VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Brno, 2023 Tomáš Polanský

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PROCESNÍHO ŘÍZENÍ ZAKÁZKY PORTFOLIA PRODUKTŮ

DESIGN OF THE PROCESS MANAGEMENT OF THE ORDER OF THE PRODUCT PORTFOLIO

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Tomáš Polanský

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

SUPERVISOR

BRNO 2023

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	**Tomáš Polanský**
Vedoucí práce:	**prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Procesní management

Garant studijního programu 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 bakalářskou práci s názvem:

Návrh procesního řízení zakázky portfolia produktů

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle řešení
Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení
Popis současného stavu podnikání v organizaci
Analýza současného stavu zakázkového řízení organizace
Návrh řešení činností zakázkového řízení
Podmínky realizace a přínosy
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh činností průběhu zakázky s tvorbou přidané hodnoty každé činnosti ke splnění požadavků zákazníka vzhledem k dodacím termínům a jakosti a tím i podmínek k rozvoji podnikání.

Základní literární prameny:

JUROVÁ, M. Organizace přípravy výroby. 2. vyd. přepracované a rozšířené, Brno: CERM, Akademické nakladatelství, 2015, 124 s. ISBN 978-80-214-5247-3.

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

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 .

VYSKOČIL, V. L., ŠRUP, O. Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů. Praha: Professional Publishing, 2003, 288 s. ISBN 80-86419-45-2.

SCHULTE, CH. Komplex IT/ project management. New York: CSC Press, 2004, 314 p. ISBN 0-8493-1932-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D. garant	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

V diplomové práci je zkoumán průběh zakázky ve společnosti Dadka Vracov s.r.o., od samotného počátku až po předání zákazníkovi. Práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a praktickou část. V rámci teoretické části práce jsou objasněny pojmy, které se týkají dané problematiky. Analytická část se věnuje popisu současného průběhu zakázky ve společnosti. Dále jsou navržena zlepšení, která mají za úkol zlepšit průběh zakázky ve společnosti.

Klíčová slova

Zakázka, průběh zakázky, výroba, analýza, dodavatelé, procesy v podniku, informační systém, SLEPT analýza, Porterův model pěti sil

Abstract

The thesis deals the course of an order in the company Dadka Vracov s.r.o., from the very beginning to the handover to the customer. The thesis is divided into theoretical, analytical and practical parts. The theoretical part of the thesis explains the concepts related to the subject. The analytical part is devoted to the description of the current contract process in the company. Furthermore, improvements are proposed to improve the contract flow in the company.

Keywords

Order, process of order, production, analysis, suppliers, company processes, information system, SLEPT analysis, Porter's five forces model

Bibliografická citace

POLANSKÝ, Tomáš. *Návrh procesního řízení zakázky portfolia produktů* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/148244. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 8. května 2023

.....

Podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych vyjádřit své poděkování vedoucí mé bakalářské práce, paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za její vedení, cenné rady, připomínky a podporu během celého psaní. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti Dadka Vracov s.r.o. za poskytnutí důležitých dat, informací a za veškerou pomoc díky, která mi umožnila úspěšně dokončit mou diplomovou práci.

Obsah

ÚVOD 12

1 CÍL A METODIKA PRÁCE 13

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 14

2.1 Historie společnosti 14

2.2 Vznik firmy 15

2.3 Cíle firmy 15

2.4 Předmět podnikaní, výrobní sortiment 16

2.5 Produkty společnosti 17

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 20

3.1 Proces 20

3.1.1 Členění procesů 21

3.1.2 Zdokonalování procesů 22

3.1.3 Průběžné zlepšování procesu 22

3.1.4 Metoda reengineeringu 22

3.1.5 Procesní mapa 23

3.2 Výroba 24

3.2.1 Výrobní proces 24

3.2.2 Výrobní strategické cíle 25

3.2.3 Druhy výroby 26

3.2.4 Řízení výroby 26

3.2.5 Material Requirement Planning (MRP) 27

3.2.6 Manufacturing Resource Planning (MRP II) 27

3.2.7 Just-in-Time (JIT) 28

3.3 Dodavatelé 28

3.3.1 Kritéria dodavatele 28

3.3.2 Výběr dodavatelů 29
3.4 Logistika 31
3.4.1 Logistické náklady 31
3.4.2 Logistické služby 32
3.4.3 Faktory ovlivňující logistiku 32
3.5 Rizika 33
3.5.1 Klasifikace rizika 34
3.5.2 Měření rizik 34
3.6 Analýzy využité v analytické části 35
3.6.1 SLEPT analýza 35
3.6.2 Porterův model pěti sil 36
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 37
4.1 Výrobní proces 37
4.2 Příprava výroby 37
4.3 Procesy v podniku, organizace výroby 38
4.4 Příležitosti a hrozby podnikání 41
4.5 Financování společnosti 42
4.6 Bezpečnost práce 42
4.7 Organizační struktura 43
4.8 Informační systémy a toky v podniku 44
4.9 Problémy ve společnosti 44
4.10 Silné a slabé stránky 44
4.11 Dodavatelé 45
4.11.1 Dodavatelé bavlny a krepu 45
4.11.2 Dodavatelé jersey a froté 46
4.11.3 Dodavatelé ostatních metráží 46

4.11.4 Dodavatelé spotřebního materiálu 46
4.11.5 Dodavatelé obalových materiálů 46
4.12 SLEPT analýza 47
4.12.1 Sociální hledisko 47
4.12.2 Právní a legislativní hledisko 47
4.12.3 Ekonomické hledisko 47
4.12.4 Politické hledisko 47
4.12.5 Technologické hledisko 47
4.12.6 Vyhodnocení SLEPT analýzy 48
4.13 Porterův model pěti sil 48
4.13.1 Stávající konkurence 48
4.13.2 Nová konkurence a možný vznik substitutů 49
4.13.3 Vyjednávací síla dodavatelů 50
4.13.4 Vyjednávací síla zákazníků 50
4.13.5 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil 51
5 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ 52
5.1 Současná situace ve výrobě 52
5.2 Evidence spotřebovaného materiálu 53
5.3 Návrh na zlepšení 53
5.3.1 Vzorová položka katalogu 55
5.3.2 Naskladnění výrobku 55
5.4 Dodavatelé 57
5.4.1 Hodnocení dodavatelů 57
5.5 Přínosy realizace 59
6 ZÁVĚR 60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 62

SEZNAM OBRÁZKŮ 65
SEZNAM TABULEK 66

ÚVOD

V dnešní konkurencí nabité době je pro společnosti klíčové řídit své procesy a dosáhnout co nejvyšší kvality výrobků za co nejnižší náklady na výrobu. Tohle platí zejména pro malé firmy, které se musí s touto skutečností každodenně potýkat.

Moje bakalářská práce se zaměřuje na průběh zakázky v textilní firmě Dadka Vracov s.r.o. Cílem této práce je analýza současného stavu průběhu zakázky a následný návrh možných zlepšení, která by zlepšila chod společnosti. V úvodní části je krátká historie a vznik firmy, cíle, předmět podnikání a produkty společnosti. Následuje část teoretická východiska práce, která souvisí s následující částí, a to analýzou současného stavu. Zde jsem se zaměřil na výrobní proces a samotný průběh zakázky společností. V analýze je použita metoda SLEPT a Porterův model pěti sil. Následující část možná zlepšení, která by mohla vést k větší efektivitě, snížení nákladů a zvýšení spokojenosti zákazníků.

Výsledky této práce by mohly být pro firmu Dadka Vracov s.r.o. užitečným nástrojem pro zlepšení svého průběhu zakázky a konkurenceschopnosti na trhu.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy současného stavu navrhnout změny v procesu, které povedou k následnému zlepšení a zajištění spokojenosti zákazníka s dodacími termíny, jakostí a nákladovou efektivitou.

Dílčí cíle

- představení společnosti Dadka Vracov s.r.o., její předmět podnikání a portfolio výrobků a služeb,
- analýza společnosti a jejího okolí,
- analýza současného stavu průběhu zakázky,
- závěry provedené analýzy,
- návrh opatření ke zlepšení průběhu zakázky společností,
- určení podmínek a přínosů realizace návrhu.

Metodika práce

Velkou část informací o firmě a průběhu zakázky jsem získal po dobu absolvování praxí ve druhém a třetím ročníku bakalářského studia, kde jsem působil především ve výrobním oddělení, ale také v kanceláři jako pomocná síla. Následně i po skončení praxe jsem získával informace během osobních konzultací, kde mi byly poskytnuty interní informace o společnosti a jejích odběratelsko-dodavatelských vztazích. Následně jsem provedl analýzy, které odhalily slabá místa v průběhu řízení zakázky a umožnily mi identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit.

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Dadka Vracov s.r.o. je textilní společnost vyrábějící bytový a hotelový textil. Firma se může pyšnit svou širokou nabídkou v této sféře podnikání, a tím patří mezi jeden z nejlepších podniků v České republice v oblasti výroby bytového a hotelového textilu.

Obrázek č. 1: Logo společnosti

(Zdroj: 26)

2.1 Historie společnosti

Firmu založili v roce 1992 manželé jako fyzické osoby, ale postupem času, jak firma začala zvyšovat obrat a přijímala nové zaměstnance, přešla na právní formu společnosti s ručením omezeným. Ve firmě začali pracovat i jejich dva synové, později i jejich manželky. Tím pádem se jedná o ryze rodinnou firmu, co se vedoucích pozic týče. V roce 2015 přepsali zakládající majitelé firmy společnost na své potomky. V dnešní době má firma 49 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 12 zaměstnanců na dohodu o provedení práce, jedná se tedy o středně velký podnik. Společnost začala podnikat v pronajatých prostorech až do roku 1997, kdy zakoupila na úvěr budovu bývalé restaurace na náměstí ve Vracově.

2.2 Vznik firmy

Důvodem vzniku společnosti byl, že zakladatel podniku pracoval ve státní firmě a po revoluci nastala možnost podnikat. Objevila se díra na trhu, jelikož velké textilní společnosti (Tiba Dvůr Králové, Levitex Levice…) neměly na českém trhu odbyt a začínaly krachovat. Tím se objevila příležitost pro menší a střední firmy, které byly pružnější a pohotovější. Dovedly lépe reagovat na požadavky trhu.

2.3 Cíle firmy

Aktuální cíle společnosti jsou být stále v kladných číslech a dávat práci lidem z Vracova a blízkého okolí.

Textilní průmysl má ve městě Vracov dlouholetou tradici. Jsou zde další dvě textilní firmy, jelikož v nedaleké Strážnici se nachází oděvní škola, takže o šičky nikdy nebyla nouze.

Firma si drží vysoký standard kvality svých výrobků. Kvalita výrobků v porovnání s kvalitou výrobků na tržnicích nebo výrobků z Číny je nesrovnatelně vyšší. Výše ceny odráží kvalitu výrobků, proto je samozřejmě cena vyšší ve srovnání s výrobky z Číny.

2.4 Předmět podnikaní, výrobní sortiment

V sídle jsou dvě šicí oddělení:

První oddělení vyrábí elastická prostěradla z jersey a froté, povlečení z materiálů jako je hladká bavlna, krep, damašek, flanel, nežehlivý satén, bavlněné plachty, ubrusy, ubrousky, a to vše v základních i atypických rozměrech dle požadavků a přání zákazníka. Výrobní proces tohoto zboží začíná na stříhacím stole, kde střihačky nastříhají materiál a poté ho předávají šičkám k ušití. Výrobek je finalizován v balící sekci, kde je kladen důraz na to, aby byla zajištěna co největší kvalita. Z toho důvodů baličky kontrolují každý výrobek. Díky tomu se nestane, že by zákazníkům přišel produkt, který nemá největší možnou jakost.

Druhé oddělení se zabývá výrobou plněných polštářů, prošívaných dek a matracových chráničů. Výrobní proces probíhá obdobně jako na prvním výrobním oddělením (stříhání, šití, balení). Jen je zde manipulace komplikovanější, protože dané výrobky obsahují polyesterové vlákno a kuličky.

V areálu se nachází několik druhů skladovacích prostor, největší z nich je nově postavená hala pro uskladňování velkého množství materiálu, jelikož je v nabídce hodně druhů materiálu a barev. Další skladové prostory zabírají hotové výrobky, ale také nakoupené zboží od jiných, zejména výrobních firem na doplnění bytového sortimentu (ručníky, osušky, žínky, župany, licenční dětské povlečení, licenční polštářky, deky, ale také povlečení a prostěradla z materiálů, z kterých firma nevyrábí). Firma prodává toto zboží jak maloobchodně, tak i velkoobchodně.

2.5 Produkty společnosti

Ložní prádlo (povlečení):

- bavlna – nejkvalitnější příze, 100% česaná bavlna, plošná hmotnost 130 g/m^2,
- krep – 100% česaná bavlna s krepovou úpravou, plošná hmotnost 135 g/m^2,
- flanel – 100% česaná bavlna s mechanicky upraveným povrchem, plochy vzorů jsou na okrajích hrubě odstupňovány a kontrastují se světle nebo tmavě s hladkým podkladem plošná hmotnost 180 g/m^2,
- damašek – 100% bavlna, žakárová tkanina se vzorováním různých tvarů a velikostí, plošná hmotnost 145 g/m^2,
- satén – 100% česaná bavlna s nežehlivou úpravou,
- atlas grádl – 100% bavlna, materiál střídající se různě širokými pruhy v lesklém a matném provedení,
- mikroflanel – 100% polyester tvořen hustými krátkými chloupky. [26]

Prostěradla:

- froté – napínací smyčková tkanina, materiálové složení: 80% bavlna a 20% polyester, plošná hmotnost 220 g/m^2,
- jersey – elastická pletenina, materiálové složení: 95% bavlna a 5% elastan, plošná hmotnost 190 g/m^2,
- bavlněné plachty – nejkvalitnější příze, 100% česaná bavlna, plošná hmotnost 145 g/m^2. [26]

Plněné polštáře:

- standard – povlakový materiál 100% polyester hladký bez vzoru, vnitřní vak 100% polyethylen (netkaná textilie), náplň ve vaku 100% polyester (duté vlákno),
- luxus – povlakový materiál 100% polyester, pruhový vzor o šíři 1 cm, termovložka 100% polyester (duté vlákno), vnitřní vak je 100 % polyethylen (netkaná textilie), náplň ve vaku 100% polyester (duté vlákno),
- exclusive silver – povlakový materiál 100% polyester s obsahem stříbra, termovložka 100% polyester (duté vlákno), vnitřní vak je 100 % polyethylen (netkaná textilie), náplň ve vaku 100% polyester (duté vlákno),
- Aloe Vera – povlakový materiál 100% polyester s vytkanými nápisy Aloe Vera, obsahuje 3 % výtažku Aloe Vera, termovložka 100% polyester (duté vlákno),

vnitřní vak je 100 % polyethylen (netkaná textilie), náplň ve vaku 100 % polyester (duté vlákno),

- anti-stress – povlakový materiál 100% polyester protkaný sítí z karbonových vláken, termovložka 100% polyester (duté vlákno), vnitřní vak je 100 % polyethylen (netkaná textilie), náplň ve vaku 100 % polyester (duté vlákno). [26]

Prošívané přikrývky:

- standard – povlakový materiál 100% polyester hladký bez vzoru, náplň polyester (1 vrstva dutého vlákna),
- luxus – povlakový materiál 100% polyester, pruhový vzor o šíři 1 cm, náplň polyester ve třech vrstvách,
- luxus Supra – povlakový materiál 100% polyester, pruhový vzor o šíři 1 cm, náplň polyester ve třech vrstvách,
- exclusive Silver – povlakový materiál 100% polyester s obsahem stříbra, náplň polyester duté vlákno,
- aloe Vera – povlakový materiál 100% polyester s vytkanými nápisy Aloe Vera, obsahuje 3 % výtažku Aloe Vera, náplň 100% polyester duté vlákno,
- anti-stress – povlakový materiál 100% polyester protkaný sítí z karbonových vláken, náplň 100% polyester duté vlákno. [26]

Stolní program:

- ubrusy, ubrousky, naprony, banketní ubrusy, rautové sukně, multony – kvalitní materiál z mercerované bavlny, barvení kypovou barvou, odolnou proti chloru. [26]

Koupelnový program:

- úplný sortiment smyčkových ručníků, osušek, předložek, dětských ručníků, žínek, vaflových a keprových ručníků, utěrek. [26]

Doplňkové výrobky:

- matracové chrániče, plněné polštářky – foto tisk, dětské, rehabilitační, válečky, cestovní límce, kuchyňské chňapky s magnetem, prachovky. [26]

Obrázek č. 4: Bavlněné povlečení

(Zdroj: 26)

Obrázek č. 3: Froté prostěradlo

(Zdroj: 26)

Obrázek č. 6: Plněný polštář

(Zdroj: 26)

Obrázek č. 2: Prošívaná přikrývka

(Zdroj: 26)

Obrázek č. 5: Ručníky

(Zdroj: 26)

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

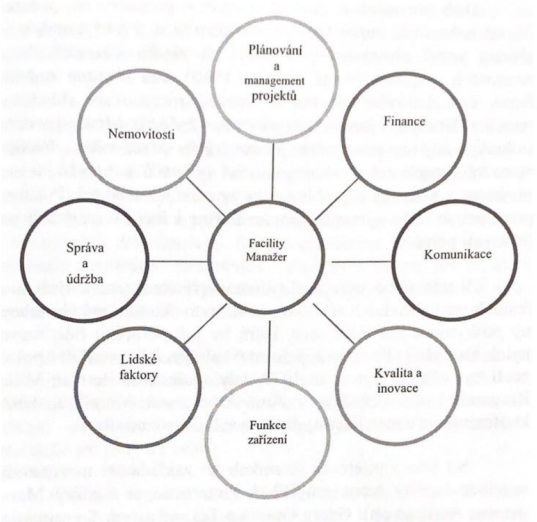
3.1 Proces

Proces (neboli oblast kompetence) je způsob, kde jsou zákazníci na prvním místě a kde se abstraktní cíl mění na praktické postupy. Bez procesu se podniky nachází ve spirálovitém chaosu a objevují se interní konflikty. [5]

Facility manager je manažer, který má odpovědnost za oblast facility managementu a jeho hlavní funkcí je plánování a koordinace strategie facility managementu. Mezi jeho úkoly patří převádění strategie do konkrétních taktických úkolů, výběr externích poskytovatelů a monitorování jejich výkonu. Je tedy řídící pracovník, který má na starosti správu a provoz budov a zařízení. [9]

Další definice facility managera uvádí, že jeho pracovní povinnosti zahrnují řízení všech činností potřebných pro optimální funkčnost technologií a stavebních prvků objektu v souladu s požadavky uživatelů. [9]

„Proces je technický termín, který má přesnou definici: „organizovaná skupina vzájemně propojených činností, které společně vytvářejí výsledky, hodnotné pro zákazníky.“ (HAMMER, *2002,* s. 16)



Obrázek č. 7: Procesy FM Charakteristika procesů

(Zdroj: 5 str. 87)

Všechny procesy mají určitá kritéria:

- cíle procesu a měřitelné ukazatele – pochopit smysl procesu, jeho cíle a jak se daří dosahovat stanovených cílů prostřednictvím měřitelných ukazatelů,
- vlastník procesu – každý proces musí mít vlastníka, který má za úkol sledovat cíle procesu, jeho fungování, monitorovat výkon, řídit, zlepšovat a řešit případné komplikace v procesu,
- zákazníka – subjekt je zákazníkem, kterému jsou předány výsledky; zákazníkem může být osoba, organizace nebo následující proces,
- vstupy – používají se k spuštění procesu a získávají se od dodavatelů nebo z předchozích procesů,
- výstupy – produkty nebo služby jsou předávány zákazníkovi,
- rizika procesu – pravděpodobnost vzniku nežádoucích událostí nebo dopadů během realizace procesu, což může ohrozit dosažení výsledků a cílů procesu,
- regulátory řízení – pravidla, která musí být dodržována; mohou to být například zákony, vyhlášky nebo normy,
- činnosti procesu – plnění stanovených úkolů v organizační jednotce, které vedou ke vzniku produktů nebo služeb, které jsou hlavním výstupem procesu,
- zdroje – transformace vstupů na výstupy, jako jsou například materiální nebo finanční zdroje,
- hranice – definice začátku, průběh činnosti, konec a rozhraní procesu. [19]

3.1.1 Členění procesů

Proces lze členit z mnoha hledisek. Nejčastější členění je z pohledu účelů a důležitosti daných procesů. Tyto informace přispívají k zisku hodnoty pro externího zákazníka v souladu s cílem podniku. Procesy lze rozdělit do následujících kategorií:

- hlavní procesy – jsou zaměřeny na poskytování produktů nebo služeb pro externí zákazníky a jsou zásadní pro chod společnosti,
- řídící procesy – jsou propojené s hlavními procesy a zajišťují správné fungování ostatních procesů a integritu a fungování organizace,
- podpůrné procesy – jsou zaměřeny na doplňování hmotných nebo nehmotných produktů k ostatním procesům a vytváří podmínky pro úspěšné fungování. [19]

3.1.2 Zdokonalování procesů

„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“ (Svozilová, 2011, s. 19)

Každá společnost musí v dnešní době zdokonalovat svoje procesy. Děje se to zejména kvůli poptávce zákazníka o stále lepší a lepší produkty nebo služby. Z tohoto důvodu se musí procesy neustále vylepšovat. (Když zákazník nebude s produktem/službou spokojen tak jednoduše přejde ke konkurenci. Společnosti pracují na vylepšování svých podnikových procesů. [20]

Lze je rozdělit dvěma způsoby:

- průběžné zlepšování procesů,
- metoda reengineeringu. [20]

3.1.3 Průběžné zlepšování procesu

Pro zlepšení procesu je nejprve nutné provést analýzu současného stavu. Poté je třeba stanovit klíčové ukazatele pro měření, které budou sloužit k naplnění požadavků zákazníka. Poté následuje zlepšování procesů. Všechny provedené změny musí být zaznamenány a zdokumentovány. [20]

3.1.4 Metoda reengineeringu

Přístup reengineeringu je naprosto odlišný od průběžného zlepšování procesu. Počítá s tím, že aktuální situace je nevyhovující a je ji potřeba změnit. [20]

Tako metoda má mnohem rychlejší nástup účinku, přináší tzv. dramatické zlepšení výkonnosti. (Vytlačil, Mašín, Staněk, 1997. s. 51)

Využívá se hlavně v podnikových procesech, které naprosto zdegenerovaly a jsou v předimenzované formě a tím pádem nejsou konkurence schopné. Mohou to být velké zásoby, vysoký podíl kontrolních činností, přílišné množství vad nebo změn, příliš komplikované procesy a další. [22]

Je důležité se řídit následujícími kroky:

- určení priorit a podnikových cílů,
- nastínění procesů pomocí, kterých se docílí požadovaných cílů,
- naplnění navrhnutých cílů. [22]

Další kroky, které bychom měli dodržet:

- podpora od vedení,
- vymezení hlavních cílů a pečlivé plánování projektu a následných postupů,
- komunikace na pracovišti,
- důkladné vybrání spolupracovníků,
- proškolení týmu, aby nedocházelo k chybám. [20]

Vyvarovat by se mělo:

- zanedbávání komunikace – o změnách musí být informován důkladně každý člen týmu,
- přerušování nebo zastavování projektu,
- zapomínání na původní cíle. [20]

3.1.5 Procesní mapa

Procesní mapa je grafický záznam toku činností a procesů v podniku nebo organizaci. Je to nástroj, který pomáhá porozumět tomu, jak se jednotlivé procesy navzájem propojují a ovlivňují. Procesní mapa znázorňuje vazby mezi procesy a pomáhá zjistit, kde se vyskytují ztráty nebo problémy. [12]

Procesní mapa by měla obsahovat všechny procesy, které se v podniku nebo organizaci vyskytují, a znázorňovat jejich vzájemné propojení. Procesy by měly navazovat jeden na druhý, aniž by se vyskytovaly konce nebo přerušení. Hlavní tok realizace zakázky by měl být znázorněn na procesní mapě jako hlavní proces, který je doplněn o pomocné procesy. [12]

3.2 Výroba

Výroba je jakákoliv kombinace výrobních faktorů. [2]

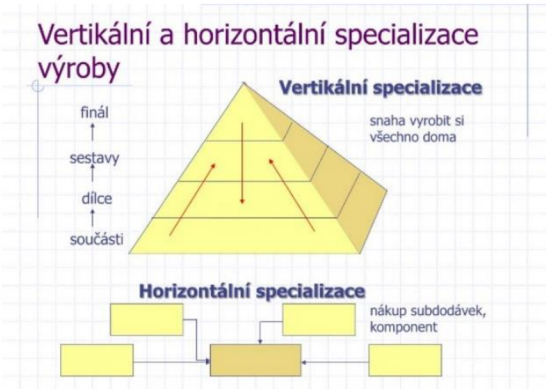
Jde o proces, při kterém se vstupy přeměňují na výstupy. Pro výrobu jsou potřebné výrobní zdroje (tj. činitele), které jsou nezbytným předpokladem pro vstupy do výroby. Tyto vstupy se následně upravují během procesu tak, aby se staly výstupy v podobě statků (fyzických produktů určených k prodeji nebo spotřebě) nebo služeb (úkonů sloužících k uspokojení poptávky). To znamená, výrobní zdroje jsou využity k transformaci vstupů na statky a služby. [3]

Výroba má klíčový význam v hospodářském procesu, protože můžeme přerozdělovat pouze to, co jsme skutečně vyrobili. Výroba také zahrnuje výrobní spotřebu. [3]

3.2.1 Výrobní proces

Hlavním účelem výrobního procesu je vytváření užitkových hodnot, což představuje klíčovou činnost podniku. [4]

V dnešní době chtějí lidi kvalifikovanou práci, při které lze uplatnit nejrůznější mínění, postupy a know-how. Snaha se uplatnit vede ke zlepšování. Tenhle jev lze lépe uplatnit v menších podnicích. Mohou bez byrokracie dodávat výrobky v lepší kvalitě a rychleji. Přizpůsobují se i velké podniky, tím, že navzájem spolupracují. Tím pádem lze snížit počet hierarchických úrovní, takže se mění vertikální struktura specializace na horizontální u větších podniků. [1]



Obrázek č. 8: Vertikální a horizontální specializace výroby

(Zdroj: 1)

Důležité aspekty ve výrobním procesu:

- na výrobní podnik je nutné se dívat jako na subjekt poskytující zákazníkovi požadovanou službu,
- komplexní systémové myšlení ve smyslu logistického řetězce,
- tvořit menší počet autonomních celků segmentů v souladu se zakázkou,
- snažit se o co nejplošší hierarchické úrovně a posouvat odpovědnost na nižší úrovně,
- vzdělávání a kvalifikace považovat za samozřejmost při rozvoji společnosti. [1]

3.2.2 Výrobní strategické cíle

Pro dosažení požadovaných cílů (krátkodobých a dlouhodobých) je strategické podnikové a výrobní plánování klíčové. Většina se zaměřuje na získání okamžité hotovosti a co nejrychlejší zisk, ale tím může ohrozit dosažení dlouhodobých cílů. Pokud se firma zaměří pouze na krátkodobé cíle a ignoruje ty dlouhodobé, může dojít ke stagnaci, a nakonec i k zániku firmy. Zároveň není dobré se zaměřovat pouze na cíle dlouhodobé, protože když firma veškeré finance investuje do dlouhodobého rozvoje v očekávání budoucích zisků, nemusí stačit finance na řešení aktuálních problémů. Tím se může stát finančně nestabilní, neschopna plnit krátkodobé finanční závazky. [7]

Správně řízená organizace je navzájem propojená na všech řídících úrovní. Každá řídící úrovně se od sebe liší. [7]

Tvorbu plánů zajišťuje většinou malá skupinka manažérů, kteří předají informace k realizaci jiným pracovníkům. Dokážou ovlivňovat tvorbu strategických plánů tím, že poskytují informace ostatním pracovníkům, kteří zodpovídají za danou výrobní oblast. Dílčí cíle musí být v souladu s celkovými cíli ve společnosti, a proto musí být odvozeny od strategického plánu. Úspěšnost organizace značně závisí na stupni sdílení informací mezi manažery a výrobními sektory. [7]

Po stanovení strategického cíle je třeba specifikovat všechny potřebné zdroje a určit podřadné cíle, které by měly být odvozeny od hlavního cíle. Za dosažení dílčích cílů jsou zodpovědní manažeři jednotlivých oddělení. (COOPER, John a Peter LANE, 1999, s. 88-89.)

3.2.3 Druhy výroby

Firma může vyrábět jeden druh výrobku ve velkém objemu anebo naopak mnoho různých výrobků na zakázku. [25]

Existují tři základní typy výroby podle počtu druhů výrobků a jejich množství:

- kusová (zakázková) výroba – je to výroba po jednom nebo po několika málo kusech z několika různých druhů výrobků; je to typicky zakázková výroba, kdy se výroba jednotlivých druhů výrobků může objevovat nepravidelně,
- sériová výroba – je to výroba menšího počtu druhů výrobků, ale ty se opakovaně, pravidelně a ve větším množství vyrábějí; množství, které se vyrábí bez přerušení, se nazývá výrobní série; sériová výroba se dále dělí na malosériovou (blížící se kusové výrobě), středně sériovou a velkosériovou (blížící se hromadné výrobě),
- hromadná výroba – je to výroba velkého množství jednoho druhu výrobku, který se opakuje pravidelně po dlouhou dobu; Hromadná výroba je typická pro spotřební průmysl, například v elektronice nebo automobilovém průmyslu. [25]

Výběr typu výroby závisí na mnoha faktorech, jako jsou požadavky zákazníků, množství vyráběných výrobků, druh výrobků, použité technologie a výrobní kapacity. [25]

3.2.4 Řízení výroby

Výrobní systém představuje skupinu různých prvků, jako jsou zaměstnanci, technologie, suroviny, polotovary, zařízení a informace, které spolupracují při výrobě produktů nebo poskytování služeb. Hlavním cílem řízení výrobního systému je zajistit, aby všechny tyto faktory byly správně organizovány a koordinovány tak, aby bylo možné vyrábět produkty nebo poskytovat služby v požadovaném množství, kvalitě a čase a s co nejnižšími náklady. [3]

Řízení výrobního systému zahrnuje plánování, uspořádání a řízení výrobních procesů, jakož i řešení problémů, které se mohou vyskytnout během výroby. To zahrnuje řízení zásob surovin a polotovarů, kapacity výroby, kvalitu výrobků a řešení technických problémů. Řízení výrobního systému zahrnuje také rozhodování o tom, co se bude vyrábět a jaké technologie se použijí k výrobě výrobků nebo poskytování služeb. [3]

Důležitou součástí řízení výrobního systému je také řízení lidských zdrojů. To zahrnuje najímání a výběr zaměstnanců, školení a rozvoj zaměstnanců, motivaci a odměňování zaměstnanců a řešení personálních problémů. [3]

Řízení výrobního systému je důležité pro úspěšné fungování jakéhokoli podniku, ať už se jedná o malou rodinnou firmu nebo velkou mezinárodní společnost. Efektivní řízení výrobního systému může pomoci podniku zvýšit produktivitu, snížit náklady. [3]

3.2.5 Material Requirement Planning (MRP)

Je to metoda plánování a řízení zásob materiálů, která byla vyvinuta v 60. letech v USA. Jejím cílem je předvídat a plánovat potřeby materiálů tak, aby bylo možné vyrábět výrobky v požadovaném množství a načas. MRP je založen na hrubém plánu výroby, který je vytvořen na základě objednávek nebo předpovědí poptávky. [3]

MRP používá matematické modely a software pro předpověď potřeb materiálů a pro plánování výroby tak, aby byly splněny požadavky zákazníků. To zahrnuje výpočet potřeby materiálů pro každý výrobek, stanovení termínů dodání surovin a polotovarů a plánování výroby tak, aby se vyhnulo přetížení výrobních kapacit. [3]

MRP může pomoci snížit náklady na za obstarání a udržování zásob, což je jeho hlavní výhoda. Nevýhodou MRP je, že plán spotřeby materiálů je odvozen pouze od hrubého plánu výroby a nezohledňuje skutečný průběh výroby. To může vést k nesouladu mezi plánem a skutečností a k potřebě reagovat na změny v průběhu výroby. [3]

3.2.6 Manufacturing Resource Planning (MRP II)

Jedná se o pokročilejší systém plánování a řízení výroby, který vznikl v 70. letech. Jeho cílem je zlepšit efektivitu výroby a snížit náklady pomocí podrobnějšího plánování výroby a kapacit. [3]

MRP II zahrnuje nejen plánování potřeb materiálů, ale také plánování kapacit výroby, plánování nákladů a plánování prodeje a distribuce. To znamená, že MRP II předpovídá nejen potřeby materiálů, ale také potřeby výrobních kapacit a zdrojů, aby bylo možné splnit požadavky zákazníků včas a za co nejnižší náklady. [3]

3.2.7 Just-in-Time (JIT)

Jedná se o systém řízení výroby, který byl vyvinut v Japonsku v 70. letech. Jeho cílem je minimalizovat ztráty způsobené nadprodukcí, udržováním zásob, čekáním, dopravními ztrátami a nekvalitou výroby. [3]

JIT se zaměřuje na výrobu pouze těch položek, které jsou nutné, a to v požadovaném množství a kvalitě, a na dodání těchto položek tak pozdě, jak je to možné. To je dosahováno pomocí řízení toku materiálu a informací v celém výrobním systému. [3]

JIT vyžaduje pečlivé plánování a koordinaci mezi všemi účastníky výrobního systému, aby se zajistilo, že suroviny a polotovary jsou dodávány včas a že výroba probíhá bez přerušení. JIT také vyžaduje vysokou kvalitu výroby, aby se minimalizovaly reklamace a opravy. [3]

JIT může pomoci podnikům snížit náklady a zvýšit produktivitu tím, že se sníží množství nevyužitých zásob, sníží se čas strávený čekáním na suroviny či polotovary a sníží se počet chyb ve výrobě. Nevýhodou JIT je, že vyžaduje pečlivé plánování a koordinaci a že může být obtížné implementovat jej v podnicích s nestabilní poptávkou po výrobcích. [3]

3.3 Dodavatelé

Dodavatel je fyzická nebo právní osoba. Pro odběratele dodává požadované produkty/služby za peníze. Dodavatel vystavuje za produkt/službu fakturu nebo účtenku. [13]

3.3.1 Kritéria dodavatele

Zde je několik kritérií, kterými by se mělo řídit:

- zaměření se na kvalitativní a cenové aspekty, které lze změřit (služby, ostatní činnosti, dodací podmínky…),
- poskytnutí informací o společnosti dodavatelům,
- vyžádání smlouvy o díle,
- přehled dodavatelů,
- přehled o způsobu a rozsahu služeb. [5]

3.3.2 Výběr dodavatelů

Z hlediska podniku se musí vybrat dodavatelé, kteří budou vyhovovat požadavkům. Předpokládané rozhodnutí mezi více alternativami je zásadní. Prozkoumání trhu se má ukončit až v případech, kdy:

- již nelze vybrat další zdroje,
- následující průzkum nemá žádný efekt,
- není čas pro další hledání. [8]

Při posuzování dodavatelů je klíčovým faktorem jejich výkonnost a přínos pro celý podnik, spíše než samotný dodavatelský vztah jako takový. Je třeba se zaměřit na celkovou nabídku tržních výkonů dodavatele pro podnik. [8]

Obecné informace o dodavateli (image, kapitálová základna, finanční a technická schopnost, souvisí s předmětem zásobování a schopností dodávky). Důležité fakta jsou i struktura nákladů dodavatele, kooperační schopnosti. [8]

Při výběru dodavatele je třeba vzít v úvahu mnoho důležitých faktorů, které jsou mezi sebou srovnatelné. Kritéria nejsou vždy nezávislá, ale mohou být navzájem propojená. Kromě ceny a dodací lhůty je důležité zvážit i další informace, jako jsou dodací podmínky, spolehlivost dodavatele, dostupnost zboží, balení nebo geografická vzdálenost. Je také důležité zvolit správný počet a typ kritérií, aby bylo rozhodování co nejobjektivnější. [8]

V tabulce je zvoleno schéma hodnocení, se kterým lze manipulovat. Spolehlivost dodavatelů se člení na spolehlivost jakosti, lhůt a dodaného množství. Jednotlivé kritéria jsou členěné na stupně plnění a ty jsou dále bodovány. [8]

Tabulka č. 1: Bodové hodnocení dodavatelů

(Zdroj: SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 36)

	5 bodů velmi dobré	4 body dobré	3 body neutrální	2 body přijatelné	1 bod špatná
Jakost	Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod	Neodpovídá v žádném případě

					minimálními požadavky	minimálním požadavkům
Cena		Více než 5 % po průměrnou cenou	Až do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5 % nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
Lhůta		Více než 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami
Spolehlivost	Jakost	Dodávky přesahující smluvní podmínky	Dodávky přesahující částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o jeden týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

3.4 Logistika

Logistické procesy se vyskytují ve všech oblastech podnikání, včetně těžby, výroby a distribuce zákazníkům. V současnosti společnosti věnují značnou pozornost správě logistiky, protože efektivní řízení logistiky může vést ke zlepšení výroby a úspoře finančních prostředků. [10]

Logistika se zaměřuje na propojení a harmonizaci všech aktivit v organizovaných systémech, které musí být propojeny pro efektivní a ekonomické dosažení konečného (synergického) výsledku. [10]

3.4.1 Logistické náklady

V logistice se nemá zaměřovat pouze na jednotlivé náklady, ale dívat se na celkové náklady na logistické procesy, z důvodu snižování nákladů v procesech se můžou zvýšit celkové logistické náklady. [11]

Logistické náklady je možno rozdělit do pěti nákladových bloků:

- náklady na správu a řízení a systému,
- náklady na udržování zásob,
- náklady na skladování,
- náklady na přepravu,
- náklady na manipulaci. [8]

3.4.2 Logistické služby

Logistické výkony jsou zákazníkem chápany jako forma logistických služeb. Prvky logistických služeb:

- dodací čas (lhůty) – časový interval od přijetí objednávky zákazníkem po dodání zboží zákazníkovi,
- dodací spolehlivost (dodržování lhůt/objednávek) – pravděpodobnost, že bude dodací lhůta dodržena,
- dodací pružnost,
- dodací kvalita – přesnost dodání v souladu s typem a stavem objednávky,
- dodací flexibilita – schopnost expedičního systému rychle reagovat na požadavky zákazníků. [8]

3.4.3 Faktory ovlivňující logistiku

Při plánování logistických koncepcí a implementací je nutné myslet na ovlivňující faktory, které omezují operační pole působnosti.

Mezi tyto faktory patří:

- požadavky trhu,
- výrobní program,
- způsob dopravy,
- technologické určující faktory,
- právní rámcové podmínky působnosti. [8]

3.5 Rizika

Nedílnou součástí podnikání jsou také rizika. Pro správné ocenění podniku se musí zjistit všechny rizika. Čím vyšší riziko, tím vyšší potencionální výnos pro investora. [15]

Riziko se týká nepříznivých podmínek nebo vlivů, které mohou vést ke škodám, ztrátám, poškození, zničení nebo neúspěchu v podnikání. V současné době se riziko často spojuje s výskytem nepříznivých událostí, které mohou negativně ovlivnit podnikání. [14]

Riziko lze definovat také jako:

- „pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru,
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení,
- odchýlení skutečných od očekávaných výsledků,
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekáváného,
- nebezpeční negativní odchylky od cíle,
- nebezpeční chybného rozhodnutí,
- možnost vzniku ztráty či zisku,
- střední hodnota ztrátové funkce,
- možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.“ (Smejkal, 2013, str. 66-68)

V současné době je každý druh podnikání spojen s určitým rizikem. Riziko podnikání může být definováno jako nebezpečí, které se objeví v průběhu určitého období a v konkrétních podnicích to může být způsobeno určitými podnikatelskými aktivitami. Toto riziko může mít jak negativní, tak pozitivní dopady. Pozitivní dopady mohou zahrnovat vyšší zisky, úspěch nebo větší úspěšnost na trhu. Na druhé straně může negativní dopad způsobit bankrot společnosti, nízké výdělky nebo nízkou poptávku. Každá společnost se k rizikům přistupuje odlišným způsobem. [14]

Averze znamená, že určitý subjekt dává přednost určitému podniku nebo výrobkům, které mají nízké riziko. Nicméně tato volba může vést k vyšším nákladům. [16]

Sklon k riziku, znamená to, že subjekt hledá situace s vyšším rizikem s cílem dosáhnout vyššího zisku. Takové rozhodnutí může také znamenat vyšší náklady nebo ztráty. [16]

Neutrální postoj znamená, že subjekt balancuje mezi averzí a sklonem k riziku. [16]

3.5.1 Klasifikace rizika

Existuje mnoho hledisek, ze kterých lze riziko klasifikovat, třídit nebo kategorizovat. Pro podniky je důležité třídit rizika, aby je byly schopny identifikovat a předcházet jim. [17]

Rozlišujeme:

- riziko tržní (systematické) – riziko spojené s chodem podniku v ekonomickém prostředí a také je spojeno s nemožností změny v podniku, podnik na ni musí reagovat a přizpůsobit se,
- riziko specifické – je to obvykle provozní nebo finanční riziko. [15]

Dále jsou rizika v podniku:

- výrobní rizika – postihuje plynulost provozu nebo poruchy,
- ekonomická rizika – například růst cen energií, materiálů,
- provozní,
- finanční rizika – dostupnost zdrojů podniku,
- obchodní,
- logistická,
- tržní rizika – nízká poptávka a špatný prodej,
- bezpečnostní. [14]

3.5.2 Měření rizik

Měření rizik je důležité při oceňování podniku, protože každý investor chce zjistit rizika a případně je zahrnout do propočtů. [15]

Je zásadní pro analýzu podniku. Velikost rizika lze zjistit pomocí číselných, kvantitativních charakteristik. [18]

Kvantitativní charakteristika je číselné určení rozsahu rizik v podnikání. Zahrnuje několik parametrů, jako jsou rozptyl, pravděpodobnost, variační koeficient, směrodatná odchylka a Value Risk. [18]

3.6 Analýzy využité v analytické části

3.6.1 SLEPT analýza

Provádí analýzu různých faktorů, které ovlivňují vedení organizace a mohou zahrnovat široké spektrum územních útvarů, jako je Česká republika, Evropská unie, města nebo kraje, které jsou nestabilní a mohou se měnit v různých směrech. Tyhle externí faktory vyhodnotí a přezkoumá na základě pěti následujících hledisek:

- sociální faktory – mohou to být například demografické změny,
- legislativní faktory – spadá sem zejména výše daní a pojistného,
- ekonomické – ekonomika státu, výdaje a kupní síla obyvatelstva,
- politické – stabilita státu (faktory vládních nařízení), politická stabilita samosprávných celků,
- technologické – vývoj technologií. [23]

Při analýze se zohledňuje i možný budoucí vývoj prostředí a různé faktory, které by na něj mohly mít vliv, včetně těch přímých i nepřímých, které by mohly ovlivnit podnik a nejsou v jeho moci je ovlivnit. [23]

3.6.2 Porterův model pěti sil

Hlavním cílem Porterova modelu pěti sil je se soustředit na okolí společnosti. Jeho účelem je mapování tlaků od konkurence a sledování situace na trhu v daném odvětví. Tento model monitoruje různé faktory, jako jsou inovace konkurence, zájmy a požadavky zákazníků, stejně jako situaci a podmínky u dodavatelů. Je důležité pravidelně aktualizovat a doplňovat informace v tomto modelu, aby byl přesný a správně analyzoval místo společnosti na trhu. [24]

Analýza pěti sil Porterova modelu v kontextu podnikání:

- stávající konkurenti – dokážou ovlivnit cenu a množství produktu/služby,
- potencionální konkurenti – ovlivnění ceny a množství po vstupu na trh,
- dodavatelé – ovlivnění ceny a množství u vstupních materiálů,
- kupující – schopnost ovlivnění ceny při koupi výrobku/služby,
- substituty – dokážou částečně nahradit danou službu/produkt za podobný. [24]

Lze konstatovat, že základy modelů vychází z mikroekonomie (analýza trhu, chování firmy, chování spotřebitele). [24]

Obrázek č. 9: Porterův model pěti sil

(Zdroj: 24)

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

4.1 Výrobní proces

Výroba produktů probíhá ve výrobních prostorech, ale samozřejmě je důležitý i odbyt těchto výrobků, který bez zaměstnanců administrativy není možný. Firma využívá účetní program Money S4, který je terminálově rozvedený po celé firmě (kancelář, sklady, prodejny). Do účetního programu se vkládají veškeré objednávky od zákazníků, které se přijímají telefonicky, emailem nebo se automaticky stahují z e-shopu. Dále se s těmito objednávkami pracuje následovně. Zboží, které je skladem je možné ihned expedovat nebo odložit pro konkrétního zákazníka. Když zboží není vyrobené, tiskne se z účetního programu příkaz do výroby k vyrobení daného produktu. Každý výrobek daného druhu a velikosti má svůj čárový kód, je tedy přesná evidence o přehledu zboží. Zboží k expedici je z objednávek načteno do vystavených dodacích listů pomocí mobilního terminálu PDA. Pracovníci administrativy po zkontrolování všech údajů na dodacím listu vytvoří fakturu. V případě expedice přepravními službami je nutné vytisknout přepravní štítek. Firma využívá k přepravě zboží nejen vlastní vozidla, ale i firmy jako PPL, GLS, ČSAD, Zásilkovna, WEDO.

4.2 Příprava výroby

K přípravě výroby je nutné zajistit plynulé zásobování materiálu a veškerých komponentů nutných k finalizaci výrobku.

Všechen proces začíná již v kanceláři firmy, kde administrativní pracovníci objednávají hlavní vstupní materiál jako jsou metráž bavlny, krep, atlas grádl, které jsou potřebné na ušití ložního prádla, froté a jersey na ušití prostěradel, metráž z polyesteru či duté vlákno k výrobě plněných polštářů a prošívaných přikrývek.

Dále administrativní pracovníci zajišťují spotřební materiál jako jsou nitě, gumy, zipy, šikmé stuhy, všívací štítky s údaji o údržbě produktu, knoflíky…

Zajištěn musí být i obalový materiál. Každý druh výrobku má jiný obal, aby bylo jednoduché rozlišení jednotlivých druhů produktů.

Většinu objednaného materiálu přivážejí přepravní služby, část materiálu si od dodavatelů dováží společnost sama z důvodů snížení nákladů na přepravu.

Dodaný materiál má na starosti skladník, který materiál zkontroluje a roztřídí ať již do skladu na předem určené místo nebo přímo na jednu ze dvou šicích dílen.

4.3 Procesy v podniku, organizace výroby

Hlavní materiál určený na šití povlečení putuje ze skladu na stříhárnu. Střihačka dle zadané objednávky do výroby ustřihne správný rozměr budoucího ložního prádla dle daných střihů. Objednávka doprovází daný výrobek celým výrobním procesem. Objednávka obsahuje informace o produktu: odběratel, termín výroby (předpokládaný datum dokončení výrobku), druh a rozměr výrobku, barva a desén, zapínání, typ balení (průmyslové, jednotlivě balené určené do obchodní sítě).

Nastřihané látky mistrová rozděluje na jednotlivé šicí stoly. Šičky musí mít ve strojích správnou barvu a kvalitu nití a všechny potřebné komponenty. Povlečení ušijí a vloží do regálů, kde si ho následně převezmou pracovnice balícího oddělení.

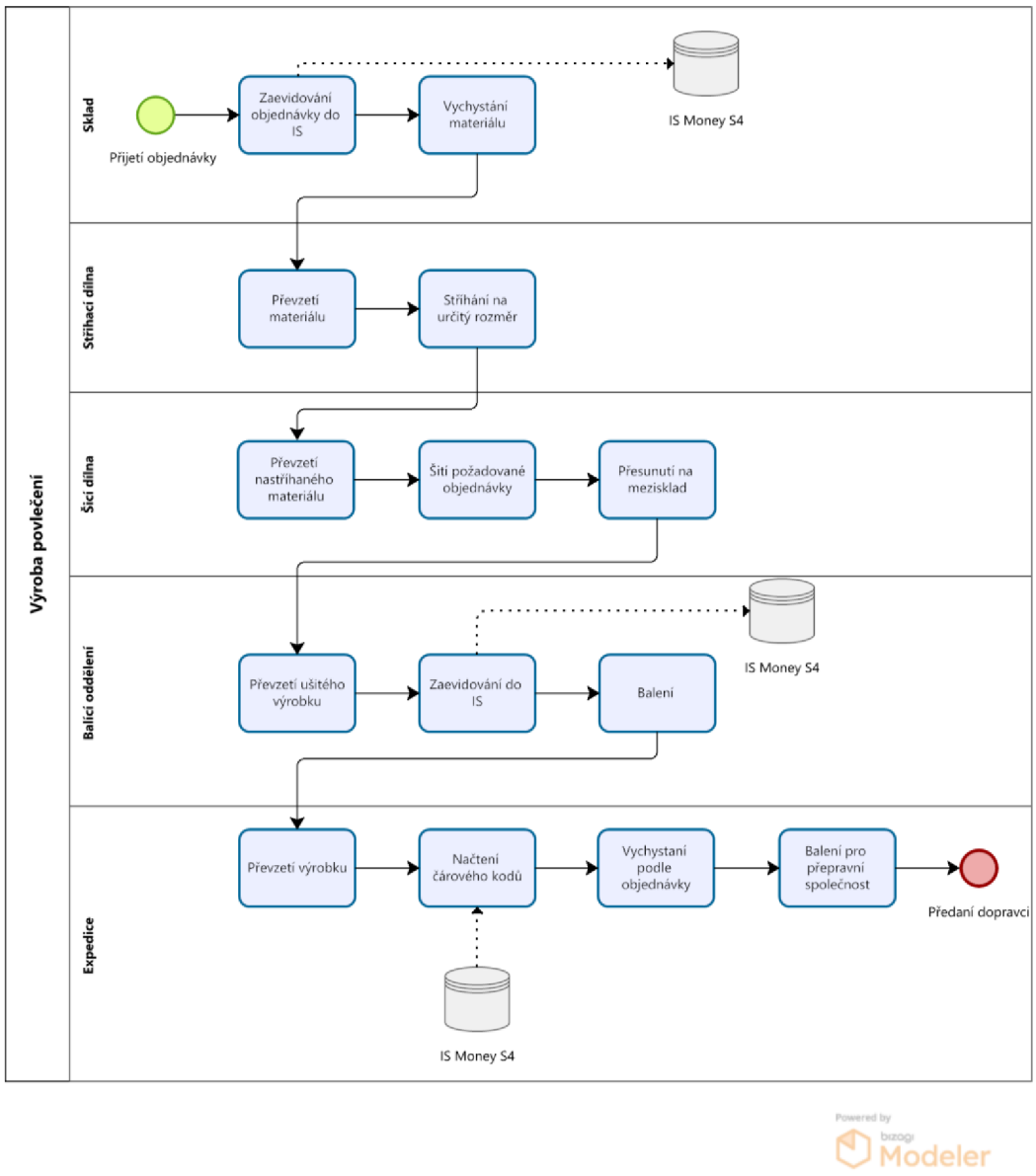
Na balírně jsou kopie všech objednávek do výroby. Baličky si dle plánovaného datumu dokončení výroby odebírají ušité ložní prádlo z regálů. Zabalí ho do požadovaného obalového materiálu.

Zboží je zaevidováno administrativní pracovnicí do skladového systému účetního programu pomocí mobilního terminálu PDA v podobě skladových příjemek. Každý výrobek daného druhu a velikosti má svůj čárový kód, je tedy přesná evidence o přehledu zboží.

Vozík se zbožím baličky převezou do skladu, kde ho předají skladnicím, které zboží roztřídí dle odběratelů a druhu expedice, případně uskladní do regálů ve skladu.

Skladnice načtou dle obdržených objednávek z kanceláře pomocí čárových kódů zboží určené k expedici do vystavených dodacích listů pomocí PDA nebo čtečky do PC. Objednávky s poznačeným číslem dodacího listu se vrací zpátky do kanceláře. Administrativní pracovnice si stáhne v účetním programu vystavený dodací list do vystavené faktury. Zkontroluje všechny údaje na faktuře jako je odběratel, druh a cena zboží a zda celková cena faktury souhlasí s cenou objednávky. Dvakrát vytiskne vystavenou fakturu, vytiskne přepravní štítek. Do skladu putuje přepravní lístek s fakturou, poté skladnice objednávku zabalí, vloží doklad, nalepí přepravní štítek a dá na místo určené k odběru přepravní službou. Zákazník následně obdrží odeslané zboží.

Obdobný výrobní proces probíhá i v druhé šicí dílně na výrobu plněných polštářů a prošívaných dek, kde práce zahrnuje i manipulaci s náplněmi z dutého vlákna. Pracovnice z tohoto oddělení jsou zařazeny do třetí pracovní skupiny z hlediska náročnosti práce.



Obrázek č. 10: Grafické zpracování průběhu zakázky u produktu povlečení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů společnosti)

Objednávky od odběratelů proudí několika zdroji.

Firma dodává zboží i do kamenných prodejen. Prodejny se zásobují dvěma způsoby, kdy obchodní zástupce každé tři týdny objíždí osobně prodejny, přijímá objednávky a zároveň přiváží dříve objednané zboží. Druhým způsobem je zboží zasíláno přepravními službami. Firma zásobuje celkem 180 prodejen po celé České republice. Majitelé prodejen zasílají objednávky jak emailem, tak telefonicky nebo přes webové stránky e-shopu, kde jsou zaregistrováni jako velkoobchodní zákazníci a mohou uskutečnit objednávku za velkoobchodní ceny.

E-shop nabízí zboží samozřejmě i pro maloobchodní zákazníky, ale jelikož firma působí také jako velkoobchod, dodává zboží do dalších e-shopů s bytovým textilem. Jeden z odběratelů je například Mall.cz, Mall.sk, nově i Alza.cz a spousta dalších menších e-shopů.

Další zdroj objednávek je naprosto odlišný a nejnáročnější. Je to vybavování hotelů, penzionů, ubytoven bytovým textilem… V této kategorii se jedná o individuální přístup k zákazníkovi, kde se řeší objednávky většího množství kusů jednoho druhu výrobku. Výrobky jsou baleny průmyslově. Obchodní zástupce objíždí po předem domluvených schůzkách hotely a penziony a nabízí sortiment svých výrobků.

Firma má i svou podnikovou prodejnu nacházející se v sídle firmy, kde je možné zakoupit veškeré zboží, které má společnost v nabídce. Tato prodejna je rozdělena na dvě části, v první se prodává již zmiňované textilní zboží, v druhé části je prodejna elektro, která je zapojena do sítě řetězce prodejen Planeo elektro. Dadka Vracov s.r.o. má další dvě prodejny s bytovým textilem ve dvou velkých městech.

Společnost se pohybuje převážné na českém trhu. Rozdělení v procentech je následující: z 90 % Česká republika, 9 % Slovensko a 1 % Rakousko.

4.4 Příležitosti a hrozby podnikání

Období covidu bylo pro firmu velmi náročné, byly zavřeny maloobchodní prodejny včetně vlastních prodejen, byly zavřeny i hotely a penziony. Jediný povolený způsob prodeje byl přes e-shop. Tím pádem výrazně poklesl odbyt produktů a firma musela ze dne na den upravit výrobní proces a začala šít roušky, o které byla extrémní poptávka. Toto období trvalo cca 3 měsíce, následně bylo povoleno otevření kamenných prodejen s bytovým textilem.

Prodej přes e-shop, ale několikanásobně vzrostl, tak se společnost vrátila k původnímu výrobnímu programu. Ukázalo se, že bylo dobré, že firma měla různé druhy odběratelů. V době, kdy vypadl na delší dobu odbyt do hotelů a penzionů, vynahradil odbyt především prodej na e-shopu. S otevřením hotelů se zvýšil cestovní ruch, který byl v době covidu nulový a poptávka po ložním prádle opět velmi narostla.

Zdálo se, že těžké období má společnost za sebou, ale přišla další rána v podobě velkého zdražování, jak hlavních vstupních materiálů, tak všech spotřebních. Ceny narostly hlavně z důvodu zvýšení lodní dopravy. Firma musela přistoupit ke zvyšování cen u některých výrobků až o 40 %, protože si chtěla společnost udržet vysoký standard kvality a nechtěla přistoupit k méně kvalitním a levnějším materiálům.

Momentálně je nejistá situace z důvodu neustálého zdražování všech komodit jako jsou potraviny, plyn, elektřina… Lidé začínají šetřit a může nastat situace, že lidé nebudou mít dostatek prostředků na koupení kvalitního ložního prádla a prostěradel a zvolí nákup například na tržišti a firma tak přijde o zákazníky.

4.5 Financování společnosti

Vznik a rozjezd firmy financovali majitelé z osobních zdrojů a podnikali v pronajatých prostorech. Na koupi vlastních výrobních prostor si vzali v roce 1995 půjčku v Českomoravské záruční a rozvojové bance ve výši 3 miliony korun. Úvěr se dařil úspěšně splácet kvůli dostatku financí na výrobu. Dále firma dokáže pokryt všechny náklady ze svých výnosů. Dalšími úvěry financuje nákupy osobních a dodávkových vozidel. S růstem firmy nastává problém s uskladňováním materiálu, proto se firma rozhodne postavit v areálu firmy skladovací halu v hodnotě 7 milionů, na kterou si vzala úvěr ve výši 3 milionů korun. V současné době je už i tento úvěr splacen a společnost aktuálně má jeden úvěr, který bude splacen v lednu 2024. Za celou dobu existence společnost tvořila zisk kromě jednoho roku.

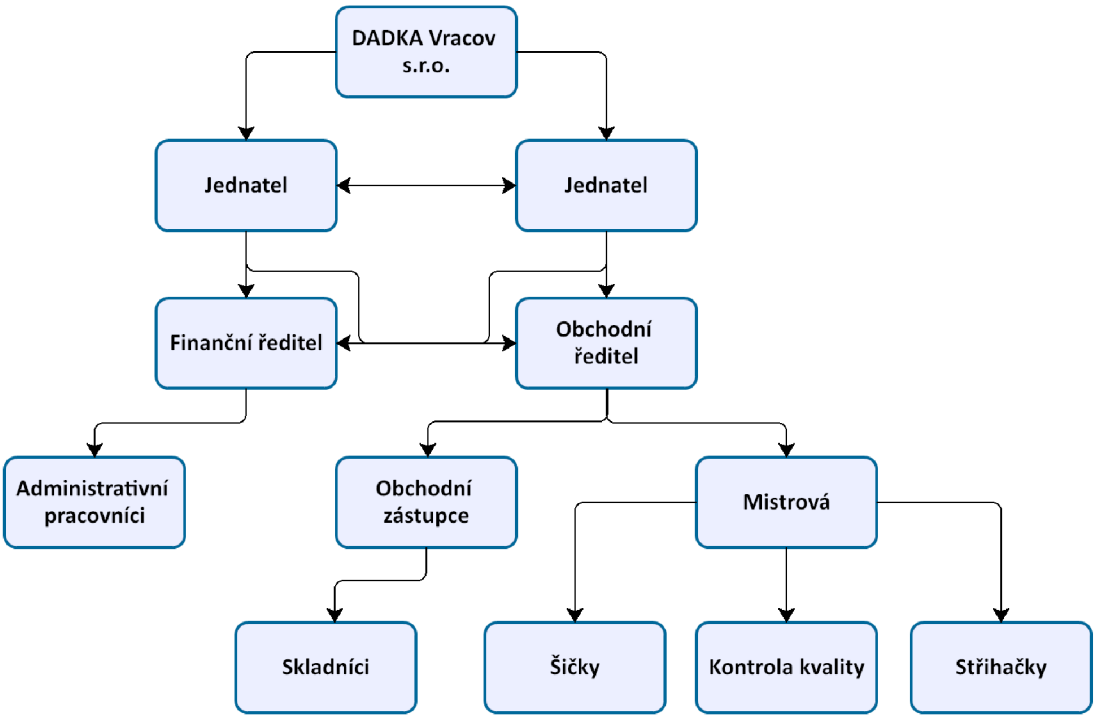
4.6 Bezpečnost práce

Firma má uzavřenou smlouvu s externím bezpečnostním technikem. Firma musí dle vydaných vyhlášek a ČSN provádět pravidelné revize a kontroly technických zařízení pro bezpečnost svých zaměstnanců. Mezi tyto pravidelné revize patří revize tlakových nádob, kotelny, elektrických zařízení, elektrického nářadí a spotřebičů, hromosvodů, komínů, regálů, žebříků, hydrantů, hlásičů požáru, požárních uzávěrek a klapek, nouzového osvětlení a výtahu. Povinná jsou i školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. V pravidelných intervalech se jedná o školení vedoucích zaměstnanců BOZP, PO, obsluhy elektrických zařízení, řidičů referentů, obsluhy tlakových nádob a kotelny.

4.7 Organizační struktura

Jak již bylo zmíněno firma má 49 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Z toho jsou jen čtyři muži.

Vedení a administrativu firmy zajišťuje sedm osob, dále jsou zde dva obchodní zástupci, čtyři skladníci, čtyři prodavačky, uklízečka, čtyři střihačky, devatenáct šiček, osm baliček a dále na pomocné práce jako je příprava materiálu a balení zaměstnává dalších 12 osob na dohodu o provedení práce. Také se zde vyskytují brigádníci, kteří jsou zapojeni na potřebných místech, zejména při přijetí nového materiálu do skladu.



Obrázek č. 11: Organizační struktura

(Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů společnosti)

4.8 Informační systémy a toky v podniku

Výroba produktů probíhá ve výrobních prostorech, ale samozřejmě je důležitý i odbyt těchto výrobků, který bez zaměstnanců administrativy není možný. Firma využívá účetní program Money S4, který je terminálově rozvedený po celé firmě (kancelář, sklady, prodejny). Do účetního programu se vkládají veškeré objednávky od zákazníků, které se přijímají telefonicky, emailem nebo se automaticky stahují z e-shopu.

4.9 Problémy ve společnosti

Mezi největší problémy patří pracovní neschopnost zaměstnanců (nemocenská). V období covidu byla absence zaměstnanců extrémní, některé dny chybělo až 50 % zaměstnanců. Nyní se situace již stabilizovala, ale stále se společnost potýká s tímto problémem.

Platební morálka odběratelů – i když mají odběratelé smluvně dané termíny splatnosti, tak je často porušují. Firma dostává opožděně finanční prostředky za tyto faktury a nemůže okamžitě počítat s těmito prostředky.

Neustálé zdražování – každým rokem se zvyšují nejen mzdové náklady, ale také cena vstupních materiálů. Dadka Vracov s.r.o. na to musí reagovat celkovým zdržením svých produktů.

Pracovní morálka – část zaměstnanců pracuje na základě úkolové mzdy (úkolová mzda je formou platby na základě splnění určitých úkolů. Zaměstnanec dostává pevnou částku za splnění určitého úkolu. Tyto opatření motivují zaměstnance k lepšímu výkonu a zvyšují produktivitu), ale většina je odměňována hodinovou mzdou. Vedoucí pracovníci musí kontrolovat zaměstnance, aby plnili svoje pracovní povinnosti.

4.10 Silné a slabé stránky

Majitelé firmy jsou bratři a ve společnosti na vedoucích pozicích pracují i jejich manželky. Vedení firmy pracuje na základě důvěry a kdyby se narušily pracovní vztahy mělo by to neblahý vliv na osobní vztahy v rodině a pro společnost by to mohlo být fatální. Veškeré vztahy ve společnosti musí končit vždy dohodou mezi všemi zúčastněnými.

Firma si drží vysoký standard kvality svých výrobků. Kvalita výrobků v porovnání s kvalitou výrobků na tržnicích a výrobků z Asie je nesrovnatelně vyšší. Výše ceny odráží kvalitu výrobků, proto je samozřejmě cena vyšší ve srovnání s výrobky například z Číny.

4.11 Dodavatelé

4.11.1 Dodavatelé bavlny a krepu

Jelikož je Dadka Vracov s.r.o. textilní výrobní společnost, jako hlavní komponent výroby jsou látky z různých druhů materiálu. Mezi primární materiál patří hladká bavlna a krep pro výrobu povlečení, který se v České republice už prakticky nevyrábí, protože většina závodů na výrobu látek po revoluci skončily. Hlavní surovina pro výrobu metráží je bavlna, která se pěstuje především v Indii a Číně. Tyto látky si firma nedováží sama, ale spolupracuje s firmou, která se zabývá dovozem materiálu. Na vykrytí kapacity výroby probíhá dovoz materiálu 4x do roka. Látky se vyrábí a tisknou v Indii a Pákistánu. Dodávka od objednávky trvá zhruba 5 měsíců. Návrhy desénů, které se tisknou na látky vytvářejí designeři, které si firma najme nebo si vybírá už z předem vytvořených desénů z katalogu výrobce látek. Desény se často mění podle trendů trhu, aby uspokojily co nejširší škálu zákazníků (od moderních vzorů až po klasické styly). Proces objednávky probíhá následovně. Jedna objednávka musí mít 40000 metrů a každý desén minimálně 2000 metrů. V dnešní době se objednává převážně krep, který je u zákazníků velmi oblíbený, jelikož se nemusí žehlit (poměr hladká bavlna/krep je cca 1:3). Poslední objednávka obsahovala 23 desénů a některé desény byly natištěny na obou typech látek – jak v hladké bavlně, tak v krepu. Před samotnou výrobou objednaného množství látky obdrží firma otisky (vzorky) desénů natištěných na látkách k odsouhlasení barevnosti. Barevnost se může totiž lišit od vybraného desénu. Pokud některý desén nesplňuje požadavky, tak se opakuje celý tento proces, dokud není firma spokojená s kvalitou a barevností potisku. Odsouhlasení kompletní objednávky může trvat i 2 měsíce. Jakmile je celá objednávka kompletně odsouhlasena, výrobce potiskne 40 km látek a před naložením do kontejneru, ještě zasílá výpadové vzorky ke konečnému odsouhlasení. Objednané množství látek/desénů musí naplnit jeden lodní kontejner, který putuje pomocí lodní dopravy do Hamburku. Kontejner se následně překládá na kamion, který přiveze objednané zboží do firmy.

4.11.2 Dodavatelé jersey a froté

Tento materiál se vyrábí především v Turecku a dovoz opět zprostředkovává společnost, se kterou firma velmi úzce spolupracuje. Z jersey a froté se šijí elastická prostěradla. Dodávky tohoto materiálu jsou častější než dodávky hladké bavlny a krepu, protože zboží je přepravováno pouze kamionovou dopravou a není nutné naplnit celý lodní kontejner. Firma má stálou nabídku 32 odstínů barev, které se snaží udržovat neustále skladem, proto objednávky barev vycházejí tedy podle množství skladových zásob. Výrobce materiálu musí v každé dodávce dodržet přesný odstín jednotlivých barev, aby nedocházelo k odlišnosti stejných barev. Jednou za čas firma obmění nebo přidá novou barvu a vyřadí nejméně prodejnou. Ideální je, aby barevnost jersey a froté se doplňovala s barevností povlečení. Dodávka látek je přibližně každé 2 měsíce. Dodání materiálů od objednávky je 3 měsíce, takže budoucí objednávka musí být uskutečněna ještě před dodávkou poslední objednávky.

4.11.3 Dodavatelé ostatních metráží

Firma nešije pouze výrobky z výše zmíněných materiálů, ale svou výrobní nabídku má rozšířenou i o jiné druhy materiálů jako jsou satén, flanel, atlas grádl, polyester a směsový materiál. Tyto objednávky jsou menšího objemu, především od českých firem, které se zabývají výrobou a dovozem tohoto materiálu. Tyto objednávky jsou více nárazové a doba dodání je do týdne.

4.11.4 Dodavatelé spotřebního materiálu

K ušití výrobku je zapotřebí i dalších komponentů jako jsou nitě, gumy, šikmé stuhy, všívací štítky, zipy. Nitě musí barevně ladit s barvami látek. Od dodavatelů má firma barevnice nití a objednává je podle potřeby. Gumy se používají do elastických prostěradel, které se všívají do tunýlků daného výrobku.

4.11.5 Dodavatelé obalových materiálů

Každý výrobek musí být pečlivě zabalen. Kvůli široké nabídce produktů, vyžaduje každý výrobek jiný obalový materiál.

4.12 SLEPT analýza

Tento postup mi umožní shrnout klíčové body SLEPT analýzy, které se týkají mnou zvoleného podniku.

4.12.1 Sociální hledisko

Vzhledem k tomu, že společnost sídlí v menším městě jako je Vracov, může být pro firmu náročné najít dostatečné množství kvalifikovaných zaměstnanců. Nicméně kolem Vracova se nachází několik větších měst, jako je například Hodonín, odkud mohou zaměstnanci za prací dojíždět. Dalším faktorem je dostupnost vzdělání v oblasti textilního průmyslu. V nedaleké Strážnici se nachází střední škola s obory v oblasti textilního průmyslu, odtud tedy vychází vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou schopni pracovat ve výrobě.

4.12.2 Právní a legislativní hledisko

Firma je v souladu se zákonnými normami České republiky, včetně zákona o obchodních korporacích a daňových zákonů. Firma nesplňuje žádná legislativní omezení, která by ji mohla zbrzdit nebo ohrozit. Měla by však zajistit dodržování všech zákonů a regulací týkajících se podnikání, aby se vyhnula případným sankcím a právním problémům.

4.12.3 Ekonomické hledisko

Firma je v dobré ekonomické situaci. V minulém období dosáhla stabilního růstu tržeb a zisku. Provozování firmy by mělo být efektivní a ziskové díky konkurenčnímu prostředí a stabilní ekonomické situaci v zemi.

4.12.4 Politické hledisko

Pro společnost je důležitá politická stabilita v České republice i v zahraničí. Je to z toho důvodu, že velká část dodavatelů je z Turecka a Pákistánu. Proto je klíčové, aby pravidla obchodu mezi státy zůstala stabilní, aby se minimalizovaly výkyvy a narušení smluvních vztahů mezi společností a jejími dodavateli.

4.12.5 Technologické hledisko

Společnost se snaží inovovat svoje technologie, také z důvodu úspěšného fungování na trhu a schopnosti přizpůsobit se těmto změnám a neustále aktualizovat svou nabídku.

4.12.6 Vyhodnocení SLEPT analýzy

Analýza ukazuje, že firma se nachází v dobré ekonomické situaci a je v souladu se zákonnými normami v České republice. Firma se musí spoléhat na dojíždějící zaměstnance z okolních měst. Nicméně, nedaleká střední škola nabízí potřebné obory v oblasti textilního průmyslu. Firma se snaží přizpůsobit se neustále se měnícímu technologickému prostředí a inovovat své technologie a nabídku, aby udržela konkurenceschopnost na trhu.

4.13 Porterův model pěti sil

V této části se budu věnovat tvorbě Porterovu modelu pěti sil pro firmu Dadka Vracov s.r.o.

4.13.1 Stávající konkurence

V rámci hodnocení stávající konkurence byly zkoumány společnosti v oblasti textilního průmyslu s podobným zaměřením jako Dadka Vracov s.r.o. Tyto firmy se specializují na prodej a výrobu textilních výrobků a mají své působiště v České republice.

2G-spol. s r.o. - Přikrývky a polštáře

Firma byla založena v roce 1995 jako výroba přikrývek z ovčí vlny. Firma se časem rozvinula a rozšířila své portfolio produktů. Kromě původní výroby přikrývek začala vyrábět polštáře, přehozy a další doplňky. Dále se zaměřila na výrobu matrací, včetně futonů, a zejména na výrobu čalounických výplní. Tento podnik je největším výrobcem přikrývek a polštářů, ale také čalounických výplní v České republice. Podnik má úzké portfolio produktů, které ale vyrábí ve velkém množství. Zabývají se převážně velkoobchodním prodejem a šijí pro jiné společnosti pod jejich značkami. [28]

Bytový textil Škodák a.s.

Škodák se dělí na několik menších firem, jako jsou prádelny Škodák, Bytový textil Škodák a.s. a Škodák invest plus s.r.o. Firma byla původně pouze přeprodejcem bytového textilu, ale od roku 2018 nabízí vlastní produkty. Specializují se na zdravotní zařízení, jako jsou nemocnice. Jejich sortiment je velmi malý, takže spíše přeprodávají produkty od cizích firem. [29]

Matějovský a.s.

Matějovský a.s. je společností, která se řadí mezi největší firmy v daném oboru. Velkou část svých výrobků nechává šít v Polsku, kde pravděpodobně najdou dostatek levných pracovních sil. Nicméně, firma má také svou vlastní šicí dílnu, což znamená, že část produkce se vyrábí přímo v České republice. [30]

Dalším zajímavým aspektem této společnosti je fakt, že je vlastníkem licencí na povlečení. To znamená, že má právo vyrábět a distribuovat určité typy povlečení, které splňují stanovené kvalitativní standardy. Tato licence je cenná, protože dává společnosti exkluzivitu na určité produkty a také ji chrání před konkurencí. [30]

Je však důležité poznamenat, že firma vyrábí pouze základní rozměry výrobků a nelze si je nechat ušít na míru. To znamená, že zákazník musí přijmout rozměry, které jsou k dispozici, bez možnosti upravení podle svých představ. To může být pro některé zákazníky omezující, ale na druhou stranu umožňuje společnosti efektivněji a levněji vyrábět své produkty, což se může projevit v nižší ceně pro zákazníka. [30]

4.13.2 Nová konkurence a možný vznik substitutů

Textilní průmysl je trh, který se neustále vyvíjí a mění. Nové technologie, materiály a trendy mohou změnit konkurenční prostředí a vytvořit nové hrozby pro textilní firmy. Hrozba nových vstupů na trh je jedním z faktorů, které mohou ovlivnit úspěch. Noví hráči na trhu s inovativními technologiemi nebo konkurenčními výhodami mohou snížit tržní podíl společnosti a zvýšit konkurenci na trhu. Například firma, která by dokázala nabídnout nové materiály, které jsou cenově dostupnější nebo mají lepší vlastnosti než tradiční textilní materiály, by mohla snížit poptávku po produktech firmy Dadka Vracov s.r.o.

4.13.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů je další faktor, který může ovlivnit úspěch textilní firmy Dadka Vracov s.r.o. Vzhledem k tomu, že textilní průmysl vyžaduje mnoho surovin a materiálů, zvýšená cena surovin nebo omezená dostupnost mohou ovlivnit ziskovost firmy.

Pro firmu jsou nejdůležitější materiály bavlna, krep, froté a jersey. Tyto materiály jsou klíčové pro výrobu povlečení a prostěradla, které firma nabízí svým zákazníkům.

Hlavním faktorem je koncentrace dodavatelů. Existuje pouze několik dodavatelů na trhu, tím pádem mají dodavatelé vyšší vyjednávací sílu.

Nejdůležitější dodavatelé:

Firma Jerry Fabrics s.r.o. je nejvýznamnějším dodavatelem pro společnost Dadka Vracov s.r.o. Tato firma sídlí v Jesenici u Prahy a specializuje se na výrobu domácích textilií. Jerry Fabrics s.r.o. je obchodní společností, která se zaměřuje na výrobu a distribuci těchto výrobků. Tato společnost je také držitelem licencí na výrobu bytového textilu pro společnosti jako jsou The Walt Disney Company a Marvel. Tyto licence ji umožňují vyrábět a distribuovat výrobky s motivy oblíbených postaviček ze světa filmu a komiksů. Většina produktů této společnosti se vyrábí v zemích jako jsou Indie, Čína a Pákistán.

Firma CNM a.s. se specializuje na dovoz metráží a sídlí v městě Oskava. Její hlavní obchodní činností je velkoobchodní prodej tkanin, které nabízejí v široké škále druhů, barev, velikostí a vzorů. Tato společnost má v nabídce mnoho různých materiálů, které se využívají při výrobě oděvů, povlečení a dalších produktů.

4.13.4 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků může být poměrně silná, zejména pokud zákazníci mají na výběr z mnoha alternativních dodavatelů. Zákazníci mohou být nároční na cenu, kvalitu výrobků, rychlost dodání a další faktory, u kterých mohou být schopni využívat své síly k dosažení lepších podmínek pro nákup. Důležité pro firmu Dadka Vracov s.r.o. je poskytování konkurenceschopných cen a vysoké kvality výrobků. Na českém trhu nabízí nejvyšší gramáž látek. Firma má také stabilní základnu stálých zákazníků, mezi nimi hotely a penziony, kteří u nich pravidelně nakupují.

4.13.5 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Na základě provedené analýzy Porterova modelu pěti sil lze vyvodit několik závěrů.

V oblasti stávající konkurence je zjištěno, že existuje několik společností působících v textilním průmyslu a se stejným zaměřením jako Dadka Vracov s.r.o. Největšími konkurenty jsou 2G-spol s.r.o. - Přikrývky a polštáře, Bytový textil Škodák a.s. a Matějovský a.s.

V textilním průmyslu se neustále objevují nové technologie a trendy, což přináší potenciální hrozbu nové konkurence a substitutů. Možnost nových vstupů na trh v podobě nových materiálů nebo produktů může mít negativní dopad na společnost. Je klíčové sledovat vývoj a reagovat na možné hrozby.

Společnost je závislá na dodavatelích surovin, zejména bavlny, krepu, froté a jersey. Z tohoto důvodu je vyjednávací síla dodavatelů na vysoké úrovni a může ovlivnit ziskovost firmy. Nejvýznamnějšími dodavateli jsou Jerry Fabrics s.r.o. a CNM s.r.o.

Dalším faktorem je vyjednávací síla zákazníků. Zákazníci mají na výběr z řady dodavatelů, a proto mohou být nároční na cenu a kvalitu výrobků. Firma musí poskytovat konkurenceschopné ceny a vysokou kvalitu výrobků, aby udržela svou zákaznickou základnu.

Závěrem lze shrnout, že společnost Dadka Vracov s.r.o. se nachází v konkurenčním prostředí, kde čelí několika silným konkurentům a potenciálním hrozbám nové konkurence a substitutů. Rovněž je závislá na svých dodavatelích. Aby si udržela svoje zákazníky, musí nabízet konkurenceschopné ceny a vysokou kvalitu svých výrobků.

5 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení evidence vstupních materiálů potřebných pro zhotovení výrobků.

Po absolvování dlouhodobé brigády ve společnosti Dadka Vracov s.r.o. a po pečlivém prostudování průběhu výroby společnosti jsem identifikoval několik oblastí s nedostatky, které by mohly mít negativní vliv na plynulost výrobního procesu.

5.1 Současná situace ve výrobě

Zaměřím se pouze na výrobu bavlněného povlečení.

Pro výrobu potřebujeme následující vstupní materiály: metráž, nitě, zipy, jezdce.

Pro zabalení finálního výrobku potřebujeme: kartonovou proložku, plakát, fotografii desénu, štítek s čárovým kódem s pracími symboly a lepící terče.

Při dodávce metráže jsou jednotlivé balíky evidovány v účetním programu. Každá dodávka obsahuje minimálně 40 kilometrů materiálu, které tvoří přibližně 25 různých desénů, z toho asi 1/3 z nich je vyrobeno z hladké bavlny. Na každém balíku je evidenční karta s číslem zakázky a pořadovým číslem balíku, názvem desénu, druhem materiálu a počtem metrů. Všechny tyto informace jsou uvedeny i na dodacím listu spolu s cenou za běžný metr a jsou zaznamenány do účetního programu. Faktura se obvykle tvoří z 500 skladových položek.

Ostatní vstupní a obalové materiály se naskladňují průběžně se základními údaji jako jsou metry a cena.

5.2 Evidence spotřebovaného materiálu

Spotřebovaný materiál se eviduje manuálně pomocí evidenčních karet, které se shromažďují po zpracování dané role ve stříhací dílně. Tyto karty se poté odnesou na konci směny do kanceláře, kde se zaeviduje spotřeba materiálu do evidence a sníží se stav skladu o množství spotřebovaného materiálu. Tento proces není zautomatizován.

Ostatní vstupní materiály se pouze naskladňují, ale jejich aktuální stav není evidován v účetním programu. Účtování zásob probíhá způsobem B, což znamená, že veškeré výdaje na pořízení zásob jdou rovnou do spotřeby. Skladová evidence se dělá pouze kvůli kontrole a přehledu cen naskladnění.

Evidence metráže je na poměrně dobré úrovni, ale stále se provádí manuálně. Naopak evidence ostatního materiálu není žádná a dochází k doplňování na základě informací od zaměstnanců. Zaměstnanci mají povinnost nahlásit minimální stav na skladu, ale často tuto povinnost neplní, což vede k výpadkům plynulého zásobování.

5.3 Návrh na zlepšení

Prvním návrhem řešení problému je zautomatizovat evidenci skladových zásob. Ke každému výrobku je vytvořena kalkulace, takže přesně víme, jaká je spotřeba všech komponentů k výrobě finálního výrobku, který se přijme na sklad. Firma využívá program Money S4, který umožnuje automatické odepisování materiálu.

Skladová karta výrobku podává vyčerpávající údaje o produktu. K jakékoliv skladové položce lze přiřadit i příslušenství, tedy i jinou skladovou kartu, například spotřebované množství vstupního a obalového materiálu, který se k vybranému množství vždy automaticky připojí. S každým pohybem hlavní zásoby dojde také k pohybům jeho příslušenství. Udává se poměr množství příslušenství připadající na počet jednotek hlavního produktu.

V praxi to bude znamenat, že při skladové příjemce hotového výrobku se automaticky odečtou ze skladu všechny komponenty, potřebné ke zhotovení produktu, ve správném množství a vytvoří se odpovídající množství celého výrobku. Před zavedením tohoto systému by se musely vytvořit nové skladové karty výrobků v účetním programu a následně provést inventura vstupního materiálu.

V tabulce je kalkulace všech materiálů a mezd potřebných pro získání finální ceny za ks. Tabulka je rozdělena na čtyři části, a to na: základní materiál, spotřební materiál, mzdy a režie. Je zde uvedena celková výrobní cena a také cena prodejní.

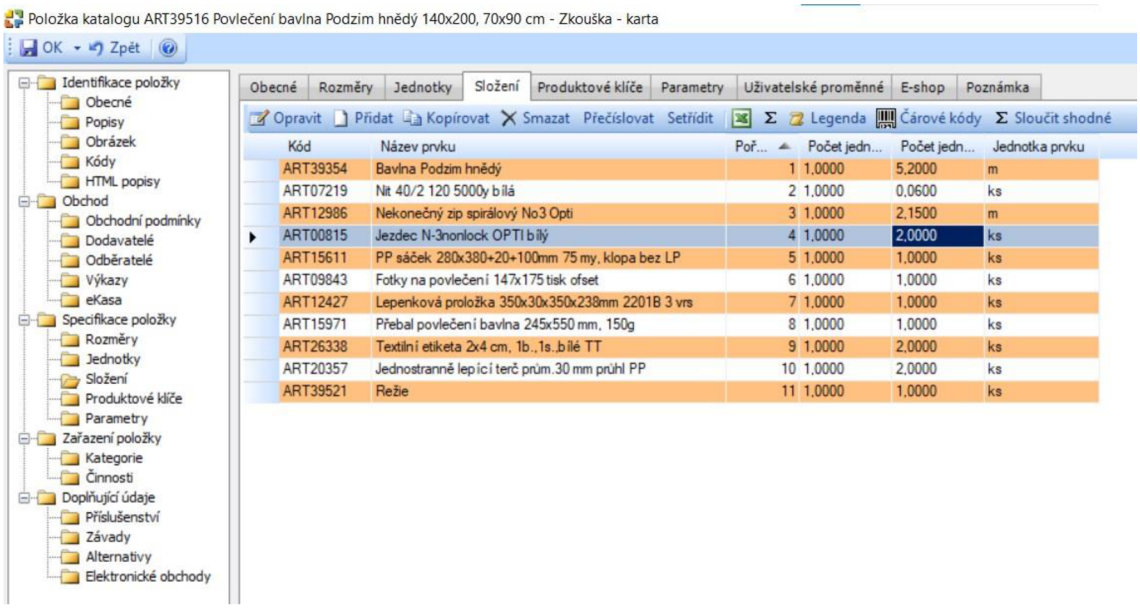
Tabulka č. 2: Náklady na výrobu ložní soupravy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů společnosti)

Výrobek:	Ložní souprava			
Rozměr	200x140, 70,90			
Zapínání:	Zip			
		m/kg/ks	Cena Kč/jednotka	Cena Kč
Základ. mat.:	Metráž bavlna	5,2	43,5	226,2
Spotřeb. mat.:	Niť	0,6		1,56
	Zip	2,15		5,81
	Jezdec	2	0,7	1,4
	PP sáček	1	2,14	2,14
	Fotka	1	1,28	1,28
	Proložka	1	2,4	2,4
	Přebal	1	2,5	2,5
	Textil. etiketa	2	0,28	0,56
	Lepící terč	2	0,28	0,56
Mzdy + OD, režie:				80,33
Výrobní cena:	324,735 Kč			
Prodejní cena:	385 Kč			

5.3.1 Vzorová položka katalogu

Zde je ukázka nové skladové položky finálního výrobku, která zahrnuje veškeré potřebné komponenty pro jeho výrobu a bude se automaticky snižovat při přidání daného výrobku do skladu. Vytvořil jsem novou položku katalogu podle výpočtu, která obsahuje všechny potřebné komponenty v požadovaném množství pro výrobu jednoho finálního výrobku. Komponenty jsem vybral ze dvou skladů, a to skladu materiálu a spotřebního skladu. U každé položky je zaznamenáno množství a počet kusů potřebných pro výrobu jednoho finálního výrobku.



Obrázek č. 12: Nová skladová položka finálního výrobku se všemi komponenty

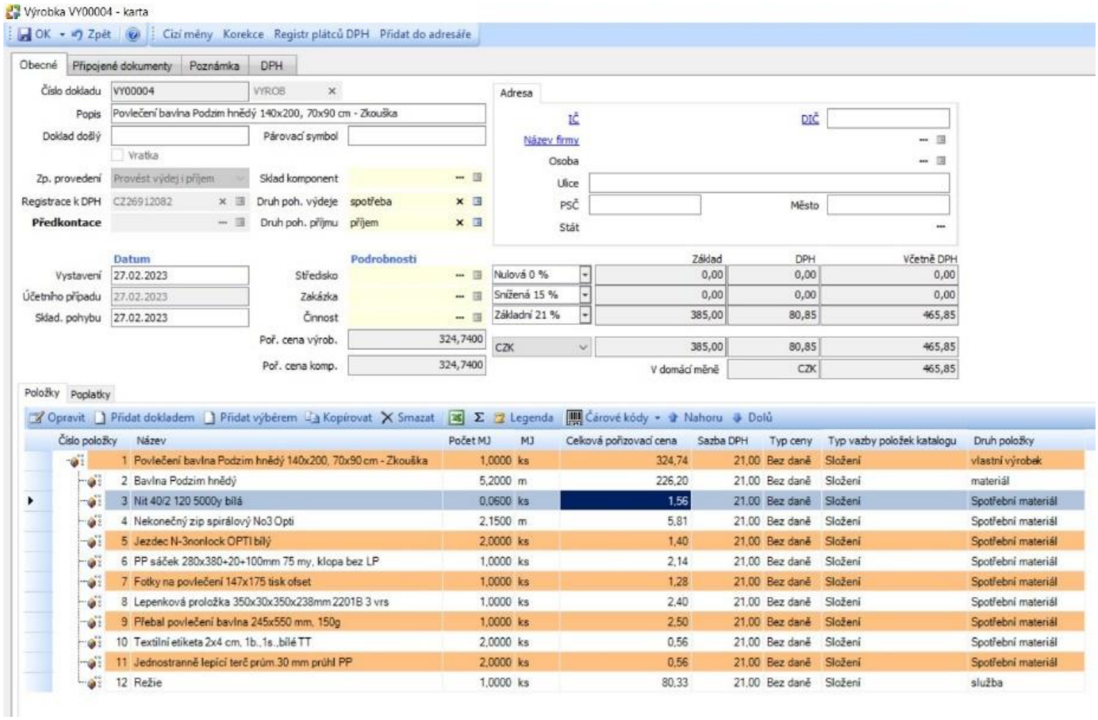
(Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů společnosti)

5.3.2 Naskladnění výrobku

Nově vytvořená položka katalogu se liší od současných položek v katalogu tím, že má typ "Výrobek" místo "Jednoduchý". Toto je zásadní rozdíl, protože nová položka umožňuje odepisování spotřebovaného materiálu. Po dokončení výroby musí být výrobek naskladněn pomocí PDA. V tomto případě se nejedná o skladový doklad příjemka, ale o výrobek.

Na obrázku č. 6 můžeme vidět příklad naskladnění jednoho kusu finálního výrobku "Povlečení bavlna Podzim hnědý 140x200, 70x90 cm – Zkouška". Při naskladnění se sníží počet dostupných komponent v přesném množství a ceně, což umožňuje automatické sledování skladové zásoby. Kromě toho se automaticky vypočítá pořizovací cena, která je pružná v závislosti na aktuální ceně vstupních materiálů.

Tato úprava skladových položek umožňuje ušetřit čas a snižuje potřebu manuálního odepisování spotřebního materiálu. Zároveň umožňuje nastavit hlídání prodejní ceny tak, aby neklesla pod minimální marži stanovenou firmou. Toto všechno přispívá k lepšímu přehledu a řízení skladové zásoby a výroby.



Obrázek č. 13: Aktuální sledování spotřeby a pořizovací ceny hotového výrobku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů společnosti)

5.4 Dodavatelé

Dalším návrhem na zlepšení plynulosti výroby je zlepšení komunikace s dodavateli, případně hledaní nových dodavatelů vstupních materiálů. Plynulé zásobování vstupním materiálem je totiž klíčové pro úspěšnou výrobu.

Pokud zajistíme přesnou evidenci materiálů, může se u těchto položek v účetním programu nastavit stav minimálního množství, kdy nás program upozorní, když se dostane na tuto hranici a je nutné tuto položku u dodavatele objednat. Toto minimální množství musí být stanovené tak, aby stačilo pokrýt výrobu do další dodávky.

Tyto termíny musí dodavatelé striktně dodržovat, aby nedocházelo k výpadkům výroby. Je tedy důležité udržovat dobré vztahy s dodavateli a pravidelně je informovat o svých potřebách, požadavcích a termínech.

Pokud se vyskytnou problémy s dodávkami, je nutné s dodavateli okamžitě jednat a hledat řešení, aby byla výroba co nejméně ovlivněna. Zároveň je důležité hledat nové dodavatele a rozšiřovat své zdroje, aby byla zajištěna větší flexibilita a stabilita zásobování.

5.4.1 Hodnocení dodavatelů

Pro textilní firmu Dadka Vracov s.r.o. je klíčové mít plynulé zásobování vstupními materiály,
aby se zajistila úspěšná výroba. Dodavatelé hrají v tomto procesu velmi důležitou roli, a proto je nutné hodnotit jejich výkon na základě určitých kritérií. Zde jsou navržena kritéria a systém bodování pro hodnocení dodavatelů:

Plynulost dodání materiálu:

- bodování od 1 do 10, kde 1 znamená výrazné zpoždění a 10 znamená dodání včas.

Dodržování termínů dodání:

- bodování od 1 do 10, kde 1 znamená opakované nedodržení termínu a 10 znamená včasné dodání všech objednaných materiálů.

Kvalita materiálu:

- bodování od 1 do 10, kde 1 znamená vysokou míru reklamací a 10 znamená materiály vyhovující předem stanoveným specifikacím.

Flexibilita dodavatele:

- bodování od 1 do 10, kde 1 znamená malou flexibilitu a 10 znamená schopnost dodavatele rychle reagovat na změny v objednávkách

Celkové hodnocení dodavatele se spočítá jako průměr bodování ze všech kritérií. Nejvyšší možné celkové hodnocení je 10 a nejnižší možné celkové hodnocení je 1.

Proces hodnocení dodavatelů by měl být pravidelný a systematický. Zpravidla by mělo být provedeno alespoň jednou za rok. Hodnocení by mělo být založeno na faktických datech a informacích, které by měly být shromážděny pomocí vnitřního auditu. Výsledky hodnocení by měly být zohledněny při rozhodování o budoucí spolupráci s dodavateli a při hledání nových potencionálních dodavatelů.

V průběhu hodnocení by měla firma pravidelně komunikovat s dodavateli, aby mohla řešit případné problémy a přizpůsobit se změnám v objednávkách. Je také důležité sledovat trh a hledat nové dodavatele, kteří by mohli být vhodnější pro potřeby firmy a poskytovali by pro ni výhodnější podmínky.

Celkově je důležité vytvořit systém hodnocení dodavatelů, který bude založen na faktických datech a bude pravidelný a systematický. Takový systém umožní firmě maximalizovat svůj potenciál a zajistit nejvyšší kvalitu výroby a spokojenost zákazníků.

5.5 Přínosy realizace

Realizace návrhů na zlepšení evidence vstupních materiálů a správná volba dodavatelů může být pro firmu Dadka Vracov s.r.o. velkým přínosem, a to z několika důvodů.

Zautomatizování evidence skladových zásob pomůže eliminovat nedostatky v současné situaci ve výrobě, které vedou ke výpadkům plynulého zásobování. Tento návrh by mohl zlepšit plynulost výrobního procesu a snížit náklady spojené s neplánovanými výpadky z důvodu nedostatku materiálu.

Dalším přínosem bude zvýšení přesnosti a rychlosti evidence skladových zásob. Díky automatické evidenci bude možné sledovat aktuální stav zásob a snadno zjistit, zda je nutné doplnit určité materiály, což přinese úsporu času a zvýší efektivitu práce zaměstnanců.

V neposlední řadě bude návrh na zlepšení mít pozitivní vliv na celkovou kvalitu výrobků. Díky přesnému sledování spotřeby vstupních materiálů bude možné minimalizovat chyby při výrobě a zajistit, že jsou použity pouze materiály s požadovanou kvalitou.

Pravidelné a systematické hodnocení dodavatelů na základě faktických dat a informací shromážděných pomocí vnitřního auditu umožňuje firmě efektivně rozhodovat o budoucí spolupráci s dodavateli a hledat nové dodavatele, kteří by mohli být vhodnější pro potřeby firmy a poskytovali by výhodnější podmínky. Pravidelná komunikace s dodavateli je důležitá pro řešení případných problémů a přizpůsobení se změnám v objednávkách.

Závěrem lze konstatovat, že zautomatizování evidence skladových zásob a systematické hodnocení dodavatelů a správná volba dodavatelů je důležitým krokem ke zlepšení výrobního procesu v Dadka Vracov s.r.o. Tyto návrhy přinesou řadu výhod, jako je eliminace nedostatků v současné situaci, zvýšení přesnosti a rychlosti evidence, snížení nákladů a zvýšení celkové kvality výrobků.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnovala zkoumání průběhu zakázky provedené společností Dadka Vracov s.r.o., která se specializuje na textilní výrobu a prodej. Cílem analýzy průběhu zakázky bylo rozpoznat případné nedostatky v současném systému a navrhnout následné kroky k jeho optimalizaci. Toto bylo provedeno za účelem zlepšení výroby a celkového chodu ve společnosti.

V úvodní části práce byla prezentována firma, včetně jejího výrobního portfolia a předmětu podnikání. V teoretické části práce jsou stanovena teoretická východiska práce, která jsou potřebná ke zpracování tématu. Jsou zde definovány klíčové pojmy jako je proces, výroba, dodavatelé, logistika a rizika. Následně jsou zde představeny analýzy, které jsou použity v analytické části práce.

Analytická část se zabývala výrobním procesem a přípravou výroby, procesy v podniku a organizací výroby, příležitostmi a hrozbami podnikání, financováním společnosti, bezpečností práce, organizační strukturou, informačními systémy a toky v podniku a dodavateli. Dále byla provedena SLEPT a Porterův model pěti sil.

Z výše uvedených analýz vyplynula slabá místa v průběhu provádění zakázky společností.

V současné době se zdá, že největším problémem společnosti může být evidence vstupních materiálů a správná volba dodavatelů. V obou případech je důsledkem toho, že dochází ke zpoždění průběhu zakázky a zpoždění v termínech dodání.

Prvním návrhem je automatizace evidence skladových zásob, která by eliminovala výpadky v plynulosti zásobování a snížila by náklady způsobených neplánovanými výpadky kvůli nedostatku materiálu. Kromě toho by zlepšila přesnost a rychlost evidence skladových zásob, což by vedlo ke zvýšení efektivity práce zaměstnanců a snadnému zjištění, zda je nutné doplnit určité materiály. Navíc by tento návrh měl pozitivní vliv na celkovou kvalitu výrobků, díky přesnému sledování spotřeby vstupních materiálů a minimalizaci chyb při výrobě použitím materiálů s požadovanou kvalitou.

Druhým návrhem je pravidelné a systematické hodnocení dodavatelů, které umožňuje se firmě efektivně rozhodovat o budoucí spolupráci s dodavateli a hledat nové dodavatele, kteří by mohli být vhodnější pro potřeby firmy a poskytovali by výhodnější podmínky. Pravidelná komunikace s dodavateli je důležitá pro řešení případných problémů a přizpůsobení se změnám v objednávkách.

Implementace těchto opatření pomůže zajistit průběžnou a spolehlivou realizaci zakázek, která přispívá k uspokojení zákazníka z hlediska dodržení termínů dodávek, kvality a nákladů. Věřím, že předložené návrhy by mohly pro společnost Dadka Vracov s.r.o. přinést pozitivní výsledky, pokud se rozhodnou je aplikovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] JUROVÁ, M. Organizace přípravy výroby. 2.vyd. přepracované a rozšířené, Brno CERM, akademické nakladatelství 2015, 124 s. ISBN 978-80-214-5247-3.

[2] WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

[3] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794716.

[4] Výroba a výrobný proces - EuroEkonóm.sk. Ekonomická encyklopédia EuroEkonóm.sk - EuroEkonóm.sk [online]. Copyright © 2004 [cit. 14.04.2023]. Dostupné z: https://www.euroekonom.sk/ekonomika/podnikova-ekonomika/vyroba/

[5] VYSKOČIL, Vlastimil K. a Ondřej ŠTRUP. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: (facility management)*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-45-2.

[6] BARTES, František. *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3634-3.

[7] JUROVÁ, Marie. *Řízení výroby*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. ISBN 9788021443709.

[8] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605872.

[9] Archivovaná kopie. *realit.cz* [online]. [cit. 2011-03-01]. https://web.archive.org/web/20110926014506/http://www.realit.cz/clanek/facility-manazer-nebo-spravce-majetku pořízeném dne 2011-09-26.

[10] PERNICA, Petr. Logistický management: teorie a podniková praxe. Praha: Radix, 1998. Expert (Grada). ISBN 80-860-3113-6.

[11] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika: teorie a praxe. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

[12] Procesní řízení. Arisys [online]. [cit. 2016-04-7]. Dostupné z: https://www.arisys.cz/inpage/isrpro3/

[13] Dodavatel vs. odběratel. [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: https://neotax.eu/cs/blog/dodavatel-vs-odberatel

[14] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9

[15] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071795291.

[16] KORECKÝ, M. TRKOVSKÝ, V. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-3221-3

[17] MERNA, T. AL-THANI, F. F. RISK MANAGEMENT, řízení rizik ve firmě, 2007 ISBN 8024701987, 9788024701981

[18] Tichý, Milík, Ovládání rizika analýza a management, vyd. C.H. Beck, 2006, 396 s, ISBN 80-7179-415-5

[19] GRASSEOVÁ, M. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

[20] ŘEPA, V. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

[21] SVOZILOVÁ, Alena. 2011. Zlepšování podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 223 s., ISBN 978-80-247-3938-0.

[22] VYTLAČIL M., J. MAŠÍN a M. STANĚK. 1997. Podnik světové třídy. 1. vyd. Liberec: IPI, 276 s., ISBN 80-902235-1-6.¨

[23] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN ISBN978-80-247-4670-8.

[24] Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 23.12.2022]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/analyza-5f

[25] NĚMĚC, V. Řízení a ekonomika firmy. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-613-7.
[26] Dadka Vracov s.r.o.. Dadka Vracov s.r.o. [online]. Dostupné z: https://www.dadka.cz/

[27] HAMMER, Michael. *Agenda 21 : co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 8072610740.

[28] 2G Lipov Kvalita není hřích – přikrývky a polštáře. 2G Lipov Kvalita není hřích – přikrývky a polštáře [online]. Dostupné z: https://www.2glipov.cz/

[29] Látky a dekorace do interiéru ~ bytový textil | Škodák.cz. Látky a dekorace do interiéru ~ bytový textil | Škodák.cz [online]. Copyright © 2016 [cit. 09.05.2023]. Dostupné z: https://skodak.cz/

[30] Matějovský – kvalitní ložní povlečení | matejovsky-povleceni.cz. Matějovský – kvalitní ložní povlečení | matejovsky-povleceni.cz [online]. Copyright © 1990 [cit. 09.05.2023]. Dostupné z: https://www.matejovsky-povleceni.cz/

COOPER, John a Peter LANE. Marketingové plánování: praktická příručka manažera. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-641-2.

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

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, 314 p. ISBN 0-8493-1932-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Logo společnosti 14
Obrázek č. 2: Prošívaná přikrývka 19
Obrázek č. 3: Froté prostěradlo 19
Obrázek č. 4: Bavlněné povlečení 19
Obrázek č. 5: Ručníky 19
Obrázek č. 6: Plněný polštář 19
Obrázek č. 7: Procesy FM Charakteristika procesů 20
Obrázek č. 8: Vertikální a horizontální specializace výroby 24
Obrázek č. 9: Porterův model pěti sil 36
Obrázek č. 10: Grafické zpracování průběhu zakázky u produktu povlečení 39
Obrázek č. 11: Organizační struktura 43
Obrázek č. 12: Nová skladová položka finálního výrobku se všemi komponenty .. 55
Obrázek č. 13: Aktuální sledování spotřeby a pořizovací ceny hotového výrobku 56

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Bodové hodnocení dodavatelů 29
Tabulka č. 2: Náklady na výrobu ložní soupravy 54