



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY VYBRANÝM PODNIKEM

THE STUDIES OF ORDER PROCESSING IN SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKA PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tomáš Kosmák

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Tomáš Kosmák**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2017/18

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

Studie průběhu zakázky vybraným podnikem

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- portfolio služeb

- zákazníky

Cíle řešení

Analýza současného stavu řízení průběhu zakázky

Zhodnocení současných teoretických přístupů k řízení zakázky

Návrh průběhu zakázky dle požadavků zákazníka

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh průběhu zakázky ke spokojenosti zákazníka se zaměřením na dodací termíny, jakost a náklady.

Základní literární prameny:

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

MASAAKI, I. KAIZEN - jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu. Brno: Computer Press, 2004. 272 s. ISBN 80-251-0461-3.

ROSENAU, M .D. Řízení projektů. Přel. Brumovská,E., Praha Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

TOMEK,G. a V.VÁVROVÁ. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-4.

WÖHE,G. a E.KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C.H.Beck, 200., 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

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

V Brně, dne 28. 2. 2018



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Hlavní téma této bakalářské práce je zpracování návrhu průběhu zakázky podnikem k maximální spokojenosti se zaměřením na dodací termíny, jakost a náklady. Konkrétně v podniku COBAP s.r.o., který se zabývá elektroinstalacemi. V této práci se podrobně zaměřuji průběh zakázky. Na základě analýzy současného stavu jsem vytvořil vlastní návrh řešení, který se týká zejména snížením času průběhu zakázky a tím i snížení nákladů.

Abstract

The main theme of this bachelor thesis is the elaboration of a draft contract for maximum satisfaction with the focus on delivery times, quality and costs. Specifically in COBAP s.r.o., which deals with wiring. In this paper, I am focus on the course of the contract. On the basis of an analysis of the current situation, I created my own suggestion for the solution, which mainly concerns the reduction of the duration of the contract and thus the reduction of costs.

Klíčová slova

proces, průběh zakázky, optimalizace, analýza, procesní řízení

Key words

process, order processing, optimalization, analysis, process management

Bibliografická citace

KOSMÁK, T. *Studie průběhu zakázky vybraným podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018, 66s. Vedoucí bakalářské práce Prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 20. května 2018

podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval paní prof. Ing. Marii Jurové, CSC. za vedení mé bakalářské práce a její cenné rady a připomínky, které mi během zpracování této práce poskytla. Dále bych chtěl poděkovat firmě COBAP s.r.o. za poskytnutí veškerých potřebných informací a materiálů.

OBSAH

ÚVOD	9
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	10
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE	11
2.1 Výroba	11
2.2 Výrobní proces	11
2.3 Charakteristika procesu	12
2.4 Potřeba zlepšování procesů	13
2.5 Průběžné zlepšování procesů	14
2.6 PDCA cyklus	14
2.6.1 Fáze plánování	16
2.6.2 Fáze provedení	16
2.6.3 Fáze kontroly	16
2.6.4 Fáze akce	16
2.7 Optimalizace nákladů v krátkém období	17
2.8 Zásoby	17
2.8.1 Obratová zásoba	17
2.8.2 Pojistná zásoba	18
2.8.3 Zásoba pro předzásobení	18
2.8.4 Vyrovňovací zásoba	18
2.9 Skladování	18
2.10 Dopravní zásoba	19

2.11	Absolutní kontrola kvality	19
2.12	Jakost výrobku, uspokojení zákazníka a podnikový úspěch.....	20
2.13	Loajalita zákazníka	20
2.14	Inovace	21
2.15	Trojimperativ	21
2.15.1	Problémy s provedením.....	23
2.15.2	Problémy s časem.....	23
2.15.3	Problém s náklady	25
2.16	SWOT analýza	26
2.17	SLEPT analýza.....	27
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	29
3.1	Popis společnosti COBAP s.r.o.	29
3.1.1	Struktura skupiny COBAP	30
3.1.2	Historie společnosti	30
3.1.3	Filozofie společnosti	32
3.1.4	Organizační struktura	32
3.1.5	Podnikatelská činnost společnosti	34
3.1.6	Vysoké napětí od 1KV	35
3.1.7	Nízké napětí 400 V	35
3.1.8	Slaboproudé a bezpečnostní systémy	36
3.1.9	Měření a regulace	37

3.1.10	Politika společnosti	37
3.1.11	Informační systém společnosti	39
3.1.12	Klíčoví zákazníci	40
3.1.13	Přehled nabídek za rok 2017	40
3.1.14	Vize společnosti	42
3.1.15	SWOT Analýza	44
3.2	SLEPT analýza	45
3.2.1	Sociální hledisko	45
3.2.2	Legislativní hledisko	45
3.2.3	Ekonomické hledisko	46
3.2.4	Politické hledisko	46
3.2.5	Technologické hledisko	46
3.3	Současný průběh vybrané zakázky	46
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	50
4.1	Výběr dodavatelů	50
4.2	Forma ohodnocení pracovníků	51
4.3	Školení managementu a řízení lidských zdrojů	52
4.4	Skladování a zásobování materiálu	52
4.5	Podmínky realizace	53
4.6	Přínosy realizace	54
4.6.1	Náklady zakázky	54

4.6.2	Ekonomické přínosy.....	54
4.6.3	Neekonomické přínosy.....	55
	ZÁVĚR.....	56
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	59
	SEZNAM GRAFŮ	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Bakalářská práce se bude zabývat studií průběhu zakázky ve společnosti COBAP s.r.o. na pobočce v Brně, která sídlí v Praze 4 na ulici Michelská. Společnost má hned 3 pobočky, které jsou v Praze, Humpolci a v Brně. Společnost se zabývá elektroinstalacemi např. na výrobních halách, obchodních centrech, nebo kancelářských prostor. V této společnosti jsem pracoval na pozici výrobní přípravač, takže mám přehled o celém průběhu zakázky, proto jsem se rozhodl zpracovat bakalářskou práci zde v této společnosti.

Celá bakalářská práce je rozdělena do tří částí. V první části jsou teoretická východiska, která souvisí s řešenou problematikou. Obsahuje pojmy, jako jsou například výrobní proces, PDCA cyklus, zásoby, jakost atd. V další části je charakterizována firma, její historie a organizační struktura.

V analytické části je popsána současná situace průběhu zakázky a návrhem vhodné optimalizace průběhu zakázky.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je přijít s návrhem na zlepšení celého průběhu zakázky v podniku COBAP s.r.o. na pobočce v Brně se sídlem v Praze. Tento návrh zrealizují na základě analýzy současného stavu. Řešením práce bude zlepšení z hlediska času, které zároveň sníží náklady a také maximální spokojenosti zákazníka.

Další cíle:

- získání potřebných dat v podniku COBAP s.r.o.,
- seznámení se s průběhem zakázky,
- provedení analýzy současného stavu,
- zjištění nedostatků v průběhu zakázky,
- navrnutí vlastního řešení pro zlepšení průběhu zakázky,
- podmínky realizace návrhu,
- přínosy realizace.

Tyto návrhy jsem zpracoval metodou SWOT analýza a SLEPT analýzou.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

Abychom pochopili danou problematiku, je důležité seznámit se s teoretickou částí k danému problému.

2.1 Výroba

Podle specializace podniků se musí výkony přirozeně lišit. Wöhe těmito výkony rozumí v těžebních podnicích těžbu surovin, ve výrobních podnicích zhotovení výrobků, ve zpracovatelských podnicích opracování surovin a výrobků a konečně poskytování služeb ve firmách zaměřujících se na nabízení služeb (8).

2.2 Výrobní proces

Výrobu lze rozdělit na dva druhy, a to buď podle objednávek, kdy si zákazník objedná požadované zboží a výrobce poté naplánuje výrobu produktu, nebo podle očekávání budoucích objednávek. Prognózou vývoje objednávek výrobce nese riziko, že se nahromadí zásoby. Ovšem pokud bude nízká poptávka po takto vyráběném produktu, tak bude mít výhodu zkrácení času dodání hotového výrobku. Tento způsob výroby vyžaduje dva souběžně probíhající procesy:

- samotný výrobní proces, který končí naskladněným zbožím,
- vyhledávání zákazníků pro získání objednávky a následný odbyt vyrobeného produktu (3).

Ve výrobních procesech je klíč k dosažení konkurenční výhody podniku, kterou můžeme získat jedinečností ve výrobku a jedinečností v nákladech (3).

2.3 Charakteristika procesu

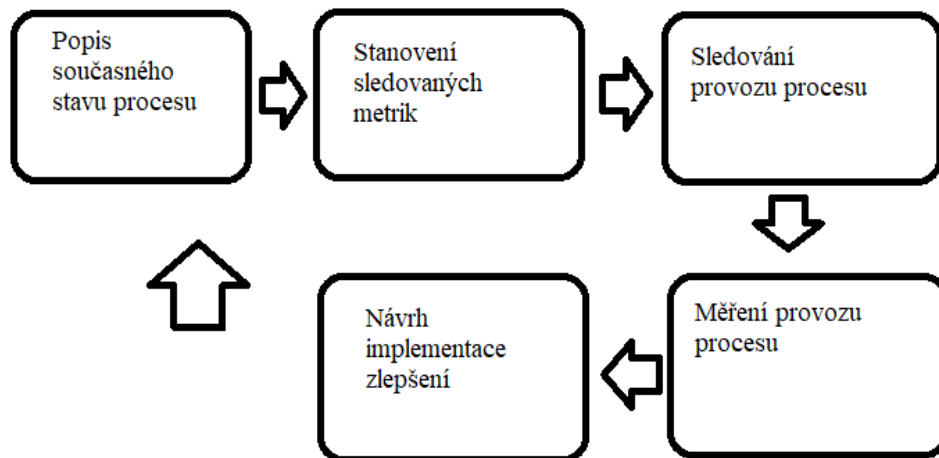
Business Process Management (BPM) si klade za cíl zvýšit účinnost a efektivnost organizace; je významným přispěvatelem do celkového organizačního výkonu a konkurenceschopnosti. To se stává stále důležitějším faktorem umožňující organizační inovace a transformace (1).

Je velice důležité, seznámit se s vlastnostmi, které každý proces musí mít. Tomu se budeme věnovat v následující části.

- **Stanoveny cíle a měřitelné ukazatele** – sledování a plnění stanovených cílů (4).
- **Stanoveného vlastníka** – osoba, jenž má za daný proces odpovědnost (4).
- **Stanoveného zákazníka** – interní nebo externí subjekt, kterému je výstup procesu určen (4).
- **Stanoven svůj vstup** – vstupy jsou využívány při spouštění procesů, jsou získávány buď z výstupů předcházejících procesů, nebo od dodavatele (4).
- **Stanoveny své zdroje** – základní odlišnost od vstupů je ta, že výstupy slouží pro přeměnu vstupů ve výstup, zdrojem může být materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas (4).
- **Stanoveny své výstupy** – výstupy procesu jsou definovány jako výsledky procesu, tento výsledek je odevzdán zákazníkovi buď ve formě výrobku, nebo služby (4).
- **Stanoveny rizika procesu** – je možnost, že při uskutečňování procesu, vznikne určitá událost, jednání nebo stav s následujícími nežádoucími dopady na zabezpečování výsledku procesu a dosahování cíle procesu (4).
- **Stanoveny regulátory řízení** – trvale platná a závazná pravidla, která jsou důležitá uznávat (4).
- **Stanoveny své činnosti** – činnost se rozumí dokonalý sled pracovních úkolů, které jsou vykonávány v rámci jedné organizační jednotky a obsahují na výstupu jeden měřitelný výrobek/službu, kterému můžeme jasně přiřadit spotřebu jednoho primárního zdroje (4).
- **Stanoveny jasné hranice** – je nezbytné definovat počátek a konec procesu, aby bylo jasné, kdy začíná a kdy končí, stejně tak jako definovat jeho návaznost (5).

2.4 Potřeba zlepšování procesů

Zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Podniky jsou nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby zlepšovat své procesy. Pokud totiž zákazník nedostane, co žádá, tak má v dnešní době možnost obrátit se na mnoho konkurenčních firem. Proto mnoho firem pracuje na svých podnikových procesech formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplývajících podnětů k jeho zlepšování (4).



Obr. 1: Potřeba zlepšování procesu (vlastní zpracování)

2.5 Průběžné zlepšování procesů

Zlepšování podnikových procesů je dnes nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých let se již stalo zvykem, že podniky jsou nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažovat o zlepšování svých procesů (5).

Pokud totiž zákazník nedostane, to, co žádá, má možnost obrátit se na mnoho konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí. Proto mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu (5).

2.6 PDCA cyklus

PDCA byl připraven především pro efektivní řešení a zlepšování výrobních aktivit, procesů a systému. Může být také použit jako jednoduchá metoda pro zavedení změn (6).

Demingův cyklus se skládá ze čtyř základních fází:

- fáze plánování (PLAN),
- fáze provedení (DO),
- fáze kontroly (CHECK),
- fáze akce (ACT) (6).



Obr. 2: PDCA cyklus (2)

2.6.1 Fáze plánování

Cyklus začíná získáváním informací a popisem řešeného problému, který slouží pro přípravu plánu. Plán by měl obsahovat jednotlivé činnosti, které je třeba udělat k odstranění problému (6).

2.6.2 Fáze provedení

Po vypracování plánu je dalším krokem zavedení popsaných činností (6).

2.6.3 Fáze kontroly

Následuje sledování dosažených výsledků a jejich porovnání s plánem. Jedná se tedy o kontrolu, zda je původní problém skutečně řešen (6).

2.6.4 Fáze akce

Dojde-li k situaci, že se výsledek liší od očekávání a problém není vyřešen, hledejte příčinu problému. Nový plán zaměřte na odstranění příčiny. Je-li problém úspěšně odstraněn, je třeba udělat poslední a závěrečný krok, všechny potřebné změny zavést/standardizovat do procesů nebo systému. Také se samozřejmě přesvědčit, zda změny jsou řádně uplatňovány a jsou součástí běžných každodenních činností (6).

2.7 Optimalizace nákladů v krátkém období

Teorie optimalizace nákladů vychází z předpokladu, že v krátkém časovém období firma nemůže zásadním způsobem měnit objem svých výstupů z důvodu limitovaných výrobních kapacit. Firma může reagovat na rostoucí požadavky na trhu po svých výrobcích pouze do té míry, pokud ji to umožní stávající výrobní kapacity. Objem výroby lze v krátkém časovém období zvětšovat jednak lepším využíváním existujících kapacit, jednak zvýšeným využíváním snadno dostupných výrobních faktorů. Můžou to být například výrobní dělníci, energie, materiály atd., jsou-li tyto výrobní zdroje na trhu výrobních faktorů běžně k dispozici (17).

2.8 Zásoby

Řízení zásob je v současné době ve středu pozornosti. Stále více firem se přesvědčuje, že dobré řízení zásob může podstatně přispět ke zlepšení hospodářského výsledku podniku (3).

Jak přítomnost zásob v okamžiku, kdy není poptávka, tak nepřítomnost zásob v okamžiku, kdy poptávka existuje, vede ke konkurenční nevýhodě, a tím i zvýšení nákladů či ztrátám příjmů z prodeje (3).

Prvotní a nejdůležitější cíl udržování zásob spočívá v nutném rozpojení přísunu a odsunu zboží na daném místě v materiálovém toku. Takové rozpojení umožňuje zachycovat případné vzájemné rozdíly v rychlosti přísunu a odsunu. K dílčím procesům je možné počítat mimo jiné nákup, výrobu, expedici, dopravu atd. (3).

2.8.1 Obratová zásoba

Obratová zásoba jinak také označovaná jako běžná zásoba vzniká ze skutečnosti, že je ekonomičtější výrobky objednávat, vyrábět nebo expedovat v dávce. Velikost dávky má také mimo jiné vztah ke zkrácení přestavovacích časů ve výrobě, k nákladům spojeným s umístováním a příjmem objednávek, k množstevní rabaty (3).

S obratovými zásobami se setkáváme takřka u všech prvků materiálového toku (3).

2.8.2 Pojistná zásoba

U pojistné zásoby je účelem zachovat jak výkyvy v poptávce během dodací lhůty objednávaného materiálového prvku, tak kolísání v dodací lhůtě. Je to přídavná zásoba, která se udržuje vedle obrátové zásoby (3).

Na pojistnou zásobu je nutné vždy pohlížet ve vztahu k požadovaným službám zákazníkům. Vysoká pojistná zásoba zajišťuje, že rozptyl jak v odběru, tak i v dodací lhůtě je možné vždy zachytit, což vede k vysoké úrovni dodavatelských služeb (3).

2.8.3 Zásoba pro předzásobení

Tento typ zásoby se vytváří k vyrovnání předvídatelných výkyvů v přísunu a odsunu. Tyto výkyvy může představovat kolísání v důsledku uzavření firmy v době dovolených, podpora prodeje, sezónní jevy apod. (3).

2.8.4 Vyrovnávací zásoba

I v případě, kdy přísun a odsun probíhá poměrně synchronně, může mezi těmito dvěma toky docházet k malým výkyvům. Z tohoto důvodu se vytváří malá vyrovnávací zásoba pro zachycení těchto malých nepředvídatelných výkyvů. Slouží např. k zachycení vlivu nekvalitních materiálových prvků během výrobního procesu, aby se zabránilo prostojům práce (3).

2.9 Skladování

Umístění skladu je velmi komplexní otázkou, která ve způsobu řešení aplikuje exaktní, kauzální, ale i heuristické přístupy. Hlavním východiskem identifikace skladování jsou interní potřeby podniku, ale i externí potřeby dalších článků logistického řetězce, což by mělo být řešeno v kombinaci geografických podmínek specifických vlastností určitých lokalit. Obdobně jako u volby polohy podniku také v případě volby umístění skladu lze využít obdobné přístupy či způsoby řešení (18).

2.10 Dopravní zásoba

Výrobní proces i fyzická distribuce vyžadují dopravu výrobků a materiálů, často vícenásobně – jednak mezi podniky a sklady, jednak mezi sklady a zákazníky. Všechny tyto materiálové prvky, které jsou na cestě z jednoho místa do druhého, jsou označovány jako dopravní zásoba, která závisí na velikosti dopravní dávky a na dopravním čase (3).

Pro stanovení potřebné úrovně zásob vzhledem k dalšímu článku logistického řetězce, a to v množství i struktuře, je třeba vytvořit pravidla pro určení výše zásob podle jejich funkce, nákladů na jejich pořízení a držení, případně nákladů z jejich předčasného vyčerpání (3).

2.11 Absolutní kontrola kvality

Ve sféře TQC je prvním a nejvyšším zájmem kvalita lidí. Pro TQC bylo vždy základním úkolem vštěpit kvalitu lidem, protože firma, jež dokáže doslova zabudovat kvalitu do svých zaměstnanců, je okamžitě na půl cesty k produkci kvalitních výrobků (16).

Třemi základními kameny podnikání jsou hardware, software a humanware. Absolutní kontrola kvality začínám právě u lidských zdrojů (16).

Pro efektivní zavádění kontroly kvality je nezbytná spolupráce všech lidí ve společnosti, včetně vrcholového managementu, středních manažerů, vedoucích a dělníků ve všech oblastech firemní činnosti, jako je průzkum trhu, výzkum a vývoj, plánování produktů, projekce, příprava výroby, nákupy, řízení prodeje, inspekce, prodej, služby zákazníkům, stejně jako finanční kontrola, řízená lidskými zdroji a jejich vzdělávání (16).

Musíme kontrolovat výsledky, nikoli kontrolovat pomocí výsledků. Nestačí hodnotit lidi pouze ve smyslu výsledků jejich výkonů. Namísto toho by měl management sledovat, jaké kroky byly podniknuty a společně se zaměstnanci vytvářet kritéria pro zlepšení. Pomáhá to zpětné vazbě a neustálé komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Při způsobu myšlení zaměřeném na proces se rozlišuje mezi kritérii zaměřenými na proces a kritérii zaměřenými na výsledek. V rámci TQC se lidé nespokojí s heslem „Konec dobrý, všechno dobré“. TQC je způsob myšlení, jež říká: „Pojďme zdokonalit proces. Jestliže jde všechno dobře, v procesu musí být něco, co dobře fungovalo. Pojďme to najít a stavět na tom!“ (16).

2.12 Jakost výrobku, uspokojení zákazníka a podnikový úspěch

Při diskusích o udržení, respektive zvýšení podnikového úspěchu by měl být zájem soustředěn na komplexní kvalitu produktu a uspokojení zákazníků. Zlepšení kvality je schopno zvýšit uspokojení zákazníka. Uspokojení zákazníka je rozhodujícím determinantem budoucího úspěchu podniku (15).

Zlepšení kvality nabízených výkonů představuje u většiny sledovaných podniků zvýšení rentability. Základem pozitivní asociace obou zmíněných pohledů je to, že spokojený zákazník, který jednou výrobek koupí, zůstává věrným, čímž přispívá k zajištění jistoty prodeje. Vedle toho informuje i ostatní spotřebitele a stává se tak úspěšným propagátorem ve prospěch podniku. Vnímání kvality jde bezprostředně ruku v ruce se zážitkem spotřeby a může být charakterizováno jako globální hodnocení poptávajícího ve vztahu zaměření na potřeby, resp. oprávněnost plnit účel daným produktem (15).

2.13 Loajalita zákazníka

Hodnocení úspěšnosti firmy při uspokojování zákazníků je spojováno v praxi se dvěma základními termíny. Jednak je to uspokojení zákazníků, jednak loajalita zákazníků. Pokud jde o uspokojování zákazníků, můžeme definovat jako výsledek kognitivního a efektivního procesu, v jehož rámci jsou uspokojena přání či požadavky. Hodnocení spokojenosti se vztahuje na komplex zkušeností s daným nabízejícím a jeho produkty. Co se týče loajality zákazníka, je třeba vycházet z toho, že zákazník je loajální tehdy, když opět nakoupí zboží určitého nabízejícího a má vůči nabízejícímu pozitivní postoj. Tento postoj se projevuje například tím, že zákazník doporučuje produkty dalším členům rodiny, přátelům a známým (15).

Loajální zákazníci pomáhají firmě opětovanými, většími a dodatečnými nákupy, zmíněnou pozitivní propagandou. Na základě spokojenosti a loajality lze zákazníky rozdělit do matice. Do první skupiny patří zákazníci, kteří nejsou ani spokojeni s výkony firmy, ani v budoucnu těchto výkonů nehodlají využívat. V žádném případě nesmí být považováni za automaticky ztracené, ale je třeba vůči nim uplatňovat opatření, kterým je možno jejich spokojenost získat (15).

2.14 Inovace

Inovace představují hlavně zdroj dlouhodobého zisku, podnikatelského úspěchu, konkurenční výhody. Šetřením ještě nikdo nezbohatl a všechny programy snižování nákladů mají své limity, protože každý systém postupně vyčerpává potenciál svého zlepšování, kopírování a imitování druhých také neznamená cestu k dlouhodobému úspěchu, protože vede jen k tomu, že se staneme stínem soupeře, kterého budeme dohánět (10).

Inovace jsou prací na budoucnosti firmy, součástí jejího strategického řízení, klíčovým procesem firmy (10).

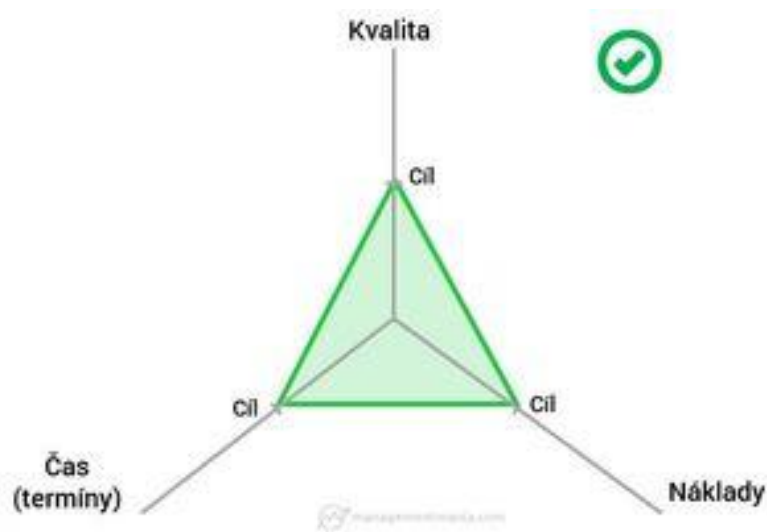
Toto jsou otázky, kterými se musí zabývat vrcholové vedení firmy namísto operativy, do níž se nechává denně vtahovat:

- Jaká je naše vize a strategie na její dosažení? Co musíme udělat proto, aby naše vize a strategie nezůstaly pouze na papíře (10)?
- Kde se nacházejí nové příležitosti a jak se jich zmocnit (10)?
- Do jakých oblastí naší firmy nasměrovat strategické inovace a investice (10)?
- Kde získat, jak rozvíjet a držet si nejlepší talenty a klíčové lidi v naší firmě (10)?
- Kdo je naším zákazníkem a jakou novou nebo odlišnou hodnotu mu můžeme nabídnout (10)?
- V čem můžeme být nejlepší na světě (10)?

2.15 Trojimperativ

Trojimperativ je velmi důležitý pojem. Úspěšné řízení projektů znamená dosáhnout požadované parametry provedení v daném termínu nebo před ním a v rámci rozpočtových nákladů. Náklady se obvykle počítají v různých měnách, ale mohou být někdy uváděny počtem pracovních hodin nebo také pracovními hodinami v jednotlivých kategoriích, např. tesař, jeřábník a zedník, samostatný inženýr, inženýr a pomocný technik atd. Klíčovým

požadavkem, který „trojimperativ“ ilustruje, je potřeba dosáhnout současně tří nezávislých cílů – ne pouze jednoho (9).



Obr. 3 Trojimperativ (8)

Podmínky „trojimperativu“ je bohužel velmi obtížné splnit, protože vše, k čemu může během realizace jakéhokoli projektu dojít, znamená hrozbu, že nebudou dosaženy požadované specifikace provedené a práce na projektu se zpozdí, takže dojde ke skluzu, a tím i k překročení rozpočtu. Protože žádný projekt nepostupuje podle plánu, úspěšný manažer projektu musí potenciálním problémům věnovat náležitou pozornost, pokud chce „trojimperativ“ splnit (9).

I když jsou okolnosti co nejpříznivější, je těžké „trojimperativ“ splnit. Je však také normální, když v průběhu realizace projektu dochází k jejím změnám. Například zadavatel (kterým může být zákazník, váš šéf nebo uživatel) může chtít nebo vyžadovat změnu cíle. V některých případech můžete být vy nebo projektový tým přesvědčeni o tom, že původní „trojimperativ“ nelze splnit a budete muset navrhnout alternativní řešení. Změnu si také může vynutit například zavedení nových zákonů nebo předpisy (9).

Existuje mnoho důvodů, které souvisí s věcným provedením, že je obtížné splnit požadované specifikace provedení. Řekneme si o třech základních problémech (9).

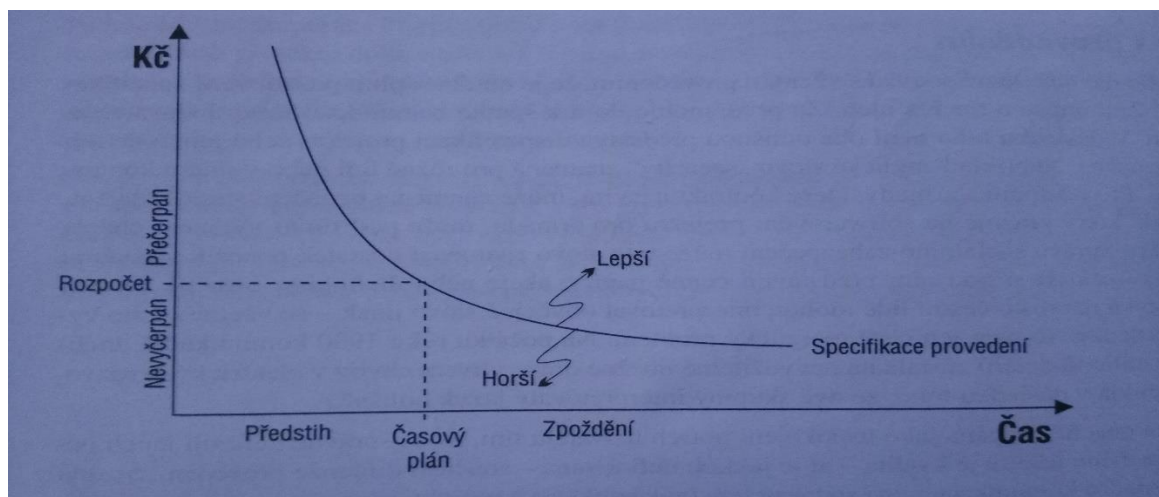
2.15.1 Problémy s provedením

Za prvé, mohlo dojít ke špatné komunikaci mezi dodavatelem a odběratelem. V důsledku toho mají oba odlišnou představu o specifikaci projektu nebo jejich definice není jednoznačná. Například anglické slovo „security“ znamená pro různé lidi nebo v jiném kontextu něco jiného. Pro důstojníka armády, který kontrakt uzavírá, může znamenat označení stupně utajení, zatímco člověk, který pracuje na softwarovém projektu pro armádu, může pod tímto výrazem chápat ochranu dat. Stručně řečeno, schopní, obětaví a naprosto čestní lidé mohou interpretovat obvyčejné slovo jinak – se všemi z toho vyplývajícími důsledky. To není jen čistě teoretický problém. Na počátku roku 1990 komunikační družice v ceně 150 milionů dolarů zůstala na nevyužitelné oběžné dráze vlivem chyby v elektrických rozvodech, která vznikla v důsledku toho, že dvě skupiny interpretovaly jazyk odlišně (9).

Dnes je kvalita obecně chápána jako uspokojení potřeb uživatelů tím, že se správně definují jejich požadavky. Špatná nebo nejednoznačná komunikace mezi zadavatelem a projektovým týmem může vést ke zklamání, pokud jde o kvalitu. Kvalita může být považována za nedostatečnou i tehdy, kdy jiné specifikace provedení budou uspokojivé splněny. Například „kvalitní povrchovou úpravu“ výrobku nebude možné přesně změřit a výsledkem bude buď zklamání nebo přijetí výrobku (9).

2.15.2 Problémy s časem

Problémy s časovým harmonogramem vznikají z několika důvodů, z nichž za nejzákladnější lze považovat nadměrný důraz na kvalitu provedení prací na úkor vyváženosti všech parametrů „trojimperativu“. Například vědci nebo inženýři, kteří jsou obvykle do funkcí manažerů projektů jmenováni, mají tendenci soustředit se na technologii a snažit se dosáhnout technické inovace nebo přijít na něco převratného. Počítačový programátor může klást větší důraz na důmyslný algoritmus nebo použití nového programovacího jazyka než na promptní dokončení programu v rámci existujících kapacit. Tyto snahy se realizují na úkor časového plánu a často se nepříznivě odrazí i na nákladech. Jinak řečeno „lépe“ je nepřítelem „dostatečně“ (9).



Obr. 4: Problémy s časem (9)

Na obrázku můžeme vidět různé důsledky „trojimperativu“ a jejich vzájemný vztah. Například parametry provedení, které jsou vyšší, než bylo požadováno, lze obvykle dosáhnout jen při překročení rozpočtu nebo nedodržením termínu dodání, a nejčastěji při nesplnění obou podmínek. Z toho vyplývá, jak je důležité tlumit nadšení technických expertů, kteří vždycky vidí možnost, jak něco udělat „lépe“ a usilují o dosažení vyšší kvality a lepších parametrů (9).

Druhou příčinou problémů s plněním termínu je skutečnost, že zdroje nejsou k dispozici, když jsou potřeba. Těmito zdroji může být buď vybavení (např. počet hodin práce na soustruhu nebo počítači) nebo lidé (např. vysoce kvalifikovaný konstruktér obvodů). Za chybějící plánované zdroje je manažer projektu nucen hledat náhradu, což může vyžadovat uzavření subdodavatelské smlouvy na provedení některých konstrukčních prací. Nebo to může znamenat, že úkolem budou pověřeni méně kvalifikovaní lidé, kterým bude dokončení návrhu obvodu trvat déle než plně kvalifikovanému odborníkovi, o němž se předpokládalo, že bude k dispozici (9).

Za třetí, projekt se může dostat do časových problémů, protože pracovníci, kteří k němu byli přiděleni, neprojevují o své úkoly zájem. Potom buď dávají přednost práci na jiných věcech, nebo se projektovým úkolům věnují polovičně (9).

Za čtvrté, k časovému zpoždění může také docházet v důsledku zvýšení požadavků na kvalitu provedení. Například jsou akceptovány vyšší výkony, které znamenají práci navíc. Stává se, že zákazník požaduje několik ovládacích spínačů navíc. Manažer projektu to může mylně považovat za triviální záležitost, protože na ovládacím panelu se zrovna pracuje. Jestliže bude souhlasit s poskytnutím těchto několika spínačů navíc, což nebylo součástí původního návrhu,

bude tím vyjadřovat souhlas s provedením dodatečných prací (možná i s modifikací řídicí logiky) beze změny časového plánu (nebo nákladů). Instalace spínačů bude však vyžadovat další práci a takovýchto změn nemusí být mnoho na to, aby vznikl nejdříve jednodenní skluz, pak týdenní a tak dále, až se projekt dostane do vážných časových problémů (9).

2.15.3 Problém s náklady

Problémy s náklady vznikají z mnoha důvodů. Když se projekt dostane do potíží v časové dimenzi, nastanou často také problémy v nákladové dimenzi, protože zdroje nejsou využívány tak efektivně, jak počítal plán (9).

Druhou příčinou je „soutěž lhářů“, k níž dochází při vyjednávání o smlouvě (zejména když se projekt provádí pro jinou organizaci). Představte si, že jste učinili nabídku postavit nákupní středisko za 10 000 000 dolarů. Během jednání vám sdělí, že pokud cenu nesnížíte na 9 500 000 dolarů, získá kontrakt jiná firma. Ve své touze získat tuto zakázku, se vy a vedení vaší organizace dohodnete na nepatrných změnách textu, které budou zdánlivě trochu snižovat rozsah prací a umožní vám odůvodnit podstatné snížení nákladů. Když tímto způsobem snížíte náklady bez zásadního snížení rozsahu prací, zabudujete si do projektu překročení nákladů už na samém počátku projektu. Profesionální a zkušený projektový manažer nikdy na tento způsob vyjednávání nepřistoupí, ledaže má jistotu, že peníze zase později získá při změnách kontraktu. Jde tedy o problém, na který si méně zkušení manažeři projektů musí dát velký pozor (9).

Třetí zdroj problémů s náklady vzniká proto, že mnoho počátečních odhadů nákladů je prostě příliš optimistických. Při plánování zdrojů, které mají práci provádět, se nepočítá s tím, že může dojít k snížení jejich výkonnosti nebo že práci budou vykonávat méně kvalifikovaní lidé (9).

Občas se objeví chyby při kalkulaci nákladů. Stejně jako u konstrukčních chyb jde o politováníhodné omyly, jejichž výskyt lze minimalizovat pečlivou kontrolou (9).

Pátým důvodem problémů týkajících se nákladů jsou nedostatečné znalosti manažera projektu v této oblasti nebo nezajištění odpovídajícího systému řízení provozního účetnictví. To je vždy neomluvitelné (9).

2.16 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvyžívanějších analytických metod. Metodu vytvořil Albert Humprey ze Stanfordské university v rámci projektu ze 70. let, jehož cílem bylo analyzovat nedostatky v plánování stávajících společností. Zkratka SWOT pochází z anglických slov: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. V překladu to jsou: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby (11).

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

- podklad pro definování cílů společnosti,
- podklad pro rozhodování o strategii do budoucna,
- identifikátor kritických oblastí (11).

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)

Obr. 5 SWOT analýza (12)

2.17 SLEPT analýza

Tato analýza je používána především na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí společnosti. SLEPT analýza je velice důležitým nástrojem poznání ekonomického prostředí, které ovlivňuje každou organizaci/společnost. SLEPT analýza je tvořena z prvních písmen anglických slov:

- **Sociál** – společenské faktory (13).
- **Legal** – právní faktory (13).
- **Economic** – ekonomické faktory (13).
- **Political** – politické faktory (13).
- **Technological** – technologické faktory (13).

Sociální faktory:

- životní styl a jeho změnu,
- demografické faktory,
- dopad krize na ekonomický vývoj v České republice (13).

Ekonomické faktory:

- politická situace, která má vliv na ekonomiku státu,
- inflace,
- monetární politika,
- český hrubý domácí produkt,
- průmysl a stavebnictví,
- zahraniční obchod,
- platební bilance státu (13).

Právní faktory:

- rychlejší odpisování,
- sociální a zdravotní pojištění,

- změna v platbě daní a pojistného,
- vyšší sazby daně z přidané hodnoty,
- vyšší sazby daně z nemovitosti,
- zákony (13).

Technologické faktory:

- Internet,
- rozvoj mobilních sítí,
- vše, co se týká technologie (13).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole se seznámíme se základními informacemi o společnosti, ve které je řešena daná problematika.

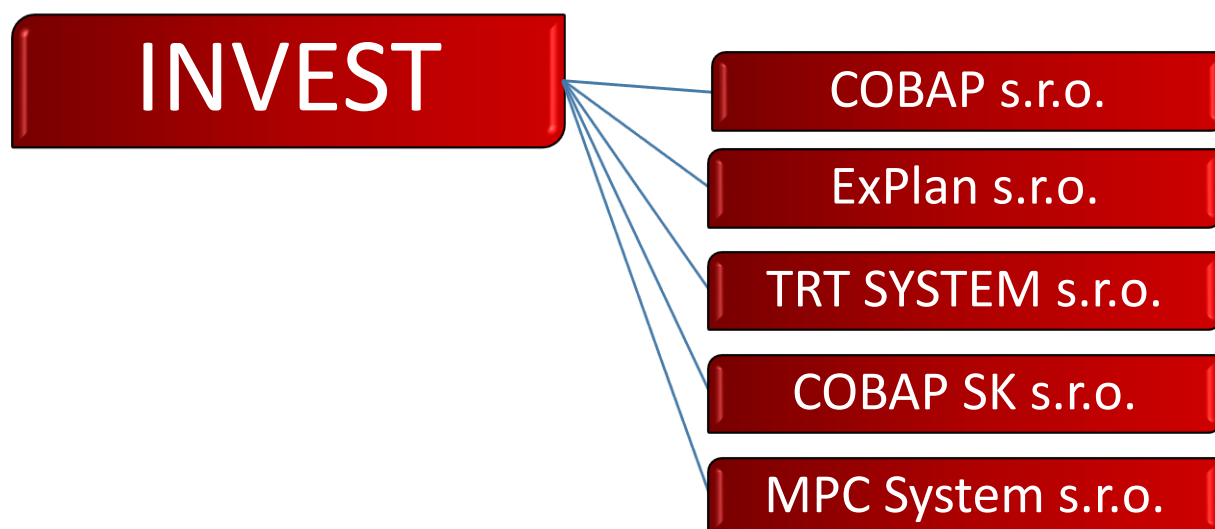
3.1 Popis společnosti COBAP s.r.o.

Společnost COBAP s.r.o., je česká firma, která se specializuje na elektroinstalace. Na trhu působí od roku 2009 a zajišťuje ucelené služby významným společnostem, podnikající ve stavebnictví a průmyslu. V oblasti elektroinstalací se COBAP vyprofiloval ve spolehlivého a stabilního dodavatele a klienti vyhledávají jejich služby zejména při řešení projektů souvisejících s dodávkou a montáží technologií VN, náhradních zdrojů, silnoproudých rozvodů, slaboproudých a bezpečnostních systémů a systémů měření a regulace (20).

COBAP s.r.o. má zkušený a odborný tým, který pracuje s moderními technologiemi s různými požadavky v rámci elektroinstalace. Tým COBAP je připraven zajistit kompletní zpracování projektu od počáteční myšlenky, přes jeho stoprocentní realizaci, až po záruční a pozáruční servis. Snaží se o plošnou strukturu řízení bez zbytečných a zdlouhavých mezičlánků. Dle individuálních požadavků zajistí i jednotlivé dílčí elektroinstalační řešení. Poskytuje také konzultace a kompletní zpracování projektové dokumentace (20).

3.1.1 Struktura skupiny COBAP

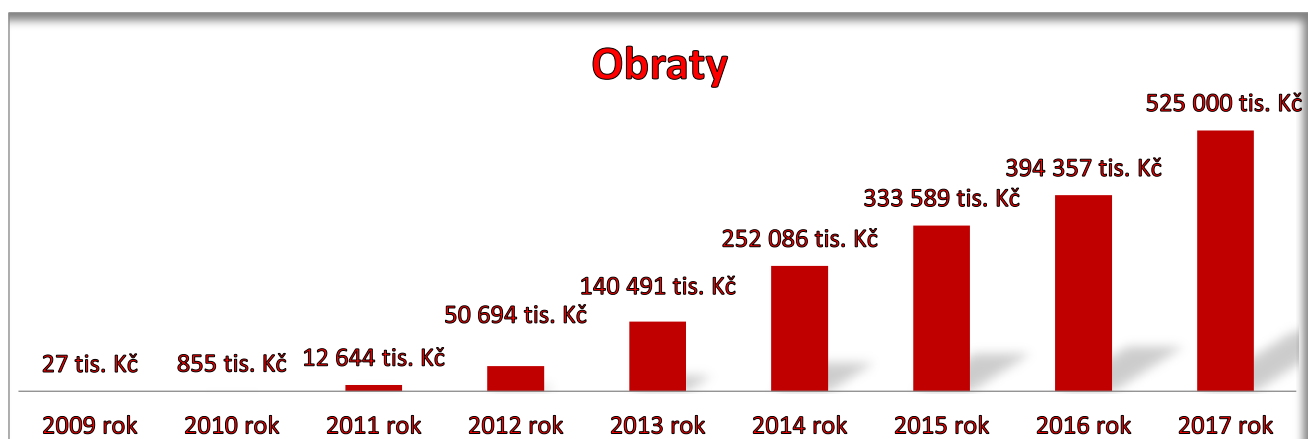
Pod INVEST spadají skupiny jako COBAP s.r.o., ExPlan s.r.o., TRT SYSTÉM s.r.o., COBAP SK s.r.o. a MPC Systém s.r.o.



Obr. 6 Struktura COBAP s.r.o. (23)

3.1.2 Historie společnosti

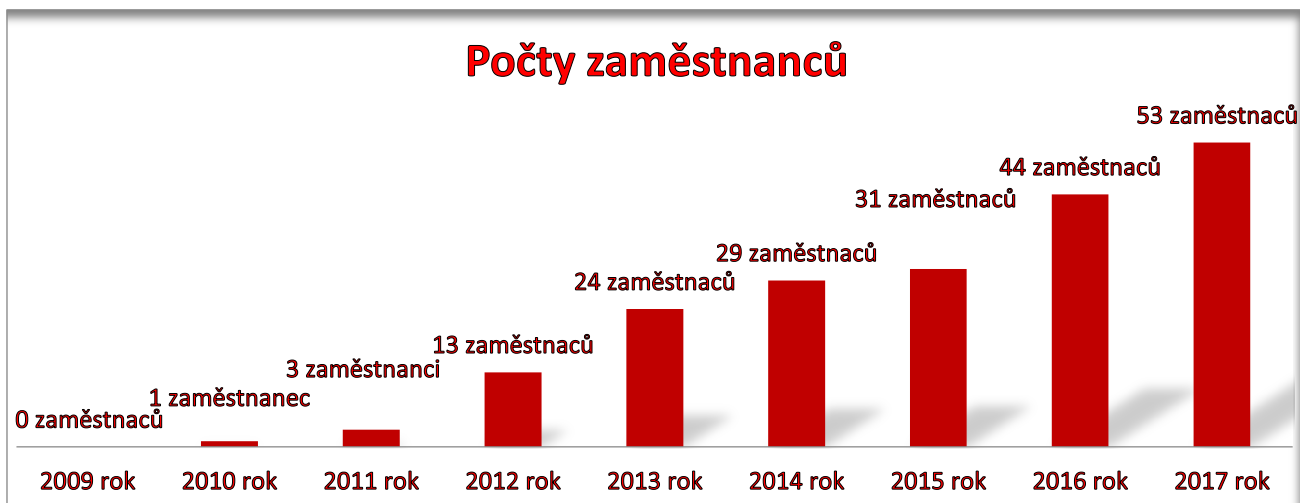
Společnost COBAP s.r.o. byla založena roku 2009, ve kterém měla obrat 27 000 Kč a nepracoval pro ni žádný zaměstnanec. O rok později měla společnost COBAP s.r.o. jednoho zaměstnance a obrat 855 000 Kč. Společnost COBAP s.r.o. se vyvíjela každým rokem, až v roce 2017 dosáhla obratu 525 000 000 Kč s 53 zaměstnanci a třemi pobočkami, které jsou v Praze, Brně a v Humpolci.



Graf 1: Obraty (23)

	2009 rok	2010 rok	2011 rok	2012 rok
Obraty	27 tis. Kč	855 tis. Kč	12 644 tis. Kč	50 694 tis. Kč
Počty zaměstnanců	0 zaměstnanců	1 zaměstnanec	3 zaměstnanci	13 zaměstnanců
Počty vozidel	0 vozidel	1 vozidlo	2 vozidla	9 vozidel
obrat na zaměstnance	0 tis. Kč	855 tis. Kč	4 215 tis. Kč	3 900 tis. Kč

2013 rok	2014 rok	2015 rok	2016 rok	2017 rok
140 491 tis. Kč	252 086 tis. Kč	333 589 tis. Kč	394 357 tis. Kč	525 000 tis. Kč
24 zaměstnanců	29 zaměstnanců	31 zaměstnanců	44 zaměstnanců	53 zaměstnanců
16 vozidel	25 vozidel	26 vozidel	30 vozidel	36 vozidel
5 854 tis. Kč	8 693 tis. Kč	10 761 tis. Kč	8 963 tis. Kč	9 906 tis. Kč



Graf 2: Počty zaměstnanců (23)

3.1.3 Filozofie společnosti

Hlavním krédem společnosti COBAP s.r.o. je poskytnout stávajícím i budoucím zákazníkům profesionální a kvalitní služby tak, aby investováním do elektroinstalace získali úspory na provozu průmyslových staveb, občanské vybavenosti i staveb pro bydlení. Pro jejich klienty tvoří flexibilní řešení s ohledem na snížení investičních nákladů, a přitom plně zachovávají uživatelský standard (23).

3.1.4 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem podniku COBAP s.r.o. jsou majitelé. Pod ně spadá ředitel a úsek vedení (23).

Do úseku vedení spadá majitel, právník, strategický nákup, správce know-how firmy, finanční manažer, správce firemních prostor, uklízečka, správce firemních vozidel a ředitel (23).

Úkolem úseku vedení je stabilní a prosperující firma, dosahující stanovených cílů, tvořící zisk, se spokojenými a spravedlivě ohodnocenými pracovníky (23).

Pod ředitele spadají úseky:

- úsek komunikace a personál,
- úsek marketing a obchod,

- úsek realizace zakázek,
- úsek finance,
- úsek kvalita a kvalifikace,
- úsek public relations (23).

Do úseku komunikace a personál spadá RECEPCE, PERSONALISTA, PERSONÁLNÍ AGENDA, NÁKUPČÍ KANCELÁŘSKÝCH POTŘEB, SPRÁVCE IT A KANCELÁŘSKÉ TECHNIKY, SPRÁVCE STATISTIK FIRMY (20).

Úkolem úseku komunikace a personál je přijatí, plně zacvičení a pomůckami vybavení, produkujejí a etičtí pracovníci firmy (20).

Do úseku marketingu a obchodu spadá MARKETING, OBCHODNÍK, OBCHODNÍ PŘÍPRAVÁŘ a EVIDENCE NABÍDEK (20).

Úkolem úseku marketing a obchod je rostoucí poptávka a zájem o spolupráci ze strany zákazníků a potenciálních zákazníků (20).

Dalším úsekem je realizace zakázek. Do tohoto úseku spadá VEDOUCÍ ZAKÁZKY, PROJEKTANT, MANAŽER TÝMU, VÝROBNÍ PŘÍPRAVÁŘ, TECHNIK ZAKÁZKY, ELEKTROMONTÉR, SERVISNÍ TECHNIK, SPRÁVCE SKLADU, NÁSTROJŮ A NÁŘADÍ, TECHNIK VÝROBY A KOMPLETACE (20).

Úkolem úseku realizace zakázek je kvalitně a v termínech zrealizované, předané a za archivované zakázky za co nejnižších nákladů (20).

Do úseku financí spadá POKLADNÍ, FAKTURACE, SPRÁVCE POHLEDÁVEK, SPRÁVCE VYDANÝCH OBJEDNÁVEK, SPRÁVCE PŘIJATÝCH OBJEDNÁVEK, SPRÁVCE PŘIJATÝCH FAKTUR, SPRÁVCE POJIŠTĚNÍ, ÚHRADA PLATEB, SPRÁVCE HLÁŠENÍ, ÚČETNÍ, MZDOVÁ ÚČETNÍ, SPRÁVCE ARCHIVACE ÚČETNÍCH ZÁZNAMŮ (20).

Úkolem úseku financí jsou příjmy, výdaje a majetek firmy pod kontrolou. Pohledávky udržené v akceptovatelné výši (20).

Předposlední úsek je kvalita a kvalifikace. Sem spadají KONTROLOR KVALITY REALIZACE ZAKÁZEK, REVIZNÍ TECHNIK, PRACOVNÍK TECHNICKÉ INSPEKCE,

- vysoké napětí od 1KV,
- nízké napětí 400 V,
- slaboproudé a bezpečnostní systémy,
- měření a regulace (21).

3.1.6 Vysoké napětí od 1KV

Společnostem, které plánují připojení vysokého napětí ke svým stavbám, poskytuje společnost COBAP s.r.o. jak poradenství, tak samotnou výstavbu. COBAP s.r.o. realizoval řadu projektů výstavby trafostanic a v rané fázi projektu umí efektivně zkalkulovat spotřebu nového objektu a velikost trafostanice. Dále zajistí podklady pro stavební povolení k projektu a osloví příslušného dodavatele energie, který je v místě aktivní. Vyřídí všechny formality a požádá dodavatele energie o stanoviska k projektu, který bude zpracovávat. Po kladném vyřízení začne s vlastní realizací projektu (21).

V rámci vysokého napětí poskytuje jednotlivá řešení typu:

- instalace VN kabelů,
- montáž kabelových souborů VN,
- Instalace kabelových nosných konstrukcí,
- montáž rozvoden VN,
- vrchní vedení VN (21).

3.1.7 Nízké napětí 400 V

Při přípravě projektů nízkého napětí zajišťuje společnost COBAP s.r.o. v první fázi potřebu klienta. Poradí, jak využít možnosti současných technologií výroby svítidel, jak řídit osvětlení a další technologie objektu, jaký typ materiálů použít, kolik, kde má být zásuvek, kam umístit nouzové osvětlení apod. Zkoumá účel stavby a na základě těchto informací navrhne nejvhodnější technologie, aby instalace maximálně fungovala. Pokud společnosti COBAP s.r.o. obdrží již zpracovaný projekt, tak na základě jeho prostudování navrhne, co by doporučili jako lepší variantu řešení a co by nedoporučovali vzhledem k možným funkčním problémům. Specializuje se zejména na snížení nákladů a umí spočítat náklady tak, aby

doporučené elektromontážní práce i materiál přinesly úspory investic při zachování uživatelského standardu (21).

V rámci nízkého napětí poskytuje jednotlivá řešení typu:

- instalace kabelových nosných konstrukcí,
- instalace NN kabelů,
- montáž rozvoden NN,
- montáž a výroba silových rozvaděčů NN,
- záložní zdroje UPS, dieselaagregáty,
- osvětlení vč. řízení,
- vrchní vedení NN,
- zemní kabelové rozvody,
- přeložky NN vedení (21).

3.1.8 Slaboproudé a bezpečnostní systémy

Společnost COBAP s.r.o. také poskytuje širokou škálu slaboproudých a bezpečnostních systémů do budov různého charakteru a využití. Nejdříve zkoumá principy, jakým způsobem má fungovat provoz budovy a dle požadavků zákazníka sestavuje neoptimálnější slaboproudé řešení. Pokud zákazník plánuje výstavbu nebo rekonstrukci a zvažuje použití nejmodernějších technologií zabezpečení, kamerový systém, ovládání dveří spolu s docházkovým systémem, používání domácího telefonu, navrhne a zrealizuje nejlepší a finančně výhodné propojení jednotlivých systémů v jeden funkční celek (21).

V rámci slaboproudu a bezpečnostních systémů dodává řešení typu:

- elektrická požární signalizace (EPS),
- evakuační rozhlas (ERO),
- elektrická zabezpečovací signalizace (EZS),
- systémy strukturované kabeláže (datové sítě SK),
- uzavřené televizní okruhy – průmyslová televize (CCTV),
- systémy kontroly a evidence vstupu (ACS),
- anténní rozvody (STA),
- televizní kabelové rozvody (TKR),

- parkovací a vjezdová zařízení,
- systémy jednotného času,
- intercom a elektronický vrátný,
- plošné ozvučení objektů,
- přeložky a přípojky slaboproudých vedení,
- perimetrická ochrana (21).

3.1.9 Měření a regulace

Primárním úkolem systémů měření a regulace je řízení vzduchotechniky, topení a chlazení. V dnešní době využívají moderní bytové i průmyslové budovy technologie na komplexní řízení a jejich správu. V rámci automatizace budov umíme propojit a nastavit různé komunikační protokoly od těch jednoduchých až po vysoce sofistikované. Tyto technologie zajišťují úspory energií na větrání, zhasínání, zavlažování, nastavování rolet atd. Systémy měření regulace umí sledovat časové režimy, přítomnost osob v místnosti, vytvářet příjemnou teplotu a automaticky hlídat, zda v místnosti někdo je, či není. Tím šetří energie na provoz vaší budovy (21).

V rámci měření a regulace zajišťují řešení typu:

- měření a regulace konzervativním způsobem pomocí řídicího systému,
- řídicí systémy KNX / EIB,
- průmyslové řídicí systémy (21).

3.1.10 Politika společnosti

Společnost COBAP s.r.o. chce úspěšně obstát v konkurenci ostatních tuzemských a zahraničních dodavatelů a získat tak čelní postavení na trzích v oblasti jimi nabízených produktů a služeb. V souvislosti s touto skutečností se snaží systematicky a profesionálně uplatňovat ve všech oblastech jejich podnikání, přístup k poskytování služeb v souladu s požadavky norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Jako společnost si jsou vědomi své odpovědnosti v poskytování jakosti služeb, bezpečnosti a ochrany zdraví svých

zaměstnanců, ochrany a tvorby životního prostředí, vytváření bezpečných a zdravých pracovních podmínek pro své zaměstnance a jejich trvalé zlepšování, včetně prevence. V této souvislosti přijala společnost COBAP s.r.o. následující politiku pro oblast kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce:

- Budou neustále uplatňovat, rozvíjet a zlepšovat efektivnost integrovaného systému managementu s cílem zvyšovat úroveň kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce (22).
- Stálým kontaktem se stávajícími a novými obchodními partnery. Budou sledovat a vyhodnocovat jejich potřeby a prohlubovat vzájemnou spolupráci v rozsahu zajištění jejich nabízených služeb. Na potřeby a požadavky jejich zákazníků budou pružně reagovat (22).
- Cíleným marketingem budou mapovat potřeby trhu, rozšiřovat okruh obchodních partnerů a naplňovat jejich požadavky (22).
- Cíleným výběrem dodavatelů budou podporovat zvyšování kvality jejich výrobků a služeb (22).
- Budou trvale zvyšovat kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků na všech úrovních v zájmu kvalitnějšího naplňování potřeb zákazníků, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce (22).
- Zabezpečí dodávky kvalitních výrobků a poskytování služeb v požadovaných termínech a parametrech (22).
- Cíleným předáváním informací zajistí osobní angažovanost každého pracovníka k plnění požadavků integrovaného systému managementu (22).
- Jejich činnost bude probíhat při současném dodržování technické i obecné legislativy. Zvláštní důraz budou klást na dodržování předpisů a norem, vztahujících se k životnímu prostředí a k bezpečnosti práce (22).
- Budou usilovat o snižování zátěže životního prostředí včetně prevence, zejména tříděním a omezováním produkce odpadů (22).
- Zavazují se k prevenci vzniku úrazů a poškození zdraví tím, že budou předcházet rizikům v oblasti bezpečnosti práce plynoucím z činností společnosti, vylučovat nebo snižovat zbytečná a nepřijatelná rizika a volit optimální opatření k minimalizaci rizik (22).
- Působení na životní prostředí a rizicích budou informovat všechny pracovníky a ostatní dotčené subjekty (22).

3.1.11 Informační systém společnosti

Společnost COBAP s.r.o. využívá informační systém Money S5. ERP podnikový informační systém Money S5 je určený větším společnostem, které potřebují robustní, výkonné a bezpečné ERP řešení s vysokou mírou přizpůsobivosti při řízení individuálních firemních procesů. Řadu uživatelů proto tvoří i malé společnosti s velmi specifickými požadavky (14).

V ERP Money S5 najdete kromě účetních modulů specializovaná řešení, typická pro moderní systémy – business intelligence, řízení projektů apod., včetně řady speciálních modulů, jako jsou například výkazy EKO-KOM, elektroodpady Retela a další. Díky architektuře informačního systému je nastavení na míru i u velmi složitých vnitrofiremních procesů rychlé a jednoduché (14).

Na to, jaké množství funkcí ERP Money S5 nabízí, se pozoruhodně snadno ovládá a čas věnovaný zaškolení nového uživatele je minimální. Výhodou je i podobná logika ovládání jako u balíku MS Office. Nemusíte se tak složitě učit ovládat více programů, stačí vám ty stejné dovednosti (14).

Podnikový informační systém Money S5 disponuje rychlým kontextovým vyhledáváním – stačí prostě začít psát na klávesnici a informační systém automaticky zúží nabídku podle prvních písmen hledaného záznamu. Hledat lze i od konce, full-textově, nebo můžete využít filtry s bohatými možnostmi definice včetně operátorů „AND“ a „OR“ (14).

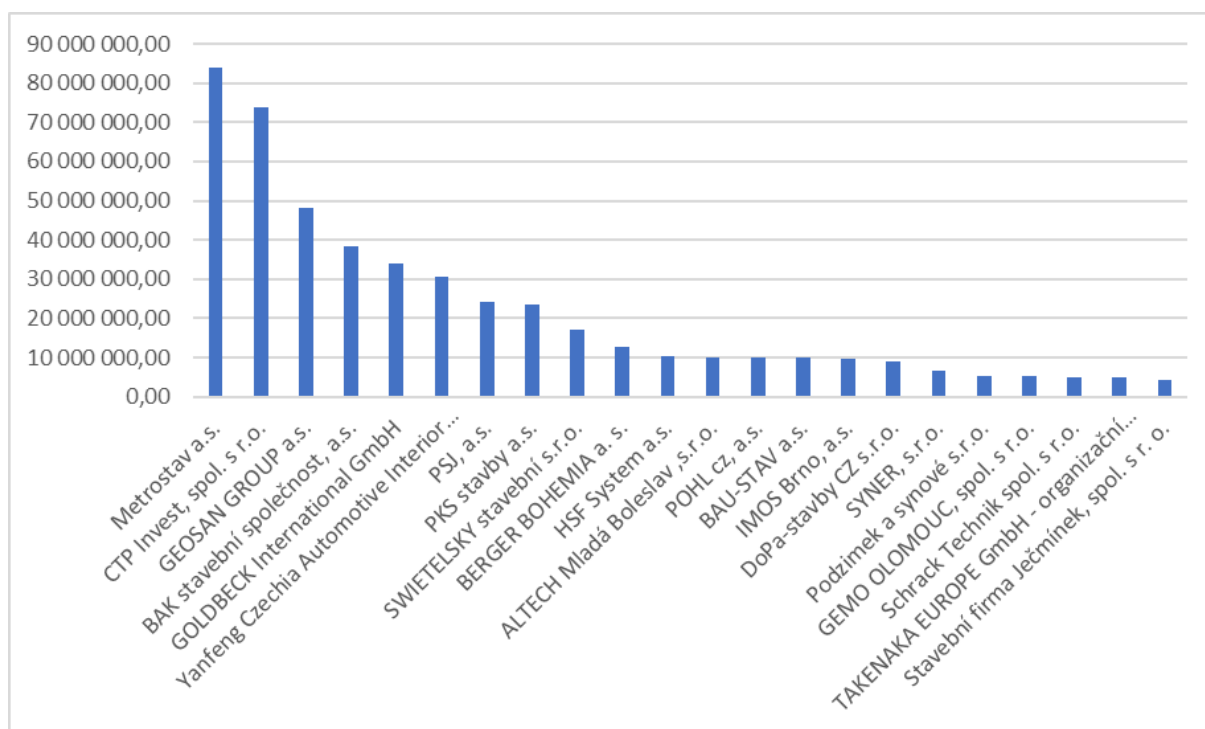


Obr. 8: Money S5 (20)

3.1.12 Klíčoví zákazníci

- Metrostav a.s.
- CTP Invest, spol. s.r.o.
- GEOSAN GROUP a.s.
- BAK stavební společnost, a.s.
- GOLDBECK International GmbH

Za rok 2017 byl nejvýznamnějším zákazníkem Metrostav a.s. díky kterému byl obrat 83 866 638,58 Kč. Druhým nejvýznamnějším zákazníkem byl CTP Invest, spol. s.r.o. 73 852 753,72 Kč. GEOSAN GROUP a.s. byl třetím nejvýznamnějším zákazníkem s obratem 48 293 747,28 Kč. Čtvrtým nejvýznamnějším zákazníkem, co se týče obratu je BAK stavební společnost, a.s. 38 500 762,76 Kč. Další významní zákazníci jsou v tabulce níže.



Graf 3: Klíčoví zákazníci (23)

3.1.13 Přehled nabídek za rok 2017

Společnost COBAP s.r.o. přijala nejvíce nabídek v měsíci květen, kde dostali 114 nabídek. Z toho odeslali 51 nabídek a získali 29 zakázek v celkové ceně 23 170 174 Kč. Největší suma za získané zakázky byla v měsíci srpen. Z odeslaných 43 nabídek vyhráli sice jen 16 zakázek,

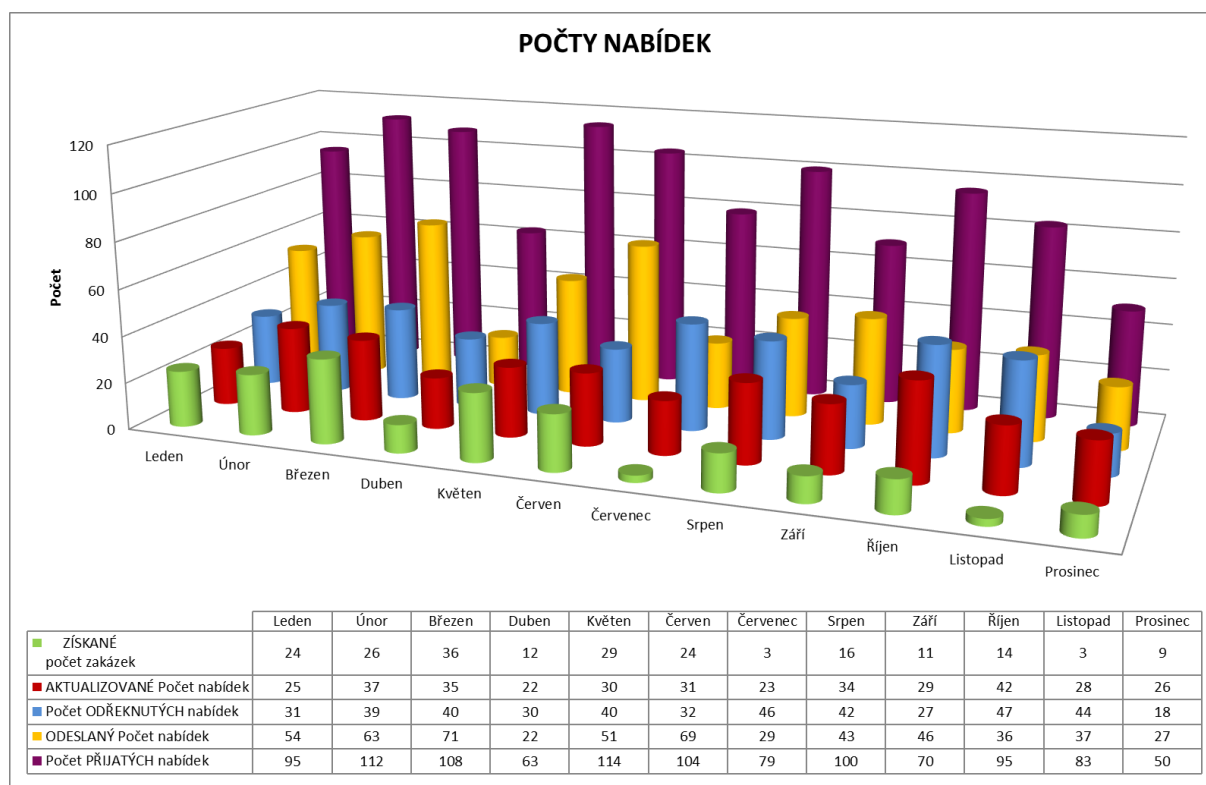
ale v celkové hodnotě 114 560 230 Kč. Největší suma za odeslané nabídky byla v měsíci červen, kde suma byla 511 721 143 Kč z odeslaných 69 nabídek. Z toho vyhráli 24 zakázek v hodnotě 66 846 504 Kč.

Společnost COBAP s.r.o. přijala za rok 2017 celkem 1073 nabídek. Z toho odřekli 436 nabídek. Odeslali 548 nabídek v celkové hodnotě 3 672 286 417 Kč a z toho získali 207 zakázek v celkové hodnotě 526 948 422 Kč.

Měsíc	<u>ODESLANÝ</u> Počet nabídek	<u>ODESLANÉ</u> suma (mil.)	<u>AKTUALIZOVANÉ</u> Počet nabídek	<u>ZÍSKANÉ</u> počet zakázek	<u>ZÍSKANÉ</u> suma (mil.)	Počet <u>PŘIJATÝCH</u> nabídek	Počet <u>ODŘEKNUTÝCH</u> nabídek
Leden	54	168 552 000 Kč	25	24	25 549 152 Kč	95	31
Únor	63	268 915 093 Kč	37	26	20 838 697 Kč	112	39
Březen	71	435 260 055 Kč	35	36	52 503 084 Kč	108	40
Duben	22	45 743 943 Kč	22	12	3 557 142 Kč	63	30
Květen	51	128 308 427 Kč	30	29	23 170 174 Kč	114	40
Červen	69	511 721 143 Kč	31	24	66 846 504 Kč	104	32
Červenec	29	295 014 099 Kč	23	3	107 375 Kč	79	46
Srpen	43	510 372 405 Kč	34	16	114 560 230 Kč	100	42
Září	46	346 485 443 Kč	29	11	52 375 081 Kč	70	27
Říjen	36	410 292 792 Kč	42	14	17 933 084 Kč	95	47
Listopad	37	372 220 310 Kč	28	3	66 563 899 Kč	83	44
Prosinec	27	179 400 707 Kč	26	9	82 944 000 Kč	50	18
CELKEM	548	3 672 286 417 Kč	362	207	526 948 422 Kč	1073	436

Tab. 1: Přehled počtu nabídek (23)

Přehled počtu nabídek v grafickém znázornění.



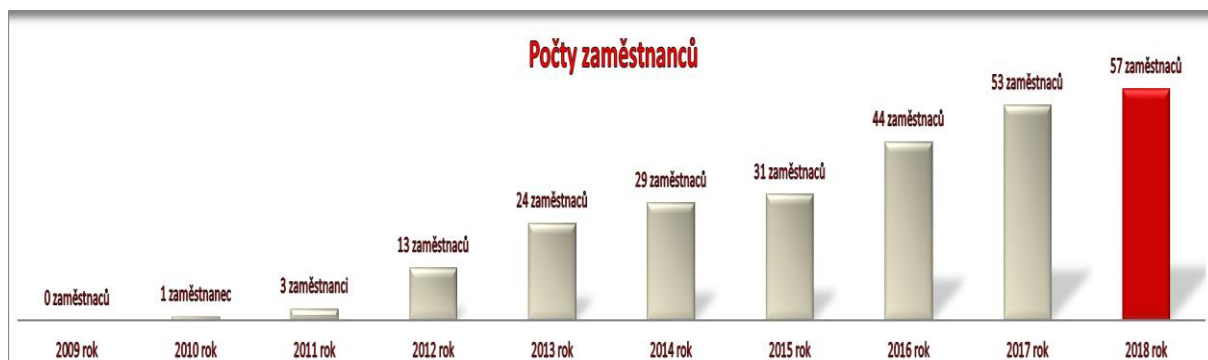
Graf 4: Přehled počtu nabídek (23)

3.1.14 Vize společnosti

Společnost COBAP s.r.o. má v plánu pro rok 2018 zvýšit počet zaměstnanců o 4 nové kolegy. Nyní má 53 zaměstnanců, takže vize pro rok 2018 je 57 zaměstnanců. COBAP s.r.o. bude chtít rozšířit i svůj vozový park o 1 nové auto. Dále předpokládá, že obrat na jednoho zaměstnance se zvýší z 9 906 tis. Kč na 9 947 tis. Kč.

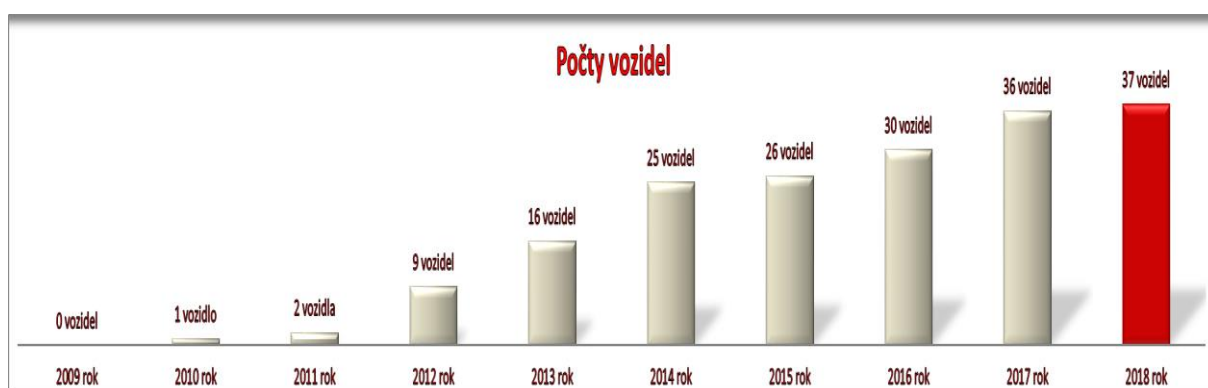
Cíle společnosti COBAP s.r.o. pro rok 2018 jsou:

- pokračování ve stabilizaci společnosti,
- dokončení a implementace OB a popisů pracovních pozic do chodu společnosti,
- upgrade ISO na aktuální verzi,
- příprava výstavby provozovny v Humpolci,
- pořízení a implementace SW mzdy, propojení s ekonomikou zakázek,
- zajištění a prohloubení kvalifikací všech pracovníků COBAP (23).



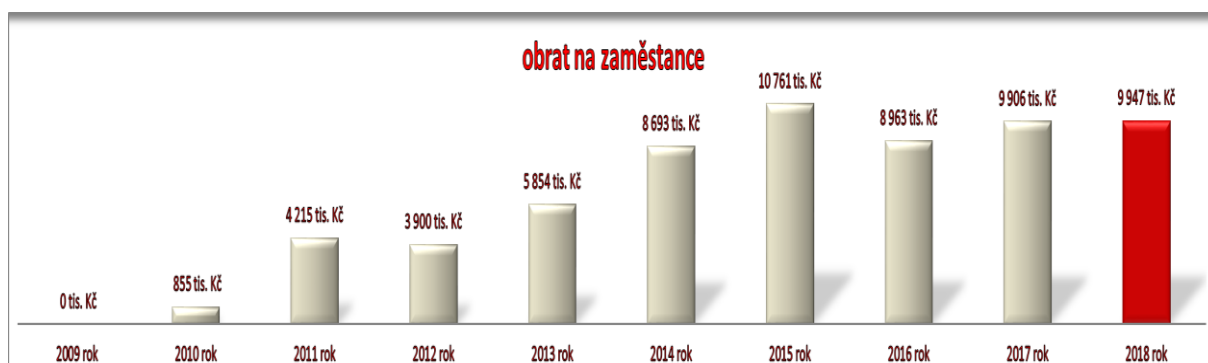
Graf 5: Vývoj počtu zaměstnanců (243)

Počet zaměstnanců každým rokem ve společnosti COBAP s.r.o. stoupá.



Graf 6: Vývoj počtu vozidel (23)

Každým rokem se zvyšovala kapacita vozového parku společnosti COBAP s.r.o.



Graf 7: Vývoj obrátu na zaměstnance (23)

Do roku 2015 obrát na zaměstnance stoupal. V roce 2016 obrát na zaměstnance klesl z důvodu založení nové pobočky v Brně.

3.1.15 SWOT Analýza

Silné stránky podniku

- Úhrada pohledávek.
- Schopnost platit závazky.
- Dobré firemní zázemí.
- Odborníci ve svém oboru.
- Dobré zákaznické vztahy.

Slabé stránky

- Nízká úroveň reklamy.
- Lokalita zakázek.
- Schopnost vedení vést lidi.

Příležitosti

- Nový dodavatelé.
- Levná pracovní síla (brigádníci).
- Zahraniční trh.

Hrozby

- Rostoucí konkurence.
- Nespolehlivost dodavatelů.
- Oslabení trhu.
- Zvýšení cen mědi.

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	Úhrada pohledávek. Schopnost platit závazky. Dobré firemní zázemí. Odborníci ve svém oboru. Dobré zákaznické vztahy.	Nízká úroveň reklamy. Lokalita zakázek. Schopnost vedení vést lidi.
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	Noví dodavatelé. Levná pracovní síla (brigádníci). Zahraniční trh.	Rostoucí konkurence. Nespolehlivost dodavatelů. Oslabení trhu. Zvýšení cen mědi.

Tab. 2: SWOT analýza (vlastní zpracování)

3.2 SLEPT analýza

Touto metodou shrnu základní body SLEPT analýzy, které se vztahují k mnou vybranému podniku.

3.2.1 Sociální hledisko

Společnost má své sídlo v Praze a další dvě pobočky v Humpolci a Brně. Jelikož je společnost COBAP s.r.o. elektromontážní firmou, tak hledá živnostníky zaměřené na elektromontáže. Vyhledává pracovníky v Jihomoravském kraji, Vysočině a Praze. Většina pracovníků, kteří mají příslušné kvalifikace neradi cestují za prací, která není v okolí jejich bydliště, protože v současné době mají práce v okolí dost a jezdit za projekty po celé republice je neláká a sehnat nové pracovníky s příslušnou kvalifikací je velmi náročné, protože jich je momentálně nedostatek.

3.2.2 Legislativní hledisko

Vzhledem k tomu, že společnost nabízí elektromontážní práce pro své zákazníky v České i Slovenské republice, je důležité udržovat odbornost svých zaměstnanců, kteří musí být pravidelně přeškolení. Je neustále potřeba sledovat také změny v zákonících a bezpečnostních normách.

3.2.3 Ekonomické hledisko

Jelikož se jedná o společnost s ručením omezením, je přístup ke kapitálu vcelku jednoduchý. Společnost využívá krátkodobých i dlouhodobých bankovních úvěrů. Své automobily čerpá formou leasingu.

3.2.4 Politické hledisko

Stejně jako ostatní firmy v České republice je tato společnost závislá na stabilní politické situaci u nás, ale také za našimi hranicemi. Všichni dodavatelé jsou totiž ze členských států Evropské unie a je tedy velmi důležité zachovat si stabilní pravidla obchodu mezi státy, aby nedocházelo k častým změnám smluvních vztahů a nebyla narušena spolupráce mezi společností a dodavateli.

3.2.5 Technologické hledisko

Pro společnost jsou velmi důležité investice do počítačové základny, ve které probíhá mimo centrální uložení dat také veškerá firemní komunikace, a především zpracování jednotlivých projekčních částí pro zákazníky.

3.3 Současný průběh vybrané zakázky

K popisu průběhu zakázky jsem si vybral zakázku, na které jsem pracoval od samého začátku až po archivaci zakázky.

Samotný průběh zakázky začíná přijetím nabídky, kterou zákazník pošle emailovou formou na majitele firmy, nebo vedení pobočky. V emailu jsou většinou obsaženy veškeré podklady pro nacenění zakázky. Vedení se zeptá, zda vedoucí zakázky mají o tento projekt zájem a zda má cenu se do něho pouštět.

Pokud vedoucí zakázek řekne, že o tento projekt má zájem, tak přepoše poptávkový email na přípravu výroby, nebo obchodního přípraváře, který zpracuje cenovou nabídku zákazníkovi. Jakmile je cenová nabídka hotová, pošle se na vedoucího pobočky a ten ji odešle zákazníkovi, čímž se dostane do výběrového řízení. Pokud je cenová nabídka pro zákazníka zajímavá, tak ve většině případů ještě požaduje cenu o něco snížit. Pokud je to možné a shodnou se obě

strany na ceně, tak zakázku vyhráli a začne se připravovat smlouva. Příprava zakázky vypracuje ekonomický plán, který slouží pro kontrolu financí po celou dobu realizace zakázky.

Většinou je určitá časová rezerva od podepsání smlouvy a začátkem realizace zakázky, takže vedoucí zakázky vypracovává s projektanty plány a různá řešení realizace projektu. Dále vedoucí projektu zvolí technika na stavbě, který se kompletně stará o potřebný materiál a probíhající práce. Technik může být jak z podniku, tak i živnostník.

Jak začíná realizace zakázky, tak technik na stavbě komunikuje s výrobním přípravařem, který získává požadovaný materiál na stavbu. Na každý materiál má společnost COBAP s.r.o. několik dodavatelů, od kterých se snaží přípravař získat ty nejlepší ceny v požadovaném termínu. Problém bohužel nastává, když technik potřebuje materiál ze dne na den. Pak už se nemůžeme bavit o výhodném nákupu, protože na vyjednání nejlepších cen materiálu není čas.

Pracoval jsem na pozici výrobního přípravaře a abych se naučil, jak to chodí na stavbách, tak jsem po celou dobu realizaci zakázky byl na stavbě v Chebu, takže jsem viděl hned z první ruky, jak celý proces funguje. Měl jsem na stavbě vlastní buňku, takže jsem dělal normální kancelářskou práci, tak jako na pobočce v Brně. Největším problémem na zakázce dle mého názoru bylo skladování materiálu, poptávka materiálu a pracovníci na zakázce.

Co se týče skladování materiálu, tak k tomu sloužil kontejner, kde byl veškerý dovezený materiál. Kontejner by sám o sobě určitě sloužil dobře jako menší „sklad“ ovšem problém byl v tom, že to nepřipomínalo sklad, ale spíš kontejner s odpadem. Dovezený materiál se ukládal do kontejneru, tak jak se všem zachtělo, takže v tom nebyl žádný systém a když se hledal určitý druh materiálu, tak se třeba ani nemohl najít, i když tam byl.

Dalším zásadním problémem bylo, že do kontejneru mohl jít kdokoli. Proto se dost často stávalo, že se materiál ztrácel. Ačkoli klíče od kontejneru mělo pouze pár lidí, tak se klíče různě půjčovaly bez jakéhokoli dohledu.

Problém s poptávkou materiálu byl bohužel také velmi častý jev. Velmi zřídka se stávalo, že by technik zakázky objednával zboží s určitým časovým předstihem. Takže to většinou vypadalo tak, že za mnou přišel technik se seznamem zboží, co potřebuje nutně na zítra dodat. Většinou to byli dodavatelé schopni zařídit, ovšem problém nastal tehdy, kdy tento požadavek

přišel po 15. hodině, protože to už pak dodavatelé nestíhali zboží vyexpedovat a tím chyběl materiál nutný k dalším pracím.

V tomto případě jsem musel jezdit po Chebu a shánět materiál v maloobchodech. Tohle se stávalo v podstatě každý den, že jsem musel pro něco někam zajet a někdy to zabralo i víc jak půl dne, kde jsem se nemohl věnovat své práci. Dalším problémem bylo, že když se nakupoval materiál tímto stylem, tak se vše hradilo z vlastních zdrojů. Proplácení peněz fungovalo tak, že bylo potřeba zajet do Prahy, kde je vedení firmy, a to pouze za účelem proplácení účetních lístků. Vzhledem k tomu, že se nakupovalo ve větším množství a různý materiál, tak to byly velké částky.

Ve čtvrtině zakázky začala realizace EPS, kterou měl na starosti druhý technik. Společně koordinovali práce na zakázce, aby mohli pracovat oba současně. Zde začal další problém. Určitý druh materiálu potřebovali k realizaci oba dva technici, takže pro něj posílali své lidi. Ovšem vůbec se nekontrolovalo to, kolik toho materiálu ještě v kontejneru zbývá. Vzhledem k tomu, že to byl specifický materiál a dodával nám ho jediný dodavatel, který byl schopný dovést novou dávku materiálu na stavbu za dva dny. Takže když jednoho dne zjistili, že materiál došel a bez něj nemůžou dál pracovat, tak nastal velký problém. Tím jsem dostal prioritní úkol sehnat stejný, nebo podobný materiál v okolí a zajet pro něj, protože dodavatel, který nám tento materiál dodával, měl sklad pouze v Ostravě. Podařilo se mi nakonec sehnat podobný materiál, ale musel jsem pro něj zajet až do Plzně a co se týče ceny materiálu, tak ta byla 10x vyšší.

Co se týče pracovníků na zakázce, tak zde byl velký problém. Na všech zakázkách, které pobočka z Brna realizovala, tak dělali živnostníci většinou z okolí Brna. Takže cesta z Brna do Chebu zabrala víc jak 4 hodiny cesty v dobrém případě, a to nikdo z nich nechtěl. Sehnat nějaké lidi se snažili i ostatní vedoucí zakázek, ale přemluvit někoho bylo opravdu těžké. Já osobně jsem zkoušel obvolat každého elektromontéra v okruhu 60 km od Chebu a nepodařilo se mi sehnat nikoho. Nakonec se domluvili alespoň s jednou firmou, která poskytla skupinu pracovníků z Ukrajiny. Ačkoli to nejsou odborníci na elektřinu, tak k základním pracím byli plně dostačující. Dále se domluvili ještě s pár živnostníky, kteří také dělali hlavně ty základní práce a brigádníky.

Zde nastával problém v tom, že se jim čas od času pracovat moc nechtělo, proto se muselo pořád dohlížet na to, zda pracují. Na to dohlížel technik, který tam byl na zaškolení, ovšem pohlídat celou halu, která byla obrovská je nereálné.

Každým koncem měsíce se dělal soupis prací, které byly provedeny a průběžně se fakturuje celková sjednaná částka. Vedoucí zakázky a technik mají pravidelné schůzky se stavbyvedoucím, kde probírají průběh realizace.

Na konci zakázky výrobní příprava vyhotoví potřebnou dokumentaci ke kolaudaci díla. Ještě většinou probíhají nějaké požadované vícepráce na žádost investora. Jakmile je stavba hotová, tak ještě nějakou dobu se musí čekat na faktury přijaté, které se musí spárovat s objednávkami vydanými. Vše probíhá v systému Money. Jakmile je vše v pořádku, tak se zakázka uzavře v systému, za archivuje se a zakázka je tímto uzavřená.

Následně se sejde vedoucí zakázky s majitelem podniku. Projdou se ekonomické plány, kde se vysvětluje proč jsou náklady jednotlivých položek vyšší, než se původně plánovalo, nebo naopak jak se povedlo získat dobré ceny u jiných položek.

V případě, že se zakázka povedla a je na ni zisk, tak majitel firmy uvolní odměny, které jsou předem stanovené a tyto odměny rozdělí vedoucí zakázky mezi sebe, výrobního přípraváře a technika zakázky.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části se zaměřím na návrhy zlepšení průběhu zakázky.

4.1 Výběr dodavatelů

Nejproblematictějším místem v průběhu realizace zakázky je hledání dodavatelů na různý materiál potřebný ke kompletaci díla. Vzhledem k velikostem zakázek bych tyto dodavatele rozdělil do dvou kategorií podle velikosti získané zakázky:

Už při zpracování cenové nabídky na velkou zakázku je možné kontaktovat dodavatele se seznamem požadovaných materiálů. Tohle doposud funguje na specifický materiál, jako jsou svítidla, trafostanice a podobně. Ovšem drobný materiál se nakupuje až v průběhu zakázky. Tím, že by se sepsal potřebný seznam materiálu a zaslal na dodavatele, tak jednak bychom už dopředu znali předběžné skutečné náklady na materiál potřebný k realizaci, ale zároveň je možné sjednat s dodavatelem nejlepší ceny díky výběrovým tabulkám, které má společnost COBAP s.r.o. vypracované a usnadní tak spoustu práce i peněz. Další pozitivní věcí by bylo to, že potřebný materiál budou mít dodavatelé na skladě a tím se zamezí, že by se na nějaký materiál čekalo a vznikly tak zbytečné prostoje.

U menších zakázek se tento systém dá používat také, ovšem hlavně záleží, kolik času na přípravu zakázky bude. Pokud například dostaneme od spokojeného zákazníka zakázku, která nepůjde do výběrového řízení, ale rovnou ji dostaneme my, tak většinou se taková zakázka realizuje během pár týdnů. Vzhledem k tomu, že se všichni věnují i dalším zakázkám, tak je tato doba na kvalitní přípravu krátká. Prioritou by měly být kvalitní podklady od projektanta, který doladí potřebný materiál. V takovém případě bych se obracel na nejspolehlivějšího dodavatele dle zkušeností a hodnocení firmy. U menších zakázek není potřeba navést materiál ve větším množství, takže šance, že některý z dodavatelů bude schopen dovést materiál v požadovaný čas a množství je poměrně velká. V každém případě v průběhu zakázky bude potřeba udělat stejný krok jako u velké zakázky. Sepsat potřebný materiál a vyjednat nejlepší možné ceny.

4.2 Forma ohodnocení pracovníků

Výše ohodnocení pracovníků by mělo být nastaveno na takové úrovni, aby motivovalo k rychlé a kvalitně odvedené práci. Jak už jsem psal v průběhu zakázky, kde obvykle společnost nepracuje na projektech, tak je problém dostat na zakázku pracovníky, kteří jsou kvalifikovaní a máme s nimi dobrou zkušenost. V takovém případě pak nastává situace, že se domluví větší počet pracovníků bez odborných znalostí.

Tímto krokem se vyřeší do jisté míry absence pracovníků na stavbě, ovšem problém spočívá v tom, že neznáme pracovní morálku jednotlivých dělníků. Forma ohodnocení na zakázkách bývá hodinovou sazbou a tím může nastat problém, že se začnou dělat prostoje.

Například když vezmeme, že máme na zakázce 30 živnostníků, kteří mají hodinovou sazbu 200 Kč a každý z nich má za ten den cca 2 hodiny prostojů, tak se dostaneme za jeden den na 12000 Kč a za týden to může být 60 000 Kč, pokud se nedělají třeba i víkendy, který bohužel bývají v prostojích ještě častější. Takto se dá odhadovat cena prostojů za měsíc mezi 240 000 Kč – 300 000 Kč. Zakázka trvala 6 měsíců, takže jen na prostojích mohlo padnout až 1 800 000 Kč. Není to vůbec malá částka a rozhodně by se dala vynaložit daleko lepším způsobem.

Před realizací projektu dopředu víme, kolik máme rozpočet čistě na montáži. Nejjednodušším možným řešením při zabránění těchto prostojů je, že se sejde technik s vedoucím zakázky a začnou plánovat. Technik má zkušenosti na to, aby odhadl reálný čas pro zhotovení dílčích prací na zakázce. Podle toho, jak je práce náročná fyzicky, odborně i časově, tak je potřeba sestavit výši ohodnocení dílčích prací a změnit formu z hodinové sazby na hodnocení úkolem.

Tímto krokem nejen že zabráníme zbytečným prostojům, které pak ve finále hrají velkou roli na výsledku projektu jak z finančního, tak i časového hlediska, ale také může pozitivně motivovat pracovníky. Protože čím rychleji úkol splní, tím dříve dostanou peníze a tím pádem by se mohla zkrátit i celková doba realizace zakázky, která bude mít určitě pozitivní dopad i na zákazníka.

4.3 Školení managementu a řízení lidských zdrojů

Před dvěma lety se zakládala nová pobočka v Brně, do které přišla skupina pracovníků z konkurenční firmy. Jelikož ve staré firmě měli jiný systém než společnost COBAP s.r.o. tak se s novým systémem seznamují ještě do dnes. Přicházel jsem na pozici výrobní přípravař, jelikož ve staré firmě tuto pozici neměli, tak většinu práce jsem se musel učit za pochodu. Tím se bohužel ze začátku jednak stává spousta nedorozumění a jednak je ta práce potom stresová a nezáživná, když člověk neví, co má vlastně vůbec dělat.

Proto by společnost COBAP s.r.o. měla pro nové příchozí zaměstnance zařídit vstupní zaškolení. Jednak obyčejným školením dostane hned od začátku pracovníka, který bude podávat patřičné výkony v práci, jednak nebude pracovat pod tlakem a stresem.

Další problém je, že na vedoucích pozicích jsou lidé, kteří jsou profesionálové ve svém oboru, ovšem co se týče vedení a motivování lidí pod sebou, tak s tím mají problémy.

K tomu by určitě mohlo dopomoci školení o rozvoji manažerských dovedností a dovedností vedení lidí. Na takovém školení jsem ve společnosti COBAP s.r.o. také byl, ale co se týče vedoucích zakázek, tak tam nebyl bohužel ani jeden. Proto by tato školení měla být povinná a zaměřena hlavně na ty pozice, kterým takové školení může hodně pomoci.

Kurzy stojí okolo 6000 Kč a díky takovým školením by se mohly zlepšit vnitropodnikové vztahy. Poslední dobou opouští kvůli tomu pobočku v Brně dost zaměstnanců a určitě to nemá dobrý dopad na fungování celé společnosti COBAP s.r.o.

4.4 Skladování a zásobování materiálu

Jak jsem již psal v průběhu zakázky, tak velkým problémem je skladování materiálu. Na zakázce byl pouze jeden skladový kontejner, proto byl problém, když se dovezlo najednou víc materiálu. Tím se začaly dávat krabice na sebe a vznikl tak nepořádek, ve kterém se velmi obtížně orientovalo. Tím, jak se později hledal různý materiál, tak se to rozházelo ještě více a vypadalo to spíše jako odpadový kontejner.

Další problém byl ten, že se špatně objednával materiál a tím pádem se velmi často musel shánět materiál od místních maloobchodů, se kterými nebyla sjednána žádná dohoda, proto se nakupovalo za plnou cenu.

Tento problém by se mohl vyřešit poměrně snadno. Technik zakázky vždy plánuje práce pouze v okruhu pár dní. Proto by bylo vhodné začít plánovat práce v okruhu týdne či týdnů a podle toho objednat zásoby materiálu.

Dalším krokem by mělo být to, že pověří pár spolehlivých pracovníků, kteří poskládají materiál systematicky a tím zamezí zbytečnému a zdlouhavému hledání určitého materiálu. Dále ke konci pracovního dne provedou inventuru zásob, kterou pak předají technikovi zakázky a ten bude mít díky tomu přehled materiálu, který mu usnadní další plánování.

Následně by měl určit odpovědné osoby, který budou mít přístup ke skladovým zásobám. Tím se zamezí ztracení materiálu a tím pádem dalším zbytečným nákladům.

Posledním krokem by bylo navýšení skladového kontejneru minimálně o jeden kus. Tím by se zvýšila kapacita zásob i přehlednosti.

Pokud vezmeme současný průběh zakázky, tak měsíčně se takto nakupoval materiál v hodnotě okolo 40 000 Kč. Každý den jsem díky tomu strávil cca 3 hodiny na cestě a najel cca 30 Km. Za měsíc jsem tím pádem strávil 60 hodin za volantem a najel 600 km. Pro materiál jsem nejezdil jen já, takže najetých kilometrů i zbytečných hodin na cestě bylo mnohem víc.

Z toho vyplývá, že špatným objednáváním materiálu vzniknou měsíčně zbytečné náklady v hodnotě cca 30 000 Kč. Zakázka probíhala 6 měsíců, takže náklady mohly být klidně o 180 000 Kč nižší, než bylo doposud.

Pokud by se zavedl systém skladování a plánování, tak by náklady spojené se sháněním materiálu vymizely. Vznikl by určitý prostor pro vyjednání nejlepších cen od dodavatelů a tím by se materiál, který se doposud nestíhal objednat dokázal sehnat o 30–40 % levněji.

4.5 Podmínky realizace

Jelikož se v návrhové části jedná pouze o drobné změny, které nemají příliš velký dopad na zásadní změnu v dosavadním systému podniku, jsou dle mého názoru realizovatelné všechny možnosti. Nejdůležitější podmínkou je ovšem ochota vedení podniku a snaha o změnu, která by vedla ke zlepšení současného stavu. Další důležitou podmínkou je ochota jednotlivých pracovníků učit se novým věcem.

Myslím si, že nejdůležitější podmínkou veškerého zlepšení fungování a spolupráce společnosti je především v komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci a také dobrá komunikace a informovanost zaměstnanců ze strany vedení. Na jednotlivých pobočkách se zaměstnanci mezi sebou dobře znají a neměl by být problém předávat si mezi sebou důležité informace. Jedná se hlavně o jejich motivaci a snahu ze strany vedení, které v komunikaci často zaostává.

4.6 Přínosy realizace

Zde si shrneme veškeré přínosy realizace mnou navrhovaných změn.

4.6.1 Náklady zakázky

Pořízení pronájmu nového skladového kontejneru vychází na 1800 Kč měsíčně. Na celou zakázku tedy vyjdou náklady na skladový kontejner 10 800 Kč. Vzhledem k tomu, jaké vznikají náklady nadměrnými nebo nedostatečnými zásobami je tato částka zanedbatelná.

Školení o rozvoji manažerských dovedností a dovedností vedení lidí stojí 6000 Kč. Když k tomu přičteme i čas strávený na školení vedoucím, tak máme náklad cca 12 000 Kč. Pokud si vezmeme v úvahu, že velmi často na pobočkách končí zaměstnanci jen z důvodů chování vedoucích, tak je to přínosná investice do budoucna, protože čas strávený na zaškolení nových pracovníků je mnohokrát vyšší.

4.6.2 Ekonomické přínosy

Tim, že se budeme věnovat výběrem dodavatelů na veškerý materiál od samého začátku můžeme ušetřit nezanedbatelnou částku, protože na drobný materiál, který se nakupuje v průběhu zakázky a není tedy čas a rozdíl v cenách jednotlivých dodavatelů může být v rozmezí 5-15 %. Pokud si vezmeme, že na zakázce je materiál v hodnotě 5 000 000 Kč a z této částky jsme schopni ušetřit 5-15 %, tak nám to zlepší konečný výsledek o 250 000 Kč až 750 000 Kč.

Jak jsem již psal v návrhu řešení, pokud by se zavedlo nové odměňování živnostníků, tak by se na prostojích mohlo ušetřit až 1 800 000 Kč.

Dále zavedení skladového systému a dlouhodobého plánování můžeme ušetřit další zbytečné náklady sháněním materiálu okolo 180 000 Kč.

Pokud by se zavedl nový jednoduchý systém, tak by se dalo na této zakázce ušetřit až 2 730 000 Kč.

4.6.3 Neekonomické přínosy

Společně s velmi zajímavými ekonomickými přínosy vznikají i přínosy neekonomické.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo snížení času celé zakázky. Tím, že by se zavedl nový systém ohodnocení pracovníků by se určitě urychlily práce na zakázce, protože sami ve svůj prospěch by chtěli mít práci odvedenou co nejrychleji, a proto si myslím, že je to dobrá forma motivace.

Dalším pozitivním neekonomickým přínosem by mohlo dopomoci školení vedoucích pracovníků. Vztahy na pobočce nejsou zrovna ideální, protože dle mého názoru vedoucí neumí komunikovat se svými podřízenými. Veškeré problémy se řeší emailovou formou, ale osobně na sebe skoro nikdo o ničem důležitém nepromluví. Díky takovým školením by se mohli zaměstnanci na vedoucích pozicích naučit komunikovat se svými podřízenými, které by mohly velmi pozitivně vylepšit vztahy mezi sebou a tím zlepšit chod celých zakázek.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout zlepšení průběhu zakázky na základě teoretických východisek a analýzy současného stavu průběhu zakázky ve společnosti COBAP s.r.o.

Z analýzy současného stavu zakázky lze vyzorovat, že ve společnosti je kladen velmi malý důraz na výběr dodavatelů u drobného materiálu, přitom celková suma drobného materiálu může být poměrně vysoká u větších zakázek. Dalším problémem je zásobování a skladování materiálu.

Můj návrh řešení nijak zásadně nezasahuje do současného systému, jde pouze o další úkon prací, které byly přehlíženy a tímto krokem by se mohlo v budoucích zakázkách ušetřit na materiálu spoustu finančních prostředků.

Jediné náklady na tento návrh je pronájem skladového kontejneru, který stojí 1800 Kč za měsíc. Tímto krokem celkové náklady nevzrostou, ale měly by naopak výrazně klesnout, protože se nenakupovalo zrovna efektivně a výrazně se ušetří i na pohonných hmotách.

Pokud by se implementovaly všechny mnou navrhované návrhy a vše šlo dle předpokladů, dalo by se na zakázce ušetřit víc jak 2 500 000 Kč tedy o 10% větší zisk, než byl doposud. Dále by se díky motivačnímu ohodnocení mohla výrazně snížit doba realizace zakázky. To by určitě ocenil i zákazník.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) BROCKE, Jan, Lars MATHIASSEN a Michael ROSEMANN. Business Process Management. *Business & Information Systems Engineering* [online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 1408, 6(4), 189-189 [cit. 2016-11-28]. DOI: 10.1007/s12599-014-0330-8.
- (2) Creative safety supply. *PDCA Cycle*. [online]. 28.11.2016 [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: <https://www.creativesafetysupply.com/glossary/pdca-cycle/>
- (3) JUROVÁ, Marie. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0059-9.
- (4) ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 97880-247-2252-8.
- (5) SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- (6) Vlastní cesta. *PDCA cyklus*. [online]. 28.11.2016 [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/pdca-cyklus-1/>
- (7) WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 1995, 748 s. ISBN 80-717-9014-1.
- (8) *Magický trojúhelník projektového řízení* [online]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/magicky-trojuhelnik-projektoveho-rizeni>
- (9) ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6218-1.
- (10) KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.
- (11) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

- (12) *SWOT ANALÝZA* [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/>
- (13) *SLEPT Analýza* [online]. [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/slept-analyza.html>
- (14) *Money S5* [online]. [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <http://www.money.cz/money-s5/>
- (15) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0053-0.
- (16) IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0461-3.
- (17) KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-119-2.
- (18) JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
- (19) *O ERP systému Money S5* [online]. [cit. 2018-05-19]. Dostupné z: <http://www.ekonomicke-softwary.cz/software/money-s5/>
- (20) *O nás* [online]. [cit. 2018-05-19]. Dostupné z: <https://www.cobap.cz/o-cobapu/>
- (21) *Služby* [online]. [cit. 2018-05-19]. Dostupné z: <https://www.cobap.cz/sluzby/elektroinstalace-projektovani%2C+montaz+VN%2C+NN+a+slaboproudych+systemu>
- (22) *Ke stažení* [online]. [cit. 2018-05-19]. Dostupné z: <https://www.cobap.cz/ke-stazeni/>
- (23) COBAP s.r.o. *Novoroční porada*. Praha, 2018

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BPM Business Process Management

TQC Total Quality Control

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Obraty (23).....	31
Graf 2: Počty zaměstnanců (23)	32
Graf 3: Klíčoví zákazníci (23).....	40
Graf 4: Přehled počtu nabídek (23)	42
Graf 5: Vývoj počtu zaměstnanců (243)	43
Graf 6: Vývoj počtu vozidel (23)	43
Graf 7: Vývoj obratu na zaměstnance (23)	43

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Potřeba zlepšování procesu (vlastní zpracování)	13
Obr. 2: PDCA cyklus (2).....	14
Obr. 3 Trojimperativ (8).....	22
Obr. 4: Problémy s časem (9).....	24
Obr. 5 SWOT analýza (12)	26
Obr. 6 Struktura COBAP s.r.o. (23).....	30
Obr. 7: Organizační struktura COBAP s.r.o. (20).....	34
Obr. 8: Money S5 (20)	39

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Přehled počtu nabídek (23) 41

Tab. 2: SWOT analýza (vlastní zpracování) 45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Pokládání trafostanice (vlastní zpracování).....	I
Příloha 2: Pokládání trafostanice (vlastní zpracování).....	I
Příloha 3: Pokládání trafostanice (vlastní zpracování).....	I



Příloha 1: Pokládání trafostanice (vlastní zpracování)



Příloha 2: Pokládání trafostanice (vlastní zpracování)



Příloha 3: Pokládání trafostanice (vlastní zpracování)