



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

Studie průběhu zakázky vybraným podnikem

AUTOR PRÁCE

Jiří Doležel

VEDOUCÍ PRÁCE

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Jiří Doležel**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
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 vybraným podnikem

Charakteristika problematiky úkolu:

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 zakázky dle požadavků zákazníka

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh průběhu zakázky ke spokojenosti zákazníka se zaměřením na dodací termíny, jakost a náklady vzhledem k sezonnosti přijímání obchodních zakázek

Základní literární prameny:

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

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

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

TOMEK, G., 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, 276 s. ISBN 80-902235-1-6.

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

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



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

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá studiem průběhu zakázky ve firmě REDA a.s., která se specializuje na výrobu a potisk reklamních a dárkových předmětů a s tím souvisejících dalších služeb. Dle zpracovaných analýz jsou vypracovány změny, které vedou ke zlepšení průběhu zakázky v daném podniku.

Abstract

Bachelor thesis deals with the study of the contract award in the company REDA a.s., which specializes in the production and printing of promotional and gift items and other related services. According to processed analyzes are developed changes that lead to improvement during the engagement in the selected company.

Klíčová slova

proces, procesní řízení, zákazník, průběh zakázky

Key words

process, process management, customer, process of order

Bibliografická citace

DOLEŽEL, J. *Studie průběhu zakázky vybraným podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 61 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne

.....

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat paní prof. Ing. Marie Jurová, CSc. za vedení mé bakalářské práce, za její cenné připomínky, rady a čas. Dále můj vděk patří společnosti REDA a.s., jmenovitě personálnímu manažerovi Štěpánu Haklovi, technickému řediteli Ing. Michalu Brožovi, vedoucí obchodnímu oddělení Naděždě Flekové, nákupnímu manažerovi Jaroslavu Čechovi a zástupci manažera logistiky Michalu Navrátilovi, za poskytnuté informace a připomínky, které významně přispěly k vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Podnikání	13
2.1.1 Podnikatelský model	13
2.1.2 Fáze života podniku	14
2.1.3 Předmět podnikání	16
2.1.4 Informační a komunikační technologie v podnikání (ICT)	17
2.2 Procesní řízení	18
2.2.1 BPM	19
2.2.2 KAIZEN	22
2.3 Projektové řízení	24
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	25
3.1 Představení společnosti	25
3.2 Právní forma	25
3.3 Historie	26
3.4 Tiskařské technologie	27
3.4.1 Plošný a rotační sítotisk	27
3.4.2 Transferový potisk	27

3.4.3	Výpal na sklo a keramiku	28
3.4.4	Tamponový tisk	28
3.4.5	Sublimační tisk	28
3.4.6	Pískování skla	28
3.4.7	Ražba	29
3.4.8	Digitální UV tisk.....	29
3.4.9	Gravírování laserem.....	29
3.4.10	Výšivka	29
3.4.11	Samolepky	29
3.4.12	3D etikety.....	30
3.4.13	Digitální tisk a laminace	30
3.5	Organizační řád	30
3.6	Informační systém K2	31
4	Obecný průběh zakázky podnikem.....	33
4.1.1	Činnost obchodníka	33
4.1.2	DTP grafika.....	34
4.1.3	Sklad	34
4.1.4	Výroba	35
4.1.5	Balírna a expedice.....	36
4.1.6	Sezónnost.....	36
4.2	Oddělení nákupu zboží.....	38

4.2.1	Položky DVZ	40
4.2.2	Objednávka zboží	41
4.3	Průběh konkrétní zakázky podnikem	43
4.4	SWOT analýza	46
4.5	Závěr analýzy současného stavu	47
4.5.1	Nákup.....	47
4.5.2	Prodej.....	47
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	49
5.1	Nákup zboží	49
5.2	Prodej zboží.....	51
5.2.1	Dotazník.....	51
5.2.2	Akční katalog.....	53
5.3	Podmínky a přínosy realizace	54
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽÍTÝCH ZDROJŮ	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá průběhem zakázky v podniku REDA a.s. se sídlem v Brně. Společnost se specializuje na výrobu a potisk reklamních a dárkových předmětů a s tím souvisejících dalších služeb. Jedná se o dynamicky se rozvíjející českou firmu s 25-ti letou tradicí na tuzemském trhu, pobočkami po celém světě a dceřinou společností na Taiwanu.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V první části, tedy teoretické, jsou představeny důležité pojmy a procesy, které jsou úzce spjaty s vybranou problematikou. Poté je představena společnost REDA a.s., její organizační struktura, popis jednotlivých oddělení, postavení na trhu i sortiment služeb. Dále se práce zaměřuje na podrobný popis průběhu zakázky a příslušných oddělení, které se do tohoto procesu zapojují.

Druhá, tedy praktická část, vychází z výsledků naměřených hodnot v analýze, které poslouží k pochopení celého procesu a pomůžou k optimalizaci procesu se zaměřením na uspokojení potřeb zákazníka. Jsou zde uvedeny i podmínky realizace těchto změn a jejich přínosy.

1 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je studie výrobního procesu ve vybraném podniku se zaměřením na splnění požadavků zákazníka, jakost, dodací termíny a náklady. Primárním cílem této práce je podrobná analýza průběhu zakázky ve firmě a její následná optimalizace.

Dílčí cíle práce:

- seznámení se společností REDA a.s., předmětem podnikání, postavením na trhu a sortiment služeb,
- analýza současného stavu průběhu zakázky,
- závěry analýzy,
- vyhodnocení teorie z oblasti: procesního řízení,
- návrhy na zlepšení stavu se zaměřením na zákazníka,
- návrhy na zlepšení stavu se zaměřením na společnost,
- podmínky realizace návrhu,
- kalkulace ekonomických a mimoekonomických přínosů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce je zaměřena na teoretické poznatky potřebné k pochopení dané problematiky a nastínění hlavní metod a pojmů, se kterými se budeme v této práci setkávat.

2.1 Podnikání

Vznik nových podnikatelských subjektů je na základě individuálního procesu lidského uvažování. Navzdory tomu že je tato činnost spojena s velkým rizikem, s ní každoročně začíná mnoho lidí. Ještě před tím, než může vůbec nový podnik, musí nastat několik okolností respektive impulzů, které přesvědčí daného jedince nebo skupinu, aby se do samotného podnikání pustili. Největším impulzem je pak rodina, která má na danou osobu největší vliv. Dále to může představovat kulturní prostředí nebo pak podnikatelské prostředí daného státu. Velkým problémem je financování podnikání. V této fázi si člověk ověřuje, zda je rozjezd podniku realizovatelný (Jurová a kolektiv, 2016, s. 20).

2.1.1 Podnikatelský model

Podle Osterwaldera a Pigneura by si měl každý člověk před začátkem podnikání vypracovat podnikatelský model (Oswalder a Pigneur, 2012). V dnešním neustále se měnícím a silně konkurenčním prostředí a čím dál vyššími nároky zákazníků je podnikatelský model základním kamenem úspěchu (Aulet, 2013). „*Podnikatelský model představuje základní princip, jak podnik vytváří, předává a získává hodnotu*“ (Oswalder a Pigneur, 2012). Podnikatelský model lze nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které dávají odpověď na otázky.

- „*Zákaznické segmenty – Pro koho vytváří podnik hodnotu? Kdo jsou nejdůležitější zákazníci* (Jurová a kolektiv, 2016, s. 21-22)?
- *Hodnotové nabídky – Jakou hodnotu podnik poskytuje zákazníkovi? Které potřeby zákazníka podnik uspokojuje* (Jurová a kolektiv, 2016, s. 21-22)?

- *Zákaznické kanály – Které zákaznické kanály zákaznické segmenty preferují? Jak jsou zákaznické kanály integrovány? Které jsou nákladově nejefektivnější (Jurová a kolektiv, 2016, s. 21-22)?*
- *Vztahy se zákazníky – Jaký typ vztahů od podniku jednotlivé zákaznické segmenty očekávají? Jaké typy vztahů podnik již vytvořil? Jak jsou tyto vztahy nákladné (Jurová a kolektiv, 2016, s. 21-22)?*
- *Zdroje příjmů – Za jakou hodnotu jsou zákazníci opravdu ochotni platit? Za co platí nyní? Jak platí nyní (Jurová a kolektiv, 2016, s. 21-22)?*
- *Klíčové zdroje – Které klíčové zdroje vyžadují hodnotové nabídky podniku (Jurová a kolektiv, 2016, s. 21-22)?*
- *Klíčové činnosti – Které klíčové činnosti vyžadují podnikové hodnotové nabídky, distribuční kanály, vztahy se zákazníky a zdroje příjmů (Jurová a kolektiv, 2016, s. 21-22)?*
- *Klíčová partnerství – Kdo jsou klíčoví partneři podniku? Kdo jsou klíčoví dodavatelé podniku (Jurová a kolektiv, 2016, s. 21-22)?*
- *Struktura nákladů – Které náklady související s podnikatelským modelem jsou nejdůležitější? Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější (Jurová a kolektiv, 2016, s. 21-22)?*

2.1.2 Fáze života podniku

Po založení se může podnik ubírat třemi směry:

- úspěšný rozvoj podniku a jeho růst,
- stabilní přežívání podniku,
- pád podniku (Jurová a kolektiv, 2016, s. 30).

Každý z těchto směrů musí podnik řešit různými postupy managementu a s tím souvisejících problémů. Začínající podnik prochází při svém růstu pěti stadii. Každé z těchto stádií vyžaduje změnu, která bývá doprovázena krizí. Krize mají negativní účinek na podnik a je otázkou managementu, aby těmto negativním účinkům přešel a neřešil až jejich následek. Některé mohou být mělké a přechod mezi jednotlivými fázemi podnik často ani nezaznamená, jiné mohou mít devastující účinek. Při přechodu mezi

jednotlivými fázemi se podnik zabývá dvěma otázkami. Jak zvládnout pravděpodobnou krizi? Jak řídit „nový“ podnik (Jurová a kolektiv, 2016, s. 30)?

Pět stadií růstu podniku a jejich charakteristika.

1. Stadium založení:

- hlavním cílem je získávání nových zákazníků,
- přímý dohled vrcholového managementu a individualistické řízení podnikatelem,
- má nestrukturovanou organizační strukturu,
- podnik je často omezen na jediný výrobek a neprobíhá výzkum nových výrobků,
- hlavní zdroje financování jsou od majitele nebo leasingové společnosti (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 247).

2. Stadium stabilního přežívání:

- hlavním cílem jsou příjmy a výdaje,
- vícestupňový dohled vrcholového managementu,
- začíná se objevovat jednoduchá organizační struktura,
- podnik je stále omezen na jediný výrobek, ale má větší počet odbytových kanálů,
- malý výzkum a vývoj výrobků,
- hlavní zdroj financování je od majitele, dodavatelů a bank (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 247).

3. Stadium růstu:

- hlavním cílem je řízený růst a zajištění zdrojů,
- delegování pravomocí vrcholového managementu a koordinace,
- organizační struktura je centralizovaná,
- rozšíření výrobního programu na menší skupinu výrobků a probíhá vývoj nových výrobků,

- hlavním zdrojem financování jsou partneři, banky a výnosy z podnikání (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 247).

4. Stadium expanze:

- hlavním cílem je finanční růst a udržování kontroly,
- decentralizace vrcholového managementu,
- organizační struktura je decentralizovaná dle funkčního zařazení,
- rozšířený rozsah výroby, nové výrobky, inovace a výzkum,
- hlavním zdrojem financování jsou výnosy z podnikání, dlouhodobé úvěry a noví partneři (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 247).

5. Stadium zralosti:

- hlavním cílem je řízení výdajů a hledání skulin na trhu,
- decentralizace vrcholového managementu,
- organizační struktura je decentralizovaná dle funkce/výrobku,
- rozsáhlý výrobní program a inovace výroby,
- hlavním zdrojem financování jsou výnosy z podnikání a dlouhodobé úvěry (Koráb a Mihalisko, 2005, s. 247).

2.1.3 Předmět podnikání

Základním stavebním kamenem firmy je produkt, se kterým se společnost snaží prorazit na silně konkurenčním trhu. Může se jednat o výrobek, službu, informaci apod. V produktech se konkretizují přání a potřeby skutečných i potenciálních zákazníků, u kterých prodávající zjistil, že odpovídají jejich potřebám. Při rozhodování o zavedení produktu je potřeba rozlišovat různé přístupy – existuje zboží jako takové – či jaké jsou alternativní produkty k tomuto výrobku. Kupující si též určité produkty a jejich vlastnosti, cenu apod. spojují s konkrétní značkou. Zákazník si díky těmto přístupům vytváří hierarchii zboží. Na základě toho vzniká tzv. typologie zboží.

Konvenční zboží – tzv. zboží běžné potřeby jako jsou potraviny, cigarety, zubní pasta apod. Při nákupu rozhodují oblíbené značky.

- Nákupní zboží – patří sem veškerá bílá elektronika, obuv, nábytek apod. Pro tuto skupinu je typická vyšší míra rozhodování, bere v potaz vlastnosti, cenu, testy nezávislých organizací apod.
- Speciální zboží – jedná se o produkty jako je dům, automobil apod. Zpravidla je nakupováno po větších časových intervalech, kde hraje vysoká míra rozhodování trvající i několik měsíců.

Každá z těchto skupin obsahuje substituční výrobky, které si konkurují a zákazník tak prochází rozhodovacím procesem:

1. volba třídy produktu,
2. volba typu produktu – alternativy se vyznačují rozdílným účelem použití,
3. volba konkrétní formy produktu – zboží se stejným účelem, ale jiným provedením,
4. volba značky.

Z hierarchie zboží vyplývá, že kupující mají rozdílné představy o povaze produktu.

2.1.4 Informační a komunikační technologie v podnikání (ICT)

Zavádění ICT systémů se stalo nedílnou součástí výrobků a služeb. Na rozdíl od klasické analogové informace, která má jen omezené možnosti replikace, vyšší náklady a chybovost, digitální forma může být replikována bez chyb komukoliv na světě ve stejnou dobu za zanedbatelné náklady. Tyto vlastnosti ICT systému umožňují produkci nových kategorií – chytrých a vzájemně propojitelných (smart and connected) – S&C. Tyto produkty nabízí následující konkurenční výhody (Jurová a kolektiv, 2016, s. 40-43).

- Identifikace a bezpečnost provozu (Jurová a kolektiv, 2016, s. 40-43).
- Informace o stavu okolí a propojení s podnikatelskými systémy (Jurová a kolektiv, 2016, s. 40-43).
- Cloud produkty – data, přístup a autorizace, analytické a zpracovatelské postupy (Jurová a kolektiv, 2016, s. 40-43).

Kategorie S&C produktů tvoří 3 základní prvky:

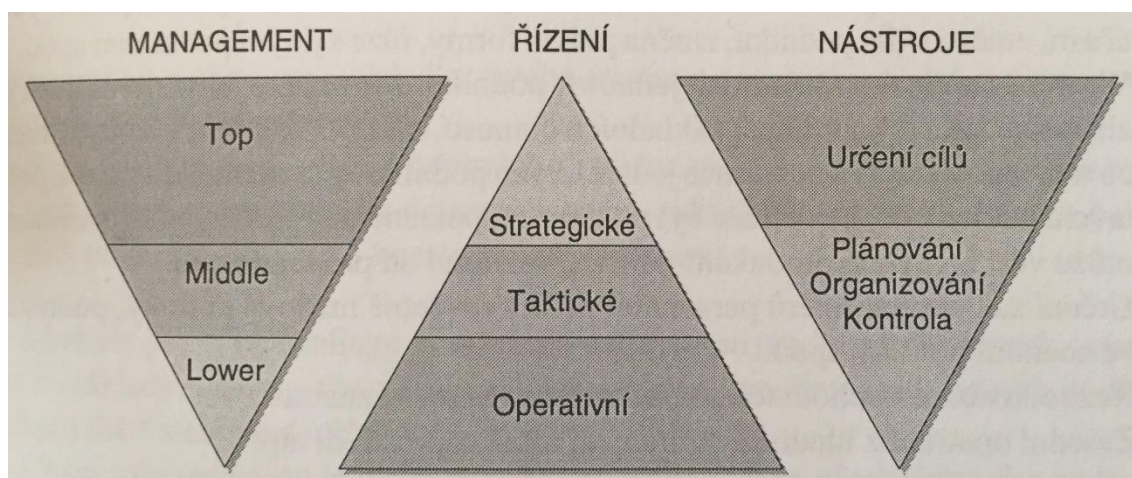
- technické prvky (hardware), operační systémy a aplikace (software),
- komunikační zařízení – síťové protokoly, které jsou nositelem externích spojení,
- externí programové vybavení – shodné pro všechny S&C produkty a využitelný kterýmkoliv z nich podle potřeby (Jurová a kolektiv, 2016, s. 43).

2.2 Procesní řízení

„Procesní přístup ke všem činnostem podniku vytváří předpoklady pro efektivní využívání zdrojů a podstatné omezení vzniku chyb.“ (Vytláčil, Mašín, Staněk, 1997, s. 181)

„Lze říci, že management je duševní, ale i fyzická práce, usilující o koordinaci různých činností za účelem dosažení žádoucího výsledku. Podstatou managementu budiž tedy koordinace, tzn. Řízení lidí tak, aby byli ochotni následovat.“ (Tomek, Vávrová, 2001, s. 12)

Výkonnost podniku můžeme obecně definovat jako lidskou pracovní sílu, využití kapitálu (hmotného i finančního) a přírodní zdroje. Velkou část pozornosti musíme věnovat hlavnímu faktoru managementu, což jsou lidská pracovní síla. Jde o činnosti prováděné lidmi, kteří mají různé vlastnosti, poznatky, pocity, přístupy, pohnutky, ale i odlišnou kvalifikaci atd. Můžeme odlišit i různé úrovně managementu, jak je znázorněno na obrázku (Tomek, Vávrová, 2001, s. 12).



Obr. 1: Hierarchie manažerského řízení (Tomek, Vávrová, 2001, s. 13)

V průběhu posledního desetiletí se řízení podnikových procesů (BPM) stalo zralou disciplínou, s dobře zavedeným souborem zásad, metod a nástrojů, které kombinují poznatky z oblasti informačních technologií, vědy managementu a průmyslového inženýrství za účelem zlepšení obchodních procesů (van der Aalst 2004, 2013, 2007 Weske; Dumas et al 2013). Příklady BPM, kde nastal významný pokrok:

- syntaktické ověření komplexních modelů podnikových procesů před implementací prostřednictvím informačních technologií, aby se zabránilo potenciálně nákladné chyby v době spuštění (AALST, Wil, Marcello LA ROSA a Flávia SANTORO, 2016, s. 1),
- automatická tvorba konfigurovatelných procesních modelů z kolekce proces modelové varianty, který se používá k vedení analytiky při výběru správného nastavení (AALST, Wil, Marcello LA ROSA a Flávia SANTORO, 2016, s. 1),
- automatické provedení procesních modelů podnikání na základě přísně definované sémantiky a prostřednictvím různých BPM systémů (AALST, Wil, Marcello LA ROSA a Flávia SANTORO, 2016, s. 1),
- automatické Objev procesních modelů ze surových dat událostí vytvořených společných informačních systémů se nacházejí v organizacích (AALST, Wil, Marcello LA ROSA a Flávia SANTORO, 2016, s. 1).

2.2.1 BPM

BPM, neboli řízení podnikových procesů, je disciplína, která kombinuje obchodní a IT perspektivu za účelem zlepšení procesů v daném podniku. Jejím cílem je přehledné znázornění procesu (Brocke, Mathiassen, Rosemann, 2014, s. 1). K úplnému popisu procesu je potřeba 6 základních prvků:

- výstupy – založeny na potřebách a požadavcích zákazníka (interní nebo externí výkonné organizace) (Margherita, 2014, s. 13),
- fáze – budují realizaci procesu a aktivity (Margherita, 2014, s. 13),

- vstupy – fyzikální a informační složky, které jsou „přetvořeny“ nebo „spotřebovány“ procesem (Margherita, 2014, s. 13),
- zdroje – lidské a technologické požadavky, které jsou potřebné k provedení aktivity (Margherita, 2014, s. 13),
- vzájemná závislost – logické vazby mezi fázemi a procesy (Margherita, 2014, s. 13),
- způsoby řízení – základní logika a techniky používané ke koordinaci činností (Margherita, 2014, s. 13).

Modelování procesů je důležitou úlohou organizací ke zlepšení podnikových projektů. Při modelování těchto procesů firmy často využívají grafickou dokumentaci tzv. procesní modely. Procesní modely jsou pak použity jako klíčový nástroj v rozhodovacím procesu. Důvodem, proč se mapují tyto procesy, je lepší porozumění podnikových procesů a jejich přehledné znázornění. Pokud nastane změna v procesu, analytici ji pomocí těchto modelů vyhodnotí a následně vypracují nový. Měření kvality takového modelu se pak dělá několika způsoby. Nejčastější je však vyhodnocení dle Yanga. Toto vyhodnocení se vyjadřuje jako schopnost projektu přesně vyjádřit všechny důležité faktory, které stupují do procesu (Recker, Safrudin, Rosemann, 2011, s. 1-2)

I když je však BPM velice populárním konceptem, nebyl doposud přesně teoreticky popsán. To poté vede k problémům v určování obecných nebo specifických problémů v programech BPM. Dokument navrhuje základní teoretický rámec s využitím tří teorií:

- nahodilost (Trkman, 2010, s. 1),
- dynamické schopnosti (Trkman, 2010, s. 1),
- schopnost se přizpůsobit úkolovým problémům (Trkman, 2010, s. 1).

Hlavním předpokladem je, že v první řadě je potřeba přizpůsobivost mezi podnikatelským prostředím a obchodními procesy. Následně musí probíhat průběžné zlepšování přizpůsobivosti mezi podnikovými procesy a informačním systémem (Trkman, 2010, s. 1). Systém by si měl být vědom procesu a být generický v tom smyslu, aby bylo možné modifikovat procesy, které podporuje, v průběhu. Design procesu je často grafický a je zaměřen na strukturu procesů, o které je se potřeba start z mnoha hledisek. V dnešní době

se pracuje vývoji BPM systémů a vznikají různé druhy těchto systémů (Weske, Aalst, Verbeek, 2004, s. 2).

Dnešní úspěch organizace není ani tak založen na jejich produktech a službách, ale spíše na schopnosti dynamicky a flexibilně přetvořit podnikové procesy. Musíme tedy počítat s několika faktory, které to ovlivňují (Fleischmann a kol., 2012, s. 19).

- Globalizace – prostřednictvím otevírání trhů, práce a informací, dynamika podnikatelských aktivit neustále roste. Trhy jsou nejen přetvořeny, ale vedou ke kontinuálnímu přetvoření pracovních míst, dynamicky se měnící portfolia a reorganizace obchodních operací. Jakákoliv malá změna může mít dalekosáhlý dopad v celé organizaci. Dělbá práce přesahuje firemní a národní hranice (Fleischmann a kol., 2012, s. 19).
- Orientace zainteresovaných stran – zakázky, prodeje a další aktéři se podílí na společnost přímo nebo nepřímo. Akcionáři mají silný vliv na chod společnosti. Vedení je k nim zavázáno a snaží se splnit jejich požadavky na zvýšení zisků. Organizace do toho musí dodržovat stále více regionálních, národních evropských, a jiných mezinárodních zákonů a předpisů, jako je zavádění systému řízení rizik (Fleischmann a kol., 2012, s. 19).
- Progresivní průnik – podnikatelské sféry s informačními a komunikačními technologiemi, zejména internetové technologie jsou hnací silou pro organizační a technické změny téměř ve všech ekonomických a obchodních sektorech společnosti. Přenosové a komunikační platformy umožňují částečnou podporu, zpracování a údržbu výměnných procesů metodami elektronických komunikačních sítí. Výměna zboží a služeb zahrnuje převod hmotných a nehmotných prvků (Fleischmann a kol., 2012, s. 19).

Každý z těchto faktorů, přímo nebo nepřímo, souvisí s organizací a implementací obchodních nebo pracovních procesů. Zároveň jsou tyto faktory vzájemně propojeny a nelze je posuzovat odděleně (Fleischmann a kol., 2012, s. 19).

2.2.2 KAIZEN

Filozofie KAIZEN je nejdůležitějším pojmem japonského managementu a je klíčem k jejich hospodářskému úspěchu a konkurenceschopnosti. Slovo KAIZEN znamená zdokonalení a vysvětluje, proč japonské firmy nemohou zůstat dlouho beze změny (Imai, 2004, s. 15).

„Podstata pojmu KAIZEN je jednoduchá a jasná: KAIZEN znamená zlepšování a zdokonalování týkající se všech, včetně manažerů a dělníků. Filozofie KAIZEN předpokládá, že náš způsob života – ať už pracovního, společenského nebo domácího – si zaslouží neustálé zdokonalování.“ (Imai, 2004, s. 23)

KAIZEN strategie vychází z poznání, že management, který chce obchodovat a být ziskový, musí uspokojovat všechna přání zákazníka. Ve filozofii KAIZEN probíhá neustále a pomalých krůčcích zlepšování výrobního procesu, pracovních podmínek a všech ostatních činitelů, které ovlivňují činnost společnosti. Tyto postupy se lépe praktikují v praxi, protože jsou lépe přijímány pracovníky. V systému KAIZEN jde o kontinuální systém zlepšování podle principů Demingovy spirály PDCA, která je uvedena v příloze (escare.cz).

V tabule níže jsou zobrazeny jednotliví členové organizace a jejich úkoly v rámci filozofie KAIZEN.

Tab. 1: Hierarchie účasti na strategii KAIZEN (Imai, 2004, s. 27)

Vrcholový management	Střední management	Vedoucí pracovníci	Dělníci
Rozhodně zavádět KAIZEN jako firemní strategii	Realizovat cíle KAIZEN podle direktiv vrcholového managementu	Používat KAIZEN v jednotlivých funkcích	Účastnit se KAIZEN prostřednictvím zlepšovacích návrhů a činností malých skupin
Poskytovat strategii KAIZEN podporu a vedení přidělováním zdrojů	Používat KAIZEN v náplni práce	Formulovat plány pro KAIZEN a poskytovat vedením dělníků	Dodržovat disciplínu na pracovišti
Zavést plány pro KAIZEN a vícefunkční cíle	Zavádět, udržovat a zvyšovat standardy	Zlepšovat komunikaci s dělníky a udržovat vysokou pracovní morálku	Věnovat se neustálému sebezdokonalování
Realizovat cíle KAIZEN prostřednictvím realizace příslušných plánů a auditů	Intenzivními školicími programy zvyšovat povědomí o KAIZEN u pracovníků	Podporovat činnosti malých skupin a systém individuálního zlepšování se	Posilovat dovednosti a výkony hromaděním zkušeností a vzděláním

2.3 Projektové řízení

Principy projektového řízení podávají návod na otázky, co dělat, kdy to dělat, kdo by to měl udělat a jak by to měl udělat. Úspěšné řízení projektů znamená současné splnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady, tzv. trojimperativ. Projekty tedy mají trojrozměrný cíl, jsou měřitelné, jedinečné, dočasné, provádí se pouze jednou a obvykle na nich pracuje jiná skupinka lidí. Realizují se pomocí zdrojů, jak materiálních, tak lidských, které musí manažer daného projektu dobře organizovat. „*Řídit projekty znamená řídit lidi*“. Manažer musí dobře organizovat lidi, aby byly využity všechny dostupné materiálové zdroje, řešit emocionální problémy a současně plnit cíle a podmínky zadavatele projektu (Rosenau, 2000, s. 5-8).

Proces řízení projektu vyžaduje pět odlišných manažerských činností:

- definování – definování projektových cílů,
- plánování – plán, jak dosáhnout splnění trojimperativu,
- vedení – manažerský styl řízení, který vede lidské zdroje, aby vykonávali svou práci efektivně a včas,
- sledování – monitorování stavu projektu a sledování odchylek, případná korekce,
- ukončení – ověření, že všechny činnosti související s daným projektem jsou ukončeny (Rosenau, 2000, s. 5-8).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část se zaměří na představení společnosti a podrobnému popisu současného stavu.

3.1 Představení společnosti

REDA a.s. je dynamicky se rozvíjející se česká firma, která se specializuje na výrobu a potisk reklamních a dárkových předmětů a s tím souvisejících dalších služeb. V České republice je významným hráčem na trhu a její pobočky se kromě Brna nachází v Praze, Ostravě, Plzni a ve Zlíně a mezi její klienty patří také mnoho zahraničních firem. Roční obrat firmy v roce 2013 činil cca 689 miliónů Kč bez DPH při celkovém počtu 236 zaměstnanců (Organizační řád, 2016).

Základní kapitál činí 112,8 mil. Kč. Sídlo v Brně Slatině se rozkládá, včetně výrobních a skladových prostor, na zastavěné ploše o rozloze cca 29 000 m², která se nachází na vlastním pozemku s výměrou 35 000 m². Skladové prostory činí 16 000 paletových míst. Celý areál je ve vlastnictví společnosti (Organizační řád, 2016).



Obr. 2: Logo společnosti (reda.cz)

3.2 Právní forma

Právní formou je akciovou společností. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada všech akcionářů společnosti. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Kontrolním orgánem je dozorčí rada

společnosti. Přímé řízení vykonává představenstvo prostřednictvím generálního ředitele. Právní rozdělení a jednotlivé akciové společnosti a jejich pravomoci.

Valná hromada:

- neúčastní se řízení společnosti,
- jmenuje členy statutárních orgánů,
- určuje výše odměn členů statutárních orgánů,
- schvaluje výroční zprávu společnosti,
- rozhoduje o výplatě dividend.

Představenstvo:

- je kolektivní orgán podléhající pouze rozhodnutím valné hromady,
- vykonává vůli valné hromady,
- řídí se aktuálním zněním stanov,
- nezasahuje do řízení jednotlivých úseků společnosti,
- schvaluje aktualizaci organizačního řádu.

Dozorčí rada:

- je kolektivní orgán podléhající pouze rozhodnutím valné hromady,
- kontroluje, zda představenstvo rozhoduje a řídí společnost v souladu s vůlí a cíli stanovenými valnou hromadou a se zásadami dobrého hospodáře.

3.3 Historie

Společnost byla založena roku 1991 v Brně Pavlem Hofmannem pod názvem REDAP BRNO, spol. s r.o. se sídlem na ulici Hvězdoslavova. V následujících pěti letech otevřela

společnost své pobočky ve Zlíně, Ostravě, Praze a Plzni. Roku 1994 změnila svůj obchodní název na REDA a.s. Do roku 2005 společnost disponovala sedmi potiskovými technologiemi a stala se členem v asociacích POPAI CE a PSI. Byly též založeny dceřiné společnosti v Polsku a v Číně. Následně společnost získala certifikát o zavedení systému managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001. Též registrovala ochranné známky na své značky Beaver a Santini. Dnes REDA a.s. disponuje více jak 10-ti potiskovými technologiemi, vyhrála 1. místo v soutěži Popai Awards v kategorii Reklamní dárky v místě prodeje a umístila se mezi 10 nejlepšími malými a středními firmami v soutěži TOP MSP 2014 (reda.cz).

3.4 Tiskařské technologie

REDA a.s. se zabývá výrobou a potiskem reklamních předmětů. Společnost disponuje 13-ti potiskovými technologiemi.

3.4.1 Plošný a rotační sítotisk

Též „šablonový tisk“ je technologie určená pro potisk plochých a válcových předmětů různých rozměrů. Sítotiskem je barva protlačována přes prostupná místa šablony na potiskovaný předmět. Technologie se využívá zejména pro potisk textilu, deštníků, papíru, plastových předmětů, kovů nebo skla (reda.cz).

3.4.2 Transferový potisk

Neboli tisk přenosem je technologie, u které je motiv vytištěn sítotiskem na přenosový papír a následně se motiv přenese pomocí tzv. aplikátoru transferů na předmět. Technologie je vhodná pro textilní zboží složitějších tvarů a vícebarevných motivů (reda.cz).

3.4.3 Výpal na sklo a keramiku

Výpal je jednou z časově nejnáročnějších technologií vhodnou pro potisk skla, keramiky a porcelánu s použitím speciálních barev zapékaných ve výpalových pecích. Tento potisk je vysoce odolný vůči mechanickému namáhání a mytí v myčkách (reda.cz).

3.4.4 Tamponový tisk

Jedná se o nejvyžívanější metodu potisku drobných předmětů, kde Tampotisk přenáší 2D obraz na 3D potiskovaný předmět. Výhodou je vysoká přesnost přenosu barev na potiskovaný materiál. Využívá se pro potisk plastů, kovů, dřeva, keramiky ale i papíru (reda.cz).

3.4.5 Sublimační tisk

Sublimační tisk vychází z digitálního tisku. Vysoké rozlišení se používá k potisku syntetických tkanin z vysokým obsahem polyesteru. Grafika je digitálně natištěná na speciální papír, za použití vysoké teploty a tlaku zalisována do struktury bílé textilie, kterou obarví. Díky přenesení barvy do textilie je potisk vysoce kvalitní a odolný vůči poškození (reda.cz).

3.4.6 Pískování skla

Je technologie, která umožňuje plastické vyznačení loga na předmět. Při pískování dochází za pomoci písku a vysokého tlaku vzduchu k vybroušení požadovaného loga na předmět. Hloubka reliéfu je závislá na délce působení proudícího jemného písku na dané místo (reda.cz).

3.4.7 Ražba

Logo se razí speciálně vyrobenou mosaznou raznicí za pomoci teploty a tlaku, kde vzniká hmatatelný reliéf. Nejčastěji se ražba používá na diáře, zápisníky, kožené peněženky a pásky (reda.cz).

3.4.8 Digitální UV tisk

Jedná se o digitální technologii tisku, kdy se barva nanáší přímo na potiskovaný předmět. Tento typ potisku může být použit na různé typy materiálů, kdy podmínkou je plochý a hladký předmět bez výstupků. Tato technologie je ideální pro potisk vícebarevných motivů (reda.cz).

3.4.9 Gravírování laserem

Díky laserovému paprsku s vysokou přesností je možné potisknout předměty i malými motivy. Technologie je učena pro předměty z kovů, dřeva i plastu. Zabarvení loga je závislé na barevnosti podkladového materiálu. Nejčastěji se gravírování používá pro kovové propisky, zapalovače nebo otvíráky (reda.cz).

3.4.10 Výšivka

Touto technologií je možné vyšívat i vícebarevné motivy téměř na jakýkoliv textilní výrobek, který je možné upnout do vyšivacího stroje (reda.cz).

3.4.11 Samolepky

Grafika je vytištěna digitálně ve vysokém rozlišení na bílé vinylové samolepky. Po natištění se samolepky přesným ořezem vytvarují dle požadavků. Samolepky se převážně využívají pro značení reklamních předmětů, kde není technicky možné použít jinou technologii potisku (reda.cz).

3.4.12 3D etikety

3D etikety vznikají tiskem vinylových samolepek na digitální tiskárně, které se oříznou na požadovaný tvar. Poté se na samolepku nanese čirá pryskyřice, která se rozlije po celé ploše povrchu samolepky a tím získává 3D prostorový efekt. V důsledku toho je povrch velmi efektní a odolný vůči otěru a UV záření (reda.cz).

3.4.13 Digitální tisk a laminace

Technologie určená pro digitální tisk papírových informačních kartiček a dalších tiskovin s možností povrchové úpravy laminací. Jedná se o technologii, díky které můžete označit svým logem nebo jiným sdělením i zboží, které nelze potisknout jinou metodou (reda.cz).

3.5 Organizační řád

V čele společnosti je generální ředitel. Společnost se dále dělí na úseky, v jejich čele jsou ředitelé, kteří za jednotlivé úseky zodpovídají.

Firma je organizačně členěna na úseky:

- obchodní,
- marketingový,
- technický,
- finanční.

Úseky se dále dělí na podřízená střediska. Střediska jsou řízena manažery nebo vedoucími jednotlivých středisek nebo osobou pověřenou vedením střediska. Manažeři nebo vedoucí jednotlivých středisek nebo osoby pověřené vedením střediska řídí práci podřízených zaměstnanců po všech stránkách. Každý z nich má právo vydávat podřízeným zaměstnancům závazné příkazy a pokyny a má vůči nim postavení jako jediný zodpovědný nadřízený. Systém vnitřního řízení je soustavně rozvíjen tak, aby

zabezpečoval racionální dělbu působností, pravomocí a s tím spojených zodpovědností. V příloze je zobrazeno organizační schéma společnosti (Organizační řád, 2016).

3.6 Informační systém K2

Společnost Reda a.s. využívá pro svoji každodenní potřebu informační systém K2. Tento systém se používá pro komplexní řízení vnitropodnikových procesů.

Systém K2 je rozdělen do 15 segmentů, přičemž každému z nich je přidělen jeden klíčový uživatel. V následující tabulce jsou uvedeny odpovědnosti nejdůležitějších segmentů. Vlastníky jsou konkrétní osoby.

Tab. 2: Odpovědnosti za aktiva (Vlastní zpracování)

Aktiva		Vlastník
Software	Údržba	IT pracovník
Počítače	Pro použití softwaru	IT pracovník
Zaměstnanci	Uživatelé softwaru	Ředitel IT oddělení
Databáze klientů		Obchodník
Datové soubory		Analytik
Školení	Práce se softwarem	HR pracovník

Systém nabízí komplexní řízení a kontrolu všech vnitropodnikových systémů. Je oporou pro všechny pracovníky společnosti a komunikace a předání zakázky na další oddělení prochází výhradně přes tento systém. Systém je rozdělen do 15 modulů, přičemž každý má přiřazen z hlediska odpovědnosti jednoho právě jednoho uživatele. V tab. 1 výše jsou

uvedeny některá aktiva a jejich vlastníci z hlediska odpovědnosti a dva hlavní IT pracovníky, kteří jsou odpovědní za systém jako takový a řeší chyby a optimalizace se společnosti K2 atmitec s.r.o.

Veškerá data jsou uchovávána na centrále společnosti REDA a.s. v jejich datovém centru. Jsou zde obsaženy veškeré objednávky zákazníku, informace o nich a zaměstnancích, zboží apod. Pomocné moduly dokáží z informačního systému K2 vytáhnout potřebné informace a nabízí přehled tržeb, toku materiálu jak na úrovni celého podniku, tak i v jednotlivých oddělení. V každém okamžiku lze vidět v reálném čase zboží na skladě, ve výrobě, tok materiálu.

4 Obecný průběh zakázky podnikem

V této části se podíváme na obecný průběh zakázky podnikem. Celý proces začíná u obchodníka, který je odpovědný za veškerou komunikaci se zákazníkem.

4.1.1 Činnost obchodníka

Průběh zakázky v podniku začíná zadáním objednávky od zákazníka. Veškerá komunikace se zákazníkem probíhá přes obchodníka, který se může se společností spojit několika způsoby.

- Každý obchodník má svůj sektor v ČR, který objíždí a domlouvá si schůzky se stálými nebo potencionálními zákazníky. Obchodník má připravenou prezentaci produktů, které by daný zákazník mohl využít.
- Zákazník se spojí se společností pomocí emailu, telefonu nebo internetového e-shopu a domlouvá se s obchodníkem elektronickou formou.
- Poslední způsob je osobní schůzka na některé z poboček.

Stálým zákazníkům jsou rozesílány katalogy, které jsou rozděleny do tří kategorií:

- hlavní katalog s celoroční působností,
- sezónní katalogy s luxusnějším zbožím dárkového charakteru,
- katalogy specializované na určitou skupinu zboží. Obvykle s omezenou platností

Obchodník poté zadává zakázku do systému K2. Zde vyplní hlavičku, kde jsou osobní informace o zákazníkovi, způsob platby způsob dodání, název potisku a informace o zboží, jaký druh, počet ks, cena a subjektivně poskytnutá sleva. Systém vytvoří kupní smlouvu, která se zašle zákazníkovi k odsouhlasení. Po odsouhlasení obchodník vytvoří v systému DTP úkol, který je odeslán přes systém na grafické oddělení.

4.1.2 DTP grafika

Pracovníku na grafickém oddělení se dostane logo od klienta, zboží a preferované umístění potisku od zákazníka. Grafik zpracovává zakázky podle času, kdy se k němu dostaly. Při přijetí se vygeneruje mustr a grafik technicky zpracovává návrh potisku, nikoliv návrh loga. Ten je již vytvořen od zákazníka. Na zpracování návrhu má grafik 3 dny, mimo sezónu se ale návrhy zvládají vytvořit do 24 hodin. V sezóně jsou tyto časy o něco delší, ale doba trvání je vždy maximálně 72 hodin.

Umístění potisku je předem vytvořeno technologem, který určil polohy, kde je možné na produkt umístit potisk. Grafik pracuje s již přednastavenými šablonami. Lze potisknout i zboží mimo katalog, je avšak potřeba odkaz na zboží, nebo důkladná dokumentace předmětu.

Jedná-li se o českého klienta, putuje vyhotovená grafika přímo ke klientovi ke schválení, pokud ne, grafik odešle návrh obchodníkovi, který poté odesílá grafiku klientovi. Důvodem je jazyková bariéra. Jestliže je grafika schválena, putuje dále do výroby.

4.1.3 Sklad

Sklad je rozdělen do dvou hlavních částí.

- Systémový sklad S1.
- Běžný sklad S2.

Zboží se při příjmu naskladní na sklad S1 do sekce dočasný sklad. Při příjmu se kontroluje drahé zboží, zda sedí kusy, kvalita a přiřadí se kód k balíku. Ve volné chvíli se zboží přesune na určené místo v systémovém skladu.

Při vyskladňování objednávky si po přiložení čipu dělník vybere zakázku. U zakázky je vždy uvedeno, zda je určeno vyskladnění pro pěšáka nebo plošináře. Pokud je zakázka určena pro plošináře, vyskladní zakázku pomocí VZV na prostor umístěný ve skladu S2, na tzv. kompletační zónu (KZ). Z tohoto místa, nebo z dostupných skladových míst kompletuje jednotlivé zakázky pěšák, který kompletní zakázky skládá do připravených klecí, jedná-li se o zboží bez potisku. Jedná-li se o zboží s potiskem, je zboží

vychystáváno ve čtyřhodinových intervalech na sudou a lichou zónu v prostorech mezi skladem a výrobou. Posledním typem zakázek jsou tzv. „firemní projekty“. Velicí zákazníci, kteří nemají možnost uložení zboží na svém skladě. Produkty pro tyto firmy jsou předtištěny a uloženy na skladě společnosti, dokud si je tyto firmy neobjednají.

Skladové zásoby jsou udržovány v minimální výši 90% zaplněnosti skladu. Je zde uloženo zboží ve výši cca 350 mil. Kč. V následující tabulce jsou vyčísleny a rozděleny roční náklady na skladování.

Tab. 3: Roční náklady skladu (Podnikové materiály)

Celkové náklady	14 533 000 Kč
Mzdové náklady	9 651 000 Kč
Přímé náklady	2 183 000 Kč
Režijní náklady	2 346 000 Kč

Ve skladových zásobách se nachází téměř 3500 položek. Každý rok prochází katalogová kolekce společnosti REDA změnami. Produktové oddělení sleduje prodejnost zboží, trendy a vývoj okolního trhu. Na základě toho následně nejen zařazuje novinky, ale i rozhoduje, které zboží již nebude dále nakupováno a po jeho vyprodání bude z kolekce vyřazeno. Toto zboží je v nabídce do vyprodání zásob, tzv. DVZ. Výprodej tohoto zboží a s tím spojená optimalizace skladu je jedna z pravidelných činností každé firmy skladující zboží a tedy i společnosti REDA a.s.. Řešení struktury skladu má na starosti nákupní úsek, samotnou realizaci pak zajišťuje obchodní oddělení.

4.1.4 Výroba

Z meziskladu uložení zboží na lichém a sudém sektoru se přesunuje na sektor vybalování zboží. Zboží je zde vychystáváno ve čtyřhodinových intervalech, kdy jde do výroby

(6:00; 10:00; 14:00 atd.). Zakázky jsou rozlišeny číslem podle potiskové technologie. Na výbalu má každá potisková technologie svoji linku, kde se zboží vybalí, spočítá a zkontroluje, zda není nějak poškozeno.

Poté putuje k příslušné potiskové technologii do výrobní haly. Jakmile je zboží potištěno, odloží se na zeleně označené plochy, kde si je přebere příslušný pracovník a odveze předměty na balírnu.

4.1.5 Balírna a expedice

Na balírně se balí ručně nebo strojně dle označení do původního balení. Balení se řídí dle toho, kdy má být zboží nejpozději v expedici. Prvně se chystají zakázky na Slovensko, poté zboží na export a nakonec tuzemsko. Firemní projekty zde mají vlastní stoly. Zboží se zabalí, vychystá do klecí a převeze do meziskladu, kde si je převezme expedice.

Na expedici se balíky „očipují“ a dle země, města a způsobu dopravy se rozřadí do jednotlivých regálů. Nakonec se zboží zabalí na palety a odešle vybraným dopravcem k zákazníkovi.

4.1.6 Sezónnost

U společnosti REDA hraje významnou roli sezónnost. Jelikož se jedná o firmu, která vyrábí především dárkové předměty je hlavní sezóna posunuta do předvánočního období, které začíná v září. Pro toto období je navrhnut i speciální katalog s názvem Prestige. Je zde uvedeno luxusnější zboží, potraviny i alkohol. Společnost po většinu roku funguje ve dvousměnném provozu. V obdobím před Vánoci, kdy se tržby více jak zdvojnásobí, je potřeba najmout pomocnou sílu ve formě brigádníků a společnost je uvedena do třísměnného provozu. V následující tabulce je znázorněno procentuální obrat v roce 2016.

Tab. 4: Obrát společnosti REDA a.s. vzhledem k celku (Vlastní zpracování)

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Obrát (%)	6	6	7	7	6	7	5	7	9	13	17	11

Jak je vidět na grafu tržby během roku se výrazně liší. Od září do prosince je celkový obrát společnosti v poměru k celému roku 50%. Naopak nejslabším měsícem je červenec. Důvodem je prodej reklamních a dárkových předmětů, ze kterých má společnost jediný příjem a toto zboží se nejlépe prodává před Vánoci.

Po skončení hlavní sezóny se společnost zabývá analýzou a návrhy na zlepšení toku materiálu a urychlení celé zakázky. Mezi březnem až květnem jsou doplněny skladové zásoby, jelikož dodací lhůty zboží jsou tři až čtyři měsíce.

4.2 Oddělení nákupu zboží

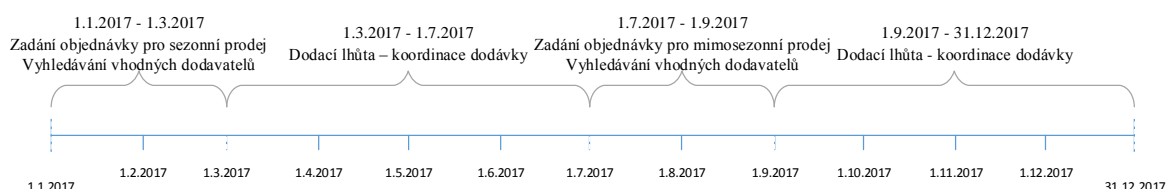
Oddělení nákupu zboží je nedílnou a velice důležitou součástí společnosti. Stará se o včasné doplnění skladových zásob za správnou cenu, ve správném množství a ve správnou dobu. Za tento proces jsou odpovědni nákupčí společnosti. Pro větší přehlednost byla vypracována procesní mapa nákupu zboží, která je uvedena v příloze č.1.

Při zadávání nového produktu se určí 3 základní hladiny.

- 1 Maximální hladina – jedná se o výši objednaných zásob na sklad. Určení této hladiny probíhá subjektivně nákupčím. Jeho rozhodnutí záleží na několika faktorech:
 - trendy – tento faktor se mění každým rokem, sezónou apod. na základě ochoty lidí kupovat určitý produkt na základě všeobecného mínění,
 - omezení ze strany dodavatele – minimální objednáací množství,
 - levné či drahé zboží – u levných produktů se objednává větší množství než u těch drahých,
 - zkušenosti – s prodejem obdobných výrobků,
 - konkurence – jak se prodává produkt u jiné společnosti.
- 2 Signální hladina (Sh) – úroveň, při které je objednáváno nové zboží. Je určována operativně podle toho, jak se dané zboží prodává. Doba příští dodávky je v tomto případě 120 dnů.
 - Výpočet signální hladiny:
$$Sh = \text{doba do příští dodávky} * \text{průměrný denní prodej výrobku}$$
- 3 Pojistná zásoba (PZ) – je udržována ve výši 10% z velikosti signální hladiny.
 - Výpočet pojistné zásoby:

$$PZ = \frac{Sh}{10}$$

Zboží je pravidelně objednáváno a to právě na základě signálních a maximálních hladin. Nicméně hlavní nákup zboží probíhá dvakrát ročně. V lednu až březnu, kdy je zboží objednáváno na sezónu a poté v červenci až září, kdy je naopak zboží doobjednáváno na mimo sezónní prodej. Dodací lhůta zboží je obvykle 120 dní, proto je potřeba předvídat chování trhu a trendy, aby bylo nové, či staré zboží dobře prodejné. Pro větší přehlednost byla vytvořena časová osa.



Obr. 3: Časová osa nákupu zboží (Vlastní zpracování)

Tomuto je přizpůsobena i signální hladina, která je operativně řízena nákupčím. V sezóně je signální hladina snížena, mimo sezónu zvýšena, aby nedocházelo ke zbytečnému hromadění zboží na skladě. Pro větší přehlednost byla vytvořena procesní mapa nákupu zboží, která je uvedena v příloze č.2.

Český nákupčí zadá objednávku zboží do čínské pobočky společnosti Reda China (RCN). Čínská pobočka objednávku přijme a hledá vhodné dodavatele za správnou cenu. Ta je určena z minulých objednávek nebo je porovnána s cenou u konkurence pro totožné produkty. Poté je nabídka zaslána zpět do české pobočky ke schválení. Po schválení RCN komunikuje s dodavateli ohledně způsobu dodání a kontroluje kvalitu a správnost položek. Následně je zboží hromadně naloděno a posláno do pobočky v Brně. Český nákupčí sleduje dodávku a koordinuje dodání zboží. Kapacita příjmu je jeden kontejner denně.

4.2.1 Položky DVZ

Nákupčí je odpovědný za dodávku ve správném množství, ve správném čase a na správném místě. Jak již bylo zmíněno, dodací lhůty zboží trvají obvykle čtyři měsíce. Je tedy těžké předvídat vývoj trhu a poptávky. Stává se, že nákupčí neodhadne správně budoucí prodeje, objedná příliš vysoké množství neodpovídající reálným prodejům. Při špatném prodeji výrobku se u něj nastaví v systému status DVZ – do vyprodání zásob, což znamená, že daná položka již nebude nadále objednávána a při úplném vyprodání bude vyřazena z katalogu nabízeného zboží.

Celkem položky DVZ tvoří cca 12% z celkového objemu zásob. Řešením výše a struktury skladu, tedy jeho „zdravím“ se zabývá nákupní oddělení.

4.2.2 Objednávka zboží

V této části se zaměříme na konkrétní objednávku zboží z Číny. Jedná se o kuličkové pero, které se vyrábí v osmi barvách. V následující tabulce jsou znázorněny roční prodeje tohoto pera.

Tab. 5: Roční prodeje (Podnikové materiály)

Výrobek	Barva	Ø denní prodej výrobku (ks)	Roční prodeje (ks)
Kuličkové pero	Barva 1	181	65 900
Kuličkové pero	Barva 2	157	57 000
Kuličkové pero	Barva 3	156	56 600
Kuličkové pero	Barva 4	98	35 700
Kuličkové pero	Barva 5	96	34 900
Kuličkové pero	Barva 6	76	27 500
Kuličkové pero	Barva 7	61	22 000
Kuličkové pero	Barva 8	53	19 000

Pro každé z těchto per je vypracovaná velikost objednávky, signální hladina a pojistná zásoba. Jednotlivé údaje jsou uvedeny v následující tabulce. Údaje slouží nákupčímu pro informaci, jak se dané zboží prodává a při jakém množství musí proběhnout další objednávka. Jelikož se jedná o malé předměty, hladina maximální zásoby je udržována ve vyšším množství, než je obvyklé. Zpravidla je výše zásob určena z Ø denních prodejů na 6-9 měsíců, u těchto předmětů to bývá i 12 měsíců.

Tab. 6: Velikost optimální dodávky zboží (Vlastní zpracování)

Výrobek	Optimální objednávka (ks)	Signální hladina (ks)	Pojistná zásoba (ks)
Kuličkové pero 1	35 295	21 720	2 172
Kuličkové pero 2	30 615	18 840	1 884
Kuličkové pero 3	30 420	18 720	1 872
Kuličkové pero 4	19 110	11 760	1 176
Kuličkové pero 5	18 720	11 520	1 152
Kuličkové pero 6	14 820	9 120	912
Kuličkové pero 7	11 895	7 320	732
Kuličkové pero 8	10 335	6 360	636

V tabulce jsou uvedeny optimální dodávky dané položky pro optimální obměnu zboží a minimální vytváření nepotřebných zásob. Výrobce je však daná minimální objednávka ve výši 20 000 kusů. V následující tabulce jsou znázorněny objednávky jednotlivých položek.

Tab. 7: Velikost dodávky (teoretická ukázka – vlastní zpracování)

Výrobek	1	2	3	4	5	6	7	8
Velikost objednávky (ks)	60 000	50 000	50 000	30 000	30 000	35 000	40 000	60 000

Jak můžeme vidět v tabulce, u položky 8, která je pro společnost nová, nebyla správně odhadnuta velikost dodávky a objednané množství bylo příliš vysoké, i-když všechny aspekty nasvědčovaly tomu, že zboží bude konkurovat položce č. 1, která se prodává nejlépe. U této položky byl v systému nastaven stav DVZ a již neproběhne žádná další dodávka u tohoto produktu. U položek 6 a 7, které jsou také nové, nebylo objednané množství odhadnuto též správně a byla jim snížena signální hladina a maximální objednávací množství.

4.3 Průběh konkrétní zakázky podnikem

V této části bakalářské práce se podíváme na průběh vybrané zakázky XY ve společnosti Reda a.s. Jedná se stálého tuzemského klienta, který kontaktoval firmu pomocí obchodního zástupce, se kterým úzce spolupracuje již několik let. Daná společnost si vybrala pro potisk kovové kuličkové pero MARIETA STYLUS. Jedná se o výrobu 1000 kusů, přičemž cena 1 kusu je 16,65,- Kč. Doporučená technologie potisku nese označení L1, což je tampontisk o maximální velikosti 50 cm². Cena potisku činí 1,44,- Kč za kus při tomto objednávacím množství.

Poté, co obchodník nastavil cenu a údaje o zákazníkovi, dopravě, získal návrh od klienta loga i jeho preferované polohy, vytvořil obchodník kupní smlouvu a odeslal ji klientovi ke schválení. Následně byl vytvořen DTP úkol a zakázka byla předána ke zpracování grafikovi na DTP oddělení.

Zákazník si u tohoto předmětu vybral doporučovanou polohu od technologa s označením A.



Obr. 4: Umístění potisku (reda.cz)

Jelikož se jednalo o opakovanou zakázku, byla použita již vyhotovená grafika, kterou grafik zaslal zpět obchodníkovi ke schválení. Tiskařská předloha byla schválena obchodníkem i zákazníkem a byl vydán příkaz k zaplánování do výroby.

Vyskladnění předmětů potřebných k této zakázce provedl brigádník a zakázka byla uložena do sudého sektoru v prostoru mezi skladem a výbalem zboží. Objednávka byla poté přesunuta na výbal, kde byly vybaleny a zkontrolovány všechny kusy. Následně bylo zboží přesunuto do výrobní haly. Zde byly jednotlivé kusy potištěny. Pracovník u potiskového stroje vyrobil jeden zmetek. Byl informován vedoucího pracovníka, který vytvořil průvodku o zkaženém výrobku a tzv. „interaktivní PDF“, které zaslal obchodník zákazníkovi. Zákazníkovi dojde formulář, kde zaškrtně, zda se spokojí s menším počtem objednaných kusů či nikoliv. Odběratel nevyžadoval výrobu jednoho kusu, tím pádem mohla zakázka putovat na balírnu. Zde bylo zboží zabaleno do krabice a přesunuto do expedice, odkud putovalo kurýrem PPL k cílovému zákazníkovi.

Tab. 8: Přehled potiskovaného zboží (Vlastní zpracování)

Označení	Cena/ks	Počet kusů	Cena celkem
MARIETA STYLUS	16,65 Kč	999	16 633,35 Kč
L1: Tampotisk	1,44 Kč	999	1 438,56 Kč
Technologická příprava	450 Kč	1	450 Kč
Balné	83,25 Kč	1	83,25 Kč
			$\Sigma = 18\,605,16$ Kč

Zakázka nebyla k zákazníkovi doručena v pořádku a byla podána reklamace na poškrábané a poničené propisky. Odběrateli byla nabídnuta sleva ve výši 25%, kterou odmítl. Celá zakázka musela být zaslána na pobočku v Brně, kde byli všechny kusy překontrolovány, poničené kusy odstraněny a byly vyhotoveny nové propisky s potiskem.

4.4 SWOT analýza

V této části se zaměříme na SWOT analýzu.

Tab. 9: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • 12 potiskových technologií, • doprava zdarma, • leader trhu, • dlouholetá tradice, • reklamní společnost nikoliv agentura, • zásobený showroom. 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká cena, • nedodržení termínů, • procesní zdlouhavost, • chybí kreativita, • fluktuace zaměstnanců, • položky DVZ, • velké skladové zásoby.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • účast na veletrzích a vývoj novinek, • rozšiřování nabídky předmětů, • dárkové poukazy, • vyhledávání levnějších dodavatelů, • získání certifikace EMAS, • posílení akvizice, • sponzoring a reklamy, • digitalizace. 	<ul style="list-style-type: none"> • nespolehlivost dodavatelů, • zvyšování konkurence, • rozvoj informačních technologií (úpadek písemné formy), • nové společnosti s certifikacemi, • nová potisková technologie u konkurence.

Společnost se opírá o svoji pozici leadera na trhu a dlouholetou tradici. Mezi silné stránky patří vysoký počet potiskových technologií, žádná jiná společnost v ČR nedisponuje tímto množstvím potiskových technologií.

Mezi slabé stránky patří především vysoké skladové zásoby, které jsou spojeny s vysokými náklady a také položky DVZ, jež zabraňují fluktuaci zboží a mnohdy leží netknutě na skladě i několik let. I s tímto úzce souvisí výsledná cena produktů, která je nastavena poměrně vysoko.

Příležitost, na které by se měla společnost zaměřit, je marketingová propagace, která by dostala společnost do povědomí širší veřejnosti. Také získání certifikace jako je EMAS by společnosti dalo náskok před konkurenčními firmami ve výběrových řízení pro státní zakázky.

Mezi největší hrozby patří digitalizace – úpadek písemné formy, kterou společnost nabízí ve velkém množství.

4.5 Závěr analýzy současného stavu

Analýza současného byla stanovena ze dvou pohledů, jejich cílem je snížení položek DVZ na skladě. První pohled se zaměřuje na nákup a dodání zboží, ten druhý pak na prodej výrobků zákazníkovi.

4.5.1 Nákup

Oddělení nákupu je odpovědno za včasné a správné objednání zboží. I když všechny aspekty nasvědčují tomu, že se bude jednat o zdravý a úspěšný výrobek, realita může být odlišná. Špatný odhad poptávky má za následek kupení určitých druhů výrobků na skladě a jejich špatnou prodejnost. Pro společnost představují náklady a zabírají skladová místa pro zdravé a úspěšné produkty.

4.5.2 Prodej

O prodej výrobků zákazníkům se stará obchodní oddělení. Veškerá komunikace zákazníka se společností prochází pouze přes toto oddělení. Obchodníci zde komunikují

se zákazníky, nabízí produkty, určují ceny a jiné. Jedná se především o prodej a aktivní nabízení výrobků zákazníkům. Nabídka se týká většinou nových výrobků, které společnost Reda a.s. každoročně zařazuje do své nabídky.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je vypracování návrhu na zlepšení ve sledované problematice. Jak již bylo zmíněno, vybraná problematika se týká položek DVZ. V této části se zaměříme na snížení skladových zásob u těchto produktů jak z pohledu nákupu zboží, tak z pohledu prodeje koncovému zákazníkovi.

5.1 Nákup zboží

Z analýzy vyplývá, že vznik a hromadění DVZ položek začíná u nákupcích a jejich nepřesnému odhadu. Na základě analýzy byla vypracována dodávka pro nový produkt. Obdobu této propisky již nabízí společnost ve svém katalogu, avšak ne v tomto provedení. Propiska bude v růžové barvě, která je symbolem pro toto léto a současným velkým trendem.

Navrhuji být při první objednávce opatrnější a objednávat při první dodávce menší množství zboží, i-když všechny aspekty nasvědčují tomu, že půjde o zdravý a dobře prodejný produkt. Při stanovování jsem vycházel ze současných trendů a průměrných prodejů podobných položek, které jsou uvedeny v analýze.

Objednávka je určena pro období 1.7. - 31.12., kdy se jedná o hlavní sezónu s více jak 60% podílem tržeb z celého roku, tudíž se předpokládají vyšší prodeje v tomto období. Jelikož se ale jedná o sezonní záležitost, předpoklady dobrého prodeje i pro následující období jsou nízké. V následujícím kroku jsou uvedeny průměrné roční prodeje podobných výrobků včetně předpokladu denního prodeje u nového výrobku.

$$\bar{Q} = \frac{65900 + 57000 + 56600 + 35700 + 34900 + 27500 + 22000 + 19000}{8} = 39\,825 \text{ ks}$$

Průměrný předpokládaný denní prodej se vypočítá následovně.

$$\frac{\bar{Q}}{365} = \frac{39825}{365} \cong 109 \text{ ks}$$

Prodej výrobku je určen pro šestiměsíční období od 1.7. do 31.12., což se vypočítá jako počet dnů vynásobeno předpokládaným průměrným denním prodejem výrobku.

$$Q = 183 * 109 = 19\,947 \text{ ks}$$

Nutno dodat, že zmíněná čísla platí pro průměrný roční prodej a není zde zohledněna sezónnost. V sezóně by tato čísla měla být o něco vyšší. I přes zmíněné předpoklady doporučuji opatrnost u tohoto nového výrobku, aby při případném nezdaru výrobku nevznikaly další DVZ položky, které by zabíraly skladové prostory. Proto doporučuji minimální objednávací množství, které je od výrobce možné. Podrobnosti jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 10: Objednávací množství nového výrobku (Vlastní zpracování)

Výrobek	Maximální objednávací množství (ks)	Signální hladina (ks)	Pojistná zásoba (ks)
Kuličkové pero 9	20 000	7 600	760

Výpočet signální hladiny je následující.

$$Sh = 120 * 109 = 13\,080 \text{ ks}$$

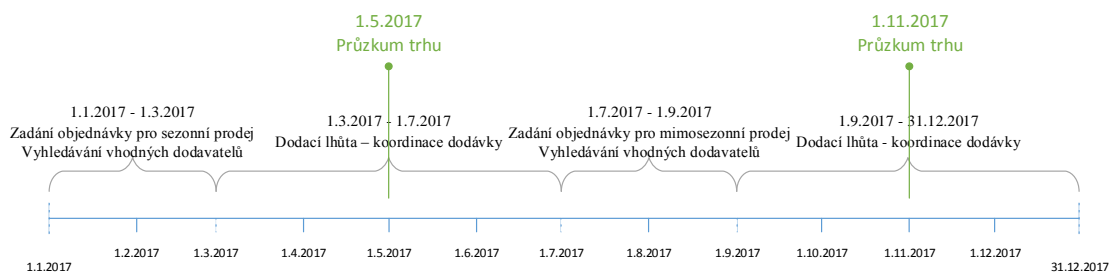
Jelikož se ale jedná o nastavení signální hladiny pro mimosezonní prodej a jedná se o nový produkt, byla subjektivně nastavena signální hladina na 7 600 ks. Pojistná zásoba se udržuje ve výši 10% ze signální hladiny.

5.2 Prodej zboží

V této části se zaměříme na druhý pohled, tedy na prodej zboží zákazníkovi. Pro větší přehlednost byla vytvořena procesní mapa návrhu, která je uvedena v příloze č.2.

5.2.1 Dotazník

Prvním krokem ke snížení položek DVZ na skladě je správný odhad prodejů. Ten bude vycházet především z prodeje z minulých let a z průzkumu trhu pomocí internetového dotazníku. Průzkum bude prováděn vždy v polovině období mezi dodávkami, tedy dvakrát ročně, jak je znázorněno na časové ose.



Obr. 5: Časová osa nákupu zboží a průzkumu trhu (Vlastní zpracování)

Dotazníky budou dle Paretova pravidla, 20% zákazníků generuje 80% zisku, rozeslány emailovými adresami těmto dvaceti procentům zákazníků, kteří dělají největší obraty. Dotazníky budou krátké a stručné, aby je cíloví respondenti vyplnili a společnost se tak mohla dle nich orientovat. Zde je uveden návrh takového typu dotazníku.

1. Kdy jste si naposledy koupili nějaký z našich produktů?
 - méně než 1 měsíc
 - 1 měsíc až 3 měsíce
 - 3 měsíce až 6 měsíců
 - měsíců až 1 rok
 - více než 1 rok

2. Jaké druhy produktů u nás nejčastěji nakupujete?

- Kancelářské potřeby.
- Elektronika.
- Tašky.
- Krása a zdraví.
- Kuchyňské potřeby.
- Outdoor, sport, auto, hry.
- Textil.
- Kalendáře, diáře.
- Ostatní.

3. O jaký výrobek se především jednalo?

- Napište.

4. Jakou barvu preferujete u těchto výrobků?

- Černá

5. Jak jste byli s našimi produkty spokojeni?

- Velmi spokojený/á
- Spíše spokojený/á
- Neutrální
- Spíše nespokojený/á
- Velmi nespokojený/á

6. Jaký byl důvod Vaší nespokojenosti? (pokud jste s našimi produkty spokojeni, nevyplňujte)

- Napište větu

7. Uvítali byste v naší nabídce některé z následujících předmětů?

- obaly na telefony, notebooky
- golfové či tenisové vybavení (míčky, potítka, oblečení apod.)
- parfémy
- obaly na obleky
- župany
- popelník
- Jiná

Primárním cílem bude zjistit potřeby a zájem zákazníků o nové předměty, jak je uvedeno v otázce č. 5. Ta může obsahovat skupiny předmětů, či jednotlivé předměty, které společnost plánuje zařadit do své nabídky. Tento dotazník pak pomůže blíže určit velikost dodávky zboží z Číny. Další zaměření dotazníku je pak na aktuální spokojenost s nabízenými předměty, což pomůže určit, zda mají zákazníci o daný předmět stále zájem a dodávky mohou zůstat ve stejné výši, či nikoliv a objednané zboží se buď sníží, či úplně vyřadí z nabídky.

5.2.2 Akční katalog

Snížením počtu stavu položek do vyprodání by se měli zabývat především obchodníci, kteří komunikují se zákazníky. Navrhují vytvoření akčních letáků či katalogů, které budou obsahovat pouze položky DVZ a budou prioritně prodávány obchodníky.

Akční katalog bude též vystaven na internetových stránkách společnosti a zaslán jednotlivým zákazníkům pomocí internetové pošty. Každý obchodník bude mít k dispozici jeden takovýto katalog a při osobní schůzce u klienta, nebo na prodejně mu

bude přednostně nabízet vybrané položky. Tyto položky budou nabízeny s nižší příirážkou, než obdobné produkty.

Tento proces je rozdělen do několika kroků.

- Rozdělení položek – vytvoření seznamu a určení priorit odbytu položek DVZ, podle které se bude obchodník orientovat.
- Vytvoření katalogu – jednalo by se o vytvoření speciální katalogu pod názvem „akční nabídka“ s produkty ve slevě, které mají v informačním systému společnosti status DVZ. Bude vytvořen jak elektronicky, tak v písemné podobě.
- Rozeslání katalogů – dalším krokem bude rozeslání akčního katalogu pomocí elektronické pošty zákazníkům a informovat je tak o nové nabídce.
- Webová stránka – Katalog bude vystaven též na internetových stránkách společnosti Reda a.s. Při návštěvě těchto stránek bude na úvodní stránce upozornění na novou akční nabídku. Po rozkliknutí se zákazník dostane do elektronického katalogu, kde budou již zmíněné zlevněné produkty.
- Obchodník – nejdůležitějším bodem, aby celý proces správně a efektivně fungoval, je obchodník. Ten musí aktivně nabízet zboží z akční nabídky při osobních schůzkách se stálými i potencionálními zákazníky. Správná prezentace těchto výrobků a komunikace se zákazníkem je klíčem k úspěchu.

5.3 Podmínky a přínosy realizace

Podmínky realizace jsou ve své podstatě popsány v předchozích kapitolách. První podmínkami jsou tedy vytvoření dotazníku, pomocí kterého bude probíhat průzkum a bude získávána zpětná vazba od nejvýznamnějších zákazníků. Druhým krokem pak bude vypracování akčního katalogu s DVZ položkami, které budou umístěny na internetových

stránkách společnosti. Jak již bylo řečeno, nejdůležitějším článkem celého procesu je obchodník, který komunikuje se zákazníky.

Hlavním přínosem bude zvýšení spokojenosti zákazníků, jelikož dojde zlepšení odhadu reálných prodejů pro následující sezónu a k lepšímu uspokojení potřeb zákazníků, což povede ke zvýšení obrátů. Dalším přínosem bude snížení počtu DVZ položek na skladě, jelikož dojde ke kvalitnějšímu určení potřeb. Ty nebudou zabírat tolik místa pro zdravé položky a sníží se tak náklady na skladování u těchto položek. Společnost se tak bude moci soustředit na prodej „zdravých“ výrobků.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala studiem průběhu zakázky v podniku REDA a.s., zabývající se výrobou a potiskem reklamních a dárkových předmětů a s tím souvisejících dalších služeb. Cílem práce je popis a následná optimalizace vybraného podnikového procesu, čímž jsou skladové zásoby. Při zpracování jsem vycházel z údajů, které mi společnost ochotně poskytla a praxe, kterou jsem zde pravidelně vykonával.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a analytické. V první části, tedy teoretické jsou popsány procesy, které úzce souvisí s vybranou problematikou skladových zásob. Následuje popis společnosti, historie, organizační struktura a předmět podnikání. V této části se práce věnuje popisu jednotlivých oddělení, kterými zakázka prochází a průběh konkrétní zakázky. Následuje SWOT analýza, kde nalezneme popis silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro tuto společnost.

Poslední část, tedy analytická, se věnuje návrhům na zlepšení. Zde jsou uvedeny návrhy na zlepšení ze dvou pohledů. První pohled je zaměřen na objednávku zboží, druhý pak na prodej výrobků zákazníkovi. První pohled popisuje optimalizaci dodávek u nových produktů a opatrnější stanovování budoucích dodávek. Druhý pohled se zaměřuje na větší propagaci položek DVZ obchodníkem a vytvoření speciálních nabídek na tyto produkty. Jsou zde uvedeny i návrhy na vypracování dotazníku, kterými budou získávány informace od významných zákazníků pro zlepšení odhadů budoucích dodávek.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AALST, W, LA ROSA, M, FLÁVIA, S. Business Process Management. *Business & Information Systems Engineering* [online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.. ISSN 2363-7005. Dostupné z: http://primo.lib.vutbr.cz/primo_library

AULET. B.: *Disciplined Entrepreneurship*. 1. vyd. John Wiley and sons, New Jersey: 2013. ISBN 978-1-118-69228-8.

BESTPRACTICE. Co je to PRINCE2. *bestpractice.cz* [online]. © 2008-2016. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/PM-PRINCE2-/Co-je-to-PRINCE2-.alej>

BROCKE, Jan, Lars MATHIASSEN a Michael ROSEMANN. Business Process Management. *Business & Information Systems Engineering* [online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014. ISSN 1867-0202. Dostupné z: http://primo.lib.vutbr.cz/primo_library

Druhy potisků [online]. Dostupné z: <http://www.reda.cz/cs/potisk-reklamnich-predmetu>

FLEISCHMANN, Albert, Werner SCHMIDT, Christian STARY, Stefan OBERMEIER a Egon BÖRGER. *Subject-Oriented Business Process Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2012. ISBN 978-3-642-32391-1.

IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, 2004, 272 s. ISBN 80-251-0461-3.

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

KORÁB, V., MIHALSKO, M.: *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Computer Press, Praha: 2005. ISBN 80-251-0592-X.

MARGHERITA, Alessandro. Business process management system and activities. *Business Process Management Journal* [online]. Bradford: Emerald Group Publishing, Limited, 2014. ISSN 1463-7154. Dostupné z: http://primo.lib.vutbr.cz/primo_library

MURRAY, Andy a kol., 2009. *Managing Successful Projects With PRINCE2* 2009 Edition. 5. vyd. Norwich : The Stationery Office. 328 s. ISBN 978-0113310593.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y.: *Tvorba podnikatelských modelů*. 1. vyd. BizzBooks, Brno: 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

RECKER, Jan, Norizan SAFRUDIN a Michael ROSEMANN. How novices design business processes. *Information Systems* [online]. Elsevier, 2011. ISSN 0306-4379. Dostupné z: http://primo.lib.vutbr.cz/primo_library

REDA a.s. *Organizační struktura*. Brno: REDA a.s., 2016.

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

STOHR, Tomáš. Neustálé zlepšování procesů – KAIZEN. *escare.cz* [online]. © 2016. Dostupné z: <http://www.escare.cz/lean-healthcare/metodika/metodika-snizovani-nakladu/neustale-zlepsovani-procesu-kaizen>

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

TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management* [online]. Elsevier, 2010. ISSN 0268-4012. Dostupné z: http://primo.lib.vutbr.cz/primo_library

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

WESKE, M., W.M.P. VAN DER AALST a H.M.W. VERBEEK. Advances in business process management. *Data & Knowledge Engineering* [online]. Elsevier B.V, 2004. ISSN 0169-023X. Dostupné z: http://primo.lib.vutbr.cz/primo_library

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

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Hierarchie manažerského řízení	18
Obr. 2: Logo společnosti.....	25
Obr. 3: Časová osa nákupu zboží.....	39
Obr. 4: Umístění potisku.....	44
Obr. 5: Časová osa nákupu zboží a průzkumu trhu	51

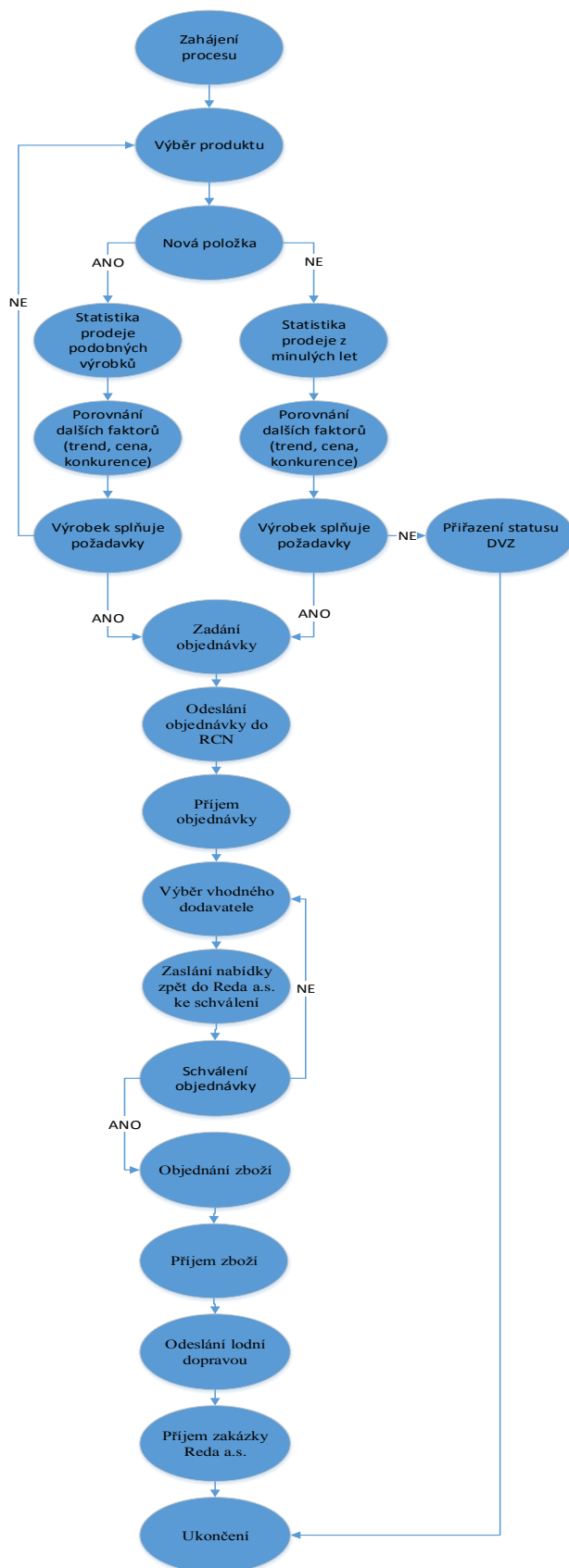
SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Hierarchie účasti na strategii KAIZEN	23
Tab. 2: Odpovědnosti za aktiva	31
Tab. 3: Roční náklady skladu	35
Tab. 4: Obrat společnosti REDA a.s. vzhledem k celku.....	37
Tab. 5: Roční prodeje.....	41
Tab. 6: Velikost optimální dodávky zboží.....	42
Tab. 7: Velikost dodávky.....	42
Tab. 8: Přehled potiskovaného zboží.....	45
Tab. 9: SWOT analýza.....	46
Tab. 10: Objednací množství nového výrobku	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Současný průběh objednávky zboží	i
Příloha 2: Navrhovaný průběh objednávky zboží.....	ii

Příloha 1: Současný průběh objednávky zboží (Vlastní zpracování)



Příloha 2: Navrhovaný průběh objednávky zboží (Vlastní zpracování)

