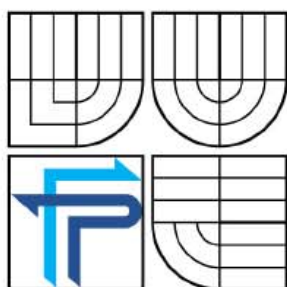


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

STUDIE SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ VE VÝROBNÍM PODNIKU

THE STUDY OF STORAGE IN MANUFACTURING CORPORATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ALENA KULÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kulíková Alena, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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 diplomovou práci s názvem:

Studie skladového hospodářství ve výrobním podniku

v anglickém jazyce:

The Study of Storage in Manufacturing Corporation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve výrobním podniku se zaměřením na:

- výrobní program
- skladování a řízení zásob
- potřebu materiálových vstupů

Definice cíle řešení

Analýza současných podmínek skladování a řízení zásob

Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení a plánování procesu zásobování

Návrh nového řešení skladového hospodářství z pohledu řízení materiálových i informačních toků

Vyhodnocení podmínek realizace a přínosů realizace

Závěr

Seznam odborné literatury:

- SCHULTE,CH. Logistika. 1 vyd. Praha:Victoria Publishing, 1994, 301s. ISBN 80-85605-87-2
LAMBERT,D.M.,STOCK,J.R.,ELLRAM,L.M. Logistika. Přel.Nevrlá,E. Praha Computer Press 2000, 589s. ISBN 80-7226-221-1
ŘEPA,V. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. Praha Grada 2006, 265s. ISBN 80-247-1281-4
SCHEER,A.W. ARIS – od podnikových procesů k aplikačním systémům. Praha IDS Scheer ČR 1998, 185s. ISBN 80-238-4719-8

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.



Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka fakulty

V Brně, dne 25.3.2009

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje řízení procesu skladování ve firmě Gmont cable, s.r.o., která se zabývá výrobou kabelových svazků pro automotive a průmyslové stroje.

Dokument popisuje proces skladování, analyzuje současný stav řízení zásob v podniku a zamýšlí se nad vhodným řešením tohoto procesu.

Cílem práce je zefektivnění procesu skladování a hledání zdroje úspor nákladů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Skladování, řízení zásob, materiál, proces, logistika.

ABSTRACT

The master's thesis is concerned with the process of storage in Gmont cable, s.r.o., the company interested in cable harnesses for the automotive and industrial machines.

The document describes and analyses the existing situation of the process of storage and also reflects on the suitable concept of its solving.

The purpose is the effectiveness of the process and searching for the savings source of costs.

KEYWORDS

Storage, Management of Supplies, Material, Process, Logistics.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KULÍKOVÁ, A. *Studie skladového hospodářství ve výrobním podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 80 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne

.....

Alena Kulíková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla vyjádřit své poděkování prof. Ing. Marii Jurové, CSc., vedoucí diplomové práce, za odborné vedení, připomínky a cenné rady.

Dále bych chtěla poděkovat Kateřině Pohankové, DiS., jednatelce společnosti Gmont cable, s.r.o., za ochotu, spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

Za provedení oponentury děkuji Ing. Marii Čejkové.

OBSAH

1.	ÚVOD.....	8
2.	POPIS PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....	9
2.1.	ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	9
2.2.	STRUČNÁ HISTORIE FIRMY.....	10
2.3.	CERTIFIKACE A ZAJIŠTĚNÍ KVALITY.....	11
2.4.	STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	12
2.5.	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ A VÝROBNÍ SORTIMENT.....	14
2.6.	VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI.....	16
3.	DEFINICE CÍLE ŘEŠENÍ.....	17
4.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	18
4.1.	PODNIKOVÉ PROCESY.....	18
4.2.	LOGISTIKA OBECNĚ.....	21
4.3.	LOGISTIKA OPATŘOVÁNÍ.....	22
4.4.	ORGANIZACE SKLADOVÁNÍ.....	27
5.	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	29
5.1.	SWOT ANALÝZA.....	29
5.2.	ANALÝZA PRIMÁRNÍCH ČINNOSTÍ.....	32
5.3.	ANALÝZA TRHU A KONKURENCE.....	35
5.4.	ANALÝZA STAKEHOLDERŮ.....	37
5.5.	ANALÝZA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	39
5.6.	ANALÝZA FIREMNÍCH PROCESŮ.....	42
5.7.	ANALÝZA PROCESU SKLADOVÁNÍ.....	47
6.	NÁVRH ŘEŠENÍ.....	54
6.1.	OPTIMALIZACE ZÁSOB.....	54
6.2.	SKLADOVACÍ PROSTORY.....	58
6.3.	SHRNUTÍ NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ.....	63
6.4.	PODMÍNKY REALIZACE.....	65
7.	ZÁVĚR.....	66
8.	SEZNAM ZDROJŮ.....	68
9.	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	70
10.	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK.....	71
11.	SEZNAM PŘÍLOH.....	72

1. ÚVOD

Diplomová práce se zabývá **řízením procesu skladování** ve výrobním podniku.

Téma bude zpracovááno ve firmě Gmont cable, s.r.o., která se zabývá výrobou a montáží kabelových svazků pro automobilový, telekomunikační a elektrotechnický průmysl.

Ve zmíněné firmě již více než tři roky působím. Za tuto dobu mi bylo umožněno se poměrně dobře seznámit se zdejším pracovním prostředím i jednotlivými vnitropodnikovými procesy, a to zejména s procesem výroby, na který přímo navazují procesy skladování, nákupu a prodeje. Praxe v této firmě pro mě znamenala velký přínos.

Diplomová práce se konkrétně zaměřuje na analýzu podniku a jeho procesů se zaměřením na proces skladování.

Ve spolupráci s managementem firmy byly identifikovány faktory, které brání větší efektivitě analyzovaného procesu.

Je to především:

- Decentralizace skladových prostor ve stávajícím objektu.
- Nedostatečné řešení systému optimalizace skladových zásob.
- Velká vázanost kapitálu ve skladových položkách.
- Vysoká míra předzásobení a zatěžování skladu.

Cílem práce je **návrh rozložení nových skladových prostor** v novém sídle firmy, **zhodnocení zásob, jejich analýza a následná optimalizace**. Výsledkem bude návrh úsporných opatření pro snížení nákladů v procesu skladování.

Pro splnění cílů diplomové práce je nutné provést analýzu firemních procesů, výrobní dokumentace a ostatních interních dokumentů.

Nezbytnou součástí je také mimo jiné zhodnocení informačního systému firmy a vytvoření SWOT analýzy.

2. POPIS PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

2.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Gmont cable, s.r.o. je brněnská firma, která se zabývá výrobou kabelových svazků pro automotive, telekomunikace, spotřební elektroniku a průmyslové stroje.



Obrázek 1: Sídlo společnosti
(Zdroj: Gmont cable, s.r.o.)



Obrázek 2: Logo společnosti
(Zdroj: Gmont cable, s.r.o.)

Adresa sídla Gmont cable, s.r.o.:

Štefáčkova 15

Brno – Líšeň

628 00

Czech Republic

Firmu lze kontaktovat prostřednictvím:

Tel. +420 – 544 424 411

Fax +420 – 544 424 424

E-mail: gmont@gmont.cz

Lze také navštívit internetové stránky Gmont cable s.r.o. na adrese:

Web: www.gmont.cz, www.gmont.eu

2.2. STRUČNÁ HISTORIE FIRMY

Firma **Gmont cable, s.r.o.** byla založena v roce 1997 v Brně. V témže roce také zahajuje výrobu. V této době firma zaměstnává 10 stálých zaměstnanců.

V průběhu své existence Gmont cable, s.r.o. stále rozvíjí svoji činnost: rozšiřuje sortiment výrobků, využívá nové technologie výroby, proniká do nových odvětví průmyslu a pracuje na nárůstu objemu zakázek. S tím je spojen i nárůst počtu zaměstnanců. Společnost postupně získává nové strategické partnery a posiluje svoje postavení na trhu.

K největším úspěchům společnosti Gmont cable, s.r.o. v roce 2007 patří úspěšná certifikace dle normy ISO/TS 16 949 a zavedení docházkového biometrického identifikačního systému. Ve stejném roce dochází k úspěšné implementaci technologie čárových kódů společnosti Eprin, s.r.o. do výroby kabelových svazků. S její pomocí jsou snadněji vyhodnocovány jednotlivé výrobní zakázky a získávány informace o aktuálním stavu rozpracovanosti jednotlivých výrobních operací a zakázek.

I v roce 2008 firma získávala nové partnery. V dubnu tohoto roku byla zahájena spolupráce s firmou BT Product, pro kterou Gmont cable, s.r.o. začala vyrábět dvě varianty kabelových svazků.

Dalším partnerem se v červenci 2008 stala firma ZETOR TRACTORS a.s. Společnost Gmont cable, s.r.o. se podílí i na vývoji nové řady kabelových svazků pro nové modely traktorů.

V květnu 2008 firma úspěšně absolvovala dohledový audit dle normy ISO/TS 16 949. Pro firmu Gmont cable, s.r.o. byly v červnu 2008 v plném rozsahu schváleny grantové projekty EU Inovace a ICT v podnicích. Tyto prostředky budou využity na inovaci strojního zařízení pro výrobu kabelových svazků. Projekt ICT v podnicích je ve firmě zaměřen na zefektivnění interních procesů.

Společnost nyní pracuje na dvousměnný provoz a zaměstnává cca. 70 lidí. [14]

V současnosti společnost neustále pracuje na nárůstu objemu zakázek. Nadále se rozšiřuje spektrum činností. Firma inovuje technologická zařízení, zejména měřicí a kontrolní, což vede k upevnování její pozice na trhu.

V průběhu roku 2009 se společnost chystá k přestěhování do nových výrobních a kancelářských prostor.

2.3. CERTIFIKACE A ZAJIŠTĚNÍ KVALITY

Společnost je od roku 2000 držitelem certifikátu dle ČSN EN ISO 9001:2001¹⁾.

V roce 2007 byla společnost na základě kontinuálního zlepšování a zefektivňování procesů výroby certifikována dle normy ISO/TS 16 949²⁾, viz Příloha 5.

Požadavky na kvalitu kabelových svazků pro telekomunikace se řídí standardy IPC WHMA-A-620³⁾.

Společnost klade velký důraz na kvalitu výrobků. Pokyny a postupy pro provádění vstupních, mezioperačních a výstupních kontrol jsou úzce specifické pro každý výrobek. Požadavky zákazníků na kontrolu jsou řízeny interní směrnici.

Veškeré výrobky prochází řadou mezioperačních kontrol, např. využitím statistických FMEA analýz. Mezioperační kontrola je prováděna pravidelně se záznamem, v některých případech za použití mikroskopu.

Výstupní kontrola je doplněna o závěrečnou kontrolu pomocí testovacího zařízení Cirris. [14]

¹⁾ ČSN EN ISO 9001:2001 – V této normě jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti, v případech, kdy organizace potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů a kdy má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka, a to efektivní aplikací tohoto systému, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování.

²⁾ ISO/TS 16949 – Tato norma je českou verzí mezinárodní technické specifikace ISO/TS 16949:2002; řeší systém managementu jakosti v automobilovém průmyslu. Je určena organizacím, které se chtějí stát, případně jsou dodavatelem v automobilovém průmyslu.

³⁾ IPC WHMA-A-620 – Nový průmyslový standard pro úpravu vodičů, obrubování, svařování ultrazvukem, spojování, odstranění izolace, pájení. Podle tohoto standardu se řídí výroba kabelových svazků pro telekomunikace a datové sítě.

2.4. STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Gmont cable, s.r.o. má výhradně české zastoupení.

Společnost je vlastněna a řízena třemi společníky, jmenovitě panem Zdeňkem Pokorným, jehož obchodní podíl je 80%, slečnou Kateřinou Pohankovou, DiS. a panem Vladimírem Polákem, kteří oba shodně disponují 10% obchodního podílu.

Vklady všech společníků firmy jsou plně splaceny.

Firma Gmont cable, s.r.o. je rozčleněna na **4 oddělení**:

- výroba,
- kontrola,
- oddělení technologické přípravy výroby (TPV),
- oddělení ekonomicko – logistické.

Vrcholové vedení společnosti tvoří jednatele.

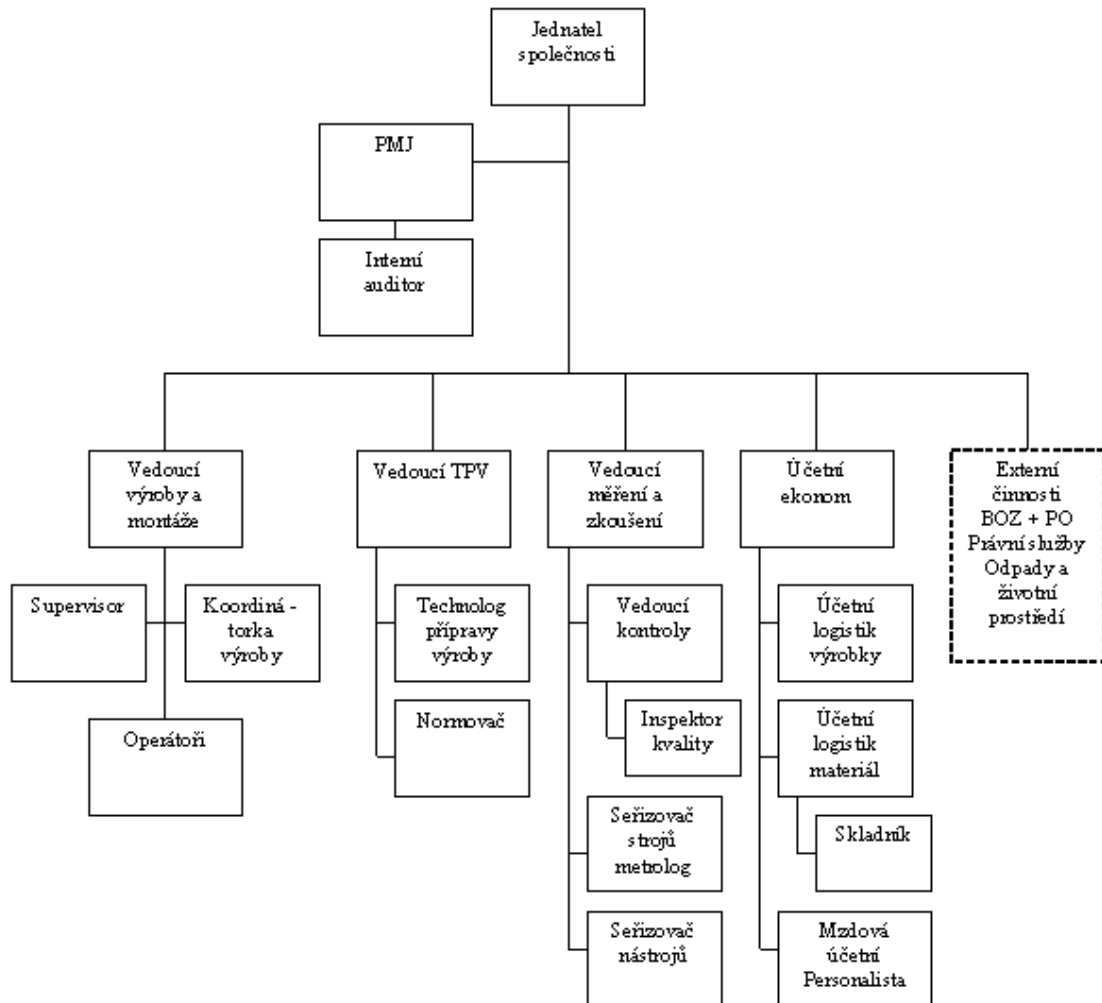
Jednatel firmy schvaluje pracovní náplně a rozsah působnosti svých přímých podřízených pracovníků firmy dle popisů funkcí a organizačního řádu společnosti.

Vedoucí oddělení stanovují rozsah pracovních povinností podřízeným pracovníkům a odpovídají jednateři firmy za plnění stanovených úkolů a za výsledky činnosti jimi řízených pracovníků.

Vedoucí řídí své oddělení podle ustanovení obecně platných předpisů při respektování pravidel, která jsou obsažena v dokumentech systému řízení. Ve vnitřních vztazích mohou jednat v rozsahu svých pracovních náplní. Ve vnějších vztazích mohou činit právní úkony jménem firmy jen na základě pravomocí písemně udělených jednatelem firmy, např. na základě plné moci.

Následující schéma organizační struktury zobrazuje vztahy mezi jednotlivými odděleními a z nich vyplývající vztahy nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých útvarů společnosti.

Tato **organizační struktura** je závazná pro zaměstnavatele i všechny pracovníky firmy.



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Gmont cable, s.r.o.
(Zdroj: Gmont cable, s.r.o.)

2.5. PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ A VÝROBNÍ SORTIMENT

Firma Gmont cable, s.r.o. se zabývá především:

- specializovaným maloobchodem,
- výrobou rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů,
- výrobou elektronických součástek,
- zprostředkováním obchodu a služeb,
- činností podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.

Mezi další služby a formy spolupráce patří:

- výroba středních i velkých sérií v roční produkci až statisíce kusů, ale také malosériová výroba či výroba jednotlivých svazků a vodičů,
- výroba vzorků, prototypů kabelových svazků dle zadání zákazníka před zahájením vlastní produkce,
- poradenská a konzultační činnost v oblasti výroby kabelových svazků,
- okamžitá implementace změn ve výrobních dávkách podle požadavků zákazníka, včetně inovace a úprav hotových kusů,
- trhací zkoušky, řezy a mikroskopické fotografie kontaktů, spojek a kabelových ok,
- zajištění personálních rezerv pro pokrytí nárazové produkce při urgentních objednávkách,
- zajištění dodání zboží vlastní dopravou ve sjednaném termínu přímo k zákazníkovi (dle požadavků zákazníka společnost využívá také služeb České pošty a spediční společnosti DHL). [14]

Mezi základní činnosti montáže kabelových svazků lze zařadit:

- stříh a odizolování vodičů do průřezu 120 mm²,
- úprava symetrických a plochých kabelů,
- úprava vodičů a kabelů s teplotně odolnou izolací,
- značení kabelů a vodičů systémem InkJet,
- lisování kontaktů,
- lisování kabelových ok, tzv. metodou „W“,
- lisování dutinek, koncovek a jiných izolovaných a neizolovaných terminálů,
- bezolovnaté pájení, pájení VF konektorů,
- ovíjení,
- samozářezová technologie,
- vázání kabelových svazků na vázacích stolech,
- použití vlnitých hadic,
- omotávání svazků,
- krytování konektorů,
- odrušení datových kabelů,
- úprava a připojení stejnosměrných a střídavých motorů.

Firma využívá pro své podnikání tyto technologie:

- automat (Komax K40, Komax Alfa 422, Komax Gama 333),
- poloautomaty (AMP, Kirsten PP3),
- stroje pro stříh a odizolování (Komax Kappa 210,220,235),
- InkJet Imaje 9040 (černý a bílý potisk),
- odizolování kabelů (Schleuniger JS8400),
- úprava koaxiálních kabelů (Schleuniger Coax 8015),
- odizolování vodičů (Schleuniger 2015),
- bezolovnaté pájení (PACE),
- lisování kabelových ok (WDT),
- samozářezová technologie (FCI, AMP),
- ovíjení (Wire-wrap). [14]

2.6. VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI

- Neustálé zlepšování týkající se výroby a kvality produktů.
- Inovace strojních zařízení na technologie stříh, odizolování, kontaktování, WDT stroje (lisování kabelových ok) a ultrazvukové sváření.
- Zapojení se do projektů Evropské unie v oblasti vzdělávání a školení zaměstnanců, marketingového rozvoje, inovace technologií a softwarového vybavení.
- Zajišťování a zlepšování spokojenosti stávajících zákazníků a získávání důvěry zákazníků nových. [14]

3. DEFINICE CÍLE ŘEŠENÍ

Předmětem diplomové práce je **studie procesu skladování** ve výrobním podniku Gmont cable, s.r.o., **návrhy na zlepšení tohoto procesu a hledání úspor nákladů**.

Dále se práce věnuje problému řešení dispozic skladového prostoru.

K nalezení optimálního řešení bude použita zejména analýza stávajících podnikových procesů, analýza vnitropodnikové dokumentace, zpracování odpovídajících záznamů a SWOT analýza.

Nezbytnou součástí analýz budou konzultace s managementem a dalšími zainteresovanými pracovníky firmy. Samozřejmostí je také prostudování odborné literatury k danému tématu.

Předpokládaným výstupem práce je **návrh uspořádání skladových prostor**, který bude realizován v novém působišti firmy.

Dále bude v práci zhodnocen současný stav řízení zásob a budou formulována doporučení vedoucí k **optimalizaci** tohoto procesu.

4. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

4.1. PODNIKOVÉ PROCESY

Cílem každé organizace je vytvořit zisk, získat zákazníka a plně uspokojovat jeho potřeby. Důležitost obou těchto cílů musí být vyrovnaná – jinak hrozí ztráta zákazníka, neboť jeho uspokojení je plně závislé na ceně, kvalitě produktu a na dalších přídavných službách.

Uměním dnes již není výrobky vyrobit, ale prodat. Konkurencí je vytvářen neustálý tlak na snižování nákladů a zvyšování efektivity při zachování kvality. Zároveň ze strany zákazníka narůstají požadavky na flexibilitu výroby a komplexnost nabízených služeb.

Aby organizace zůstala konkurenceschopná, je nezbytné přizpůsobit systém řízení a organizační strukturu interním procesům. To umožňuje procesy přímo řídit, kontrolovat, stanovit pro ně měřidla výkonnosti a neustále zlepšovat výkonnost organizace. Pro zachování konkurenční výhody je zapotřebí podnikové procesy řídit co možná nejúčinněji, nejrychleji, s nejmenšími náklady a nejvyšší kvalitou.

Každou organizaci lze tedy vnímat jako **systém procesů, aktivit a činností**, které je potřebné vykonávat k tomu, aby organizace plnila svoje cíle.

Způsobem vykonávání a řízení procesů se mezi sebou jednotlivé organizace liší.

Tento fakt má přímý vliv na celkovou výkonnost dané organizace.

Klade-li organizace svým systémem řízení interním procesům „odpor“, – například ve formě neproduktivní interní komunikace, zbytečných zásahů velkého počtu organizačních útvarů a pracovníků, nadbytečné dokumentace – zvyšuje tím čas a náklady vynaložené na vykonávání procesů, snižuje kvalitu výstupů a spokojenost zákazníků.

Procesním řízením nazýváme takové uspořádání organizačního členění společnosti, které co nejvíce odpovídá průběhu jednotlivých procesů.

Jde o kvalitativní změnu v chování a identitě podniku. Stěžejním faktorem je proměna nositelů procesů a činností z vykonavatelů (obsluhovatelů) ve správce, strážce a tvůrce, tj. skutečné vlastníky procesů. [5]

Procesní přístup k řízení vytváří vzájemnou symbiózu materiálových, informačních a finančních toků uvnitř organizace.

Procesní řízení je také způsob řízení organizace, kde na organizaci nahlížíme jako na systém produkující výrobky či služby, které uspokojují potřeby zákazníka této organizace.

Řízení procesů je jediný směr, který vede k trvale udržitelnému zvyšování výkonnosti organizace a hodnoty pro zákazníka – je významným faktorem ovlivňujícím úspěšnost podnikatelských subjektů.

Organizace je hodnocena dle spokojenosti zákazníka, ne dle objemových ukazatelů. Stejný způsob hodnocení je nutné uplatňovat i uvnitř organizace – útvar nelze hodnotit dle objemu, ale dle naplnění cílů organizace. Účelné je posuzovat procesy, které tímto útvarem prochází, ne útvar jako takový.

Orientace na zákazníka a na zlepšující se uspokojení jeho potřeb vede k průběžnému zlepšování procesů. Cílem organizace musí být **uspokojování potřeb zákazníka** a činnosti, které k tomuto účelu nevedou, neprovádět.

Hlavními důvody zavádění procesního řízení jsou:

- zajištění rychlého a kvalitního uspokojení potřeb zákazníků,
- nutnost propojení vize organizace s jejími procesy,
- vyjasnění odpovědnosti jednotlivých útvarů a jejich jednotlivých pracovníků,
- snaha o průběžné snižování nákladů,
- posílení konkurenceschopnosti dané organizace,
- potřeba srozumitelné a efektivní analýzy a optimalizace jednotlivých procesů.

Přínosem zavedení procesního řízení je skutečnost, že v každém okamžiku organizace ví, jak se jí daří plnit daný cíl a snadněji identifikuje místa vzniku případných problémů. Pro podporu tvorby procesního modelu je nutné pořízení odpovídajícího programového vybavení. [5]

Proces patří mezi **nejcennější aktiva organizace** – je to definovaný řetězec událostí a činností, který má svoji strukturu a je prováděn opakovaně.

Vyznačuje se určitou dobou trvání a cenovým ohodnocením.

Měřitelným výstupem procesu je konkrétní služba či produkt uspokojující potřeby zákazníka. Výstup většiny procesů v podniku však není určen skutečnému zákazníkovi, ale zákazníkovi uvnitř podniku (útvár, pracovní pozice).

Procesy v podniku rozlišujeme na jednotlivé typy dle určení jejich produktu:

- **Hlavní (klíčové) procesy** – výsledek procesů směřuje přímo k vnějšímu zákazníkovi.
- **Řídící procesy** – procesy, které mají strategický význam, mají za úkol zajistit dlouhodobou prosperitu firmy.
- **Podpůrné procesy** – procesy sloužící jako podpora klíčových procesů, které by bez nich nemohly fungovat.
- **Vedlejší procesy** – ostatní strukturované činnosti v daném podniku, které pro podnik neznamenaají strategické ohrožení, klíčový proces se bez nich nezhroutí.
- **Mezipodnikové procesy** – procesy přesahující hranice podniku.

Procesní řízení není stav, procesní řízení je děj – je kontinuálním procesem vedoucím k trvalé prosperitě podniku.

Stěžejním faktorem pro úspěch procesního řízení je sestavení pracovních týmů – skupin lidí, kteří zodpovídají za výsledky procesu, kreativně spolupracují a jsou si vzájemně odpovědní.

Jako v každém týmu, tak i zde je vyžadováno stanovení přesných pravidel, pravomocí a vnitřních odpovědností. Důležitá pro správně fungování týmu je podpora otevřené diskuze a možnost sdílení myšlenek a nápadů směřujících k efektivní týmové kooperaci. Zaměstnanci podniku, trénovaní a oddaní týmové práci, jsou na základě fungujícího měření výkonnosti „svých“ procesů motivováni k jejich dalšímu zlepšování. [5]

4.2. LOGISTIKA OBECNĚ

Logistika je obor zabývající se **řízením toků zboží, služeb, finančních zdrojů a informačních toků** od dodavatele k odběrateli.

Je obecně chápána jako integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků, vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle požadavků zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.

Je tedy souborem činností, které mají s použitím optimálních nákladů dopravit správné zboží, v požadovaném čase, množství a kvalitě na správné místo.

Vztahuje se na všechny materiální a komunikativní pochody během a po produkci zboží a to vně i uvnitř podniku.

Vedení podniku je zodpovědné za uskutečnění co největší rentability prostředků vložených do podniku, tzn. za dosažení maximálního zisku s minimem vložených prostředků. Logistické cíle podniku jsou proto formulovány tak, aby řízení materiálového toku vedlo k maximálnímu obratu a zároveň bylo uskutečňováno s minimálními (logistickými) náklady a minimálními investicemi.

Proto by měl materiálový tok v podniku proudit tak, aby byl od začátku do konce zaměřen na optimální obsluhu zákazníka (požadavky a přání zákazníka jsou východiskem pro plánování logistických procesů v podniku), na fungování s minimálními logistickými náklady (náklady na zásoby, dopravu, výrobu) a minimálními investicemi do zásob.

Úkolem logistiky je cílově zaměřené plánování a řízení materiálových toků a kontrola jejich provádění s ohledem na dosažení cíle. Logistika vychází z principu zajištění kontinuálního materiálového toku zahrnujícího všechny fáze oběhu, výroby a distribuce. Hlavní pozornost logistiky se dnes soustřeďuje na **cíl snižovat vázanost kapitálu v zásobách**. [2]

4.3. LOGISTIKA OPATŘOVÁNÍ

Z hlediska jednoznačného pochopení pojmu logistika opatřování (zásobování) je nutné uvedený pojem porovnat s obsahem a chápáním podnikové logistiky jako celku.

Za objekty podnikové logistiky lze považovat veškeré druhy zdrojů nezbytných pro výrobní či obchodní činnost podniku, tzn. veškeré druhy materiálů a zboží – výrobní materiály, pomocné a provozní materiály, subdodávky a náhradní díly, obchodní zboží, polotovary a hotové výrobky.

K logistice zásobování, označované též jako logistika opatřování, lze přiřadit tyto funkce: **nákup, skladování, plánování a řízení výroby, řízení zakázek.**

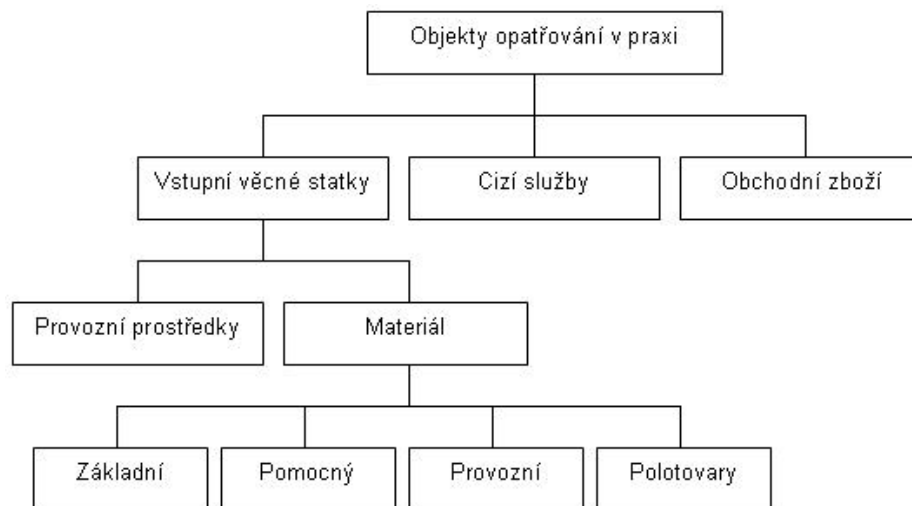
Úkolem logistiky opatřování je zajištění všech **hmotných a nehmotných zdrojů potřebných k výrobní či obchodní činnosti podniku**, tj. materiálových vstupů, ale také výrobních zařízení, kapitálu, personálu a informací.



Obrázek 4: Všeobecné objekty opatřování
(Zdroj: Jurová [2])

Oblasti personalistiky a informací však představují natolik odlišnou problematiku, že v praxi nemohou být přímo spojovány s procesem zajišťování materiálu.

Praxe proto chápe logistiku opatřování jako zajišťování hmotných statků a služeb. [2]



Obrázek 5: Objekty opatřování v praxi
(Zdroj: Jurová [2])

Základní funkcí zásobování v podniku je tedy efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu procesů základních, pomocných a obslužných, a to výrobních i nevýrobních, materiálem, surovinami a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

Splnění základní funkce zásobování předpokládá:

- Systematické sledování a regulace stavu zásob a zabezpečení jejich efektivního využití.
- Včasné a přesné zajišťování spotřeby materiálu.
- Efektivní projednávání a uzavírání smluv o ekonomicky efektivních dodávkách, sledování jejich realizace, řešení případných odchylek.
- Zabezpečení efektivního fungování technické základny zásobování.
- Fungování kvalitního informačního systému pro management zásobování.
- Systematické zabezpečení personálního, organizačního, metodického a technického rozvoje zásobovacích procesů.

Úloha zásob v podniku je zabezpečení plynulosti výroby, minimalizace případných výpadků výroby z důvodu nedostatku zásob, snižování nákladů na výrobu větších sérií a plynulosti výroby, odstranění nekoordinovanosti mezi výrobou a spotřebou. [2]

V odborné literatuře se lze setkat s různými pohledy na členění zásob.

V zásadě však lze uvést následující členění dle funkčnosti zásob:

- **Zásoba běžná (obratová)** – slouží ke krytí předpokládané spotřeby mezi dvěma dodávkami.
- **Zásoba pojistná** – slouží ke krytí mimořádných krátkodobých výkyvů v poptávce nebo pro překlenutí poruch v distribuci.
- **Zásoba technická (technologická)** – slouží ke krytí spotřeby při technických (technologických) úpravách zásob, její velikost určují parametry technologického postupu.
- **Zásoba sezónní** – slouží ke krytí spotřeby v případě, že: 1) probíhá rovnoměrně během roku, ale lze ji doplnit jen v určitém období, 2) spotřeba je sezónní, ale zásobu je třeba vytvářet postupně, 3) se jedná o sezónní předzásobení sezónní spotřeby.

Systém řízení zásob na sebe samozřejmě váže nákladové položky. Mezi náklady související s řízením zásob lze zahrnout:

- **Náklady opatření (pořízení)** – náklady související s objednáním a pořízením zásob.
- **Náklady skladovací (na držení zásob)** – náklady na skladovací prostory, manipulaci se zásobami, ztráty ze skladování, pojistné a podobně.
- **Náklady nedostatku (z předčasného vyčerpání)** – náklady, které vznikly chybným určením výše a doby spotřeby (pokuty, ušlý zisk, prostoje, náklady na dodatečnou objednávku).

Pro mnoho výrobních podniků představují zásoby největší kapitálovou investici.

Výše kapitálu vázaného v zásobách oběžného majetku se u výrobních podniků pohybuje v rozmezí od 10 % do 25 % sumy celkových aktiv podniku.

Cílem řízení zásob je proto zvyšování rentability podniku pomocí efektivního systému řízení zásob. [2]

Řízení zásob je soubor řídicích činností (analýza, rozhodování, kontrola, hodnocení), s jejichž pomocí je zajišťován plynulý průběh výrobní činnosti a prodeje zásob při optimální vázanosti kapitálu v odpovídající struktuře, kvalitě, čase a místě.

Mezi hlavní požadavky řízení zásob patří: potřeba udržovat co nejnižší skladové zásoby, potřeba předvídat požadavky trhu a poptávku, nutnost znát průběžnou dobu výroby všech výrobků a řídit její odchylky, potřeba znát náklady skladování.

V případě **neefektivního řízení zásob** lze pozorovat následující skutečnosti:

- rostoucí počet nevyřízených objednávek,
- rostoucí investice vázané v zásobách, přičemž nedochází ke změně počtu nevyřízených objednávek (jejich počet neklesá),
- velké rozdíly v obrátce hlavních skladových položek mezi jednotlivými distribučními centry,
- vysokou fluktuaci zákazníků,
- zvyšující se počet zrušených objednávek,
- zhoršující se vztahy s odběrateli, typické je rušení a snižování objednávek ze strany dealerů,
- pravidelně se opakující nedostatek skladovacího prostoru
- velké množství zastaralých položek. [6]

K **eliminaci** těchto **nežádoucích jevů** lze použít některou z následujících metod:

- vícestupňové plánování zásob – např. ABC analýza (třídění zásob do skupin dle spotřebovaného objemu a ceny),
- analýza celkové doby doplňování zásob,
- analýza dodacích dob,
- vyloučení zastaralých položek nebo položek s nízkou obrátkou,
- analýza velikosti balení a systému slev,
- přezkoumání procedury vrácení zboží,
- podpora automatizace produktů,
- zavedení formalizovaného systému objednávek na doplňování zboží,
- hodnocení míry plnění dodávek podle jednotlivých skladových položek,
- analýza charakteristických znaků zákaznické poptávky,

- vytvoření formálního plánu prodeje a prognózy poptávky podle posouzení předem stanovených prvků,
- rozšíření přehledu o zásobách, tak aby bylo možno sdílet informace a řízení zásob na různých úrovních dodávkového řetězce,
- reorganizace metod používaných při řízení zásob. [6]

Pro proces zásobování je nejdůležitější prognózování budoucích materiálových potřeb a poznávání budoucích materiálových zdrojů.

SKLADOVÁNÍ V SYSTÉMU JUST-IN-TIME

Just-In-Time (JIT) je termín pro přístup k výrobě, který umožňuje podniku vyrábět výrobky v určeném množství a určeném čase dle požadavků zákazníka.

Implementace systému Just-In-Time ve výrobních i obchodních podnicích má přímý vliv na jednotlivé složky logistiky. Tento systém klade důraz na **snížování úrovně zásob** a na pružnost logistického systému, proto jsou kladeny vyšší požadavky i na efektivnost a pružnost procesu skladování.

Mezi požadavky systému Just-In-Time patří například:

- maximální důraz na kvalitu,
- snížená velikost výrobních sérií (položky baleny po menších dávkách, které jsou dodávány v co možná nejpozdějším okamžiku),
- odstranění činností nepřidávajících hodnotu (eliminace nepotřebných nebo neefektivních činností při manipulaci se zbožím),
- rychlý průtok materiálu (důraz na nízké nebo nulové zásoby). [6]

Základním předpokladem systému JIT je změna ve vztazích dodavatele a odběratele. Odběratel je dominujícím článkem. Dodavatel se musí přizpůsobit synchronizací svých činností potřebám odběratele. Mezi pozitivní efekty systému JIT patří zvýšení produktivity, snížení nákupních cen, snížení zásob hotových výrobků, snížení výrobních zásob, snížení množství odpadu, zkrácené manipulační a přepravní doby, úspora výrobních a skladovacích ploch, zlepšení kvality, zvýšení včasných dodávek, snížení celkových nákladů na materiál a další.

4.4. ORGANIZACE SKLADOVÁNÍ

Pro každý výrobní podnik je důležitý výběr vhodných skladovacích kapacit. Při výběru vhodného systému skladování je důležité provést analýzu toku zásob skladem, určit počet druhů skladovaných položek, jejich obrátkovost a průměrný stav zásob jednotlivých položek.

Vlastnosti skladovaných zásob ovlivňují druh skladování a vybavení skladovacích prostor. Stejně tak organizace skladu ovlivňuje uchování kvality zboží, rychlost odběru a tím působí na celkovou efektivitu procesu skladování. Způsob uskladnění zásob je ovlivněn četností jejich odběru, hmotností, materiálovými vlastnostmi a druhem skladu.

Nejčastějšími organizačními formami skladování jsou volné skladování, stohování a regálové skladování.

Volné skladování je forma vhodná pro skladování neskladných materiálů a velkých dílů, kdy mohou být skladované položky uloženy volně na zemi bez dalšího zařízení. Výhodou je minimální potřeba vybavení skladu a maximální využití skladovací plochy. Nevýhodou je nedostatečné využití výšky skladovacího prostoru.

Této nevýhodě volného skladování se lze vyhnout **stohováním**. Skladované položky jsou uloženy (například v kontejnerech či na paletách) ve stozích, což umožňuje jejich poměrně snadný odběr.

Regálové skladování se používá pro položky, které se těžko vrství nebo stohují z důvodu velikosti, množství, křehkosti nebo trvanlivosti. Regálové skladování je vysoce variabilní a nabízí více variant uskladnění (spádové regály, policové systémy, zásuvkové systémy, konzolové regály a další).

Na zvolené formě skladování záleží také technické vybavení skladu.

V případě volného skladování se k manipulaci se skladovými položkami používají ruční vozíky, plošinové vozíky, jeřáby a podobně (dle charakteru skladové položky). Například se sypkými materiály je nutné manipulovat pomocí stavebních strojů pro zemní práce (bagry, jeřáby apod.). [4]

Pro skladovací systém stohování, který je založený na manipulaci s kontejnery či paletami, jsou nevhodnější a nepoužívanější technikou vysokozdvizné vozíky. Hlavní výhodou regálových systémů je velice dobrá dostupnost a lehká manipulace se skladovými položkami. Ty mohou být v regálech uloženy volně, v bednách nebo v krabicích. Manipulace je prováděna manuálně, pomocí vysokozdvizných vozíků, paletových vozíků, zakladačů a podobných zařízení. [4]

5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

5.1. SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT je metoda celkového určení **pozitivních a negativních stránek** působících na podnikání společnosti, která bere v potaz **vnitřní i vnější činitele** na ni působící.

Je tvořena formulací 4 částí:

- silných stránek – předností (S – strengths),
- slabých stránek – nedostatků (W – weaknesses),
- příležitostí (O – opportunities),
- ohrožení (T – threats).

Silné a slabé stránky jsou zpravidla vnitřní aspekty společnosti.

Příležitosti a ohrožení jsou obvykle faktory vnější, které nepodléhají přímému vlivu dané firmy.

Snahou je řešit problémy obsažené ve slabých stránkách za využití stránek silných s ohledem na příležitosti a ohrožení rozvoje společnosti. S pomocí této analýzy je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického, dlouhodobého plánování společnosti.

Analýza poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace a vede ke zlepšené výkonnosti organizace,

SILNÉ STRÁNKY

- Kvalifikace zaměstnanců (schopnost získat a udržet si kvalifikované pracovníky).
- Široký sortiment výrobků a spektrum nabízených služeb.
- Schopnosti efektivně řešit organizační otázky.
- Schopnost vyhodnotit finanční dopady rozhodnutí managementu.
- Zapojení managementu do rozvoje konkurenceschopnosti firmy.

- Schopnost vybrat a realizovat vhodnou obchodní strategii pro průnik na zahraniční trh.
- Spolupráce se špičkovými, silnými obchodními partnery.
- Znalost zahraničního trhu, míra ziskovosti zahraničních aktivit, schopnost spolupracovat se zahraničními partnery a informovanost o obchodních praktikách zahraničních konkurentů.
- Vysoké nasazení směrem k zákazníkovi – orientace na zákazníka.
- Schopnost zajistit komunikaci se zákazníkem.
- Propracovaný zákaznický servis a služby odběratelům – doprava (logistika), schopnost zajistit požadovaný servis.
- Flexibilita firmy, především při zpracování cenových nabídek a konkrétních výrobních produktů.
- Know – how.
- Přejímání a užívání nových znalostí, schopnost využít příležitostí.
- Schopnost zajistit inovace.
- Přístup k finančním zdrojům.
- Certifikace dle norem ISO, schopnost přizpůsobit produkt mezinárodním normám.
- Jakost, kontrola kvality – orientace na kvalitu výrobků a služeb.
- Kvalitní informační systém.

SLABÉ STRÁNKY

- Jazykové znalosti.
- Schopnost dosáhnout minimálně standartu v oblasti nabízených produktů.
- Nevyhovující výrobní a kancelářské prostory.
- Nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci.
- Nevyhovující rozložení a decentralizace skladových prostor.
- Nedostatečné řešení systému optimalizace skladových zásob.
- Velká vázanost kapitálu ve skladových položkách, zvyšování nákladů na skladování.
- Předzásobení, nadměrné zatěžování skladu.

Jednou ze slabých stránek firmy jsou pronajaté nevyhovující výrobní a kancelářské prostory. Na řešení situace se však již intenzivně pracuje, neboť firma se připravuje na stěhování do nových výrobních prostor.

Nové zázemí pro firmu znamená další možnosti rozvoje – rozvoj technologií, možnost nárůstu objemu výroby, zlepšení služeb zákazníkům, atd.

OHROŽENÍ

- Nestabilita trhu.
- Vysoké konkurenční prostředí, růst intenzity a změna pravidel konkurence.
- Změny v chování zákazníků.
- Zvyšování nákladů výroby.
- Tlak na snižování cen.
- Měnové výkyvy.
- Krize v automobilovém průmyslu.
- Ekologické nároky na výrobu (růst významu ekologických faktorů).
- Působení vládních institucí.
- Legislativní zabezpečení.
- Propojování odvětví.
- Opatření regulující export.

PŘÍLEŽITOSTI

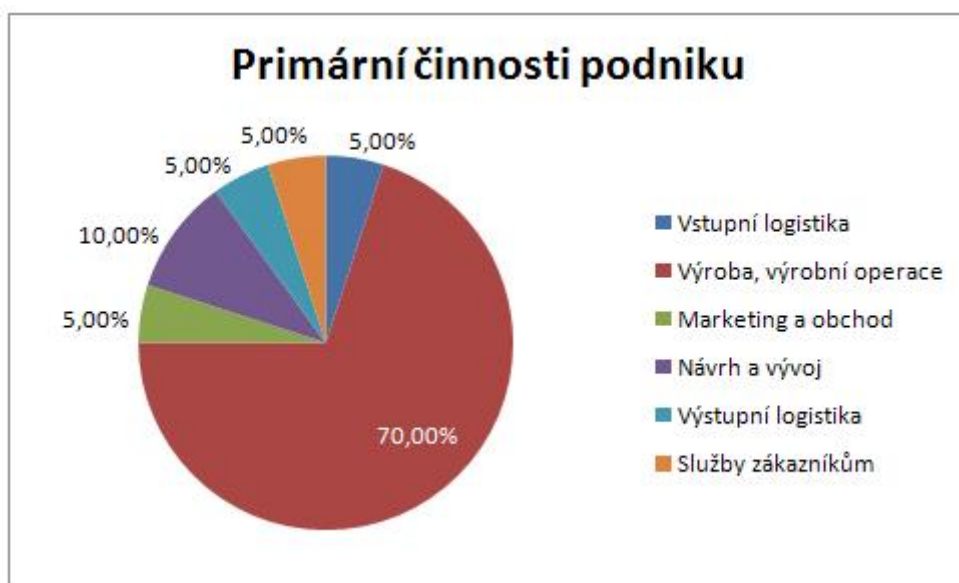
- Dostupnost a rozvoj technologií.
- Rozvoj automobilového průmyslu a telekomunikací.
- Možnosti čerpání podpory z fondů EU.
- Další možnosti certifikace dle mezinárodních norem.
- Dostupnost finančních zdrojů.
- Poptávky na zahraničním trhu.
- Aktivní benchmarking.
- Reklama, www prezentace, propagační materiály, účast na veletrzích.

5.2. ANALÝZA PRIMÁRNÍCH ČINNOSTÍ

V následující tabulce, ke které je zpracován graf, viz níže, jsou vyjmenovány jednotlivé primární činnosti podniku spolu s jejich procentuálním podílem.

Primární činnosti podniku	
Činnost	Procentuální podíl
Vstupní logistika	5,00%
Výroba, výrobní operace	70,00%
Marketing a obchod	5,00%
Návrh a vývoj	10,00%
Výstupní logistika	5,00%
Služby zákazníkům	5,00%

Tabulka 1: Primární činnosti podniku
(Zdroj: Gmont cable, s.r.o., vlastní zpracování)



Graf 1: Primární činnosti podniku
(Zdroj: Gmont cable, s.r.o., vlastní zpracování)

VSTUPNÍ LOGISTIKA

Přejímání a skladování materiálu, skladování výrobků musí být zajištěno tak, aby nedocházelo k jejich znehodnocení / poškození jak nevhodným skladováním či použitím nevhodných obalů, tak vlivem prostředí (vlhkost, teplota, atd.). Výrobky musí být zajištěny proti krádeži.

Za zabezpečení uloženého materiálu a výrobků odpovídají skladnice.

Skladovaný materiál nebo výrobek musí být řádně označen, aby bylo možné jej přesně identifikovat.

VÝROBA, VÝROBNÍ OPERACE

Odpovědnost za provádění jednotlivých výrobních procesů, ze kterých se zakázka skládá, mají k tomu určení pracovníci – koordinátorka výroby, vedoucí výroby, interní auditor, pracovníci logistického oddělení, oddělení TPV a kontroly.

Důležitými body v procesu výroby je identifikace materiálu, vstupní kontrola, výstupní kontrola, řízení vzniklých neshod.

Všechny záznamy a dokumenty, které souvisejí s procesem výroby zakázky, jsou identifikovatelné a je možné je zpětně dohledat pomocí čísla zakázky (např. pro účely vyhodnocení zakázky).

MARKETING A OBCHOD

Gmont cable, s.r.o. je česká obchodní firma, která vyrábí své výrobky pouze na základě zákazníkem předem vyžádaných objednávek.

Pro podnik je důležité stanovování marketingových cílů (tržní podíl, obrat, zisk). Firma provádí průzkum trhu a intenzivně se zabývá měřením spokojenosti svých zákazníků.

NÁVRH A VÝVOJ

Odpovědnost za procesy návrhu a vývoje mají pracovníci oddělení TPV. Proces zahrnuje činnosti od poptávkového řízení, vývoje nových typů výrobků, přes schvalování dílů do výroby a tvorbu výrobní dokumentace (výkresů, materiálových rozvah, výrobních postupů, pracovních návodů, stříhacích plánů atp.) až po návrh a realizaci kontrolních mechanismů a vyhodnocování výrobních zakázek.

VÝSTUPNÍ LOGISTIKA

Dodávky hotových výrobků firma expeduje ve sjednaných termínech přímo k zákazníkovi prostřednictvím vlastní dopravy nebo externích služeb.

Gmont cable, s.r.o. nabízí svým zákazníkům vlastní firemní dopravu (po městě Brně a okolí zdarma), přepravu balíků do 30 kg po ČR a na Slovensko prostřednictvím společnosti PPL, přepravu balíků nad 30kg po ČR a na Slovensko prostřednictvím společnosti Čechofracht.

Mezinárodní přeprava je zajišťována společnostmi DHL a TNT dle INCOTERMS 2000 („International Commercial Terms“ – soubor mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce běžně používaných obchodních doložek v zahraničním obchodě).

Stálým zákazníkům firma zajišťuje tzv. konsignační sklad výrobků i materiálu. Stav skladu se udržuje po dohodě se zákazníkem tak, aby bylo možné zajistit průměrnou měsíční výrobu kterýkoliv den v roce.

SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM

Kromě služeb souvisejících s dopravou zboží, poskytuje firma svým zákazníkům např. bezplatné poradenství v oblasti výroby a návrhu kabelových svazků (návrh technologie výroby, výběr vhodného materiálu, zpracování dokumentace, zpracování prototypů, aj.). Na základě definovaných specifikací firma zpracovává také výrobky z materiálu dodaného zákazníkem.

5.3. ANALÝZA TRHU A KONKURENCE

Firma Gmont cable, s.r.o. se pohybuje na trhu v oblasti **automobilového, telekomunikačního a elektrotechnického průmyslu**.

Tento trh je velmi nestabilní. Záleží na nabídce a poptávce. Tyto ovlivňuje řada faktorů, např. konkurence, vybavenost společnosti jak technologickým zařízením, tak vyškolenými pracovníky.

Nejvýznamnějšími konkurenty na trhu jsou společnosti: Kosyka, s.r.o., Ray Service, s.r.o., Tesla Blatná, a.s. Tyto firmy se nacházejí v dosahu cca. 100 km. Pro oslovení s konkrétní nabídkou může zákazník využít jak služeb společnosti Gmont cable, s.r.o., tak blízké konkurence.

Konkurenční prostředí v této oblasti trhu je vysoké, proto se firma snaží získávat nové technologie a upravovat procesy kvality i dle norem pro automobilový průmysl, což jí přináší vyšší potenciál na trhu.

Snahou firmy je nabídnout flexibilitu zpracování jak cenových nabídek, tak zpracování konkrétních výrobních produktů.

Pro společnost je důležité, aby měla stabilní základnu silných obchodních partnerů s dlouhodobou spoluprací. Optimální množství je 5 až 7 kvalitních partnerů o objemu mezi 10 % až 15 % z celkového obratu. Toto je jeden z mnoha předpokladů, kdy společnost může uvažovat o stabilní pozici na trhu. K dalším podmínkám tržní stability firmy patří solventnost obchodních partnerů a nepřetržitý tok financí.

Gmont cable, s.r.o. je dodavatelem pro zákazníky nejen z celé České republiky a Slovenska, ale také z celé Evropy. Společnost má výhradně české zastoupení.

Podíl exportu na celkové produkci firmy se pohybuje mezi 25 % až 30 % a trend exportu je stále rostoucí.

Mezi nejvýznamnější **partnery** Gmont cable, s.r.o. patří:

- Tyco Electronics Logistic AG,
- JULI Motorenwerk, s.r.o.,
- WALTER s.r.o.,
- Honeywell, spol. s r.o.,
- Keymile AG,
- MOLPIR GROUP CZ a.s., SK,
- Gebauer and Griller Kabeltechnik, spol. s r.o.,
- OTIS a.s.,
- BT Products,
- ZETOR TRACTORS a.s.

5.4. ANALÝZA STAKEHOLDERŮ

Jako stakeholder je označován jakýkoliv aktér, který má vliv na danou organizaci, a jehož může zpětně ovlivnit i organizace sama. Vztahy s ním jsou pro firmu zásadní, velmi důležité. Budování a udržení těchto vztahů je pro firmu prioritní záležitostí.

Jako klíčové určila firma tyto stakeholdery:

- zákazníci,
- konkurence,
- dodavatelé,
- finanční instituce,
- zaměstnanci,
- střední a vysoké školy.
- vedení a vlastníci společnosti,

ZÁKAZNÍCI

Vztahy s nimi jsou pro každou firmu rozhodující.

V Gmont cable, s.r.o. je důležité budovat a udržovat vzájemné dobré vztahy se zákazníky z mnoha důvodů. Zákazník firmě přináší informace, kontakty a svou aktivitou vůči podniku jej informuje o situaci na trhu. Je důvodem a podporou k inovačním procesům ve výrobě, v zákaznickém servisu. Je rozhodujícím subjektem pro udržení a zlepšování úrovně kvality výrobků a doplňkových služeb.

Jeho spokojenost s výrobky se projeví jak na finanční situaci firmy, tak na jejím dobrém jméně. Zákazník silně ovlivňuje organizaci výroby, výrobní postupy, kontrolu a obchodní aktivity.

DODAVATELÉ

Spolehliví a seriózní dodavatelé jsou pro Gmont cable, s.r.o. neméně důležití. V mnohém má podobný význam jako zákazník. Dále se podílí na plánování a organizaci výroby, poskytuje firmě servisní služby. Ovlivňují vstupní logistiku a nákup.

ZAMĚSTNANCI

Zaměstnanci patří k nejcennějším aktivům firmy. Jejich odborná kvalifikace je zárukou kvality vyráběných produktů. Jejich chování, kvalita práce a v neposlední řadě i jejich loajalita mají velký vliv na dobré jméno firmy. Podílí se na plánování výroby, na její organizaci a ovlivňují výrobní postupy a obchodní aktivity firmy. Jsou zodpovědní za finanční řízení podniku. Spokojený zaměstnanec vytváří ve firmě dobrou atmosféru.

VEDENÍ A VLASTNÍCI SPOLEČNOSTI

Mají rozhodující vliv na výkonnost firmy, na její finanční situaci. Jsou zodpovědní za celkové řízení firmy, za kvalitu poskytovaných služeb, za její dobré jméno, za řízení pracovních sil, za technologický rozvoj podniku.

KONKURENCE

Má vliv na obchodní aktivity firmy, na její finanční řízení. Je jedním z hlavních důvodů k inovacím a technologickému rozvoji, ke zvyšování flexibility firmy. Jejich chování poskytuje informace o situaci na trhu a o nových trendech ve výrobě.

Působí na plánování, organizaci výroby, výrobní postupy a mimo jiné také na personální řízení podniku.

FINANČNÍ INSTITUCE

Mají nesporně velký vliv na řízení podnikových financí. Podporují inovace, technologický rozvoj, ovlivňují obchodní aktivity firmy.

STŘEDNÍ A VYSOKÉ ŠKOLY

Poskytují firmě informace a jsou zdrojem kvalifikovaných pracovníků.

5.5. ANALÝZA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

Moderní přístup k procesu skladování vyžaduje podporu kvalitního informačního systému. Úspěch celého podniku závisí na **rychlosti zpracování dat** a na schopnosti rychle získat jejich analýzou a následnou syntézou rozhodující informace, které umožní včas reagovat na změny v okolí, a dokonce je i v dostatečném předstihu předvídat.

Manažeři na všech úrovních řízení musí mít rychlý přístup k potřebným informacím pro **strategické i taktické rozhodování**. K tomu potřebují spolehlivé informační zázemí, tj. spolehlivý informační systém, který zvyšuje pružnost a výkonnost celé organizace a zároveň je schopen se v čase dynamicky přizpůsobit jejím potřebám.

K hodnocení IS společnosti bude použita metoda HOS.

Tato jednoduchá metoda posuzuje úroveň tří základních složek IS:

- Hardware (HW) – zde se zkoumá fyzické vybavení ve vztahu k jeho spolehlivosti, bezpečnosti, použitelnosti se softwarem.
- Software (SW) – zahrnuje zkoumání programového vybavení, jeho funkcí, snadnosti používání a ovládání.
- Orgware (OW) – oblast orgware zahrnuje pravidla pro provoz informačních systémů, doporučené pracovní postupy.

Úroveň těchto složek je rozčleněna do tří stupňů (úrovní): úroveň nízká, úroveň průměrná, úroveň vysoká.

Metoda nemá za úkol přesně hodnotit stav IS, má spíše upozornit na případnou nevyváženost tří zmíněných složek a na problémy plynoucí z neefektivnosti systému.

Teoretickým základem metody je skutečnost, že celková úroveň IS je dána jeho nejslabším článkem a že nevyvážený systém je vždy dražší, i když firmě přináší užitek srovnatelný se systémem vyváženým. [3]

HARDWARE

Společnost investuje do oblasti HW jen nezbytně nutné prostředky. Zároveň však technické vybavení plně odpovídá všem potřebám programovým i uživatelským. Je zde také snaha vyhovět moderním trendům a současně zlepšit pracovní prostředí zaměstnanců, zejména vedoucích výroby, pracovníků oddělení kontroly, koordinátorky výroby (nedávne pořízení nových LCD monitorů a laserových tiskáren).

HODNOCENÍ HARDWARE: Úroveň průměrná – 2

SOFTWARE

Společnost Gmont cable, s.r.o. využívá aplikace sady Microsoft Office a **informační systém QI**. Řešení QI nachází uplatnění jako komplexní informační systém pro řízení organizací v oblastech výroby, obchodu a služeb. Veškeré aplikace QI může uživatel spouštět v prostředí Windows nebo přes Internet pomocí www prohlížeče.

System si může uživatel sám přizpůsobovat uživatelskými definicemi třídění, filtrů, exportů, tiskových výstupů nebo také modifikací vzhledu obrazovkových formulářů. Kompletní aktuální dokumentaci celého systému lze vygenerovat přímo z QI.

Díky použitým technologiím je systém schopen za provozu měnit strukturu uložených dat, doplňovat či měnit vztahy mezi skupinami dat. Stejným způsobem umožňuje modifikovat nadefinované podnikové procesy. Každému pracovníkovi v podniku umožňuje pracovat se společnými daty z jiného úhlu pohledu. Každému uživateli je poskytnuta možnost individuální konfigurace systému podle jeho specifických potřeb.

Celý podnik i jednotliví uživatelé systému QI mohou využívat postupně další a další části systému. Celkové možnosti systému se tak rozšiřují jak po stránce kvantitativní, tak i po stránce kvalitativní, tj. nové pohledy na společná data, která přinášejí nové informace. Pokud je nutná implementace další funkce, kterou doposud uživatel nepotřeboval, může být tato nová funkce do systému doplněna, a to za plného provozu systému a prakticky okamžitě prostřednictvím Internetu. QI je otevřený ke spolupráci či propojení s jinými systémy přes standardní rozhraní Microsoft Windows. [13]

Uložení dat s minimální datovou redundancí snižuje celkový objem uložených dat. Systém obsluhy je uživatelsky příjemný díky jednotnému způsobu ovládání všech programových funkcí. Všechny obrazkové formuláře jsou jednotně uspořádány, což přináší mnoho výhod, např. úspory nákladů při školení uživatelů, snížení chybovosti obsluhy atd. [13]

HODNOCENÍ SOFTWARE: Úroveň průměrná – 2

ORGWARE

Jasná pravidla a určení odpovědností a oprávnění k nakládání s daty jsou dána ve vnitropodnikových směrnicích.

Zároveň je v informačním systému QI pro každého pracovníka nastavena jiná konfigurace možného využití dat. Jiná data má k dispozici vedoucí výroby, jiná skladnice, jiná mzdová účetní. Data jsou však díky QI plně synchronizována.

Všichni uživatelé firemního systému jsou plně vyškoleni na své úlohy.

Data jsou pravidelně zálohována dle podnikových směrnic.

HODNOCENÍ ORGWARE: Úroveň průměrná – 2

Celkové hodnocení IS firmy – úroveň systému je hodnocena jako průměrná, systém lze vyhodnotit jako vyvážený.

Informační strategie firmy víceméně souhlasí s celkovou strategií firmy.

Co se týče ekonomických požadavků IS, firma hodlá do jejich inovace a rozvoje vkládat přibližně stejné objemy finančních prostředků jako doposud – samozřejmě s ohledem na požadavky a vývoj trhu.

5.6. ANALÝZA FIREMNÍCH PROCESŮ

ROZDĚLENÍ PROCESŮ VE FIRMĚ GMONT CABLE, S.R.O.

Řídící procesy:

- PR1 – Řízení společnosti,
- PR2 – Řízení dokumentů a záznamů,
- PR3 – Řízení lidských zdrojů,
- PR5 – Řízení auditů.

Hlavní procesy:

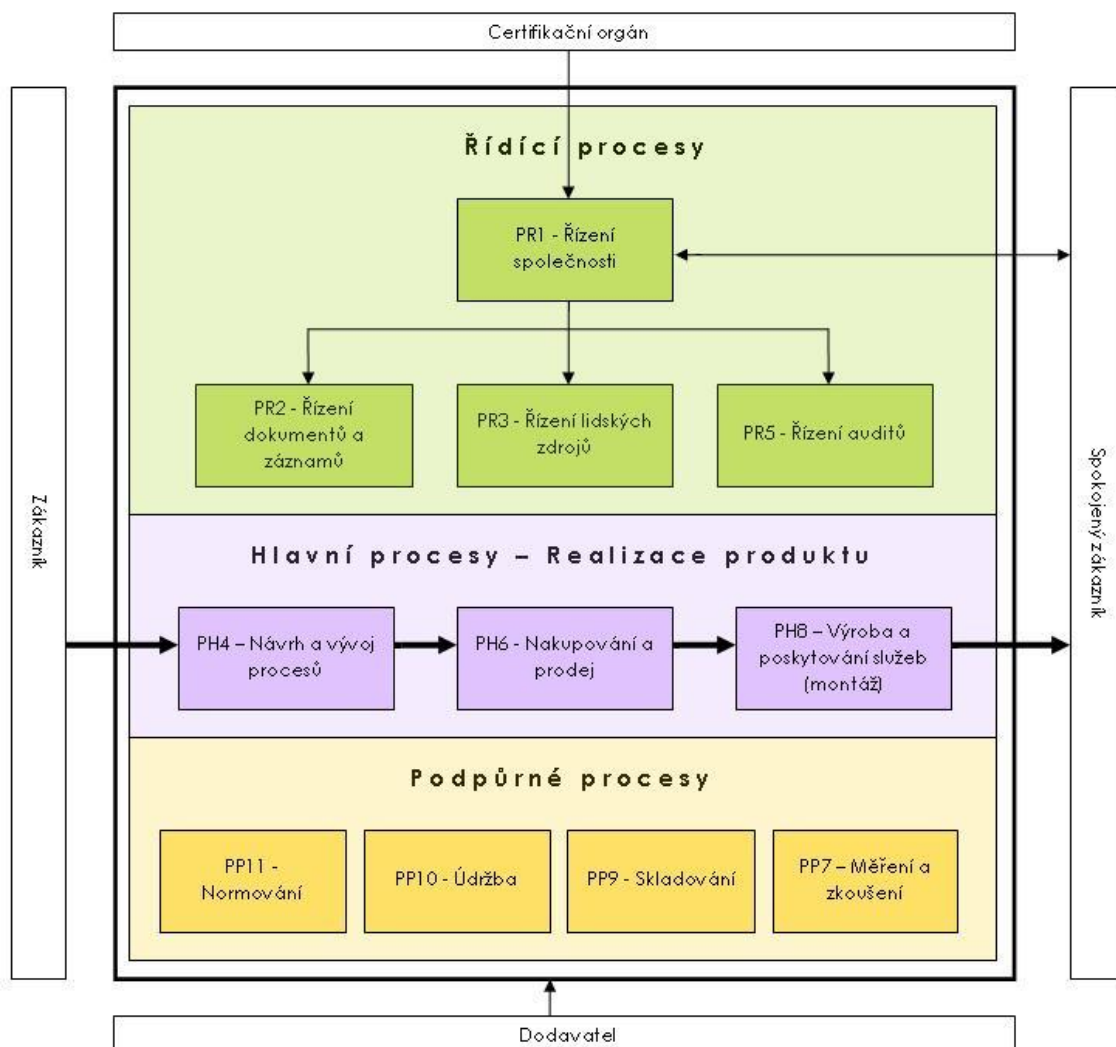
- PH4 – Návrh a vývoj procesů,
- PH6 – Nakupování a prodej,
- PH8 – Výroba a poskytování služeb (montáž).

Podpůrné procesy:

- PP7 – Měření a zkoušení,
- PP9 – Skladování,
- PP10 – Údržba,
- PP11 – Normování.

Popisy všech procesů a jejich jednotlivých činností jsou součástí vnitropodnikových směrnic a jsou uvedeny v Příručce managementu. Tyto dokumenty jsou uloženy v informačním systému firmy a u příslušných pracovníků.

Následující obrázek znázorňuje vstupy procesů, řídicí, hlavní a podpůrné procesy a výstupy procesů stejně jako vztahy a vazby mezi nimi. Pro účely této diplomové práce budou některé z nich dále detailněji popsány.



Obrázek 6: Procesy společnosti Gmont cable, s.r.o. (Zdroj: Gmont cable, s.r.o., vlastní zpracování)

ŘÍDÍCÍ PROCESY

PR1 – ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost má zájem na vytvoření efektivního a účinného systému řízení, na kterém spolupracují všichni pracovníci, za účelem naplnění politiky a cílů.

Řízení společnosti a z toho vyplývající povinnosti jsou popsány ve směrnici SM-01-Směrnice Řízení společnosti.

Vedení společnosti pravidelně přezkoumává systém managementu jakosti s cílem vyhodnotit účinnost a efektivitu procesů a přiměřenost a aktuálnost nastavených pravidel.

PR2 – ŘÍZENÍ DOKUMENTŮ A ZÁZNAMŮ

Dokumentace systému managementu je podporou pro efektivní fungování firmy. Je základem pro systematičnost.

Systém dokumentace je sestaven tak, že k jednotlivým procesům jsou zpracovány podrobné postupy – směrnice, kde jsou definovány jednotlivé postupy řízení. K jednotlivým procesům jsou zpracovány karty procesů, které stanovují vstupy a výstupy, zdroje, související dokumenty, účel a monitorované (měřené) ukazatele vzhledem k danému účelu.

Všechny dokumenty a záznamy jsou řízeny podle postupu uvedeného ve směrnici SM-02-Řízení dokumentů a záznamů.

PR3 – ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Základem jakostní výroby jsou zkušenosti a kvalifikovaní zaměstnanci. Proto jsou stanoveny kvalifikační požadavky na jednotlivé pozice v popisech pracovních funkcí. Jsou nastaveny motivační programy pro dosahování cílů a pro jakostní výrobu. Systém příjmu výrobních pracovníků je nastaven tak, aby všichni byli zaškoleni na pracovišti, seznámeni s možnými důsledky nejakostní výroby a s politikou a cíli firmy.

PR5 – ŘÍZENÍ AUDITŮ

V tomto procesu jsou plánovány činnosti tak, aby byla prokazována shoda výrobků s požadavky zákazníka, prokázána shoda systému řízení s požadavky mezinárodních standardů a bylo dosahováno neustálého zlepšování efektivnosti systému managementu. Pro analýzu získaných údajů jsou využívány jednoduché statistické metody. Pro každý proces jsou stanoveny metody vyhodnocení s použitím jednoduchých statistických metod.

HLAVNÍ PROCESY

PH4 – NÁVRH A VÝVOJ PROCESŮ

Odpovědnost za procesy návrhu a vývoje mají pracovníci oddělení TPV. Tento proces zahrnuje prvotní nastavení poptávaného výrobku. Výstupem tohoto procesu je zpracovaná cenová nabídka pro zákazníka. Po odsouhlasení cenové nabídky zákazníkem jsou připraveny podklady pro sériovou výrobu daného výrobku. Cílem procesu je navrhnout výrobní proces tak, aby byl dosaženo zisku.

PH6 – NAKUPOVÁNÍ A PRODEJ

Tento proces řídí a realizují pracovníci oddělení TPV a logistického oddělení. Podkladem pro rozhodování jsou cenové kalkulace (materiálové rozvahy) k jednotlivým výrobkům. Všechny nakupované komodity musí splňovat požadavky interních předpisů a mezinárodních norem.

PH8 – VÝROBA A POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB (MONTÁŽ)

Plánování sériové výroby je založeno na sjednaných termínech dodání a na zkušenostech s kapacitními možnostmi výroby, na možnostech dodavatelů a dostupnosti zásob. Koordinace zakázek provádí vedoucí výroby společně s účetní logistiky a s TPV.

PODPŮRNÉ PROCESY

PP7 – MĚŘENÍ A ZKOUŠENÍ

Monitorování a měření produktu je řešeno v rámci návrhu a vývoje procesů před započítáním výroby. Při návrhu monitorování a měření musí být vzaty v úvahu specifika zákazníka, specifika výrobního procesu a specifika ekonomická.

PP9 – SKLADOVÁNÍ

Proces skladování je popsán ve směrnici SM-09-Směrnice Skladování a **bude podrobněji analyzován v následující kapitole této diplomové práce.**

PP10 – ÚDRŽBA

Firma disponuje moderními technickými prostředky pro výrobu. Pro předcházení závadám je stanovena preventivní údržba, která je popsána ve směrnici SM-10 Směrnice Údržba.

Firma disponuje havarijním plánem pro případ výpadku elektrické energie, nedostatek pracovních sil, poruchy klíčových zařízení atd. proto, aby byly dodrženy požadavky zákazníka. Pro všechny výrobní operace jsou zabezpečeny pracovní a ochranné pomůcky podle vypracované kategorizace prací a identifikace rizik bezpečnosti práce. Tyto požadavky jsou ve shodě s odpovídajícími předpisy.

PP11 – NORMOVÁNÍ

Postupy normování popisuje směrnice SM-11-Směrnice Normování, zde jsou popsány postupy na evidenci kalkulací, nastavení normy. Směrnice také popisuje postup vyhodnocování zakázek a vyhodnocování průvodek k výrobkům.

5.7. ANALÝZA PROCESU SKLADOVÁNÍ

Proces skladování je ve firmě Gmont cable, s.r.o. řízen vnitropodnikovou směrnicí SM-09-Směrnice Skladování. Vlastníkem procesu, tzn. osobou zodpovědnou za proces, je účetní logistik – nákup. Účelem procesu je skladovat materiál, polotovary a výrobky, sledovat reklamované druhy zboží a typy závad.

Proces zajišťuje **příjem materiálu na sklad a naskladnění, výdej materiálu do výroby nebo prodej materiálu, evidenci reklamací, výdej hotových výrobků.**

SKLADOVÁNÍ MATERIÁLU

Příjem a výdej materiálu je fyzicky i v informačním systému firmy řízen metodou **FIFO** (First In – First Out), metodou, kdy první vstupující prvek zároveň ze systému první vystupuje. Při oceňování skladu touto metodou se jako první účetně vyskladňují kusy, které byly první nakoupeny.

Materiál je uložen ve vhodných skladovacích podmínkách. V pravidelných intervalech je ve skladu měřena a zaznamenávána relativní vlhkost a teplota. Tyto údaje jsou pracovníky skladu zapisovány do formuláře, který je umístěn v prostoru skladu u teploměru a vlhkoměru. Relativní vlhkost nesmí překročit 80%, aby vlivem vlhkosti nedošlo k poškození materiálu.

Řízení zásob je realizováno v informačním systému QI, kde je v číselníku zboží jednotlivým materiálovým položkám se stálou pozicí přiděleno skladové číslo, pozice a umístění. V případě materiálu, který nemá svoji stálou skladovací pozici, je tento materiál umístěn do volného skladovacího prostoru (pole) a jeho umístění je zaznamenáno v programu QI.

Materiál je roztríděn podle druhu využití a uskladněn tak, aby nedocházelo k jeho poškození a znehodnocení z důvodu nevhodného skladování.

Za skladovaný materiál odpovídají pracovníci skladu, se kterými má společnost sepsanu dohodu o hmotné odpovědnosti.

Každý materiál přijatý na sklad má svou skladovou kartu. Pokud pracovník skladu identifikuje nový druh materiálu, je založena nová skladová karta do programu QI.

Vstupní kontrola materiálu probíhá při převzetí – přejímce materiálu. Přejímku materiálu provádí pracovník skladu nebo jím pověřený pracovník. Pracovník skladu kontroluje dle dodacího listu přijaté **množství, kvalitu, celistvost a mechanické poškození materiálu**, apod. U kabelů se kontroluje průměr vodiče, pokud je tento rozměr určen (požadován) zákazníkem.

Při vstupní kontrole materiálu jsou zjišťována, ověřována tato specifika:

- kompletnost, celistvost dodaného materiálu – např. otřepy, povrchové poškození, barva,
- poškození obalu,
- počet kusů – zjišťováno přepočítáním nebo navážením na digitální přepočítací váze,
- rozměr – u předepsaných typů kabelů jsou rozměry měřeny digitálním posuvným měřítkem,
- kontrola šarže u definovaného materiálu.

Veškeré zboží musí být fyzicky přepočteno s využitím kusové váhy. Zboží s větším počtem kusů (nad 1000 ks), které nelze přijmout přes kusovou váhu (např. kontakty), je nutné prověřit alespoň vizuální kontrolou.

Údaje o kontrole zapisuje pracovník skladu přímo do dodacího listu přijatého.

Pokud je materiál v pořádku a vyhovuje vstupní kontrole, pracovník skladu na dodací list otiskne razítko „VSTUPNÍ KONTROLA VYHOVUJE – NEVYHOVUJE“, kde označí výsledek vstupní kontroly, doplní datum přijetí materiálu a kontrolu potvrdí svým podpisem.

Na základě dodacího listu se vystaví příjemka do skladu materiálu, tím je materiál naskladněn. K příjemce je doložen dodací list a faktura, která je založena na logistickém oddělení.

Materiál může při vstupní kontrole vykazovat následující **neshody a poškození**:

- nesouhlasí počet kusů (příp. metrů),
- nesouhlasí barva materiálu,
- poškozený obal,
- nesouhlasí definovaný rozměr,
- mechanické poškození materiálu, dodávky.

V případě, že materiál vykazuje některou z výše uvedených neshod, je nutné jej označit štítkem červené barvy s nápisem „NESHODNÝ KUS“ a separovat do prostoru vyhrazeného pro neshodný materiál. Takto označený materiál je zde umístěn do doby vyřešení reklamace. Pracovník skladu zaeviduje reklamaci do programu QI, podklady pro vyřízení reklamace, dodací list a přepravní list předá pracovníkovi logistického oddělení, který provede vyřízení reklamace dle postupu uvedeného ve směrnici SM-06 Nákup a logistika.

Vyhodnocení reklamací provádí oddělení logistiky jedenkrát ročně.

Sledování typů vady se provádí jak u reklamací od dodavatelů tak odběratelů. Na základě vyhodnocení účetní logistik sestavuje přehled nejrizikovějšího materiálu nebo výrobků a navrhuje zvýšenou vstupní kontrolu nebo jiné nápravné opatření, aby se výskyt reklamací minimalizoval.

Pokud je převzat materiál, který má neoznačený obal, je po důkladné kontrole obsahu nutné materiál výrazně označit. Dodaný materiál, který nemá obal, je označen nalepením bílého samolepícího štítku s názvem materiálu nebo uložen do označených krabic.

Výdej materiálu ze skladu probíhá dvěma způsoby:

a) Výdej materiálu ze skladu prodejem

Materiál se vydává ze skladu na základě přijaté objednávky evidované na logistickém oddělení. Pracovník skladu fyzicky připraví prodávaný materiál (počet kusů/metrů), zabalí a připravený balík předá na logistické oddělení. Další postup je popsán ve směrnici SM-06 Nákup a logistika.

b) Výdej materiálu ze skladu do výroby

Materiál je ze skladu vydáván výdejkou na základě žádanky na materiál na konkrétní výrobní zakázku, viz Příloha 4. Výdejky jsou uloženy v počítači.

Pokud není pro odepsání materiálu ze skladu vytvořena žádanka na materiál, musí být tento materiál vydán dle skutečnosti (výdej na vzorky, výdej do spotřeby).

SKLADOVÁNÍ CIZÍHO MATERIÁLU

Pro evidenci cizího materiálu slouží sklad 11 – Cizí materiál. Materiál je evidován pod evidenčním číslem dodaným od zákazníka nebo pracovník skladu určí interní označení. Pro jednodušší orientaci je všechn cizí materiál označen modrou barvou.

SKLADOVÁNÍ KONDICIOVANÝCH DÍLŮ

Označení kondiciovaných dílů je provedeno fialovým štítkem s černým popisem „KONDICIOVANÝ DÍL“.

Tyto díly nesmí být volně uložené ve skladu rozpracovanosti, musí být vydávány do výroby pouze v takovém počtu, který je zpracovatelný v jedné výrobní směně.

Otevřený vak musí být co nejdříve opětovně uzavřen pomocí svářečky PE fólie.

SKLADOVÁNÍ ROZPRACOVANÉ VÝROBY A POLOTOVARŮ

Vyskladněný materiál na konkrétní zakázku uloží pracovník skladu do skladu rozpracované výroby. V každé bedně (označené příslušným číslem zakázky) je umístěn materiál na zakázku, průvodka k zakázce a žádanka na materiál s označenými položkami, které jsou již k dané zakázce vyskladněny.

Ve skladu rozpracované výroby je též umístěn materiál na zakázky, které jsou pozastaveny, buď z důvodu nekompletnosti materiálu, nebo posunu termínu dodání dle požadavku zákazníka.

Sklad rozpracované výroby je dle abecedy a čísel polic rozdělen do jednotlivých sektorů, ve kterých je umístěn materiál na konkrétní zakázky dle odběratelů.

SKLADOVÁNÍ HOTOVÝCH VÝROBKŮ

Hotové výrobky jsou skladovány v části skladu rozpracované výroby.

Pracovník skladu provádí kontrolu zabalených a označených hotových výrobků těsně před expedicí.

Kontroluje počet hotových výrobků dle označení uvedeného na krabici s položkami dodacího listu. Každá krabice musí být označena balícím štítkem daného výrobku s uvedením počtu kusů.

Při výstupní kontrole před expedicí označí koordinátorka výroby štítek na krabici zelenou tečkou, což znamená, že množství v krabici souhlasí s dodacím listem. Pokud je expedováno větší množství výrobků (krabic), jsou umístěny na paletu a zafixovány balící fólií.

INVENTURA

Inventury jsou prováděny minimálně jednou ročně na všech skladech výrobků a výdejních náradí.

Na výrobní poradě je jednatelem společnosti nařízen termín inventury a sestavena inventarizační komise. Inventury jsou prováděny na základě podkladů, které připravuje logistické oddělení.

Při inventuře je prováděn fyzický přepočítání stavu materiálu na všech zaevidovaných kartách. Kompletní podklady z inventury jsou předány zpět na logistické oddělení k dalšímu zpracování.

Postup zpracování inventurních dokladů je popsán ve směrnici SM-06 Nakupování a prodej.

Před zahájením nového roku (před 1. naskladněním v novém roce) musí být inventura na skladě provedena a ukončena.

OPTIMALIZACE SKLADOVÝCH ZÁSOB

Za tuto činnost odpovídá účetní logistik – nákup.

Celková optimalizace skladových zásob se provádí jednou ročně před roční inventurou. Celkový stav zásob na skladě je nutné sledovat a optimalizovat podle ročního obratu – tržeb společnosti. Pro stanovení obratu skladu pro následující rok je nutné provést kontrolu celkového ročního obratu tržeb dvou předcházejících roků a nastavit rámec pro daný rok. Tento rámec je nutné po prvním čtvrtletí zkontrolovat a eventuelně přizpůsobit aktuální situaci.

Při optimalizaci skladových zásob je nutné dodržovat pravidlo, že stav materiálu na skladě nesmí přesáhnout celkový průměrný obrat na zakázku (odběratele). V případě překročení zásoby materiálu na skladě je pracovník oddělení TPV povinen o této skutečnosti informovat majitele společnosti a uvést důvod.

Před vystavením a zaevidováním nové objednávky je nutné vždy provést kontrolu stavu zásob (účetní logistik – nákup) a v případě dostatečné zásoby informovat oddělení TPV.

Přehledy týkající se skladových zásob a nákupu materiálu jsou pracovníci logistického oddělení a oddělení TPV povinni předložit neprodleně po skončení měsíce pro další zpracování. Měsíční hodnocení přehledu stavu zásob se provádí do grafu, kde jsou uvedeny stavy zásob den po dni a jejich průměrné stavy za měsíc. Průměrný stav za měsíc by neměl překročit stanovený limit pro daný rok definovaný jednatelem společnosti.

BEZPEČNOST

Manipulace s materiálem, polotovary a hotovými výrobky je ve firmě zajišťována především **manuálně**. Skladování je uskutečňováno především v regálech v příručních skladech, ze kterých je na pracoviště vydáván.

K uskladňování slouží určené prostory skladu.

Expedice nebo navážka materiálu je zajišťována paletovými vozíky. Materiál si přivážejí nebo odvázejí dodavatelé a odběratelé vlastními užitkovými vozy.

Proces nakládky a vykládky probíhá na expediční rampě.

Zaměstnanci mají povinnosti dodržovat bezpečnostní a pracovní pokyny pro manipulaci s materiálem, paletami a používat předepsané ochranné pracovní pomůcky.

6. NÁVRH ŘEŠENÍ

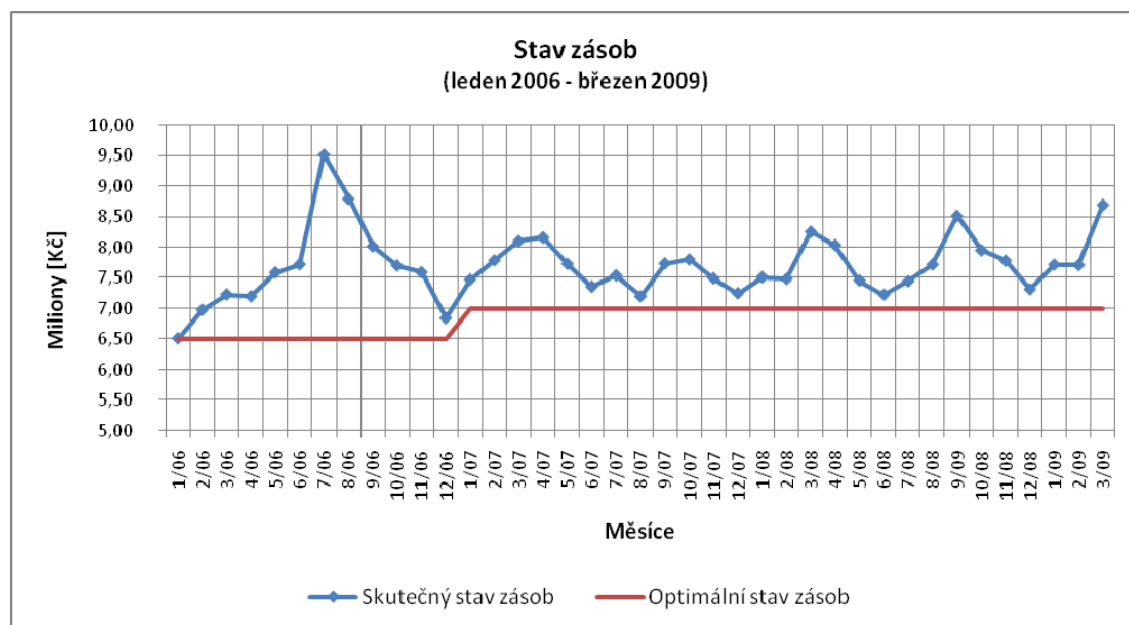
6.1. OPTIMALIZACE ZÁSOB

Pro účely práce byly zpracovány a vyneseny do grafu **celkové stavy zásob** firmy Gmont cable, s.r.o. od ledna roku 2006 do konce března roku 2009.

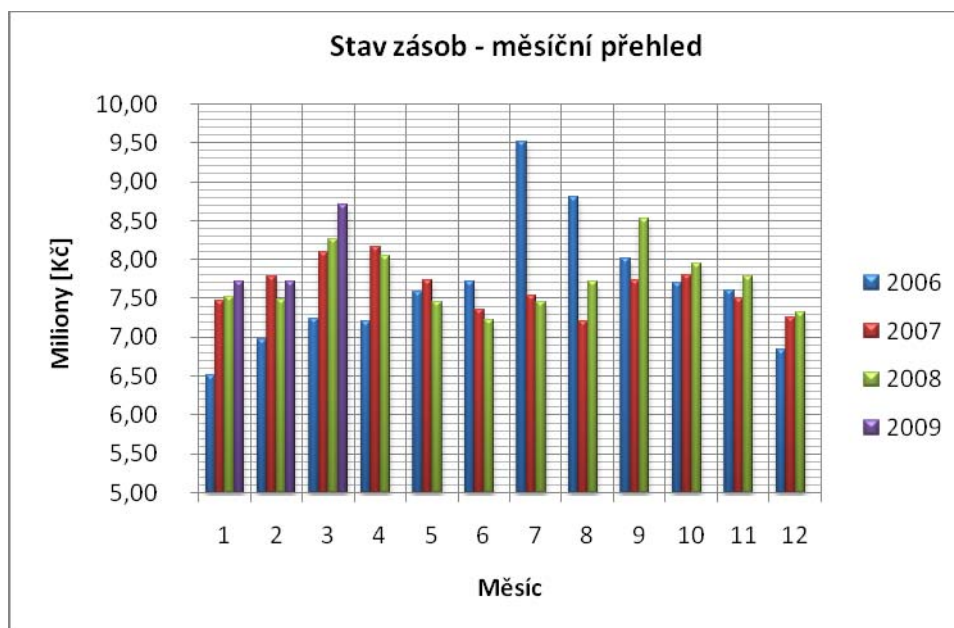
Jednotlivé měsíční stavy jsou průměrem sledovaných denních stavů.

V roce 2006 byla **optimální měsíční výše skladových zásob** stanovena na 6 500 000 Kč, od roku 2007 potom na 7 000 000 Kč. Z tabulky, viz Příloha 1, a z níže uvedených grafů je patrné, že požadovaných hodnot firma nedosahuje.

Stav zásob se pohybuje v cyklech, kdy největší nárůst jejich objemu lze pozorovat v jarních a podzimních měsících. Tento fakt samozřejmě souvisí s nárůstem zakázek v těchto obdobích a s útlumem v letním a zimním období. Výjimku tvoří rok 2006, kdy lze v letních měsících zaznamenat prudký nárůst stavu zásob, který byl způsoben výrazným nárůstem objednávek od společnosti MOLPIR GROUP CZ a.s., pro kterou byly v té době vyráběny kabelové svazky pro denní svícení osobních automobilů (souvislost s uzákoněním povinnosti celoročního svícení).



Graf 2: Stav zásob (leden 2006 – březen 2009)
(Zdroj: Gmont cable, s.r.o., vlastní zpracování)



Graf 3: Stav zásob – měsíční přehled
(Zdroj: Gmont cable, s.r.o., vlastní zpracování)

Firma by se měla intenzivně zaměřit na měsíce červen, červenec a prosinec, ve kterých nastává největší útlum výroby. Měla by se na toto období snažit vyhledávat a získávat nové zakázky nebo oslovovat stávající zákazníky.

Jak bylo zmíněno v teoretické části práce v kapitole 4.3., vázanost kapitálu v zásobách oběžného majetku se pohybuje v rozmezí 10 % - 25 % aktiv podniku. Následující tabulka se věnuje analýze podílů zásob na celkových aktivech podniku.

Analýza podílů zásob na celkových aktivech firmy			
Rok	Výše aktiv	Výše zásob	Podíl zásob
	<small>[údaje v tis. Kč]</small>	<small>[údaje v tis. Kč]</small>	
2006	38 539	7 621	19,77%
2007	43 614	9 486	21,75%
2008	35 980	10 216	28,39%

Tabulka 2: Analýza podílu zásob na celkových aktivech firmy
(Zdroj: Rozvahy Gmont cable, s.r.o., vlastní zpracování)

Jasně z ní vyplývá, že podíl zásob na celkových aktivech má rostoucí trend. Ve sledovaných letech se procentuální podíl zásob v aktivech zvýšil téměř o 9 % a za rok 2008 překročil hranici 28 %. Je tedy patrné, že podíl zásob na celkových aktivech firmy je značný, a proto se musí řízení zásob věnovat zvýšená pozornost.

Snahou firmy by měla být motivace pracovníků, zasahujících do procesu skladování, například finanční odměnou, pokud sníží podíl zásob na celkových aktivech – například cíl: do dvou měsíců snížit podíl zásob na 24 % a tento stav udržovat.

Poměrně značnou část zásob materiálu tvoří tzv. **nepohyblivé zásoby**, nadbytečné zásoby s dlouhou dobou obratu.

Analýza obrátkovosti zásob	
<small>(zaokrouhlené průměrné stavy za 1. čtvrtletí roku 2009)</small>	
Obrátkovost	Výše zásob
Nepohyblivé	1 203 520,00 Kč
Nad 365 dní	725 890,00 Kč
6 - 12 měsíců	1 321 400,00 Kč
3 - 6 měsíců	3 005 980,00 Kč
0 - 3 měsíce	1 784 980,00 Kč
Σ	8 041 770,00 Kč

Tabulka 3: Analýza obrátkovosti zásob
(Zdroj: Gmont cable, s.r.o., vlastní zpracování)

Tyto zásoby vznikají například z důvodu předzásobení a jejich následného nevyužití nebo z důvodu skončení výrobního projektu. Příčinou může být také nedostatečná komunikace technologa se zákazníkem o výhledu počtu vyráběných kusů.

Další možností je výhodné zakoupení materiálu, který však následně není použit.

Problémy vznikají i objednáním materiálu, který je dodáván v balícím množství, které převyšuje spotřebu. V tomto případě je nutné situaci řešit výběrem nového dodavatele, který bude schopen dodávat materiál v menším balícím množství nebo bude firmě schopen zřídit konsignační sklad.

Situaci s těmito zásobami lze dále řešit například jejich odprodejem. Tato strategie je firmě známá, avšak dosud byla praktikována jen velmi výjimečně. Je nutné sestavit systém pro proces odprodeje a plně jej využít.

Další možností řešení je likvidace těchto zásob, sešrotování a jejich následný účetní odpis.

V současné době společnost provádí plánování nákupu na základě úsudku jednotlivých pracovníků oddělení TPV. Každý pracovník oddělení TPV má na starosti jiného odběratele, na jehož zakázky objednává materiál. Tento systém často stojí za neefektivitou nákupu materiálových položek.

Vhodnější variantou by bylo zřízení **funkce nákupčího**, jehož pracovní náplní by byla **synchronizace** činností nákupu a řízení procesu optimalizace skladových zásob v součinnosti s pracovníky logistického oddělení, oddělení TPV a pracovníky skladu. Zároveň by měl být nastaven systém provádění kontrol nepohyblivých zásob a systém pravidelného odprodeje materiálu spojeného s kontrolou materiálu s lhůtou možného vrácení dodavateli.

Optimalizace skladových zásob se v současnosti provádí jen před roční inventurou. Doporučuje se její zintenzivnění na **měsíční cyklus**.

Na základě výše zmíněných skutečností je dále navrženo stanovení měsíčního limitu pro nákup materiálu. Stanovení tohoto limitu by se mělo odvíjet v závislosti na měsíčním obratu společnosti. Výše nakoupeného materiálu by měsíčně neměla přesáhnout cca. 45 % hodnoty obratu.

Společnost by se měla snažit dosáhnout i sebemenšího snížení zásob, neboť i to může znamenat poměrně významný ekonomický přínos pro podnik.

6.2. SKLADOVACÍ PROSTORY

Materiál potřebný k výrobě produktů firmy Gmont cable, s.r.o. se skládá s především vodičů, kabelů, kontaktů, konektorů, krytek a jiných drobných součástek a dílů.

Proto je pro skladování většiny materiálových položek v tomto podniku praktické využívat jednoduché **policové systémy**, do kterých jsou ukládány bedny a krabice.

Výjimku tvoří kabely, které jsou dodávány ve velkém objemu buď v bubnech, krabicích nebo na cívce. Druh obalového materiálu odpovídá balicímu množství. Pro jejich uskladnění je tedy nejvhodnější využít systém **regálové paletizace**. Další odlišnou skupinu materiálu tvoří kontakty. Zde je nejvhodnější využít **závěsné hákové systémy**.



Obrázek 7: Uskladnění kabelu – paletizace
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 8: Uskladnění kontaktů – závěsný systém
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mimo úložných systémů pro paletizaci a závěsných systémů je sklad vybaven kovovým a dřevěným policovým systémem.

U kovového policového systému se jednotlivé sloupce skládají ze šesti polic o nosnosti 50 kg. Maximální nosnost sloupce je tedy 300 kg.

U dřevěného policového systému se sloupec skládá také ze šesti polic, nosnost jedné police je 30 kg. Maximální nosnost jednoho sloupce je tedy 180 kg.

V případě drobných součástek uložených v krabičkách je možné doplnit dřevěný sloupec o další police, čímž dosáhneme maximálního využití prostoru.

Podmínkou je dodržet maximální nosnost sloupce.

Materiál je ve firmě Gmont cable, s.r.o. uskladněn v policových systémech, na paletě nebo závěsných systémech – podrobnější fotografie viz Příloha 3.

Materiál je ve skladu rozmístěn **v sektorech dle odběratelů**. Ostatní materiál (kontakty, kabely, vodiče) jsou uskladněny **dle technické specifikace** (průměr, označení).

Každé materiálové položce je v číselníku v programu QI přidělen kód zboží.

Toto číslo spolu s čárkovým kódem bude umístěno u odpovídajícího materiálu.

Systém **čárových kódů** usnadní orientaci pracovníků ve skladu materiálu.

Čárkový kód na polici bude sloužit pro kontrolu umístění pozice daného zboží a aktuálního stavu zásob.



Obrázek 9: Označení materiálu čárovým kódem
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno dříve, firma se připravuje na brzké stěhování do nových prostor. Je proto důležité připravit návrhy rozmístění výrobní dílny skladových prostor.

Ve stávajícím pronajatém objektu jsou skladové prostory, z důvodu nedostatku místa, nevhodně rozmístěny na několika místech, v několika podlažích. To způsobuje **neefektivní, poměrně obtížnou a méně přehlednou manipulaci** se zásobami. Stávající plocha skladových prostor činí 350 m².

Dle zkušeností ze stávajícího působiště a na základě konzultací s odpovědnými pracovníky společnosti byl vypracován **návrh rozvržení nových skladových prostor**, viz Příloha 2.

V novém objektu bude plocha skladu snížena na 250 m². Tato plocha bude maximálně využita.

Bude zde umístěno 36 sloupců dřevěného policového systému, 20 sloupců kovového policového systému a 2 sloupce kovového systému o dvojnásobné ploše polic. Zbytek prostoru budou tvořit úložné systémy pro paletizaci a závěsné systémy.

Úložné systémy budou rozmístěny tak, aby se mezi nimi dalo pohodlně manipulovat s paletovým a vysokozdvížným vozíkem. Dále budou ve skladu pro manipulaci s materiálem využívány i manuální vozíky s drátěným výpletem.

Nezbytnou pomůckou budou i kusové váhy, mikrováhy, svinovací metry a měřicí pásma.

V prostoru skladu budou mít své působiště i pracovníci skladu. Bude jim vyhrazen prostor u vstupu do skladové haly. Pracoviště bude vybaveno potřebným kancelářským nábytkem a dvěma PC sestavami.

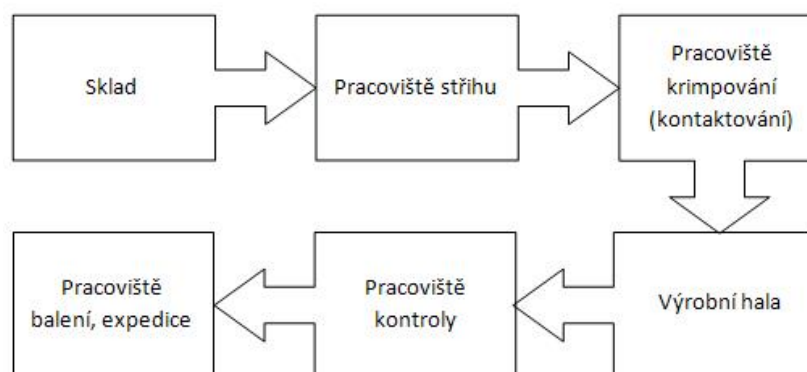
Přestože společnost bude mít k dispozici menší plochu pro skladování materiálu, vhodným návrhem a zabudováním policového systému a systému paletizace dojde k zefektivnění a zpřehlednění organizace skladu. Zároveň dojde k **úspoře nákladů** na nájemné a také mzdových nákladů, neboť v důsledku reorganizace skladu dojde k optimalizaci počtu výkonných pracovníků skladu ze tří na dva.

Skladování rozpracované výroby bude realizováno v prostoru výrobní haly, kde k tomuto účelu bude vyhrazeno 25 sloupců kovového policového systému. U kabelových svazků, u kterých v průběhu výroby z technických důvodů nelze realizovat skladování v bednách, bude situace řešena již osvědčeným systémem pojízdných vozíků s háky, na kterých budou tyto svazky zavěšeny.

Hotové výrobky, které projdou výstupní kontrolou, budou skladovány v krabicích na paletách v prostoru expedice. Ve firmě probíhá zakázková výroba, jednotlivé výrobní zakázky jsou ihned po kontrole a zabalení expedovány přímo k zákazníkovi. Společnost využívá principu výroby Just-In-Time, proto prakticky nedochází k dlouhodobému skladování hotových výrobků. Na vyžádání zákazníka lze na některé výrobky vytvořit tzv. bezpečnostní zásobu výrobků.

Sklady rozpracované výroby a hotových výrobků budou uspořádány dle odběratelů.

Rozmístění a organizace nových skladových prostor je uzpůsobena tak, aby se zvýšila přehlednost a zjednodušila manipulace s materiálem. Zároveň jsou prostory uspořádány tak, aby se zrychlil výdej materiálu, byla zajištěna plynulost provozu a materiálového toku do výroby. Výdej materiálu a jednotlivé výrobní činnosti budou prostorově seřazeny chronologicky podle technologického postupu výroby kabelových svazků. **Uspořádání provozu** v novém objektu bude realizováno dle následujícího schématu.

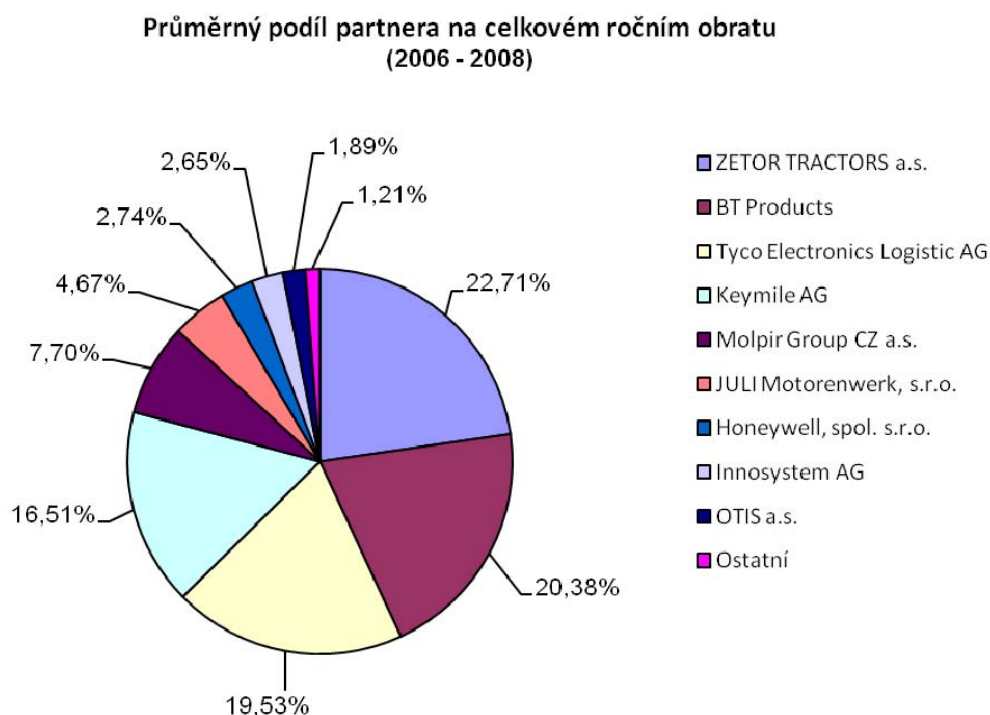


Obrázek 10: Schéma uspořádání provozu v novém objektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Toto uspořádání vzhledem k prostorové dispozici není ve stávajícím působišti možné realizovat. Materiál, rozpracovanou výrobu a hotové výrobky je nutné několikrát během výrobního procesu přesouvat, což způsobuje zvyšování celkových nákladů na výrobu.

V nových prostorech bude dále možné v plné míře rozvinout nedávno zavedený systém sledování toku materiálu pomocí čárových kódů. Díky němu budou vždy k dispozici **aktuální informace a přehled o skladovaných položkách**. Nové uspořádání samozřejmě usnadní také proces inventarizace. Skladované položky budou přesně uspořádány dle druhu materiálu, technické specifikace a odběratelů.

Největší prostor bude vyhrazen odběratelům ZETOR TRACTORS a.s., BT Products, Tyco Electronics Logistic AG a Keymile AG.



**Graf 4: Průměrný podíl partnera na celkovém obrátu
(Zdroj: Gmont cable, s.r.o., vlastní zpracování)**

Všechny výše zmíněné faktory by měly napomoci zefektivnění procesů skladování a výroby.

6.3. SHRNU TÍ NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ

OPTIMALIZACE PROCESU SKLADOVÁNÍ

Současný stav:

- minimální kontrola nepohyblivých zásob bez nastavení systému jejich odprodeje či likvidace,
- decentralizace rozhodování v oblasti nákupu,
- nedostatečné řešení systému optimalizace skladových zásob (roční frekvence),
- nadměrná vázanost kapitálu ve skladových zásobách,
- předzásobení, přílišné zatěžování skladu.

Navrhovaná řešení:

- zintenzivnění optimalizace skladových zásob – měsíční frekvence,
- zintenzivnění kontroly nepohyblivých zásob a nastavení systému pro jejich prodej, likvidaci nebo možný zpětný odprodej,
- ustanovení pracovní pozice nákupčího – synchronizace činností nákupu a řízení procesu optimalizace skladových zásob v součinnosti s pracovníky TPV, logistiky a skladu,
- pro měsíce s největším útlumem výroby vyhledávat možnosti získání nových zakázek nebo oslovit stávajícími zákazníky,
- nastavení systému stanovování měsíčního limitu pro nákup materiálu v závislosti na měsíčním obratu společnosti,
- motivace pracovníků k iniciativě v oblasti snižování zásob.

ORGANIZACE SKLADU

Stávající objekt:

- decentralizace skladových prostor,
- obtížná manipulace s materiálem,
- menší přehlednost materiálu,
- zvyšování nákladů na skladování.

Nový objekt:

- úspora nákladů (pracovníci skladu, nájem),
- centralizace skladu,
- využití čárových kódů,
- maximální využití prostoru,
- zefektivnění procesu,
- plynulost materiálového toku a výroby,
- zlepšení přehlednosti,
- zjednodušení manipulace,
- zjednodušení inventarizace.

6.4. PODMÍNKY REALIZACE

Navrhované řešení uspořádání skladových prostor bylo **schváleno** managementem firmy a v dohledné době bude **realizováno** v novém sídle společnosti firmy.

Díky vhodně zvolenému policovému systému je navrhované řešení dostatečně **variabilní** a nabízí možnosti budoucích dodatečných úprav či změn v uspořádání skladových prostor.

Ostatní návrhy týkající se optimalizace procesu skladování byly **předloženy** vedení společnosti a po jejich důkladném projednání **odsouhlaseny**.

Jejich implementace do procesu skladování je podmíněna **úpravami ve vnitropodnikových směrnících a v popisech funkcí** jednotlivých pracovníků skladu, oddělení logistiky a oddělení TPV. Zainteresovaní pracovníci budou s úpravami v odpovídajících směrnících seznámeni a jejich povinností bude aplikovat a naplňovat jejich ustanovení v praxi.

Funkce nákupčího bude ustanovena od září roku 2009. Od této doby bude plynout půlroční zkušební doba, kdy budou navržená řešení aplikována. Po jejím uplynutí dojde k přezkoumání a zhodnocení účinnosti navržených změn a k jejich případným následným úpravám.

Návrhy týkající se zajišťování výrobních zakázek v měsících s největším útlumem výroby budou aplikovány až od podzimu letošního roku. Letní měsíce, kdy je také méně zakázek, chce společnost využít k záběhu provozu v novém působišti.

7. ZÁVĚR

Předmětem této diplomové práce byla analýza procesu skladování ve výrobním podniku Gmont cable, s.r.o., který se zabývá výrobou a montáží kabelových svazků pro automobilový, telekomunikační a elektrotechnický průmysl.

Tato firma patří z hlediska velikosti do kategorie středně velkých podniků – zaměstnává cca. 70 zaměstnanců. Firma realizuje zakázkovou výrobu systémem Just-In-Time.

Pomocí SWOT analýzy, analýzy stávajících procesů v Gmont cable, s.r.o. a po absolvování konzultací s managementem společnosti byly zjištěny následující skutečnosti:

- Nedostatečné řešení systému optimalizace skladových zásob.
- Nadměrná vázanost kapitálu ve skladových zásobách.
- Předzásobení, přílišné zatěžování skladu.
- Nevyhovující rozložení a decentralizace skladových prostor v současném působišti.

Vzhledem ke skutečnosti, že firma v současnosti plánuje stěhování do nových výrobních prostor, bylo navrženo zcela **nové řešení rozložení prostor skladu**.

Materiál bude skladován v krabicích a bednách v policových systémech, na paletách nebo závěsných hákových systémech.

Prostory skladu byly navrženy tak, aby manipulace s materiálem byla **efektivní** a nedocházelo k prostojům. K manipulaci s materiálem bude docházet manuálně nebo s pomocí paletových vozíků, vysokozdvížného vozíku nebo manipulačních vozíků s kovovým výpletem. Skladové prostory jsou orientovány tak, aby byly plně v souladu s průběhem výrobního procesu a odpovídali požadavkům na bezpečnost práce.

Nové uspořádání skladu povede k optimalizaci procesu skladování a k úspoře nákladů na pracovní sílu a na manipulaci s materiálem.

Dalším návrhem k optimalizaci celého procesu skladování je ustanovení **funkce nákupčího**, který bude **synchronizovat** jednotlivé činnosti procesu nákupu, které jsou v současnosti rozděleny mezi jednotlivé pracovníky oddělení TPV. Nákupčí by měl v souladu s pracovníky oddělení TPV, logistiky a skladu **řídít proces optimalizace skladových zásob**.

Dalším doporučením je zintenzivnění kontrol nepohyblivých zásob a jejich návazný prodej, likvidace či sjednávání možností zpětného odprodeje.

Pravidelná optimalizace by měla probíhat v **měsíčních cyklech**.

8. SEZNAM ZDROJŮ

KNIŽNÍ ZDROJE

- [1] BĚLOHOUBEK, Pavel. *Logistika v řízení podniku*. 1. vydání. 1996. ISBN 80-902175-0-8.
- [2] JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika*. 1. vydání. 2006. ISBN 80-214-3128-8.
- [3] KOCH, Miloš, ONDRÁK, Viktor. *Informační systémy a technologie*. 1. vydání. 2006. ISBN 80-214-2725-6.
- [4] KOŠŤÁLOVÁ, Lenka. *Zlepšení podnikového procesu*. Bakalářská práce. Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita v Brně, Brno 2008.
- [5] KULÍKOVÁ, Alena. *Studie řízení procesů výroby a montáže ve výrobním podniku*. Bakalářská práce. Ústav financí, Fakulta podnikatelská, VUT, Brno 2007.
- [6] LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R., ELLRAM, Lisa M. *Logistika*. 1. vydání. 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [7] MAKOVEC, Jaromír. *Organizace a plánování výroby*. 1. vydání. 1996. ISBN 80-7079-171-3.
- [8] PERNICA, Petr. *Logistický management Teorie a podniková praxe*. 1. vydání. 2001. ISBN 80-86031-13-6.
- [9] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 1. vydání. 2006. ISBN 80-247-1281-4.
- [10] ŘEZNÍČEK, Bohumil. *Logistika*. 1. vydání. 1997. ISBN 80-7194-093-3.
- [11] SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vydání. 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [12] SIXTA, Josef, MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vydání. 2005. ISBN 80-251-0573-3.

ELEKTRONICKÉ A JINÉ ZDROJE

- [13] /online/ (QI) *Cílem společnosti DC Concept je (...)* [Údaje o informačním systému QI]. Dostupné z: <http://www.dcconcept.cz>.
Poslední úprava: 15.5. 2009.
- [14] /online/ (Gmont cable, s.r.o.) *Vítejte na stránkách společnosti Gmont cable, s.r.o. (...)* [Informace o firmě]. Dostupné z: <http://www.gmont.cz> .
Poslední úprava: prosinec 2008.
- [15] /online/ (Obchodní rejstřík) Dostupné z:
http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=gmont+cable%2c+s.r.o.
Údaje platné ke dni 14.5. 2009.
- [16] Interní dokumenty společnosti Gmont cable, s.r.o.

9. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Abecední seznam užitých zkratk:

- ČSN – Česká státní norma.
- FMEA – Metoda analýzy možných vad a jejich příčin.
- ICT – Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie).
- ISO – International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci).
- PMJ – Představitel managementu pro jakost.
- SM – Označení směrnice (např.: SM-08 Výroba a montáž).
- SWOT (analýza) – Analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení působících na určitý subjekt.
- TPV – Technologie přípravy výroby.

10. SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Sídlo společnosti	9
Obrázek 2: Logo společnosti	9
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Gmont cable, s.r.o.....	13
Obrázek 4: Všeobecné objekty opatřování	22
Obrázek 5: Objekty opatřování v praxi.....	23
Obrázek 6: Procesy společnosti Gmont cable, s.r.o.....	43
Obrázek 7: Uskladnění kabelu – paletizace	58
Obrázek 8: Uskladnění kontaktů – závěsný systém.....	58
Obrázek 9: Označení materiálu čárovým kódem.....	59
Obrázek 10: Schéma uspořádání provozu v novém objektu.....	61

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Primární činnosti podniku	32
Graf 2: Stav zásob (leden 2006 – březen 2009).....	54
Graf 3: Stav zásob – měsíční přehled	55
Graf 4: Průměrný podíl partnera na celkovém obrátu	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Primární činnosti podniku	32
Tabulka 2: Analýza podílu zásob na celkových aktivech firmy.....	55
Tabulka 3: Analýza obrátkovosti zásob.....	56

11. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Průměrný stavu zásob – měsíční a roční přehledy (leden 2006 – březen 2009)
[Zdroj: Gmont cable, s.r.o., vlastní zpracování]

Příloha 2: Plán nových skladových prostor [Zdroj: Vlastní zpracování]

Příloha 3: Fotografie úložných systémů [Zdroj: Vlastní zpracování]

Příloha 4: Žádanka na materiál – kabel COBUX SDH 75 Ohm (KEYMILE GmbH)
[Zdroj: Gmont cable, s.r.o.]

Příloha 5: Certifikát ISO/TS 16949:2002 [Zdroj: Gmont cable, s.r.o.]

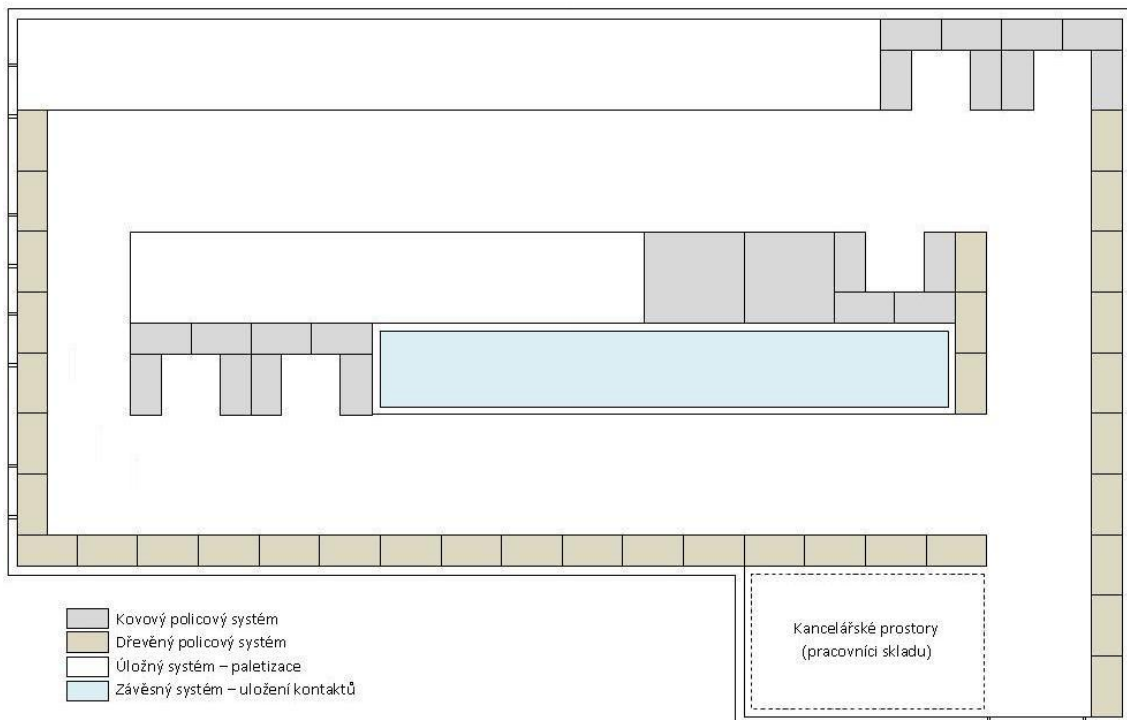
Příloha 1

Průměrný stav zásob (měsíční přehled)				
Měsíc	Stav	Cíl	Analýza	Cíl
1/06	6 511 460,22 Kč	6 500 000,00 Kč	100,18%	100,00%
2/06	6 975 562,84 Kč	6 500 000,00 Kč	107,32%	100,00%
3/06	7 229 759,33 Kč	6 500 000,00 Kč	111,23%	100,00%
4/06	7 198 976,40 Kč	6 500 000,00 Kč	110,75%	100,00%
5/06	7 588 002,75 Kč	6 500 000,00 Kč	116,74%	100,00%
6/06	7 721 664,70 Kč	6 500 000,00 Kč	118,79%	100,00%
7/06	9 516 645,48 Kč	6 500 000,00 Kč	146,41%	100,00%
8/06	8 795 778,83 Kč	6 500 000,00 Kč	135,32%	100,00%
9/06	8 018 852,12 Kč	6 500 000,00 Kč	123,37%	100,00%
10/06	7 703 451,40 Kč	6 500 000,00 Kč	118,51%	100,00%
11/06	7 592 037,81 Kč	6 500 000,00 Kč	116,80%	100,00%
12/06	6 840 473,34 Kč	6 500 000,00 Kč	105,24%	100,00%
1/07	7 471 336,04 Kč	7 000 000,00 Kč	106,73%	100,00%
2/07	7 788 948,42 Kč	7 000 000,00 Kč	111,27%	100,00%
3/07	8 102 080,64 Kč	7 000 000,00 Kč	115,74%	100,00%
4/07	8 162 848,38 Kč	7 000 000,00 Kč	116,61%	100,00%
5/07	7 730 845,48 Kč	7 000 000,00 Kč	110,44%	100,00%
6/07	7 355 881,19 Kč	7 000 000,00 Kč	105,08%	100,00%
7/07	7 541 195,92 Kč	7 000 000,00 Kč	107,73%	100,00%
8/07	7 198 399,08 Kč	7 000 000,00 Kč	102,83%	100,00%
9/07	7 737 530,64 Kč	7 000 000,00 Kč	110,54%	100,00%
10/07	7 803 053,03 Kč	7 000 000,00 Kč	111,47%	100,00%
11/07	7 493 477,60 Kč	7 000 000,00 Kč	107,05%	100,00%
12/07	7 250 106,50 Kč	7 000 000,00 Kč	103,57%	100,00%
1/08	7 512 971,39 Kč	7 000 000,00 Kč	107,33%	100,00%
2/08	7 483 028,83 Kč	7 000 000,00 Kč	106,90%	100,00%
3/08	8 255 427,13 Kč	7 000 000,00 Kč	117,93%	100,00%
4/08	8 038 060,32 Kč	7 000 000,00 Kč	114,83%	100,00%
5/08	7 456 908,28 Kč	7 000 000,00 Kč	106,53%	100,00%
6/08	7 226 154,58 Kč	7 000 000,00 Kč	103,23%	100,00%
7/08	7 445 748,61 Kč	7 000 000,00 Kč	106,37%	100,00%
8/08	7 719 372,76 Kč	7 000 000,00 Kč	110,28%	100,00%
9/09	8 518 029,06 Kč	7 000 000,00 Kč	121,69%	100,00%
10/08	7 952 745,70 Kč	7 000 000,00 Kč	113,61%	100,00%
11/08	7 782 529,10 Kč	7 000 000,00 Kč	111,18%	100,00%
12/08	7 314 074,53 Kč	7 000 000,00 Kč	104,49%	100,00%
1/09	7 717 941,25 Kč	7 000 000,00 Kč	110,26%	100,00%
2/09	7 710 380,71 Kč	7 000 000,00 Kč	110,15%	100,00%
3/09	8 696 995,58 Kč	7 000 000,00 Kč	124,24%	100,00%

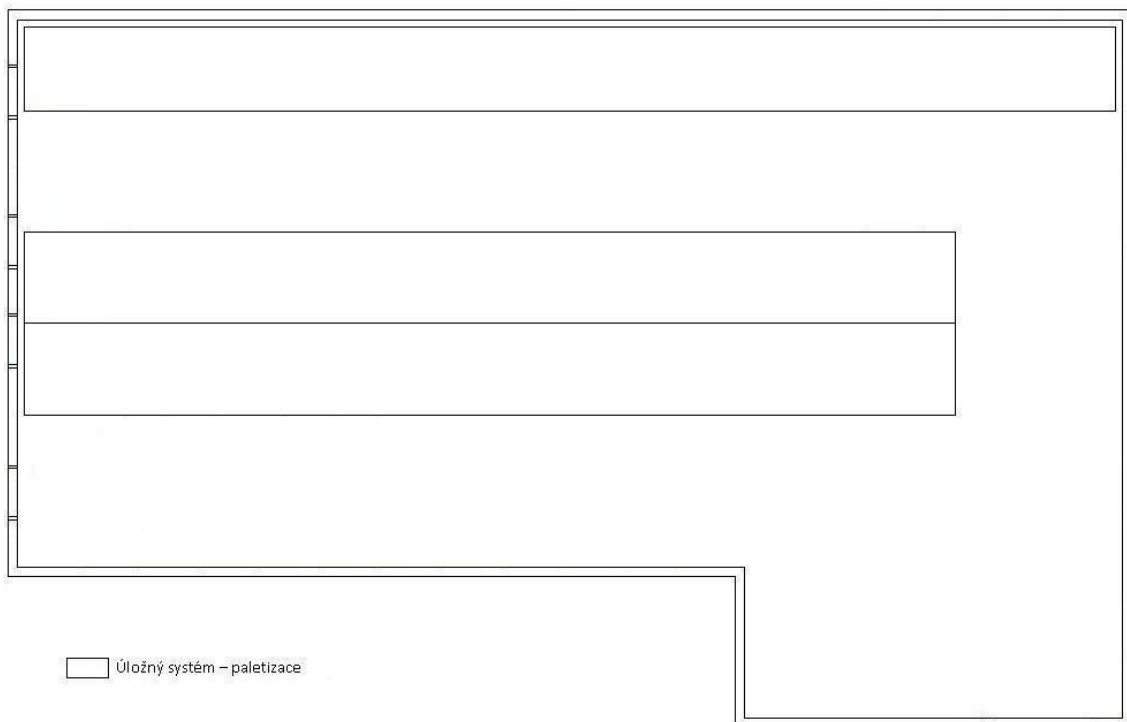
Průměrný stav zásob (roční přehled)				
Rok	Stav	Cíl	Analýza	Cíl
2006	7 641 055,44 Kč	6 500 000,00 Kč	117,56%	100,00%
2007	7 636 308,58 Kč	7 000 000,00 Kč	109,09%	100,00%
2008	7 725 420,86 Kč	7 000 000,00 Kč	110,36%	100,00%
2009	8 041 772,51 Kč	7 000 000,00 Kč	114,88%	100,00%
Průměr	7 761 139,35 Kč		112,97%	

Příloha 2

Plán skladu (1. - 2. úroveň)



Plán skladu (3. úroveň)



Příloha 3



Kovový policový systém



Dřevěný policový systém



Závěsný systém - uložení kontaktů



Úložný systém – paletizace

Příloha 4



Žádanka na materiál



List č. 1 / 2

7.5.2009 10:20:33

VZ-2008-01-002598

Položka zakázky **KEYMILE GmbH**

Evidenční číslo VP-2008-0004279

Kód výrobku Název sestavy
A29A4196 kabel COBUX SDH 75 Ohm

Množství položky Datum dodání položky
10,00 ks **5.1.2009**

Poznámka

Materiál, polotovar

Kód materiálu	Název materiálu	Požadováno	Žádanka
078601839	držák etikety	10,000 ks	 ZM-2008-0013112
07SST1MM	vázací pásek	10,000 ks	 ZM-2008-0013113
0386093157	kryt konektoru RNV 304 013	10,000 ks	 ZM-2008-0013114
03RNV304013	konektor 21p WW	10,000 ks	 ZM-2008-0013115
052205	PVC trubička 2x0,5 hnědá	0,400 m	 ZM-2008-0013116
0507270191	trubička smršťitelná 3/16	5,500 m	 ZM-2008-0013117
07187752000	štítek samolaminovací (CR-107-LCR)	40,000 ks	 ZM-2008-0013118
03RPT15854	konektor BNC 75 ohm	40,000 ks	 ZM-2008-0013119
0730001	PE hadice 300mm	0,210 kg	 ZM-2008-0013120

Gmont cable, s.r.o.



Žádanka na materiál



List č. 2 / 2

7.5.2009 10:20:36

VZ-2008-01-002598

Materiál, polotovár

Kód materiálu	Název materiálu	Požadováno	Žádanka
076421142	etiketa KEYMILE	10,000 ks	 ZM-2008-0013121
077750506	vázací pásek PP Fe 0,5	2,000 m	 ZM-2008-0013122
0675025	kabel koaxiální TZC 75 ohm	128,000 m	 ZM-2008-0013123
0618511302/04	Cu drát 0,4mm černá	6,800 m	 ZM-2008-0013125
0618511302/11	Cu drát 0,4mm hnědá	3,200 m	 ZM-2008-0013126

