



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## STUDIE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ OBCHODNÍ ZAKÁZKY

STUDY OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

Bc. Martin Žundálek

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2018

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Martin Žundálek
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	prof. Ing. Marie Jurová, CSc.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### Studie procesního řízení obchodní zakázky

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis obchodního podnikání v nadnárodní společnosti se zaměřením na:

— obchodní portfolio

– zákazníci

Cíle řešení

Analýza toku činností zakázek v nadnárodní společnosti se zaměřením na vybranou činnost zakázky

Vytipování teoretických přístupů ke zlepšení procesního řízení obchodu

Návrh kroků zlepšení činností závěrečné fáze obchodní zakázky

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Tvorba činností procesu ke zlepšení práce s daty v katalogu zákazníků pro fázi úhrady zakázek.

Základní literární prameny:

BOSSIDY, L.a R. CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

CHRISTOPHER, M. Logistika v marketingu. Přel. Prokeš R., Praha Management Press 2000, 166s. ISBN 80-7261-007-4.

LAMBERT,D.M., STOCK,J.R.,ELLRAM,L.M. Logistika. Přel.Nevrlá,E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0.

PETŘÍK, T. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

.SCHULTE,CH. Komplex IT/ project management. New York CSC Press 2004, 314p. ISBN 0-849-1932-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

-----  
doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

-----  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá průběhem zakázky vybranou společností se zaměřením na obchodní činnosti a rozvoj podnikání. V první části je představena společnost a její výrokové portfolio. V druhé části jsou popsána teoretická východiska nezbytná k pochopení dané problematiky. Třetí část obsahuje analýzu aktuálního stavu společnosti a identifikaci problematických procesů v obchodním oddělení. Čtvrtá část obsahuje konkrétní návrhy na odstranění současných problémů. V poslední části jsou shrnuty přínosy a podmínky realizace.

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the course of the contract by selected company focusing on business activity and business development. The first part introduces the company and its product portfolio. The second part describes the theoretical background necessary to understand the given issue. The third part analyzes the current state of the company and identifies problematic processes in the business department. The fourth part contains specific suggestions for removing current issues. The last part summarizes the benefits and conditions of implementation.

## **Klíčová slova**

Poptávka, zakázka, obchodní oddělení, průběh zakázky, řízení

## **Keywords**

Demand, contract, sales department, order execution, management

## **Bibliografická citace**

ŽUNDÁLEK, M. *Studie procesního řízení obchodní zakázky*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 67 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 20. května 2018

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

V první řadě bych chtěl poděkovat paní prof. Ing. Marii Jurové, Csc., vedoucí mé diplomové práce, za její trpělivost, připomínky a rady, které mi pomohli k úspěšnému dokončení diplomové práce.

# Obsah

Úvod .....	10
Cíle práce a metodika .....	11
1 Popis podnikání společnosti .....	12
1.1 Představení společnosti .....	12
1.2 Historie.....	12
1.2.1 Rozšíření produktu .....	12
1.2.2 Růst společnosti.....	13
1.2.3 Rostoucí prostřednictvím strategických akvizic.....	13
1.2.4 Společenská odpovědnost.....	14
1.2.5 Životní prostředí, zdraví a bezpečnost.....	14
1.3 Portfolio .....	15
1.3.1 Segmenty .....	18
1.4 ERP systém .....	19
1.4.1 Výhody .....	20
1.4.2 Příklady systému .....	20
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	21
2.1 Definice procesního řízení .....	21
2.2 Definice procesu .....	21
2.2.2 Základní členění procesů .....	23
2.3 Procesní mapa .....	23
2.3.1 Zlepšování procesů .....	24
2.3.2 Metoda reengineering .....	24
2.3.3 Průběžné zlepšování procesu.....	25
2.4 Projekt.....	25
2.4.1 Trojimperativ .....	25
2.5 Zakázka .....	29
2.5.1 Veřejná zakázka.....	29
2.6 Inovace.....	29
2.7 Výroba a její typy .....	30
2.7.1 Členění dle vlastností produkčního programu.....	30
2.7.2 Členění dle spojitosti ve výrobním procesu .....	31
2.7.3 Členění dle způsobu odběru produkce .....	32
2.8 Strategická analýza společnosti .....	33



2.8.1	SLEPT analýza .....	33
2.8.2	7S – analýza vnitřního prostředí firmy .....	36
2.8.3	Porterův model pěti sil.....	37
2.8.4	SWOT analýza.....	38
2.9	Informační systém.....	41
2.9.1	Životní cyklus informačního systému .....	42
3	Analýza současného stavu.....	43
3.1	SLEPT analýza .....	43
3.1.1	Ekonomické faktory .....	43
3.1.2	Legislativní faktory .....	43
3.1.3	Sociální faktory .....	44
3.1.4	Politické faktory .....	44
3.1.5	Technologické faktory.....	44
3.2	Analýza kritický faktorů – 7s.....	44
3.2.1	Schopnosti .....	45
3.2.2	Strategie .....	45
3.2.3	Sdílené hodnoty .....	45
3.2.4	Styl řízení.....	46
3.2.5	Informační systémy .....	46
3.2.6	Organizační struktura .....	47
3.2.7	Spolupracovníci .....	50
3.3	Porter.....	50
3.3.1	Vyjednávací síla odběratelů.....	50
3.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	51
3.3.3	Stávající konkurence.....	51
3.3.4	Hrozba vzniku substitutů.....	52
3.3.5	Hrozba vstupu nových firem (konkurentů) na trh .....	52
3.4	SWOT .....	52
3.5	Popis procesu objednávky (kompletní).....	53
3.5.1	Aktuální nedostatky současného stavu – závěr analýz.....	55
4	Návrh řešení .....	57
4.1	Změna struktury obchodního oddělení .....	57
4.2	Správci dat .....	57
4.3	Úvěrový specialista.....	58

4.4	Organizační struktura.....	58
5	Podmínky a přínosy realizace návrhů .....	60
5.1	Přínosy změn.....	60
	Závěr.....	62
	Seznam použitých zdrojů.....	63
	Seznam obrázků.....	67

## Úvod

Diplomová práce se zabývá procesem řízení průběhu zakázky ve vybrané obchodní společnosti se zaměřením na obchodní činnosti a rozvoj jejího podnikání. Cílem práce je na základě pochopení teoretických východisek a vypracování analýzy současného stavu zjistit neefektivní procesy a nedostatky na obchodním oddělení na základě zjištěných údajů navrhnout konkrétní změny včetně přínosů a podmínek jejich realizace.

V současné době je pro každou firmu jednou z hlavních priorit udržování a získávání nových zákazníků. Vzhledem k pokroku se požadavky zákazníků na produkt či službu neustále zvyšují. Cílem jsou kvalitní vztahy mezi zákazníkem a společností. Dále dobré jméno společnosti tvoří kvalitní výrobky a komunikace se zákazníkem, kde společnost pomáhá realizovat objednávku a následné starání se o zákazníka. Diplomová práce je rozdělena do pěti částí. V první části je představena vybraná společnost, její produktové portfolio a nastíněn vývoj rozdělení odbytu.

Druhá část obsahuje teoretická východiska nezbytná k pochopení dané problematiky a to k vypracování vlastních návrhů.

Ve třetí části je provedena analýza vlivu mikro a makro okolí společnosti. Je zde rozebrána konkurence společnosti a její postavení na trhu. V rámci provedených analýz jsou na závěr rozebrány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Dále v kapitole je obsažena organizační struktura a podrobný proces obchodního oddělení. Na závěr této kapitoly jsou shrnuty nedostatky současného stavu.

Čtvrtá a pátá část se věnují vlastním návrhům, podmínkám a přínosům jejich realizace.

## Cíle práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je optimalizovat průběh obchodní zakázky firmou zaměřenou na obchodní činnost, ke splnění požadavků zákazníka z pohledu nákladů, času a poskytovaných služeb.

Cílem práce je na základě získaných zkušeností z teoretického hlediska a na základě provedených analýz navrhnout nový tok činností z pohledu finančního (obchodního oddělení) a na základě tohoto návrhu stanovit přínosy a podmínky realizace návrhů.

Dílčí cíle:

- popis obchodního podnikání v nadnárodní společnosti se zaměřením na:
  - obchodní portfolio
  - získání potřebných znalostí z teoretických přístupů, ke zjištění nedostatků ve společnosti a provedení následných analýz
  - provedení analýz za účelem postavení společnosti na trhu
  - analýza současného stavu procesu objednávky v obchodním oddělení a navrhnout případné změny.
- návrh na změnu procesu při vyřizování objednávky v obchodním oddělení.

Pro úspěšné splnění hlavního cíle a dílčích cílů, potřebuji informace získané z interních dokumentů a literatury, jenž mi společnost poskytla. Jedním z důležitých zdrojů jsou zkušenosti a poznatky, které jsem získal v průběhu rozhovoru se zaměstnanci. Konkrétně se samostatnými pracovníky a vedoucím oddělení. Na základě sestavení analýz, z výše uvedených informací a díky odbornému vedení diplomové práce jsem schopen vyhotovit návrhy pro zlepšení jednotlivých procesů.

# **1 Popis podnikání společnosti**

## **1.1 Představení společnosti**

Společnost ABC je předním světovým poskytovatelem technologií pro řízení toku, aplikačních znalostí a podpůrných služeb pro různorodou zákaznickou základnu prostřednictvím rodiny důvěryhodných značek.

Společnost byla založena před více než 150 lety a zaměřuje se na vyvíjení inženýrských řešení největších provozních výzev našich zákazníků s důrazem na poskytování absolutní spolehlivosti, zvýšení účinnosti a snížení výdajů na energii, kdykoli je to možné.

## **1.2 Historie**

Robert ABC si pravděpodobně nikdy nepředstavoval odkaz, který by inspiroval, když jeho společnost navrhla první efektivní ovládání rychlosti parních strojů. V roce 1883 získala ABC Governor Company medaili za nejlepšího guvernéra parních strojů na jižní výstavě v Louisville v Kentucky a na přelomu století ABC prodal více než 150 000 guvernérů po celých Spojených státech a Kanadě.

### **1.2.1 Rozšíření produktu**

Tyto velké trendy měly mimořádný dopad na budoucnost společnosti ABC, a to rostoucí popularita automobilů s prvním americký ropný boomem. Vysoká poptávka po oleji vyžadovala nové výrobky, které by ho dokázaly získat ze země, proto byly vyvinuty vrtací čerpadla. Bylo také v té době, kdy společnost začala vyrábět vysokorychlostní vertikální kompresory, které byly prodávány čerpacím stanicím, které se v té době hodně rozrostly, aby sloužily rostoucímu automobilovému trhu.



**Obrázek 1: Stroj**

(Zdroj: oficiální stránky společnosti)

### **1.2.2 Růst společnosti**

Společnost v roce 1973 oznámila přemístění svého sídla do Dallasu. Do konce dekády získal ABC společnost Cooper Industries. V letech 1985 až 1988 kupoval také kupce Sutorbilt a DuroFlow, OPI dobře udržující čerpadla a kompresory Joy. Jak se změnila strategie Cooper Industries, divize průmyslových strojů ABC byla oddělena v roce 1994 jako nezávislá společnost. ABC, Inc. se poté stala veřejně obchodovanou společností obchodující na burze v New Yorku.

### **1.2.3 Rostoucí prostřednictvím strategických akvizic**

ABC, Inc. nadále získává doplňkové společnosti k rozšíření produktového portfolia. Od 80. let získala společnost více než pětadvacet firem včetně milovaných značek CompAir, Nash a Robuschi. Tyto značky používá dodnes a na základě těchto značek firma získává dobré reference od zákazníků a buduje si tak silné jméno společnosti.



Obrázek 2: Značky

(Zdroj: oficiální stránky společnosti)

Dne 30. července 2013 byla společnost ABC přemístěna, když její akcie byly zakoupeny společností Kohlberg Kravis Roberts & Co. LP (společně s jejími přidruženými společnostmi "KKR"). Společnost KKR, která byla založena v roce 1976, se stala globální investiční společností, která investuje do různých odvětví po celém světě. Přístup společnosti KKR k investicím do soukromého fondu. je jednoduchý: usiluje o partnerství se silnými manažerskými týmy, které dlouhodobě vytvářejí a rozvíjejí velké podniky. Vzhledem k tomu, že společnost ABC získala soukromí, provedli jsme několik dalších strategických akvizic.

#### 1.2.4 Společenská odpovědnost

Společnost aplikuje stejnou vášň a odhodlání, díky čemuž jsou zákazníci úspěšní, spokojení, a aby se ve světě skutečně něco změnilo.

#### 1.2.5 Životní prostředí, zdraví a bezpečnost

Společnost si udržuje odhodlání udržitelnosti jak v práci, kterou děláme, tak ve způsobu, jakým pracuje. Výrobky pomáhají zákazníkům v oblasti úspor energie, spotřeby paliva, zpětného získávání tepla, čištění odpadních vod a solární energie, což přispívá k pozitivnímu vlivu na životní prostředí po celém světě. Výrobní a servisní postupy zajišťují, že zaměstnanci pracuje v bezpečném a zdravém prostředí a chrání provozy před nebezpečnými podmínkami a materiály.

### 1.3 Portfolio

ABC je globální výrobce kompresorů, čerpadel, dmychadel a dalších konstrukčních řešení pro různé průmyslové aplikace. Specializuje se na vysoce vyvinuté stlačené a vakuové řešení používaná v celé řadě průmyslových odvětví, včetně čerpadel a spotřebních výrobků používaných při výrobě ropy a zemního plynu, stejně jako systémy na úpravu vzduchu, originální náhradní díly a zařízení pro přenos tekutin pro chemické látky, a potravinářský a nápojový průmysl.



**Obrázek 3: Vakuová pumpa**

(Zdroj: oficiální stránky společnosti)



**Obrázek 4: Ložiska**

(Zdroj: oficiální stránky společnosti)

Společnost CA je globálním dodavatelem inovativních řešení pro stlačený vzduch, která zákazníkům pomáhá dosáhnout cílů udržitelnosti pomocí energeticky úsporných, bezolejových kompresorů, které mají nižší dopad na životní prostředí. Tyto průlomové technologie slouží široké škále požadavků průmyslu a požadavků na aplikace: potraviny a nápoje, léčiva a automobilový průmysl.





**Obrázek 5: Mobilní kompresor**

(Zdroj: oficiální stránky společnosti)



**Obrázek 6: Kompresor**

(Zdroj: oficiální stránky společnosti)

Společnost **Nash** vyrábí kapalně kruhové vakuové čerpadlo, kompresory, tryskové trysky a konstruované systémy navržené pro vyšší výkon, spolehlivost a efektivitu. Zaměřuje se na technologie, které poskytují nejnižší celkové náklady na vlastnictví zákazníkům působícím v chemickém, ropném a plynárenském průmyslu a průmyslu výroby energie.



**Obrázek 7: Pumpa**

(Zdroj: oficiální stránky společnosti)

**Oberdorfer Pumps** vyrábí vysoce kvalitní, spolehlivé čerpadla již více než 100 let. Hluboké portfolio produktů společnosti slouží mimo jiné i přepravním a logistickým a chemickým trhům.



**Obrázek 8: Kompresor**

(Zdroj: oficiální stránky společnosti)

**Elmo Rietschle** se specializuje na vysoce kvalitní ventilátory, vakuové a tlakové technologie. Tato řešení pomáhají snižovat spotřebu energie, zvyšovat spolehlivost a uptime, eliminovat znečištění a přinášet úspory nákladů. Značka vede celosvětový trh v oblasti plastů, ale také má silnou stopu v potravinách a nápojích, ve výrobě obecné výroby, v zelené technologii, v trzích věd o životě a v laboratořích. Mezi další klíčové aplikace patří manipulace, pneumatické dopravování a vychystávání a umístění řešení pro obecné výrobní účely.



**Obrázek 9: Elmo**

(Zdroj: oficiální stránky společnosti)

Jeden z mnoha výrobků společnosti Elmo Rietschle jsou kompresory a vakuová čerpadla. Viz obrázek.



**Obrázek 10: Pumpa**

(Zdroj: oficiální stránky společnosti)

### **1.3.1 Segmenty**

#### **Průmyslový segment**

Navržená řešení pro řízení vašeho podnikání

ABC je již více než 155 let vedoucím globálním poskytovatelem kompresorů, dmychadel a vakuových čerpadel. To je důvod, proč naši zákazníci - od lékařů až po vrtáky, ze všech koutů světa - spoléhají na to, abychom jejich podnikům spolehlivější.

S globální týmovou prací, silným zaměřením na zákazníka a rozsáhlými aplikačními znalostmi poskytují naše značky spolehlivé, energeticky účinné produkty, které udržují vaše podnikání v pohybu. Hlavní využití kompresorů a pump.

#### **Energetický průmysl**

ABC dodává širokou škálu čerpadel, kompresorů, ventilátorů a nakládacích systémů - ale také dělá mnohem víc: pomáhá zákazníkům v podnikání splnit rostoucí poptávku po energii na světě. Proto se snaží vytvářet bezpečnější, chytřejší a udržitelnější řešení.

Čerpací stanice jsou těžké při práci z ropné náplasti do rafinérie a přepravují vaše výrobky mezi nimi.

## Zdravotnictví

Dát život životnímu výzkumu

Jeden objev může změnit směr lékařství - a u ABC, jsme hrdí na to, že dodáváme řešení kontroly toku, které mohou pomoci usnadnit lékařský průlom.

Naše výrobky poskytují vysokou úroveň přesnosti v náročných lékařských a laboratorních prostředích. Technici se mohou spoléhat na naše vybavení pro spolehlivý a přesný výkon pro řadu kritických funkcí, včetně přípravy biologických a chemických vzorků pro analýzu.



**Obrázek 11: Zdravotnická pumpa**

(Zdroj: oficiální stránky společnosti)

## 1.4 ERP systém

Jelikož se jedná o mezinárodní společnost o třiceti výrobních lokacích, je nutné mít kvalitní ERP software. Právě, proto společnost ABC si zakoupila licenci na ERP systém, který je vyhovující na celou společnost.



**Obrázek 12: SAP**

(Zdroj: oficiální stránky Sapu)

ERP software zahrnuje finance, HR, výroba, dodavatelský řetězec, služby, zakázky a další. Na nejzákladnější úrovni integruje ERP tyto procesy do jediného systému. Nové ERP systémy však nejsou nic jiného než základní. Poskytují viditelnost, analytiku a efektivitu ve všech aspektech podnikání. S využitím nejmodernějších technologií usnadňují ERP systémy tok informací v reálném čase napříč odděleními, takže firmy mohou provádět rozhodnutí založená na datech a řídit výkon - naživo.

#### **1.4.1 Výhody**

ERP systém se skládá z aplikací pro plánování podnikových zdrojů ("ERP moduly"), které si vzájemně komunikují a sdílejí databázi. To znamená, že můžete eliminovat informační síly mezi jednotlivými odděleními a dát každému jediný zdroj pravdy. Váš systém může automatizovat vaše hlavní obchodní procesy a pomáhat vám zajistit dodržování předpisů, snižovat rizika, rychlé reportování - a mnohem více.

#### **1.4.2 Příklady systému**

ERP systémy obvykle zahrnují aplikace pro účetnictví, lidské zdroje, prodejní CRM a řízení dodavatelského řetězce. Můžete však kombinovat různé moduly, aby lépe vyhovovaly vašim potřebám. Můžete například přidat komponenty ERP pro elektronický obchod, inventarizaci a řízení objednávek a naplnění. Nebo obsahovat aplikace určené pro širokou škálu průmyslových odvětví, od výroby po maloobchod.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 Definice procesního řízení

Pojem procesní řízení může mít hned mnoho definic. Jedna z eventuálních definic je od Šmída, kterou sděluje ve své knize *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. „*Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.*“ (Šmída, 2007, s. 30).“  
Zásluhou procesního řízení můžeme u organizaci nahlížet jako na systém navzájem propojených procesů. Podstatu procesního řízení vymezuje jeho cíl. „*Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka*“ (Svozilová, 2011, s. 42).

### 2.2 Definice procesu

Se slovem „proces“ se setkáváme každý den, aniž bychom si to uvědomovali. Příkladem takového procesu může být publikace výroční zprávy, nákup rohlíků nebo jen udělení pizzy. Procesy nás ustavičně obklopují, aniž bychom chápali jejich bázi. Pojem proces může být definován hned mnoha možnými způsoby. Definice může být rozsáhlá, prostá, exaktní, ale i obecná. Pro lepší obrázek uvádím pár autorů.

„*Proces je sled logických úkonů nebo činností, které by měly být vykonány krok za krokem. Jako další vlastnost uvedeme i to, že se v procesu využívá aktivní působení kvalifikovaných zaměstnanců, tzn. jejich manuálních i intelektuálních schopností, jejichž pomocí vzniká nový výrobek či služba, který/á má přinést nějaký pozitivní význam pro potenciálních o zákazníka - uživatele procesu*“ (SVOZILOVÁ 2011).

„*Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje*“ (Řepa, 2007, s. 15).“

„*Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo sub procesů, které procházejí jedním nebo více organizovanými útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační výstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka*“ (Šmída, 2007, s. 29).“

Proces, také můžeme definovat jako manuál, kde máme přesně popsány kroky a postupy ke kompletaci výrobku.

### 2.2.1.1 Charakteristika procesu

Každý proces musí mít stanovené následující kroky:

- **Stanoven svůj vstup** - vstupy jsou používány při začínajících procesů. Vstupy jsou dosahovány buď z výstupů předcházejících procesů, nebo od dodavatelů.
- **Stanoveny své výstupy** - Výstupy procesu jsou definovány, jako výsledky procesu, tzv. výkony. Tento výsledek je převeden zákazníkovi buď ve formě výrobku, nebo služby.
- **Stanoveny cíle a měřitelné ukazatele** (metrika, indikátor) sledování, plnění stanovených cílů
- **Stanoveny své zdroje** - Základní rozdíl od vstupů je ta, že výstupy slouží pro transformaci vstupů ve výstup. Zdrojem může být technologie, materiál, lidské zdroje, finanční prostředky, informace a čas
- **Stanoveny jasné hranice** – je nezbytné definovat počátek a konec procesu, aby bylo jasné, kdy začíná a kdy končí, a následně tak definovat jeho návaznost na další procesy (Grasseová, 2008).
- **Stanoveny své rizika procesu** - je možnost, že při uskutečňování procesu, vznikne určitá událost, jednání nebo stav s následujícími nežádoucími dopady na zabezpečování výsledku procesu a dosahování cíle procesu.
- **Stanoveného vlastníka** - osoba, která má odpovědnost za daný proces
- **Stanoveného zákazníka** - jednotlivce, pro nějž jsou výsledky tohoto procesu ustanoveny. Můžeme je rozdělit na externí a interní.

- Stanoveny své regulátory řízení = trvale validní a povinná pravidla. Při realizaci procesu je důležité přiznávat tyto pravidla. Patří sem především zákony, vyhlášky, normy (Grasseová, 2008).
- Stanoveny své činnosti - činností se rozumí dokonalý řetězec pracovních úkolů, které jsou uskutečněny v rámci jedné organizační jednotky a zahrnují na výstupu jedenu měřitelnou službu/ výrobek, kterou můžeme jednoznačně přiřčenit spotřebu jednoho hlavního zdroje.

### 2.2.2 Základní členění procesů

Proces lze členit z různorodých hledisek, nejčastější členění je však z východiska účelu a důležitosti procesu. Při tomto členění lze získat základní obraz procesů z hlediska přidávání hodnoty pro externího zákazníka, ve vztahu k poslání podniku.

#### Procesy se dělí:

- Řídící
- Hlavní
- Podpůrné

**Řídící procesy** nám navazují přímo na hlavní procesy společnosti, můžeme je nazvat jako manažerské procesy. Tyto procesy nám vytvářejí podmínky pro funkčnost ostatních procesů a zajišťují integritu a funkčnost organizace.

**Hlavní procesy** nám znázorňují jisté procesy společnosti, která přináší jistou přidanou hodnotu, a zároveň jsou také velmi klíčové.

**Podpůrné procesy** dodávají produkty (nehmotné/hmotné) ostatním procesům a obstarávají podmínky pro jejich funkčnost.

## 2.3 Procesní mapa

Procesní mapou se rozumí propojení procesů v organizaci (také jako procesní síť), tato síť je určena ke znázornění vazeb mezi jednotlivými procesy. Základní podmínkou, kterou mapa musí splňovat je, že jednotlivý proces nikde nekončí, ale současně na něj navazuje proces další. Procesní mapa je tedy systém vzájemně provázaných procesů, kde se nenachází začátek a ani konec sítě. V procesní mapě je nutné řešit nejen přímé průběhy procesů, ale i také jejich rozvětvení a cyklení (JAŠEK, 2017)



### 2.3.1 Zlepšování procesů

Zlepšování podnikových procesů je dnes nutnost pro udržení firmy na trhu, a to díky vysoké konkurenci, a také díky vysokým nárokům zákazníků. A to funguje „ruku v ruce“ pokud firma není schopna poskytnout zákazníkovi o což žádá, logicky půjde ke konkurenci, která mu ráda vyhoví (ŘEPA, 2007).

Zlepšování tedy lze dosílit dvěma způsoby:

- Metodou reengineeringu
- Průběžným zlepšováním procesů

### 2.3.2 Metoda reengineering

„Business process reengineering“ (BPR) je považována za zcela odlišný přístup, než průběžné zlepšování procesů. Ve své zásadní formě BRP očekává, že současný stav procesu je pro firmu nevyhovující a proto je nutné tento stav od základů změnit (ŘEPA, 2007)

Reengineering je teda označení metodologie pro tzv. dramatické zlepšení výkonnosti. Nezabývá se starými procesy a vyhledává nové procesy.

Důvod pro použití tohoto přístupu (metody) je fakt, že podnikové procesy mnohých firem jsou degenerované a nejsou v dnešní době konkurence schopné na trhu.

Například tuto degeneraci tvoří:

- Velké zásoby a rezervy
- Nadbytečnost informací
- Komplikovanost procesů
- Velký podíl kontrolních činností
- Opravy, vady, atd.

Při návrhu nových procesů se obecně postupuje podle následujících kroků:

- Stanovení cílů a priorit
- Návrh procesů, které jsou potřebné pro dosažení těchto cílů – nebrán zřetel na současné praktiky a postupy
- Implementace navržených procesů

### **2.3.3 Průběžné zlepšování procesu**

Hlavním klíčem je popis procesu – jeho současného stavu, za nimž následuje stanovení výchozích ukazatelů k měření, plynoucích především z toho, co žádají zákazníci. Soustavným sledování průběhu procesu jsou definovány příležitosti k jeho zlepšení, které je potřeba zadat do vzájemných souvislostí a nakonec, jako kompaktní celek implementovat. Po provedení změn je nutné, tyto změny dokumentovat, čímž se dostáváme opět na počátek cyklu – další postup je se nabízí.

## **2.4 Projekt**

Projekt je časově ohraničená a ucelená sada činnosti a procesů, které mají za cíl závist respektive vytvořit nebo změnit něco konkrétního.

Podle profesora Kerynera je projekt jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- Stanovený rámec pro čerpaní zdrojů potřebných pro realizaci
- Definován začátek a konec
- Jasný cíl, který má být při jeho realizaci splněn

Podle PMI je projekt dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátní služby, produktu nebo výsledku. 7

Jsou známé čtyři znaky projektu, které pokud se nacházejí společně, rozdělují řízení projektů od odlišných projektů od jiných manažerských činností. 6

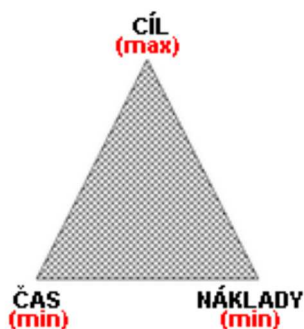
Projektové aspekty:

- Jedinečnost
- Realizace v rámci organizace
- Trojimperativ
- Zahrnují zdroje

### **2.4.1 Trojimperativ**

Projekty mají trojrozměrný cíl, což znamená souběžné splnění požadavků na věcné provedení časových plánů a rozpočtových nákladů.

Úspěšné řízení projektů vyžaduje, aby tyto tři podmínky byly měřitelné (tj, konkrétní a ověřitelné) a dosažitelné. Je mimořádně důležité, aby členové, kteří se podílejí na projektu, věděli jak splnit cíle „trojimperativu“ (ROSENAU, 2000).



Obrázek 13: Trojimperativ

(Zdroj: ROSENAU, 2000)

Podmínky „trojimperativu“ je složité splnit, protože cokoliv se vyskytne při realizaci projektu, může znamenat určitou hrozbu pro projekt, tzn., že nebude dosaženo požadovaných postupů a budou vznikat časové skluzu, a na základě těchto prodlev budou vznikat i mimořádné výdaje, které překročí stanovený rozpočet.

Projekty ohrožují různé problémy, například:

- Problém s časem
- Problém s náklady
- Problém s provedením

#### 2.4.1.1 Problém s časem

Problémy spojené s časem vznikají na základě problémů spojené s procesem, například při procesu výroby určitého produktu. Kde bude kladen důraz na kvalitu provedení práce, tím pádem se vychýlí hodnoty „trojimperativu.“ Další příčinou problému s časem je, že zdroje nejsou v čas k dispozici.

#### 2.4.1.2 Problém s náklady

Když se projekt dostane do potíží v časových hodnotách, logicky nastanou problémy i v dalších procesích. Například se zvýší se náklady. Dalším příkladem s náklady, může být špatný odhad projektového manažera, který špatně vypočítá náklady na stanovený projekt.

### **2.4.1.3 Problém s provedením**

Existuje značná škála problémů, které jsou spojeny s věcným provedením projektů, proto je složité splnit specifické provedení.

Například:

Dodavatel může za chybné konstrukční stanovení objednávky, nebo realizační fázi smluvní dodávky. Pracovníci se často dopouští chyb, které vedou k následným problémům s věcným provedením.

Na základě špatné komunikace mezi odběratelem a dodavatelem, na základě této chybné komunikace dochází k rozporům ve věcném provedení. Například dodavatel jasně nestanovil podmínky, nebo si je představoval jinak.

Další problém věcného provedení může být optimistické představy obou subjektů. Tzn. že jejich cíle byli příliš optimistické a možno i nereálné.

### **2.4.1.4 Organizace**

Organizací se rozumí organizovaná skupina lidí, kteří mají společné cíle a motivaci, měří vlastní výkonnost a jsou vymezeny vůči okolnímu prostředí.

Každá organizace sleduje v určitém časovém rozmezí dané cíle. Manažer projektu bývá často rozrušen díky, rozmanitým směrům společnosti, kterými se společnost zabývá.

Sízení projektů je z velké činnosti i zvládání mezilidských konfliktů, které jsou neodmyslitelnou součástí složitých situací uvnitř organizace.

### **2.4.1.5 Jedinečnost**

Každý projekt je jedinečný, protože se provádí pouze jednou, je sestaven pro vždy nový tým lidí, a také jeho stav je pouze dočasný.

Trvání projektů dočasné, ale jasně stanovené „od do“ je možné, že v projektu se objeví mnoho nejistot, které časově ohrožují daný projekt. Pokud, ale vše bude postupovat podle jasných procesů, tzn., že první pracovník splní svůj úkol a následně poslední člen týmu dokoná svojí práci v čas, můžeme považovat projekt z časového hlediska za úspěšný.

#### **2.4.1.6 Zdroje**

Projekty, jsou vytvářeny na základě zdrojů (materiálních, lidských), které se projektu přiřadí, tyto zdroje jsou také jasně vymezeny.

#### **2.4.1.7 Projektový management**

Pokud bychom hledali rozdíl mezi projektovým a běžným managementem rozdíl, musíme vycházet z obecných definic managementu.

Podle tvrzení profesora Harolda Kerznera je projektový management přehled aktivit, které spočívají v plánování, organizování, řízení a kontroly zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven na základě realizace specifických záměrů a cílů (SVOZILOVÁ, 2006).

Pět základních elementů projektového managementu:

- Organizační závazek – ten obsahuje pověření manažera řídit projekt, finanční a organizační podporu.
- Týmová spolupráce –kooperace účastníků jejich motivace, komunikace k dosažení cílů.
- Projektová komunikace - velmi důležitá je komunikace všech účastníků projektu.
- Vlastní součástí projektového managementu – máme deset kategorií techní a nástrojů k řízení projektů v době jejich životního cyklu, je to např. projektová kontrola a následný stav projektu nebo nápravná opatření.
- Životní cyklus projektu – sled nejobecnějších úseků a fází včetně definovaných podmínek a stavů pro přechod z jedné fáze do druhé.

#### **2.4.1.8 Výhody a nevýhody projektového managementu**

Potenciálními výhodami projektového managementu:

- Systém rozdělení odpovědnosti za vedení projektu a pravidel eskalujících problémů, které umožňují plynulé řízení bez nutnosti dohledu zákazníka (sponzora) projektu.
- Kompletní aktivity, které spadají pod projekt a mají přiřazenou určitou odpovědnost bez většího ohledu na případnou změnu realizačního personálu
- Jasně definovaný nákladový a časový rámec
- Zdroje uvolněné na projekt jsou po skončení projektu převedené na jiné projekty nebo spotřebované, což dává širší efektivitu a flexibilitu ve využitelnosti zdrojů.

- Systémový přístup k řízení projektu generuje celou řadu informací s výhodou použitelných pro realizaci nadcházejících projektů.

## **2.5 Zakázka**

Zakázku můžeme definovat jako smluvní vztah, který vzniká mezi dodavatelem a odběratelem, jenž vymezuje předmět dodání, kterým může být služba nebo výrobek. Zakázka může mít formu ústní písemnou, v byznysu se však zpravidla používá písemná forma (KUPKOVIČ, 2002)

### **2.5.1 Veřejná zakázka**

V klasickém pojetí, tak i ve veřejné zakázce se vyskytuje zadavatel zakázky a dodavatel. Pokud se jedná o zadavatele, je zde však povětšinou veřejná instituce, stát, město, příspěvková organizace nebo samostatný územní celek. Při zadávání veřejných zakázek a při průběhu výběrového řízení je velmi důležitá informovanost všech zúčastněných dodavatelských subjektů. Pokud dojde k poskytnutí nedostatku předběžných informací, je zpravidla některá strana znevýhodňována nebo je výběrové řízení na zakázku vystaveno na poslední chvíli a postrádá racionální základ. (ROSENAU, 2000).

## **2.6 Inovace**

V dnešní době jsou na organizace kladené poměrně vysoké nároky, a to na kvalitu poskytovaných produktů a služeb. Aby byly schopny uspokojit zákaznickou poptávku, je potřebné, aby dbali na nestále zlepšování svých vlastních procesů. Podle Kavana, který definuje inovace, jako změnu výnosnosti zdrojů. V odvětví výrobního managementu jsou to zejména inovační procesy, které poskytují teoretický základ pro technický rozvoj a zabraňují tím stárnutí technických prostředků sloužících k tvorbě hodnot. Inovací, tak rozumíme každou změnu, ať se jedná o negativní či pozitivní, jenž znamená přechod k určitému stavu. Samotné inovace, tak můžeme vnímat jako pozitivní, ale i negativní. Dle Kavana je inovace v praxi dělená nejčastěji na:

- inovace materiálové
- inovace technologické
- inovace výrobní (KAVAN, 2002)

Mohou se také dělit i podle způsobu implementace:

- racionalizační – jedná se o kombinaci revoluční či evoluční implementace, neboli také zavádění změn při respektování současně existujících prvků.
- revoluční – radikální změna daného procesu a uvažování p něm
- evoluční- postupně menší změny u stávajících procesů, jedná se o přirozené zdokonalování procesů (KAVAN, 2002).

## 2.7 Výroba a její typy

Dostupné výrobní kapacity, firemní strategie udávající požadavky, výrobní postupy, potřeby zákazníků, a mnoho ostatních požadavků, které jsou kladeny na výrobu jako takovou. V rámci charakteristiky výrobního procesu je důležité rozlišovat členění výroby dle spojitosti jednotlivých procesů, dle odběru produkce a jednotlivých výrobních stupňů.

### 2.7.1 Členění dle vlastností produkčního programu

Výrobní programy můžeme dělit podle jednotlivých vlastností, jako jsou počet výrobků a jejich druhů, velikost výrobní dávky či dle návaznosti na proces odbytu produktů. Základním rozdělením dle produkčních vlastností je dělení na hromadnou, sériovou a kusovou výrobu.

**Kusová** výroba je z průmyslového hlediska charakteristická svou rozmanitostí, co se týče počtu vyráběných druhů v rámci jedné společnosti. U každého druhu se pak jedná řádově až o desítky kusů. Tento typ výroby je sloučen s nutností kvalifikovaných pracovníků a s vysokým stupněm organizovanosti výrobního procesu. S kusovou výrobou se pojí obecně vyšší náklady a delší dodací doby. Její výhodou je však možnost individuálnějšího zpracování jednotlivých zakázek, které se využívají zejména ve strojírenském průmyslu (TOMEK, 2007).

**Sériová** výroba se značí nižší rozmanitostí vyráběných druhů než výroba kusová a zároveň počet vyráběných kusu jednotlivého druhu roste. Z ekonomického pohledu se sériová výroba značí sníženými náklady na výrobu jednoho kusu, zvýšením produktivity práce a zkrácením průběžné doby výroby. Negativem je omezení manévrovacích schopností v průběhu výroby. V případě nutnosti změny je zpravidla možné změnu užít až na výrobu další série. Také je nezbytné počítat s vysokými vstupními náklady na zavedení sériové výroby v podniku. Do tohoto typu výroby se v dnešní době zapojuje významně procesy automatizace a roboti (TOMEK, 2007).

**Hromadná** výroba se vyznačuje daleko menší škálou druhů jednotlivých výrobků, ale naopak se vyznačuje vysokou mírou počtem vyráběných kusů, než je k tomu u sériové výroby. Je pro ni charakteristická vysoká míra opakovatelnosti jednotlivých procesů a stálost výrobního programu. Je zde vyšší stupeň automatizace spojený s používáním jednoúčelových nástrojů a stanovišť. Z pohledu nákladů dochází k snížení výrobních nákladů na jeden výrobek, zkrácením času výroby a tím ke zvýšení produktivity (TOMEK, 2007).

### 2.7.2 Členění dle spojitosti ve výrobním procesu

Prvním možným členěním výroby je dle vztahu činností v procesu výroby. Ten se člení na výrobu spojitou a nespojitou. V některých případech je uváděná i třetí metoda, a to linková neboli proudová výroba.

**Spojité výroba**, se vyznačuje průběhem, v kterém nedochází k zastavení výrobních procesů, a v tom případě ani k přerušení dodávek materiálu do výroby. Tento typ výroby, je zpravidla využíván při velkých objemech produkce a je s ním spojena i pokročilá úroveň automatizace jednotlivých procesů. Typickým odvětvím pro spojitou výrobu je textilní nebo chemický průmysl (Sodomka, 2010).

**Nespojitá výroba**, též označována jako diskrétní se zabývá jednotlivými postupy v rámci výrobního procesu, které avšak mohou změnit nastavení nebo směr. Mezi typické odvětví pro nespojitou výrobu bychom zahrnuli strojní průmysl. Samostatná nespojitost je pak způsobena díky nesourodosti jednotlivých výrobních operací, jako jsou montáže či obrábění jednotlivých dílců (Sodomka, 2010).

**Linková** neboli proudová výroba, je charakteristická pro odvětví s hromadnou výrobou, kde není nutné provádět změny ve výrobním procesu. Hlavní výhodou proudové výroby je snížení průběžné doby výroby, a též snížení nákladů na výrobu. Značnými nevýhodami jsou vysoké náklady na pořízení strojů (technologií) a následné zavedení do provozu, a také následná pružnost v případě zavedení změn ve výrobě. (Sodomka, 2010).



### 2.7.3 Členění dle způsobu odběru produkce

Výrobu lze dělit podle různých způsobů, například podle způsobu odběru produkce na výrobu na sklad, zakázkovou výrobu, výrobní zakázku, a také montáž na zakázku. Dle typu výroby můžeme stanovit, zda požadovaný plán výroby se řídí požadavky zákazníka nebo je stanoven na základě prognózy.

**Make-to-order** neboli zakázková výroba. Tento druh výroby se řídí na základě přání zákazníka. Jedná se převážně o malosériový, respektive kusový charakter výroby. Finální výrobek je zpravidla upravená verze základního výrobku, který je modifikován dle požadavků odběratele. Mezi tyto požadavky jsou kromě funkcí kvality zahrnuty i dodací termíny a množství. Zakázková výroba se v praxi objevuje zejména ve strojírenských oborech.

Typické znaky zakázkové výroby:

- důležitost plánování kapacit,
- náročnost výrobního procesu,
- obtížné předvídatelná poptávka,
- výrobní proces je specifický dle požadavků zákazníka (Novotný, 2006).
- 

**Make-to-stock** neboli výroba na sklad. Plánování výroby, včetně stanovení termínů a množství je prováděno na základě stanovené prognózy. Ta vychází buď z dřívějších analýz, nebo z dřívějších zkušeností. Na základě prognózy je stanovena optimální výrobní dávka. Nejběžnějším odvětvím využívajícím make to stock, je potravinářský průmysl, respektive spotřební průmysl. Dle Novotného má výroba na sklad následující znaky:

- silné vztahy s dodavateli
- nespojitá výroba,
- vychází ze zkušeností a expertních odhadů,
- výroba i prodej jsou prováděny na základě dlouhodobých plánů a předpovědí,
- klíčovou roli hrají předpovědi objemu prodeje a plánování úrovně jednotlivých zásob (Novotný, 2006).

**Assembly-to-order** neboli montáž na zakázku. Jedná se o druh výroby, kde mezi hlavní vstupy patří požadavky zákazníka. Ten kromě samostatného výrobku stanovuje i termín vyhotovení montáže. Jednotlivé kusy jsou pak často vyráběny externími dodavateli na

zakázku. Běžnými příklady montáže na zakázku je automobilový průmysl. Typické znaky pro montáž na zakázku jsou:

- důležitost plánování
- jednotlivé součástky jsou zpravidla standardizované
- krátká doba montáže
- orientováno na potřeby a požadavky zákazníka (Novotný, 2006).

**Engineer-to-order** neboli výroba vývoj na zakázku. Jedná se nejkomplicovanější typ výroby z výše uvedených druhů výroby. U nových výrobků je nutné nejprve stanovit jednotlivé výrobní procesy, na jejichž základě bude probíhat výroba, to se dále projeví i na celkovém času výroby. V praxi se tento typ výroby vyskytuje ve strojírenském či stavebnickém průmyslu. Typickými znaky pro vývoj a výrobu na zakázku dle tvrzení Novotného jsou znaky:

- častý outsourcing dílčích činností
- reálný čas vyhotovení se může lišit od odhadovaného,
- významnost plánování materiálu a kapacit,
- mění se kritéria v průběhu stanoveného projektu (Novotný, 2006).

## 2.8 Strategická analýza společnosti

### 2.8.1 SLEPT analýza

Na společnost působí mnohá řada okolních vlivů, které do značné míry ovlivňují jeho podnikání. Tyto faktory se dělí na sociální, ekonomické, legislativní, politické a technologické. Následná síla, těchto faktorů působí na podnik a následně ho ovlivňuje. Proto je nezbytné při provádění analýzy se zaměřit na faktory, jenž nejvíce ovlivňují úspěšnost podniku (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

**Sociální a demografické** faktory znázorňují vlivy propojené se strukturou obyvatelstva a jeho životní úrovně. Životní styl, se pak odráží v nakupování obyvatelstva a na jeho způsobu trávení času. Narůstající zájem veřejnosti o životním prostředí a lobbying ekologických organizací tlačí na společnosti, které musí zavádět nové, výrobně ekologické postupy a zajišťovat bezpečnou likvidaci svých produktů. Všechny výše uvedené podmínky života jedinců v dané oblasti. Tyto vlivy se vyvíjí a díky následné globalizaci i navzájem mísí. Využívání a sledování nových trendů v této oblasti je pro podniky velmi klíčové v rámci boje o zákazníky (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Podle Hanzelkové hlavní demografické a sociální faktory ovlivňující společnosti jsou:

- velikost populace, populační politika státu, věková struktura populace,
- etnické složení populace a náboženství,
- vzdělávací systém,
- celková životní úroveň,
- genderová a rasová rovnoprávnost,
- dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců (HANZELKOVÁ, 2009).

**Legislativní** faktory, ovlivňující každý podnik působí v daném státě. Existence legislativního systému vymezuje prostor pro podnikání a významně ovlivňuje jeho realizaci. Podnik musí respektovat platné zákony v zemi, ve které podniká, to platí i pro respektování právního systému v zahraničí, v rámci tamních zakázek. Krom zákonů musí podnik sledovat a respektovat i místní vyhlášky a normy upravující jeho obor podnikání (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Nejvýznamnější legislativní faktory:

- patentový systém a ochrana,
- kriminalita na daném území,
- vymahatelnost práva,
- daňový systém a jeho zákony,
- obchodní právo v daném státě
- zákony upravující pracovněprávní podmínky,
- legislativní podmínky upravující konkurenční chování,
- úroveň korupce (HANZELKOVÁ, 2009).

**Ekonomické** faktory působící na podnik jsou výsledkem stavu ekonomiky. Základní veličina pro měření ekonomického růstu. Ten vede ke zvýšené spotřebě a vytváří nové příležitosti na trhu. Další veličinou, která vypovídá o stavu ekonomiky a o vhodnosti prostředí je míra inflace, úroková míra, kurz domácí měny a daňová politika státu. Uvedené veličiny lze obtížně hodnotit individuálně, jelikož mezi nimi existují úzké spojení. Jejich vyhodnocování a sledování je však jednou z nejdůležitějších úloh podniku, při následném rozhodování o samostatném podnikání a tvorbě strategie (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Hlavní faktory vhodné ke zhodnocení makroekonomické situace jsou dle Hanzelkové:

- míra inflace
- výše daňových sazeb,
- stabilita měny a směnný kurz,
- schodek či přebytek státního rozpočtu,
- celkové HDP a jeho výše na obyvatele
- úroková míra
- celní ochrana a výše cla (HANZELKOVÁ, 2009).

**Politické faktory** jako jsou stabilní politické situace, vhodná zahraniční politika, členství země v nadnárodních organizacích jako je EU, regulace export a importu, cenová politika, tyto situace představují pro podnik řadu příležitostí, ale naopak i hrozeb. Zejména pak aktivity v rámci zahraniční politiky, která ovlivňuje velmi zahraniční obchod místních podniků (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Hlavní politické faktory:

- otevřenost zahraničním investicím a obchodu,
- vliv boje o moc mezi jednotlivými politickými elitami,
- postoj vůči soukromým investicím a podnikání,
- forma a stabilita vlády,
- existence a vliv opozice (HANZELKOVÁ, 2009).

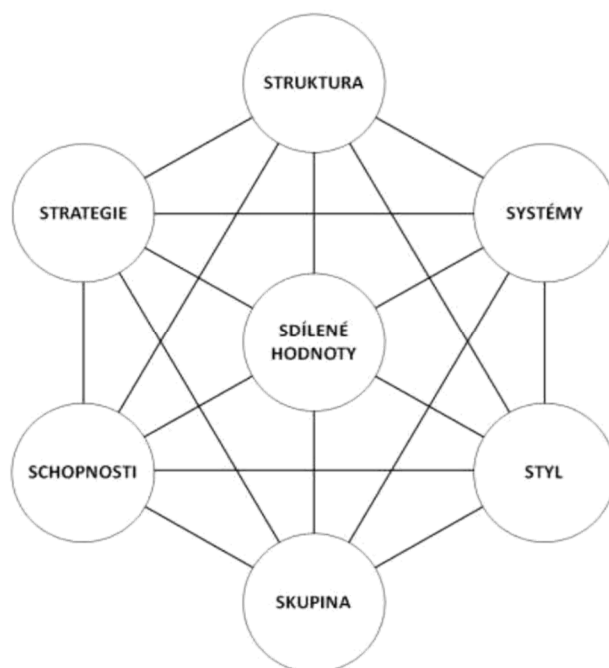
**Technologické faktory** závisí na oboru podnikání podniku. Především v technických oborech je rychlé tempo pokroku v rámci používaných technologií. Každý podnik avšak musí neustále sledovat nové trendy ve svém oboru, aby vykazoval aktivní inovační činnost. Předvídavost a včasné využívání novinek je jedním z hlavních aspektů úspěchu společnosti v konkurenčním prostředí (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Nejvýznamnější technologické faktory:

- inovace stávajících produktů či procesů,
- vládní a soukromou podporu technologického pokroku,
- stávající úroveň technologického pokroku,
- externí tlak na rozvoj technologií (HANZELKOVÁ, 2009)

## 2.8.2 7S – analýza vnitřního prostředí firmy

Metoda 7S je analytickou metodou sloužící k zhodnocení klíčových faktorů podílejících se na úspěchu firmy McKinsey obsahuje celkem 7 vzájemně se ovlivňujících faktorů.



Obrázek 14: Model 7S McKinsey

(Zdroj vlastní úprava dle KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

### Jednotlivé faktory modelu 7S

Struktura – organizační uspořádání skupiny včetně kontroly a mechanismu řízení.

- Systémy – postupy, procesy, metody, včetně informačních systémů sloužících k řízení podniku.
- Styl – způsob, jakým vedení společnosti řídí jednotlivé operace, popis jejich chování a přístupu k zaměstnancům.
- Schopnosti – znalosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců (členů týmu) jako celku.
- Strategie – hierarchie jednotlivých strategií, vycházející z definice cílů a způsoby jejich dosažení.
- Skupina – ve smyslu zaměstnaneckých vztahů na pracovišti, motivovanost a odhodlanost jednotlivých zaměstnanců,

- Sdílené hodnoty – poslání a vize společnosti, respektované všemi pracovníky, a i příslušnými dalšími stakeholdery (KERKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

### 2.8.3 Porterův model pěti sil

Kermally ve své knize o největších představitelích marketingu uvádí, že se při stanovování strategie, zejména pak té marketingové, by měl jedinec být obeznámen s Porterovými pěti silami. Aby byl jedinec schopen vypracovat strategii, jenž ob stojí na konkurenčním trhu, musí si být vědom konkurence na trhu, a to znamená jejich strategie, produktů. Dále také musí znát jednotlivé dodavatele, a být si vědom rizika potencionálních substitutů pro svoji službu případně produkt (KERMALLY, 2006).

Mezi faktory charakterizující konkurenční prostředí, jenž popisuje danou konkurenci na trhu, patří těchto pět sil:

- stávající konkurence,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů
- hrozba vzniku substitutů,
- hrozba vstupu nových konkurentů na trh.

Na základě těchto pěti sil může společnost zjistit svoji pozici mezi konkurencí a zjistit jestli má výhodu nebo nemá výhodu nad ní. Také je nápomocno při odhadování budoucí výnosnosti a návratnosti investic na jednotlivých trzích (KERMALLY, 2006).

**Stávající konkurence** – síla stávající konkurence se odvíjí od velikosti trhu a počtu konkurenčních firem a něm působících. Mezi hlavní aspekty ovlivňující intenzitu konkurence patří podíly jednotlivých firem na trhu, celková ziskovost daného trhu, síla značek a výše výdělkových marží.

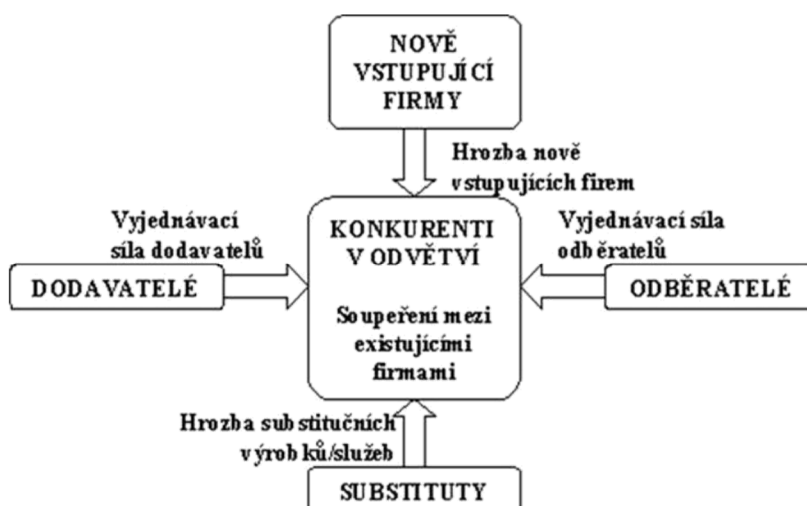
**Vyjednávací síla dodavatelů** - vyjednávací síla dodavatelů roste s velikostí dodavatele a diferencovaností jeho produktu. Čím unikátnější produkt nabízí, tím jeho vyjednávací síla je větší. Je také nepřímo úměrná počtu substitutů a počtu odborných dodavatelů na trhu.

**Vyjednávací síla odběratelů** - vyjednávací síla odběratelů je tím vyšší čím důležitější zákazník je, respektive značí se, jak velkou měrou se daný zákazník podílí na celkovém

příjmu z prodeje. Roste také s informovaností zákazníka, s počtem obdobných dodavatelů a možných substitutů. Naopak klesá s rozdílností a technologickou náročností produktu.

**Hrozba vzniku substitutů** – je závislá na konkrétní službě či produktu. Hrozba vzniku substitutů klesá zejména s technologickou s technologickou vyspělostí daného produktu, s vysokými náklady na přechod k jinému výrobku (vlastnictví širokého příslušenství k danému produktu). Nebo pokud neexistuje žádný blízký substitut.

**Hrozba vstupu nových firem (konkurentů) na trh** – je velmi nízká, pokud existují jisté bariéry vstupu nových firem na trh, jsou velmi vysoké vstupní náklady (tzn. pořízení nezbytných technologií, vysoké fixní náklady), k produkci je potřebné know-how nebo vlastnictví důvěryhodné značky, jsou platné silné patentové ochrany nebo je zde regulace vstupu nových subjektů ze strany státu. (KERKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)



Obrázek 15: Porterův model pěti sil

(Zdroj: IS Mendelu, [online]. [cit. 10-04-2017].)

#### 2.8.4 SWOT analýza

SWOT analýza si postupně prošla několika úpravami a používá se za různými účely. Jedním z těchto účelů je použití jako shrnutí předchozích provedených analýz. Jejím cílem je identifikace silných a slabých stránek společnosti, které je společnosti pomohou se vypořádat s následnými hrozbami či příležitostmi (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, 2006). Veber ve své knize o metodě SWOT uvádí, že metoda SWOT je často využívána při tvorbě strategií. Dobře selektovaná strategie je klíčem k úspěchu, který vede víceméně

k využití příležitostí a těží ze svých silných stránek a redukuje, počet slabých stránek. Veber dále poukazuje na to, že jednotlivé faktory jsou velmi odlišné pro podnik od podniku, pro odvětví od odvětví, proto je nutné zvolené faktory je nutné brát pouze jako příklad (VEBER, 2009).

Zkratka SWOT pochází z kombinace prvních písmen anglického názvu jednotlivých faktorů:

- strengths – silné stránky společnosti
- weaknesses – slabé stránky společnosti,
- opportunities - příležitosti okolí,
- threats – hrozby okolí (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, 2006).

Hrozby a příležitosti plynoucí z okolí

Při provádění analýzy hrozeb a příležitostí (O – T) je nutné brát v úvahu jak vlivy makro okolí, tak i mikro okolí. V současné době vliv globalizace tyto hranice neustále posouvá a na podniky tak působí čím dál více celosvětových vlivů. Veber také své knize uvádí následné příklady, ty nejtypičtějších hrozeb a příležitostí, kterýžto na společnosti z jeho okolí působí:

- technologický pokrok v odvětví,
- hrozba vzniku substitutů,
- tempo růstu odvětví,
- hrozba vstupu nových konkurentů na trh,
- počet konkurenčních společností na trhu (VEBER, 2009).

Příležitosti mohou mít také charakter budoucí či současné. Mohou podniku pomoci vyřešit se s potencionálními hrozbami nebo mohou mít rozvojový charakter. V druhém případě se odvíjejí od stavu, ve kterém se společnost a trh na kterémž působí, nachází.

Při následné identifikaci příležitostí si odpovídáme na otázky:

- Jaké změny na našich trzích hrají v náš prospěch?
- Kam směřuje vývoj v našem oboru?
- Kde leží naše největší příležitosti? (TICHÝ, 2006).

Hrozby chápeme jakou budoucí či současné vlivy, jenž negativně působí na výstupy společnosti. Redukce těchto hrozeb je jednou z hlavních činností při plánování strategie.

Při identifikaci hrozeb se snažíme najít správnou odpověď na tyto otázky:

- Jak si počíná naše konkurence?



- Jsme ohroženi technologickými změnami?
- Před jakými překážkami stojíme? (TICHÝ, 2006).

### **Silné a slabé stránky společnosti**

Kromě okolních vlivů je nutné do procesu tvorby strategie zahrnout i interní vlivy pocházejících zevnitř organizace, které jsou charakteristické zejména silnými a slabými stránkami. Dle Vebera, jak popisuje ve své knize, silné a slabé stránky hledat především v následně uvedených oblastech:

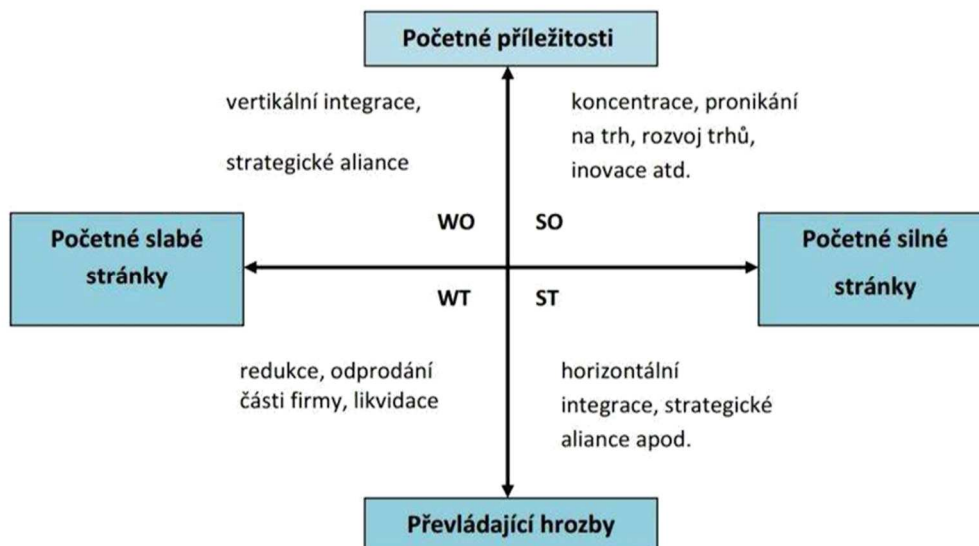
- finanční síla a zajištění
- síla značky a image firmy,
- úroveň používaných technologií,
- existence vlastního výzkumu (zejména v technologických oborech),
- organizační struktura společnosti
- výrokové portfolio a politika (VEBER, 2009).

U silných stránek, by měla být jednoznačná snaha o jejich eliminaci. Při jejich identifikaci Tichý doporučuje klást si následující otázky:

- Co děláme špatně?
- Čemu máme z pohledu zákazníků a zaměstnanců vyhnout?
- Jaké činnosti bychom měli zlepšit? (TICHÝ, 2006).

Z kombinace slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb pak vyplívá několik možných alternativ řízení budoucího vývoje. Dle charakteru příslušného odvětví a kombinace výše uvedených faktorů je k dispozici volba několika typů strategií, jenž z nich vycházejí. Veber ve své knize uvádí čtyři základná typy strategií vycházejících ze SWOT analýzy:

- Přístup W – T – společnost se snaží vyřešit kritický stav i za následnou cenu své vlastní likvidace
- Přístup W – O – organizace se snaží odstranit své slabé stránky využitím svých potencionálních příležitostí.
- Přístup S – T – společnost se snaží využívat svých silných stránek k odstranění potencionálních hrozeb
- Přístup S – O – snaha společnosti o využití silných stránek a významných příležitostí z okolí. (VEBER, 2009).



Obrázek 16: Matice přístupů při koncipování strategií na základě SWOT analýzy

(Zdroj: vlastní zpracování dle VEBER, 2009)

## 2.9 Informační systém

Informační systém má schopnost sběru a přenosu dat a informací s nimi spojenými. Naplňuje funkci komunikačního systému podniku. Při navrhování a zavádění systému je nutné zvážit a stanovit, jaké budou vstupní data zadávána a jakým způsobem budou zpracovávána a publikována, a kdo je, bude zodpovědný za jejich přesnost a pravdivost. Konkrétně tok informací je pak hlavně závislý především na typu zařízení a organizační struktuře podniku.

Dle Gály jsou nejběžněji používané tyto tři druhy:

- CRM – správa a podpora obchodních procesů, řízení a budování vztahů se zákazníky,
- ERP – slouží ke správě všech podnikových procesů, integruje a automatizuje jednotlivé procesy v rámci celé firmy,
- CSM – správa a řízení dodavatelských a odběratelských řetězců (GÁLA, 2015).

Řepa ve své knize uvádí také požadavky na informační systémy, mezi nejhlavnější požadavky patří:

- bezpečnost – jelikož jsou v informačním systému uložena pro podnik velmi citlivá data, měl by tento systém obsahovat několik bezpečnostních mechanismů, které by následně zabránili jejich krádežím.

- nákladovost – provozování informačního systému by nemělo zatěžovat podnik více, než by bylo nezbytné. Měl by být jednoduchý na správu a údržbu,
- pružnost – s neustálými měnícími se požadavky zákazníků se mění i jednotlivé firemní procesy. Informační systém, proto musí být schopen na takové změny, aby mohl reagovat rychle se přizpůsobit novému stavu,
- spolehlivost – informační systém, nesmí mít časté výpadky, protože na něm je závislá celá společnost (ŘEPA, 1999).

### **2.9.1 Životní cyklus informačního systému**

Životní cyklus informačního systému je rozdělen do několika etap. Pracovní procesy na vývoji, a také na správě informačního systému bývají často realizovány již na provozu. Gála ve své knize uvádí jednotlivé etapy, které se dělí na:

- Vytyčení požadavků – v první fázi si společnost vytyčí jednotlivé požadavky a očekávání od zavedení informačního systému do podniku.
- Výběr IS – v druhé fázi si organizace vybírá v široké škále informačních systémů, jež jsou na trhu k dispozici. Samostatný výběr systému probíhá na základě předem stanovených požadavků, a také na základě finančních prostředků, které byly poskytnuty pro nákup informačního systému.
- Implementace – implantace zahrnuje instalaci informačního systému do podniku a komplexního proškolení jednotlivých uživatelů podle způsobu jeho užívání.
- Provoz, správa a údržba – jedná se nejdelší etapu životního cyklu informačního systému, na které celý proces je založen a probíhá.
- Inovace – poslední etapa pojímá o zlepšení jednotlivých částí informačního systému, zavádění nových modulů, odstraňování případných nedostatků a chyb a další činnosti spojené s inovací firemních procesů za účelem uspokojení potřeby zákazníka (GÁLA, 2015).

## **3 Analýza současného stavu**

### **3.1 SLEPT analýza**

Ve SLEPT analýze se budeme zabývat na vnější faktory podniku, které na něj působí. Tyto faktory jsou rozděleny na ekonomické, legislativní, sociální, politické a technologické.

#### **3.1.1 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory, které ovlivňují společnost ABC, jsou HDP a úroková míra. Tyto dva ukazatele nejvíce ovlivňují poptávku a schopnost firem dostát svých potřeb. Jednoduše řečeno, pokud firma pochází například ze země EU, třeba z Německa. Má tato firma větší pravděpodobnost, že své závazky vůči firmě ABC splní v daném termínu, bez větších problémů. Zde se nejedná pouze o schopnost dostát svým závazkům, ale i také o proces, který mezi společnostmi probíhá, a to jak po finanční stránce, tak i po logistické stránce. Například, že v čas dorazil materiál (výrobek) za smluvených podmínek na správné místo a v domluvené kvalitě. Samozřejmě i všechny podklady spojené s poptávkou. Naopak pokud se budeme bavit o zemi mimo EU, řekněme například Madagaskar, platební podmínky nemohou být stejné, jako je to v zemích EU.

#### **3.1.2 Legislativní faktory**

Jelikož společnost má výrobní pobočky po celém světě. Je nutné pro každou zemi splňovat dané právní zákony a normy platící na daném území státu. O tuto problematiku se stará každá pobočka zvlášť, tak aby nevznikly legislativní problémy. Další legislativní problematikou je pracovní síla a pracovní prostředí. Společnost ABC dodržuje Zákoník práce v zákoníku č. 262/2006 Sb. V tomto zákoníku nalezneme přesné ustanovení pracovních poměrů a ostatních právních vztahů, včetně dohod o pracích prováděných mimo hlavní pracovní poměr. Také zde můžeme najít předpisy o bezpečnosti práce, náhradu škod a výdajů vzniklých v souvislosti s výkonem práce a ostatní pracovní náplní mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dále je nutné kontrolovat. Bohužel v každé zemi je to jinak řešené, tak jsem aspoň uvedl ty nejtypičtější faktory na našem území.

### **3.1.3 Sociální faktory**

V sociálním sektoru se budeme zabývat koncovým zákazníkem, pro naši společnost. Koncovým zákazníkem jsou společnosti, které pracují v průmyslu (logistika a transport, chemický průmysl, zdravotnictví, ropný a plynárenský průmysl, těžba a stavebnictví, potravinářský, automobilový a letecký průmysl atd.) To znamená, že tyto průmyslové podniky neustále inovují a požadují nejnovější produkty pro následné uspokojení jejich cílových zákazníků. Jelikož se jedná o nad národní společnost, cílová skupina se daleko více rozšiřuje o mnoho evropský ba i mimo evropských států.

### **3.1.4 Politické faktory**

Politické faktory, hrají určitou roli při zvažování objednávky a její následné splacení. Opět musíme říci, že v každé zemi jsou tyto faktory, trochu jiné, ale pokud si vezmeme státy v Evropské unii, jako je například Itálie nebo Německo, zde bych výrazný rozdíl neviděl. V těchto zemích politické faktory a jejich analýzu si řeší pobočky samostatně. To znamená, že samostatně vyhodnocují politickou situaci v státu a na základě prověření klienta, následně vyhotoví objednávku.

### **3.1.5 Technologické faktory**

Díky reakci na technologický pokrok, na který firma ABC reaguje velmi pohotově, můžeme říct, že je to jeden z hlavních faktorů, na kterém firma je velmi závislá. Z důvodu neustále inovace výrobků v průmyslu (logistika a transport, chemický průmysl, zdravotnictví, ropný a plynárenský průmysl, těžba a stavebnictví, potravinářský, automobilový a letecký průmysl je potřebné držet se na trhu určité konkurence schopnosti. Některé výrobky ze širokého portfolia co společnost ABC poskytuje, slouží firmám jako hlavní pilíř pro jejich podnikání. Patří zde kompresory, dmyhadla, čerpadla atd. Rovněž značka výrobku, nese určitou váhu kvality a spokojenosti.

## **3.2 Analýza kritický faktorů – 7s**

Na základě modelu 7s je analytická technika používána pro zhodnocení kritických faktorů organizace.

### 3.2.1 Schopnosti

Na základě kvalitních schopností každého pracovníka společnosti ABC, vzniká produkt, který je oceněný našimi odběrateli, a ten vede potom k dlouhodobé spolupráci. Je nutné, ale zjistit kdo zatím to koloběhem stojí. Samozřejmě jsou to kurzy, které společnost poskytuje pracovníkům v daném oboru, a tím vytváří ideální podmínky pro zaměstnance. A to jak od výroby výrobku, tak po logistickou stránku a finanční. Pokud bychom se podívali na finanční stránku společnosti a zaměstnanecké schopnosti. Jednalo by se o možnost kurzů účetnictví nebo kurzy excelu, které jsou pro administrativní pracovníky velmi potřebné. Dále můžeme říct, že společnost má externí podporu IT. Která funguje 24/7 a řeší nejrůznější problémy jak od Outlooku, tak po ERP systém. Díky těmto benefitům, společnost velmi zredukovala „zmetkovitost“ a nesrovnalosti v logistické, finanční a výrobní sféře.

### 3.2.2 Strategie

Strategie společnosti ABC, je jednoduše řečeno důraz na produkty, zaměstnance a na vztahy se zákazníky či dodavateli. Společnost se snaží udržovat konkurenceschopné produkty, které jsou mezitím na předních pozicích trhu. Jelikož společnost vlastní více výrobních poboček s různými výrobky, její konkurence roste, ale jelikož se soustředí na určitý průmyslový segment, tak svoji kvalitou a portfoliem stále zůstává před konkurencí. Hlavními body strategie společnosti jsou pevná integrita, zaměření se na zákazníka, globální týmová práce, předpojatost k akci, kreativní myšlení, které jsem popsal v kapitole Sdílené hodnoty.

### 3.2.3 Sdílené hodnoty

Na sdílených hodnotách si společnost velmi zakládá. Neustále na sdílené hodnoty a vizi apeluje. Proto se neustále snaží vylepšovat své procesy, a to na základě zpětné vazby od zaměstnanců a na základě benefitů. Za touto snahou, společnost očekává od svých zaměstnanců těchto pět vlastností. Pevná integrita, zaměření se na zákazníka, globální týmová práce, předpojatost k akci, kreativní myšlení.

- **Pevná integrita**, se zabývá upřímností při jednání s ostatními, společnost dodržuje sliby a přebírá odpovědnost za jednání. Dále dodržuje firemní zákony a zásady.

- **Zaměření se na zákazníka**, nejprve společnost zjistí potřeby zákazníka, o kterého se postará před, během a po prodeji. Neustále společnost hledá způsoby, jak svým zákazníkům pomoci a pomáhá jim vyřešit jejich nejkritičtější procesy.
- Další hodnota je **globální týmová práce**, pod touto hodnotou se skrývá komunikace s týmem, a to s týmem, který může být na druhém konci světa anebo s týmem o poschodí nad vámi. To znamená, že si navzájem zaměstnanci pomáhají a snaží se porozumět svým potřebám, a následně v krátkém čase vyřešit případný problém.
- **Předpojatost k akci**, jednoduše řečeno, „get things done!“. Firma se snaží plánovat, ale ne příliš zdlouhavě aniž by omezila svoji produktivitu.
- **Kreativní myšlení**, to znamená myslet jinak. Vymýšlet nové způsoby (praktiky), které po zhodnocení budou užitečné pro společnost. Neustále firma a zaměstnanci vymýšlejí nové procesy, za účelem efektivity. Proto společnost neomílá staré osvědčené způsoby, ale snaží se objevovat nové a dává zaměstnancům příležitost pomoci.

### 3.2.4 Styl řízení

Jelikož se jedná o celosvětovou společnost, která má ve 30 zemí své pobočky, tak hlavním orgánem společnosti je Výkonný ředitel neboli CEO „Chief Executive Officer“, který řídí celou společnost. Dále společnost má hlavní zástupce v určitých sektorech. Například hlavní manažer lidských zdrojů „HR“, hlavní manažer účetnictví, hlavní manažer obchodu atd. Pod tyto manažery spadají, manažeři poboček, kteří vlastní svůj tým a efektivně ho řídí. Pro představu, jak toto řízení funguje. Pokud hlavní manažer určitého sektoru podá požadavek na manažera pobočky, tak ten musí zaúkolovat svůj tým, aby bylo vše podle představ hlavního manažera. Na základě těchto požadavků, jsou tvořeny určité statistiky a analýzy, které sledují efektivitu a produktivitu zaměstnanců.

### 3.2.5 Informační systémy

Společnost k dnešnímu dni využívá dva hlavní softwary, a to na základě průmyslu. Řekněme, pokud se jedná o ten hlavní systém, tak tento software je pro firmu velmi klíčovou složkou úspěchu, jelikož obsahuje velmi cenná data, a také obsahuje mnoho modulů, které mají správu jednotlivých úseků jako je například správa skladových položek, zásoby, plánování výroby, konstrukce, obchodní, ekonomické a účetní moduly.

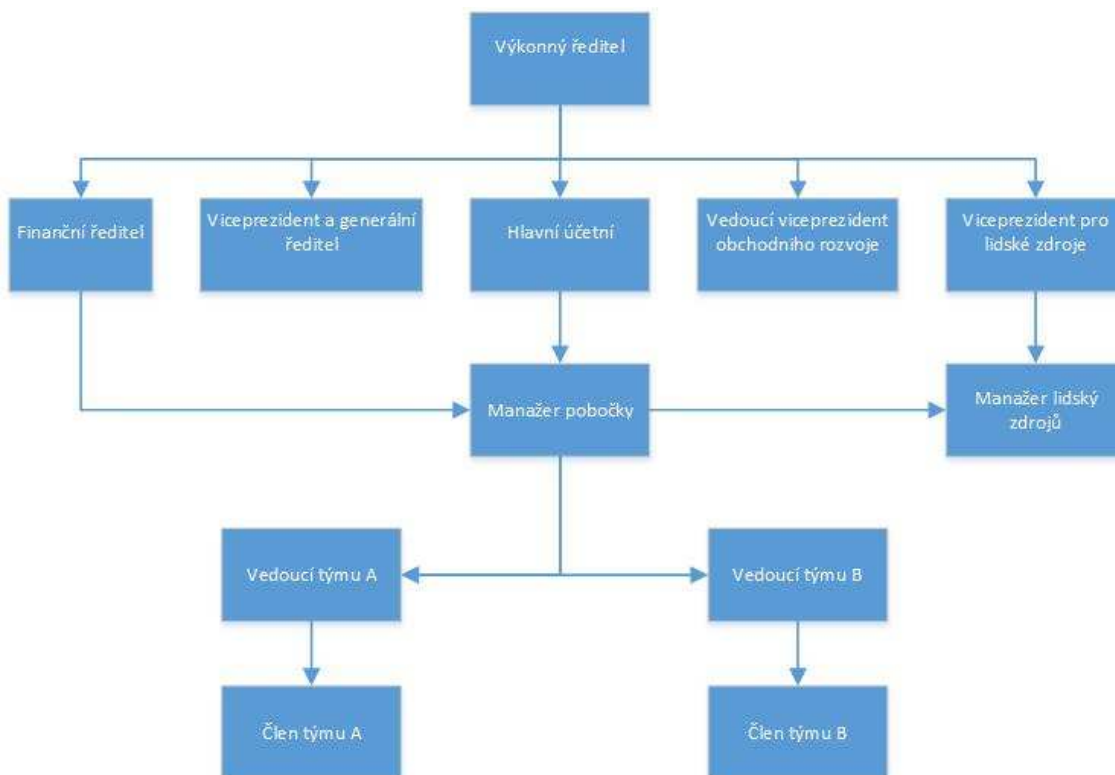
Tento software funguje velice dobře, a to nejen díky kvalitní podpoře IT týmu, který se stará o různé žádosti zaměstnanců a vždy se snaží co nejefektivněji v co nejkratším časovém úseku vyřešit požadovaný problém. Bohužel i takový to program, má své chyby, mohl bych například jmenovat problém s odesíláním faktur koncovým zákazníkům, kde například zákazník, požaduje fakturu s jinými detaily, než obsahuje jeho účet, ale místo dodání dokumentu je jiná adresa, nebo také zasílání finančních dokumentů na více emailových adres, atd.

Po zhodnocení informačního systému, i přes malé nedostatky, stále aktuální firemní software se společnosti vyplatí. V případě změny softwaru, společnost by musela přenést dosavadní data, což by bylo jak finančně, tak časově náročné. Což v momentální situaci by nemělo smysl.

### **3.2.6 Organizační struktura**

Společnost má dvě oddělení a mezi sebou kooperující vedení, jenž všechny spadají pod centrální vedení. Nejvyšším představitelem společnosti je výkonný ředitel, který dostává přehledy výsledků od svých podřízených členů vedoucího oddělení. Podle obrázku organizační struktury, můžeme říct, že se jedná o Finančního ředitele, Hlavního účetního atd., ti to členové mají za úkol řídit svá oddělení tzn. že dostávají potřebné informace od manažerů pobočky, následně manažeři pobočky komunikují s vedoucími z týmu, kteří se zaručují za dosažené výsledky a řídí svůj tým.

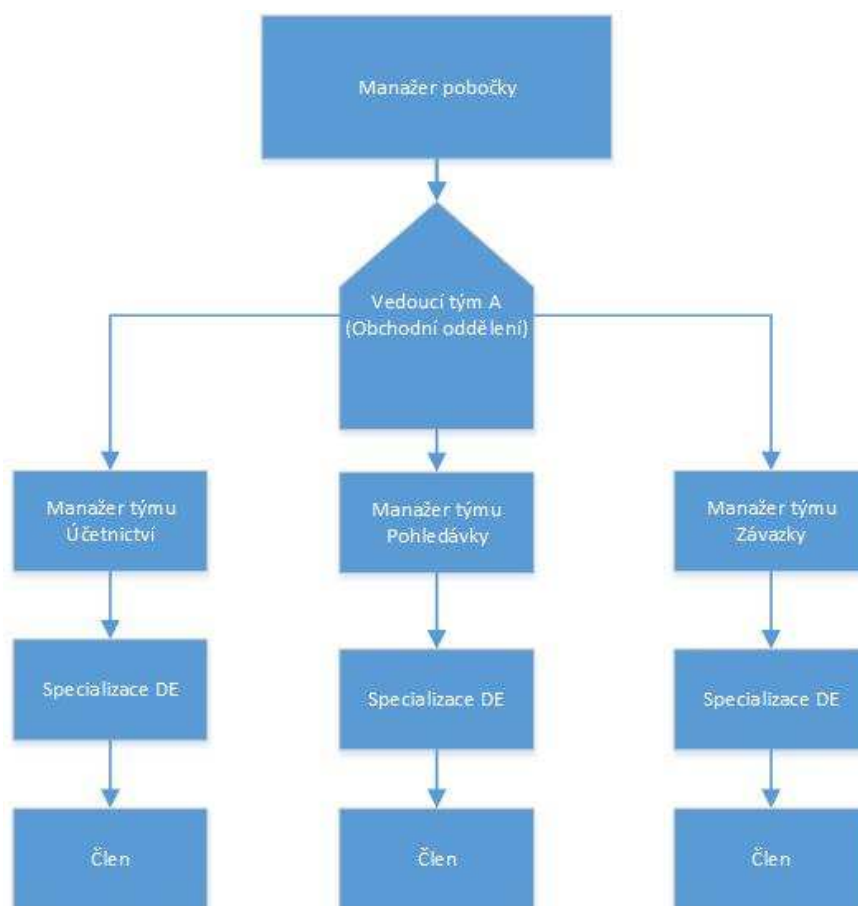




**Obrázek 17: Organizační struktura**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Obchodní oddělení (Vedoucí tým A), toto oddělení se dělí do několika skupin a podskupin. Můžeme říct, že se jedná o finanční oddělení, které zpracovává faktury klientů a účetnictví poboček po celé Evropě. Viz Obrázek.



Obrázek 18: Organizační struktura

Na této organizační struktuře můžeme vidět rozdělení pobočky, konkrétně jejího obchodního oddělení.

**Člen v pohledávkovém týmu** na Německo. Tento člen má za úkol zaopatřovat zákazníka potřebnými dokumenty (nejčastěji finančními dokumenty, jako je dobropis, faktura, atd.), dále se stará o jeho platební schopnost, to znamená, pokud zákazník je pro společnost ideální, dostane například výhodnější platební podmínky. Úkolem člena týmu pohledávek je i komunikace se zákazníky a upozorňovat zákazníka na dny splatnosti a v poslední řadě zadává potřebné informace do ERP systému. Svoji práci následně analyzuje a vyhotovuje výsledky manažerovy týmu.

**Manažer týmu** - jeho povinností je mít dobré výsledky, jednoduše řečeno. Těmito výsledkům docílí tak, že se bude zajímat o problémové klienty, kteří nejsou schopni zaplatit své závazky, nebo pokud je chyba na straně zaměstnance. V tomto případě je dobré porozumět problémům na straně zaměstnance a pomoci mu k lepším výsledkům (viz

jedna z hodnot společnosti). Po obdržení výsledků manažer týmu, prezentuje výsledky oddělení manažerovi pobočky.

**Manažer pobočky** – po obdržení výsledků od manažerů všech oddělení, komunikuje a prezentuje výsledky vedoucímu oddělení a vymýšlí, jak docílit lepších výsledků. Dále řeší správný chod celé pobočky.

Víceméně na tento princip fungují i ostatní oddělení, proto není potřeba rozebírat jednotlivé oddělení.

### **3.2.7 Spolupracovníci**

Ve společnosti je zaměstnáno přes tisíce zaměstnanců, ale nás konkrétně zajímá finanční oddělení, které se stará o výrobní pobočky v Evropské unii. Díky pozitivnímu přístupu managementu, zaměstnanci jsou velmi spokojeni a to nejen po finanční stránce, ale i také podle benefitní stránce, jako jsou různé soutěže, odměny a firemní akce. Na základě těchto informací průměrný zaměstnanec na této pobočce (oddělení) vydrží cca 3 roky. V týmech panuje přátelská atmosféra a vztahy managementu k zaměstnancům. Jedinou nevýhodou bych zde viděl, lehčí neznalost procesů jednotlivých oddělení, díky této neznalosti, vznikají menší konflikty, které se po čase vyřeší.

## **3.3 Porter**

Co se týče konkurence na trhu, je důležité se zaměřit na zhodnocení obchodní situace podniku. Za pomoci Porterova modelu pěti sil, je možné zjistit, které společnosti ovlivňují konkurenceschopnost společnosti.

### **3.3.1 Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratele je poměrně značná, jelikož firma nabízí produkt v průmyslovém odvětví, kde se nachází mnohé větší firmy. Pokud bychom nebrali v potaz stávající a dlouhodobé zákazníky, tak právě se jedná o ty nové zákazníky, kteří v širší škále firem, vybírají vhodného dodavatele. Společnosti jsou velmi na podobné úrovni a rozhodují detaily, jedním z těchto detailů jsou platební podmínky, protože každá společnost má jiné a zákazníkovi nemusí vyhovovat.

Konkurenční výhodou společnosti je značka a reference. Jak jsem již uvedl v předchozí kapitole, jedna z hodnot společnosti je zaměření se na zákazníka před, v průběhu a po

vystavení objednávky. Dále portfolio společnosti, obsahuje značky se stoletou kvalitou výroby, což přináší zkušenost a profesionalitu. Proto se síla odběratelů snižuje a upřednostňují naši společnost před konkurenčními.

### **3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Je možná specifikovat jako středně slabší. Dodavatelů na trhu je široká škála, avšak společnost přednostně vybírá podle kvality materiálu, podle destinace dodavatele a rychlosti dodání. Výrobní podniky, které vyrábí produkty a jsou známé svojí značkou, jak jsem již psal „stoletá tradice“ kvality. Již mají své prověřené dodavatele materiálu. A nejenom materiálu, ale i také po vztahové stránce s nimi vychází velmi dobře. Jediným problémem bych zde neviděl samotné dodavatele, ale externí přepravní společnosti, kteří jsou povinni doručit v čas a ve stanovené kvalitě materiál na požadované místo. Díky, těmto společnostem, mohou vznikat problémy v komunikaci s dodavateli, a vést k ukončení vztahů.

### **3.3.3 Stávající konkurence**

Konkurence společnost se liší od segmentů, v kterých společnost provádí svojí činnost. Společnost působí v průmyslovém, energetickém a lékařském.

**První segment - průmyslový** – V tomto segmentu se pohybuje na trhu velké množství společností, které jsou velmi konkurenceschopné a rozhodují, zde detaily. Kvalita, způsob dodání, komunikace a výhodnější podmínky.

**Druhý segment – energetický** – V energetickém segmentu, už konkurence není tak značná, i když je nutné říci, že většina velkých společností co se zabývá průmyslovým segmentem, tak se rovněž zabývá i energetickým.

**Třetí segment – lékařský** – V tomto segmentu, má společnost nejmenší zastoupení. Vyrábí produkty do laboratoří, pro přesné měření lékařských a laboratorních výsledků. Dále také výrobu, vybavení pro řadu kritických funkcí.

### **3.3.4 Hrozba vzniku substitutů**

Společnost nabízí vysoce kvalitní výrobky, které odpovídají té nejmodernější dostupné technologii. V praxi momentálně není modernější techniky, která by současné produkty společnosti nahradila.

### **3.3.5 Hrozba vstupu nových firem (konkurentů) na trh**

Samozřejmě je to možné, že by vstup nových firem na trh ohrozil naši společnost, ale to je velmi nepravděpodobné, a to hned z důvodu velikosti naší firmy a ostatních konkurenčních firem. Jelikož společnost disponuje výrobními pobočkami ve třiceti zemích, je možné, že nebude v každé dominantní, pokud si vezmeme takovou Čínu, tak zde je velká konkurence na trhu a rozhoduje zde cena a kvalita produktů na trhu.

Ale pokud by se jednalo o Evropské státy, tak bohužel konkurence je tak velká, že by začínající konkurenti neobstáli.

## **3.4 SWOT**

### **Silné stránky**

Silné stránky společnosti je hlavně komunikace a kvalita výrobků. Společnost se stará o zákazníka od sepsání objednávky, až po export a reklamační servis. Společnost si dále chce udržet vztahy s těmi to zákazníky, a proto neustále s nimi udržuje komunikaci.

### **Slabé stránky**

Bohužel i naše společnost má slabé stránky. Mezi slabé stránky, bych zařadil nesoulad s platebními podmínky a dodaným zbožím včetně dokumentů, abych byl konkrétnější, tak občas se stane, že na základě prostožů při komunikaci se zákazníkem včetně objednávky a jejich parametrů, zboží může být nedůkladně skladováno a nedojde zákazníkovi v dobrém stavu. A to vše díky komunikačním prostožům.

### **Příležitosti**

Jelikož společnost, má dobré postavení na trhu, může si dovoluovat do budoucna investovat do nového segmentu s kvalitním výrobcem podobných produktů. Na základě těchto možností, by si společnost upevnila postavení na trhu a rozšířila svoje portoflio.

?

## Hrozby

Mezi možné hrozby bych uvedl, nedostatečnou kvalifikaci pracovníku, pokud by zaměstnanci nebyli spokojeni s pracovními smlouvami, a to platí jak ve výrobním sektoru, tak ve finančním.

### 3.5 Popis procesu objednávky (kompletní)

Proces objednávky začíná ve výrobním podniku. Kde mají různé metody zhotovení výrobků, a to díky širokému portfoliu. Proto pro náš případ si zvolíme jednoduchý kompresor za účelem komprese vzduchu.

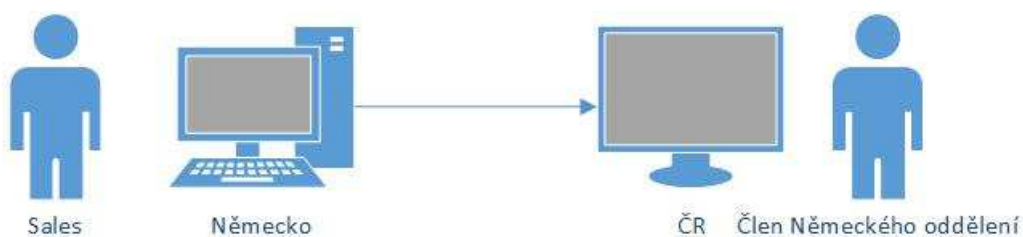
Společnost, která se zajímá o daný druh kompresoru, kontaktuje výrobní lokalitu, řekněme v Německu. Zákaznický servis, pečlivě sepíše do před chystaných formulářů požadavky zákazníka, víceméně se jedná o kontaktní údaje, které jsou v dalším procesu velmi nezbytné.

Poté tento formulář putuje na obchodní oddělení v Německu, to znamená z budovy do jiné budovy, kde obchodník zkontroluje, jestli výrobek je k dispozici a ve správném stavu. Pokud tyto všechny procesy, projdou bez problému, poté obchodník posílá, doplněný formulář na obchodní oddělení.

Toto obchodní oddělení jsem již představoval v předchozí kapitole, to znamená, že se jedná o obchodní oddělení, kde dochází k finančním činnostem.

Jelikož se jedná o formulář z Německa, formulář dostane člen z pohledávkového Německého týmu.

Tento člen prověří korektnost formuláře, to znamená, pokud zde nebudou uvedeny všechny potřebné údaje, musí tento formulář vrátit na zpět.



Obrázek 19: Proces

Po obdržení správně vyplněného formuláře, založí člen Německého oddělení zákazníka do ERP systému.

Tento člen musí prověřit:

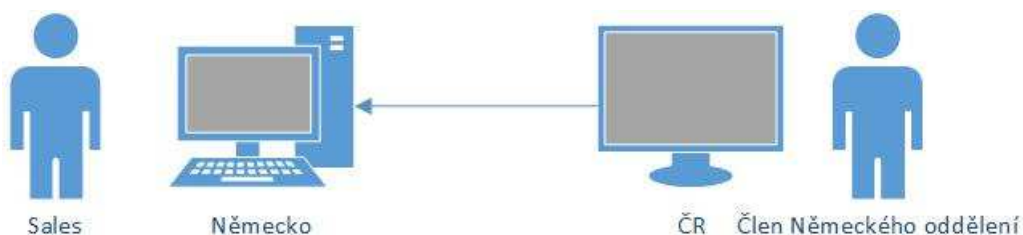
- Jestli již v systému není už společnost zapsána – velmi důležité

- Ověřit platební schopnost společnosti, pokud zákazník žádá o drahou objednávku
- Pokud není založen, člen Německého oddělení založí nového zákazníka za pomoci interních směrnic.

Do systému nastaví:

- Platební podmínky / výchozí
- Kontaktní údaje
- Způsob doručení (Výrobku a Zboží)
- Atd.

A odesílá zpět do Německa informace o založeném zákazníkovi.



**Obrázek 20: Proces**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následně po získání klientského čísla v ERP systému, obchodník může založit objednávku do systému.

Po úspěšném sestavení objednávky, putuje tato objednávka k zákazníkovi.

Může se stát, že pokud objednávka je větší než se domluvili, tato objednávka zůstane v systému, kde ji člen Německého oddělení v systému musí schválit nebo navýšit limit pro toho zákazníka.

Hlavní problémy (rizika) toho procesu:

- Rizikovost vzniku duplicitních účtů,
- Špatně zvolené platební podmínky,
- Špatně nastavení finančních dokumentů,
- Časová náročnost.
- 

Tohle byl standartní příklad objednávky kompresoru.

Podívejme se podrobněji na pracovní náplň pracovníka Německého oddělení.

Povinnosti toho pracovníka jsou:

- Shromažďování pohledávek
- Komunikace se zákazníky a komunikace s Německými lokacemi,
- Účtování plateb,
- Stanovení kreditního limitu,
- Zakládání nových klientů
- Nastavování různých procesů v ERP systému
- Upozorňování klientů, o zpoždění se s platbou
- Individuální projekty
- Aktualizace kontaktních údajů

Pokud se na to podíváme z časového hlediska, tak na jednu pozici, je to příliš činností na jednoho zaměstnance. Ještě, když vezmeme v potaz, že tato pozice má za úkol shromažďování pohledávek v čas a bez větších problémů.

### **3.5.1 Aktuální nedostatky současného stavu – závěr analýz**

Po shrnutí procesu a provedených analýz nám vyšlo několik nedostatků, které společnost má. Shrnu je do následujících bodů.

- Mnoho činností na jednu pozici:
- Hlavní činnosti člena poptávkového oddělení, je komunikace se zákazníky, tak aby byly obě strany spokojené, to znamená, aby zákazník zaplatil v čas a byly mu poskytnuty všechny potřebné dokumenty ve smluveném časovém období a v úplné korektnosti.

Zaučení nového člověka na pozici:

Kritéria na nového zaměstnance, jsou velmi obsáhlé tzn. že s velkou pravděpodobností, se nestihne vše a správně naučit. Tím to nedostatkem zkušeností může ohrozit plynulý provoz mezi oddělením a zákazníkem.

Například: Špatně nastavený účet, nesprávně nastavené odesílání faktur, začínají první problémy se zákazníkem. Prodloužena splatnost, kvůli neodeslané faktuře, více peněz v oběhu, špatné čísla pro finální zhodnocení činnosti.

Nesoulad v komunikaci mezi obchodníkem a obchodním oddělením

V tomto bych viděl problém s komunikací, jelikož obchodní manažer, má své požadavky, to znamená, co nejrychleji, co nejvíce odeslat objednávek. Vzniká tak časový problém na



straně výrobní, kde v časovém tlaku a za účelem co nejvíce prodat, vznikají chyby v přijatých formulářích. A to se hned odráží na patřičné kvalifikaci zaměstnance pohledávkového oddělení, kde při časovém tlaku, který byl na něj vyvolán, založí duplicitní účet s jinými platebními podmínkami nebo v neúplné formě.

- Časová ztráta

Při uvedených potížích, které jsem uvedl výše, vzniknou časové a finanční ztráty. Za prvé časová ztráta, která souvisí s následnými problémy v ERP systému, kde je nutné, aby bylo vše správně nastavené a docházelo zákazníkům, doklady a informace v dohodnutý čas. Následné opravování chyb v systému, bere čas zaměstnancům na individuální projekty a přibývá práce.

- Finanční ztráta

Při těchto časových ztrátách vzniká i finanční ztráta a to nejen za mzdu, ale také z dlouhodobého hlediska, kde na zaměstnance je vyvíjen nátlak, tento nátlak způsobí možnost zaměstnance brzkého odejití z firmy. Tím pádem by se snížil průměr zaměstnanců ve firmě, a následně by vznikala přebytečná práce, která je způsobena tímto zdlouhavým způsobem zaučení a nátlakem.

## 4 Návrh řešení

### 4.1 Změna struktury obchodního oddělení

Jeden z klíčových nedostatků společnosti, je struktura obchodního oddělení v ČR. Nejzřetelnějším problémem z provedených analýz, jsou vysoké nároky a mnoho činností na zaměstnance (například pohledávkového oddělení). Nabízí se tu mnoho řešení.

- První možnost - je propracovanější trénink zaměstnanců oddělení. Což by lehce omezilo ztracený čas, který by nevznikal chybami v ERP systému, ale bohužel zaměstnanec by se nevěnoval hlavní činnosti, a to je shromažďování peněz z pohledávek a udržování kontaktu s novými i stávajícími klienty.
- Druhá možnost – Po domluvě s obchodním oddělením z Německa, domluvit se na převzetí procesu o zakládání zákazníků. Tím by se vyřešil čas potřebný na hlavní cíl člena pohledávkového oddělení, ale bohužel zde hrozí, nekvalitní správa ERP systému a dat, a to díky vytváření objednávek a zákazníků současně. Navíc obchodník z Německa musí řešit i reklamace a chybné objednávky se zákazníkem.
- Třetí možnost je správná. Změna struktury obchodního oddělení.

### 4.2 Správci dat

Za velké plus, považuji vytvoření malého týmu, který se bude starat o procesy v ERP systému. Ve skutečnosti se bude jednat o menší tým, který bude nastavovat různé funkce v ERP softwaru. Na základě otevření těchto pozic a po důkladném tréninku, který může být provozován i po čase, využitím externí podpory ERP systému, by se zlepšil proces obchodního oddělení. Dále by se tým zabýval novými, tak i starými účty v ERP systému. Pokud si vezmeme staré účty, tak jejich aktualizace při zadávání nové objednávky je nutná. Ovšem tým musí dát pozor na již duplikované účty, které se musejí v nejlepším případě sloučit do jednoho a následně blokovat staré číslo účtu. Při tomto pracovním zatížení by tým měl čas i na individuální nebo týmové projekty. Například sjednocení formuláře, pro všechny výrobní lokace v Evropské unii a doplnění nových políček za účelem mít kvalitnější data o zákazníkovi.

Výhody:

- Správnost nových účtů
- Blokace duplikací
- Sjednocení starých účtů (čištění databáze)
- Odborníci ve svém oboru
- Čas na individuální projekty
- Sjednocení formuláře pro všechny výrobní podniky.

### **4.3 Úvěrový specialista**

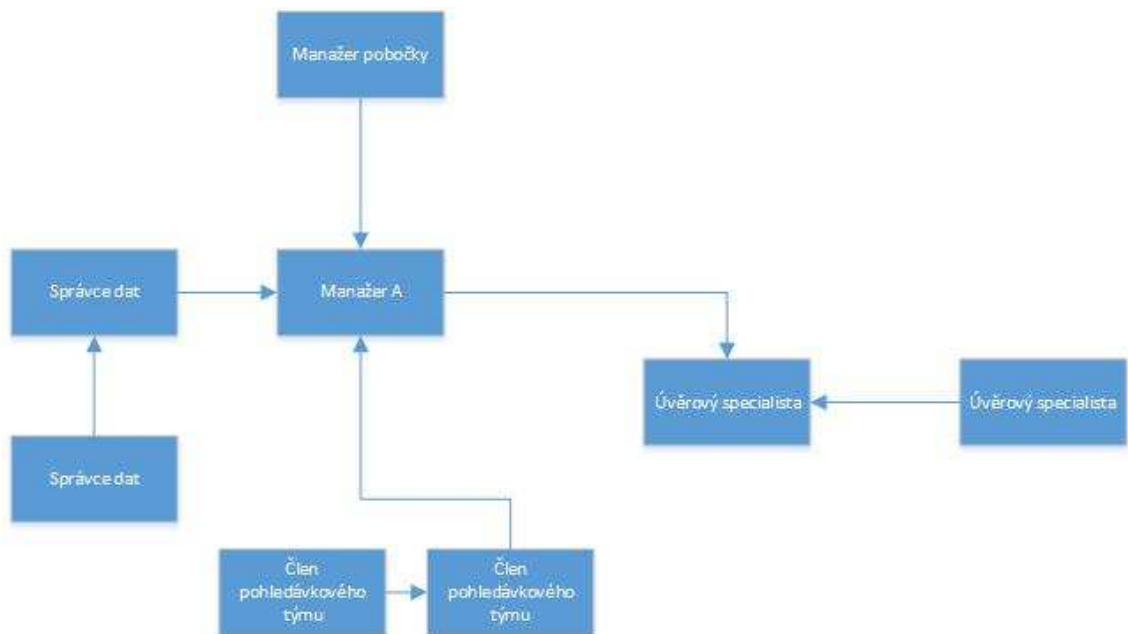
Otevření dalších potřebných pozic, jako je úvěrový specialista. Hlavním úkolem tohoto specialisty by byla kontrola platebních podmínek a analyzovat schopnost zákazníka splácet své závazky vůči obchodní lokaci v čas. Tento specialista by si pečlivě prostudoval, výhodné platební podmínky, které by po konzultaci s manažerem byly schváleny. Specialista by měl jasný přehled o všech objednávkách a o schopnosti daných společností splácet své závazky. Na základě tohoto přehledu by viděl, jestli náhodou nebyla vytvořena objednávka obchodníkem na starý účet nebo na duplicitní účet. Jelikož by na této pozici viděl historii plateb různých zákazníků, už dopředu by věděl, že objednávku schválí, samozřejmě pokud by měl určitou „bonitu“.

Souhrn:

- Přehled o platebních podmínkách
- Schvalování / Zamítnutí objednávek
- Úzká spolupráce se správcem → omezení duplikátních účtů
- Pravidelný reporting o objednávkách

### **4.4 Organizační struktura**

Mezi nové přínosy mého návrhu se vytvořila nová organizační struktura obchodního oddělení. Jelikož toto oddělení má více týmů, opět se budu věnovat pohledávkovému oddělení.



**Obrázek 21: Organizační struktura**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak můžeme na obrázku vidět, tak manažer bude dostávat všechny potřebné informace od jednotlivých týmů. Každý tým se doplňuje a spolupracuje na společných výsledcích. Na základě spolupráce tým tvoří vypracované hlášení, které se dále zpracovává, a získávají se z něho potřebná data pro manažera pobočky. Který na základě těchto výsledků předává výsledky, jeho nadřízeným.

## **5 Podmínky a přínosy realizace návrhů**

V této části se zaměříme na podmínky a přínosy realizace jednotlivých návrhů. Navrhované změny budou rozděleny do třech částí, na přínosy plynoucí se změny organizační struktury, evidence pracovních výkonů oddělení a následný motivační program. Jednotlivé změny budou hodnoceny z hlediska pozitivních dopadů na fungování obchodního oddělení podniku jako celku.

### **5.1 Přínosy změn**

Hlavním přínosem změny organizační struktury, neboli otevření více pracovních pozic za účelem lepšího uspořádání pracovních úkonů. První výhodou je větší komplexnost dostupných pracovních úkonů, které budou vykonávány podle profesionálních manuálů a zkušených Správců dat, kteří budou nastavovat systém tak, aby fungoval pro všechny výrobní oddělení bez komplikací. Druhou výhodou je, že úvěrový specialista se budou soustředit na duplikace a platební podmínky zákaznických účtů, to znamená, že v dlouhodobém hledisku peníze budou sbírány efektivněji, než to bylo předtím. Tím se sníží čekací doba na peníze, které zákazník dluží, a také budou sjednoceny platební podmínky.

#### **Zavedení měření pracovní efektivity**

Na základě založení systému o pracovní efektivitě, zaměstnavateli poskytne kompletní přehled o procesích ve společnosti jednotlivých oddělení. Zaměstnanci budou motivováni pracovat usilovněji a budou, také na základě výkonů odměňováni. Jelikož manažer pobočky bude dělat měsíční kontroly všech oddělení, tak na základě tohoto šikovného systému, hned uvidí co je v pořádku a co není. Dále tyto výsledky může předat svým nadřízeným a efektivněji pracovat na dalších výsledcích společnosti.

#### **Benefiční program**

Jelikož pracovníci jsou sledováni a kontrolováni na základě výkonů, je nutné zřídit benefiční program, aby se tvrdá práce ve společnosti, alespoň nějak vykompenzovala. Výběr bude se konat každý měsíc a pracovník bude zveřejněn a oceněn na základě referencí spolupracovníků a na základě výkonů ve společnosti.

Pokud pracovník, bude vybrán, bude mu udělena finanční a věcná odměna, může se také těšit na přihlášení do vzdělávacích kurzů, za účelem dalšího profesního růstu.

## Závěr

Cílem práce bylo na základě zpracování teoretických východisek a provedení analýzy současného stavu, identifikovat neefektivní procesy v rámci řízení průběhu zakázky podnikem se zaměřením na její obchodní činnost a rozvoj jejího podnikání.

Z provedené analýzy vyplynulo několik nedostatků současného stavu jako neefektivní rozdělení práce, kde všechny procesy zvládala jedna pozice, bohužel tato pozice pokrývala, až příliš procesů, a proto vznikali chyby v informačním systému. Dále pak nedostatečnou znalostí jednotlivých transakcí v informačním systému, a také přehled zákaznických účtů nebyl efektivní.

V návrhové části jsem se věnoval zjištěným nedostatkům provedené analýzy. V první řadě doporučuji změnit organizační strukturu obchodního oddělení společnosti. Vhodnou volbou pro tuto společnost je otevření nových pozic a zredukování těch starých. Na základě této změny, týmy budou pracovat efektivně a každý bude rozumět požadavkům, které se od něho očekávají. Na základě této změny, povede, také naplnění hlavního cíle, a to je sběru peněz v oběhu. Stávající pozice bude mít sice méně pracovníků, ale o to více času porozumět zákazníkovi a jeho potřebám. Další změna, která v obchodní společnosti proběhne je zavedení měření práce, která na základě výkonu pracovníků, znázorní postup k hlavnímu cíli. Díky této změně si společnost ABC, bude moci změřit výkony oddělení a následně konzultovat výsledky s jinými odděleními. Další výhodou měřených výkonů, bude přehled kapitálu v oběhu a lépe si vypočítat, současný stav společnosti. A pokud máme kvalitní přehled o kapitálu v oběhu, otevírají se zde nové příležitosti pro investování. Poslední změnou, která je spojená se zavedením metody měření práce, je benefiční program, který bude mít za úkol odměňovat ty nejlepší pracovníky jednotlivých oddělení. Díky této změně, pracovník získá motivaci, bude mít přehled o svých klientech a bude se snažit prosadit do své zkušenosti. V tomto programu by se zaměstnanci ocenili na základě hlasů svých spolupracovníků, ale i také na základě vedení. Motivací by pak byly pracovní kurzy, které pomohou pracovníkovi ve své nadcházející kariéře.

## Seznam použitých zdrojů

ASSECO SOLITUON, Helios Red [online]. ©2017 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z:  
<http://www.helios.eu/produkty/helios-red/>

BĚLOHLÁVEK František. KOŠŤAN Pavol. ŠULEŘ Oldřich. *Management*. 1. Vydání.  
BRNO: Computer Press. 2006. 724 stran. ISBN: 80-85839-45-8.

BOSSIDY, L., CHARAN, R. *Řízení realizačních procesů*. Praha: Management Press,  
2004. 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

GÁLA, Libor a kol., *Podniková informatika – Počítačové aplikace v podnikové a  
mezipodnikové praxi*. Vyd. 3. Praha: Grada, 2015, 240 s., ISBN 978-80248-5457-4.

GRASSEOVÁ, M. a kol., 2008. *Procesní řízení*. Brno: Computer Press, 266 s. ISBN 978-  
80-251-1987-7.

FAWCETT, Stanley a Amydee FAWCETT, 2014. *The Definitive Guide to Order  
Fulfillment and Customer Service*. Pearson FT Press, 224 s. ISBN 01-334-5386-3.

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

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer  
Press, 2010. 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.

HANZELKOVÁ, Alena, et al. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha:  
C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

IS MENDELU, Informační systém Mendelu [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z:  
[https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=52723](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=52723)

JUROVÁ, M. a kol. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Praha, Albatros Media, BizBooks  
v Brně, 2013, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9



KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 424 s. ISBN 80-247-0199-5.

KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu*. 2. Vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 104 stran. ISBN 80-251-1013-3.

KERŤKOVSKÝ, Miroslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOŠTURIÁK, J. CHALÁ, J. *Inovace vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1020-7.

KOCH, Miloš et al. *Management informačních systémů*. Vyd. 3., přeprac. Brno: CERM, 2010, ISBN 978-80-214-4157-6.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 1048 s., ISBN 978-80-247-1545-2.

KUPKOVIČ M a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 6. vyd. Bratislava: Sprint, 2002. 461 s. ISBN 80-88848-39-3.

LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM, 2005. *Logistika*. Praha: Computer Press, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

LEAN ENTERPRISE INSTITUTE *What is lean?* [online] ©2017 [cit. 2018-03-11].  
Dostupné z: <http://www.lean.org/whatslean/>.

LUCAS, Robert, 2014. *Customer Service Skills for Success*. 6th Edition. McGraw-Hill Education, 464 s. ISBN 00-735-4546-5.

MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000. 144 s. ISBN 80-7169-410-X.

RASTOGI, M. *Production and operation management*. Bangalore: University science

press, 2010. 168 s. ISBN 978-938-0386-812.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 1 vydání. 2000. 344 s. ISBN: 80-7226-218-1.

ŘEPA, Václav. *Analýza a návrh informačních systémů*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 1999, 403 s. ISBN 80-861-1913-0.

ŘEPA, V., 2007. *Podnikové procesy*. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 80-251-0573-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vydání. 2006. PRAHA: C.H. Beck. 121 stran. ISBN: 80-7179-367-1.

SINGH, R. P. a S. C. AILAWADI, 2012. *Logistics Management*. 2 edition. PHI Learning, 216 s. ISBN 81-203-4504-5.

SODOMKA, P., KLČOVÁ H. 2010. *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2878-7.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vydání první. Praha: C.H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

TOMEK, G., VÁVROVÁ J. 2007. *Řízení výroby a nákupu*. 1.vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1479-0.

TVRDÍKOVÁ, Milena. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 110 s. ISBN 80-716-9703-6.

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. 2. aktualizované vydání. PRAHA. Management Press. 2009. 734 stran. ISBN: 80-7261-029-5

VRANA, Ivan. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů: praktická příručka pro podnikové manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 187 s. ISBN 80-247-1103-6.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Přel. Brumovská, E., Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-3611-2.

JAŠEK, J., *Procesní řízení. ARIS, řídicí systémy* [online]. Dostupné z: <http://www.arisys.cz/inpage/isrpro3/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Stroj.....	13
Obrázek 2: Značky.....	14
Obrázek 3: Vakuová pumpa .....	15
Obrázek 4: Ložiska.....	15
Obrázek 5: Mobilní kompresor .....	16
Obrázek 6: Kompresor.....	16
Obrázek 7: Pumpa .....	16
Obrázek 8: Kompresor.....	17
Obrázek 9: Elmo.....	17
Obrázek 10: Pumpa .....	18
Obrázek 11: Zdravotnická pumpa.....	19
Obrázek 12: SAP.....	19
Obrázek 13: Trojimperativ .....	26
Obrázek 14: Model 7S McKinsey .....	36
Obrázek 15: Porterův model pěti síl.....	38
Obrázek 16: Matice přístupů při koncipování strategií na základě SWOT analýzy .....	41
Obrázek 17: Organizační struktura.....	48
Obrázek 18: Organizační struktura.....	49
Obrázek 19: Proces.....	53
Obrázek 20: Proces.....	54
Obrázek 21: Organizační struktura.....	59