



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY VYBRANÝM PODNIKEM

THE STUDY OF ORDER PROCESSING THROUGH ENTERPRISE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

RADKA MARKOVIČOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Markovičová Radka

Ekonomika a procesní management (6208R161)

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

Studie průběhu zakázky vybraným podnikem

v anglickém jazyce:

The Study of Order Processing Through Enterprise

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybraném podniku se zaměřením na:

- výrobní portfolio

- průběh zakázky

Cíl řešení

Analýza současného stavu zabezpečení průběhu zakázky

Vyhodnocení teoretických přístupů pro návrh řešení

Návrh nového průběhu zakázky podnikem

Podmínky realizace a přínosy realizace

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DUCHOŇ, B, Inženýrská ekonomika. Praha: C.H. Beck 2007., 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0.

FIALA,P. Modelování a analýza produkčních systémů. Praha:Profesional Publishing 2002. 259 s. ISBN 80-86419-19- 3.

JUROVÁ,M. Ekonomika a management podniku. Brno: Akademické nakladatelství CERM 2009. 107 s. ISBN 80-214-2060-X.

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

BLAŽEWICZ,J.;ECKER,K.H.;PESCH,E.;SCHMIDT,G.;WEGLARZ,J. Scheduling Computer and Manufacturing Processes. Berlin: Springer 2001. 485 s., ISBN3-540-41931-4 .

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

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

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

V Brně, dne 25.05.2013

Abstrakt

Bakalárska práca analyzuje štúdiu priebehu zákazky v spoločnosti ABC, s. r. o. Teoretická časť sa zameriava na vysvetlenie pojmov, ktoré súvisia so zákazkou. Praktická časť obsahuje súčasný priebeh zákazky a návrh na zlepšenie v oblasti kvality a dodacích podmienok.

Abstract

The Bachelor's thesis analyses the studies during the contract in company ABC, s. r. o. Theoretical part focuses on explanation of the basic terms, which are related with the order. The practical part contains the current state of the order and proposal to improve the quality and delivery terms.

Kľúčové slová

zákazka, priebeh zákazky, komunikácia, analýza, zásoby

Keywords

order, process of order, communication, analysis, inventories

Bibliografická citácia práce

MARKOVIČOVÁ, R. *Studie průběhu zakázky vybraným podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 59 s. Vedúci bakalárskej práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práce je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som v svojej práci neporušila autorská práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 23. mája 2013

.....

podpis

Pod'akovanie

Rada by som poďakovala vedúcej bakalárskej práce prof. Ing. Marii Jurovej, CSc. za poskytnutie cenných rád, odbornej pomoci a pripomienok pri spracovávaní tejto bakalárskej práce.

Taktiež ďakujem spoločnosti ABC za poskytnuté materiály k spracovaniu bakalárskej práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 POPIS PODNIKANIA V PODNIKU ABC.....	11
1.1 Základné údaje a výrobné portfólio	11
1.2 Organizačná štruktúra.....	13
1.3 Informačné toky a informačný systém	16
1.4 Informačné technológie	17
1.5 Vízia a stratégia firmy	18
2 CIEĽ RIEŠENIA.....	19
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	20
3.1 Všeobecný popis priebehu zákazky	20
3.2 Premena materiálu na hotovú výrobu.....	24
3.3 Popis konkrétnej zákazky valca pre írskeho zákazníka.....	26
3.3.1 Osoby podieľajúce sa na zákazke	26
3.3.2 Skrátený výpis z mailovej komunikácie.....	27
3.3.3 Tabuľky týkajúce sa zákazky.....	31
3.3.4 Informácia o dopade z predmetnej zákazky	35
3.4 Reakcia	35
3.4.1 SWOT analýza.....	35
4 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....	37
4.1 Podnikové procesy	37
4.2 Potreba zlepšovania procesov.....	37
4.3 Výroba a jej typy.....	38
4.4 Plánovanie materiálových požiadaviek výroby	39
4.5 Riadenie akosti.....	40
4.5.1 Dôvody záujmu o akosť	40

4.6	Analýza situácie	41
4.7	SWOT analýza	41
4.8	Vývojové diagramy	42
4.9	Postupové diagramy	42
4.10	Cyklus PDCA	43
4.11	Metóda „Quality Journal“	44
4.12	Just in time	45
5	NÁVRHY RIEŠENIA	46
5.1	Postup zlepšovania metódou Quality Journal	46
5.1.1	Krok 1 - identifikácia problému	46
5.1.2	Krok 2 - sledovanie problému	46
5.1.3	Krok 3 - analýza príčin problému	46
5.1.4	Krok 4 - návrh a realizácia opatrení k odstráneniu príčin	47
5.1.5	Krok 5 - kontrola účinnosti opatrení	51
5.1.6	Krok 6 - trvalá eliminácia príčin	51
5.1.7	Krok 7 - správa o postupe riešení a plánovanie budúcich aktivít	52
5.2	Podmienky realizácie	53
5.3	Prínosy navrhovaných zmien	53
	ZÁVER	55
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	57
	ZOZNAM OBRÁZKOV	58
	ZOZNAM TABULIEK	58
	ZOZNAM GRAFOV	58
	ZOZNAM PRÍLOH	59

ÚVOD

Každéj firme záleží na získavaní a udržiavaní zákazníkov. Na to, aby bol zákazník spokojný a nemal potrebu odchodu ku konkurencii, musí firma permanentne spĺňať jeho požiadavky. Výrobky alebo služby musia byť kvalitné, dodané včas a za prijateľnú cenu. Plnenie týchto faktorov vyžaduje riešiť akýkoľvek problém v celom priebehu riešenia zákazky. Preto som si vybrala tému bakalárskej práce „Štúdia priebehu zákazky vo výrobnom podniku“. Firmu, o ktorej spracovávam bakalársku prácu, som si vybrala z dôvodu praxe na pozícii operatívneho nákupcu. Počas tohto obdobia boli zistené informácie o priebehu jednotlivých procesov od prijatia až po odoslanie zákazky.

Dnešná doba vyžaduje veľký dôraz na dodávateľsko-odberateľské vzťahy. Trh je nasýtený, preto firmy musia robiť všetko preto, aby si zákazník vybral práve ich služby a zostal im verný.

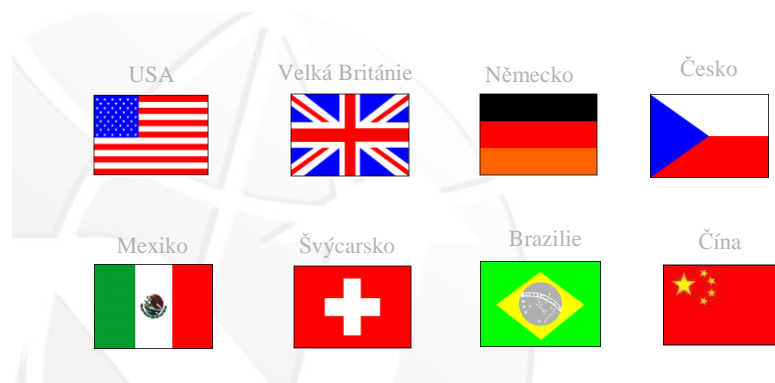
Práca je rozdelená na dve hlavné časti – teoretickú a praktickú. V teoretickej časti vymedzím teoretické východiská potrebné pre praktickú časť. V praktickej časti predstavím firmu, analyzujem súčasný priebeh konkrétnej zákazky, ktorú firma riešila. Pri jej realizácii nastalo mnoho problémov, ktoré bránili k jej plynulému priebehu. Zameriam sa preto na priebeh zákazky a navrhnem riešenia, ktoré by napomohli predchádzať daným problémom.

1 POPIS PODNIKANIA V PODNIKU ABC

1.1 Základné údaje a výrobné portfólio

ABC celosvetovo

ABC je dcérskou pobočkou nadnárodného koncernu Plc. so sídlom v Birminghame vo Veľkej Británii, ktorý je tiež evidovaný na Londýnskej burze. Táto spoločnosť patrí so svojím obratom viac než 1,6 miliárd libier medzi svetovo úspešné a finančne stabilné spoločnosti. (ABC, 2013)

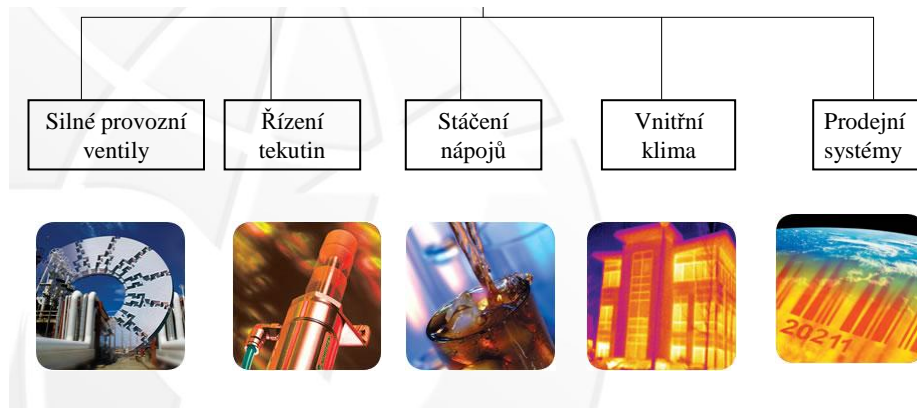


Obrázok 1: Výrobné závody
(Zdroj: ABC, 2013)

ABC Brno

Výrobný závod Brno zahájil výrobu v industriálnej zóne 15. 10. 2002. Závod je jedným z najväčších výrobných centier spoločnosti ABC v Európe a produkuje pneumatické valce, fitinky, ventily, solenoidy a ďalšie výrobky pre zákazníkov z celého sveta. Výroba je rozdelená na 2 divízie (automotive, neautomotive). V súčasnosti firma ABC v Brne zamestnáva približne 560 zamestnancov. Spoločnosť ABC CZ je jedna z prvých firiem v Českej republike, ktorá si v septembri 2008 obhájila medzinárodne uznávaný certifikát v oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov. (ABC, 2013)

Výrobné portfólio



Obrázok 2: Výrobné portfólio
(Zdroj: ABC, 2013)

Z interných zdrojov firmy ABC (2013):

Kľúčové sektory na trhu

- Železničná technika
- Komerčné vozidlá
- Balenie, plnenie PET fľaši, tlač
- Zdravotníctvo
- Polovodiče
- Automobily

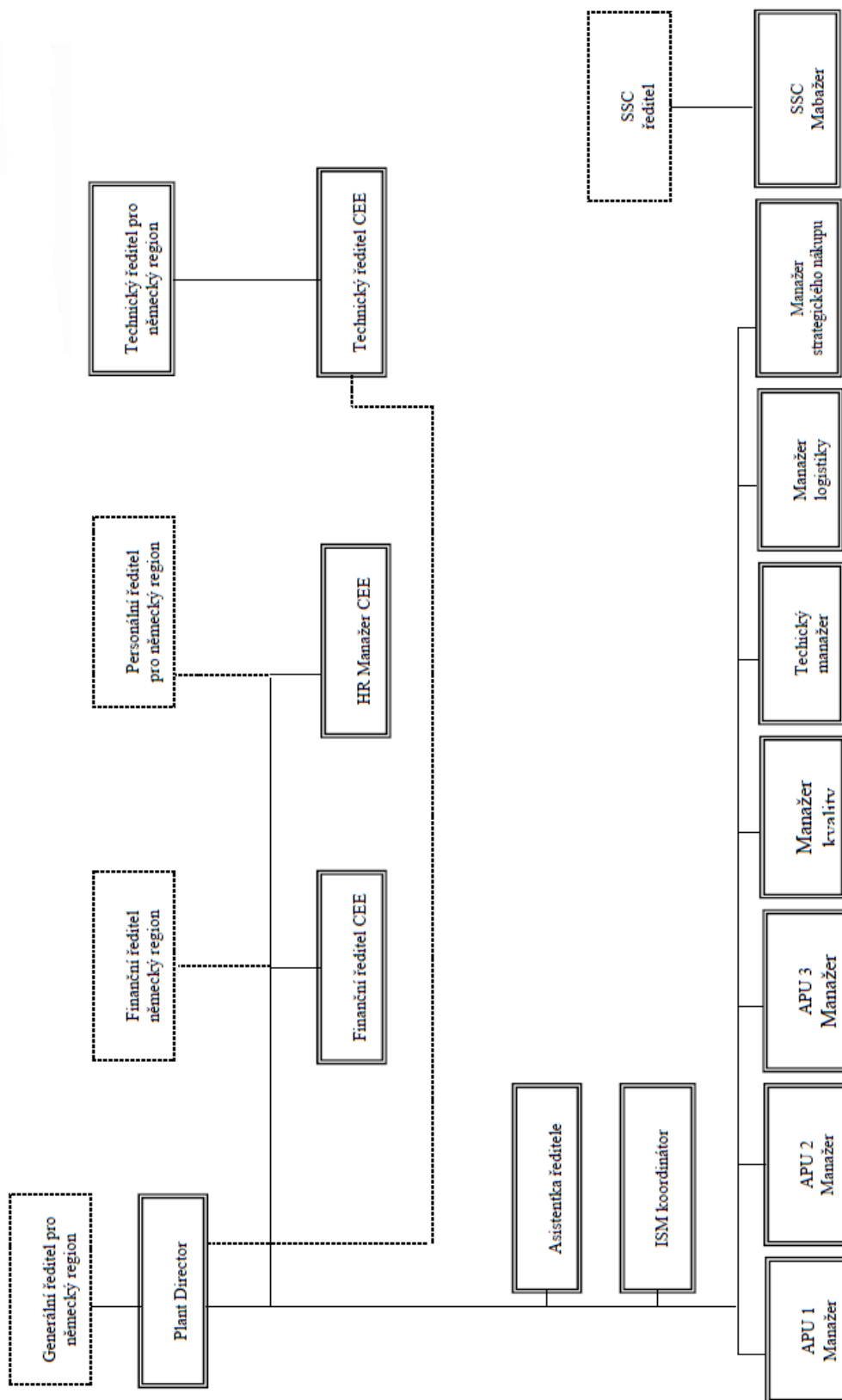
Predstavitelia popredných zákazníkov

- Volvo
- Ford
- Heidelberg
- Krones
- Scania
- SIG
- Invaca

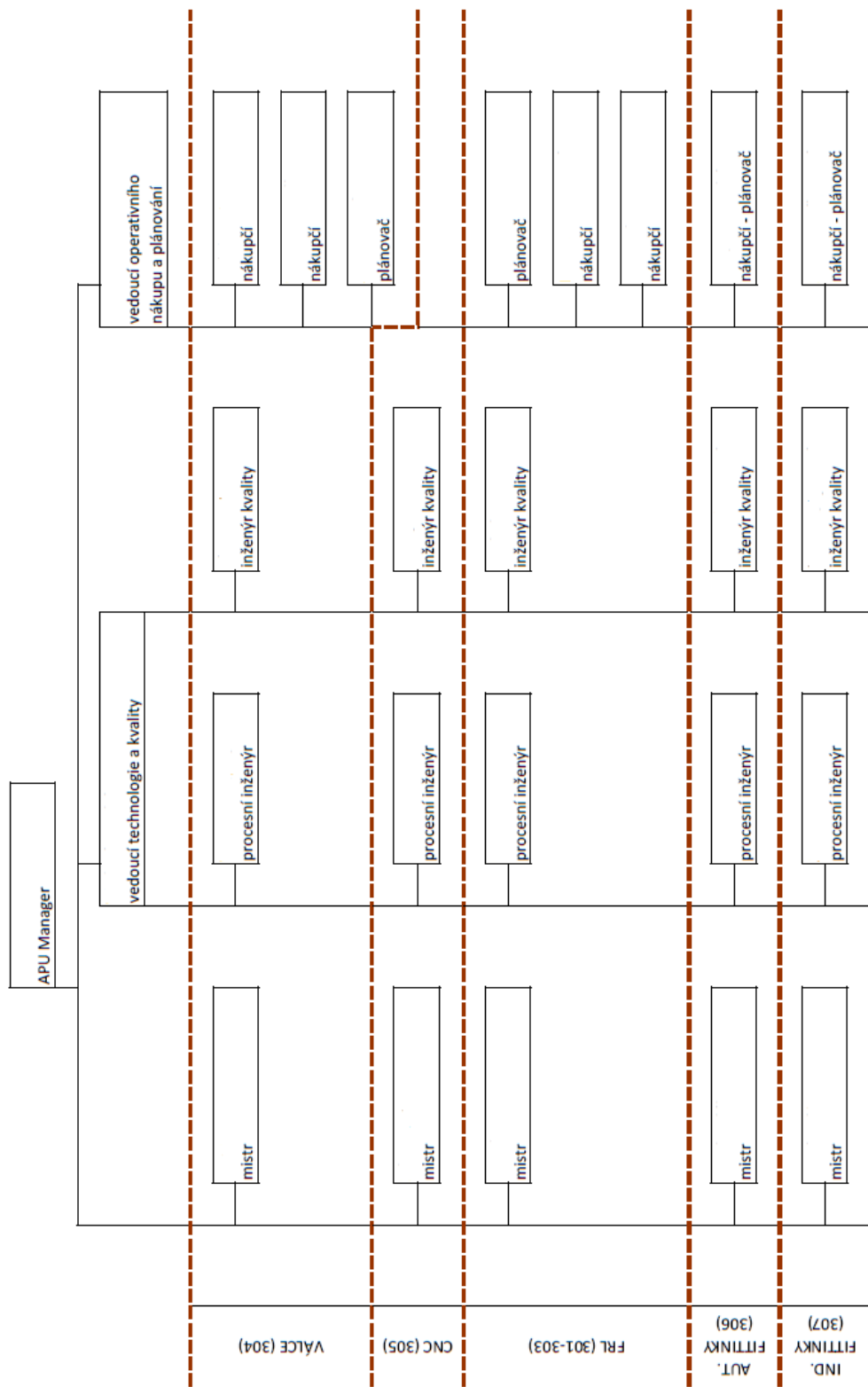
1.2 Organizačná štruktúra

Manažment - nad celým manažmentom pobočky v Brne sú riaditelia pre nemecký región – generálny, finančný, personálny a technický. Väčšina rozhodnutí sa musí konzultovať s nemeckým vedením, od ktorých taktiež dcérska spoločnosť dostáva zákazky a rôzne príkazy. Pod Plant Directorom sú manažéri jednotlivých úsekov. (ABC, 2013)

APU 3 - na obrázku č. 5 je zobrazená organizačná schéma úseku APU 3, v ktorom sa bude riešiť problematická zákazka. Úsek sa zaoberá pneumatickými valcami, FRL, automobilovými a industriálnymi fitinkami. Pod manažéra APU 3 spadajú vedúci technológie a kvality, vedúca operatívneho nákupu a plánovania a majstri. Ďalej sa organizačná štruktúra vetví na nákupcov, plánovačov, procesných inžinierov a inžinierov kvality. (ABC, 2013)



Obrázok 3: organizačná štruktúra manažmentu
(Zdroj: ABC, 2013)



Obrázok 4: Organizačná štruktúra APU
(Zdroj: ABC, 2013)

1.3 Informačné toky a informačný systém

Z interných zdrojov firmy ABC (2013):

Pri posudzovaní, primeranosti a efektívnosti systému IMS má spoločnosť vytvorenú štruktúru pravidelných porád, vrátane preskúmania a následných vyjadrení a spätných väzieb vrcholovým vedením.

- Operatívna porada vedenia spoločnosti
 - koná sa 1x denne,
 - tím TOP manažérov rieši okamžité problémy s ohľadom na včasnú a akostnú výrobu daného dňa.

- Operatívne porady vo výrobe
 - koná sa 1 x denne,
 - tím v zložení majster, operatívny nákupca, plánovač, inžinier kvality a technológ rieši operatívne problémy s materiálom, akosťou a technológiou,
 - ako vstupy môžu slúžiť výstupy z Operatívnej porady manažérov.

- Porada vedenia (management meeting)
 - koná sa 1x týždenne za účasti všetkých TOP manažérov spoločnosti.

Personál spoločnosti využíva ku komunikácií osobný kontakt podporovaný elektronickými médiami, udržiavanými technickými programovými a organizačnými prostriedkami.

1.4 Informačné technológie

Z interných zdrojov firmy ABC (2013):

V spoločnosti využívajú zamestnanci rôzne technológie podľa svojich pozícií. Najviac využívaný je balík Microsoft Office (najmä Microsoft Word, Excel a Outlook). Ďalej využívajú programy Auto CAD, JD Edwards a iné.

JD edwards - je ERP riešenie pre stredné a veľké firmy. Jednou zo základných predností systému je flexibilita - IT oddelenie v podniku s medzinárodným pôsobením vie napríklad prispôbiť iProcurement tak, aby zamestnanci prihlásení zo zahraničnej pobočky našli podstatné informácie pre ich región. V spoločnosti ABC CZ môžu zamestnanci vidieť napríklad informácie z Nemecka.

Program pomáha:

- poskytovať správne podklady pre rozhodovanie a riadenie,
- spravovať vlastné produkty a služby,
- flexibilne kalkulovať nákladové a predajné ceny,
- plniť požiadavky zákazníka v termíne, kvalite a množstve,
- strategicky riadiť nákup a zaisťovať vstupný materiál a služby včas pri minimálnych nákladoch,
- spravovať materiálové toky v podniku,
- plánovať, riadiť a realizovať výrobu v potrebnom čase, množstve a akosti,
- uľahčovať prácu zamestnancom,
- a iné.

1.5 Vízia a stratégia firmy

Z interných zdrojov firmy ABC (2013):

Vízia

- ABC CZ naplno realizuje víziu koncernu formulovanú heslom Engineering Advantage a to pomocou neustáleho zlepšovania smerom k dosiahnutiu korporácie stanovených požiadavkou na výrobné – Operational excellence.
- Spoločnosť je medzinárodná a nadväzuje na dlhoročné tradície globálneho lídra vo výrobe prvkov v oblasti riadenia chodu a prietoku vzduchu a kvapalín pre najrôznejšie priemyslové odvetvia.
- Vedenie spoločnosti vytvára prostredie k plnému zapojeniu schopností všetkých v prospech spoločnosti.
- Akosť práce je ťažiskovým kritériom pre hodnotenie a motiváciu všetkých pracovníkov

Stratégia

- Združovať najlepšie dostupné znalosti v obore pôsobnosti.
- Uspokojovanie potrieb zákazníkov, inovácie, špičková akosť, trvalé zlepšovanie a práca v súlade s legislatívou a internými predpismi.
- Pre všetkých pracovníkov spoločnosti platí zásada: „Prácu vykonávať v termíne, bezchybne a na prvýkrát.“
- Systematicky sledovať prax a skúsenosti podobných organizácií.
- Starostlivo sledovať potreby zákazníkov a zainteresovaných strán a pružne im prispôbovať poskytované služby.
- Vytvárať nové produkty a rozširovať ponuku výrobkov.
- Systematicky rozvíjať a podporovať obchodné činnosti.
- Systematicky formovať podvedomie pracovníkov o ochrane životného prostredia a BOZP.
- Motivovať pracovníkov k iniciatíve a stálemu zlepšovaniu IMS.
- Trvale monitorovať a optimalizovať vnútorné procesy a postupy IMS.

2 CIEĽ RIEŠENIA

Hlavný cieľ

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je zabezpečenie plynulého priebehu zákazky v podniku pri splnení požiadaviek zákazníka vzhľadom k akosti a dodacím termínom. Prevedenie cieľa bude popísané v postupných etapách.

Čiastkové ciele

Čiastkové ciele sú popísanie základných pojmov, charakteristika a výrobné portfólio spoločnosti v teoretickej časti. V praktickej časti bude popísaný priebeh a súčasný stav vybranej zákazky v spoločnosti. Následne budú navrhnuté opatrenia, podmienky a prínosy realizácie návrhov.

Metodika a postupy riešenia

Väčšinu informácií o firme a priebehu zákazky som nadobudla nielen počas trojmesačnej praxe, kde som pôsobila ako operatívny nákupca, ale aj po jej skončení, a to získavaním interných údajov o firme a dodávateľsko-odberateľských vzťahoch firmy priamo od zamestnancov.

Pre dôkladnejšie spoznanie firmy som vypracovala SWOT analýzu a procesný diagram, ktorý znázornil priebeh zákazky. Z týchto analýz som následne metódou Quality Journal vyvodila závery, potrebné na riešenie problémov pri uspokojovaní zákazníka.

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

3.1 Všeobecný popis priebehu zákazky

Z interných zdrojov firmy ABC (2013):

Spoločnosť a zákazník

Jediným priamym zákazníkom je materská spoločnosť, z čoho vyplýva zvláštne určovanie požiadaviek týkajúcich sa produktu.

V priebehu prijatia objednávky spoločnosť stanovuje súhrn požiadaviek, ktoré sú predmetom zákazky. Požiadavky špecifikované/nešpecifikované zákazníkom, zákonné požiadavky a ďalšie výnimočné požiadavky. V prípade zavádzania nových výrobkov sa preskúmava či je produkt možno vyrábať a prebiehajú potrebné analýzy zdrojov a eventuálnych rizík.

Všetky objednávky prichádzajúce do spoločnosti, sa preskúmavajú z nasledujúcich hľadísk:

- primeranosť a jednoznačnosť definovaných požiadaviek,
- prevedenie zákazky, či je spoločnosť spôsobilá plniť požiadavky objednávky,
- úplnosť, tzn. všetky náležitosti nutné k realizácii zákazky (napríklad dokumentácia).

Ak je objednávka označená ako spôsobilá, zaznamená sa do informačného systému aj so záznamom o preskúmaní.

Návrh a vývoj

System návrhu a vývoja sa riadi procedúrou projektového riadenia, ktorá rozdeľuje zodpovednosti, právomoci a určuje systémové kroky pri riadení zákazníckych projektov tak, aby boli naplnené požiadavky normy ISO 9001:2008. Táto smernica definuje celkom päť na sebe vzájomne nadväzujúcich fáz procesu návrhu a vývoja (Plán a definícia, Návrh a vývoj produktu, Návrh výrobného procesu, Overenie produktu a procesu, Spätná väzba, hodnotenie a nápravné opatrenia).

Proces nákupu

Proces nákupu/zásobovania v spoločnosti je špecifický tým, že časť materiálu pre výrobu dodáva materská spoločnosť a časť sa nakupuje priamo od dodávateľa. Nákup sa člení na operatívny a strategický. Strategický nákup sa zaoberá vyhľadávaním nových dodávateľov, ich hodnotením, vytvorením a udrжанím zmluvných vzťahov s dodávateľmi, zaisťuje taktiež kvalitu dodaných výrobkov. Operatívny nákup priamo zabezpečuje materiál potrebný na výrobu. Diely objednávané u dodávateľov prvýkrát, ako aj diely podliehajúce zmenám, prechádzajú systémom schvaľovania v spoločnosti.

Vstupné informácie pre objednávanie materiálu získavajú z prijatej objednávky od zákazníka, ktorá je generovaná informačným systémom. Všetky tieto záznamy sa uchovávajú v informačnom systéme.

Riadenie výroby

Výrobný proces je v spoločnosti plánovaný a popísaný pre každú zákazku výrobným príkazom, ktorý zaisťuje, že pri všetkých operáciách je použité vhodné výrobné zariadenie, je zabezpečené sledovanie a kontrola prevádzaných jednotlivých operácií.

Plánovanie výroby

Vzhľadom k sériovej výrobe a termínom plnenia zákaziek má dôležitú úlohu kapacitné plánovanie výroby. Za plánovanie je zodpovedný plánovač, výstupy plánovania sú riadené informačným systémom JDE.

Výrobný proces a zodpovednosť

Vedúci výroby zodpovedá za technologické postupy, ich dodržovanie a za rozdelenie práce medzi pracovníkov.

Pracovník zodpovedá za správne vykonané operácie podľa predpisov. K vykonávaniu operácií má k dispozícii podrobné inštrukcie, prevažne s fotografickým znázornením.

Identifikácia podkladov

Prvotná identifikácia je pridelovaná plánovačom, kde je ku každej objednávke priradené identifikačné číslo zákazky.

Identifikácia materiálu

Pri vstupe do spoločnosti je materiál identifikovaný dodacím listom. Pracovník logistiky po kontrole potvrdí prijatie materiálu v dodacom liste a potom vystaví príjemku a materiál prejde vstupnou kontrolou. Potom je materiál uskladnený a údaje o materiáloch zavedené do informačného systému firmy. V sklade je materiál identifikovaný FIFO štítkami a je umiestnený na skladovej lokácii tak, aby nemohlo dôjsť k zámene.

Identifikácia výrobku vo výrobnom úseku

Výrobný úsek preberá výhradne kompletnú výrobnú dokumentáciu, tj. výrobný príkaz a potrebnú technickú dokumentáciu. Výrobky vychystané do výroby sú riadne prebrané a pracovníci výroby sú zodpovední za uskladnenie materiálu do výrobných lokácií a príručných skladov. Zákazka je ďalej identifikovaná číslom a výrobok identifikáciou z výrobných dokumentácií.

Identifikácia hotového výrobku v sklade

Po výstupnej kontrole sú výrobky zabalené a označené. Toto označenie je trvalé a výrobok s ním odchádza k zákazníkovi.

Ochrana produktu

Skladovanie materiálu a surovín je zabezpečené odpovedajúcim spôsobom tak, aby nedošlo k ich znehodnoteniu. V priebehu výrobného procesu sú výrobky skladované v obaloch určených pre danú výrobnú operáciu. Po dokončení výroby a prevedenia výstupnej kontroly sú výrobky premiestnené do oblasti expedície, kde sú pripravované pracovníkom logistiky k odoslaniu. Operácie balenia prebiehajú v expedícii, kde sú výrobky zabalené podľa požiadaviek zákazníka (spravidla do škatule) a opatrené dodacím listom.

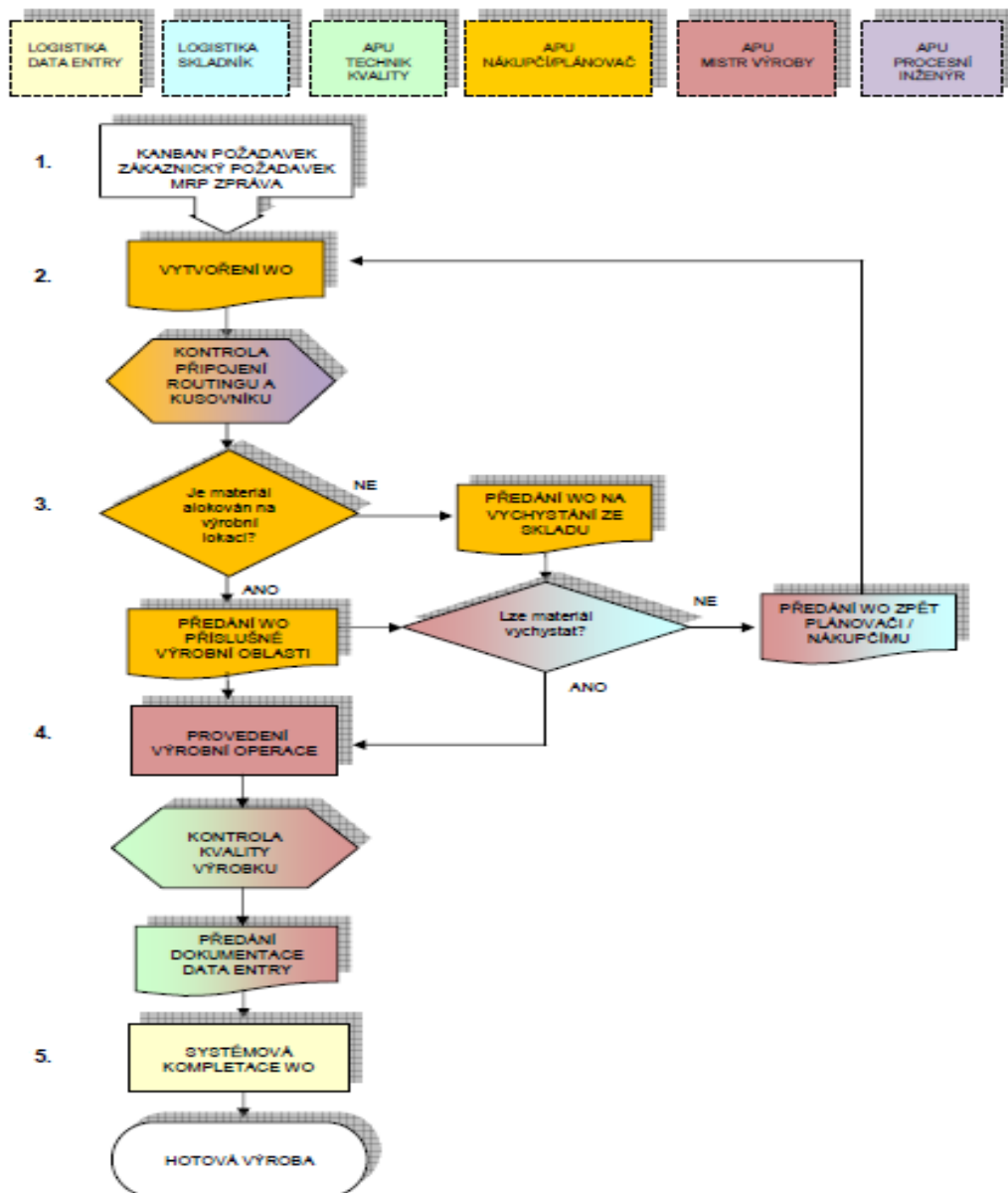
Spokojnosť zákazníka

Komunikácia so zákazníkom je udržiavaná od prvých kontaktov až po technickú pomoc po dodaní.

Trvalá komunikácia umožňuje sledovať požiadavky zákazníka a správnosť ich plnenia. Informácie napomáhajú k odhaleniu nedostatkov, k ich náprave alebo ako námety na zlepšenie. Spoločnosť udržiava systém získavania a používania informácií o nespokojnosti zákazníkov zo sťažností a reklamácií, plnení dodacích dôb a zákazníckych auditov.

Vedenie spoločnosti na dennej operatívnej báze monitoruje stav realizácie objednávok a dodaciu spoľahlivosť. Na týždennej báze je monitorovaná úroveň nezhodnej výroby a mesačné vyhodnocovanie sťažností.

3.2 Premena materiálu na hotovú výrobu



Obrázok 5: Proces premeny materiálu na hotovú výrobu, stanovenie zodpovednosti a právomocí (Zdroj: ABC, 2013)

Materiál sa premení v hotový výrobok vytvorením pracovného príkazu (WO), vychystaním materiálu na tento WO, prevedením výrobných operácií a ich skompletizovaním. Táto procedúra sa zameriava na kompletizáciu hotovej výroby, predovšetkým z pohľadu internej logistiky a výroby. V nadväznosti na strategické ciele spoločnosti je cieľom jednotlivých APU a oddelení logistiky, aby bol proces dokončený v stanovenom časovom období v závislosti na lead time. Dodržovanie stanovených lehôt je súčasťou každodennej kontroly zodpovedných osôb za jednotlivé oblasti.

1. krok - WO vytvára a tlačí plánovač výroby na základe zákazníckych objednávok.

2. krok - plánovač výroby je pred tlačou WO zodpovedný za kontrolu dostupnosti materiálu. V prípade chýbajúceho materiálu môže byť WO vytlačený len v urgentných prípadoch a plánovač je zodpovedný za doriešenie prípadu. V prípade zistenia nezhody WO zruší a eskaluje problém u príslušného procesného inžiniera.

3. krok - plánovač výroby odovzdá WO príslušnej vychystávajúcej/výrobnej oblasti, kde je podľa PICK LISTu vychystaný požadovaný materiál potrebný na kompletizáciu.

4. krok - výroba kompletizuje hotovú výrobu na základe denných plánov. Proces výroby daného WO prebieha podľa inštrukcií, pracovných postupov a výkresovej dokumentácie. Nasledovne sa kontroluje kvalita výrobkov. Informácie o počte vyrobených kusov, chýb a scrapu sú zhromažďované na formulároch danej výroby a následne zapisované určenou osobou do dokumentu WO. V prípade viacerých výrobných operácií je výroba zodpovedná za systémový odvod operácií vrátane poslednej operácie, ktorú odvádza data entry. Pokiaľ má WO len jednu operáciu, odvádza ju data entry. Výrobný majster danej výroby je zodpovedný za správnosť údajov, na ktorých základe sú odvádzané jednotlivé výrobné operácie. Po ukončení výroby daného WO je výrobok prichystaný na exportnú zónu. Dokument WO je odovzdaný na vyhradené miesta vo výrobe, odkiaľ si ich odoberá data entry.

5. krok - data entry odoberá ukončené WO z vyhradených miest príslušných výrobov priebežne počas celej pracovnej doby a uskutočňuje systémový odvod a ukončení WO. V prípade neúplných alebo nejasných informácií zaznamenaných na dokumente je oprávnená dokument vrátiť späť príslušnému výrobnému majstrovi, ktorý je povinný zjednať nápravu. Súčasťou ukončenia WO je taktiež zadanie prípadných Reason Codes k extra výdajom materiálu alebo k scrapovaným výrobkom. Ukončené WO dáva data entry do rozdeľovačov pre príslušných plánovačov, ktorí ich archivujú podľa inštrukcií oddelenia logistiky. (ABC, 2013)

3.3 Popis konkrétnej zákazky valca pre írskeho zákazníka



Obrázok 6: valec pre írskeho zákazníka
(Zdroj: ABC, 2013)

3.3.1 Osoby podieľajúce sa na zákazke

Z interných zdrojov firmy ABC (2013):

ABC CZ

- manažér predaja
- vedúca operatívneho nákupu a plánovania pre valce, fitinky a FRL (ďalej len vedúca ONaP CZ)
- operatívny nákupca
- plánovač
- strategický nákupca

ABC DE

- manažér pre vývoj
- strategický nákupca
- operatívny nákupca
- zákaznícky servis EDC

ABC IRL

- manažér predaja

ET - dodávateľ tesnenia

- zákaznícky servis

3.3.2 Skrátený výpis z mailovej komunikácie

HÁJNIKOVÁ, D. *Mailová komunikácia*. ABC. Brno. 5.4.2013.

19. september

Začiatok riešenia problematickej zákazky, keď sa nákupca pobočky CZ informoval u dodávateľa ET o potvrdení prijatia objednávky OP 108130 (materiál M/P73471/39 Dichting. 20 x 30 x 9).

25. september

Manažér pre zákaznícky servis ET informoval strategický nákup centrály DE o nedostatku požadovaného materiálu.

1. október

Strategický nákup centrály DE následne informuje pobočku CZ o nedostatku materiálu na sklade dodávateľa ET a potrebnosti nájsť nového dodávateľa na polyuretán. Súčasný dodávateľ už materiál nevyrába.

3. október

Vedúca ONaP pobočky CZ po prijatí zákazky z pobočky IRL, 200 ks valcov, následne kontaktuje írskoho zákazníka s cieľom určenia naliehavosti predmetnej objednávky. Pobočka IRL požaduje 20 ks okamžite, 24 ks na 10. 10. 2012 a ďalšie kusy v postupných dodávkach.

Pobočka CZ taktiež kontaktuje centrálu DE s požiadavkou o dodanie materiálu.

5. október

Vzájomné informácie strategických nákupcov v pobočkách CZ a DE o požadovanom materiáli.

8. október

Oboznámenie sa strategických nákupcov pobočky CZ a centrály DE o obdržaní novej vzorky tesnenia valcov, ktorá sa momentálne nachádza na technickej kontrole

v centrále, kde sa podľa stanovených noriem podrobuje skúškam technických parametrov.

Prísľub dátumu odoslania 12.10. z CZ do DE, 140 ks valcov, vyrobených z posledných zásob.

10. október

Vedúca ONaP pobočky CZ upovedomuje nákupcu v centrále DE o zadaní objednávky írskoho zákazníka v nesprávnom riadku typu Q (rýchlo potrebná). Taktiež informuje o náraste dopytu valcov približne o 600 % oproti minulým mesiacom a nevyhnutnosti urýchljeného zaslania ďalšieho materiálu M/P73471 potrebného na vyhotovenie valcov. Požiadavke nebolo vyhovené z dôvodu nedostatku materiálu.

17. október

V centrále DE prijali ďalšie valce z pobočky CZ. Na centrále v DE prijali novú objednávku na 120 ks valcov, posunutá na realizáciu pobočke CZ.

Vedúca ONaP pobočky CZ sa snaží problém čo najrýchlejšie vyriešiť, kontaktuje strategický nákup centrály DE s rúznou požiadavkou o vyriešenie situácie a žiada ďalších 120 ks tesnenia na vyhotovenie zákazky.

19. október

Manažér nákupu pobočky CZ poukazuje na nedostatočné riešenie problému v strategickom nákupe centrály DE.

23. október

Strategický nákup v centrále DE sa informoval u viacerých potenciálnych dodávateľov, ale s negatívnym výsledkom.

27. október

Dopyt manažéra predaja IRL o dátume realizácie zákazky (vid' tabuľka č. 2):

PO 50833485 9 ks

PO 50830276 24 ks

PO 50847416 120 ks

29. október

Zamestnankyňa zákazníckeho servisu EDC DE píše vedúcej ONaP CZ a manažérovi predaja IRL, že posielajú z centrály DE 24 ks. Ešte je potrebné poslať 129 ks.

31. október

Z centrály DE bolo navrhnuté riešenie problému s nedostatkom tesnenia, použitím podobného druhu materiálu SPC/000015/20/AU/EU-SEAL 20x30x10,5, predtým je nutné overenie kvality podľa príslušných noriem a následné schválenie inžinierskej zmeny výrobných dokumentácie.

6. november

Výsledky testu tesnenia potvrdili kvalitu podľa požadovaných noriem a čaká sa na inžiniersku zmenu. Objednávka tesnenia v centrále DE SPC/00015/20/AU/EU. Cena je 0,788 EUR/ks.

11. december

Strategický nákupca centrály DE informuje, že náhradný materiál by mohol byť dodaný do 15. januára.

13. december

Zákazníkovi boli navrhnuté dve možnosti riešenia:

1. Dodávka alternatívnych valcov do doby schválenia inžinierskej zmeny na pôvodných valcoch.
2. Odloženie realizácie zákazy do konca januára, kedy po predchádzajúcej inžinierskej zmene bude dodávateľ schopný dodať valce s novým špeciálnym tesnením.

15. december

Ústretové zachovanie zákazníka. Vzájomná dohoda schválená podľa alternatívy č. 1.

1. január

Podľa pôvodných plánov z 1. októbra, kedy sa začal hľadať nový dodávateľ tesnení do valcov, prebiehajú testy u viacerých potenciálnych dodávateľov.

10. január - konferencia

1x týždenne sa koná medzinárodná telekonferencia (riaditelia Európa + Amerika), všeobecne sa riešia firemné problémy, vrátane konkrétneho prípadu dodávky valcov írskemu zákazníkovi. Zisťuje sa skutkový stav a miera zavinenia konkrétnymi pracovníkmi zodpovednými za realizáciu zákazky, súbežne s analýzou dodávateľských subjektov:

ET - neustále napomínanie o dodanie materiálu (bezvýsledne)

Dodávateľ č. 2 - technický problém

Dodávateľ č. 3 - vysoká cena

Dodávateľ č. 4 - najschodnejšie riešenie

6. február

Dodávateľ č. 4 vybraný ako dodávateľ požadovaného tesnenia valcov. Odhadovaná spotreba materiálu do konca októbra 900 ks pre CZ a ďalších 300 ks DE.

8. február

Dodávateľovi odoslaná objednávka OP13004468 na 1200 ks.

13. február

Objednávka potvrdená, cena 1,5837 EUR/ks.

21. február

Prijatá dodávka tesnení do pobočky CZ.

26. február

Problém s dodávkou tesnení vyriešený. Pri odhadovanom počte zákazníckych objednávok je možné predpokladať dostatok zásob na jeden rok.

28. február

Dokončenie realizácie zákazky s írskym zákazníkom splnením dodania požadovaného množstva valcov.

3.3.3 Tabuľky týkajúce sa zákazky

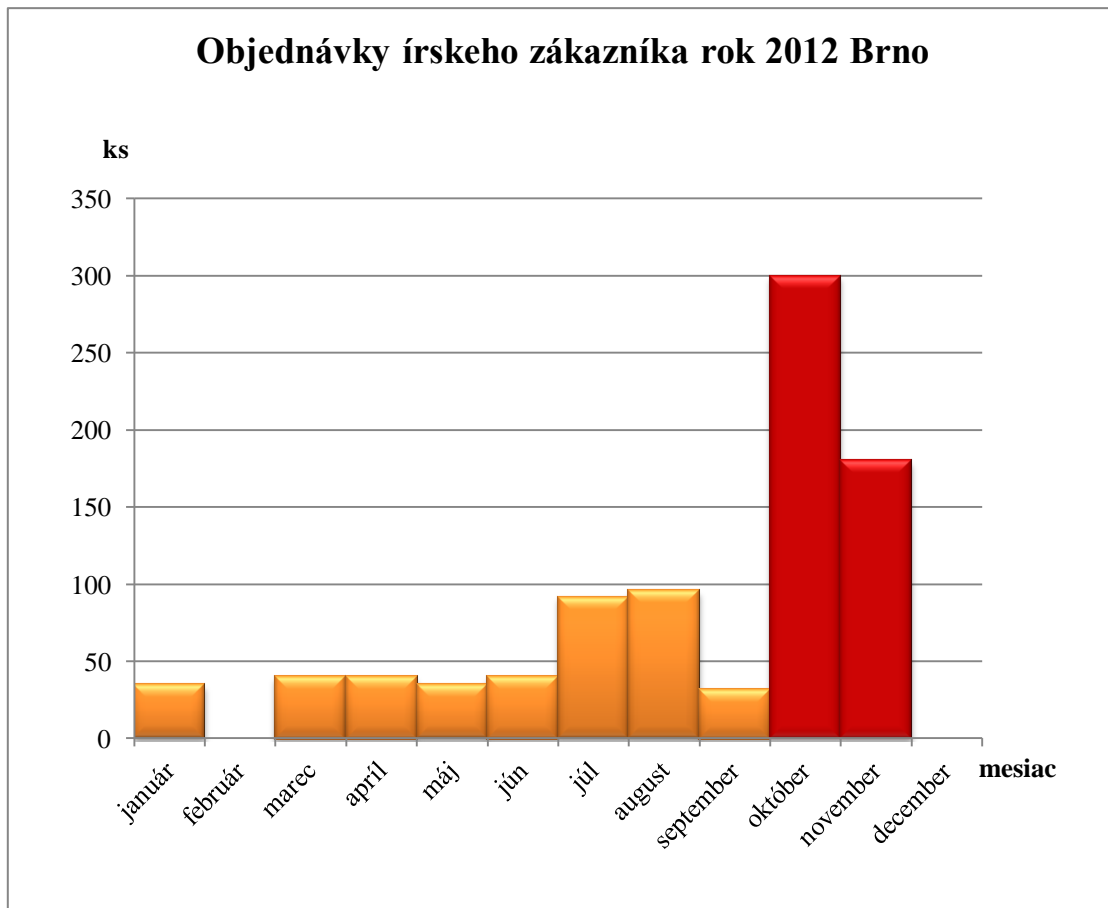
Pre podrobnejšie zobrazenie situácie prikladám prílohu v podobe tabuliek a grafov znázorňujúcich priebeh zákazky.

Tabuľka 1: Objednávky Brno

Order Number	Or Ty	Quantity	UOM	Request Date	Customer PO	Order Date	Actual Ship
12177530	ST	35	EA	24.1.2012	S/O061329089	10.1.2012	20.1.2012
12192670	ST	40	EA	26.3.2012	OU50629622	10.3.2012	22.3.2012
12198605	ST	40	EA	23.4.2012	OU50659476	6.4.2012	18.4.2012
12204213	ST	35	EA	25.5.2012	OU50689352	9.5.2012	22.5.2012
12210038	ST	40	EA	25.6.2012	OU50719138	8.6.2012	19.6.2012
12217828	ST	60	EA	3.8.2012	OU50760126	18.7.2012	31.7.2012
12219634	ST	32	EA	13.8.2012	OU50769599	27.7.2012	8.8.2012
12222079	ST	64	EA	27.8.2012	OU50782941	10.8.2012	22.8.2012
12223367	ST	32	EA	3.9.2012	OU50790305	18.8.2012	31.8.2012
12227583	ST	32	EA	1.10.2012	OU50813172	13.9.2012	24.9.2012
12230052	ST	20	EA	18.10.2012	OU50830276	1.10.2012	26.11.2012
12230052	ST	4	EA	18.10.2012	OU50830276	1.10.2012	13.12.2012
12230726	ST	147	EA	15.10.2012	OT50833485	4.10.2012	12.10.2012
12230726	ST	9	EA	15.10.2012	OT50833485	4.10.2012	13.11.2012
12233433	ST	120	EA	2.11.2012	OT50847416	18.10.2012	13.11.2012
12240456	ST	32	EA	7.12.2012	OU50884475	21.11.2012	5.12.2012
12240456	ST	16	EA	7.12.2012	OU50884475	21.11.2012	15.1.2013
12240456	ST	25	EA	7.12.2012	OU50884475	21.11.2012	27.2.2013
12240456	ST	7	EA	7.12.2012	OU50884475	21.11.2012	1.3.2013
12241809	ST	99	EA	13.12.2012	OU50891615	27.11.2012	31.1.2013

(Zdroj: ABC, 2013)

V tabuľke číslo 2 sú zobrazené údaje o objednávkach prijatých v Brne za rok 2012 z informačného systému JD. Lead time je 16 dní, ale zákazník objednáva aj pod túto dobu.



Graf 1: Objednávky írského zákazníka rok 2012 Brno
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa ABC, 2013)

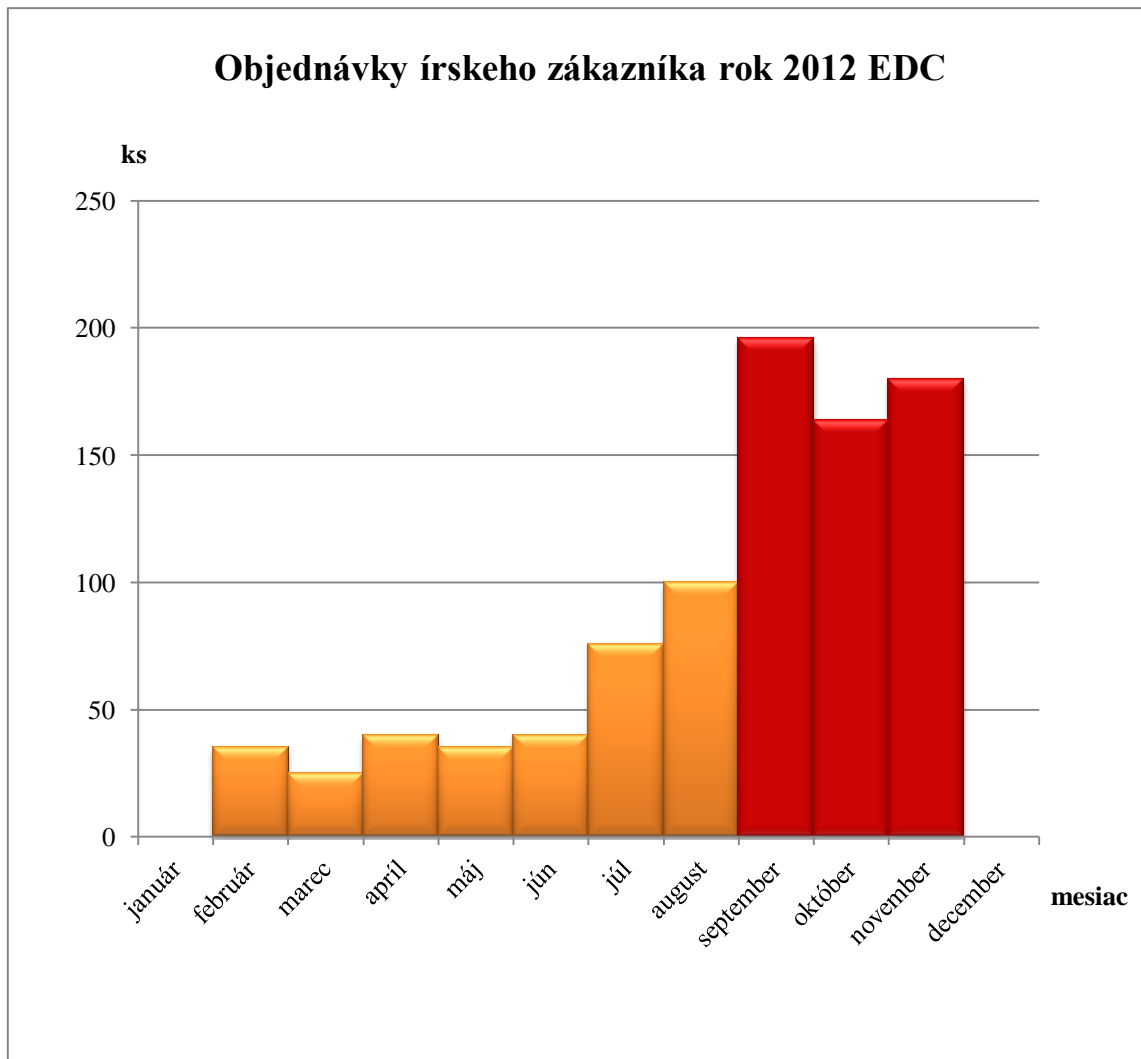
Podľa grafu 1 vidíme enormný nárast počtu kusov valcov objednaných írskym zákazníkom v mesiacoch október a november. Pre nákupcu je tak zložité určiť potrebné množstvo kusov na výrobu zákazky, aby na jednej strane nevznikli zbytočné zásoby, ale zároveň na strane druhej splnili dodacie podmienky.

Tabuľka 2: Objednávky EDC

Order Number	Or Ty	Quantity	UOM	Request Date	Customer PO	Order Date	Actual Ship
11034180	SO	35	EA	8.2.2012	3269	7.2.2012	9.2.2012
11069303	SO	25	EA	9.3.2012	3706	9.3.2012	13.3.2012
11097012	SO	40	EA	6.4.2012	3995	5.4.2012	10.4.2012
11126959	SO	35	EA	8.5.2012	4265	8.5.2012	9.5.2012
11157575	SO	40	EA	8.6.2012	4695	7.6.2012	8.6.2012
11197024	SO	40	EA	17.7.2012	5131	17.7.2012	18.7.2012
11197024	SO	20	EA	17.7.2012	5131	17.7.2012	2.8.2012
11207332	SO	16	EA	27.7.2012	5286	26.7.2012	2.8.2012
11219242	SO	24	EA	9.8.2012	5473	9.8.2012	10.8.2012
11219242	SO	8	EA	15.8.2012	5473	9.8.2012	13.8.2012
11219242	SO	24	EA	15.8.2012	5473	9.8.2012	27.8.2012
11219242	SO	24	EA	13.8.2012	5473	9.8.2012	13.8.2012
11226797	SO	20	EA	24.8.2012	5473	17.8.2012	27.8.2012
11249805	SO	40	EA	12.9.2012	5991	12.9.2012	12.9.2012
11267553	SO	147	EA	5.10.2012	6179	29.9.2012	18.10.2012
11267553	SO	9	EA	5.10.2012	6179	29.9.2012	15.11.2012
11273525	SO	20	EA	5.10.2012	6179	5.10.2012	5.10.2012
11273525	SO	24	EA	11.10.2012	6179	5.10.2012	5.10.2012
11282335	SO	120	EA	22.10.2012	6431	15.10.2012	15.11.2012
40434379	ST	20	EA	27.11.2012	OT50882870	20.11.2012	28.11.2012
40434379	ST	32	EA	27.11.2012	OT50882870	20.11.2012	7.12.2012
40434379	ST	4	EA	27.11.2012	OT50882870	20.11.2012	17.12.2012
40434379	ST	16	EA	27.11.2012	OT50882870	20.11.2012	17.1.2013
40434379	ST	8	EA	27.11.2012	OT50882870	20.11.2012	4.2.2013
40438704	ST	91	EA	6.12.2012	OT50890688	26.11.2012	4.2.2013
40438704	ST	9	EA	6.12.2012	OT50890688	26.11.2012	4.3.2013

(Zdroj: ABC, 2013)

V tabuľke 3 sú zobrazené údaje o objednávkach prijatých v materskej spoločnosti v DE objednaných írskym zákazníkom. Medzi dňom objednávky a dňom, kedy zákazník valce požaduje, je vo väčšine prípadoch len jeden deň. Za tak krátku dobu firma nie je schopná dodať požadované valce, pokiaľ ich nemá na sklade.



Graf 2: Objednávky írského zákazníka rok 2012 EDC
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa ABC, 2013)

V grafe 2 je zobrazený nárast objednávok írského zákazníka podaných materskej spoločnosti v DE. V mesiacoch september, október, november bol nárast oproti ostatným mesiacom aj viac než 300 %.

3.3.4 Informácia o dopade z predmetnej zákazky

Mailová komunikácia - 5. apríl

Podľa informačného systému bolo zistené, že írsky zákazník tento rok neposlal žiadnu objednávku. Informácie z pobočky IRL – na sklade je dostatočné množstvo valcov na niekoľko mesiacov. Tým pádom budú prebytočne viazané finančné prostriedky v zásobách, ktoré sú veľmi špecifické a ťažko využiteľné. Je možné, že bol zákazník nespokojný s riešením zákazky a tak naďalej nebude valce odoberať.

3.4 Reakcia

Som presvedčená, že je potrebné poučiť sa z popisovaného prípadu, identifikovať príčiny a eliminovať ich v budúcnosti. Preto som využila SWOT analýzu, ktorú som zostavila z firemných podkladov, informácií, ktoré mi poskytli zamestnanci firmy a z osobných skúseností získaných počas môjho pôsobenia na operatívnom nákupe.

3.4.1 SWOT analýza

Z interných zdrojov firmy ABC (2013)

Silné stránky

- História, postavenie, silné zázemie materskej spoločnosti
- Výhodná poloha spoločnosti, niekoľkoročné skúsenosti na trhu, postupný rast
- Široké portfólio výrobkov a technológií
- Uspokojovanie širokej vrstvy zákazníkov (automobilový priemysel, energetika, potravinársky priemysel, medicína)
- „Zodpovedný podnik“ - vysoký dôraz na spoločenské, environmentálne a ekonomické záležitosti
- Globálne technické strediská
- Strategické umiestnenia na hlavných trhov – Čína, USA, Nemecko a Veľká Británia
- 2008 – získanie medzinárodného certifikátu v oblasti riadenia ľudských zdrojov „Investors in People“
- Súčasťou závodu vytvorenie vývojového centra
- Moderný informačný systém JDE

Slabé stránky

- Viazanosť kapitálu v centrálnom sklade – rastúci centrálny sklad
- Nespol'ahlivosť dodávateľov
- Problémová doprava
- Nedostatočná komunikácia

Príležitosti

- Možnosť ďalšieho rozvoju
- Nižší rast skladu než predaja (15 % redukcia skladu)
- Návrat vynaložených investícií na nové projekty

Hrozby

- Rastúca konkurencia
- Odliv zákazníkov
- Svetová kríza
- Strata vložených investícií

Medzi najsilnejšie stránky firmy patrí zázemie materskej spoločnosti, strategické umiestnenia na hlavných trhoch a uspokojovanie širokej vrstvy zákazníkov. Firma tak dokáže flexibilne dodávať výrobky zákazníkom do celého sveta. Príležitosťou pre budúci rozvoj je expanzia do ďalších priemyslových odvetví.

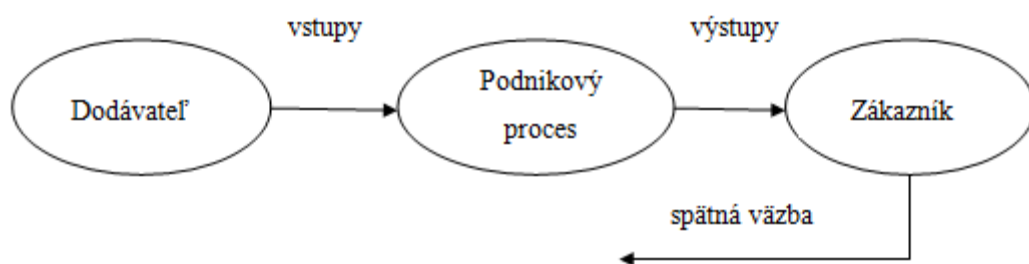
Najzávažnejšou slabou stránkou je rastúci centrálny sklad, kde sa skladuje mnoho nadbytočného materiálu. Tým pádom je v zásobách viazané veľké množstvo kapitálu. Celosvetová kríza je taktiež veľkou hrozbou pre väčšinu firiem. V jej období klesá počet objednávok a strácajú nezanedbateľný počet zákazníkov.

4 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Teoretická časť popisuje pojmy súvisiace s priebehom zákazky a metódy potrebné na jej analýzu. Ďalej sa zameriava na spôsoby vylepšenia zákazky.

4.1 Podnikové procesy

Už v bežnom živote majú ľudia potrebu zlepšovania procesov pri vystávaní dlhej fronty v obchode. V tomto prípade sa procesom rozumie vybavenie požiadavky zákazníka. Proces začína zaradením zákazníka do fronty a končí opustením obchodu s tovarom a účtenkou. Jednotlivé kroky sú činnosti, ktoré musí personál obchodu vykonať, aby sa dokončila celá transakcia. Skráteno povedané, podnikový proces je súhrn činností, transformujúcich súhrn vstupov do súhrnu výstupov. (ŘEPA, 2006)



Obrázok 7: Základná schéma podnikového procesu
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŘEPA, 2006, s. 13)

4.2 Potreba zlepšovania procesov

Zdokonaľovanie procesov je dnes nutnosť pre udržanie firmy na trhu. Za posledných 20 rokov zákazník žiada čoraz lepšie produkty a služby. To núti podniky vylepšovať svoje procesy. Pokiaľ totiž zákazník nedostane to čo žiada, obráti sa na konkurenciu. (ŘEPA, 2006)

4.3 Výroba a jej typy

Podľa Keřkovského (2009) výrobu charakterizujeme ako transformáciu výrobných faktorov do ekonomických statkov a služieb, ktoré potom prechádzajú spotrebou. Výrobné faktory sa obvykle rozlišujú na prírodné zdroje, prácu, kapitál a informácie.

Podľa Duchoňa (2007) sa výroba delí na:

a) Kusová výroba (zákazková výroba)

Z priemyslového hľadiska je kusová výroba charakteristická tým, že v jednom podniku sa vyrába viac druhov výrobkov, pričom počet výrobkov jedného druhu sú jednotky alebo desiatky. Z hľadiska riadenia je veľká náročnosť na organizáciu tohto procesu. Ekonomicky je tento proces charakterizovaný nízkou produktivitou, vysokými výrobnými nákladmi a dlhšou dobou výroby.

b) Sériová výroba

Pri sériovej výrobe sa znižuje počet vyrábaných druhov, zatiaľ čo sa zvyšuje počet výrobku jedného druhu. Podľa toho rozlišujeme malosériovú, strednosériovú a veľkosériovú výrobu. Výrobne sa charakterizuje využitím špeciálneho zariadenia, klesá kvalifikačná požiadavka na pracovnú silu, tým sa znižujú požiadavky na riadenie a organizáciu. Ekonomicky sériová výroba znamená zvýšenie produktivity práce, zníženie výrobných nákladov a skrátenie doby výroby.

c) Hromadná výroba

Hromadnou výrobou sa v porovnaní so sériovou výrobou ešte viac znižuje počet vyrábaných druhov, ale naopak sa zvyšuje počet výrobkov v každom druhu. Výrobne to znamená prechod k jednoúčelovým zariadeniam a k špeciálnym druhom náradia. Súčasne to vedie k ďalšiemu zníženiu nárokov na kvalifikáciu pracovnej sily. Ekonomicky vedie hromadná výroba k podstatnému zvýšeniu produktivity práce, k veľmi nízkym výrobným nákladom a k podstatnému skracovaniu výrobných doby.

4.4 Plánovanie materiálových požiadaviek výroby

System MRP (Material requirements planning) je computerizovaný informačný systém, vytvorený pre riadenie zákaziek a rozvrhovanie zásob viazaných s výrobou. MRP transformuje základné informácie, napríklad o materiály, potrebných kapacitách a ľuďoch pre výrobu. Pomocou priebežných dôb výroby určuje, ktorým pracoviskom, kedy a koľko má čoho prechádzať. (KAVAN, 2002)

MRP dáva odpoveď na tri otázky:

- čo je potrebné,
- koľko je toho potrebné,
- kedy to potrebujeme (KAVAN, 2002).

Prvotné vstupy do MRP sú:

- plán materiálových požiadavkou – zoznam všetkých použitých materiálov a surovín, častí a podskupín, vytvárajúcich konečný výrobok,
- hlavný plán výroby – rozvrh, koľko je požadovaných výrobkov a na kedy,
- stav zásob – rozsah skladovaných zásob. Informácie o položkách v čase (KAVAN, 2002).

Fungovanie MRP

System MRP podáva správy o realizácii hlavného plánu výroby v určených časových intervaloch. Na základe včasných a presných vkladaných informácií je dnes MRP schopné podávať požadované hodnoty o väčšine toho, čo sa vo výrobe deje a za koľko. Na základe plánu materiálových požiadavkou vzniká hrubý plán požiadavkou. Ide o súčet očakávaného dopytu po výrobnej položke – behom každej plánovacej periódy. Pre naplnenie hlavného plánu výroby nevyhnutnej spotreby materiálu vytvára za určité obdobie čistý plán materiálových požiadavkou (hrubý plán požiadavkou – plánovaná zásoba + poistná zásoba). Fungovanie MRP súvisí s rozpisom plánu, plánovanou zásobou a identifikáciou finálnej položky. (KAVAN, 2002)

4.5 Riadenie akosti

Riadenie akosti zahŕňa činnosti operatívneho charakteru, ako napríklad riadenie výroby, riadenia meracích zariadení a nakupovania (NENADÁL, 2008).

4.5.1 Dôvody záujmu o akosť

Podľa Vebera (2002) súčasné štádium vývoja vyspelých ekonomík vedie manažment najmä podnikateľských subjektov, ale i ďalších, k záujmu o akosť:

Konkurenčné tlaky – súčasné globalizačné tlaky, kde sa vedľa tuzemských výrobcov objavujú aj zahraniční konkurenti, sa záujem o kvalitu produktov ďalej posilňuje. Snaha predať núti podnikateľov hľadať cesty k zvyšovaniu akosti produktov a k znižovaniu cien.

Náročnejší zákazníci – zákazník sa naučil rozlišovať a má predstavu o tom, čo je pre neho prospešné, disponuje viacerými informáciami a zodpovednejšie sa rozhoduje pri výbere. Zákazník uprednostňuje produkt, ktorý bude nielen plniť jeho očakávania, ale poskytne mu niečo viac.

Akosť vedie k ziskom – pôsobenie akosti môžeme pozorovať z pohľadu nákladov a výnosov organizácie. Na strane nákladov je možné určiť radu efektov, ako napríklad zníženie nákladov na opravy. Vyššie výnosy môžu byť dopadom lepšieho využitia výrobných zariadení alebo rozšírením predaja.

Mohutná osвета – v poslednom desaťročí došlo k zintenzívneniu medzinárodných aktivít pri riadení akosti. Vznikajú rôzne organizácie, ktoré poskytujú informácie o riadení akosti.

Regulácia akosti – každý štát je povinný presadzovať oprávnené záujmy svojich občanov, chrániť ich pre nebezpečnými výrobkami, chrániť ich majetok, zdravie a zabezpečiť im vhodné životné prostredie. Prostriedkom k tomu je legislatíva. (VEBER, 2002)

4.6 Analýza situácie

Prvým krokom v procese plánovania zmeny je analýza situácie vo firme, ktorá bude spojená so záverečným rozhodnutím previesť či nepreviesť plánovanú zmenu (poprípade prevedenie odložiť). Výsledkom tejto jednoduchej analýzy je rozhodnutie o prevedení zmeny (SMEJKAL, 2006).

4.7 SWOT analýza

SWOT analýza sa radí medzi jednu z najčastejšie využívaných analytických metód. Metódu vytvoril Alber Humphrey, ktorý viedol v 60. až 70. Rokoch na Stanfordskej univerzite výskumný projekt, ktorého cieľom bolo analyzovať nedostatky v stávajúcom plánovaní spoločností. SWOT je skratka z anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – príležitosti. Threats – hrozby. (GRASSEOVÁ, 2012)

Komplexne pojatá SWOT analýza stavia silné a slabé stránky organizácie alebo ich časti proti identifikovaným príležitostiam a hrozbám, ktoré vyplývajú z okolia. Zároveň taktiež vymedzuje pozíciu organizácie alebo jej časti ako východisko pre definované stratégie ďalšieho rozvoja. Pri realizácii SWOT analýzy je dôležité si stanoviť k čomu budú výsledky získané touto analýzou využité. SWOT analýza môže byť využitá k jednému či viacerým účelom. Štandardne slúži ako podklad pre generovanie alternatív stratégií s využitím matice SWOT:

- ako podklad pre definovanie vízie,
- ako podklad pre sformulovanie strategických cieľov,
- pre identifikáciu kritických oblastí. (GRASSEOVÁ, 2012)

4.8 Vývojové diagramy

Vývojový diagram je univerzálny nástroj popisov akéhokoľvek procesu. Je to graf s daným začiatkom a koncom. Štruktúra a sekvencia aktivít tvoriacich popisovaný proces je v grafe vyjadrená operačnými blokmi zobrazujúcimi činnosti a rozhodovacie bloky. Veľmi užitočným nástrojom sú vývojové diagramy pri:

- vysvetľovaní procesu zákazníkom alebo užívateľom pri preukazovaní akosti;
- objasňovanie väzieb medzi činnosťami procesu novým pracovníkom;
- odkrývanie a objasňovanie väzieb medzi útvarmi participujúcimi na určitom procese;
- odhaľovaní nedostatkov v procese (nevhodné, zbytočné činnosti, chýbajúce činnosti, zdvojovanie úsilia, oneskorovanie) a navrhovanie zlepšení;
- porovnanie skutočného a ideálneho priebehu procesu. (NENADÁL, 2008)

Podľa Nenadála (2008) sa dajú vývojové diagramy rozdeliť na 3 základné typy: lineárny vývojový diagram, vývojový diagram vstupov/výstupov a integrovaný vývojový diagram (je zo všetkých troch druhov najkomplexnejší).

4.9 Postupové diagramy

Mnoho z problémov, ktoré sa v organizáciách vyskytujú, sú prepojené s podnikateľskými alebo pracovnými procesmi, ktoré sa v organizácii prevádzajú. Preto ako prvý krok v analýze koreňových príčin je vhodné vytvoriť postupový diagram procesov (ANDERSEN, 2011).

Hlavným účelom je zaznamenať tok činností v procese. Postupové diagramy, ako prvý krok v analýze koreňových príčin, môžu byť použité pre:

- Mapovanie procesov s cieľom zobrazit', kde sa problémy vyskytujú a ktoré problémy by sa mali riešiť.
- Vytvorenie základu pre nasledujúcu analýzu koreňových príčin, a to zaistením podrobného pochopenia procesov, ktoré daný problém obsahuje alebo ovplyvňuje. (ANDERSEN, 2011)

4.10 Cyklus PDCA

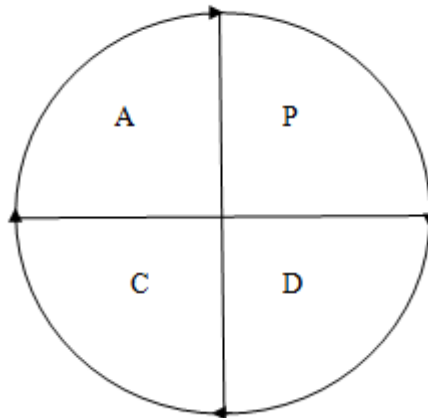
Cyklus PDCA sa taktiež nazýva Demingov kruh, alebo cyklus plánuj – vykonaj – kontroluj – reaguj. Demingov kruh popisuje systematický a nepretržitý prístup k riešeniu problému. V priebehu týchto štyroch etáp je problém analyzovaný, sú prijímané usmerňujúce opatrenia, ich účinky sú vyhodnocované, a proces je upravovaný tak, aby zahrňoval činnosti, ktoré boli schválené pre dosiahnutie výsledkov. Jedná sa o cyklus, ktorý nemá koniec a mal by sa pre zaistenie neustáleho procesu stále opakovať. (ANDERSEN, 2011)

Plan (Plánuj) - vypracovanie plánu aktivít zlepšovania

Do (Vykonaj) – realizácia plánovaných činností (obvykle v menšom merítku)

Check (Skontroluj) monitorovanie a analýza dosiahnutých výsledkov (vrátane porovnania s očakávanými výsledkami)

Act (Reaguj) – reakcie na dosiahnutie výsledkov a prevedenie vhodných úprav procesu. (NENADÁL, 2008)



Obrázok 8: Cyklus PDCA

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa NENADÁL, 2008, s. 233)

4.11 Metóda „Quality Journal“

Metóda Quality Journal je jedným zo systematických prístupov k zlepšovaniu akosti. Táto metóda bola prevzatá z japonského prístupu k riešeniu problémov. Tento postup zlepšovania prebieha v siedmich krokoch:

2. Identifikácia problému.
3. Sledovanie problému.
4. Analýza príčin problému.
5. Návrh a realizácia opatrení k odstráneniu príčin.
6. Kontrola účinnosti opatrení.
7. Trvalá eliminácia príčin.
8. Správa o postupe riešení problému a plánovanie budúcich aktivít. (NENADÁL, 2008)

Tabuľka 3: Porovnanie ISO 9004:2000 s metódou „Quality Journal“

Demingov cyklus	ISO 9004:2000	Quality Journal
Plan (P)	Dôvod na zlepšovanie	Identifikácia problému
	Súčasná situácia	Sledovanie problému
	Analýza	Analýza príčin problému
Do (D)	Identifikácia možných riešení (vrátane ich uplnatnení)	Návrh a realizácia opatrení k odstráneniu príčin
Check (C)	Vyhodnotenie efektov	Kontrola účinnosti opatrení
Act (A)	Uplatňovanie a štandardizácia nového riešenia	Trvalá eliminácia príčin
	Hodnotenie efektívnosti a účinnosti procesu s ukončeným opatrením k zlepšeniu	Správa o postupe riešenia problémov a plánovania budúcich aktivít

(Zdroj: NENADÁL, 2008, s. 235)

4.12 Just in time

Asi každý z nás v tejto dobe pozná známu vetu: „Čas sú peniaze.“

Firma, ktorá vie správne definovať a rýchlo uspokojiť všetky potreby zákazníka, získa ďalšie zákazky – teda aj ďalšie peniaze a možnosť ďalšej existencie firmy. To je najdôležitejšie, o čo firmám ide. Zákazník má v dnešnej dobe veľké možnosti získania informácií o konkurencii. (BAUER, 2012)

Podľa Bauera (2012) sa šance dodávateľov výrazne zvyšujú, pokiaľ sú zákazníkovi zabezpečené výrobky totožné s jeho požiadavkou a to:

- kedy – v presnom termíne a čase,
- kam – dodať na určité miesto,
- koľko - ani viac ani menej,
- práve včas – just in time.

Postup prechodu k JIT

Základným motívom JIT je dôsledná citlivosť k akémukoľvek plytvaniu. Skutočná aplikácia JIT však znamená predovšetkým rovnomerný výrobný tok, kde všetky rezervy typu zásob sú prekážkou. Výrobný systém musí byť zároveň veľmi pružný, pretože by inak nemohol fungovať v rôznych stavoch dnešného dopytu. Najnáročnejšie je zvládnuť potrebnosť tímovej spolupráce, presadiť do života všetkých zúčastnených dôležitú schopnosť podriať sa vysokým nárokom spoločného cieľa. (KAVAN, 2002)

Základné súčasti JIT:

- vysoká úroveň kvality,
- hladký výrobný tok,
- nízke zásoby,
- malé výrobné dávky,
- rýchle a lacné zriaďovanie,
- menej spoľahlivejších dodávateľov,
- neustále zdokonaľovanie,
- a iné (KAVAN, 2002).

5 NÁVRHY RIEŠENIA

Po dôkladnej analýze predmetnej zákazky navrhujem riešenie zefektívnenia procesu metódou Quality Journal, ktoré prebieha v siedmich krokoch.

5.1 Postup zlepšovania metódou Quality Journal

5.1.1 Krok 1 - identifikácia problému

Identifikácia problému je jedna z najťažších etáp. Zahŕňa oboznámenie sa s danou problematikou, popísanou v teoretickej časti. Nie je dostačujúce zistiť problém, ale aj jeho príčiny (kedy, kde, ako). Problém bráni uskutočniť naše požadované ciele a nesprávna špecifikácia nevedie k zefektívneniu potrebných procesov. Správna identifikácia problému vedie k úspore času a financií.

5.1.2 Krok 2 - sledovanie problému

Je potrebné dlhodobo sledovať celý priebeh, každú operáciu, ktorá môže spôsobovať problém. Zhromaždiť čo najväčšie množstvo informácií z rôznych zdrojov. Problémy v zákazke pre írskoho zákazníka som priebežne sledovala z poskytnutej mailovej komunikácie, z informačného systému a z osobných informácií od zamestnancov.

5.1.3 Krok 3 - analýza príčin problému

Podrobnou analýzou získaných informácií, som zistila príčiny zabraňujúce plynulému priebehu procesov. Na rozbor situácie som využila SWOT analýzu, procesný diagram a presný popis konkrétnej zákazky. Tým, že sa zistia problémy pri už dokončenej zákazke, sa dá predchádzať problémom pri realizovaní ďalších. Primárnou príčinou problémov analyzovanej zákazky je nezodpovedné správanie sa zo strany dodávateľa komponentov, sekundárnou je nedostatočná komunikácia medzi jednotlivými subjektmi.

5.1.4 Krok 4 - návrh a realizácia opatrení k odstráneniu príčin

Nápravné opatrenia by mali zabrániť opakovaným nezhodám. Nad návrhmi je potrebné sa dôkladne zamyslieť, zvážiť viacero variant a vybrať najvhodnejšie riešenie. Pre zefektívnenie priebehu budúcich zákaziek vo firme ABC navrhujem hlavne zlepšenie systému komunikácie, ktorý by zabránil nadbytočnému nákupu materiálu a ďalším návrhom je využitie nadmerných zásob materiálu na sklade.

Vylepšenie komunikácie medzi subjektmi

Vzájomná komunikácia je dôležitou súčasťou realizácií zákazky. Začína manažérom, plánovačom pri prijatí objednávky, pokračuje na technickej úrovni pri vyjasňovaní podkladov pre zhotovenie danej zákazky, ďalej v logistike pri nákupe materiálu a končí prevzatím zákazky. Cieľom je zabezpečiť vzájomný prísun všetkých potrebných informácií, čo vedie k vyšším úsporám, znižuje riziko chybného rozhodovania a eliminuje príčiny väčšiny problémov. Preto je potrebné zvoliť vhodnú formu, ktorá zabráni komunikačným dieram a bariéram.

Pri realizácií zákazky vo firme sa využíva mailová, telefonická komunikácia a systém JD edwards, ktorý vygeneruje mnoho potrebných informácií pre rôzne oddelenia vo firme. Pomocou neho môžeme kontrolovať stav skladových zásob, potvrdenie objednávky a ďalšie záznamy firemnej agendy, súčasťou ktorej sú aj kompletne informácie o všetkých obchodných partneroch.

Používanie komunikačných nástrojov nezaručí celkový úspech. Je potrebné zvoliť vhodný nástroj, správne ho aplikovať a následne kontrolovať. Pri ich aplikácii musí firma dodržiavať určité zásady. Aj keď firma disponuje kvalitným informačným systémom, slabú stránku vidím v jeho nedostatočnom využívaní, preto navrhujem zdokonaľovanie komunikačných vedomostí personálu firmy formou pravidelných školení. Navyše dnešná doba poskytuje množstvo možností v oblasti informačných technológií. Celosvetovým trendom je používanie rozšírených sociálnych sietí, ktoré nám poskytujú viac možností, napríklad informácie o prijímateľovi správy (prítomnosť prijímateľa správy online, doručenie, prečítanie správy, atď.) V súkromnej komunikácii sa vo firme čiastočne využívajú, ale rozšírila by som ich aj na používanie firemnej

komunikácie, v internej aj externej forme. Navrhujem stávajúci komunikačný systém používať súbežne s týmito novými komunikačnými trendmi. K tomu je potreba čiastočnej zmeny firemnej kultúry v oblasti používania IT.

Ako jednu z ďalších možností, by som firme odporučila napríklad systém VOIPEX F1. Základnou myšlienkou riešenia je zlúčenie služieb a servisu do jednej služby od jedného poskytovateľa. Zákazník s riešením VOIPEX F1 získa nielen hardware, software, ústredňu, pripojenie k internetu, hlasové služby pevnej a mobilnej siete ale aj integráciu s ERP systémom. Všetky firemné pobočky budú tak v jednej sieti. Spoločnosť IPEX, ktorá poskytuje toto riešenie, nainštaluje firme všetko potrebné, zaškolí zamestnancov a aktívne dohliada na funkčnosť služby. Namiesto vysokých počiatočných investícií sa platia malé mesačné poplatky, podľa požadovaných potrieb. (IPEX, 2013)

Úprava vzťahov s materskou spoločnosťou

Pri realizácii zákazky je komunikácia s materskou spoločnosťou v DE nevyhnutnou súčasťou, keďže je jediným priamym zákazníkom pre pobočku v CZ a všetky nepriame zákazky prebiehajú cez centrálu v DE. Pre komunikáciu so zákazníkom, tj. materskou spoločnosťou je používaný kompatibilný informačný systém, hlavne v plánovaní, príjmu objednávok, transferu výrobných a technických dát do výroby.

Informácie o výrobných potrebách poskytuje materská spoločnosť, ktorá ich nie vždy podá v dostatočnej miere a včas, čo spôsobuje hromadenie alebo naopak nedostatok zásob v skladovom hospodárstve, čo ovplyvňuje plynulosť výroby alebo naopak viazanosť finančného kapitálu v nadbytočných skladových zásobách. Preto by som zaviedla automatické preposielanie správ od nepriamych zákazníkov, aby pobočka v CZ prijala požiadavky včas a jasne definované. Predišlo by sa tak k dezinformáciám, ktoré majú negatívny vplyv na celkový priebeh zákazky.

Úprava vzťahov s dodávateľmi

Keďže materská firma nie je jediným dodávateľom komponentov pobočky CZ, využíva služby aj ďalších dodávateľov. Efektívna komunikácia medzi firmou a dodávateľom je taktiež jedna z kľúčových pravidiel k úspechu v podnikaní. Je dôležité byť v neustálom

kontakte, informovať sa o akýchkoľvek zmenách a správne sa zosynchronizovať. Taktiež je veľmi dôležité byť dobrým a spoľahlivým obchodným partnerom z pohľadu dodávateľa/odberateľa. Musíme si uvedomiť, že v podnikateľskom prostredí všetko so všetkým súvisí. Každý podnikateľský subjekt má svoju obchodnú dodávateľsko-odberateľskú sieť a dobré meno ABC v jednom z týchto subjektov sa prenáša na celú sieť. Tým nám vznikajú ďalšie možnosti ako rozšíriť svoje obchodné aktivity, lebo práve dosiahnutím vysokého kreditu firmy v povedomí týchto subjektov sa nám naskytuje možnosť získania ďalších obchodných kontraktov.

Pre zlepšenie vzťahov by mala firma vykonávať nasledujúce opatrenia:

- **Neustály kontakt** – urýchľuje tok informácií, získavanie poznatkov o nových trendoch, technológiách a plánoch rozvoja dodávateľa, ktoré môžu napomôcť k firemnému vývoju (napríklad nápady na nové výrobky)
- **Oboznámenie kľúčových dodávateľov so svojimi plánmi** – dodávateľ tak lepšie pochopí naše priority a bude schopný pracovať na vývoji technológií pre naše potreby
- **Jasná definícia požiadaviek** – musíme presne definovať naše potreby, aby nenastali prípadné nejasnosti a aby boli dodané výrobky v správnej kvalite
- **Včasné informácie** – dokážu predísť mnohým problémom, dodávateľ dokáže včas zorganizovať potrebné zdroje a kapacity
- **Osobný kontakt s dodávateľmi** – uľahčí prácu v budúcnosti
- **Urgencia dodávateľa** – urgovať by sa malo len vo vážnych prípadoch, aby dodávateľ vedel, že vtedy je potrebné tvrdo pracovať. Neustála urgencia vedie k určitému status quo.
- **Byť informovaný o výrobných kapacitách** – je dobré vedieť, ako rýchlo a čo je schopný dodávateľ vyrobiť, aby boli naše plány reálne a schopné plnenia
- **Platiť záväzky včas** – predpoklad dobrej spolupráce

Návrh na využitie nadbytočného materiálu

Zvýšené náklady vznikajú skladovaním prebytočného materiálu, nedokončených a dokončených výrobkov. Tieto položky zaberajú veľkú plochu a vyvolávajú potrebu

d'alších skladových priestorov, pracovníkov a nákladov na údržbu. Zbytočne sa tak viažu finančné prostriedky, ktoré by sa mohli využiť iným spôsobom. Na to, aby nevznikali nadbytočné zásoby, je potrebné aplikovať metódu just in time, na ktorú je potrebná kvalitná doprava a zosynchronizovanie s dodávateľmi. Produkcia firmy obsahuje široké portfólium a niektoré špeciálne komponenty k výrobe zo strategických dôvodov nakupuje globálne od dodávateľov, napríklad z Číny a Indie. V týchto prípadoch je veľmi zložitá stanoviť dobu dopravy z dôvodu nečakaných udalostí. Doprava je ohrozená neovplyvniteľnými faktormi, ako sú živelné pohromy (napr. leteckú dopravu prerušil v nedávnej dobe výbuch islandskej sopky, lodnú dopravu taktiež ovplyvňujú často zlé poveternostné podmienky) a dodávka sa niekedy viacnásobne predĺži, tým sa predlžuje aj čas exportu výrobkov zákazníkom. Firma z dôvodu nedodržania termínu dodacích podmienok prichádza nielen o zisk, ale aj o zákazníkov. Preto navrhujem v týchto ojedinelých prípadoch, kedy sa nemôžeme s určitosťou spoľahnúť na termín dodania, zmeniť štýl riadenia zásob. Keď je materiál objednávaný mimo Európy či väčších vzdialeností, kedy sú práve spomínané problematické dopravné podmienky, je lepšie objednať väčšie množstvo komponentov v predstihu ako predlžovať čas dodania výrobkov. Na jednej strane sa zvýšia náklady na skladovanie, ale na strane druhej firma nestratí stávajúcich zákazníkov nevčasným dodaním výrobkov. Náklady na získanie nových zákazníkov sú vyššie ako náklady na jeho udržanie. Je potrebné riadiť sa heslom „naš zákazník, náš pán“.

Ak máme nadbytočné zásoby, ktorých prepravné podmienky nie sú tak náročné a ich využitie je momentálne alebo v blízkej budúcnosti nereálne, navrhujem, že by kompetentní zamestnanci kreatívne podľa svojich predošlých poznatkov navrhovali inovatívne riešenia zakomponovania nevyužitého materiálu do nových výrobkov, ktoré by spĺňali požiadavky zákazníkov, vzhľadom k akosti a dodacím termínom, v súlade s legislatívou, čo by súčasne napomohlo rozšíreniu výrobného programu.

Z každého zrealizovaného inovatívneho procesu, by navrhovateľovi zlepšení pripadlo náležité finančné percentuálne ohodnotenie. Bude to motivácia personálu k novým nápadom a vývoju výrobného programu. Návrhy môže predkladať kolektív zamestnancov ako aj jednotlivci. Ďalej treba dbať na pravidelné revízie výkresovej dokumentácie prevádzané dizajnérmí/konštruktérmí, ohľadom obnoviteľnosti materiálu.

5.1.5 Krok 5 - kontrola účinnosti opatrení

Kontrola je dôležitá k zisteniu vhodnosti stanovených nápravných opatrení, preto musí byť vykonávaná priebežne, a to od prijatia zákazky až po jej finálne ukončenie. Pomocou porovnávaní s predchádzajúcimi údajmi sa zistí, ako sa darí dodržiavať stanovené ciele. Odchýlky môžu byť vyjadrené vo finančnej hodnote, v množstve výkonov alebo v čase. Ak sa vyskytnú podstatné odchýlky od stanoveného plánu, je potrebné prijať adekvátne opatrenia. Môže trvať dlhšiu dobu, kým sa prejaví účinnosť opatrení. V prípade neočakávaných problémov je nutné čo najskôr zasiahnuť. Prípadné zmeny a návrhy je potrebné dôkladne zdokumentovať a oboznámiť s nimi zodpovedný personál na operatívnych poradách. Tieto kontrolné úkony sú nevyhnutné na všetkých organizačných stupňoch riadenia zákazky.

5.1.6 Krok 6 - trvalá eliminácia príčin

Príčiny, ktoré nám spôsobujú komplikácie v priebehu zákazky, by sa mali trvalo eliminovať, aby sa neopakovala podobná situácia a bola zabezpečená plynulosť ďalších zákaziek. Je potrebné vylúčiť možnosť vzniku nežiaducich faktorov, zmierniť ich možný vplyv a odvrátiť neželanú situáciu. Z predchádzajúcich kapitol riešenia analýzy bolo zistené, že primárnym problémom boli dodávateľsko-odberateľské vzťahy, kedy na strane nášho dodávateľa vznikla neschopnosť z dôvodu ukončenia výroby dodať požadovaný komponent, podstatný pre našu výrobu, o čom v rámci dobrých dodávateľských vzťahov neinformoval. Preto navrhujem zmluvne zakotviť povinnosť dodávateľa vopred informovať pri zmene výrobného programu o danej skutočnosti. Pri nesplnení týchto podmienok bude možnosť ukončenia zmluvnej spolupráce s následnými zmluvne podloženými finančnými sankciami. V prípade veľkých finančných a morálnych škôd spôsobených zjavne zavinením zo strany dodávateľa, by na základe takejto zmluvy bolo možné riešenie súdnou cestou, čím by sa eliminoval negatívny dopad na hospodársky ako aj celkový dopad firmy.

5.1.7 Krok 7 - správa o postupe riešení a plánovanie budúcich aktivít

V záverečnej fáze sa spracováva správa o priebehu riešenia zákazky, zdokumentujú sa dosiahnuté finančné aj nefinančné prínosy a hodnotí sa výsledný efekt. Správa by mala obsahovať aj návrhy potrebných opatrení k doriešeniu prípadných problémov. Paradoxne, problematické zákazky a snaha o ich inovatívne riešenie posúva personál získaním nových skúseností vpred, čo je neustálym a opakujúcim sa procesom. Napriek tomu, chybám vytknutým v správe by sa malo predchádzať. Preto je nutné ich vziať do úvahy pri plánovaní budúcich aktivít, kvôli negatívnemu dopadu na ekonomiku firmy ako aj dobré meno v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov.

5.2 Podmienky realizácie

Podmienky realizácie navrhovaných riešení sú z hlavnej podstaty práce vytvorené v predchádzajúcich kapitolách. Je potrebné dodržiavať už momentálne stanovené smernice. Zároveň je potrebná zmluvná úprava dodávateľsko-odberateľských vzťahov a vyčlenenie určitých financií na komunikačné školenia personálu.

5.3 Prínosy navrhovaných zmien

Úspešnosť realizácie navrhovaných zmien vieme zistiť pomocou týchto aspektov:

- včasné ukončenie projektu
- dodržanie rozpočtu
- dodržanie kvality a rozsahu práce

Zlepšením dodávateľsko-odberateľských a vnútroorganizačných vzťahov, vrátane zlepšenia komunikačného prepojenia s materskou spoločnosťou, sa predchádza nedorozumeniam, čím sa zrýchli priebeh procesov zákazky. Tým, že materská spoločnosť bude poskytovať včasné informácie, sa predíde problému s nadbytočnými zásobami, ktoré viažu značnú časť finančných prostriedkov. Inovatívnymi návrhmi zo strany zamestnancov firma ušetrí náklady na skladovanie a zároveň zvýši zisk predajom nových výrobkov, čo následne vplýva na pozitívnu finančnú situáciu firmy.

Dodržaním dodacích termínov a kvality požadovaného materiálu od dodávateľov, následne firma ABC komplexne splní zmluvné podmienky záväzkov voči svojim zákazníkom. Zákazník ako taký má taktiež svoju obchodnú, dodávateľsko-odberateľskú sieť a kredit firmy ABC vybudovaný u tohto zákazníka sa môže preniesť cez túto sieť ďalej, čím sa zvýšia jej obchodné možnosti v podnikateľskom prostredí. Takže aj na prvý pohľad nefinančné pozitíva (napr. good will) sa v konečnom dôsledku premietnu ako ekonomický prínos evidentne ovplyvňujúci kladný výsledok hospodárenia.

Nakoľko nemám prístup ku konkrétnym finančným údajom, vychádzam z neoficiálnych informácií poskytnutých priamo kompetentným personálom finančného oddelenia. Podľa ich vyjadrenia je návrh realizácie prínosom, pri ktorom dôjde k úspore času a nákladov. Pokiaľ sa zlepší komunikácia, dôjde k úspore času všetkých zúčastnených,

tým aj k úspore nákladov. Ak bude firma ABC CZ dostávať včasné informácie o zákazníckych objednávkach, bude schopná lepšie plánovať nákup materiálu, taktiež zainteresovaním pracovníkov do procesu obnovy materiálu využije nadmerné zásoby. Ak sa vyberie 50 kľúčových zákazníkov, ktorých položky sú pre danú problematiku špecifické, percentuálny odhad na zníženie nákladov je o 7% a zvýšenie zisku o 3% ročne, čím sa potvrdila vhodnosť mnou navrhovaného komplexného riešenia problému.

ZÁVER

Bakalárska práca pojednáva priebeh zákazky vo firme ABC, s. r. o. Pri jej vypracovávaní využívam poznatky zo štúdia, knižných publikácií, osobných skúsenosti získaných absolvovaním praxe vo firme a údajov od jej zamestnancov.

Najskôr v teoretickej časti uvádzam základné pojmy týkajúce sa témy a prezentujem spoločnosť, ktorej zákazka bola riešená. V analytickej časti popisujem stav priebehu všeobecnej zákazky pomocou procesného diagramu a priebeh konkrétnej zákazky uvedený v mailovej komunikácii. Ďalej spracovávam SWOT analýzu, na základe ktorej identifikujem príčiny problémov a navrhujem riešenia pomocou metódy Quality Journal, ktoré zabezpečia plynulý priebeh zákazky a budú prínosom k realizácií ďalších zákaziek.

Mojim prvým návrhom je zlepšenie komunikácie s materskou spoločnosťou a dodávateľmi, ktorý zabezpečí včasné dodanie kvalitného materiálu. Mojm druhým návrhom je využitie nadmerných zásob a ich inovatívneho zakomponovania do nových výrobkov podľa kreatívnych návrhov zamestnancov firmy, ktorí budú motivovaný patričnou finančnou odmenou.

Pri všetkých výrobných-obchodných činnostiach je potrebné najskôr vypracovať plán, realizovať plánované činnosti, kontrolovať dosiahnuté výsledky, následne na ne reagovať a prípadne vykonávať vhodné úpravy. Na to, aby sa neustále zvyšovala úroveň plnenia požiadaviek zákazníkov pri realizácii zákaziek, je potrebné orientovať sa na moderné výrobné technológie, plniť požiadavky nariadení, noriem a iných všeobecne záväzných predpisov, zvyšovať odbornú úroveň zamestnancov, vytvárať prostredie k efektívnemu zapojeniu schopností a vedomostí pracovníkov v prospech spoločnosti.

Na základe zistených informácií a skutočnosti získaných počas vypracovávaní tejto práce môžem konštatovať, že hlavný cieľ bakalárskej práce, zabezpečenie zlepšenia plynulého priebehu zákazky v podniku, pri splnení požiadaviek zákazníka vzhľadom k akosti a dodacím termínom, bol splnený. Potvrďuje mi to priebežná konzultácia s pracovníkmi firmy ABC na rôznych úrovniach riadenia, hlavne na oddelení nákupu

a plánovania, kde mi bola umožnená ďalšia spolupráca prostredníctvom absolventskej praxe, počas ktorej môžem venovať pozornosť ďalšiemu vývoju danej problematiky.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- ABC. *Příručka integrovaného systému managementu*. Brno: ABC, 5.2.2013.
- ANDERSEN, B., 2011. *Analýza kořenových příčin: zjednodušené nástroje a metody*. Praha: Česká společnost pro jakost, 226 s. ISBN 978-80-02-02356-2.
- BAUER, M., 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2.
- DUCHOŇ, B., 2007. *Inženýrská ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0.
- GRASSEOVÁ, M., 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HÁJNIKOVÁ, D. *Mailová komunikácia*. ABC. Brno. 5.4.2013.
- IPEX, © 1993–2013. Voipex F1. *Ipex.cz* [online]. [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: <http://www.ipex.cz/kompletni-reseni/podle-typu-zakaznika/voipex-f1>
- KAVAN, M., 2002. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
- KEŘKOVSKÝ, M., 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 137 s. ISBN 978-80-7400-119-2.
- NENADÁL, J. a kol., 2008. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- ŘEPA, V., 2006. *Podnikové procesy*. Praha: Grada Publishing, 268 s. ISBN 80-247-1281-4.
- SMEJKAL, V., 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- VEBER, J., 2002. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 163 s. ISBN 80-247-0194-4.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Výrobné závody	11
Obrázok 2: Výrobné portfólio	12
Obrázok 3: Organizačná štruktúra manažmentu	14
Obrázok 4: Organizačná štruktúra APU.....	15
Obrázok 5: Proces premeny materiálu na hotovú výrobu.....	24
Obrázok 6: Valec pre írskoho zákazníka.....	26
Obrázok 7: Základná schéma podnikového procesu.....	37
Obrázok 8: Cyklus PDCA.....	43

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Objednávky Brno	31
Tabuľka 2: Objednávky EDC	33
Tabuľka 3: Porovnanie ISO 9004:2000 s metódou „Quality Journal“	44

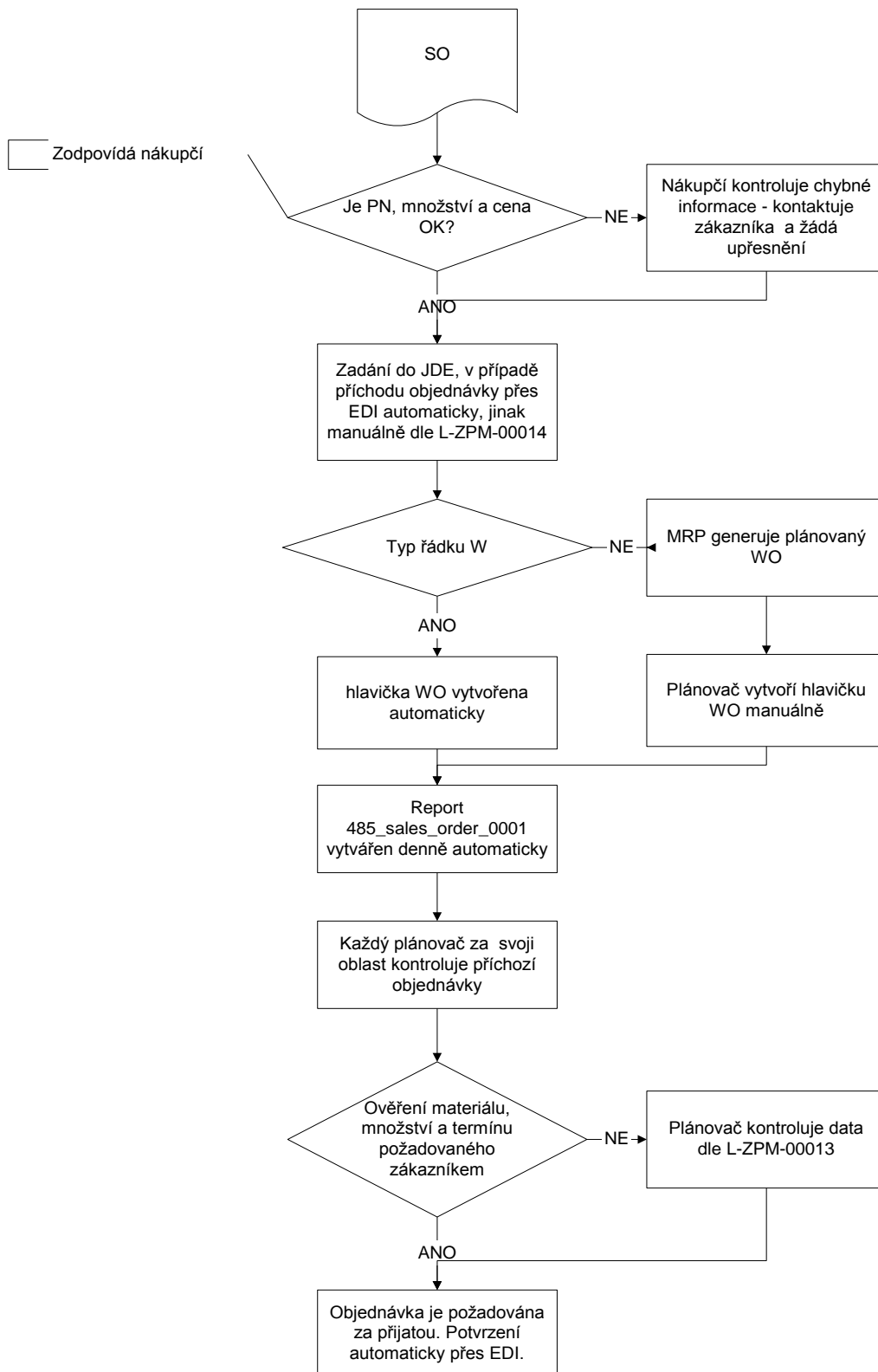
ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Objednávky írskoho zákazníka rok 2012 Brno	32
Graf 2: Objednávky írskoho zákazníka rok 2012 EDC	34

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Definovanie postupov pre príjem objednávky od zákazníka

Príloha 1



Príloha 1: Definovanie postupov pre príjem objednávky od zákazníka
(Zdroj: ABC, 2013)