



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ODBOR RIZIKOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

**RIZIKA ŘÍZENÍ PRŮBĚHU ZAKÁZKY VE VYBRANÉM
PODNIKU**

CONTRACT MANAGEMENT RISKS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Daniela Šmerdová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA,
DiS.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Studentka:	Bc. Daniela Šmerdová
Studijní program:	Rizikové inženýrství
Studijní obor:	Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce:	Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.
Akademický rok:	2018/19
Ústav:	Odbor rizikového inženýrství

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Rizika řízení průběhu zakázky v podniku

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je aplikování vybraných metod pro řízení rizik na konkrétní výrobní společnost.

Seznam doporučené literatury:

DAGANZO, C. F. Logistics systems analysis. Berlin: Springer-Verlag, 2005, 296 s. ISBN 978-3-5-0-23914-7.

JANÍČEK, P., MAREK, J. a kolektiv. Expertní inženýrství v systémovém pojetí. Praha: Grada Publishing, 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

LAMBERT, Douglas M, James R STOCK a Lisa M ELLRAM. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005, 589 s. ISBN 80-251-05-4-0.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně, dne

L. S.

.....
doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.
vedoucí odboru

.....
doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá řízením rizik zakázky podnikem iMi partner a.s., která se zabývá výrobou a potiskem reklamních předmětů.

Diplomová práce je rozdělená na tři části. První část se věnuje teoretické části, kde jsou objasněny základní pojmy, které mají souvislost s daným tématem. Druhá část práce je analýza současného stavu podniku. V této části je detailně popsán podnik a procesy, jenž probíhají během průběhu zakázky. V každém průběhu jsou identifikovány rizika a pomocí metody FMEA vyhodnocené rizikovým číslem. Poslední část se týká návrhů opatření, které by měly vést ke snížení nebo eliminaci těch nejzávažnějších rizik.

Abstract

This diploma thesis deals with the risk management of the order by iMi partner a.s., which deals with production and printing of promotional items.

The thesis is divided into three parts. The first part is devoted to the theoretical part, where the basic concepts that are related to the given topic are explained. The second part is an analysis of the current state of the company. This section describes in detail the business and processes that take place during the engagement. Risks are identified in each course and risk-weighted by the FMEA method. The last part concerns proposals for measures to reduce or eliminate the most serious risks.

Klíčová slova

Průběh zakázky; riziko; analýza rizik; metoda FMEA

Key words

Course of the contract; risk; risk analysis; FMEA method

Bibliografická citace

ŠMERDOVÁ, Daniela. *Rizika řízení průběhu zakázky v podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/112889>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor rizikového inženýrství. Vedoucí práce František Milichovský.

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Rizika řízení průběhu zakázky ve vybraném podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušila autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhla nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních nebo majetkových a jsem si plně vědoma následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně 24. května 2019

.....

Podpis autora

Poděkování

V první řadě bych velice ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS., za pomoc, ochotu a užitečné rady při psaní této práce. Dále panu Martinu Kyjovskému, marketingovému řediteli společnosti iMi partner a.s., který mi ochotně poskytl veškeré potřebné informace. V neposlední řadě paní Romaně Leinveberové, asistence ředitele a mému otci Vladimíru Šmerdovi, který pracuje ve výrobě.

OBSAH

1	ÚVOD.....	11
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
3.1	Výroba.....	13
3.1.1	<i>Výrobní faktory.....</i>	13
3.1.2	<i>Řízení výroby.....</i>	13
3.1.3	<i>Cíle řízení výroby.....</i>	15
3.2	Popis výrobního procesu	16
3.2.1	<i>Členění výrobního procesu.....</i>	16
3.2.2	<i>Struktura výrobního procesu</i>	18
3.2.3	<i>Kanban</i>	18
3.3	Nákup materiálu.....	19
3.3.1	<i>Základní cíle nákupu.....</i>	20
3.3.2	<i>Aktivity nákupního procesu.....</i>	21
3.4	Technická příprava výroby	22
3.4.1	<i>Konstrukční příprava výroby.....</i>	23
3.4.2	<i>Technologická příprava výroby.....</i>	23
3.4.3	<i>Organizační příprava výroby.....</i>	23
3.5	Řízení jakosti výrobků	23
3.5.1	<i>Jakost.....</i>	23
3.5.2	<i>Znaky jakosti produktu</i>	24
3.5.3	<i>Vlastnosti jakosti výrobků a služeb</i>	24
3.5.4	<i>Nástroje řízení jakosti.....</i>	25
3.6	Logistické informační technologie.....	27
3.6.1	<i>Podnikový informační systém</i>	27
3.6.2	<i>Sběr dat z výroby</i>	27
3.6.3	<i>Řízení vztahu se zákazníky.....</i>	28
3.7	Rizika v průběhu zakázky.....	29
3.7.1	<i>Kategorizace rizika.....</i>	29
3.7.2	<i>Analýza rizika</i>	30
3.7.3	<i>Nástroje.....</i>	32
3.8	Analýza 7 S PODLE mC KINSEY	35
4	ANALÝZA PODNIKU.....	37
4.1	Charakteristika podniku	37

4.1.1	<i>Historie společnosti</i>	37
4.1.2	<i>Analýza 7 S</i>	38
4.1.3	<i>Nabídka reklamních předmětů</i>	39
4.1.4	<i>Služby a potiskové technologie</i>	40
4.2	<i>Průběh zakázky</i>	44
4.2.1	<i>Zákaznická poptávka</i>	44
4.2.2	<i>Cenová nabídka</i>	46
4.2.3	<i>Vytvoření zakázky</i>	49
4.2.4	<i>Termín plnění a zaplánování</i>	50
4.2.5	<i>Grafická příprava</i>	51
4.2.6	<i>Výdej zboží</i>	53
4.2.7	<i>Výroba</i>	55
4.2.8	<i>Expedice</i>	59
4.2.9	<i>Reklamace</i>	63
4.3	<i>Analýza metodou FMEA</i>	63
4.3.1	<i>Identifikace rizik v jednotlivých oblastech</i>	64
4.3.2	<i>Hodnocení nalezených rizik</i>	65
4.3.3	<i>Diagram příčin a následků</i>	66
5	<i>NÁVRHOVÁ ČÁST</i>	72
5.1	<i>Nedodržování BOZP</i>	72
5.1.1	<i>Opatření</i>	72
5.1.2	<i>Nákladové zhodnocení</i>	74
5.2	<i>Pozdní vyskladnění zboží do tiskárny</i>	74
5.2.1	<i>Opatření</i>	75
5.2.2	<i>Nákladové zhodnocení</i>	75
5.3	<i>Nízká motivace zaměstnanců</i>	76
5.3.1	<i>Opatření</i>	76
5.3.2	<i>Nákladové zhodnocení</i>	77
5.4	<i>Ztráta stávajících zákazníků</i>	77
5.4.1	<i>Opatření</i>	78
5.4.2	<i>Nákladové zhodnocení</i>	78
5.5	<i>Prodlení zakázky</i>	79
5.5.1	<i>Opatření</i>	79
5.5.2	<i>Nákladové zhodnocení</i>	81
6	<i>ZÁVĚR</i>	82
7	<i>POUŽITÉ ZDROJE</i>	83

SEZNAM OBRÁZKŮ	86
SEZNAM TABULEK	88
SEZNAM PŘÍLOH	89

1 ÚVOD

Tato diplomová práce se bude věnovat společnosti iMi partner, a.s., která je na trhu od roku 1993 a zabývá se výrobou a potiskem reklamních předmětů, které jsou v dnešní době velice žádané. Samotný potisk se může provádět pomocí několika technologií. Tyto technologie s sebou mohou přinášet stejně jako lidský faktor řadu rizik, a proto je důležité pro úspěch firmy tyto rizika podrobněji analyzovat a předcházet jim. Budeme-li opomínat jednotlivé hrozby, jenž s sebou řada procesů přináší, může to mít pro podnik fatální následky. Investice do preventivního opatření je z ekonomického hlediska výhodnější než později čelit možným škodám. Ve společnosti iMi partner a.s. pracuje moje rodina, a i já jsem v této společnosti několik let pracovala, a proto z velké části čerpám ze svých vlastních zkušeností nebo od mých bývalých kolegů, kteří v tomto podniku stále pracují.

Diplomová práce je rozdělena do tří kapitol. První část práce věnuji teorii, která je úzce spjata s výrobním podnikem. Popisuji zde základní pojmy a podrobněji je vysvětluji jako je např. výrobní proces, technologie přípravy, jakost výrobku, logistické informační technologie anebo pro moji práci nejtěžnější kapitola rizika v průběhu zakázky. V této kapitole budou vysvětleny pojmy týkající se rizikologie, nebo také nástroje používané v praktické části mé práce, jako je metoda FMEA či ISHIKAWA diagram. Tyto nástroje slouží pro vyhodnocování možných rizik.

Praktická část se bude zabývat analýzou současného stavu podniku. V této části popíši procesy, které probíhají ve společnosti iMi partner, a.s. V úvodu bude podrobně popsána historie společnosti, jaký sortiment nabízí a s jakými technologiemi pracuje. Následně budu popisovat průběh zakázky podnikem, a to konkrétně zákaznické poptávky, cenové nabídky, vytvoření zakázky, termín a plnění, zaplánování, grafické zpracování, výdej zboží, výroba, expedice a reklamace. V jednotlivých úsecích průběhu identifikuji rizika, a následně je budu analyzovat pomocí metody FMEA, kde budu hledat možné příčiny a důsledky. Jednotlivá rizika budou ohodnocena pomocí rizikového čísla. U kritických hodnot budu navrhopat opatření, která povedou ke snížení daných rizik. U rizik s nejvyšší hodnotou provedu diagram příčin a následků Ishikawa. Takto provedené analýzy mi pomohou ukázat, kde můžu navrhnout zlepšení, které bude popisováno ve třetí části práce.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem diplomové práce je aplikování vybraných metod pro řízení rizik na konkrétní výrobní společnost, a tou je společnost iMi partner a.s., která se zabývá výrobou a potiskem reklamních předmětů už od roku 1993. Práce se bude zabývat hledáním možných rizik a identifikací příčin a důsledků. K analýze rizik budu používat dva základní nástroje analýzy rizik, a to metodu FMEA a diagram příčin a následků tzv. Ishikawa diagram, někdy také nazýván jako digram rybí kosti.

Na základě dosažených výsledků těchto analýz vyberu nejzávažnější rizika, pro které budu v návrhové části této diplomové práce navrhnout možná opatření. Tyto opatření by měly vést ke snížení možného rizika, ideálně k jeho úplné eliminaci. Pro každé opatření bude vytvořeno i nákladové zhodnocení.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části jsou blíže specifikovány důležité pojmy pro další zpracování diplomové práce. V této části se nachází vysvětlení pojmů týkajících se výroby, výrobního procesu, nákupu materiálů, technické přípravy výroby, kvality výrobků, logistického informačního systému a řízení rizik.

3.1 VÝROBA

Jedná se o prostředek, který slouží k uspokojování potřeb zákazníků a trhu (Jurová, 2011). Výrobou rozumíme přeměnu výrobních faktorů na ekonomické služby a statky, které pak dále procházejí spotřebou. Statky jsou fyzické komodity, tedy věci vyráběné pro spotřebu či směnu. Za služby považujeme úkony, po nichž existuje poptávka. Statky a služby kladně přispívají k ekonomickému blahobytu (Keřkovský, 2009).

3.1.1 Výrobní faktory

Obvykle rozlišujeme 3 výrobní faktory, mezi které patří půda, práce, kapitál. Tyto výrobní faktory popisují dále.

1. **Pojem půda** – je přímý produkt přírody, zahrnuje veškeré přírodní zdroje, zemědělskou půdu, zdroje nerostných surovin, lesy, vodu a vzduch. Její množství je omezeno rozlohou státu.
2. **Práce** – zahrnuje veškeré lidské zdroje, které můžeme uplatnit ve výrobním procesu. Má formu odpracovaných hodin při výrobě statků a služeb. Nejvýznamnější roli hraje kvalita příslušníků managementu.
3. **Kapitál** – řadíme mezi sekundární výrobní faktory, a to z důvodu, že vznikající v průběhu výroby a jsou dále jako vstupy uplatňovány v nadcházející výrobě. Tímto se kapitál výrazně liší od práce a půdy, o nichž se předpokládá, že nemohou patřit mezi předměty výroby (Keřkovský, 2009).

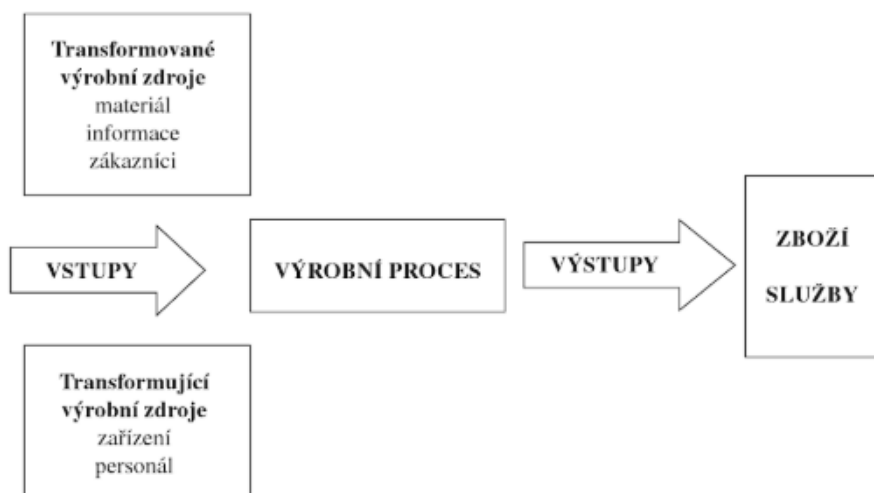
3.1.2 Řízení výroby

Řízení výroby se uskutečňuje pomocí strategie řízení podniku a na základě informací od zákazníka. Během řízení výroby je nezbytné vycházet ze základního poslání firmy, tedy úspěšně prodávat své vlastní výrobky zákazníkům. Mezi nejdůležitější patří řízení průběhu zakázky výrobou. Musí zahrnovat všechny úseky od získání zakázky až po její dodání k zákazníkovi (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Výrobní systém obsahuje všechny činitele, které se účastní procesu výroby, a to: nezbytné technické zařízení, provozní prostory, suroviny, polotovary, energie, pracovníky, informace, rozpracované a hotové výrobky a odpady. V řízení výroby je nejdůležitější věcné, prostorové a časové

sladění, popřípadě souhra účastníků výrobního procesu nebo výrobního procesu, které ovlivňují. Příkladem může být pracovník podílející se výrobě surovin, energie, rozpracovaných výrobků či polotovarů (Keřkovský, 2009).

Transformace fyzických vstupních faktorů na konečné výstupní je nazývána jako fyzický produkční systém. Tato transformace vyžaduje k realizaci výrobní prostředky (nástroje, stroje, přípravky) a účast pracovní síly, tedy lidských zdrojů. K dosažení požadovaných výstupů je nutné tento proces monitorovat, řídit a hodnotit. Probíhající činnosti jsou regulovány tak, aby se dosáhlo vytyčených cílů. Tento proces si vyžaduje znalost daného postupu a brzkou zpětnou vazbu. Tato včasná vazba umožňuje porovnání naměřených hodnot s plánovanými normami (Videcká, 2005).



Obr. 1 Výrobní proces (Keřkovský, 2009, s. 3)

Dle Tomka a Vávrové (2014) členíme řízení výroby na strategické, taktické a operativní řízení, které popisují níže.

- Strategické řízení – rozhodování o produktu a jeho zdrojích, směru konkurenční výhody, rozhodování o cenové strategii.
- Taktické řízení – rozhodování o vlastním výrobním programu, rozhodování ve věci řešení vývoje a výzkumu, specifikace vybavení, zdrojů a postupů, ekologické opatření.
- Operativní řízení – příprava vlastního produktu, rozhodování o vlastní či cizí výrobě, rozhodování v otázce kapacit strojů, lidí a zařízení, rozhodování o nákupu.

Systém řízení podniku můžeme rozdělit do tří subsystémů a to: výrobní systém, informační a finanční systém (Videcká, 2005).

3.1.3 Cíle řízení výroby

Cíl je stav, kterého má být dosaženo v budoucnu. Cíle podniku by měly být předefinovány tak, aby podniku poskytovaly co nejvýhodnější pozici vzhledem ke konkurenci. Cíle by měly být reálné, ale zároveň také stimulující, aby motivovaly, co k nejlepším výsledkům při efektivním využívání zdrojů. Vytyčené cíle by měly být sestaveny co nejlépe, tak aby zajišťovaly stabilní vývoj. Systém musí být schopen odolat možným poruchám (Videcká, 2005).

Podle dané úrovně řízení, k níž se cíle vztahují rozlišujeme taktické, operativní a strategické cíle. Dle časového horizontu cíle dělíme na dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé. Vedle všeobecných a celkových cílů firmy by měly být také definovány cíle specifické pro jednotlivé oblasti její činnosti např. vývoj výrobků, marketing a prodej, finance, personální rozvoj.

Mezi nejdůležitější podnikatelské a manažerské cíle patří cíle strategické. Strategické cíle se řadí k cílům dlouhodobým a odhaduje se, že jejich volba ovlivňuje až 80 % úspěchu či neúspěchu dané firmy (Keřkovský, 2009).

Pro oblast řízení výroby bývají odvozeny podle Videcké (2005) dva hlavní cíle a to:

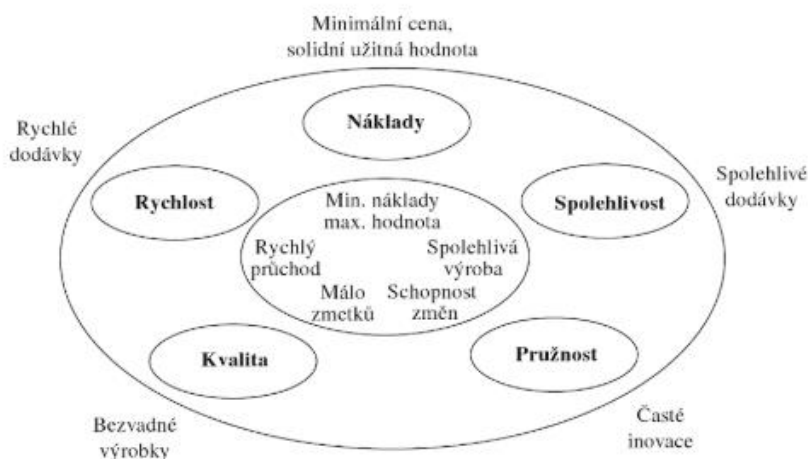
- Maximální uspokojení potřeb zákazníků;
- Efektivní využívání disponibilních zdrojů.

Konkretizace těchto stanovených cílů zajišťuje výrobu výrobků na vysoké technicko – ekonomické úrovni, kvalitě odpovídající s požadavky zákazníků, zvyšování konkurenceschopnosti, optimalizaci spotřeby výrobních faktorů a včasné realizace výrobních a technologických inovací.

Mezi některé další cíle řízení výroby podle konkrétních podmínek řadíme:

- Vysoká pružnost výroby;
- Zkracování doby výroby;
- Snižování zásob a rozpracované výrobky;
- Vysoká produktivita;
- Rychlost a plynulost materiálových toků;
- Efektivita výrobních kapacit;
- Zabezpečení informačních procesů v návaznosti na související subsystémy.

Cíle a kritéria řízení mají zpravidla vnitřní a vnější význam a interpretaci. Stejný cíl vidí jinak zákazník a jinak zaměstnanec firmy.



Obr. 2 Cíle řízení výroby (Videcká, 2005, s. 5)

3.2 POPIS VÝROBNÍHO PROCESU

Výrobní proces je oblast, ve které dochází k uskutečňování zadaných úkolů výrobním programem. Jedná se jak o hotové výrobky, tak produkty podle požadavků trhu nebo konkrétního zákazníka. Jsou zde zahrnuty i poskytované služby. Mezi hlavní východiska patří trh zákazníků, z kterého vyplývá strategie, taktika či vlastní operativa v reálném čase. Na druhé straně jsou zadané úkoly realizovány jako výsledek všech faktorů. Tyto faktory jako je kapitál, pracovní síla, materiál či služby, podnik musí zajistit na trzích. Pro výrobní proces je určující kapacita podniku (Jurová a kol., 2016).

Výrobní proces se skládá z procesů automatických (bez účasti člověka), pracovních (přímá účast člověk) a z procesů přírodních, u kterých působí přírodní síly v podmínkách připravených člověkem (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

3.2.1 Členění výrobního procesu

Struktura a uspořádání výrobního procesu je závislá na charakteru daného produktu, trhu, charakteru poptávky, objemu výroby nebo použitých technologiích. Většina výrobních procesů je dynamická a determinická, a to díky množství náhodných jevů, které ovlivňují parametry výroby v daném výrobním procesu (Videcká, 2005).

Výrobní proces lze členit dle Jurové (2011) na základě různých hledisek jako dle míry plynulosti technického procesu, charakteru technologie, typu výroby nebo organizace výrobního procesu.

1. Dle míry plynulosti technologického procesu

- Výroba kontinuální – výroba se nepřerušuje, a to ani ve dnech volna. Proces probíhá v tzv. aparaturách, díky kterým jsou technologické a manipulační procesy úzce

propojeny. Tyto aparatury jsou vzájemně spojeny potrubními, meziskladovacími a skladovacími zařízeními. Tak může být zajištěna dokonalá plynulá výroba zajišťující automatizaci. Kontinuální výroba je dána i faktem, že zastavení a opakovaný rozběh zvyšuje náklady.

- Výroba diskontinuální – výroba přerušovaná je uskutečňována z důvodu nutnosti přerušit výrobu, z důvodu netechnologických procesů, např. výměna nástroje, doprava materiálu. Výroba může být bez větších ztrát opakovaně spuštěna. Automatizace se zde uplatňuje poněkud složitěji (Jurová, 2011).

2. Dle charakteru technologie

- Výroba chemická – založená na změně vlastnosti látkové podstaty materiálů a surovin.
- Výroba mechanická – není založená na změně látkové podstaty, ale materiál a polotovar mění svoji jakost a tvar (stavební výroba, strojírenská výroba).
- Výroba biologická a biochemická – látková podstata materiálu se mění, tato výroba využívá přírodní procesy jako je kvašení, zrání (Jurová, 2011).

3. Dle typu výroby

- Kusová – zde se jedná o výrobu jednotlivého produktu. Mohou to být výrobky pouze individuálního charakteru, výrobky opakující se v menším množství nebo komplexní objekty. V případě kusové výroby jde většinou o individuální zakázkovou výrobu, proto výrobní zařízení musí být vysoce přizpůsobivé. Problémem je nemožná předpověď poptávky, dlouhá dodací lhůta (Tomek, Vávrová, 2014).
- Sériová – v rámci sériové výroby jsou vyráběny různé varianty produktů. Většinou se jedná o určité množství jednoho druhu. Výrobky mohou být vyráběny na stejných zařízeních, protože jsou si produkty jednotlivých sérií velice podobné. Jedná se např. o automobily. Pokud je tedy možné využít jednoho seřízení strojů pro celou sérii, dochází ke snižování výrobních nákladů (Tomek, Vávrová, 2014).
- Hromadná – jedná se o výrobu jednoho produktu, který je vyráběn po dlouhou dobu ve velkém množství (hutní druhovýroba, nápoje). Danému produktu je uzpůsobeno strojní nastavení a plánování výroby na objem. Jde zpravidla o výrobu pro anonymní trh. Tato výroba je výhodná především z hlediska snižování nákladů na jednotku produkce. Dále můžeme rozlišovat sériovou výrobu na malo –, středně – a velkosériovou výrobu (Tomek, Vávrová, 2014).

4. Dle formy organizace výrobního procesu

- Proudová výroba – vyrábí jen málo produktů, je vybavena výrobními linkami.
- Skupinová výroba – vyrábí více druhů produktů, avšak v menším množství. Produkt nemůže být z ekonomického hlediska vyráběn na lince.

- Fázová výroba – vyrábí celou škálu produktů, v malém množství u každého druhu (Jurová, 2011).

3.2.2 Struktura výrobního procesu

V určitých případech záleží na tom, které hledisko výrobního procesu je postaveno jako předmět zkoumání. Strukturu výrobního procesu lze rozlišit na časovou, věcnou a prostorovou.

1. Časová struktura – toto hledisko zahrnuje tyto aspekty

- Časové uspořádání výrobního procesu;
- Výrobní a dopravní dávky;
- Směnnosti;
- Prostoje pracovišť;
- Průběžné doby výroby;
- Rozpracované výroby.

2. Věcná struktura

- Výrobní profil podniku;
- Výrobní program;
- Technologické procesy;
- Netecnologické procesy.

3. Prostorová struktura

- Uspořádání pracovišť;
- Materiálové toky (Keřkovský, 2009).

3.2.3 Kanban

Kanban patří k jedné z technologií logistické výroby. Jedná se o nejčastěji používaný přístup z filozofie Just in Time, který představuje zásobování výrobních procesů vším, co je potřeba, a to v odpovídající kvalitě. Pro dosažení Just in Time je potřebné pracovat systematicky, odstraňovat nadbytečnou práci, zvýšit produktivitu výroby a úplně omezit zmetkovitost.

Kanban, jak jsem již výše zmínila, je nejpoužívanější systém, jenž umožňuje výrobnímu systému tzv. „řízení tah“. Je součástí systému Just in time, bez ohledu na ostatní součásti, nemůže samostatný kanban skončit úspěchem. Překlad slova Kanban z japonštiny znamená oznamovací karu, štítek nebo informaci. Kanbanem tedy můžeme myslet identifikační místo na podlaze či krabici (Lukoszová, 2012).

3.3.3.1 Podstata kanbanu

Podstatou kanbanu je postup součástek výrobním procesem tak, jak požaduje montáž, a to bez zbytečných meziskladů či rozpracovanosti. Použití kanbanu je nejvhodnější na opakovanou výrobu stejných součástek s velkou setrvačností odbytu. Pokud není naplněn tento předpoklad, je potřeba systém Kanban vyplnit plánovacím systémem.

Podstatu kanbanu tvoří sedm hlavních pravidel. K dodržování těchto pravidel se využívají kanbanové karty. Pravidla jsou:

- Navazující proces se obrací na předchozí pro odběr součástek jen tehdy, když je potřeba;
- Předchozí proces vyrábí jen takové množství, které mu bylo odebráno a je potřeba jeho nahrazení;
- Zmetky se neposílají do další činnosti výrobního procesu;
- Kanban je vždy doprovázen sériovou výrobou;
- Výroba je rozdělena do úrovní;
- Používá se pro vyladění rozvrhu výroby;
- Důležitá je stabilizace, racionalizace a simplifikace procesů.

3.3.3.2 Využití systému Kanban

Mezi využití systému kanban můžeme řadit hned několik specifických funkcí, které napomáhají výrobnímu procesu. Je to:

- Zajištění toků informací v systémech;
- Snížení stavu zásob;
- Plynulost výroby při nárůstu sortimentu a snížení pracnosti plánování;
- Lepší přehled o stavu výroby, zásob, rozpracované výroby a úsporu přepravních nákladů;
- Snížení nákladů spojených s dopravou informací;
- Delegace zodpovědnosti pracovníků přímo na linkách.

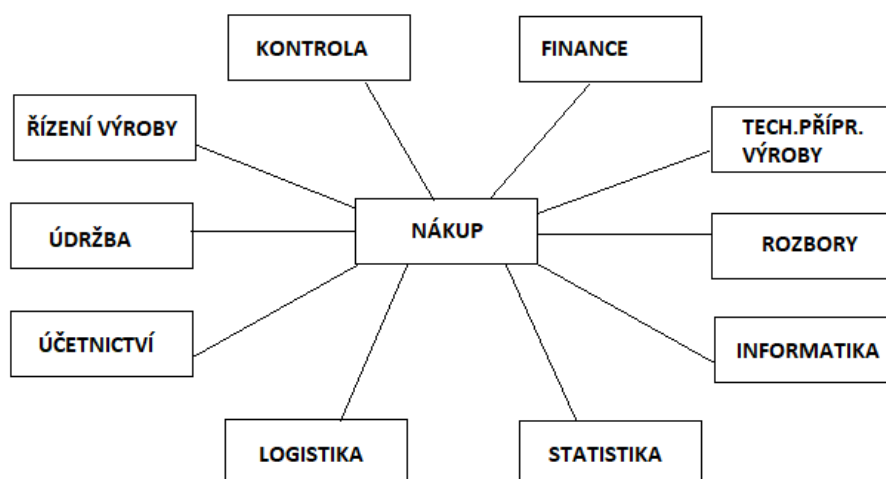
Kanban může existovat nejen vevnitř podniku, ale i mezi dvojicí dodavatelů, jako je dodavatel–centrální sklad nebo dodavatel–montážní sklad (Lukoszová, 2012).

3.3 NÁKUP MATERIÁLU

Nákup z hlediska teorie a praxe chápeme jako obchodní kooperace, které mají cíl získání zboží, materiálu nebo služeb sloužící k uspokojení potřeb zákazníka či vnitropodnikových potřeb. Podle Lukoszové (2004) je základním úkolem nákupu zabezpečit bezporuchový chod nevýrobních i výrobních procesů podniku.

V současné době neustále roste význam nákupu řízení firmy, což můžeme vidět na tom, že výrobní firmy vynakládají kolem 60 % nákladů firmy na nákup materiálů, statků a služeb. Správné fungování firmy je tedy vysoce závislé na kvalitě nákupu, v opačném případě špatně vyjednané ceně nebo chybné řízení dodavatelů má za následek konkurenční nevýhodu. Tato nevýhoda se může projevit např. v úbytku zákazníků nebo snížení zisku. Díky této skutečnosti se firmy začínají více zaměřovat na posilování nákupního oddělení (Jirsák, Mervart, Vinš, 2012).

Základní funkcí útvaru nákupu je co nejefektivnější zabezpečení průběhu pomocných, obslužných, a především základních výrobních a nevýrobních procesů, tedy dostatek surovin, materiálu a výrobků v potřebné kvalitě, množství, sortimentu, času a místě. Pro plné plnění úkolů nákupu je nutná spolupráce s dalšími útvary podniku (Lukoszová, 2004).



Obr. 3 Vzájemné vztahy mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary (Upraveno dle Lukoszová, 2004)

3.3.1 Základní cíle nákupu

Jedná se o stav budoucnosti, kterého chce nebo nechce podnik dosáhnout. Cíle určují směry plánovaných opatření, současně jejich účel je vůdčí hodnota v příslušném útvaru. Podnik má hned několik hledisek a ty zastávají funkci dle Lukoszová (2004).

1. **Identifikační** – najde problém a stanoví rozdíl mezi skutečností a plánem.
2. **Popisné** – z cílů se odvozuje určitá kritéria, díky nimž se popisuje daný proces.
3. **Výběrové** – pomáhá v řešení otázky ohraničení prostoru pro možná řešení, zavádí se nutná opatření k dosažení cíle.
4. **Hodnotící** – po zrealizování všech opatření je důležité dopad zhodnotit.

Za základní cíle podle Tomka a Hoffmana (1999) považujeme uspokojování potřeb, zvyšování nákupu jakožto, snižování nákladů, snižování nákupního rizika, zvyšování flexibility nákupu a veřejně prospěšně nákupní cíle.

1. **Uspokojování potřeb** – vzniká stavem pocíťovaného nedostatku zboží a služeb. Lidé mají potřeby a nedostatky, a tímto stavem udělují výrobkům a službám hodnotu. Aktem získávání žádoucího od někoho za něco je směna, která nechává obě strany bohatší než před směnou.
2. **Zvyšování nákupu jakosti** – často vytváří rozpor mezi požadavky na jakost na jedné straně a na druhé straně ukazatele nabídky.
3. **Snižování nákladů** – musí být zvažována k ostatním cílům. Snižování s sebou přináší zvýšení rizika, snížení kvality nebo růst zásob. Týká se to především snižování nákladů na předmět koupě a snižování nákladů spojených s nákupem.
4. **Snižování nákupního rizika** – pokud snížíme jakost, začne docházet k růstu nákupního rizika. Riziko však může znamenat také neplánovaná událost, kdy nebude vybraná varianta vyhovující ve vztahu k cílům zákazníka. Týká se to jak nakupovaného zboží, tak i podmínek. Může se jednat o riziko spojené s místem dodání, riziko dodací lhůty, riziko špatného servisu, riziko ceny.
5. **Zvyšování flexibility nákupu** – flexibilita je velmi úzce spojena s rizikem. Musíme určit takovou alternativu, která nám dovolí přizpůsobit se. Dodavatelské smlouvy dlouhodobé zvyšují cenovou jistotu, ale naopak snižují flexibilitu reagování.
6. **Veřejně prospěšné nákupní cíle** – nejsou dominantní, avšak jejich propojenost navazuje na podniky a nutí je přemýšlet o důsledcích svého jednání, z čehož vyplývá důležitá role pro veřejné zájmy (Tomek, Hoffman, 1999).

3.3.2 Aktivity nákupního procesu

Aktivity při daném nákupu mají většinou svůj standardní obsah a posloupnost, vyžadují speciální modifikace, které se uskutečňují dle:

- Nová nákupní úloha – firma nakupuje materiál poprvé, jedná se o nejsložitější proces.
- Modifikovaný nákup – požadují se určité změny v agregaci cen nebo výrobků, platebních podmínkách, dodacích podmínkách nebo dochází ke změně dodavatele.
- Opakovaný nákup beze změny – lze využít informace o minulém nákupním procesu, nákup se opakuje na základě předešlých zkušeností (Synek a kol., 2006).

Mezi několik nejdůležitějších hlavních fází nákupního procesu dle Synka a kol. (2006) řadíme tyto fáze:

- Poznání potřeby – specifikace výrobku, nákupní impulz.
- Identifikace charakteru, nezbytnosti a rozsahu potřeby – nákupní rozhodnutí.
- Výzkum nabídek – výzkum trhu dodavatelů.
- Volba dodavatele – tedy výběr nabídky.
- Rozhodnutí a formulace podmínek dodávek nebo zadání objednávky.
- Logistika – při vstupu dodávky do firmy.
- Kvalitativní a kvantitativní přejímka dodávky, popřípadě reklamace.
- Hodnocení výsledků dodavatele.

3.4 TECHNICKÁ PŘÍPRAVA VÝROBY

Technická příprava výroby, dále TPV je soubor vzájemně propojených činností odehrávající se v daném podniku. Cílem TPV je technický a ekonomický výhodný návrh výrobku, technologie a organizace jeho výroby. TPV má předpoklad pro zavádění nových výrobků, nové výroby, progresivnějších technologií, zdokonalené stávající výroby (Novák, 2007).

Úkoly TPV vyvolává průzkum potřeb a vyvolává výzkum trhu. Obsah TPV je závislý na rozsahu a druhu výroby, na úrovni složitosti, novosti a technologické stránce konstrukce předmětu, jenž je vyráběn.

Obecné úkoly dle Nováka (2007) TPV:

1. Sestavení nových a inovace v již ve vyráběných produktech;
2. Vypracování a zlepšování výrobních postupů;
3. Konstrukce a výroba nářadí;
4. Zkouška a seřízení nově navržených výrobních postupů.

TPV můžeme rozdělit na tři fáze:

1. Příprava prototypu;
2. Příprava k sériové výrobě;
3. Rozběh sériové výroby.

Jako konečným výstupem z TPV je technicko – ekonomická dokumentace zajišťující:

1. Efektivní průběh vlastní přípravy;
2. Konkurenceschopnost daného výrobku;
3. Podklad pro efektivní průběh ve výrobním procesu;
4. Spokojenost uživatele (Novák, 2007).

3.4.1 Konstrukční příprava výroby

K tomuto řešení je možno přistoupit v případě, zda je shromážděn dostatek informací k inovaci či jiným druhům obměny produktu, a pokud je znám cíl přípravy daného produktu. K vytyčenému cíli je možnost dojít několika způsoby např. uplatněním konstrukčních principů, vypracováním různé koncepce nebo různými schématy výrobku. Konstrukční příprava má dlouhý cyklus, proto musí být v optimální míře zkrácen. Z tohoto důvodu je výhodnější zajistit jeho průběh v kontrolovaných etapách: zpracování výrobku, konstrukční řešení výrobku a ověření prototypu a spolupráce konstruktérů při technologii v TPV (Tomek, Vávrová, 2014).

3.4.2 Technologická příprava výroby

V této výrobě se usiluje o cíl přeměny výchozího materiálu na konečný výrobek. Technologická příprava výrobku výrazně ovlivňuje ekonomiku výroby (Tomek, Vávrová, 2014). Technologická příprava výroby zajišťuje vysokou jakost obrábění součástí a montáže, které daným podmínkám odpovídají. Má za úkol zajištění vysoké provozní schopnosti výrobků. Jedná se o dosažení největšího využití výrobních možností zařízení. Díky minimální pracnosti výroby dosahuje optimální doby výrobního cyklu. Hospodárně využívá suroviny, energie a paliva, základní materiály při minimálních odpadech a ztrátě výrobního postupu. Minimální jednicové náklady zajišťují návratnost výroby při dané velikosti výroby (Novák, 2007).

3.4.3 Organizační příprava výroby

Jedná se o spolupráci složek výroby s konstrukcí, technologií a složkami zajišťujícími výrobu. Řadíme do ní uspořádanost výrobního procesu, uspořádanost materiálového toku, zaškolení pracovníků, iniciační jednání s dodavateli a zajištění materiálu, zajištění kooperačních vztahů a rozhodování o dopravních a pomocných zařízeních (Tomek, Vávrová, 2014).

3.5 ŘÍZENÍ JAKOSTI VÝROBKŮ

Kupující má právo výběru v tržním hospodářství mezi konkurenčními výrobky. O nákupu rozhoduje právě především kvalita výrobků, tedy jakost, dále pak cena a termín dodání. Předpokladem úspěchu je neustálé zvyšování jakosti výrobků. Kvalita výrobků je dominantním kritériem úspěšnosti podniku (Bartes, 2007).

3.5.1 Jakost

Podle české normy ISO 9000 je jakost definována jako stupeň splnění požadavků souborem inhertních charakteristik. Inherentní chápeme jako existující v něčem, především jako stála charakteristika

a pojem znak jako rozlišující vlastnost (Veber a kol., 2010). Charakteristiky musí kvalita výrobku zahrnovat, protože je zákazník očekává pro plnění požadovaných funkcí (Tomek, Vávrová, 2000).

3.5.2 Znaky jakosti produktu

Dle Bartese (2007) rozdělujeme znaky jakosti námi daného produktu do pěti následujících skupin:

1. **Technické** – vlastnosti chemické, fyzikální, technické parametry, přesnost, výrobnost.
2. **Ekonomické** – cena, množství, náklady.
3. **Ekologické** – recykláž, životní prostředí.
4. **Estetické** – móda, konečná úprava.
5. **Provozní** – spolehlivost, životnost.

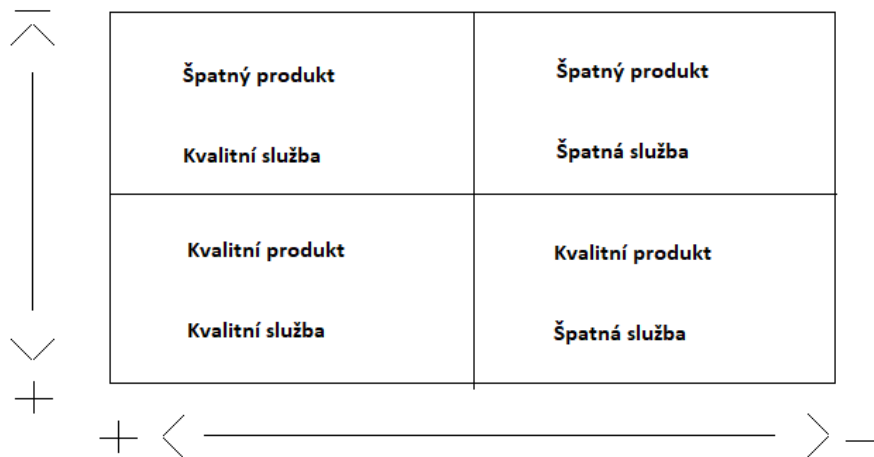
Komplexně chápána jakost výrobků představuje důležitost v konkurenčním boji. Je zajišťována v podniku pomocí managementu kvality, jehož princip vychází ze skutečností, že řízení jakosti se má týkat všech funkcí v podniku, od všech vykonávacích činností po vrcholový management. Z důvodu velké návaznosti na řízení výroby, které ovlivňují kvalitu výrobků, je zapotřebí sledovat i tyto vazby (Tomek, Vávrová, 2000).

3.5.3 Vlastnosti jakosti výrobků a služeb

Vlastnosti jakosti výrobků a služeb očekávají splnění těchto tří základních vlastností, které jsou bezvadnost, stabilita a kvalitativní parametry.

1. **Bezvadnost** – pokud je výrobek považován za kvalitní, nesmí obsahovat žádné poškození ani nedostatky. Takový výrobek nebo nenaplněná služba patří mezi základní vady výrobku, které zákazník velmi lehce odhalí. Tyto nedostatky následně ukazují na možnou neschopnost poskytovatele služby nebo výrobce splnit základní požadavky zákazníka. Nedá se vždy zaručit absolutní bezvadnost, ale oproti minulým roků má tento atribut vzrůstající tendenci (Veber a kol., 2010).
2. **Stabilitu** – stabilita je v posledních letech vyžadovaná vlastnost, a to jak od maloobchodů, tak i od průmyslových odběratelů. Očekávají neustále stabilní kvalitu výrobků, a to s minimálními odchylkami. Takovou stabilitu můžeme docílit dražší výstupní kontrolou nebo můžeme kvalitu přímo implementovat během přípravy a výroby, kdy se jedná o tzv. Quality management systém – QMS (Veber a kol., 2010).
3. **Kvalitativní parametry** – za kvalitní produkt je považován takový, který má lepší parametry např. pohodlnost, rozsah, životnost. Tato vlastnost je bezpodmínečně důležitá, ale mnohem

zásadnější jsou další dva pohledy kvalitativních parametrů. První z parametrů je spojen s vlastním produktem, tedy jeho vlastností, druhý parametr je spojován s doprovodnými službami během a po prodeji. Jedná se například o předvedení výrobku, informace o použití výrobku, servis a náhradní díly. Obrázek níže nám tuto problematiku více přiblíží (Veber a kol., 2010).



Obr. 4 Matice jakosti (Upraveno dle Vebera a kol., 2010)

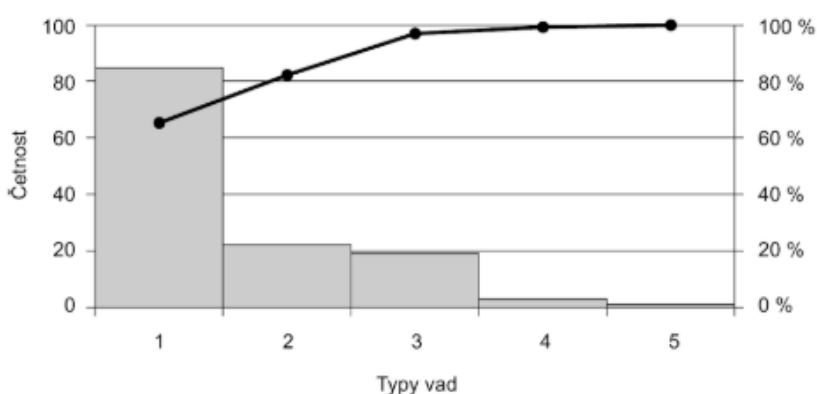
3.5.4 Nástroje řízení jakosti

Pro analýzu a zlepšování jakosti výrobku existuje celá řada nástrojů, technik a metod. Pro moje účely popíšu sedm tradičních nástrojů jakosti a to:

1. **Tabulky a formuláře pro sběr informací** – zachycují potřebné informace, se kterými se dále pracuje. Důležité je systematické uspořádání informací. Každá tabulka nebo formulář slouží vždy ke konkrétnímu účelu, jemuž musí být konstrukce podřízena. Tabulky a formuláře by měly být jednoduché, a především srozumitelné, uspořádané tak, aby mohly být využity v analytických a technických metodách. Musí obsahovat:
 - Vlastní obsah;
 - Způsob, jak jsou informace zjišťovány;
 - Uvedení pracovníka, odpovědného za záznam údajů;
 - Způsob zaznamenávání;
 - Časové údaje o záznamu;
 - Místo záznamu (Veber a kol., 2007).
2. **Vývojový diagram** – jedná se o schémata napomáhající k ujasnění a pochopení procesů a jejich vnitřních vztahů. Nejrozšířenější jsou pak vývojové diagramy, kde jejich znázornění se

používá několik standartních procesů. Využíváme je obecně tam, kde chceme lépe porozumět složitějším procesům nebo činnostem (Veber a kol., 2007).

3. **Paretův diagram** – je založen na tzv. Paretovu principu, což znamená 80 % následků je způsobeno 20 % příčin. Pomáhá nám ujasnit priority, na které je potřeba se zaměřit. Uspořádává položky dle četnosti výskytu a stanovuje relativní kumulovanou četnost. Používá se především při reklamaci nebo pro analýzu neshod (např. zmetků). První část analýzy uspořádává četnosti dle výskytu od největší po nejmenší. Druhá část spočívá ve vyjádření relativního podílu jednotlivých vad na celkovém počtu vad a v následném kumulování těchto relativních četností. Kumulované četnosti vyjádříme jako bod a spojíme je křivkou. Tato křivka je někdy označována jako Lorenzova křivka (Veber a kol., 2007).



Obr. 5 Paretův diagram (Zdroj: Veber a kol., 2007, s. 148)

4. **Diagram příčin a následků** – někdy označován jako Ishikawa diagram, mezi jeho základní přínosy patří názorné a strukturované zachycení všech možných příčin, které mohly vést k danému následku. Tyto příčiny hledáme proto, abychom je mohly řešit (Veber a kol., 2007).
5. **Bodový diagram** – jsou jednoduchou pomůckou pro orientační zjišťování existenci závislosti mezi dvěma veličinami. Vzájemné hodnoty se nanášejí na souřadnice a vyznačují se body. Blízkost umístěných bodů naznačuje i těsnost vztahu (Veber a kol., 2007).
6. **Histogram** – jeho úkolem je převádění nepřehledných tabulek s rozsáhlými číselnými hodnotami o jedné veličině do srozumitelné formy, a to do grafického znázornění. Znázorňuje intervalové rozdělení četností. Histogram je sloupcový graf se sloupci stejné šířky (Nenadál, a kol., 2008).
7. **Regulační diagram** – na rozdíl od histogramu nezobrazuje soubor naměřených hodnot najednou v jediném časovém okamžiku, ale regulační diagram znázorňuje vývoj těchto hodnot v časové posloupnosti. Pomocí něj můžeme zjistit, jak byl proces stabilní či nikoliv v jednotlivých okamžicích. Dokážeme posoudit, zda zde působily vlivy náhodné nebo i

vymežitelné. Regulační diagram je nástrojem využívaným při statistické regulaci procesů (Veber a kol., 2007).

3.6 LOGISTICKÉ INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE

Pokud manažeři chtějí, aby jejich podnik prosperoval a byl na trhu konkurenceschopný, potřebují dávat takové rozhodnutí, která to zajistí. Velkou pomoc můžou najít ve vhodně zvoleném a poskládaném systému. Takto připravený systém dokáže získat, zpracovat a poskytnout potřebné informace (Lukoszová, 2012).

Výchozí informace pro podnik jsou objednávky zákazníků, ty se zpracují a vytvoří se podle nich plán výroby. Dále se sestavuje plán zásobování a zajišťuje se nákup u dodavatelů. Hlavním cílem je vytvoření informačního prostředí, kde bude možno vše účinně plánovat a koordinovat (Jurová, 2003).

3.6.1 Podnikový informační systém

Podnikový informační systém, dále jen ERP z anglického Enterprise Resource Planning napomáhá v plánování a řízení všech hlavních procesů ve firmě.

Mezi vlastnosti ERP patří univerzálnost, flexibilita a podpora podnikových procesů. Tyto vlastnosti tvoří základní prvek informačního systému podniku. ERP se dělí na jednotlivé funkční moduly, kterými jsou logistika, výroba, finance a personalistika. Tyto moduly můžou být dle potřeby přizpůsobovány požadavkům firmy. Systémy ERP umožňují sdílet postupy, data a jejich standardizace napříč celým podnikem, čímž zajišťují potřebné informace pro všechna oddělení. Napomáhají zefektivnění a zautomatizování podnikových procesů.

Tento systém poskytuje podniku výstupy včetně grafického znázornění sloužící k vyhodnocování např. výkonosti podniku, získání informací o zákaznících (Lukoszová, 2012).

3.6.2 Sběr dat z výroby

Systém pro sběr dat z výroby neboli MES (Manufacturing Execution Systém) má přehled o nynějším stavu výroby, především o stavu produkce, efektivity nebo o problémech, které nastaly. Mezi vlastnosti, které patří do Manufacturing Execution Systému můžeme řadit tyto přednostní vlastnosti a to:

- Přizpůsobivost na prostředí v podniku;
- Integrace na jiné systémy;
- Integrace na podnikové systémy;
- Poskytování informací podnikovým systémům.

Sběr dat patří mezi důležité procesy v logistickém řetězci, a proto je tuto činnost potřeba neopomenout. Data se sbírají:

- Přimo od zaměstnanců pomocí terminálu;
- Pomocí analogové a digitální techniky;
- O rozpracované výroby.

Mezi vykazovací nástroje patří reporty, velkoplošná obrazovka o okamžitém stavu nebo provádění detailních analýz. V praxi očekáváme od systému zjištění zahájení nebo ukončení na konkrétní výrobní zakázce, prostoje, tvorby přehledu o produkci, zmetcích či zbývajícimu času do konce zakázky (Lukoszová, 2012).

3.6.3 Řízení vztahu se zákazníky

Strategie zaměřená na řízení vztahu se zákazníky dále jen CRM (Customer relationship management) je zaměřená na uspokojení potřeb zákazníka. Základ CRM je vytvoření databáze, kde jsou shromažďování, zpracovávány a využívány informace o zákaznících. V dnešní době není CRM zaměřená pouze na marketing a prodej, ale zaměřují se na řešení v celém podniku. CRM musí být nejen dostupné pro všechny, kdo jej bude v budoucnu potřebovat, ale musí se přizpůsobit tak, aby byl použitelný v nejrůznějších prodejních situacích.

Standartní součásti CRM

Softwarové produkty CRM obsahují jedenáct standartních součástí, které mohou vést ke zlepšení stávajících vztahů se zákazníky a to:

1. **Prodej** – jedná se o správu kontaktů, historii a profil zákazníka včetně provedených aktivit, generace nabídek a zadávání objednávek.
2. **Řízení prodeje** – jde především o analýzu podniku.
3. **Časový management** – funkce v kalendáři, plánování schůzek či elektronická služba.
4. **Marketing** – tedy podpora prodeje má za úkol řízení kampaní, řízení obchodních příležitostí, sledování potenciálních zákazníků, segmentaci trhu či správu objednávek.
5. **Telemarketing** – jedná se o prodej po telefonu, vytváření nových telefonních seznamů, automatické vytáčení.
6. **Synchronizace dat** – synchronizace s ostatními používanými zařízeními, které používají mobilní uživatelé. Může se taky synchronizovat vnitropodnikové databáze a aplikační servery.
7. **Podpora mobilních pracovníků** – dispečink, zadávání práce, poskytování informací v reálném čase pomocí mobilních technologií.

8. **Zákaznický servis a podpora** – správa objednávek, řešení problému zákazníků, správa záruk a smluv či hlášení incidentů.
9. **Exekutivní informace** – snadno použitelné a rozsáhlé funkce pro vytvářené zpráv.
10. **Integrace s ERP** – web, původní podnikové systémy a externí informace třetích stran.
11. **E-commerce** – jedná se tzv. elektrické podnikání, proces pořizování pomocí technologií pro elektronickou identifikaci, aplikace pro business-to-business i business-to-customer (Lukoszová, 2012).

3.7 RIZIKA V PRŮBĚHU ZAKÁZKY

Riziko je historický výraz pocházející ze 17.století, kdy se objevil v souvislostech s lodní dopravou. Podle dnešních definic se s rizikem spojuje nebezpečí vzniku škody, ztráty, poškození, případně nezdaru.

Neexistuje jedna uznávaná definice, ale hned několik podle různých autorů, riziko může být definováno např.

1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty;
2. Odchylení od skutečných a očekávaných výsledků;
3. Nebezpečí chybného rozhodnutí;
4. Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení;
5. Střední hodnota ztrátové funkce (Smejkal, Rais, 2010).

3.7.1 Kategorizace rizika

Rizika můžeme řadit do několika oblastí, samotná kategorizaci rizik je členěna hned podle několika hledisek a to:

1. **Hmotné riziko a nehmotné riziko** – hmotné riziko poznáme tak, že je měřitelné. Na rozdíl riziko nehmotné souvisí s duševní činností, obvykle se označuje jako psychologické riziko.
2. **Spekulativní** – motivem je zde zisk z rizika. Spekulativní riziko žádný pojistitel nepojistí. Někdy se můžeme setkat s pojmem pozitivní riziko.
3. **Čisté** – jedná se o riziko, která jsou většinou pojistitelná, realizace je vždy nepříznivá.
4. **Systematické a nesystematické riziko** – systematické riziko se nedá regulovat diverzifikací a na rozdíl od nesystematického rizika se soustřeďuje na více projektů. Nesystematické riziko se dá částečně přenést na jiné projekty, docílí se tak redukce rizik.
5. **Pojistitelné a nepojistitelné** – toto riziko se uplatňuje tam, kde je přenesení rizika na třetí osoby.

6. **Strategické a operační** – uplatňujeme ve strategickém rozhodování a operační riziko zase v operačním rozhodování.
7. **Odhadované riziko** – riziko nedokážeme numericky popsat, jsme schopni o něm říci, zda existuje či ne. Jde spíše o nebezpečí než o riziko (Tichý, 2006).

3.7.2 Analýza rizika

Analýza rizik je chápána jako proces definující hrozby, pravděpodobnosti a jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Analýza rizika má dle Smejkal a Rais (2010) tyto 4 postupy:

1. Identifikace aktiv;
2. Stanovení hodnoty aktiv;
3. Identifikace hrozeb a slabín;
4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti.

Základní pojmy analýzy rizik

Mezi základní pojmy analýzy rizika řadíme pojmy jako aktivum, hrozba, zranitelnost, protipatření a riziko.

Aktivum – zahrnujeme sem vše, co má pro subjekt nějakou hodnotu a může být působením hrozby sníženo. Aktiva dělíme na hmotná (nemovitost, peníze) a nehmotná (autorská práva, informace). Aktivem může být samotný objekt, protože i na něj může hrozba působit. Mezi základní charakteristiku aktiv je hodnota aktiv. Tato hodnota je založená na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění kritičnosti pro daný subjekt. Mezi další charakteristiky aktiva patří zranitelnost (Rais, Smejkal, 2010).

Hrozba – je událost, síla, aktivita nebo osoba, jenž má velmi nepříznivý vliv na bezpečnost a může způsobit škodu. Hrozbou rozumíme přírodní katastrofu nebo požár, chybu obsluhy nebo krádež zařízení. Hrozba působící na určité aktivum, která způsobí škodu, se nazývá dopad hrozby. Tento dopad může být odvozen od absolutní hodnoty ztrát zahrnující náklady na znovuoobnovení činnosti aktiva nebo naopak může být odvozena od nákladů spojené s odstraněním škod.

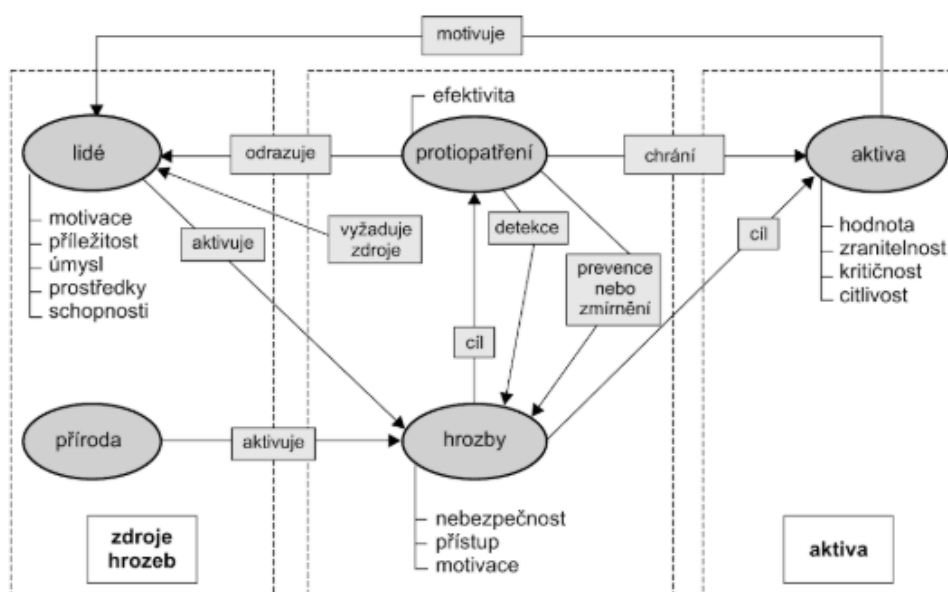
Úroveň hrozby je základní charakteristikou, hodnotí se dle těchto atributů:

1. **Nebezpečnost** – schopnost hrozby způsobit škodu.
2. **Přístup** – míra pravděpodobnosti, že se hrozba dostane k aktivu.
3. **Motivace** – zájem iniciovat hrozbu proti aktivu (Rais, Smejkal, 2010).

Zranitelnost – jedná se o nedostatek či slabinu analyzovaného aktiva (subjektu, části). Tuto skutečnost může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího účinku. Tato charakteristika je vlastností aktiva a říká nám, jak moc citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Zranitelnost vzniká tam, kde dojde ke spojení mezi aktivem a hrozbou. Základní vlastností je její úroveň, která se hodnotí dle citlivosti a kritičnosti (Rais, Smejkal, 2010).

Protiopatření – je proces, procedura, postup nebo cokoliv, co má za úkol zmírnění hrozby, a bylo pro tyto účely navrženo. Navrhují se s cílem předejít jakémukoliv vzniku škody nebo se snaží zmírňovat či překlenout vzniklé následky škody. Využívají se v oblastech snížení úrovně hrozby, snížení zranitelnosti, snížení následků působení hrozby, detekce nežádoucího vlivu nebo v oblasti obnovení činnosti působení hrozby. Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizováno náklady a efektivitou, která vyjadřuje nakolik protiopatření sníží dopad hrozby. Je používána ve fázi zvládnání rizik jako jeden z hlavních vlastností při hodnocení vhodnosti daného protiopatření. Do nákladů se započítávají náklady na pořízení, zavedení a provozování. Výběr vhodného opatření závisí na co nejvyšší efektivitě a nejnižších nákladech (Smejkal, Rais, 2010).

Riziko – vzniká důsledkem působením hrozby a aktiva. Úroveň rizika je dána hodnotou aktiva a úrovní hrozby. Na růstu rizika se podílí zranitelnost, hodnota aktiva a úroveň hrozby. Riziko snižuje pouze protiopatření, které je vybíráno podle vynaložených nákladů, jež musí být přiměřené hodnotě aktiv. Zbytkové riziko je riziko, které je tak malé, že není nutné přijímat nějaké protiopatření k jeho snížení. Referenční úroveň je hranice míry rizika rozhodující o tom, zda se jedná o zbytkové riziko či ne. Podle toho se rozhodne, zda proti riziku použijeme protiopatření. Referenční úroveň rizika musí být na takové úrovni, aby případný dopad hrozby byl zanedbatelný (Smejkal, Rais, 2010).



Obr. 6 Vztahy v analýze rizika (Smejkal, Rais, 2010, s.101)

3.7.3 Nástroje

Mezi nástroje využívané při analýze rizika řadím diagram příčin a následků, tzv. Ishikawa diagram a metodu FMEA.

3.8.3.1 ISHIKAWA diagram

- Ishikawův diagram, pojmenovaný podle svého tvůrce, je grafický nástroj, který je sestaven logicky a v uspořádané formě zobrazuje příčiny daného následku. Tento diagram umožňuje nalézt nejenom symptomy, ale především skutečné příčiny následku, a pomáhá zvolit nejefektivnější metodu řešení daného problému. Tento nástroj je základním a jednoduchým pomocníkem při shromažďování informací o procesech, výkonnosti procesu za účelem zdokonalování procesů a samotných výsledcích. Tento diagram bývá často označován jako diagram příčin a následků nebo diagram rybí kosti, neboť má podobnou strukturu vyjadřující hierarchii příčin. Tato specifická struktura umožňuje podrobně analyzovat vzájemné vztahy mezi příčinami (Nenadál, a kol.,2008).



Obr. 7 Ishikawa diagram (Zdroj: Veber a kol., 2007, s. 149)

3.8.3.2 metoda FMEA

Metoda FMEA dle anglického názvu Failure Mode and Effects Analysis (analýza možných vad a jejich důsledků) je metoda, která patří mezi verbálně-numerické expertní metody. Její historie spadá do roku 1949, kdy ji využívala americká armáda např. ve vesmírných programech nebo nástroj pro hledání závažných rizik (Janiček, Marek a kol., 2013).

Metoda FMEA představuje týmovou analýzu možností vzniku možných vad u posuzovaného návrhu, se kterou je spojeno ohodnocení daných rizik, které jsou dále používány jako východisko pro návrh a realizaci opatření. Tyto opatření mají vézt ke zmírnění rizik. Velmi důležitou součástí je přezkoumání daného návrhu a touto aplikací je možné odhalit až 90 % možných vad.

Metoda FMEA se využívá ve dvou aplikacích, jako je FMEA procesu a FMEA návrhu produktu, obě dvě aplikace jsou velmi důležité, podrobněji popsány níže.

1. **FMEA procesu** – zkoumá možná rizika během průběhu navrhovaného procesu. Provádí se obvykle před zahájením výroby nových či inovovaných výrobků. Příčiny možných vad hledá v navrhovaném postupu realizace.

Skládá se z:

- Analýza a hodnocení současného stavu;
- Návrh opatření;
- Hodnocení stavu po provedení opatření.

2. **FMEA návrhu produktu** – analyzuje rizika možných poruch či vad u navrhovaného produktu. Pomocí návrhu projektu se zjišťuje, co nejúplněji zkoumání návrhu s cílem odhalit veškeré nedostatky. Skládá se z:

- Analýza a hodnocení současného stavu;
- Návrh opatření;
- Hodnocení stavu po realizace (Nenadál a kol., 2008).

Při hodnocení současného stavu se u jednotlivých možných vad posuzují tři kritéria popsána v tabulkách níže:

- **Význam vady** – v případě významu vad se posuzuje, nakolik je možný následek vady pro daného zákazníka závažný. Pokud určitá vada vyvolá několik dalších různých následků, tak se příslušné hodnocení vztahuje k nejzávažnějšímu následku vady (Nenadál a kol., 2008).
- **Očekávaný výskyt vady** – neboli pravděpodobnost, se posuzuje především z hlediska technických možností vzniku vady v průběhu doby plánované životnosti daného produktu nebo dílu. Vychází se ze zkušeností s obdobnými produkty. Pravděpodobnost vady se vztahuje k určité příčině vady, jedná se tedy o posouzení pravděpodobnosti vzniku vady vyvolané určitou příčinou (Nenadál a kol., 2008).
- **Odhalitelnost vady** – příslušné vady vychází z posouzení účinnosti stávajících kontrolních postupů, které jsou používány k posuzování návrhu produktu. Pokud je odhalitelnost vady

vysoká, je bodové hodnocení nízké, tedy číslo 1. Pokud vadu ani její příčinu nelze odhalit, bodové hodnocení je v tomto případě naopak vysoké např. číslo 8 (Nenadál a kol., 2008).

Tab. 1 Význam následku (Upraveno dle Nenadála a kol., 2008)

Následek	Kritéria významu následku	Hodnocení
Kritický–bez výstrahy	<i>Velmi vysoké riziko bez výstrahy</i>	10
Kritický – s výstrahou	<i>Velmi vysoké riziko s výstrahou</i>	9
Velmi vážný	<i>Riziko je velmi vážné</i>	8
Vážný	<i>Vážné důsledky rizika</i>	7
Střední	<i>Riziko je střední</i>	6
Nízký	<i>Nízké dopady rizika</i>	5
Velmi nízký	<i>Velmi nízké dopady rizika</i>	4
Nepatrný	<i>Riziko má nepatrné důsledky</i>	3
Zanedbatelný	<i>Riziko má téměř zanedbatelné důsledky</i>	2
Žádný	<i>Žádné následky rizika</i>	1

Tab. 2 Pravděpodobnost výskytu rizika (Upraveno dle Nenadála a kol., 2008)

Pravděpodobnost výskytu rizika	Možný výskyt rizika	Hodnocení
Velmi vysoké	<i>Riziko se vyskytuje téměř neustále</i>	10
Vysoké	<i>Vysoká pravděpodobnost vzniku rizika</i>	9
Střední	<i>Občas se vyskytující riziko</i>	8
Nízké	<i>Riziko se vyskytuje poměrně málo</i>	7
Vzdálené	<i>Vznik rizika je nepravděpodobné</i>	6
		5
		4
		3
		2
		1

Tab. 3 Odhalitelnost (Upraveno dle Nenadála a kol.,2008)

Odhalitelnost	Pravděpodobnost odhalení rizika	Hodnocení
Absolutní nejistota	<i>Příčinu rizika nelze odhalit</i>	10
Velmi nepravděpodobná	<i>Odhalení rizika je skoro nulová</i>	9
Nepravděpodobná	<i>Velmi nepravděpodobné odhalení příčiny rizika</i>	8
Velmi nízká pravděpodobnost	<i>Velmi nízká pravděpodobnost odhalení příčiny rizika</i>	7
Nízká pravděpodobnost	<i>Nízká odhalitelnost příčiny rizika</i>	6
Průměrná	<i>Průměrná odhalitelnost příčiny rizika</i>	5

pravděpodobnost		
Mírně nadprůměrná pravděpodobnosti	<i>Mírně nadprůměrná pravděpodobnosti odhalení příčiny rizika</i>	4
Vysoká pravděpodobnost	<i>Vysoká odhalitelnost příčiny rizika</i>	3
Velmi vysoká pravděpodobnost	<i>Velmi vysoká pravděpodobnost odhalení příčiny rizika</i>	2
Téměř jistota	<i>Téměř jistota odhalení příčiny rizika</i>	1

Po stanovení všech tří bodových hodnocení se pro každou vadu vyvolanou určitou příčinou vypočítá integrované kritérium, tzv. **rizikové číslo** (RPN). Rizikové číslo představuje součin příslušných bodových hodnocení jednotlivých kritérií. Po provedení hodnocení a stanovení rizikových čísel se vyhodnocují možné vady, jejichž riziková čísla jsou příliš vysoká. K tomuto účelu se nejčastěji používá porovnání čísel s kritickou hodnotou. Tuto kritickou hodnotu si určuje zákazník sám, většinou se pohybuje kolem hodnoty 100 (Veber a kol., 2007).

Tab. 4 Hodnota RPN (Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál a kol., 2008)

Míra rizika RPN	Charakteristika
0-150	Bezvýznamné riziko
151-250	Běžné riziko – s tímto rizikem se počítá
251-400	Nežádoucí riziko – je potřeba ho eliminovat
401 a výše	Riziko kritické – je nutné ho eliminovat a hledat jiná řešení

3.8.3.3 Využití metody FMEA

Metoda FMEA nám umožňuje využívat v praxi hned několik důležitých funkcí na základě, níž můžeme odhalit riziko, a jsou to:

- Systémový přístup k dosahování prevence nízké jakosti;
- Možnost ohodnotit dané riziko vad a na tomto základě stanovit opatření ke zlepšení;
- Optimalizace návrhu, tedy snížení počtu změn ve fázi realizace;
- Vytváření databáze i produktu či procesu;
- Minimální náklady na její provedení ve srovnání s poruchami, které by mohli nastat bez použití (Nenadál a kol., 2008).

3.8 ANALÝZA 7 S PODLE MC KINSEY

V této části budu popisovat model zabývající se analýzou vnitřního prostředí podniku, který byl vytvořen zaměstnanci ve firmě MC KINSEY.

V Sedmdesátých letech byl vytvořen tento model, aby pomohl porozumět složitostem, které jsou spojené s organizačními změnami. Model dokazuje, že imunitní systém organizace a ostatní proměnné způsobily, že změny bylo složité implementovat. Je důležité, aby byly brány všechny faktory najednou. Model 7 S je nazýván proto, že je v něm zahrnuto 7 faktorů a to:

1. **Strategie** – vyjadřuje, jak společnost dosahuje své vize a jakým způsobem reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru.
2. **Struktura** – chápe se jako obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve firmě, a to ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti nebo vztahu mezi podnikatelskými jednotkami.
3. **Systémy** – jsou v daném případě formální a neformální procedury, jenž slouží k řízení každodenních činností v podniku. Zahrnují třeba manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy nebo inovační systémy.
4. **Styl** – je vyjádřením toho, jak vedení firmy přistupuje k řízení a k řešení problémů ve firmě.
5. **Spolupracovníci** – jedná se o lidské zdroje organizace, jejich rozvoj, vztahy mezi zaměstnanci, školení, aspirace, motivace nebo chování zaměstnanců vůči firmě.
6. **Schopnosti** – profesionální znalost nebo schopnost nalézající se uvnitř organizace. Je nutné brát v úvahu synergické efekty dané úrovní organizace práce a řízením. Aby se pracovníci mohli učit a přijímat nové informace, je důležité vytvoření učícího prostředí, To je takové prostředí, kde je poháněna touha realizovat svou vizi.
7. **Sdílené hodnoty** – odrážejí základní skutečnosti, principy a ideje respektované pracovníky. V dobře fungující firmě jsou základní sdílené hodnoty vyjádřeny v jejich misích. Vedení společnosti by se mělo ztotožnit s hodnotami firmy, pokud chce měnit chování ostatních v dlouhodobém hledisku.

Společnost musí brát v úvahu všechny faktory, aby bylo jisté, že implementovaná strategie byla úspěšná, bez ohledu na to, zda se jedná o velkou nebo malou firmu. Faktory jsou vzájemně provázány, a pokud dojde k zanedbání jednoho faktoru, může dojít ke zhroucení faktorů ostatních (Mallya, 2007).

4 ANALÝZA PODNIKU

V této části budu popisovat současný stav podniku iMi partner a.s. V analýze současného stavu je charakteristika a historie podniku, podrobně popsán průběh zakázky podnikem a identifikace nalezených rizik, jež jsou ohodnoceny pomocí metody FMEA.

4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Společnost iMi partner a.s., dále jen iMi partner, působí od roku 1993 jako specialista na reklamní předměty v České republice a na Slovensku. Jako hlavní předmět činnosti je nákup zboží za účelem dalšího prodeje a služby, které souvisejí s potiskem tohoto zboží. Mezi hlavní politiky iMi partneru patří především osobní přístup ke svým zákazníkům v kombinaci s internetovým obchodem, kterému napomáhá kvalitně a přehledně zpracovaný e-shop. Sídlo firmy iMi partner se nachází v Brně. Další pobočky má společnost iMi partner v Praze, Ostravě nebo Plzni. Sídlo v Brně má významnou roli hlavně z hlediska řízení, logistiky a potisku reklamních předmětů, zatímco pobočky pak působí výhradně jako obchodní zastoupení. Mezi partnerskou společností patří společnost iMi Asia Ltd. se sídlem v Japonsku, přímo v Hong-Kongu. Tato společnost se zaměřuje především na export zboží z Číny do Evropy a výrobu značky Schwarzwolf. Na Slovensku je sesterská společnost iMi Trade s.r.o. a iMi Sped s.r.o. Společnost iMi partner eviduje přes tisíce zákazníků. Jedny z nejvýznamnějších jsou: Allianz pojišťovna, a.s.; Chiquita, s.r.o.; Čez a.s. ; Nestlé Česko s.r.o.; Provident Financial, s.r.o. ; Stavby silnic a železnic; atd (iMi, 2018a).



Obr. 8 logo iMi partner, a.s. (iMi partner, 2019)

4.1.1 Historie společnosti

Společnost iMi Partner, byla založena roku 1993. Z počátku se jednalo o společnost s ručením omezením, později v roce 1996 se stala akciovou společností. V roce 1997 došlo k založení pobočky v Praze, o dva roky později v roce 1999 ve Varšavě a Ostravě. V letech 2000 až 2002 přišel kapitálový vstup do iMi Trade s.r.o., Slovensko a fúze s MOARIS GROUP. V roce 2003 firma iMi partner uvedla na trh vlastní značku outdoorového vybavení Schwarzwolf. V tomto roce také proběhla přestavba areálu, a

došlo k přesunutí tiskárny do zrekonstruovaného objektu z důvodu rozšíření tiskových technologií. V roce 2005 byl vytvořen sklad pro značky Stedmen a Hanes a začalo se s výstavbou nové skladové haly. V roce 2011 byla uvedena další vlastní značka pod názvem Vanilla Season, a byla založena vlastní reklamní agentura iMi Line. V posledním roce zakoupila společnost licenci značky Pieree Cardin. Jedná se o kancelářské potřeby (iMi, 2018a).

4.1.2 Analýza 7 S

Struktura – nejvyšším řídicím orgánem společnosti je představenstvo iMi Partneru. Jako jednotný celek ji řídí prostřednictvím řídicích dokumentů a rozhodnutí generálního ředitele, a to v rámci pravomocí na něj přenesených. Za celkovou úroveň jednotlivých organizačních úseků odpovídá pověřený vedoucí, a to v rozsahu své kompetence. iMi Partner se člení z hlediska dělby práce a koordinace odborných činností na následující odborné úseky:

- Obchodní;
- Logistický;
- Ekonomicko – správní;
- Úsek generálního ředitele (Kaderka, 2002).

Styl – firma iMi partner preferuje demokratický styl řízení a orientuje se především na formy nepřímého řízení, jako je vedení zaměstnanců prostřednictvím cílů, výsledků a kontroly jejich kvality, výkonnosti a motivací. Úrovně řízení a rozhodování v iMi partner jsou dvě a to:

- Strategické řízení – do této úrovně spadá představenstvo a generální ředitel, odborní ředitelé, odborná pracoviště poradenská a přípravná v úseku ředitele, stálé komise a odborné pracovní týmy.
- Operační, tedy realizační řízení a rozhodování – sem spadá vedoucí obchodních týmů, oddělení, koordinace činností a spolupráce mezi odbornými odděleními a samostatnými pracoviště (Kaderka, 2002).

Strategie – každý pracovní úsek, tým, oddělení nebo obchodní skupina pracují tak, že jsou v postavení jak dodavatele, tak odběratele konkrétních výsledků práce nebo služeb. Řídicím je však v tomto vztahu především pozice klienta. Každý pracovník prokazuje svým chováním a činností, že je zde pro zákazníka, a tomuto je podřízena každá činnost v celém iMi partneru (Kaderka, 2002).

Systémy – společnost iMi partner momentálně využívá pro své potřeby podnikový systém ESO9, který je protkán všemi odděleními. Jedná se o podnikový informační systém, který započal v roce 1997. Systémy ESO9 patří mezi moderní technologii, jenž umožňuje neomezené vlastnosti tohoto systému,

přehlednost a jednoduchost pro samotného uživatele. Společnost iMi Partner používá ke svým potřebám ESO9 profi. Tento modul se používá především ve středních a větších společnostech s vyššími nároky. ESO9 zahrnuje například tyto oblasti: Účetnictví a finance, obchod a logistika, majetek, manažerské výstupy, oborová řešení (Kyjovský, 2019).

Sdílené hodnoty – mezi nezákladnější hodnoty firmy patří profesionalita, týmová spolupráce, vstřícnost, spolehlivost a otevřenost k sobě samým i zákazníkům. Posláním firmy je přinášet zákazníkům efektivní a inspirativní řešení v oblasti 3D reklamy, tím jim pomáhat v jejich prosperitě. Mezi vize firmy iMi partner patří být prestižním zaměstnavatelem, který nabízí možnosti všem svým pracovníkům, dodávat co nejkvalitnější zboží za co nejnižší cenu (iMi partner, 2018a).

Schopnosti – posilování samostatnosti ve firmě, tedy ve výkonu každého pracovníka. Preferuje se zásada, aby na pracovním místě pracoval plně kvalifikovaný pracovník. Tento pracovník projevuje iniciativu a tvořivost. Zdokonaluje svoji činnost, kterou vykonává, a to na základě svých znalostí, informací a zkušeností. Firma iMi partner se snaží vzdělávat své zaměstnance pomocí různých přednášek či školení. V souladu se strategií iMi Partner se předpokládá kontinuální zvyšování kvality poskytovaných služeb, které bude založeno na postupném zvyšování úrovně kvality práce jednotlivých pracovníků firmy. Ta bude podložena zvyšováním kvalifikace pracovníků (Kaderka, 2002).

Spolupracovníci – ve firmě iMi partner panuje přátelská atmosféra, všichni se dobře znají, a to zapříčiňuje nízkou fluktuaci zaměstnanců. Ve společnosti pracuje 95 zaměstnanců, a třetina více jak 5 let. Firma také pořádá teambuildingy a večírky, které napomáhají této skutečnosti. Naproti tomu však přátelské vztahy na pracovišti snižují soustředěnost na práci, produktivitu práce a motivaci obecně. (Šmerda, 2019)

4.1.3 Nabídka reklamních předmětů

V této části práce je popsán široký sortiment zboží, které nabízí společnost iMi partner po celou sezónu.

1. **Imi print** – skupina iMi print je založena z důvodu přehlednosti produktů. V této skupině nalezneme nejvíce objednávané předměty, které si může daný zákazník nechat potisknout. Najdeme zde pastelky, propisky, různé bločky, kalendáře, hry (iMi, 2018b).
2. **Textil** – v této kategorii najdeme trička, polokošile, košile, mikiny, svetry, vesty, bundy, kalhoty, kraťase, čepice, do kuchyně, doplňky, ručníky, župany. Vše jen v nejvyšší kvalitě (iMi, 2018b).
3. **Kancelář** – kancelářské potřeby jsou velmi žádaným zbožím. Jedná se především o bloky, organizéry, konferenční desky nebo psací potřeby. Reklamní předměty z této kategorie jsou tedy velmi univerzálním dárkem pro obchodní partnery či zaměstnance. V této kategorii se

nacházejí i vychytávky k počítači, jako jsou lampičky USV, myši USB flash disky, menší elektronika (iMi, 2018b).

4. **Domácnost** – do této skupiny patří reklamní předměty do domácnosti a gastronomie. Jedná se především o drobnosti, které udělají radost a jsou vhodné pro každodenní používání. Mezi nejčastěji objednávané reklamní předměty patří nerezové hrnky a termohrnky. Najdeme zde další předměty, jako jsou sklenice, kvalitní víno, potřeby k servírování vína, hrnky na kávu, šálky na espresso nebo mlýnky do kuchyně či sady na grilování. Dále tato kategorie obsahuje potraviny, kuřácké potřeby, nože, příbory a otvíráky, pomůcky do domácnosti (iMi, 2018 b).
5. **Značkové reklamní předměty** – v této kategorii si může zákazník vybrat ze spousty značkových reklamních předmětů. Mezi značky nabízené společností iMi partner patří Schwarzwolf outdoor, Vanilla Season, Elevate, Cross, Jamie Oliver, Balmain, Victorinox, Stedman, Parker, Swarovski, Payper, BearDream, Pierre Cardin nebo The one towelling (iMi, 2018b).
6. **Volný čas** – je doba, kdy lidé často odpočívají a jezdí na dovolenou. Proto ani na tento strávený čas by zaměstnavatelé či obchodní partneři neměli zapomínat. Společnost iMi partner nabízí širokou škálu reklamních předmětů, jenž jsou praktické pro různé činnosti. Patří sem kosmetické či toaletní taštičky, manikúra, které jsou zařazeny v kategorii koupelna a zdraví. Dále plážové vybavení, sportovní vybavení, outdoorové doplňky, optika, nářadí, baterky, nože, tašky, kufry, batohy, peněženky, kabelky, ledvinky, věci na stanování, zahradu či pláž. Mezi další patří také reklamní předměty určené pro auto (iMi, 2018b).
7. **Novinky** – tato kategorie nabízí novinky, které se objevují na trhu. Jak v oblasti textilu, tak i ve volném čase, kanceláři či domácnosti (iMi, 2018b).

4.1.4 Služby a potiskové technologie

Společnost iMi partner používá ke zpracování zakázek několik druhů technologií. Použití technologie se liší od druhu zboží, materiálu, počtu kusů či přání zákazníka.

1. **Grafická příprava** – jedná se o předtiskovou přípravu pro potisk reklamních předmětů. Tato tvorba grafických návrhů předchází samotnému potisku na reklamní předmět, ať už se dále jedná o jakoukoliv technologii potisku. Zákazník obdrží od společnosti iMi partner návrhy v podobě pdf (iMi, 2018c).
2. **Tamponový potisk** – jedná se o technologii potisku, která je vhodná na menší reklamní předměty, jako jsou např. tužky, klíčenky, zapalovače, otvíráky apod. Materiály vhodné na použití této technologie jsou dřevo lakované, dřevo nelakované, kůže, papír, koženka, kov, sklo nebo keramika. V této technologii se barva přenáší na objekt pomocné silikonového tamponu

tiskové formy – klišé. Maximální velikost tiskové plochy při tamponovém tisku je průměr 45 mm. Počet barev maximálně 5 (iMi, 2018c).



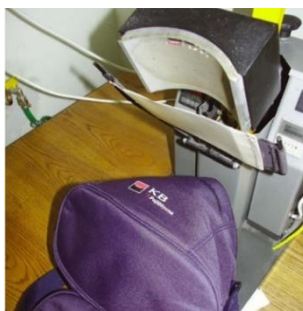
Obr. 9 Tamponový potisk (iMi, 2018c)

3. **Sítotisk** – tato technologie je vysoce kvalitní způsob prezentace loga nebo motivu především na textilním podkladě. Sítotisk se využívá při potisku větších reklamních předmětů jako jsou trička, čepice, tašky nebo kalendáře. Vhodné materiály pro technologii sítotisku je bavlna, nylon, polyester, papír, sklo, kov a plast. V rámci sítotisku se barva přenáší na předmět stěrkou přes sítotiskovou šablonu. Maximální velikost potisku je 450 x 350 mm a počet barev 6 (iMi, 2018c).



Obr. 10 Sítotisk (iMi, 2018c)

4. **Transfer sítotisku** – neboli sítotiskový transfer je technika, kdy se sítotiskem tiskne na přenosový papír v opačném pořadí než u tisku přímého. Tiskne se na přírodní i umělé textilie. Po natištění se barvy pomocí tlaku a teploty na transferových lisech přenáší z přenosového papíru na potiskované reklamní předměty. Výhodou této technologie oproti obyčejnému sítotisku je větší intenzita barev, a to především na tmavších odstínech textilie. Je zde také větší přesnost soutisku. Používá se na potisk čepic, deštníků, tašek nebo triček (iMi, 2018c).



Obr. 11 Transfer sítotisku (iMi, 2018c)

5. **CO2 laser** – Technika využívající laser CO₂. Lasery CO₂ jsou nejvhodnější pro značení organických materiálů jako je např. dřevo, kůže, sklo, guma, a pro většinu plastových materiálů, keramiku nebo tkaniny (iMi, 2018c).



Obr. 12 CO2 laser (iMi, 2018c)

6. **UV tisk** – tato moderní tisková technologie prováděná ve vysoké kvalitě je vhodná zejména pro potisk vícebarevných a rastrovaných motivů v digitální kvalitě. UV potisk reklamních předmětů se provádí tak, že se nanáší polymerové tiskové barvy a následně se fixují UV lampou. Tato technologie umožňuje potisk na ploché, ale také mírně zaoblené předměty, mezi které patří např. zapalovače, reflexní pásy, tužky, krabičky nebo diáře. Maximální velikost UV potisku je 60x40 cm (iMi, 2018c).



Obr. 13 UV tisk (iMi, 2018c)

7. **Rotační sítotisk** – technika rotačního sítotisku je vhodná pro potisk kulatých předmětů, jako jsou hrnky, sklenice nebo popelníky. Materiálem vhodný pro potisk touto technologií je sklo,

keramika, plast, porcelán nebo kov. Maximální velikost potisku je 150 x 80 mm, počet použitých barev 6 (iMi, 2018c).



Obr. 14 Rotační sítotisk (iMi, 2018c)

8. **Výšivka** – společnost iMi partner, signuje reklamní předměty pomocí výšivek. Tato technologie je vhodná především pro vyšití loga nebo nápisů do textilních předmětů (čepice, mikiny, trička, vesty, ručníky). Vyšívání se provádí na speciálním vyšívacím stroji, který je automaticky řízen počítačem. Pro každý reklamní předmět je nutné zhotovit přesně na míru vyšívací program a vzorek výšivky (iMi, 2018c).



Obr. 15 Výšivka (iMi, 2018c)

9. **Gravírování laserem do kovu** – technologie gravírování se využívá především ke značení reklamních předmětů vyrobených z kovu nebo tvrzených plastů, kterými mohou být vizitkáře, propisky, tužky, hrnky, termosky, klíčenky nebo nože. Barevnost laserem vygravírovaného motivu je ovlivněna materiálem pod povrchovou vrstvou předmětu (iMi, 2018c).



Obr. 16 Gravírování laserem (iMi, 2018c)

10. **Ražba** – ražba na reklamní předměty je technologie ideální k vyražení textu nebo loga do kožených reklamních předmětů. Vhodné jsou peněženky, diáře, klíčenky nebo různá pouzdra. K přenosu potisku neboli ražby na reklamní předmět dochází pomocí raznice, která je zahřátá na požadovanou teplotu a je na ní vyvíjen dostatečný tlak pomocí speciálního stroje. Maximální velikost plochy ražby je 90 x 70 mm (iMi, 2018c).



Obr. 17 Ražba (iMi, 2018c)

11. **Sublimace** – jedná se o jednu z nejmodernějších technologií v digitálním tisku. Sublimací se označuje přeměna pevného skupenství na plynné, a to bez předchozí zkapalnění látky. Tato technologie zaručuje fotokvalitu konečného potisku na reklamních předmětu. Sublimace je využívána na potisk textilu, jehož složení obsahuje minimálně 60 % polyesteru, dále kovu, plastu nebo skla. Podklad, na který se bude tisknout musí být světlé barvy. Tisk touto technologií je zajištěn přenosem vytištěného vzoru na daný materiál za působení tepla. Tiskne se prostřednictvím inkoustové tiskárny, sublimačního inkoustu, sublimačního transferového papíru na světlý podklad. Velká výhoda je vysoká kvalita produktu a možnost přenesení motivu ve fotokvalitě (iMi, 2018c).

4.2 PRŮBĚH ZAKÁZKY

V této části se věnuji samotnému průběhu zakázky podnikem, který prochází přes fáze zákaznické poptávky, vytvoření cenové nabídky, vytvoření zakázky, termínu a zaplánování do výroby, grafického zpracování, výdeje zboží, výroby, expedice a reklamace.

4.2.1 Zákaznická poptávka

Společnost iMi partner má různé druhy zboží, které oceňuje, popřípadě získává jiným způsobem, a to zboží:

- **Skladové** – jedná se o zboží, které se nachází na skladu firmy iMi partner, najdeme ho klasicky v katalogu. Buď se rovnou expeduje a posílá dál nebo je vyskladněno na tiskárnu a graficky zpracován potisk.
- **Čeníkové** – jedná se o zboží, které není skladem, musí se dovézt a dále nacenit.

- **Standartní** – jedná se o opětovné zakázky, kde není ceník, např. papírové tašky.
- **Nestandardní** – zboží, které si zákazník vymyslí a firma iMi partner mu zařídí, aby byl jeho výrobek zpracován, tedy zajistí jeho výrobu (Kyjovský, 2019).

V této práci se budu zabývat zbožím, které má firma iMi partner na svém skladě. Klient si může vybrat hned z několika druhů katalogů, které najde u svého obchodního zástupce, popřípadě na stránkách iMi Partneru, a to:

- **Schwarzfolf outdoor** – katalog nabízí nekonečné množství produktů od značky Schwarzfolf nabízející rozšířený sortiment zboží na outdoor.
- **Vanilla Season 2019** – posláním značky Vanilla season je nabídnout nejen nadčasový design, ale také praktičnost, funkčnost a kvalitu. Jedná se o produkty především k vaření, stolování.
- **Pierre Cardin 18/19** – v tomto případě katalog zahrnuje kancelářské potřeby.
- **iMi katalog 2018/2019** – obsahuje širokou škálu zboží, které si může zákazník nechat potisknout.
- **Impression 2019** – jedná se o katalog, který zahrnuje zboží od nejhlavnějších dodavatelů firmy iMi partner (iMi, 2018 d).

Zákazník si může zboží poptat hned několika způsoby, jako je domluvení objednávky pomocí telefonu či emailu, sjednáním osobní schůzky nebo objednání pomocí nejnovější alternativy, a tou je internetový e-shop.

1. **Telefon / email** – první možností je, že zákazník telefonicky nebo emailem osloví obchodního zástupce. V tomto případě si zákazník poptá konkrétní druh zboží, jeho barvu a množství. Obchodní zástupce zkontroluje dostupnost daného zboží a případně nabídne zákazníkovi alternativy. Dále se spolu domluví na potiskové technologii, kterou má být dané zboží potištěno a termínu, do kterého má být zakázka vyhotovena. Zákazník nakonec zašle obchodnímu zástupci logo, které má být potištěno a ten celou poptávku zadá do systému ESO9 (Kyjovský, 2019).
2. **Osobní schůzka** – v případě, že zákazník upřednostňuje osobní kontakt, může si sjednat s obchodním zástupcem schůzku. Schůzka může proběhnout buď ve společnosti iMi partner, nebo obchodní zástupce přijede za zákazníkem. Obchodní zástupci za svými zákazníky jezdí pravidelně v rámci představování novinek u nabízeného zboží a možností potisků. Poptávka dále probíhá stejným způsobem jako v případě telefonické nebo emailové komunikace (Kyjovský, 2019).



Obr. 18 Zákaznická poptávka – email, telefon (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

3. **E-shop** – poslední možností je vytvoření poptávky přes e-shop firmy. Jestliže si zákazník zvolí tento způsob, vyplňuje si celou poptávku sám. Je potřeba zadat druh zboží, barvu a počet kusů. Dále musí zvolit požadovanou potiskovou technologii a vložit logo, které má být natištěno. Nakonec si zvolí požadovaný termín a poptávku potvrdí. Potvrzená poptávka se následně automaticky přiřadí do systému ESO9 (Kyjovský, 2019).



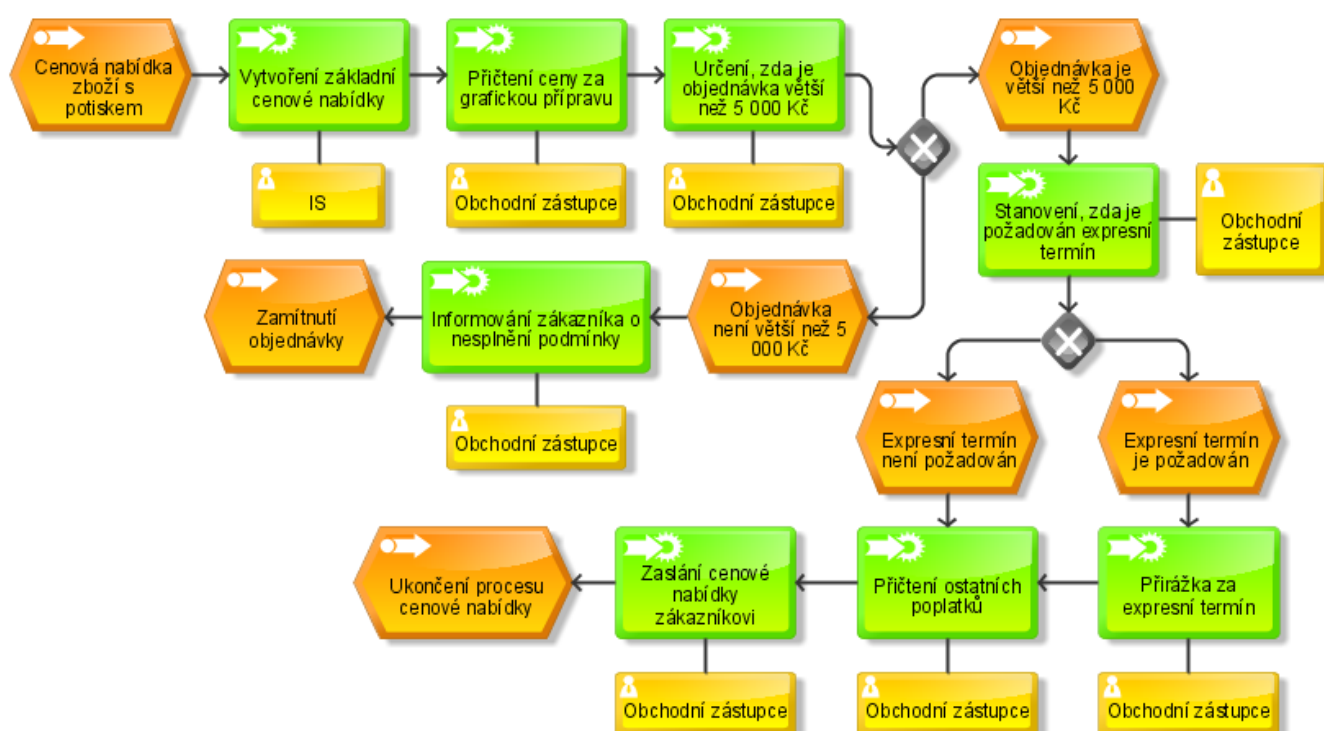
Obr. 19 Zákaznická poptávka – E-shop (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.2.2 Cenová nabídka

Cenová nabídka daného zboží se odvíjí od dvou atributů. Prvním atributem je cena uvedená v katalogu, která je dána druhem zboží, jeho počtem a případně barvou. Druhým atributem je cena potisku, která se k celkové ceně zakázky připočítává. Cena potisku je dána druhem potiskové technologie, složitostí loga, grafické náročností, množstvím barev nebo i spotřebovaného materiálu.

Cena je navíc ovlivněna dalšími poplatky, mezi které patří expediční poplatky či náklady na dopravu, recyklační poplatky nebo autorské odměny. Zákazník má navíc možnost připlatit si za expresní termín vyhotovení zakázky do 3 až 1 dne za 40 % až 100 % z ceny potisku. Pokud by zákazník chtěl potisk vlastního zboží, společnost iMi partner, poskytuje tuto možnost s 25% přírůžkou z ceny potisku.

Minimální hodnota objednávky je 5 000,- Kč bez DPH. Do této částky nejsou započítávány ostatní poplatky jako je expresní termín, recyklační poplatky a jiné. Hodnota objednávky nad 5 000,- Kč bez DPH tedy musí být dána pouze prvním a druhým atributem. V případě, že hodnota objednávky není větší než 5 000,- Kč obchodní zástupce informuje zákazníka o zamítnutí objednávky (Kyjovský, 2019).



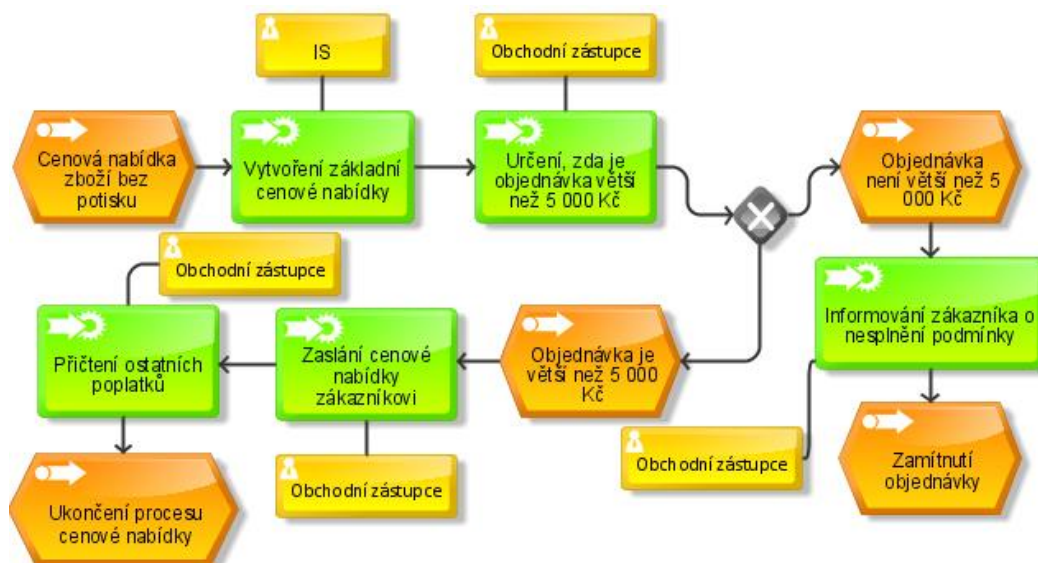
Obr. 20 Cenová nabídka zboží s potiskem (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Cena grafické přípravy se skládá z tvorby návrhu potisku a předtiskové přípravy, úpravy grafického návrhu kvůli změně zadání, překreslení obrázku do křivek a ostatních prací.

Tab. 5 Cena grafické přípravy (Upraveno dle iMi, 2019c)

Grafická příprava	Cena
Tvorba návrhu potisku na předmět a předtisková příprava	75 Kč/předmět
Úprava grafického návrhu způsobená změnou zadání nebo zpracování více návrhů se účtují hodinovou sazbou	300 Kč/hod
Překreslení Bitmapového obrázku do křivek	300 Kč
Ostatní práce, jako úpravy motivu	300 Kč/hod

Zákazník si může objednat i zboží bez potisku. V tomto případě je cena tvořena pouze prvním atributem, tedy katalogovou cenou, jež je dána druhem zboží, počtem kusů a barvou zboží.



Obr. 21 Cenová nabídka zboží bez potisku (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Pokud si zákazník nevyzvedne zboží přímo na centrálním skladu, bude platit, pokud jde o místa v Brně, Praze, nebo Plzni paušální částku, jejíž výše je 1 % z ceny zboží. Nejméně však 120 Kč. Jiné místo dodání už se řídí cenou skutečných nákladů. Prodávající může ceny zboží nebo služeb měnit, ne však se zpětnou účinností.

Vytvořená cenová nabídka je zaslána zákazníkovi ke schválení. V případě, že zákazník souhlasí s cenovou nabídkou a potvrdí ji osobně, emailem nebo telefonicky, obchodní zástupce nebo jiná pověřená osoba zadá do informačního systému ESO9 souhlas. Pokud zákazník s cenovou nabídkou nesouhlasí a nemá o službu zájem, je celá objednávka zrušena (Kyjovský, 2019).



Obr. 22 Schválení cenové nabídky (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.2.3 Vytvoření zakázky

Pokud zákazník souhlasil s cenovou nabídkou a obchodní zástupce nebo jiná pověřená osoba zadala souhlas do informačního systému ESO9 dojde k vytvoření zakázky, kterou je potřeba ještě doplnit o potřebné údaje k dalšímu zpracování. Mezi tyto údaje patří výběr dopravy a platby. Zákazník musí vždy část objednávky uhradit předem na základě zálohové faktury v dané lhůtě. Zbytek může uhradit bankovním převodem nebo na pobočce platební kartou či hotovostí. U dopravy má zákazník na výběr z převzetí zboží na některé z poboček společnosti či doručení na předem uvedenou adresu přepravní službou nebo řidičem společnosti (Kyjovský, 2019).

The screenshot shows the ESO9 system interface for creating an order. The main form contains the following data:

- Číslo: 101804947
- Vystaveno: 19.12.2018
- Přijato: 19.12.2018
- Datum plnění: 19.12.2018
- Odběratel: Martin Kyjovský
- Adresa příjemce: Kyjovský
- Osoba: Kyjovský
- Jejich obj.: Mezina 86
- Středisko: 140
- Platební p.: PP (převodním příkazem)
- Kategorie: za Tel
- K úhradě: 56386
- Přepravní p.: P7 (Osobně - Brno)
- Způsob pořízení: ESO9 eshop
- Druh obchodu: Osobně - Brno
- Celkem bez DPH: 46600
- Měna: CZK
- Stav: pořízená
- Poznámka: Potvrzení zakázky e-mailem
- Tisk: Ne

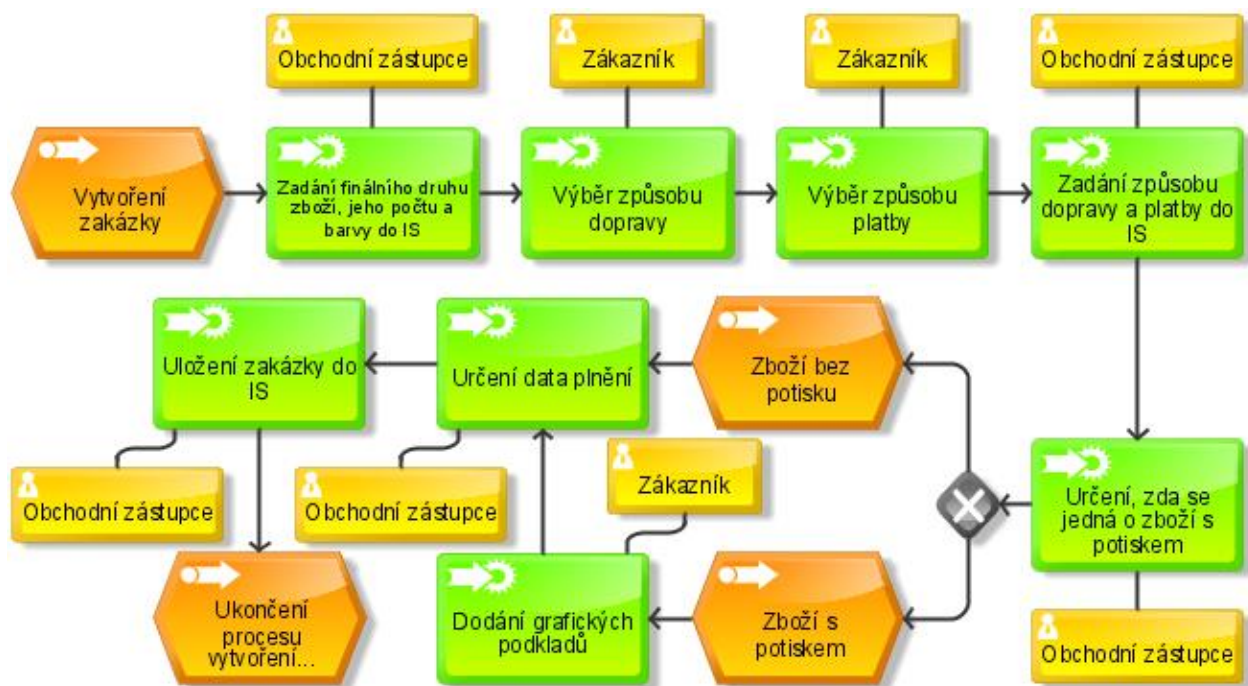
At the bottom, there is a table of items:

Poř	Typ složk	Identifikace složk	Text složky	Celkový poč	Celková cena	valuta
1	Zboží	T4000207RB2	CEMILE Multifunkční šátek, růžový	1 000,00	29 000,00	
2	Zboží	F3501306PK2	Ruksak se zámočací šňůrkou, růžový	1 000,00	17 600,00	

Obr. 23 Vytvoření zakázky v systému ESO9 (Zdroj: Kyjovský, 2019)

Jestliže se zákazník rozhodne objednat zboží včetně potisku nebo potisknout vlastní zboží, zavazuje se dodat společnosti iMi partner, všechny grafické podklady, které jsou nezbytné pro další průběh vyhotovení zakázky.

Ve chvíli, kdy má obchodní zástupce všechny potřebné údaje, doplňuje po domluvě se zákazníkem do systému ještě termín plnění zakázky. Celá zakázka je dále obchodním zástupcem v informačním systému ESO9 předána k zaplánování do výroby (Kyjovský, 2019).

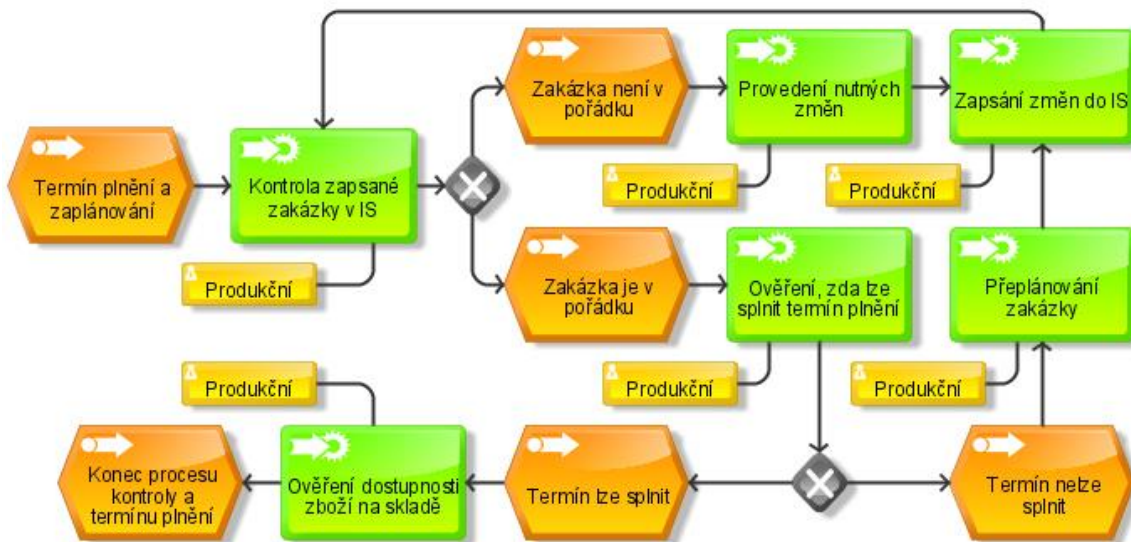


Obr. 24 Vytvoření zakázky (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.2.4 Termín plnění a zaplánování

Pro koordinaci a realizaci zakázek je ve firmě určena pozice tzv. produkční. Produkční musí zakázku zaplánovat do výroby a má na starost zejména:

1. **Kontrolu zakázky** – kontrolu zapsaných zakázek v informačním systému ESO 9 a jejich správnost a úplnost. V případě nesrovnalostí, jejich upřesnění a provedení nutných změn tak, aby bylo vše v pořádku.
2. **Termín plnění** – zodpovídá za to, aby byla zakázka zhotovena ve stanoveném termínu. Pokud dospěje k závěru, že není možné zakázku zhotovit ve stanoveném termínu, musí zakázku přeplánovat a o této skutečnosti informovat obchodního zástupce, potažmo zákazníka.



Obr. 25 Termín a plnění a zaplánování (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

3. **Stav zboží** – ověřuje, zda souhlasí množství zboží na skladě s množstvím zboží uvedeného v informačním systému ESO 9, aby bylo možné zhotovit zakázku. V případě, že produkční zjistí, že dané zboží v požadovaném množství není na skladě, předá tuto informaci obchodnímu zástupci.



Obr. 26 Dostupnost zboží (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Dále se produkční stará i o to, aby bylo zboží bez problému vyskladněno a předáno v pořádku na tiskárnu, a následně bez problému doručeno zákazníkovi (Kyjovský, 2019).

4.2.5 Grafická příprava

Grafická příprava je nedílnou součástí všech reklamních předmětů a samotná tvorba grafických návrhů předchází výrobě všech potiskových technologií. V případě, že se jedná o zakázku s potiskem, musí být v informačním systému ESO9 vždy přiloženy grafické podklady od zákazníka. Grafik na základě přiložených grafických podkladů a po konzultaci s obchodním zástupcem vytvoří korekturu, která je nezbytná pro práci v tiskárně.



KOREKTURA POTISKU č.: 601802527 Odběratel : IMI Partner, a.s.

Druh zboží: B0101708IP3 / B0101707IP3-PIERRE CARDIN CELEBRATION Kovové kulčkové pero
Počet kusů: 50,00 / 50,00
Barva předmětu: šedá / zelená
Barva potisku: CMYK
Druh potisku: UV tisk

Umístění potisku:

velikost potisku 1:1
- 21x7 mm



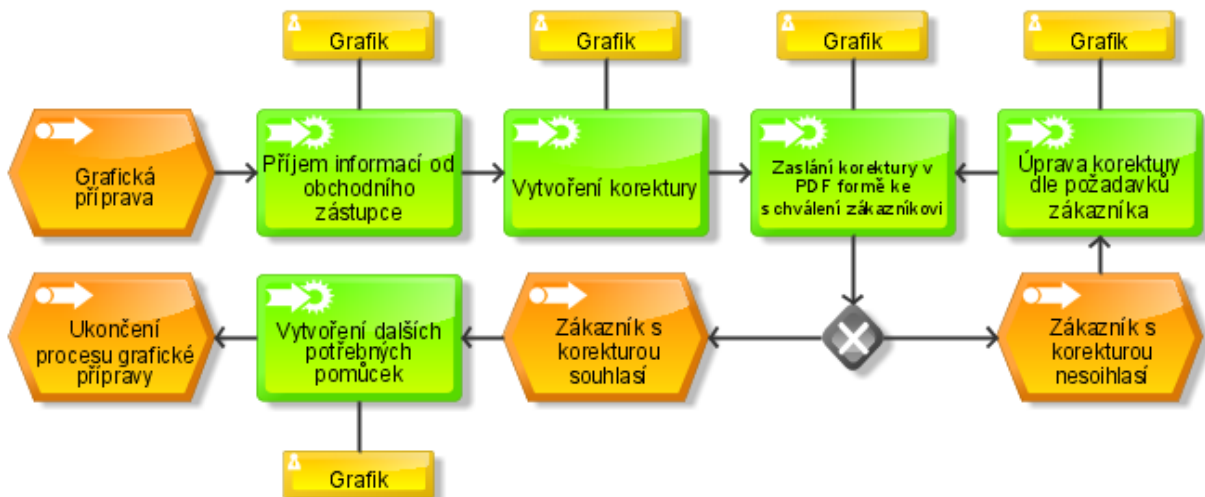
V případě souhlasu zašlete tento formulář potvrzený zpět v co nejkratším možném termínu (fax: 545 425 470, nebo naskenované e-mailem), v případě nesouhlasu zašlete neprodleně své připomínky. Tato korektura je závazná a klient svým podpisem souhlasí s realizací potisku dle tohoto návrhu a byl seznámen s návodem ke korektuře potisku. Zpoždění při schválení korektury může posunout termín dodání zboží!

SCHVALUJI:
(razítko + podpis)

Obr. 27 Korektura potisku (Zdroj: Kyjovský, 2019)

Vytvořenou korekturu v rámci služby předtiskové výroby reklamních předmětů je grafikem zaslán v PDF formě i zákazníkovi, který musí korekturu odsouhlasit. V případě, že zákazník se zpracovanou korekturou nesouhlasí informuje neprodleně grafika, který upraví korekturu dle jeho požadavků.

Grafik dále vytváří i další potřebné pomůcky k jednotlivým potiskovým technologiím jako například sítotiskovou šablonu k sítotisku, silikonový tampon tiskové formy (tzv. klišé) u tampontisku, raznici v případě ražby a další (Kyjovský, 2019).



Obr. 28 Grafická příprava (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.2.6 Výdej zboží

Společnost iMi partner, disponuje velkými skladovými zásobami, díky kterým jsou schopní rychle dodat zboží zákazníkům, popřípadě vyskladnit zboží do tiskárny. Společnost používá několik různých fyzických a virtuálních skladů:

- Běžný sklad Brno (BSB) – jedná se o zboží, které se fyzicky nachází na skladě pobočky v Brně.
- Běžný sklad Praha (BSP) – jedná se o zboží, které se fyzicky nachází na skladě pobočky v Praze.
- Běžný sklad Ostrava (BSO) – jedná se o zboží, které se fyzicky nachází na skladě pobočky v Ostravě.
- Virtuální sklad (VR) - slouží k evidenci zboží, které se fyzicky nenachází na žádném skladu společnosti iMi Partner, a slouží pouze pro evidenci nákupu a prodej zboží.
- Reklamační sklad vadné (RSV) – na tomto skladě se nachází zboží, které je poškozené či nějakým způsobem vadné. Zboží je v tomto skladě umístěno po dobu reklamačního řízení.
- Reklamační sklad nedodáno (RSN) – virtuální reklamační sklad nedodáno slouží k evidenci zboží, které nebylo dodavatelem dodáno.
- Předodpisový sklad (POS) – jedná se o dočasnou evidenci zboží, které není možno obvyklým způsobem obchodovat.
- Zápůjčkový sklad (ZS) – tento sklad eviduje zboží, jenž je zapůjčeno obchodníkovi nebo zákazníkovi pro prezentaci.
- Montážní sklad (MS) – zde se evidují komponenty pro kompletaci zboží.
- Tiskárna interní (TI) – slouží k evidenci zboží v tiskárně.
- Celní sklad (CS) - slouží k evidenci zboží z importu, které dosud nebylo propuštěno do volného oběhu (Vykoupilová, 2004).

Ve skladu je 6 počítačových terminálů, na kterých se pro každou oblast zvlášť zobrazují pokyny pro vyskladnění. V pokynu pro vyskladnění je vždy uvedena i konkrétní pozice zboží (ulice, číslo regálu, číslo police). Vyskladnění do tiskárny se eviduje pomocí čteček elektronického kódu. Zboží je vyskladňováno na základě výdejky, kterou si skladník vytiskne z informačního systému ESO9, kde jsou tyto informace zadávány produkčním. S takovou výdejkou poté skladník hledá zboží podle přesně určené pozice ve skladu.

Zboží z nižších paletových míst vyskladňují své pomoci, v případě vyskladňování z vyšších paletových míst používají vysokozdviznou techniku jako je vysokozdvizný vozík. V zimním období před Vánoce dochází k prostojům v zakázkách z důvodu pozdního vyskladňování zboží na tiskárnu.

Výdej zboží ze skladu probíhá rozdílně na základě toho, zda se jedná o zakázku s potiskem nebo bez potisku. Mezi obecné úkoly skladníka patří:

- Vytisknutí výdejky;
- Nachystání zboží dle výdejky;
- Balení zboží, předání zabaleného zboží smluvnímu přepravci;
- Kontrola kvality a kvantity vydávaného zboží;
- Příprava zápůjček;
- Vyskladnění zboží do výroby.

V případě, že se jedná o zakázku bez potisku je zboží vydáváno přímo konečnému zákazníkovi. V tomto případě skladník zodpovídá za kontrolu kvality a kvantity vyskladněného zboží. Jestliže zboží není v pořádku musí ihned dovyskladnit nové. Následně musí zboží zabalit, řádně označit a předat smluvnímu dopravci, řidiči společnosti nebo přímo zákazníkovi (Vykoupilová, 2004).



Obr. 29 Výdej zboží bez potisku (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

U zboží s potiskem je proces odlišný zejména v tom, že skladník zboží nemusí balit a nemusí provádět důkladnou kvalitativní a množství kontrolu, neboť ta je součástí tisku zboží a je realizována ve výrobě. Zboží, které je vydáváno do tiskárny se vydává na tiskový list a výjimečně na ruční dodací list. Zboží do výroby je vyskladňováno z centrálního skladu do meziskladu, který se nachází přímo u výroby. Ve chvíli, kdy skladník v informačním systému ESO9 potvrdí vyskladnění zboží do výroby a umístění do meziskladu je jeho práce na dané zakázce u konce (Vykoupilová, 2004).



Obr. 30 Výdej zboží s potiskem (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.2.7 Výroba

V momentě, kdy produkční zajistí chod zboží na potisk z centrálního skladu do meziskladu, připojí k připravenému zboží i korekturu a tiskový list, začíná se pracovat na potisku zboží. Ve výrobě pracují baličky a tiskaři. Obecné úkoly tiskaře jsou:

- Obsluha strojů;
- Příprava a údržba strojů;
- Potisk reklamních předmětů;
- Kontrola kvality potisku;
- Kontrola zboží před potiskem;
- Dodržování všech platných směrnic.

Zboží ze skladu jde před potiskem nejprve do balírny. V balírně pracují baličky a jejich úkol je připravit zboží na potisk. Obecné úkoly baliček jsou:

- Kompletace sad zboží;
- Vybalování a zabalování zboží při a po tisku;
- Asistence tiskaři při potisku reklamních předmětů;
- Kontrola kvality zboží při vybalení a zabalení;
- Kontrola počtu zboží;
- Pravidelná účast na poradách balírny;
- Udržování čistoty na pracovišti;
- Dodržování všech platných směrnic.

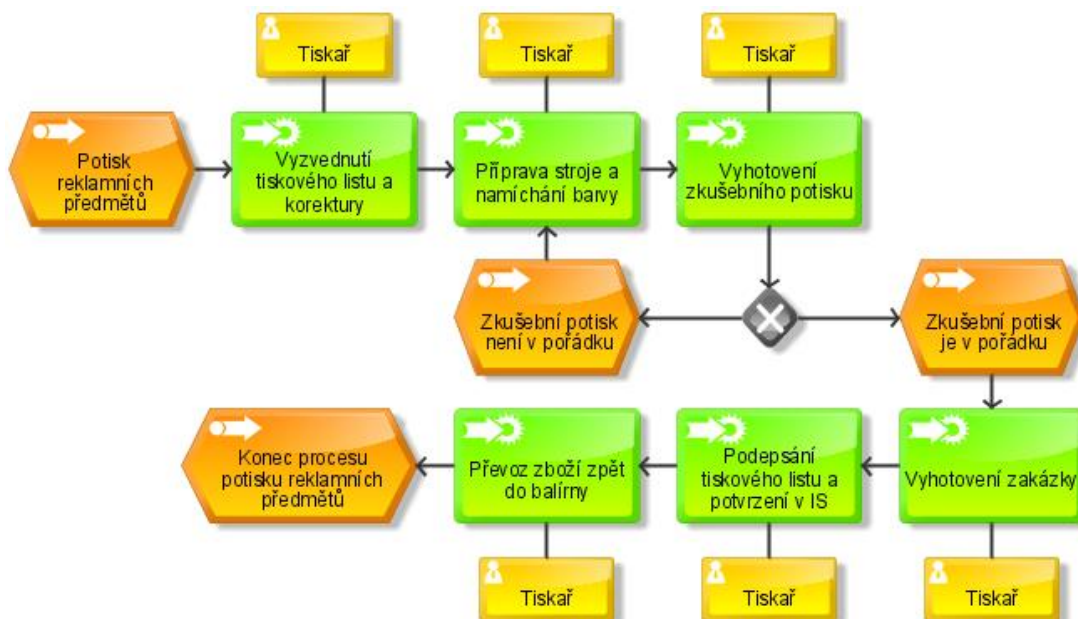
4.2.8.2 Potisk reklamních předmětů

V tiskárně jsou potisky reklamních předmětů tvořeny tampóntiskem, sítotiskem, transferem sítotisku, CO2 laserem, rotačním sítotiskem, výšivkou, gravírováním, ražbou nebo sublimací. Každá technologie má svoji specifickou přípravu k potisku a stroj, na kterých je potisk realizován. Zároveň má každá potisková technologie svého vedoucího, který přiřazuje jednotlivým tiskařům zakázky. Tiskárna má rovněž i vedoucího celé tiskárny, který dohlíží na činnost jednotlivých vedoucích.

Tiskař si po přiřazení zakázky vyzvedne tiskový list společně s korekturou ve speciálním regálu. Podle korektury dále tiskaři připravují potisk na zboží dle přání zákazníka. Korektura musí obsahovat:

- Text potisku;
- Velikost a umístění potisku;
- Barvy, které potisk obsahuje;
- Upřesnění barev, pokud se jedná o vícebarevná potisk;
- Směr čtení textu;
- Pokud se jedná o ražbu, tak musí být připojena ke korektuře i raznice.

V případě správné korektury si začne tiskař připravovat stroj, na kterém bude pracovat a míchat dle vzorníku Pantone barvy, které bude následně tisknout na předmět. Tiskař si musí namíchat barvu tak, aby byl její odstín co nejbližší požadované barvě dle vzorníku. Při míchání barev musí brát ohled i na materiál a barvu předmětu, který má být potištěn. Před samotnou realizací zakázky si tiskař vždy nejdříve udělá zkušební potisk, který porovnává s barvou potisku dle korektury. Pokud zkušební vzorek neodpovídá požadavku, je nutné namíchat barvu znovu a opět vyhotovit zkušební vzorek. Po zhotovení zakázky musí vždy podepsat tiskový list a potvrdit v informačním systému ESO9 zrealizování zakázky (Šmerda, 2019).



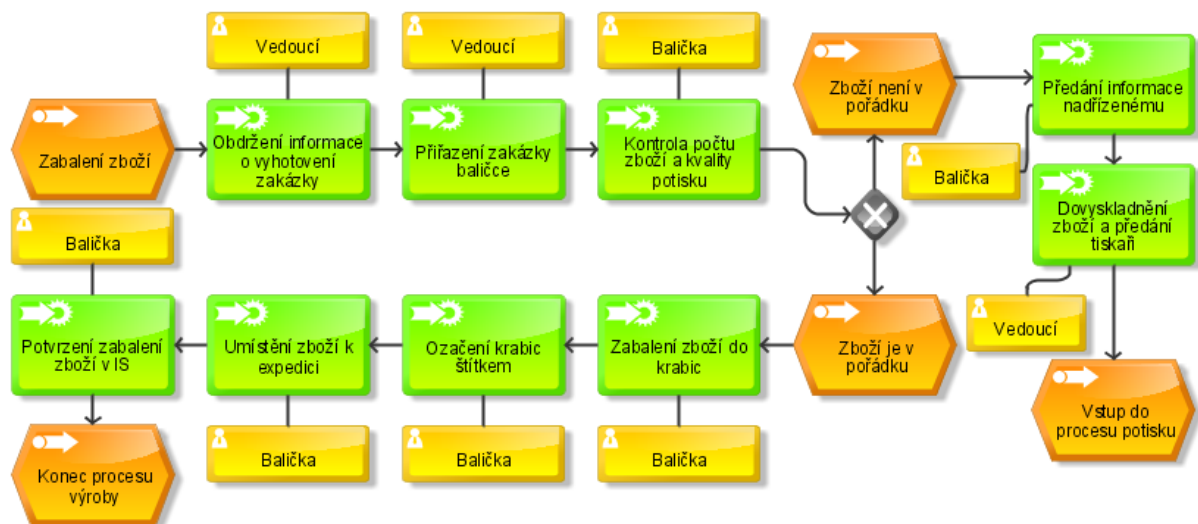
Obr. 32 Potisk reklamních předmětů (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.2.8.3 Zabalení zboží

Když je zakázka hotová, tiskař podepsal tiskový list a potvrdil potisknutí v informačním systému ESO9, je zakázka převzata zpět do balírny. Vedoucí balírny opět převezme informace o zakázce ze systému a přiřadí ji některé z baliček. Za řádné zabalení a kontrolu zboží zodpovídá vedoucí balírny, a proto musí dohlížet na práci baliček. Balička, která dostane zakázku k zabalení si vezme tiskový list, podle kterého si v regálu dohledá originální krabice od daného zboží. Součástí krabic bývají většinou i menší krabičky, sáčky či jiné součásti balení, do kterého je nutné zboží opět zabalit.

Balení zboží probíhá ve firmě iMi partner bez pomoci strojů. Balička před zabalením zboží musí zkontrolovat, zda souhlasí počet kusů s objednávkou a dále kontroluje i kvalitu potisku, které mohlo být například při převozu do balírny či nešetrnou manipulací poškozeno. Jestliže je u nějakého zboží potisk poškozen nebo snad zboží chybí úplně, neprodleně informuje vedoucí balírny. Vedoucí balírny zodpovídá za dovyskladnění potřebného počtu zboží a předání zboží do tiskárny, kde bude dodatečně potištěno a předáno zpět vedoucí. Ve chvíli, kdy je zboží kompletní, zabalí ho balička do originálních krabic. Krabice, ve které je zboží zabalené musí být řádně zalepena. Následně musí krabici označit štítkem, který obsahuje informace o zakázce, název zboží a počet kusů.

Hotovou zakázku balička umístí k expedici a potvrdí zabalení zboží v informačním systému ESO9. Dále vloží tiskový list do přihrádky s hotovými zakázkami, kde si jej vyzvedne produkční. V sezónním období není nezvyklou situací, že se posouvají termíny zakázek. Důvodem může být nízká produktivita práce, nedostatečná motivace zaměstnanců, a především přehlcení zakázkami v předvánočním období (Šmerda, 2019).



Obr. 33 Zabalení zboží (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.2.8 Expedice

Expedice zboží může probíhat prostřednictvím smluvního dopravce, vlastním řidičem nebo osobním převzetím zákazníkem. Společnost iMi partner občas využívá služby externích tiskařů, a to v případě, že má zákazník speciální požadavek, který není společnost schopna splnit nebo pokud jsou v prodlení se zakázkami. Jestliže společnost využije služby externího tiskaře, skladník dané zboží musí vyskladnit a zkontrolovat, zda je zboží v pořádku a zda odpovídá požadované množství. Následně musí zboží řádně zabalit a označit krabice. Zboží, které je potištěno externím tiskařem musí být před expedicí zákazníkovi zkontrolováno. Kontrola kvality probíhá u 5% zboží nebo minimálně 10 kusů od každé položky uvedené na dodavatelském dokladu. Jestliže zboží není v pořádku, informuje vedoucí expedice externí tiskárnu a zakázku reklamuje. Zboží, které bylo potištěno v tiskárně společnost již nemusí skladník kontrolovat, neboť již bylo zkontrolováno baličkou. Obecné zásady při expedici zboží jsou:

- Veškeré vydávané zboží, pokud je zabalené v kartonech musí být označeno štítkem na viditelném místě obsahující název položky, jméno zákazníka, počet kusů a jméno Account Manažera.
- Výdej ze skladu lze provádět na základě písemného dokladu, tedy výdejka, zápůjčkový list, tiskový list, ve výjimečných případech ruční dodací list nebo ruční tiskový list.
- Ruční dodací list se vystavuje jen výjimečně a musí být schválen vedoucím distribuce nebo ředitelem logistiky.
- Výdej zboží musí být vždy přejímací osobou potvrzen na příslušný doklad.
- Každý skladník je zodpovědný za prováděné výdeje zboží osobně. Vedoucí skladu nebo jím pověřená osoba provádí namátkovou kontrolu označení a balení balíků.

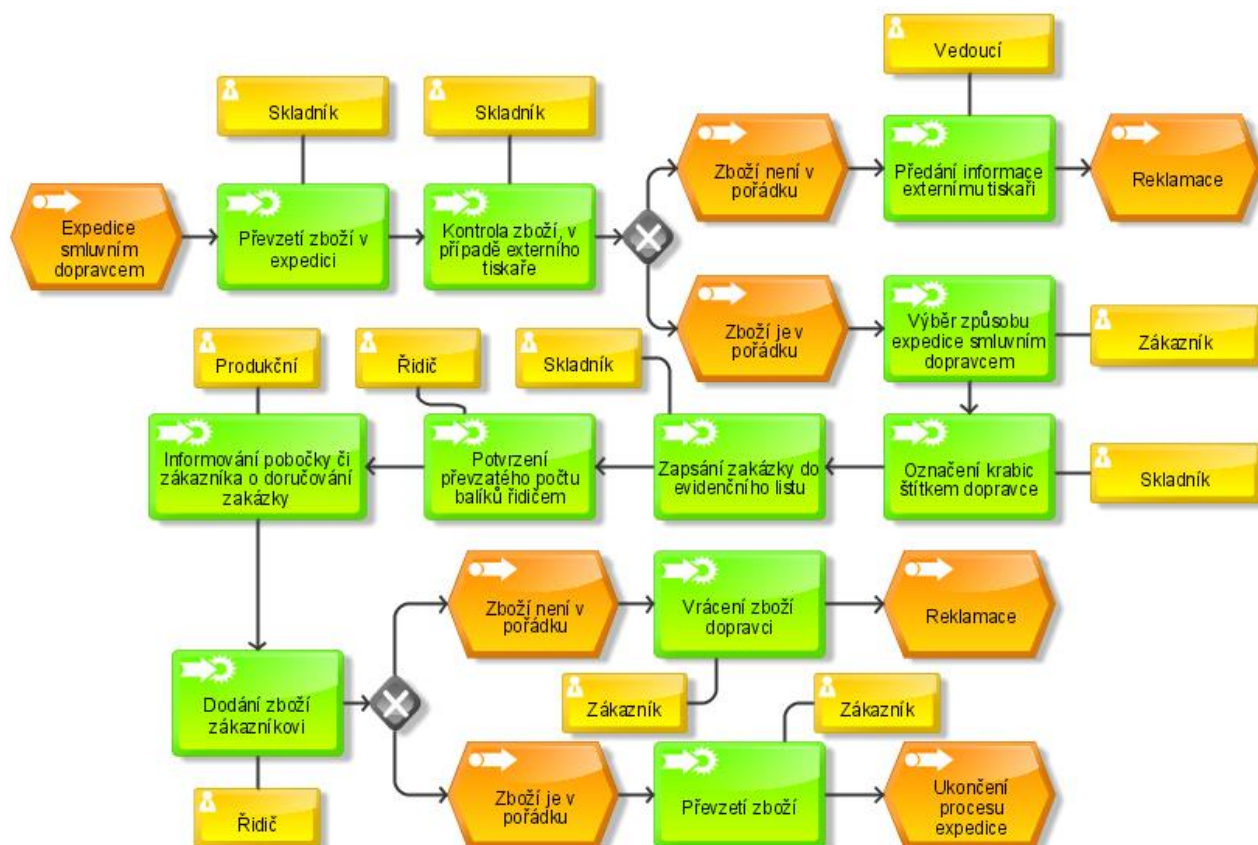
- Na vyskladnění výdejky je omezený časový limit 4 hodin od jejího vystavení.
- Všechny výdejové doklady se archivují (Vykoupilová, 2004).

3.2.1.1 Expedice zboží smluvním dopravcem

V případě expedice zboží sběrnou službou se každý balík musí označit kromě firemního štítku i štítkem dopravce, který obsahuje adresu zákazníka. Balík skladník zapíše do evidenčního listu sešitu sklad BSB. Pro výdej je používán speciální software pro sběrnou službu. V tomto softwaru skladník zadá odběratele dané zásilky a následně vytiskne štítek, který je určen pro označení balíku předávaného sběrné službě. Řidič sběrné služby musí skladníkovi písemně potvrdit počet převzatých balíků.

U ostatních dopravců skladník předává zboží podle nákladního listu. Podmínkou je potvrzení přesného počtu zapáskovaných a pečlivě zabalených balíků, které dopravce převzal. Tímto způsobem jsou expedovány především zakázky, jež se skládají z většího počtu balíků.

Když je zboží předáno sběrné službě nebo jinému dopravci, informuje produkční zákazníka prostřednictvím emailu o doručování jeho zakázky. Jestliže se jedná o doručování zboží na některou z poboček, zašle produkční prostřednictvím emailu nákladní list, který obsahuje informace o počtu balíků, druhu zboží a jiné. Zákazník by si měl zboží zkontrolovat ihned po převzetí od řidiče. V případě, že je zboží poškozené, vrátí jej dopravci a vyreklamuje. Zboží, které je v pořádku převezme a tím je zakázka ukončena (Vykoupilová, 2004).

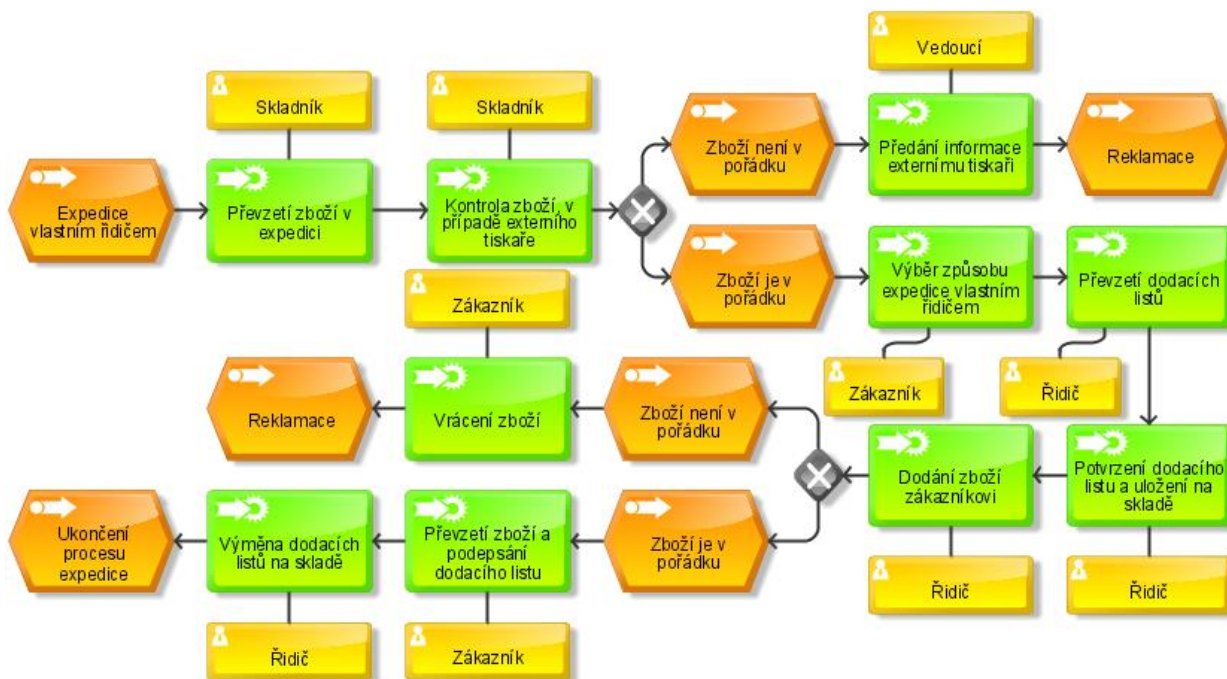


Obr. 34 Expedice smluvním (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

3.2.1.2 Expedice vlastním řidičem

U expedice vlastním řidičem nebo jakýmkoliv jiným řadovým zaměstnancem je proces trochu rozdílný. Řidič nebo jiný řadový zaměstnanec, který bude doručovat zboží zákazníkovi obdrží ve skladu dva dodací listy. První dodací list podepíše on sám při převzetí zboží ve skladu a tento dodací list zde zůstává. Druhý dodací list si bere s sebou a musí si ho nechat potvrdit od zákazníka. Při předání zboží zákazníkovi má zákazník povinnost si zboží ihned zkontrolovat. Pokud je zboží poškozené, vrátí jej řidiči, dodací list nepodepíše a zakázku reklamuje. Řidič má rovněž povinnost na přání zákazníka veškeré předávané zboží přepočítat. Je-li zboží nepoškozené a souhlasí i počet, zákazník zboží převezme a řidič podepíše druhý dodací list. Řidič za zakázku odpovídá do doby, než vymění dodací list podepsaný zákazníkem za dodací list, který podepisoval on sám, a který zůstal ve skladě.

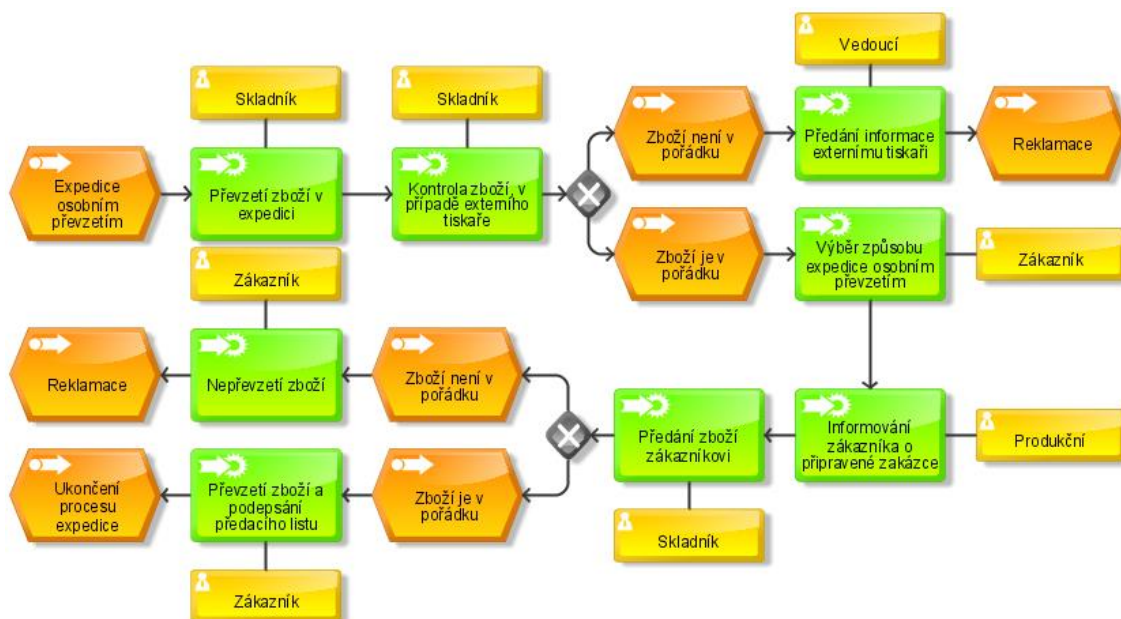
Pokud řidič přebírá zboží u dodavatele a veze ho přímo konečnému zákazníkovi, vypíše ruční dodací list a nechá si ho potvrdit při předání zboží od zákazníka. Zákazníkem podepsaný ruční dodací list následně předá vedoucímu směny. Vedoucí směny ruční dodací list založí společně s vystavenou výdejkou (Vykoupilová, 2004).



Obr. 35 Expedice vlastním řidičem (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

3.2.1.3 Expedice osobním převzetím

Posledním způsobem expedice je osobní převzetí zákazníkem přímo ve skladu nebo na některé z poboček. V případě, že si zákazník zvolil tento způsob převzetí zboží, obdrží informaci ihned, jak bude zakázka připravená k vyzvednutí. Zboží by si měl zkontrolovat ještě dříve, než podepíše předací list. Jestliže zboží není v pořádku, vrátí jej skladníkovi a zakázku reklamuje. V opačném případě předací list podepíše zakázka je v pořádku ukončena (Vykoupilová, 2004).

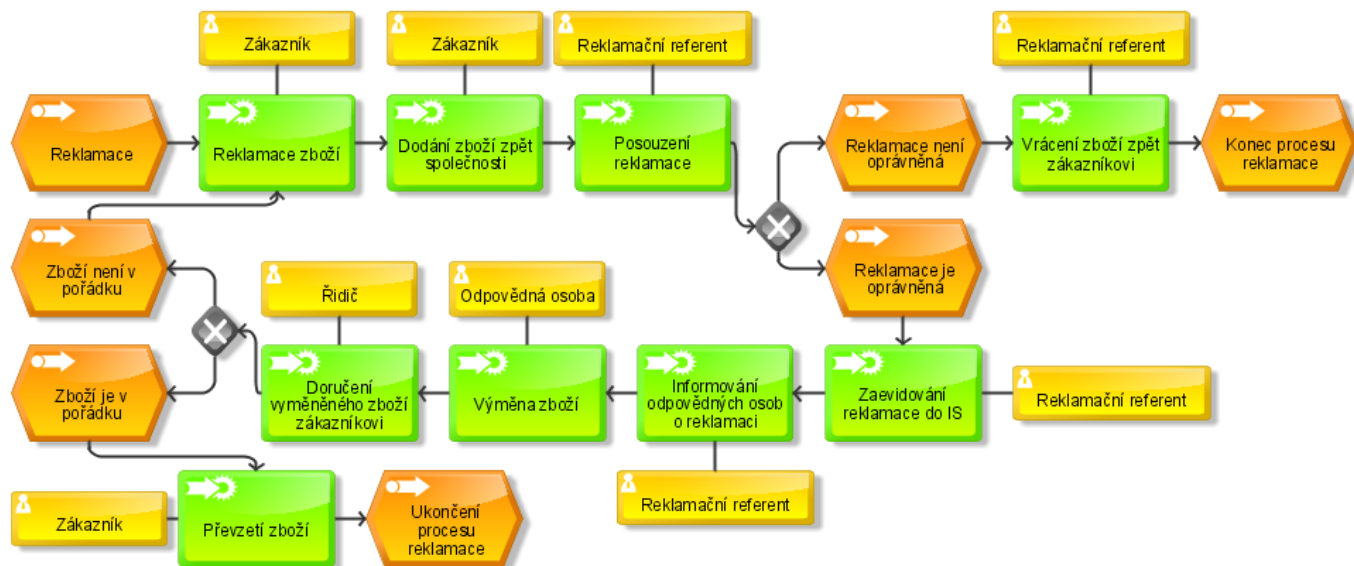


Obr. 36 Expedice osobním převzetím (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.2.9 Reklamacce

Společnost iMi partner odebírá značnou část svého zboží z Asie a občas se stává, že zboží je nekvalitní nebo nefunkční. Baličky, popřípadě skladníci provádějí pouze vizuální kontrolu a z toho důvodu se může vadné zboží dostat až k zákazníkovi. V případě, že kupující zjistí, že došlo k nedodržení kvality zboží v rámci záruční doby, oznámí to prodávající formou reklamacce. V reklamaci musí uvést náležitosti dané zákonem a obchodními podmínkami firmy iMi partner, Záruční doba, po kterou může zákazník zboží reklamovat je 6 měsíců a běží ode dne převzetí zboží. O reklamacce se stará reklamační referent a hlavními činnostmi v reklamačním řízení je:

- Vedení reklamační agendy na základě směrnice o reklamacích;
- Reklamacce nedodaných vadných položek vůči dodavateli v důsledku zákaznických reklamací;
- Reklamacce nedodaných a vadných položek vůči dodavatelům zjištěných při příjmové kontrole;
- Příjem reklamovaného zboží na základě reklamačních listů od zákazníků na sklady RSN, RSV;
- Evidence veškerých externích reklamací v IS ESO;
- Koordinace řešení reklamací, předávání podkladů o reklamacích produkčnímu, vedoucímu distribuce, vedoucímu tiskárny a tlak na jejich vyřešení;
- Zajištění výměny zboží (Leinveberová, 2019).



Obr. 37 Reklamacce (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.3 ANALÝZA METODOU FMEA

Pro hledání možných rizik v průběhu zakázky podnikem jsem si vybrala analýzu metodou FMEA. Tato metoda hledá možné příčiny a důsledky vzniklých rizik, které mohou nastat. Možné rizika budu hledat v oblastech průběhu zakázky podnikem. Pro mé účely jsem spojila proces cenové nabídky,

vytvoření nabídky, termínu zaplánování a grafické přípravy do oblasti nazvané objednávka. Tyto procesy jsem spojila z důvodu vzájemné propojenosti daných rizik. Jedná se tedy nově o oblasti zákaznické poptávky, objednávky, výdeje zboží, výroby, expedice a reklamace.

4.3.1 Identifikace rizik v jednotlivých oblastech

Jednotlivě zvolené oblasti obsahují tyto rizika, které mohou negativně ovlivnit celý průběh zakázky podnikem.

1. Poptávka

- Špatný marketing;
- Nefunkční webové stránky;
- Nepřehledný e-shop;
- Nedostatek obchodních zástupců;
- Nedostupnost telefonů.

2. Objednávka

- Nefunkčnost informačního systému;
- Špatné zadání zakázky do systému;
- Vytvoření nevhodné korektury grafikem;
- Zrušení objednávky zákazníkem;
- Nepřiřazení objednávky z e-shopu do IS;
- Špatné zaplánování do procesu produkčním;
- Nevhodný výběr platebních podmínek nebo dopravy.

3. Výdej zboží

- Rozbití zboží;
- Vyskladnění jiného zboží;
- Nestíhání vyskladňování zboží do tiskárny;
- Zranění skladníka;
- Výpadek internetu.

4. Výroba

- Nedodržování BOZP;
- Časové prodlevy;
- Porucha stroje;
- Nevybalení zboží na potisk;
- Špatný potisk;
- Zabalení vadného kusu zboží;
- Nesprávný počet zboží uložený do krabice;

- Nízká motivace zaměstnanců;
- Špatně vyplněný štítek zakázky.

5. Expedice

- Nepředání kompletní zakázky dopravní společnosti;
- Vystavení nesprávného dodacího listu;
- Předání jiné zakázky do expedice;
- Poškození zakázky při doručování;
- Vyplnění špatné doručovací adresy.

6. Reklamace

- Ztráta stávajících zákazníků;
- Špatné reference;
- Přechod ke konkurenci;
- Špatně nastavený reklamační systém;
- Neprofesionálnost reklamačního referenta.

4.3.2 Hodnocení nalezených rizik

V této části jsem vytvořila shrnutí výsledků, které jsem zaznamenala v tabulce FMEA viz. příloha č.2. Tabulka obsahuje nežádoucí riziko a jeho možné příčiny a důsledky. Dále obsahuje význam vady, pravděpodobnost výskytu a pravděpodobnost odhalení. Tyto tři jednotlivé části se číslují od 1 do 10 a na základě součinu těchto čísel nám vyjde výše hodnoty rizikového čísla (RPN).

Tabulka níže ukazuje míru rizika RPN a charakteristiku, podle níž dávám riziku význam. Pro moji práci jsou zásadní rizika, u kterých je RPN s vyšší hodnotou, než je 250. Pro takovéto riziko jsem vytvořila v tabulce FMEA příslušné opatření, a tím se pokusila snížit míru daného rizika. Pro rizika, kde je míra RPN vyšší jak 400 navrhuji změny řešení v návrhové části této práce. Tyto návrhy by měly pomoci předcházet rizikům, případně ho v nejlepším případě úplně odstranit.

Tab. 6 Míra rizika RPN (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Míra rizika RPN	Charakteristika
0-150	Bezvýznamné riziko
151-250	Běžné riziko – s tímto rizikem se počítá
250-401	Nežádoucí riziko – je potřeba ho eliminovat
401 a výše	Riziko kritické – je nutné ho eliminovat a hledat jiná řešení

V tabulce FMEA pomocí součinu hodnot pravděpodobnostního výskytu, významu vady, příčiny vady, vyšla tyto kritická rizika. Rizika jsou velmi vážná, a pro firmu iMi partner mohou mít velké následky. Proto se tyto rizika snažím eliminovat pomocí vlastních návrhů řešení. Jedná se o rizika vzniklé na úsecích skladu, výroby a reklamace. Na úseku skladu je vzniklé riziko pozdního vyskladnění do tiskárny, v úseku výroby se pak jedná o riziko nedodržování BOZP či časové prodlevy. V oblasti reklamací se jako největší riziko jeví ztráta stávajících zákazníků. Riziko nízké motivace zaměstnanců je protkáno celým průběhem zakázky.

Tab. 7 Kritická rizika (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

Možné riziko	Pravděpodobnostní výskyt	Význam vady	Příčina vady	Míra rizika RPN
Nedodržování BOZP	8	10	7	560
Pozdní vyskladnění zboží do tiskárny	9	8	6	432
Nízká motivace zaměstnanců	8	8	7	448
Ztráta stávajících zákazníků	8	9	6	432
Časové prodlevy	9	9	6	486

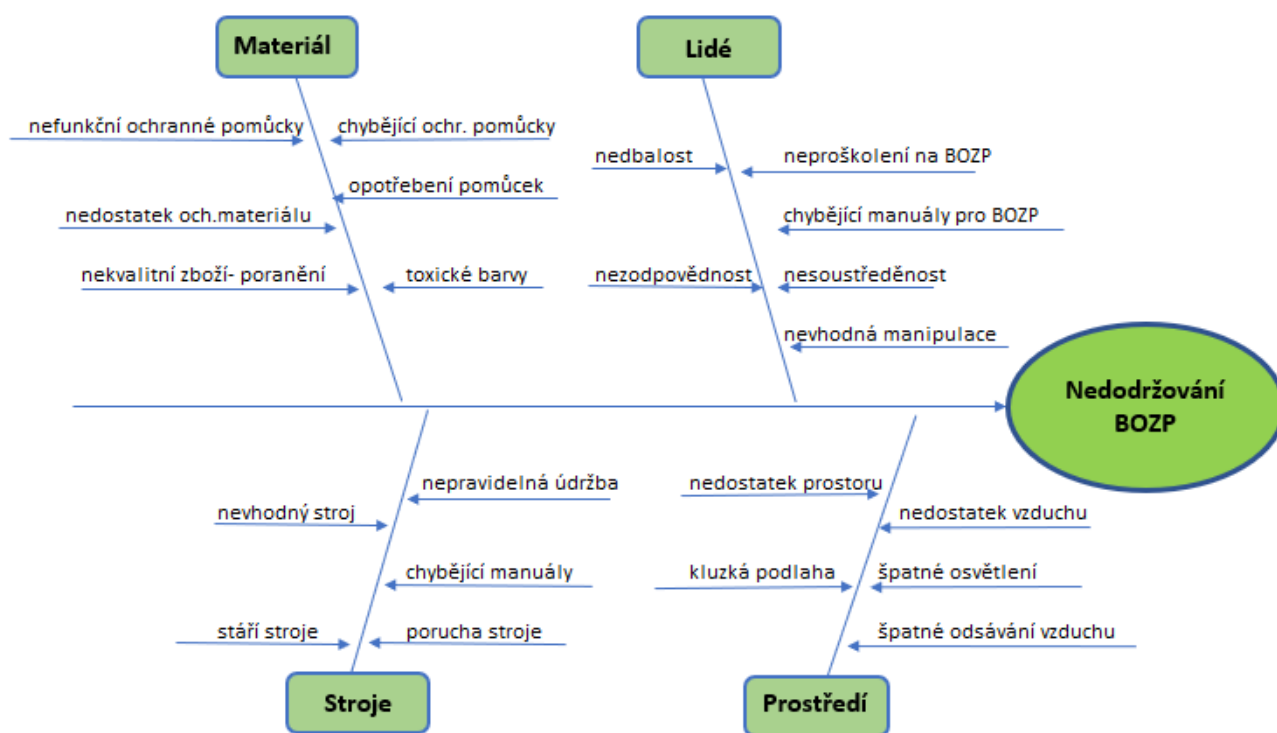
4.3.3 Diagram příčin a následků

Následující diagramy příčin a následků se věnují největším rizikům, která mohou nastat v průběhu zakázky podnikem iMi partner. Diagramy jsou vytvořeny pro pět rizik s nejvyšší hodnotou RPN. Tato hodnota vyšla na základě analýzy metodou FMEA. Tyto rizika jsou:

- Nedodržování BOZP;
- Pozdní vyskladnění zboží do výroby;
- Nízká motivace zaměstnanců;
- Ztráta stávajících zákazníků;
- Časové prodlevy.

4.3.3.1 Nedodržování BOZP

Toto riziko může být způsobeno hned několika faktory, a to především ze strany materiálu, lidí, strojů nebo prostředí. Co se týče materiálů, jako nejčastější příčiny zde sledávám nefunkční ochranné pomůcky, chybějící ochranné pomůcky, opotřebení pomůcek, nekvalitní zboží zapříčiňující zranění zaměstnance či toxicitu barev, se kterými tiskaři pracují (především poligrip, aceton). V oblasti lidí příčinou způsobující nedodržování BOZP je např. neproškolení BOZP, chybějící manuály ke strojům, nesoustředěnost nebo nezodpovědnost pracovníka, pracujícího na daném úkolu. Mezi další příčiny, nacházející se v oblasti strojů je stáří stroje, nevhodný stroj na danou práci, nepravidelná roční údržba stroje nebo samotná porucha, která může nastat vlivem nepředpokládaných událostí. V poslední řadě riziko nedodržování BOZP ovlivňuje i samotné prostředí, a to z hlediska např. kluzká podlaha, nedostatku prostoru, špatného osvětlení nebo nedostatku vzduchu na pracovišti vedoucí k únavě zaměstnance nebo případnému zranění.

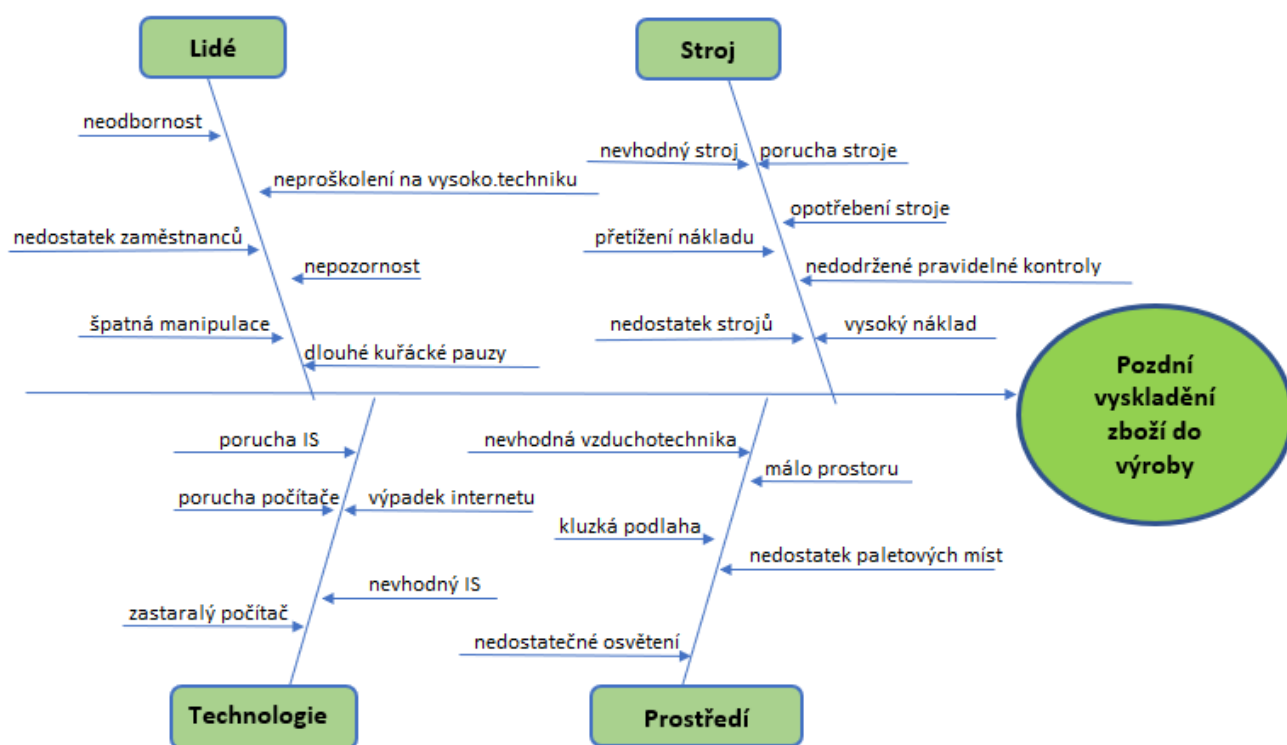


Obr. 38 Nedodržování BOZP (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.3.3.2 Pozdní vyskladnění zboží do tiskárny

Riziko pozdní vyskladnění zboží do tiskárny je způsobeno oblastmi lidé, stroj, technologie a prostředí. V oblasti lidé se mohou týkat příčiny vzniku tohoto rizika neoborností pověřeného pracovníka ve skladě, jeho nepozorností či nedostatkem zaměstnanců na tomto úseku, tedy zaměstnanců na pozici skladníků. Stroje, stejně jako u předchozího rizika může ovlivňovat opotřebení stroje, porucha stroje, nedodržování pravidelných ročník kontrol nebo nedostatek strojů na pracovišti

např. nedostatek paletových vozíků nebo vysokozdvíže techniky obecně. Příčinami v oblasti technologií jsou např. nevhodný IS, výpadek internetu, porucha IS či zastaralý počítač. V kategorii prostředí, jsou možné příčiny vedoucí k danému riziku např. nevhodná vzduchotechnika, nedostatečné osvětlení na práci, kluzká podlaha, nedostatek paletových míst nebo málo prostoru pro průjezd s vysokozdvížnou technikou, což může zapříčinit pád zboží na skladníka, a způsobit mu tak zranění nebo v případě závažnějšího úrazu trvalé následky, kvůli kterým už nebude moci nastoupit do práce.

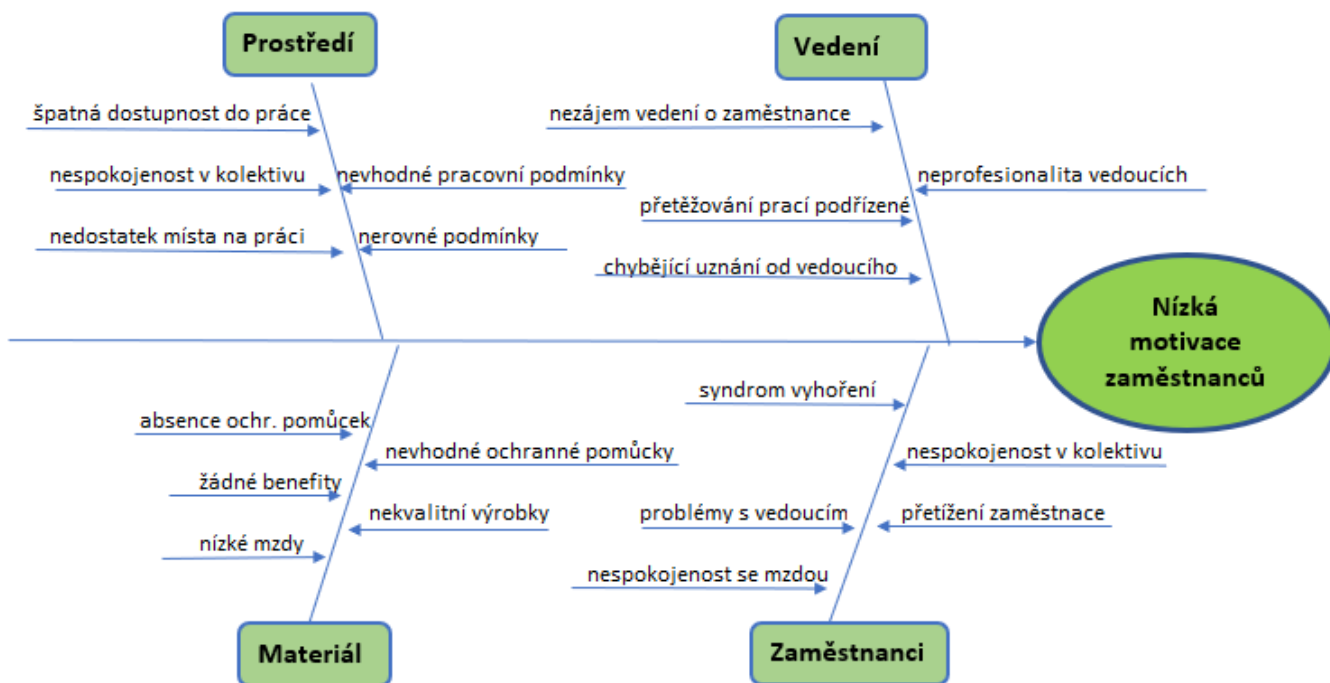


Obr. 39 Pozdní vyskladnění zboží do výroby (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.3.3.3 Nízká motivace zaměstnanců

Nízká motivace zaměstnanců patří mezi další kritické riziko, které může nastat ve společnosti iMi partner. Toto riziko se vyskytuje napříč celou organizací, a tedy v průběhu zakázky podnikem od zákaznické poptávky až po reklamaci. Mezi příčiny z hlediska prostředí můžeme řadit např. špatnou dostupnost do práce, nespokojenost v kolektivu, nedostatek místa na práci, nízké mzdy, nerovné podmínky mezi pracovníky. Co se týče vedení, zde může docházet k nezájmu vedoucích o své zaměstnance, přetěžování zaměstnanců velkým množstvím práce nebo chybějící uznání od nadřízeného, což je velmi důležité především proto, aby zaměstnanec věděl, že jeho hlas je slyšet a firma s ním počítá. Zaměstnanci mají pocit, že pro firmu nejsou důležití, což může vést k nízké produktivitě nebo k odchodu ke konkurenci. Jako další oblast v tomto riziku je materiál, kdy zaměstnanci mohou mít pocit, že pracují s nekvalitními produkty, nemají tedy potřebu se starat např. o kvalitu potisku nebo zabalení. Mezi další závažné příčiny vzniku v kategorii materiálu patří absence

firemních benefitů či výška mzdy. Příčiny vznikající v oblasti zaměstnanců se týkají především nespokojenosti zaměstnanců s již výše zmiňovanou výškou mzdy, přetížení prací, syndromu vyhoření nebo nedobrych vztahů se svými nadřízenými.

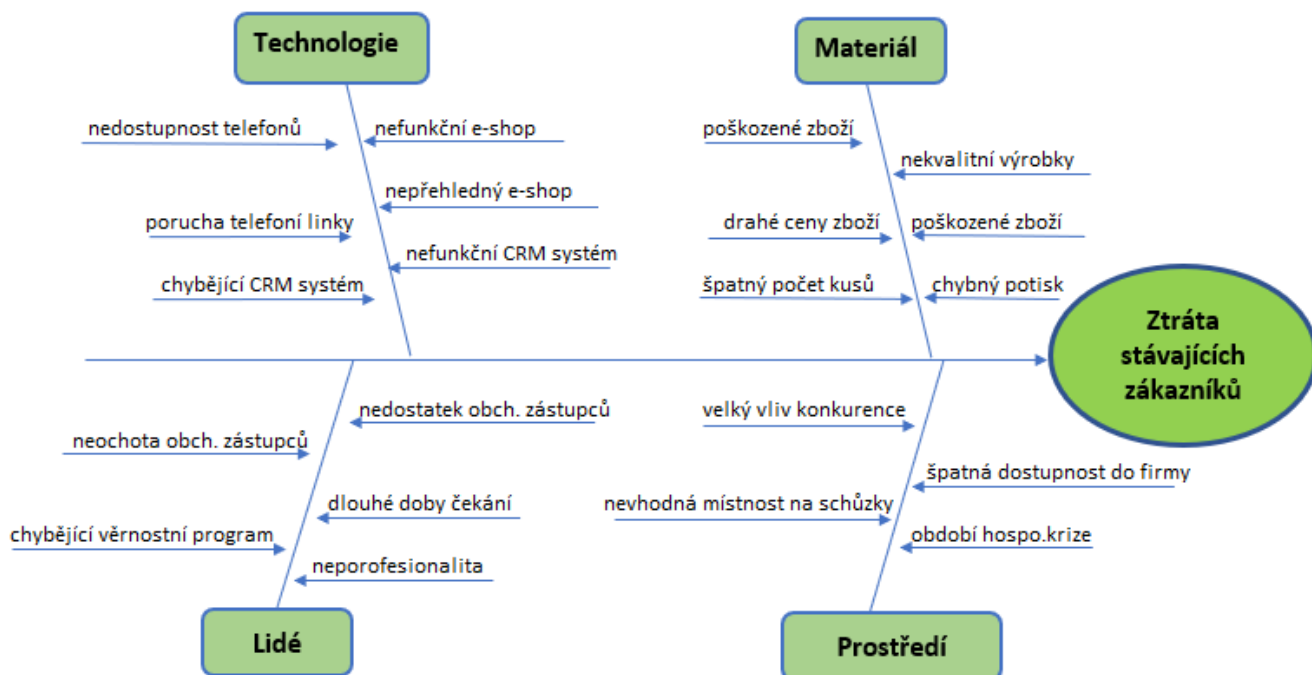


Obr. 40 Nízká motivace zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.3.3.4 Ztráta stávajících zákazníků

Zaměřit se na toto riziko ztráty stávajících zákazníků je pro firmu velmi zásadní, a to proto, že kolikrát je výdělečnější udržet si stálého zákazníka, oproti získávání zákazníka nového. Příčiny, které mohou vést k tomuto riziku, nalezneme v oblasti technologie, materiálu, lidech a prostředí. V oblasti technologie nastává hned několik příčin vzniku tohoto rizika, a to nedostupnost telefonů, nefunkční či nepřehledný internetový e-shop, chybějící CRM systém, který velmi usnadňuje přístup k datům o zákaznících nebo porucha telefonní linky, na kterou se nemůžou zákazníci dovolat. Materiál ovlivňují příčiny jako je poškozené zboží, nekvalitní výrobky, chybný potisk, špatný počet kusů anebo drahé ceny zboží oproti konkurenci. Ztrátu stávajících zákazníků ovlivňují především příčiny způsobené ze strany lidí. Je to např. neprofesionalita z řad obchodních zástupců, kdy nejsou ochotni pomoci zákazníkům s výběrem, dlouhé čekací lhůty, nedostatek obchodník zástupců. Jako nejdůležitější vnímám chybějící věrností program zaměřený na všechny klienty, protože každá pozornost navíc je výhodou oproti konkurenci. Prostředí ovlivňuje kromě velkého vlivu konkurence, kdy si zákazník může objednat zboží u firem jako je např. REDA a.s. nebo DG Tip, také špatná dostupnost do firmy nebo hospodářská krize dané země. Pokud se Česká republika ocitá v hospodářské krizi, tak první, na čem se

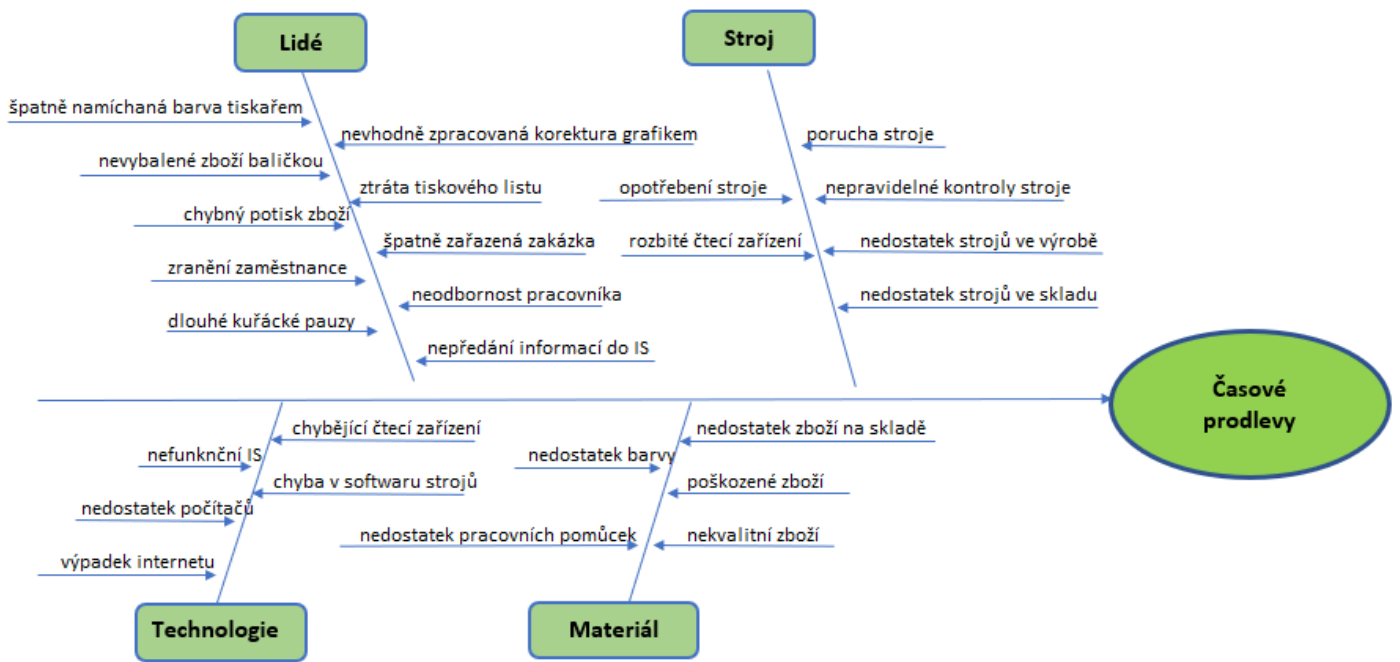
firmy snaží ušetřit, je pořízení či výroba reklamních předmětů pro své zákazníky. Tyto náklady jsou něco navíc a firma je ke svému podnikání vyloženě nepotřebuje.



Obr. 41 Ztráta stávajících zákazníků (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

4.3.3.5. Časové prodlevy

Velké riziko především v období sezóny jsou časové prodlevy zakázek. Toto riziko je způsobené příčinami v oblasti lidí, stroje, technologie a materiál. V oblasti lidí je hned celá řada příčin, a to např. špatně namíchaná barva tiskařem, nevhodně zpracovaná korektura grafikem, chybný potisk na zboží, zranění zaměstnance, ztráta tiskového listu, špatně zařazená zakázka či neodbornost pracovníka. Z hlediska strojů se jedná o poruchu stroje, opotřebení stroje, nedostatek strojů ve výrobě a samozřejmě zmiňované nepravidelné kontroly strojů, které mohou předcházet poruše stroje. Jako další příčiny vedoucí k časovým prodlevám jsou příčiny způsobené technologiemi, jako nedostatek počítačů na výrobě, výpadek internetu, nefunkční IS či chyba softwaru. Jako poslední zde máme materiál, kdy samotnou výrobu může zpomalit poškozené zboží, nekvalitní zboží, nedostatek barvy v tiskárně na potisk nebo nedostatek zboží na skladě.



Obr. 42 Časové prodlevy (Zdroj: vlastní zpracování, 2019)

5 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části se budu věnovat vlastním návrhům řešení pro firmu iMi partner. Z tabulky FMEA mi na základě součinu hodnot významu vady, pravděpodobnostního výskytu a pravděpodobnosti odhalení vyšlo pět rizik s kritickou hodnotou nad 400. Na tyto rizika vytvořím opatření, jež by měly vést ke snížení míry daného rizika. Pokusím se najít takové návrhy, které budou pro společnost užitečné a hlavně využívané.

5.1 NEDODRŽOVÁNÍ BOZP

Dodržování správnosti BOZP je pro velké firmy velice zásadní. Při porušení BOZP hrozí společností jak pokuta ze strany státu, tak i odškodnění zaměstnance, který se v důsledku porušení BOZP nebo nedostatečného proškolení zranil. Povinností každé firmy je zajištění takových opatření, aby se předcházelo jakémukoliv možnému zranění.

Ve společnosti iMi partner vnímám jako největší hrozbu práci s chemickými látkami. Při přípravě zboží na potisk je nutné některé plastové reklamní předměty nejen odmastit ale i změnit jejich povrchové napětí, což vede k lepší přilnavosti barvy. K odmašťování se používá kombinace acetonu a lihu, ke změně povrchového napětí se používá poligrip. Tento přípravek nepříjemně zapáchá a zaměstnanci si stěžují na bolesti a motání hlavy. Při jeho použití bez ochranných rukavic může napadnout dokonce nervový systém a natrvalo znecitlivět celou ruku nebo jen její část. V iMi partner se používají převážně latexové rukavice, jež mají tendenci se brzo roztrhnout. Gumové rukavice se nepoužívají, a to z důvodu špatného úchopu otíraného zboží.

5.1.1 Opatření

V rámci tohoto opatření je možnost nepoužívání chemické látky poligrip, ale použití alternativy tzv. ožeh plamenem. Tento ožeh plamenem nám zajistí stejnou změnu povrchového napětí jako poligrip. Bohužel tato práce je ze strany zaměstnanců vnímána jako práce velmi nebezpečná, proto je velký problém najít někoho kdo by s plamenem pracoval. V takovém případě by se musel najmout další zaměstnanec, který by pracoval výhradně na tomto úkolu. Ovšem z toho plynou další měsíční pravidelné náklady. Proto jsem se rozhodla, že zavedu pro práci s poligripem povinnost používání speciálních ochranných pomůcek. Tyto pomůcky je důležité používat při každé práci s chemickými látkami, a proto by vedoucí tiskárny měl zajistit povědomí o této skutečnosti pro všechny pracovníky a lpět na přísném dodržování.

Prvním opatřením je pořízení ochranného respirátoru, který by měl zabránit vdechování toxických látek, a tedy zamezit případné nevolnosti či motání hlavy zaměstnance. Jedná se tedy o

základní typ ochrany dýchacích orgánů, mezi jehož výhody patří nízká hmotnost, ochrana dýchacího ústrojí a také příjemné nošení a nízká cena. Respirátory vybíráme podle dvou základních parametrů, a to dle třídy FFP1 až FFP3 filtrace a dýchacího odporu.

- FFP 1: Ochrana před částicemi pevnými a kapalnými aerosoli;
- FFP 2: Ochrana před částicemi, pevnými a kapalnými aerosoly, mlhou a dýmem;
- FFP 3: Ochrana před částicemi, pevnými a kapalnými aerosoly, mlhou, dýmem, viry a bakteriemi a sporami (Klimafil, 2019).

Pro potřebu ve společnosti iMi partner vybírám ochranné respirátory s třídou FFP3. Jsou to:



Obr. 43 Respirátor REFIL 651 TOP-FFP3 skládací s ventilkem (Zdroj: Klimafil, 2019)



Obr. 44 Respirátor SPIRO P3 (Zdroj: Bovram, 2019)

Druhé opatření je nákup speciálních ochranných rukavic. Rukavice jsou důležitou pomůckou při práci s chemickými látkami, aby nemohlo dojít k poleptání v oblasti rukou nebo k jinému poranění kůže na rukou např. při manipulaci s křehkými či skleněným zbožím, kdy může dojít k pořezání se o střepe. Pro účely ve firmě iMi partner preferuji rukavice, které jsou ochranné, ale zároveň co nejtenčí, proto vybírám takové rukavice, které se pyšní skvělým úchopem. Tento úchop je potřeba především pro lepší manipulaci se zbožím, které je připravováno na potisk. Zaměstnanec je chráněn a zároveň ho rukavice nijak neomezují v jeho činnosti. Nejvíce vyhovující jsou rukavice Ansell Alphatec a Ansell Sol-Knitt, které jsou na obrázcích níže.



Obr. 45 Rukavice Ansell Alphatec (58-530W) Grip Technology (Zdroj: Klimafil, 2019)



Obr. 46 Rukavice Ansell Sol-Knit (39-122) (Zdroj: Klimafil, 2019)

5.1.2 Nákladové zhodnocení

Náklady použité na tyto ochranné pomůcky nejsou příliš vysoké, proto si myslím, že společnost iMi partner by měla o této koupi pomůcek silně uvažovat. Zaměstnanci se budou cítit v bezpečí, nebude jim špatně a nebudou mít žádné trvalé následky. V tabulce níže jsem zhodnotila cenové varianty vždy dvou produktů, konečné rozhodnutí výběru bude na společnosti iMi partner.

Tab. 8 Nákladové zhodnocení (Zdroj: vlastní zpracování dle Klimafil, 2019)

Pomůcka	Popis	Cena (Kč/kus)
Respirátor REFIL 651 TOP-FFP3 skládací s ventilkem	Špičkový skládací respirátor FFP3 s ventilkem české výroby	80 Kč/kus
RESPIRÁTOR SPIRO P3	Skládací respirátor třídy P3, nízký dýchací odpor s vysokou filtrační účinností.	77, 4 Kč/ks
Rukavice Ansell Alphatec (58-530W) Grip Technology	Jedná se o rukavice se skvělým úchopem za mokra.	175 Kč/kus
Rukavice Ansell Sol-Knit (39-122)	Zesílená rukavice s bavlněným úchopem.	120 Kč/kus

5.2 POZDNÍ VYSKLADNĚNÍ ZBOŽÍ DO TISKÁRNY

Především v období sezóny září–prosinec je toto riziko velmi zvýšené. Když nastává pozdní vyskladnění zboží do výroby, je s tím spojena časová prodleva celé zakázky, která je dále předávána do

balírny, tiskárny a expedice. Tyto okolnosti nutí produkčního změnit termín plnění, a to se nemusí líbit konečnému zákazníkovi.

5.2.1 Opatření

Opatření snižující toto riziko bude ve formě pořízení nové skladové techniky na vyskladňování a zaskladňování zboží do regálů. Může se totiž stát, že skladník potřebuje vyskladnit zboží z regálu a nemá k tomu potřebnou techniku, protože ji využívá jiný skladník. Ve skladě jsou momentálně dostupné vysokozdvížné vozíky a plošina. Mimo sezónu je tento stav postačující, ale během silné sezóny v období zář – prosinec technika chybí, především do vyšších výšek, kvůli zaskladňování i do vyšších regálů. Proto jsem se rozhodla pro návrh pořízení nového retraku.

Retrak je vozík pro specifické využití určený pro práci ve skladu, kde se pracuje v úzkých vysokých uličkách. Tento retrak dokáže palety se zbožím zakládat až do dvaceti metrů. Obsluha stroje v něm sedí bokem, díky čemuž má dobrý výhled na palety zboží a nemusí se při couvání otáčet. Kabina retraku je opatřena bezpečnostními prvky jako je stříška nebo bezpečnostní pedál. Bezpečnost retraku je velice zásadní, a to z důvodu zakládání palet do velkých výšek.

Retrak je velice spolehlivý a odolný, jde o silné a dynamické stroje, které jsou využívány ve směnných nebo nepřetržitých provozech (Transport-logistika, 2019).

5.2.2 Nákladové zhodnocení

Pořízení nového retraku nepatří mezi nejlevnější záležitosti, proto jsem se rozhodla porovnávat náklady vzniklé koupí použitého retraku a náklady, které bude muset firma iMi partner vynaložit na pronajatý retrak.

Pro porovnání jsem vybrala retraky značky Toyota, konkrétně se jedná o použitý vozík BT Reflex 1,6t s naklápěním kabiny a vozík s možností pronájmu BT Reflex 1.6 t Vysoko-výkonová verze. Koupě použitého retraku je méně nákladná než pořízení nového retraku, ale i tak se jedná o velké finanční jednorázové náklady. Cena za použitý vozík BT Reflex 1,6t rok výroby 2012 s naklápěním kabiny vyjde na 315 000 Kč. Pronájem nového retraku pronájem BT Reflex 1.6 t Vysoko-výkonová verze vyjde firmu iMi partner na 986 Kč/den (Toyota, 2019 a, b).

Pronájem retraku by společnost využívala na 4 měsíce. Pronájem za rok by tedy činil 120 292 Kč. V případě koupě použitého retraku je potřeba počítat i s náklady na pravidelný servis a případné opravy, které u použitého stroje přepokládáme, mimo to by mohlo dojít k nevyužívání stroje mimo sezónu. Pro společnost jako je iMi partner doporučuji pronájem retraku BT Reflex 1.6 t Vysoko-výkonová, kde o provoz stroje zodpovídá pronajímatel a bude plně využíván v době pronájmu.



Obr. 47 Retrak BT Reflex 1.6 t (Zdroj: Toyota, 2019)

5.3 NÍZKÁ MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ

Jako další riziko vycházející z analýzy metody FMEA je nízká motivace zaměstnanců. Toto riziko může mít za důsledek nízkou produktivitu práce, nespokojenost zaměstnance nebo také odchod do konkurenční firmy. Zaměstnanci jsou většinou nespokojeni s platovými podmínkami, ovšem zaměstnavatel nemůže vždy zvedat plat o několik tisíc. Musí se hledat alternativy, jak předejít této nízké motivovanosti zaměstnanců.

5.3.1 Opatření

Prvním opatřením je poskytnutí bonusů zaměstnancům. A to ve formě Flexi Passů, které pracovník může využít na aktivity ve svém volném čase. Jedná se o nejjednodušší způsob, jak přispět zaměstnancům na volnočasové aktivity jako jsou např. sportovní aktivity, kultura, cestování, dovolená, vzdělávání, nákup zdravotnických potřeb a lázeňské pobyty. Flexi Pass je osvobozen od odvodů na zdravotní a sociální pojištění, proto z ní zaměstnanec neodvádí odvody, ani daň z příjmu. Dostává o 45 % vyšší hodnotu oproti mzdě. Naopak zaměstnavatel ušetří s porovnáním se mzdou 35 % nákladů (Moje sodexo, 2019).

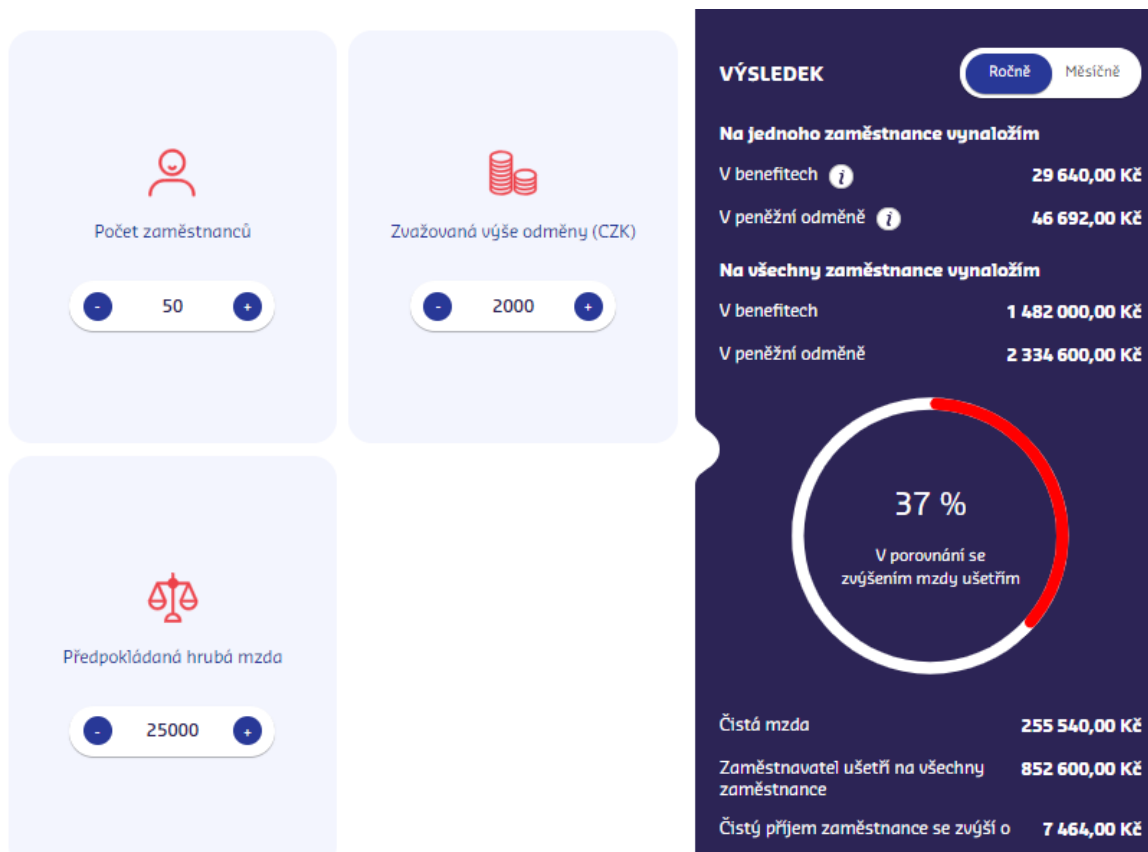
Pro naše účely bude lepší než klasická papírová poukázka tzv. Flexi Pass Card. Tato karta je moderní platební karta, díky které má zaměstnanec všechny benefity pro volná čas stále u sebe. Tuto kartu může zaměstnanec využít ve 4 500 partnerských místech. Pro zaměstnavatele plynou výhody především ušetření času, prostředky na kartě zaměstnanců jsou připsány do několika minut nebo snížení nákladů oproti papírovým poukázkám (Moje sodexo, 2019).

Druhé opatření se oproti výše zmiňovanému opatření liší v tom, že zaměstnanec nebude fyzicky nic dostávat. Pro zvýšení motivace je také důležité uznání, pochvala, být slyšen, podílení se na spolupráci a změnách, popřípadě zvýšení odpovědnosti. Proto bych navrhla, aby se minimálně jednou za dva měsíce každý zaměstnanec sešel se svým nadřízeným a měl prostor se vyjádřit ke svým návrhům či požadavkům. Nadřízený ihned může dát zpětnou vazbu a zaměstnanec bude mít jistotu, že

se s ním ve firmě počítá a je pro firmu důležitým článkem. Tato skutečnost je dobrá i pro zaměstnavatele, protože má možnost lépe poznat své zaměstnance a zjistit kde podle nich dělá chybu. V ideálním případě může přijít zaměstnanec na takové zlepšení, že pomůže firmě např. snížit náklady.

5.3.2 Nákladové zhodnocení

Za předpokladu, že by zaměstnavatel chtěl přispět 2000 Kč měsíčně na každého zaměstnance (firma má 50 zaměstnanců), tak jeho úspora, pokud využije Flexi Pass, bude ročně o 37% nižší, než kdyby dával částku zaměstnancům v peněžních prostředcích. Další podrobnosti ukazuje obrázek níže.



Obr. 48 Flexi Pass (Zdroj: sodexo, 2019)

5.4 ZTRÁTA STÁVAJÍCÍCH ZÁKAZNÍKŮ

Mezi další rizika s kritickou hodnotou patří riziko ztráty stávajících zákazníků, které může být zapříčiněno několika možnými způsoby. Ten, kdo podniká, by si měl uvědomovat, že pro jeho byznys je nejdůležitější zákazník. Musí si ho vážit, a především by se měl snažit si ho udržet. Získávání nových zákazníků je také třeba, ale spokojený zákazník, který si opakovaně objedná zakázku u firmy, je zákazník, který své pozitivní zkušenosti posílá dále na trh. Proto je důležité na to myslet, a dělat vše proto, abychom si zákazníka udrželi a díky jeho recenzím přišli třeba k zákazníkům novým. Možností, jak si udržet zákazníka je hned několik, ovšem já se zaměřím na odměňování zákazníků za jejich pravidelný nákup.

5.4.1 Opatření

Novým opatřením ve společnosti iMi partner je vytvoření věrnostního programu týkající se všech zákazníků. Momentálně firma iMi partner používá tzv. bonusový program, který je určený však pouze pro klienty z řad reklamních agentur. Tito klienty dostávají za celkový dosažený obrát v daném roce procentní bonusy, které se jim následně odečtou z konečné ceny objednaného zboží.

Nově vytvořený věrnostní program se zaměří i na menší společnosti a bude je motivovat k dalšímu nákupu, a to i mimo hlavní sezónu. Na rozdíl od bonusového programu nebude založen na celkovém ročním obrátu, ale bude odměňovat zákazníky za roční objednávky. Jednotlivé objednávky budou omezeny na minimální cenu dané zakázky, a to 10 000 Kč. Věrnostní program by měl také motivovat zákazníky objednávat zboží s předstihem, a to v období i mimo sezónu. Díky tomuto opatření bude spokojený nejenom zákazník, ale také firma by si měla ulevit od hlavního náporu práce v období září–prosinec, kdy se objednává nejvíce zboží. Práce by se tak mohla úměrně rozdělit i mezi další měsíce v roce.

Tab. 9 Věrnostní program (Zdroj: vlastní zpracován dle iMi, 2019b)

Objednávky/rok	Období sezóny (září-prosinec)	Období mimo sezóny (leden-srpen)
2 objednávky	VS WANGI DVĚ SKLENICE NA SEKT, ČESKÉ SKLO, 200ML	SCHWARZWOLF MATTERHORN TURISTICKÝ BATOŇ, ČERNÝ
3 objednávky	Pierre cardin ESPACE kovové kuličkové pero	SCHWARZWOLF PANUCO PÁNSKÁ MIKINA ČERNÁ
4 objednávky	SCHWARZWOLF KINABALU SPACÍ PYTEL	PLNICÍ PERO PARKER IM, BÍLÁ
5 a více objednávek	TOBRUK KUL.PERO SWAROVSKI V DÁRKOVÉ KRABÍČCE, ČER.NÁPLŇ	GRIL JAMIE OLIVER GO BBQ, ČERNÁ, STŘÍBRNÁ

5.4.2 Nákladové zhodnocení

Náklady potřebné pro vytvoření věrnostního programu ve společnosti iMi partner se budou odvíjet od dárkových předmětů, které budou zákazníci dostávat. Ceny uvažují z internetových stránek společnosti iMi partner, a to bez DPH. Od každého druhu zboží bude jen omezený počet kusů, a to v závislosti na jeho ceně.

Tab. 10 Nákladové zhodnocení (Zdroj: vlastní zpracován dle iMi, 2019b)

Zboží	Počet kusů	Cena za kus	Celkem
VS MORETON 2 SADA 2KS SKLENIC NA BÍLÉ VÍNO, 250 ML	150	199 Kč	29 850 Kč
Pierre cardin ESPACE kovové kuličkové pero	50	475 Kč	23 750 Kč
SCHWARZWOLF MATTERHORN TURISTICKÝ BATOH, ČERNÝ	20	649 Kč	12 980 Kč
SCHWARZWOLF KINABALU SPACÍ PYTEL	20	675 Kč	13 500 Kč
SCHWARZWOLF PANUCO PÁNSKÁ MIKINA ČERNÁ	15	975 Kč	14 625 Kč
TOBRUK KUL.PERO SWAROVSKI V DÁRKOVÉ KRABÍČCE, ČER.NÁPLŇ	10	1 106 Kč	11 060 Kč
PLNICÍ PERO PARKER IM, BÍLÁ	10	1 258 Kč	12 580 Kč
GRIL JAMIE OLIVER GO BBQ, ČERNÁ, STŘÍBRNÁ	5	2 352 Kč	11 760 Kč

5.5 PRODLENÍ ZAKÁZKY

Prodlení zakázky ve společnosti iMi partner, může být způsobeno hned několika důvody. Prodlení ve vztahu výdeje zboží ze skladu do výroby, jsem se pokusila vyřešit návrhem pořízení použitého nebo pronajatého retraku, ovšem v tomto návrhu bych se zaměřila na prodlení zakázky ve výrobě, kde také může docházet ke kolapsům, ztrátě tiskového papíru nebo přehlednutí zakázky. Často se stane, že balíčka vezme tiskový papír a začne pracovat na přípravě dané zakázky, ale tiskař nemá o této zakázce povědomí. To mu poté znemožňuje se na ni připravit. Může také nastat, že se vybalí zboží předčasně a poté stojí na balírně.

5.5.1 Opatření

Prvním opatřením je využití systému Kanban, a to přímo použití kanbanových tabulí tzv. Kanban board. Systém kanban nám nejenom napomáhá v případě dlouhých front požadavků, které jsou na vyřízení, ale také pomáhá získávat lepší přehled o prioritách a navrácí efektivnost a chybějící motivaci vývojových týmů. Kanban board je jedním z klíčových nástrojů vizualizace, kdy se jedná o přehlednou tabuli nebo nástěнку, na níž jsou vizuálně zachyceny všechny požadavky a jejich průchody jednotlivými procesy. Kanban board má různé podoby, ovšem nejčastěji se jedná o použití 3 stavového kanbanu TO DO (zásobník práce), DOING (rozpracované úkoly), DONE (úkoly dokončené). Pro přehlednost je důležité úkoly rozlišovat různými barvami (Systemonline, 2019).

Firma iMi partner systém kanban již využívá, ale pro lepší přehlednost všech zakázek najednou by bylo vhodné použití Kanban tabule. Tabuli by všichni viděli na první pohled a nemuseli se tak

zdržovat hledáním zakázky v IS nebo v regálech, kde jsou uloženy tiskové listy. Kanban board může být jak v elektronické podobě, tak i v neelektronické. Pro mé účely není elektronická forma příliš vhodná, protože by se musel určit další pracovník na zadávání zakázek do systému promítajících se na tabuli. Z tohoto důvodu bude využívána klasická magnetická tabule umístěná na viditelném místě.

Produkční, společně při vytváření tiskového listu, zpracuje na tvrdý papír velikosti A4 zakázkovou kartu, obsahující číslo, název a datum dokončení zakázky. Takto vytvořená karta bude umístěna na kanbanovou tabuli pomocí klasického magnetu do pole „Nové“. Zaměstnanci budou tuto kartu posouvat po magnetické tabuli, jak půjde její průběh a připojí k ní vždy svůj podpis, aby bylo jasné, kdo na jakém úkolu pracoval. Tabule by nám měla pomoci omezit množství rozpracované výroby a snažit se co nejdříve zakázku dokončit. Omezení rozpracované práce vede ke zkrácení celkového času pro průchod procesem.

	Balírna		Tiskárna		Balírna		
Nové	Zpracovává se	Vybeleno	Zpracovává se	Potisknuto	Zpracovává se	Zabaleno	Expedice
Zakázka č. 23654 - mikina Schwarzwolf, 1.3.2019	Zakázka č. 23654 - mikina Schwarzwolf, 1.3.2019 +podpis						

Obr. 49 Kanban board (Zdroj: vlastní zpracování dle Systemonline, 2019)

Druhým opatřením je pořízení nového mobilního zařízení jako je například tablet nebo notebook. A to z důvodu, aby nedocházelo k prodlevám při zapisování dokončených zakázek do systému ESO9. Na výrobně se nacházejí pouze dva počítače, na kterých pracují zaměstnanci CNC stroje nebo laseru, kteří ke své práci počítač potřebují. Může tedy docházet k tomu, že pokud zaměstnanec obsluhující tento úsek momentálně pracuje na svém úkolu na počítači, nemůže umožnit přístup jinému zaměstnanci, aby si zapsal svoji dokončenou zakázku do systému. V takovém případě by mohlo dojít k přerušení chodu či poruše, a tedy dalšímu zdržení. V té chvíli není k dispozici žádný volný počítač,

který by daný pracovník mohl využít a musí čekat na jeho uvolnění. Proto by se na výrobně měl nacházet jeden notebook nebo tablet, jen pro tyto účely.

5.5.2 Nákladové zhodnocení

Náklady potřebné na první opatření Kanban board se budou skládat z pořízení nové magnetické tabule, magnetek a tvrdého papíru. Náklady na druhé opatření se budou odvíjet podle konečného výběru vedoucího společnosti iMi, který si může vybírat mezi více variantami mobilního zařízení.

Pro první opatření jsem vybrala koupit magnetické popisovací tabule o velikosti 1800x 1200 mm z e-shopu B2B partner, která stojí 2 398 Kč bez DPH. Tato tabule je vhodná pro každodenní používání, má kvalitní povrch odolný proti poškrábání a snadno se udržuje. Pokud by byla pro potřeby využívání příliš velká, je možnost využití varianty, kterou nabízí stejný e-shop, a to tabule 1200 x 900 mm. Cena za pořízení menší tabule je 1499 Kč bez DPH. Náklady na magnety a tvrdé papíry nejsou příliš vysoké a cena se odvíjí od počtu kusů v balení. Cena se pohybuje v závislosti na prodejci okolo 350 Kč za 100 kusů magnetů, tvrdé papíry neboli kreslicí kartony velikosti A4 jsou k dostání za cca 180 Kč za 200 listů (B2B partner, 2019).

Náklady vzniklé na druhé opatření budou poněkud vyšší, než je tomu u opatření prvního. Zhodnocení nákladů bude v tabulce níže, kde porovnám náklady na pořízení nového notebooku s koupí mobilního přenosného zařízení tablet. Přístroje vybírám podle potřebných funkcí, ceny a výdrže baterie. Konečné rozhodnutí, jak jsem již zmínila je na vedoucím tiskárny a jeho nadřízených.

Tab. 11 Nákladové zhodnocení (Zdroj: vlastní zpracování dle Alza, 2019)

Zařízení	Charakteristika	Cena
Notebook HP 250 G6 Asteroid Silver	Intel Core i3 7020U Kaby Lake, 15.6" LED 1920x1080 antireflexní, RAM 8GB DDR4, Intel HD Graphics 620, HDD 1TB 5400 otáček, DVD, WiFi 802.11ac, Bluetooth 4.2, Webkamera, HDMI, USB 3.1 Gen 1, čtečka karet, Windows 10 Home 64bit	9 909Kč bez DPH
Notebook Lenovo IdeaPad 320-15IAP Coral Red	Intel Pentium Quad Core N4200 Apollo Lake, 15.6" LED 1920x1080 antireflexní, RAM 4GB DDR3L, Intel HD Graphics 505, SSD 128GB, DVD, WiFi 802.11ac, Bluetooth 4.1, webkamera, HDMI, USB 3.1 Gen 1, 2člávková baterie, Windows 10 Home 64bit	7 182 Kč bez DPH
Tablet Huawei MediaPad T5 10 WiFi Black	Kirin 659 Octa Core, dotykový 10.1" 1920x1200 IPS, RAM 3GB, interní paměť 32GB, microSDXC až 256GB, WiFi, Bluetooth, 2x kamera 5MPx + 2MPx, microUSB, 5100mAh baterie, Android 8.0 a EMUI 8.0	4 131 bez DPH
Tablet Samsung Galaxy Tab A 10.1 WiFi 32GB černý	Samsung Exynos7870 Octa Core 1.6GHz, dotykový 10.1" 1920x1200, RAM 2GB, interní paměť 32GB, microSDXC až 200GB, WiFi, Bluetooth, GPS, 2x kamera 8MPx + 2MPx, microUSB, 7300mAh baterie, Android 6.0 (SM-T580)	4 131 bez DPH

6 ZÁVĚR

Moje závěrečná práce se zaměřovala na řízení rizik průběhu zakázky podnikem, a to ve společnosti iMi partner a.s. zabývající se výrobou a potiskem reklamních předmětů. Cílem bylo zanalyzování celého průběhu zakázky podnikem, následná identifikace možných rizik pomocí některé z metod analýzy rizik a vytvoření kontrolních opatření pro rizika s vysokým rizikovým číslem.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí, a to na teoretickou část, analýzu současného stavu a část návrhovou. První část práce je zaměřená na teoretické východiska, jež dávají podklad a smysl celé práci. Jsou zde objasněny pojmy provázející později celou práci jako je např. výroba, výrobní proces, řízení výroby, technická příprava výroby, řízení jakosti, logistický proces nebo rizikologie.

V další části se věnuji analýze současného stavu, kde zprvu detailněji představuji společnost iMi partner a.s, popisuji, čím se zabývá a jaká je její historie. Následně podrobněji rozebírám celý průběh zakázky od zákaznické poptávky přes expedici a možnou reklamaci. Každou oblast vysvětluji a příkládám k lepšímu pochopení grafické znázornění vytvořené v programu Aris. Na základě takto zpracovaného průběhu jsem identifikovala nežádoucí rizika, které mohou v každé z částí průběhu nastat. Analýza probíhala pomocí metody FMEA a Ishikawa diagramu. V analýze metodou FMEA jsem pomocí pravděpodobnosti výskytu, významu vady a pravděpodobnosti odhalení zjistila hodnotu rizikového čísla tzv. RPN. Pro rizika nežádoucí, to znamená nad hodnotu 250 jsem vytvořila v tabulce FMEA okamžité opatření. Odhalené riziko s hodnotou nad 400 bylo nutné okamžitě eliminovat. Proto jsou tyto rizika graficky znázorněná pomocí Ishikawa diagramu, a následně je vytvářeno opatření v návrhové části.

V návrhové části jsem vytvořila pro pět rizik s nejvyšší hodnotou RPN opatření, které by mělo vézt ke snížení míry rizika nebo k jeho úplné eliminaci. Opatření byla vytvořena pro rizika nedodržování BOZP, riziko pozdního vyskladnění zboží do tiskárny, riziko nízké motivace zaměstnanců, riziko ztráty stávajících zákazníků a riziko prodlení zakázky. Každé opatření se skládá z návrhu změny a jeho nákladového zhodnocení. Tyto opatření by měly pomoci zabránit nežádoucím jevům ve společnosti iMi partner a.s., ale jeho uvedení do praxe je stále jen na řediteli firmy.

7 POUŽITÉ ZDROJE

ALZA. *Notebooky a tablety* [online]. 2019 [cit. 2018-15-5]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/notebooky/18842920.htm>.

BARTES, F. 2007. *Jakost v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm. ISBN 978-80-214-3362-9.

B2B PARTNER. *Popisovací a magnetické tabule* [online]. 2019 [cit. 2019-15-5]. Dostupné z: <https://www.b2bpartner.cz/kancelarske-vybaveni/popisovaci-a-magneticke-tabule/?gclid=CjwKCAjw8e7mBRBsEiwAPVxxiD7kzO2dh43BpvRuVPnzRcXxWzpi1fda7rb3l42xYN1fl6tbXnTPGxoC7qgQAvD BwE>.

IMI PARTNER. *Informace o firmě* [online]. ©2018a [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <https://www.imi.cz/informace-o-firme/>.

IMI PARTNER. *Reklamní předměty* [online]. ©2018b [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <https://www.imi.cz/reklamni-predmety/>.

IMI PARTNER. *Služby* [online]. ©2018c [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <https://www.imi.cz/sluzby/>.

IMI PARTNER. *Tištěné katalogy* [online]. ©2018d [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <https://www.imi.cz/tistene-katalogy/>.

JANÍČEK, P., MAREK, J. a kol. 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4127-7.

JIRSÁK, P., M. MERVART a M.VINŠ. 2012. *Logistika pro ekonomy. Vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-958-6.

JUROVÁ, M. 2011. *Řízení výroby*. Brno: Akademické nakladatelství. ISBN 978-80-214-4370-9.

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

JUROVÁ, M. 2003. *Logistika*. Brno: Akademické nakladatelství. ISBN 80-7355-068-7.

KADERKA, T. 2002. *Organizační řád*: iMi partner a.s. Brno: iMi partner a.s., s. 17.

KEŘKOVSKÝ, M. 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-119-2.

KLIMAFFIL. *Respirátory a roušky* [online]. 2019 [cit. 2019-15-4]. Dostupné z: <https://obchod.klimafil.cz/obchod/respiratory-filtracni-polomasky>.

- KOTLER P., K. KELLER. 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KYJOVSKÝ, M. *Průběh zakázky* [ústní sdělení]. iMi partner, a.s. Dusíkova 3, Brno 638 00. 1.1-31.4. 2019.
- LEINVEBEROVÁ, R. *Průběh zakázky* [ústní sdělení]. iMi partner, a.s. Dusíkova 3, Brno 638 00. 1.1-31.4. 2019.
- LUKOSZOVÁ, X. a kol. 2012. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress, s.r.o. ISBN 978-80-86929-89-7.
- LUKOSZOVÁ, X. 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press ISBN: 80-251-0174-6.
- MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARTINOVIČOVÁ D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA. 2014. *Úvod do podnikové ekonomie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MOJE SODEXO. *Flexi Pass* [online]. 2019 [cit. 2019-15-4]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>.
- NOVÁK, J. a kol. *Organizace a řízení* [online]. ©2007 [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: http://projekty.fs.vsb.cz/414/organizace-a-rizeni.pdf?fbclid=IwAR0r7TYK4HTkT_K53EI5JYxbVfpSXp2EUOJi6t1NtzqQStFH7pRTklvy9yY.
- NENADÁL, J. a kol. 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
- SMEJKAL, V., K. RAIS. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SYNEK, M. a kol. 2006. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-892-4.
- SYSTEMONLINE. *Kanban pro efektivní řízení práce v týmu* [online]. 2019 [cit. 2018-5-5]. Dostupné z: <https://m.systemonline.cz/rizeni-projektu/kanban-pro-efektivni-rizeni-prace-v-ramci-tymu.htm>.
- ŠMERDA, V. *Výroba* [ústní sdělení]. iMi partner, a.s. Dusíkova 3, Brno 638 00. 22.3. 2019.
- TICHÝ, M. 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-415-5.

TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. 2000. *Řízení výroby*. 2.rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-955-1.

TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. 2014. *Integrované řízení výroby: Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4486-5.

TOMEK, J., J. HOFMAN. 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. Vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-859-4373-5.

TRANSPORT-LOGISTIKA. *RETRAK* [online]. 2019 [cit. 2019-15-4]. Dostupné z: <https://www.transport-logistika.cz/zpravy/logistika/466-retrak-vozik-do-uzkych-ulicek.html>.

VEBER, J. a kol. 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1782-1.

Veber, J. a kol. 2010. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7261-210-9.

VIDECKÁ, Z. 2005. *Řízení výroby*. 2. vydání. Brno: Akademické nakladatelství. ISBN 80-7355-057-1.

VYKOUPILOVÁ, V. 2004. *Směrnice o skladování č. 3/2002*. Brno: iMi partner a.s., 5 s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Výrobní proces.....	14
Obr. 2 Cíle řízení výroby	16
Obr. 3 Vzájemné vztahy mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary	20
Obr. 4 Matice jakosti	25
Obr. 5 Paretův diagram.....	26
Obr. 6 Vztahy v analýze rizika.....	31
Obr. 7 Ishikawa diagram.....	32
Obr. 8 logo iMi partner, a.s.....	37
Obr. 9 Tamponový potisk.....	41
Obr. 10 Sítotisk.....	41
Obr. 11 Transfer sítotisku	42
Obr. 12 CO2 laser	42
Obr. 13 UV tisk.....	42
Obr. 14 Rotační sítotisk.....	43
Obr. 15 Výšivka.....	43
Obr. 16 Gravírování laserem.....	43
Obr. 17 Ražba	44
Obr. 18 Zákaznická poptávka – email, telefon.....	46
Obr. 19 Zákaznická poptávka – E-shop	46
Obr. 20 Cenová nabídka zboží s potiskem.....	47
Obr. 21 Cenová nabídka zboží bez potisku	48
Obr. 22 Schválení cenové nabídky.....	48
Obr. 23 Vytvoření zakázky v systému ESO9.....	49
Obr. 24 Vytvoření zakázky	50
Obr. 25 Termín a plnění a zaplánování.....	51
Obr. 26 Dostupnost zboží	51
Obr. 27 Korektura potisku.....	52
Obr. 28 Grafická příprava	52
Obr. 29 Výdej zboží bez potisku.....	54
Obr. 30 Výdej zboží s potiskem	55
Obr. 31 Výroba	56
Obr. 32 Potisk reklamních předmětů.....	58
Obr. 33 Zabalení zboží	59
Obr. 34 Expedice smluvním dopravcem.....	61

Obr. 35 Expedice vlastním řidičem	62
Obr. 36 Expedice osobním převzetím	62
Obr. 37 Reklamace	63
Obr. 38 Nedodržování BOZP	67
Obr. 39 Pozdní vyskladnění zboží do výroby	68
Obr. 40 Nízká motivace zaměstnanců.....	69
Obr. 41 Ztráta stávajících zákazníků.....	70
Obr. 42 Časové prodlevy	71
Obr. 43 Respirátor REFIL 651 TOP-FFP3 skládací s ventilkem	73
Obr. 44 Respirátor SPIRO P3.....	73
Obr. 45 Rukavice Ansell Alphatec (58-530W) Grip Technology.....	74
Obr. 46 Rukavice Ansell Sol-Knit (39-122).....	74
Obr. 47 Retrak BT Reflex 1.6 t.....	76
Obr. 48 Flexi Pass.....	77
Obr. 49 Kanban board	80

SEZNAM TABULEK

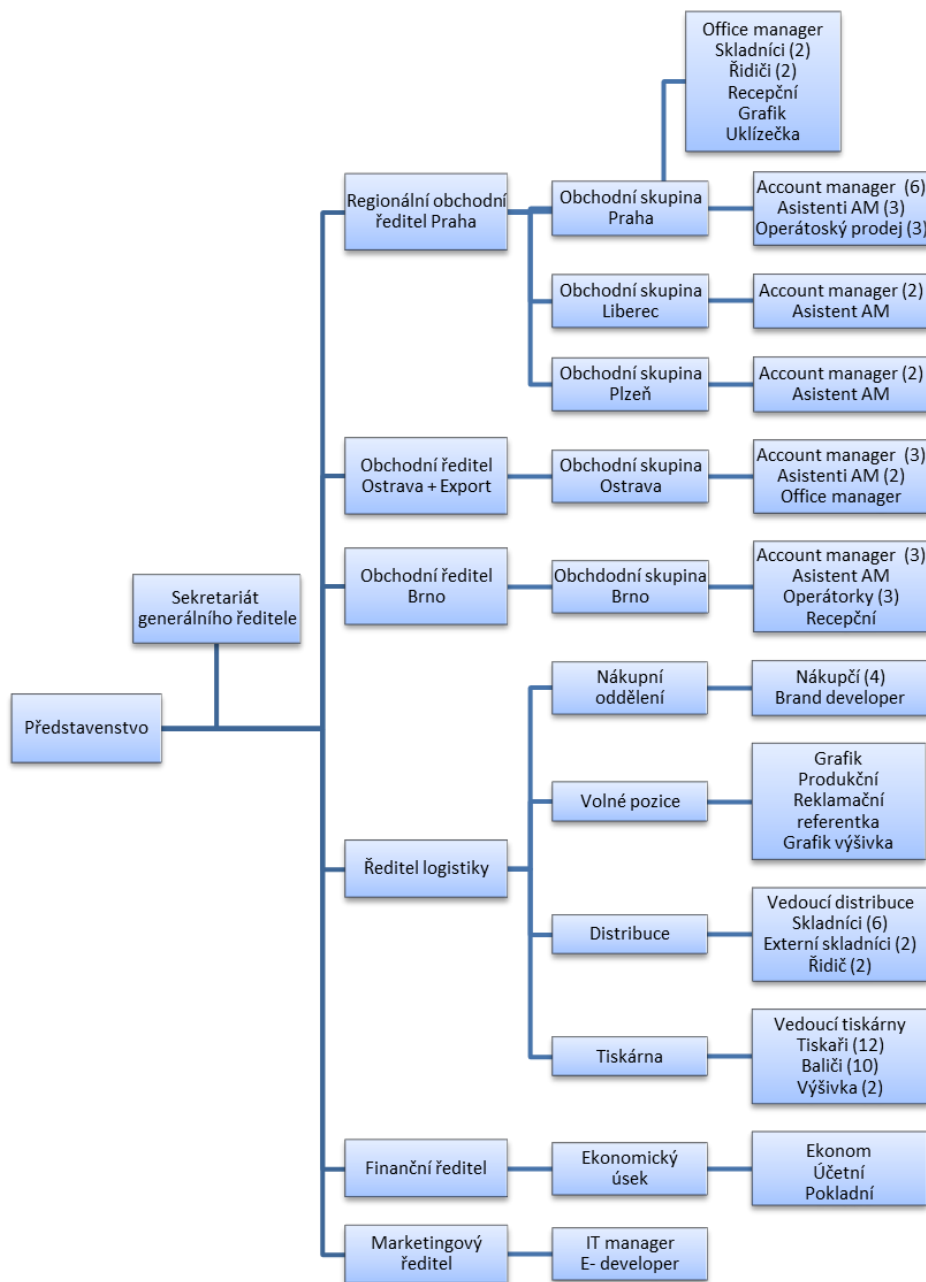
Tab. 1 Význam následku	34
Tab. 2 Pravděpodobnost výskytu rizika	34
Tab. 3 Odhalitelnost	34
Tab. 4 Hodnota RPN.....	35
Tab. 5 Cena grafické přípravy	47
Tab. 6 Míra rizika RPN	65
Tab. 7 Kritická rizika.....	66
Tab. 8 Nákladové zhodnocení.....	74
Tab. 9 Věrnostní program	78
Tab. 10 Nákladové zhodnocení	79
Tab. 11 Nákladové zhodnocení	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura iMi partner, a.s.

Příloha č. 2: Analýza metodou FMEA

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti iMi partner a.s.



Příloha č. 2 Analýza metodou FMEA

Prvek	Možné rizika	Předpokl. Důsledky	Předpokl. příčina vady	Stávající stav				Odpovídá	Opatření	Výsledky opatření			
				Pravděpodobný výskyt	Význam vady	Pravděpodobnost odhalení	Míra rizika			Pravděpodobnost výskytu	Význam vady	Pravděpodobnost odhalení	Míra rizika
Poptávka	Špatný marketing	Nízké povědomí o společnosti, málo zákazníků, nedostatek práce pro zaměstnance, propouštění	Neodbornost pověřené osoby, neprůzkum trhu, nevhodné použití marketingových nástrojů	7	8	5	280	Marketingový ředitel a jeho tým	Použití vhodných marketingových nástrojů, reklamy, zvýšená pozornost-průzkum	4	8	2	64
	Nefunkční webové stránky	Ztráta potenciálních zákazníků	Chyba na straně zprostředkovatele	4	7	1	28	Zprostředovatel webových stránek	x	x	x	x	x
	Nepřehledný e-shop	Zákazník si neobjedná, ztráta zákazníka, nedostatek práce pro zaměstnance, snížení počtu stavu	Nevyhovující nastavení e-shopu, složitost	6	6	7	252	Zprostředkovatel tvorby e-shopu	Výměna zprostředkovatele domény, zvýšená pozornost	3	6	5	90
	Nedostatek obchodních zástupců	Ztráta potenciálních zákazníků	Snižování nákladů, nezáměr o tuto pozici, vysoká míra zaměstnanosti	5	8	2	80	Personální oddělení, Generální ředitel	x	x	x	x	x
	Nedostupnost telefonů	Ztráta potenciálního zákazníka, zákazník si neobjedná znovu	Přetížená linka, výpadek sítě	3	6	2	36	IT technik	x	x	x	x	x

Objednávka	Nefunkčnost informačního systému	Nemožnost zadávat objednávky do systému, zpoždění objednávek	Výpadek internetového připojení, porucha počítače, porucha ze strany zprostředkovatele	4	7	1	28	IT technik, zprostředkovatel IS ESO9	x	x	x	x	x
	Špatné zadání zakázky do systému	Zpoždění termínů, jiná faktura	Nedbalost, nezkušenost	7	8	5	280	Obchodní zástupce, produkční	Školení zaměstnance, vytvoření manuálu	2	8	3	48
	Vytvoření nevhodné korektury grafikem	Neschávelení zákazníkem, nespokojenost zákazníka	Nedbalost, nezkušenost, špatně zadané požadavky	4	6	1	24	Grafik	x	x	x	x	x
	Zrušení objednávky zákazníkem	Ztráta času, ztráta potenciálního zákazníka	Zákazník dostal lepší nabídku od konkurence, nevyhovující smluvní podmínky, neochotný obchodní zástupce	3	8	1	24	Obchodní zástupce	x	x	x	x	x
	Nepřiřazení objednávky z e-shopu do IS	Nezaregistrování objednávky, ztráta potenciálního zákazníka	Špatně nastavený systém e-shopu	6	6	8	288	Produkční	Hlídní systému ze strany zaměstnanců, změna modulu IS	2	6	3	36
	Špatné zaplánování do procesu produkční	Zpoždění termínů, ztráta zakázky	Neodbornost produkční, nedbalost, chyba lidského faktoru, špatné zaškolení	3	8	3	72	Produkční	x	x	x	x	x
	Nevhodný výběr platebních podmínek nebo dopravy	Nespokojenost zákazníka, oprava v systému ESO	Chyba lidského faktoru	2	2	2	8	Obchodní zástupce, produkční	x	x	x	x	x

Sklad	Rozbití zboží	Vyšší náklady, časová prodleva	Nevhodná manipulace s vysokozdvíhým vozíkem, nedostatečná kvalifikace zaměstnanců	5	9	1	45	Skladník	x	x	x	x	x
	Vyskladění jiného zboží	Časová prodleva	Nepozornost, neodbornost, chyba v systému	2	8	3	48	Skladník	x	x	x	x	x
	Pozdní vyskladnění zboží do tiskárny	Prostoje v zakázkách, nespokojený zákazník, čekání tiskařů, balíček	Nedostatek zaměstnanců, málo vysokozdvíhové techniky, málo kvalifikovaných pracovníků	9	8	6	432	Skladník	Posílení týmu skladníků, koupení nových strojů	6	8	2	96
	Zranění skladníka	Chybějící pracovní síla, prostoje v zakázkách, přetežování ostatních zaměstnanců	Nedodržování BOZP, nepozornost, chyba stroje	4	9	1	36	Skladník, školitel BOZP	x	x	x	x	x
	Výpadek internetu	zboží nelze vyskladnit, nedostupnost zakázek	Chyba v IT oddělení, chyba na straně poskytovatele	3	6	1	18	IT technik, zprostředkovatel internetového připojení	x	x	x	x	x

Výroba	Nedodržování BOZP	a) Poleptání	Nepoužívání ochranných pomůcek při práci s polygripem, acetylenem	8	10	7	560	Vedoucí tiskárny	Bezpodmínečné používání ochranných pomůcek, alternativa práce s poligripem	3	10	6	180
		b) Bolest hlavy											
		c) Ochromení nervů											
		d) Popálení											
	Časové prodlevy	Nespokojený zákazník, zpoždění zakázky, nestíhání více zakázek	Dlouhé pauzy zaměstnanců, ruční balení, nevyskladění zboží ze skladu, chybějící počítače na zapsání do systému	9	9	6	486	Balička, tiskař, vedoucí tiskárny	Pořízení balících strojů, motivace, kanban board, pořízení mobilního zařízení	6	9	3	162
Porucha stroje	Ztráta financí, vyšší náklady, časová prodleva	Neodbornost zaměstnanců, staří stroje	4	8	1	32	Tiskař	x	x	x	x	x	
Nevybalení zboží na potisk	Prodleva zakázek, zdržení tiskaře, nové nastavení stroje, vyšší náklady	Nepozornost baliček, nepozornost brigádníků	7	7	5	245	Balička, vedoucí baliček	Větší pozornost, váhy na zboží	4	7	3	84	

Výroba	Špatný potisk	Prodleva zakázky, finanční ztráta, nespokojený zákazník, reklamace	Špatné namíchání barvy, nevhodnost barvy na daný materiál, špatné proškolení, neuvžívání potenciálu stroje	5	9	1	45	Tiskař	x	x	x	x	x
	Zabalení vadného kusu do konečné zakázky	Reklamace zákazníka, vyšší náklady firmy	Nepozornost, špatná kontrola	8	7	5	280	Balička, vedoucí baliček	Větší pozornost, dvojitá kontrola	5	7	4	140
	Nesprávný počet zboží uložený do krabice	Reklamace zákazníka, v případě vyššího počtu ze strany firmy- vyšší náklady firmy, náklady na přepravní společnost	Nepozornost, početní chyba, chyba v tiskovém listu	7	7	6	294	Balička, vedoucí baliček	Zvýšená pozornost, použití váhy	3	7	1	21
	Nízká motivovanost zaměstnanců	Odchod z firmy, prodlení zakázek	Benefity, špatné vztahy na pracovišti, nezapojení do činnosti firmy	8	8	7	448	Vedoucí tiskárny, generální ředitel	Zaměstnanecké benefity, pochvala od vedoucího	5	8	4	160
	Špatné vyplněný štítek zakázky	Zakázka předána jinému dopravci, doručena na jinou adresu	Nepozornost, špatně nastavená systém, neodbornost zaměstnanců	8	8	4	256	Balička, vedoucí baliček	Proškolení zaměstnanců, zjednodušení vyplňování	4	8	2	64

Expedice	Nepředání kompletní zakázky dopravní společností	Reklamacie ze strany zákazníka, vyšší náklady na dopravu	Špatné ozančení zakázky, nevhodné zařazení do expedičního regálu, nepozornost	3	7	4	84	Skladník	x	x	x	x	x
	Vystavení nesprávného dodacího listu	Neexpedice zakázky	Nedbalost, nepozornost	2	5	3	30	Skladník	x	x	x	x	x
	Předání jiné zakázky do expedice	Odeslání zákazníkovi špatné zakázky, vyšší náklady firmy, reklamacie	Nepozornost, neznalost	2	8	4	64	Balička, vedoucí baliček	x	x	x	x	x
	Poškození zakázky při doručování	Reklamacie zboží, neposkojený zákazník, vytvoření nového zboží	Nevhodné zacházení se zbožím danou přepravní společností, nedostatečná ochrana zboží, nehoda řidiče	8	8	4	256	Přepravní společnost	Využití speciálních výplní do krabic, kontrola pevného zalepení	4	7	3	84
	Vyplnění špatné doručovací adresy	Doručení špatné zakázky, reklamacie, vyšší náklady	Nepozornost, chyba lidského faktoru	2	9	3	54	Balička, vedoucí baliček	x	x	x	x	x

Reklamační	Ztráta stávajících zákazníků	Nízký počet zakázek, špatné reference, propouštění zaměstnanců	Vliv konkurence, špatná péče o stávající zákazníky, žádná výhoda oproti konkurenci	8	9	6	432	Oddělení reklamační, obchodní zástupce	Zaměření se na vztah se zákazníky pomocí CRM, věrnostní program	3	9	2	54
	Špatné reference	Nízký počet zakázek, propouštění zaměstnanců	Nespokojenost zákazníka s kvalitou zboží, neuznání reklamační	6	7	8	336	Oddělení reklamační, obchodní zástupce	Podání dotazníků spokojenosti	4	7	4	112
	Přechod ke konkurenci	Nízký počet zakázek, propouštění zaměstnanců	Konkurence nabízí lepší podmínky, lepší reklamační řád	6	7	3	126	Oddělení reklamační, obchodní zástupce, vedení	x	x	x	x	x
	Špatně nastavený reklamační systém	Nespokojenost zákazníka, přechod ke konkurenci, špatné reference	Neznalost, neodbornost, špatně nastavené podmínky	5	7	5	175	Oddělení reklamační, vedení	x	x	x	x	x