



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY OBCHODNÍM PODNIKEM

THE STUDY OF THE CONTRACT AWARD IN BUSINESS COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

PAVEL HLADÍK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hladík Pavel

Ekonomika podniku (6208R020)

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

Studie průběhu zakázky obchodním podnikem

v anglickém jazyce:

The Study of the Contract Award in Business Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- obchodní standard
- zákazníky

Cíle řešení

Analýza současného stavu řízení průběhu zakázky

Zhodnocení současných teoretických přístupů k řízení zakázky

Návrh průběhu zakázky dle požadavků zákazníka

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

PRAŽSKÁ,L., J.JINDRA a kol. Obchodní podnikání. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 880s. ISBN 80-85943-48-4.

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

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na průběh zakázky v obchodním podniku Falco computer, s.r.o., který se zabývá instalací slaboproudých sítí a poskytováním dalších IT služeb.

Ve své práci se věnuji podrobné analýze současného stavu realizace zakázek ve středisku elektroinstalací, včetně všech procesů, které se zakázek týkají. Na základě analýzy současného stavu jsem zpracoval návrh, který vede k optimalizaci jednotlivých procesů a snížení nákladů. Dále vymezuji podmínky realizace a její přínosy.

Abstract

The bachelor thesis deals with the issue of contract award in business company Falco computer, s.r.o., which is providing low-voltage sites services and operating other IT services.

In my bachelor thesis, I focus on the analyzing of current status of contract award, including all sub-processes, which take part in order processing. I have made an improvement proposal, based on the results, which may lead to optimalization of every process and cost reduction. I also define requirements of realization and its benefits.

Klíčová slova

Zakázka, elektroinstalace, procesní řízení, náklady, inovace.

Key words

Contract, wiring, process management, costs, innovation.

Bibliografická citace

HLADÍK, Pavel. *Studie průběhu zakázky podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015, 54 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 5. Června 2015

.....
Pavel Hladík

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Taktéž děkuji zaměstnancům společnosti Falco computer, s.r.o. za spolupráci a poskytnutí všech potřebných materiálů.

OBSAH

OBSAH.....	8
ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
1.1 Organizační struktura.....	12
1.1.1 Útvarová řídicí struktura.....	12
1.1.2 Procesní struktura.....	12
1.1.3 Divizní organizační struktura.....	13
1.2 Inovace.....	13
1.2.1 Inovace procesů.....	14
1.3 Proces.....	14
1.3.1 Procesní management.....	15
1.3.2 Kontrola a hodnocení procesů.....	16
1.3.3 Zlepšování procesů.....	17
1.3.4 Procesní řízení a reengineering.....	20
1.4 Logistika.....	22
1.4.1 Logistické náklady.....	23
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRŮBĚHU ZAKÁZKY.....	24
2.1 Popis společnosti.....	24
2.1.1 Představení společnosti.....	24
2.1.2 Organizační struktura společnosti.....	26
2.1.3 Středisko elektroinstalací.....	27
2.1.4 Druhy zakázek.....	27
2.1.5 Realizace zakázek.....	28
2.1.6 Spokojenost zákazníků.....	29

2.1.7	SLEPT analýza	30
2.1.8	SWOT analýza.....	32
2.2	Standardní průběh zakázky	33
2.2.1	Evidence zakázky	33
2.2.2	Přezkoumání smlouvy.....	34
2.2.3	Realizace zakázky.....	35
2.2.4	Fakturace zakázky.....	36
2.2.5	Zjištěné nedostatky střediska elektroinstalací.....	36
2.2.6	Důsledek zjištěných nedostatků.....	37
3	Kalkulace nákladů vybrané standardní zakázky.....	38
3.1	Zvýšení nákladů vlivem nedostatků.....	38
4	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....	39
4.1	Organizační struktura a mapa kompetencí.....	39
4.2	Důsledky aplikace změn	48
4.2.1	Průběh zakázky	48
4.2.2	Určení zodpovědné osoby.....	48
4.2.3	System evidence nákladů střediska.....	48
4.2.4	System hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	48
4.3	Kalkulace nákladů vybrané standardní zakázky po zavedení změn	49
4.4	Podmínky návrhu řešení.....	49
	ZÁVĚR	51
	Seznam použitých zdrojů.....	52
	Seznam obrázků.....	54
	Seznam tabulek	54

ÚVOD

Technologické služby poskytované společností Falco computer, s.r.o. jsou zajímavým obchodním artiklem, jelikož se toto odvětví v současnosti vyvíjí ohromným tempem kupředu. Zákazníci z řad podnikatelů i běžných spotřebitelů požadují sofistikovanější a automatizovanější systémy pro své budovy a jiné objekty, a tím poskytují podnikatelům prostor pro rozvoj svého podnikání.

Společnost Falco computer je předním poskytovatelem IT a elektro služeb v regionu Velkého Meziříčí. Původně společnost pouze prodávala počítače a příslušenství. S rozmachem internetových obchodů, a s tím spojenou obrovskou konkurencí v oboru, rozšířili své portfolio o prodej další elektroniky a poskytování internetového připojení, weghostingu, serverhostingu a registraci domén. V současné době je hlavním zdrojem aktivit oblast elektroinstalací, které se budu ve své práci podrobně věnovat.

V této společnosti jsem absolvoval povinnou dvoutýdenní praxi a během posledních let jsem v ní také nárazově několikrát pracoval jako brigádník. Během svého působení ve firmě jsem se seznámil s každodenním provozem a díky ochotnému vedení jsem měl k dispozici všechny informace potřebné ke zpracování této práce.

Práci jsem rozdělil do několika částí. První část se zabývá představením společnosti a popsáním jejích podnikatelských aktivit, včetně všech procesů, od zpracování dokumentace, až po záruční servis a doplňkové služby pro zákazníky. Ve druhé části poté podrobně analyzuji veškeré procesy potřebné k realizaci zakázky. Tyto informace poté slouží pro sestavení návrhu ke zlepšení procesů podniku, které představuji ve třetí, poslední části.

CÍLE PRÁCE

Ve své bakalářské práci se budu věnovat studii průběhu zakázky ve společnosti Falco computer, s.r.o. Zaměřím se na podrobnou analýzu současného stavu, včetně všech procesů, které se zakázek týkají.

Mým hlavním cílem je zdokonalení procesů, vedoucích k realizaci zakázky, odstraněním zjištěných nedostatků a chyb během každého dílčího kroku realizace.

Optimalizaci budu směřovat nejprve na informační toky v rámci organizační struktury společnosti. Pokusím se navrhnout zlepšení komunikačních procesů, vedoucích k efektivnějšímu delegování povinností a pravomocí. Dalším cílem je zlepšení logistických procesů, jako je zajištění dostatečného množství materiálu k hladkému průběhu zakázek.

Nakonec zvážím možnosti zavedení navržené optimalizace z hlediska technického i finančního.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Organizační struktura

Každá organizace potřebuje ke svému chodu organizační strukturu. Tato struktura je nástrojem vedoucích pracovníků k dosažení stanovených cílů se zapojením všech zaměstnanců společnosti. Pro dosažení hlavního cíle společnosti delegují vedoucí pracovníci dílčí cíle buď určitým pracovním místům, nebo vycházejí ze zažitých procesů.¹

1.1.1 Útvarová řídicí struktura

Útvarová řídicí struktura je souborem pracovních pozic. Delegace dílčích činností k dosažení cíle probíhá tak dlouho, dokud nejsou jednotlivé činnosti přiřazeny konkrétnímu zaměstnanci na odpovídající pracovní pozici. V této struktuře funguje přísná podřízenost mezi jednotlivými funkcemi a každý pracovník má vždy jednoho nadřízeného. Výhodou je větší specializace jednotlivých pracovních pozic².

1.1.2 Procesní struktura

Procesní řídicí struktura je souborem procesů a informačního spojení mezi těmito procesy. Společnost vymezí procesy potřebné k uspokojení potřeb zákazníka a vytváří útvary k naplňování těchto potřeb. Díky zaměření na procesy se kladen větší důraz na výstupy procesů a tím i na splnění požadavků zákazníka.

Řízení a realizace činností nevychází z pracovních pozic, ale z pracovních rolí. Role jsou přidělovány pracovníkům podle jejich kompetencí, znalostí, pravomocí a způsobilosti. Prioritním zájmem je vždy spokojenost zákazníků, kdy požadavky zákazníka určují vlastnosti produktů a služeb. Významnou roli hraje týmová spolupráce, komunikace v týmu, systém jasného toku informací mezi vedoucími a koncovými pracovníky a podpora projektu nadřízenými pracovníky.

¹ ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Procesní řízení*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, s. 13

² Tamtéž, s. 13

Snahy procesního řízení jsou založeny na pochopení procesů, zjednodušení procesů a na efektivním zavádění změn. Nedílnou součástí nově vytvořeného procesu je jeho průběžná a neustálá optimalizace a zdokonalování³.

1.1.3 Divizní organizační struktura

Divizionální organizační strukturu tvoří divize (střediska), které se vždy zaměřují pouze na určitý typ výrobků nebo služeb, místní trh nebo skupinu specifických zákazníků. Obchodní společnost je rozčleněna na několik na sobě relativně nezávislých divizí, které jsou schopné zajistit přiřazené činnosti od prvotního zajištění zákazníka až po finální realizaci.

Divizionální struktura se předně využívá u společností s širokou škálou samostatných výrobků a služeb. Díky tomuto členění se mohou divize lépe zaměřit na přání zákazníků na místních trzích nebo v určitých sférách.

Výhodou této struktury je decentralizace kontroly a odlehčení zátěže na centrální vedení společnosti. Pro každou divizi lze také sestavit vlastní účetní uzávěrku a zhodnotit její hospodářské výsledky. Podřízením všech společných úloh pod jednotlivé divize může dojít k úspoře nákladů materiálových, finančních i časových.

Za nevýhodu se považuje nejasnost v oblasti strategického rozhodování, kdy vedení jednotlivých divizí může sledováním svých cílů znemožnit realizaci cílů celé společnosti. Tato nejasnost při plnění strategických cílů se také může negativně projevit na poli inovací. Dalším rizikem se může stát divize tvořící majoritní výsledky, bez kterých by společnost nebyla schopná finančně existovat. To může to vést ke snahám o úplné osamostatnění divize, či k nevráživosti k ostatním, méně výkonným divizím⁴.

1.2 Inovace

Za inovaci se považuje každé vylepšení produktu nebo procesu, které výrazně podpoří přidanou hodnotu služby či výrobku pro zákazníka nebo jakkoliv zlepší postavení firmy před konkurencí⁵. Inovace vzniká vždy v době jejího zavedení do procesů společnosti. Inovovat tedy můžeme jak ve fázi nabídky výrobků (služeb) zákazníkům, tak při

³ FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014, s. 38.

⁴ WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 1995.

⁵ KOŠTURIÁK, Ján. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* Brno, Computer Press, 2008, s. 63.

procesu přípravy výrobku (služby) i ve fázi samotné realizace zakázky a poskytnutí doplňkových služeb. Oproti inovaci se například patent vůbec nemusí dostat do procesů probíhajících v organizaci z důvodů vysoké finanční nákladnosti a tedy mizivé přidané hodnoty pro podnik.

1.2.1 Inovace procesů

Většina podniků na inovace nevsází jako na hlavní nástroj rozvoje a získávání konkurenční výhody. Podniky se snaží udržet si svoje postavení na trhu, sázejí na jisté, fungující procesy a nepouštějí se do rizikovějších, potenciálně ziskových projektů. Neuvědomují si však, že svoji „jistou“ pozici mohou ztratit v konkurenčním boji proti podnikům, které tato rizika podstupují⁶.

Pro inovace procesů jsou důležité různé názory a zkušenosti všech klíčových pracovníků. Pro nastartování inovačního procesu lze využít některé z mnoha používaných metod, jako například brainstorming.

Brainstorming

Brainstorming je jedna z nejvíce používaných metod pro nastartování inovačního procesu. Je to metoda využívající různorodé zkušenosti a znalosti zúčastněných pracovníků. Cílem brainstormingu je v krátkém časovém intervalu vygenerovat velké množství různých nápadů a myšlenek ke stanovenému tématu.

Jako téma brainstormingu se stanoví řešení konkrétního problému ve společnosti nebo rozvíjení inovativní myšlenky. Brainstormingu se účastní menší počet pracovníků, kterých se řešený problém (nápad) dotýká. Při brainstormingu se očekává vyřčení všech nápadů, byť na první pohled zdánlivě nelogických, od všech účastníků, aniž by se museli obávat nějakého hodnocení ze strany dalších přítomných kolegů. Naopak se účastníci nabádají k vyslovení myšlenek volně navazujících na myšlenky již vyřčené⁷.

1.3 Proces

Proces je souborem veškerých konkrétních činností potřebných k úspěšnému dokončení dílčího kroku v rámci výroby produktu, nebo poskytnutí služby. Jde o pracovní úkony,

⁶ HAVLÍČEK, Karel. *Management a controlling: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, s. 131

⁷ KOŠTURIÁK, Ján. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* Brno, Computer Press, 2008, s. 136

kteře vedou k přeměně vstupů na výstupy. Každá činnost procesu navyšuje přidanou hodnotu na výrobku (službě) proti předcházejícímu kroku. Jednotlivé činnosti v rámci procesu tedy přidávají hodnotu na výstupu⁸.

1.3.1 Procesní management

Procesní management označuje všechny činnosti probíhající ve společnosti jako procesy. Procesní management se týká plánování a sledování realizace procesů. Každý proces lze rozdělit na jednotlivé dílčí činnosti, u kterých můžeme přesně definovat začátek a konec a s určenými vstupy definovat finální podobu výstupu. Každé nepřesné splnění dílčího kroku procesu negativně ovlivní výstup z procesu.

Účelem procesu je uspokojení požadavků zákazníků a to jak vnějších, tak vnitřních. Vnější zákazník je koncový odběratel služby, popřípadě zboží. Vnitřním zákazníkem se rozumí následný proces přeměny vstupu, kdy se jednotliví pracovníci podílí pouze na části realizace zakázky. Pracovníci si předávají rozpracované činnosti, nebo zboží, tak aby došlo k realizaci projektu podle stanovených směrnic dodržení všech sousledných procesů. Procesní management se snaží docílit hladké návaznosti všech procesů nezbytných pro realizaci zakázky.

Kvalitu výstupu ovlivňují znalosti, zkušenosti a dovednosti pracovníků a také kvality použitých vstupů. Procesní management také využívá kontroly výstupů i průběžných činností k včasnému napravení případných nesrovnalostí. Zpětná vazba od pracovníků, vykonávajících dílčí činnosti slouží ke zdokonalování procesu jako celku a zefektivnění realizace jednotlivých procesů.

Procesní management se zabývá průběžným zlepšováním procesů, aby byla společnost schopna vyhovět jak kvalitativním, tak cenovým požadavkům zákazníků. Vzhledem ke zvyšujícím se požadavkům na moderní technologie, nízké ceny a vysokou kvalitu poskytovaných služeb, jsou firmy v rámci konkurenčního boje tlačeny k neustálému zlepšování všech procesů. Neschopnost inovace zastaralých procesů se může negativně projevit na snížení konkurenceschopnosti společnosti a s tím i snižování hospodářského výsledku.

⁸ ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Procesní řízení*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, s. 28

1.3.2 Kontrola a hodnocení procesů

Kontrola procesů probíhá sledováním stanovených ukazatelů, které jsou pro hladký průběh procesu důležité. Kontrola se zaměřuje jak na vlastnosti výstupů, tak na sledování jednotlivých dílčích činností v procesu. Doporučení a pokyny pro kontrolu a hodnocení procesů jsou stanoveny v normě ISO 9001⁹. Tato norma je vhodná pro společnosti všech velikostí a typů. Zavedení normy pomáhá ke zlepšování efektivity procesů a systému managementu kvality.

Analýza a zlepšování procesů

V organizaci se neustále monitorují, analyzují a zlepšují procesy, aby mohla být prokázána shoda na výstupu se směrnicí a normami. To vede k neustálému vývoji managementu kvality v podniku. Díky údajům z měření jsou vrcholné orgány společnosti schopné se rozhodovat na základě přesných dat. Jako hlavní se v organizaci měří vhodnost všech procesů, dále finální produkt, dosažení stanovených cílů a plánů, a spokojenost zákazníků. Rozhodujícím hodnocením je pro podnik měření spokojenosti zákazníků, které odráží celkovou výkonnost podniku¹⁰.

Měření a monitorování procesů

K měření vhodnosti procesů musí mít společnost stanovené přesné postupy, které mohou dokázat schopnost procesů splnit plánované výsledky. Měření a monitorování je taktéž začleněno do procesu jako jeho neoddelitelná součást a provádí se pravidelně, úplně a přesně podle požadavků. Použité metody jsou správně a srozumitelně identifikovány. Jako základní ukazatele pro monitorování procesů slouží výkonnostní ukazatele jako například průměrná doba procesu a její efektivní využití, celkové procesní náklady a jejich efektivní využití, efektivnost zaměstnanců a snižování nákladů apod. Dále můžeme hodnotit ukazatele efektivity, které ovlivňují spokojenost zákazníků. Je to například rychlost řešení neshody po předání zakázky, náklady na řešení neshody ke spokojenosti zákazníka, efektivita pracovníků servisní služby a jiné¹¹.

⁹ ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT: ČSN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2010, 56 s. Třídící znak 01 0321.

¹⁰ ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Procesní řízení*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, s. 36

¹¹ Tamtéž, s. 42

Hodnocení zavedených změn

Výsledky zlepšování procesů slouží vedení společnosti k hodnocení účinnosti zavedených změn. Hodnocení slouží k zavádění těchto a dalších změn do strategických plánů společnosti.

1.3.3 Zlepšování procesů

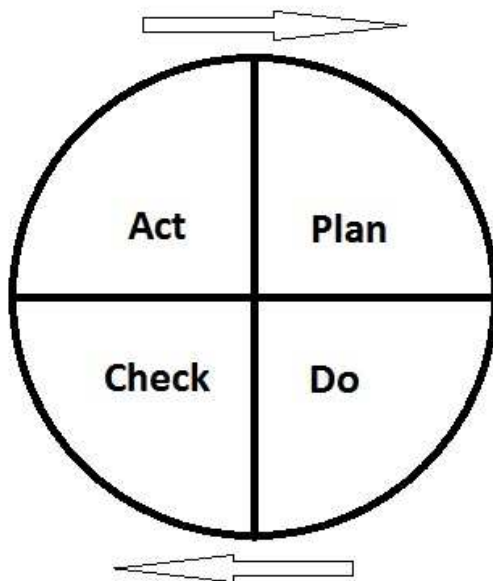
Pro udržení pozice na trhu, nebo i získání výhodnějšího postavení vzniká v podnicích nutnost zlepšování procesů. Při zlepšování procesů mají podniky na výběr z mnoha metod jako například PDCA, DMAIC a tzv. reengineering.

Metoda PDCA

Jednou z metod, používaných pro zlepšování procesů, je metoda PDCA (Plan – Do – Check – Act), které se také podle autora nazývá Demingův cyklus.

Metoda PDCA neustále zkoumá možnosti zlepšení procesů vedoucí k odstranění chyb. Metoda umožňuje jak okamžité, tak dlouhodobé řešení problému. Dočasné opatření se zaměřuje na řešení a odstranění problému. Na druhou stranu dlouhodobé řešení vyžaduje další zkoumání a odstraňování příčin a tím se zaměřuje na rozvoj celého procesu. Při používání této metody je důležité odpovědět na dvě základní otázky:

- Čeho se snažíme dosáhnout?
- Jaké změny povedou ke zlepšení procesu?



Obr. 1: PDCA cyklus (Zdroj: Vlastní zpracování)

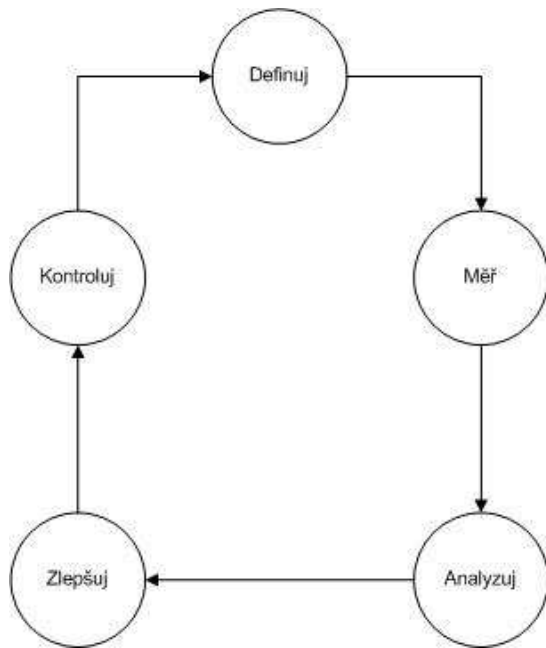
Jednotlivé kroky metody PDCA:

- **Plan** (plánování): V této fázi dojde k vytvoření konceptu a stanovení cílů pro zlepšení procesů nebo výrobků. Na základě plánu se stanoví pokyny pro realizaci procesů. Je důležité, aby plánované změny neohrozily spolehlivost, bezpečnost a kvalitu zavedených procesů. Podnik stanoví harmonogram potřebných školení zaměstnanců a ukazatele, kterými se bude měřit výkon aplikovaných změn
- **Do** (dělej): V této fázi dojde k realizaci plánu dle stanovených pokynů. Během realizace procesů se sledují všechny stanovené ukazatele, které sledují dopad zavedení nových procesů.
- **Check** (kontroluj): Fáze, ve které se ověřuje účinnost zavedených změn, zda změny vyřešily zásadní problémy a vedly k vytvoření přidané hodnoty na procesu. V této fázi se také případně upravuje původní plán.
- **Act** (jednej): V poslední fázi se na základě kontroly zjištěných výsledků vytvoří dlouhodobá opatření, která vedou k trvalému dosahování pozitivních výsledků, nebo naopak k odstranění dalších objevených problémů.¹²

Metoda DMAIC

Další metodou pro neustálé zlepšování procesu je cyklus DMAIC(Define – Measure – Analyze – Improve – Control). Metoda DMAIC je součástí metody Six Sigma a jde o zdokonalený PDCA cyklus.

¹² SOKOVIC, M.; PAVLETIC, D.; PIPAN, K. Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* [online]. 2010, vol. 43, no. 1, s. 477-478. [cit. 2014-12-7].



Obr. 2: DMAIC cyklus (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednotlivé kroky metody DMAIC:

- **Define** (definuj): Na základě definice aktuálního stavu procesů stanoví podnik cíle a vytvoří harmonogram a časový plán zlepšování.
- **Measure** (měř): Podnik stanoví ukazatele, kterými bude měřit daný proces, a díky kterým získá výchozí podmínky a hodnoty aktuálního stavu.
- **Analyze** (analyzuj): V této fázi dochází k zjištění původu nedostatků a ověření zda je původně navržené řešení schopné tyto nedostatky odstranit.
- **Improve** (zlepšuj): V této (klíčové) fázi dochází ke zlepšení nedostatků odstraněním příčin problémů a na základě analýzy jsou provedeny nezbytné změny vedoucí ke zvýšení kvality.
- **Control** (kontroluj): Zlepšený proces je trvale zaveden a stává se nedílnou součástí podnikových procesů. Následně se v této fázi ověřuje, zda je implementace nových procesů udržitelná¹³.

¹³ Tamtéž, s. 480-481

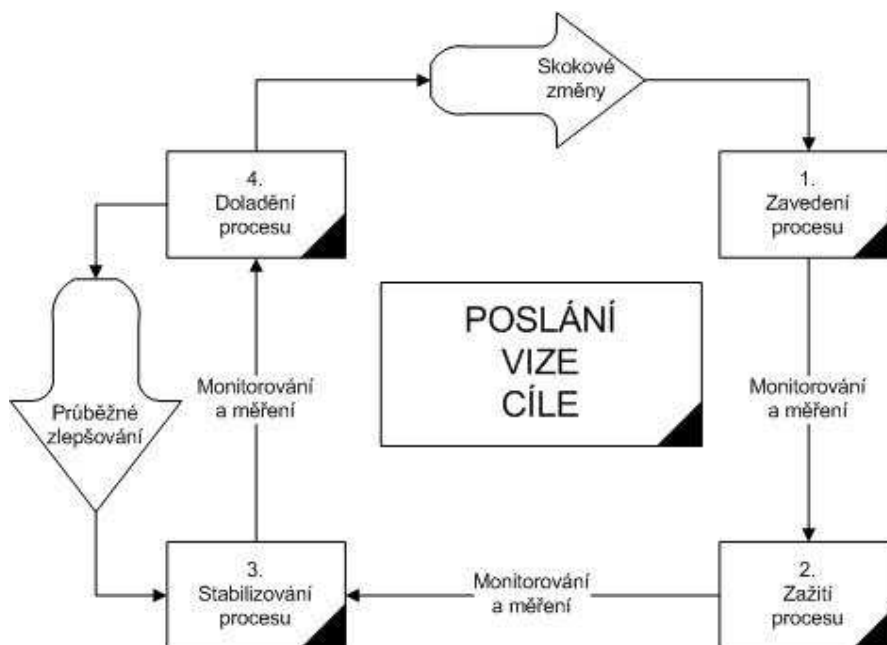
1.3.4 Procesní řízení a reengineering

S rozvojem technologií a stále nových objevů na poli materiálů a v neposlední řadě i procesu přibývá podniků, které své procesy zlepšují pomocí tzv. reengineeringu. Dříve byla tato metoda považována za dramatickou změnu všech firemních procesů, avšak nyní se pod pojmem reengineering skrývá i soubor malých změn s cílem průběžně přizpůsobovat probíhající procesy.

Po zavedení nového procesu vychází nejčastější změny ze zkušeností pracovníků tento proces vykonávajících. Aby se proces uchytil, musí dojít k jeho stabilizaci, kdy zúčastnění pracovníci mají proces již zautomatizovaný a proces jako takový vede ke splnění plánovaných očekávání. Při řízení procesu dochází díky monitorování a měření k jeho průběžné optimalizaci a neustálému zlepšování. K tzv. skokovým změnám pak dochází při zjištění závažných nedostatků během řízení procesu. Skokovými změnami může být:

- **Reengineering** procesu – nahrazení procesu novým a lepším procesem.
- **Redesign** procesu jeho přetvořením – provedení markantních změn

Často jsou pojmy reengineering a redesign zaměňovány, jelikož obojí je markantním zásahem do struktury podnikových procesů.



Obr. 3: Procesní cyklus (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na obrázku je znázorněn procesní cyklus vystihující jak možnosti průběžného zlepšování, tak situaci skokových změn. Základem procesního cyklu je definování vize, kam podnik cílí, která je následně formulována do konkrétních strategických cílů a krátkodobých plánů.

K reengineeringu přistoupí podnik na základě potřeby radikální změny. Může to být způsobeno změnou používaných technologií, které vyjadřují restrukturalizaci všech procesů při realizaci zakázek za účelem dosažení přidané hodnoty pro zákazníka nebo pro podnik samotný. Reengineering se zabývá dramatickou změnou procesů a nikoliv organizační struktury podniku. Výsledkem reengineeringu je podnik s procesním řízením a zaměřením na spokojenost zákazníka.¹⁴

¹⁴ ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Procesní řízení*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, s. 46

1.4 Logistika

Logistika se zabývá plánováním, řízením a realizací fyzické přepravy zboží, zásob a informací s tím spojených. Smyslem je, aby bylo vše ve stanovený čas na stanoveném místě, a to s co nejnižšími náklady.

Počátky logistiky datujeme již ve starověkém Řecku, kde vznikla potřeba organizace zásobování armád mimo domovská území. Potřeba obchodní logistiky, jako nástroje snižování nákladů, se objevila začátkem 50. let 20. století.¹⁵

Logistika se nezabývá pouze přepravou zboží od dodavatele k odběrateli. Zabývá se také toky zboží uvnitř podniku, do kterých je zahrnut i systém skladování zásob. Optimalizací toků zboží dosáhne podnik minimalizace nákladů¹⁶.

Tok zboží je ovlivňován počtem a povahou mezičlánků během samotného procesu přepravy zboží od výrobce ke koncovému zákazníkovi. Tyto mezičlánky hrají nezbytnou roli mezi výrobou a spotřebou.

Počet a povaha mezičlánků je ovlivněn několika faktory. Při nákupu regionálních výrobků nevzniká potřeba mezičlánků a doprava zboží je realizována přímo mezi výrobcem a odběratelem. Naopak při nákupu zboží ze zahraničí vyžaduje přeprava zboží k odběrateli minimálně jeden velkoobchodní mezičlánek. Specializovaná výroba má taktéž předpoklady pro přímou realizaci dopravy. Hromadná výroba vyžaduje zapojení většího počtu mezičlánků do logistického procesu.¹⁷

Větší velikost odběru ovlivňuje cenu a vytváří možnost přímého nákupu. Podniky mají snahu snižovat počet mezičlánků při logistickém procesu z důvodu vyloučení marží, čímž sníží cenu svých vstupů. V určitých případech je přítomnost mezičlánků téměř nemožná. Jde například o dodávky čerstvého zboží s omezenou trvanlivostí a dodávek zboží s možností reklamace, či s garancí záručního servisu. Vyloučení mezičlánků však může vést k zbytečně velkým zásobám, které s sebou nesou i množství logistických nákladů.

¹⁵ OUDOVÁ, Alena. Logistika: základy logistiky. 1. vyd. Kralice na hané: Computer Media, 2013, s. 9.

¹⁶ Tamtéž, s. 13

¹⁷ Tamtéž, s. 23

1.4.1 Logistické náklady

Logistické náklady jsou všechny náklady spojené s tokem zboží. Jsou to:

- systémové náklady na řízení,
- náklady na zásoby,
- skladovací náklady,
- náklady na dopravu,
- manipulační náklady.¹⁸

Systémové náklady na řízení jsou náklady na plánování, realizaci a kontrolu toků zboží a informací.

Náklady na zásobování jsou spojené s udržováním zásob, financováním zásob, pojištěním zásob a jiné.

Skladovací náklady mají fixní složku, která je nezávislá na velikosti skladovaných zásob a jde o náklady na provoz skladovacích prostor. Variabilní náklady jsou spotřebou zdrojů potřebných ke skladování. Jde například o spotřebu paliva, energie, mzdové náklady, pojištění zboží a jiné.

Náklady na dopravu zahrnují vnitropodnikovou i mimopodnikovou dopravu. Náklady na vnitropodnikovou dopravu se dělá na fixní a variabilní. Fixní jsou náklady vyvolané provozem logistického systému podniku. Variabilní se pak odvíjejí od velikosti dodávky¹⁹. Mimopodnikové náklady jsou zahrnuté v ceně zboží, kde si dodavatel účtuje mimo svojí marže i náklady na dopravu.

Manipulační náklady jsou náklady na balení, manipulaci a komplementaci. Opět je možné rozdělit manipulační náklady na fixní náklady a variabilní. Fixní zahrnují dostupnost potřebného vybavení. Variabilní jsou závislé na množství manipulovaného zboží. Patří sem například obalový materiál.

¹⁸ PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 598.

¹⁹ SVOBODOVÁ, Hana a Jaromír VEBER. *Produktový a provozní management: [Product and operation management]*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, s. 117.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRŮBĚHU ZAKÁZKY

2.1 Popis společnosti

2.1.1 Představení společnosti

Společnost Falco computer, s.r.o. (dále jen společnost) byla založena v roce 1993 Mgr. Tomášem Rapuškem. Společnost je předním poskytovatelem IT a elektro služeb v regionu Velkého Meziříčí. Své služby nicméně dodává i širokému spektru klientů na území České republiky a částečně i na území Slovenské republiky. Obraty společnosti se v posledních letech pohybují v objemu zhruba 100 milionů Kč bez DPH. Společnost má aktuálně kolem 60 zaměstnanců.

Činnost společnosti můžeme rozdělit na dvě oblasti. A to prodej a poskytování služeb v oblasti IT a elektroniky a poskytování komplexních elektroinstalačních služeb.

Pro domácnosti nabízí společnost velké portfolio elektroniky a příslušenství. V kamenné prodejně si může zákazník zakoupit počítač, telefon, či fotoaparát spolu se vším doplňkovým zbožím, které je na trhu k dostání. Dále poskytují internetové připojení a další služby s tím spojené, jako například registrace domén.

V současné době je hlavním zdrojem aktivit poskytování elektroinstalačních služeb. Společnost poskytuje komplexní služby od instalace silnoproudých a slaboproudých rozvodů a systémů, serverů po správu síťových aplikací a firemních informačních systémů. Samozřejmostí je také poskytování záručních a pozáručních servisních služeb. Své služby nabízejí také formou outsourcingu, kdy zákazník nepotřebuje své vlastní odborníky v oblasti IT a elektro pro zajištění plynulého chodu svých systémů. Společnost se specializuje na komplexní zajištění potřeb zákazníků z veřejného i soukromého sektoru.²⁰

Ve své bakalářské práci se budu věnovat průběhu zakázky ve středisku elektroinstalací.

²⁰ FALCO COMPUTER. O nás. *Falcocomputer.cz* [online]. ©2012 [cit. 2014-12-7].

Předmět podnikání společnosti

- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru²¹

Většinu obratu společnosti tvoří zakázky na elektroinstalační služby pro velké obchodní řetězce, obchodní centra, kancelářské a administrativní budovy a s tím spojená údržba a servis. Zakázky společnost získává ve veřejných tendrech, kde hraje roli nejnižší cena, která však nesmí být na úkor kvality. Jelikož je v oboru elektroinstalací vysoká konkurence, je inovace na všech úrovních základní podmínkou úspěchu.

Vize a cíle společnosti

Vizí společnosti je být jedničkou v oboru na lokálním trhu. K e splnění této vize musí společnost poskytovat výjimečný produkt, servis a podporu pro své zákazníky. Vzhledem k dynamicky se rozvíjejícímu tržnímu segmentu musí společnost podporovat novinky a inovace. K dosažení výjimečného produktu je zapotřebí také dostatek kvalifikované pracovní síly a společnost si tak vytyčila cíl být atraktivním zaměstnavatelem. Společnost chce také dosáhnout vyšší profitability a zlepšit svoji nákladovou efektivitu. To se neobejde bez kvalitně nastavených interních procesů a systémů.

Pro plnění vizí a cílů společnosti je nejdůležitějším kritériem spokojený zákazník, který má o společnosti dobré mínění a v případě potřeby vyhledává její služby opakovaně. Spokojený zákazník s sebou přináší prosperitu a zisk.

²¹ MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, © 2012 – 2014 [cit. 2014-12-7].

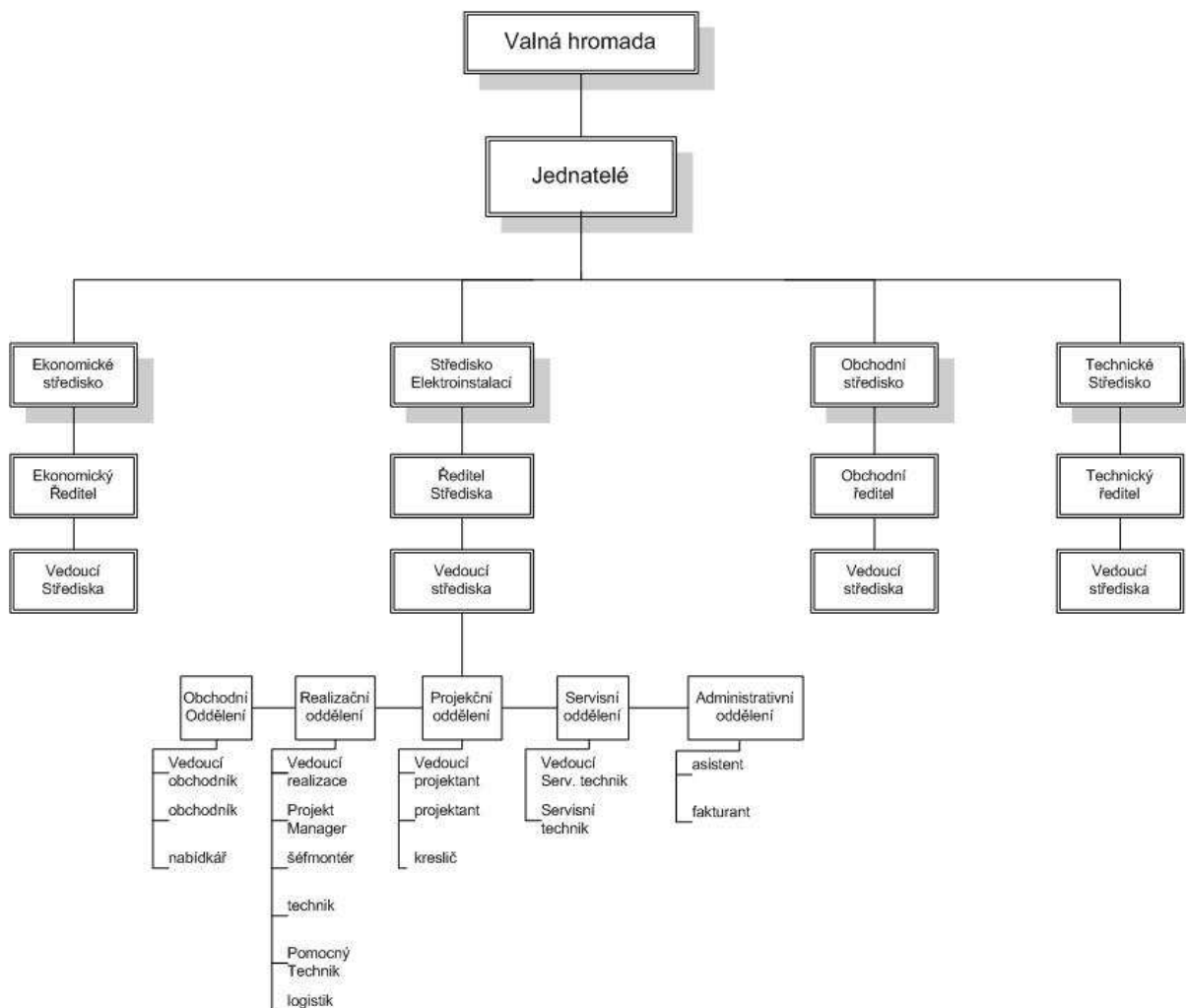
2.1.2 Organizační struktura společnosti

Společnost se dělí na čtyři střediska: ekonomické středisko, středisko elektroinstalací, obchodní středisko a technické středisko. Jde tedy o divizní organizační strukturu.

Ekonomické středisko zajišťuje administrativní agendu pro všechna ostatní střediska. Je také zodpovědné za správu financí, mzdový systém a vedení podvojného účetnictví.

Obchodní středisko se zabývá prodejem spotřební elektroniky, software, spotřebního materiálu a příslušenství. Středisko technické zajišťuje podporu prodeje obchodnímu středisku. Zabývá se převážně servisními službami k prodávané elektronice a poskytuje technické zázemí ke službě internetového připojení.

Středisko elektroinstalací se zabývá poskytováním komplexních služeb v oblasti slaboproudých a silnoproudých elektroinstalací. V rámci svého portfolia jsou schopni svým zákazníkům zajistit technologické instalace rozvodných systémů, záložní zdroje elektrické energie, zvukové a světelné rozvody, elektronickou ochranu objektů (ta zahrnuje zabezpečovací systémy, sledovací systémy, protipožární signalizace, přístupové a identifikační systémy) a mnoho dalšího.



Obr. 4: Organizační struktura společnosti Falco computer (Zdroj: Falco computer, s. r. o.)

2.1.3 Středisko elektroinstalací

Středisko elektroinstalací se dělí na pět oddělení. Obchodní, realizační, projekční a servisní oddělení se zodpovídá pouze jednotlivým vedoucím a řediteli střediska, zatímco administrativní oddělení spadá taktéž pod ekonomické středisko. Ředitel střediska se přímo zodpovídá valné hromadě společnosti složené z jednatelů.

2.1.4 Druhy zakázek

Získáváním zakázek jsou na středisku elektroinstalací pověřeni pracovníci obchodního oddělení a ředitel střediska. K získání zakázky dochází zpravidla dvěma způsoby.

Zakázky malého rozsahu

Obchodní oddělení je mimo jiné zodpovědné za marketingovou propagaci společnosti. Ta má za cíl oslovit co nejširší spektrum veřejnosti, ať již z řad spotřebitelů, tak podnikatelských subjektů. Společnost Falco computer si pronajímá reklamní plochu na vybraných pravidelných dopravních linkách kraje vysočina. Dále využívá reklamního prostoru na rádiu Vysočina. V okolí Velkého Meziříčí lze také zahlédnout několik billboardů s reklamou společnosti. V neposlední řadě o sobě společnost dává vědět sponzoringem místního basketbalového a fotbalového týmu a několika vybraných společenských událostí. Tyto prostředky vedou zákazníky k poptávání elektroinstalačních služeb právě u společnosti Falco computer. Takto získané zakázky jsou zpravidla malého rozsahu a přináší společnosti vyšší ziskovost, jelikož většinou nedochází k účasti ve výběrovém řízení. Zákazníci také při poptávání služeb požadují i zpracování projektu, včetně vytvoření technické dokumentace, čímž je zpravidla realizace zakázky při úvodní poptávce téměř jistá.

Zakázky velkého rozsahu

Většina obrátu střediska elektroinstalací je realizována při zakázkách velkého rozsahu. Tyto zakázky jsou úzce spojeny s developerskou stavební činností a společnost do zakázek vstupuje jako subdodavatel stavební firmy odpovědné za realizaci celého díla. Tyto zakázky jsou zpravidla získávány účastí ve výběrových řízeních. Příprava projektu a zpracování dokumentace je realizována investorem, či stavební firmou a to na vlastní náklady. Na základě projektové dokumentace sestaví vedoucí realizace první cenový návrh. V prvním ani ve druhém kole výběrového řízení nebývá zpravidla o vítězi řízení rozhodnuto. Vedoucí realizace během řízení snižuje cenovou nabídku až k minimální stanovené marži. Zakázky pod touto marží bývají po započtení režijních nákladů zpravidla ztrátové. Nižší marži je však možno odsouhlasit na základě předložení písemného požadavku řediteli střediska.

2.1.5 Realizace zakázek

Realizace služeb nebo poskytnutí produktu je prováděno za řízených podmínek tak, aby měly produkty a služby zákazníkem požadované vlastnosti. Společnost se při zpracování požadavků řídí přesně stanovenými podmínkami a své produkty a služby má přesně definované. Pro klíčové činnosti jsou ve společnosti přiřazeni vysoce

kvalifikovaní pracovníci s odpovídajícím vzděláním v oboru a dostatečnou praxí. Při přijímání zakázky je na vedoucím pracovníkovi, aby pečlivě zdokumentoval rozsah požadovaných služeb a dokumentaci uložil v zakázkové knize a v elektronickém informačním systému. Veškeré požadavky, neshody, změny a nálezy během realizace zakázek se taktéž ukládají do zakázkové knihy.

Všechna použitá zařízení a materiál prochází kontrolou a případnými opravami tak, aby vyhovovala požadavkům na realizaci a bezpečnost práce. Zaměstnanci musí být na realizaci zakázek připravení po stránce technické i bezpečnostní. Zaměstnanci se řídí směrnicemi o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a také ISO normami. (upravit)

Schopnost realizace zakázek se odvíjí nemalou měrou od finanční situace společnosti. Při dosažení úvěrových limitů a nedostatku volných finančních prostředků by společnost nebyla schopná zajistit dostatečnou kvalitu svých služeb a výrobků.

Pro realizaci zakázek je nezbytné fungování vnitropodnikové komunikace na všech úrovních zúčastněných pracovníků. Tato komunikace probíhá primárně přes elektronický informační systém. K řešení nejdůležitějších požadavků zákazníků slouží porady a školení.

2.1.6 Spokojenost zákazníků

Vztah zákazníka k dodavateli vzniká ve třech etapách. První etapa je vytvářena v období poptávky po službách, druhá při vlastní realizaci a třetí v období po realizaci. Hlavními faktory, které ovlivňují první etapu, jsou image dodavatele, osobní zkušenost zákazníka s produkty dodavatele a názory okolí. Hlavními faktory ovlivňujícími druhou etapu jsou úroveň prodeje, cena a kvalita produktu. Hlavními faktory ovlivňujícími třetí etapu jsou dostupnost záručního a pozáručního servisu, kvalit a rozsah servisu a způsob a rychlost řešení reklamací. Spokojenost zákazníka je monitorována především ředitelem střediska a vedoucím střediska. Vyhodnocování získaných údajů zabezpečuje ředitel střediska pomocí získaných hodnocení získaných od zákazníků. Hodnocení probíhá na základě následujících znaků:

Znak produktů	Váha znaku „X“	Hodnocení „H“	Index „Is“
Cena	4	1 - 5	X x H
Kvalita	2	1 – 5	X x H
Platební podmínky	1	1 – 5	X x H
Rychlost reakce na poptávku	1	1 – 5	X x H
Rychlost realizace dodávky	1	1 – 5	X x H
Dostupnost pozáručního a záručního servisu	1	1 - 5	X x H
Index spokojenosti zákazníka „Isz“			1 – 5

Obr. 5: Hodnocení spokojenosti zákazníka (Zdroj: Falco computer, s.r.o.)

Hodnocení 1 znamená zcela spokojen a hodnocení 5 znamená zcela nespokojen. Přidělená váha znaku „X“ odpovídá současné situaci na trhu v ČR.

Monitorování spokojenosti zákazníků

Pro monitorování spokojenosti stálých zákazníků jsou vytvořeny hodnotící formuláře. Data pro monitorování spokojenosti zákazníka jsou získávána jednak metodami přímými, kdy formulář pro ohodnocení jednotlivých znaků vyplňuje sám zákazník, jednak nepřímo v případech, kdy je nevhodné požadovat po zákazníkovi vyplnění formuláře nebo zákazník vyplnění formuláře odmítá. V takovém případě provede vyplnění formuláře vedoucí střediska na základě informací získaných v diskusi se zákazníkem.

Vyhodnocení spokojenosti zákazníků

Vyhodnocení je prováděno ředitelem střediska na základě hodnotícího formuláře. Jde o vážený průměr hodnocení podle váhy znaku „X“ (viz tabulka).

2.1.7 SLEPT analýza

SLEPT analýza je prostředkem pro sledování změn okolí. Hodnotí dopady na projekt podle následujících hledisek:

- Sociální hledisko
- Právní a legislativní hledisko
- Ekonomické hledisko
- Politické hledisko
- Technické hledisko

Sociální hledisko

Společnost sídlí v malém městě. Problémem v sociální oblasti je nedostatek kvalifikované pracovní síly. Elektrotechnické vzdělání nabízí v okolí pouze jedna střední škola a počet žáků není nikterak závratný. Spousta pracovníků také odchází do větších měst (Jihlava, Brno) s vidinou lepších mzdových podmínek.

Legislativní hledisko

Forma podnikání společnosti je společnost s ručením omezeným. Společnost je držitelem normy ISO 9001:2008, což zaručuje odběratelům určitou úroveň kvality práce.

Ekonomické hledisko

Služby v oblasti elektroinstalací jsou úzce spojeny se stavebnictvím, které v poslední době zažívá oživení. Bohužel je však v této oblasti poměrně vysoká konkurence a hlavní roli při získávání zakázek hraje cena. To se negativně odráží na ziskovosti společnosti. Společnost sází na inovace v oblasti poskytovaných technologií a snaží se tak získat náskok před konkurencí.

Politické faktory

Neustále měnící se politické prostředí jak na celostátní úrovni, tak na regionální úrovni zatěžuje společnost po administrativní stránce. Společnost předchází problémům v této oblasti časnými školeními.

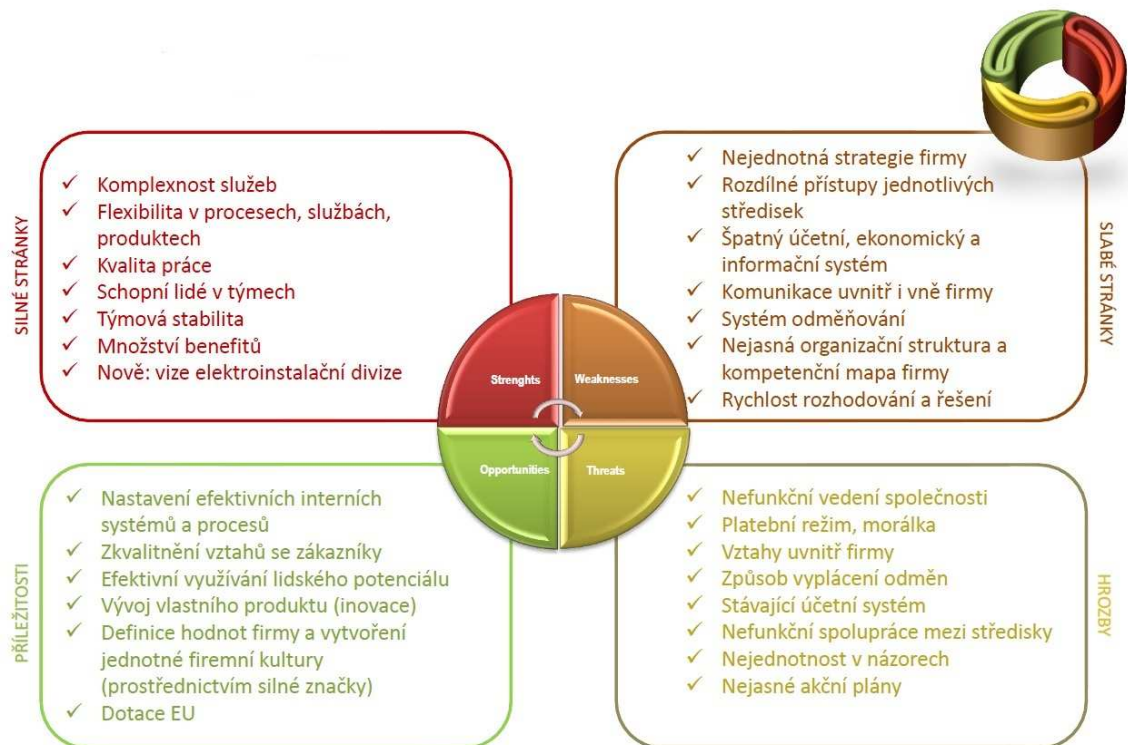
Technologické faktory

V oblasti elektroinstalací je vývoj technologií velmi rychlý a neustále se objevují novinky, které přitahují pozornost zákazníků. Společnost se snaží držet krok s dobou a do nových technologií investuje nemalé prostředky. Tyto nové technologie však zaručují kvalitnější služby pro zákazníky pro jejich maximální spokojenost.

Vyhodnocení SLEPT

Hlavním rizikem je pro společnost nedostatek kvalifikované pracovní síly. Společnost by mohla tento problém odstranit dlouhodobou spoluprací s místní Střední školou řemesel a služeb například ve formě zajištění praxí studentům oboru Elektrikář během studia.

2.1.8 SWOT analýza



Obr. 6: SWOT analýza (Zdroj: Falco computer, s. r. o.)

Vyhodnocení SWOT

Společnosti se daří poskytovat vysoce kvalitní a komplexní služby. Společnost má také jasnou představu o strategii v následujících obdobích. Tuto expanzi by však mohly ohrozit účetní a evidenční systém uvnitř společnosti. Kompetenční nepřehlednost jednotlivých pracovních pozic způsobuje problémy ve vnitropodnikové komunikaci a zpomaluje tak některé procesy. Odstranění těchto nedostatků by mohlo vést ke snížení režijních nákladů a tím ke zvýšení ziskovosti společnosti.

2.2 Standardní průběh zakázky

2.2.1 Evidence zakázky

Zakázku na středisku elektroinstalací zaeviduje první zaměstnanec, který s novou zakázkou přijde do styku do elektronického informačního systému nebo na zakázkový list. Obvykle to bývá ředitel střediska, vedoucí střediska, nebo obchodník. Zakázku zaměstnanec založí pod názvem, který se řídí následujícími pravidly: ²²

1. číslo zakázky (S – síť, 06 – rok, 001 – pořadí)
2. jméno objednatele
3. jméno koncového zákazníka (nepíše se ji-li zároveň objednatelem)
4. popis prováděných činností

Příklad: S06027 IBM Pha Kaufland Kladno rozšíření o 3 vývody

Jde o dvacátou sedmou zakázku střediska elektroinstalací v roce 2006, objednatelem je IBM ČR se sídlem v Praze, která objednala rozšíření strukturované kabeláže o 3 datové vývody v obchodním domě společnosti Kaufland v Kladně.

Podmínky vzniku a založení zakázky

Zakázka vzniká a je založena na základě:

- cenové poptávky zákazníka (to jen v případě, že je téměř jistá realizace zakázky, zákazníkem může být přímo investor nebo vyšší dodavatel stavby)
- přímé cenové nabídky investorovi na realizaci (to v případě, že je jistá realizace zakázky a jde jen o výběr technického řešení nebo o výši nabídkové ceny)
- v případě realizace zakázky (potvrzené objednávky, v případě realizace zakázky s dlouhodobými partnery lze připustit se souhlasem ředitele střediska zahájení prací před obdržáním objednávky)

Zaměstnanec zaeviduje zakázku do elektronického informačního systému do seznamu přijatých objednávek.

²² FALCO COMPUTER, S.R.O. *PŘÍRUČKA KVALITY*. Velké Meziříčí, 2015.

Obsah objednávky

- Objedávka zpravidla obsahuje následující údaje:
 - identifikační znaky zákazníka (název firmy, adresu, telefon/fax, kontaktní osobu)
 - IČO, DIČ
 - Typ, název a množství požadovaných služeb/produktů
 - dodací termín
 - požadavky zákazníka
- Dále může obsahovat doplňující údaje:
 - způsob předání předmětu plnění včetně způsobu jeho dopravy
 - technickou dokumentaci týkající se produktu
 - případnou odvolávku na nabídku²³

2.2.2 Přezkoumání smlouvy

V rámci úvodní analýzy přijaté poptávky posuzuje vedoucí realizace požadavky zákazníků z hlediska možnosti jejich standardní realizace. V případě, že poptávka obsahuje nestandardní požadavky, vyžádá si vedoucí realizace písemné stanovisko ředitele střediska k naplnění těchto požadavků.

Ředitel střediska zajistí technické prošetření případných nestandardních požadavků prostřednictvím odborných pracovníků, kteří mají kompetenci přímého jednání se zákazníkem. V případě, že požadavky přesahují jejich znalosti, požádá ředitel střediska o posouzení externí specialisty. Na základě výsledků kladné analýzy poptávky vypracuje vedoucí realizace nabídku.

Po přezkoumání a schválení nabídky je nabídka zaevidována do seznamu nabídek v elektronickém informačním systému a je zaslána zákazníkovi faxem, dopisem nebo e-mailem. Pokud je výsledkem návrh k zamítnutí objednávky, po předchozím schválení ředitele střediska, je zamítnutí zaevidováno do elektronického informačního systému. Zamítnutí je zasláno zákazníkovi faxem, dopisem, emailem.

²³ FALCO COMPUTER, S.R.O. *PŘÍRUČKA KVALITY*. Velké Meziříčí, 2015.

Na středisku elektroinstalací je vyžadována objednávka formou písemnou, elektronickou nebo faxovou. Vedoucí realizace objednávku zaeviduje do elektronického informačního systému - Seznamu přijatých objednávek, vytiskne ji (v případě elektronického obdržení) a archivuje.

2.2.3 Realizace zakázky

V návaznosti na proces přezkoumání požadavků týkajících se produktu jsou stanoveni pracovníci, kteří zodpovídají za rozhodnutí o zahájení realizace produktu, prověření úplnosti dokumentace, nářadí, pomůcek, měřidel a stavu materiálů ve skladu a zajišťování případných kooperačních dodávek.

Na základě objednávky nebo smlouvy zajistí vedoucí realizace zařazení zakázky do plnění a předá projekt managerovi realizační skupiny potřebnou dokumentaci (projekt, nabídkový dokument, výpis materiálu, slovní instrukce, kontakty na zákazníka, způsob měření a používaná měřidla), která stanovuje posloupnost jednotlivých operací včetně činností, které musí vykonávat, aby byla zajištěna kvalita v rámci realizace zakázky. Projekt manager přebere veškerý materiál pro realizaci zakázky u dodavatelů nebo na skladu Falco computer, s. r. o. V případě, že projekt manager zjistí nedostatky, zajistí ve spolupráci s vedoucím střediska nápravu. Dále projekt manager zajistí potřebné nástroje, pomůcky a měřidla, koordinuje činnost případných subdodavatelů. Za sledování, řízení výrobního procesu a objednávání subdodavatelů odpovídá vedoucí střediska.

Vlastní instalaci provádí pod vedením projekt manager zaměstnanci podle norem ČSN, EN, popř. ISO, podle pokynů pro instalaci a podle vnitropodnikových nařízení. Po instalaci provedou zaměstnanci měření, které odpovídají zvolenému typu rozvodů (silových nebo slaboproudých). Toto měření je součástí projektové dokumentace skutečného stavu a musí odpovídat požadavkům norem. Výsledky vlastních měření jsou zaznamenány v elektronickém informačním systému. Při zjištěných neshodách postupují zaměstnanci v souladu s podnikovou směrnicí upravující odstranění neshod. Vedoucí střediska zajistí sepsání předávacího protokolu a jeho podepsání oběma stranami, objednatelem i zhotovitelem. Podpis vedoucího střediska popř. ředitele střediska na předávacím protokolu je současně označením o uvolnění produktu a označením stavu po kontrole a zkouškách.

Po dokončení zakázky probíhá úplná kontrola všech náležitostí a případné odstranění neshod tak, aby reálný stav odpovídal původnímu projektu.

2.2.4 Fakturace zakázky

Fakturace probíhá po podepsání předávacího protokolu zákazníkem. Vedoucí realizace předá veškeré podklady účetnímu oddělení, které na základě reálné spotřeby zdrojů vystaví zákazníkovi konečnou fakturu. Fakturu schvaluje ředitel střediska.

2.2.5 Zjištěné nedostatky střediska elektroinstalací

Složitá organizační struktura

Při realizaci zakázek dochází k zapojení velmi vysokého počtu osob do rozhodovacího procesu. Tím se celý proces jednak prodlužuje, ale také není možné určit osobu zodpovědnou za bezproblémový průchod zakázky. Společnost má velmi mnoho manažerských pozic. Patří mezi ně ředitel střediska, vedoucí střediska, vedoucí zakázek, vedoucí realizace a také vedoucí ostatních oddělení na středisku. Proces schvalování je nemotorný a mnohdy není společnost schopna pružně reagovat na akutní poptávku.

Neefektivní vedení střediska

Ze složitého systému organizační struktury vyplývá neefektivnost vedení střediska. Pro ředitele střediska je velmi náročné sestavit výroční zprávu o hospodaření střediska, jelikož v podstatě není schopen přesně vyčíslit veškeré náklady na zakázku. Dochází také k potížím s logistikou. Kompetence na objednávání materiálů a zajišťování subdodavatelských služeb má více pracovníků a tak dochází k dvojímu objednání materiálů, případně k opomenutí jeho objednání. Z toho pak vyplývají nadbytečné náklady střediska, jelikož materiál zajištěný na poslední chvíli nemusí dodavatel poskytnout za původně dojednané ceny. Režijní náklady jsou taktéž řízeny velmi neefektivně. Zaměstnanci nemají odpovědnost za udržování technických prostředků (dopravní prostředky, nástroje a jiné) a dochází k jejich velmi rychlému opotřebení, které se povětšinou řeší vyřazením a zakoupením prostředku nového.

Neefektivní účetní systém zakázek

Opět díky neefektivnímu rozdělení kompetencí pracovníků dochází k zmatečné evidenci zdrojů spotřebovaných na zakázky jak interních, tak externích (mezi interní zdroje řadíme pracovní sílu a technologická zařízení, mezi externí pak dodávky materiálu a služeb). Často dochází k nevidování odpracovaných hodin ke konkrétním zakázkám, díky čemuž není možné sledovat finanční toky zakázek v reálném čase a následné vyhodnocení výnosu ze zakázky je díky tomu velmi obtížné.

Špatně nastavený systém vyplácení odměn

Všichni zaměstnanci na vedoucích pozicích jsou hodnoceni a odměňováni na základě obrátů, které díky jejich činnosti středisko vykázalo. Takto motivovaní zaměstnanci se zaměřují pouze na velikost zakázek a nehledí přitom na jejich ziskovost. Často jsou odmítány zakázky malého rozsahu, i když případný zisk může být vyšší než u zakázek velkého rozsahu. Díky tomuto systému odměňování taktéž nikomu příliš nezáleží na efektivitě režijních nákladů.

2.2.6 Důsledek zjištěných nedostatků

Prvotním důsledkem tohoto systému řízení jsou samotné ekonomické výsledky společnosti. Při zkoumání účetních závěrek je jasné, že společnost negeneruje téměř žádný zisk a nepřináší tedy ani žádnou hodnotu pro vlastníky.

Tabulka 1: Vybrané finanční ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování dle obchodního rejstříku)

Vybrané ukazatele v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Výnosy	80256	89967	162370	105322	103068
VH za účetní období	693	390	28	186	124
Krátkodobý finanční majetek	1669	538	1427	282	509
Vlastní kapitál	7332	8025	8415	8443	8629
Cizí kapitál	29182	38102	63858	45832	39563

3 Kalkulace nákladů vybrané standardní zakázky

- Typ zakázky: Komerové systémy, osvětlení a instalace síťových prvků pro kancelářské prostory v Ostravě
- Objem zakázky: 1 300 000 Kč (cca 1,5% obratu)
- Doba trvání realizace: 4 týdny
- Objem prací: 3000 hodin

Tabulka 2: Kalkulace nákladů vybrané zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů společnosti)

Pořadí činnosti	Činnost	Doba trvání	Náklady
1	Evidence zakázky	1 hodina	300 Kč
2	Schvalovací proces	3x 1 pracovní den	3x 4800 Kč
3	Vypracování nabídky	3x 1 pracovní den	3x 2700 Kč
4	Uzavření smlouvy	3 hodiny	5000 Kč
5	Zajištění potřebných zdrojů	4 hodiny	1200 Kč
6	Zajištění materiálu	1 pracovní den	502 700 Kč
7	Doprava na místo určení	6 hodin	25 000 Kč
8	Instalace	24 pracovních dní	652 250 Kč
9	Kontrola a předání díla	1 pracovní den	12 000 Kč
10	Fakturace	1 pracovní den	6 000 Kč
	Celkové náklady na zakázku		1 226 950 Kč
	Výnos ze zakázky		73 050 Kč

3.1 Zvýšení nákladů vlivem nedostatků

V den zahájení realizace zjistil projekt manager, že došlo k opomenutí objednání vyvazovací pásky pro uchycení kabeláže. Dodavatel přislíbil dodatečnou dodávku pásky až následující týden a proto byl projekt manager nucen tuto pásku zakoupit v maloobchodní prodejně Bauhaus. Velkoobchodní cena této pásky je 200 Kč za 10 metrů, zatímco maloobchodní cca 1000 Kč za 5 metrů. Tím vznikl dodatečný náklad 9 000 Kč.

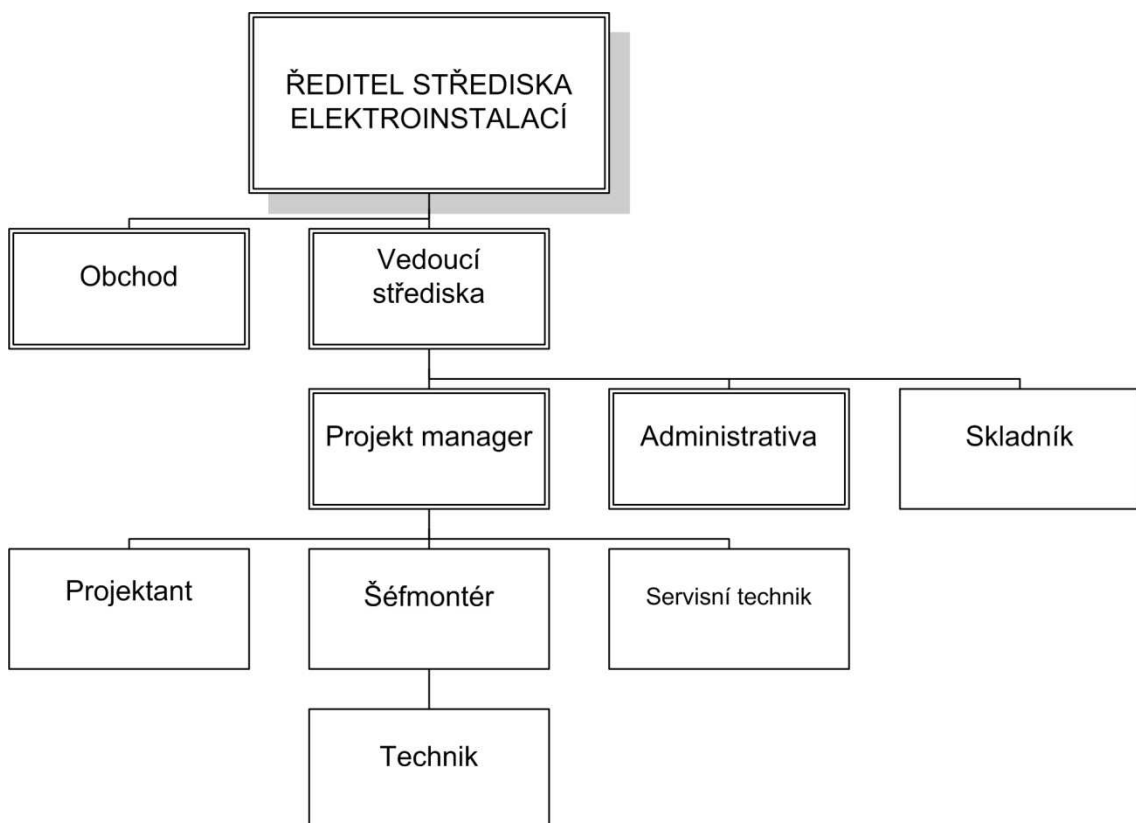
V případě opomenutí objednání ve větším rozsahu by byly dodatečné náklady mnohem vyšší. Mohlo by také dojít k nedodržení termínů, které jsou většinou zatíženy smluvní pokutou.

4 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Cílem mého návrhu bude odstranění zjištěných nedostatků ve společnosti tak, aby došlo ke snížení celkových nákladů střediska elektroinstalací. Toho chci dosáhnout vytvořením nové organizační struktury spolu s vytvořením mapy kompetencí, pravomocí a zodpovědnosti jednotlivých pracovních pozic.

4.1 Organizační struktura a mapa kompetencí

Pro jednodušší komunikaci během interních procesů je nutné snížit počet zapojených zaměstnanců na manažerských pozicích do rozhodovacího procesu. Celkově se počet manažerských pozic snížil, jak vidíme na nové organizační struktuře střediska elektroinstalací.



Obr. 7: Nová organizační struktura střediska elektroinstalací (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ředitel střediska, vedoucí střediska a projekt manager jsou manažerské pozice, které zůstaly oproti původní organizační struktuře zachovány.

Projekt manager získal kompetence nutné k realizaci celé zakázky. Je zodpovědný za průběh zakázky od jejího získání, přes ocenění až po samotnou realizaci zakázky. V jeho kompetenci je nově i komunikace s dodavatelem materiálu a má tak přímý vliv na veškeré náklady spojené se zakázkou.

Vedoucí střediska má za úkol dohlížet na administrativní středisko, skladovací prostory, údržbu věcí movitých a zajišťuje dostatečné množství lidských zdrojů. Jeho úkolem je tedy podpora realizačního týmu a maximalizace efektivity nákladů.

Ředitel střediska je kontrolním orgánem a zodpovídá za správné provedení realizace a za veškeré výdaje střediska. Jeho druhým úkolem je řízení obchodní činnosti střediska.

Proces realizace nově vypadá takto:



Obr. 8: Průběh zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)

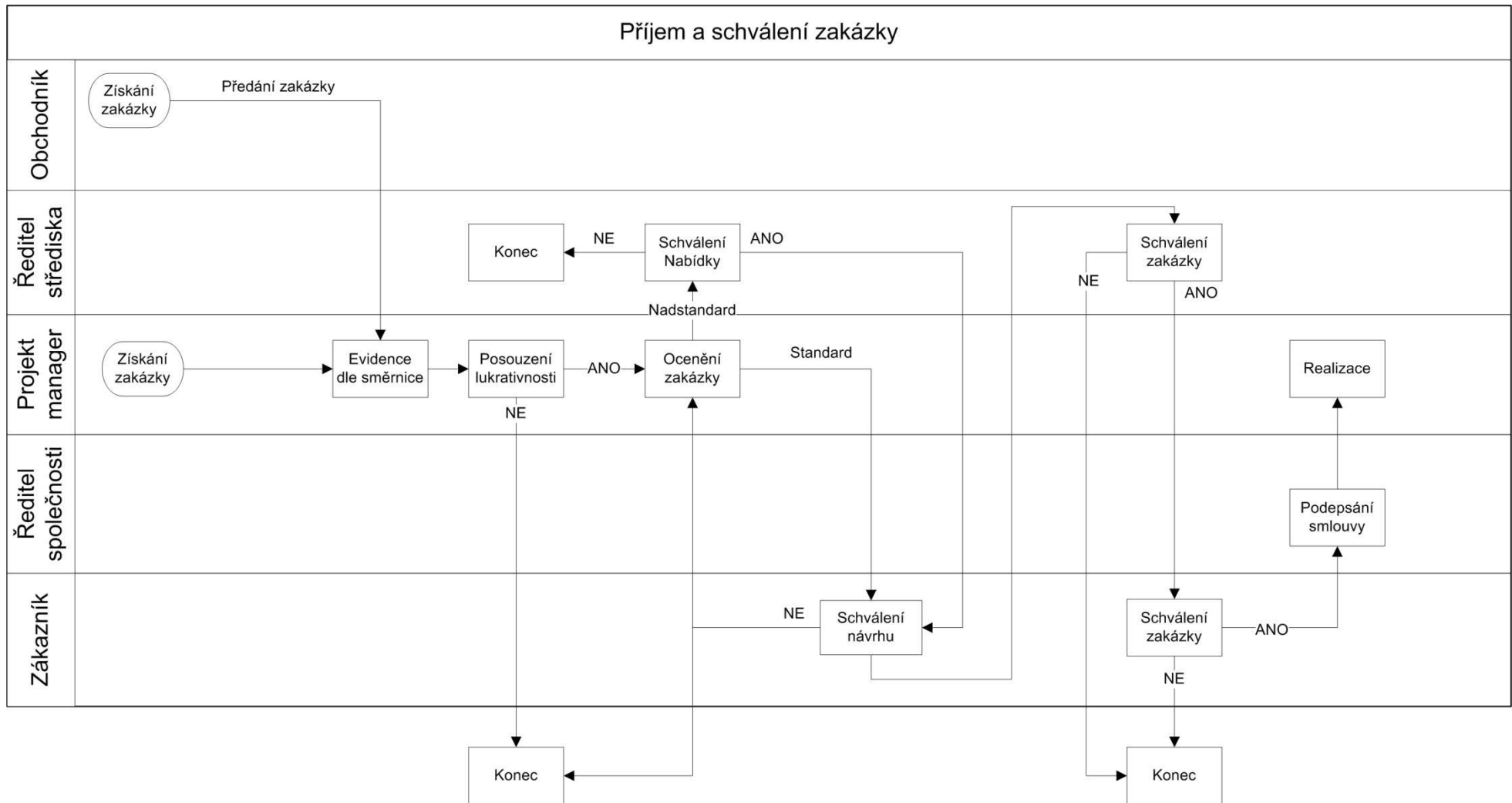
Příjem a schválení zakázky

Zakázky jsou získávány v rámci obchodní činnosti společnosti. Získáváním zakázek jsou pověřeni obchodníci. Za obchodníka považujeme zaměstnance obchodního oddělení, ředitele střediska a projekt managera.

Zaměstnancem zodpovědným za průběh celé zakázky je projekt manager. Ten získává kompetence k řízení zakázky ihned po jejím získání a jeho prvotní povinností je evidence zakázky do elektronického informačního systému. Postup při evidenci je uveden ve směrnici. Dalším krokem je posouzení lukrativnosti. Zde je plně v kompetenci manažera, zda zakázku vyhodnotí jako ziskovou a začne se jí blíže zabývat. Po obdržení projektové dokumentace ocení projekt manager zakázku dle vnitropodnikové směrnice.

- Zakázka se standardními parametry
 - V objemu do 5. mil. Kč
 - Marže na materiálu nad minimální určenou hranici
 - Pravidelná dodávka stálému odběrateli
- Zakázka s nestandardními parametry
 - V objemu nad 5. mil. Kč
 - Marže pod minimální určenou hranici
 - Neobvyklá technická řešení
 - Požadavek na zpracování kompletní projektové dokumentace

V případě standardní zakázky vypracuje projekt manager návrh a obvyklou cestou ho doručí zákazníkovi. V případě nestandardní zakázky je do celého procesu ještě před doručení návrhu zákazníkovi zapojen ředitel střediska, který rozhodne o lukrativnosti zakázky, a buď ji odsouhlasí, nebo ukončí. Pokud zákazník návrh neschválí, dojde k opakování procesu ocenění zakázky. Projekt manager vyjednává nižší cenu materiálu u dodavatele, případně snižuje i celkovou marži. Tento proces se opakuje do té doby, dokud zakázka není odmítnuta společností jako nelukrativní, či zákazník neukončí výběrové řízení. Po schválení návrhu zákazníkem dojde k finálnímu schválení projektu ředitelem střediska a následnému podpisu smlouvy mezi zákazníkem a společností, zastoupené ředitelem společnosti.



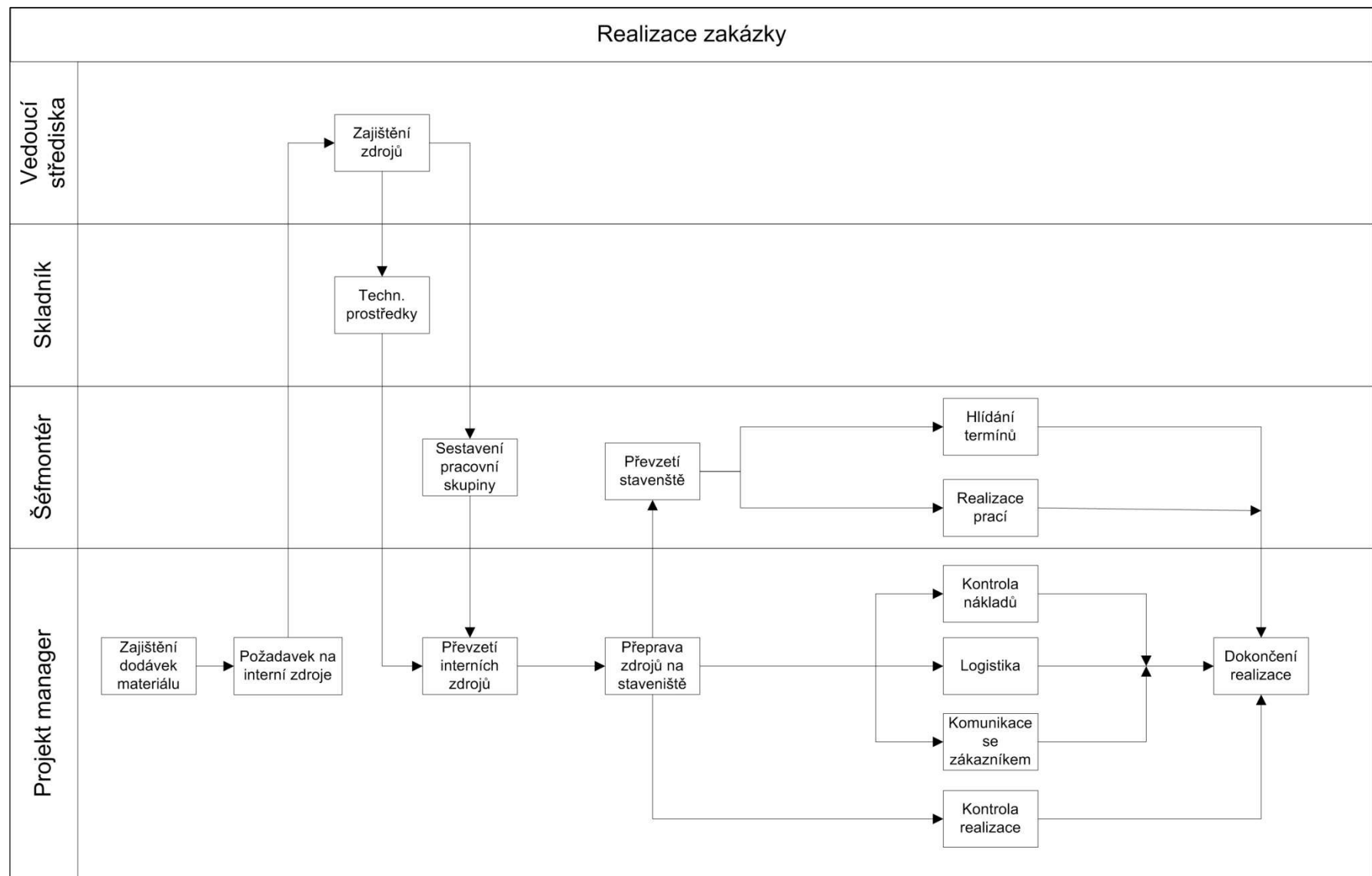
Obr. 9: Příjem a schválení zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Realizace zakázky

Po sepsání smlouvy se zákazníkem dochází k samotné realizaci zakázky. V prvotní fázi zajistí projekt manager dodávku materiálu přímo na staveniště (just in time). Jeho zodpovědností je zajistit dodávky přesně ve stanovený čas a v potřebném množství. Tento způsob dodávek vede ke snížení nákladů na skladování materiálu. Jelikož je zajištění materiálu v kompetenci pouze jediného zaměstnance, minimalizuje se riziko dvojího objednání, či neobjednání některé položky ze seznamu materiálu.

Následně vznesl projekt manager požadavek k vedoucímu střediska na technologické prostředky a lidské zdroje. Vedoucí střediska přidělí šéfmontéra s pracovní skupinou techniků, aby byl naplněn požadovaný týdenní hodinový fond prací, a zadá skladníkovi úkol připravit v určený den požadované vybavení. Vedoucí střediska taktéž zarezervuje pro pracovní skupinu dopravní prostředky do knihy jízd.

Projekt manager následně zajistí přepravu všech zdrojů na staveniště. Zde za realizaci odpovídá šéfmontér. Ten na základě týdenního rozpisu prací koordinuje pracovníky a ručí projekt managerovi za dodržení harmonogramu. Zajišťuje také dodržování bezpečnostních pravidel práce na staveništi a dalších předpisů a nařízení. Šéfmontér průběžně zaznamenává provedené práce do dokumentace (montážní deník) o skutečném provedení. Během realizace zakázky projekt manager koordinuje logistické procesy se snahou o minimalizaci nákladů. Do elektronického informačního systému zaznamenává projekt manager v reálném čase spotřebu materiálu a počet odpracovaných hodin. Díky srovnání těchto reálných nákladů s plánovanými má vedení střediska přehled o dodržování finančního plánu. V případě vyšší nákladovosti zajistí projekt manager souhlas zákazníka s navýšením ceny zakázky o dodatečné náklady. Minimálně jedenkrát týdně zkontroluje projekt manager montážní deník a zajistí podpis provedených prací odpovědnou osobou ze strany zákazníka. Všechny tyto činnosti se opakují, dokud není realizace dokončena.

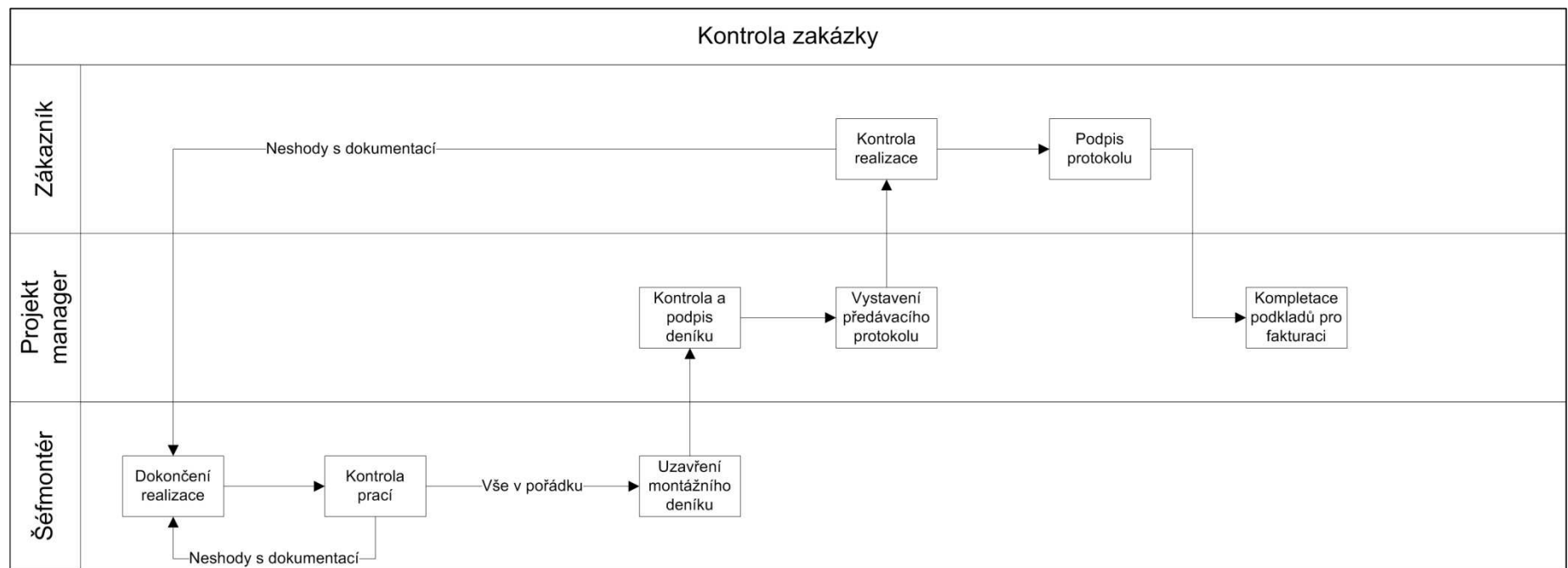


Obr. 10: Samotná realizace zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kontrola zakázky

Po dokončení realizačních prací zodpovídá šéfmontér za řádné fungování všech instalovaných systémů. Dle montážního deníku zkontroluje provedené práce a příslušnými měřidly zjistí kvalitu provedené práce. V případě nalezení neshod zajistí šéfmontér jejich odstranění tak, aby výsledný produkt odpovídal projektové dokumentaci.

Pokud je zajištěna odpovídající činnost všech systémů, uzavře šéfmontér montážní deník. Projekt manager následně svým podpisem stvrdí pravdivost a správnost všech údajů. Projekt manager připraví předávací protokol a předloží jej k podpisu zákazníkovi. Ten svým podpisem stvrzuje, že dílo bylo předáno v požadovaném stavu a odpovídá projektové dokumentaci. Následně předávací protokol podepíše projekt manager a dílo je tím předáno zákazníkovi.



Obr. 11: Kontrola zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Fakturace

Projekt manager odpovídá za evidenci veškerých nákladových položek spojených se zakázkou. Před vystavením faktury zkontroluje projekt manager zaevidování veškerých využitých zdrojů a zakázku v elektronickém informačním systému uzavře. Tímto krokem dostane administrativní oddělení pokyn k vystavení faktury. Před zasláním faktury zákazníkovi zkontroluje ředitel střediska, zda odpovídá sjednaná cena fakturované ceně a zda byly zaúčtovány případné položky nad rámec původní smlouvy.

Ředitel střediska a generální ředitel jsou jediní kompetentní k podpisu vystavené faktury. Bez podpisu jednoho z ředitelů nesmí být vystavená faktura zaslána zákazníkovi k úhradě.

Vyhodnocení zakázky

Vyhodnocení zakázky provádí ředitel střediska na základě nákladů evidovaných v elektronickém informačním systému. V systému jsou řediteli k dispozici údaje o hrubém výnosu ze zakázky. Díky novému systému evidence fixních nákladů střediska také ředitel analyzuje příspěvek na úhradu fixních nákladů u jednotlivých zakázek. Příspěvek na úhradu fixních nákladů je vyčíslován rozpuštěním fixních nákladů na zakázky střediska elektroinstalací dle celkového objemu. Po započtení příspěvku na úhradu fixních nákladů vyčíslí ředitel střediska čistý zisk ze zakázky.

Tyto údaje slouží k vyhodnocení zakázek vzhledem k jejich náročnosti a ziskovosti. Vyhodnocení zakázek prezentuje ředitel střediska v intervalu jednoho měsíce valné hromadě společnosti.

4.2 Důsledky aplikace změn

4.2.1 Průběh zakázky

Díky zpřehlednění organizační struktury a zjednodušení mapy kompetencí získala realizace zakázek mnohem hladší průběh. V úvodním procesu schvalování zakázky došlo ze strany společnosti k urychlení celého procesu a to díky předání velké části pravomocí a odpovědnosti jednotlivým projekt managerům. Ti jsou schopni připravit celou zakázku pouze vlastní činností a zapojení dalších manažerských pozic je nyní minimální. To se odráží i ve schopnosti společnosti reagovat dříve a pružněji na potřeby zákazníků k jejich vyšší spokojenosti.

4.2.2 Určení zodpovědné osoby

V rámci střediska elektroinstalací je nyní také mnohem jednodušší určit osobu zodpovědnou za průběh určitých činností. Za samotnou realizaci odpovídá téměř kompletně projekt manager. Vedoucí střediska zajišťuje podporu v podobě přidělování vnitřních zdrojů realizačním týmům a zajišťuje maximální efektivitu vynaložených fixních nákladů. Ředitel střediska je kontrolním orgánem, který dohlíží na správný postup projekt managerů během realizace zakázky, stejně jako na efektivitu fixních nákladů střediska. Jeho zodpovědností je též řízení obchodní činnosti střediska.

4.2.3 Systém evidence nákladů střediska

Převedením odpovědnosti za evidenci zakázky na projekt managera již nedochází k obtížnému vyčíslování nákladů na zakázku. Veškeré náklady je projekt manager povinen zaznamenávat do elektronického informačního systému v reálném čase. Díky této evidenci a zavedení systému dodávek přímo na staveniště je také eliminována možnost opomenutí, případně zdvojení objednání materiálu.

4.2.4 Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců

Díky novému systému evidence získá ředitel střediska nejen přehled o užitečnosti vynaložených zdrojů, ale také o výkonnosti jednotlivých projekt managerů. Nový systém odměňování je založen na ziskovosti zakázek a týmy pod vedením projekt managerů jsou každoročně odměňovány na základě čistého zisku provedených realizací.

4.3 Kalkulace nákladů vybrané standardní zakázky po zavedení změn

Přínosem mého návrhu je eliminace možnosti opomenutí, či zdvojení objednání materiálu u kterékoliv zakázky a snížení nákladů na skladování materiálu při zavedení principu dodávek materiálu just in time.

Tabulka 3: Kalkulace nákladů po zavedení změn (Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů společnosti)

Pořadí činnosti	Činnost	Doba trvání	Náklady
1	Evidence zakázky	1 hodina	300 Kč
2	Schvalovací proces	3x 1 pracovní den	3x 2700 Kč
3	Vypracování nabídky		
4	Uzavření smlouvy	3 hodiny	5000 Kč
5	Zajištění potřebných zdrojů	4 hodiny	1200 Kč
6	Zajištění materiálu	1 pracovní den	502 700 Kč
7	Doprava na místo určení	6 hodin	4000 Kč
8	Instalace	24 pracovních dní	652 250 Kč
9	Kontrola a předání díla	1 pracovní den	12 000 Kč
10	Fakturace	1 pracovní den	6 000 Kč
	Celkové náklady na zakázku		1 191 550 Kč
	Výnos ze zakázky		108 450 Kč

Na této konkrétní zakázce by nový systém mohl ušetřit na nákladech 35 400 Kč. Toho bylo dosaženo snížením nákladů na proces schvalování, kdy odpadla nutnost konzultace s nadřízenými a schvalování je plně v kompetenci projekt managera. Další snížení nákladů proběhlo díky zavedení systému Just in time. Jelikož dodavatel poskytuje v rámci ČR dopravu zdarma, byly eliminovány náklady na dopravu materiálu na místo realizace.

4.4 Podmínky návrhu řešení

Zavedení navrhovaných změn vyžaduje nemalé množství času. Středisko elektroinstalací dostalo novou organizační strukturu. Ke změnám došlo na takřka všech manažerských pozicích. Kromě ředitele střediska a vedoucího střediska zůstala pouze jedna další manažerská pozice, a to projekt manager., kterému se však zásadně změnila pracovní náplň. Zrušení ostatních manažerských pozic není podmíněno propouštěním.

Na vedoucí pozice na středisku elektroinstalací byly vždy vyžadovány odborné znalosti z oboru elektroinstalací, a proto jsou všichni tito vedoucí pracovníci způsobilí zastávat post projekt manažera. Tato pozice zahrnuje soustavné vykonávání obchodní, vedoucí, kontrolní a evidenční činnosti.

Přetvoření vedoucích pracovníků na projekt managery je podmíněno absolvováním systému školení, který všechny tyto pracovníky na novou pozici důkladně připraví. Během prvního měsíce zavádění nového systému absolvují projekt manažeři školení vždy 2x týdně v rozsahu celé pracovní doby. Druhý měsíc budou tato školení pouze 1x týdně. Cílem školení je naučit projekt managery efektivní práci v elektronickém informačním systému, zlepšit jejich obchodní dovednosti a trénovat jejich schopnosti vedení týmu.

Cenová kalkulace nákladů na zavedení navrhovaných změn

Pro přechod na nový systém je zapotřebí následujících činností:

- Administrativní změny
 - Nové pracovní smlouvy s projekt managery
 - Změny v interních dokumentech – mapa kompetencí
 - Nové popisy pracovních pozic u projekt manažera a vedoucího střediska
- Školení projekt managerů
 - Náklady na školitele
 - Náklady na zaměstnance po dobu školení

Tabulka 4: Náklady na zavedení nového systému (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Doba trvání	Náklady
Nové pracovní smlouvy	4 pracovní dny	6 000 Kč
Změna interních dokumentů	5 pracovních dní	10 000 Kč
Nové popisy pracovních pozic	10 pracovních dní	20 000 Kč
Náklady na školitele	12 pracovních dní	60 000 Kč
Náklady na zaměstnance	12 pracovních dní	156 600 Kč
Celkové náklady		252 600 Kč

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě teoretických poznatků aplikovaných na analýzu současného stavu zakázek ve společnosti Falco computer objasnit nedostatky během průběhu zakázky a navrhnout jejich odstranění, aby došlo k zefektivnění průběhu zakázky s přínosem pro společnost a zákazníky.

Prvotním zjištěním byla skutečnost, že společnost negeneruje téměř žádný zisk, a tedy ani nepřináší hodnotu pro vlastníky. Můžeme vidět, že obrat společnosti je poměrně vysoký a společnost nemá problém se získáváním dostatečného počtu zakázek. Z interních dokumentů vyplývá, že reklamace společnost vyřizuje pouze výjimečně.

Proto jsem se ve své práci zaměřil na informační toky v rámci střediska, kompetence jednotlivých pracovních pozic a materiálové toky. Podařilo se mi odhalit několik zásadních nedostatků, které průběh zakázky zpomalují a umožňují vzniknout událostem, jako je například nedostatek materiálu, či naopak jeho přebytek.

Mnou navrhované řešení snížilo náklady na vybranou zakázku o 35 400 Kč. To se podařilo díky zjednodušení informačních toků v průběhu zakázky. Toho jsem dosáhl snížením počtu zapojených osob do rozhodovacího procesu a zavedením systému dodávek materiálu na staveniště přímo od dodavatele just in time, který výrazně zjednoduší toky materiálové. Z dlouhodobého hlediska můj návrh přispívá k vyšší ziskovosti střediska, jelikož zpřísňuje evidenci nákladů během průběhu zakázky a zavádí systém odměňování vedoucích pracovníků na základě ziskovosti střediska, nikoliv obratu. Jako vedlejší produkt můj návrh také zkracuje dobu mezi prvotním kontaktem se zákazníkem a zasláním nabídky. Zákazník by tak do druhého dne měl mít k dispozici nabídku společnosti na realizaci projektu.

Celkové náklady na zavedení mnou navrhovaného systému řízení zakázek činí 252 600 Kč, což je v obratu poměrně zanedbatelná část, která by však mohla přinést mnohem vyšší zisky.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Procesní řízení*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 141 s. ISBN: 9788073957667.
- FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 173 s. ISBN: 9788024750385.
- WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995, 748 s. ISBN: 9788071790143.
- KOŠTURIÁK, Ján. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* 1. vyd. Brno, Computer Press, 2008, 164 s. ISBN: 9788025119297.
- HAVLÍČEK, Karel. *Management a controlling: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, 210 s. ISBN: 9788074080562.
- OUDOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky*. 1. vyd. Kralice na Hané: Computer Media, 2013, 104 s. ISBN: 9788074021497.
- PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN: 9788072610594.
- SVOBODOVÁ, Hana a Jaromír VEBER. *Produktový a provozní management: [Product and operation management]*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, 153 s. ISBN 8024510839.
- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

Elektronické zdroje

- FALCO COMPUTER. O nás. *Falcocomputer.cz* [online]. ©2012 [cit. 2014-12-7]. Dostupné z: <http://www.falcocomputer.cz/o-nas>
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, © 2012 – 2014 [cit. 2014-12-7]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=564699&typ=PLATNY>
- SOKOVIC, M.; PAVLETIC, D.; PIPAN, K. Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* [online]. 2010, vol. 43, no. 1, s. 477-478. [cit. 2014-12-7]. ISSN 1734-8412. Dostupné z: http://www.journalamme.org/papers_vol43_1/43155.pdf

Normy

- ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT: ČSN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2010. 56 s. Třídící znak 01 0321.

Různé

- FALCO COMPUTER, S.R.O. *PŘÍRUČKA KVALITY*. Velké Meziříčí, 2015.
- FALCO COMPUTER, S.R.O. *STRATEGIE 2015*. Velké Meziříčí, 2015.

Seznam obrázků

Obr. 1: PDCA cyklus (Zdroj: Vlastní zpracování)	17
Obr. 2: DMAIC cyklus (Zdroj: Vlastní zpracování).....	19
Obr. 3: Procesní cyklus (Zdroj: Vlastní zpracování)	20
Obr. 4: Organizační struktura společnosti Falco computer (Zdroj: Falco computer, s. r. o.).....	27
Obr. 5: Hodnocení spokojenosti zákazníka (Zdroj: Falco computer, s.r.o.).....	30
Obr. 6: SWOT analýza (Zdroj: Falco computer, s. r. o.)	32
Obr. 7: Nová organizační struktura střediska elektroinstalací (Zdroj: Vlastní zpracování)	39
Obr. 8: Průběh zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování).....	40
Obr. 9: Příjem a schválení zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování).....	42
Obr. 10: Samotná realizace zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)	44
Obr. 11: Kontrola zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)	46

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané finanční ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování dle obchodního rejstříku).....	37
Tabulka 2: Kalkulace nákladů vybrané zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů společnosti)	38
Tabulka 3: Kalkulace nákladů po zavedení změn (Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů společnosti)	49
Tabulka 4: Náklady na zavedení nového systému (Zdroj: Vlastní zpracování)	50