

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC
Ústav managementu a marketingu

Vlastimil Navrátil

Strategické řízení v Industrial Machine Service, s.r.o.
Strategic Management in Industrial Machine Service Ltd.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

Podpis:

Děkuji své rodině za čas a podporu, kterou mi věnovala, společnosti Industrial Machine Service s.r.o., kde mám tu čest pracovat a jejímu jednateři Pavlu Martinkovi, který mi dal šanci, vedoucímu své práce RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA, za vedení mé práce a v neposlední řadě Prof. Dr. Zdenkovi Součkovi, DrSc. za důvěru. Bez nich by tato práce nevznikla.

OBSAH

Úvod	5
1 Teoretická část – Strategické řízení.....	6
1.1 Strategické řízení – předpoklady.....	6
1.2 Změny – imperativ současného světa.....	6
1.2.1 Cíl změny.....	7
1.2.2 Plánovaná a neplánovaná změna.....	8
1.2.3 Řízená změna – Lewinův a Kotterův model.....	8
1.2.4 Účastníci změny a změny jejich přístupu k provádění změn.....	9
1.3 Specifické principy a rysy strategického myšlení.....	10
1.4 Proces.....	12
1.4.1 Řízení procesů.....	13
1.5 Funkční a procesní přístup k řízení firmy.....	14
1.6 Strategické plánování zavádění procesního řízení ve firmě.....	15
1.7 Základní metody a nástroje zlepšovatelských aktivit, přístup Lean a Six Sigma a jejich kombinace.....	15
2 Praktická část – Strategické řízení ve firmě Industrial Machine Service s.r.o...	16
2.1 Představení firmy.....	16
2.2. SWOT analýza společnosti.....	17
2.3 Průběh obchodního případu v informačním systému společnosti.....	18
2.4 Struktura a proces předvýrobních útvarů před změnou.....	27
2.5 Vznik strategického nákupu a jeho opodstatnění.....	29
Závěr.....	34
Anotace.....	35
Literatura a prameny.....	36
Seznam obrázků.....	38
Seznam tabulek.....	39

ÚVOD

Strategické řízení chápu jako první disciplínu v řízení podniku. Když podnik vzniká bez předchozích zkušeností, což po období po roce 1989 v Československu, respektive později v ČR bylo nutným faktem, o řízení, natož strategickém se moc nevědělo.

Firmy, pokud začaly vydělávat peníze ve větším a větším množství, stále nejprve investují do strojů, zařízení a budov. Neinvestují do lidí. Přitom jejich hodnota, na rozdíl od hmotných statků se neustále zvyšuje. Tato práce chce ukázat, že je výhodné a efektivní a v tomto případě, jak je dále uvedeno, dokonce nezbytné investovat nejprve do rozvoje pracovníků ve firmě, v ruku v ruce s procesy společnosti.

Provedená změna nejen že nevyžadovala velké počáteční a vstupní investice, ale naopak vygenerovala prostředky na nákup již výše uvedených hmotných statků.

Tato práce nejdříve popisuje teoretickou část principů strategického myšlení a principů, popisuje aplikaci a průběh změn, jeho metody a měření. V praktické části je zmíněn konkrétní případ aplikace strategické změny ve společnosti Industrial Machine Service s.r.o.

Cílem práce je na teoretické bázi principů strategického managementu, procesního řízení a managementu změny, popsat aplikaci konkrétní strategické změny ve společnosti Industrial Machine Service s.r.o.

Teoretická část

1 Strategické řízení

Strategie a její řízení je v každé firmě nezbytné. Pokud tomu nevěříte, předpokládám právě proto, že máte úspěšnou firmu, zde jsou slova guru strategického řízení, profesora Součka: „Myslíte, že strategii nepotřebujete? Jste na hrubém omylu. Právě firmy, které žijí na výsluní, jsou nejvíce ohroženy. Hrozí jim tzv. Ikarův efekt, kdy jim po dlouhém pobytu na výsluní hrozí prudký pád. Dobré firmy si proto neustále dělají starosti, přemýšlejí o budoucnosti a stále svou strategii aktualizují“¹.

Dále prof. Souček definuje strategické řízení, resp. její praktickou definici jako: „Strategie firmy vyjadřuje její misi, vizi, strategické cíle, strategické operace“² Toto je dle mého názoru velice trefné. Je potřeba jít svou cestou, najít si něco, co ostatní neumějí tak dobře jako já, a v tom být pokud možno nejlepší.

1.1 Strategické řízení – předpoklady

Je mylným předpokladem, že strategické řízení je něco, co můžeme koupit nebo co najdeme na ulici. Je to především důležité rozhodnutí majitele firmy nebo jeho vrcholového vedení. Bez něho těžko můžeme očekávat, že firma ví, co bude dělat za pár let. Není to běžný úkol z porady vedení ve smyslu – bod. 3, zavedení strategického řízení – je to milník, další etapa vývoje dané společnosti. Vedoucím strategického týmu musí být vždy nejvyšší šéf firmy³. Je třeba si určit, jak bylo uvedeno návrh vize, strategické cíle a v jakém časovém údobí bude strategie zpracována.

1.2 Změny – imperativ současného světa

Strategické řízení a jeho zavedení znamená také změnu. Strategické řízení společnosti se dále samozřejmě vyvíjí – mění se. Schopnost řízení těchto změn patří k vysoce hodnoceným a ceněným umem manažerů. Velké firmy mají potom na změnové řízení zvláštní pozice, v našem prostředí bývají těmito manažery majitelé

¹ SOUČEK., Z., *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy.*, s. 9.

² Tamtéž, s. 25.

³ Srov. tamtéž, s. 25.

fírem. Proč změny provádět – cílem změny je přežít – resp. udržet firmu zdravou, konkurenceschopnou a efektivní⁴

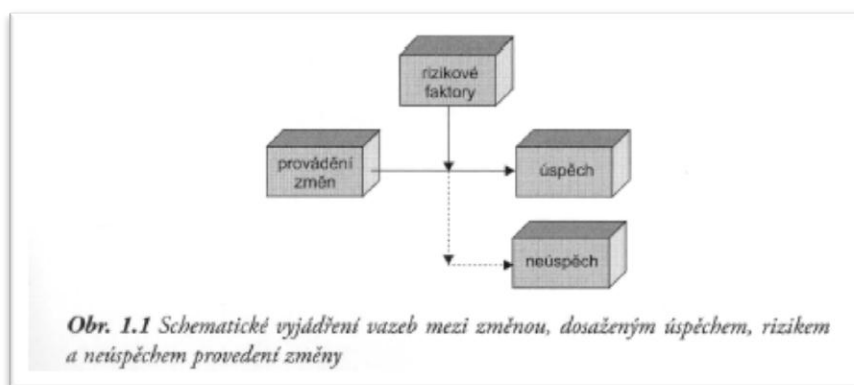
Z praktického hlediska každá změna znamená jakýsi proces. V případě, že se někomu podaří zhubnout během krátké doby, že přestane kouřit – je přece také změna.⁵

Dle Kubičkové a Raise⁶, lidé obvykle volí ze dvou metod – metodou inovace – která směřuje k co nejlepšímu dosažení výsledků v co nejkratší době. Při ztrátě váhy je to např. drastické omezení příjmu potravy a během krátké doby se dostaví kýžený výsledek. V případě podniku to znamená např. rychlé snižování stavů – propouštění zaměstnanců, prodej majetku apod. Tyto změny přináší rychlé a viditelné změny.

Druhým případem je metoda postupných kroků – označována i jako Kaizen, směřujícího k dosažení předem daného cíle pomocí postupných malých kroků (např. výroby), který potom pozvedne celý systém podniku. Pokud srovnáme s případem člověka s úbytkem váhy, tento způsob spočívá v pravidelné stravě, přestane jíst sladkosti, začne cvičit apod. Tato metoda pochází z USA, kde kvůli druhé světové válce bylo nutné provést změny v průmyslu. Celkově lze říci, že při globální změně firmy je vždy upřednostňována metoda inovace. Pokud je však společnost relativně stabilní, je doporučována metoda druhá⁷.

1.2.1 Cíl změny

Základní otázkou je vždy, proč změnu děláme. Cíl je a musí být jasný – dosažení úspěchu. Viz obrázek č. 1.



Obr. 1 Vyjádření vazeb mezi změnou⁸

⁴ Srov. KUBÍČKOVÁ, L, RAIS, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 13.

⁵ Srov. tamtéž, s. 16

⁶ Srov. tamtéž

⁷ Srov. tamtéž

⁸ Tamtéž, s. 19

Změny, které jsou prováděny pouze ze setrvačnosti, z pocitu vyvíjení nějaké aktivity, jsou neefektivní a zbytečné, připomínají tzv. Brownův pohyb – neřízené činnosti pracovníků podniku⁹. Provádění změn také nese riziko, jeho výsledek je opět znázorněn na výše uvedeném obrázku. Těmto rizikům je třeba předcházet a definovat si rizikovou politiku firmy – to je další z cílů při řízení změn. Na závěr rekapituluji, že cíl se rovná, a jedině musí být úspěch. Otázkou je, co je to vlastně úspěch?¹⁰

1.2.2 Plánovaná a neplánovaná změna

Změny ovšem nejsou jen plánované, s určením si specifických cílů, ale mohou být také neplánované – a to jak zvenčí, tak i z vnitřního prostředí společnosti. To ale neznamená, že tato změna, byť neplánovaná, je neřízená. Musí být naopak vždy řízená¹¹. Pozor ovšem na populisticky dané, jak plánované či neplánované změny typu „Do roku budeme na evropské úrovni“¹². Tyto změny a jejich řízení jsou samozřejmě nepřijatelné.

1.2.3 Řízená změna – Lewinův a Kotterův model

Změna v rámci strategického řízení je tedy definována obdobím, ve kterém je prováděna, dále procesy, které probíhají, zdroji, které se využívají. Modelovaný náhled asi nejlépe vysvětluje proces tzv. rozmrazení, vlastního provedení změny a závěrečné fáze zamrazení, kde je zobrazena jak krize, která podnik provází v momentě aplikace změny, poté při fázi rozmrazení se graf v časové ose vrací na původní a hlavně vyšší hodnoty, jenž reprezentuje např. vyšší tržby nebo zisk¹³:

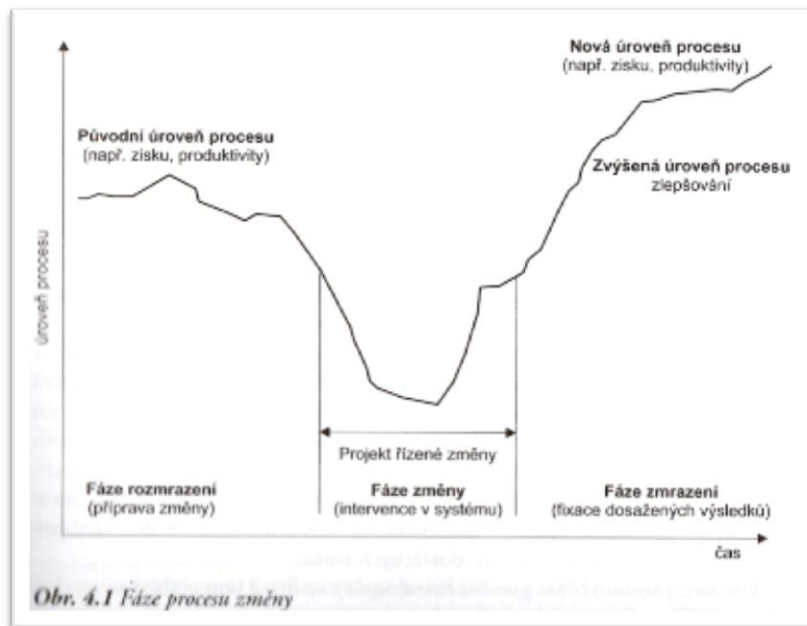
⁹ Srov. KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích s. 19*

¹⁰ Srov. tamtéž, s.

¹¹ Srov. tamtéž, s. 18

¹² Srov. tamtéž, s.

¹³ Srov. tamtéž, s. 51



Obr. 2, Fáze změny¹⁴

1.2.4 Účastníci změny a změny jejich přístupu k provádění změn

Žádná změna by nemohla být provedena kvalitně, pokud ti, kteří změnu iniciují a ti, kteří se změny účastní, se aktivně nezapojí a nerozdělí si role, které nyní popíší a blíže specifikují. Jde o role agenta změny, sponzora změny, advokáta změny a projektanta změny¹⁵.

Agent změny je vedoucím pracovníkem – odborníkem, který řídí a plánuje proces změny. Je odpovědný sponzorovi změny, zda projekt bude či nebude mít úspěch. V podstatě tuto úlohu může hrát i celý tým. Agent by měl disponovat nejen dostatečnými pravomocemi, ale i zkušenostmi, důvěryhodností a vůdčovskými schopnostmi.

Sponzorem změny je představitel vedení, majitel firmy apod. Je nezbytně nutné, aby agenty bezvýhradně podporovali. Disponují pravomocemi, kterými mohou vybavit agenta lidskými, materiálními, finančními nebo jinými zdroji

Advokát změny také podporuje proces změny. Není za no přímo odpovědný. Je nepřímý, ale jeho postoj je důležitý, protože může ovlivnit průběh změny (např. odbory)

¹⁴ KUBÍČKOVA, L, RAIS, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích* s. 51

¹⁵ Srov. tamtéž, s. 62

Projektant změny je ten, kdo konkrétní proces změny vymyslel – může být totožný se sponzorem změny, nicméně ne vždy. Jsou to lidé, kteří mají nápady, nicméně nedotahují proces změny do konce, to dělají agenti změny.

1.3 Specifické principy a rysy strategického myšlení

Dle prof. Součka rozumíme podstatou strategického myšlení: „Strategickým myšlením rozumíme takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategického myšlení“¹⁶.

Je nezbytně nutné, aby všichni manažeři si osvojili toto strategické myšlení k tomu, aby mohli kvalifikovaně řídit svoje firmy. Neřešit problémy až je to nutné, neřešit je pozdě nebo kdy jsou k tomu dotlačeni. Pracovníci, kteří se věnovali doposud operativě a taktice je těžké vycítit rozdíl v operativě a strategickým myšlením týkajících se rozvojem firmy.¹⁷

Principy, které specifikují strategické myšlení, se vzájemně kombinují a překrývají. Jednotlivé principy lze charakterizovat podrobněji¹⁸:

Princip myšlení ve variantách - patří mezi nejdůležitější rysy strategického myšlení. Strategie musí být zpracována vždy ve více variantách. Vždy totiž je řada hypotéz v dané strategii, která obsahuje prvky neurčitosti a nejistoty.

Princip permanentnosti – ze kterého vyplývá, že vytvoření strategie neprobíhá jen v jednom uzavřeném cyklu. Permanentnost je způsobená i vzrůstajícím lidským poznáním, ke kterému dochází ve fázi strategického období. Pořád je třeba využívat nových vědeckých poznatků a metod.

Princip celosvětového systémového myšlení – jde o uvědomění si, že všechny jevy jsou chápány v jejich vnitřních a vnějších souvislostech. Je nutné vše brát tedy v potaz – možné změny, problémy a nedostatky v souvislostech s objektem naší strategie.

Princip interdisciplinárního myšlení – princip vyžadující, aby při tvorbě strategie byly využívány pokud možno všech vědních poznatků a disciplín. Nejlepší výsledky se dostávají tam, kde se vzájemně tyto poznatky kombinují a na konečném výsledku se podílí účast vědců z různých vědních disciplín. Konfrontace myšlenek zdánlivě

¹⁶ SOUČEK., Z., *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy.*, s. 33.

¹⁷ Srov. tamtéž, s. 33.

¹⁸ Srov. tamtéž, s. 34.

vzdálených oborů přináší v konečném výsledku ty nejefektivnější výsledky. Historie to jen potvrzuje.

Princip tvůrčího způsobu myšlení – jeden z nejvíce charakteristických rysů strategického myšlení – jde o přinášení nových, netradičních, snad i revolučních myšlenek, podnětů a nápadů. Jejich realizace přináší největší přínos – např. teorie relativity, jaderná energie apod. Ne tedy zdokonalování stávajícího stavu.

Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení – na základě výše uvedeného tvůrčího způsobu myšlení založeného na nových věcech, také třeba tyto věci mít řádně zdůvodněné, podložené řádnými výpočty, musí být ukázána jejich výhodnost.

Princip zpětnovazebního myšlení – jde o vlivy zpětných vazeb, které se ve spíše střednědobém časovém období projevují v procesu strategického řízení. Jejich nerespektování by byla hrubá chyba. V podstatě lze říci, že činnost jakékoliv společnosti je ovlivňována nejen svým vnějším okolím, ale i sama firma na své okolí výrazně působí.

Princip agregovaného myšlení – strategii je nutné zpracovávat v agregovaných ukazatelích. Širší rozměr, ignorujíc záměrně detaily, vede k lepšímu odhadu vývoje jevů. Cíle musí být taky stanoveny široce k soustředění pozornosti celého kolektivu pracovníků a jejich motivaci

Princip orientace na špičkové výsledky – je třeba v tom, co děláme být nejlepší. Nejen v rámci lokálním, ale evropském i světovém. Měřítko kvality strategie musí být srovnatelné se světovou konkurenceschopností. Ale i to je málo. Cílem je tuto konkurenci předběhnout. Být nejlepší.

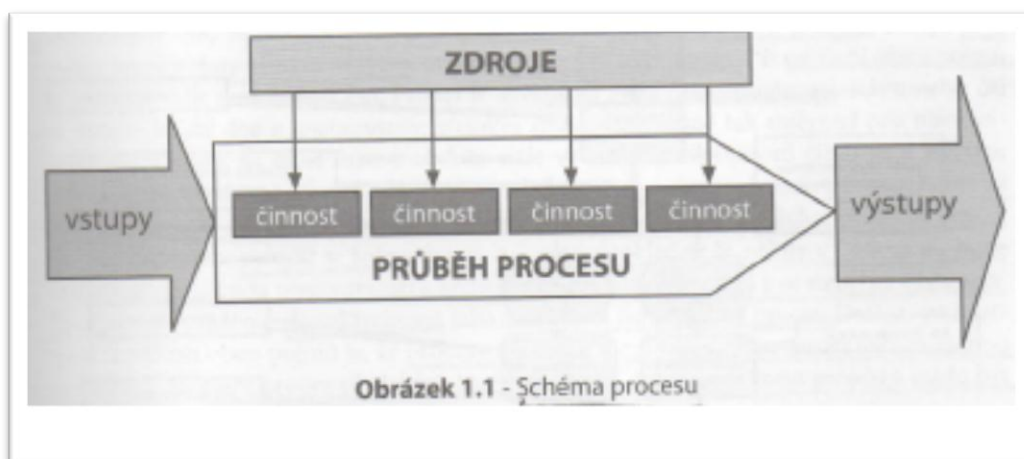
Princip koncentrace – být nejlepší nelze ve všem. Je potřeba myšlenky a nápady soustředit na úzce vymezený soubor klíčových problémů. Bohužel se to týká i koncentrace materiálních a finančních zdrojů, což někdy může vést k likvidaci celé strategie.

Princip etiky myšlení – důležité faktory jsou v dnešní době také spolehlivost, důslednost dodržet své závazky, ochota přizpůsobit se novým věcem. Postoj na trhu dle principu kontrakčního, aliančního systému – čili praktiky známé z dob minulých, kdy se vítězilo formou a pozicí síly zapomenout. Naopak hledat s dodavateli a partnery společný, co nejvýhodnější postup pro oba.

Princip vědomí práce s rizikem – riziko spojené se strategií v podobě neúspěchu jsou značné. Úkoly, které očekávají společnosti, jsou spojeny s riziky. Vyhledky na úspěch rostou s počtem dalších a dalších pokusů nových strategických iniciativ.

1.4 Proces

Definice procesu dle publikace *Procesní řízení ve veřejném sektoru* je: „Základním objektem řízení je popsáný, definovaný, zdrojově a vstup zabezpečený proces, který je uskutečňován pro konkrétního zákazníka a má jednoznačně stanoveného vlastníka“¹⁹. Nejlépe asi opět vyjadřuje podstatu procesu obrázek:



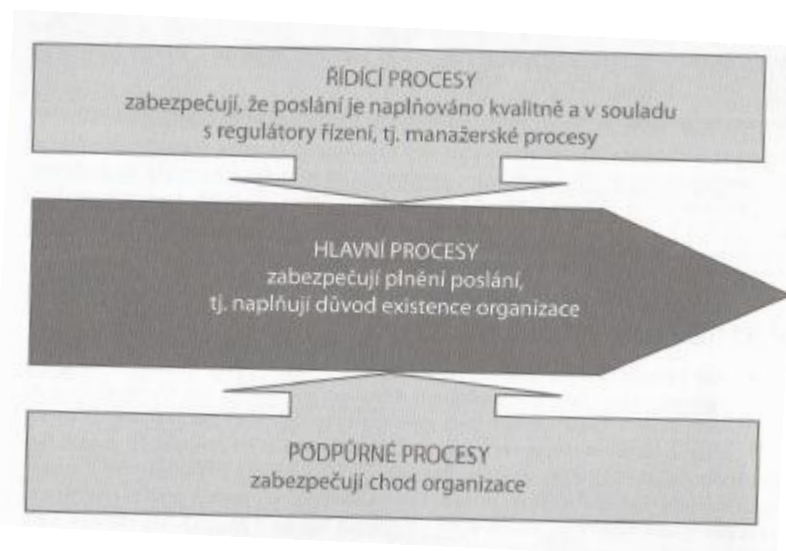
Obr. 3, Schéma procesu²⁰

Jistě stojí za pozornost zmínit základní typy procesů a jejich důležitost. Procesy lze členit nebo rozdělovat z mnoha hledisek, zmínil bych to nejpoužívanější, základní. Můžeme je tedy dělit na procesy hlavní – klíčové – jsou to ty, které vytvářejí hodnoty v podobě produktu nebo služby a vystihují podstatu existence dané společnosti (Core Business). Tyto procesy zabezpečují splnění poslání celé organizace. Dále jsou to procesy řídicí, která přímo navazují na procesy hlavní, spadají sem procesy manažerské – ty zabezpečují podmínky pro fungování procesů ostatních, v podstatě zajišťují běh a funkčnost organizace. A konečně podpůrné procesy – ty zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tak, že jim dodávají služby nebo produkty, zároveň však nejsou součástí procesů hlavních a zabezpečují chod dané organizace²¹. Protože řídicí a podpůrné procesy mohou navodit dojem zástupnosti, uvádím obrázek základního členění procesů.

¹⁹ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R: *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s. 5.

²⁰ Tamtéž, s. 7.

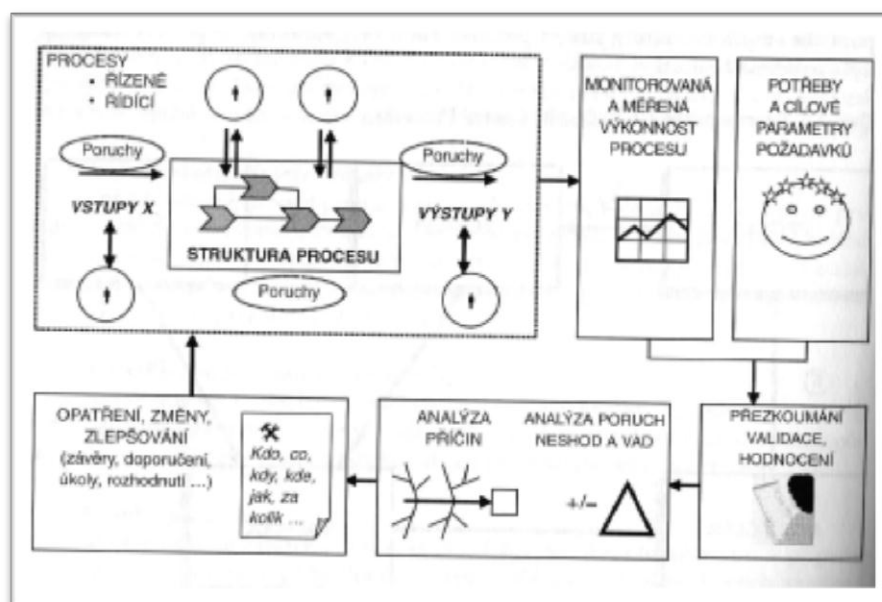
²¹ Srov. tamtéž, s. 14



Obr. 4, Základní členění procesů²²

1.4.1 Řízení procesů

Po vydefinování pojmu proces a jeho členěním, je nezbytně nutné zmínit se také o řízení procesů. Uvádím smyčku řízení procesů (zdroj Kovács)²³, která v tomto případě ukazuje, jak mohou manažeři vně podniku regulovat své procesy – tzn. sledovat a vyhodnocovat výkonnost procesů a provádět jejich korekce.



Obr. 5, Smyčka řízení procesů (zdroj Kovács)²⁴

²² GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R: *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s. 14.

²³ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*, s.81

²⁴ Tamtéž s. 82

1.5 Funkční a procesní přístup k řízení firmy

Podívejme se nyní na přístup k řízení firmy dvěma základními principy – funkčním a procesním. Funkční přístup k řízení se charakterizuje dělením práce mezi funkční jednotky, které jsou vytvořeny právě na základě jejich dovedností. S tím souvisí i její organizační struktura založena na útvarech, kdy každý útvar vykonává daný proces nebo úkol a je také zvlášť – ne tedy celkově vyhodnocován²⁵.

Oproti tomu procesní přístup řízení je schopnost reagovat na rozdílné požadavky zákazníků, rychle se adaptovat na nový typ produktu a požadavku jiného zákazníka, je specifický tím, že od velkého množství jednoho produktu je schopen efektivně přejít k velkému množství rozmanitých produktů. Cílem tohoto typu řízení je, aby organizace efektivně a rychle reagoval na požadavky zákazníka²⁶.

Pro srovnání uvádím tabulku srovnávající funkční a procesní přístup k řízení:

Tab. 1, Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení²⁷

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k výkonosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

²⁵ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R: *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s. 40.

²⁶ Srov tamtéž, s. 42

²⁷ Tamtéž, s. 46

1.6 Strategické plánování zavádění procesního řízení ve firmě

Kvůli výše uvedeným bodům je logické zmínit pojem strategické plánování zavádění procesního řízení. Jde o soubor strategických cílů a požadavků, které vyjadřují potřebu daného zákazníka společnosti a to vždy se spojením vize a posláním společnosti. Jeho cílem je definovat smysl (vizi) procesního řízení v souladu s plány společnosti. Definuje slabé a silné stránky společnosti a kritické faktory úspěchu organizace. Hlavním účelem je vytvoření nebo úprava strategie společnosti jako základním východiskem pro další postup zavádění procesního řízení²⁸

1.7 Základní metody a nástroje zlepšovatských aktivit, přístup Lean a Six Sigma a jejich kombinace

Pokud jsou již procesy ve firmě zavedeny, dále umíme řídit změny, v podstatě neustále zlepšujeme. Zlepšování je ovšem také proces. Jedním z nástrojů je Lean a Six Sigma jsou metody, které přinesly obrovské množství nástrojů. Pokud jsou správně využity, znamená to velký příspěvek k celkovému úspěchu společnosti²⁹. Kombinace obou metod využívají výhod těchto nástrojů, jak na analytické a statistické bázi, velice vhodné pro zlepšovatské procesy obecně. Přístupy se ovšem liší. Abychom představili blíže Lean a Six Sigma proces, vzájemně je porovnali a pochopili v kontextu této práce, uvádím tabulku, které jednoduše představuje, charakterizuje a porovnává tyto procesy zlepšovatských metod³⁰:

Tab. 2, Hlavní znaky a porovnání Lean a Six Sigma³¹

	Lean	Six Sigma
Záměr	Efektivní vytvoření hodnoty, která je definována na základě znalosti požadavku zákazníka.	Efektivní zajištění kvality, která je vymezena kritickými vlastnostmi předmětu (CTI) podle definice zákazníka.
Cesta	Odstranění plynutí.	Snížení variability.
Předmět zkoumání	Horizontální pohled na zkoumání a souhrn procesních toků.	Vertikální pohled na vylučování a eliminaci problémových míst v procesech.
Hlavní předpoklady	<ul style="list-style-type: none"> • Odstranění plynutí ověří celkovou výkonnost procesu. • Opakovaná malá zlepšení přináší větší úspěchy a méně rizik než jedna rozsáhlá změna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Odstranění variability procesu zvýší celkovou kvalitu jeho výstupů. • Pozorní vycházení z faktů je obrovskou hodnotou.
Nejvýraznější přínos	Zkrácení doby trvání procesu.	Zvýšená uniformita výstupů procesu.
Další přínosy	<ul style="list-style-type: none"> • Omezení plynutí. • Zrychlený průchod. • Snížení provozních zásob. • Řízení prostřednictvím měření procesů. • Zvýšená kvalita zajištěná prostřednictvím zlepšování toku činnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezení variability výstupů. • Stabilita kvality výstupů. • Snížení provozních zásob. • Řízení prostřednictvím měření chybivosti. • Zvýšená kvalita zajištěná prostřednictvím odstraňování rušivých vlivů.
Organizace cyklu projektu	Cyklický/iterativní PDCA/PDSA, Naplánuj-Udělej-Zkontroluj-Zasáhni	Přímý DMAIC, Definuj-Měř-Analyzuj-Zlepš-Kontroluj.
Organizace týmů	Integrované zlepšovatské týmy.	Integrované zlepšovatské týmy s doporučenou strukturou rolí.
Klíčové metody	<ul style="list-style-type: none"> • Mapování a měření procesních toků. • Optimalizace procesních toků. 	<ul style="list-style-type: none"> • Měření výskytů a četností. • Analýzy příčin a důsledků.

²⁸ GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R: *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s. 50.

²⁹ SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*, s. 47

³⁰ Srov. tamtéž, s. 48

³¹ Tamtéž, s. 49

Praktická část

2 Strategické řízení ve firmě Industrial Machine Service s.r.o.

Teoretická část a to co v ní bylo napsáno, se snažíme aplikovat v naší společnosti Industrial Machine Service s.r.o. Případ, který je popsán, vysvětlen a zdokumentován, obsahuje principy z teoretické části této práce. Je zde nastíněn případ strategické změny, její cíl, řízení změny a její účastníky, je ukázán pohled na typ organizace z hlediska řízení, a jak dokážeme změny změřit pomocí ukazatelů. Jsem přesvědčen, že se na tomto případě dají taktéž popsat specifické principy a rysy strategického myšlení.

2.1 Představení firmy

V prvé řadě bych rád představil naši společnost Industrial Machine Service s.r.o. Zcela jistě to napomůže k lepšímu pochopení mé práce a přiblíží náhled na výrobní firmu v praxi. Společnost Industrial Machine Service s.r.o. byla od počátku své existence firmou výrobní, která má sídlo v Brníčku, Uničově, v Olomouckém kraji. Firma se zabývá realizací zakázek ve strojírenství. Jsme ryze výrobní firmou, zabývající se produkcí technologických celků, ocelových konstrukcí, dílů a montovaných kompletů dle dodané dokumentace. Společnost svou velikostí patří mezi střední firmy, kterých je v ČR bezpočet, nicméně podle složení výrobního programu, kategorizace zákazníků a znalostí konkurence je firma dodavatelem pro své strategické zákazníky jediná v této lokalitě a v některých případech i jediná v České Republice. Je ryze českou soukromou společností. Do obchodního rejstříku byla zapsána v říjnu 1995 a strojírenské výrobě se věnuje od roku 2003. Jediným společníkem a majitelem je pan Pavel Martinka. Já vykonávám od roku 2007 funkci výkonného ředitele. Jsme téměř výhradními exportéry se zaměřením na země ze západu a severu EU a Švýcarska. Spektrum dodávek je zhruba následující:

- Výroba zařízení pro jaderný průmysl
- Výroba lisů
- Výroba papírenských strojů
- Výroba medicínských zařízení
- Výroba strojů pro automobilový průmysl
- Výroba svářecích strojů
- Výroba strojů pro balicí průmysl
- Výroba strojů pro manipulaci s materiálem

- Výroba technologických celků pro těžební průmysl

Ve firmě pracuje kolem sta pracovníků a její tržby činí okolo 120 mil. Kč. V kategorii střední a malá společnost se pravidelně umisťuje na předních místech prestižních soutěží nejen v regionu.

2.2 SWOT analýza společnosti

Pro doplnění uvádím SWOT analýzu, odrážející situaci podniku:

Tab. 3, SWOT analýza (zdroj: autor)³²

Silné stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Dlouhodobé, desetileté působení na trhu - ekonomická stabilita - vysoká konkurenceschopnost - profesionální tým s dlouholetými zkušenostmi ve strojírenství - pružný projekt management při zajišťování a realizaci zakázek - spolehlivý obchodní partner - stabilní síť dodavatelů materiálu - diversifikace odběratelů a segmentů jejich působení - znalost prostředí
Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - závislost na vývoji zahraničních trhů - získání dostatečně kvalifikovaných pracovníků - nedostatek technologických zařízení pro přesnou výrobu - špatná dopravní dosažitelnost regionu
Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> - rozšíření zákaznického portfolia - možnost zajištění včasné a kvalitní výroby - investovat v budoucnosti - vytvoření podmínek pro trvale udržitelný ekonomický rozvoj - dostatek volných pracovních sil na trhu v regionu - podpora státních institucí a institucí EU v oblasti strojírenství - možnost čerpání podpory z fondů EU

³² TICHÁČKOVÁ, Šárka, a NAVRÁTIL, Vlastimil. *Podnikatelský záměr IMS (2)*, s.18

<ul style="list-style-type: none"> - možnosti rozšíření variability obrábění - vysoká přidaná hodnota výroby
Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - náhlá změna kurzu EUR/CZK - konkurenční společnosti, jejich technologické vybavení - výkyvy v ekonomických cyklech, pokles poptávky po výrobcích

Ne vždy byla situace na tak dobré úrovni, jako nyní. Je třeba si uvědomit, že firmu jsme převzali se závazky vůči státu i k jiným subjektům, provozní kapitál byl na nízké úrovni, bylo nutné se finančně vypořádat s odcházejícími zaměstnanci, úvěry bylo velice obtížné získat.

Zefektivnit výrobu znamená zejména počáteční velké investice, které nebyly možné. Bylo nutné najít jiné, rychlé a účinné prostředky, dosahující konkurenční výhodu bez velkých nákladů. Zaměřili jsme se tedy na předvýrobní složky společnosti – nákladová stránka nebyla tak finančně náročná a nezatěžovala tak zásadně podnik, navíc kladné výsledky mohly vést k urychlení procesu pro samotnou výrobu, čímž by došlo k celkovému zkrácení průběhu zakázky, rychlejší rotaci finančních prostředků a lepší likviditě závazků.

2.3 Průběh obchodního případu v informačním systému společnosti


Pro představu níže uvádím schéma výroby drobného dílu, resp. grafický průběh zakázky. Samozřejmě je zobrazena jen základní kostra s dokumenty, každý z nich skrývá spoustu subsystémů a akcí, odehrávajících se na pozadí.

System používaný ve společnosti Industrial Machine Service s.r.o. (viz obr. č. 6)

The image is a graphic with an orange background. On the left side, there is a close-up photograph of an orange. On the right side, the text 'HELIOS ORANGE' is written in white. Below this, technical details are listed in white text: 'Licence: HEIQ0100-20313', 'Server: 192.168.10.249\SQL2008', 'Databáze: IMS s.r.o. (Helios001)', '2.0.2012.0121 - UNICODE XE', and 'Identifikační kód: 0120313'. At the bottom right, there is a copyright notice: '© 1992 - 2012 Asseco Solutions, a.s.', followed by the address 'Zelený pruh 1560/99, 140 02 Praha 4', phone number 'Tel.: +420 244 104 111', fax number 'Fax: +420 244 104 444', and email address 'e-mail: helios.info@helios.eu'. At the bottom right, the 'HELIOS' logo is displayed in black, with a stylized orange arrow pointing to the right.

Obr. 6, System používaný ve společnosti Industrial Machine Service s.r.o., zdroj autor

Nová objednávka od zákazníka – firma PULLMAX Service AB, Švédsko
(viz obr. č. 7.)



Pullmax Service AB PURCHASE ORDER

Our orderdate: 12-02-08 Our order number: 0000201462-1 Our reference: Anders Sjöstrand Page: 1
Your reference: Vlastimil Navratil

Delivery adress: Pullmax Service AB
Transportgata 39
422 46 Hisings Backa

Ind. Machine Service/MPPM s.r.o
Brnicko 1564
783 91 Unicov
Czech Republic
FAX: +420 585 07 4344

Terms of delivery:
Ex works
Transport:
SCHENKER-BTL nr:7525681
Terms of payment:

Pos	Stock code	Description	Deliv.time	Quantity	Unit price EUR	Amount
010	16103201	GEAR WHEEL	12-02-08	10,00 pcs	112,00	1.120,00

Total Amount EUR 1.120,00

NB! New company name, VAT and account no.

Obr. 7, Nová objednávka od zákazníka – firma PULLMAX Service AB, Švédsko, zdroj autor

Po přijetí této objednávky se ihned data přenášejí do systému – viz následující dokument „Zakázkový list“, kde příjemce přenesou všechny údaje, včetně rozfázování termínů (viz obr. č. 8.).

ZAKÁZKOVÝ LIST																																																																																	
Dodavatel: Industrial Machine Service s.r.o. Bričsko 1564 783 91 Uničov IČ : 60750154 DIČ : Q260750154 Společnost je zapsána v Krasného Stráže v Ostravě, oddíl C, vložka 51954		Řada dokladu : 012 Číslo dokladu : 000038 Skład : 030 Objednávka : 0000201462-1 Zakázka : 124-6868 Popis dodávky : Production Způsob dopravy : EXW Uničov																																																																															
Místo určení: Pullmax Service AB Transportgatan 39 422 46 Hisings Backa, SWEDEN		Obdržitel: Pullmax Service AB BOX 1536 SE-40150 GÖTEBORG																																																																															
Datum pořízení : 13.2.2012 Datum dodání : 20.3.2012 Termín dodání : 20.3.2012		IČ : DIČ : SE556740610201																																																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cena</th> <th>Podpis</th> <th>Dne</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Výkon : 11 000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Výkon - Cena všech nákladů na pracovišti provizorně fa IMS dle TP Technologie zodpovídá za navržení velkých výrobních a kooperčních operací a k nim potřebné materiály uvedené v TP</td> </tr> <tr> <td>náhradí a měnila :</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Potřebné doplnění výjevy o náhradí a měnila formou zápisů, nebo nákupu</td> </tr> <tr> <td>Kooperace: 1 000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Cena všech kooperčních nákladů neprovizorně fa IMS a dopravou a ní související, mimo výjevy Kooperace zodpovídá za kooperční operace dle TP mimo výjevy</td> </tr> <tr> <td>Nákup: 6 000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Nákup zodpovídá za nákup materiálů v požadovaném množství a jakosti dle TP Cena výjevy ,odřívky,výjevy,sudobávek a materiálů ze skladu IMS a a dopravou a ní související.</td> </tr> <tr> <td>Prodej : 13 000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Cena všech nákladů výkony,kooperace,nákup,baňe a doprava a ní související Prodej zodpovídá za kompletní předání výkresové dokumentace a celkové náklady</td> </tr> <tr> <td>Schválil :</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Přechází ze stavu technologické přípravy výroby do reálné výroby</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Termín Tech:17.2.2012</td> <td colspan="2">Ter.nákupu: 28.2.2012</td> <td>Ter.prodeje: 22.3.2012</td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Název</th> <th>Objednání</th> <th>Popis</th> <th>Velikost</th> <th>Číslo zakázky</th> <th>Číslo objednávky</th> </tr> <tr> <th>C</th> <th></th> <th></th> <th>MJ</th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>SU 16103201</td> <td>rev. 00 ka</td> <td></td> <td>124-6868</td> <td>0000201462-1</td> </tr> </tbody> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="4">Kompletní výroba díla dle do doložit rozměrové protokoly balit a značit štítkem pro konzervovat olejem Dopravu zajišťuje a</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Rozfázování základních fází procesu – technologie, nákup, prodej</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Dop-865-001</td> <td colspan="2">Vystavil : Gregorius Lenka</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">Zakázkový list : 012000038 Strana: 1</td> </tr> </tbody> </table>					Cena	Podpis	Dne		Výkon : 11 000				Výkon - Cena všech nákladů na pracovišti provizorně fa IMS dle TP Technologie zodpovídá za navržení velkých výrobních a kooperčních operací a k nim potřebné materiály uvedené v TP	náhradí a měnila :				Potřebné doplnění výjevy o náhradí a měnila formou zápisů, nebo nákupu	Kooperace: 1 000				Cena všech kooperčních nákladů neprovizorně fa IMS a dopravou a ní související, mimo výjevy Kooperace zodpovídá za kooperční operace dle TP mimo výjevy	Nákup: 6 000				Nákup zodpovídá za nákup materiálů v požadovaném množství a jakosti dle TP Cena výjevy ,odřívky,výjevy,sudobávek a materiálů ze skladu IMS a a dopravou a ní související.	Prodej : 13 000				Cena všech nákladů výkony,kooperace,nákup,baňe a doprava a ní související Prodej zodpovídá za kompletní předání výkresové dokumentace a celkové náklady	Schválil :				Přechází ze stavu technologické přípravy výroby do reálné výroby	Termín Tech:17.2.2012		Ter.nákupu: 28.2.2012		Ter.prodeje: 22.3.2012	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Název</th> <th>Objednání</th> <th>Popis</th> <th>Velikost</th> <th>Číslo zakázky</th> <th>Číslo objednávky</th> </tr> <tr> <th>C</th> <th></th> <th></th> <th>MJ</th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>SU 16103201</td> <td>rev. 00 ka</td> <td></td> <td>124-6868</td> <td>0000201462-1</td> </tr> </tbody> </table>				Název	Objednání	Popis	Velikost	Číslo zakázky	Číslo objednávky	C			MJ			1	SU 16103201	rev. 00 ka		124-6868	0000201462-1	Kompletní výroba díla dle do doložit rozměrové protokoly balit a značit štítkem pro konzervovat olejem Dopravu zajišťuje a				Rozfázování základních fází procesu – technologie, nákup, prodej				Dop-865-001		Vystavil : Gregorius Lenka				Zakázkový list : 012000038 Strana: 1	
	Cena	Podpis	Dne																																																																														
Výkon : 11 000				Výkon - Cena všech nákladů na pracovišti provizorně fa IMS dle TP Technologie zodpovídá za navržení velkých výrobních a kooperčních operací a k nim potřebné materiály uvedené v TP																																																																													
náhradí a měnila :				Potřebné doplnění výjevy o náhradí a měnila formou zápisů, nebo nákupu																																																																													
Kooperace: 1 000				Cena všech kooperčních nákladů neprovizorně fa IMS a dopravou a ní související, mimo výjevy Kooperace zodpovídá za kooperční operace dle TP mimo výjevy																																																																													
Nákup: 6 000				Nákup zodpovídá za nákup materiálů v požadovaném množství a jakosti dle TP Cena výjevy ,odřívky,výjevy,sudobávek a materiálů ze skladu IMS a a dopravou a ní související.																																																																													
Prodej : 13 000				Cena všech nákladů výkony,kooperace,nákup,baňe a doprava a ní související Prodej zodpovídá za kompletní předání výkresové dokumentace a celkové náklady																																																																													
Schválil :				Přechází ze stavu technologické přípravy výroby do reálné výroby																																																																													
Termín Tech:17.2.2012		Ter.nákupu: 28.2.2012		Ter.prodeje: 22.3.2012																																																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Název</th> <th>Objednání</th> <th>Popis</th> <th>Velikost</th> <th>Číslo zakázky</th> <th>Číslo objednávky</th> </tr> <tr> <th>C</th> <th></th> <th></th> <th>MJ</th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>SU 16103201</td> <td>rev. 00 ka</td> <td></td> <td>124-6868</td> <td>0000201462-1</td> </tr> </tbody> </table>				Název	Objednání	Popis	Velikost	Číslo zakázky	Číslo objednávky	C			MJ			1	SU 16103201	rev. 00 ka		124-6868	0000201462-1																																																												
Název	Objednání	Popis	Velikost	Číslo zakázky	Číslo objednávky																																																																												
C			MJ																																																																														
1	SU 16103201	rev. 00 ka		124-6868	0000201462-1																																																																												
Kompletní výroba díla dle do doložit rozměrové protokoly balit a značit štítkem pro konzervovat olejem Dopravu zajišťuje a																																																																																	
Rozfázování základních fází procesu – technologie, nákup, prodej																																																																																	
Dop-865-001		Vystavil : Gregorius Lenka																																																																															
		Zakázkový list : 012000038 Strana: 1																																																																															

Obr. 8, Zakázkový list Industrial Machine Service s.r.o., zdroj autor

Přenesení údajů do výrobního plánu, vznik technologického postupu a on-line časové sledování jednotlivých operací pomocí dotykových LCD na pracovištích s pomocí samostatné identifikace pracovníků čárovými kódy s příznakem, že je možné díly odvézt do skladu, tj. jsou kompletně hotové. Splnění a kontrola termínů pro technologii a nákup uvedu dále (viz obr. č. 9).

Průvodka na výrobní příkaz V-82197							
<u>Zadaná dávka:</u> 10 ks		<u>Výroběný dílec:</u> 500 16103201					
<u>Hotovo:</u> 10 ks		GEAR WHEEL					
Číslo zakázky: 124-6363		Odběratel: Pullmax Service AB					
Termín zadán (do výroby): 20.3.2012		Úroveň VP: 1/1					
Termín ukončení výroby: 22.3.2012		HOTOVO					
Doklad	Název	Operace / Pracoviště / Koop	Přípravný čas	Přípravný čas			
Typ - Operace			Jednicový čas				
1	Řezání	005	5,00 min.	Řezat na L = 110 s srazit osří po dělení.			
J- 10		05963 Pila dělení	5,00 min.				
			55,00				
Provedl dle VP Počet kusů Zahájení Ukončení Min. Skut Min. Norma Kontroloval							
Minařík Jaroslav	6	23.2012 3:56:09	23.2012 3:56:09	0	35	Minařík Jaroslav	
Minařík Jaroslav	4	23.2012 21:17:10	23.2012 21:17:10	0	20	Minařík Jaroslav	
2	Soustružení	070	27,00 min.	Soustružit hotové díly výřezem včasně srazení hran, průměry 82J7, 95J7, 120p6 s přílivkem 0.4 pro brus.			
J- 30		34513 Soustruh NC SPT	45,00 min.				
			477,00				
Provedl dle VP Počet kusů Zahájení Ukončení Min. Skut Min. Norma Kontroloval							
Šalamoun Pavel	10	13.3.2012 14:32:15	13.3.2012 14:32:15	0	477	Martínka Rosišlav	
3	Frézka FA4V	070	15,00 min.	Frezovat 2x drážku 16P9 s ohledem na brus.			
J- 40		05224 Frézka FA4V	22,00 min.				
			235,00				
Provedl dle VP Počet kusů Zahájení Ukončení Min. Skut Min. Norma Kontroloval							
Kučera Jan	10	14.3.2012 6:20:05	14.3.2012 9:25:05	185	235	Kučera Jan	
4	Srazení osří	015	2,00 min.	Upravit po opracování s osří srazit.			
J- 60		09422 Zámečnick strojní	10,00 min.				
			102,00				
Provedl dle VP Počet kusů Zahájení Ukončení Min. Skut Min. Norma Kontroloval							
Šašek Pavel	1,2	14.3.2012 9:34:26	14.3.2012 12:34:26	180	14	Brauner st. Pavel	
Holický Zdeněk	2,2	14.3.2012 9:34:56	14.3.2012 12:34:56	180	22	Brauner st. Pavel	
Nerušíl Milan	2,2	14.3.2012 9:34:18	14.3.2012 12:35:18	181	22	Brauner st. Pavel	
Kušik Libor	2,2	14.3.2012 9:34:33	14.3.2012 12:35:33	181	22	Brauner st. Pavel	
Brauner st. Pavel	2,2	14.3.2012 9:34:45	14.3.2012 12:35:45	181	22	Brauner st. Pavel	
5	Bruska BUA 31/2000	005	15,00 min.	Brousit průměry 82J7, 95J7, 120p6.			
J- 80		05528 Bruska BUA 31/20	26,00 min.				
			275,00				
Provedl dle VP Počet kusů Zahájení Ukončení Min. Skut Min. Norma Kontroloval							
Paoká Jan	10	16.3.2012 11:54:46	16.3.2012 22:05:46	611	275	Martínka Rosišlav	
6	Frezka odvalovací FO 10	005	40,00 min.	Frezovat ozubení.			
J- 70		05836 Frezka odvalovací	30,00 min.				
			340,00				
Provedl dle VP Počet kusů Zahájení Ukončení Min. Skut Min. Norma Kontroloval							
Bilek Milan	2	19.3.2012 12:08:27	19.3.2012 14:01:27	115	100	Bilek Milan	
Bilek Milan	4	20.3.2012 5:58:17	20.3.2012 15:57:17	599	120	Bilek Milan	
Bilek Milan	4	21.3.2012 6:00:04	21.3.2012 13:25:04	445	120	Bilek Milan	
7	Srazení osří	015	2,00 min.	Upravit po opracování s osří srazit.			
J- 80		09422 Zámečnick strojní	1,00 min.				
			12,00				
Provedl dle VP Počet kusů Zahájení Ukončení Min. Skut Min. Norma Kontroloval							
Šašek Pavel	10	22.3.2012 7:59:22	22.3.2012 7:59:22	0	12	Šašek Pavel	
8	Kontrola - sklad	060	0,00 min.	Kontrola provedení.			
J- 80		09863 Kontrola	0,00 min.				
			0,00				
Provedl dle VP Počet kusů Zahájení Ukončení Min. Skut Min. Norma Kontroloval							
Martínka Rosišlav	10	22.3.2012 14:03:28	22.3.2012 14:03:28	0	0	Martínka Rosišlav	
Konec VP							


Obr. 9, Průvodka na výrobní příkaz, zdroj autor

Snímek ukazující splnění základních uzlů zakázky je uveden na obr. č. 10.

C. zak.	Název	Název	Pl. tech.	Skut. tech	Plán nákup	Skutečnost nákup	Plán výroba	Skut. vyr	Konec - plán (DMR)
I24-6868	Pullmax Service ...	Výroba Gear Wheel	17.2.2012	17.2.2012 9:20:19	28.2.2012	29.2.2012	16.3.2012	22.3.2012	22.3.2012

Obr. 10, Základní uzly zakázky, zdroj autor

Po splnění všech operací a kontrol (žádná následující operace nemůže být udělána, pokud není zkontrolována operace předchozí), je dílec připraven k expedici. Je vygenerován tzv. „Balící list“, který slouží jako doklad pro expedici, který ho opět pomocí čárového kódu identifikuje a nachystá k naložení (viz obr. č. 11.)

			BALÍČÍ LIST	
Dodavatel: Industrial Machine Service s.r.o. Brnčko 1564 783 91 Uničov IČ : 60750154 DIČ : CZ60750154 Společnost je zapsána u Krajského soudu v Ostrově, oddíl C, vložka 51964			Řada dokladu : 004 Číslo dokladu : 000168 Sklad : 030 Objednávka : 0000201462-1 Zakázka : 124-6868 Popis dodávky : Production Způsob dopravy : EXW Uničov	
Telefon 585074351 Fax : 585074344 E-mail :				
Místo určení: Pullmax Service AB Transportgatan 39 422 46 Hisinge Backa, SWEDEN		Odběratel: Pullmax Service AB BOX 1536 SE-40150 GÖTEBORG		
Datum pořízení : 15.3.2012 Datum vyskladnění :		IČ : DIČ : SE556740610201		
Řádek	Označení č.	Popis dodávky Číslo zakázky	Číslo objednávky	Množství MJ
Expediční příkaz 012000038				
1	500 16103201	124-6868 rev.3	0000201462-1	GEAR WHEEL 10,00 ks
				10

Obr. 11, Balící list zakázky, zdroj autor

Před naložením se vygeneruje dodací list v příslušné jazykové mutaci, na pozadí systém znovu zkontroluje, zda všechny materiály, termíny a výkony jsou splněné, poté systém uvolní pro tisk tento formulář spolu s Osvědčením o jakosti – viz obr. č 12.

Line n.		Notation	Description of goods Reference Order	Quantity	Unit
Expediční příkaz 012000038					
1	500 16103201	GEAR WHEEL	124-6868 0000201462-1 rev.3	10,00	ks
				10,00	
Převezal : Číslo auta : Jméno řidiče : Podpis : Počet palet / kusů : Rozměry a hmotnost jednotlivých kusů / palet : Celková hmotnost :					

Supplier : Industrial Machine Service s.r.o. Brničko 1564 783 91 Uničov IČ : 60750154 VAT: CZ60750154 Společnost je zapsána u Krajského soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 51964 Telefon : 585074351 Fax : 585074344		Variable symbol : 511510167 Store : 030 Order : 0000201462-1 Reference No. : 124-6868 Parity : Production Transport : EXW Uničov
Consignee : Pullmax Service AB Transportgatan 39 422 46 Hisings Backa, SWEDEN Date of issuing : 22.3.2012	Customer : Pullmax Service AB BOX 1538 SE-40150 GÖTEBORG Sweden VAT : SE556740610201	E-mail :

Obr. 12, Dodací list zakázky, zdroj autor

Spolu s dodacím listem systém automaticky vygeneruje „Osvědčení o jakosti“

	
Osvědčení o jakosti výrobku Quality certificate Qualitäts zertifikat für teil	
<p>Tímto osvědčením deklaruje výrobce, že vlastnosti výrobku se kladují s požadavky odběratele, jsou splněna ustanovení souvisejících norem a přelapsů a že výrobek je za podmínek obvyklého náročná používání bezpečný.</p> <p>With this certificate the manufacturer declares that the product characteristics are consistent with the requirements of customers, they are satisfied the provisions related standards and regulations and that the product is under the usual instructions for safe use.</p> <p>Mit diesem Zertifikat der Hersteller erklärt, dass das Produkt Eigenschaften konsistent sind mit den Anforderungen des Kunden die Bestimmungen des jeweils gültigen Normen und Vorschriften erfüllt sind und dass das Produkt unter den üblichen Anweisungen für die sichere Anwendung.</p>	
Odběratel Customer Kunde	Pullmax Service AB
Číslo objednávky PO Number Bestell nummer	0000201462-1
Číslo zakázky - vnitřní Internal order number Auftrags nummer IMS	124-6868
Poznámka Notice Bemerkung	
Potvrzení osvědčení Confirmation certificate Bestätigung Zertifikat	
Výstupní kontrola Quality inspector Ausgangskontrolle Datum, jméno
 Podpis
Vedoucí řízení jakosti Quality manager Qualitäts manager Podpis
	Razítko:

Obr. 13, Osvědčení o jakosti, zdroj autor

A nakonec na základě všech výše uvedených dokumentů se vygeneruje faktura...(v této faktuře je více objednávek, ta, která nás zajímá je v tab. č. 4 zvýrazněná.)

Tab. 4, Faktura, zdroj autor

INVOICE						
Supplier: Industrial Machine Service s.r.o.				Variable symbol: 112120099		
Brno 1564 783 91 Uničov				Reference No.: 124-8888		
IČ: 60750154 VAT: CZ60750154				Order issued by:		
Společnost je zapsána u Krajského soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 51984				Order No.: 0000201462-1		
Phone: 585074351		Fax: 585074344		E-mail:		
Bank: Komerční banka, a.s.		Bank account: 36-7164300227 / 0100		SWIFT: KOMB CZPP		
IBAN: CZ680100000367154300227		Customer: Pullimax Service AB				
Consignee:		BOX 1536 SE-40150 GÖTEBORG Sweden				
Final consignee: Pullimax Service AB		VAT: SE556740610201				
Transportation 39 422 46 Hisinge Backa, SWEDEN						
Date of payment: 7.5.2012			Way of payment: By a bank transfer			
Date of issuing: 23.3.2012			Transport: EXW Uničov			
VAT perf. date: 23.3.2012			Parity: Production of parts			
Description of goods						
Order	Plan	Quantity	Unit	Unit price	Price reduction %	Total price
Dodatek list 511510166						
1	GEAR WHEEL 0000201445-1	16102501				
		10,00	ks	170,00		1 700,00
2	GEAR WHEEL 0000201445-1	16102601				
		10,00	ks	77,00		770,00
3	GEAR WHEEL 0000201445-1	16102701				
		20,00	ks	82,00		1 640,00
Dodatek list 511510167						
4	GEAR WHEEL 0000201462-1 rev.3	16103201				
		10,00	ks	112,00		1 120,00
Dodatek list 511510166						
5	GEAR WHEEL 0000201445-1	16103201				
		6,00	ks	112,00		680,00
6	GEAR WHEEL 0000201445-1	16103301				
		10,00	ks	57,00		670,00
7	SHAFT 0000201445-1	16118601				
		6,00	ks	11,00		66,00

2.4 Struktura a proces předvýrobních útvarů před změnou

V naší společnosti je průměrná struktura materiálových nákladů na zakázku je zhruba 50%, zbytek připadá na pokrytí výkonů. Zvýšit výkon ve výrobě – viz výše, je krátkodobě drahá záležitost, pokud se pořizují nové investice. Metodické zvyšování pracovních výkonů, správné personální obsazení znamenají dlouhodobé cíle, které ale neřešily situaci, ve které se firma nacházela.

Oproti tomu, poměrně rychlé akce v předvýrobních etapách jsou opravdu efektivní. Fungovali jsme klasickým funkčním modelem řízení – pro srovnání uvedu původní a nynější model, kde v předvýrobních etapách figurovalo chronologicky obchodní oddělení, technologie a nákup (neberu nyní v potaz ekonomické oddělení a sekretariát). V praxi to znamenalo, že v případě získání zakázky obchodní oddělení tuto zakázku zaeviduje v IS, připojí k ní průvodní informace a výrobní dokumentaci, předá ji útvaru technologie, které ji technologicky zpracuje – tj. definuje výrobní operace ve správném pořadí v podobě stromu, určí výrobní a přípravný čas k jednotlivým operacím a přiřadí materiály k těmto operacím. Po ukončení prací na technologickém postupu se informace o přiřazených a předepsaných materiálech předají opět pomocí IS útvaru nákup, který poptá a poté nakoupí materiál a po jeho vykrytí se technologický postup předává výrobě.

Zaměříme se nyní blíže na proces průběhu zakázky ve fázi zpracování technologie, resp. přiřazování materiálu a následně jeho předání do útvaru nákup. Protože jsme kusová, prototypová a speciální strojírenská výroba, je nutné mít technologické oddělení na vysoké úrovni. Dokumentace je často nekompletní a nedokonalá, prochází revizemi ze strany zákazníka již u objednaných zakázek nebo je dělaná na zvláštní požadavek a tedy stará jen několik dnů. A to vše i v případě projektů v řádu milionů korun.

Požadavky na materiály a materiálová náročnost je velmi různorodá od klasických druhů oceli až po jakosti používané například v extrémních teplotách nebo speciální jakosti vyráběné v hutích na zakázku. A i když jsme strojírenská firma, v rámci výroby nejrůznějších technologických celků se vedle klasického sortimentu materiálu – tedy ocelí, nakupují také nátěrové hmoty, spojovací materiál, elektro zboží, hydraulika, motory, ale třeba i olověné cihly hustotou velice podobné těm zlatým nebo dřevěné podlahy ze speciálního dřeva. To vše může být v rámci jediné zakázky, jediného projektu. Útvar samotného nákupu měl dva zaměstnance – jednoho odpovědného za

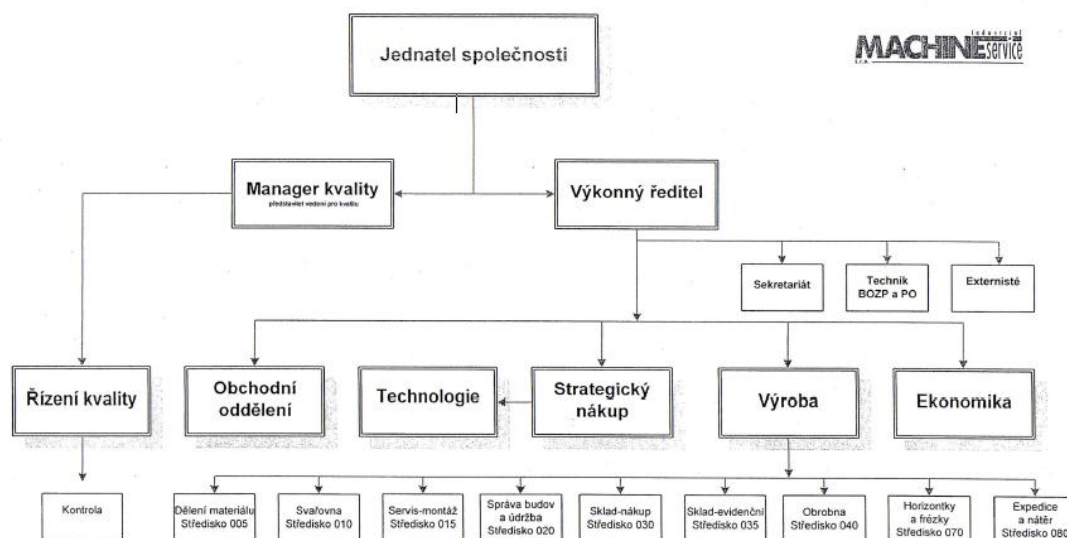
nákup všeho hutního materiálu a druhého za nákup barev, spojovacího materiálu a subdodávek.

Poukazují na to i z pohledu přenášení těchto požadavků na nákup i na naše dodavatele. Jak tedy je široké spektrum požadavků našich zákazníků, tak široké spektrum je našich dodavatelů. Přesto základem zůstává nákup ocelí, které dělíme na dvě základní skupiny – válený materiál, tj. profily, tyče, trubky apod. a nákup plechů – výpalků.

Zaměříme se nyní tímto směrem. Oproti neustále se opakujícím jakostem a rozměrům váleného materiálu, který nakupujeme ve větším množství, dělíme ho v naší společnosti, ukládáme ho na sklad a poté vydáváme do výroby, vypálené plechy jsou vždy unikátní pro jednotlivý vyráběný kus. Jde v podstatě o dodávaný polotovar, který se po dodání svařuje do jednotlivých sestav. Technologický útvar má šest členů. To znamená, že v jednu chvíli se zpracovává šest různých zakázek, tj. vytváří se šest rozdílných technologických postupů. Z pozice technologického útvaru, ale i z celkového toku materiálu vyvstal problém, kdy na jednotlivé zakázky se kupuje v souhrnu vždy jedna sada výpalků, tedy při plném nasazení se koupí šest různých sad. Potřeba shodného váleného materiálu se ovšem bude velice pravděpodobně opakovat ve více než v jedné zakázce. Proto bylo třeba vyvinout systém kumulace váleného materiálu, kdy po předepsání shodného materiálu ve více zakázkách v jednom časovém úseku – např. v jednom týdnu, systém v definovaný okamžik – např. 2x v týdnu sdruží požadavky na materiál dohromady, do tzv. „batohu“ a vygeneruje jednu poptávku, která je zaslána našim dodavatelům – malý příklad: u tří technologů se vyskytne potřeba profilu HEA 200 v různých délkách – 1200mm, 2000mm a 800mm. Systém pak v hromadné poptávce uvede potřebu položky HEA 200 v rozměru 4000mm. Po objednání u nejvhodnějšího dodavatele systém zpětně rozdělí délky do původně rozpracovaných zakázek.

Rozhodování o výběru dodavatele na základě této kumulativní činnosti vykonává právě útvar strategický nákup, resp. jeho vedení, tak jako rozhodování o všech nákupech útvaru. Oproti tomu veškeré poptávkové řízení se přeneslo na řadové členy útvaru, resp. technologii – ale o tom více dále.

Na základě všech těchto informací a dalších aspektů, které budou dále vysvětleny, došlo ke sloučení útvaru technologie a nákup. Vznikl tedy jeden super útvar, čas snad ukáže i „supra“ útvar, o síle celých osmi členů – viz schéma.



Obr. 14, Organizační schéma, zdroj autor

2.5 Vznik strategického nákupu a jeho opodstatnění

Průběh přerodu byl poměrně obtížný, možná kvůli rychlosti provedení, nedůvěře v nové věci a mě, ustálené postupy po dlouhou dobu. V první řadě se musel celý model konzultovat s programátory IS a zjistit jeho proveditelnost. Bylo z jedné strany milým, byť subjektivním zjištěním, že v žádné firmě nemají tento model zaveden, tvoříme tedy něco, co není moc u nás obvyklé, z druhé strany vše bylo obtížnější, protože i lidé z IS museli respektovat naši vizi, v průběhu tvorby modulu „strategický nákup“ se nabalovaly nové nápady, takže implementace do IS se prodlužovala. Samozřejmě, že i po odladění se našly „mouchy“, které s povděkem přivítali hlavně nepřítelové nového systému. V rámci testovacího období se tyto problémy odladily a systém přešel do provozu ostrého.

Důvody k provedení vzniku útvaru strategický nákup byly následující – rychlost zpracování, ekonomičnost, snížení nekvality a průhlednost celého procesu nákupu materiálu.

Nyní bych více rozebral a pokusil se obhájit důvody, které vedly ke vzniku tohoto útvaru. Jako první jsem zmiňoval rychlost. Jde o rychlost zpracování technologického postupu, objednání materiálu a předání do výroby. Již bylo uvedeno, kdo jsme, a co děláme – tj. kusová, prototypová a speciální výroba. Dále jsem zmiňoval,

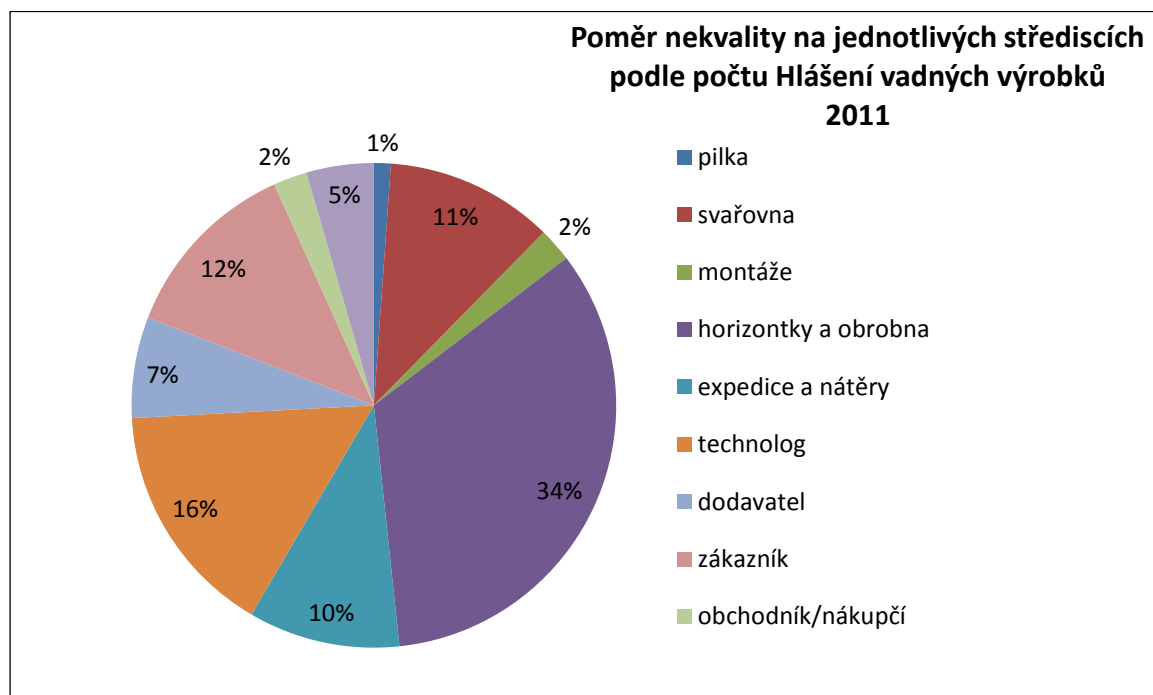
že existuje možnost, že šest našich technologů zároveň pracuje na šesti různých zakázkách pro šest různých zákazníků. Zákonitě nepůjde vše dle předpokladů. Je tedy nutné, když už není možné problémy úplně odstranit, je alespoň maximálně eliminovat. Jeden z výše uvedených obrázků pojmenovaný „Zakázkový list“, ukazuje požadované splnění termínů od jednotlivých útvarů. Tyto údaje zadává zpracovatel nabídky spolu s obchodníkem, tak, aby uspokojil zákazníka v rámci splnění termínu. Uplatňujeme v tomto směru poměrně nedemokratickou cestu, totiž že se o termínu dodání nediskutuje a že se mu všichni dotčení musí přizpůsobit. V okamžiku vzniku strategického nákupu se vytvořila jakási rezerva u termínu technologie, protože při jeho nesplnění může tuto ztrátu sanovat útvar nákup, resp. nyní strategický nákup, který si řídí i termín technologického zpracování. Toto se ukázalo v rámci plánování jako velice efektivní nástroj.

Druhý nástroj, zohledňující rychlost zpracování v předvýrobních etapách a ukazující sílu strategického nákupu je zkrácení činnosti jednání s dodavateli a vynechání dvou uzlů v procesu komunikace právě s nimi. Při uvedené různorodosti potřebných vstupů nastává při definování materiálů a jeho poptání nezbytně zpětná vazba od našich dodavatelů. V klasickém modelu, jak již bylo uvedeno, vznikaly uzly mezi technologií a nákupem, nákupem a dodavatelem a dodavatelem a nákupem. V případě jakéhokoliv problému, doplňujících otázek nebo požadavků od dodavatele se tento postup opakovaně znásobuje. Nákupčí je fundovaný v materiálech, jejich jakostech i procesech nákupu, není ale zcela kvalifikovaný v technologii zpracování zakázek a nezná přesně potřebu technologa, jak použít daný materiál. Průběh zpracování se prudce zrychlil, když se odboural mezičlánek nákupu v komunikaci s dodavateli. Termíny dříve zpožděvané se i díky tomuto procesu zrychlily.

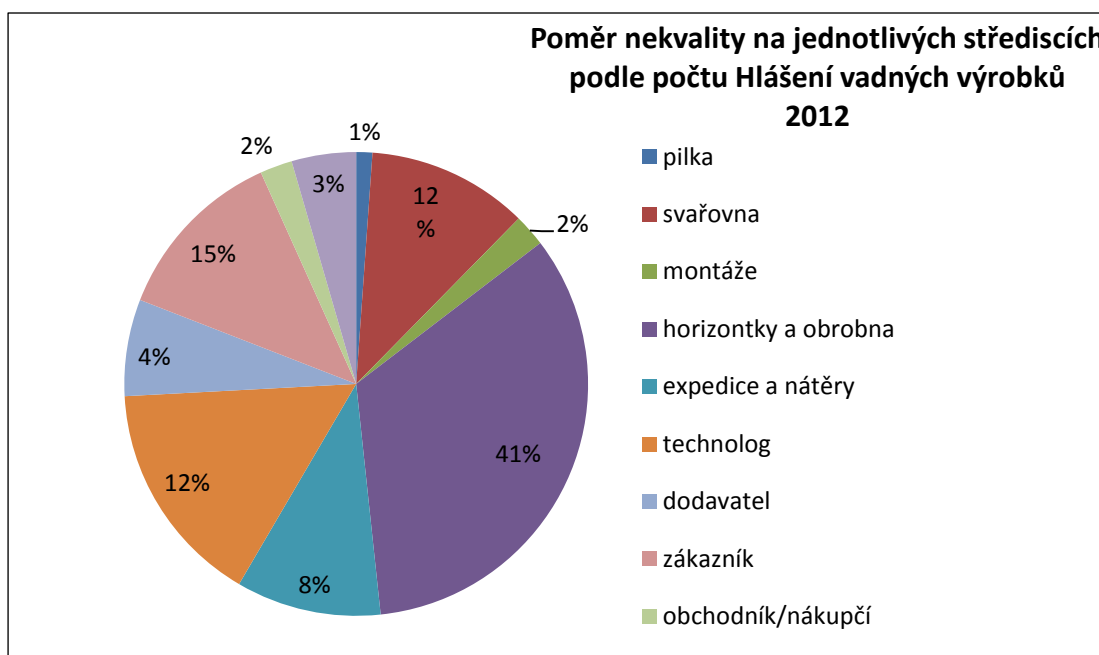
Další velice důležitý faktor je ekonomičnost útvaru nákup. Je třeba si uvědomit, že objem peněz vynaložených na naše výrobky je zhruba polovina v materiálu. Dříve všechny poptávky vyřizoval útvar nákupu, který ale nemohl pokrýt zdaleka všechny zdroje nabídky na trhu – jak jsem uvedl, personální obsazení byly dvě osoby, z nichž jedna měla na starosti nákup subdodávek, barev a spojovacího materiálu. V útvaru strategický nákup poptává materiál na zakázku vždy daný zpracovatel – technolog, tzn., že nákup není zavalen hromadou dokumentace určené pro poptávku, což by ho pak nutilo z časových důvodů eliminovat počet poptávaných dodavatelů a výsledek vyjednané ceny materiálu by rozhodně nebyl tak pozitivní. Jako kontrolu jsme zavedli v našem IS akci, která vypočítává cenu materiálu za určité období. Přesvědčili jsme se,

že v období před zřízením strategického nákupu (po odečtení meziročního růstu cen materiálu na trhu), byl materiál nakupován v průměru o 15% draže a pomaleji o cca 5 pracovních dní. Při jednoduchém manažerském výpočtu jsme jen díky tomuto kroku ušetřili ročně v řádu jednotek milionů korun. Navíc jsme stabilizovali zákaznickou základnu tím, že jsme již od počátku přestali zpožďovat termíny, protože při našem typu výroby je velice těžké zkracovat dodací lhůty ve výrobě, tak aby byl zachován původní přislíbený termín.

Pozitivní změny, které přinesla změna organizace na strategický nákup je také vyhodnocení nekvality. Při našem výrobním programu je přípustný vyšší poměr nekvality než např. v sériové výrobě. Celková hodnota nekvality je akceptována do výše 2% hodnoty celkových tržeb. Níže je uveden poměr nekvality na jednotlivá střediska v rocích 2011 a 2012. Je třeba připomenout, že celkový (absolutní) počet případů byl v roce 2011 celkem 975 případů a v roce 2012 celkem 930 případů. K tomu je potřebné uvést, že meziročně nejen poklesl počet případů nekvality absolutně, ale i finančně a narostl podíl nekvality našich zákazníků (vícenáklady a vícepráce pro zákazníky).



Obr. 15, Poměr nekvality 2011, zdroj autor



Obr. 16, Poměr nekvality 2012, zdroj autor

Jestliže se nyní zaměříme na meziroční rozdíl míry nekvality výšečí grafu technologie a dodavatel, vidíme zde 7% pokles. V roce 2011 byly tyto útvary ještě částečně samostatné, v roce 2012 byly již plně součástí útvaru strategický nákup. Rozdíl je tedy znatelný a nejedná se o statistickou odchylku.

Posledním, důležitým krokem vpřed, bylo zprůhlednění celého procesu nákupu, snížení rizik způsobený lidským faktorem. Útvar nákupu nebo nyní strategického nákupu vystavuje ročně objednávky v hodnotě 50 milionů Kč. Objem objednávaného zboží neustále vzrůstá a situace, kdy o zpracování poptávky, odeslání nabídky, rozhodnutí o nejlepším dodavateli a vystavení objednávky, je na bedrech pouze dvou zaměstnanců je příliš vysoké riziko. Důvody jako rychlost zpracování, dosažená cenová úroveň, přímá komunikace technologa s dodavatelem byly již popsány. Nyní jde o transparentnost nákupu materiálu jako takového. Vznikem strategického nákupu poptává materiál příslušný technolog, objednává ho nákup a všechny nabídky jsou evidovány v IS, kde hlavním kritériem je cena, nikoliv však rozhodujícím – viz příklad:

Tab. 5, Tabulka výběru nejvhodnějšího dodavatele, zdroj autor

CC bez daní	KT Firma popis		
KT RČ Název2 Poznámka	CUTCO a.s.-	KARLA spol. s r.o.-	OL-STEEL CZE s.r.o.-
1049--	355343	364020	
1049--revize			330514
1049--schopni			0
Celkový součet	355343	364020	330514

Pokud by byl vybrán v tomto případě na dodávku výpalků – dle hlavního kritéria – ceny, vítěz - viz výše v tomto případě firma OL-STEEL CZE s.r.o. s cenou 330 514 Kč za dodávku jiný dodavatel, IS bude informovat o tomto stavu – nejprve tedy porovná vystavenou objednávku materiálu k dodavateli s výše uvedenou tabulkou cenové hladiny jednotlivých dodavatelů a informuje pomocí reportu řídicí pracovníky o tomto rozhodnutí. Lze, a v praxi tomu tak je, nastavit množství filtrů, kdy a dle jakého kritéria bude report zaslán – např. podmínkou bude cena, termín dodávky nebo např. platební podmínky. Ve výsledku jde tedy o několik nezávislých akcí při určování konečného dodavatele na dodávku materiálu, které ovšem díky IS proces nezpomalují, naopak ho zrychlují.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo uvést, charakterizovat a zhodnotit proces strategického řízení a změn v rovině teoretické a poté uvést konkrétní případ z praxe. V teoretické části jsem shrnul procesy provázející strategické řízení, jeho předpoklady, změny, jejich řízení a aplikaci, aktéry a celkové principy řízení strategického myšlení. Všechny tyto nástroje a metody by se měli promítnout a projevit v části druhé – praktické.

Na praktickou část kladu veliký důraz. Shrnuj a popisuji důvody, které vedly ke vzniku nového útvaru strategický nákup, výhody tohoto kroku jsem pro lepší přehlednost popsal v dílčích jednotlivých odstavcích. Celkově je velice důležité uvést, že úspory dosažené tímto krokem jsou značné. Nejsou to jen úspory přímého finančního rázu, ale i úspory časové, personální a kvalitativní, které ovšem v důsledku opět generuje finanční zisk. Dále se celý proces standardizoval a unifikoval tak, že při personálních změnách je možné velice rychle se adaptovat do celého procesu, je průhledný a flexibilní i k tak náročnému úkolu, jako je nákup nejrůznější sorty zboží v prototypové a kusové výrobě.

Nejdůležitějším, byť původně druhotným derivátem celého dílčího systému je fakt, že není a tedy nemusí být využíván jen v jednom konkrétním podniku, ale může být využit i v jiných oborech než je kusová výroba nebo dokonce strojírenství obecně.

Nemyslím, že jde o převratný objev v logistickém systému, tento krok je vhodný pro střední, možná větší firmy se specifickým výrobním programem, ale kombinuje technickou, nákupní a obchodní politiku dané společnosti.

Téma mé bakalářské práce mi připadalo velmi zajímavé a velice vhodné. Přimělo mě vedle znalostí praxe nastudovat odbornou literaturu a poté propojovat zkušenosti již nabyté teoretickou přípravou. I to je důvod, jak vedle přibývajících zkušeností z praxe, je nutné sledovat a využívat nabytých teoretických znalostí.

Jsem přesvědčen, že účel práce a cíl, který jsem si vytyčil, se podařilo splnit

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Vlastimil Navrátil
Instituce: Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce: Strategické řízení v Industrial Machine Service, s.r.o.
Název práce v anglickém jazyce: Strategic Management in Industrial Machine Service Ltd.

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Počet stran: 39
Počet příloh: 0
Rok obhajoby: 2013

Klíčová slova v českém jazyce: Strategické řízení, strategická analýza, strategické plánování, výrobní a předvýrobní složky, informační systém, vize, poslání, proces, změna, plánování

Klíčová slova v anglickém jazyce: Strategic management, strategic analysis, strategic planning, production and pre-production depts. and stages, information system, vision, mission, process, change, planning

Tato bakalářská práce popisuje systém strategického řízení ve společnosti Industrial Machine Service s.r.o., implementaci řízení a jeho analýzu a plánování. Jako příklady uvádí zavedení některých konkrétních úkonů ovlivňující strategii společnosti v předvýrobních složkách, tak i ve výrobním procesu. Srovnává postupy v praxi s postupy teoretickými a zabývá se dalším směřování společnosti.

This bachelor work describes a system of strategic management at Industrial Machine Service Ltd., implementation, management and analysis, and planning. Examples of states imposing certain specific actions affecting strategy in pre-production stages and in the manufacturing process are presentation. Compares the procedures in practice with theoretical methods and discusses future direction of the company.

Literatura a prameny

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, a ŠULEŘ, Oldřich *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2001. 724 s. ISBN 80-85839-45-8.

COLLINS, J. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 297 s. ISBN 978-80-247-2545-1.

FOTR J., DĚDINA J., HRŮZOVÁ H., *Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru. Teoretická východiska a praktické příklady*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

KOŠTURIÁK, J., FROLÍK, Z. a kol. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 237 s. ISBN 80-86851-38-9.

KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století. (Předstihněme nejlepší!!!)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

SOUČEK, Z., BURIAN, J. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 196 s. ISBN 80-86946-18-5.

SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globálním světě*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 356 s. ISBN 978-80-86946-73-3.

SOUČEK, Z. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě – Díl V: Aktivně vytvořit budoucnost*. 1. vyd. Brno: Tribun EU s.r.o., 2011. 155 s. ISBN 978-80-87240-97-7.

SUN'Č. *O válečném umění*. 2. vyd. Olomouc: Votobia, 1995. 105 s. ISBN: 80-85885-95-6.

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2011, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. Vyd. Praha Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠULEŘ, Oldřich, KOŠŤAN, Pavel. *Firemní strategie*. Brno: Computer Press, 2002. 136 s. ISBN 80-7226-657-8.

TICHÁČKOVÁ, Šárka, a NAVRÁTIL, Vlastimil. *Podnikatelský záměr IMS (2), Uničov 2009*. Aktualizováno 8. 4. 2011. Uloženo v neveřejné sekci intranetu firmy Industrial Machine Service s.r.o.

ZELENÝ, M. *Hledání vlastní cesty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 319 s. ISBN 978-80-251-1611-1.

Seznam obrázků

<i>Obr. 1 – Vyjádření vazeb mezi změnou</i>	7
<i>Obr. 2 – Fáze změny</i>	9
<i>Obr. 3 – Schéma procesu</i>	12
<i>Obr. 4 – Základní členění procesů</i>	13
<i>Obr. 5 – Smyčka řízení procesů (zdroj Kovács)</i>	13
<i>Obr. 6 – Systém používaný ve společnosti Industrial Machine Service s.r.o</i>	19
<i>Obr. 7 – Nová objednávka od zákazníka – firma PULLMAX Service AB, Švédsko</i>	20
<i>Obr. 8 – Zakázkový list Industrial Machine Service s.r.o</i>	21
<i>Obr. 9 – Průvodka na výrobní příkaz</i>	22
<i>Obr. 10 – Základní uzly zakázky</i>	23
<i>Obr. 11 – Balící list zakázky</i>	23
<i>Obr. 12 – Dodací list zakázky</i>	24
<i>Obr. 13 – Osvědčení o jakosti</i>	25
<i>Obr. 14 – Organizační schéma</i>	29
<i>Obr. 15 – Poměr nekvality 2011</i>	31
<i>Obr. 16 – Poměr nekvality 2012</i>	32

Seznam tabulek

<i>Tab. 1 – Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení.....</i>	<i>14</i>
<i>Tab. 2 – Hlavní znaky a porovnání Lean A Six Sigma.....</i>	<i>15</i>
<i>Tab. 3 – SWOT analýza.....</i>	<i>17</i>
<i>Tab. 4 – Faktura.....</i>	<i>26</i>
<i>Tab. 5 – Tabulka výběru nejvhodnějšího dodavatele.....</i>	<i>33</i>