



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY OBCHODNÍM PODNIKEM

THE STUDY OF THE CONTRACT AWARD IN BUSINESS COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Iva Habrovcová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Iva Habrovcová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

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 obchodním podnikem

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- obchodní standard
- 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 z hlediska dodacích termínů a jakosti i k rozvoji podnikání ve vybrané organizaci

Základní literární prameny:

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

PRAŽSKÁ, L., J.JINDRA a kol. Obchodní podnikání. 1vyd. Praha Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

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

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

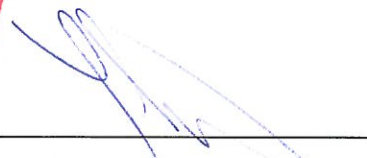
WÖHE,G. a E.KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. Praha C.H.Beck 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2..

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



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



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

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá hodnocením průběhu zakázky obchodním podnikem a následně navrhuje opatření vedoucí ke spokojenosti zákazníka z pohledu dodacích termínů a jakosti, tak, aby společnost měla spokojené a loajální zákazníky a mohla zlepšovat svoje postavení na trhu.

Abstract

This thesis deals with the contract award in business company and suggests remedies to make the customer satisfied with the date of delivery and quality. This way the company can gain more satisfied and loyal customers and better their market position.

Klíčová slova

průběh zakázky, obchodní podnik, spokojenost zákazníků, dodací termíny, objednávání, prognóza poptávky

Key words

contract award, business company, customer satisfaction, date of delivery, ordering, demand forecasting

Bibliografická citace

HABROVCOVÁ, I. *Studie průběhu zakázky obchodním podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 63 s. 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 29. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Moje velké poděkování patří paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za její cenné rady a vedení mojí bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině a přátelům za podporu při psaní této práce. Velké díky patří vedení společnosti LESAK s.r.o. za poskytnutí potřebných podkladů.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Proces	13
2.2 Charakteristiky procesu.....	14
2.3 Účastníci procesu	15
2.4 Důležitost procesů.....	16
2.4.1 Hlavní procesy	16
2.4.2 Řídící procesy	16
2.4.3 Podpůrné procesy.....	17
2.5 Zlepšování podnikových procesů.....	17
2.5.1 Průběžné zlepšování procesu	18
2.5.2 Metoda re-engineeringu.....	18
2.6 Analýzy využívané v analytické části.....	21
2.6.1 SLEPT analýza	21
2.6.2 Porterův model pěti sil.....	21
2.6.3 SWOT analýza.....	25
2.7 Obchodní podnikání	27
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	28
3.1 Základní údaje o společnosti.....	28
3.2 Historie.....	29
3.3 Nabízené služby	29
3.4 Druhy zboží.....	30
3.5 Dodavatelé.....	31
3.6 Odběratelé	31

3.7	Organizační struktura	31
3.8	Informační systém	32
3.9	SLEPT analýza	33
3.9.1	Sociální hledisko	33
3.9.2	Právní a legislativní hledisko	33
3.9.3	Ekonomické hledisko	34
3.9.4	Politické hledisko	34
3.9.5	Technické hledisko	34
3.9.6	Vyhodnocení SLEPT analýzy	34
3.10	Porterův model pěti sil	35
3.10.1	Stávající konkurence	35
3.10.2	Potenciální noví konkurenti	36
3.10.3	Síla odběratelů	37
3.10.4	Síla dodavatelů	38
3.11	Současný průběh zakázky podnikem	39
3.11.1	Zboží, které je skladem	39
3.11.2	Zboží, které není skladem	41
3.11.3	Zboží na zakázku	43
3.11.4	Zhodnocení průběhu zakázky společností	45
3.12	SWOT analýza	46
3.12.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	47
3.13	Vyhodnocení analýzy současného stavu	48
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	49
4.1	Termíny objednávání	49
4.2	Prognóza poptávky	50
4.2.1	Dotazníkové šetření	51

4.2.2	Databáze poptávek	54
4.2.3	Průzkum trhu.....	56
4.3	Podmínky a přínosy realizace návrhu	57
4.3.1	Podmínky realizace.....	57
4.3.2	Přínosy realizace	57
ZÁVĚR		58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		60
SEZNAM OBRÁZKŮ		63

ÚVOD

Spokojenost zákazníka hraje v podnikání velkou roli. Společnosti pečují o své stávající zákazníky a zároveň se snaží získat nové. Důraz je kladen na bezproblémový průběh zakázky, dodací lhůty a také kvalitu a sortiment nabízených výrobků a služeb. Z tohoto důvodu se ve svojí bakalářské práci věnuji průběhu zakázky obchodním podnikem.

Bakalářská práce se zabývá studií průběhu zakázky společností LESAK s.r.o., jejíž hlavním předmětem podnikání je prodej vah a vážících zařízení.

Práce je rozdělena na tři části. V první části jsou vymezena teoretická východiska nezbytná ke zpracování této bakalářské práce.

Ve druhé, analytické, části je představena společnost, její předmět podnikání a portfolio výrobků a služeb. Dále jsou provedeny potřebné analýzy a představen současný průběh zakázky společností.

Na základě analýz je vypracována třetí část bakalářské práce s vlastními návrhy řešení. Hlavním cílem je navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení průběhu zakázky společností.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem je navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení průběhu zakázky tak, aby byla zajištěna spokojenost zákazníka z pohledu dodacích termínů a jakosti a zároveň opatření vedla k rozvoji podnikání ve společnosti.

Dílčími cíli jsou:

- představení společnosti LESAK s.r.o., její předmět podnikání a portfolio výrobků a služeb,
- vymezení teoretických východisek práce,
- analýza společnosti a jejího okolí,
- analýza současného stavu průběhu zakázky společností,
- vyhodnocení analýz,
- návrh opatření ke zlepšení průběhu zakázky společností,
- určení podmínek a přínosů realizace návrhu.

Metodika práce

Velkou část informací jsem získala během osobních konzultací, kde mi byly poskytnuty interní informace o společnosti a jejich odběratelsko-dodavatelských vztazích. Dále jsem provedla analýzy, které odhalily slabá místa v průběhu zakázky.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části budou vymezeny teoretické pojmy týkající se průběhu zakázky podnikem.

2.1 Proces

S pojmem proces se setkáváme téměř na denním pořádku, aniž bychom si to uvědomovali. Příkladem procesu může být rutinní uvaření kávy či příprava oběda. Dále také odebíráme výrobky, které jsou výsledkem procesu.

Pojem proces má v literatuře spoustu definic. Jako příklad si uvedeme definici dle Grasseové a definici dle Svozilové.

„Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“ (Svozilová, 2011, s. 14)

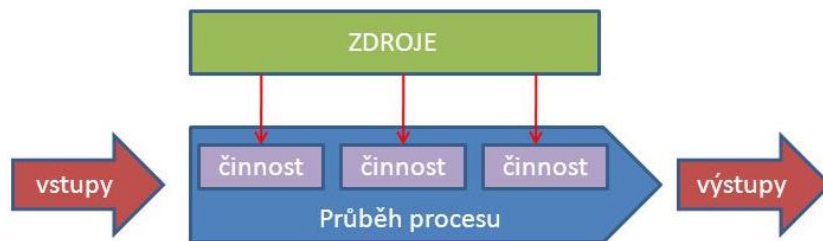
„Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Přičemž vstup představuje vždy definovanou vstupní veličinu a výstup pracovní výsledek činnosti. Vstup, respektive výstup, je ve formě výrobku či služby. Všechny ostatní vstupující veličiny (pracovníci, materiál, technika, pomůcky atd.) jsou zdroje. Zákazník je subjekt, kterému je výstup procesu určen, respektive předán. Subjektem v tomto pojetí může být osoba, organizace nebo proces, který následuje po procesu, jehož výstup využíváme.“ (Grasseová, 2008, s. 7)

2.2 Charakteristiky procesu

Každý proces by měl mít následující charakteristiky:

- **cíl procesu**, který určuje, k čemu má proces směřovat, cíl procesu by měl přispívat k plnění cílů a vizí organizace,
- **měřitelné ukazatele**, pomocí kterých je určeno, do jaké míry se daří cíl procesu plnit,
- **vlastníka procesu**, který proces spravuje, je jím typicky vedoucí zaměstnanec a má zodpovědnost za dosahování cílů a efektivní fungování procesu,
- **zákazníka procesu**, pro kterého je výsledek procesu určen, zákazníkem může být osoba, organizace nebo následující proces,
- **vstupy** jsou získávány buďto od dodavatelů nebo z předchozích procesů, po přidání hodnoty je vstup zpracován do výstupu procesu,
- **výstup** je výsledek procesu, může se jednat o službu či výrobek, který je předán zákazníkovi nebo využit jako vstup do dalšího procesu,
- **riziko procesu** je možnost, že při realizaci procesu dojde k události, jednání nebo stavu, který bude mít nežádoucí dopady na výsledek procesu a dosažení jeho cíle,
- **regulátor řízení**, který je závazným pravidlem a při realizaci procesu je nutné jej dodržovat,
- **činnost procesu** je sled pracovních úkonů, které jsou vykonávány v rámci organizační jednotky a za výstup mají jeden měřitelný výrobek či služby s jasně měřitelnou spotřebou primárního zdroje,
- **zdroje** slouží k přeměně vstupů procesu na výstupy, jde o materiál, technologie, finanční prostředky lidské zdroje, informace a čas,

- **rozhraní** procesu, proces by měl navazovat na ostatní procesy, dle shodnosti reálného výstupu procesu s požadovaným výstupem se určuje efektivnost procesu (Grasseová, 2008, s. 10).



Obr. 1: Schéma procesu (Upraveno dle: <http://slideplayer.cz/slide/3654451/>)

2.3 Účastníci procesu

V podnikatelském sektoru se málokterý proces obejde bez účasti fyzických osob. Každý proces, i když je plně automatizovaný, má svého tvůrce a koordinátora.

Účastníky procesu dělíme dle jejich specifických rolí následovně:

- **zákazník procesu** je někdo, kdo má přání či požadavek, který lze uspokojit hmotným výrobkem, nehmotným výrobkem, službou či jejich kombinací,
- **dodavatel** zajišťuje vstupy procesu,
- **sponzor** je obvykle členem podnikového managementu, poskytuje podporu projektu a zajišťuje jeho kontakt s okolím,

- **podnik** (provozovatel procesu) vlastní zdroje, které jsou v procesu využívány, má hlavní zájem na tom, aby se procesu vedlo co nejlépe, zvyšovala se produktivita a kvalita výrobků či služeb,
- **manažer procesu** má osobní odpovědnost za řízení procesu, jeho výkonnost a kvalitu,
- **šampion procesu** je člověk, který má na procesu dlouhodobou účast, jak na pozici manažera, tak na pozici operátora, zná proces a jeho elementy do hloubky, předáváním svých znalostí přispívá ke zlepšování procesu,
- **operátor procesu** se na procesu přímo podílí, ze své pozici může ovlivnit jen produktivitu nebo kvalitu dílčí činnosti, kterou vykonává (Svozilová, 2011, s. 18).

2.4 Důležitost procesů

Z hlediska důležitosti a účelu procesu dělíme procesy na hlavní, řídicí a podpůrné (Grasseová, 2008, s. 13).

2.4.1 Hlavní procesy

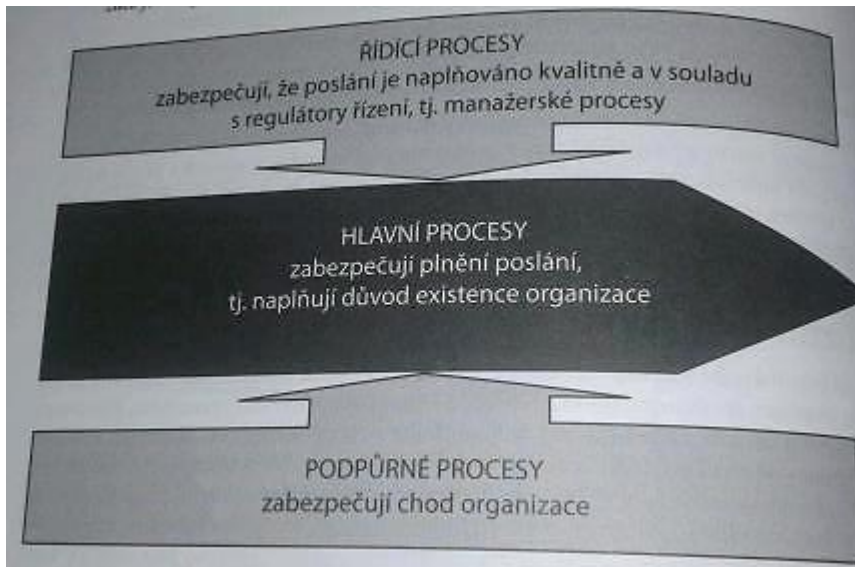
Hlavní procesy jsou též někdy označovány jako klíčové. Vytvářejí hodnotu v podobě služby či výrobku určeného pro zákazníka. Jsou nejzásadnější pro chod organizace a plnění jejich vizí (Grasseová, 2008, s. 13).

2.4.2 Řídicí procesy

Jsou důležité pro rozvoj a výkon organizace. Díky nim mohou fungovat ostatní procesy (Grasseová, 2008, s. 13-14).

2.4.3 Podpůrné procesy

Podpůrné procesy dodávají ostatním procesům produkty pro jejich fungování, zajišťují tedy podmínky pro jejich činnost (Grasseová, 2008, s. 14).



Obr. 2: Členění procesů (Převzato z Grasseová, 2008, s. 14)

2.5 Zlepšování podnikových procesů

„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“ (Svozilová, 2011, s. 19)

Kvůli neustále rostoucí konkurenci je nezbytné, aby podniky neustále zlepšovaly svoje procesy a tím zvyšovaly i kvalitu služeb či výrobků a také svoji produktivitu a konkurenceschopnost (Januška, 2011).

Zlepšování podnikových procesů probíhá dvěma způsoby:

- průběžným zlepšováním procesu,
- metodou re-engineeringu (Januška, 2011).

2.5.1 Průběžné zlepšování procesu

Tento způsob je založen na rozebrání procesu a jeho následném zlepšování. Výkonnost či kvalita procesu roste postupně, nedochází k velkým skokům. Dochází k takzvanému přírůstkovému zlepšení, které však nemusí být v konkurenčním prostředí dostačující (Januška, 2011).

2.5.2 Metoda re-engineeringu

Tato metoda má mnohem rychlejší nástup účinku, přináší tzv. dramatické zlepšení výkonnosti (Vytlačil, Mašín, Staněk, 1997. s. 51).

Staré procesy se nesnaží zlepšovat, rovnou je nahrazuje novými. Metoda vychází z faktu, že procesy mnoha firem jsou zastaralé a nejsou schopny konkurence (Vytlačil, Mašín, Staněk, 1997. s. 51).

Typickým znakem zastaralého procesu je vysoký podíl kontrolních činností, mnoho vad, oprav a změn či mnoho výjimek (Vytlačil, Mašín, Staněk, 1997. s. 51).

Aby byla změna co nejefektivnější, shrneme si kritické náležitosti re-engineeringového projektu (Řepa, 2012, s. 146).

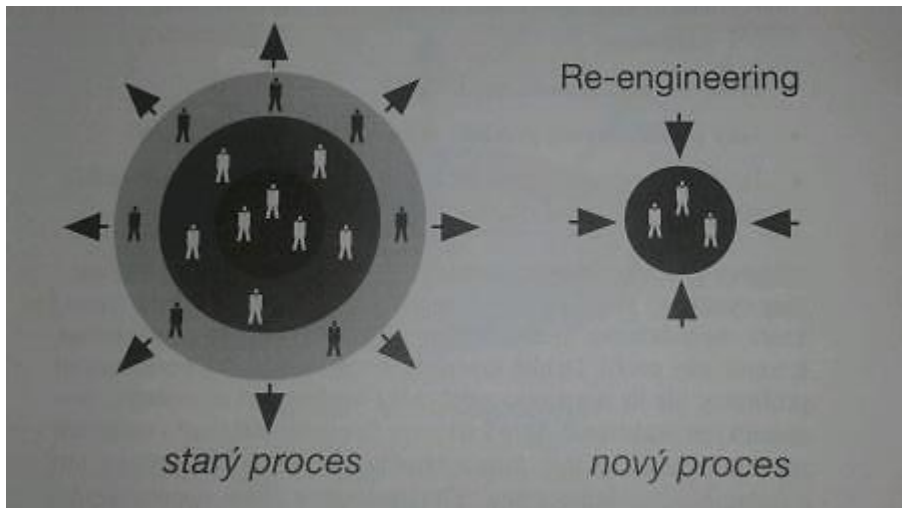
Nezbytně nutné je:

- získat podporu vrcholového vedení,

- důkladně projekt naplánovat, především stanovit hlavní cíl, kterému se budou přizpůsobovat dílčí cíle,
- efektivně komunikovat se všemi, kteří jsou projektem dotčeni,
- vybudovat silný tým pro zavedení projektu,
- zapojit lidi do projektu, aby nedocházelo k chybám z neznalosti (Řepa, 2012, s. 146).

Vyvarovat bychom se naopak měli:

- tříštění řešitelských kapacit, tzn. nepoužívat kriticky důležité členy týmu pouze na částečný úvazek,
- zanedbávání komunikace, o změně musejí být informováni všichni lidé, kterých se změna jakkoli dotkne, předejdeme tak nedorozuměním a zbytečným chybám,
- zastavování a zpomalování projektu, je nutné motivovat členy týmu a nepřipouštět žádná přerušení projektu,
- zapomínání na cíl změny (Řepa, 2012, s. 147).



Obr. 3: Re-engineering (Převzato z Vytlačil, Mašín, Staněk, 1997, s. 51)

2.6 Analýzy využívané v analytické části

V této části bude představena SLEPT analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza.

2.6.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza se využívá k odhalení budoucího vývoje okolí společnosti (Hajíček, 2010).

Jednotlivá písmena označují faktory makroprostředí (Kaňovská, 2009. s. 21).

S značí sociální faktory, L značí legislativní (právní) faktory, E ekonomické faktory, P politické a T značí technologické faktory:

- sociální faktory mohou zahrnovat např. životní styl obyvatelstva a demografické změny,
- právní faktory zahrnují především výši daní a pojistného,
- ekonomické faktory zahrnují ekonomickou situaci státu, jeho monetární politiku, konkurenci na trhu,
- politické faktory zohledňují nová vládní nařízení, ale i stabilitu státu a zásahy do podnikání,
- technologické faktory zahrnují především vývoj technologií v odvětví (Hajíček, 2010).

2.6.2 Porterův model pěti sil

Model určuje pět nejvlivnějších tržních sil, kterými jsou současní konkurenti, potenciální noví konkurenti, zákazníci, dodavatelé a substituční výrobky (Kovář, Krchová, 2007, s. 67).

Analýza si klade za cíl najít v odvětví takové postavení, ve kterém bude organizace nejlépe schopná bránit se tlaku konkurence (Kovář, Krchová, 2007, s. 67).

Ohrožení ze strany současné konkurence

„Rivalita mezi konkurujícími si firmami má obvykle podobu boje o postavení na trhu. Používají se taktiky cenové a reklamní kampaně, uvádění nových výrobků a nabídky lepších služeb nebo záruk zákazníkům. K rivalitě dochází, pokud je jeden nebo více konkurentů pod tlakem nebo vidí příležitost si své postavení zlepšit.“ (Kovář, Krchová, 2007, s. 72)

Konkurenční tlak je vyšší za následujících předpokladů: "

- konkurenti jsou si rovni,
- vysoké fixní náklady,
- snadné přecházení zákazníků mezi jednotlivými značkami výrobků,
- ochota organizace tolerovat ztráty za účelem lepšího umístění,
- trh se nerozvíjí
- podniky nemohou ukončit svoji činnost (Kovář, Krchová, 2007, s. 73).

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vychází z předpokladu, že čím více subjektů se na trhu nachází, tím více se zvyšuje i tlak konkurence v tomto prostředí (Kovář, Krchová, 2007, s. 70).

Velikost hrozby vstupu nového konkurenta závisí na existujících bariérách vstupu a také na tom, jak ostře budou na novou konkurenci reagovat stávající podniky na daném trhu (Kovář, Krchová, 2007, s. 70).

Ohrožení ze strany dodavatelů

Koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů je zásadním faktorem ovlivňující intenzitu konkurence v odvětví (Kovář, Krchová, 2007, s. 72).

Čím více je dodavatel/odběratel závislý na jediném odběrateli/dodavateli, tím více roste jeho vyjednávací síla (Kovář, Krchová, 2007, s. 75).

Dodavatelé mohou svoji vyjednávací sílu vůči odběrateli uplatňovat snížením kvality zboží a služeb či zvýšením cen (Kovář, Krchová, 2007, s. 75).

Ohrožení ze strany zákazníka

„Vyjednávací síla zákazníků a konzumentů vypovídá o tom, jak snadno mohou kupující přejít na jiné zboží nebo služby, a to s malými nebo zcela nulovými náklady.“ (Kovář, Krchová, 2007, s. 76)

Sílu zákazníka ovlivňují následující faktory:

- malý počet velkoodběratelů, které se společnost snaží udržet za každou cenu,
- možnost zákazníka převzít dodavatele,
- výrobky mající malý dopad na zákazníka, jeho blahobyt či ziskovost,
- nízké náklady na přechod na jiné zboží či služby,
- informovaní kupující (Kovář, Krchová, 2007, s. 77).

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

„Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů na dané odvětví.“ (Kovář, Krchová, 2007, s. 78)

Hrozba substituce může mít různé varianty:

- hrozba substituce produktu produktem, kde je produkt nahrazen jiným, který plní stejnou funkci,
- hrozba substituce potřeby, např. vyšší kvalitou statku,
- hrozba generické substituce,
- hrozba absolutní substituce (Kovář, Krchová, 2007, s. 78).



Obr. 4: Porterův model pěti sil (Upraveno dle: http://images.slideplayer.cz/11/3024795/slides/slide_11.jpg)

2.6.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nástroje strategického plánování. Je možno je využít jako podklad pro definování vize organizace, strategických cílů, alternativ strategií a také k identifikaci kritických oblastí (Grasseová, 2008, s. 18).

Výstupem SWOT analýzy je matice, která hodnotí silné a slabé stránky organizace a hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí (Grasseová, 2008, s. 20).

Silné a slabé stránky jsou hodnoceny zvlášť. Vytváří se tedy dva seznamy – jeden se slabými stránkami a druhý se silnými stránkami organizace. Stránky jsou poté hodnoceny a seřazeny dle vlivu na analyzovanou oblast. Stejným způsobem se určují a hodnotí příležitosti a hrozby vnějšího prostředí (Grasseová, 2008, s. 20-21).

Při úzce specializovaném trhu je provedení analýzy relativně jednodušší (Pražská, Jindra, 1997, s. 238).

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	S SILNÉ STRÁNKY strenghts	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Obr. 5: SWOT analýza (Převzato z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>)

V dalším kroku se generují alternativy strategií v matici SWOT:

- WO strategie se zaměřují na překonání slabých stránek využitím příležitostí,
- SO strategie se zaměřují na využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí,
- WT strategie se zaměřují na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějším hrozbám,
- ST strategie se zaměřuje na využití silné stránky k odstranění hrozby (Grasseová, 2008, s. 24).

2.7 Obchodní podnikání

Nejzákladnější funkcí obchodu je uspokojování potřeb zákazníků (odběratelů). Nejedná se ale zdaleka o jedinou funkci. S postupem času a zvyšující se konkurencí rostou i nároky na úroveň funkcí obchodních společností (Jindra, 1993, s. 16).

Funkcemi obchodu jsou:

- transformační funkce, tedy přeměna dodavatelského sortimentu na sortiment odběratelský neboli přeměna výrobního sortimentu na sortiment obchodní,
- zprostředkovací funkce, tedy překonání vzdálenosti mezi místem výroby a místem spotřeby, zajištění dodávky zboží na potřebné místo či jeho prodej na potřebném místě,
- časová funkce, kde obchod zajišťuje překonání rozdílu mezi časem výroby a časem potřeby zboží, obchodní podnik musí mít zásoby,
- zásobovací funkce, tedy zajištění potřebného množství a kvality zboží pomocí správné volby dodavatele a rychlého vyřízení reklamací,
- iniciativní funkce, tedy ovlivňování výroby i poptávky, můžeme zde mluvit o marketingu,
- zajišťovací funkce, tedy zajištění co nejlepších zásobovacích cest, aby byla prodejní cena co nejnižší vzhledem k zásobování, z tohoto vychází logistika,
- platební funkce, neboli zajištění včasných úhrad dodavatelům (Pražská, Jindra, 1998, s. 27).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bude představena společnost a poté průběh zakázky podnikem.

3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: LESAK s.r.o.

Sídlo: Brno, Božetěchova 2826/36, PSČ 61200

Identifikační číslo: 283 55 580

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu: 3. srpna 2009

Statutární orgán: 2 jednatelé

Způsob jednání: za společnost je oprávněn jednat každý z jednatelů samostatně vyjma záležitostí převyšujících 100 000 Kč, kdy jednají oba jednatelé společně.

Základní kapitál: 400 000 Kč

Předmět podnikání dle Obchodního rejstříku:

- výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení



Obr. 6: Logo společnosti (Převzato z <http://www.firmyvbrne.cz/vahy>)

3.2 Historie

Společnost LESAK s.r.o. vznikla v roce 2009 rozdělením společnosti LESAK – ZEMAN, která na trhu působila od roku 1994. Současní majitelé mají tudíž bohaté zkušenosti v oblasti vážící techniky a zařízení (Lesak, 2015).

3.3 Nabízené služby

Společnost se zabývá především prodejem a výrobou vah a vážících a pokladních systémů. Dále také provádí servis těchto zařízení (Lesak, 2015).

Společnost nabízí širokou škálu obchodních i průmyslových vah všech rozměrů. V nabídce jsou i váhy pro domácí využití. Zařízení je také možné nechat zhotovit na zakázku dle potřeb zákazníka (Lesak, 2015).

Dále se podílí na vývoji a výrobě průmyslových etiketovacích vah především pro masný průmysl. V reakci na nový zákon o EET zavedla společnost do nabídky registrační pokladny (Lesak, 2015).

Prodej je zajišťován pomocí prodejny přímo v sídle společnosti na ulici Božetěchova, kde je možné provést objednávku osobně, telefonicky či e-mailem. Další část prodeje je

zprostředkována skrze e-shop na adrese www.profivahy.cz. Část prodeje probíhá skrze obchodní partnery a dealery (Lesak, 2015).

Mezi významné odběratele patří například Kostecké uzeniny, Globus ČR, Masokombinát Plzeň či Steinhauser. Společnost působí z převážné části pouze na českém a slovenském trhu. Zakázky ze zahraničí jsou spíše výjimkou (Lesak, 2015).

Hlavním cílem společnosti je mít spokojené a loajální zákazníky, kteří se vrací. (Kalianková, 2016).

3.4 Druhy zboží

Společnost nabízí široké portfolio vah především pro podnikatele, dále pokladní systémy a registrační pokladny (Lesak, 2015).

V nabídce jsou:

- váhy obchodní pultové,
- gastro váhy,
- váhy příjmové a expediční,
- řeznické váhy,
- váhy pro sklady
- váhy poštovní,
- váhy automobilové – mostové,
- zdravotnické a laboratorní váhy,
- kontejnerové váhy,
- váhy pro domácnost,
- příslušenství k vahám,
- pokladní systémy,
- registrační pokladny (Lesak, 2015).

3.5 Dodavatelé

Společnost spolupracuje s významnými výrobci vah z celého světa. Kvalitu za přijatelnou cenu nabízejí výrobci z Číny a Tchaj-wanu, kteří mají letité zkušenosti. Společnost však dováží zboží i z Mexika a některých evropských států (Lesak, 2015).

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří asijské společnosti TSCALE, Yaohua, Pinnacle a ZEMIC (Lesak, 2015).

3.6 Odběratelé

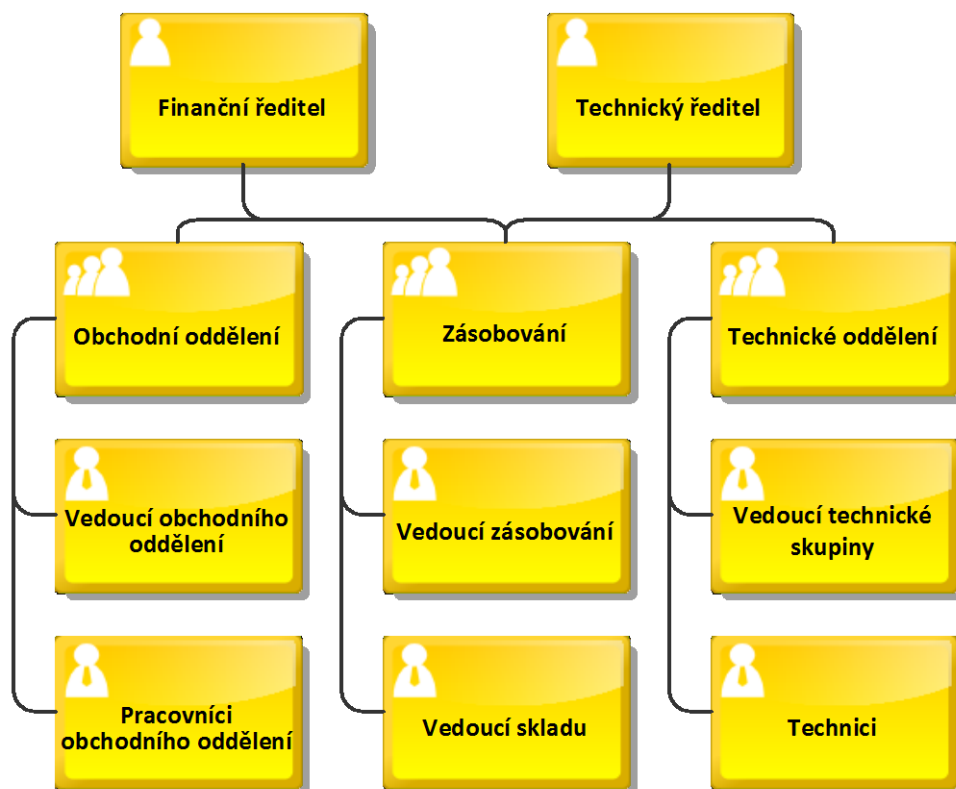
Většinu zakázek tvoří malé až střední společnosti, které k nákupu využívají především obchodní partnery, distributory, objednávku přes e-shop a kamennou prodejnu (Kalianková, 2016).

Mezi velké odběratele patří například Kostelecké uzeniny, Globus ČR, Masokombinát Plzeň či Steinhauser. Společnost působí z převážné části pouze na českém a slovenském trhu. Zakázky ze zahraničí jsou spíše výjimkou (Lesak, 2015).

Malá část prodeje je tvořena soukromými osobami, které si váhy pořizují do domácnosti. Tito zákazníci využívají především nákupu přímo v kamenné prodejně či přes e-shop (Kalianková, 2016).

3.7 Organizační struktura

Společnost je řízena dvěma jednateli, kteří jsou zároveň většinovými vlastníky. Jeden z jednatelů vykonává funkci finančního ředitele a druhý jednatel zastává funkci technického ředitele. Organizační struktura je liniová, plochá (Kalianková, 2016).



Obr. 7: Organizační struktura společnosti LESAK s.r.o. (Vlastní zpracování dle Kalianková, 2016)

3.8 Informační systém

Firma LESAK s.r.o. využívá k řízení svého provozu účetní a ekonomický software Pohoda. Systém Pohoda společnost využívá především k vyhotovování faktur, dále ke správě svých bankovních účtů, k řízení pokladny a také je zde veden přehled o zboží na skladě.

K tisknutí štítků je využíván P-touch software. K zálohování dat slouží systém MCS.

K ochraně počítačů, sítě a dalších firemních zařízení proti virům společnost využívá antivirový program Eset (Kalianková, 2016).

3.9 SLEPT analýza

SLEPT analýza je prostředkem pro sledování změn okolí. Hodnotí dopady na podnik podle následujících hledisek:

- Sociální hledisko
- Právní a legislativní hledisko
- Ekonomické hledisko
- Politické hledisko
- Technické hledisko

3.9.1 Sociální hledisko

Společnost sídlí ve druhém největším městě České republiky. Nemusí se tedy obávat nedostatku pracovní síly. Potřebné technické vzdělání v Brně nabízí hned několik středních škol. Lidé jsou do Brna ochotni i dojíždět za lepšími platovými podmínkami.

3.9.2 Právní a legislativní hledisko

Hlavní zákonné normy (zákoník práce, daňové zákony, obchodní právo) jsou v České republice funkční. Na společnost se nevztahují žádná legislativní omezení, která by ji mohla zbrzdit či ohrozit.

3.9.3 Ekonomické hledisko

Odbyt vah je úzce spojen s ekonomickou situací obchodních a průmyslových podniků, které váhy odebírají. V současnosti je ekonomická situace dobrá a firmy mají zájem investovat do nového vybavení.

V oblasti průmyslových vah není příliš velká konkurence. Naopak v oblasti obchodních a domácích vah je konkurence o něco větší, jelikož jsou tyto váhy dováženy levně z Číny.

3.9.4 Politické hledisko

S měnícími se vládami přicházejí některé nové nařízení a zákony, které mohou společnost zatížit administrativně.

Se zavedením povinnosti elektronické evidence tržeb však přichází pro společnost nová příležitost a to rozšířit svůj sortiment o registrační pokladny, o které mají zákazníci v současnosti velký zájem.

3.9.5 Technické hledisko

V oblasti vah dochází k postupnému vývoji, na který musí společnost reagovat rozšiřováním a aktualizací svojí nabídky.

3.9.6 Vyhodnocení SLEPT analýzy

Analýza neodhalila žádná rizika, která by mohla společnost zbrzdit či ohrozit. Společnost sídlí na vhodném místě, ekonomická situace v současnosti hraje v její prospěch. Je třeba držet krok s technologickým vývojem a nabízet zákazníkům moderní sortiment s dostatečnými parametry.

3.10 Porterův model pěti sil

Model určuje pět nejvlivnějších tržních sil, kterými jsou současní konkurenti, potenciální noví konkurenti, odběratelé a dodavatelé.

3.10.1 Stávající konkurence

Analyzovanými konkurenty jsou společnosti působící na území České republiky, které mají obdobný předmět podnikání jako společnost LESAK s.r.o, tzn, zabývají se prodejem a výrobou vah, vážících zařízení a pokladních systémů.

Calibra CZ s.r.o.

Je společnost, se sídlem v Praze, zabývající se prodejem, výrobou a servisem vah a vážících zařízení. Vznikla v roce 2002, ale je následovníkem společnosti Kamor, která byla založena v roce 1894, má tedy nejdelší historii na českém trhu, což je také její konkurenční výhodou (Calibra CZ, 2016).

Zabývá se prodejem vah převážně tří značek a to Tonava, Dini Argeo, Dibal. Konkurenční výhodou společnosti LESAK s.r.o. je širší nabídka vah od více značek a také možnost nákupu přes eshop (Calibra CZ, 2016).

Wesico servis s.r.o

Jedná se o společnost sídlící v Brně. Zabývá se výrobou, prodejem a servisem průmyslových vah. Vznikla v roce 1989. Většina vah je vyráběna v České republice. Konkurenční výhodou společnosti Wesico je rychlost dodávky a také širší sortiment v oblasti průmyslových vah (Wesico, 2016).

Konkurenční výhodou společnosti LESAK je naopak širší sortiment v oblasti obchodních vah a také lepší vybavenost pro jejich servis.

KPZ Váhy s.r.o.

Společnost sídlí v Libošovicích a na českém trhu působí od roku 2004. Má pobočky ve Švýcarsku, Polsku a Německu. Zabývá se prodejem a servisem průmyslových a laboratorních vah. Konkurenční výhodou společnosti jsou pobočky v okolních státech Evropy, ze kterých je možno zaslat produkty do ČR, což přispívá ke zkrácení dodacích lhůt u zboží, které není na české pobočce skladem. Další konkurenční výhodou je půjčovna vah provozovaná společností (KPZ Váhy, 2016).

Konkurenční výhodou podniku Lesak s.r.o je možnost nechat si zhotovit váhu na zakázku přesně dle požadavků zákazníka.

Netto Electronics s.r.o.

Jde o společnost sídlící v Praze. Byla založena v roce 1992. Zabývá se prodejem průmyslových, laboratorních a zdravotnických vah značek SOEHNLE Professional, Snowrex, Vibra a Ishida (Netto Electronics, 2016).

Většinu nabízeného sortimentu má společnost skladem, což jí dává konkurenční výhodu v podobě krátkých dodacích termínů.

Konkurenční výhodou společnosti LESAK s.ro. je širší nabídka sortimentu.

3.10.2 Potenciální noví konkurenti

V současnosti není na českém trhu hrozbou vznik nového podniku, který by mohl společnost LESAK s.ro. ohrozit. Analýzou stávajících konkurentů bylo zjištěno, že všichni mají na tuzemském trhu dlouholetou tradici.

Společnost LESAK s.r.o. má v oboru dlouholeté zkušenosti a mezi prodejci i výrobci vah obchodní partnery. Za dobu působení na trhu již také získala pravidelné odběratele a vytvořila si jméno mezi dodavateli vah a vážících a pokladních zařízení.

3.10.3 Síla odběratelů

Většina zakázek je tvořena malými až středními společnostmi, které nemají velkou vyjednávací sílu.

Velkými odběrateli, kteří mají vyjednávací sílu větší, jsou například:

Globus ČR k. s.

Německý maloobchodní řetězec, v České republice v současnosti provozuje 15 hypermarketů. Na český trh expandoval v roce 1996.

Od společnosti LESAK odebírá maloobchodní váhy.

Masokombinát Plzeň s.ro.

Společnost zabývající se zpracováním masa, výrobou uzenina a lahůdek. Založena byla v roce 1994.

Od společnosti Lesák využívá podlahové váhy a vážící terminály.

Steinhauser s.r.o.

Jedná se o společnost sídlící v Tišnově, založena byla v roce 1993, zabývá se výrobou masných výrobků. Od společnosti LESAK odebírá systémové váhy.

Nejmenší část prodeje je tvořena soukromými osobami, které nemají téměř žádnou vyjednávací sílu.

3.10.4 Síla dodavatelů

Společnost LESAK se snaží udržovat si s dodavateli dobrý vztah. Ceny jsou stanovovány na základě vzájemné dohody obou stran.

Největším problémem dodavatelů je, že většina z nich sídlí ve vzdálených státech (Čína, Mexiko), odkud trvá lodní doprava dlouho dobu. Dalším problémem vzhledem ke vzdálenosti je také vyřizování reklamací.

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří TSCALE sídlící na Tchaj-wanu, která se má padesátiletou tradicí a v současnosti se zaměřuje na výrobu elektrických vah.

Dále šanghajská společnost Yaohua, která se zabývá výrobou vážních indikátorů a za svoje dvacetileté působení na trhu si vybudovala pozici silné a precizní firmy.

Dále zmíním Pinnacle technology sídlící také na Tchaj-wanu. Společnost má několik vývojových center a pracuje pro ni přes stovku inženýrů. Jejich portfolio tvoří téměř všechna obchodní zařízení – registrační pokladny, tiskárny, váhy, snímače čárových kódů atd.

Posledním čínským dodavatelem je společnost ZEMIC zabývající se výrobou tenzometrických snímačů.

Mezi evropské dodavatele patří společnost PRECISA, která se od roku 1935 zabývá výrobou analytických vah. Veškeré produkty této společnosti jsou vyráběny ve Švýcarsku a splňují tak nejvyšší požadavky na kvalitu.

Dalším evropským dodavatelem je společnost SENSOCAR sídlící ve Španělsku. Jedná se o výrobce tenzometrických snímačů a vážních jednotek.

Jako poslední zmíním mexickou společnost TORREY, od které LESAK odebírá obchodní váhy a nově i maso zpracující stroje (Lesak, 2015).

3.11 Současný průběh zakázky podnikem

Průběh zakázky podnikem se dělí dle toho, zda je zboží na skladě, či nikoliv.

3.11.1 Zboží, které je skladem

Zákazník má možnost vybrat si zboží z katalogu či na e-shopu. V případě zájmu je možno zákazníkovi vytvořit nabídku dle jeho poptávky.

Objednání je možné provést telefonicky, emailem, osobně přímo v sídle společnosti nebo přes e-shop.

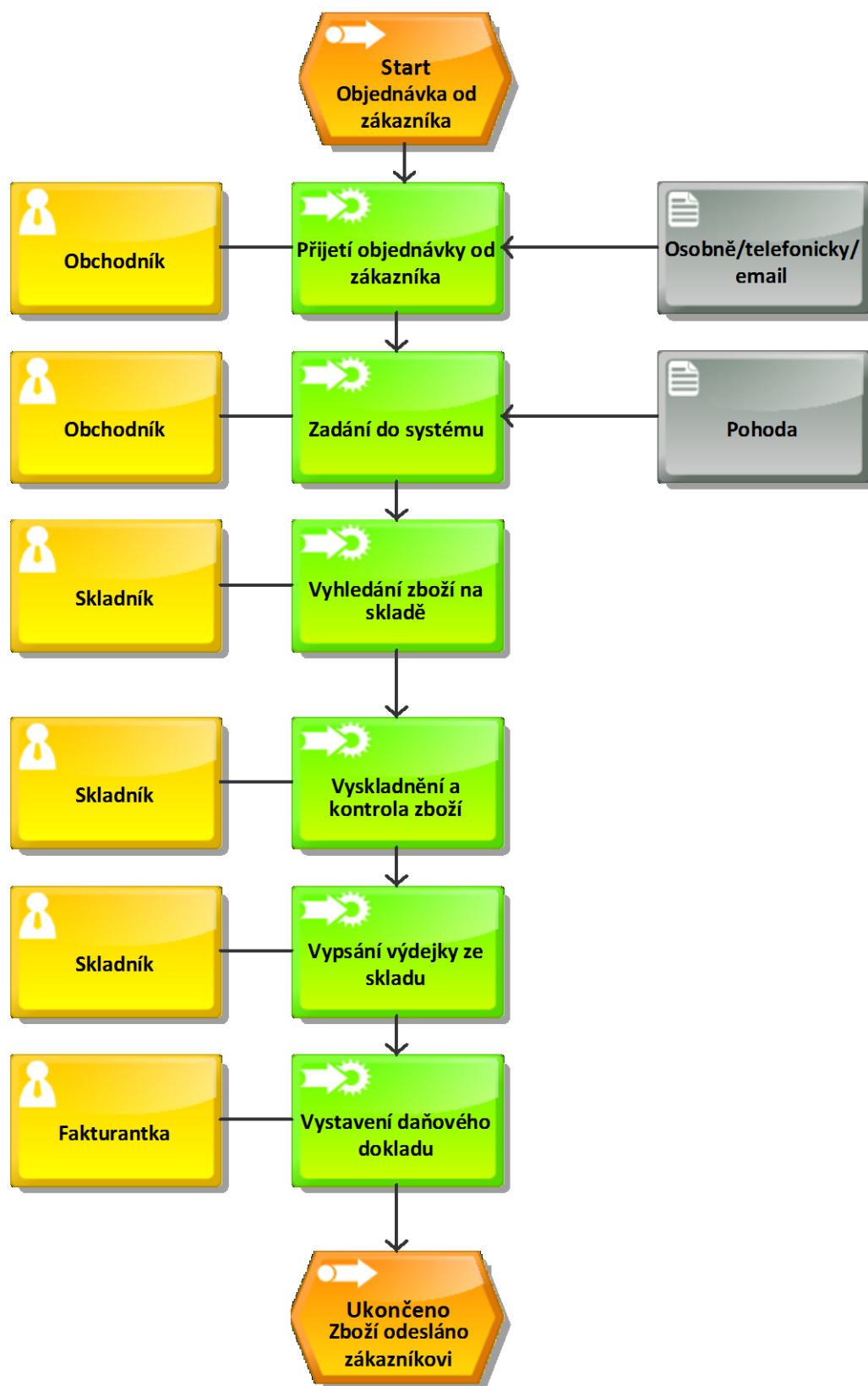
Po obdržení je objednávka zadána do systému.

Pokud je kompletní zboží na skladě, dochází k jeho vyskladnění, je vypsána výdejka ze skladu a následně je zboží zkontrolováno, zda je kompletní, funkční a nepoškozené. Jestliže je vše v pořádku, vyskladnění trvá maximálně jeden den.

Po vyskladnění je ke zboží vytvořen daňový doklad.

Zboží je možné si vyzvednout osobně, nebo je dopravováno společností TopTrans přímo k zákazníkovi. Společně se zbožím je předán i dodací list a faktura.

Společnost vyžaduje platbu předem či při převzetí nebo na dobírku.



Obr. 8: Grafické zpracování průběhu zakázky u standartního zboží (Vlastní zpracování dle Kalinaková, 2016)

3.11.2 Zboží, které není skladem

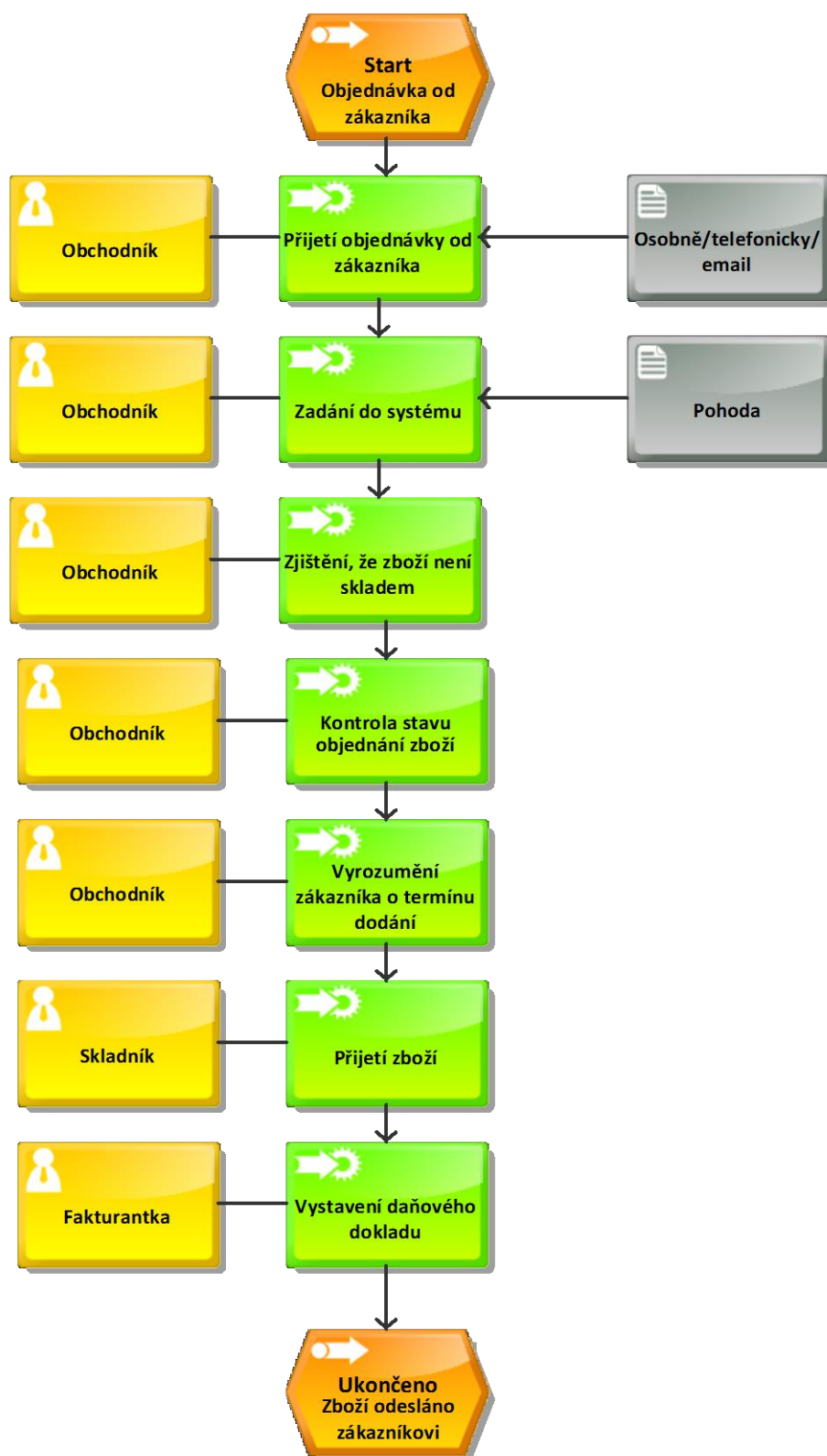
Objednání probíhá stejně jako u zboží, které je skladem.

Pokud kompletní zboží na skladě není, záleží, zda již bylo objednáno a je na cestě, nebo je jej nutné teprve objednat. Lodní doprava zboží z Asie trvá tři až čtyři měsíce.

Z Evropy se doba dopravy pohybuje okolo jednoho až tří týdnů.

V takovém případě je zákazník o stavu objednávky informován, je zde možnost připlatit si za leteckou dopravu z Asie, což však vzhledem k ceně příliš využíváno není.

Dodání k zákazníkovi probíhá stejně zboží, které je skladem.



Obr. 9: Grafické zpracování průběhu zakázky u zboží, které není skladem (Vlastní zpracování dle Kalinaková, 2016)

3.11.3 Zboží na zakázku

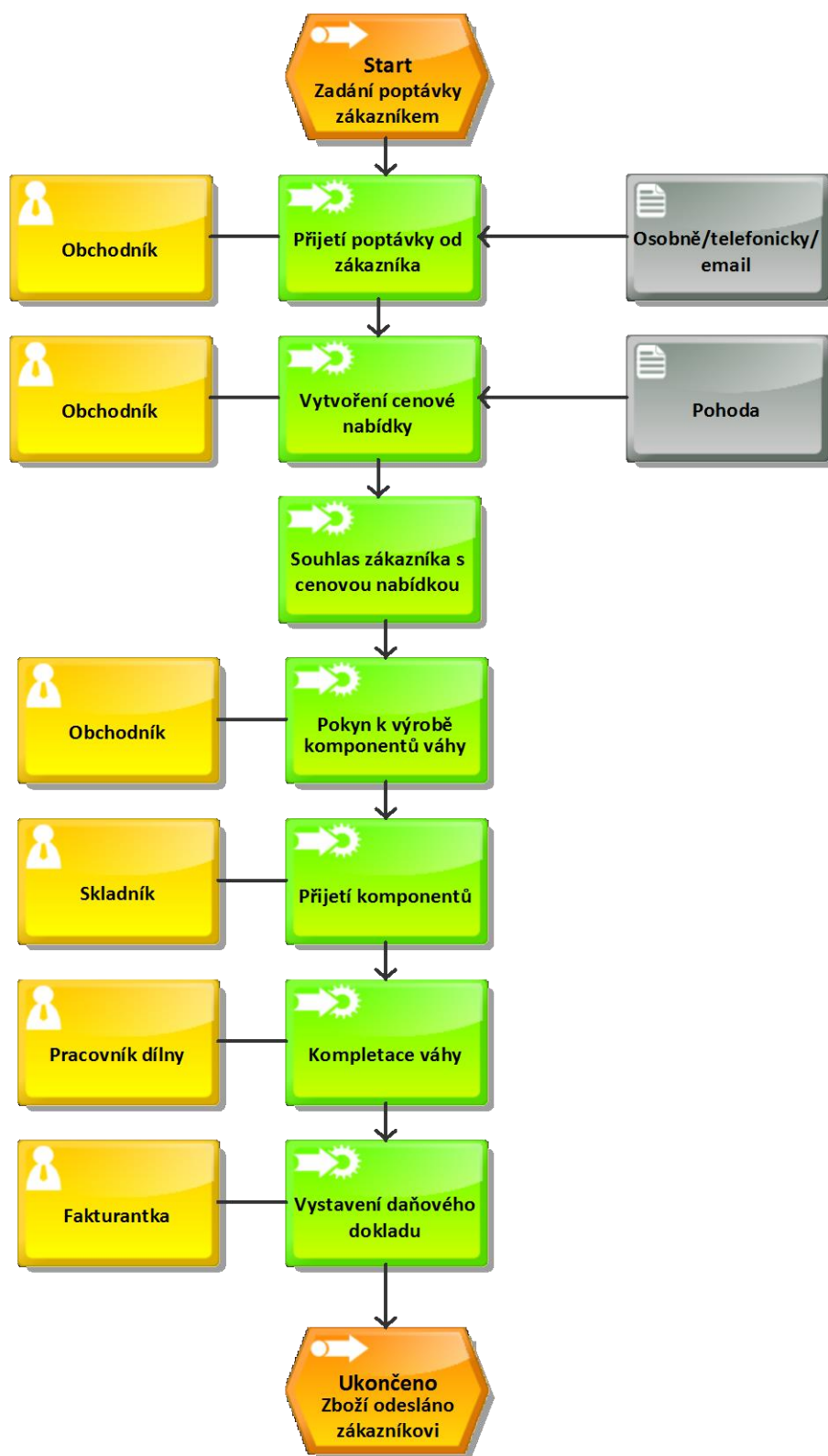
Některé druhy vah, například můstkové je možno si nechat vyrobit na zakázku přesně dle přání zákazníka. V takovém případě je vytvořena cenová nabídka a také je zákazníkovi oznámena doba předpokládaného dodání.

Po složení 50 až 100 procentní zálohy je vydán pokyn k výrobě váhy.

Vzhledem k tomu, že jsou komponenty k takovým vahám vyráběny převážně v Číně a následně dováženy do České republiky, pohybuje se doba jejich dodání okolo půl roku.

Je zde však možnost letecké dopravy.

Po dovezení do ČR je váha zkompletována v dílně a předána zákazníkovi. Opět je zde možnost osobního předání nebo doprava společností Top Trans.



Obr. 10: Grafické zpracování průběhu zakázky u zboží na zakázku (Vlastní zpracování dle Kalianková, 2016)

3.11.4 Zhodnocení průběhu zakázky společností

Průběh zakázky u zboží, které je na skladě, se jeví jako bezproblémový, je zde dobrá komunikace mezi zaměstnanci, nedochází ke zbytečným prodlením, zakázka je do jednoho dne připravena k převzetí či transportu. Společnost Top Trans, která zajišťuje dopravu je také schopna zakázku dopravit zákazníkovi do 24 hodin.

Jako největší problém se však jeví průběh zakázky u zboží, které na skladě není. Objednávání probíhá pouze na základě prodeje v předchozím období a často bývá těžké odhadnout budoucí poptávku.

3.12 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné stránky

- Společnost má za dobu svojí existence vybudované dobré jméno na trhu a základnu spokojených zákazníků,
- vhodné umístění sídla společnosti v Brně-Králově Poli na viditelném místě,
- efektivní a rychlá komunikace mezi zaměstnanci a jednotlivými odděleními,
- dobré technologické vybavení,
- nabídka technických služeb v podobě servisu a možnosti montáže zakoupeného zboží,
- dobré vztahy s dodavateli,
- široký sortiment vážících zařízení,
- možnost výroby zařízení na zakázku dle individuálního přání zákazníka,
- budova, v níž se nachází sídlo a sklad společnosti, je jejím majetkem.

Slabé stránky

- Dlouhé dodací lhůty u zboží, které není skladem,
- nedostatečná prognóza poptávky,
- nedostatečná komunikace se zákazníky.

Příležitosti

- Dobrá ekonomická situace,
- slabá konkurence v místě podnikání,
- zařazení EET pokladen do sortimentu,
- možnost rozšíření působení společnosti do zahraničí.

Hrozby

- Nespolehliví dodavatelé,
- zhoršení ekonomické situace,
- zvýšení ceny paliv a dopravy,
- časté legislativní změny.

3.12.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Společnosti se daří nabízet kvalitní výrobky dle přání zákazníka a také kvalitní servis. Problémem však mohou být delší dodací lhůty u některých druhů zboží.

Společnost má také poměrně slabou konkurenci a v současnosti příležitost získat nové zákazníky s prodejem registračních pokladen. Ekonomická situace je také poměrně dobrá a firmy si mohou dovolit investovat do nového vybavení.

3.13 Vyhodnocení analýzy současného stavu

Analýza odhalila, že proces podnikání je v současné době bez ohrožujících nedostatků. Ekonomické situace v současnosti hraje ve prospěch podniku.

Společnost již má zavedené produkty a vybudované jméno na trhu.

Jako problém se však jeví dodací lhůty u některých druhů zboží. U zboží, které není skladem, se doba dodání může pohybovat v řádech měsíců, což způsobuje nepříznivé vztahy s odběrateli, případně i jejich odchod ke konkurenci.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout opatření, která povedou ke spokojenosti zákazníka z pohledu dodacích termínů a současně k rozvoji podnikání ve společnosti.

Jako největší problém se jeví dodací lhůty u zboží, které není skladem. Mým návrhem jsou proto opatření, jak tomuto stavu předejít.

Společnost by se měla ve větší míře věnovat zajištění budoucích požadavků zákazníka. V první řadě by se dle mého názoru měla zaměřit na četnost objednávání a dále na prognózu poptávky.

4.1 Termíny objednávání

V současnosti je četnost objednávání zboží a komponentů z Asie a Jižní Ameriky jeden až dvakrát ročně.

Doprava z místa výroby do Šanghaje je zajištěna výrobcem. V Šanghaji zboží převezme dopravce, který dodávku přepraví až do sídla společnosti. Nejčastěji to bývá Kuehne and Nagel, Gebrüder Weiss nebo Danko. O dopravci je rozhodnuto dle aktuální nabízené ceny.

Cena přepravy je stanovena na základě objemu zboží a liší se dle aktuální poptávky.

Mým návrhem je objednávat třikrát ročně, což povede k zajištění potřebného zboží a komponentů včas.

Vzhledem k tomu, že cena dopravy je stanovena dle objemu přepravovaného zboží, nedojde k výraznému nárůstu nákladů na dopravu. Zároveň navrhuji, aby byly objednávky realizovány v období, kdy přepravní společnosti nemají tak velkou poptávku a tudíž nabízejí nejnižší ceny.

Navrhuji provádět objednávky v následujících měsících:

- leden, vzhledem k tomu, že je v listopadu a prosinci zvýšená poptávka po sortimentu, byly by doplněny skladové zásoby, zároveň již je cena dopravy nižší než před Vánoci,
- květen, objednávka uprostřed roku, doplnění skladových zásob na základě prognózy poptávky,
- září, příprava na zvýšenou poptávku v období před koncem roku, zároveň ceny dopravy jsou nižší než před Vánoci.

4.2 Prognóza poptávky

Důležitým krokem k zajištění spokojenosti zákazníků je předpovídat jejich poptávku a zkracovat tak dodací lhůty.

V současnosti je poptávka předpovídána pouze na základě prodeje v předchozím období.

Mým návrhem je zjišťovat předpokládanou poptávku nejen pomocí dat z předchozího období, ale také vytvořením databáze poptávek potenciálních klientů, dotazníkového šetření a mapování terénu.

Dotazníkové šetření bude zároveň sloužit jako zpětná vazba, díky níž může být dále zlepšován průběh zakázky a také jakost výrobků.

4.2.1 Dotazníkové šetření

Ke zjištění budoucí poptávky odběratelů navrhuji využití dotazníkového šetření.

Vzhledem k tomu, že společnost má pouze malé povědomí o spokojenosti zákazníků s průběhem zakázky a jakostí zboží, bylo by vhodné, aby byl součástí šetření i dotaz na spokojenost zákazníka s průběhem zakázky a jakostí zboží.

Dotazník bude zasílán elektronicky, vždy nějakou dobu po nákupu, aby měl zákazník možnost si výrobek vyzkoušet a poté mohl hodnotit.

K vyplnění dotazníku je vhodné zákazníka motivovat například drobným dárkem či slevou k příštímu nákupu.

Struktura dotazníku:

- oslovení zákazníka,
- poděkování za jeho předchozí objednávky,
- dotaz, jak byl spokojený s průběhem objednávky a jakostí zboží,
- dotaz, zda plánuje v následujících dvou letech objednávat některou z vah, vážících nebo pokladních systémů,
- pokud ano, tak k jakému účelu či přesně model,
- poděkování za strávený čas,
- rozloučení.

Získaná data budou zpracována do tabulky dle druhů zboží následovně:

- váhy obchodní pultové,
- gastro váhy,
- váhy příjmové a expediční,
- řeznické váhy,
- váhy pro sklady
- váhy poštovní,
- váhy automobilové – mostové,
- zdravotnické a laboratorní váhy,
- kontejnerové váhy,
- váhy pro domácnost,
- příslušenství k vahám,
- pokladní systémy,
- registrační pokladny,
- jiné.

U každé položky zaznamenané do tabulky bude uveden model nebo účel využití, název společnosti, která požadavek zadala a datum požadavku.

Přímé jednorázové náklady na zavedení dotazníkového šetření jsou náklady na tvorbu dotazníku, což provede zaměstnanec společnosti a dále náklady na výrobu reklamních předmětů.

Jako dárkový předmět mohou sloužit kvalitnější kovová pera s logem společnosti, která lze zakoupit například na stánkách Czechimage.cz. Cena kovového pera se pohybuje kolem 10 Kč. Pera budou pro zatím vyrobeny v počtu 200 ks. Na základě ohlasů zákazníků může být rozhodnuto, zda jako dárkový předmět využívat právě kovová pera.

Tvorba struktury dotazníku (provede zaměstnanec společnosti), časová náročnost cca 3 hodiny	900 Kč
Výroba dárkových předmětů s logem společnosti	<u>2000 Kč</u>
Přímé náklady na zavedení dotazníkového šetření celkem	2900 Kč

Pomocí tohoto dotazníku dojde ke snížení nepředvídatelnosti poptávky po některých druzích zboží, což povede k mnohým ekonomickým i mimoekonomickým přínosům. Realizace v první řadě přinese zlepšení odběratelsko-dodavatelských vztahů. Dotazníky přispějí ke zkrácení čekací lhůty na některé druhy zboží. Zároveň vyvolají v zákazníkovi pocit, že je o něj zájem a nenásilnou formou zákazníkovi společnost připomenou.

Díky zpětné vazbě mohou být zlepšovány služby dle přání zákazníka, což přispěje k jeho loajalitě.

Podmínkami realizace návrhu jsou:

- ochota zákazníka komunikovat, což bude podpořeno drobnými dárkovými předměty nebo slevou na příští nákup za vyplnění dotazníku,
- zpracování získaných dat pro účely společnosti,
- pověření zaměstnance, který bude dotazníky rozesílat a vyhodnocovat,
- výroba dárkových předmětů a poskytnutí slev,
- příprava dotazníku.

4.2.2 Databáze poptávek

Mým dalším návrhem je vytvořit databázi poptávek, které byly podniku zadány, ale nebylo jim možno vyhovět, jelikož zboží nebylo skladem či vůbec v nabídce.

Na základě této databáze bude možné lépe předpovídat budoucí poptávku.

Mým návrhem je zaznamenávat jednotlivé požadavky do tabulky dle druhů zboží následovně:

- váhy obchodní pultové,
- gastro váhy,
- váhy příjmové a expediční,
- řeznické váhy,
- váhy pro sklady
- váhy poštovní,
- váhy automobilové – mostové,

- zdravotnické a laboratorní váhy,
- kontejnerové váhy,
- váhy pro domácnost,
- příslušenství k vahám,
- pokladní systémy,
- registrační pokladny,
- jiné.

Tabulka bude zpracovaná stejně jako u dotazníkového šetření. Bude zde uveden model či účel využití, zadavatel poptávky a datum. Tabulka dotazníkového šetření a tabulka databáze poptávek budou vzájemně kompatibilní.

Získaná data poté budou zpracována pro účely společnosti. Na základě takto získaných dat může být objednáváno zboží, o které odběratelé jeví větší zájem.

Podmínkami realizace návrhu jsou:

- pověření zaměstnance, který bude poptávané zboží zaznamenávat a dále komunikovat s potenciálními odběrateli,
- zpracování získaných dat pro účely společnosti.

4.2.3 Průzkum trhu

Především při záměru zavést do nabídky nový produkt navrhuji průzkum trhu v podobě zjišťování předpokládané poptávky pomocí přímé nabídky produktu potenciálnímu odběrateli.

V praxi by to vypadalo tak, že například při záměru zavést do sortimentu novou laboratorní váhu by byla váha osobně nabídnuta co největšímu množství potenciálních klientů.

Dle jejich zájmu by poté bylo rozhodnuto o zavedení nového produktu či nikoliv. Pokud by produkt do nabídky byl zaveden, zájemci by byli informováni o možnosti jeho objednání.

4.3 Podmínky a přínosy realizace návrhu

4.3.1 Podmínky realizace

Základní podmínkou realizace návrhu je ochota odběratelů spolupracovat. Další nezbytnou podmínkou je zkvalitnění informačního systému pro objednávání, který bude vycházet ze získaných dat a také statistické zpracování prodeje a zjištění trendů u nejžádanějších druhů zboží. Dalším důležitým aspektem jsou motivovaní zaměstnanci, kteří jsou pravidelně školeni.

4.3.2 Přínosy realizace

Díky realizaci návrhů dojde ke snížení nepředvídatelnosti poptávky. Realizace v první řadě přinese zlepšení odběratelsko-dodavatelských vztahů. Dojde ke zkrácení čekací lhůty na některé druhy zboží.

Realizace povede k mnoha ekonomickým i mimoekonomickým přínosům.

K ekonomickým přínosům můžeme řadit nárůst počtu zakázek a s tím spojený nárůst tržeb. Dle odborného odhadu pracovníků firmy dojde k pětiprocentnímu nárůstu tržeb na základě kvality.

Mezi mimoekonomické přínosy můžeme zařadit zkvalitnění služeb a nabízeného sortimentu, což povede k lepším referencím.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala studií průběhu zakázky společností LESAK s.r.o., jejímž hlavním předmětem podnikání je prodej vah, vážících zařízení a pokladních systémů.

Hlavním cílem je navrhnout opatření, která povedou ke zdokonalení průběhu zakázky k zákazníkovi.

V teoretické části jsou vymezena teoretická východiska nezbytná ke zpracování práce. Je zde definován pojem proces, jeho charakteristiky a účastníci. Dále jsou zde popsány analýzy, které byly využity v analytické části.

V analytické části je představena společnost LESAK s.r.o., základní údaje, předmět podnikání, obchodní standard, zákazníci a dodavatelé. Dále je provedena SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil, analýza současného stavu průběhu zakázky společností a na závěr SWOT analýza.

Na základě výše uvedených analýz byla odhalena slabá místa v průběhu zakázky společností.

V současnosti se jako největší problém jeví dodací lhůty u sortimentu, který není skladem. U takového zboží se doba dodání pohybuje v řádech měsíců, což způsobuje nepříznivé vztahy s odběrateli, případně i jejich odchod ke konkurenci.

Mým návrhem je proto věnovat se více prognóze poptávky a také častějšímu objednávání. V současnosti je zboží objednáváno jednou až dvakrát ročně a prognóza poptávky je tvořena pouze na základě prodeje v předchozím období, což se jeví jako nedostačující.

Z tohoto důvodu navrhuji zvýšení četnosti objednávání, což povede k zajištění potřebného zboží a komponentů včas.

Ke zlepšení prognózy poptávky je možno využít dotazníkové šetření, databázi poptávek a průzkum trhu. V rámci dotazníkového šetření budou zjišťovány budoucí požadavky odběratelů a zároveň bude dotazník sloužit jako zpětná vazba.

Zavedení navrhovaných opatření přispěje ke zlepšení odběratelsko-dodavatelských vztahů, zkrácení dodacích lhůt, zvýšení spokojenosti zákazníka a také k nárůstu tržeb a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BOLSINGER, Manuel. 2015. Bringing Value-Based Business Process Management to the Operational Process. *EBSCOhost* [online]. [cit. 2017-1-30]. Dostupné z: <http://link.springer.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/journal/volumesAndIssues/10257>

CALIBRA CZ. 2016. O nás. *Calibra.cz* [online]. Praha [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.calibracz.cz/30-o-nas.html>

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

HAJÍČEK. *Slept analýza*. [online]. [cit.2017-1-4]. <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/slept-analyza.html>

HUGHES, Alan, Xiaolan FU a Andy COSH. 2012. Organisation structure and innovation performance in different environments. *Small Business Economics* [online]. [cit. 2016-10-31]. DOI: 10.1007/s11187-010-9304-5. ISSN 0921-898x. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s11187-010-9304-5>

JANUŠKA. Aris. *Charakteristika procesů a ARISu* [online]. [cit.2017-1-10]. Dostupné z: <http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/procesy.html>

JINDRA, Jiří. 1993. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. 1. vyd. Praha: Septima, 87 s. ISBN 80-901446-1-6.

KALIANKOVÁ, K. *Rozhovor*. LESAK, Božetěchova 2826/36, Brno. 20. 10. 2016.

KAŇOVSKÁ, Lucie. 2009. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN: 978-80-214-3838-5.

- KOŠTURIÁK, Ján. a Ján CHAL. 2008. *Inovace vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ. *Strategický management* [online]. [cit.2017-1-4]. Dostupné z:
https://is.muni.cz/el/1456/podzim2015/MKH_STRP/Strategicky_management.pdf
- KPZ VÁHY. 2016. KPZ – kvalitní váhy. *Kpz-vahy.cz* Libošovice [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.kpz-vahy.cz/>
- LESAK. 2015. O firmě. *Profivahy.cz* [online]. Brno [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.profivahy.cz/profi-vahy/3-O-nas/4-O-firme>
- NETTO Electronics. 2016. Váhy a vážící systémy. *Vahynetto.cz* Praha [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.vahynetto.cz/920-vahy-a-vazici-systemy.html>
- PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. 1997. *Obchodní podnikání*. 1.vyd. Praha: Management Press, 880 s., ISBN 80-85943-48-4.
- ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 301 s., ISBN 978-80-247-4128-4.
- SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 223 s., ISBN 978-80-247-3938-0.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing, 352 s. ISBN 80-247-0053-4.
- VEBER, Jaromír. 2005. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VYTLAČIL M., J. MAŠÍN a M. STANĚK. 1997. *Podnik světové třídy*. 1. vyd. Liberec: IPI, 276 s., ISBN 80-902235-1-6.
- WESICO: 2016. O nás. *Wesico.cz* [online]. Brno [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://wesico.cz/o-nas/>

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*.
Praha: C.H.Beck, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma procesu	15
Obr. 2: Členění procesů	17
Obr. 3: Re-engineering	20
Obr. 4: Porterův model pěti sil	24
Obr. 5: SWOT analýza.....	25
Obr. 6: Logo společnosti.....	29
Obr. 7: Organizační struktura společnosti LESAK s.r.o.	32
Obr. 8: Grafické zpracování průběhu zakázky u standartního zboží	40
Obr. 9: Grafické zpracování průběhu zakázky u zboží, které není skladem	42
Obr. 10: Grafické zpracování průběhu zakázky u zboží na zakázku.....	44