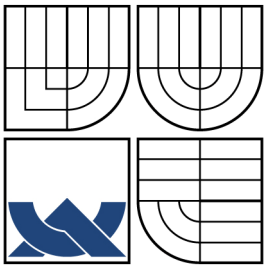
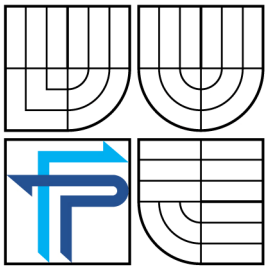


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF INFORMATICS

NÁVRH KOMUNIKACE A INFORMAČNÍCH TOKŮ V PODNIKU

PROPOSAL OF COMMUNICATION AND PROCEEDING FLOW OF INFORMATION AT COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR´S THESIS

AUTOR PRÁCE **JAN KULHÁNEK**
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE **PHDR. IVETA ŠIMBEROVÁ, PH.D.**
SUPERVISOR

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA
POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Jan Kulhánek

Bytem: Březinova 492, 542 32 Úpice

Narozen/a (datum a místo): 6.12.1984, Náchod

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Jiří Kříž, Ph.D., ředitel Ústavu informatiky

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1
Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):
   - □ disertační práce
   - □ diplomová práce
   - □ bakalářská práce
   - □ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako .....

   (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Návrh komunikace a informačních toků v podniku
Vedoucí/ školitel VŠKP:	Šimberová Iveta PhDr. Ph.D.
Ústav:	informatiky
Datum obhajoby VŠKP:	červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- □ tištěné formě – počet exemplářů 1
- □ elektronické formě – počet exemplářů 1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2
Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizovaní výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
   - □ ihned po uzavření této smlouvy
   - □ 1 rok po uzavření této smlouvy
   - □ 3 roky po uzavření této smlouvy
   - □ 5 let po uzavření této smlouvy
   - □ 10 let po uzavření této smlouvy

   (z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3
Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísni a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: ……

…… …….

Nabyvatel Autor

Anotace

V mé bakalářské práci se zabývám řešením komunikačních problémů v podniku, které se vyskytují na interní úrovni. Začátek mé bakalářské práce je věnován teoretické části, za níž následuje část praktická, která se věnuje analýze současného stavu. Ta je rozdělena do tří kapitol, z nichž první popisuje analýzu vnějšího prostředí podniku, druhá analýzu trhu a oborového prostředí a poslední se věnuje analýze vnitřního prostřední podniku. Na tuto část navazuje část popisující návrhy a opatření. Na závěr je provedeno zhodnocení navrhovaného řešení.

Annotation

In my Bachelor´s thesis I deal with solution of communication problem in company which occur in internal level. The beginning of bachelor´s thesis is addict to theory which is followed by practical part, which is addict to analysis of prezent situation. This part is devided to three chapters. The first one describe analysis of externel background, the sekond analysis of market and branch and the last part is apply to analysis of internal background of copany. After this part is section describing suggestions and arrangements. In conclusion is achieve interpretation of suggesting solution.

Klíčová slova

SWOT, SLEPT (E), analýza, komunikace, informace, marketing

Key words

SWOT, SLEPT (E), analysis, communication, information, marketing

Bibliografická citace

KULHÁNEK, J. *Návrh komunikace a informačních toků v podniku.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 64 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 15. května 2007 ……

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ivetě Šimberové PhDr. Ph.D. za užitečnou pomoc a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat firmě ODĚVY DANIELA a jejímu majiteli panu Petru Hanušovi za poskytnutí potřebných informací a podkladů ke zpracování mé bakalářské práce.

V Brně 15. května 2007 Kulhánek Jan

OBSAH

Úvod **11**
1 Vymezení problému a cíle práce **12**
1.1 Charakteristika analyzovaného podniku 12
1.2 Historie firmy 12
1.4 Vymezení problému 13
1.5 Cíl bakalářské práce 14
2 Teoretické poznatky z literatury **15**
2.1 Komunikace 15
2.2 Druhy komunikace a požadavky na komunikaci 15
2.3 Komunikace v organizacích a pracovní týmy 16
2.4 Marketingová komunikace 16
2.5 Komunikační modely 16
2.5.1 Model Lavidge & Steiner 16
2.5.2 Model Dagmar 17
2.5.3 Model AIDA 17
2.5.4 Lineární model 17
2.6 Informace a uživatelé informací 18
2.7 Podniková kultura 19
2.8 Kulturní dimenze ovlivňující proces podnikového řízení 19
2.9 Motivace, stimulace, vlastnosti manažera a pracovníka 20
2.9.1 Motivace 20
2.9.2 Stimulace 22
2.9.3 Vlastnosti správného manažera 23
2.9.4 Vlastnosti správného pracovníka 24
2.10 Pracovní skupina versus pracovní tým 25
3 Analýza současného stavu **26**
3.1 Analýza vnějšího prostředí 26
3.1.1 SLEPT (E) analýza okolí společnosti 26
3.2 Analýza trhu a oborového prostředí 30
3.2.1 Analýza trhu 30
3.2.2 Analýza oborového prostředí 31
3.3 Dodavatelé, odběratelé a konkurence 32
3.3.1 Dodavatelé 32
3.3.2 Odběratelé 33
3.3.3 Konkurence 37
3.4 Analýza vnitřního prostředí 38
3.4.1 Marketingové cíle podniku 38
3.4.2 Marketingový mix 39
3.4.3 Komunikační mix 41
3.4.4 Analýza stávající komunikace a toků informací 43
3.4.5 Organizační struktura podniku 45
3.4.6 SWOT analýza 46
4 Návrh na řešení daného problému **47**
4.1 Původní stav řešení problému 47
4.2 Hlavní návrh: Zabezpečená zóna pro zaměstnance 47

4.3 Dodatek k návrhu ... 50
Závěr ... 52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 53
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 54
SEZNAM TABULEK ... 54
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ ... 55
SEZNAM PŘÍLOH ... 56

Úvod

V průběhu 20. století na světě vznikalo stále více a více různých podniků, firem, obchodů, samoobsluh, supermarketů, hypermarketů a jiných nákupních středisek. Koncem tohoto století, jako by se s nim „roztrhl pytel“a neuvěřitelné množství lidí se rozhodlo začít s podnikáním. Krásným příkladem je Československo, které bylo po dlouhá léta sužováno komunismem a diktaturou vlády.

Po 17. listopadu, kdy si konečně každý mohl svobodně zařídit živnost a pustit se do svého vlastního podnikání se začalo s výstavbou mnoha továren, skladů a taktéž obrovských obchodních center. Obchodní centra jsou nyní na přelomu 20. a 21. století největším trendem.

S radostí a penězi, které podnikání zajisté přináší, přibylo i několik různorodých problémů a otázek, jež majitelé a manageři firem museli a doposud musí řešit.

V této práci bych se nerad zabýval otázkami zabývajícími se postupem při založení podniku nebo dlouhodobým hmotným či nehmotným majetkem. Nejdůležitějším faktorem v mé práci bude člověk! Každé společenství je složeno především z lidí, kteří rozhodují o budoucnosti podniku, o nákupech, prodeji, o zaměstnancích, o výrobě atp. Zkrátka bez člověka by to nešlo. A všude kde je lidský faktor je i vzájemná komunikace mezi nimi, kde je komunikace jsou i pocity a nálady, kde jsou pocity a nálady jsou i problémy.

Jako příklad si jsem zvolil firmu, ODĚVY DANIELA, ve které provedu různé druhy analýz a tím zjistím, se kterými problémy v komunikaci a v toku informací, se firma setkává.

1 Vymezení problému a cíle práce

1.1 Charakteristika analyzovaného podniku

Firma Oděvy Daniela je napsána na osobu samostatně výdělečně činnou DANA HANUŠOVÁ. IČO firmy je 44438869 a v živnostenském rejstříku je zapsána od 03.09.1992. Ovšem majitelem je její manžel Petr Hanuš, který firmu vede.
Firmu Oděvy Daniela najdete nově na adrese Českých bratří 89, 547 01, Náchod, kam se přestěhovala na podzim roku 2006.

1.2 Historie firmy

Firma Oděvy Daniela byla založena roku 1991. Zpočátku vyráběla kabáty pro zahraničního zákazníka a začínala se 4 zaměstnanci. Od roku 1992 se začala specializovat na pracovní oděvy a do dvou let se počet zaměstnanců ztrojnásobil. V dalších letech musela spolupracovat i s jinými šicími dílnami, aby kapacitně stačila poptávce.
Tato spolupráce však nebyla pro firmu výhodná, protože bylo velmi těžké uhlídat kvalitu šití dodavatelských firem, a proto bylo přistoupeno k investicím v mateřském sídle. V tu dobu došlo k vybudování nových prostor pro střihárnu a novou dílnu. Zakoupením kvalitního strojního vybavení a několika jednoúčelových strojů, které velmi zefektivnily výrobu se podařilo převézt opět výrobu do sídla firmy s přibráním jen několika zaměstnanců při stejném objemu výroby.

1.3 Současnost

Firma v současné době vyrábí zcela kompletní sortiment pracovních oděvů, které jsou vyráběny z kvalitních domácích materiálů a to jak z bavlněných, tak směsových keprů, nehořlavých a nepromokavých svrchních materiálů pro zateplené oděvy, i z tkanin určených pro zdravotnictví a elektrotechnický průmysl.

Díky svému výrobnímu programu je schopna vyhovět zákazníkovi v jakýchkoliv požadavcích, vyrobit pro něj zcela nový střih, zhotovit vzorky, nebo vytvořit logo firmy zákazníka apod. Tato firma taktéž poskytuje zákazníkům komplexní služby v dodávkách ochranných pomůcek.

Firma nyní provozuje dvě firemní prodejny, ve který je možné zakoupit, či objednat veškerý vyráběný sortiment ve všech verzích. Taktéž spolupracuje s velkoobchody, které si sama vybírá tak, aby v každé zájmové oblasti působil vždy jen jeden.

Nyní firma čitá 20 osob, z nichž je 17 zaměstnanců. Co se týče personalistiky, zajišťuje si příjem, popřípadě výpovědi zaměstnanců, sám majitel.

Během podzimu se sídlo společnosti přestěhovalo do nových, reprezentativnějších prostor, vedení dokoupilo další stroje pro zrychlení a zkvalitnění výroby a navázalo několik nových pracovních a obchodních vztahů.

1.4 Vymezení problému

Způsobů, kterými jsem zjišťoval hlavní problémy, které ve firmě Oděvy Daniela bylo hned několik. Způsob, díky kterému jsem se dostal ihned k požadované odpovědi bylo dotázat se. Ať už někoho z vedení, či někoho ze zaměstnanců. Ukázalo se však, že někteří ze zaměstnanců nechtějí na mé otázky odpovídat v přítomnosti jiných osob a tak jsem vytvořil dotazník, který jsem předal každému, od koho jsem se potřeboval dozvědět určité informace. Po vyplnění mi byly dotazníky vráceny a díky odpovědím z nich jsem mohl stanovit hlavní i dílčí problémy, které se v této firmě vyskytují. Formuláře použitých dotazníků naleznete v příloze č. 5 a 6.

Problémovými partiemi jsou termíny zhotovení zakázek, které nejsou velmi často splňovány. Mým úkolem tedy bylo zjistit, proč tomu tak je. To, že nejsou splňovány termíny dokončení objednávek není zaviněno tím, že by měl podnik malé personální zázemí, ale je to zaviněno tím, že systém komunikace v podniku neprobíhá správně.

Rozeberme si to od začátku. Externí odběratel si najde firmu na internetu, zjistí si kvalitu šitých pracovních oděvů, ceny a dodací lhůty. Poté telefonicky kontaktuje osobu ve firmě, která má na starosti vyřizování objednávek a zadá objednávku. Objednávka musí být následně stvrzena e-mailem. Osoba, která má na starosti objednávky objednávku akceptuje a zadá do výroby požadavek. Podle množství a důležitosti předchozích zakázek je stanoven termín zhotovení zakázky, který je

oznámen odběrateli. A nyní začíná ona kritická chvíle. Datum zhotovení zakázky uplynul a zakázka není hotova. Kde se stal problém, který brzdí výrobu?

Po detailnějším sledování se jako hlavní problém jeví systém komunikace uvnitř podniku. Hlavní potíží je, že zaměstnanci – švadleny, i když jsou dostatečně včas informovány o nové zakázce nedokáží zakázku zhotovit v zadaném termínu. Důvodem pro toto je ochota a neochota zaměstnanců při práci. Každá švadlena má za úkol určitou část zakázky. V případě, že je předpoklad, že zakázka nebude zhotovena včas, zůstávají švadleny v zaměstnání přesčas. Jenže některé ze švadlen toto odmítají i přesto, že jsou motivovány vyšší finanční odměnou. Základem pro toto je také fakt, se jednotlivé zaměstnankyně nedokáží mezi sebou domluvit a předat si potřebné informace, i když mají dostatek času a prostoru k diskuzi o tom, jak pracovat tak, aby byla zakázka hotova včas a kvalitně, přesně podle představ odběratele. Ale taktéž zde hraje velkou roli majitel firmy, který dle mého názoru není schopen své zaměstnance nemotivovat tak, aby vše probíhalo bez potíží.

1.5 Cíl bakalářské práce

Cíle mé práce by se daly rozdělit na hlavní a dílčí cíle.

Hlavní cíl:

- zlepšit systém vnitřní komunikace podniku

Dílčí cíle:

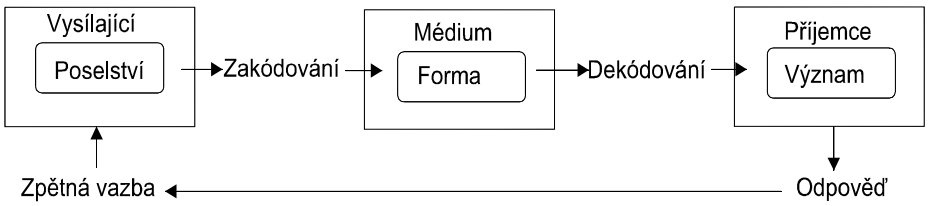
- analýza současného postavení firmy v obecném a oborovém prostředí
- analýza současného stavu vnitropodnikové komunikace
- analýza informačních toků dle současné organizační struktury
- navrhnout efektivnější systém interní komunikace

2 Teoretické poznatky z literatury

2.1 Komunikace

„Komunikace je procesem tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů pocitů mezi dvěma více jednotlivci.“ (1, str. 80)

V pracovním procesu je komunikace využívána pro sdělování informací za účelem rozhodování, motivování pracovníků, vysvětlování pracovních úkolů, řešení problémů, určování cílů, hledání vhodných strategií a poskytování zpětné kontrolní vazby. Komunikace má rovněž důležitou roli při určování a uspokojování sociálních požadavků jednotlivců i skupin. (1)



Obr. č.1 Základní model komunikace (2)

2.2 Druhy komunikace a požadavky na komunikaci

Sestupná komunikace

Směřuje z vyšších stupňů organizační hierarchie na stupně nižší.

Vzestupná komunikace

Zabezpečuje proudění informací z nižšího organizačního stupně na stupeň vyšší.

Příčná (laterální) komunikace

Zahrnuje například vzájemnou komunikaci členů jednoho pracovního týmu nebo pracovní skupiny. Je důležitá zejména pro hladký průběh příčných procesů probíhajících v dané organizaci. Zabezpečuje rovněž koordinaci týmových prací, neboť členové týmu mají dostatek informací o tom, co jejich kolegové právě dělají. Ve většině organizací funguje podstatná část příčné komunikace spontánně. Aby byla systematicky zabezpečována koordinace jednotlivých činností, není obvykle zvykem svolávat často porady. Proto musejí manažeři často sami od sebe efektivně příčně komunikovat a přispívat tak efektivitě fungování organizace. Hlavním požadavkem na správnou komunikaci je zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost. (1)

2.3 Komunikace v organizacích a pracovní týmy

Chce-li organizace efektivně fungovat, musí efektivně komunikovat. Sdělení musí být předávána od manažerů k pracovníkům stejně spolehlivě jako naopak. Manažeři by měli svým pracovníkům poskytovat instrukce, dávat příkazy a sdělovat požadavky. Manažeři potřebují sdělovat své názory a také naslouchat názorům jiných. Musejí být schopni o názorech diskutovat a hledat alternativní řešení nejrůznějších problémů, musí umět motivovat své podřízené, kontrolovat jejich práci, vyřizovat jejich stížnosti a udržovat pracovní disciplínu. Toho všeho nelze dosáhnout bez správné komunikace. (1)

V průběhu komunikace se pracuje s daty, které si mezi sebou vzájemně komunikující subjekty předávají. Data jsou fakta, která jsou sdělovány různými formami (písemně, ústně) a ve chvíli, kdy pro příjemce nabudou určité hodnoty, stávají se informací.

2.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace jsou všechny typy komunikace, kterými se firma snaží ovlivnit **vědomosti, postoje a chování** externího a interního zákazníka týkající se **produktů nebo služeb**, které firma na trhu nabízí.

2.5 Komunikační modely

2.5.1 Model Lavidge & Steiner

1. Neuvědomování si
2. Uvědomování si
3. Znalost
4. Pozitivní vztah
5. Přednost
6. Přesvědčení
7. Nákup

Tento model je využíván spíše jako pomůcka pro systemizaci jednotlivých fází nákupního procesu a jeho vztahu ke komunikační strategii.

2.5.2 **Model Dagmar** (Defining Advertising Goals for Measuring Advertising Results)

Účinky komunikační aktivity jsou měřeny v každé z po sobě následujících fází:

1. Neuvědomování si
2. Uvědomování si
3. Pochopení
4. Přesvědčení
5. Akce

2.5.3 Model AIDA

Tento model byl úspěšný díky jednoduché struktuře:

1. Attention – vzbuzení pozornosti
2. Interest – vyvolání zájmu
3. Desire – vzbuzení touhy výrobek vlastnit
4. Action - koupě

Tento model je určen spíše pro přenos jednoduchých informací prostřednictvím televizní reklamy. (1)

2.5.4 Lineární model

Tzv. komunikační řetěz jehož posloupnost komunikačních aktivit (proces přenosu informací od zdroje k příjemci) je vyjádřená schématem:

kódování informace - přenos - dekódování informace

Tento model neřeší všechny problémy komunikace, ale je snadno pochopitelný. Původně byl zamýšlen jako model komunikace realizované přenosem elektrického signálu jako je například telefon. Zpětnou vazbu o výsledku komunikace příjemce vysílá přímo zpátky ke zdroji. (5)

Obr. č. 2 Lineární model komunikace (5)

2.6 Informace a uživatelé informací

„Informace představuje cokoli nehmotného, co je pro člověka smysluplné a užitečné. Potřeba člověka mít informace vyplývá z jeho touhy správně fungovat a plnit své povinnosti.“ (1, str. 16)

Ve firmách se bez informací neobejde nikdo. Ani vrcholoví manažeři, ani provozní pracovníci, dokonce ani externí spolupracovníci podniku. Podle toho, kdo s informace mi ve firmě nakládá dělíme uživatele na interní a externí.

Mezi interní pracovníky patří jejich zaměstnanci na všech úrovních. Potřebují informace k tomu, aby mohli plnit své pracovní úkoly stejně tak jako ke kontrolám a diskuzi o čemkoliv, co se týká jejich působení v podniku. Některé informace mohou být užitečné pro většinu lidí z dané organizace, jiné mohou zajímat pouze několik jednotlivců. Potřeba informací závisí na tom, jakou funkci pracovník vykonává. Například manažer potřebuje informace k tomu, aby mohl plánovat, organizovat, kontrolovat, komunikovat a rozhodovat. Externí neboli vnější uživatele lze rozdělit do několika skupin. Těmi nejhlavnějšími jsou zákazníci, dodavatelé, vlastníci a spoluvlastníci, vláda a společnost. (1)

Díky tomu, že informace jsou v dnešním světě to nejpodstatnější k výkonu jakékoliv činnosti jsou pro prezentaci informací využívány různé metody. Můžou to být média, knihy, lidé ale také informační technologie jako jsou například mobilní telefony, pagery a nebo počítače s využitím sítě Internet.

Počítače nacházejí stále větší uplatnění při poskytování informací. V poslední době se velmi masivně začali využívat tzv. „informační systémy“. Pojem informační systém označuje jakýkoli systém, který je schopen poskytovat informace. Např. manažerský informační systém poskytuje informace manažerům na všech řídících úrovních. Protože informační potřeby manažerů jsou různé, existuje mnoho informačních systémů pro uspokojení jejich informačních potřeb. Této oblasti se budu věnovat v dalších kapitolách, tudíž uvedu pouze pár bodů o výhodách počítačových technologiích v organizacích.

Mezi hlavní výhody, které přinášejí počítačové technologie do organizací patří (1, str. 73):

- rychlost vstupu, zpracování a výstupu dat
- přesnost vstupu, zpracování a výstupu dat a informací

- schopnost zpracovat najednou velké množství dat
- pružnost v komunikaci a prezentaci informací
- schopnost předávat data a informace libovolnému počtu uživatelů
- schopnost uchovávat velké množství dat a informací v malém prostoru

2.7 Podniková kultura

Každý podnik má svou specifickou a neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje nejen ve vnitřní komunikaci, realizaci jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale také ve společném náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich podobné interpretaci a hodnocení. Podniková kultura je velmi složitou a rozporuplnou skutečností.

Podniková kultura výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně vytváří originální a neopakovatelnou tvář firmy, která je nezbytná pro získání vlastní identity ve vztahu k zákazníkům a ostatním reprezentantům vnějšího ekonomického a společenského okolí.

Do podnikové kultury se řadí především specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Pravidla, zásady a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství. (4)

2.8 Kulturní dimenze ovlivňující proces podnikového řízení

Podnik je ovlivňován mnoha a mnoha dimenzemi, kterým není možné se ubránit a které je podnik nucen přijímat a některým se dokonce podřizovat. Některé dimenze jsou ve vzájemném rozporu.

Tradicionalismus, který se orientuje na tradiční a osvědčené metody je ve sporu s modernismem, který přijímá nové a netradiční metody.

Partikularismus klade důraz na přátelství a osobní vztahy, kdežto univerzalismus se orientuje na obecné, právně zakotvené a tedy celospolečenské normy.

Další rozporuplná dvojice dimenzí je pragmatismus, který se snaží o věcné, praktické a osobní jednání přinášející zejména materiální užitek a idealismus, jež je zaměřen na nemateriální cíle, etiku a naplnění duchovních hodnot.

Dalším protikladem je velká a malá mocenská distance, kde je uznávána, jak již napovídá název, velká či malá diference v hierarchii řízení.

Co se týče průbojnosti v podnikání, jsou lidé zastávající jistoty a tyto jistoty se snaží maximalizovat. Na druhé straně stojí jejich oponenti, kteří se přiklání k tomu, aby se firma pokusila čas od času zariskovat a tím mohla více získat i přes vysoké procento rizika.

Vedení společnosti se taktéž může rozdělit na dva tábory v oblasti mezilidských vztahů. Jedni uznávají spíše maskulinitu (důraz na hodnoty jako jsou výkon, pochopení, konkurence, úspěch, kariéra) a druzí uznávají feminitu (převaha hodnot typu solidarita, převaha hodnot typu solidarita).

Podle pana Nového se v podniku taktéž rozlišuje názor zaměřující se na individualismus a kolektivismus, přičemž kolektivisté naopak od individualistů zastávají názor, že řídící aktivity jsou orientovány především na jednotlivce a jeho výkon. (4)

2.9 Motivace, stimulace, vlastnosti manažera a pracovníka

2.9.1 Motivace

Každý člověk disponuje určitými schopnostmi, ale také je pro něj příznačné, že si z množství nejrůznějších činností vybírá.

To znamená, že jak obsah činnosti, tedy to, „co“ člověk dělá, tak intenzita činnosti, tj. „s jakým nasazením“ to člověk dělá, a dále vytrvalost, s jakou to dělá, jsou kromě vnějších okolností závislé na vnitřních, subjektivních podmínkách. Ty bývají označovány jako motivace lidského chování.

V každém okamžiku působí na straně subjektu více motivačních sil. Jejich zaměření i intenzita si mohou být více či méně blízké, podobné, či naopak rozdílné až protikladné. Výsledný efekt, což je zmaření, intenzita i trvání motivované činnosti, pak bude závislý nejen na konkrétní skladbě těchto jednotlivých motivů, ale i na vnějších, subjektivně vnímaných podmínkách jejich naplnění.

K vytvoření celistvé představy o motivaci lidského chování je důležité poznání základních prvků motivace. Jinak řečeno poznání toho, co zakládá skutečnost, že člověk něco chce. Diferenciaci je zde možné spatřovat ve dvou výchozích rovinách či na dvou úrovních.

- motivy prvotní, které představují úroveň motivace spojené s biologickými procesy v organismu člověka. Tento motiv je vrozený a slouží k zachování

života jedince i člověka jako biologického druhu. S touto motivací lze spojit pojmy jako pudy nebo instinkty.

- motivy druhotné tvoří úroveň motivace, která je spojena se zkušenostmi jedince, získanými v rámci uspokojování prvotních motivů. Nepřispívá k zachování života jedince, ale zaměřuje se k rozvoji člověka na kvalitativně vyšší úrovni. Do této skupiny patří např. návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové preference a ideály.

Příkladem diferenciace motivů, která vychází z tohoto základního modelu, může být Madsenův přístup (3, 284):

- motivy primární – motivy hladu, žízně, sexuální, pečování, teplotní, vyhnutí se bolesti, exkrece, dýchání, odpočinku a spánku, činnosti, bezpečí, agrese
- motivy sekundární – motivy sociálního kontaktu, dosažení úspěšného výkonu, motiv moci a motiv vlastnictví

U motivace hraje též velkou roli temperament člověka a také to, v jaké temperamentové dimenzi se nachází. Podle H.J.Eysencka jsou čtyři temperamentové dimenze.

1. Melancholik (introverze – labilita)
2. Cholerik (labilita – extroverze)
3. Sangvinik (extroverze – stabilita)
4. Flegmatik (stabilita – introverze)

2.9.2 Stimulace

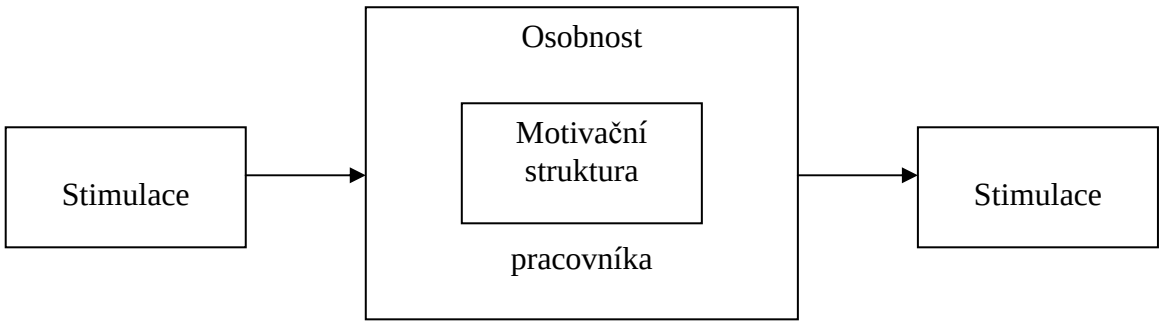
Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru.

Stimulace může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Výčet stimulačních prostředků (3, str. 290):

- hmotná odměna
- obsah práce
- povzbuzování – neformální hodnocení
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí a podnikem
- externí simulační faktory

Velmi silnou zbraní pro dobrého vedoucího je též povzbuzování pracovníků, neboli neformální hodnocení. Jde o to, že vedoucí vypozoruje u skupiny svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky, které pochválí a řekne mu, zda jeho práce je odváděna vzhledem k nároků dobře či ne. Nepřehlíží nedostatky, ale vhodným upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka je odstranit. Ukazuje, jak postupovat, aby byl výsledek lepší a nechává přiměření prostor pro iniciativu k vlastnímu zlepšení pracovníkovi. (3)



Obr. č. 3 Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost - motivace (3, str.289)

2.9.3 Vlastnosti správného manažera

Personální procesy odehrávající se v podniku lze chápat i jako aktivity řídících pracovníků na různých úrovních řízení. Jejich působení v podniku představuje vyústění personálního managementu. Svou činností řídící pracovníci působí na jednotlivé pracovníky i na pracovní skupiny, podněcují jejich pracovní ochotu a jejich způsobilost podávat co nejlepší výkony. Ovlivňují však také jejich spokojenost v práci a ve firmě, usměrňují další rozvoj jejich pracovních a osobnostních předpokladů.

Za základní podmínky zásadně ovlivňující činnost řídících pracovníků se často považují především podmínky dávající stabilizovaný rámec všem procesům probíhajícím v podniku.

Jsou to tyto procesy:

- dělba práce
- hierarchie moci
- systémy komunikace a ovlivňování
- principy a způsoby odměňování

Osobnost manažera

V dnešní době má manažer disponovat určitými vlastnostmi, charakteristikami a kvalitami, které v podřízených pracovnících vzbuzují určitou úctu a autoritu. Každý manažer je brán jako „šéf“ a tudíž by se podle toho měl i chovat a jako „šéf“ vystupovat. Řídící pracovník neboli manažer je ten, kdo rozhodujícím způsobem určuje situaci jak v oblasti sdělování, tak i tam, kde jde o žádoucí ovlivňování pracovníků. Aby jeho činnost byla v obou případech dostatečně efektivní, musí vždy jednat v souladu s pravidly, které jsou platná v rámci vertikálních vztahů v organizaci. Jde především o následující oblasti:

- od řídícího pracovníka se očekává, že bude schopen svým pracovníkům naslouchat
- manažer musí často hledat cesty k tomu, jak práci obohatit, jak zlepšit podmínky, za nichž je práce vykonávána, jak optimalizovat podmínky komunikace mezi pracovníky při práci
- při komunikaci s pracovníky se vedoucí nesmí nikdy zaměřovat jen na záležitosti bezprostředně související s plněním pracovních úkolů, ale také na další skutečnosti týkající se existence a fungování organizace

- řídící pracovník musí být vždy schopen a ochoten hovořit se svými lidmi také bezprostředně o nich samých
- při ovlivňování motivace pracovníků musí řídící pracovník vhodně využívat všechny objektivně dostupné vnější stimuly, a to tak, aby jejich prostřednictvím co nejvhodněji zapůsobil na jejich ochotu pracovat a podávat optimální pracovní výkony (3)

2.9.4 Vlastnosti správného pracovníka

Dobrý pracovník musí nejen umět pracovat, ale musí také chtít pracovat. Významným předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj vedení vyžaduje, je jeho pracovní motivace.

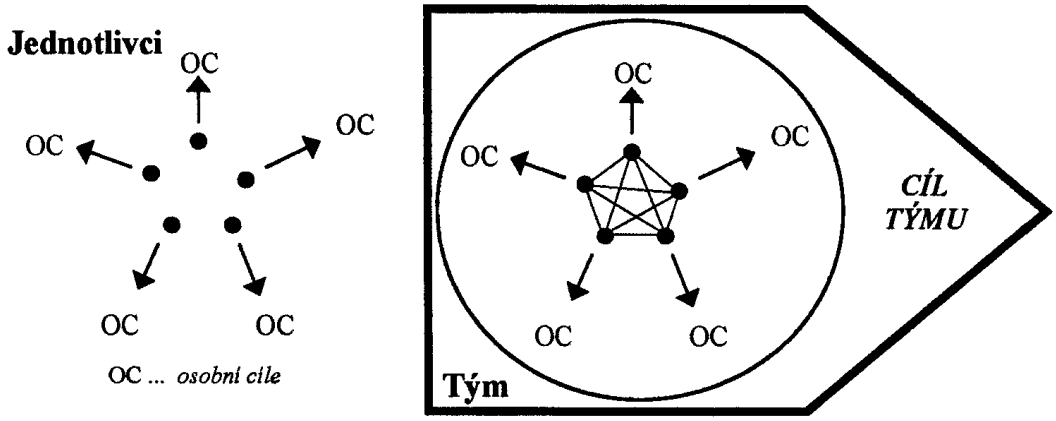
V oblasti lidských zdrojů je v posledních letech právě pracovní motivace – úsilí podat maximální výkon – rozhodujícím faktorem prosperity hospodářských organizací.

Jedním z významných aspektů každé pracovní činnosti a současně jedním z kritérií hodnocení každého pracovníka je jeho pracovní výkon. S výkonovou motivací jsou těsně spjaty dvě specifické tendence člověka. Tendence dosáhnout úspěchu a tendence vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence jsou u každého jedince vyjádřeny jinak. U člověka „A“ může dominovat potřeba úspěchu a pro člověka „B“ může důležitější vyhnout se neúspěchu. V případě převahy potřeby úspěchu lze očekávat aktivitu jedince spojenou s orientací na úspěch, naopak v případě převahy potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s pasivitou jedince, slibující uspokojení této potřeby s příslovím „Kdo nic nedělá, nic nezkazí“. (3)

Jednou z podmínek prosperity každého podniku je, aby jeho zaměstnanci disponovali odpovídajícím kvalifikačním potenciálem, čili. aby byli schopni dostát nárokům vlastní práce. V tomto bodě je povinností a předpokladem managementu pro dosažení stavu efektivity znát strukturu požadavků každé konkrétní práce a pracovního místa. Pouze tak je možné v procesu výběru a přijímání pracovníků získat takové pracovníky, jejichž kvalifikační potenciál bude nárokům práce co nejlépe odpovídat.

2.10 Pracovní skupina versus pracovní tým

„V praxi se pojmy tým a skupina používají prakticky jako synonyma. Z teoretického hlediska je lze ovšem odlišovat. Obvyklé definice skupiny zdůrazňují, že skupina je tvořena dvěma a více jednotlivci, kteří se navzájem při výkonu práce a dosažení cíle ovlivňují. Definice týmu pak navíc zdůrazňují význam koordinace činností a formalizovanost, respektive organizovanost vazeb v týmu. Tým pak lze definovat jako relativně setrvalou pracovní skupina, jejíž členové musí koordinovat své aktivity tak, aby dosáhli společných stanovených cílů. Jiná definice týmu zdůrazňuje, že tým je skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe účelně a plynule navazují. Spolupráci, společnými cíly a koordinovanými vazbami pak lze asi nejjednodušeji vysvětlit rozdíl mezi skupinou jednotlivců a týmem.“ (6, str. 40)



Obr. č. 4 Skupina jednotlivců versus tým (6, str. 40)

3 Analýza současného stavu

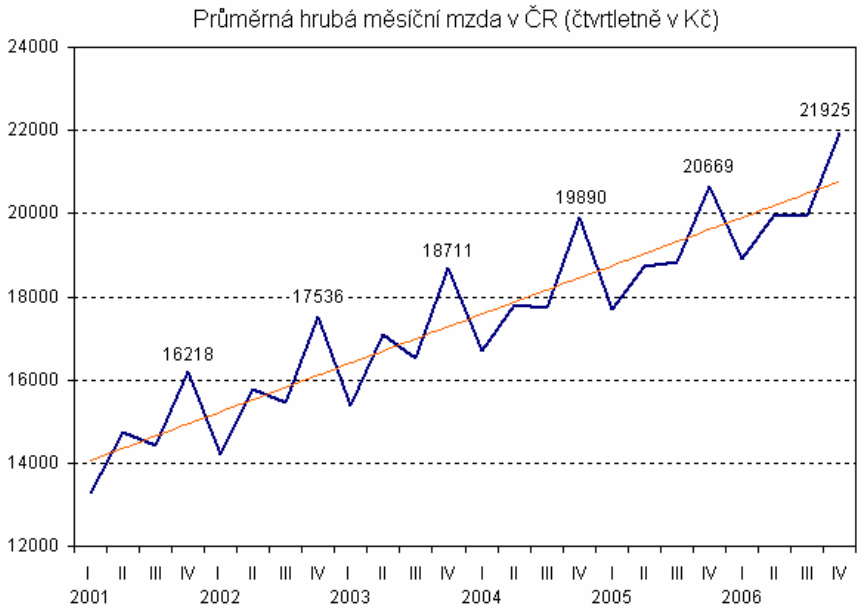
3.1 Analýza vnějšího prostředí

3.1.1 SLEPT (E) analýza okolí společnosti

Sociální okolí

- Rostoucí vzdělanost, a s tím i rostoucí životní úroveň obyvatelstva – lidé čím dál tím raději kupují kvalitní výrobky, u kterých se nemusí bát vad a neustálých reklamačních procesů.
- V poslední době čím dál více kladený důraz na styl a módu, který zvyšuje zájem o slušivější pracovní oblečení.

Na následujícím grafu je jasně vidět, jak stoupá průměrná hrubá mzda v České republice a tudíž i životní úroveň obyvatelstva. Tento graf podporuje tvrzení, že občané ČR vydělávají více peněz a tím pádem jsou ochotni za služby a produkty zaplatit více peněz.



Obr.č. 5 Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR (7)

Legislativní okolí

- Od začátku letošního roku nastala změna v zákoníku práce - jedná se zejména o délku možné práce přesčas – byl snížen počet možných odpracovaných hodin (možné maximum je nyní osm hodin týdně) -> vliv na podnik zejména při větším počtu zakázek, kdy je potřeba v krátké době více lidských zdrojů, což firmu nutí zaměstnávat stále větší počet zaměstnanců, které by v měsících, kdy je méně zakázek nemusela zaměstnávat. Tento zákon je pro firmu tudíž značně nevýhodný.

Dle slov majitele by byla výhodnější možnost flexibilní pracovní doby, kdy může zaměstnavatel využít své pracovníky v době, kdy má mnoho práce k přesčasům, které jim nahradí zkrácením pracovní doby v době, kdy je práce méně. To ale bývalá sociálně demokratická a komunistická levice neuznává, přičemž je to logické.

- Firma musí dodržovat nejen Zákoník práce, ale také mnoho dalších předpisů a nařízení vlády, mezi ty důležité patří především:
  - Ochrana zdraví a bezpečnost práce (podle EN 475 , 375)
  - Obchodní zákoník v plném rozsahu
  - Nařízení vlády ohledně zaměstnávání pracovně postižených podle zákona 1/1991 sb. §24 odst. 3 písmeno B.
  - Nařízení vlády o ujištění, že se výrobek shoduje se schváleným typem dle zákona 22/1997 sb. „O Prohlášení o shodě“
  - Při výrobě speciálních oděvů také všechny předpisy, které se výrobku týkají.

Žádný ze zákonů, až na některé body zákoníku práce, firmě nepřináší výhody. A to proto, že jakmile nebude některý z těchto zákonů dodržovat, stihne ho za to sankce či trest od státu. U některých zaměstnavatelů totiž nejsou dodržovány některá nařízení, aby se ušetřilo, což pak může vést například k nedodržení předepsané bezpečnosti při práci atp. Co se týče zákoníku práce, tak zde je výhodou body hovořící o ochraně zaměstnavatele před poškozením jeho majetku či jména ze strany zaměstnanců atp.

Ekonomické okolí

- Ekonomická výkonnost v regionu střední Evropy má vzrůstající tendenci z toho důvodu, že po vstupu ČR do EU se téměř všechny oblasti podnikání potýkají se zvýšenou konkurencí, trh pracovních oděvů nevyjímaje – příznivé pro firmu (snaha o zlepšení kvality výrobků).
- Ekonomický vývoj Královehradeckého kraje stoupl taktéž díky zmenšení nezaměstnanosti a to díky novým pracovním pozicím, které vytvořila Škoda Auto, a.s., která ve svém závodě ve Kvasinách začala vyrábět nový vůz Škoda Roomster.
- Tzv. „ekonomickým strašákem“ pro výrobce oděvů je povolený dovoz levných oděvů z Číny a jihovýchodní Asie, který bere velmi mnoho zakázek českým textilním firmám. Díky tomu v Královehradeckém kraji zkrachovali nebo jsou v konkurzu již tři velké firmy TEPNA Náchod a. s., TEXLEN Trutnov, a. s. a TIBA Dvůr Králové nad Labem, a. s.

Politické vnější faktory

- Stávající vláda, která je z drtivé většiny složena z monetaristů[1], podporuje podnikání – podmínky pro rozvoj firmy jsou poměrně příznivé.
- Hospodaření podniku se týká aktuálně diskutovaná problematika tzv. rovné daně.

Technologie okolí

- Vývoj nových materiálů je v současně době velmi převratný; složení některých pracovních oděvů je velmi specifické (například nehořlavé materiály), tyto poznatky firma Oděvy Daniela využívá hlavně v marketingu
- Obecně se v oblasti technologie výroby pracovních oděvů neočekává ve střednědobém časovém horizontu žádná nová převratná technologie.
- Nejsilnější a zároveň nejagresivněji vyvíjející se technologií v dnešním světě je bezesporu Internet, jehož využití ve firmě Oděvy Daniela je rok od roku vyšší a vyšší -za poslední 4 roky jej firma využívá přibližně o 200% více a velmi mnoho obchodních kontaktů má právě prostřednictvím tohoto média.

- Internet však není jedinou softwarově technologickou novinkou, firma využívá i služeb firem, které programují účetní programy – firma konkrétně využívá účetní a skladový systém POHODA, který každým rokem prodělává určité změny, které je potřeba doinstalovat a tudíž tím firmě vznikají další náklady za ušetřený čas a starosti.

Ekologie

- Provoz firmy Oděvy Daniela životní prostředí nijak neovlivňuje, ekologické normy musí firma dodržovat pouze ve výběru schválených materiálů a odzkoušených výzkumnými ústavy nebo materiály s povolením užití v EU.
- Obecně lze očekávat v průběhu času zpřísňující se ekologické předpisy, ale tyto nepůsobí společnosti žádné komplikace – již dnes plní s výraznou rezervou veškeré evropské normy týkající se ekologie provozu.
- Pouze odpady - nastříhané látky firma likviduje prostřednictvím organizovaného sběru a výkupu a to dobrovolně.
- Pro přepravu firma využívá silniční dopravy, ale jelikož není používána ve velkém měřítku, nemůžeme zde mluvit o znečišťování ovzduší (ekologie přepravy ale není státem nijak hlídána).

---

[1] Monetární politika je součástí a nástrojem hospodářské politiky. Je souhrnem opatření a zásad, které mají prostřednictvím měnových nástrojů prosazovat plnění měnových cílů.

3.2 Analýza trhu a oborového prostředí

3.2.1 Analýza trhu

Trh na kterém se firma pohybuje je trh ČR. Pro to, aby se firma mohla pohybovat i na dalších trzích EU zatím nemá kapacitu. Rozšíření firmy se zaměřením na další trhy se připravuje, ale s tímto projektem je firma prozatím opatrná.

Co se týče obsazenosti trhu firmami s podobným zaměřením tak jen v České republice je přibližně 250 výrobců pracovních oděvů, tudíž není tak lehké se v takové konkurenci prosadit. Nejvyšší nárust výrobců pracovních oděvů nastal po roce 1997, kdy po povodních chyběli peníze v ekonomice (mnoho firem a pojišťoven platili škody) a firmy, které šili konfekci byli nuceny přeorientovat svůj výrobní program. Proto se zaměřili na výrobu pracovních oděvů. Necelé dva roky na to byl povolen dovoz oděvů z Číny a tudíž přibylo velmi mnoho velkoobchodů se zbožím z dovozu.
V tomto období prodělal trh s pracovními oděvy „boom“ a od té doby je konkurence značná.

V dnešním světě nabídka pracovních oděvů výrazně převyšuje poptávku. Ovšem výrobky firmy Oděvy Daniela jsou na vysoké kvalitativní úrovni čímž zacelují „mezery na trhu“ a tudíž se firma výborně uplatňuje.

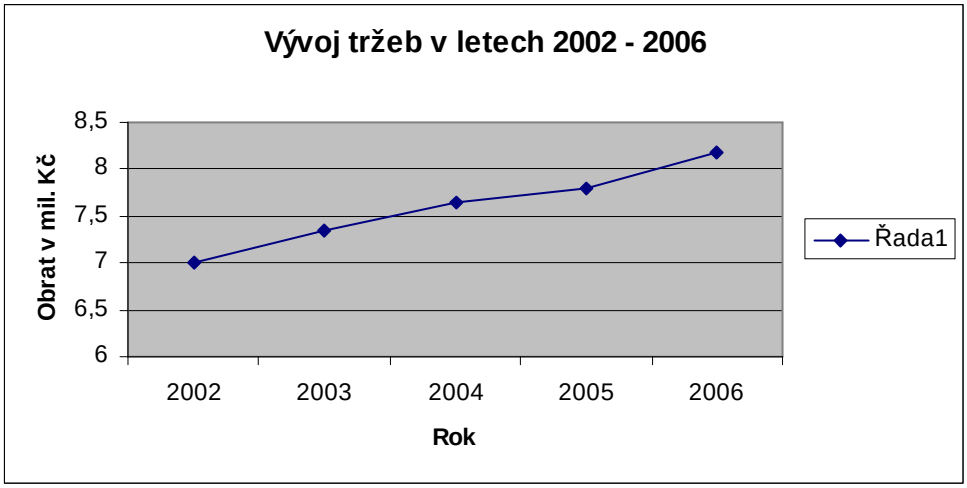
„Vodou na mlýn“ firmy Oděvy Daniela je neustálé zvyšování počtu výrobních podniků, příchod nových fyzických osob, které zakládají nejrůznější druhy živností, stavební firmy, úklidové služby, ale i lékaři, zdravotníci, hasiči, policisté, reklamní agentury ale také zahrádkáři a domácí kutilové, kteří ve velké míře využívají pracovních oděvů a ochranných pomůcek při výkonu svého zaměstnání nebo tyto produkty využívají pro své koníčky. Jsou to právě ti, kteří budou tyto výrobky potřebovat dnes a denně a zároveň se chtějí oblékat vkusně a kvalitně.

Způsob, jaký vedení provádí analýzu trhu je průzkum prostřednictvím maloobchodních prodejen, kde si pracovnice zaznamenává jaký druh, barva či střih oděvů jde nejvíce na odbyt a podle toho se pak zadá výroba. Z několikaletých zkušeností vyplývá, že pokud se něco líbí maloodběratelům, líbí se to i velkoodběratelům.

3.2.2 Analýza oborového prostředí

Odvětví, které firma zastupuje jsou Pracovní oděvy, což je specifický obor. V tomto oboru se pohybuje spousta českých výrobců a prodejců pracovních oděvů. Jak již bylo zmíněno v předchozí subkapitole během posledních deseti let přibylo takovýchto výrobců nejvíce. Přesto, že se několik takových firem objevilo i v Královehradeckém kraji, zůstala firma Oděvy Daniela neustále žádána a objem její výroby se nezmenšil. Nestalo se tak, protože vedení si dává záležet na tom, aby jejich výrobky a produkty byly vždy vysoce kvalitní. A v případě, že se přeci jen stane škodná událost, nabízí firma výborný reklamační servis. Díky tomu všemu

O tom, že i přes obrovskou konkurenci je podnik ve fázi růstu svědčí i přehled tržeb za posledních pět let zpracovaný v následujícím grafu.



Obr. č. 6 Vývoj tržeb v letech 2002 – 2006 (vlastní zpracování)

3.3 Dodavatelé, odběratelé a konkurence

3.3.1 Dodavatelé

Dodavateli jsou zejména firmy z Královehradeckého kraje vyrábějící látky z různých materiálů a v různých barevných variacích. Co se týče materiálů, tak u těchto dodavatelů je možno objednat materiály jako například keprové materiály z bavlny a ze směsi 65/35 PES/BAVLNA a některé nehořlavé nebo kyselinovzdorné provedení.

Hlavní dodavatelé látek

• LICOLOR Liberec

- dodává 95% látek potřebných k výrobě, tudíž je to jeden z nejdůležitějších dodavatelů
- v případě ztráty tohoto dodavatele se ale nic vážného neděje, protože dnes je trh natolik nabytý konkurencí, že by nebyl problém sehnat jiného dodavatele látek

• JITKA Jindřichův Hradec

• SEBA Tanvald

- JITKA a SEBA jsou menšinoví dodavatelé, kteří dodávají pouze minimum látek, některé z těchto látek jsou se speciálním zaměření
- stejně jako u předešlého dodavatele, by jejich ztráta pro podnik neznamenala žádný problém

Hlavní dodavatelé galanterie

• DEP Náchod

- zajišťuje přibližně 90% dodávek veškeré galanterie

• KOH I NOOR Praha

- dodává zbylých 10% galanterie
- v případě ztráty kteréhokoliv z těchto dodavatelů opět nehrozí žádné problémy

Hlavní dodavatel knoflíků

• STYL Mrákotín

• a další

3.3.2 Odběratelé

Během více než desetiletého působení na trhu má firma již zajištěnou rozsáhlou obchodní síť, kterou si zajistila svým přístupem k zákazníkům. Výrobu orientuje především podle přání zákazníků. Firma má své předdefinované střihy a designy oděvů, ale pokud přijde zákazník s nějakým dobrým nápadem, snaží se ho firma zrealizovat a tento typ oděvů pro něj ušít. Tím pádem získá nový návrh, který je možno použít i pro ostatní odběratelé.

Segmentace odběratelů

Zákazníci firmy Oděvy Daniela jsou především lidé a firmy, které potřebují pracovní oděvy pro výkon své profese nebo koníčků.

Především jde o výrobní průmysl, kde je zapotřebí nejvíce pracovních oděvů, pak jsou to odběratelé provozující určité řemeslo a dále zahrádkáři, opraváři automobilů atp.

Odběratelé firmy Oděvy Daniela by se dali rozdělit na tři základní skupiny.

1. **Velkoobchodní odběratelé**

- firma, která výrobky nakupuje za účelem dalšího prodeje ve svých kamenných prodejnách
- Phoenix Jilemnice, Avex Liberec, s.r.o., Řempo Minářů Pelhřimov a Pehan - Petr Hanuš

2. **Firmy a společnosti**

- tyto odběratelé nakupují výrobky taktéž velkoobchodně, ale nikoliv za účelem dalšího prodeje, ale přímo pro své zaměstnance
- jejich výčet je znázorněn dle významnosti v přehledné tabulce č. 1 na další straně

3. **Maloodběratelé**

- maloodběrateli jsou zákazníci a fyzické osoby, které pracovní oděvy nenakupují na faktury, ale nakupují hotově v maloobchodních prodejnách, která má firmy zřízené v Náchodě a v Hradci Králové

Stálí odběratelé firmy Oděvy Daniela

Významní odběratelé	
Transa s.r.o.	**Východočeská plynárenská a.s.**
Zastoupení SUNOCO Motor Oils	Dodavatel plynu
Kerson s.r.o.	**Chovservis a.s.**
Stavební firma	Pěstitelská stanice
Tesmen s.r.o.	**Xaverov a.s.**
Pila Olešnice u Červeného Kostelce	Drůbežářské závody
ZD Dolany	**Platex a.s.**
Zemědělské družstvo	Výroba technických textílií
Mesa s.r.o.	**Jakobe Praha**
Výroba komponent pro automobily	Autodoprava a přeprava sutí
Mados MT s.r.o. Lupenice	**Izomat s.r.o.**
Opravy a stavby mostů	Komínové systémy

Tab. č. 1 Rozdělení odběratelů podle významnosti (vlastní zpracování)

Nejvýznamnějších odběratelem je firma Východočeská plynárenská, a. s., která tvoří téměř 60% celkových tržeb firmy, tudíž více než polovinu, už více než poslední 4 roky. K tomuto odběrateli chová vedení velkou úctu a snaží se o bezproblémový chod vyřízení zakázek. Každou objednávku firma vyřizuje přednostně a také díky objemu zakázek dostává tento odběratel speciální ceny, které jsou určeny pouze pro něj.

Rok	2003	2004	2005	2006
Tržba v mil. Kč	4,44	4,56	4,68	4,92

Tab. č. 2 Přibližné tržby firmy Oděvy Daniela od největšího odběratele za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)

Geografické rozdělení odběratelů

Z firemní analýzy jasně vyplývá, že nejvíce odběratelů je právě z Čech. Na Moravu se výrobky firmy dostanou jen příležitostně přes internetový obchod nebo přes doporučení. Je to způsobeno velkou konkurencí v této části republiky.

3.3.3 Konkurence

V Královehradeckém kraji je samozřejmě hned několik firem, které se zabývají výrobou pracovních oděvů.

Výhodou nad konkurencí pro firmu Oděvy Daniela je ovšem fakt, že se firma začala zabývat pracovními oděvy ve vyšší kvalitativní třídě, jež jsou určeny pro zákazníky, kteří se chtějí odlišit od běžné konfekce. Výhodou je také to, že firma je schopna vytvořit i přesný model, podle představ zákazníků.

Jak již bylo výše řečeno, na českém trhu je přibližně 250 výrobců pracovních oděvů a proto není snadné prosadit se. Firmě se to ale přesto daří a to díky svému osobitému přístupu ke klientům a snaze o co nejkvalitnější výrobky.

V České republice lze mezi konkurenty zařadit tyto společnosti:
PROTECT Plus, s.r.o. Červený Kostelec

Protec Plus, s.r.o.je velkoobchodní prodejce se zaměřením na činnosti: Výroba oděvů a oděvních doplňků, který je díky své velikosti největším konkurentem firmy Oděvy Daniela. Firma je na trhu od roku 2003 a za tu dobu si vybudovala velmi dobrou pozici na trhu s pracovními oděvy a ochrannými pomůcky v Královehradeckém kraji.

Další konkurenti v Královehradeckém kraji:
K+M Broumov, s.r.o, BJ BASE, s.r.o. Hradec Králové a OLVAN Náchod, s.r.o.

Pokud bych měl jmenovat některé z konkurentů pro celou Českou republiku, tak by to byli firmy:
CANIS SAFETY, a.s. Ostrava, Voženílek Přerov, s.r.o., Kupr, s.r.o. Brno, Brudra, s.r.o. Praha

Všechny jmenované konkurenční firmy se zabývají výrobou a prodejem ochranných pracovních pomůcek.
Velká většina z nich byla založená právě v letech 1998 – 2002, kdy odvětví výroby pracovních a ochranných pomůcek prodělávalo největší rozmach.

3.4 Analýza vnitřního prostředí

3.4.1 Marketingové cíle podniku

Marketingovým cílem podniku je, stát se jednou z předních firem vyrábějících pracovní oděvy vyšší kvalitativní třídy a být v návrzích designu a provedení vždy na špici. Dalším marketingovým cílem je ovládnout větší část trhu a dostat se do podvědomí firem a velkoobchodů, které chtějí pouze kvalitu a nemusí díky své solventnosti kupovat levné pracovní oděvy z dovozu.

Ovšem jedním z nejhlavnějších cílů podniku je expanze na zahraniční trhy, kde se stane stálicí v mezinárodním obchodě.

Vedení firmy se nejvíce zaměřuje na maloobchodní zákazníky, přičemž veškeré poznatky využívá i ve velkoobchodní sekci, čímž dosahuje výborných výsledků v prodeji.

Dalšími marketingovými cíly je samozřejmě dobrá reklama a skvělá pověst podniku, aby nedocházelo ke ztrátě zákazníků díky záporné ústní reklamě.

K naplnění cílů a požadavků využívá vedení marketingové mixu.

3.4.2 Marketingový mix

Neboli tzv. 4 P MARKETINGU je rozbor 4 aspektů, které jsou pro podnik velmi důležité.

1. Product (produkt)
2. Place (místa prodeje)
3. Price (cena)
4. Promotion (podpora prodeje)

Produkt (product)

Produktů vyráběných ve firmě Oděvy Daniela je hned několik. Výrobní program obsahuje různé druhy pracovního oblečení jako například montérky, pracovní kalhoty, pracovní bundy, kombinézy, zimní zateplené bundy a kombinézy, mikiny, trička, ochranné pokrývky hlavy, ponožky, boty, rukavice, reflexní vesty a další. Taktéž je možné vyrobit cokoliv na zakázku. V případě, že si zákazník přeje vyrobit něco speciálního nebo nějaký určitý střih, který není obsahem výrobního programu, není problém takovouto zakázku zhotovit. Taktéž je možné si u firmy Oděvy Daniela objednat potisk na oblečení (reklamní loga atp.). Pokud je odběratelem začínající firma nebo firma, která chce své logo změnit, je firma Oděvy Daniela schopna logo navrhnout a poté ho umístit na požadované místo na oděvu, který pro zákazníka zhotoví.
Měsíčně firma Oděvy Daniela vyrobí přibližně 1500 ks.
Náročnost výroby není vysoká. Podle slov majitele je to na škále od 1 do 10 hodnota 4-5. Pro výrobu firma využívá švadlen, které pracují na šicích strojích. Každým rokem firma obohacuje svůj dlouhodobý hmotný majetek o nové stroje a zařízení, které usnadňují zaměstnancům práci a čas.

Místa prodeje (place)

Místa prodeje jsou různá. Největší objem produkce zaznamenává sektor velkoobchodní, kde si obchodní partneři z celé ČR objednávají různá množství pracovních oděvů pro své zaměstnance. Tyto zakázky jsou ve stovkách až tisících kusech. Dalším sektorem jsou kamenné prodejny. Takové jsou celkem dvě. Jedna přímo v Náchodě a druhá v Hradci Králové. V kamenných prodejnách probíhá pouze

maloobchodní prodej, kdy si drobní zákazní kupují různé druhy pracovních oděvů nebo ochranných pomůcek. Ovšem, pokud má nějaký zákazník požadavek na větší zakázku, není problém předat zakázku přímo do výrobny a zařadit ji do velkoobchodní sekce.

Cena (price)

Jelikož je ve výrobě řada různých druhů pracovních oděvů, je cena každého z nich samozřejmě jiná. Ceny se taktéž liší množstvím kusů v objednávce. Pokud je objednávka o velké kapacitě, nakoupí se polotovary potřebné k jejímu zhotovení a celková výroba je tudíž levnější. Ovšem, pokud není zakázka tak velká, náklady na její zhotovení vzrostou a tudíž vzroste i celková cena. Pro toto jsou samozřejmě stanoveny normy a tudíž odběratel zná cenu dopředu. Nyní se pracuje na nových webových stránkách, kde by měl mít každý prioritní odběratel svou vlastní klientskou zónu, která bude obsahovat veškeré údaje o výrobcích, cenách výrobků, slevách a taktéž o již zadaných objednávkách, dlužných částkách za nezaplacené faktury atd. Tudíž by měl mít každý odběratel naprostý přehled o tom, co si může objednat, kolik za to zaplatí, zda není dlužníkem a v jakém stádiu výroby je objednávka, kterou zadal.

Podpora prodeje (promotion)

Podpora prodeje je v poslední době zařazena jako jedna z disciplín komunikačního mixu, který je uveden níže. Dříve se podpora prodeje řadila jako čtvrté „P“ v marketingovém mixu.

3.4.3 Komunikační mix

Součástí komunikačního mixu jsou především vztahy mezi podnikem a veřejností, způsob reklamy a způsob prodeje zboží a výrobků.

Cíle podniku v této disciplíně jsou propojit všechny prodejny internetovým programem, který bude fungovat tak, že pokud firma přes e-shop obdrží objednávku a některá položka z ní nebude na jedné prodejně skladem, okamžitě se pošle dotaz na jiný sklad a zboží se pošle do té prodejny, která má objednávku vybavit.

Co se týče interní komunikace, tak zde jsou velké mezery a tudíž by majitel rád aplikoval nějaký návrh nebo metodu, která zlepší celkovou komunikaci uvnitř výrobního podniku tak, aby byly veškeré zakázky zhotovovány kvalitně a v zadaném termínu.

Reklama

O způsobech propagace jsem hovořil již v předešlé kapitole, takže pro zopakování. Firma Oděvy Daniela využívá především internetové reklamy, pouličních poutačů a reklamy ústní.

Přímý marketing

Z této sekce marketingu firma využívá pouze adresný přímý marketing, kdy rozesílá katalogy a e-maily s novými nabídkami svým stávajícím klientům.

V dřívější době byl použit i neadresný marketing formou reklamy v místních novinách. Jako adresný marketing byly používány nevyžádané nabídky různým podnikům, o kterých se majitel domníval, že by s nimi mohl navázat spolupráci. Při nynější situaci toto již není zapotřebí.

Public relations (vztahy s veřejností)

Pro zlepšení vztahů s veřejností podnik nevyužívá žádné masivní prostředky. Jak již bylo řečeno, Oděvy Daniela jsou již dost známým výrobcem pracovních oděvů, mají svou klientelu a taktéž dostatek zakázek, tudíž nepotřebují své jméno ještě více zviditelňovat v časopisech nebo na veletrzích.

Podpora prodeje

Podpora prodeje spočívá především v reklamě, kterou firma využívá pouze prostřednictvím internetu (popis internetových stránek naleznete v příloze) a reklamních upoutávek po městě. Jelikož je firma na trhu už více než 14 let, má své jméno a v oboru výroby pracovních oděvů je dobře známa.

Díky stále klientele si majitel může odběratele vybírat a dokonce odmítat i menší (nezajímavé) zakázky.

Další podporou prodeje je, již zmíněná klientská zóna pro odběratele, která urychlí komunikaci mezi firmou Oděvy Daniela a jejími odběrateli.

Poslední podporou prodeje je všem notoricky známá „ústní reklama“. Po analýze spokojenosti u některých z odběratelů a po stanovení postoje majitele jsem si jist, že firma Oděvy Daniela má natolik dobré reference, že se nemusí obávat záporné kritiky mezi zákazníky a odběrateli.

Ve velkoobchodním prodeji jako podporu prodeje využívá hlavně různých slev pro významné klienty. Tyto slevy nejsou nikde publikovány. Záleží především na kvantitě objednávek a serióznosti odběratele.

V maloobchodním prodeji dochází samozřejmě k různým druhům slev, když je potřeba vyprodat výrobky, které jsou z minulé kolekce atp. Jako další podpora je záruka na každý výrobek 2 roky, což je dáno i ze zákona.

Maloobchodní prodej je zajištěn ve dvou firemních prodejnách v Náchodě a Hradci Králové.

3.4.4 Analýza stávající komunikace a toků informací

V současné době probíhá vnitropodniková komunikace pouze na bázi osobního setkání. Ve vedení podniku je majitel se spolumajitelkou. Majitel vyřizuje objednávky a spolumajitelka se stará o účetní záležitosti a spolupracuje s manažerem prodeje, který má na starosti obchodní sekci, tudíž hlavní slovo ve firmě má právě majitel. Na jeho bedrech leží celá výroba a je takřka sám na 17 zaměstnanců, které musí osobně zpravovat o nových zakázkách o typech zakázek, o termínech zhotovení, sám musí zaměstnance stimulovat k lepším pracovním výkonům a sám musí čelit tlaku odběratelů, kteří urgují své objednávky. V případě, že některá z objednávek není včas zhotovena, jsou odběratelé schopni zdržovat s placením faktur atp.

Celková kvalita komunikace v tomto podniku je velmi nízká a díky tomu dochází k mnoha potížím. Tvorbu potíží navíc zvyšuje, dle mého názoru, nevhodná volba formy organizační struktury, díky níž je majitel pracovně velmi vytížen a díky tomu nemůže zvládnout tlak ze strany zaměstnanců, ani tlak ze strany externích spolupracovníků. Díky nevhodné volbě organizační struktury často dochází k částečné nebo úplné ztrátě některých důležitých informací.

Informace, které jsou v této firmě potřeba se rozdělují mezi jejich uživatele. Na jedné straně to je vedení a na straně druhé jsou to zaměstnanci.

Informace nutné pro vedení podniku:

- kdo zadal zakázku (který odběratel)
- kdy byla zakázka přijata
- co je obsahem zakázky
- objem zakázky
- cena zakázky
- termín zhotovení zakázky
- důležitost zakázky
- stav materiálu na skladě (kdy a co je potřeba doobjednat)
- data splatnosti přijatých faktur
- požadavky zákazníků (taktéž přání a stížnosti zákazníků)
- přehled o konkurenci
- nové trendy na trhu v oblasti módy

- nové technologické a technické vymoženosti
- veškeré údaje spojené se zaměstnanci
- další informace nutné ke správnému chodu a rozhodování

Informace nutné pro zaměstnance podniku:

- kdy byla zakázka přijata
- co je obsahem zakázky
- objem zakázky
- termín zhotovení zakázky
- důležitost zakázky
- stav materiálu na skladě (kdy a co je potřeba doobjednat)
- jak správně pracovat se svěřeným dlouhodobým hmotným majetkem
- jaká je jejich pracovní doba
- jaký je jejich plat
- jaké odměny mohou očekávat za perfektně vyrobené zakázky
- jaký mají nárok na dovolenou
- a další specifické informace

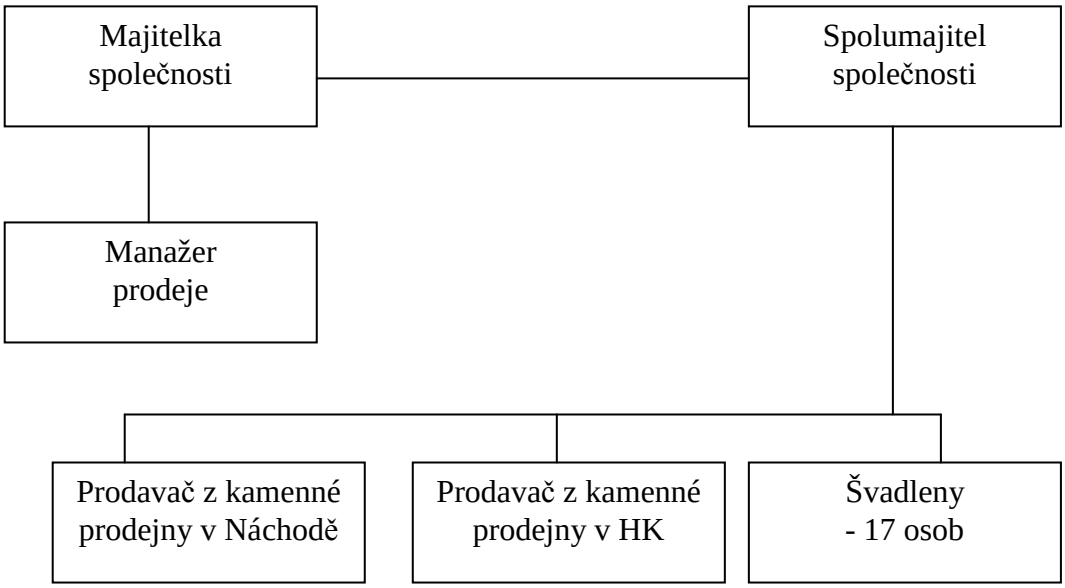
Zde je zřetelně vidět, jak velké množství interních informací obě strany uživatelů v podniku potřebují. Důležité tedy je, aby veškeré požadované informace byly každému podány včas a v plném rozsahu. Protože informace, která je podána pozdě, již ztrácí svůj význam a hodnotu.

Ve výrobním podniku je nejpodstatnějším faktem výroba. Pokud je vše vyrobeno včas a správně, je odběratel spokojen, protože dostane svou objednávku bez problémů v daném termínu. Tím pádem je spokojeno i vedení firmy, protože se firma představila v dobrém světle a má šanci, že se odběratel znovu vrátí a zadá další objednávku. Podnik tím pádem vydělá víc peněz. Pokud vydělává podnik, vydělávají i zaměstnanci, tudíž jsou spokojeni i oni a mohou být hrdí na to, v jaké firmě pracují a také mohou být spokojeni se svým finančním ohodnocením. A tak je tomu i naopak. Pokud zaměstnavatel vytvoří svým zaměstnancům dobré pracovní podmínky, budou zaměstnanci odvádět dobrou práci a tím pádem půjde firma vzhůru. Jinak řečeno, „V podnikání je důležité, aby byly spokojeny vždy všechny strany.“

Zde tomu tak bohužel není. Zaměstnanci ani vedení nejsou spokojeni s celkovou komunikací ve firmě a tudíž zde vznikají bariéry v komunikaci a v toku informací. Tím pádem se z velké části nedodržují termíny zhotovení zakázek a firma je tak v ohrožení, že přijde o některého ze svých stálých odběratelů. Proto je zde nutné nastolit jiný systém komunikace tak, aby k takovýmto situacím již nedocházelo.

3.4.5 Organizační struktura podniku

Organizační struktura je nyní postavena tak, jak je znázorněna na následujícím obrázku. Po všech provedených analýzách nejsem zcela přesvědčen, že je správně nastavena.



Obr. č.7 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

3.4.6 SWOT analýza

Silné stránky (Strenghts)

• více než desetileté zkušenosti s výrobou a prodejem pracovních oděvů na českém trhu
• nízké náklady na výrobu
• velmi dobrá a prozkoušená kvalita výrobků
• kvalitní po zákaznický a reklamační servis
• nízké ceny výrobků v poměru se střihem a kvalitou
• schopnost přizpůsobit téměř všem podmínkám a představám zákazníků o vzhledu a střihu oděvů

Slabé stránky (Weaknesses)

• dlouhá dodací lhůta
• nedostatek pracovních sil
• neochota pracovnic pracovat i v delších směnách, když je potřeba
• špatný tok informací vedoucí k velkým problémům s výrobou
• nadměrná vytíženost majitele, díky níž má nedostatek času věnovat se zaměstnancům

Příležitosti (Opportunities)

• vzmáhající se česká ekonomika
• neustálý nárust podniků a zákazníků, kteří budou potřebovat pracovní oděvy
• zvýšený počet firem, které chtějí své zaměstnance oblékat do odlišných a vkusných pracovních obleků i za vyšší cenu
• zlepšování technologií a tudíž možnost obohatit výrobu

Hrozby (Threats)

• rostoucí kvalita konkurenčních výrobků
• hrozba „přílivu“ levných a nekvalitních napodobenin značkových výrobků z asijských zemí
• platební nekázeň odběratelů

4 Návrh na řešení daného problému

4.1 Původní stav řešení problému

Dříve se majitel snažil své zaměstnance stimulovat a podporovat tím způsobem, že pořádal pravidelné schůze, na kterých se probírali veškeré problémy a nedostatky, které ve firmě vypozoroval on nebo někdo ze zaměstnanců. Na těchto schůzkách taktéž zaměstnance chválil za dobře odvedenou práci a snažil se je motivovat pro další činnost. Schůze se většinou konaly až po pracovní době a to byl právě „kámen úrazu“, protože většina zaměstnanců chtěla být v tu dobu kdekoliv jinde, jen ne v práci.

V předchozí části byl stanoven hlavní problém, jehož vznik je podnícen několika dílčími problémy, které se projevují v průběhu pracovního cyklu v podniku.
Proto bych rád doporučil návrh řešení, který by mohl pomoci k lepší atmosféře v podniku, lepším vztahům jak mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci samotnými.

Hlavní náplní návrhů je přispět ke zvýšení efektivity a produktivity práce a k celkovému zlepšení zhotovení zakázek.

4.2 Hlavní návrh: Zabezpečená zóna pro zaměstnance

Jako hlavní řešení daného problému navrhuji naprogramování a zavedení zabezpečené online zóny pro zaměstnance.

V této zóně mají všichni lidé, s firmou spojeni, svůj osobní profil a přehled o všech událostech ve firmě, např. o veškerých zakázkách (datum přijetí objednávky, specifikace objednávky, termín zhotovení objednávky, důležitost objednávky atp.).

Do této zóny budou mít přístup všichni zaměstnanci. Přístupová data (login a heslo) získají v zaměstnání. Po prvním přihlášení je každý uživatel vyzván ke změně hesla.

Aktualizace dat provádí administrátor (správce) při každé změně, což může být například majitel firmy. Tato zóna pro zaměstnance je naprogramována programátorem Janem Hofmanem. Zóna je založena na bázi osobního profilu uživatele a práce s ní je složitá stejně jako práce s elektronickou poštou. Zaměstnanec se do ní může přihlásit kdekoliv, kde je umožněn přístup na síť Internet. V této zóně je možné najít veškeré

informace o uživateli, informace o výpočtu mzdy, historii mezd, pravidla prémiového a osobního ohodnocení, seznam veškerých dostupných příplatku, jako jsou například: příplatky za práci ve svátek, o víkendu, přesčasy atp.

Kromě sekce vyloženě informativní zóna obsahuje sekci, kde každý zaměstnanec může zanechat jakékoliv sdělení pro ostatní uživatele nebo interní e-mail (e-mail v rámci zóny pro zaměstnance), kde si může v adresáři vybrat kohokoliv z firmy a může mu elektronicky poslat zprávu. Dále je zde umístěn kalendář akcí, kde jsou stanoveny veškeré informace důležité pro všechny zaměstnance. Je možné zadat jakékoliv upomínky, jako například:

- termíny zhotovení zakázek odlišené barvami dle důležitosti
- celopodnikové dovolené
- plánované nepřítomnosti majitele

Tento kalendář funguje taktéž jako osobní poznámkový a upomínkový diář, kam si každý uživatel může napsat jakoukoliv poznámku či upomínku. Velkou výhodou tohoto kalendáře je časová upomínka, kdy si uživatel zadá libovolnou událost na určitý den a určitou hodinu. Dále si může dle svého uvážení zvolit jak dlouho před událostí ho systém upozorní. Jakmile nastane čas, ve který má být zaměstnanec upozorněn, vyskočí mu automaticky hlášení o události. Ovšem toto jen za podmínky, že bude přihlášen do zabezpečené zóny.

Administrátor může takovýto kalendář také použít pro plánování firemních odpočinkových akcí. Do těchto akcí mohou být zahrnuty sportovní akce, firemní večírky a jiné. Výhodou firemních akcí je zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a vedením a mezi zaměstnanci samotnými. Při takových akcích, které bych vedení firmy vysoce doporučil, (např. turnaj v bowlingu) se poziční rozdíly smažou a všichni k sobě přistupují jako obyčejní lidé, kteří se chtějí bavit. Čímž se velice zlepšují vztahy a celková atmosféra při pracovním nasazení. Tento druh akcí bych doporučil pořádat minimálně jednou měsíčně a to z toho důvodu, že ve firmě Oděvy Daniela je čas od času nouze o dobré vztahy a dobrou náladu. Takovéto společenské akce všechny osoby z firmy „stmelí“ a celková atmosféra během práce se o poznání zlepší.

Do tohoto kalendáře zaměstnanci mohou také vpisovat poznámky určené pro ostatní. V případě, že zaměstnanec bude chtít, aby jeho zapsanou událost viděl i zaměstnavatel, stačí po zapsání poznámky stisknout tlačítko „zviditelnit

zaměstnavateli.“ Tím se událost zapíše do kalendáře a zároveň se odešle informativní e-mail zaměstnavateli, který vepsanou poznámku dostane do své osobní pošty a taktéž ji uvidí zapsanou ve svém kalendáři. Zaměstnanec zde může vpisovat takové události jako například žádosti o uvolnění v zaměstnání plánované nepřítomnosti apod.

Díky této zóně má každý ze zaměstnanců firmy Oděvy Daniela naprostý přehled o veškerém dění v podniku a tím má možnost si uspořádat čas a práci tak, aby vše bylo v naprostém pořádku.

Hlavní výhodou této zóny pro zaměstnance je sekce „prémie“ a sekce „osobní ohodnocení“, kde každý může vidět, jaké prémie či osobní ohodnocení v aktuálním měsíci dosáhne a jakým způsobem si finančním prémie může zvýšit. Taktéž má každý jasný přehled o tom, za jakých okolností má na prémie a na nadstandardní ohodnocení nárok a za jakých nikoliv.

Velkou výhodou je také sekce Diskuzní fórum, kde kdokoliv může libovolné diskuzní fórum založit a ostatní na něj mohou okamžitě reagovat. Toto fórum je přístupné všem uživatelům a majitel by si z navrhovaných dotazů a problémů měl vzít ponaučení pro příští dny svého podnikání.

Další velkou předností zabezpečené zóny pro zaměstnance je to, že je to medium zpřístupněné všem lidem s firmou spojeným, který se dá využít taktéž k různým analýzám. Programátor je na žádost vedení schopen vytvořil dotazník, kterým by každý bezprostředně po přihlášení musel projít a zodpovědět všechny otázky. Teprve poté by mohl začít pracovat ve své zóně. V dotazníkách by se majitel mohl dotazovat zaměstnanců na spokojenost, na návrhy, které mají, na pracovní prostředí a jiné dotazy, které jsou pro vedení firmy a práci v ní důležité.

Posledním navrhovaným modulem zabezpečené zóny je sekce „Ke stažení“ kde by administrátor pravidelně umísťoval dokumenty a soubory, které by si mohli ostatní uživatelé stahovat do svých počítačů. Mohou to být například:

- vnitropodnikové směrnice
- rozvrh práce na příští měsíc
- plánované odstávky a dovolené
- různé druhy formulářů
- a další dokumenty s prací spojené

4.3 Dodatek k návrhu

Jako dodatek k návrhu řešení bych navrhoval změnit organizační strukturu tak, aby jeden člověk neměl na starosti všech 17 švadlen a k tomu se navíc staral o dva zaměstnance v prodejnách, které jsou od sebe vzdáleny 30 km.

Můj návrh nové organizační struktury by měl vypadat takto:

Majitel firmy by měl na starosti:

- veškerou komunikaci s dodavateli
- veškerou komunikaci s hlavními odběrateli
- správu financí
- kontrolu zaměstnanců na firemních prodejnách
- práci se zabezpečenou zónou pro zaměstnance
- vedení motivačních schůzek a společenských akcí
- návrhy na zlepšení

Spolumajitelka firmy by měla na starosti:

- práci s účetními doklady (FV, FP, VPD, PPD atd.)
- objednávky materiálu
- kontrolu jakosti zakázek
- kontrolu dodržení termínů
- kontrolu zaměstnanců ve výrobní hale
- návrhy na zlepšení

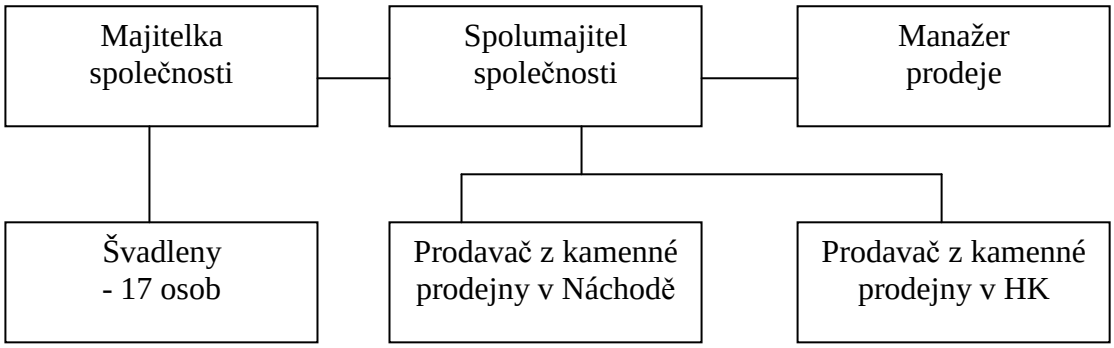
Manažer prodeje by měl na starosti:

- komunikaci s menšími odběrateli
- podporu prodeje
- vyřizování objednávek
- administrační činnost
- návrhy na zlepšení

Díky tomu, že by měl každý jasné dané povinnosti by měl především sám majitel více času na své zaměstnance ve výrobní hale a tudíž by i oni pociťovali větší zájem ze strany vedení a své práci by více přiřadily určitý smysl.

Navíc by měl každý z vedoucího týmu možnost prezentovat své návrhy na zlepšení, zaměstnanci zrovna tak. Tudíž by zde probíhal takový nepřímý brain storming, ze kterého by si pak majitel mohl vybrat co použít a zrealizovat a co ne.

Organizační struktura by tedy vypadala následovně:



Obr. č. 8 Nově navržená organizační struktura podniku (vlastní zpracování)

Závěr

Díky navržené zabezpečené zóně pro zaměstnance by měl majitel ve svých rukou nástroj, který může libovolně měnit dle svého uvážení a díky němuž bude schopen usměrnit své zaměstnance k lepším pracovním výkonům, tím pádem i k vyšší produkci a včasnému doručování zakázek.

Taktéž by měl tento nástroj využít ke svém vlastnímu poučení a návrhy svých zaměstnanců by měl vzít v potaz a, pokud možno, je zrealizovat. Tím by pomalu, ale jistě vytvářel optimální pracovní podmínky. Dobré pracovní podmínky jsou totiž základem pro to, aby byl zaměstnanec spokojen a odváděl dobrou práci.

Zaměstnavatel by si totiž měl uvědomit, že bez zaměstnanců vyrábět nelze, tudíž by jim měl poskytnout optimální pracovní a platové podmínky. Na druhou stranu si musí dát pozor, aby své zaměstnance nepřecenil. V tu chvíli by totiž mohlo dojít k opačnému efektu a zaměstnanec by mohl začít svou práci odbývat. A to proto, protože by si mohl myslet: „Nač se namáhat, když si tu odbudu svou pracovní dobu a peníze dostanu tak jako tak.“ Zaměstnanec musí opravdu cítit, že peníze, které za svou práci dostal si zaslouží a taktéž musí vědět, že pokud bude odvádět dobrou práci standardně, dostane se mu pochvaly a poté i zasloužených prémií. V opačném případě musí dostat najevo, že zájemců o práci je mnoho a že pokud nebude brát svou práci vážně, může o ni přijít.

Zaměstnanci díky zabezpečené zóně porozumí důležitosti své práce a zjistí nejen to, jakým způsobem jsou odměňováni, ale hlavně to, jak své odměny zvýšit.

Dalším krokem pro zlepšení komunikace a zlepšení celkového toku informací v podniku by měla být navržená změna organizační struktury, kdy se práce rozdělí mezi více osob, kteří budou mít právo rozhodovat a svými návrhy na zlepšení přispět k budování lepšího podniku.

Tímto by se celá harmonie a atmosféra podniku měla zlepšit a díky tomu se zlepší celková pověst firmy a spokojenost interních a externích zákazníků

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

(1) PALMER, S., WEAVER,M. *Úloha informací v manažerském rozhodování. Praha:* Grada Publishing, s.r.o., 2000, str.166, ISBN 80-7169-940-3

(2) BÁRTA, L. *Politika marketingové komunikace*. www.google.cz. [online]. [cit. 14.5.2007]. Dostupné z <http://www.google.cz/search?hl=cs&q=komunika%C4%8Dn%C3%AD+model&btnG=Vyhledat+Googlem&lr=

(3) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2004, 2.rozšířené vyd., ISBN 80-7261-064-3

(4) NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management.* Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1996, ISBN 80-7169-260-3

(5) KUČEROVÁ, Helena. *Komunikace. Obecné zákonitosti vzniku, transformování a přenosu zpráv*. Info.sks [online]. c14.10.2002. [cit. 14.5.2007]. Dostupné z <http://info.sks.cz/users/ku/UIS/komunika.htm

(6) Prof. Ing. NĚMEČEK, P., Ing. ZICH, R. *Podnikový management*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, str. 69, ISBN 80-214-3004-4

(7) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR*, Euroekonom. [online]. [cit. 14.5.2007]. Dostupné z < http://www.euroekonom.cz/grafy-html/mzda4.html

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 Základní model komunikace .....str. 15
Obr. č. 2 Lineární model komunikace .....str. 17
Obr. č. 3 Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost - motivace .....str. 22
Obr. č. 4 Skupina jednotlivců versus tým .....str. 25
Obr.č. 5 Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR .....str. 26
Obr. č. 6 Vývoj tržeb v letech 2002 – 2006 .....str. 31
Obr. č.7 Organizační struktura společnosti .....str. 45
Obr. č. 8 Nově navržená organizační struktura podniku .....str. 51

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 Rozdělení odběratelů podle významnosti .....str. 35
Tab. č. 2 Přibližné tržby firmy Oděvy Daniela od největšího odběratele za poslední čtyři roky .....str. 38

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

FP:	**faktura přijatá**
FV:	**faktura vydaná**
PPD:	**příjmový pokladní doklad**
VPD:	**výdajový pokladní doklad**

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 .....Popis webových stránek firmy Oděvy Daniela
Příloha č. 2 .....Výpis z Živnostenského rejstříku
Příloha č. 3 .....Print Screen úvodní stránky webové prezentace
Příloha č. 4 .....Print Screen zabezpečené zóny pro zaměstnance
Příloha č. 5 .....Formulář dotazníku pro zaměstnance
Příloha č. 6 .....Formulář dotazníku pro majitele

Příloha číslo 1

- Velikost stránek na obrazovce je optimalizovaná pro rozlišení 1024 x 768, což znamená, že hlavní okno má šířku 1000 px a velikost je určena podle obsahu, je však minimálně 760 px. Hlavní okno je ukotveno na střed.
- Design stránek je vytvořen pomocí programu Adobe Photoshop, který má možnost vytvořit design jako celistvý obrázek a následně rozřezat obrázek na jednotlivé části, které se pak použijí jako pozadí pro jednotlivé oddíly. Design byl vytvořen tak, aby působil zajímavě, efektivně, ale tak, aby nebyl moc výstřední nebo kýčovitý a tudíž měl opačný účinek.
- Stránky jsou vytvořeny pomocí kombinace programovacích jazyků HTML, skriptovací jazyk PHP a databázové rozhraní MySQL.
- Navigace webu je udělána tak, že při kliknutí na jednu kategorii se otevře nabídka s podkategoriemi. Je to z toho důvodu, že kdyby byly zobrazeny podkategorie všech kategorií, menu by bylo nepřehledné.
- Význam stránek pro zákazníky je ten, že zde mají kompletní přehled produktů firem Oděvy Daniela a Pehan (prodejce produktů firmy Oděvy Daniela).
- Na webových stránkách je taktéž vytvořena administrační část, kde si sám majitel a jím pověření zaměstnanci mohou přidávat, editovat a mazat nové produkty, dodavatelské firmy apod. V této sekci je navíc přehled návštěvnosti za den, měsíc a rok. Dále je zde možnost vybrat jakýkoliv měsíc a zobrazit návštěvnost v tomto měsíci.

Plánovaná zlepšení

- Během několika týdnů bude spuštěn internetový obchod, taktéž vytvořen v PHP a MySQL.
- U e-shopu bude zprovozněna registrace zákazníků. Zde zákazník zadá potřebné údaje (kontakt, adresa) a poté může pohodlně a jednoduše nakupovat.
- Za několik měsíců bude přidán „mixér“ oděvů – zákazník si bude sám moci sestavit svou barevnou kombinaci oděvů a tu si objednat.

Příloha číslo 2

Výpis z veřejné části Živnostenského rejstříku

Platnost k 24.04.2007 21:43:32

Jméno a příjmení (včetně příp. dodatku): **Dana Hanušová - DANIELA**
zapsáno od: 03.09.1992

IČ: **44438869**
zapsáno od: 03.09.1992

Místo podnikání: **Českých bratří 89, 547 01, Náchod**
zapsáno od 09.11.2006
Plhovská 695, 547 01, Náchod
zapsáno od 03.09.1992 do 09.11.2006

Evidující úřad: **Městský úřad Náchod**

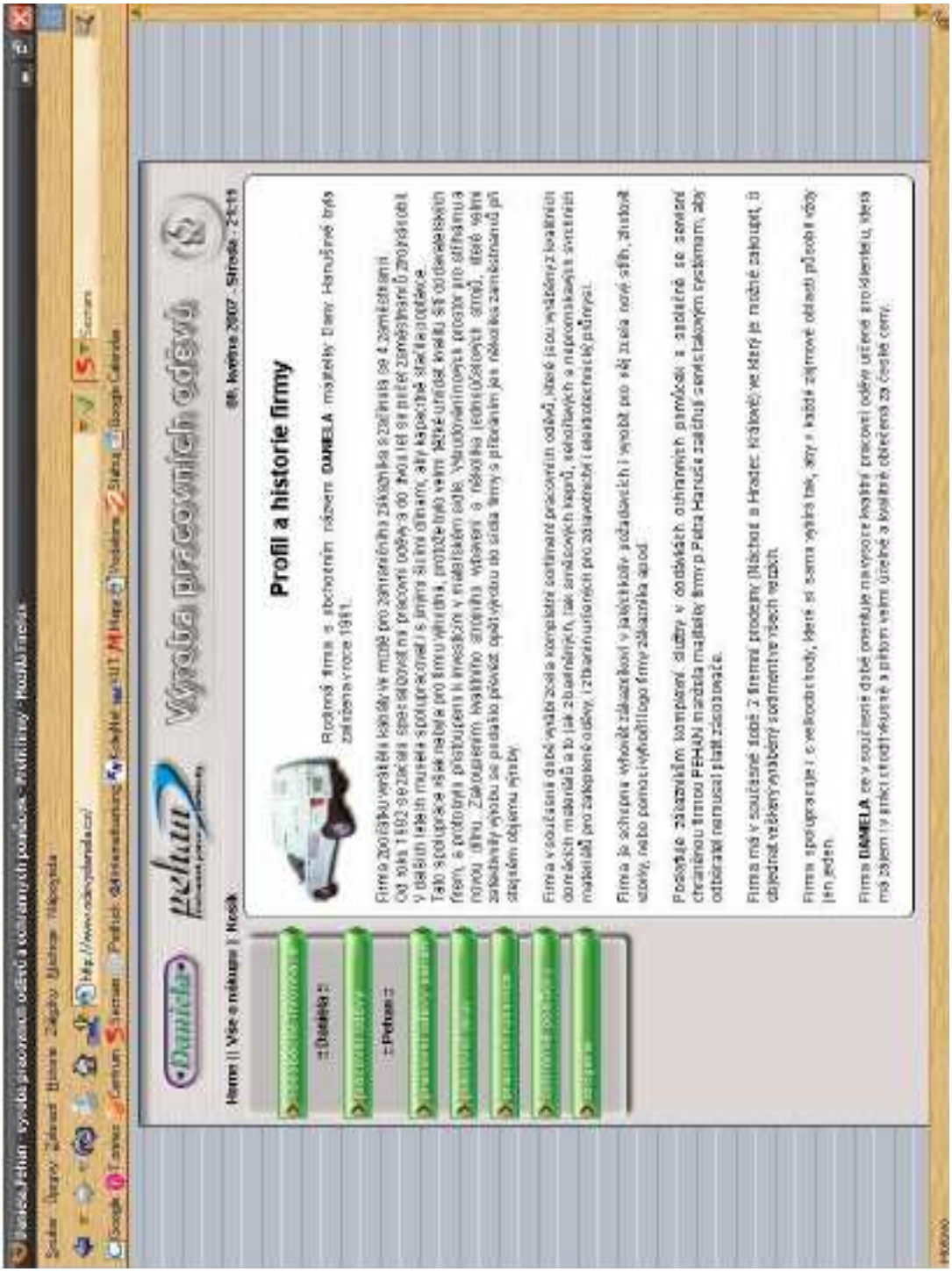
Živnost

1. šití a prodej prádla a konfekce

Provozovny k živnosti číslo

1. šití a prodej prádla a konfekce
Českých bratří 89, 547 01, Náchod
od 01.10.2006
U Tůně 16, 549 11, Dolní Radechová
od 01.09.1992 do 30.09.2006

Příloha číslo 3



Příloha číslo 4

Příloha číslo 5

Dotazník pro zaměstnance – interní komunikace

Vážený pane/vážená slečno, tímto dotazníkem bych rád shromáždil maximum informací o interní komunikaci ve firmě, kde pracujete. Díky těmto informacím budu moci stanovit téma, kterým se při vypracování bakalářské práce budu zabývat. Tento dotazník bude sloužit pouze pro studijní účely a nebude nikde publikován.
Dotazník je anonymní, proto zde nebude požadováno Vaše jméno.

Pokyny pro vyplnění dotazníku:
a) pokud budou odpovědi stanoveny možnostmi, pouze odpověď označte a zvýrazněte tučným písmem **(B)**
b) pokud bude pole pro odpověď vytečkováno, prosím o vlastní odpověď a bližší specifikaci
c) pokud bude na konci otázky ***** (hvězdička), je možno využít více odpovědí

1. Jaký druh práce vykonáváte?

   švadlena

2. Kolik hodin týdně pracujete?

   a) 20 – 30 b) 31 – 40 c) 41 a více

3. Přesčasy jsou ve Vaší firmě:

   a) obvyklé b) jen zřídka c) nikdy

4. Jak dlouho dopředu se od vedení dozvíte o nové zakázce?

   a) okamžitě b) včas c) nikdy

5. Komunikace ve Vaší firmě je:

   a) bezproblémová b) občas se něco nedozvím včas c) neustále s problémy

6. Jak probíhá komunikace s vedením firmy? *

   a) osobně b) po internetu c) po telefonu d) jinak ….. jak? ….

7. Komunikujete v pracovní době ještě s někým jiným, než s vedením (jedná se o konzultace pracovních problémů, návrhů řešení apod.)

   a) ne b) ano ….. s kým? mistrová, popř. vybraná pracovnice směny

8. Podáváte vedení návrhy na zlepšení, stížnosti, náměti či připomínky?

   a) ne b) ano … co z toho nejvíce? společně diskutujeme při problémech ohledně jak včas zhotovit zakázky

9. Akceptuje vedení Vaše návrhy, připomínky atd.?

   a) ano b) ne

10. Jste spokojen/a s prací ve firmě?

    a) ano b) ne …. s čím nejste spokojen/a…….

11. Jaký způsob motivace používá vedení pro zlepšení Vašich výkonů? *

    a) finanční motivace b) více dovolené
    c) jiné zaměstnanecké výhody …… jaké? ……

12. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením za vykonanou práci?

    a) ano b) ne

13. Jste ochoten/ochotna pomoci s jinou prací, než máte stanovenou v pracovní smlouvě

    a) ano b) podle času c) ne

Děkuji za vyplnění tohoto dotazníku, velmi jste mi pomohl/a v mém úsilí při vypracování bakalářské práce.

Kulhánek Jan
Vysoké Učení Technické, Brno
Fakulta Podnikatelská
Obor: Manažerská informatika

Příloha číslo 6

Dotazník pro majitele – interní komunikace

Vážený majiteli, tímto dotazníkem bych rád shromáždil maximum informací o interní komunikaci ve Vaší firmě. Díky těmto informacím budu moci stanovit téma, kterým se při vypracování bakalářské práce budu zabývat. Tento dotazník bude sloužit pouze pro studijní účely a nebude nikde publikován.
Dotazník je anonymní, proto zde nebude požadováno Vaše jméno.

Pokyny pro vyplnění dotazníku:
a) pokud budou odpovědi stanoveny možnostmi, pouze odpověď označte a zvýrazněte tučným písmem **(B)**
b) pokud bude pole pro odpověď vytečkováno, prosím o vlastní odpověď a bližší specifikaci
c) pokud bude na konci otázky ***** (hvězdička), je možno využít více odpovědí

1. Kolik hodin denně se věnujete pracovní činnosti

   a) 6 – 8 b) 9 – 12 c) 13 a více

2. Počet osob pracujících ve firmě?
   ……

3. Na kolik zaměstnanců můžete klást 100%ní zodpovědnost?

   a) 0 b) 1 – 2 c) 3 –4 d) více než 4

4. Je Vaší „pravou rukou“ muž nebo žena?

   a) muž b) žena

5. Jak dlouho dopředu informujete své zaměstnance o nové zakázce?

   …… dnů

6. Jakou formou komunikujete se svými zaměstnanci? *

   a) osobně b) po internetu c) po telefonu d) přes třetí osobu

7. Máte problémy s výkony svých zaměstnanců? *

   a) ne b) ano

   Pokud ano, jak často?
   a) pokaždé při nové zakázce b) vždy, když se nestíhá termín

c) téměř každý den d) téměř nikdy

8. Váš vztah k zaměstnancům je spíše:

   a) osobní b) profesionální (pracovní)

9. Jaký druh motivace pro zaměstnance používáte? *

   a) finanční prémie b) více dovolené c) hmotné odměny d) jiné ….jaké?.....

10. S atmosférou v podniku jste spíše:

    a) spokojený b) nespokojený

11. Názory, náměty, připomínky nebo chvála od zaměstnanců vás: *

    a) zajímají b) nezajímají c) záleží čeho se to týká

12. Pro lepší chod firmy jste ochoten: *

    a) více motivovat zaměstnance b) pohrozit zaměstnanci výpovědí
    c) okamžitě vyměnit zaměstnance d) nedělat nic

Děkuji za vyplnění tohoto dotazníku, velmi jste mi pomohl v mém úsilí při vypracování bakalářské práce.

Kulhánek Jan
Vysoké Učení Technické, Brno
Fakulta Podnikatelská
Obor: Manažerská informatika