

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémové inženýrství



Diplomová práce

**Analýza procesů a tvorba podnikové dokumentace ve
firmě zabývající se výrobou lyží**

Radka Luštinová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra systémového inženýrství

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Radka Luštinová

Projektové řízení

Název práce

Analýza procesů a tvorba podnikové dokumentace ve firmě zabývající se výrobou lyží

Název anglicky

Process Analysis and Design of Business Documents In the company engaged in the production of skis

Cíle práce

Cílem diplomové práce je vytvoření procesních modelů zachycující výrobní postup a vlastní návrh dokumentace pro vybranou firmu.

Metodika

Diplomová práce bude zaměřena na procesní řízení, konkrétně na analýzu procesů a tvorbu podnikové dokumentace ve firmě zabývající se výrobou lyží. Nejdříve bude popsán podnik a v něm dále jednotlivé procesy probíhající na všech úrovních výroby. Vzniklé procesní diagramy povedou k efektivnímu řízení vybrané firmy. Na základě popisu a procesních diagramů budou identifikovány slabá místa a nedostatky ve výrobě i v řízení vybrané firmy. Dále bude proveden rozbor pracovní náplně a pracovního vytížení pracovníků ve výrobě na vybraných pracovních pozicích. Práce bude obsahovat vlastní návrhy řešení. Dosažené výsledky budou průběžně diskutovány v praxi vybrané firmy.

Doporučený rozsah práce

50 – 80 stran

Klíčová slova

Procesní diagram, výroba lyží, šablony dokumentace, pracovní postup, vytížení pracovníků

Doporučené zdroje Informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 265 s. ISBN 80-247-1281-4.

SIMONOVÁ, Stanislava. Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, c2009, 192 s. ISBN 978-80-7395-205-1.

SUBRT, Tomáš. Ekonomicko-matematické metody. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 351 s. ISBN 978-80-7380-345-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2015

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza procesů a tvorba podnikové dokumentace ve firmě zabývající se výrobou lyží" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2015

Bc. Radka Luštinová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Janu Bartoškovi, Ph. D. za vedení mé diplomové práce a za podnětné návrhy, které ji obohatily, to vše vždy s velkou ochotou a pozitivním přístupem. Rovněž děkuji jednateři firmy GALUS Industries s.r.o. Milanu Luštincovi za poskytnutí cenných rad a důležitých dat.

Analýza procesů a tvorba podnikové dokumentace ve firmě zabývající se výrobou lyží

Process Analysis and Design of Business Documents in the company engaged in the production of skis

Souhrn

Tato diplomová práce je zaměřena na procesní řízení, konkrétně na analýzu procesů a tvorbu podnikové dokumentace ve firmě zabývající se výrobou lyží. Po krátké charakteristice podniku, byly dále popsány všechny procesy probíhající na všech dílnách tohoto podniku. Dále bylo popsáno fungování a řízení této firmy, seznámení se s probíhajícími podnikovými procesy a jejich analýza, na základě které budou odhaleny případné nedostatky. Dále bude zjišťováno, jaké je pracovní vytížení jednotlivých zaměstnanců na určitých pracovních pozicích. A po té se autorka zaměřila na řešení zjištěných problémů – přetíženost/nevytíženost některých pracovníků, minimální úsilí vynaložené na marketing a propagaci, chybná komunikace v procesu výroby.

Klíčová slova: procesní modelování, optimalizace, procesní řízení, podnikový proces, výroba lyží

Summary

This work is focused on process management, specifically on analyzing business processes and creating documents in the company engaged in the production of skis. After a brief characterization of the company, were also described all the processes taking place on particular workrooms that undertaking. Next it will be described the operation and management of the company, familiarization with taking place business processes and their analysis, based on it which will be revealed some shortcomings and weaknesses. Furthermore, it will be discovered what is the workload of individual employees in certain positions. And then the author was focused on solving identified problems - overloaded / underused some workers, minimum effort spent on marketing and promotion, faulty communication in the production process.

Keywords: process modeling, optimization, process management, business process, manufacture of skis

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	7
SEZNAM TABULEK.....	8
1 ÚVOD.....	9
2 CÍL A METODIKA	10
2.1 CÍL PRÁCE	10
2.2 METODIKA PRÁCE.....	10
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE	12
3.1 PROCESNÍ MODELY	12
3.1.1 Definice procesu.....	12
3.1.2 Životní cyklus procesu.....	13
3.1.3 Rozdělení procesů	14
3.1.4 Procesy, které zajistí úspěšnost firmy	15
3.2 PROCESNÍ ANALÝZA	17
3.2.1 Metodiky analýzy podnikových procesů	17
3.3 SWOT ANALÝZA	23
4 PRAKTICKÁ ČÁST.....	24
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GALUS INDUSTRIES S.R.O.	24
4.1.1 Historie a současnost	24
4.1.2 Problémy společnosti.....	26
4.1.3 Podnikatelská činnost	28
4.1.4 Budoucí vize společnosti	30
Vize společnosti	30
Smysl existence značky	30
Mise společnosti.....	31
4.2 SWOT ANALÝZA.....	33
4.2.1 Vlastní doporučení pro firmu	34
4.3 VYTVOŘENÍ PROCESNÍCH DIAGRAMŮ VÝROBY LYŽÍ.....	34
4.3.1 Truhlárna.....	34
4.3.2 Tiskárna	36
4.3.3 Přípravna	37
4.3.4 Lepárna	39
4.3.5 Brusárna.....	41
4.3.6 Expedice	42
4.3.7 Obchodní oddělení	43
4.4 NÁVRH SYSTÉMU DOKUMENTACE	48
4.4.1 Dokumentace	48
4.4.2 Nástroje.....	49

4.5 ZACHYCENÍ A ROZBOR PRACOVNÍHO NAsAZENÍ PŘI VÝROBĚ LYŽÍ.....	52
4.6 DISKUZE VÝSLEDKŮ A VLASTNÍCH NÁVRHŮ.....	56
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
DALŠÍ ODBORNÁ LITERATURA	62
POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE.....	63
PŘÍLOHY	64

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Základní schéma podnikového procesu (překresleno z [6, str. 15]).....	13
Obrázek 2 - Životní cyklus procesu (překresleno z [1, str. 38]).....	13
Obrázek 3 – Základní pohledy ARIS (převzato z [12])	18
Obrázek 4 - Prvky popisu v jednotlivých pohledech ARIS (převzato z [3, str. 47])	18
Obrázek 5 - Balanced ScoreCard (převzato z [17])	21
Obrázek 6 - Organizační struktura (vlastní tvorba).....	27
Obrázek 7 - Vtipný graf.....	51
Obrázek 8 - Graf podílu skutečné práce zaměstnanců - pondělí (vlastní tvorba)	52
Obrázek 9 - Graf podílu skutečné práce zaměstnanců – úterý (vlastní tvorba)	53
Obrázek 10 - Graf podílu skutečné práce zaměstnanců - středa (vlastní tvorba).....	53
Obrázek 11 - Graf podílu skutečné práce zaměstnanců - čtvrtek (vlastní tvorba)	54
Obrázek 12 - Graf podílu skutečné práce zaměstnanců - pátek (vlastní tvorba).....	54
Obrázek 13 - Graf počtu plánovaných a skutečně odpracovaných hodin (vlastní tvorba).....	56
Obrázek 14 - Procesní diagram truhlárna (vlastní tvorba)	67
Obrázek 15- Procesní diagram tiskárna (vlastní tvorba).....	69
Obrázek 16 - Procesní diagram přípravna (vlastní tvorba)	72
Obrázek 17 - Procesní diagram lepárna - cap (vlastní tvorba).....	74
Obrázek 18 - Procesní diagram lepárna - sandwich (vlastní tvorba)	76
Obrázek 19 - Procesní diagram brusárna (vlastní tvorba).....	79
Obrázek 20 - Procesní diagram expedice (vlastní tvorba)	80
Obrázek 21 - Procesní diagram obchodní oddělení (vlastní tvorba).....	82

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů (převzato z [4, str. 143]).....	15
Tabulka 2 - SWOT matice (převzato z [5]).....	23
Tabulka 3 - Cíle společnosti (vlastní tvorba)	33
Tabulka 4 - SWOT matice (vlastní tvorba).....	33
Tabulka 5 - Procesy probíhající v truhlárně (vlastní tvorba).....	36
Tabulka 6 - Procesy probíhající v tiskárně (vlastní tvorba)	37
Tabulka 7 - Procesy probíhající v přípravně (vlastní tvorba).....	38
Tabulka 8 - Procesy probíhající v lepárně (vlastní tvorba).....	40
Tabulka 9 - Procesy probíhající v brusárně (vlastní tvorba).....	41
Tabulka 10 - Procesy probíhající při expedici (vlastní tvorba).....	43
Tabulka 11 - Procesy obchodního oddělení (vlastní tvorba).....	45
Tabulka 12 - RACI matice (vlastní tvorba).....	50
Tabulka 13 - Skutečně odpracované hodiny jednotlivých zaměstnanců (vlastní průzkum)	55
Tabulka 14 - Checklist materiálu (vlastní tvorba).....	84
Tabulka 15 - Checklist materiálu (vlastní tvorba).....	86
Tabulka 16 - Řízení výroby (vlastní tvorba)	87
Tabulka 17 - Formulář pro reporting (vlastní tvorba)	88
Tabulka 18 - Sledování skutečně odpracované doby - pondělí (vlastní pozorování)	91
Tabulka 19 - Sledování skutečně odpracované doby - úterý (vlastní pozorování)	93
Tabulka 20 - Sledování skutečně odpracované doby - středa (vlastní pozorování).....	96
Tabulka 21 - Sledování skutečně odpracované doby - čtvrtek (vlastní pozorování)	98
Tabulka 22 - Sledování skutečně odpracované doby - pátek (vlastní pozorování).....	101

1 Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na procesní řízení, konkrétně na analýzu procesů a tvorbu podnikové dokumentace ve firmě zabývající se výrobou lyží. Výroba lyží je velmi specifické odvětví s poměrně velkou konkurencí. Pokud zde chcete uspět, musíte se zaměřit na konkrétní zákazníky a splňovat jejich požadavky. Buď mohou být vaším středem zájmu „sváteční“ lyžaři, kteří vyrazí na lyže jednou za rok. Pro tuto cílovou skupinu jsou vhodné co nejlevnější lyže, kde není kladen důraz na jízdní vlastnosti lyže. Nebo se zaměříte na sportovní a profesionální lyžaře, kde bude velký důraz kladen na použité materiály a technologie. Velmi důležité zde budou jízdní vlastnosti lyže. Není výjimkou, že si lidé, kteří lyžují pravidelně a často kupují různé modely lyží – ráno na umrzlou sjezdovku s možností dlouhých oblouků nebo naopak odpolední lyžování v měkkém sněhu s davy dalších lyžařů, dále třeba do prašanu, skialpové lyže, atd. Autorka této práce je dcerou majitele a jednatele společnosti, která se právě zabývá výrobou lyží.

Společnost, která bude hlavním tématem této diplomové práce je GALUS Industries s.r.o. Jedná se o firmu, která se na trhu pohybuje již 22 let, tudíž má již vybudovanou tradici a své vlastní know-how. Všechny lyže, snowboardy a další související produkty, které firma vyrábí, pochází z hlavy jednatele společnosti. Výhodou tohoto počínání je, že on přesně ví, proč všechny lyže vypadají, tak jak vypadají, proč mají takovéto složení, takovýto profil a je tedy obrovským odborníkem ve své oblasti. Všechny modely lyží jsou podrobeny důkladnému a pečlivému vývoji a náležitě testovány, ať už jednatelem, jeho rodinou či profesionálními sportovci.

Hlavním důvodem psaní diplomové práce na toto téma je, že autorka v rodinném podniku již delší dobu pracuje a jsou jí známy jeho silné a slabé stránky i možné problémy. Dalším důvodem je i správné načasování. Pokud chce být podnik v současném tržním prostředí, kdy je všeho dost a konkurence je velká úspěšný, musí dobře znát veškeré procesy. Tyto procesy musí neustále sledovat a zdokonalovat, aby byl konkurenceschopný a mohl si najít místo na dnešním přeplněném trhu. Jelikož podnik neměl procesy dosud zaznamenaný, je tato práce pro společnost velkým přínosem.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je především návrh systému řízení dokumentace přizpůsobený prostředí a podmínkám ve vybrané výrobním podniku. Součástí tohoto snažení bude i analýza procesů, díky které se autorka pokusí zjistit, kde v procesu výroby lyží komunikace vážne.

Tato diplomová práce je zaměřena na procesní řízení ve firmě zabývající se výrobou lyží. Hlavním úkolem je popsat fungování a řízení této firmy, seznámení se s probíhajícími podnikovými procesy a provedení jejich analýzy a odhalení případných nedostatků. Firma byla založena jako malá společnost s malým počtem zaměstnanců, kde stačil jeden vedoucí, kterým byl jednatel společnosti. Firma se ale začala rozrůstat a s větším počtem zaměstnanců, bylo potřeba i více vedoucích pracovníků, protože už nebylo možné, aby každý komunikoval s každým. Každá dílna má svého mistra, který pod sebou má několik dělníků. Jelikož ale stejně každý problém většinou končí u jednatele, často se jedná i o malichernosti, nezbyvá mu tolik času na úkoly, kterými by se měl skutečně zabývat. Proto firma úplně vypustila marketing a reklamu, kterou společnost do loňského roku nikdy nikde neměla. Z toho důvodu by bylo vhodné doplnit složení firmy o další článek (manažera), který by usnadnil práci jednatele firmy. Člověk na této pozici ve firmě chybí, a je to velmi znát, protože by se mohl podílet na dalším rozvoji firmy, zajistit nové zakázky a firma by se mohla více přiblížit ke svým stanoveným cílům do budoucna.

2.2 Metodika práce

Pro sepsání diplomové práce byl stanoven následující postup a harmonogram:

- **Samostudium teoretických východisek (květen – září 2014)**

Aby vůbec bylo možné kvalitně sepsat praktickou část této práce, bylo nutné nastudování příslušné literatury a podrobné seznámení se s danou problematikou. Poznatky, které byly získány tímto samostudiem, autorka převedla do literární rešerše, která jí sloužila jako teoretický základ pro sepsání vlastní práce. Čerpáno bylo především z odborné literatury, některých internetových zdrojů a ze znalostí a zkušeností, které autorka získala během studia na ČZU. Studium teoretických východisek bylo velmi prospěšné, neboť vedlo k dalšímu rozšíření autorčiných znalostí.

- **Podrobné seznámení se s vybraným podnikem a jeho plán do budoucna (říjen – listopad 2014)**

I když podnik, který byl, vybrán pro praktickou část této diplomové práce autorka velmi dobře zná, bylo nutné navázat bližší spolupráci a více proniknout do společnosti. Pro další psaní bylo důležité s velkou pečlivostí nastudovat interní dokumenty společnosti. Historie společnosti byla autorce trochu známá, nicméně pro účely práce bylo nutné zaměřit se na podrobnější rozbor historie společnosti, což bylo velmi nápomocné i při dalším psaní. Dále bylo důležité seznámit se více do detailů se současným fungováním firmy, organizační strukturou, se vztahy nadřízenosti a podřízenosti a také pravomocemi. Avšak důležitější než pohled do minulosti bylo zaměřit se na současnost a budoucnost podniku. Například jaké jsou ve firmě problémy, které by měly být vyřešeny, kam společnost dále směřuje, jaké jsou její mise, vize a cíle do budoucna.

- **Analýza procesů ve firmě (prosinec 2014 – leden 2015)**

Dalším a zároveň časově nejnáročnějším bodem v psaní této diplomové práce byla analýza všech procesů ve firmě. Pro tuto část práce bylo nutné zcela proniknout do výroby. Jelikož je autorka ve firmě zaměstnaná, bylo pozorování celkem snadné. V první řadě bylo sledováno, jaké procesy na jednotlivých dílnách probíhají. Kdo procesy vykonává. Jaké materiály jsou potřeba k vykonání konkrétního úkolu. Za druhé byly probíhající procesy velmi podrobně slovně popsány. Slovní popis posloužil k tvorbě procesních diagramů. Pro jejich tvorbu byl využit program ARIS Express (verze 2.4). Nakonec se autorka zaměřila na vytížení jednotlivých zaměstnanců. Během několika dnů byli zaměstnanci pečlivě pozorováni, jejich příchody a odchody, jestli pracují nebo se jen tak někde „poflakují“ a výsledky byly pečlivě zapsány. Tento průzkum byl poskytnut podniku k dalšímu zpracování.

- **Návrh řešení zjištěných problémů (únor – březen 2015)**

Na základě provedené analýzy a sběru informací došla autorka ke zjištění několika problémů a slabých míst, které se v podniku vyskytují a snažila se nalézt jejich možná řešení. Jedním z návrhů, který by mohl být podniku do budoucna prospěšný, byl nový systém řízení dokumentace. Jednotlivé dokumenty byly odvozeny z konkrétních procesů, se kterými se autorka setkala. V poslední fázi se autorka zabývala tvorbou RACI matice, která jednoznačně vymezuje, kde a kdy se budou dokumenty používat a zodpovědnosti jednotlivých účastníků. V závěru byly stručně shrnuty přínosy praktické části této diplomové práce a možnost jejího uplatnění v praxi.

3 Literární rešerše

3.1 Procesní modely

Předtím než se budu věnovat procesnímu řízení ve vybrané firmě, je důležité vysvětlit si význam některých pojmů.

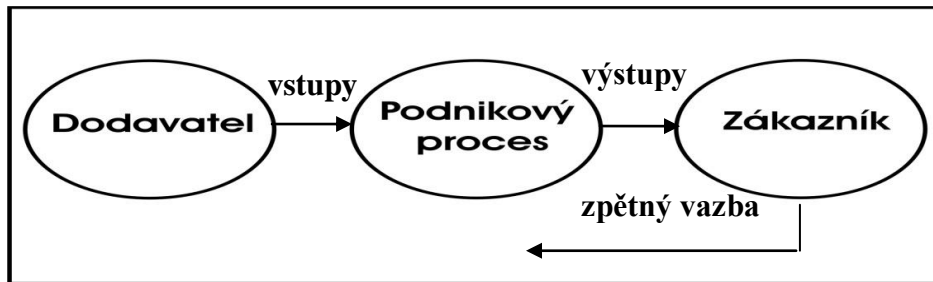
3.1.1 Definice procesu

Proces lze definovat mnoha způsoby. Některé definice jsou velmi přesné, v jiných zase něco chybí. I když dříve byly všechny vzniklé definice přesné, postupem času a získáváním nových poznatků bylo a neustále je potřeba definice aktualizovat.

- *„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka.“* (Citace z [4, str. 29])
- *„Proces je souborem logicky souvisejících činností, vykonávaných za účelem dosažení definovaného podnikatelského výsledku.“* (Citace z [4, str. 29])
- *„Proces je soubor provázaných činností, které vezmou vstup, transformují jej a vytvoří výstup.“* (Citace z [4, str. 29])
- *„Proces je úplně a dynamicky koordinovaný soubor spolupracujících a transakčních činností, které poskytují zákazníkům hodnotu.“* (Citace z [4, str. 29])
- *„Proces je soubor činností, které mají jeden nebo několik vstupů a v nichž se prostřednictvím různých dílčích činností tvoří výstup z procesu, který má pro zákazníky nějakou hodnotu.“* (Citace z [6, str. 31])

Proces se vedle činností skládá i ze subprocesů. Při definici procesu je třeba konkrétně uvést, co do procesu může vstupovat. Kromě toho je nutné uvádět existenci interního a externího zákazníka i to, že proces prochází napříč několika odděleními či dokonce několika podniky. Proto jako jednu z nejpřesnějších definic procesu uvádím definici podle pana doktora Filipa Šmída. *„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy, jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“* (Citace z [4, str. 29])

Při definici procesu je ještě důležité zdůraznit, že každý proces musí mít svou přidanou hodnotu a vlastníka, který profituje z procesu a jako jediný ho může změnit. Schéma podnikového procesu je zobrazeno na obrázku č. 1.



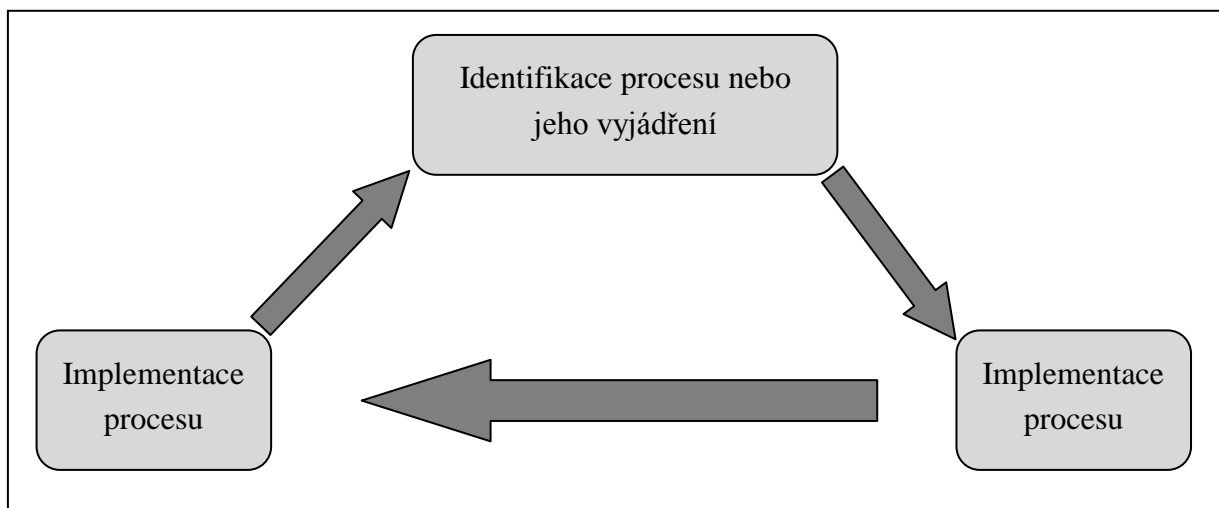
Obrázek 1 - Základní schéma podnikového procesu (překresleno z [6, str. 15])

3.1.2 Životní cyklus procesu

Každý proces má svého zákazníka a svého majitele a oba dva musí mít z existence procesu nějaký užitek. Proces můžeme rozdělit do třech různých fází (podle [1, str. 38]):

- 1) Návrh procesu,
- 2) Implementace procesu,
- 3) Průběžná optimalizace procesu.

Všechny procesy by se měly minimálně jednou za rok přezkoumat. Neustále bychom se měli snažit zvyšovat jejich produktivitu a výkonnost. Pokud se ukáže, že je daný proces neúčinný, je potřeba ho zrušit. Z toho co zde bylo uvedeno, lze velmi snadno poznat, že proces prochází životním cyklem – zobrazeno na obrázku č. 2 (podle [1, str. 38]).



Obrázek 2 - Životní cyklus procesu (překresleno z [1, str. 38])

3.1.3 Rozdělení procesů

Existuje několik způsobů, jak by se daly rozdělit procesy v organizaci. Procesy se mohou lišit především svou strukturou, významem, účelem, důležitostí, obsahem, délkou doby existence či frekvencí opakování. Procesy se tedy mohou dělit podle velké spousty hledisek, nejčastěji využívané dělení je však podle důležitosti procesu a podle jeho účelu. Díky těmto hlediskům snadno zjistím, jaká pozornost je věnována konkrétnímu podniku či jaký účel v podniku proces plní.

Podle výše zmíněného rozlišujeme tři typy procesů a sice (podle [4]):

- hlavní procesy,
- řídicí procesy,
- podpůrné procesy.

3.1.3.1 Hlavní procesy

Hlavní procesy nebo jinak také obchodní vytvářejí seskupení procesů, které reprezentují hlavní činnosti podniku a díky kterým podnik existuje. Tyto procesy vytvářejí nějakou hodnotu. Jejich výstupy mohou být buď výrobky, nebo služby s přidanou hodnotou pro zákazníka, který je ochoten za ně zaplatit. Tyto procesy přímo napomáhají k naplnění cílů organizace. (podle [16])

3.1.3.2 Řídicí procesy

Řídicí procesy, nebo také manažerské procesy zajišťují a naplňují rozvoj organizace tím, že odstraňují bariéry ve výkonu společnosti a vytvářejí vhodné prostředí fungování organizace bez problémů. (podle [4])

3.1.3.3 Podpůrné procesy

Podpůrné procesy v první řadě zajišťují chod organizace. Podobně jako hlavní procesy produkují jak hmotné tak i nehmotné produkty. Jejich výstupy slouží především jako podpora hlavních procesů ve firmě. Podpůrné procesy se mohou dále dělit na pomocné a obslužné. (podle [16])

Toto rozdělení patří pro svou přehlednost a jednoduchost mezi nejčastěji využívanější v praxi. Poskytuje důležité informace o procesu a o tom, jak by se proces měl řídit. „*Navíc jasně ukazuje na význam jednotlivých procesů a tím napomáhá stanovit priority procesů, které mají projít reengineeringem.*“ (Citace z [4, str. 142])

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby (zisk)?
hlavní	výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
řídící	nákladově	NE	ANO	NE	NE
podpůrný	výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

Tabulka 1 - Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů (převzato z [4, str. 143])

3.1.4 Procesy, které zajistí úspěšnost firmy

V každé společnosti či organizaci existují procesy, které jí zajišťují dlouhodobou úspěšnost.

Proces tvorby strategie

Zavedení procesu tvorby strategie je pro každou firmu nezbytné. Firma si musí stanovit dlouhodobé cíle a k nim směřovat. „Bez jasné, originální a ambiciózní strategie nemůže žádná organizace v superturbulentním podnikatelském prostředí přežít.“ (Citace z [4, str. 143])

Proces tvorby strategie se skládá z těchto bodů (podle [4, str. 143]):

- průzkum a zhodnocení prostředí a trendů,
- identifikace základních kompetencí podniku,
- tvorba vize a mise,
- stanovení strategických cílů,
- tvorba strategie,
- ověření realizovatelnosti strategie,
- tvorba strategie změn (vedou k naplnění strategie),
- ověření realizovatelnosti strategie změn,
- kontrola platnosti strategie a návrh nápravných opatření.

Strategií jak dosáhnout cíle je hned několik. První z možných je například obsazování nepřibuzných trhů. Zde je pravděpodobné, že bude potřeba změnit některé procesy a možná zavést i zcela nové procesy. Druhou strategií je strategie nákladového vůdcovství. Jedná se například o reengineering podnikových procesů. Dochází zde k odstranění outsourcingu

a dalších neproduktivních činností, které nepřidávají hodnotu a nejsou strategické. Třetí možností je odlišení se od konkurentů. Při této strategii je potřeba vytvořit velmi výkonný proces, který by systematicky zjišťoval potřeby zákazníků a vytvářel poptávku, díky které by firma byla schopna produkovat originální produkt. Můžete vést k získání monopolního postavení na trhu (podle [4, str. 143]).

Proces řízení změn

Pokud má být firma dlouhodobě úspěšná, je nutné zavést proces řízení změn. Nestačí realizovat pouze jednu změnu, musíme být schopni proces kdokoliv opakovat. Dobré je vymyslet logický, jasný a účinný proces řízení změn, který nám umožní okamžitě reagovat na jakoukoli změnu předem stanoveným způsobem (podle [4, str. 144]). Důležité je, řídit všechny změny podle stejné metodiky aby nedocházelo k chaosu a chybám.

Proces řízení změn by se měl skládat z těchto kroků (podle [4, str. 144]):

- nalezení zárodku právě probíhající změny či budoucí změny v okolí organizace,
- identifikace postupů, praktik, systémů a procesů, které je nutné změnit,
- analýza systému, současného stavu procesu, postupu a praktik, u kterých má dojít ke změně,
- design a simulace cílového stavu,
- dokumentace cílového stavu,
- schválení procesu změny,
- určení charakteru změny (malá nebo zásadní, operativní nebo dle charakteru)
- vyhodnocení výsledků realizace opatření,
- dosažení předem stanoveného zlepšení, feedback, návrat zpět na začátek procesu.

Proces strategického managementu lidských zdrojů

Dalším procesem, který je důležitý pro rozvoj firmy, je strategický management lidských zdrojů. Podnikatelské prostředí se neustále mění a lidské zdroje jsou jediným stálým zdrojem konkurenční výhody a také předpokladem pro budování firmy světové úrovně.

Strategický management lidských zdrojů je tvořen následujícími činnostmi (podle [4, str. 145]):

- definice budoucích požadavků organizace v oblasti hledání a získávání nových kvalifikovaných odborníků, péče o zaměstnance, budování podnikové kultury, rozvoj a vzdělávání současných zaměstnanců, odměňování a budování loajality v organizaci,

- stanovení strategických cílů pro oblast personalistiky, které povedou k realizaci předem stanovených potřeb a ke splnění strategických cílů,
- vytvoření variant personální strategie, která povede k uskutečnění stanovených personálních cílů a poté ke splnění celkových strategických cílů organizace,
- vyhodnocení jednotlivých variant a následně výběr té nejlepší z každé oblasti,
- uskutečnění personálních strategií,
- celkové vyhodnocení a zpětná vazba.

3.2 Procesní analýza

3.2.1 Metodiky analýzy podnikových procesů

Metodiky nebo jinak také metody slouží jako návod k určité činnosti a zabývají se modelováním procesů. Dále slouží jako návod a udávají postup při analýze podnikových procesů. Nejčastěji používané metody jsou dále stručně popsány v následujících podkapitolách.

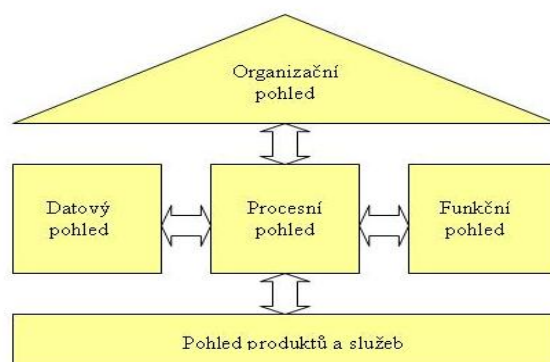
ARIS (Architektura integrovaných informačních systémů)

Jedná se o jednu z metod reengineeringu. Podpora řízení procesů probíhá pomocí IT systému. Metodika ARIS byla vyvinuta německým prof. Dr. Augustem-Wilhelmem Scherem. Nabízí celou škálu nástrojů a pohledů, které slouží k analýze a modelování procesů v podniku. Tato metoda není vymezena přesnými postupy. Metodika se snaží poskytovat řadu různých pohledů, pomocí kterých se modelují konkrétní situace (podle[3]).

Metodika ARIS je obsahuje 5 základních pohledů na podnik (graficky zobrazeno na obrázku č. 3) (podle [3]):

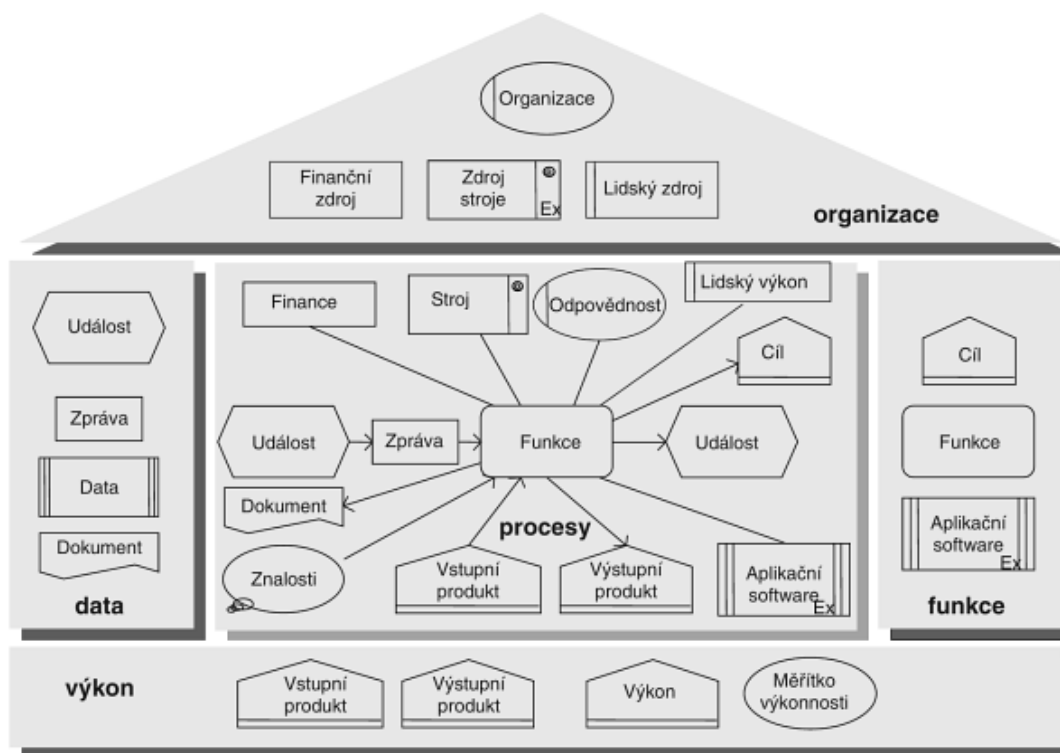
- **organizační pohled** – patří spíše k těm jednodušším pohledům, popisuje pracovníky a organizační jednotky, jejich složení a vazby mezi nimi, jednoduše řečeno popisuje celou organizační strukturu firmy,
- **datový pohled** – je tvořen stavy a událostmi, události definují změny stavu informačních objektů (dat) a stavy souvisejícího okolí jsou reprezentovány daty,
- **procesní pohled** – tento pohled můžeme považovat jako jeden z nejdůležitějších v celém modelu, zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy, v centru zájmu popisu jsou zde podnikové procesy jako centrální integrující prvek podniku, podle prof. Scheera tato charakteristika představuje hlavní odlišnost přístupu ARIS od jiných metodik,

- **funkční pohled** – zobrazuje přehled jednotlivých funkcí systému a jejich vzájemných vztahů, obsahuje popis funkcí, výčet jednotlivých částečných funkcí, které tvoří jeden logický celek a strukturu vztahů platných mezi funkcemi,
- **výkonový pohled** – může být nazýván pohledem produktů a služeb, slouží, jako hlavní nástroj k realizaci průběžného zlepšování procesů, představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky.



Obrázek 3 – Základní pohledy ARIS (převzato z [12])

Jednotlivé pohledy, které modelují procesy v podniku, fungují odděleně, což umožňuje snížení složitosti celého modelu a zpracování jednotlivých modelů může probíhat víceméně nezávisle. V případě potřeby důkladné analýzy podniku je možné tyto pohledy provázat. Na obrázku č. 4. uvádím detailní popis jednotlivých pěti pohledů a jejich notací (podle [3]).



Obrázek 4 - Prvky popisu v jednotlivých pohledech ARIS (převzato z [3, str. 47])

ARIS nabízí řadu metod, s jejichž pomocí můžeme namodelovat konkrétní pohled. Mezi ty nejdůležitější patří (podle [13]):

- organigramy,
- modely tvorby přidané hodnoty,
- různě orientované funkční stromy,
- cílový diagram,
- diagramy EPC = diagram procesu řízeného událostmi,
- PCD neboli schémata procesních řetězců,
- a mnoho dalších.

Metodika ARIS bude dále využívána v praktické části diplomové práce.

ARIS Express

Produkt ARIS Express je zdarma dostupný software, který je možné stáhnout na www.ariscommunity.com. Tento software slouží k tvorbě jednoduchých modelů organizační struktury, podnikových procesů a informačních systémů. Tento nástroj je vhodný pro ty, kteří se začínají zabývat procesním řízením. Software byl vytvořen firmou Software AG (podle [14]).

Metoda BSP

„Metoda BSP (Business System Planing) je metoda firmy IBM. Metoda je určena k analýze a návrhu tzv. informační architektury organizace v rámci realizace jejího informačního systému.“ (Citace z [3, str. 83])

Cíl metody je pomoc při tvorbě informační architektury, která podporuje všechny procesy, které probíhají v organizaci, respektuje organizační strukturu v organizaci, uspokojí všechny informační potřeby organizace, jak krátkodobé, tak dlouhodobé. (Podle [3, str. 83]) Tato metoda zahrnuje všechny podstatné zdroje organizace i faktory, které na ni působí.

Využití BSP je velmi rozsáhlé (podle [3, str. 83]):

- transformace globální podnikové strategie do informační strategie,
- audit kvality informační podpory, která je poskytována informačním systémem organizace,
- definování funkční vazby informačního systému na strategické cíle organizace,
- revise vazby určené organizační a komunikační strukturou na strategické cíle organizace,

- definování vazby podnikových procesů na strategické cíle organizace.

Metoda ISAC

Metoda ISAC (Information Systems Work and Analysis of Changes) patří mezi metody problémově orientované. Jejím cílem je hledat příčiny problémů, které se týkají uživatelů, protože jak tato metoda říká, analýzu dokážou provést nejlépe samotní uživatelé. Tato metoda je využívána k hledání a analýze problémů a jejich příčin, které se v současné době vyskytují v organizaci, k modelování činností a toků v organizaci.

Metoda ISAC je definována v pěti základních fázích (podle [2, str. 86]):

1. fáze – analýza požadavků na změny – jsou navrženy změny, které pomohou při překonávání zjištěných problémů,
2. fáze – studie činnosti – cílem této fáze je vymyslet návrh nového systému,
3. fáze – informační analýza – pouze pokud byl v předchozí fázi určen alespoň jeden systém jako formalizovatelný.
4. fáze – návrh systému – zde dochází k návrhu technologického řešení systému,
5. fáze – úprava prostředí – programový systém se upravuje na konkrétní technické prostředí.

Metoda BORM

Metoda BORM (Business Object Relation Modeling) je obecná metoda, která slouží k vývoji a dodávce řešení informačních systémů. (podle [2, str. 88]) Tato metoda spočívá v podrobných studiích objektových paradigmat a je založena především na rozsáhlých zkušenostech s objektově orientovaným programovým a vývojovým prostředím a na zkušenostech s vývojem uživatelských řešení pro zákazníky. „*Proces BORM začíná od specifikace informačního problému a poskytuje podrobné metody a techniky pro transformaci těchto neformálních specifikací do zákaznického řešení*“ (Citace z [2, str. 88])

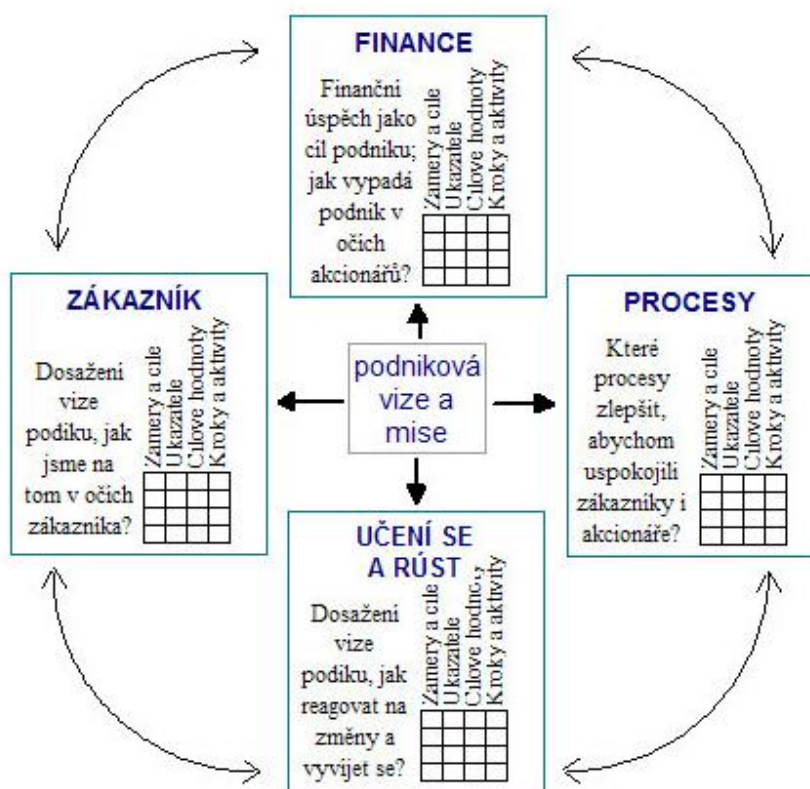
Metoda BORM definuje 6 základních fází (podle [2]):

1. fáze – strategická analýza – definuje, schvaluje a publikuje projekční záměr,
2. fáze – vstupní analýza – vymezuje a vyhodnocuje existující procesy,
3. fáze – podrobná analýza – využívá existující model k vytvoření softwarové specifikace,
4. fáze – výchozí návrh – transformuje existující konceptuální model na jeho softwarovou realizaci,

5. fáze – podrobný návrh – respektuje použité softwarové prostředí a propracovává model,
6. fáze – implementace – fyzicky systém implementuje.

Metoda BSC

Metoda BSC (Balanced Scorecard) je strategický integrovaný systém pro měření účinnosti a řízení výkonnosti podniku. Klade důraz na nejdůležitější aspekty podnikání, které jsou vyjádřeny podnikovou vizí, posláním a strategií. „Vize vyjadřuje základní orientaci, strategie cesty k její realizaci.“ (Citace z [2, str. 90])



Obrázek 5 - Balanced ScoreCard (převzato z [17])

Na obrázku č. 5 je vyobrazen systém sledování a řízení podniku, který probíhá ve 4 krocích (podle [17]):

- 1) finanční perspektiva – pro řízení podniku jsou důležitá přesná a včasná finanční data, je ale nutné brát ohled i na další oblasti, které s financemi souvisí, např. analýza rizik, cost – benefit analýzu,

- 2) perspektiva zákazníka – budování kladných vztahů se zákazníky, spokojenost zákazníky je v současnosti velmi důležitá, bojíme se nejen toho, že zákazník přejde ke konkurenci, ale i toho, že s sebou vezme i další zákazníky,
- 3) podnikové procesy – ukazatelé z této oblasti vypovídají o zdraví podniku, a zda naše produktu odpovídají požadavkům zákazníků,
- 4) inovace, učení se, růst a flexibilita – do této skupiny lze zařadit vzdělávání zaměstnanců, schopnost reagovat na změny, budování podnikové kultury, vylepšování podnikových procesů.

„V praxi vypadá Balanced Scorecard tak, že se definují:

- *záměry, cíle a mezicíle nutné k uskutečnění podnikové mise a vize,*
- *měřítko a ukazatele výkonnosti jejich plnění,*
- *cílové nebo očekávané hodnoty pro definovaná měřítko a ukazatele výkonnosti,*
- *kroky a aktivity nutné k dosažení stanovených cílů, mezicílů a záměrů,*

a to pro každou z klíčových oblastí (finanční hodnoty, perspektiva zákazníka, podnikové procesy a inovace, učení se, flexibilita a růst).“ (Citace z [17])

Metoda PQM

Metoda PQM (Process Quality Management) je metoda, kterou vyvinula firma IBM a která navazuje na metodu BSP. Cílem této metody je zaměřit se více na zkoumání cílů, poslání a faktorů v podniku jako celku. Díky tomu lze zajistit soulad příslušných procesů a cílů. V metodě je využívána týmová práce. Tým je veden sponzorem, který je zodpovědný především za splnění poslání podniku. Dále je důležitý koordinátor, který asistuje sponzorovi. Celý tento tým stanovuje poslání podniku a vymezuje dominantní vlivy (styl řízení, ziskovost zakázek, legislativní podmínky,...). (podle [2, str. 94])

„Je vhodné zahrnout i hlediska plynoucí ze základních konkurenčních sil jako:

- *síla nově vstupujících konkurentů,*
- *síla zákazníků*
- *síla dodavatelů,*
- *hrozba náhradních výrobků nebo služeb,*
- *intenzita současného konkurenčního boje v odvětví.“ (Citace z [2, str. 95])*

3.3 SWOT analýza

„SWOT je zkratka pro vnitřní silné (*strengths*) a slabé (*weaknesses*) stránky podniku a příležitosti (*opportunities*) a ohrožení (*threats*) identifikované ve vnějším prostředí podniku.“ (Citace z [5, str. 118]) SWOT analýza slouží k ohodnocení podniku a je velmi užitečným nástrojem k popisu celkové situace v podniku. Při vytváření SWOT analýzy je nutné zaměřit se na vyzdvížení těch silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které mají strategický význam. Nakonec je důležité udělat ze SWOT analýzy závěry, které budou vztažené ke konkrétní situaci v podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie. (podle [5, str. 118])

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O)	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitostí)	SO Strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Tabulka 2 - SWOT matice (převzato z [5])

V tabulce č. 2 je zobrazena SWOT matice, která slouží k sumarizaci výsledků analýzy a stanovení prvních strategických alternativ. Možné strategie, které jsou generovány na základě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb v podniku jsou:

- **SO strategie** – jsou strategie, které využívají silných stránek ke zhodnocení příležitostí, z vnějšího prostředí,
- **WO strategie** – jsou strategie, které se snaží odstranit slabé stránky za pomoci příležitostí,
- **ST strategie** – pouze pokud je podnik dost silný na přímou konfrontaci,
- **WT strategie** – jsou strategie, které se snaží odstranit slabé stránky a vyhnout se nebezpečí, které přichází zvenčí.

4 Praktická část

4.1 Představení společnosti GALUS Industries s.r.o.

4.1.1 Historie a současnost

GALUS Industries s.r.o. je česká firma zabývající se výrobou lyží a snowboardů. Firma se pod tímto názvem na trhu pohybuje již 15 let. Vše začalo v roce 1993 v malém hornickém městečku Žacléř. Když byla 31. 12. 1992 ukončena těžba v Žacléřských dolech, zaměstnanci si museli hledat nové uplatnění. Toto se týkalo i současného jednatele společnosti Milana Luštince. Od dětství rád jezdil na lyžích a chtěl si vyzkoušet i tehdejší novinku – jízdu na snowboardu. Vyrobil si tedy své první prkno, aniž by tušil, že to ovlivní celý zbytek jeho života. V této době totiž nebylo běžné jít do obchodu a koupit si jen tak snowboard nebo si dokonce vybírat. Celá tato disciplína teprve začínala a všechny snowboardy se vyráběly v primitivních podmínkách v garážích a malých dílnách. Ve stejném duchu začalo i podnikání Milana Luštince. Bylo to, jak se říká „vaření z vody“. Metodou „pokus omyl“ a aniž by navštívil nějakou továrnu na výrobu snowboardů, si přece jen svůj první snowboard vyrobil a on fungoval. Poté přišlo několik snowboardů pro známé a také myšlenka, začít se výrobou snowboardů živit.

„Nejhorší je, že na vás opravdu nikdo nikde nečeká.“

Začátky byly velmi těžké. Snowboardy byly tehdy vyráběny pod značkou HOYT. Po finanční stránce na tom firma nebyla dobře. Nemohla si dovolit větší investice, jako byl například nákup strojů, proto byly tehdy všechny stroje vyráběny ručně, podle různých pocitů a domněnek. V té době se Milan Luštinec spojil s jedním společníkem, který ale po prvních neúspěších zmizel a zbyly jen dluhy. O rok později obdržela firma další zakázku, na výrobu většího množství snowboardů. Firma celou zakázku vyrobila, zákazník si snowboardy odebral, ale nikdy je už nezaplatil. V té době se firma pohybovala na hranici bankrotu. Naštěstí přišla faxem poptávka od jedné rakouské firmy na výrobu sta snowboardů. Zakázka pro rakouskou firmu byla vyrobena a začalo se pro ni vyrábět pravidelně ve stále větším a větším množství. V té době došlo i k rozšíření výroby a kromě snowboardů se začaly vyrábět i lyže. Velká část produkce byla prodávána přes rakouského partnera k odběratelům do celého světa - USA, Kanady, Japonska, Německa, Norska a Rakouska.

V roce 2000 byla postavena současná výrobní hala. V té době došlo také ke spojení se s rakouským partnerem a založení společné firmy pod názvem GALUS Industries s.r.o. Výroba byla primárně směřována k rakouskému společníkovi, pro kterého se vyrábělo velké množství lyží a snowboardů. Zároveň byl ale v této době Milan Luštinec osloven svým známým, aby se pokusil pro jeho dceru vyrobit vysoce výkonné závodní lyže. Tady začaly vznikat první lyže pod značkou LUSTi. Mezi lyžaři se to postupně rozkřiklo a lyže se začaly pomalu prodávat a jejich potenciál rostl. Cílem firmy vždy bylo dělat co nejkvalitnější a nejpocitivější lyže, což znamená, že se lyže nikdy materiálově „nešidí“. Zároveň bylo cílem firmy prodávat takto kvalitní lyže za přijatelnou cenu a nabídnout tak českému zákazníkovi co nejkvalitnější lyže za ceny nižší než má uměle předražená konkurence. Firma tedy vyrábí klasické pocitivé lyže, na úrovni nejkvalitnějších modelů světových značek, jednoduché a bez ozdob, které sice podporují marketing, ale na jízdni vlastnosti nemají sebemenší vliv.

Nejlepší reklamou firmy je trvalá spokojenost zákazníků, kteří šíří dobré jméno firmy mezi lyžařskou populací. Lidé, kteří umí dobře lyžovat, si kupují kvalitní lyže s dobrými jízdni vlastnostmi a bez ohledu na marketingové ozdoby. Toto byla od počátku hlavní cílová skupina značky LUSTi. Tato filozofie vedla k tomu, že pokud jste na svahu viděli někoho lyžovat na lyžích LUSTi, byl to pravděpodobně dobrý lyžař, což je další věc, která přispívá k dobrému jménu značky a je to ve své podstatě také jedna z forem reklamy.

Během posledního roku spolupracuje firma GALUS Industries s.r.o. s designérem, který dal lyžím novou tvář, především se jedná o sjednocení barev, písma, které představují razantnost, čistotu, jednoduchost a moderní styl. Celá kolekce je velmi ucelená a lyže LUSTi jsou poznat na první pohled. V dnešní době dosahuje produkce LUSTi cca 6000 párů lyží ročně. A zhruba 10 000 párů lyží pro jiné firmy. Výroba LUSTi se orientuje převážně na sjezdové lyže, nabídka je velmi široká a jsou v ní k nalezení všechny možné typy lyží, třeba i lyže splňující předpisy FIS pro závodní lyžování. Firma se i nadále věnuje výrobě kvalitních snowboardů (jak freestylové tak i závodní „slalomáky“). Dále jsou v nabídce k nalezení i freestylové lyže a nově i závodní skialpové lyže, kde se firma může pochlubit nejlehčí závodní skialpovou lyží na světě, která při délce 165 cm, dosahuje váhy 670 gramů.

V roce 2010 začala značku LUSTi reprezentovat boulařka Nikola Sudová. Lyže na tuto disciplínu jsou velmi specifické tím, že je při jejich výrobě použito několik vrstev skelného laminátu v různých vazbách. Jedná se o poměrně úzké a tvrdé lyže, u kterých je kladen důraz na jízdni vlastnosti potřebné pro jízdu v boulích. Díky Nikole Sudové, měly lyže LUSTi možnost proniknout i na Olympijské hry do Vencouveru a do Sochi. Dalšími závodníky, kteří

značku reprezentují, jsou Michal Peč a František Jetmar ve freestylovém lyžování. Daniela Marková reprezentuje lyže LUSTi ve sjezdovém lyžování. Dále je to Pavel Čiháček na skibobech. A v současné době, po velmi pečlivém a náročném vývoji skialpových závodních lyží má značka LUSTi i v této kategorii dva reprezentanty – mistryni české republiky juniorů Lucii Luštinovou a mistra republiky Radoslava Groha.

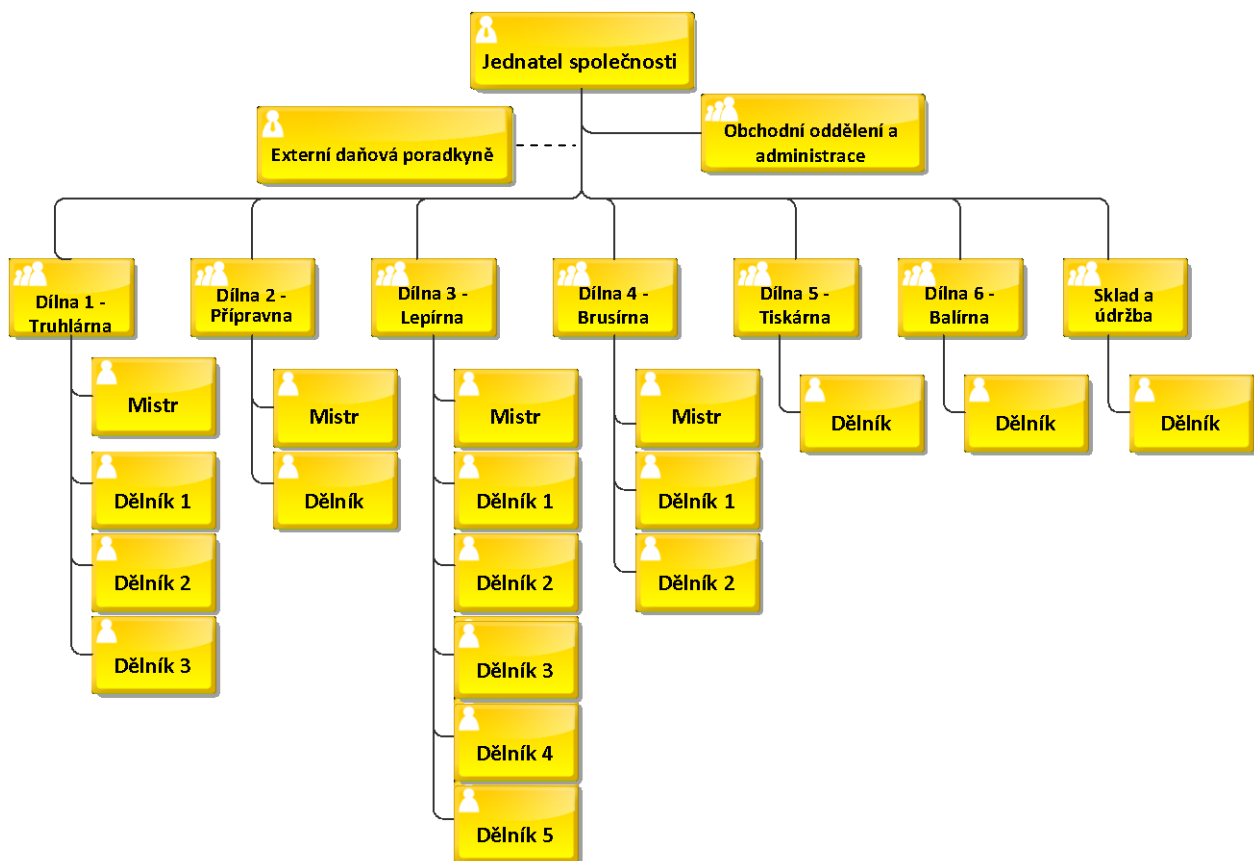
4.1.2 Problémy společnosti

Ve firmě autorka pracuje již pět let, proto i velmi dobře zná všechny její problémy. Jak bylo již výše zmíněno, firma vznikla v roce 1993 jako malá česká firma zabývající se výrobou snowboardů, od roku 1996 především pro společníka v Rakousku, který zboží dál rozesílal do celého světa. Výroba se postupně začala rozvíjet, hlavně vstupem se značkou LUSTi na český trh a bylo potřeba stále více a více zaměstnanců a už se nejednalo o až tak malou firmu, ale organizační struktura zůstala stále bez změny. Organizační struktura je znázorněna na obrázku č. 6.

Pro jasnější pochopení tohoto problému je zde uveden krátký popis. Ve vedení společnosti je jednatel a pod ním už rovnou jednotliví mistři, kteří měli příslušný počet dělníků ve své dílně. Každý problém končil vždy u jednatele. Ať už to byly technické problémy ve výrobě, potřeba dojet na pracovní nákup nebo případně opravit nějaký stroj. Výroba lyží je velmi technická práce, kde jsou nutné přesné nákresy a k tomu se lyže stále mění a vyvíjí a je proto třeba kreslit neustále nové a nové nákresy. Dále je potřeba vytvářet designy na lyže, to vše dělal jednatel sám a k tomu ještě klasická administrativní práce, jako jsou denně desítky e-mailů, objednávek, telefonátů a podobně. K tomu ještě řešit celý prodej a získávat obchodníky. Protože je sice skvělé něco vyrábět, ale když to nebude nikdo kupovat, je celé úsilí k ničemu. Pro jednoho člověka je to práce až dost a vždycky udělá jen to, na co stačí a co stihne a více se prostě neudělá. Postupně s rozvojem firmy byl přijat další zaměstnanec, který plnil funkci obchodního oddělení a administrace a do jeho kompetencí byly přeřazeny další úkoly, jako je řešení objednávek, drobné účetnictví a příprava podkladů pro mzdy. Stále nebyl čas a úplně byl vypuštěn například marketing a reklama, kterou firma například do loňského roku nikdy nikde neměla.

Dále pochopitelně i firmu GALUS Industries s.r.o. postihla krize v roce 2008, především v tom, že došlo téměř k úplnému přerušení výroby pro rakouského partnera. Jelikož velké zakázky pro rakouského partnera se vyráběly především v jarních a letních měsících, a výroba LUSTi probíhala na podzim a v zimě, znamenal tento výpadek pro firmu,

půl roku bez příjmu. V této době firma výrazně více začala podporovat značku LUSTi a jejímu rozvoji věnovala veškeré úsilí. S tímto krokem přišel však jeden zásadní problém. Výroba velkého množství lyží pro jednoho zákazníka je organizačně velmi jednoduše zvládnutelná, kdežto výroba pro velké množství zákazníků je daleko složitější. Toto byl další popud k tomu, aby se management společnosti zamyslel nad organizační strukturou firmy. Bylo nutné, aby se ve firmě objevil nový článek, který by převzal část úkolů jednatele, ať už se jedná o administrativní úkoly, kterých je ve firmě stále obrovské množství, reklamu, marketing, v dnešní době velmi důležitou správu FB a webových stránek. Jednateli by tak zbýval čas na rozvoj například letní výroby, která by byla příbuzná výrobě lyží a naplnila výrobu a tudíž i zdroj příjmu v jarních a letních měsících. V současnosti se firma zabývá realizací projektu na výrobu longboardů a wakeboardů. Již v loňském roce bylo vyrobeno a otestováno několik prototypů, které budou v příští sezóně již nabídnuty na trh. (podle [15])



Obrázek 6 - Organizační struktura (vlastní tvorba)

4.1.3 Podnikatelská činnost

Čím se firma zabývá?

Firma GALUS Industries s.r.o. se zabývá především výrobou kvalitních lyží prodávaných pod značkou LUSTi. Společnost má stanovená kritéria, která se snaží dodržovat, aby zákazník měl důvod vybrat si značku LUSTi a vracet se k ní.

- **Kvalita vyráběných produktů**

Lyže jsou vyráběny v malých sériích s vysokým podílem ruční práce. Každý produkt je pečlivě kontrolován z hlediska kvality, než opustí továrnu.

- **Design vyráběných produktů**

Hlavním kritériem designu lyží LUSTi je jeho funkčnost. Samozřejmě je pro firmu důležité, aby lyže dobře vypadaly, ale zároveň se společnost snaží náklady na vzhled lyží minimalizovat. Proto na lyžích LUSTi nenajdete speciální tvarování povrchu lyží, plastové doplňky, náhražky elektronických čipů, přepínače, ani jiná "udělátka". Tyto doplňky v žádném případě nezlepšují jízdní vlastnosti nebo životnost lyží. A u LUSTi je prioritou kvalitní jízda.

- **Nadstandardní servis**

Na všechny produkty je poskytován nadstandardní záruční a pozáruční servis. Pokud se vyskytne jakýkoliv problém s produktem, lidé ve firmě se snaží ho vyřešit s osobním přístupem a k maximální spokojenosti zákazníka. Případné opravy lyží jsou prováděny přímo ve výrobním závodě, proto si zákazník může být jistý, že takto opravené lyže budou stejně kvalitní, jako lyže nové.

- **Osvědčená konstrukce a technologie**

LUSTi využívá při výrobě osvědčené technologie a klasickou konstrukci, o které je tým LUSTi přesvědčen, že zatím nebyla překonána.

- **Zkušenost managementu firmy**

Všechny modely lyží LUSTi byly osobně otestovány a jednatel se může za jejich vlastnosti zaručit. Vlastnosti těchto produktů dále testují a připomínají profesionální sportovci, reprezentanti.

- **Hlavní výrobní materiál: Dřevo**

Všechny modely mají jádro z kvalitního, uzralého dřeva, včetně dětských modelů. Ve všech lyžích je celé jádro ze dřeva, ne pouze části.

- **Možnost vyzkoušení**

Jen zákazník ví, jaké lyže jsou pro něj nejlepší. Samozřejmě, že si může koupit lyže pouze podle udávaných parametrů nebo na doporučení prodejce. V zájmu jednatele společnosti ale je, aby zákazník byl se zakoupeným produktem opravdu spokojen, proto je doporučováno, aby si před nákupem vyzkoušel více modelů, ze kterých si dokáže dobře vybrat. Smluvní partneři LUSTi pořádají průběžně během zimní sezóny mnoho testovacích akcí, místa a termíny konání testů jsou vždy zveřejněny na webu LUSTi. V případě, že si zákazník žádný z termínů nevybere, existuje možnost zapůjčení požadovaných modelů zdarma přímo v továrně LUSTi, případně je zde možnost, lyže po předchozí dohodě nechat zaslat na vyzkoušení poštou.

- **Marketing produkce firmy**

Bez propagace se v současné době neobejde žádná firma. Náklady na propagaci, které se bohužel vždy musí promítnout do cen výrobků, se však společnost snaží využívat maximálně účelně a protože mají k lyžování vřelý vztah, snaží se podporovat hlavně profesionální a poloprofesionální sportovce, juniory, lyžařské kluby. Jejich úspěchy jsou radostí firmy.

- **Stálá cena výrobků**

Malosériová výroba umožňuje pružně reagovat na poptávku trhu, kdykoli je možné vyrobít požadovaný počet kusů. To znamená, že na skladě zůstává jen minimální množství, které nemusí být po sezoně vyprodáno. Pro zákazníka to znamená, že si produkty LUSTi může koupit kdykoliv v roce, nemusí čekat na slevy. Tento způsob prodeje mj. umožňuje držet nižší marže, než je obvyklé u ostatních výrobců.

Kdo je zákazníkem firmy LUSTi

Zákazník, který si koupí lyže LUSTi je aktivní lyžař. Jede na lyže několikrát za sezonu s cílem pořádně si zajezdit (zasportovat), chce se "zpotit", chce, aby večer lyžování "cítil".

Nejede se opalovat, popíjet ve ski-baru. Nákup nových lyží zasvěceně zvažuje, hledá informace, vybírá.

"LYŽAŘ, KTERÝ SI KOUPI LUSTI JE JAKO MOTORISTA, KTERÝ SI KOUPI SUBARU. "

Zákazník SUBARU si nekupuje auto jen proto, že chce dopravit z místa na místo, chce si jízdu vychutnat. Zákazník SUBARU je specifickým motoristou, který si připlatí, koupí dražší vůz ve své kategorii ne kvůli společenskému statusu (BMW, Mercedes), ale kvůli jeho užitným hodnotám, za které platí adekvátní cenu. Zákazník SUBARU ví, že ve vozech SUBARU najde vždy pohon všech kol. Zákazník SUBARU ví, že značka, kterou kupuje, využila při výrobě jeho vozu zkušenosti a technologie ze špičkových závodních speciálů (WRC). Zákazník SUBARU se považuje za dobrého řidiče, zajímá se o automobily a považuje je za svůj koníček.

Zákazník LUSTi si nekupuje lyže jen proto, aby měl na čem sjíždět kopce, chce si vychutnat sportovní jízdu. Zákazník LUSTi je specifickým lyžařem, který si připlatí za dražší lyže ve své kategorii ne kvůli společenskému statusu (Stockli, Kastle, AK), ale kvůli jejich užitným hodnotám, za které platí adekvátní cenu. Zákazník LUSTi ví, že ve svých lyžích najde vždy dřevo. Zákazník LUSTi ví, že značka, kterou kupuje, využila při výrobě jeho lyží zkušenosti a technologie ze špičkových závodních speciálů (FRT). Zákazník LUSTi se považuje za dobrého lyžaře, zajímá se o lyžování a považuje ho za svůj koníček.

4.1.4 Budoucí vize společnosti

Vize společnosti

Vizi společnosti je být první volbou sportovně založeného lyžaře. Chce, aby si zákazník její produkty oblíbil. „*Chceme, aby nás LUSTi bavilo.*“

Smysl existence značky

- **PROČ JE ZNAČKA NA TRHU?**

Protože zakladatel chtěl na trh uvést pod svým jménem produkty, na které může být hrdý.

• **JAKÁ JE JEJÍ ÚLOHA?**

Nabídnout sportovní a profesionální lyže špičkové kvality za odpovídající - rozumnou cenu. Nabídnout specifické druhy lyží.

• **JAKOU ČÁST NA TRHU ZAUJÍMÁ?**

V České republice cca 6000 párů, v zahraničí zhruba okolo 10 000 párů.

Mise společnosti

„Vyrábíme kvalitní a cenově dostupné lyže a snowboardy pro sportovce.“

Cíle společnosti	Strategie a mise společnosti
1) Rozšířit povědomí o značce mezi širší lyžařskou veřejnost, mezi distributory, ostatní výrobce	<ul style="list-style-type: none"> • důsledné dodržování brandingu, • cílená investice do sponzoringu, • prezentace na veletrhu, • podpora prodeje (letáky, samolepky), • komunikace značky na internetu (sociální sítě), • PR a reklama v odborných časopisech, • reklama.
2) Rozšířit povědomí o značce – posun od „Carvingové lyže pro blázny a lyžařskou minoritu“ ke „Kvalitní značka lyží pro sportovce“	<ul style="list-style-type: none"> • používání image fotografií lyžařů, • moderní a sofistikovaný web, • přehledné komunikování jednotlivých modelů a jejich specifikace, tabulky, řezy jádrem lyže, "ski selector", • prezentační stánky na závodech, • testovací akce.
3) Minimálně držet či zvýšit prodej, tzn. zvýšit podíl na trhu	<ul style="list-style-type: none"> • vstup do zahraničí, • LUSTi cup – závody pro veřejnost spojené s testováním.
4) Získat zahraniční distributory	<ul style="list-style-type: none"> • veletrh ISPO, • web v jazykových mutacích DE a ENG.

<p>5) Získat vhodné sportovce pro sponzoring, více a vhodně je komunikovat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sponzoring, • více komunikovat skiboby, • pobízet sponzorované sportovce ke zveřejňování fotek a zážitků ze závodů na facebooku LUSTi, přebírat jejich závodní postřehy, deníky, • větší logo na lyžích Nikolý Sudové – lepší reklama, • branding oblečení - nášivky na bundy, reklamní trička, mikiny šátky, podkolenky,...., • seriál závodů LUSTi pro veřejnost spojené s testováním
<p>6) Udržování si stávajících zákazníků – kdo koupil LUSTi, jiné už nekoupí (a řekne to dalším)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nekompromisní kvalita, její zdůraznění v marketingové komunikaci, QC samolepky – potvrzení, že lyže prošla kontrolou kvality), • nadstandardní servisní podpora, • osobní přístup - "cetifikát" ke každému páru lyží: např. přehnutá A5, nebo větší samolepka (aby si mohl zákazník logem polepit helmu) s textem cca: "Blahopřeji k výběru... snažím se, aby naše lyže... doufám, že si výrobek užijete... v případě problému napište na e-mail... Milan Luštinec, podpis." • Lyže LUSTi mají svoji hodnotu. Zákazníkovi se nemůže stát, že po sezóně narazí na stejné lyže, které si koupil o dva tisíce levnější. Nebude čekat na slevy, nebude se moci zeptat: "Kolik jsou tedy výrobní náklady - někdo se na mně snaží moc vydělat?" Toto celé marketingově

	komunikovat.
--	--------------

Tabulka 3 - Cíle společnosti (vlastní tvorba)

4.2 SWOT Analýza

V této kapitole se autorka rozhodla použít SWOT analýzu, jednu ze základních nástrojů strategického marketingu, kde byla provedena analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku. Pomocí SWOT analýzy byl zároveň zjištěn dlouhodobý chod společnosti. Autorka se pokusila odhalit případné problémy či nové možnosti společnosti.

SWOT analýzu neprováděla autorka samostatně, ale konzultovala ji s jednatelem společnosti. Jedná se o správný postup, neboť na základě diskuze s dalším člověkem je možné nalézt více možností, nad kterými je možné dále diskutovat a výsledky mohou být prospěšné i do budoucna.

	Slabé stránky (W) <ul style="list-style-type: none"> • Organizační struktura, • přístup a disciplína zaměstnanců, • organizace výroby, • nevyužité kapacity, • nedokonalá distribuční síť, • komunikace s prodejci, • zahraniční společník. 	Silné stránky (S) <ul style="list-style-type: none"> • Kvalita, • design, • nadstandardní servis, • osvědčená konstrukce a technologie, • zkušenost, • dřevěné jádro, • možnost vyzkoušení, • stálá cena, • vysoký podíl ruční práce.
Příležitosti (O) <ul style="list-style-type: none"> • Vstup na zahraniční trhy, • vybudování testovacího centra, • nenaplněné potřeby zákazníků, • rozšíření nabídky výrobků. 	WO strategie „HLEDÁNÍ“ Firma by měla vstoupit na zahraniční trhy. Rozšířit prodej ještě více do Evropy a USA a vybudovat tak dokonalejší distribuční síť.	SO Strategie „VYUŽITÍ“ Firma by měla využít svých kvalitních produktů ke vstupu na zahraniční trhy. Dále by měli využít zkušenosti a osvědčenou konstrukci k rozšíření nabídky výrobků.
Ohrožení (T) <ul style="list-style-type: none"> • Zahraniční společník, • špatné zimy, • ekonomická krize, • zvýšení míry nezaměstnanosti, • růst cen energií, • příchod nové konkurence, • neusnout na vavřínech. 	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ Zlepšit organizaci výroby a i když se firmě daří, tak neusnout na vavřínech a snažit se být pořád lepší a lepší.	ST strategie „KONFRONTACE“ Využít zkušenosti, osvědčenou technologii, líbivý design k tomu aby firmu neohrozil vstup nového konkurenta. Díky možnosti zapůjčení lyží na testování proniknout do zemí, kde nehrozí, že v zimě nebude snít.

Tabulka 4 - SWOT matice (vlastní tvorba)

4.2.1 Vlastní doporučení pro firmu

Společnost by se měla snažit snižovat a omezovat slabé stránky a hrozby. Především by se měla zaměřit, na ty které ji mohou nejvíce ohrozit a které by měly největší dopad na činnost a budoucí cíle společnosti.

Společnost by měla maximálně využít všech příležitosti trhu. Stavět by měla především na svých silných stránkách a do budoucna eliminovat aspoň ty největší slabé stránky jako například organizační strukturu společnosti, která by v budoucnu mohla vést ke zpomalení rozvoje firmy. Dále by se společnost měla zaměřit na vybudování stabilní distribuční sítě a lépe a intenzivněji komunikovat s prodejci (např. ověřování prodejních míst zaměstnanců, předváděcí akce nových produktů,...).

4.3 Vytvoření procesních diagramů výroby lyží

Zdokumentovaný proces „Výroba lyží“ je složen z několika podprocesů, které se odehrávají na jednotlivých dílnách. V této kapitole jsou uvedeny konkrétní podprocesy, které jsou hlavní přidanou hodnotou této diplomové práce. Všechny procesy autorka vytvořila sama, na základě pozorování jednotlivých zaměstnanců a činností, které vykonávají a dále na základě osobní konzultace s jednatelem společnosti. Zakreslením jednotlivých procesů byla provedena formalizace výroby ve firmě.

4.3.1 Truhlárna

Název podprocesu	Výroba dřevěného jádra
Cíl	Cílem podprocesu je vytvoření dřevěného jádra, které je jedním z materiálů, ze kterých se lyže skládají a předat jádro do další dílny – do přípravny.
Produkt	Hlavním produktem tohoto podprocesu je dřevěné jádro.
Vstupy	Vstupem tohoto podprocesu je dřevo, lepidlo, tmel, ABS, buková překližka.
Specifikace podprocesu	Podproces startuje ve chvíli, kdy do firmy dorazí dodávka dřeva. Dřevo do firmy přijde v deskách a o rozměru 250 x 125 cm. Nejdříve musí být každá deska rozřezána na čtyři pruhy o šířce 31,25 cm. Takže rozměr nové desky je 250 x 31,25 cm. Desky jsou dále v těchto plátech

	<p>uskladněny na hromadu. Z těchto plátů (o délce 250 cm) se dále řezou pruhy, jejichž délka se odvíjí délky lyže. Tyto nařezané kusy se lepí se do bloku, dle šířky konkrétní lyže. Vždy se vezme deska, namaže se lepidlem a je k ní přiložena další deska, která se opět namaže lepidlem a přiloží se další deska,... Když je slepen potřebný počet desek, je tento blok vložen do lisu. Druhý den jsou bloky vyndány z lisu a na pile nařezány na plátky a předány dál, k dalšímu opracování v truhlárně. (Dělník 1 – David Urlich)</p> <p>V dalším postupu opracování dřeva je nutné rozlišit, zda lyže, pro které je dřevěné jádro určeno budou sandwichové, capové nebo se bude jednat o snowboard (sandwich, cap).</p> <p>Dřevěná jádra do capových lyží se dělají na CNC (computer numerical controlled) stroji – MASTER WOOD. Nařezané plátky jsou vloženy do stroje a ten je dále ofrézuje do tvaru lyže a udělá kompletní jádro na lyži včetně profilu. Dělníci jádro dále už jen vyjmou a případně vytmelí nedokonalosti. Tato vypracovaná jádra dále již opouští truhlárnu a jsou přepraveny do další dílny, do přípravny.</p> <p>Postup výroby dřevěných jader do sandwichových lyží je odlišný. Nejdříve se vezme buková překližka a na ní se z boku nalepí ABS – plast, který bude chránit dřevěné jádro z boku lyže. Z bloku o potřebné šířce se nařezou plátky, jejichž tloušťka se odvíjí od tloušťky lyže. Poté se tyto plátky vezmou a ručně se z nich vyfrézuje tvar lyže. Na boky se poté tavným lepidlem nalepí ABSka s bukovou překližkou. Toto celé se prostrčí hoblovkou na šabloně tak, aby vznikl základní tvar, který se dále ještě několikrát dobrousí na brusce z obou stran do dokonale přesného rozměru. (Mistr 1 – Ivo Luštinec a dělník 3 – Jaroslava Chalupníková).</p> <p>Než jádra opustí truhlárnu, jsou ještě zkontrolována, jsou jim zastříženy konce a jsou dopasována do konkrétní kazety. (dělník 2 – Vladimír Pilný).</p>
Vlastník podprocesu	Mistr truhlárny – Ivo Luštinec

Účastníci podprocesu	Mistr 1 – Ivo Luštinec Dělník 1 – David Urlich Dělník 2 – Vladimír Pilný Dělník 3 – Jaroslava Chalupníková
----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabulka 5 - Procesy probíhající v truhlárně (vlastní tvorba)

V příloze č. 1 je vyobrazen diagram, který byl z důvodu velikosti rozdělen na několik stran. Na tomto diagramu jsou znázorněny všechny činnosti, které probíhají v truhlárně. Probíhající procesy autorka identifikovala sama na základě vlastního pozorování výroby a dále na základně odborné konzultace s mistrem truhlárny a jednatelem společnosti.

Dle názoru autorky je na této dílně dostatečný počet pracovníků. Jediný problém, který zde byl zaznamenán, je v dokumentaci, při pohybu materiálu v této dílně. Proto bylo jednatelem doporučeno zařadit do této dílny dokumenty ve formě jednoduché tabulky, kde by se vedla evidence a pohyb materiálu od naskladnění až po hotový výrobek – dřevěné jádro – a nemohlo tak docházet například ke ztrátám či krádežím.

4.3.2 Tiskárna

Název podprocesu	Tisk vrchních fólií
Cíl	Cílem podprocesu je vytvořit vrchní fólii na lyže.
Produkt	Hlavním produktem tohoto podprocesu vrchní fólie.
Vstupy	Vstupem tohoto podprocesu je papír, barva, vrchní fólie (PBT, Polyamidová), inkoust do tiskárny.
Specifikace podprocesu	Proces začne ve chvíli, kdy přijde povel od obchodního oddělení na výrobu lyží. Dělník pošle design z PC, do tiskárny. Designy jsou tisknuty na velké tiskárně, na roli papíru. Když je natisknut potřebný počet designů, které se ten den musí udělat, vezme natisknutou roli papíru a nařeže ho, právě podle jednotlivých designů. Poté tento papír, spolu s příslušnou vrchní fólií vloží do lisu a zatepla přenesou obrázek z papíru na vrchní fólii. Pokud se jedná o polyamidové transparentní vrchní fólie (tiskne se ze spodu), je po zapečení nutné nanést na každou fólii bílou barvu. Pokud se jedná o PBT fólie, je již tento

	proces vynechán, neboť tato fólie je bílá a sublimuje se z vrchu. Po dokončení tohoto podprocesu jsou vrchní fólie dle potřeby předány do přípravy anebo uskladněny pro další použití.
Vlastník podprocesu	Dělník – David Pospíšil
Účastníci podproces	Dělník 4 – David Pospíšil

Tabulka 6 - Procesy probíhající v tiskárně (vlastní tvorba)

V příloze č. 2 je vyobrazen diagram, který byl z důvodu velikosti rozdělen na několik stran. Na tomto diagramu jsou znázorněny všechny činnosti, které probíhají v tiskárně. Probíhající procesy autorka identifikovala sama na základě vlastního pozorování výroby a dále na základě odborné konzultace s dělníkem, který má tiskárnu na starosti a jednatelem společnosti.

V tiskárně je zaměstnán jeden dělník, což je dle názoru autorky, při současné velikosti firmy a výkonnosti tiskárny a lisu, dostačující. Pokud by se výroba do budoucna více rozrostla, bylo jednatelem společnosti doporučeno, aby se zamyslel nad posílením tohoto pracoviště o dalšího zaměstnance a zvážil velikost pracovního prostoru, který by při rozšíření výroby mohl být nedostačující.

4.3.3 Příprava

Název podprocesu	Příprava materiálu
Cíl	Cílem podprocesu je kompletní příprava všech materiálů, které jsou potřebné k lepení lyží.
Produkt	Hlavním produktem tohoto podprocesu jsou připravené všechny komponenty k lepení jedné lyže.
Vstupy	Vstupem tohoto podprocesu je titanal, prepreg, skluznice, hrany, dřevěné jádro do capových lyží (sandwich se již nepracovává, jde rovnou do lepírny), ABS, případně carbon.
Specifikace podprocesu	Podproces začíná ve chvíli, kdy je potřeba připravit materiál na výrobu lyží na základě požadavků obchodního oddělení. Opět je zde

	<p>připravován materiál jak pro capové tak pro sandwichové lyže.</p> <p>V případě capových lyží je nutné nejdříve nastříhat skluznice (které jsou dodávány v rolích) podle délky konkrétní lyže. Tato skluznice se nejdříve musí ofrézovat do tvaru lyže (provádí mistr Luděk Horáček). Dále se připraví hrany v konkrétní délce, které jsou však ohýbány externě. Další materiál, který se do lyží dává, je prepreg. Prepreg se řeže do tvaru obdélníku, spolu s vrchní fólií. Jelikož lyže není rovné prkno, je dále potřeba ohnout dřevěné jádro. To se dělá tak, že se dřevěné jádro protáhne mezi dvěma válci a tím se docílí vytvoření zvednuté špičky lyže. Provádí dělník 4 – Tomáš Janda)</p> <p>U sandwichových lyží je příprava o něco složitější, neboť je zde více vrstev, celý proces je pracnější a díky většímu počtu vrstev je zde větší množství kombinací. Opět se musí nejdříve nastříhat skluznice, která je dodávána v rolích, podle délky lyže. Dále musí být ofrézovány titanaly, které jsou součástí lyží (mistr – Luděk Horáček). Prepreg v tomto případě musí být vyřezán do tvaru lyže (dělník 4 – Tomáš Janda). U sandwichových lyží se dřevěná jádra již neohýbají a to z toho důvodu, že dřevěné jádro je jen v efektivní části lyže, tudíž v patce a ve zvednuté špičce není. Místo dřeva je zbytek vyplněn ABS. Čím víc druhů lyží se dělá, tím častěji musí přeřizovat stroje.</p>
Vlastník podprocesu	Mistr přípravy – Luděk Horáček
Účastníci podproces	Mistr 2 – Luděk Horáček Dělník 5 – Tomáš Janda

Tabulka 7 - Procesy probíhající v přípravě (vlastní tvorba)

V příloze č. 3 je vyobrazen diagram, který byl z důvodu velikosti rozdělen na několik stran. Na tomto diagramu jsou znázorněny všechny činnosti, které probíhají v přípravě. Probíhající procesy autorka identifikovala sama na základě vlastního pozorování výroby a dále na základně odborné konzultace s mistrem přípravny a jednatelem společnosti.

V přípravě je zaměstnán jeden dělník a jeden mistr, který má zodpovědnost za celou dílnu. Práce na této dílně je celkem náročná, neboť je potřeba znát podrobné složení jednotlivých lyží. Problém, který byl na této dílně zaznamenán, je především v nedostatečné dokumentaci. Zaměstnanci sice mají sepsány jednoduché, ale dle autorčina názoru poměrně nepřehledné postupy, které jim slouží jako „recepty“ k přípravě správných materiálů na jednotlivé lyže. Na základě dlouhodobějšího pozorování bylo zjištěno, že připravují materiál většinou podle paměti. Toto při současném počtu vyráběných modelů lyží vede k velkým rizikům, které mohou ovlivnit kvalitu finálního výrobku. Zde bylo autorkou navrženo vypracovat podrobný, přehledný „recept“ na každou lyži a hlavně uspořádat tyto „recepty“ do logických celků pro snadné vyhledávání. Dále pak pravidelné kontroly a aktualizace při případných změnách a striktní dodržování výrobního postupu.

4.3.4 Lepírna

Název podprocesu	Lepení lyží
Cíl	Cílem podprocesu je spojit všechny materiály, ze kterých se lyže skládá.
Produkt	Hlavním produktem tohoto podprocesu je nalepená lyže.
Vstupy	Vstupem tohoto podprocesu je všechn materiál nachystaný v přípravě (vrchní fólie, dřevěné jádro, titanal, prepreg, skluznice, hrany, ABS, případně carbon).
Specifikace podprocesu	<p>Proces začne ve chvíli, kdy jsou v přípravě nachystány všechny materiály potřebné k výrobě konkrétních lyží a jsou předány do lepírny, kde se všechny komponenty a materiály v lise za vysokých teplot spojí dohromady. Opět je zde velký rozdíl v tom jestli se jedná o capové nebo sandwichové lyže.</p> <p>Capové lyže jsou jednodušší, mají méně vrstev. Nejprve lepič vezme kazetu a do ní vloží skluznici, kolem vyskládá hrany, na to vloží vrstvu prepregu a vyrovná dřevěné jádro. Poté přijde na řadu další vrstva prepreg a poté už konečně vrchní fólie. Nad tímto vším se zavře dekl kazety, která se už jen vloží do lisu. Proces, během kterého je kazeta v lise trvá 15 – 20 min. V tomto mezidobí si lepič připravuje další lyži,</p>

	<p>kteřou vloží do lisu posléze.</p> <p>V případě sandwichových lyží je proces složitější, neboť je doplněn o další vrstvy jako je například titanal. Je zde potřeba spoustu věcí ještě zaříznout a doladit. I proces, kdy je kazeta v lise je delší a sice trvá, 30 min. Nejprve lepič opět vezme kazetu a do ní vloží skluznici, kolem vyskládá hrany, na to vloží vrstvu prepregu a vrstvu titanalu, poté vyrovná dřevěné jádro, dále přijde na řadu další vrstva prepregu, ještě jedna vrstva titanalu, gumové pásky a poté už konečně vrchní fólie, nad tím to všim se zavře dekl kazety, která se opět už jen vloží do lisu. Proces, během kterého je kazeta v lise, trvá, jak jsem psala výše 30 min. A v tomto mezidobí si lepič opět připravuje další lyži, kterou vloží do lisu posléze.</p>
Vlastník podprocesu	Mistr 3 – David Fischer
Účastníci podproces	<p>Dělník 6 – Pavel Háva</p> <p>Dělník 7 – Luboš Kaván</p> <p>Dělník 8 – Tomáš Kuncl</p> <p>Dělník 9 – Petr Urlich</p> <p>Dělník 10 – Simon Gal</p>

Tabulka 8 - Procesy probíhající v lepárně (vlastní tvorba)

V příloze č. 4 je vyobrazen diagram, na kterém jsou znázorněny všechny činnosti, které probíhají na lepárně. Tyto procesy jsou odlišné pro capové a sandwichové lyže. Postup je převážně stejný avšak liší se složení a doba zapékání v lise. Probíhající procesy autorka identifikovala sama na základě vlastního pozorování výroby a dále na základě odborné konzultace s mistrem lepárny, jednotlivými dělníky a jednatelem společnosti.

Práce na lepárně je nejzodpovědnější, neboť dělníci na této dílně ovlivní největší mírou výsledný produkt. Musí dokonale znát všechny postupy, materiály a případně rozeznat i špatně připravený materiál, ze kterého nesmí v žádném případě nalepit lyže. Tím by se samozřejmě z drobné škody stala škoda daleko větší. Mohou zde tedy vznikat největší ztráty. Během pozorování bylo zjištěno, že každý lepič lepí mírně jiným způsobem – někomu to jde snáz a rychleji a někomu naopak pomaleji. Zde autorka navrhla zvýšení kontroly a

pravidelná školení, kde by si lepiči mohli předávat zkušenosti a po konzultaci s mistrem by mohli nejlepší a nejrychlejší postup používat všichni.

4.3.5 Brusírna

Název podprocesu	Ořezávání a broušení lyží
Cíl	Cílem podprocesu je ořezat, obrousit a namazat lyže.
Produkt	Hlavním produktem tohoto podprocesu jsou hotové lyže.
Vstupy	Vstupem do tohoto podprocesu je nalepená lyže.
Specifikace podprocesu	<p>Proces začíná ve chvíli, kdy nalepené lyže opustí lepírnu. Jelikož většina materiálů je ve tvaru obdélníku, je nejprve nutné lyže oříznout. Poté následuje broušení boků lyže.</p> <p>Capové lyže jsou opět jednodušší, neboť nad hranou je pouze cca 1 mm prepregu a jinak je vše schováno v capu a po obroušení boků následuje již finální broušení, na které se v naší firmě používá automat Montana.</p> <p>U sandwichových lyží je nejprve nutné obrousit nahrubo celý profil boku. Poté následuje první hrubé obroušení skluznice a začištění hran zespoda. Dále se provádí frézování boků a poté už jdou lyže opět do Montany na finální broušení.</p> <p>Když jsou lyže již obroušené, následuje finální úprava. Zde se začistí hrany a ABS, stáhne se krycí fólie. Lyže jsou celé ještě zkontrolovány popřípadě spárovány – kontroluje se výška špičky. Pokud je vše v pořádku, jsou lyže předány do skladu.</p>
Vlastník podprocesu	Mistr 4 – Rostislav Jero
Účastníci podprocesu	<p>Mistr 4 – Rostislav Jero</p> <p>Dělník 11 – René Hošek</p> <p>Dělník 12 – Milan Rochl</p> <p>Dělník 13 – Věra Hávová</p>

Tabulka 9 - Procesy probíhající v brusírně (vlastní tvorba)

V příloze č. 5 je vyobrazen diagram, který byl z důvodu velikosti rozdělen na několik stran. Na tomto diagramu jsou znázorněny všechny činnosti, které probíhají v brusírně. Probíhající procesy autorka identifikovala sama na základě vlastního pozorování výroby a dále na základně odborné konzultace s mistrem brusírny a jednatelem společnosti.

V brusírně je zaměstnán jeden mistr, dva brusiči a jedna zaměstnankyně zabývající se kontrolou a expedicí. Oba brusiči se především zabývají ořezáváním a hrubým broušením lyží. Mistr pak finálním broušením na automatu Montana a voskováním lyží. Dle autorčina názoru je počet brusičů dostačující až mírně nadbytečný. Při sledování byla vyzorována i určitá neefektivita. Lyže je při jednotlivých krocích několikrát předána od jednoho zaměstnance k druhému a dokonce se vrací i mezi dílnami. Bylo navrženo zamyslet se nad zefektivněním tohoto procesu a tím i úspoře času několika hodin jednoho pracovníka. Ten by mohl dle autorčina doporučení pomoci naopak velmi vytižené pracovníci kontroly a expedice.

4.3.6 Expedice

Název podprocesu	Expedice
Cíl	Cílem podprocesu je finální kontrola a expedice lyží.
Produkt	Hlavním produktem tohoto podprocesu jsou lyže předané přepravní společnosti.
Vstupy	Vstupem tohoto podprocesu je přijatá objednávka a hotové lyže.
Specifikace podprocesu	Podproces začíná příchodem objednávky do firmy. Zaměstnanec obchodního oddělení jde do skladu, vezme konkrétní lyže a připraví je do balírny. Zde jsou lyže podrobeny poslední kontrole a drobným úpravám jako je například očištění od vosku apod. Pokud jsou lyže objednány v setu s vázáním, je na ně namontována nejdříve deska a poté přiděláno konkrétní vázání. Poté je kolem vázání upevněn karton, aby vázání nebylo porušeno během přepravy. Dále je kolem lyží omotána potravinářská fólie a několik vrstev igelitu, aby se lyže dostaly v pořádku ke konečnému zákazníkovi. Obchodní oddělení vystaví fakturu nebo volný prodej, záleží, zda se jedná konečného spotřebitele nebo prodejce. Tento doklad je opět připevněn k balíku

	s lyžemi. Posledním krokem při odesílání zásilky je zadání adresy zákazníka do systému PPL. Po zabalení všech zásilek a jejich zadání do systému, je „ukončen den“, jsou vytisknuty všechny štítky, které jsou nalepeny na jednotlivé balíky, a už se na tento den jen objedná svoz balíků.
Vlastník podprocesu	Obchodní oddělení
Účastníci podproces	Obchodní oddělení – Eva Luštinová Dělník 13 – Věra Hávová Dělník 14 – Petr Petira

Tabulka 10 - Procesy probíhající při expedici (vlastní tvorba)

V příloze č. 6 je vyobrazen diagram, na kterém jsou znázorněny všechny činnosti, které probíhají při expedici lyží k zákazníkovi. Probíhající procesy autorka identifikovala sama na základě vlastního pozorování výroby.

Jedním z procesů, který probíhá během expedice je i montáž vázání, kterou v současné době ve firmě řeší jeden člověk. Pokud by došlo ke zvýšení množství objednávek (např. vstupem na zahraniční trhy), doporučovala by autorka najmout dalšího pracovníka. Dle autorčina zkoumání jsou prostory pro případné budoucí přijetí dalšího zaměstnance na tuto pozici dostačující.

4.3.7 Obchodní oddělení

Název podprocesu	Obchodní oddělení
Cíl	Cílem podprocesu je vyřízení jednotlivých objednávek.
Produkt	Hlavním produktem tohoto podprocesu jsou lyže přepravené k zákazníkovi.
Vstupy	Vstupem tohoto podprocesu je přijatá objednávka a hotové lyže.
Specifikace podprocesu	Funkci obchodního oddělení a administrativní úkoly plní ve firmě jeden zaměstnanec a má několik úkolů. Hlavní náplní je příjem a vyřizování objednávek, dalším úkolem je příprava podkladů pro mzdy, drobné účetnictví a nákupy spotřebního materiálu.

	<p>Do firmy dorazí objednávka (přes e-shop nebo pouze e-mailem na objednávky@lusti.cz). Zaměstnanec obchodního oddělení objednávku stáhne, vytiskne a zařadí mezi ostatní nevyřízené objednávky. Objednávky jsou vyřizovány podle toho, v jakém pořadí dorazily do firmy. Nejprve je nutné zjistit dostupnost lyží. Obvykle máme všechny lyže skladem. V tomto případě zaměstnanec obchodního oddělení jde do skladu, vezme konkrétní lyže a připraví je do balírny. Zde jsou lyže podrobeny poslední kontrole a drobným úpravám jako je například očištění od vosku apod. Pokud jsou lyže objednány v setu s vázáním, je na ně namontována nejdříve deska a poté přiděláno konkrétní vázání. Poté je kolem vázání upevněn karton, aby vázání nebylo porušeno během přepravy. Dále je kolem lyží omotána potravinářská fólie a několik vrstev igelitu, aby se lyže dostaly v pořádku ke konečnému zákazníkovi. Obchodní oddělení vystaví fakturu nebo volný prodej, záleží, zda se jedná konečného spotřebitele nebo prodejce. Tento doklad je opět připevněn k balíku s lyžemi. Posledním krokem při odesílání zásilky je zadání adresy zákazníka do systému PPL. Po zabalení všech zásilek a jejich zadání do systému PPL, je „ukončen den“, jsou vytisknuty všechny štítky, které jsou nalepeny na jednotlivé balíky, a už se na tento den jen objedná svoz balíků.</p> <p>Jen okrajově zde zmíním, že mezi další úkoly této zaměstnankyně patří příprava podkladů pro mzdy. Vždy první den musí zaměstnanec obejít všechny ostatní zaměstnance, vybrat od nich formuláře s vyplněnými hodinami (popř. propustku, potvrzení od lékaře apod.) a rozdat jim nové formuláře pro následující měsíc. Poté je nutné tyto hodiny vyplněné zaměstnanci porovnat s píchačkami a případně poupravit. Dále jsou sečteny všechny odpracované hodiny, svátky, dny dovolené. Hodiny jsou zadány do připraveného počítačového programu a odeslány daňové poradkyni, která spočítá mzdy pro všechny zaměstnance.</p>
Vlastník podprocesu	Obchodní oddělení

Účastníci podproces	Obchodní oddělení – Eva Luštinová
------------------------	-----------------------------------

Tabulka 11 - Procesy obchodního oddělení (vlastní tvorba)

V příloze č. 7 je vyobrazen diagram, který byl z důvodu velikosti rozdělen na několik stran. Na tomto diagramu jsou znázorněny všechny činnosti, které má na starosti obchodní oddělení a které souvisí s objednávkami. Probíhající procesy autorka identifikovala sama na základě vlastního pozorování a konzultace s obchodním oddělením.

V současné době stačí v obchodním oddělení jeden člověk a to hlavně z důvodu dobré organizace vyřizování objednávek. Pokud by se firma více rozrostla, doporučila by autorka obsadit obchodní oddělení dalším pracovníkem. Největší problém byl však zjištěn v neefektivním a nepřehledném zadávání objednávek zaměstnancům a nedostatečném sledování během výroby (v jaké fázi se výroba konkrétních lyží právě nachází). Této problematice se autorka věnuje ještě dále.

Slabá místa a nedostatky výrobního postupu

Při formalizaci výroby bylo zjištěno několik nedostatků, týkajících se výrobního postupu, které se autorka pokusí specifikovat v následujících několika odstavcích.

- 1) Na základě podrobného zkoumání byly zjištěny vyšší pracovní nároky na dělníka č. 13, než se očekávalo. Náplní práce tohoto dělníka je finální úprava obroušených lyží. Začistí hrany a ABS, stáhne krycí fólii. Celé lyže ještě zkontroluje, popřípadě spáruje – kontroluje výšku špičky. Pokud je vše v pořádku, lyže předá do skladu. Na základě procesního diagramu, který je vyobrazen v příloze č. 6 je možné vidět, že zároveň tento dělník řeší celý proces expedice. Zde lyže podrobí poslední kontrole a drobným úpravám jako je například očištění od vosku apod. Poté řeší celý proces zabalení lyží a přípravu lyží k expedici. Z důvodu vyšší kontroly kvality by autorka navrhovala přijmout nového člověka. Jeho pracovní náplní by nebyla pouze výstupní kontrola, ale kontrola kvality během celého výrobního procesu. Tento zaměstnanec by musel být dokonale proškolen ve výrobě lyží. Náplní práce tohoto zaměstnance by bylo neustále obcházení jednotlivých dílen a kontrola kvality už během procesu výroby.
- 2) Další problém byl zaznamenán na dílně s názvem lepírna. Někteří lepiči lepí velmi pomalu a někteří naopak rychle. Zde bylo autorkou navrženo, aby důslednou

kontrolou a proškolením došlo ke sjednocení úrovní jednotlivých lepičů lyží s důrazem na to, že se dle autorčina názoru jedná o klíčový proces ve výrobě lyží. Zaměstnanci na této dílně by měli být těmi největšími odborníky v celé firmě, aby odhalili případné nedostatky. Pokud je například z truhlárny špatné jádro, lepič to musí odhalit. Nebo z tiskárny přijde fólie, na které je šmouha, opět to lepič musí odhalit, protože pokud takovou to fólii dá na lyži, tak už se nejedná pouze o špatnou fólii ale o celou lyži, která se nemůže dále prodávat za plnou cenu. Může se stát, že bude nějaký materiál špatně připraven, ale lepič si toho musí všimnout, neboť toto nesmí ovlivnit kvalitu lyže. Lepič musí vyhodnotit kvalitu všech vstupů a nalepit kvalitní a bezchybný produkt. V šanonu na každém pracovišti by měly být vloženy přesné „recepty“, jak má každá konkrétní lyže vypadat. Této problematice se bude autorka věnovat v další části této práce.

- 3) Další problém, který byl při sledování výrobního procesu zaznamenán, jsou špatné vztahy na pracovišti. Jednotlivé dílny jedou vždy pouze samy za sebe. Nedochází zde k žádné kooperaci. Každá dílna je uzavřený celek, který soupeří s dalšími dílnami, a nespolupracují. Jako řešení této situace autorka navrhla „točení“ některých vybraných zaměstnanců, jejichž specifikace to umožňuje, po firmě na různých dílnách. V rámci možností by po určitých časových úsecích docházelo k přetvoření pracovního týmu. Zaměstnanci by neměli jasnou a stálou pozici. Toto řešení má několik výhod. Zaměstnanci by se pohybovali na různých pracovištích, v různých pracovních týmech, což by vedlo ke zlepšení vztahů, neboť by neměli pouze jeden střed zájmů tu svou jednu dílnu, ale byli by nuceni komunikovat s dalšími pracovníky. Další výhodou byla v tom, že zaměstnanci by byli proškoleni na více pracovních pozicích a byli by snáze zastupitelní například v případě nemoci, dovolené, atd. Další a pravděpodobně lépe aplikovatelnější možností jak zlepšit vztahy na pracovišti je pořádání teambuilding akcí. Jednalo by se například o turnaj v badmintonu, společné večere spojené s bowlingem, opékání buřtů, turistické výlety apod.

Slabá místa a nedostatky výrobního managementu

Při formalizaci výroby bylo zjištěno několik nedostatků, týkajících se výrobního managementu, které se autorka pokusí specifikovat v následujících několika odstavcích.

- 1) Ve firmě naprosto chybí jakákoliv dokumentace o evidenci materiálu během výroby. Dle bližšího prozkoumání podniku autorka zjistila, že jedinou ochranou materiálu, který se pohybuje volně ve výrobě, je důvěra jednatele jednotlivým mistrům. Tito mistři mají za úkol, svou dílnu si řádně ohlídat. Dále je výrobní hala proti krádežím zajištěna kamerovým systémem a poplašným zařízením. Na většině míst, dokumentace vůbec neexistuje a bylo by vhodné, aby zde vznikla. Tvorbou firemní dokumentace se autorka bude zabývat v další části práce.
- 2) Dalším problémem, který byl ve firmě zaznamenán, je komunikace mezi jednotlivými dílnami. Samozřejmě to není pravidlem, ale ani výjimkou, kdy každá dílna připravuje materiál na jiný typ lyží, jelikož se předem dobře nedomluvili. To vede k tomu, že na konci dne se sejde materiál, ze kterého není možné lyže nalepit. Návrhem autorky jak vyřešit tuto problematiku by byly krátké, ranní informační schůzky. Z těchto schůzek by vznikl krátký report o tom, co se v daný den bude přesně dělat a každý by přesně věděl, jaký materiál má připravit a nedocházelo tak k problémům a hádkám. Toto by dle názoru autorky vedlo ke zlepšení atmosféry v kolektivu.
- 3) Další problém je zadávání lyží do výroby. Evidence objednávek ve firmě probíhá tak, že do firmy dorazí objednávka, zaměstnanec obchodního oddělení ji vytiskne a zjistí dostupnost daných lyží. Pokud lyže jsou na skladě, pouze je připraví k expedici. Pokud lyže nejsou na skladě, je potřeba je vyrobit. Informace zaměstnanců o potřebě vyrobit další lyže, či výroba na sklad probíhá následovně. Zaměstnanec obchodního oddělení napíše na papír, který visí na nástěnce na chodbě přístupné všem zaměstnancům, jaký typ lyží a v jaké délce má být vyroben, popřípadě jestli se jedná o standardní design či vlastní design zákazníka. Pokud chce zaměstnanec obchodního oddělení vědět, jak to s konkrétní zakázkou vypadá, musí se ptát jednotlivých mistrů a zjistit jak to s výrobou vypadá a v jaké fázi se lyže nachází. Doporučením autorky by bylo, místo nástěnky na chodbu nainstalovat monitor a připojit myš. Dále vytvořit jednoduchý program např. v MS Excel, který by se promítal na zmíněnou obrazovku. Do tohoto programu by zaměstnanec obchodního oddělení vždy zaevidoval konkrétní objednávku a zaměstnanci by ji okamžitě viděli. Myš by sloužila k tomu, aby mistr každé dílny, kterou prošel konkrétní materiál a byl zde zpracován, mohl zabarvit příslušné políčko. Bylo by tak zcela jasné, v jaké fázi se výroba konkrétní lyže nachází. Podrobnému návrhu se bude autorka věnovat v kapitole „Návrh systému dokumentace“.

4.4 Návrh systému dokumentace

Jak bylo již výše zmíněno, během formalizace výroby autorka narazila na závažný problém absence podnikové dokumentace. Již během tvorby procesních diagramů byly dokumenty do procesů zakresleny a tato část práce bude věnována návrhu konkrétní podoby jednotlivých dokumentů. Autorka pevně věří, že zavedení dokumentace do firmy povede k usnadnění jednotlivých procesů a zároveň k větší kontrole materiálu a zamezení případným krádežím či ztrátě materiálu.

4.4.1 Dokumentace

Jako nejdůležitější dokument je potřeba navrhnout checklist materiálu, který by byl využíván v dílně přípravna a lepárna. Jednalo by se o tabulku, kde by byl uveden název konkrétní lyže a dále uvedeny všechny materiály, které by byly v lyžích využity v potřebných délkách, tloušťkách, rozměrech atd., aby nemohlo docházet k chybám. Dále by na checklistu byly uvedeny další parametry jako výška špičky, patky, vzpruhu... Návrh dokumentu pro capové lyže je uveden v příloze č. 8 a návrh dokumentu pro sandwichové lyže je uveden v příloze č. 9.

Další dokument, který by autorka do firmy navrhla, by byl dokument pro řízení výroby, který je uveden v příloze č. 10. Ve firmě probíhá výroba především na sklad a většina objednávek je vyřizována přímo ze skladu, kromě výjimek, kdy jsou lyže vyprodány nebo když zákazník požaduje lyže s vlastním designem. Zadávání lyží do výroby potom probíhá tak, že ať jsou lyže dělány pro konkrétního zákazníka či na sklad, je na nástěnku napsán název lyže, délka lyže a počet ve kterém mají být lyže vyrobeny. Problém nastává, když například volá zákazník, jak to vypadá s výrobou jeho lyží. Zaměstnanec obchodního oddělení musí obejít dílny a zjistit kde se vůbec lyže nachází, aby mohl zákazníkovi odpovědět. Autorka vymyslela jakýsi „systém“ na zlepšení řízení objednávek a výroby v podobě nového dokumentu, kdy by každá přijatá objednávka nebo jakýkoliv požadavek na výrobu byl zapsán do předem připravené např. excelovské tabulky. Tento dokument by byl přístupný všem zaměstnancům. Každý zaměstnanec sice nemá přístup k počítači, což při výkonu jejich práce není ani potřeba, ale dalo by se to řešit jinak. Na společnou chodbu by se pořídil jeden společný počítač s velkým monitorem, kde by se promítal právě tento dokument se všemi požadavky na výrobu. Ve chvíli, kdy by daná dílna splnila svůj úkol a materiál nebo už případný produkt opustil její prostory, zabarvili by příslušné políčko zelenou barvou. Zaměstnanec obchodního oddělení by tak rovnou věděl, kde se lyže pohybují a zákazníkovi

by okamžitě mohl poskytnout odpověď, jak to s výrobou vypadá. Dle autorčina názoru by tímto krokem došlo k většímu zpřehlednění výroby a dále k ulehčení především pro zaměstnance obchodního oddělení. Tento dokument by autorka doporučovala vést například na Google disk, aby k němu mohli mít přístup všichni zaměstnanci a mohli se jim nastavit přesné pravomoce pro úpravy.

4.4.2 Nástroje

V této kapitole je uvedeno několik nástrojů, které by mohly sloužit k usnadnění komunikace ve firmě a ke zlepšení jednotlivých procesů.

- **Google Aps**

Tento nástroj by sloužil ke sdílení nejrůznějších firemních dokumentů. Zaměstnanci by k dokumentům měli přístup přes společný počítač na chodbě, jak bylo již zmíněno v kapitole 4.4.1. Každému zaměstnanci by byly nastaveny pravomoce, aby mohl nahlížet a zapisovat pouze do jemu určených dokumentů. Pokud by se řízení přes google aplikace (google disk) ukázalo jako dobrý nástroj, navrhovala by autorka do budoucna zřídit informační systém s databází na webu, která by vedla k usnadnění komunikace ve firmě.

- **Reporting**

Na základě špatné komunikace ve firmě by autorka doporučila pořádat každodenní krátké řízené schůze. Tato schůze by probíhala v zasedací místnosti společnosti a účastnili by se jí mistři přípravy, lepírny, truhlárny a dělník z tiskárny. Schůze by byla vedena zaměstnancem obchodního oddělení, který nejlépe zná stav skladu a objednávek. Zaměstnanec obchodního oddělení by na schůzi šel vždy s konkrétním seznamem lyží, které je potřeba v nejbližší době vyrábět. Na schůzi by bylo sjednáno, jaké lyže budou v který konkrétní den vyráběny, vše by bylo pečlivě zaznamenáno a předáno na jednotlivé dílny aby nedocházelo k neshodám. Formulář na zápis z každé schůze je uveden v příloze č. 11.

- **RACI matice**

Z důvodu jasného určení pravomocí je jako další nástroj uvedena RACI matice neboli matice odpovědnosti. Využití této matice v praxi by vedlo k efektivní komunikaci se zaměstnanci. Bylo by jasné, kdo za který dokument zodpovídá, kdo do něj může zapisovat atd. RACI matice pro vybranou firmu je uvedena v tabulce č. 12.

- **R - Responsible** - kdo dokument vytváří,
- **A - Accountable** - kdo je odpovědný za dokumentaci,
- **C - Consulted** - kdo se podílí na tvorbě dokumentu,
- **I - Informed** - kdo má být informován o průběhu tvorby dokumentace.

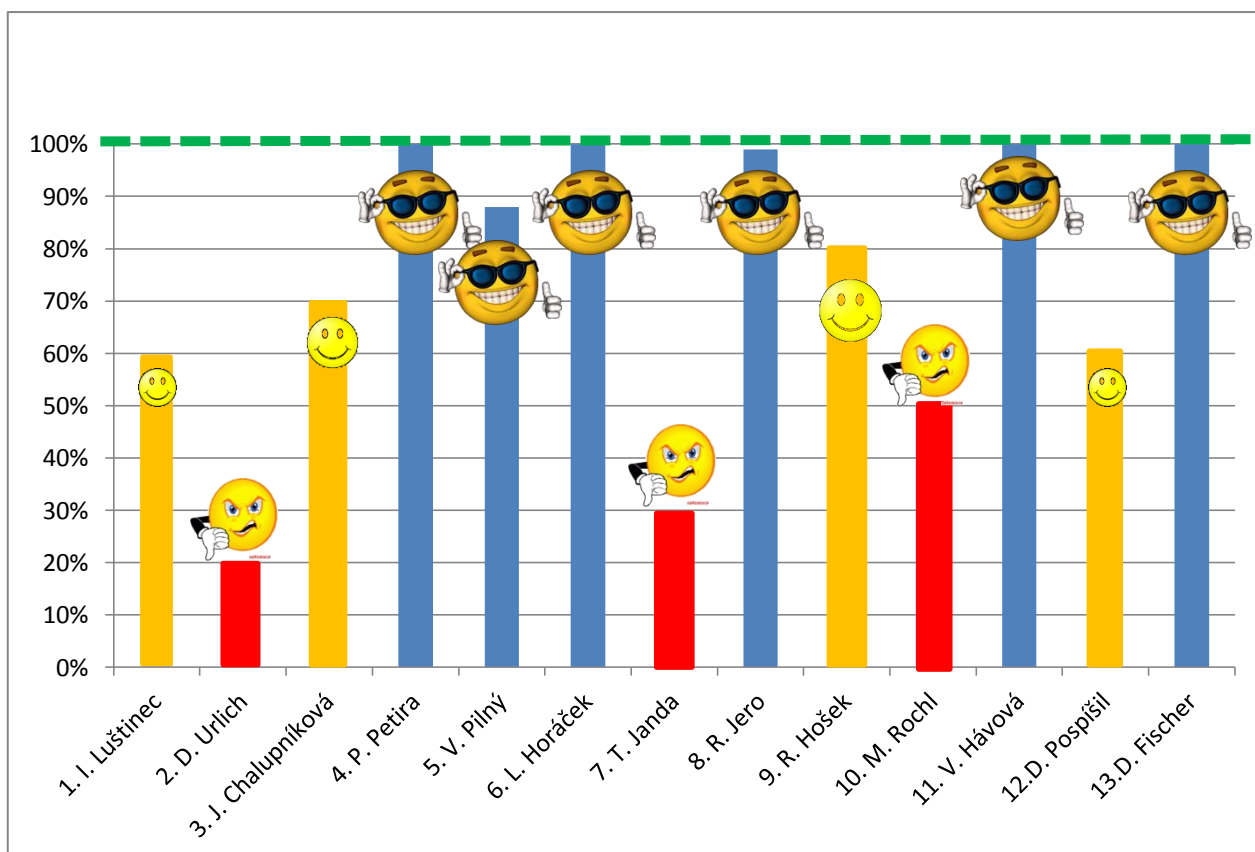
Dokument	Check list materiálu	Řízení výroby – evidence pohybu materiálu	Report ze schůze	Příjemka / výdejka dřevěných jader	Evidence hotových lyží na skladě
Zaměstnanec					
1. I. Luštinec	C	C	C	R	-
2. D. Urlich	-	-	I	A	-
3. J. Chalupníková	-	-	I	C	-
4. P. Petira	-	-	-	-	C
5. V. Pilný	-	-	I	C	-
6. L. Horáček	C	C	C	-	-
7. T. Janda	I	I	I	-	-
8. R. Jero	-	C	-	-	C
9. R. Hošek	-	-	-	-	C
10. M. Rochl	-	-	-	-	C
11. V. Hávová	-	-	-	-	R
12. P. Háva	I	C	-	-	-
13. S. Gal	I	C	-	-	-
14. P. Urlich	I	C	-	-	-
15. T. Kuncl	I	C	-	-	-
16. L. Kaván	I	C	-	-	-
17. D. Pospíšil	C	C	C	-	-
18. D. Fischer	A	A	C	-	-
19. Eva Luštinová	-	R	R, A	-	A
20. Milan Luštinec	R	-	I	I	I

Tabulka 12 - RACI matice (vlastní tvorba)

V RACI matici je u dokumentu „Report ze schůze“ patrné, že ve firmě je velmi řídká struktura řízení, neboť jeden stejný zaměstnanec dokument vytváří a je za něj zároveň zodpovědný. Toto vypovídá o nedostatečném počtu zaměstnanců. Doporučením by mohlo být, jako už bylo například napsáno výše, přijmout člověka na pozici kontroly, který by se staral o kontrolu během výroby a zároveň by mohl vést schůze a vytvářet zápisy ze schůzí. Tudíž jeho hlavní pracovní náplní by byla kontrola a plánování výroby.

- **Vtipné grafy**

Během jednoho týdne autorka sledovala pracovní výkonnost jednotlivých zaměstnanců. Výsledkem byly celkem zajímavé výsledkům, jejichž rozborem se bude autorka zabývat v další kapitole. V rámci pozitivní komunikace se zaměstnanci bylo navrženo využít výsledky tohoto pozorování k vytvoření tzv. vtipných grafů. A to aniž by zaměstnanci věděli, že se jedná o jejich skutečně odpracované hodiny. V těchto grafech by byla porovnána výkonnost každé dílny během jednotlivých dnů a také konkrétních zaměstnanců během celého týdne. Tento nástroj by mohl sloužit k probuzení soutěživosti mezi zaměstnanci, což by mohlo vést k tomu, že by báдали nad tím, proč jsou lepší či horší a mohli by se snažit být stále lepší, což by vedlo ke zvýšení produktivity a efektivity zaměstnanců.

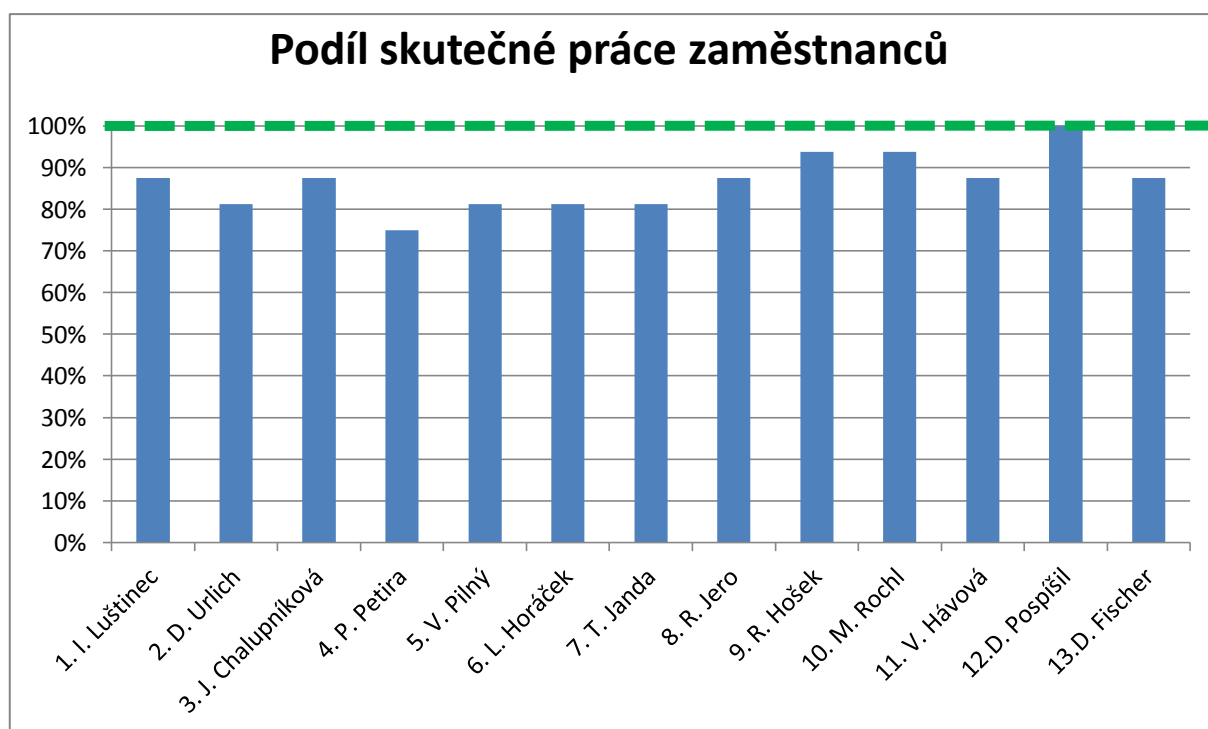


Obrázek 7 - Vtipný graf

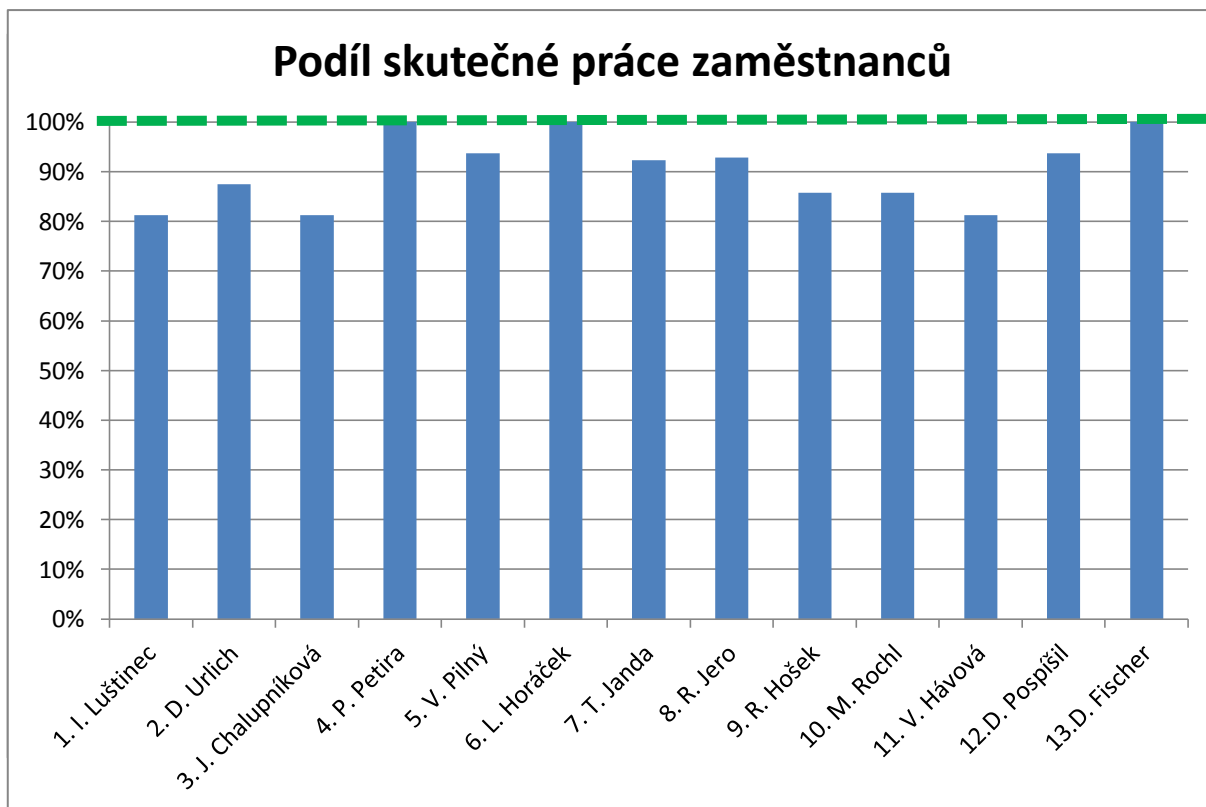
4.5 Zachycení a rozbor pracovního nasazení při výrobě lyží

V této kapitole bude zpracován vlastní výzkum autorky, který se týká pracovního úsilí jednotlivých zaměstnanců. Pracovní doba ve firmě začíná v 6:00 hod. a končí v 14:30 hod., s tím, že od 9:30 do 10:00 mají zaměstnanci pauzu na svačinu. Byl vybrán jeden týden v hlavní sezóně od pondělí 26. 1. 2015 do pátku 30. 1. 2015, kdy bylo sledováno pracovní nasazení v jednotlivých dílnách. Každou hodinu autorka prošla celou výrobní halu a zapsala si, zda lidé na každé konkrétní dílně dělají svou práci, nebo se pohybují na jiné dílně, přesto ale pracují anebo jejich prováděná činnost nesouvisí s výkonem práce. Výsledky tohoto pozorování byly zaznamenány do předem připravených tabulek, které dále poslouží ke zhodnocení pracovního vytížení jednotlivých zaměstnanců. Tabulky, které vznikly, během týdenního pozorování jsou uvedeny v tabulkách 18. – 22. v příloze č. 12.

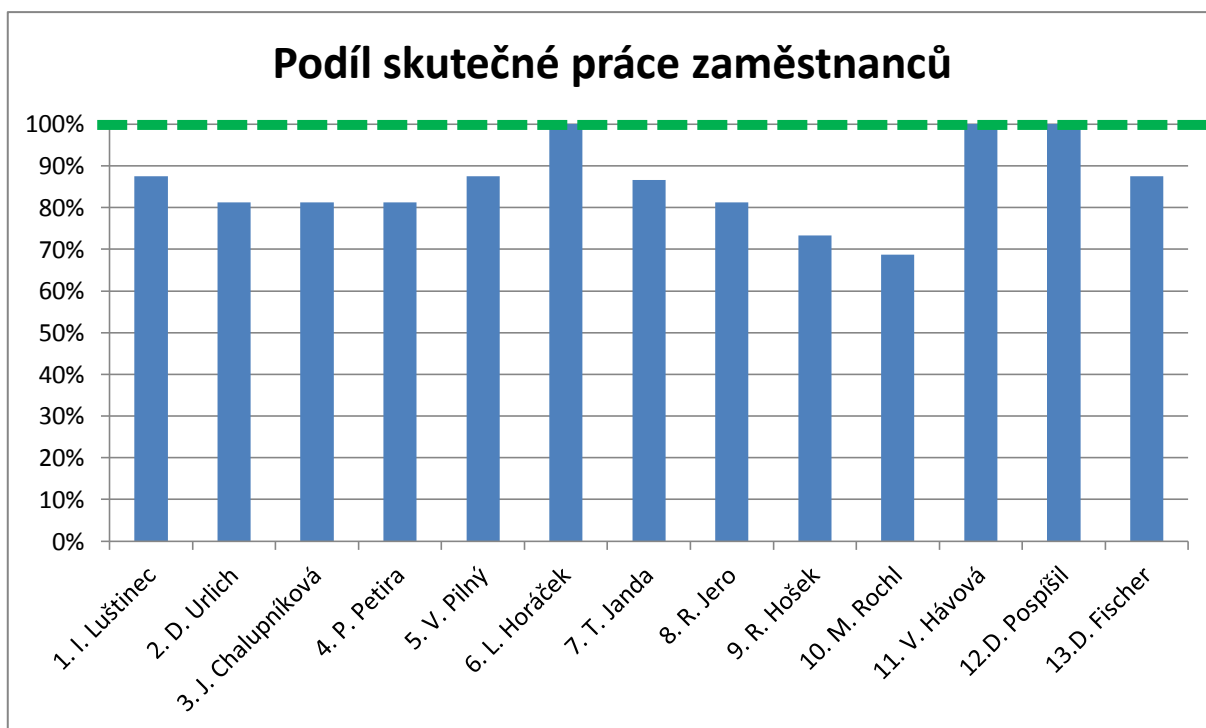
Pro zjištěná data autorka vycházela z DEA analýzy. Sledovala odpracovaný čas zaměstnanců dle Evidence příchodu a odchodu (vstup) a dále skutečně odpracované hodiny (výstup). Na základě těchto hodnot byla vypočítána efektivita (= výstup/ vstup). Tyto hodnoty byly dále zadány do grafů, které jsou vyobrazeny na obrázcích č. 8. – 12. Grafy znázorňují skutečně odpracované hodiny zaměstnanců během jednoho pracovního týdne. Kontroly byly prováděny namátkově, ale do budoucna bylo jednatelem společnosti doporučeno dlouhodobé sledování zaměstnanců.



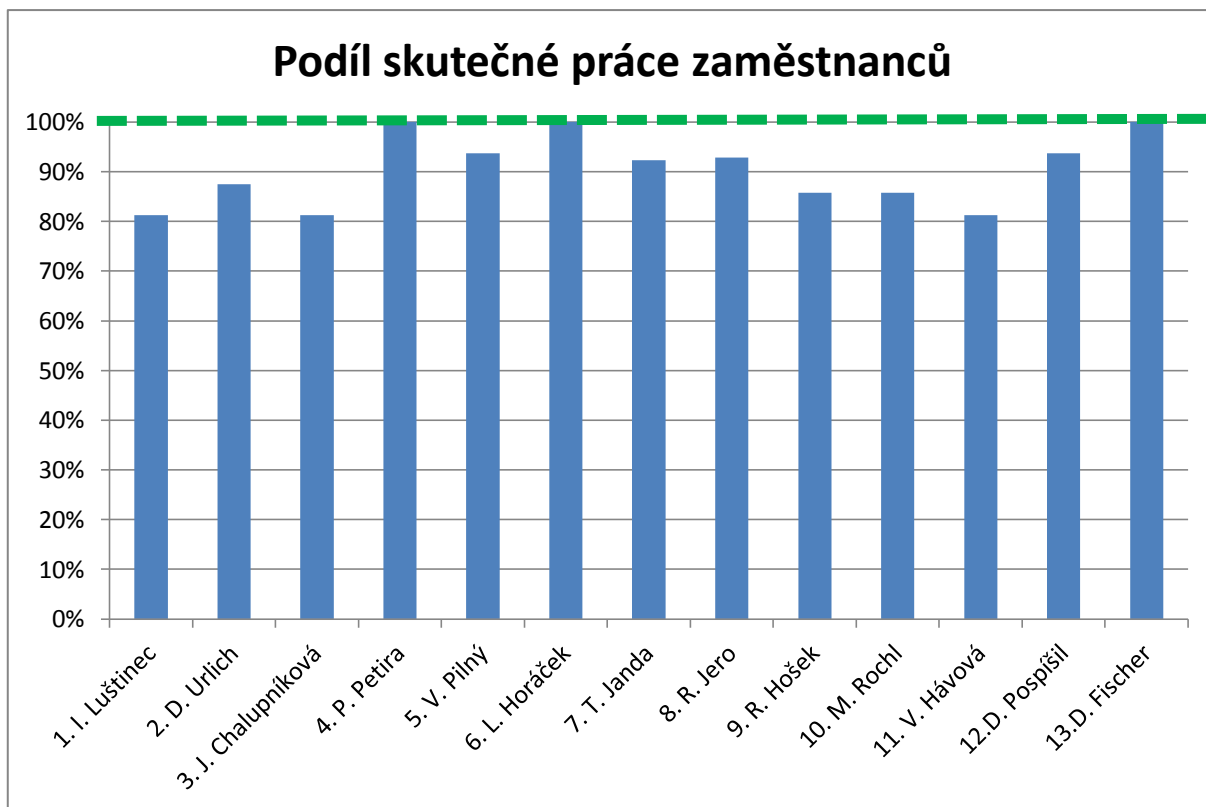
Obrázek 8 - Graf podílu skutečné práce zaměstnanců - pondělí (vlastní tvorba)



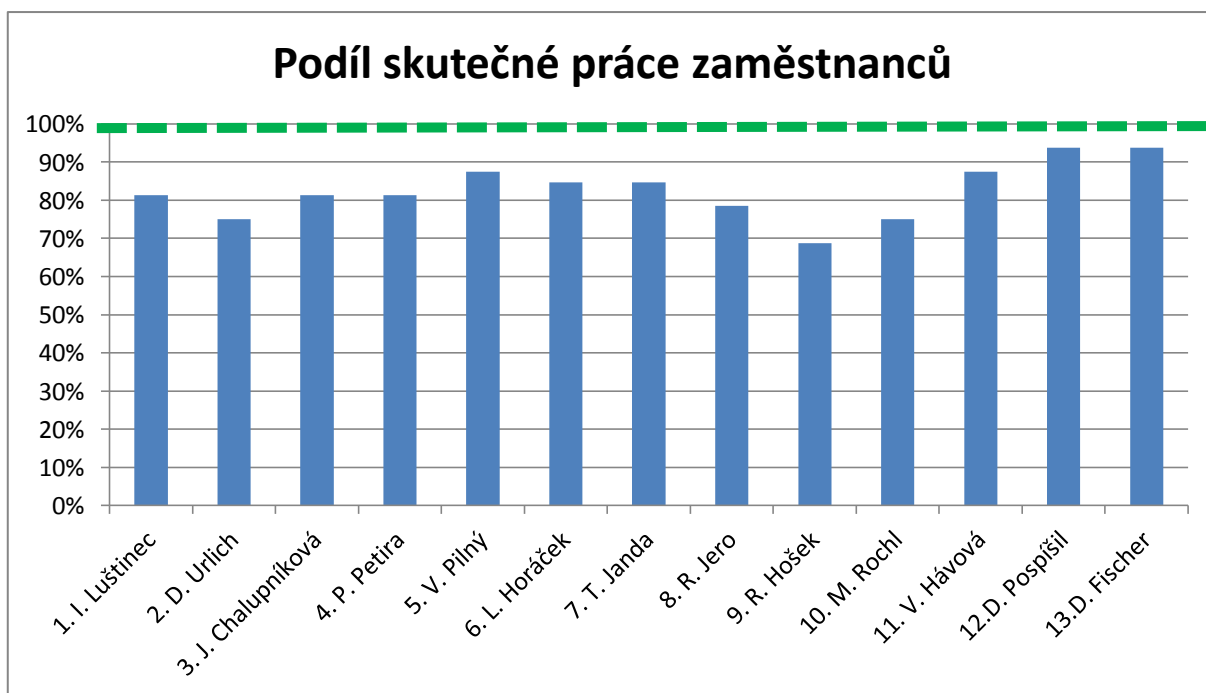
Obrázek 9 - Graf podílu skutečné práce zaměstnanců – úterý (vlastní tvorba)



Obrázek 10 - Graf podílu skutečné práce zaměstnanců - středa (vlastní tvorba)



Obrázek 11 - Graf podílu skutečné práce zaměstnanců - čtvrtek (vlastní tvorba)



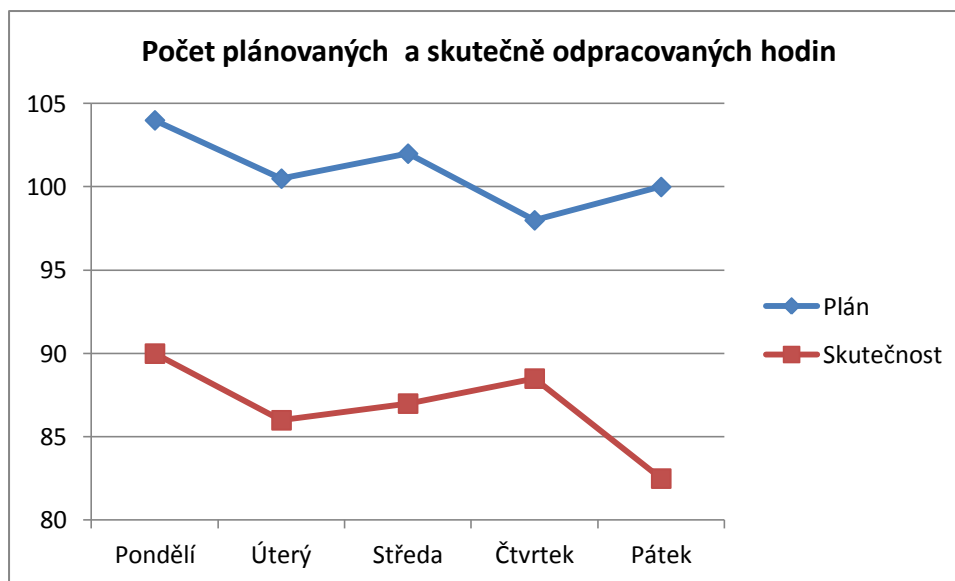
Obrázek 12 - Graf podílu skutečné práce zaměstnanců - pátek (vlastní tvorba)

V rámci lepšího zjištění a porovnání výsledků pracovní výkonnosti jednotlivých zaměstnanců vytvořila autorka přehlednou tabulku, ve které jsou zadány skutečně odpracované hodiny během celého pracovního týdne a hodiny podle Evidence příchodu a odchodu. Dále byl opět proveden výpočet efektivity (= výstup/ vstup), kde jako výstup byly brány hodnoty skutečně odpracovaných hodin a jako vstup Evidence příchodu a odchodu. Dle tohoto výpočtu bylo zjištěno, že nejefektivnějším zaměstnancem v tomto týdnu byl p. Pospíšil a naopak nejméně efektivním p. Rochl. Jak bylo již napsáno výše, jednateli bylo doporučeno sledovat pracovní nasazení jednotlivých zaměstnanců i nadále. Na základě zjištěných hodnot, vytvářet „Vtipné grafy“ (vzorový graf je uveden na obrázku č. 7). Tento graf by se vždy v pondělí ráno vyvěsil na nástěnku na společné chodbě, a zaměstnanci by viděli, jak si během minulého týdne vedli, což by v nich mělo vzbudit soutěživost a snažit se být příští týden lepší.

Jméno zaměstnanec	Evidence příchodu a odchodu	Skutečně odpracované hodiny dle průzkumu	Efektivita
I. Luštinec	40	33	0,83
D. Urlich	40	32	0,80
J. Chalupníková	40	34	0,85
P. Petira	40	33	0,83
V. Pilný	40	36	0,90
L. Horáček	36	33,5	0,94
T. Janda	36,5	30,5	0,84
R. Jero	38	32,5	0,86
R. Hošek	37	29,5	0,79
M. Rochl	39	30	0,77
V. Hávová	38	34	0,89
D. Pospíšil	40	39	0,98
D. Fisher	40	36	0,9

Tabulka 13 - Skutečně odpracované hodiny jednotlivých zaměstnanců (vlastní průzkum)

Na obrázku č. 13 je vyobrazen graf srovnání počtu skutečně odpracovaných hodin a hodin opsaných z Evidence příchodu a odchodu během celého týdne. Z grafu je patrné, že největší pracovní nasazení mají zaměstnanci ve čtvrtek a celkem vysoké i v pondělí a naopak nejmenší v pátek.



Obrázek 13 - Graf počtu plánovaných a skutečně odpracovaných hodin (vlastní tvorba)

4.6 Diskuze výsledků a vlastních návrhů

V poslední podkapitole mé práce jsem zjišťovala názor jednatele společnosti GALUS Industries s.r.o. na mou diplomovou práci a případné budoucí využití a aplikace do praxe.

„Velmi se mi líbí podrobné zpracování jednotlivých procesů probíhajících ve výrobě. Dosud ve firmě nebyly tyto procesy nikdy takto podrobně popsány, včetně všech vstupů, výstupů a konkrétních rolí. Jinak vypadá každodenní realita a jinak vypadá celá problematika popsaná na papíře. Navíc zjištěná vytíženost zaměstnanců a zpracování DEA analýzy vyznívá velmi zajímavě a nabádá ke zlepšení využití fondu pracovní doby.

Navržená forma zadávání objednávek mi připadá moderní a velmi snadno aplikovatelná do výroby a chtěl bych ji v dohledné době uvést do praxe.

V záplavě každodenních problémů si člověk ani neuvědomí nedostatky v organizaci a ve výrobě. Díky této diplomové práci a spoustě rozhovorů strávených během jejího psaní jsme objevili kromě několika drobností i závažnější nedostatky. Zdá se mi proto velmi přínosné analyzování těchto nedostatků a pro firmu bude významná změna, pokud se výsledky diplomové práce aplikují do praxe. Pokud bych si nechal zpracovat podobnou analýzu firmy

nějakou externí společností, stálo by to nemalé finanční prostředky a výsledky by pravděpodobně byly velmi podobné.

Proto bych chtěl touto cestou poděkovat Radce Luštinové a vedoucímu diplomové práce panu doktoru Bartoškovi za vybrání naší společnosti k podrobnému rozboru, analýze a následnému vyřešení zjištěných nedostatků.“

Na základě bližšího zkoumání a seznámení se s firmou a podrobného zjištění jejich největších problémů, došla autorka k závěru, že některé by se měly začít co nejdříve řešit. Dle rozhovoru s jednatelem společnosti, bylo řečeno, že postupně budou do firmy implementovány některé doporučené dokumenty či nástroje.

V nejbližší době budou zavedeny checklisty materiálu a bude požadováno jejich striktní dodržování. Hlavně z důvodu zamezení chybovosti během výroby na dílnách přípravná a lepírna. Další nástroj, který bude jistě do výroby brzy zaveden, bude systém řízení výroby pomocí PC na společné chodbě. Toto bude zavedeno z důvodu přehlednějšího zadávání objednávek a zjišťování stavu výroby konkrétních lyží. Dále jednatel spíše pro zajímavost zvažuje každotýdenní prezentaci pracovního nasazení jednotlivých zaměstnanců pomocí „Vtipných grafů“. Převážně z toho důvodu, že je zvědav, jak na toto zaměstnanci zareagují, jestli se nad sebou zamyslí a jejich efektivita si zvýší, či je to zanechá chladnými.

Závěr

Tato diplomová práce se primárně zabývá procesním řízením, zejména analýzou procesů a tvorbou podnikové dokumentace ve firmě zabývající se výrobou lyží.

Aby bylo vůbec možné provést ve firmě kvalitní rozbor, musela se autorka nejdříve podrobně seznámit s danou problematikou. Proto je první kapitola této práce věnována tomu, co je to vůbec proces, rozdělení procesů a jaký je životní cyklus procesu. Dále byla do této kapitoly zahrnuta pro autorku velmi zajímavá a přínosná podkapitola z knihy pana doktora Šmídy „Procesy, které zajistí úspěšnost firmy“. Tato kapitola autorce napomohla při tvorbě praktické části a znalosti z ní získané budou uplatněny i v budoucnu v zaměstnání.

V další kapitole se autorka krátce zaměřila na procesní analýzu, především na jednotlivé metodiky analýzy podnikových procesů. Mezi tyto metodiky patří například ARIS, BSP, ISAC, BORM, BSC, PQM. V této práci byla využita metodika ARIS. Všechny procesy vytvořené v této diplomové práci, včetně organizačního diagramu, byly vytvořeny v programu ARIS Expres. Program má velmi příjemné prostředí, ve kterém bylo snadné naučit se pracovat a práce v něm byla velmi rychlá a příjemná. Poslední kapitola byla velmi okrajově věnována SWOT analýze, která je také dále využita v práci.

Hlavní a stěžejní kapitolou v této diplomové práci je praktická část. V úvodu této kapitoly se autorka zabývala představením společnosti GALUS Industries s.r.o. a vývojem od historie až po současnost. Podrobněji bylo popsáno, jak se vůbec jednatel společnosti dostal k nápadu vyrábět lyže, jaké byly prvotní úspěchy, neúspěchy a jak se vůbec firma dopracovala k současnému stavu. V další kapitole se autorka zaměřila na analyzování současných problémů společnosti a zároveň zjistila a popsala organizační strukturu společnosti. Dále bylo podrobně prozkoumáno, čím se vůbec společnost zabývá, jaké jsou její zásady, proč by si měl zákazník vybrat právě ji a vždy měl důvod se vracet, a kdo je vůbec jejím zákazníkem.

Na základě inspirace v teoretické části, autorka zpracovala vizi, misi a jednotlivé cíle společnosti do budoucna. V návaznosti na tuto podkapitolu byla zpracována i SWOT analýza, kde se autorka zaměřila na silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby společnosti. Dále byly navrženy jednotlivé strategie, kterými by se měla společnost do budoucna řídit a byla připojena i vlastní doporučení, která by mohla být jednateli společnosti v budoucnu nápomocna.

Další kapitola byla věnována popisu a zakreslení všech procesů probíhajících ve firmě. Tato podkapitola byla největším přínosem jak pro autorku, protože hlouběji pronikla do celého procesu výroby, tak pro firmu, neboť jednotlivé procesy nebyly dosud nikde zaznamenány. Firma bude z těchto procesních diagramů čerpat i v budoucnu. Celá tato kapitola vznikala tak, že autorka postupně procházela jednotlivé dílny, sledovala činnosti, které tam probíhají a vše si zapisovala. Poté vzala všechny své poznámky a sepsala je do přehledných tabulek, které byly dále ještě prokonzultovány s jednatelem společnosti během osobní schůzky. Zde byly opraveny i případné chyby či nedostatky. Poté byly pomocí ARIS Express, ze slovně popsáných procesů vytvořeny jednotlivé procesní diagramy. Během této činnosti bylo zjištěno několik nedostatků ve firmě, které jsou popsány v podkapitole „Slabá místa a nedostatky výrobního postupu“ a „Slabá místa a nedostatky výrobního managementu“. V těchto podkapitolách jsou všechna slabá místa podrobně popsána a navržena jednatelem řešení, jak se dle názoru autorky ke konkrétním problémům postavit a vyřešit je.

Při formalizaci výroby byl zjištěn problém absence podnikové dokumentace, z toho důvodu byla celá další podkapitola věnována dokumentaci a nástrojům. Autorka zde navrhla několik dokumentů (check list materiálu, řízení výroby, formulář pro report ze schůzí) a nástrojů (Google Aps, reporting, RACI matice, vtipné grafy), které by usnadnily počínání ve firmě. Vše by se více zpřehlednilo a byly by ujasněny pravomoce (kdo co smí a kdo je za co zodpovědný) a nedocházelo by k neshodám.

Poslední část práce je věnována vlastnímu, malému výzkumu. Po dobu jednoho týdne autorka pozorovala jednotlivé zaměstnance a jejich pracovní vytížení. Každou hodinu obešla celou výrobní halu a zaznamenala si, co v danou chvíli dělají. Jestli se věnují své práci nebo jiné práci anebo se jen poflakují. Všechny hodnoty si zaznamenala do tabulek. Následně ze zjištěných hodnot počítala skutečně odpracované hodiny v konkrétních dnech. Poté si opsala odpracované hodiny podle Evidence příchodu a odchodu a počítala efektivitu jednotlivých zaměstnanců. Z těchto hodnot byly dále vytvořeny grafy podílu skutečné práce zaměstnanců. Doporučení autorky je, že by se tyto grafy měly vyvěsit na nástěnku na společné chodbě, aby se u nich zaměstnanci zastavili, podívali se na ně a začali se porovnávat mezi sebou, což by vedlo k soutěživosti a k větší efektivitě jednotlivých pracovníků.

V poslední kapitole je uveden názor jednatele společnosti na tuto diplomovou práci a její přínosy pro firmu. „Práce mi dala spoustu nových znalostí a zkušeností. Při řešení

praktické části práce jsem více pronikla do výroby a lépe jsem se seznámila s fungováním společnosti.“

Seznam použité literatury

- [1] BASL, Josef. *Modelování a optimalizace podnikových procesů: Podnik v globálním prostředí*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002, 140 s. ISBN 80-708-2936-2.
- [2] CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2003, 155 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0666-0.
- [3] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [4] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [5] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- [6] VYTLAČIL, Milan. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998, 407 s. ISBN 80-902-2352-4.

Další odborná literatura

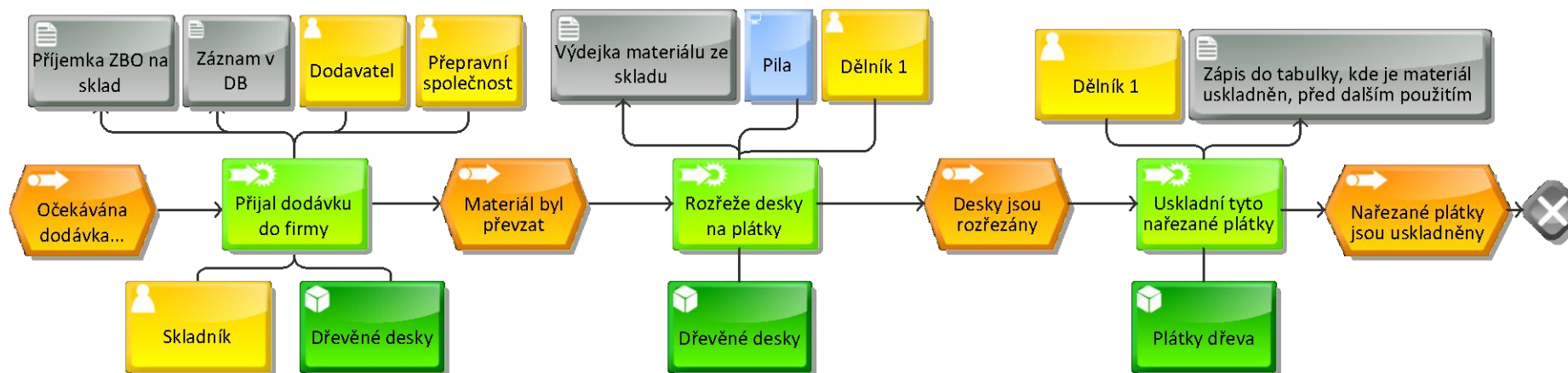
- [7] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [8] ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [9] ŠIMONOVÁ, Stanislava. Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, c2009, 192 s. ISBN 978-80-7395-205-1.
- [10] ŠUBRT, Tomáš. Ekonomicko-matematické metody. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 351 s. ISBN 978-80-7380-345-2.
- [11] TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

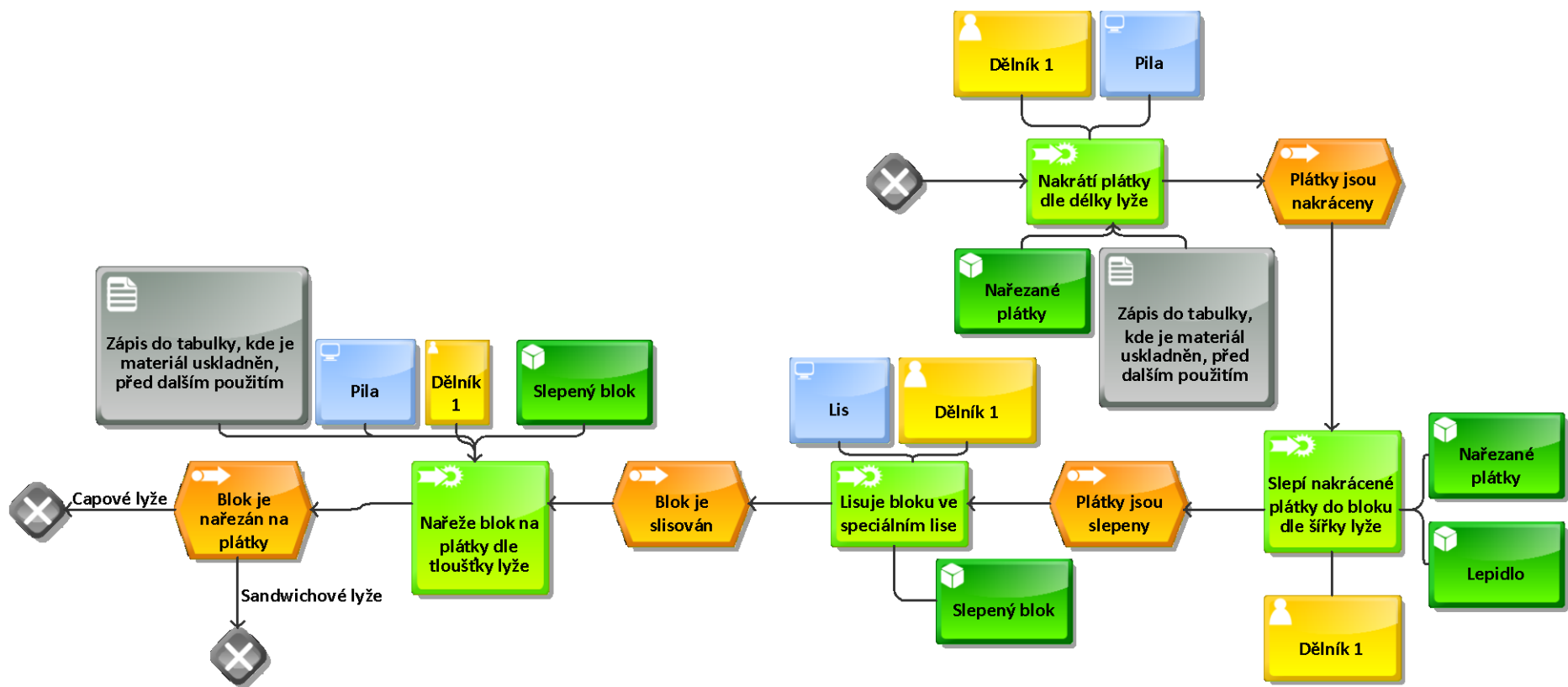
Použité internetové zdroje

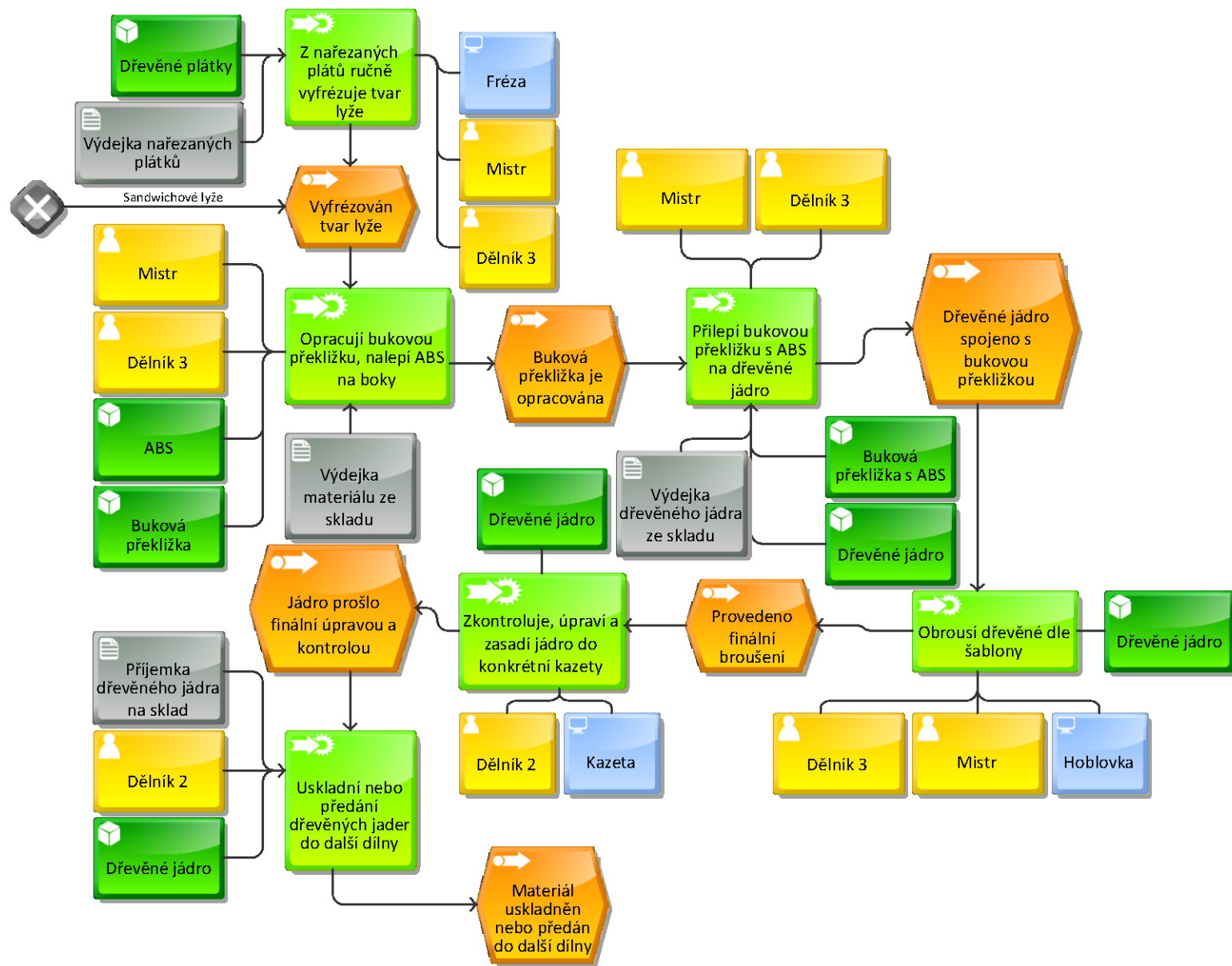
- [12] *ARIS: ARIS, řídicí systémy* [online]. 2014 [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://www.arisys.cz/>
- [13] *ARIS* [online]. 2014 [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://home.zcu.cz/~mjanuska/index.html>
- [14] *ARIS Community* [online]. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: www.ariscommunity.com
- [15] Interní dokumenty společnosti GALUS Industries s.r.o.
- [16] *Management mania*. [online]. 2011 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mapa-procesu>
- [17] Středoevropské centrum pro finance a management. [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>

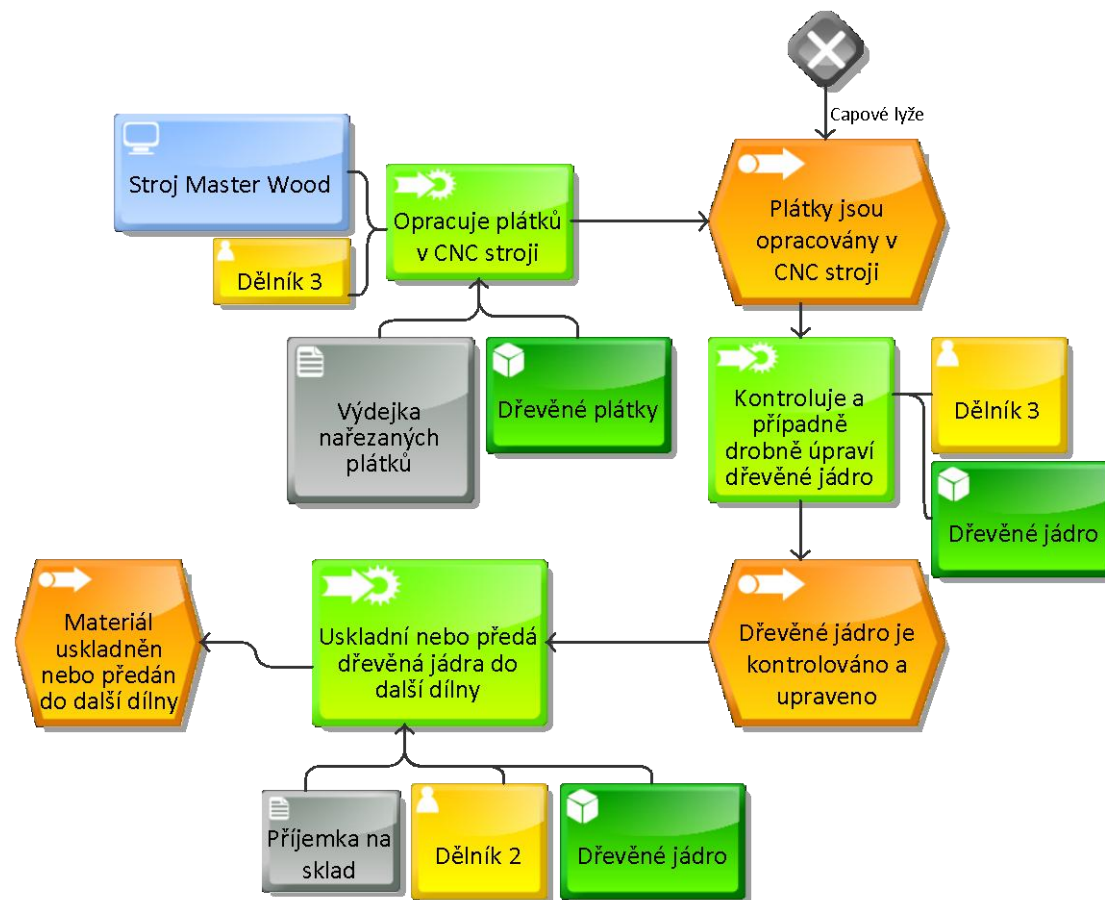
Přílohy

Příloha č. 1 – Procesní diagram truhlárna



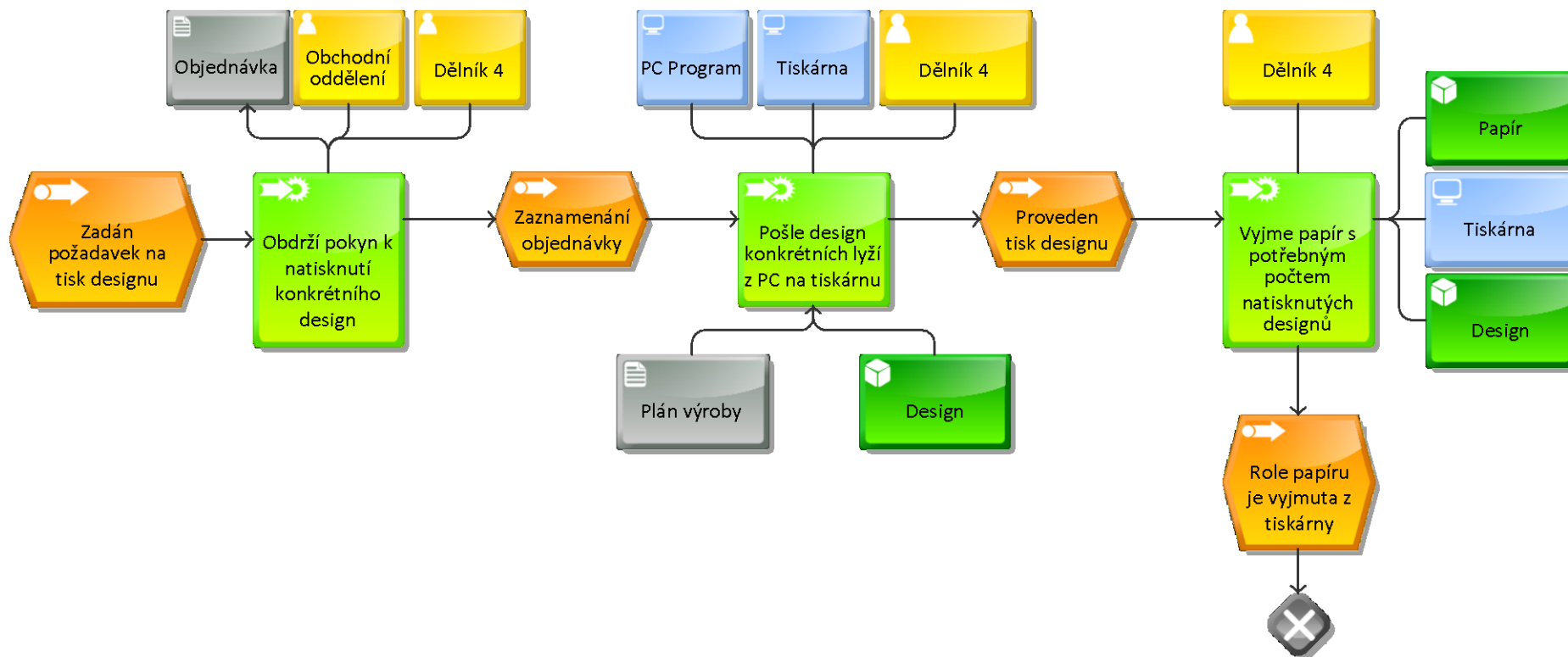


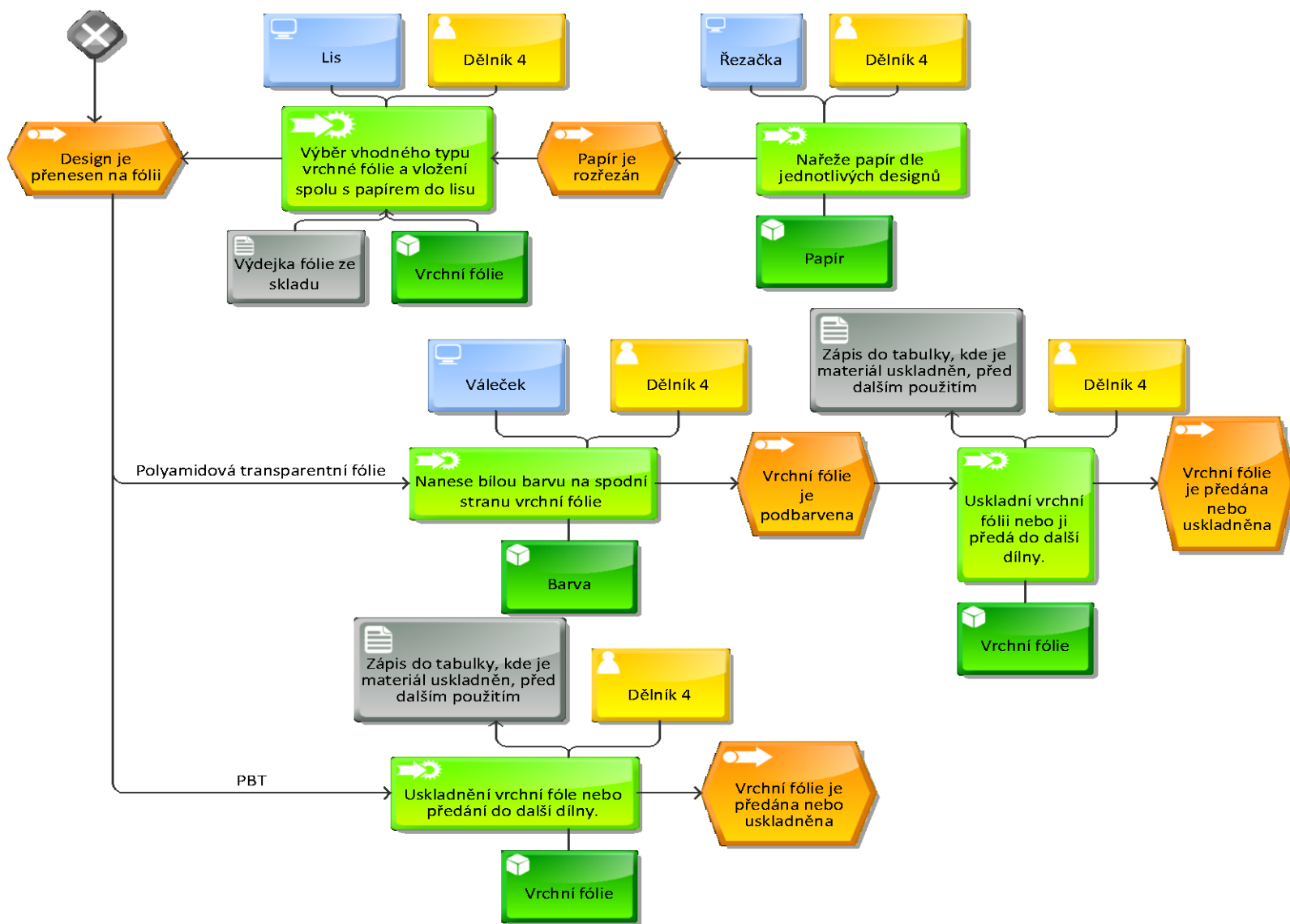




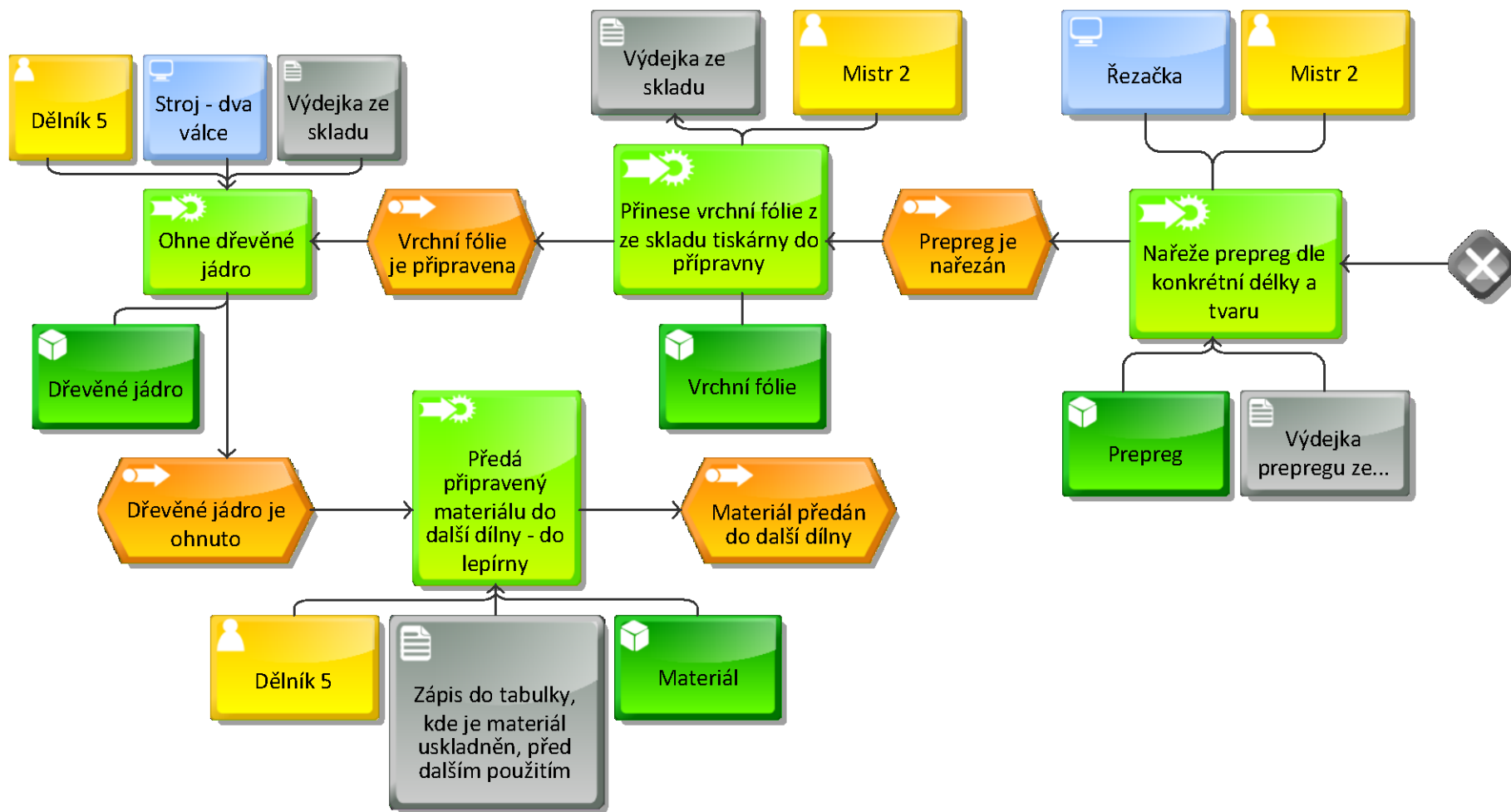
Obrázek 14 - Procesní diagram truhlárna (vlastní tvorba)

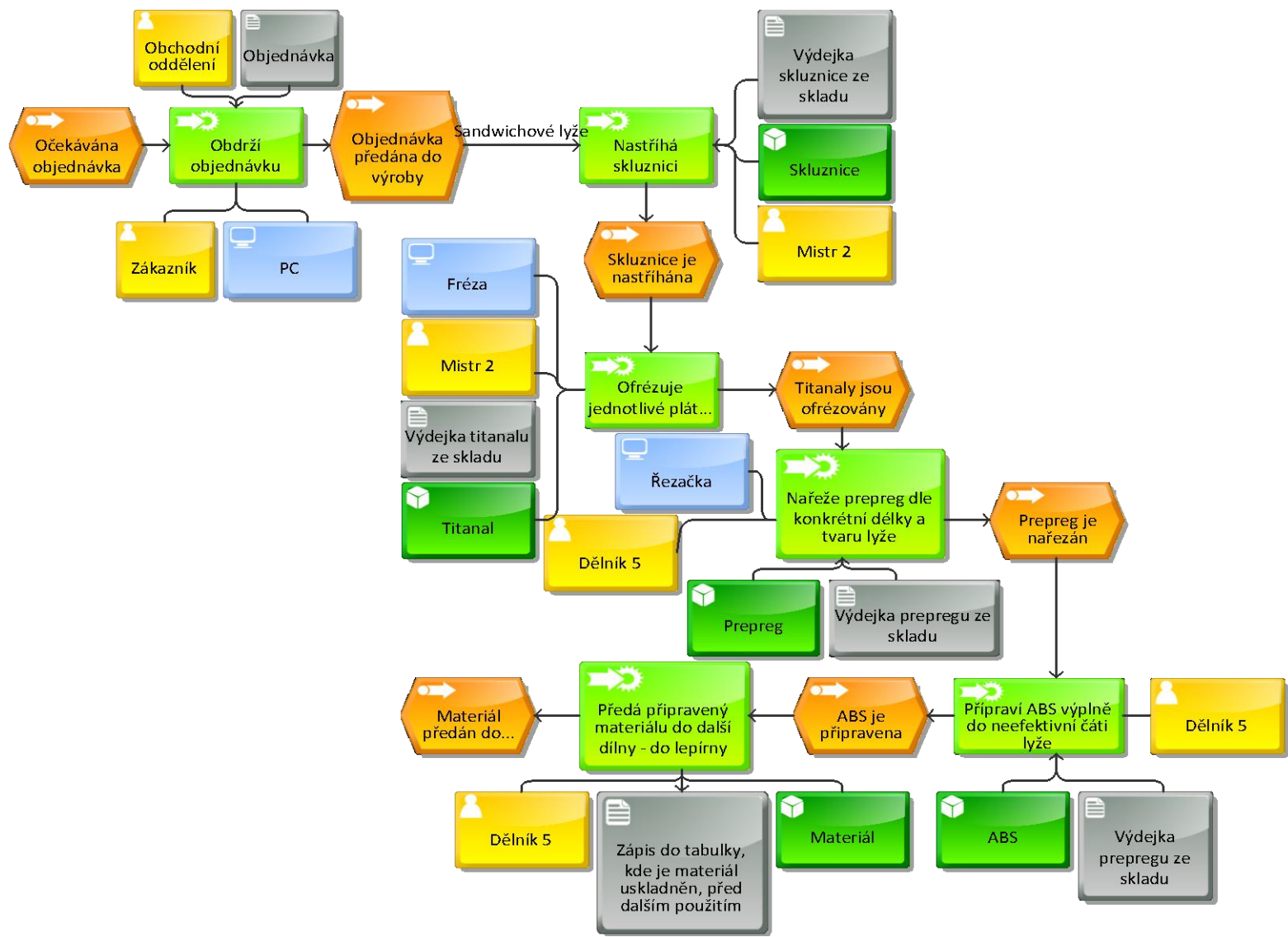
Příloha č. 2 – Procesní diagram tiskárna





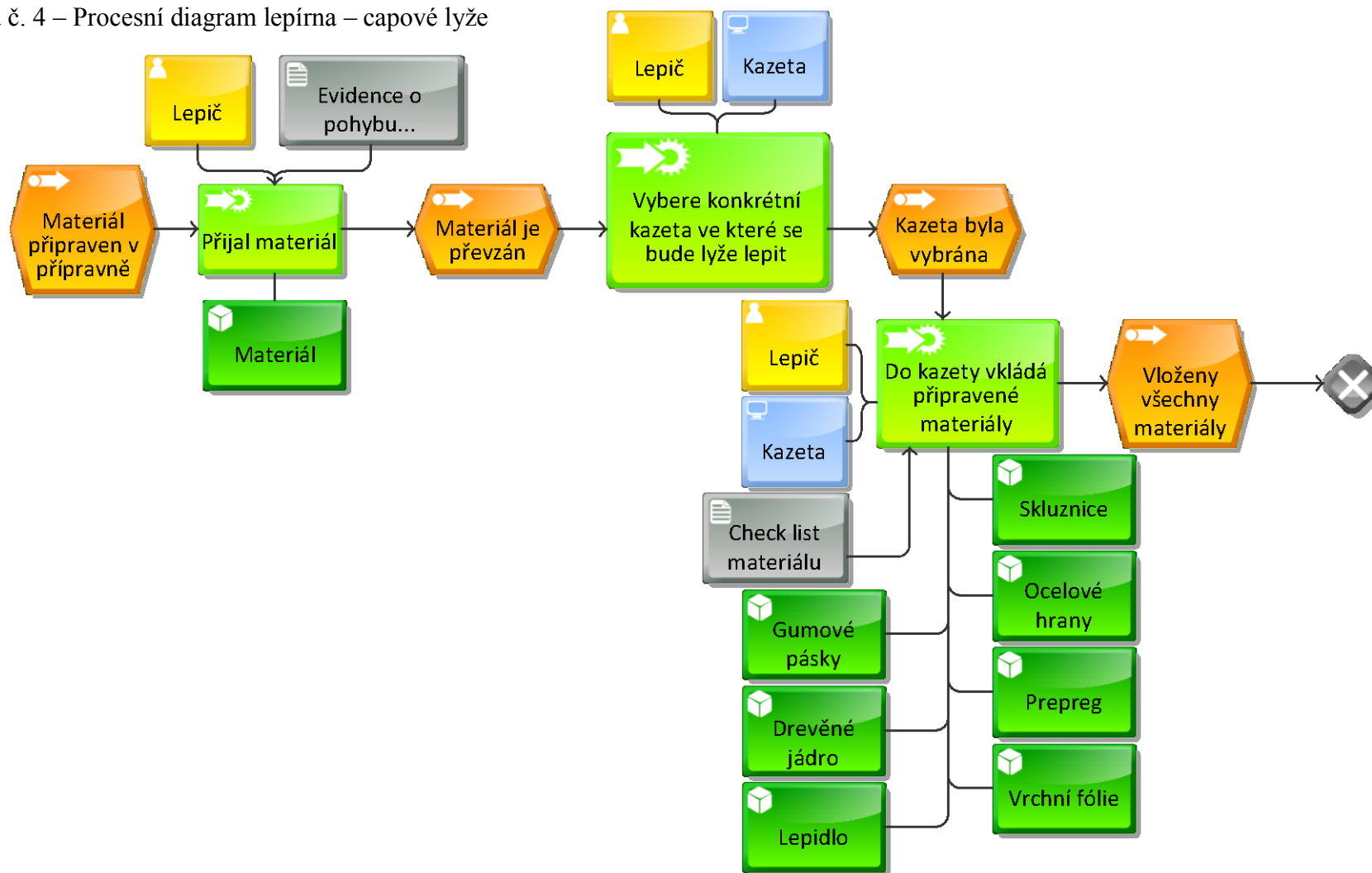
Obrázek 15- Procesní diagram tiskárna (vlastní tvorba)

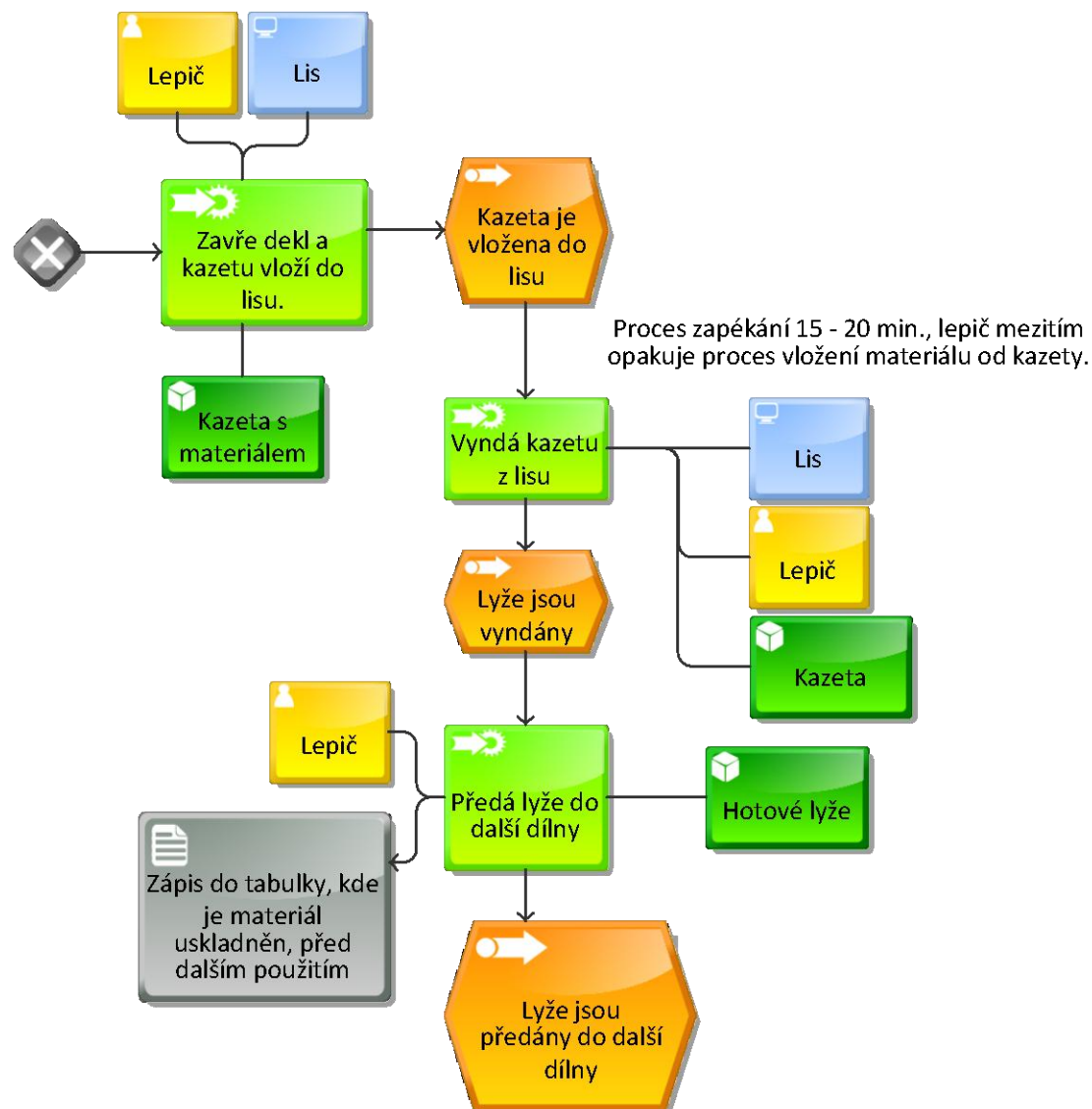




Obrázek 16 - Procesní diagram příprava (vlastní tvorba)

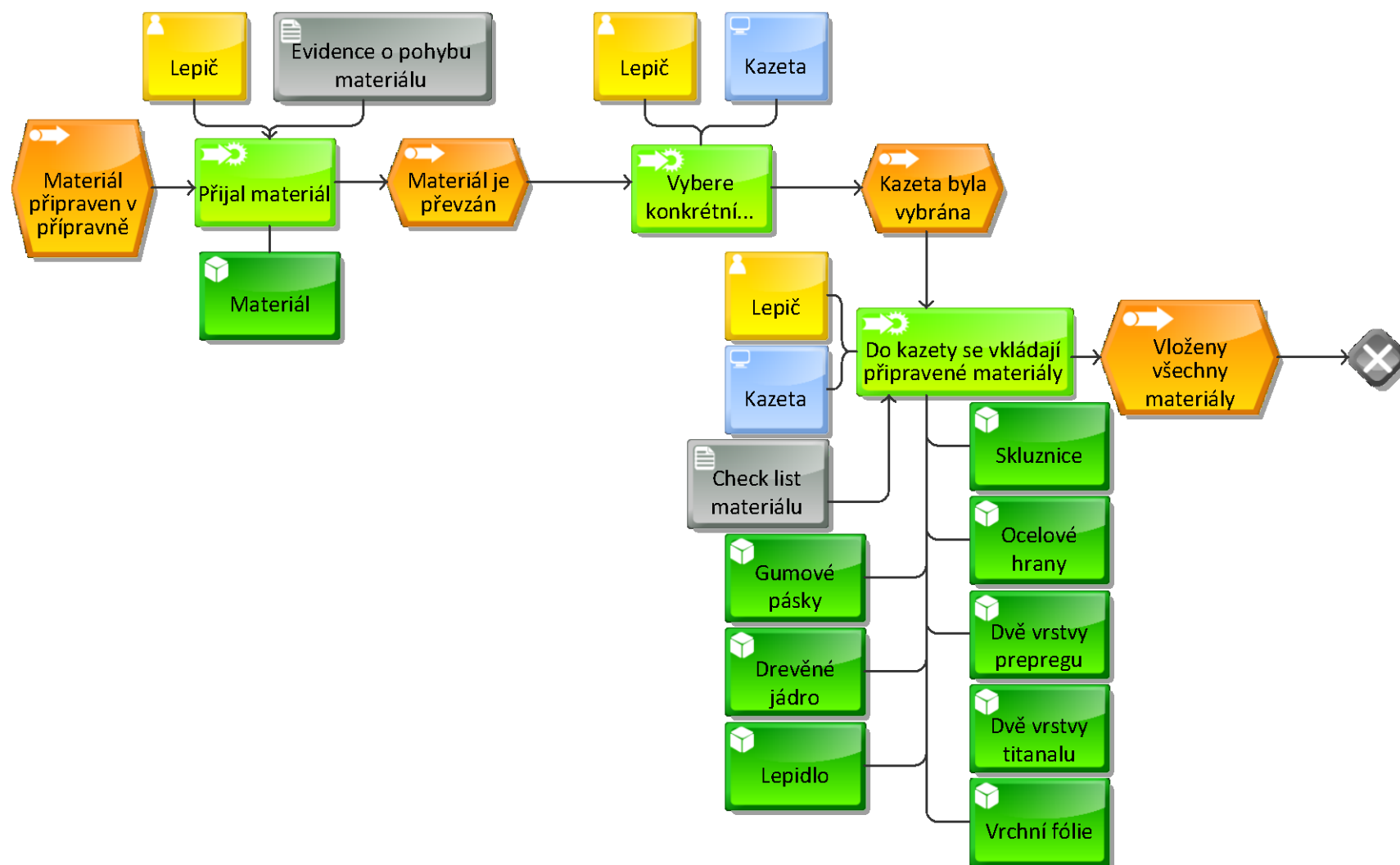
Příloha č. 4 – Procesní diagram lepírna – capové lyže

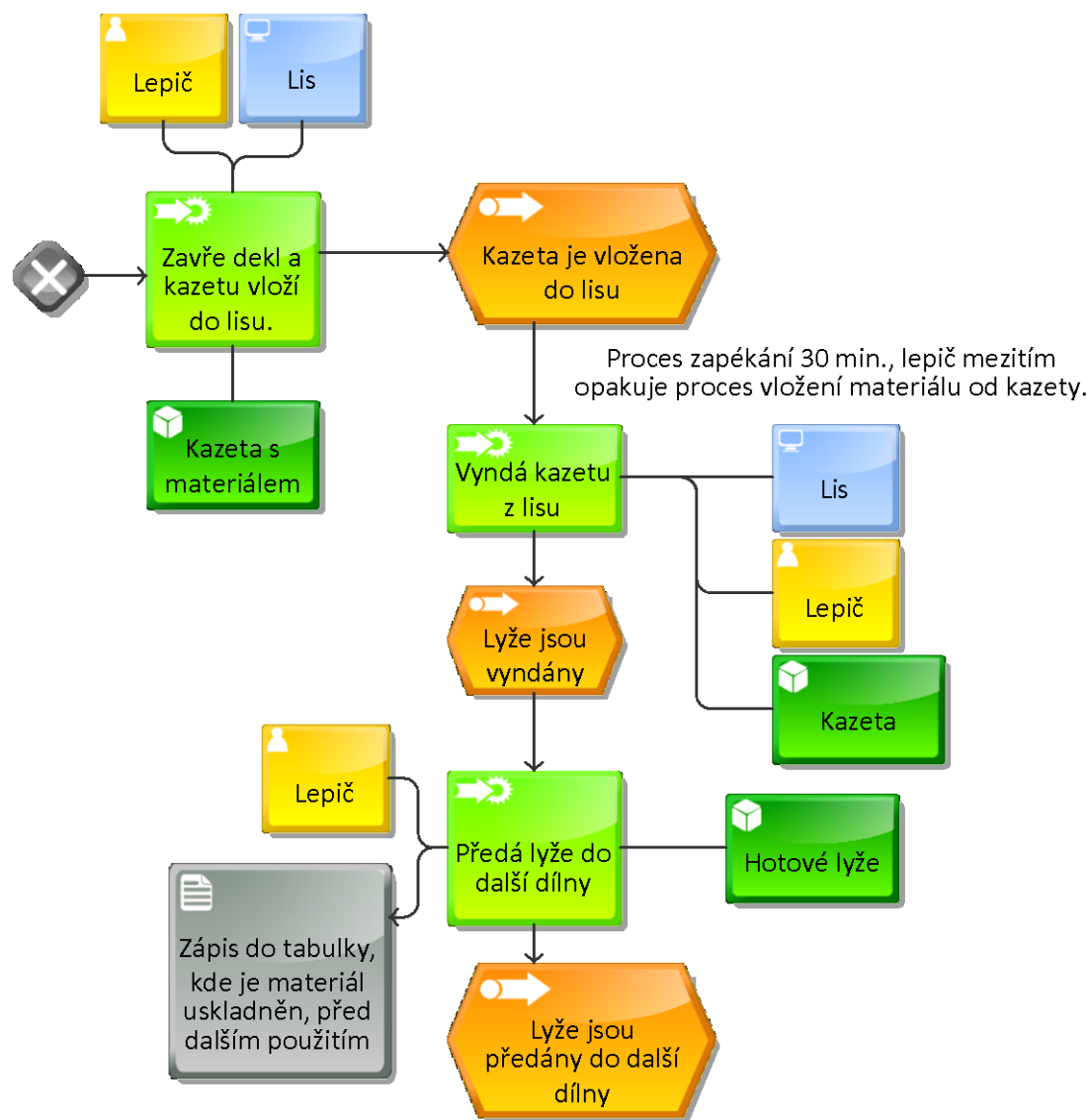




Obrázek 17 - Procesní diagram lepárna - cap (vlastní tvorba)

Sandwichové lyže

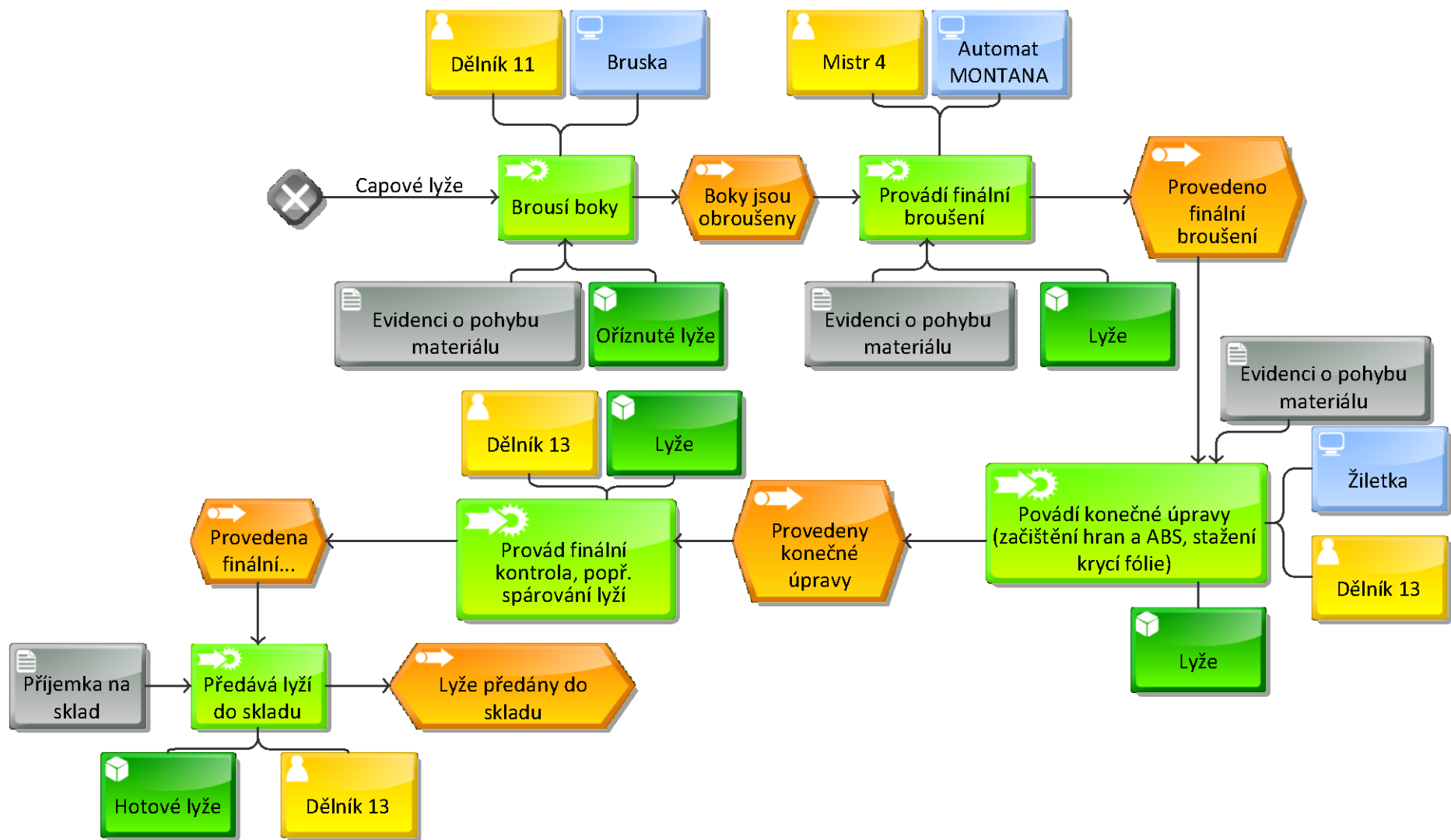


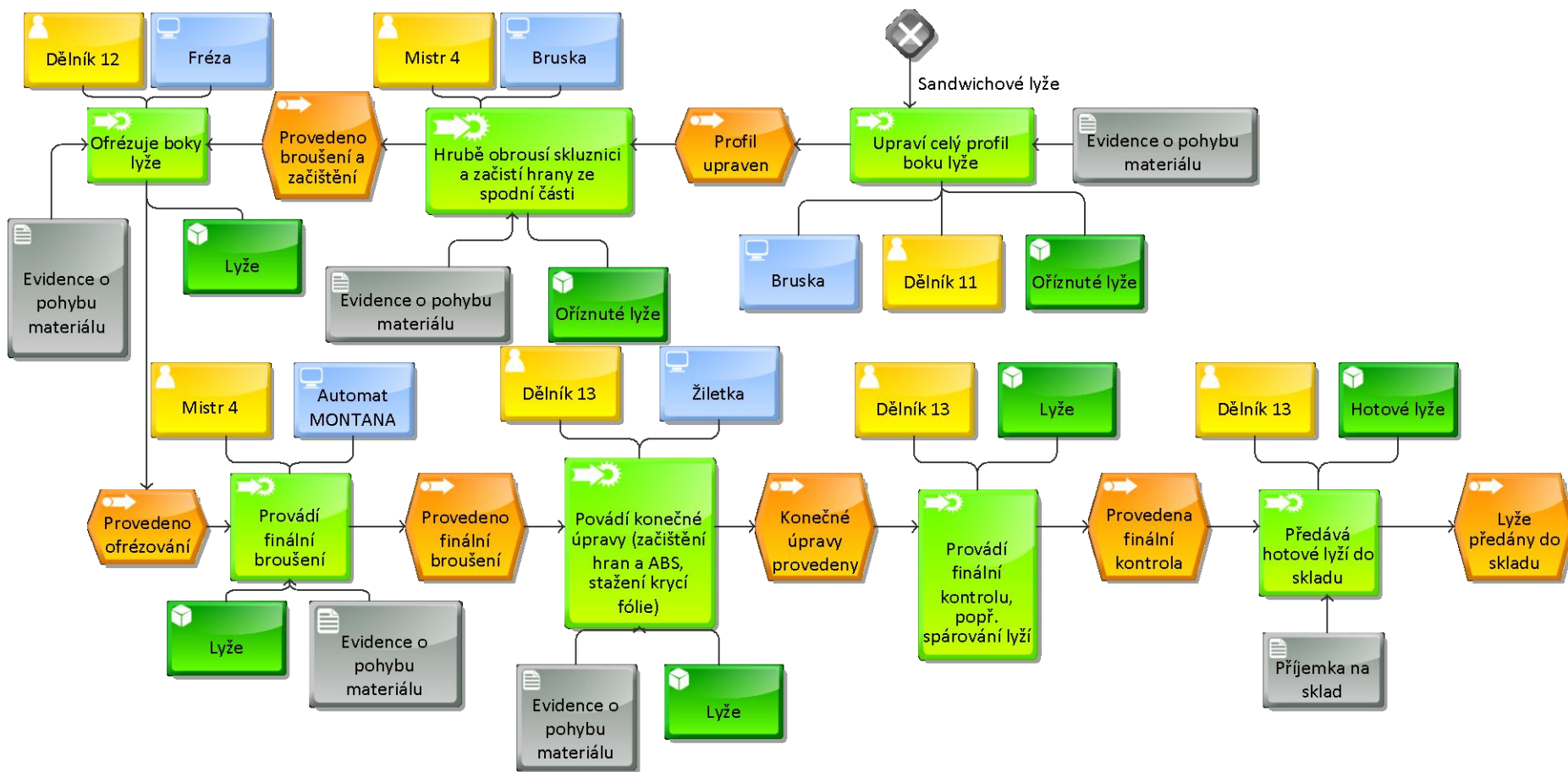


Obrázek 18 - Procesní diagram lepírna - sandwich (vlastní tvorba)

Příloha č. 5 – Procesní diagram brusírna

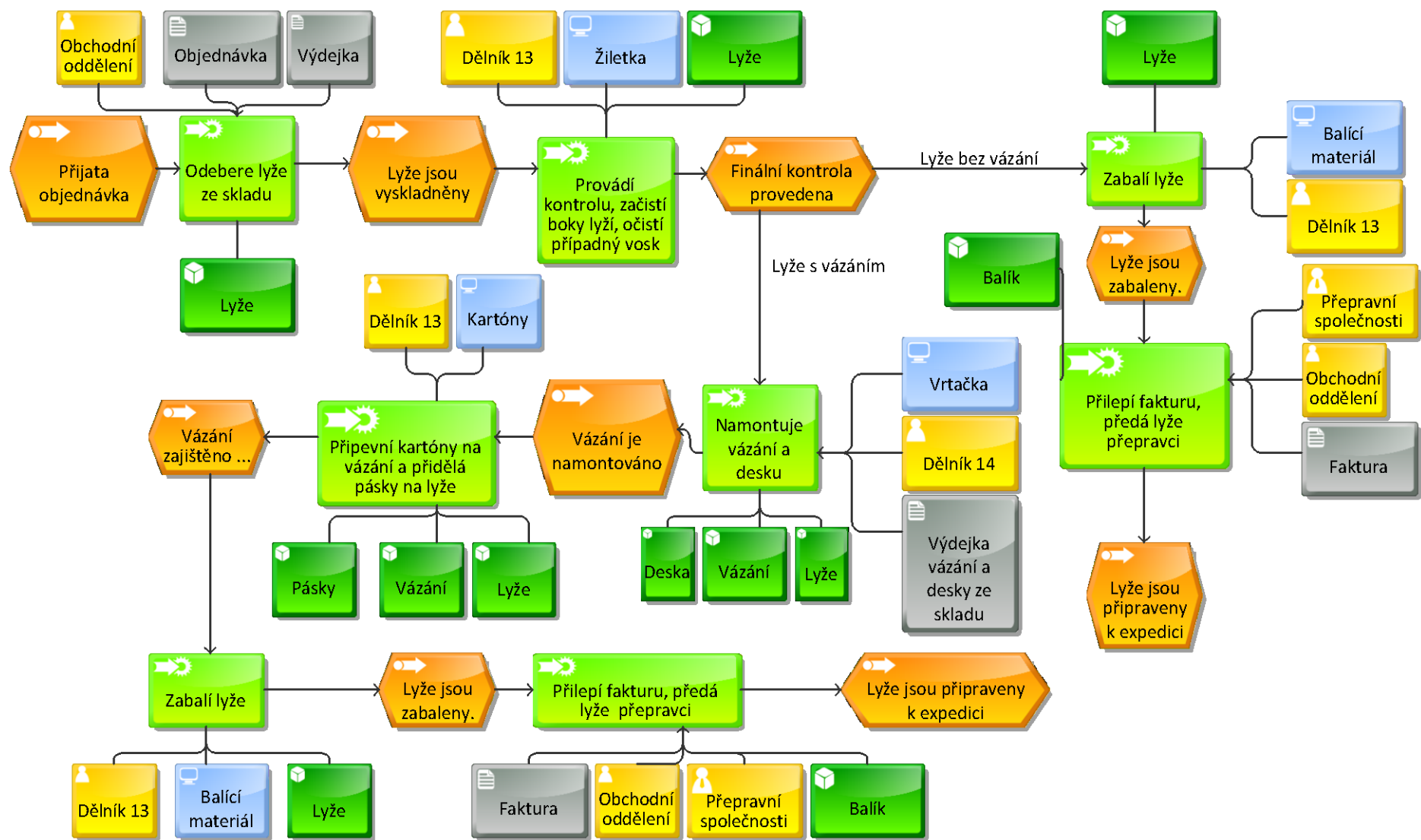






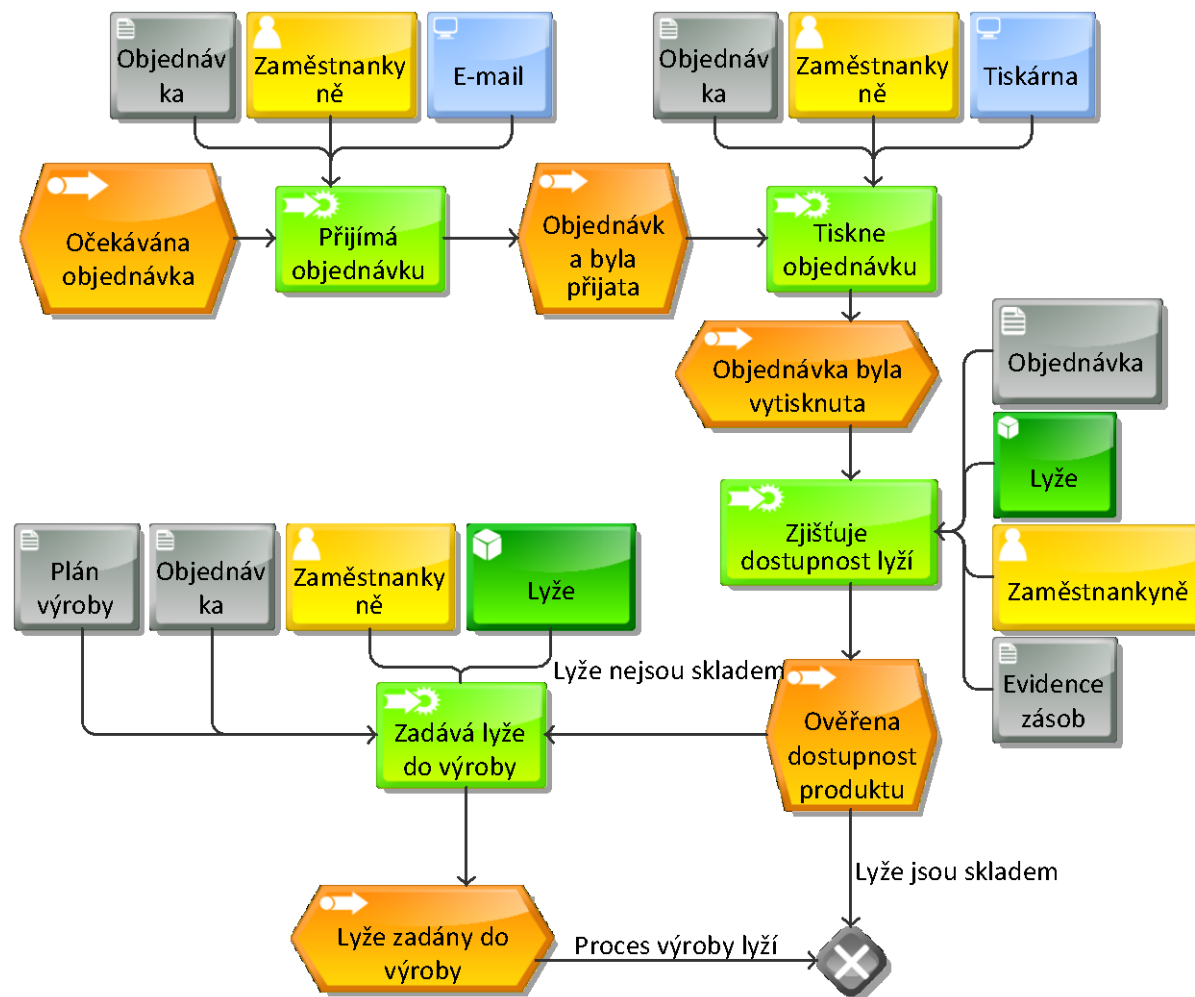
Obrázek 19 - Procesní diagram brusírna (vlastní tvorba)

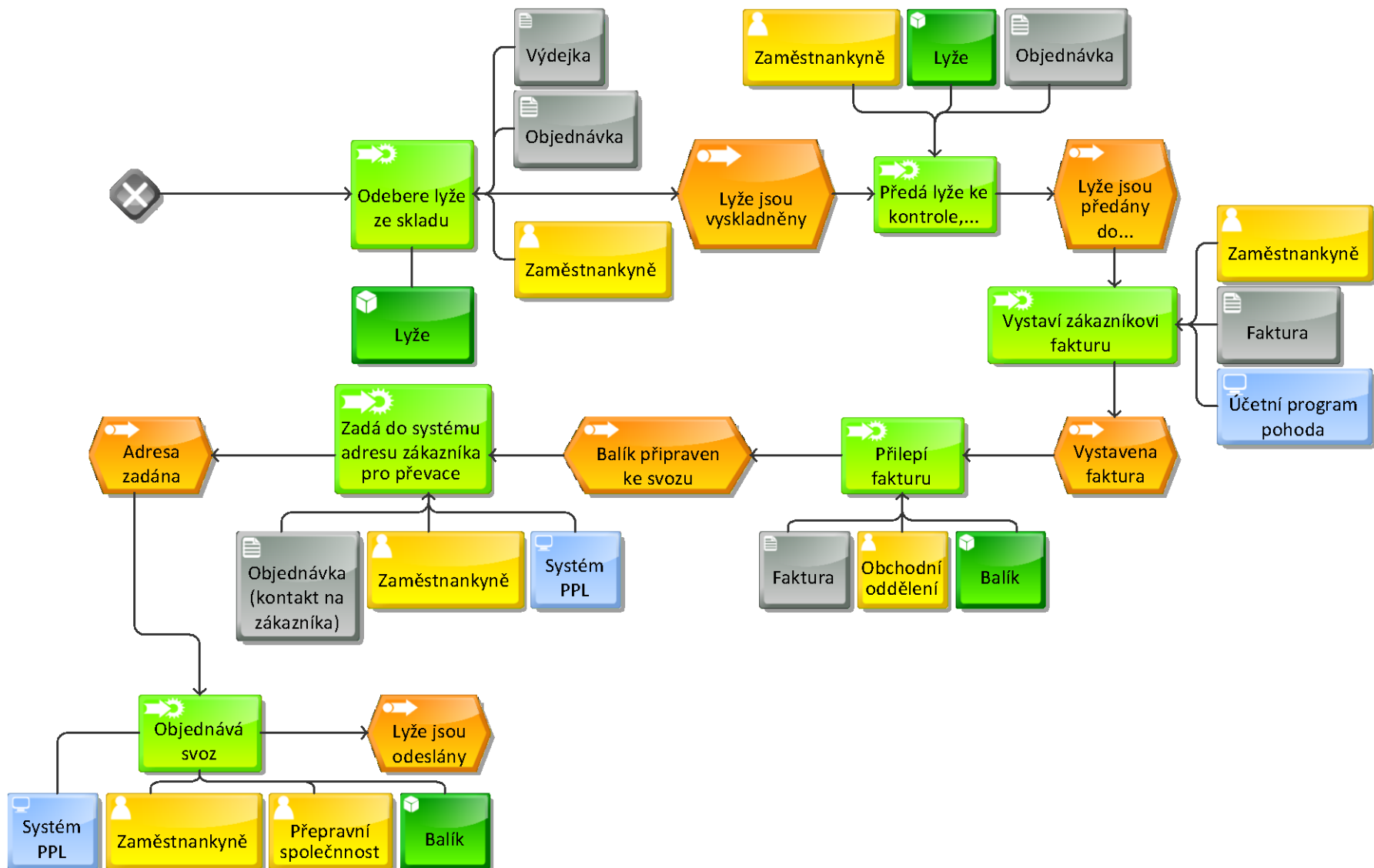
Příloha č. 6 – Procesní diagram expedice



Obrázek 20 - Procesní diagram expedice (vlastní tvorba)

Příloha č. 7 – Procesní diagram obchodní oddělení





Obrázek 21 - Procesní diagram obchodní oddělení (vlastní tvorba)

Príloha č. 8 - Checklist materiálu pro lepení capových lyží

Typ lyže	
Základní parametry	
název	rozměr, ozn.
Výška špičky	mm
Výška patky	mm
Výška vzpruhu na nalepené lyži	mm
Lepeno na vzpruhu č.	mm
Klín do špičky č.	
Složení - materiál	
název	rozměr, ozn.
Skluznice	
Hrany úzké /široké	2 / 1,5 mm
Gumové pásky – na hrany	0,2 x 13 mm
Prepreg	Silný/slábý
Dřevěné jádro (tloušťka špička/střed/pata: / / mm)	
Výztuha délka: cm; x cm od paty (prepeg – napříč)	Silný/slábý
Prepeg	Silný/slábý
Vrchní fólie	

Ostatní údaje	
název	rozměr, ozn.
Motana: srovnání program č.	
Finální program č	
Fréza Přípravna	
Fréza Truhlárna sklon (stupně)	
podložka	
Montážní bod (od paty)	

Tabulka 14 - Checklist materiálu (vlastní tvorba)

Příloha č. 9 - Checklist materiálu pro lepení sandwichových lyží

Typ lyže		
Základní parametry		
název	rozměr, ozn.	
Výška špičky	mm	
Výška patky	mm	
Výška vzpruhu na nalepené lyži	mm	
Lepeno na vzpruhu č.	mm	
Klín do špičky č.		
Složení - materiál		
název	rozměr, ozn.	
Skluznice		
Hrany úzké /široké	2 / 1,5 mm	
Prepreg mezi hrany	Silný/slabý	
Gumové pásky – na hrany	0,2 x 13 mm	
Titanal na hrany	mm	
Gumové pásky po kraji titanalu	0,2 x 13 mm	
Dřevěné jádro (tloušťka špička/střed/pata: / / mm)		
Guma pod ABS do špičky a paty	0,2 x mm	
ABS do špičky	mm	
ABS do paty	mm	

Plastová páska + guma pod a nad patku	
Guma nad ABS do špičky a paty	0,2 x mm
Gumové pásy po kraji jádra	0,2 x 13 mm
Titanal na hrany	1 mm
Gumové pásy po kraji titanalu	0,2 x 13 mm
Prepreg	Silný/slabý
Vrchní fólie	
<i>Ostatní údaje</i>	
název	rozměr, ozn.

Tabulka 15 - Checklist materiálu (vlastní tvorba)

Příloha č. 10 – Řízení výroby

Datum	Typ lyže	Počet	Design	Poznámky	Truhlárna	Tiskárna	Přípravna	Lepírna	Brusírna	Sklad
15.2.	RT SL 155	1p.	VL. D.							
15.2.	RCT 160	6p.	LUSTi	neon ABS				<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
15.2.	PCT 185	9p.	LUSTi	SPĚCHÁ				<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		
18.2.	SCT w 161	2p.	LUSTi					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
18.2.	FIS RT GS 185	8p.	LUSTi					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
18.2.	LPT 161	1p.	VL. D.							

Tabulka 16 - Řízení výroby (vlastní tvorba)

Příloha č. 11 – Reporting – zápis ze schůze

Datum:			
Směna	Typ lyže	Délka lyže	Počet párů
Ranní			
Odpolední			
Noční			
Poznámky:			
Schůzi vedl (a):		Zápis provedl (a):	

Tabulka 17 - Formulář pro reporting (vlastní tvorba)

Příloha č. 12 – Kontrola pracovního vytížení zaměstnanců

Truhlárna - pondělí 26. 1. 2015								Evidence příchodu a odchodu	Skutečnost	Efektivita
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			
1. I. Luštinec	P	P	N - pořád svačí	P	N - sedí ve skladu	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	6 hod.	0,75
2. D. Ulrich	P	N - Kouří	P	P	P	N - Kouří	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	6,5 hod.	0,8125
3. J. Chalupníková	P	P	P	P	P	N - Kouří	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	7 hod.	0,875
4. P. Petira	P	P	N - pořád svačí	P	N - sedí ve skladu a pospává	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	6 hod.	0,75
5. V. Pilný	P	N - Kouří	P	P	P	N - kouří	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	6,5 hod.	0,8125
Přípravna - pondělí 26. 1. 2015										
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			

6. L. Horáček	P	P	P	P	P	P	N - stroje v přípravě vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	6,5 hod.	0,8125
7. T. Janda	P	J - chodí kupovat svačinu pro ostatní	P	P	P	N - hraje si s mobilem	N - stroje v přípravě vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	6,5 hod.	0,8125
Brusírna - pondělí 26. 1. 2015										
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			
8. R. Jero	P	P	P	N - Kouří	P	P	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	7 hod.	0,875
9. R. Hošek	P	P	P	P	P	P	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	7,5 hod.	0,9375
10. M. Rochl	P	P	P	P	P	P	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	7,5 hod.	0,9375

11. V. Hávová	P	P	P	N - Kouří	P	P	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	7 hod.	0,875
17. D. Pospíšil	P	P	P	P	P	P	P	8 hod.	8 hod.	1
18. D. Fischer	P	P	N - pořád svačí	P	N - sedí ve skladu	P	P	8 hod.	7 hod.	0,875

Tabulka 18 - Sledování skutečně odpracované doby - pondělí (vlastní pozorování)

Truhlárna - úterý 27. 1. 2015								Evidence příchodu a odchodu	Skutečnost	Efektivita
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			
1. I. Luštinec	P	P	N - pořád svačí	P	P	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	7 hod.	0,875
2. D. Urlich	N - prochází se v bundě po chodbě, než jsem vše obešla potkala jsem ho 2x		N - Kouří	P	P	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	6 hod.	0,75

3. J. Chalupníková	P	P	P	P	P	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	7,5 hod.	0,9375
4. P. Petira	N - prochází se po chodbě	P	N - pořád svačí	P	P	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	6 hod.	0,75
5. V. Pilný	P	P	P	P	P	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	8 hod.	1
Přípravna - úterý 27. 1. 2015										
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			
6. L. Horáček	P	P	P	P	P	P	N - stroje v přípravně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	7,5 hod.	7,5 hod.	1
7. T. Janda	P	J - chodí kupovat svačinu pro ostatní	P	P	P	N - hraje si s mobilem	N - stroje v přípravně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	7,5 hod.	6 hod.	0,8

Brusírna - úterý 27. 1. 2015										
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			
8. R. Jero	P	P	P	P	P	N - stojí na brusírně a povídají si	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	7 hod.	0,875
9. R. Hošek	N - povídá si s p. Rochlem	P	P	J - vynášejí odpadky, které jím vznikly ve stroji	P	N - stojí na brusírně a povídají si	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	6,5 hod.	5 hod.	0,769231
10. M. Rochl	N - povídá si s p. Hoškem	P	P	J - vynášejí odpadky, které jím vznikly ve stroji	P	N - stojí na brusírně a povídají si	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	5 hod.	0,625
11. V. Hávová	N - hraje si s mobilem	P	P	P	P	N - hraje si s mobilem a jí jablko	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	7 hod.	6,5 hod.	1,076923
17. D. Pospíšil	P	P	P	P	P	P	P	8 hod.	8 hod.	1
18. D. Fischer	P	P	N - pořád svačí	P	P	P	N - sedí ve skladu	8 hod.	6,5 hod.	0,8125

Tabulka 19 - Sledování skutečně odpracované doby - úterý (vlastní pozorování)

Truhlárna - streda 28. 1. 2015								Evidence příchodu a odchodu	Skutečnost	Efektivita
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			
1. I. Luštinec	P	P	N - pořád svačí	P	P	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	7 hod.	0,875
2. D. Urlich	P	P	N - pořád svačí	P	N - kouří	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	6,5 hod.	0,8125
3. J. Chalupníková	P	P	N - pořád svačí	P	N - kouří	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	6,5 hod.	0,8125
4. P. Petira	P	P	N - pořád svačí	P	P	N - telefonuje	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	6,5 hod.	0,8125
5. V. Pilný	P	P	N - pořád svačí	P	P	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	7 hod.	0,875
Přípravna - streda 28. 1. 2015										

	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			
6. L. Horáček	P	P	P	P	P	P	N - stroje v přípravně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	7,5 hod.	7,5 hod.	1
7. T. Janda	N - hraje si s mobilem	N - šel pro svačinu	N - kouří	P	P	P	N - stroje v přípravně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	6,5 hod.	0,866667
Brusírna - středa 28. 1. 2015										
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			
8. R. Jero	P	P	N - pořád svačí	P	P	N - kouří	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	6,5 hod.	0,8125
9. R. Hošek	N	P	N - pořád svačí	N	P	P	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	7,5 hod.	5,5 hod.	0,733333
10. M. Rochl	N	P	N - pořád svačí	N	P	P	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8 hod.	5,5 hod.	0,6875

11. V. Hávová	P	P	P	P	P	P	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	7 hod.	7 hod.	1
17. D. Pospíšil	P	P	P	P	P	P	P	8 hod.	8 hod.	1
18. D. Fischer	P	P	N - odskočil si z práce	P	P	P	P	8 hod.	7 hod.	0,875

Tabulka 20 - Sledování skutečně odpracované doby - středa (vlastní pozorování)

Truhlárna - čtvrtek 29. 1. 2015								Evidence příchodu a odchodu	Skutečnost	Efektivita
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			
1. I. Luštinec	N - povídá si na lepírně s p. Jerem	P	P	P	N - povídá si na lepírně	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8. hod.	6,5. hod.	0,8125
2. D. Urlich	P	P	N - kouří	P	J - vyhrnuje sněh	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8. hod.	7. hod.	0,875

3. J. Chalupníková	P	P	N - kouří	P	N - kouří	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8. hod.	6,5. hod.	0,8125
4. P. Petira	P	P	P	P	P	P	P - tlumočí při zahraniční návštěvě	8. hod.	8. hod.	1
5. V. Pilný	P	P	P	P	P	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8. hod.	7,5. hod.	0,9375
Přípravna - čtvrtek 29. 1. 2015										
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			
6. L. Horáček	P	P	P	P	P	P	P	6,5. hod.	6,5. hod.	1
7. T. Janda	P	J - chodí kupovat svačinu pro ostatní	P	P	P	P	N - sedí na šatně	6,5. hod.	6. hod.	0,923077
Brusírna - čtvrtek 29. 1. 2015										
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			

8. R. Jero	N - povídá si na lepírně s Ivou	P	P	P	P	N - stroje na brusírně vypnuté	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	7. hod.	6,5. hod.	0,928571
9. R. Hošek	P	P	P	P	P	N - stroje na brusírně vypnuté	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	7. hod.	6. hod.	0,857143
10. M. Rochl	P	P	P	P	P	N - stroje na brusírně vypnuté	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	7. hod.	6. hod.	0,857143
11. V. Hávoová	P	P	P	P	P	N - stroje na brusírně vypnuté	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8. hod.	6,5. hod.	0,8125
17.D. Pospíšil	P	P	P	P	N - pije kafe	P	P	8. hod.	7,5. hod.	0,9375
18.D. Fischer	P	P	P	P	P	P	P	8. hod.	8. hod.	1

Tabulka 21 - Sledování skutečně odpracované doby - čtvrtek (vlastní pozorování)

Truhlárna - pátek 30. 1. 2015								Evidence příchodu a odchodu	Skutečnost	Efektivita
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			
1. I. Luštinec	P	N - povídají si	N - pořád svačí	P	P	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8. hod.	6,5. hod.	0,8125
2. D. Urlich	P	N - povídají si	N - pořád svačí	P	p	N - kouří	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8. hod.	6. hod.	0,75
3. J. Chalupníková	P	N - povídají si	N - pořád svačí	P	P	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8. hod.	6,5. hod.	0,8125
4. P. Petira	P	P	N - pořád svačí	P	N - telefonuje	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8. hod.	6,5. hod.	0,8125

5. V. Pilný	P	P	N - pořád svačí	P	P	P	N - v truhlárně jsou vypnuté stroje, zhasnuto, sedí v šatně	8. hod.	7. hod.	0,875
Přípravna - pátek 30. 1. 2015										
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			
6. L. Horáček	P	P	N - pořád svačí	P	P	P	N - stroje v přípravně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	6,5. hod.	5,5. hod.	0,846154
7. T. Janda	P	J - chodí kupovat svačinu pro ostatní	N - pořád svačí	P	P	P	N - stroje v přípravně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	6,5. hod.	5,5. hod.	0,846154
Brusírna - pátek 30. 1. 2015										
	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00			
8. R. Jero	P	P	N - pořád svačí	P	N - kouří	P	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	7. hod.	5,5. hod.	0,785714

9. R. Hošek	N - povídá si s p. Rochlem	P	N - pořád svačí	p	N - sedí	N - sedí	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8. hod.	5,5. hod.	0,6875
10. M. Rochl	N - povídá si s p. Hoškem	P	N - pořád svačí	P	N - sedí	P	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8. hod.	6. hod.	0,75
11. V. Hávoová	P	P	N - pořád svačí	P	P	P	N - stroje na brusírně vypnuté, zhasnuto, sedí v šatně	8. hod.	7. hod.	0,875
17. D. Pospíšil	P	P	P	P	N - povídá si na brusírně	P	P	8. hod.	7,5. hod.	0,9375
18. D. Fischer	P	P	N - pořád svačí	P	P	P	P	8. hod.	7,5. hod.	0,9375

Tabulka 22 - Sledování skutečně odpracované doby - pátek (vlastní pozorování)