firmy, používania informačných technológií a stavu dosiahnutej optimalizácie firemných procesov. Javorský (2006) predstavuje 6 hlavných výhod:

- zvýšenie produktivity
- sledovanie a monitorovanie procesov
- skrátenie technologického cyklu
- zníženie chybových stavov a redundancie údajov,
- ušetrenie prostriedkov v IT,
- zvýšenie zisku.

4.2 Logistika

Impulzom k zavedeniu logistiky do praxe bol postupný prechod od trhu výrobcu k trhu zákazníka, ktorého dôsledkom bola potreba rýchlej inovácie výrobkov so širokou ponukou sortimentu. **Logistika** ako **samostatná vedná disciplína** sa stará o to, aby bol k dispozícii správny tovar či služba, so správnou kvalitou, u správneho zákazníka, v správnom množstve, na správnom mieste, v správnom okamžiku, a to s vynaložením primeraných nákladov (SIXTA, MAČÁT, 2005).

Logistika sa zaoberá pohybom tovarov a materiálov z miesta vzniku do miesta spotreby a s tým súvisiacim informačným tokom. Týka sa všetkých komponentov obehového procesu, tzn. predovšetkým:

- dopravy
- riadenia zásob

- manipulácie s materiálom
- balenia
- distribúcie
- skladovania (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003).

Nenadál (2006) uvádza definície základných pojmov logistiky:

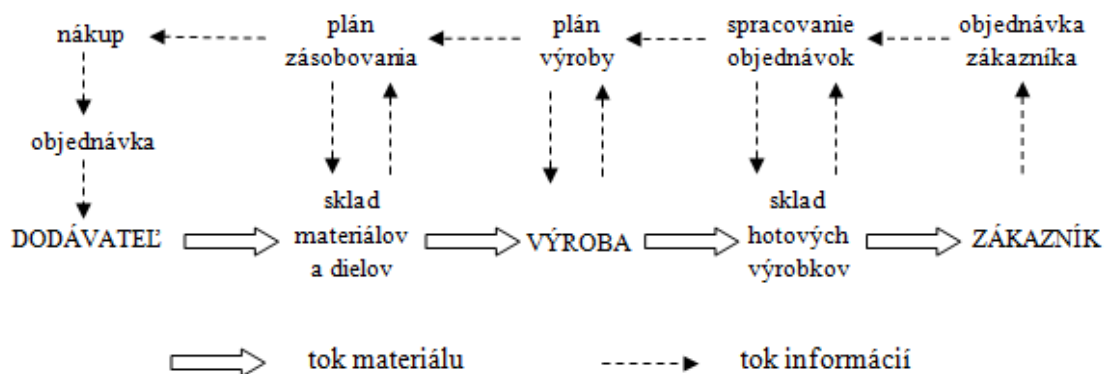
- **Odberateľom** je právnická alebo fyzická osoba, ktorá prijíma produkt od dodávateľa.
- **Dodávateľom** je organizácia alebo osoba, ktorá poskytuje produkt.
- **Dodávka** je minimálne jeden produkt, ktorý je nakupovaný odberateľom za účelom jeho využitia alebo ďalšieho hodnotenia.

Význam logistiky neustále rastie spolu s narastajúcou globalizáciou. Firmy sú vystavované silným konkurenčným tlakom pričom logistika zaujíma strategické postavenie a zároveň napomáha zdokonalovaniu zákazníckeho servisu (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003).

4.2.1 Riadenie zásob

Riadenie zásob je metódou ako riadiť tok výrobkov v dodávateľskom reťazci a dosiahnuť požadovanú úroveň služieb za prijateľnú cenu. Kľúčové aspekty v rámci riadenia zásob sú:

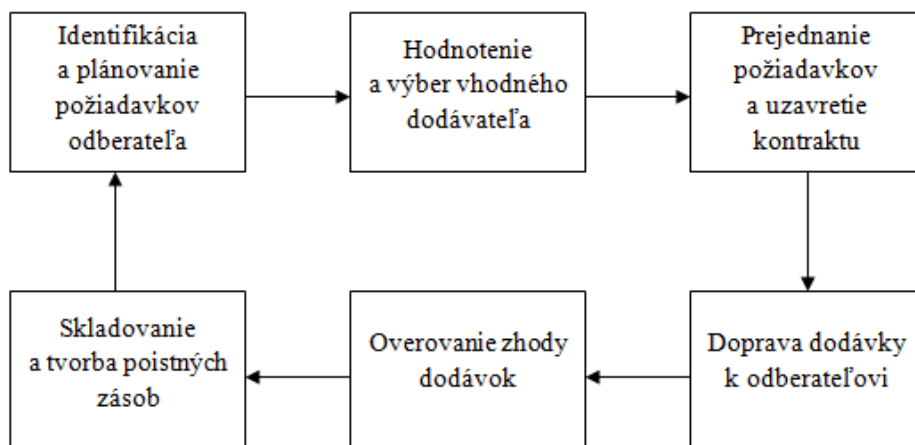
- určenie výrobkov, ktoré budú skladované a miesto kde budú skladované,
- udržanie stavu zásob, ktorý je potrebný k uspokojeniu dopytu,
- udržanie ponuky,
- načasovanie – stanovenie kedy objednať,
- množstvo – stanovenie koľko objednať (EMMETT, 2008).



Obr.č. 10: Schéma toku materiálu a informácií
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa SIXTA, MAČÁT , 2005, s.)

Zásobou rozumieme všetky polotovary, materiály a výrobu v najrôznejších stupňoch rozpracovanosti. Všetky výsledky našej práce, ktoré ešte neboli predané (KAVAN, 2002).

„*Nakupovanie* považujeme za proces, v ktorom odberateľské organizácie (odberatelia) zabezpečujú dodávky ako vstupy pre svoje vlastné procesy.“ Nakupovanie môže zahŕňať aj činnosti dopravy, príjmu, skladovania, overovania zhody dodávok apod. Základnú funkciu nákupu definujeme ako systematické zabezpečovanie surovín, materiálov, služieb a informácií tak, aby boli splnené všetky požiadavky nakupujúceho z hľadiska množstva, akosti, termínov, štruktúry a miesta dodania (NENADÁL, 2006, s.15).



Obr. č. 11: Činnosti procesu nakupovania
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa NENADÁL, 2006, s. 22)

4.2.2 Hodnotenie dodávateľov

Lukoszová (2004) uvádza, že dodávateľ a dodávané komponenty, o ktorých informácie získava podnik prieskumom nákupného trhu, rozhodujú o úspešnosti podniku na trhu. Dodávateľova produkcia významne pôsobí na produkciu odberateľa a zároveň určuje:

- kvalitu výstupnej produkcie,
- nákladovosť, a teda aj cenovú úroveň výstupnej produkcie,
- aspekty dodávok zákazníkovi – pohotovosť dodávky, jej rýchlosť, včasnosť, flexibilitu a pod.

Členení a usporiadaní kritérií pre hodnotenie dodávateľov existuje podľa Tomeka a Hofmana (1999) mnoho, pričom sa líšia počtom, charakteristikou a označením. Prehľad kritérií pre voľbu dodávateľa môže byť vymedzený napríklad takto:

- kvalita a precíznosť výrobku,
- garancia spoľahlivosti výrobku,
- úroveň poskytovaných služieb,
- cena a zľavy,
- náhrada škôd vzniknutých chybnou dodávkou,
- inovačné technické schopnosti a predpoklady dodávateľa,
- úroveň a ochota komunikácie,
- povest' a morálka firmy.

Scoring-model

K zdrojom informácií pre hľadanie a vyhodnocovanie jednotlivých dodávateľov patrí napr. osobný kontakt, internet, odborné časopisy, veľtrhy, reklama dodávateľa a pod. Na základe získaných informácií je každý dodávateľ ohodnotený bodmi u všetkých nadefinovaných kritériách. Jednotlivým kritériám bývajú priradené váhy podľa dôležitosti. Celkové ohodnotenie sa následne vypočíta podľa prostého alebo váženého aritmetického pomeru. Výsledné ohodnotenie sa porovnáva s maximálne dosiahnutým množstvom bodov a na základe neho sú jednotliví dodávatelia triedení (LUKOSZOVÁ, 2004).

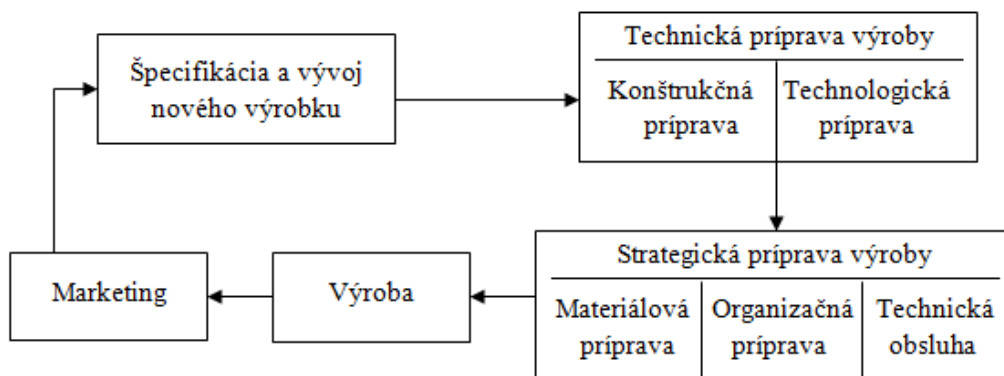
4.3 Výrobný systém

Strojárske podniky sveta smerujú všetko svoje úsilie na radikálne skrátenie priebežných dôb výroby svojich výrobkov. Je nevyhnutné skrátiť doby konštrukcie, výrobné technologické časy, zrýchliť evidenciu a odstrániť všetky neproduktívne časy a skladovanie (KAVAN, 2002).

Výroba je časť transformačného procesu, t.j. konkrétna premena výrobných faktorov (vstupov) na výrobky (výstupy). Táto premena prebieha ako výrobný proces, ktorý pozostáva z celého radu pracovných, automatických procesov a je ohraničený časovým intervalom, v ktorom sa východiskové vstupy premieňajú na výstupy. **Výrobným procesom** chápeme tvorivý proces, ktorého funkciou je tvorba úžitkových hodnôt a predstavuje hlavnú činnosť podniku (EUROEKONOM, 2013).

„Výrobná kapacita je maximálny objem produkcie, ktorý môže výrobná jednotka (podnik, závod, dielňa, stroj) vyrobiť za určitú dobu (mesiac, polrok, najčastejšie rok).“
(KAVAN, 2002, s. 92)

Organizovanie výroby predstavuje zoskupovanie súvisiacich činností do logicky uzavretých a synchronizovaných organizačných jednotiek. Cieľom je vytvoriť hladký výrobný tok s čo najmenšou zložitou väzieb a s pružnou organizáciou, ktorá je schopná produktívne plniť všetky úlohy. **Riadenie výroby** vychádza z myšlienky usmernenia všetkých dielčích funkcií riadenia k optimálnemu uspokojovaniu potrieb zákazníkov (KAVAN, 2002).



Obr. č. 12: Návaznosti predvýrobných a výrobných etáp
(Zdroj: vlastné spracovanie upravené podľa KAVAN, 2002, s. 79)

4.3.1 Riadenie kvality

Ak má byť výrobok kvalitný, nestačí aby bol nezávadný, musí ďalej čo najlepšie spĺňať požiadavky zákazníkov po celú dobu svojej životnosti.

Akosť (kvalita) sa vzťahuje nielen k výrobkom alebo službám, ale aj k vykonávaným činnostiam a procesom. V súčasnosti je akosť považovaná za dôležitú vlastnosť ovplyvňujúca konkurenčnú výhodu výrobku. Výsledkom snahy o dosahovanie a preukazovanie akosti sú požiadavky zákazníkov (VEBER, 2002).

Kritériom akosti výsledného produktu sú:

- akosť projektu /koncepce, návrhu produktu),
- akosť všetkých naväzujúcich procesov (zásobovanie, výroba, balenie, manipulácie, skladovanie, doprava, servis a pod.),
- akosť použitých zdrojov v procesoch,
- kvalita firmy, ktorá produkt ponúka (VEBER, 2002).

Kontrola vo výrobe pôsobí ako spätná väzba kvality a realizácie. Kontrola musí byť účinná a pritom nesmie byť kontraproduktívna. Hlavným cieľom kontroly výroby je poskytnutie včasných informácií pre okamžitú reguláciu a prevenciu defektov (KAVAN, 2002).

Požiadavky na akosť produktu:

- funkčnosť;
- nezávadnosť – zdravotná, hygienická nezávadnosť, bezpečnosť, ekologická vhodnosť výrobku;
- trvanlivosť – doba životnosti produktu,
- spoľahlivosť – schopnosť výrobku plniť všetky funkcie v akomkoľvek okamžiku, bez toho, aby vznikla závada;
- udržiavateľnosť a opraviteľnosť – ľahké a jednoduché;
- ovládateľnosť (VEBER, 2002).

Riadenie kvality predstavuje koordinované činnosti pre usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na akosť. **Znak akosti** definujeme ako „*inherentný znak (rozlišujúci vlastnosť) produktu, procesu alebo systému týkajúci sa požiadavku.*“ (VEBER, 2002, s. 27)

4.3.2 Environmentálny manažérsky systém

Normy ISO 14 000 predstavujú celosvetovo transparentné normatívne dokumenty, ktoré slúžia pre zavedenie Environmentálneho manažérského systému (EMS) do podnikovej praxe a certifikáciu týchto systémov. EMS je založený na báze normiem rady ISO 14 001, ktoré sú deklarované ako dobrovoľné a univerzálne. EMS je doporučením pre systém riadenia zameraný na ochranu životného prostredia aplikovateľný v malých aj veľkých organizáciách v rôznych oboroch podnikania (VEBER, 2006).

„EMS sa skladá z určitého počtu navzájom prepojených prvkov, ktoré umožňujú organizácii analyzovať, kontrolovať a znižovať negatívne environmentálne vplyvy jednotlivých aktivít, výrobkov a služieb, ako aj riadiť organizáciu s väčšou efektivitou a kontrolou.“ (EKOLOGIKA, 2013)

K normám ISO rady 9 000 a 14 001 sa viaže norma ČSN EN ISO 17 011:03 – **Smernica pre auditovanie** systému managementu akosti a/alebo systému environmentálneho managementu, ktorá sa zaoberá auditovaním a viaže sa na oboje skupiny noriem (VEBER, 2006).

4.4 Tvorba procesného modelu

Procesný model (procesná mapa, business model) podľa Šmída (2007) znázorňuje design procesov vrátane toho, ako bude organizovaná práca a ako bude zapojený personál a technológie, pričom berie do úvahy aj podnikové okolie. Procesná mapa v rámci podnikových procesov zahŕňa napríklad:

- rozdelenie procesov do skupín,
- väzby medzi procesmi,
- dĺžku trvania procesu,
- dekompozíciu procesov na subprocesy,
- aké organizačné jednotky vstupujú do procesu,
- aké IS, IT aplikácie sú používané v procese,
- aké vstupy proces využíva alebo spotrebováva,
- aké výstupy proces produkuje.

Pri znázornení jednotlivých procesov je možné podľa Vebera (2009) využiť:

- **analýzu štruktúry procesov** - popis procesov vo forme hierarchicky naväzujúcich máp procesov,
- modifikované podoby **vývojových** (postupových) **diagramov** - pri grafickom znázornení využíva niekoľko známych symbolov vývojových diagramov,
- **kaskádové mapy procesov** – štandardné znázornenie na seba naväzujúcich procesov, ktoré je doplnené o aspekt obmedzení a zodpovednosti,
- **tabuľky**.

Aby mohol podnik riadiť procesy, musí ich mať presne zmapované. Realizácia každého procesu vyžaduje vhodné spojenie a načasovanie rôznych činností – transformačných, informačných, riadiacich, administratívnych apod. Niektoré činnosti v procese môžu či musia prebiehať súčasne, iné činnosti v presnej následnosti. Ak má byť procesný prístup aplikovaný na už existujúci subjekt, je nutné najskôr analyzovať súčasný stav riadenia na báze procesov. Zmyslom analýzy je pochopenie existujúcich procesov, väzieb medzi nimi a odhalenie prekážok, ktoré bránia efektívnemu fungovaniu procesov. Východiskom identifikácie procesov sú mapy procesov (VEBER, 2009).

Šmída (2007) uvádza, že akonáhle je vytvorený nový procesný model, mal by byť porovnaný so základňou pôvodných procesov. Porovnávanie procesných modelov by malo poskytnúť dôkaz o tom, že:

- v procesoch je zapojených menej činností,
- je menšia fragmentácia práce,
- proces a jeho činnosti sú vykonávané rýchlejšie,
- existuje menej kontroly, vyvažovania,
- je potrebných menej ľudských zásahov,
- transakčné náklady sa znížili,
- je vytváraná vyššia pridaná hodnota,
- je zapojených menej organizačných úrovní.

5 VLASTNÝ NÁVRH RIEŠENIA

5.1 Riadenie spoločnosti

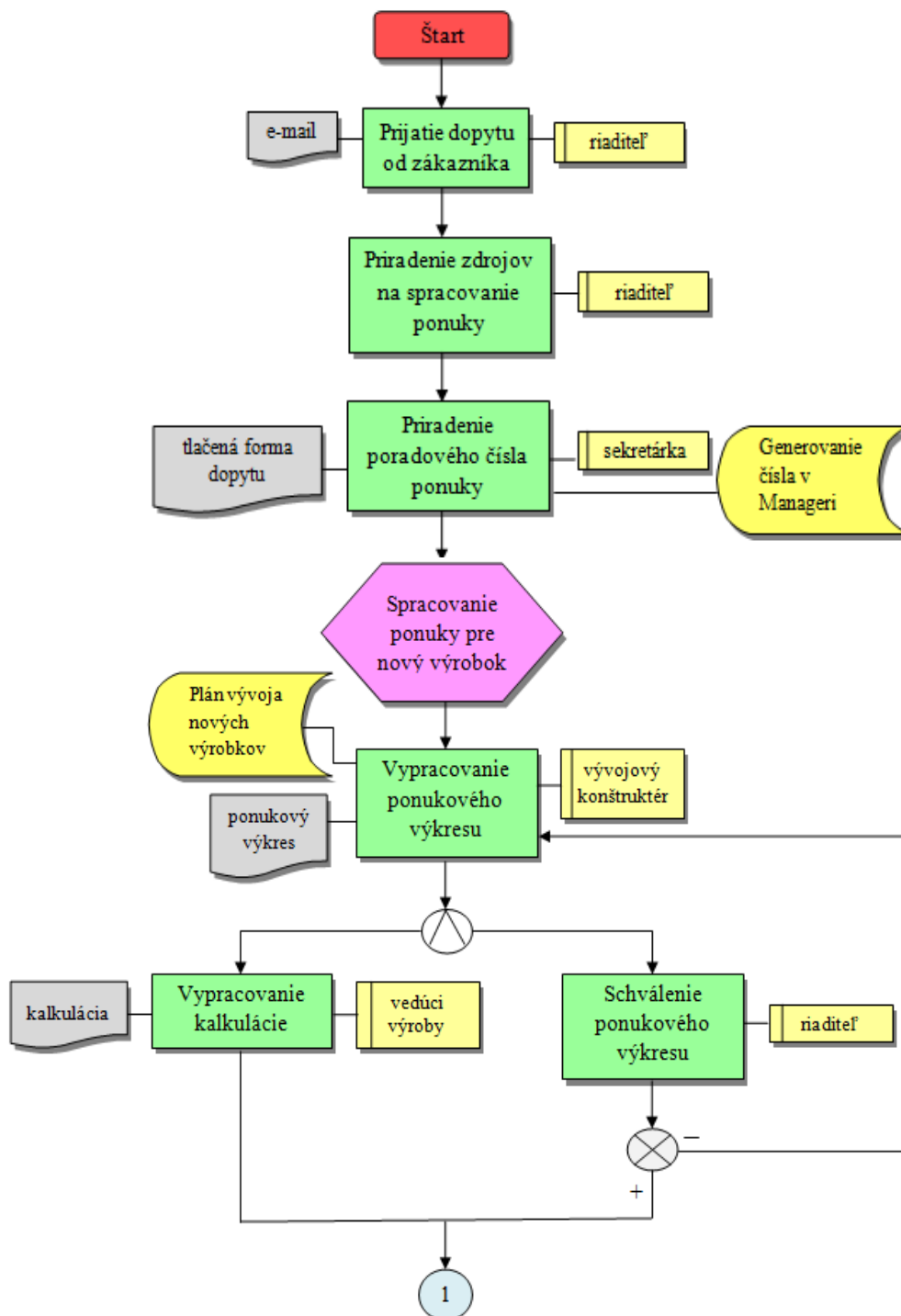
Z analýzy vyplýva, že manažment v spoločnosti je zastúpený iba riaditeľom, ktorý je aj konateľom spoločnosti. Riaditeľ je zodpovedný za vedenie a riadenie spoločnosti, vyhodnocovanie podnikania, schvaľovanie realizovaných zákazok aj získavanie nových zákazok, čím na neho spadá veľká zodpovednosť a je vyvíjaný veľký tlak. Doporučila by som spoločnosti väčšie delegovanie právomocí a zodpovedností pracovníkom. Vďaka správnej del'be práce by sa riaditeľ spoločnosti mohol kvalitnejšie venovať kľúčovým pracovným povinnostiam, prevšetkým práci so zákazníkmi.

5.2 Nový priebeh zákazky

V novom priebehu zákazky je upravený postup spracovania dopytu a vypracovania ponuky pre nový výrobok. Pre lepšiu plynulosť je navrhnuté, aby pri prijatí dopytu od zákazníka riaditeľ priamo určil zdroje pre spracovanie ponuky. Následne môže sekretárka dopyt vytlačiť, priradiť ponuke poradové číslo a okamžite predat' príslušným pracovníkom. Vďaka upraveniu postupnosti týchto procesov, vybaví riaditeľ spoločnosti dopyt okamžite a môže sa tak sústrediť na ďalšie pracovné povinnosti.

Po obdržaní dopytu vypracuje vývojový konštruktér ponukový výkres, ktorý odovzdáva súčasne oddeleniu výroby a riaditeľovi spoločnosti na jeho schválenie. Asistentka vedúceho výroby môže zahájiť výber dodávateľov, kontaktovať ich a skôr získať údaje o možných termínoch a cenách potrebných dodávok. Vedúci výroby na základe týchto podkladov môže začať spracovávať kalkuláciu ponuky. V dobe priebehu tohto procesu schváli riaditeľ spoločnosti ponukový výkres a zákazníkovi je v kratšej dobe zasielaná ponuka s výkresom, kalkuláciou a termíne. V prípade nechválenia ponukového výkresu riaditeľom, vracia sa na prepracovanie vývojovému konštruktérovi. Zmeny v ponukovom výkrese zvyčajne nemajú veľký vplyv na plánovanie použitých polotovarov, súčasti alebo kooperácie, pričom ich nákup sa bude vykonávať až po obdržaní objednávky od zákazníka. Vzhľadom na už zahájenú komunikáciu s dodávateľmi, je jednoduchšie a časovo efektívnejšie zapracovať aj prípadné rozsiahlejšie zmeny v ponukovom výkrese.

Nasledujúci obrázok znázorňuje nový priebeh tvorby ponuky pre zákazníka. Mení doterajšiu postupnosť procesov, čím skracuje dobu vytvorenia ponuky. Proces označený číslom 1 nadväzuje na rovnaký sled procesov ako v pôvodnom vývojovom diagrame.



Obr. č. 13: Vlastný návrh priebehu spracovania ponuky
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Legenda:

1 – naväzujúci proces Zaslanie ponuky zákazníkovi

Samotný proces výroby nie je predmetom doporučení pre zlepšenie v rámci tejto práce, nakoľko podľa pracovníkov spoločnosti interný proces výroby beží optimálne, časovo majú operácie krátke trvanie a prípadné problémy, či už časové alebo kvalitatívne sú spôsobované subdodávkami, ktoré je spoločnosť nútená zabezpečovať externe. Na druhej strane úvahy o výkone časti externých operácií vlastnými kapacitami spoločnosti nie sú reálne vzhľadom na finančnú a priestorovú a odbornú náročnosť nakupovaných kooperácií.

5.3 Hodnotenie dodávateľov

Spoločnosť hodnotí svojich dodávateľov kritériami kvalita, termín a komunikácia. Hodnotenie dodávateľa známku A, B, C je vykonávané na základe subjektívneho posúdenia zriadenca pre akosť a nemá presne vymedzené charakteristiky.

Návrh nového hodnotenia dodávateľov spočíva v rozšírení kritérií a priradení ich váh. Pôvodné hodnotiace kritérium kvalita zahŕňalo dodržanie rozmerov dodaného polotovaru. Pre lepšiu výpovednú hodnotu som tieto kritériá oddelila, aby sa v rámci kvality hodnotila priamo iba akosť polotovaru. Spoločnosť pri hodnotení termínu hodnotila aj dohodnutú cenu za dodávku ale ako samostatné kritérium ju uvedenú nemala. Pri novom systéme hodnotenia, budú dodávateľovi pridelené body 1, 2, 3 pre jednotlivé hodnotiace kritéria, ktorých navrhovaná charakteristika je uvedená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 3: Hodnotiace kritéria dodávateľov

| Hodnotiace kritérium | 3 body | 2 body | 1 bod |
|----------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---|
| Kvalita | spĺňa všetky stanovené požiadavky | spĺňa minimálne požiadavky | pod minimálnymi požiadavkami |
| Dodržanie rozmerov | presné | v rámci odchýlok | nespĺňa, ale neovplyvňuje finálny výrobok |
| Cena | cena pod priemerom | odpovedá priemernej cene | cena nad priemerom |
| Dodržanie termínu | presné | omeškanie neovplyvní plynulosť výroby | omeškanie ovplyvní plynulosť výroby |
| Komunikácia | výborná | akceptovateľná | nedostatočná |

(Zdroj: vlastné spracovanie)

K uvedeným kritériám sú následne priradené váhy podľa dôležitosti jednotlivých kritérií pre spoločnosť.

Tabuľka č. 4: Priradenie váh hodnotiacim kritériám

| Kritérium | Kvalita | Dodržanie rozmerov | Cena | Dodržanie termínu | Komunikácia |
|-----------|---------|--------------------|------|-------------------|-------------|
| Váha (%) | 25 | 25 | 15 | 25 | 10 |

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Spoločnosť automaticky vylúči zo zoznamu dodávateľov dodávateľa, ktorý nedodržel rozmery polotovaru a výsledný výrobok by bol zmätkový. Najvyšší celkový počet bodov môže dodávateľ dosiahnuť číslom 3, najnižší 1. Rozdelenie dodávateľov do skupín na základe získaného počtu bodov:

- spoľahlivý dodávateľ: 3 – 2,6
- priemerný dodávateľ: 2,59 – 2,1
- rizikový dodávateľ: 2,09 - 1,7
- nevyhovujúci dodávateľ: 1,69 - 1

V prípade skupiny priemerný dodávateľ spoločnosť môže využívať služby dodávateľa v závislosti od konkrétnej zákazky. Pri rizikovom dodávateľovi je odporúčané hľadať iného spoľahlivejšieho dodávateľa. S nevyhovujúcimi dodávateľmi by spoločnosť spolupracovať nemala. Spoločnosť si môže poprípade sama upraviť váhy kritérií alebo bodové hranice pri rozdelení dodávateľov.

Nižšie uvedená tabuľka predstavuje príklad využitia nového systému hodnotenia na dodávateľovi hutného materiálu Feronu. Dodávateľ získal celkový počet bodov 2,5, čím sa zaradil do skupiny priemerného dodávateľa v rámci hutného materiálu.

Tabuľka č. 5: Hodnotenie dodávateľa

| Feronu | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| Hodnotiace kritérium | Váha kritéria [-] | Hodnotenie dodávateľa [body] | Získaný počet bodov |
| Kvalita | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Dodržanie rozmerov | 0,25 | 2 | 0,5 |
| Cena | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Dodržanie termínu | 0,25 | 2 | 0,5 |
| Komunikácia | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Počet bodov celkom | | | 2,5 |

(Zdroj: vlastné spracovanie)

5.4 Hodnotenie spokojnosti zákazníkov

V systéme managementu kvality je jedným zo základných ukazovateľov výkonnosti systému riadenia kvality miera spokojnosti zákazníkov. Spoločnosť sa v minulosti snažila monitorovať spokojnosť zákazníkov zaslaním dotazníkov e-mailom, ale spätná väzba bola minimálna.

Pre zvýšenie počtu respondentov na dotazník odporúčam spoločnosti zasielať dotazník elektronicky spolu 1-2-krát ročne s vystavenou faktúrou, ktorého vyplnenie by bolo dobrovoľné. Zákazník je touto formou informovaný, že spoločnosť zaujíma a dbá na spokojnosť svojich zákazníkov. Pre firmu je kľúčové získanie odozvy od

„strategických“ a „rozhodujúcich“ zákazníkov, ktorí tvoria 95% obratu spoločnosti. U týchto je najvhodnejšie adresné oslovenie zodpovedného manažera e-mailom v ročnej periodicite. Ďalšou možnosťou poskytnutia dotazníku odberateľom je jeho distribúcia počas prezentácie a rokovaní na výstavisku MSVB a jeho uvedenie na webových stránkach spoločnosti.

Výhody online dotazníku:

- jedna z najlacnejších metód prieskumu
- jednoduchosť vyplnenia
- získané data sú priamo v elektronickej podobe
- jednoduché spracovanie získaných dát

5.5 Rozšírenie propagácie

Na základe vypracovanej SWOT analýzy vyplýva, že spoločnosť musí pracovať na rozšírení portfólia zákazníkov, vrátane svojej pôsobnosti na zahraničných trhoch. Aby spoločnosť získala silnejšie postavenie na európskom trhu, je nutné dostať sa viac do podvedomia potenciálnych domácich a zahraničných odberateľov.

Propagáciu svojich výrobkov spoločnosť realizuje na Medzinárodnom strojárskom veľtrhu v Brne. Občas inzertuje v odborných časopisoch ako MM Průmyslové spektrum a časopis T+T Technika a trh. Tieto odborné časopisy sú zamerané predovšetkým na český trh, v rámci slovenského trhu publikuje spoločnosť v časopise Strojárstvo/ Strojírnoství.

Spoločnosť okrem vlastných internetových stránok nevyužíva možnosti internetovej propagácie. V dnešnej dobe má na výber dodávateľa silný vplyv internetová inzercia. Stredný a vrcholový management rôznych podnikov pravidelne navštevuje odborné technické alebo priemyslové internetové stránky. Príležitosť spoločnosti spočíva vo využití internetových bannerov. Banner je druh reklamy vo forme obrázku alebo animácie umiestnený na webových stránkach. Je dôležitý výber webovej stránky pre umiestnenie inzercie. Spoločnosť by mohla pre svoju propagáciu zvoliť internetové stránky zamerané na techniku a priemysel, a to napríklad:

- T+T, Technika a trh;

- Strojárstvo/Strojírenství;
- Springer (VDI Verlag) – Konstruktion;
- Maschinen Markt – Das Industrie Portal.

S inzerciou v tlačených médiách T+T a Strojárstvo/Strojírenství má spoločnosť predchádzajúce skúsenosti, avšak nikdy nevyužila možnosť propagácie na ich internetových stránkach. Sice sa jedná o médiá využívané prevažne na českom a slovenskom trhu, snažia sa pôsobiť na celom európskom trhu. Webová stránka Strojárstvo/Strojírenství uvádza, že približne 10 % jej návštevníkov je z krajín Európskej únie a ostatných.

Momentálne najvýznamnejší odberateľ pre spoločnosť SLB je nemecký odberateľ Harhues & Teufert. Pre získanie nových zákazníkov z tejto oblasti, by mohla spoločnosť využiť umiestnenie bannerov na uvedené nemecké webové portále. Ďalšou možnosťou zaujatia firiem na nemeckom trhu je vytvorenie profilu spoločnosti na stránke Maschinen Markt. Jedná sa o portál zverejňujúci najnovšie techniky, technológie, vynálezy a významné udalosti vo svete priemyslu. Profil spoločnosti by zahŕňal základné firemné informácie a kontakty, firemné aktuality a popis výrobkov spoločnosti. Tiež je možné do profilu umiestniť obrázky a nahrať súbory napr. katalóg v pdf formáte, ktoré si zákazník môže stiahnuť.

5.6 Rozšírenie certifikácie spoločnosti

Spoločnosť SLB má zavedený Systém managementu akosti podľa certifikátu ISO 9001:2008, ktorého platnosť si budúci rok bude spoločnosť musieť obnoviť. Pri tejto príležitosti by som doporučila spoločnosti pre jej rozvoj rozšíriť zavedený systém akosti o certifikát ISO 9004. Jedná sa o smernicu na zlepšenie výkonnosti Systému managementu akosti. Táto norma slúži na udržanie riadenia úspešného podniku ako aj na zefektívnenie účinnosti procesov v organizácií.

Využitie Environmentálneho manažérskeho systému (EMS) podľa dobrovoľnej medzinárodnej normy ISO 14 001 nie je iba záležitosťou veľkých firiem. Zlepšovaním environmentálneho podnikového správania podnik prispieva na jednej strane k lepšiemu

životnému prostrediu a súčasne aj k znižovaniu svojich podnikových nákladov, čo sa pozitívne odráža na zisku spoločnosti.

Hlavné prínosy EMS:

- úspora vody a energie
- minimalizácia odpadu, recyklácia
- ekonomické využitie surovín
- formovanie environmentálne vedomia medzi zamestnancami
- zvyšovanie morálky spoločnosti

Na ochranu životného prostredia je v posledných rokoch kladený veľký dôraz. Z pohľadu verejnosti je predchádzanie a obmedzovanie znečisťovania alebo poškodzovania životného prostredia podnikovými procesmi samozrejmosťou. Zavedením certifikátu ISO 14001 pre EMS by si spoločnosť zvýšila svoju image a dôveryhodnosť zo strany zákazníkov, pričom by aj získala ďalšiu výhodu nad konkurenciou na trhu.

6 PODMIENKY A PRÍNOSY REALIZÁCIE NÁVRHOV

Nasledujúca tabuľka uvádza zhodnotenie predpokladaných prínosov a ekonomických dopadov nových návrhov pre spoločnosť SLB. Cenou uvedenou v tabuľke sa rozumejú externé náklady spoločnosti na nákup služieb alebo iné poplatky.

Tabuľka č. 6: Prínosy a ekonomický vplyv nových návrhov

| Nový návrh | Predpokladaný prínos | Cena | Doba zavedenia |
|--|--|----------------|----------------|
| nový priebeh zákazky | zefektívnenie podnikových procesov | 0 Kč | 1 týždeň |
| inzercia pomocou bannerov | získanie nových zákazok; zahraničné trhy | 10 000 Kč/mes. | 1 týždeň |
| registrácia profilu spoločnosti na webovom portáli | získanie nových zahraničných zákazníkov | 22 680 Kč/rok | 1 týždeň |
| rozšírenie ISO noriem | zlepšenie konkurencieschopnosti | 90 000 Kč | 2 - 3 mesiace |
| rozšírenie hodnotenia dodávateľov | skrátene výberu vhodného dodávateľa | 0 Kč | 1 deň |
| hodnotenie spokojnosti zákazníkov | spätná väzba od odberateľov | 0 Kč | 1 mesiac |

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Rozšírenie ISO noriem

Za obnovenie certifikátu, ktorú vykoná certifikačný orgán, spoločnosť zaplatí približne 15 000 Kč. Rozšírenie certifikácie o ISO 14 001, Environmentálny manažérsky systém, bude stáť u certifikačného orgánu približne 25 000 Kč. Proces prípravy na zavedenie certifikácie by u kontaktovanej poradenskej spoločnosti stál približne 50 000 Kč pre malý podnik a trval by, vzhľadom k už zavedenému Systému managementu kvality, maximálne 2 mesiace. Podľa normy by od zavedenia EMS v podniku po certifikáciu mali uplynúť minimálne 3 mesiace. Celková suma za obnovenie a rozšírenie certifikácie spoločnosti je 90 000 Kč.

Rozšírenie propagácie

Najväčší prínos pre spoločnosť v rámci oslovenia nových zahraničných zákazníkov vidím v zverejnení profilu spoločnosti na stránky Machinen Markt. Náklad na základný

„Business“ balíček by predstavoval ročne približne 23 000 Kč. Balík „Premium“ by už stál približne 43 000 Kč/rok. V porovnaní s nákladmi za publikovanie inzercie na zahraničných stránkach je táto forma propagácie cenovo výhodnejšia. Na základe počtu návštevníkov stránok Maschinen Markt predpokladám nárast počtu zákazok o minimálne 5%. Zhodnotenie nákladov za umiestnenie inzercie v podobe bannerov na jednotlivých internetových stránkach zachytáva nasledujúca tabuľka.

Tabuľka č. 7: Ekonomický dopad propagácie prostredníctvom bannerov

| Internetová stránka | Formát | Rozmer (pixel) | Cena/mesiac (Kč) | Zľava (%) |
|----------------------------|----------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| www.technikaatrh.cz | full banner | 468 x 60 | 8 000 | 2- 4 týž.: 10 5-13 týž.: 20 |
| www.engineering.sk | square | 250 x 250 | 8 400 | - |
| www.konstruktion-online.de | half banner | 234x60 | 11 520 | 24 týž.: 5 |
| www.maschinenmarkt.de | full banner | 468 x 60 | 12 480 | - |

(Zdroj: vlastné spracovanie)

ZÁVER

V bakalárskej práci zameranej na štúdium priebehu zákazky vybraným podnikom sa venujem analýze priebehu zákazky v spoločnosti SLB, s.r.o. v Brne, ktorá sa zaoberá vývojom a výrobou špeciálnych valivých ložísk, s plánom dosiahnúť stanovené ciele zefektívnenia priebehu zákazky v spoločnosti.

V časti práce, ktorá sa zaoberá hodnotením podnikania spoločnosti SLB za posledných desať rokov a analýzou súčasného stavu priebehu zákazky, sú získané poznatky zhrnuté v analýze vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti. Kapitola s teoretickými východiskami definuje a objasňuje hlavné pojmy týkajúce sa problematiky tejto práce nutné pre spracovanie analýzy a predloženie nových návrhov. V nasledujúcej časti, zostavenej na základe výsledkov zistených analýzou, sú navrhnuté rôzne varianty pre zlepšenie podnikania spoločnosti SLB.

Spoločnosť síce pôsobí aj na zahraničnom trhu, avšak jeho podiel nepredstavuje ani len štvrtinu z celkového objemu zákaziek. Vzhľadom na to, že 3/4 obratu spoločnosti sú tvorené zákazkami od piatich odberateľov, čo je potenciálnou hrozbou, ktorá v čase krízy alebo problémov u niektorého zo spomínaných odberateľov môže zásadne ovplyvniť obrat spoločnosti SLB. Jedným z doporučení tejto práce je, že jedným z cieľov spoločnosti by sa mala stať vyššia diverzifikácia zákazníkov. Prostriedkom ako ju dosiahnuť je navrhované rozšírenie propagácie spoločnosti, najmä na zahraničné trhy.

Z analýzy zhoršujúcej sa efektívnosti ponukového konania a „roztvárania nožníc“ medzi spracovanými ponukami a skutočne realizovanými zákazkami vyplynul návrh pre skrátenie etapy od prijatia dopytu po predloženie ponuky zákazníkovi.

Ďalší návrh pre zlepšenie vychádzal zo vzorovej analyzovanej zákazky, kde bolo uvedené, že častým problémom pri termínovej realizácii zákazky je omeškania alebo prestoje a nedodržané termíny operácií pri tepelnom spracovaní u subdodávateľov. Zlepšeniu situácie môže napomôcť precíznejšie hodnotenie dodávateľov a periodické prejednávanie zistených nedostatkov s nimi s následným premietnutím do ich hodnotenia.

Verím, že navrhované riešenia sú pre spoločnosť SLB aplikovateľné do praxe a boli by prínosom nielen pre spoločnosť a jej podnikanie ale zároveň aj pre jej zákazníkov. Práca nerieši v rámci prínosov návrhov konkrétne ekonomické data, pretože pri dohodnutí jej predmetu a následnej spolupráce so spoločnosťou SLB na vypracovaní bakalárskej práce, riešenie ekonomiky zákazky nebolo jej cieľom.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Literatúra

- CIENCIALA, J. a kol., 2011. *Procesně řízená organizace*. Tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. Příbram: Professional Publishing. 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.
- DRAHOTSKÝ, I. a B. ŘEZNÍČEK, 2003. *Logistika*. Procesy a jejich řízení. Brno: Computer Press. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- EMMETT, S., 2008. *Řízení zásob*. Brno: Computer Press. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- GRASSEOVÁ, M. a kol., 2008. *Procesní řízení*. Ve veřejném i soukromém sektoru. Brno: Computer Press. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- KAVAN, M., 2002. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada. 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
- LUKOSZOVÁ, X., 2004. *Výrobní a provozní management*. Brno: Computer Press. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- NENADÁL, J., 2006. *Management partnerství s dodavateli*. Nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press. 232 s. ISBN 80-7261-152-6.
- ŘEPA, V., 2007. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- SIXTA, J. a V. MAČÁT, 2005. *Logistika – teorie a praxe*. Brno: Computer Press. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- ŠMÍDA, F., 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TOMEK, J. a J. HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- VEBER, J. a kol., 2009. *Management*. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, J. a kol., 2006. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Legislativa, systémy, metody, praxe. Praha: Management Press. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.

VEBER, J. a kol., 2002. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada. 163 s. ISBN 80-247-0194-4.

Firemná literatura

SLB. *Průručka jakosti*. Vyd. G. Brno: 2011.

SLB. *Valivá ložiska*. ISO 9001. Brno: 2004. 80 s.

Internetové zdroje

EKOLOGIKA. Environmentální manažerský systém. *Ekologika.sk* [online]. © 2007-2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.ekologika.sk/mnetalny-manazersky-system.html>

EUROEKONOM. Výrobný proces a jeho členenie. *EuroEkonom.sk* [online]. © 2004-2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomia/podnik-a-podnikanie/vyrobnny-proces-a-jeho-clenenie/>

JAVORSKÝ, F. Business Process Management. In: *pFlow, s.r.o.* Prezentace [online]. Košice: SSSI, 2006 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.pflow.sk/files/docs/prezentacie/dokument_64.pdf

SLB, s.r.o. *SLB* [online]. © 2012 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.slb.cz/>

ZOZNAM GRAFOV

| | |
|---|----|
| Graf č. 1: Obrat spoločnosti SLB..... | 21 |
| Graf č. 2: Porovnanie zákazok zo zahraničia a tuzemska..... | 22 |
| Graf č. 3: Vývoj nových výrobkov spoločnosťou SLB | 23 |
| Graf č. 4: Vplyv odberateľov na obrat spoločnosti SLB | 26 |

ZOZNAM OBRÁZKOV

| | |
|--|----|
| Obr.č. 1: Radiálna kladka | 16 |
| Obr.č. 2: Kladka s čepom..... | 16 |
| Obr.č. 3: Plnovalčekové ložisko | 17 |
| Obr.č. 4: Kuželíkové ložisko dvojradé | 17 |
| Obr. č. 5: Priebeh zákazky 8202 | 28 |
| Obr. č. 6: Priebeh tvorby objednávky | 32 |
| Obr.č. 7: Pojatie procesov | 36 |
| Obr.č. 8: Jednoduchá schéma podnikového procesu | 37 |
| Obr.č. 9: Základný model procesu..... | 39 |
| Obr.č. 10: Schéma toku materiálu a informácií | 42 |
| Obr. č. 11: Činnosti procesu nakupovania..... | 42 |
| Obr. č. 12: Náväznosti predvýrobných a výrobných etáp..... | 45 |
| Obr. č. 13: Vlastný návrh priebehu spracovania ponuky..... | 50 |

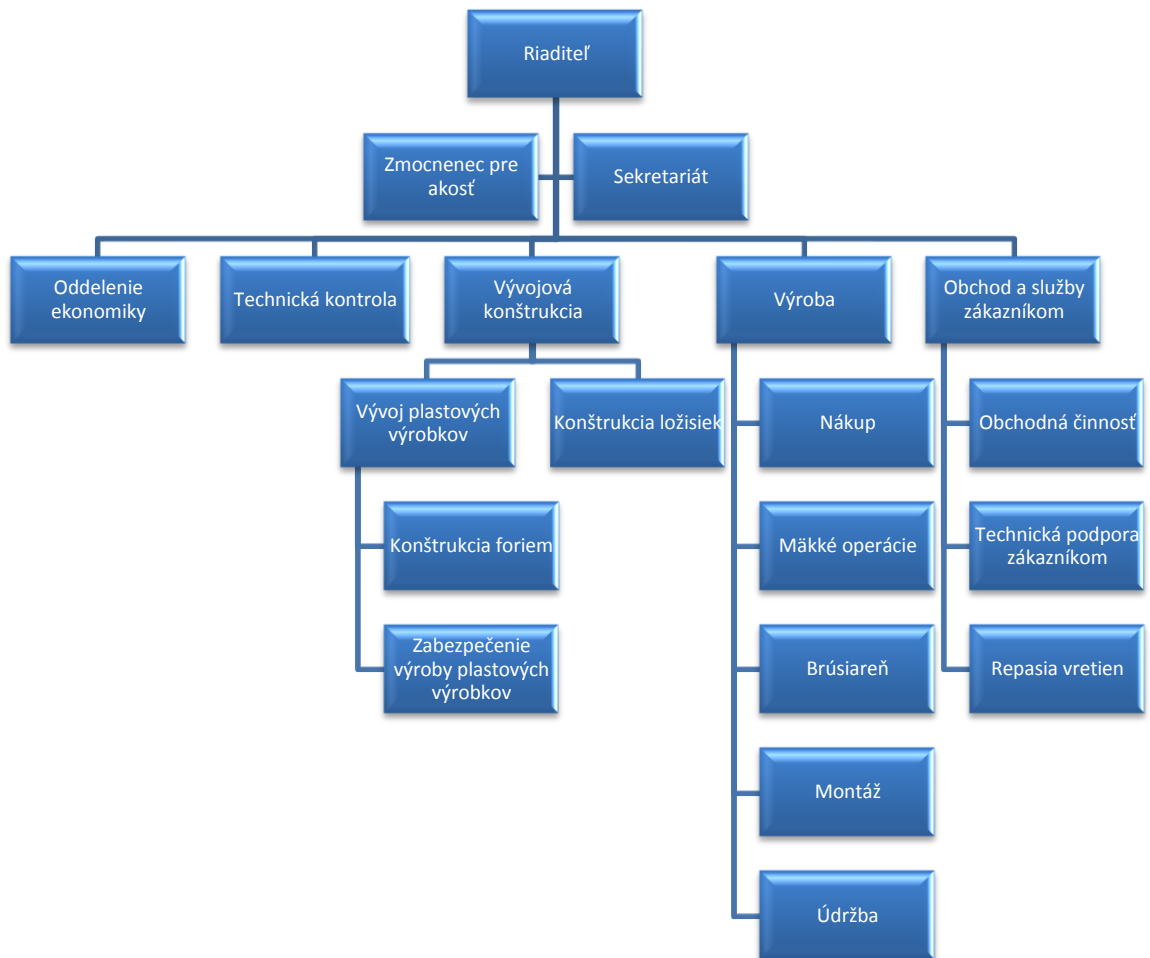
ZOZNAM TABULIEK

| | |
|--|----|
| Tabuľka č. 1: Vývoj nových výrobkov | 23 |
| Tabuľka č. 2: SWOT analýza | 35 |
| Tabuľka č. 3: Hodnotiace kritéria dodávateľov | 52 |
| Tabuľka č. 4: Priradenie váh hodnotiacim kritériám | 52 |
| Tabuľka č. 5: Hodnotenie dodávateľa | 53 |
| Tabuľka č. 6: Prínosy a ekonomický vplyv nových návrhov | 57 |
| Tabuľka č. 7: Ekonomický dopad propagácie prostredníctvom bannerov | 58 |

ZOZNAM PRÍLOH

| | |
|---|-----|
| Príloha č. 1: Organizačná štruktúra spoločnosti SLB s.r.o. | I |
| Príloha č. 2: Hlavná (vstupná) stránka programu Manager | II |
| Príloha č. 3: Ukážka Plánu vývoja nových výrobkov | III |
| Príloha č. 4: Vzor dotazníku | V |

Príloha č. 1: Organizačná štruktúra spoločnosti SLB s.r.o.



Priloha č. 2: Hlavná (vstupná) stránka programu Manager

SLB
SLB, spol.s r.o.
Tuřanská 1
620 00 BRNO

Sériové číslo: CMW02013

- Vydané faktury
- Přijaté faktury
- Adresy
- Osoby
- Odeslaná pošta
- Přijatá pošta
- Ceník
- Příkazy k úhradě
- Banka
- Pokladna
- Kniha jízd

Zákazník SLB

Pracovní období 2 / 2013

Služby - Servis
15% 21%

Sklad 4 Výroba

Příjem, Výdej

Skladové karty

Rezervace Obal. konto

Servis skladu

Sklad - Tisk

Zdeněk Dohnal

Konec

28.03.2013

- Nabídky
- Zakázky
- Odložené zakázky
- Objednávky
- Akce
- Výrobní čísla
- Splátkové kalendáře
- Spisy
- Reklamacie

COMSYS
SOFTWARE

Priloha č. 3: Ukážka Plánu vývoja nových výrobkov

Krycí list vývoja výrobku

od 1.1.2012

| | |
|-------------------------|-------------------------|
| Výkresová dokum. | Expedice výrobku |
| Vydáno | 22.5.2012 |
| Poznámka | |
| 5.3.2012 | |

| | |
|------------------------------|----|
| Výroba prototypu | Ne |
| Zahájení ověřování prototypu | |
| Způsob ověření prototypu | |

| | | | |
|--------------------------|-----------------------------|---|-------------|
| Výsledky validace | | | |
| Ukončení po 6-ti měs. | Objednávka opakované výroby | Reakce zákazníka v průběhu 6-ti měsíční lhůty | V alidováno |
| | | | Ano |

Plán vývoje nových výrobků

| | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| Part. č. | Označení | Zákazník |
| 1075 | SLB 09-5 | Zach |

| | | | | |
|-----------------|----------|-------------------------|----------|-----------------|
| Poptávka | | Nabídkový výkres | | Poznámka |
| ze dne | č. popt. | Odeslán | Schválen | |
| 13.2.2012 | telef. | 20.2.2012 | 5.3.2012 | |

| | |
|-----------------------|----------------|
| Objedn. ze dne | Zakázka |
| 27.2.2012 | 8202 |

Príloha č. 4: Vzor dotazníku

1) Ako ste spokojný s kvalitou produktov spoločnosti SLB?

| Veľmi spokojný | Skôr spokojný | Neutrálne | Skôr nespokojný | Veľmi nespokojný |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2) Ako ste spokojný s poskytnutými službami spoločnosti SLB?

| Veľmi spokojný | Skôr spokojný | Neutrálne | Skôr nespokojný | Veľmi nespokojný |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3) Aká forma komunikácie Vám vyhovuje?

| | |
|-----------------------|-----------------------|
| osobný kontakt | <input type="radio"/> |
| telefonický kontakt | <input type="radio"/> |
| e-mailová komunikácia | <input type="radio"/> |
| (video) konferencia | <input type="radio"/> |
| iné | <input type="radio"/> |

4) Ako hodnotíte jednotlivé kritériá komunikácie zo strany spoločnosti SLB?

| | Výborná | Skôr dobrá | Priemerná | Skôr zlá | Zlá |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| úroveň informovanosti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| úroveň komunikácie pri spracovaní ponuky | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| úroveň komunikácie počas realizácie zákazky | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ochota zamestnancov spoločnosti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| flexibilita spoločnosti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5) Ako by ste ohodnotili stupeň Vašej spokojnosti z hľadiska starostlivosti o Vás ako o zákazníka

| Výborná | Skôr dobrá | Priemerná | Skôr zlá | Veľmi zlá |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6) Ako by ste ohodnotili úroveň Vašej spokojnosti s:

| | Výborná | Skôr dobrá | Priemerná | Skôr zlá | Veľmi zlá |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| riešením problémov | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dodržaním termínov | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| riešením prípadných reklamácií | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |