



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY VYBRANÝM PODNIKEM

THE STUDY OF THE CONTRACT AWARD IN SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Nicole Filková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nicole Filková

Ekonomika a procesní management (6208R161)

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

Studie průběhu zakázky vybraným podnikem

v anglickém jazyce:

The Study of the Contract Award in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- výrobní portfolio

- zákazníky

Cíle řešení

Analýza současného stavu řízení činností průběhu zakázky

Zhodnocení současných teoretických přístupů k řízení zakázky

Návrh průběhu činnosti zakázky dle požadavků zákazníka

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

JUROVÁ, Marie et al. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 9788026500599.

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

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

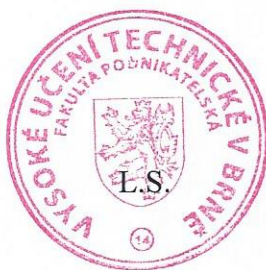
TOMEK,G.,VÁVROVÁ,V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha Grada Publishing 2001, 352s. ISBN 80-247-0053-4

WÖHE,G.,KISLINGEROVÁ,E. Úvod do podnikového hospodářství. Praha C.H.Beck 2007, 928s. ISBN 978-80-7179-897-2

VYTLAČIL,M., MAŠÍN,J., STANĚK,M. Podnik světové třídy. Liberec IPI 1997,276s. ISBN 80-902235-1-6


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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.





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



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

V Brně, dne 29. 2. 2016

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá studiem průběhu zakázky ve společnosti GRD servis, s.r.o., která se zabývá výrobou převážně P.O.S. a P.O.P. produktů neboli produktů pro podporu prodeje. Teoretická část obsahuje vysvětlení pojmů, jež s danou problematikou souvisí. V analytické části se zaměřuji na stávající průběh zakázky společnosti vysvětlený na konkrétním případě a následně uvádím nové návrhy pro zlepšení, které by měly vést ke zlepšení průběhu zakázky ve společnosti.

Abstract

Bachelor thesis deals with the study during the engagement at GRD Service, which manufactures mainly P.O.S. and P.O.P. product or products to promote sales. The theoretical part contains an explanation of terms that relate to this topic. In the analytical part I focus on the current course of the contract explained on the case and then I mention the new proposals for improvement, which should lead to an improvement during the engagement in company.

Klíčová slova

Průběh zakázky, zakázka, proces, výroba, analýza

Key words

Process of order, order, process, production, analysis

Bibliografická citace

FILKOVÁ, N. *Studie průběhu zakázky vybraným podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 64 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2016

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za poskytnutí cenných rad a připomínek. Dále děkuji zaměstnancům společnosti GRD servis, s.r.o. za poskytnutí veškerých potřebných informací pro úspěšné dokončení mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	12
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	13
2.1 Představení společnosti.....	13
2.1.1 Obor podnikání společnosti	14
2.2 Výrobní portfolio	14
2.2.1 Produkty pro podporu prodeje– P.O.S. & P.O.P.	15
2.2.2 Obaly a kartonáž	15
2.2.3 Tisk	16
2.2.4 Konstrukční design	16
2.2.5 Popis podnikání se zaměřením na zákazníky.....	17
2.2.6 Vlastnická a organizační struktura.....	17
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRŮBĚHU ZAKÁZKY	19
3.1 Analýza blízkého prostředí podniku – Porterovy síly	19
3.1.1 Stávající konkurence	19
3.1.2 Potenciální noví účastníci vstupující na trh	20
3.1.3 Síla dodavatelů.....	21
3.1.4 Síla odběratelů	22
3.2 Analýza příčin a následků.....	23
3.3 Všeobecný popis průběhu zakázky.....	25
3.4 Analýza konkrétní zakázky.....	30
3.5 Procesní mapa zakázky.....	34
3.6 SWOT analýza.....	35

3.6.1	Silné a slabé stránky podniku	35
3.6.2	Příležitosti a hrozby podniku	36
3.7	Zhodnocení současného stavu průběhu zakázky	37
4	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	38
4.1	Proces.....	38
4.1.1	Charakteristika procesů.....	38
4.1.2	Základní členění procesů	39
4.1.3	Procesní mapa	40
4.2	Zlepšování procesů	40
4.2.1	Průběžné zlepšování procesu	41
4.2.2	Metoda reengineeringu	41
4.3	Výrobek	41
4.4	Výroba	42
4.4.1	Typy výroby.....	42
4.4.2	Řízení výroby.....	43
4.4.3	Plánování výroby	44
4.5	Analýzy používané v analytické části.....	45
4.5.1	Analýza blízkého prostředí podniku	45
4.5.2	Analýza příčin a následků.....	45
4.5.3	SWOT analýza	46
5	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	47
5.1	Dodavatelé	47
5.1.1	Komunikace s dodavateli	47
5.1.2	Systém hodnocení stávajících dodavatelů.....	48

5.1.3	Změna dodavatele	49
5.2	Zákazníci.....	51
5.2.1	Komunikace se zákazníky.....	51
5.2.2	Šablona objednávky	51
6	PODMÍNKY A PŘÍNOSY REALIZACE NÁVRHŮ.....	54
6.1	Podmínky realizace.....	54
6.2	Přínosy realizace	54
7	ZÁVĚR	56
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	58
9	SEZNAM GRAFŮ.....	61
10	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	62
11	SEZNAM TABULEK	63
12	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	64

ÚVOD

Svoji bakalářskou práci jsem se rozhodla vykonávat ve společnosti GRD servis, s.r.o., zabývající se převážně výrobou produktů pro podporu prodeje. Ve třetím ročníku svého studia jsem zde vykonávala povinnou praxi a vedení firmy mě zaujalo svou vstřícností a profesionalitou. Poskytli mi veškeré potřebné informace a vždy se mnou velmi ochotně spolupracovali.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu průběhu zakázky společnosti GRD servis, s.r.o. Úvodní část obsahuje představení společnosti, následně jsou provedeny potřebné analýzy a spolu s nimi je detailně rozepsán průběh zakázky i s uvedením konkrétního případu vybrané zakázky. Druhá část obsahuje teoretické poznatky, které souvisejí se zakázkou, procesy s ní spojenými a situacemi, které mohou nastat během jejího průběhu. V závěru práce budou navržena opatření, která pomohou zabezpečit plynulý průběh zakázky s ohledem na dodací termíny, jakost a náklady.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy současného stavu průběhu zakázky ve společnosti GRD servis, s.r.o. navrhnout změny v celém procesu a dosáhnout jejího zlepšení tak, aby byly splněny požadavky zákazníka z hlediska dodacích termínů, jakosti a nákladů.

Dílčí cíle

- představení společnosti, obor podnikání, portfolio výrobků a služeb,
- analýza současného stavu průběhu zakázky,
- závěry provedené analýzy,
- teoretický popis možných návrhů na zlepšení průběhu zakázky,
- aplikace nejvhodnějšího řešení,
- zhodnocení přínosů mého návrhu.

Metodika práce

Většinu informací o firmě a průběhu zakázky jsem zjistila po dobu absolvování povinné praxe vykonané ve třetím ročníku bakalářského studia, kde jsem působila jako pomocná síla ve výrobním oddělení, ale i po jejím skončení, a to získáváním interních údajů o společnosti a dodavatelsko-odběratelských vztazích firmy přímo od zaměstnanců společnosti.

Pro dokonalejší poznání firmy jsem vypracovala několik analýz, které znázorní průběh zakázky. Z těchto analýz jsem následně vyvodila závěry potřebné pro řešení problémů při uspokojování zákazníka.

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V této části práce představím podnik, v němž je studie prováděna.

2.1 Představení společnosti

Společnost GRD servis, s.r.o. vznikla 19. 10. 2006 oddělením od společnosti Graphitid s.r.o., která byla založena již roku 1990 a zaměřovala se především na výrobu a servis obalové techniky. Kromě těchto činností se společnost Graphitid s.r.o. zabývala i kartonážní výrobou, a to včetně konstrukčních návrhů. Před rokem 2006 se postupně začalo zvyšovat zaměření na návrh a výrobu jak běžných, tak i konstrukčně náročných výrobků z papíru, lepenek a plastů. Díky tomuto faktu došlo k osamostatnění pracovního úseku „Servis pro obalovou techniku“, jež zůstal pod původním názvem společnosti a vznikla společnost GRD servis, s.r.o., která se zabývá nově vzniklou specializací. Její strojové vybavení se neustále rozšiřuje, což má za následek vznik větších výrobních kapacit. Výrobky jsou navrhovány s veškerou šetrností k životnímu prostředí a jejich následné recyklaci. Společnost je členem systému zpětného odběru odpadu EKO-KOM. Na výrobě se rovněž podílí i osoby z chráněné dílny Craftwork s.r.o., kteří dělají především ruční a manuálně nenáročnou práci.



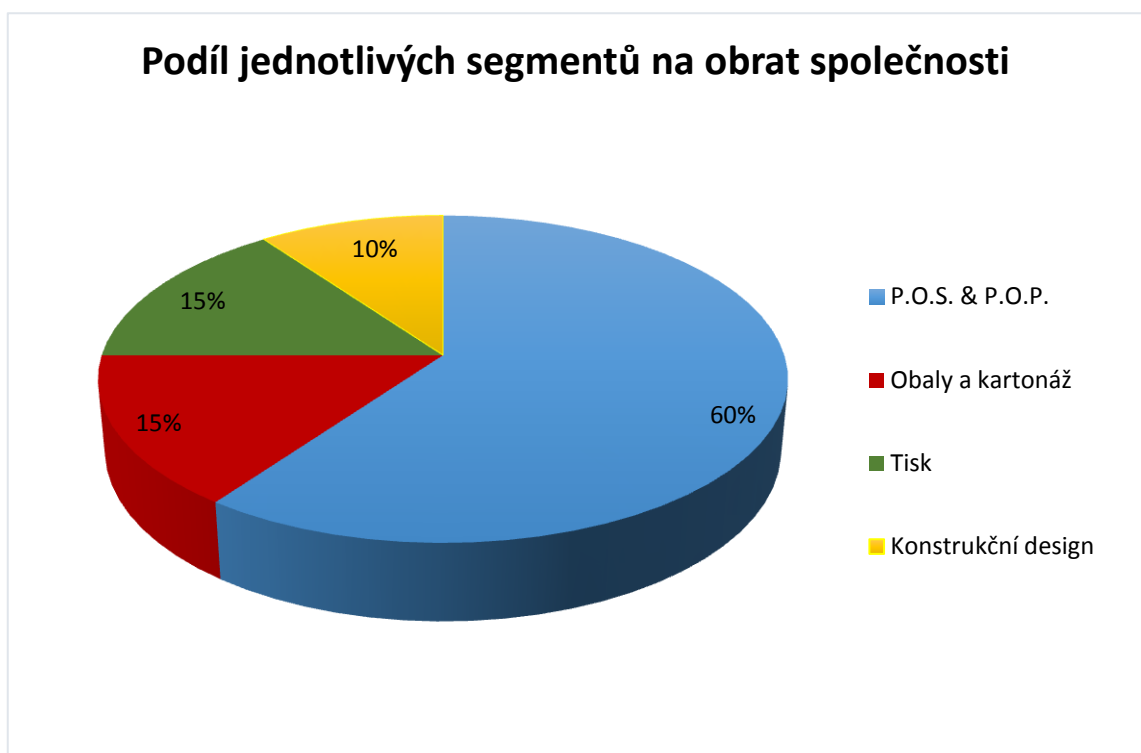
Obr. 1: Logo společnosti. (1)

2.1.1 Obor podnikání společnosti

Společnost GRD servis, s.r.o. se zabývá zejména výrobou atypických a konstrukčně náročných produktů z lepenek, papíru a částečně i plastů. Konkrétně se jedná o obaly a oblast sales a promotion – instore stojany, barkety, displeje a další produkty pro marketing, jež tvoří stěžejní sortiment společnosti. Kromě těchto výrobků se společnost zaměřuje i na zakázky menšího rozsahu, kdy se neomezuje pouze na výrobu, ale zabývá se taktéž konstrukčními a grafickými návrhy, vývojem a tvorbou vzorků. V současné době jde o stabilní a prosperující firmu, která působí v několika oblastech.

2.2 Výrobní portfolio

Výrobní portfolio společnosti GRD servis, s.r.o. lze rozdělit do čtyř segmentů, a to P.O.S. & P.O.P., neboli produkty pro podporu prodeje, obaly a kartonáž, tisk a konstrukční design.



Graf 1: Podíl jednotlivých segmentů na obrát společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů společnosti)

2.2.1 Produkty pro podporu prodeje– P.O.S. & P.O.P.

Produkty jsou vyráběny dle zadání zákazníka, přičemž je vypracován grafický a konstrukční návrh pro výrobu. Jedná se především o podlahové reklamní poutače, stojany, prezentační boxy, pultové stojany atd. Tyto produkty pro marketing mohou být vyráběny od jednoho kusu až po několikatisícové série (1).



Obr. 2: Ukázka produktů - P.O.S. & P.O.P. (1)

2.2.2 Obaly a kartonáž

Pro výrobu obalů jsou využívány kartony z přírodních vláken, z vlnitých lepenek, recyklované nebo kaširované. Obal je pak vlastní reklamní plochou, která je velmi efektivní a plní především funkci prodejního a přepravního obalu (1).



Obr. 3: Ukázka produktů - Obaly a kartonáž. (1)

2.2.3 Tisk

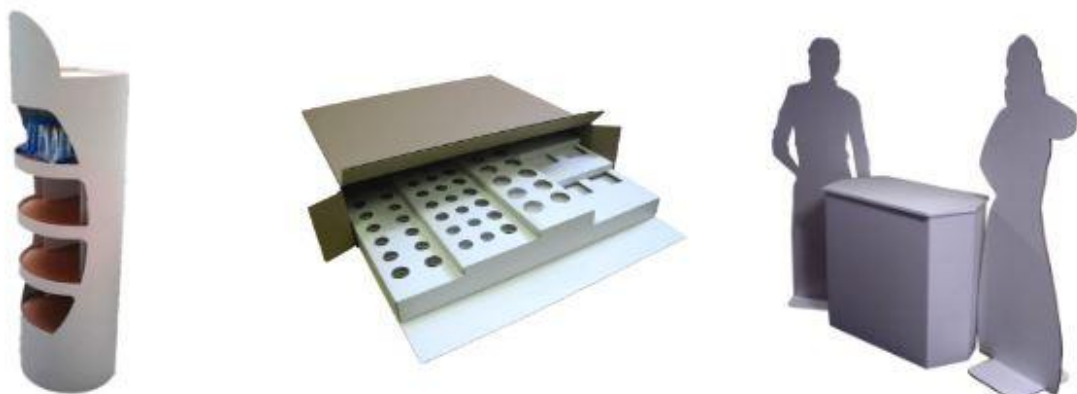
Podnik se rovněž zaměřuje na produkční tisk UV tiskárnou, která je schopna potisknout i nepravidelné povrchy. Největší potisknutelný formát může mít velikost až 2500 mm x 1250 mm. Převážně jsou využívány základní materiály jako je vlnitá lepenka, kaširovaná lepenka, plastové desky či plexisklo (1).



Obr. 4: Ukázka produktů – Tisk. (1)

2.2.4 Konstrukční design

Vývojoví pracovníci a technologové dle představy klienta a účelu použití navrhují optimální konstrukci a materiály s ohledem na jejich funkčnost (1).



Obr. 5: Ukázka produktů - Konstrukční design. (1)

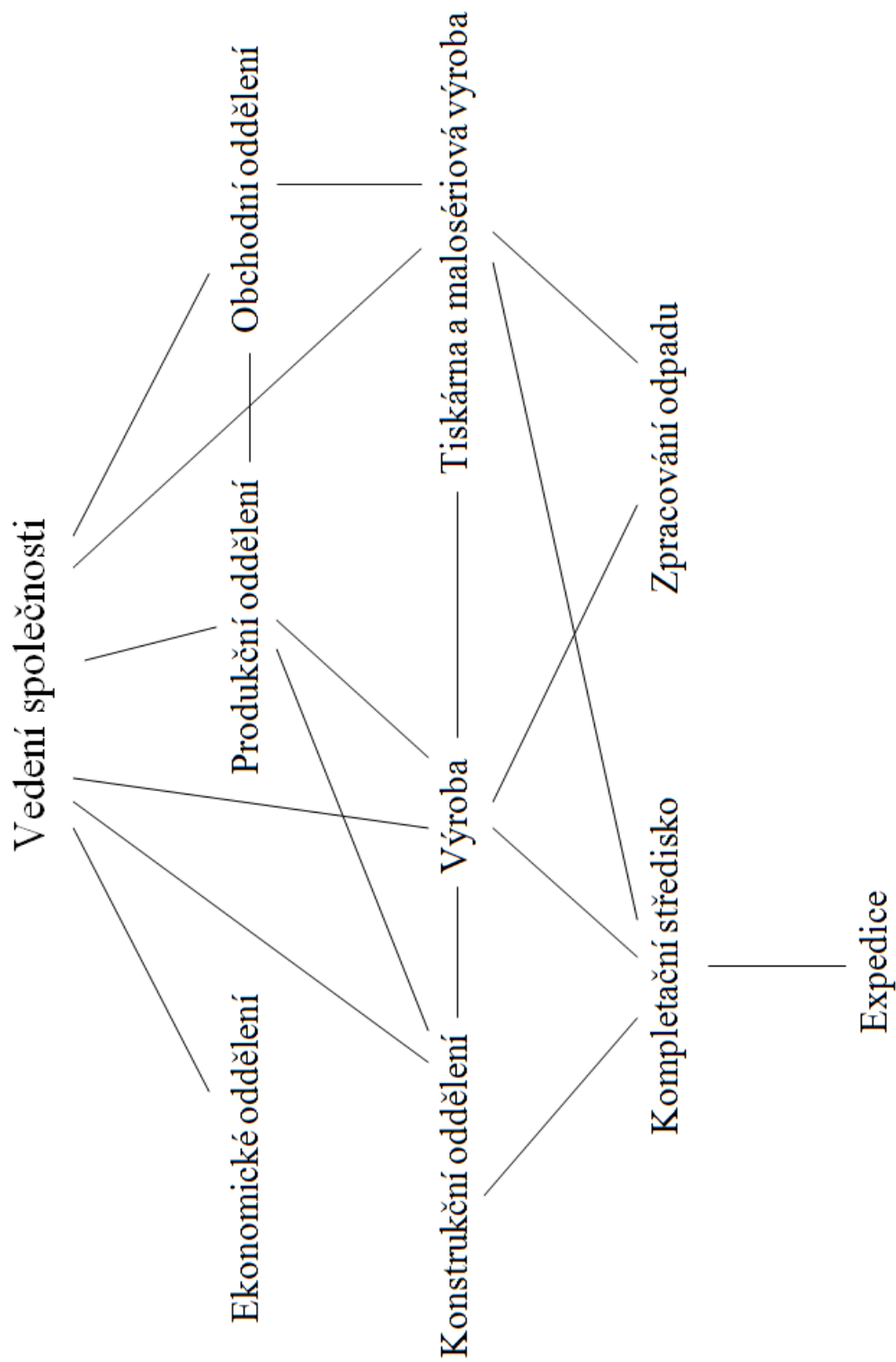
2.2.5 Popis podnikání se zaměřením na zákazníky

Jelikož společnost GRD servis, s.r.o. nemá vlastní obchodní oddělení, majoritním zákazníkem je firma Authentica s.r.o., která jí zajišťuje cca 85% odběratelů. Zbytek tvoří externí zákazníci, přičemž se jedná především o stálé dlouhodobé odběratele.

2.2.6 Vlastnická a organizační struktura

Statutární orgán je tvořen 3 společníky, přičemž jeden z nich je rovněž členem společnosti Authentica s.r.o. Obě tyto společnosti navzájem spolupracují ve smyslu výroby ze strany GRD servis, s.r.o. a prodeje ze strany Authentica s.r.o. Jelikož se jedná o společnost s ručením omezeným, musel každý ze tří společníků vložit svůj vklad činící 68 000 Kč a společnost má základní kapitál 204 000 Kč. Každý ze společníků vlastní 1/3 společnosti a jejich vklady jsou splaceny na 100%.

V současnosti firma zaměstnává 46 zaměstnanců. V čele společnosti stojí 3 společníci, kteří pod sebou mají 5 oddělení. Konkrétně se jedná o ekonomické oddělení s provozním ekonomem, účetní a fakturantkou a produkční oddělení s pěti produkčními technologi. Rovněž pod ně spadá obchodní zástupce v obchodním oddělení a tiskárna s malosériovou výrobou, která zaměstnává dvanáct pracovníků. V konstrukčním oddělení pracuje šest pracovníků vývoje a konstrukce, kteří velmi úzce spolupracují s produkčními technologi a zároveň s výrobním a kompletačním střediskem. Za výrobu nese odpovědnost vedoucí výroby, provozní vedoucí pak odpovídá za plánování a kvalitu výroby, kterou zajišťují odborní pracovníci a dělníci. Z výroby vede přímá linie ke středisku kompletace, kde je provozní vedoucí a kompletační manuální pracovníci. Celý proces končí v oddělení expedice se skladníkem, řidičem a manuálními dělníky. Vzhledem k faktu, že společnost podporuje zpětnou recyklaci odpadů, nechybí v ní oddělení, jež se samotným tříděním a zpracováním odpadu zabývá.



Obrázek 6: Vlastnická a organizační struktura podniku. (Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů společnosti)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRŮBĚHU ZAKÁZKY

Zdroj: interní zdroje GRD servis, s.r.o.

3.1 Analýza blízkého prostředí podniku – Porterovy síly

Cílem analýzy blízkého prostředí podniku je zjistit, jak na podnik působí stávající konkurence, do jaké míry ho může ovlivnit vznik nové konkurence a jaké jsou vyjednávací možnosti dodavatelů a odběratelů.

3.1.1 Stávající konkurence

Skupinu analyzovaných konkurentů tvoří podniky působící po České republice s obdobným předmětem podnikání, jako má společnost GRD servis, s.r.o.

Mezi největší konkurenty patří následující společnosti:

- **ECLIPSE PRINT a. s.** je společnost se sídlem v Praze, jež využívá moderní technologické zázemí čtyř tiskáren, které svým rozmístěním velmi dobře vyhovují potřebám evropského trhu. Specializuje na velkoplošný tisk s využitím moderních technologií pro ofset, sítotisk a digitální tisk, což lze považovat za jednu z hlavních konkurenčních výhod. Mezi další výhody lze zařadit finanční stabilitu, investice a především velmi dobré strojové vybavení. Konkurenční výhodou společnosti GRD servis, s.r.o. jsou včasné dodací lhůty, operativnost a technologická řešení pro menší i větší série.
- **MODEL OBALY a.s.** je společnost se sídlem v Nymburku, která je členem nadnárodního koncernu Model group. Její konkurenční výhodou jsou velké investice a špičkové vybavení pro velké série. Konkurenční výhodou společnosti GRD servis, s.r.o. jsou včasné dodací lhůty, malé a střední série v nižší cenové hladině a vybavení pro operativní řešení produkce.
- **KARTONIE s.r.o.** je společnost se sídlem v Praze, zabývající se kartonážní a “digitální” výrobou P.O.S./P.O.P. z lepenky, plastu a jiných materiálů, jejíž

konkurenční výhodou je především velmi dobré jméno ve zkoumaném odvětví. Konkurenční výhodou společnosti GRD servis, s.r.o. může být kvalitnější vlastní vývojové a konstrukční oddělení.

- **FERRAT INTERNATIONAL CZECH s.r.o.**, společnost se sídlem v Praze, pracuje s nejnovějšími digitálními, ofsetovými a UV technologiemi. Je zaměřena na sériovou výrobu, k čemuž má optimalizovaný strojový park. Konkurenční výhodou společnosti GRD servis, s.r.o. je univerzální technologické vybavení pro střední série. Dále je to operativnost v modifikaci produktů a výsekové technologie.
- **BAUCH, NAVRÁTIL s.r.o.**, je společnost se sídlem v Novém Městě nad Metují, jehož předností jsou moderní tiskové technologie a sítotisk. Konkurenční výhodou společnosti GRD servis, s.r.o. je vlastní vývojové a konstrukční oddělení.
- **STI ČESKO, s.r.o.**, společnost se sídlem v Rumburku, je členem nadnárodního koncernu STI Group. Konkurenční výhodou je finanční stabilita a investice z mateřské společnosti, dále pak moderní strojové vybavení. Konkurenční výhodou společnosti GRD servis, s.r.o. jsou krátké dodací lhůty, kvalita výrobků a technologická řešení pro malé série.

Informace o stávajících konkurentech byly čerpány z webových stránek jednotlivých firem.

3.1.2 Potenciální noví účastníci vstupující na trh

V současné době na tuzemském trhu nehrozí vznik nové společnosti, která by mohla svojí existencí výrazně ohrozit společnost GRD servis, s.r.o. Jak bylo již zjištěno, všichni stávající konkurenti mají dlouholetou tradici ve zkoumaném oboru. Stejně tak podnik GRD servis, s.r.o. má původní výrobní tradici a zkušenosti s konstrukčně náročnou výrobou již od roku 1990. Patrnější riziko by mohlo nastat při vstupu některé velké zahraniční společnosti v oboru na český trh, jako kupříkladu nadnárodní

společnosti Creative Design (Europe) a APS Group se sídlem ve Velké Británii. Aktuálně se ovšem žádná z těchto korporací na český trh vstoupit nechystá.

3.1.3 Síla dodavatelů

Společnost GRD servis, s.r.o. dlouhodobě udržuje velmi dobré vztahy se svými dodavateli. Jelikož je papírenství rozšířeným průmyslovým odvětvím v České republice, existuje pro firmu mnoho možností pro změnu dodavatele, tudíž je i v zájmu dodavatelů pěstovat se společností GRD servis, s.r.o. úzké vztahy. Při objednání materiálů dochází k dohodám na cenách, které vyhovují oběma zúčastněným stranám a momentálně nehrozí, že dojde k nátlaku na zvyšování prodejních cen ze stran dodavatelů.

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří následující společnosti:

- **TISKÁRNA HELBICH a.s.** je tiskárna se sídlem v Brně, specializující se na ofsetový archový tisk a následné knižní zpracování. Společnost se specializuje na realizaci individuálních tiskových zakázek, jako jsou např. knihy, časopisy, brožury, kalendáře, plakáty, obalovou techniku a další.
- **G.N.P. spol. s.r.o.** je společnost se sídlem ve Vsetíně, orientující se jak na běžné kartonážní výrobky, tak i velmi náročné a kvalitní obaly, jejíž předností je logistický systém zásobování, a to prostřednictvím meziskladů a dodávkami zákazníkům způsobem just-in-time. V současné době jako logistický partner velmi úzce spolupracuje s rakouskou firmou Mosburger GmbH.
- **SMURFIT KAPPA CZECH s.r.o.** je společnost se sídlem v Brně, která patří k největším výrobcům obalů na světě a je velmi silnou značkou v České republice. Společnost navrhuje, vyrábí a dodává papírové obaly sloužící k balení, propagaci a ochraně produktů.
- **POINT CZ s.r.o.** je společnost poskytující komplexní služby v oblasti plochého ofsetového tisku a následného knihařského zpracování. Prostřednictvím obchodních center v Brně a v Praze působí nejen na českém trhu, téměř polovina její produkce směřuje do Evropské unie.

- **CRAFTWORK s.r.o.** je chráněná pracovní dílna se sídlem v Brně, jež se zaměřuje na ruční lepení obalů, skládání komponentů a výrobků, balení a kompletace, vkládání reklamních letáků a předmětů do časopisů a jiných produktů, kašírování, potahování apod.
- **MODEL OBALY a.s.** je společnost se sídlem v Nymburku, která je členem nadnárodního koncernu Model group. Její konkurenční výhodou jsou velké investice a špičkové vybavení pro velké série. Konkurenční výhodou společnosti GRD jsou včasné dodací lhůty, malé a střední série v nižší cenové hladině a vybavení pro operativní řešení produkce.

Informace o dodavatelích byly čerpány z webových stránek jednotlivých firem.

3.1.4 Síla odběratelů

Ačkoliv v současné době převládá trend, že se klienti snaží tlačit na dodavatele za účelem vyjednat co nejnižší možné ceny, firma GRD servis, s.r.o. se s tímto problémem neseťká v plném rozsahu. Má pevnou pozici na tuzemském trhu, který zatím není přesycen, navíc mezi klienty není dokonalé povědomí o cenách produktů v tomto oboru, jak tomu je např. u spotřebního zboží, kde se konkurenti musejí předhánět nízkými cenami, které někdy padají až pod úroveň nákupní ceny, jen aby si udrželi své zákazníky. Z toho důvodu není podnik v současnosti do těchto úskalí tlačěn. Do jisté míry je faktem, že především se zkušenějšími zákazníky v tomto oboru o ceně jednat musí, jelikož si nemůže dovolit přijít o nové zákazníky pouze z důvodu lpění na konkrétní výši prodejní ceny, jež si předem stanoví. Se zvyšováním poptávky po P.O.P. a P.O.S. produktech a tím způsobeným zvyšováním znalostí zákazníků o cenách těchto produktů může v budoucnu dojít ke zvýšení tlaku odběratelů na snižování cen.

Mezi nejvýznamnější odběratele patří:

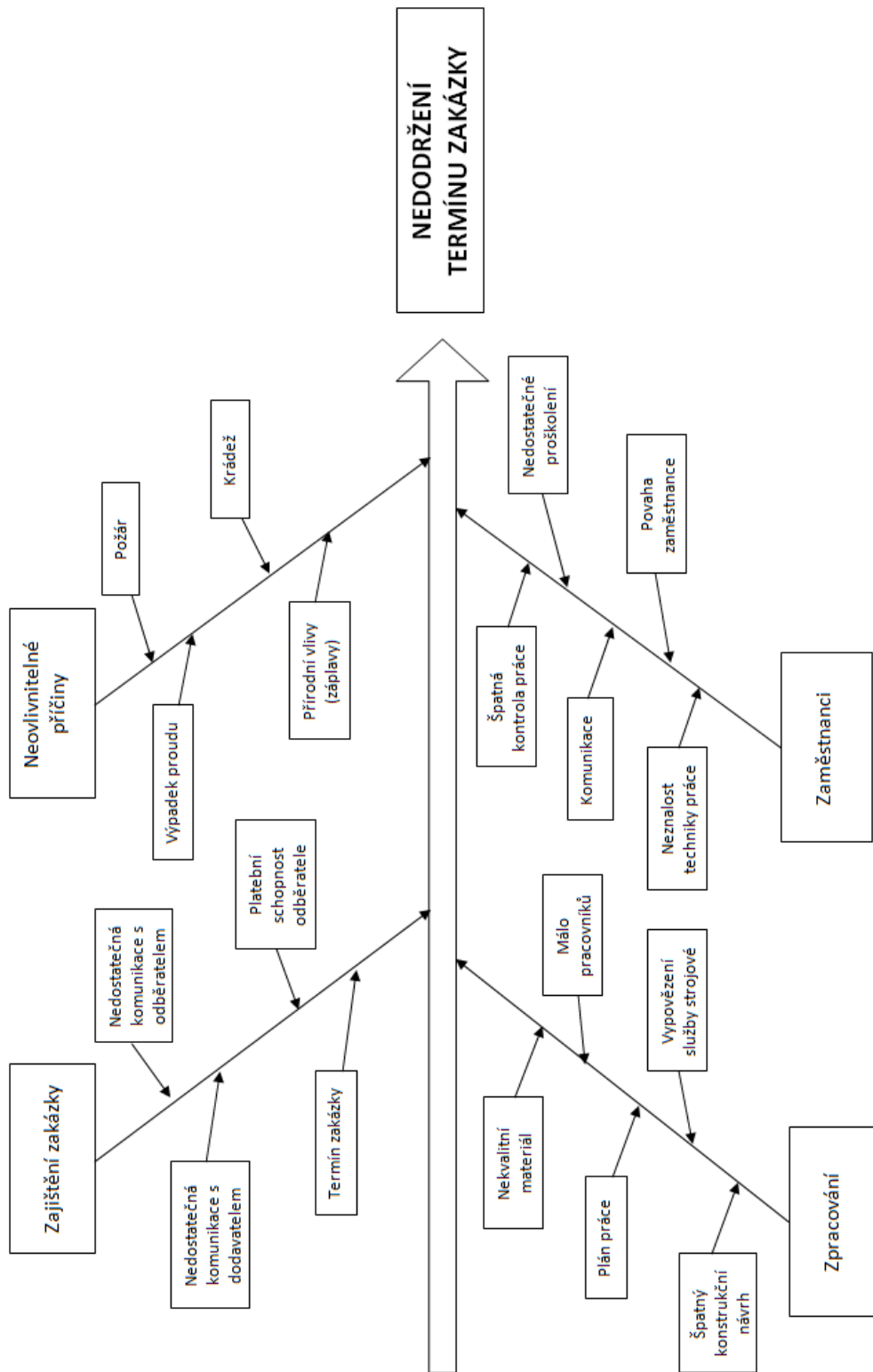
- **AUTHENTICA, s.r.o.**, společnost se sídlem v Brně, je jedním z nejvýznamnějších výrobců P.O.P. a P.O.S. materiálů v České republice. Je největším odběratelem společnosti GRD servis.

- **NOVASERVIS s.r.o.**, společnost se sídlem v Brně, je předním výrobcem vodovodních baterií (Metalia) a koupelnových doplňků (Novatorre) jak v České republice, tak ve střední a východní Evropě.
- **ZETOR TRACTORS a.s.** je tradiční česká společnost se sídlem v Brně, zaměřující se na výrobu zemědělských traktorů.
- **CRAFTWORK s.r.o.** je chráněná pracovní dílna se sídlem v Brně, jež se zaměřuje na ruční lepení obalů, skládání komponentů a výrobků, balení a kompletace, vkládání reklamních letáků a předmětů do časopisů a jiných produktů, kašírování, potahování apod.
- **ATTA CREATIVE s.r.o.** je součástí společnosti Authentica, s.r.o. se sídlem v Brně. Společnost se věnuje přípravě celkové komunikační strategie nebo dílčí projekty, jako např. personální promo, eventy, klíčové vizuály a podobně.
- **ISAN RADIÁTORY s.r.o.**, společnost se sídlem v Blansku, je největším výrobcem koupelnových trubkových radiátorů v České republice.
- **BEGHELLI-ELPLAST a.s.** je společnost se sídlem v Brně, která se řadí mezi nejvýznamnější producenty svítidel v České republice. Výrobky této značky se velmi dobře uplatňují také na zahraničních trzích v Evropě a zámorí.

Informace o odběratelích byly čerpány z webových stránek jednotlivých firem.

3.2 Analýza příčin a následků

Analýza příčin a následků neboli Ishikawův diagram znázorňuje možné problémy při zpracování zakázky, z toho důvodu je třeba tyto oblasti potenciálních problémů kontrolovat a snažit se zamezit jejich přítomnosti.



Obrázek 7: Ishikawův diagram. (Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů společnosti)

3.3 Všeobecný popis průběhu zakázky

V této části bude představen obecný průběh zakázky společností GRD servis, s.r.o.

Poptávka, nabídka, objednávka

Pakliže má kupující zájem o výrobek či související služby společnosti GRD servis, s.r.o., projevuje svůj zájem formou poptávky, kterou posílá písemnou formou oddělení prodeje.

V tomto případě rozlišujeme dvě možné situace:

- jedná se o zaběhnutý výrobek, jenž je zavedený ve výrobním programu,
- jedná se o nový výrobek, kdy je nutné zabezpečit co nejvíce informací o požadavcích zákazníků. Dále je třeba výrobek posoudit z hlediska vyrobitelnosti a možných rizik. Pro stanovení kalkulace je rovněž nutné vytvořit konstrukční výkres.

Na základě poptávky kupujícího vytvoří prodejce nabídku, která obsahuje následující náležitosti:

- specifikace výrobku,
- navrhovaná cena,
- platební podmínky,
- dodací podmínky,
- další.

Nabídka je následně elektronicky odeslána zákazníkovi, který se na jejím základě rozhoduje o závazné objednávce.

Objednávkou zákazník projevuje zájem o koupi výrobku, popřípadě souvisejících služeb. Objedávka musí obsahovat stejné náležitosti jako v písemné nabídce, přičemž

je doplněna o požadovaný termín dodání a další specifické požadavky. Přijatou objednávkou, která je označena číslem, obchodní oddělení vloží do systému.

Vývoj nového výrobku

Na základě smlouvy pak oddělení prodeje zabezpečí od zákazníka veškeré požadavky na výrobek včetně požadavků na povrchovou úpravu, značení, balení, apod. Podle těchto informací a účelu použití konstrukční oddělení zpracuje konstrukční a grafický návrh, který je odeslán zákazníkovi, aby jej odsouhlasil. Zakázka je označena jako NV, což znamená „Nový výrobek“, a je postoupena nákupnímu oddělení, kde slouží jako podklad pro nákup materiálu.

Výběr a hodnocení dodavatelů

Jak bylo již dříve zmíněno v analýze konkurenčních sil, podnik má několik svých osvědčených dodavatelů, od kterých pravidelně nakupuje potřebný materiál pro výrobu. Při výběru jiných dodavatelů podnik nejprve prověří jejich schopnosti, to znamená především včasnost a kvalitu dodávek, dodržení potřebného množství materiálu, technické parametry, ceny a podobně. Schvalování a hodnocení dodavatelů posléze probíhá na základě výsledků hodnocení, případně po hodnocení prvního vzorku.

Z takto prověřených dodavatelů se následně sestaví seznam schválených dodavatelů, od kterých je možné materiál nakupovat.

Nákup

Nákup potřebného materiálu probíhá na základě přijaté zakázky a specifikace požadovaného materiálu z TPV. Nákupčí vybírá z nejvhodnějších možných dodavatelů pro daný materiál, kdy v případě nového výrobku odesílá poptávku nebo předběžnou objednávkou, ve které uvádí požadavky na materiál, např. specifikaci daného materiálu, rozměry, množství, dodací termín, atd. Na základě těchto informací poté zvolí vhodného dodavatele.

V případě zaběhnuté výroby nákupčí pravidelně sleduje stav zásob na skladě a v případě, že vhodný materiál chybí, nákupčí ihned odesílá vhodnému dodavateli objednávkou, aby stav zásob doplnil.

Nákupčí rovněž sleduje zásoby režijního materiálu.

Příjem materiálu

Materiál vstupující do podniku prochází počáteční kontrolou, kdy zodpovědný pracovník převezme materiál spolu s potřebnými doklady a překontroluje vnější vzhled a neporušenost dodaného materiálu, případně jeho obalu. Zodpovědný pracovník vystaví příjemku. Pokud materiál podléhá vstupní kontrole, je uložen do skladu kontroly kvality. Po jeho uvolnění je přesunut do skladu zásob.

Plánování kvality

Výsledkem procesu plánování kvality jsou výrobky, jež splňují požadavky zákazníka. Zabezpečují tak jeho spokojenost a zvyšují pravděpodobnost jeho další spolupráce s podnikem.

Plán kvality obsahuje posloupnost kroků (od přijetí požadavku od zákazníka, přes zpracování návrhu, výrobu, až po vyexpedování), jejichž realizací budou splněny cíle stanovené podnikem a rovněž budou splněny požadavky zákazníka uvedené ve smlouvě.

Plánování výroby

V tomto procesu, vzhledem k zakázkové výrobě, sehrává důležitou úlohu úsek plánování. Úkolem tohoto procesu je naplánovat výrobu tak, aby byla zakázka splněna ke spokojenosti zákazníka ze dvou hledisek, a to kvality a dodržení termínu.

V rámci plánování je zabezpečeno i zajištění potřebných pomůcek pro výrobu.

Příprava výroby

Na základě výrobní dokumentace vypracuje technolog postupy, které následně odevzdá zainteresovaným pracovníkům.

Výroba

Tiskárna GRD servis, s.r.o. vykonává dva druhy výroby, a to:

- klasický, kdy se využívá převážně manuální práce a je vhodný především pro větší objem výroby,
- digitální, kdy se jedná o strojovou výrobu a je vhodná pro menší náklady. Digitální zpracování je v současnosti novým trendem ve zpracování P.O.S. a P.O.P. produktů a celosvětově se na tento systém přechází.

V oddělení malonákladové výroby, kde byla studie prováděna, je využíván systém digitálního zpracování.

Ve chvíli, kdy je dostupný veškerý materiál od dodavatele, zahajuje se výroba potiskem materiálu na digitálních UV tiskárnách, následuje zpracování na řezacích plotrech, kde dochází ke tvarování jednotlivých komponentů do požadovaného stavu a konečnou fází je kompletace, která již probíhá manuálně.

Mezioperační doprava a manipulace

Během výroby je veškerý materiál přepravovaný na paletách.

Při manipulaci a mezioperační dopravě jsou využívány následující mechanismy:

- ruční paletové manipulační vozíky,
- motorová a elektrická manipulační vozidla.

Kompletace

V této fázi probíhá kompletace jednotlivých komponentů do konečného výrobku. Rovněž se kontroluje, zda výrobek není zmetkovitý a zda splňuje předepsané parametry.

Kontrola

Pro zabezpečení plynulé výroby stejně tak jako vysoké výsledné kvality hotových výrobků probíhají v podniku následující kontroly:

- vstupní kontrola, která probíhá po přijetí materiálu,

- mezioperační kontrola, která je vykonávána po každé výrobní operaci pracovníky zodpovědnými za konkrétní operaci za účelem vyřadit zmetkovité výrobky a zabezpečit tak výslednou kvalitu zakázky,
- výstupní kontrola.

Balení hotových výrobků a expedice

Skladování zásob stejně tak jako hotové výroby je zabezpečeno tak, aby nedošlo k jejich znehodnocení při manipulaci nebo expedici ke konečnému zákazníkovi. Balení výrobku poskytuje ochranu proti mechanickému poškození a pronikání prachu či nečistot během přepravy a skladování.

Zpětná vazba od zákazníků

Neodmyslitelnou součástí komunikace se zákazníkem je neustálý kontakt a zjišťování spokojenosti zákazníka s produkty společnosti GRD servis, s.r.o. Získávání zpětné vazby se uskutečňuje dvěma způsoby, a to aktivní formou, kdy probíhá komunikace osobně či telefonicky, případně formou dotazníků a za druhé, kdy jsou informace získávány pasivně formou reklamací. Tyto informace jsou posléze vyhodnoceny na poradách, kde se zvolí nejvhodnější nápravné opatření.

3.4 Analýza konkrétní zakázky

V této části bude podrobně rozepsán průběh zakázky 92467 na výrobu kartonového stojanu Cider Kingswood.

Pro tento výrobek byla zvolena technologie digitálního zpracování.

26. 3. 2016

Oddělení prodeje přijímá e-mailovou poptávku na 80 kusů kartonových P.O.S. stojanů, které nejsou zavedeny ve výrobním programu. Jelikož zákazník už dříve nechal obdobný stojan vyrobit, jsou obdrženy vizuály, jak má výsledný produkt vypadat.

27. 3. - 28. 3. 2016

Konstrukční oddělení připravuje základní konstrukční výkres sloužící pro kalkulaci ceny.

1. 4. 2016

Je stanovena předběžná kalkulace a s klientem je konzultován výsledný vzhled stojanu. Klient s kalkulací souhlasí a poptávka je zavedena do systému.

4. 4. 2016

Konstrukční oddělení vytvořilo funkční maketu, která putuje k zákazníkovi za účelem odsouhlasení. Tentýž den klient výrobek schvaluje.

5. 4. 2016

Produkční zakládá zakázku do interního systému a dává pokyn konstruktérovi, aby připravil rozkresy, pro které bude grafické oddělení navrhovat výtvarnou stránku produktu.

6. 4. 2016

Produkční řeší nákup materiálu, který vychází z konstrukčního řešení a momentálně není dostupný na skladě. Je objednán chybějící materiál, který má dorazit nejpozději 11. 4. 2016.

7. 4. 2016

Zakázka se podle vytíženosti výroby zařazuje do výrobního plánu.

12. 4. 2016

Materiál nedorazil, nejbližší možná doba dodání je 15. 4. 2016. Je třeba kontaktovat klienta o změně dodací lhůty.

Rovněž bylo grafikem zjištěno, že klient nedodal veškerá tisková data, čímž dochází k narušení plánu výroby. Vedoucí výroby kontaktuje klienta za účelem doplnění chybějících informací.

16. 4. 2016

Chybějící materiál dorazil na sklad, zakázka se předává vedoucímu výroby malonákladového tisku a výroba může začít.

16. 4. – 17. 4. 2016

Na stroji Canon OCE Arizona 6170 XTS pro velkoformátový UV tisk dochází k potisku materiálu. Pověřený pracovník provádí průběžnou kontrolu výroby.

17. 4. – 18. 4. 2016

Potištěné díly jsou na ořezových ploterech tvarově zpracovány pro následnou kompletaci. V této fázi dochází k digitálnímu ořezu či výseku. Pověřený pracovník provádí průběžnou kontrolu výroby.

18. 4. – 20. 4. 2016

Komponenty jsou přesunuty do oddělení kompletace, kde pomocí tavného lepidla dochází ke slepování jednotlivých dílů. Jedná se o manuální výrobu. Pověřený pracovník provádí průběžnou kontrolu výroby.

21. 4. 2016

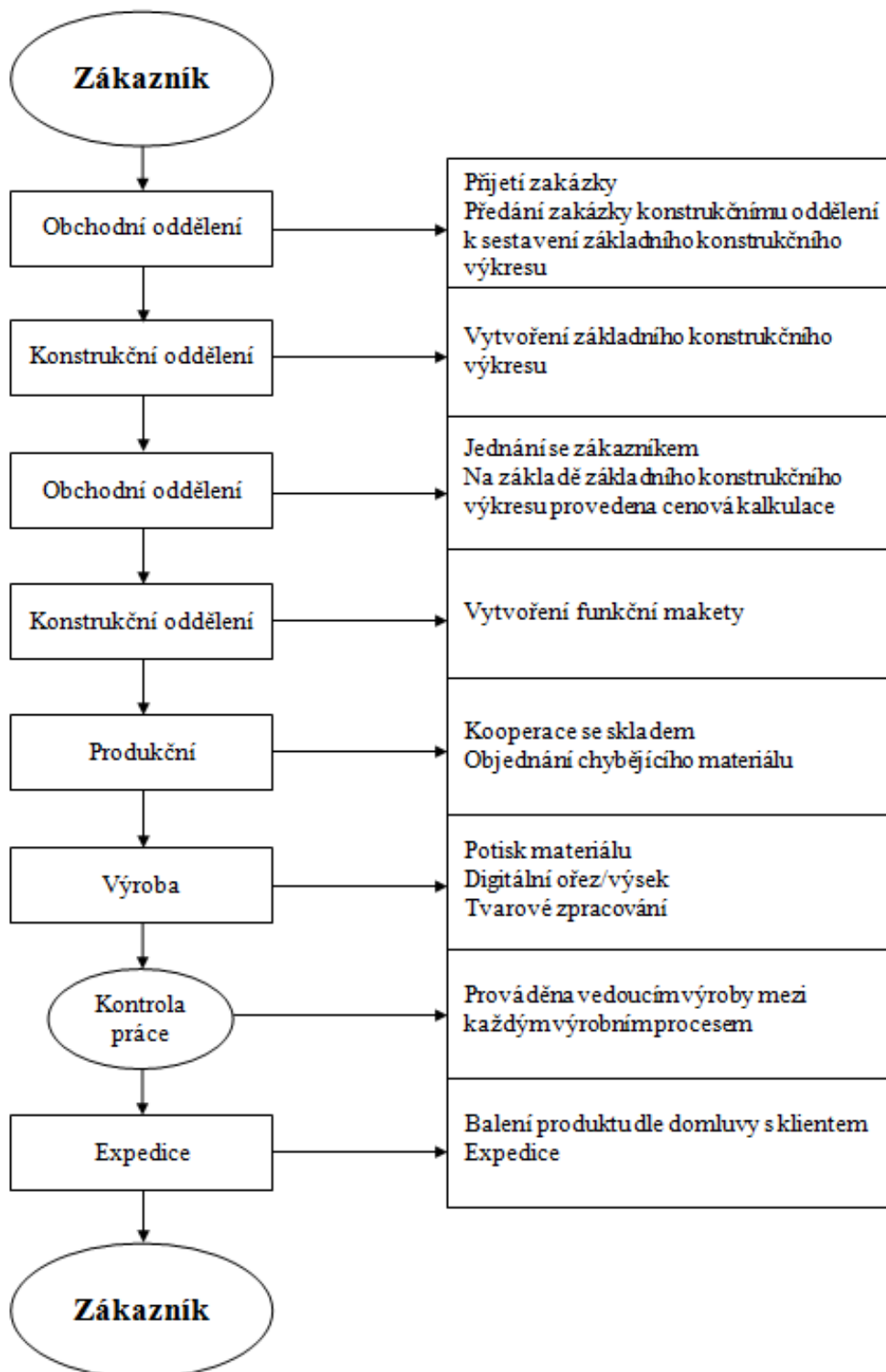
Výrobky jsou dokončeny a dle dohody s klientem dochází k jejich balení. Stojany jsou po 1 kusu zabaleny do pytle a uchovávají se na paletách.

Tentýž den jsou stojany vyexpedovány klientovi.



Obr. 8: Kartonový stojan Cider Kingswood. (Zdroj: Vlastní fotografie)

3.5 Procesní mapa zakázky



Obr. 9: Procesní mapa zakázky. (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6 SWOT analýza

Pro lepší zhodnocení situace podniku jsem se dle podkladů společnosti rozhodla vypracovat SWOT analýzu, která identifikuje silné a slabé stránky podniku stejně jako jeho příležitosti a hrozby.

3.6.1 Silné a slabé stránky podniku

Silné stránky podniku:

- široký sortiment výrobků a služeb,
- odborně kvalifikování zaměstnanci,
- pravidelné školení zaměstnanců a tím i přispívání k jejich profesnímu růstu,
- technologické prostředky se schopností dynamické reakce na změny trhu,
- zisk z velké části vkládán do dalšího rozvoje společnosti,
- vývoz produktů do zemí Evropské unie i dalších zemí,
- vlastní návrh konstrukce výrobků + tvorba funkčních prototypů,
- konexe se společností Authentica s.r.o., jež má 12 obchodních zástupců v zemích EU,
- využívá se moderního konstrukčního a grafického softwaru,
- významné postavení v oblasti P.O.S. a P.O.P. na českém trhu,
- pevní a osvědčení dodavatelé i odběratelé.

Slabé stránky podniku:

- výrobní prostory jsou pronajímané, nikoliv vlastní,
- vlastní propagační činnost je na nízké úrovni,
- zaměstnanci produkčního a ekonomického oddělení jsou přetíženi administrativní činností.

3.6.2 Příležitosti a hrozby podniku

Příležitosti podniku:

- zvyšující se poptávka po P.O.S. a P.O.P. produktech,
- možnost exportu, existuje bezcelní zóna,
- stále stoupá poptávka po vývoji nových produktů,
- využívá se nových netradičních materiálů,
- vysoký počet absolventů středních a vysokých škol s polygrafickým zaměřením,
- zvyšující se dostupnost informačních technologií,
- konání významných veletrhů firem v bezprostřední blízkosti sídla společnosti (město Brno).

Hrozby podniku:

- nespolehliví dodavatelé,
- špatný tok informací,
- nápor odběratelů na snižování cen,
- vysoké ceny vstupních materiálů a energie,

- oslabení bankovního sektoru - získávání prostředků pro rozvoj je složitější,
- oslabení české ekonomiky – ztráta odběratelů v ČR,
- prudké snížení ročních tržeb v důsledku oslabení ekonomiky (nedostatek peněžních prostředků na rozšiřování výroby),
- zánik společnosti Authentica s.r.o.

3.7 Zhodnocení současného stavu průběhu zakázky

Na základě provedených analýz, především pak analýzy průběhu zakázky 92467 společností GRD servis, s.r.o. bylo zjištěno, že největším nedostatkem společnosti mohou být nespolehliví dodavatelé. Je tedy zapotřebí optimalizovat systém hodnocení dodavatelů tak, aby byli vybíráni pouze spolehliví dodavatelé, kteří budou dodávat materiál včas a za příznivé ceny.

Dalším odhaleným nedostatkem je špatný tok informací mezi společností GRD servis, s.r.o. a jejím zákazníkem. Zaměřím se tedy i na návrh řešení, jež zajistí zkvalitnění komunikace mezi firmou a jejím zákazníkem.

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce vymezím pojmy související s průběhem zakázky a metody potřebné pro její analýzu.

4.1 Proces

Podnikový proces lze definovat jako souhrn činností, jež transformují souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží či služeb) pro jiné lidi nebo procesy a používají k tomu lidi a nástroje (2).

Proces je sled logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím, pokud jsou vykonány postupně, bude vytvořen předem definovaný soubor výsledků. Další vlastností procesů může být to, že se využívá aktivní působení kvalifikovaných zaměstnanců, to znamená jak jejich manuálních, tak i intelektuálních schopností, za jejichž pomoci vzniká nový výrobek či služba, který/á má přinést určitý pozitivní význam pro potenciálního zákazníka, tzn. uživatele procesu (3).

Proces můžeme rovněž definovat jako organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, jež procházejí jedním či více organizačními celky nebo jednou (podnikový proces) či více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy. Výstupem je poté produkt, který má určitou hodnotu pro externího či interního zákazníka (4).

4.1.1 Charakteristika procesů

Každý proces by měl mít stanovená následující kritéria.

- **Cíle procesu a měřitelné ukazatele** - je zapotřebí vědět, k čemu má daný proces směřovat a jak se mu tento cíl daří naplňovat (5).
- **Vlastníka** – vlastníkem procesu je osoba, která má odpovědnost za dosahování cílů procesu, jeho fungování, monitorování výkonnosti, správu, zlepšování a řešení problémů v průběhu procesu (5).

- **Zákazníka** – zákazníkem procesu je subjekt, kterému jsou výsledky tohoto procesu určeny. Zákazníkem může být osoba, organizace či následující proces (5).
- **Vstupy** – vstupy jsou využívány při spuštění procesů a jsou získávány od dodavatelů nebo z výstupů předcházejících procesů (5).
- **Výstupy** – výstupem je výsledek procesu ve formě výrobku či služby, Tento výstup je následně předán zákazníkovi (5).
- **Rizika procesu** – riziko procesu je možnost, že při realizaci procesu nastane stav či událost s nežádoucími dopady, čímž dojde k ohrožení cíle a výsledků procesů (5).
- **Regulátory řízení** – regulátory řízení jsou závazná pravidla, která je nutno respektovat. Jedná se zejména o zákony, vyhlášky, normy atd. (5).
- **Své činnosti** – jedná se o sled pracovních úkolů, které jsou vykonány v rámci jedné organizační jednotky a mají na výstupu jeden měřitelný výrobek/službu, kterému můžeme jednoznačně přiřadit spotřebu jednoho primárního zdroje (5).
- **Zdroje** - zdroje slouží pro přeměnu vstupů ve výstupy. Jedná se např. o materiál, finanční zdroje apod. (5).
- **Hranice** - je nezbytné vymežit počátek, probíhající činnosti, konec a rozhraní procesu (5).

4.1.2 Základní členění procesů

Proces je možné členit z různých hledisek, základním a dle několika autorů nejvýhodnějším dělením je dělení procesů na tyto typy:

- hlavní,
- řídicí,
- podpůrné (6).

Hlavní procesy se týkají stěžejních oblastí podniku a slouží k naplňování strategických cílů. Jejich výstupem je hodnota, která uspokojuje zákazníka (6).

Řídící procesy prochází celou organizací napříč. Jedná se o procesy, které řídí jednotlivé činnosti, abychom udrželi konzistenci a logiku ostatních prováděných procesů v organizaci (6).

Podpůrné procesy většinou nemají hodnototvorný charakter, ale jsou důležité pro to, abychom mohli vykonávat procesy hlavní (6).

4.1.3 Procesní mapa

Cílem každé společnosti by mělo být zpřehlednění veškerých svých procesů pro jejich následné užití. Čím více procesů ve firmě existuje, tím se jejich přehlednost snižuje, z toho důvodu se v řadě případů dělí procesy do konkrétních skupin. Procesní mapou tedy můžeme nazvat pohled na podnikové procesy od abstraktní, až po detailní úroveň. Pomocí procesní mapy můžeme rovněž sledovat procesy z různých pohledů. Cílem procesní mapy je zvýšit přehlednost firemních procesů a lépe se mezi nimi orientovat (6).

4.2 Zlepšování procesů

Zlepšování podnikových procesů je v současné době nezbytností pro udržení firmy na trhu. V poslední době se stalo zvykem, že podniky jsou nuceny svými zákazníky vyrábět stále lepší produkty nebo služby, z toho důvodu vedení firem soustavně uvažuje o zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane, oč žádá, má možnost vybrat si z velkého množství konkurenčních firem. Velká část společností tedy začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich vylepšování (2).

Toho lze docílit dvěma způsoby:

- průběžným zlepšováním procesů,
- metodou reengineeringu (2).

4.2.1 Průběžné zlepšování procesu

Základem průběžného zlepšování procesu je popis současného stavu, po němž následuje stanovení jeho základních ukazatelů pro potřeby měření, jež plynou především z potřeb zákazníků. Soustavným sledováním průběhu procesu se identifikují příležitosti k jeho zlepšení, které je třeba zavést do vzájemných souvislostí a na závěr je implementovat jako konzistentní celek. Veškeré provedené změny v procesu je zapotřebí následně dokumentovat (2).

4.2.2 Metoda reengineeringu

Úplně jiným přístupem než průběžné zlepšování procesů je Business process reengineering (BPR). Ten ve své radikální podobě předpokládá, že současný stav procesu je nevyhovující a je potřeba jej od počátku změnit (2).

Důvodem, aby byl tento přístup aplikován, je skutečnost, že podnikové procesy mnoha firem zdegenerovaly a ve své předimenzované formě nejsou konkurenceschopné. Mezi symptomy takové degenerace patří např. velké zásoby či rezervy, vysoký podíl kontrolních činností, mnoho vad nebo změn, nadbytečnost informací, složitost procesů, mnoho výjimek a jiné (7).

Při navrhování nových procesů se běžně postupuje dle následujících kroků:

- určení podnikových cílů a priorit,
- navržení procesů potřebných pro dosažení těchto cílů,
- implementace navržených procesů (7).

4.3 Výrobek

Výrobek je produktem, jenž reprezentuje podnik a v němž je integrováno manažerské technicko - ekonomické úsilí podniku. Je průsečíkem mezi požadavky trhu a schopnostmi podniku jej realizovat, výsledkem takového střetu je výrobek, který je

úspěšný na trhu, je schopen uspokojit potřeby zákazníků a rovněž umožní další existence podniku. Výrobek je pomyslný střed, okolo kterého se točí veškerý proces v podniku (8).

4.4 Výroba

Dle ekonomických teorií je výrobou každá činnost, která tvoří určitou hodnotu. Výraz „výroba“ poté zahrnuje veškeré hospodářské činnosti, které jsou spojeny se zajištěním výrobků a služeb, tzn. statků pro konečného spotřebitele. V užším pojetí se výrobou rozumí zpracování surovin a materiálů do finálních výrobků (9).

Aby se výroba mohla uskutečnit, musí se spojit tři základní výrobní faktory a to práce, půda a kapitál (9).

Výrobou v užším pojetí se rozumí vlastní výroba, poskytování služeb včetně služeb obchodních, nákup, doprava a skladování, správa a následná kontrola kvality (10).

Způsob výroby ovlivňuje efektivnost podniku a určuje, zda bude firma konkurenceschopná. Při přípravě výroby a v samotné výrobě se rozhoduje o snižování nákladů, o zkracování výrobní doby a následné zkracování dodacích lhůt (10).

Všeobecně, výroba v podniku slouží k vytváření materiálních i nemateriálních statků, které odpovídají požadavkům zákazníka. Produkce zboží je spojena s konkrétním výstupem (output), který vzniká tím, že do transformačního procesu vstupují vstupní faktory (input). Transformační nebo výrobní proces si ke své realizaci vyžaduje účast lidských pracovních sil a různých podnikových prostředků jako jsou kupříkladu stroje, zařízení, počítače, atd (11).

4.4.1 Typy výroby

V podniku lze vyrábět více druhů výrobků v menších množstvích nebo naopak jen jeden druh ve větším množství. Podle vyráběného množství určitého druhu výrobku rozlišujeme tři základní typy výroby (12).

1. Kusová (zakázková) výroba

Kusová výroba je taková výroba, v níž se vyrábí po jednom nebo po několika málo kusech z několika různých druhů výrobků. Jedná se o typicky zakázkovou výrobu, přičemž se určitý druh výrobku může ve výrobě nepravidelně (12).

2. Sériová výroba

Sériová výroba již vyžaduje menší počet druhů výrobků, které se vyrábějí opakovaně, pravidelně a ve větším množství. Množství, které se do výroby zadá najednou a vyrobí se bez přerušení, nazýváme výrobní sérií. Sériová výroba je typická pro průmysl výrobních strojů. (12).

Sériovou výrobu lze ještě rozdělit na:

- malosériovou výrobu: výrobním množstvím se blíží kusové výrobě,
- středněsériovou výrobu,
- velkosériovou výrobu: výrobním množstvím se blíží k hromadné výrobě (12).

3. Hromadná výroba

Hromadná výroba je typická pro spotřební průmysl (elektronika, osobní automobily apod.). Spočívá ve výrobě velkého množství jednoho druhu výrobku, přičemž výroba se opakuje pravidelně dlouhou dobu (12).

4.4.2 Řízení výroby

Řízením výroby chápeme působení pracovníků (manažerů) na výrobní systémy, kteří mají za úkol zabezpečit jejich optimální fungování a rozvoj. Nutnost řídit výrobu vyplývá především z potřeby koordinovat činnosti vzniklé dělbou práce (13).

Existují dva rozdílné přístupy k řízení výroby. U analytického přístupu je základem předpoklad, že každý systém je možné rozdělit na menší části (subsystémy), každou část řešit samostatně a takto vyřešit celý systém. Komplexní přístup je charakteristický tím, že každý subsystém disponuje danou autonomií, ale jeho činnosti jsou neustále

koordinovány s ohledem na globální cíl celého systému, aniž by byl poškozen jiný systém nebo celek. Tento přístup vychází z výrobních filozofií jako Just-in-time nebo KAIZEN (13).

Řízení výroby nelze chápat jako fyzický produkční systém, nýbrž jako systém pojmů a nástrojů výrobního managementu. Rozpracovává tedy jednotlivé úkoly a předkládá je fyzickému systému tvorby výkonů řídicí veličiny, týkající se zejména vyráběného množství, termínů zadávání apod. (11).

V rámci rozsáhlého způsobu realizace výkonů nejde jen o vnitropodnikové řízení pohybu materiálu a zboží, rovněž je důležité řídit pohyb materiálu a výrobků od dodavatelů do podniku a na jednotlivá pracoviště. Stejně tak je důležité řídit pohyb výrobků až k zákazníkovi. Všechny již zmíněné činnosti lze označit jako řízení výroby (11).

4.4.3 Plánování výroby

Výroba by měla vycházet z požadavků trhu. Jestliže požadavky trhu jsou vysoké a poptávka převyšuje nabídku, jediným omezením pro podnik je nedostačující výrobní kapacita či finanční prostředky (14).

Management podniku by měl učinit takové kroky, aby předcházel výše zmíněným omezením podniku. Je tedy nutné hledat rezervy ve výrobních kapacitách, případně výrobní kapacity rozšířit a pro případné rozšíření výroby zajistit dostatečné financování (10)

Plánování výroby je hlavním nástrojem řízení výroby. Plán výroby je základem pro splnění dodacích termínů, dosažení zisku nebo pro použití výrobních činitelů. Plán výroby nám určuje jaké výrobky, v jakém množství, jak, kdy a kde vyrábět. Plánování výroby rovněž obsahuje plánování výrobního programu, plánování výrobního procesu a plánování zajištění výrobních faktorů (9).

4.5 Analýzy používané v analytické části

4.5.1 Analýza blízkého prostředí podniku

Analýza blízkého prostředí podniku neboli Porterova analýza je užitečným nástrojem analýzy oborového okolí podniku. Tento model slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v daném odvětví (15).

Analýza konkurenčních sil se zabývá rozбором konkurenční situace, zdroji konkurenčních tlaků, jejich intenzitou, akcí a reakcí konkurenčních rivalů a současnou i budoucí konkurenční situací (16).

Pro potřeby analýzy je třeba odpovědět na pět základních otázek:

- **riziko vstupu potenciálních konkurentů** – Jak je pro nového konkurenta snadné či obtížné vstoupit daný trh? Existují nějaké bariéry vstupu (17)?
- **rivalita mezi stávajícími konkurenty** – Existuje mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu určitý dominantní konkurent (17)?
- **smluvní síla odběratelů** – Jak je silná pozice odběratelů? Mají možnost spolupracovat a objednávat ve větších objemech (17)?
- **smluvní síla dodavatelů** – Jak je silná pozice dodavatelů? Jde o monopolní dodavatele? Kolik jich je (17)?
- **hrozba substitutů** – Jak snadno mohou být produkty či služby dané firmy nahrazeny jinými (17)?

4.5.2 Analýza příčin a následků

Diagram příčin a následků je známý především podle svého tvaru jako rybí kost nebo Ishikawa diagram. Princip diagramu spočívá v tom, že hlavou rybí kosti je následek, který je řešen. Na hlavní páteř ve tvaru šipky navazují jednotlivé kategorie příčin (označeny v obdélnících) a pro každou kategorii jsou znázorněny jednotlivé příčiny (18).

Nejprve je zapotřebí identifikovat základní oblasti, v nichž se mohou příčiny nacházet a pro jednotlivé oblasti se posléze určují jednotlivé příčiny (18).

4.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie (16).

Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika (16).

- **Silné stránky** (strengths) – zaznamenávají se zde skutečnosti, které přinášejí výhody jak zaměstnancům, tak samotné firmě (19).
- **Slabé stránky** (weaknesses) – zaznamenávají se zde ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si jiné firmy vedou lépe (19).
- **Příležitosti** (opportunities) – zaznamenávají se zde ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch (19).
- **Hrozby** (threats) – zaznamenávají se zde ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků (19).

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (16).

5 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je přijít s vlastním návrhem řešení ve vybrané problematice.

Díky absolvování čtrnáctidenní praxe ve společnosti GRD servis, s.r.o. a důkladnému prostudování průběhu zakázky podnikem jsem odhalila několik slabých míst, které mohou mít dopad na plynulý průběh výrobního procesu. Jelikož jsem chtěla docílit zlepšení průběhu výroby jako celku, soustředila jsem se na více problematik v podniku.

Dle mého názoru je především zapotřebí zvážit okruh dodavatelů, kteří jsou dlouhodobě nespolehliví a díky nimž dochází k narušení plánu výroby, dále se zaměřím na efektivnější komunikaci s odběrateli.

5.1 Dodavatelé

Následující navržená opatření se týkají dodavatelů a mají za cíl zkvalitnit budoucí spolupráci s nimi.

Zaměřím se na komunikaci se stávajícími dodavateli, dále se pokusím navrhnout systém hodnocení stávající dodavatelů a systém samohodnocení nových dodavatelů.

5.1.1 Komunikace s dodavateli

Prvním návrhem řešení problému s nespolehlivostí dodavatelů je komunikace s nimi, kdy v případě zpoždění dodávky, zhoršení kvality dodávek či při náhlé změně cen je zapotřebí prověřit, zda nedošlo ke vzájemnému nepochopení na obou stranách, co se týče požadavků a podmínek dodání materiálu. Dále je potřeba zjistit, z jakého důvodu došlo na straně dodavatele k selhání, zda je tento stav dočasný či dlouhodobý a zda již probíhá jeho náprava. Rovněž je vhodné informovat dodavatele o možnosti poskytnutí pomoci pro zlepšení budoucí situace, a to formou organizace školení pro zaměstnance dodavatelské firmy a poskytnutím rad, jak co nejefektivněji vylepšit plynulost výrobních procesů a tím zlepšit celkový systém řízení podniku. Takovým způsobem lze

předcházet budoucím problémům s nespolehlivostí dodávek, přičemž se také vylepší vzájemné odběratelsko-dodavatelské vztahy, což je velice důležitý faktor pro dlouhodobou vzájemnou spolupráci.

5.1.2 Systém hodnocení stávajících dodavatelů

Druhé navrhované řešení problému je postaveno na systému bodového hodnocení stávajících dodavatelů, kdy společnost GRD servis, s.r.o. dle preferencí jednotlivých oblastí ohodnotí jednotlivé dodavatele a následně ukončí spolupráci s dlouhodobě nespolehlivými dodavateli.

Kritérii pro hodnocení by mělo být pět základních oblastí, a to cena, kvalita materiálu, dodržování termínů, časová flexibilita a schopnost uvažovat dlouhodobou spolupráci. Každé kritérium by mělo být bodově hodnoceno 1 – 3 body. Porovnání posléze probíhá sčítáním bodů, které jsou dodavateli přiřazeny a porovnáváním s maximálním počtem bodů, které společnost GRD servis, s.r.o. stanoví.

Tab. 1: Hodnocení stávajících dodavatelů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium hodnocení	1 bod	2 body	3 body
Kvalita	nesplňuje dané požadavky	splňuje dané požadavky	převyšuje dané požadavky
Dodržování termínů	nedodržuje termíny	dodržuje termíny	vyhotovení před termínem
Cena	vyšší oproti konkurenci	srovnatelná s konkurencí	nižší než u konkurence
Časová flexibilita	dlouhá doba do začátku vyřizování	průměrná doba do začátku vyřizování	zakázku vyřídí ihned
Schopnost uvažovat dlouhodobé vztahy	dlouhodobé vztahy nehrají pro firmu roli	uvažují dlouhodobé vztahy	výborná komunikace a dlouhodobé vztahy

Každé z uvedených kritérií má pro společnost GRD servis, s.r.o. jinou důležitost, z toho důvodu je zapotřebí každému kritériu přiřadit určitou váhu.

Tab. 2: Váha hodnocení stávajících dodavatelů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

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

Z toho vyplývá, že maximální počet bodů, jež může dodavatel obdržet, jsou 3 body a minimální počet bodů je 1 bod. Dle získaných bodů dodavatele roztrídíme do následujících skupin:

- vhodný dodavatel: 3 – 2,51,
- průměrný dodavatel: 2,5 – 2,01,
- rizikový dodavatel: 2 – 1,51,
- nevhodný dodavatel: 1,5 – 1.

Společnost GRD servis, s.r.o. by měla pokračovat ve spolupráci s dodavateli ze skupin vhodný a průměrný, naopak by měla ukončit spolupráci se skupinou nevhodných dodavatelů. Rizikového dodavatele by společnost mohla využívat pro menší typy zakázek.

5.1.3 Změna dodavatele

Třetím navrhovaným řešením s nespolehlivostí dodavatelů může být výběr nového dodavatele. V tomto případě by se firma měla zaměřit na získávání referencí od ostatních odběratelů především co se kvality a dodavatelských termínů týče, aby v budoucnu nevznikaly zbytečné problémy, jak bylo patrné z analýzy konkrétní zakázky.

Dále je žádoucí posoudit první vzorky dodávek, kdy nám dodavatel pošle fyzické vzorky podle předem zaslanych požadavků. Výsledky tohoto hodnocení jsou pro společnost velmi cennou informací pro následující výběr dodavatele.

Další systém získávání informací o důvěryhodnosti nového dodavatele může probíhat rovněž formou dotazníku, kdy probíhá takzvané samohodnocení, neboli subjektivní hodnocení dodavatele. Bodové hodnocení by mělo být sestaveno podle preferencí jednotlivých oblastí hodnocení společnosti GRD servis, s.r.o. Kritérii pro oblast hodnocení jsou management kvality, výrobní a logistické procesy, hodnocení zaměstnanců, vztahy s dodavateli a odběrateli a financování společnosti.

Tab. 3: Samohodnocení dodavatelů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast hodnocení	Počet bodů sebehodnocení	Maximální počet bodů
Management kvality	6	8
Výrobní procesy	4	5
Logistické procesy	7	8
Zaměstnanci	3	5
Vztahy s dodavateli	6	8
Vztahy s odběrateli	7	8
Financování společnosti	4	5

Porovnávání posléze probíhá součtem bodů, které si dodavatel sám přiřadí, následně je přepočítáno na procentní hodnotu a porovnáno s maximálním počtem bodů stanovených společností GRD servis, s.r.o. Podnik nejprve vyřadí dodavatele s nižším procentním hodnocením, než je minimální stanovená hranice. Při první spolupráci s podniky, které hodnocením prošly nejlépe, společnost GRD servis, s.r.o. prověří, zda dodavatel v některém z bodů neklamal a rovněž se přesvědčí o jeho důvěryhodnosti.

5.2 Zákazníci

Z analýzy konkrétní zakázky vyplynulo, že dalším významným problémem společnosti GRD servis, s.r.o. může být špatný tok informací mezi společností a zákazníkem. U značné části zakázek dochází k tomu, že zadavatel odešle tisková data ve špatném formátu, v nesprávném množství, po termínu nebo je zadavatel neodešle vůbec. Z těchto důvodů dochází ke zpoždění průběhu zakázky a společnost může o svého zákazníka vinou nespokojenosti přijít. Zaměřím se tedy na opatření, která by měla tomuto problému zamezit a rovněž by měla vylepšit a zefektivnit spolupráci s nimi.

5.2.1 Komunikace se zákazníky

Prvním navrhovaným řešením problému se špatnou komunikací mezi firmou a jejím zákazníkem je pomoc zákazníkovi formou poskytnutí rad v dané problematice nebo provedení školení, jehož cílem je seznámit zákazníka se systémem objednávání produktů společnosti GRD servis, s.r.o. tak, aby v budoucnu nedocházelo k nedorozuměním či problémům v této oblasti. Pověřená osoba ze společnosti GRD servis, s.r.o. provede u zákazníka komplexní školení, v jehož rámci mu podrobně představí portfolio svých produktů, postup objednání produktu, technologii výroby a průběh celé výrobního procesu.

5.2.2 Šablona objednávky

Pokusila jsem se navrhnout druhé řešení, jak zamezit problémům v dané problematice. V současnosti dochází k předání tiskových dat a jiných informací v neucelené formě, např. formou e-mailu či po telefonické domluvě, a veškerá komunikace je poměrně nepřehledná. Dle preferencí společnosti GRD servis, s.r.o. jsem tedy vytvořila šablonu objednávky, kterou pověřená osoba elektronicky pošle zadavateli zakázky, který ji musí kompletně vyplnit a následně odeslat v daném termínu pověřené osobě zpět, čímž by mělo dojít k ucelení veškerých potřebných tiskových dat a informací pro danou zakázku.

Tab. 4: Vzorová objednávka. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Objednávka	
Název produktu	Katalog NOVASERVIS
Formát	A4
Rozsah	Obal + 32 stran
Barevnost	4/4 obal + blok
Povrchová úprava	Obal – 1/1 lak mat
Materiál	Obal – 250 g křída mat Blok – 150 g křída mat
Dokončovací zpracování	Vazba šitá (V1)
Množství	3 500 ks
Termín objednávky a předání tiskových dat	12. 5. 2016
Termín expedice	19. 5. 2016
Místo dodání	Luční 9/a, Brno
Kontakt	+420 111 111 111
Cena	16, 50,- Kč/ks

Jak je patrné z tabulky 4, zákazník by měl do šablony doplnit veškeré údaje týkající se poptávaného zboží, což je název produktu, formát, rozsah, barevnost, povrchová úprava, materiál, dokončovací zařízení, množství, termín objednávky spolu s předáním tiskových dat a termín expedice, místo dodání, telefonický kontakt a cena. Tím dojde k ucelení veškerých potřebných tiskových dat a informací, což významně zlepší a zefektivní informační tok v podniku.

V případě jakýchkoliv nesrovnalostí ohledně uvedených dat či změn v průběhu zakázky se pověřená osoba ze společnosti GRD servis, s.r.o. obrátí na zadavatele zakázky telefonicky na uvedené telefonní číslo.

6 PODMÍNKY A PŘÍNOSY REALIZACE NÁVRHŮ

6.1 Podmínky realizace

Hlavní podmínkou realizace navržených opatření je především ochota všech zainteresovaných stran spolupracovat, dále pak předávat si mezi sebou potřebné informace a zkušenosti a snažit se tak vytvářet efektivnější prostředí, ze kterého budou mít prospěch jak strana dodavatele, tak i strana odběratele. Rovněž je zapotřebí neustálá motivace obou těchto stran vytvářet příznivější podmínky pro vzájemnou spolupráci. Další podmínkou pro realizaci navržených opatření je ochota vedení společnosti GRD servis, s.r.o. doporučení přijmout a zavést tato opatření jako rutinní.

6.2 Přínosy realizace

Zlepšením komunikace mezi zákazníkem a dodavatelem lze účinně předcházet nedorozuměním a zbytečným problémům a tím zabezpečit plynulý průběh zakázky ke spokojenosti zákazníka. Aplikací navržených opatření se zkvalitní informační tok mezi zúčastněnými stranami, čímž je možné předcházet problémům s jakostí nebo neplněním dodacích lhůt.

Přínosem pro zainteresované strany jsou rovněž dlouhodobé vztahy založené na vzájemné důvěře, stejně jako komunikace založená na sdílení zkušeností a znalostí, které mohou obě dvě strany praktikovat a využít je pro další zlepšování.

Ukončením spolupráce s nespolehlivým dodavatelem bude společnost předcházet nekvalitě svých služeb, v tomto případě především zpoždování dodacích termínů. Aplikací navržených řešení firma nejenže odstraní tyto nedokonalosti, ale v budoucnu je rovněž bude moci předpovídat a včas na ně reagovat.

Zlepšením komunikace se zákazníkem bude společnost účinně předcházet absenci důležitých podkladů pro výrobu, čímž zamezí zpoždění průběhu zakázky a zkvalitní tak svoje služby.

Úspěšnost navrhovaných řešení lze změřit na základě:

- včasného ukončení zakázky,
- plnění dodacích termínů,
- zvýšení plynulosti průběhu zakázky,
- snížení nákladů, jež jsou spojeny s odstraňováním nedostatků.

7 ZÁVĚR

Tato práce se zabývala studií průběhu zakázky ve společnosti GRD servis, s.r.o., jež se zaobírá výrobou převážně P.O.S. a P.O.P. produktů. Cílem bakalářské práce je dosáhnout plynulosti průběhu zakázky ke spokojenosti zákazníka s ohledem na dodací termíny, jakost a náklady.

V úvodní části byla představena společnost, její výrobní portfolio a organizační struktura. V části analytické byla nejprve zpracována analýza blízkého prostředí podniku, kde bylo zjišťováno, jak na podnik působí stávající konkurence a do jaké míry může podnik ovlivnit. Dále jsem vytvořila Ishikawův diagram neboli analýzu příčin a následků, která znázorňuje možné problémy při zpracování zakázky. Následně jsem provedla všeobecný popis průběhu zakázky ve společnosti GRD servis, s.r.o. a analýzu konkrétní zakázky 92467. Pro lepší znázornění dané problematiky jsem vytvořila procesní mapu zakázky a na závěr jsem provedla SWOT analýzu, ve které se zaměřuji na silné a slabé stránky společnosti a na její příležitosti a hrozby. V teoretické části byly vymezeny teoretické poznatky související s problematikou průběhu zakázky.

V současné době se zdá, že největším problémem společnosti mohou být nespolehliví dodavatelé a špatný tok informací mezi firmou a jejím zákazníkem. V obou případech následkem toho dochází ke zpoždování průběhu zakázky a meškání dodacích termínů.

První navržený okruh opatření se týká problému s nespolehlivými dodavateli, kdy bylo nejprve doporučeno zlepšení komunikace s dodavateli, jež má za cíl odhalování příčin nedodržování dodacích termínů a následná opatření, jak tomuto problému předcházet. Dalším bodem je systém hodnocení stávajících dodavatelů společnosti, kdy na základě bodového ohodnocení dle kritérií společnosti budou jednotliví dodavatelé posouzeni a společnost by měla ukončit spolupráci s dodavateli, kteří hodnocením prošli nejhůře. V případě, že společnost hledá nové dodavatele, je navrženo zjistit si reference na jednotlivé kandidáty, dále posoudit fyzické vzorky těchto dodavatelů a na závěr je navrhnout systém samohodnocení dodavatelů, kdy si sám dodavatel subjektivně přiřadí body v jednotlivých kategoriích a společnost dodavatele dle tohoto hodnocení posoudí.

Druhý navrhnutý okruh opatření se týká problému komunikace se zákazníky, kdy bylo nejprve navrhnuo řešení tohoto problému formou poskytnutí rad nebo školení. Druhým doporučením je šablona objednávky, jíž musí zadavatel zakázky kompletně vyplnit, čímž se zamezí nepřítomnosti důležitých podkladů pro tisk.

Zavedení těchto řešení splňuje cíl zabezpečení plynulosti zakázky ke spokojenosti zákazníka ohledně dodacích termínů, jakosti a nákladů.

Věřím, že navrhnutá opatření lze aplikovat do praxe a že budou pro společnost GRD servis, s.r.o. přínosem.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) GRD SERVIS. *GRD servis*. [online]. GRD servis, ©2012 [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: [http:// www.grdservis.cz/](http://www.grdservis.cz/)
- (2) ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- (3) SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3939-0.
- (4) ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- (5) GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- (6) PODNIKÁTOR. *Podnikové procesy. Podnikátor.cz*. [online]. ©2012 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16449/Podnikove-procesy/>
- (7) VYTLAČIL, M., J. MAŠÍN, M. STANĚK. *Podnik světové třídy*. Liberec : Institut průmyslového inženýrství, 1997. ISBN 80-902235-1-6.
- (8) TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Havlíčkův Brod : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0053-0.
- (9) SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- (10) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vydání*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- (11) TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby. 2. rozšířené a doplněné vydání*. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-955-1.
- (12) NĚMĚC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-613-7.
- (13) HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha : Melandrium, 2001. ISBN 80-86175-15-4.

- (14) MARTINOVIČOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*. Praha : Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-50-8.
- (15) HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- (16) SEDLÁČKOVÁ, H a K. BUCHTA. *Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- (17) VLASTNÍ CESTA. Porterův model konkurenčních sil. Vlastnicesta.cz [online]. ©2012 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- (18) KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Havlíčkův Brod : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- (19) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy - 2. rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- (20) JUROVÁ, M. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Brno : Bizbooks, 2013. ISBN 978-80-265-0059-9.
- (21) MASA AKI, I. *KAIZEN*. Brno : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0461-3.
- (22) JUROVÁ, M. *Řízení výroby*. Brno : Cerm, 2011. ISBN 978-80-214-4370-9.
- (23) WÖHE, G, E. KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.
- (24) ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.
- (25) HORÁKOVÁ, H. a J. KUBÁT. *Řízení zásob. Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy. 2. přepracované vydání*. Praha : Profess Consulting, 1998. ISBN 80-85235-55-2.
- (26) DILWORTH, J. *Production and Operations Management*. New York : McGraw-Hill, 1993. ISBN 0-07-016987-X.

- (27) CUMMINS, J and R. MULLIN. *Sales promotion. How to create, implement and integrate campaigns that really works. Third edition.* London : British Library Cataloguing in Publication Data, 2004. ISBN 0-7494-3864-9.
- (28) PEŠEK, T. *Uplatnění marketingu v řízení firem.* Brno, 2014. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.
- (29) VAŠEK, V. *Studie průběhu zakázky vybraným podnikem.* Brno, 2015. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.
- (30) POTĚŠILOVÁ, H. *Procesní FMECA analýza kartonového stojanu.* Brno, 2015. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství.

9 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl jednotlivých segmentů na obrat společnosti.....	14
---	----

10 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Logo společnosti.....	13
Obr. 2: Ukázka produktů - P.O.S. & P.O.P	15
Obr. 3: Ukázka produktů - Obaly a kartonáž.....	15
Obr. 4: Ukázka produktů – Tisk	16
Obr. 5: Ukázka produktů - Konstrukční design.....	16
Obr. 6: Vlastnická a organizační struktura podniku.	18
Obr. 7: Ishikawův diagram	24
Obr. 8: Kartonový stojan Cider Kingswood	33
Obr. 9: Procesní mapa zakázky.....	34

11 SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Hodnocení stávajících dodavatelů	48
Tab. 2: Váha hodnocení stávajících dodavatelů	49
Tab. 3: Samohodnocení dodavatelů	50
Tab. 4: Vzorová objednávka	52

12 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

P.O.S. & P.O.P – Produkty pro podporu prodeje