

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Plánování výroby a nákup ve firmě Otavan Třeboň

a. s.

Vedoucí bakalářské práce:

prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Autor:

Martin Petrásek

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin PETRÁSEK**
Osobní číslo: **E10227**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Plánování výroby a nákup materiálu v Otavanu Třeboň**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analyzovat činnost vybraného podniku z hlediska metod organizace výroby, logistiky a procesního řízení a návrh možnosti zlepšení.

Metodika práce:

Zaměřit se na období jednoho kalendářního roku. Využít vlastní pozorování, rozhovory s vedoucími pracovníky, písemné informace a další vhodné metody.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Přehled literatury: a) situace v oděvním průmyslu ČR, b) řízení vztahů s dodavateli, c) strategie a plánování výroby, d) vybrané metody zlepšování organizace
3. Cíl a metodika práce: orientovat se na vymezené časové období a vybranou skupinu produktů a najít možnosti ke zlepšení
4. Vlastní práce: 1) Charakteristika podniku 2) Hlavní procesy, vybrané výrobky a výrobní postup 3) Analýza vztahů s dodavateli a materiálový tok 4) Využití vybraných metod ke zlepšení organizace 5) Možnosti zlepšení
5. Závěr
6. Přehled literatury
7. Přílohy (v případě potřeby)

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30-50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- VANĚČEK, D.: Řízení dodavatelského řetězce. EF JU Č. Budějovice, 2008.
ROLÍNEK, L. a kol.: Procesní řízení. EF JU Č. Budějovice, 2008.
KAVAN, M.: Výrobní a provozní management. Grada Publishing, Praha, 2002.
TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Řízení výroby a nákupu. Grada Publishing, Praha, 2007.
SVOBODOVÁ, H., VEBER, J.: Produktový a provozní management. VŠE Praha, 2006.
VANĚČEK, D., FRIEBEL, L., ŠTÍPEK, V.: Operační management. EF JU Č. Budějovice, 2010.

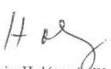
Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Lomnici nad Lužnicí dne 15. 04. 2013

Martin Petrásek

Poděkování

Touto cestou bych velmi rád poděkoval vedoucímu své bakalářské práce prof. Ing. Drahoši Vaněčkovi, CSc, za poskytnutý čas a užitečné náměty, které mi pomohly při zpracovávání bakalářské práce. Dále děkuji zaměstnancům firmy Otavan, kteří mi věnovali svůj čas a ochotně poskytovali informace sloužící jako podklad pro mou práci.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární řešerše	4
2.1	Úloha logistiky v podniku	4
2.2	Řízení materiálového toku	4
2.3	Nákup	5
2.3.1	Vývojové etapy nákupu	5
2.3.2	Nákupní skupina	6
2.3.3	Plánování nákupu.....	6
2.4	Logistické plánování	6
2.5	Výroba.....	7
2.5.1	Plán výroby	7
2.5.2	Plánování výroby	8
2.5.3	Plánování výrobního programu	8
2.6	Řízení logistického řetězce	9
2.7	Řízení zásob	9
2.8	Zpracování objednávek	9
2.9	Princip JUST IN TIME	10
2.10	Skladování.....	10
2.10.1	Metoda FIFO.....	11
2.11	Obaly	11
2.12	Restrukturalizace podniku.....	11
2.13	Hrozba náhražek.....	12
2.14	Řízení jakosti.....	12
2.15	Řízení vztahů se zákazníky (CRM).....	13
2.16	Řízení dodavatelského řetězce	14
3	Cíl a metodika práce	17

3.1	Cíl a obsah práce	17
3.2	Metody sběru dat.....	17
3.3	Metodika práce.....	17
4	Charakteristika vybrané společnosti.....	18
4.1	Historie společnosti.....	18
4.2	Současný stav	19
5	Vlastní práce	21
5.1	Vlastní úvaha.....	21
5.2	Analýza jednotlivých kroků	22
5.2.1	Získávání zakázek.....	23
5.2.2	Nabídkové řízení.....	24
5.2.3	Nákup a dodavatelé.....	28
5.2.4	Výroba	31
5.3	Analýza konkrétní zakázky	35
6	Závěr.....	40
7	Summary.....	42
8	Seznam zdrojů a použité literatury	43
9	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	45
10	Seznam příloh.....	46
11	Přílohy	47

1 ÚVOD

Oděvní průmysl v České republice zaznamenal na přelomu druhého tisíciletí dramatický útlum. Majoritní část oděvních firem omezila výrobu anebo došlo k plnému ukončení činnosti. Nejčastěji skloňovanými činiteli, kteří mají za následek propad produkce, jsou ekonomická krize a hlavně východoasijská konkurence, která ovlivňuje nejen tuzemský trh.

Může se zdát, že není cesty, jak této konkurenci čelit. Propad produkce oděvních podniků tomu skutečně nasvědčuje. V tuzemsku se již téměř nevyrábí. Firmy co zůstaly, tak se musí spoléhat na vysokou kvalitu a šanci čelit extrémní konkurenci mají za cenu diferencovaných výrobků ze speciálních tkanin, které jsou těžko napodobitelné.

Ve své práci jsem se zaměřil na oděvní firmu Otavan Třeboň a.s., která má již letitou historii a na trhu se musela přizpůsobit spoustě změnám. V dobách svého největšího rozmachu zaměstnávala kolem 3500 pracovníků. Dá se tedy říci, že patří mezi zkušené firmy ve svém oboru. Nicméně ani tak zkušená firma nedokázala předejít propadu produkce, tržeb a počtu zaměstnanců, kterou způsobili již zmiňované faktory. Navzdory značnému útlumu, podnik i díky řadě úspor a radikální restrukturalizaci překlenul toto nepříznivé období a nyní se snaží stabilizovat svou činnost.

Cílem mé práce je analýza procesu od získání zakázky až po zahájení výroby. Následně v tomto procesu najít možnosti zlepšení, které by mohly firmě přispět lépe čelit tvrdé konkurenci. K tomuto by měly dopomoci osobní pohovory se zaměstnanci firmy, a to jak s vedoucími pracovníky na manažerských postech, tak i s řadovými.

Pro analýzu by nadále mohlo být přínosné zaměřit se na jednu konkrétní zakázku a prozkoumat v ní jednotlivé kroky, které byly uskutečněny. To by mělo dopomoci k získání praktických informací z konkrétního případu.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Úloha logistiky v podniku

„Základní přínosy z uplatnění logistiky vznikaly z titulu specializace činností, pracovníků a prostředků. Dále z titulů koordinace činností a z efektivního tlaku na využití informací a postupů, které o požadavcích finálního zákazníka nebo následujícího odběratele poskytoval v té době bouřlivě se rozvíjející marketing. Nástup globalizace spolu s nečekaně prudkým rozvojem informatiky a komunikace vedl k tomu, že s tím spojená restrukturalizace se změnila v stále se zrychlující se proces. To znamená, že hmotné i nehmotné materiální toky se mění a logistické procesy se jím musí neustále přizpůsobovat.“ [1]

2.2 Řízení materiálového toku

Cílem řízení materiálového toku je jeho optimalizace s podnikovými cíly. To znamená řídit materiálový tok takovým způsobem, aby byl zajištěn bezproblémový chod celého provozu. [1]

Mezi základní oblasti řízení materiálového toku patří podle Štůska [1]:

1. Řízení oblasti vstupů materiálu do provozu, tj. nákupu zboží pro fungování provozu. Příjemcem výsledků řízení materiálového toku jsou všechny provozny.

Zde můžeme vymezit dle Štůska [1] pět oblastí řízení pohybu materiálu:

- a) řízení toku surovin, součástí, primárního materiálu, spotřebního materiálu, skupin či montážních celků, nedokončené výroby = Vlastní řízení materiálového toku
 - b) řízení toku materiálů při realizaci technologických a netechnologických operací, týká se provozu a zpracování dodávky
 - c) řízení toků materiálů při realizaci servisních a obchodních operací (náhradní díly, spotřební materiál, materiál OPOP)
 - d) řízení toku hotových výrobků (distribuce) od výrobce ke spotřebiteli
 - e) řízení stavu zásob v provozech: tato oblast je zaměřena na problematiku udržování výše zásob, řízení objednávkového systému zásob apod.
2. Řízení v oblasti odpadového materiálu

2.3 Nákup

Patří mezi základní činnosti každého podniku. Jeho hlavním úkolem je opakovaně a ve správný čas zásobovat jednotlivá pracoviště požadovanými komponenty, energií a díly a to s přiměřenými náklady. [2]

Jiná definice nákupu říká:

„Nákup představuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku. Na základě toho je možno nákup chápat jako funkci-jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit, proces-jako průběh dispozice s dodávaným zbožím, organizační jednotku-pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost.“ [3]

2.3.1 Vývojové etapy nákupu

Vaněček [2] uvádí tyto vývojové etapy nákupu:

1. Zásobování
2. Nákup
3. Nákupní Marketing

Zásobování – Žádoucí v této oblasti je stabilizace vztahů s dodavateli a dlouhodobá spolupráce. Právě dlouhodobá spolupráce vede k odstraňování nedostatků a ke spokojenosti obou stran. [2]

Nákup - V dnešní době může podnik vybírat ze široké škály materiálů, které mají podobné vlastnosti a liší se pouze v ceně a značce. Nejinak je tomu i při výběru dodavatele. V dnešní době ekonomické nejistoty se dodavatelé předhánějí v získávání odběratelů, a proto nabízejí různé výhody a zákazník tak může požadovat různá balení, kvalitu a dodání na požadované místo. [2]

Nákupní Marketing - Charakterizuje nejvyšší bod v nákupní činnosti. Představuje zejména průzkumy trhu při vyhledávání dodavatelů a jejich následný výběr na základě získaných podkladů. Dále zahrnuje vymezení četnosti dodávek a způsob jejich kontroly. To aplikujeme zejména na nejdůležitější dodavatele pro náš podnik. [2]

2.3.2 Nákupní skupina

Nákup zajišťuje nákupní skupina. Měla by být tvořena nejen pracovníky z nákupního oddělení, ale i některými pracovníky z důležitých oddělení, kteří budou s těmito vstupy pracovat. [2]

2.3.3 Plánování nákupu

Plánování nákupu dle Synka a Kislíngerové [4] zahrnuje:

- a) plán spotřeby vycházející z plánu výroby a norem spotřeby,
- b) plán nákupu (potřeby dodávek) vycházející z plánu spotřeby a potřebné výše zásob
- c) plán zásob

2.4 Logistické plánování

„Hlavním úkolem logistického plánování je začlenit strategický podnikatelský plán do prováděcích plánů, a to v souvislosti s okolním prostředím a vlastními zdroji podniku, například: na jaké trhy se máme zaměřit, jaké výrobky nabízet, jaký je očekávaný zisk, jaká by měla být úroveň zásob aj.“ [2]

Tyto informace by pak měly sloužit oddělení obchodu a marketingu, které stanovují vlastní plány prodeje, při kterých musí brát v potaz predikci poptávky. To by však mohlo jen stěží fungovat bez výpočetních systémů, které nám dávají ucelený obraz o výši zásob, objednávkách a o naplňování výrobního plánu atd. Následně pak kooperační a plánovací tým, který tvoří vybraní zaměstnanci z odlišných oddělení, posuzuje plán prodeje. Posuzuje zejména, zdali má podnik dostatek zdrojů pro naplnění plánu. V případě problému pak musí nastat zpětná vazba mezi zmiňovanými týmy a odděleními. Plán prodeje pak bude upraven, aby byl v souladu s požadovanými zdroji, anebo se změní zdroj na potřebné množství. V závislosti na tyto plány si pak všechna oddělení vypracují své plány. Poté plán obdrží oddělení distribuce, které zahrnuje oddělení zákaznických služeb. [2]

„Zaměstnanci oddělení získávají aktuální informace o zákaznických objednávkách, o úrovni zásob aj. Jestliže se odečtou zásoby od běžné a budoucí poptávky, dostanou

požadovaný objem výroby. Tím způsobem mohou splnit jak požadavky plánu, tak i zákazníků. Poté je plán předán výrobnímu oddělení, které ho upřesní a upraví podle svých výrobních podmínek. Skládá se z operativního výrobního plánu, plánu zásob a plánu kapacit. Každá nižší úroveň plánu musí být v souladu s vyšší úrovní.“ [2]

Při sestavování plánu distribuce musíme jednoznačně určit: jaké výrobky máme vyrábět, v jakém množství a kvalitě, komu je máme dodat a v jaký čas (kdy). [2]

2.5 Výroba

Výroba se jednoduše dá charakterizovat jako proces, při kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.

Štůsek [3] definuje výrobu takto:

„Jde o proces, který tvoří centrální oblast výrobního podniku. Je jádrem jeho existence. Výroba mění na základě předpokládaných výkonů objekty, které byly zajištěny nákupem a které jsou pomocí odbytu zprostředkovány odběrateli.“ [3]

Synek [4] rozlišuje tyto typy výrob:

- a) kusová – jde o výrobu jednoho typu výrobku, které má vysoké požadavky na kvalifikaci pracovníků a výrobní zařízení jsou variabilní. Jedná se například o lodě nebo mosty.
- b) sériová – patří k opakovaným výrobám (šrouby, hřebíky, pečivo). Vyrábí se na sklad a objednávky se následně realizují ze skladu. Zákazník výrobu neovlivňuje.
- c) hromadná – jde o výrobu jednoho produktu v masové míře a po dlouhou dobu. Příkladem je výroba cigaret, papíru či mléka atd. Ve výrobním procesu se uplatňuje vysoký stupeň mechanizace a automatizace. Vyrábí se speciálními stroji a automatické linky, což vyžaduje značné investiční náklady.

2.5.1 Plán výroby

„Stanovuje množství a strukturu výrobního sortimentu podniku. Jedná se o stěžejní prvek celé kaskády podnikových plánů, vždyť právě výrobní činnost přináší hodnotu pro zákazníka a umožňuje existenci činností ostatních.“ [5]

Musí respektovat tyto omezení [5]:

- a) v počtu maximálního prodeje daných typů výrobků
- b) musí vycházet z finančního plánu

2.5.2 Plánování výroby

„Plánování výroby navazuje na plán prodeje, který dává do souladu s kapacitními možnostmi podniku. Plán výroby zahrnuje plánování objemů a sortimentu podle jednotlivých výrobků, součástí apod., a nároky výroby těchto objemů na výrobní kapacity a smluvní zajištění zakázek, na strukturu a počet pracovníků, na surovinové zdroje. Důležitou součástí výrobního plánování je zajištění výrobního plánu výrobními kapacitami. Hlavním nástrojem je operativní plánování výroby a výrobních kapacit. Součástí plánování výroby je i plánování obslužných a pomocných činností, které pomáhají zabezpečit výrobu a prodej. Významnou součástí plánování výroby je i oblast energetického hospodářství a podniková doprava.“ [4]

Předmětem plánování výroby dle Synka [6] je:

- a) výrobní program
- b) výrobní proces
- c) zajištění výrobních faktorů pro výrobu

2.5.3 Plánování výrobního programu

„Výrobním programem rozumíme druhovou (sortimentní) skladbu a objem výroby, které se mají v určitém období vyrábět.“ [6]

„Hlavní informace pro plánování výrobního programu poskytuje plán odbytu. Jeho požadavky jsou konfrontovány s výrobními kapacitami (s počtem a strukturou strojů a pracovníků, s materiálovými a finančními zdroji). Obvykle se sestavuje dlouhodobý resp. střednědobý a krátkodobý plán: v dlouhodobém plánu můžeme zajistit zásadní změny výrobního programu, které vyžadují nové výrobní kapacity, novou technologii, jiné pracovní postupy a pracovníky, velké finanční prostředky. Krátkodobý plán vychází z existujících výrobních kapacit a technologií, z dnešní struktury pracovníků, ze současných finančních zdrojů; může zajistit podstatně menší změny ve výrobním programu, většinou změny v konstrukci a designu výrobků.“ [6]

2.6 Řízení logistického řetězce

Skládá se ze tří hlavních kroků. První krok představuje získání správných vstupů. Druhý krok pak představuje přeměnu těchto vstupů v hotové výrobky a třetí krok pak přepravení na požadovaná místa. Úspěšné řízení pak může dopomoci rozpoznat lepší z řad dodavatelů a distributorů a také zvýšit produktivitu podniku a to vše vede k redukci podnikových nákladů. [7]

2.7 Řízení zásob

Můžeme popsat, jako souhrn činností kam řadíme například rozhodování, kontrolu nebo analýzu. Cílem těchto činností je zajištění optimální výši zásob pro různé druhy materiálů. To vše pro hladký průběh procesu výroby při optimální vázanosti kapitálu, spotřebě a přijatelném stupni rizika. [3]

Úroveň řízení zásob zejména ovlivňují následující faktory [3]:

Vnější: nákupní marketing, doprava, umístění podniku, pružnost dodavatelů

Vnitřní: technická příprava výroby, úroveň logistických procesů, charakter výrobního procesu, rozsah sortimentu, charakter spotřeby, úroveň řízení a zainteresovanost

„Řízení nákupu a zásob musí vycházet z následujících informací: stav objednávek, termíny objednávek, výše objednávek a rozsah skladování. Problém určení optima jednotlivých veličin, které mohou mít z hlediska přibližování k maximu či minimu opačné tendence, musí být řešen na základě požadavku minimalizace celkových nákladů.“ [3]

2.8 Zpracování objednávek

V dnešní době majoritní část podniků usiluje, k maximálnímu uspokojení svých zákazníků, krátit cyklus zpracování objednávek. Tento proces v sobě obsahuje mnoho dílčích úkonů. Jedná se o obdržení objednávky, zadání objednávky do systému, následné naplánování zásob a výroby, uspokojení zákazníka úspěšným vyřízením objednávky, zaslání faktury a pak poslední krok obdržení platby. Samozřejmě prodlužováním tohoto cyklu může dojít k neuspokojení zákazníka, který se pak příště rozhodne pro jiného dodavatele. Tím pádem se příslušnému podniku krátí zisky. Proto

je nutné volit vhodné komunikační prostředky nejen mezi firmou a zákazníkem, ale i ve vnitropodnikové komunikaci. [7]

2.9 Princip JUST IN TIME

„Princip Just in time byl vyvinut společnostmi v Japonsku – především Toyotou. Byl přijat výrobními organizacemi v USA a Evropě a se stal jednou z nejvíce obhajovaných, kopírovaných a populárních výrobních filozofií především v oblasti nakládání s velkými objemy, repetitivním výrobním prostředím, jako jsou odvětví výroby motorů.“ [1]

„JIT byl definován jako umocnění produkce požadovaných položek v požadovaných objemech a požadovaném čase.“ [1]

Zamazalová [8] definuje JIT jako:

„U mnoha podniků bývá aplikován systém řízení zásob zvaný Just-in-Time, kdy firma nakupuje od svých dodavatelů přímo v potřebném čase a množství podle potřeby výroby, prodeje a případně podle potřeby konečného zákazníka. Tímto způsobem dochází k výrazné úspoře nákladů firmy, neboť může redukovat skladové plochy, případně sklady nebude potřebovat vůbec. Spolehlivost dodavatelů je alfou a omegou tohoto systému.“

Hutchins [9] ve své publikaci doplňuje:

„Konstantní předvídatelné úrovně kvality, dosud považovány za těžko splnitelné, jsou základem pro dosažení JIT.“

2.10 Skladování

„Každá společnost musí skladovat hotové zboží, dokud se neprodá, protože výrobní a spotřební cykly se jen málokdy shodují. Skladovací činnost pomáhá zmírnit nesoulad mezi výrobou a objemy vyžadovanými trhem. Společnost se musí rozhodnout o počtu skladovacích lokalit.“ [7]

Disponuje-li podnik více sklady, krátí se pak doba doručení zboží k zákazníkovi, rostou však náklady na skladování. Aby firmy snížily náklady na skladování, koncentrují výrobky do jednoho skladu a k rozvážení zboží využívají rychlou dopravu. [7]

Samozřejmě podniky musí brát v potaz charakter skladovaného zboží a k tomu volit vhodné prostředky pro manipulování a podmínky, které zabraňují poškození. Podle druhu zboží se nejčastěji jedná o náchylnost k mechanickému poškození, některé musíme chránit před přímým slunečním zářením, deštěm, mrazem či povětrnostními vlivy. Pracujeme-li se zbožím, které má dané lhůty, po které může být skladováno, pak se musí podnik soustředit a předcházet jejich překročení. [10]

2.10.1 Metoda FIFO

K zabránění překročení lhůty může dopomoci metoda skladování FIFO (first in, first out), kdy první ze skladu jde zboží, které bylo také jako první na sklad přijato. [10]

2.11 Obaly

Zabránit poškození hotových výrobků mají také obaly. Mezi jejichž funkci krom jiných (například informační, reklamní) patří funkce ochranná. Kromě toho, že obal přímo chrání před znehodnocením, tak se na něm může zákazník dočíst jak s předmětem manipulovat, jak ho uložit nebo případně rozbalit, aby nedošlo k jeho poškození. [10]

Nejčastější chyby dle Vebera [10] jsou:

Mezi hlavní chyby patří laxnost a neopatrnost při nakládce zboží nebo jeho překládce, či zacházení se zbožím ve skladě. Další chybou může být nedostatečná funkčnost a ochrana skladu před nebezpečnými vlivy nebo nedodržení metody FIFO, kdy na skladě zůstávají výrobky příliš dlouho, což může vést k jejich snížené kvalitě a následné neprodejnosti.

2.12 Restrukturalizace podniku

„Podniky přizpůsobují strukturu svých činností, majetku i kapitálu měnícím se podmínkám na trhu zboží i na finančním trhu. Mění strukturu své činnosti a aktiv tím, že hledají nové segmenty trhu a nové podnikatelské aktivity, mění i strukturu zdrojů, tj. podíl vlastního kapitálu, dlouhodobých půjček a obligací, krátkodobých dluhů a cenných papírů, podíl leasingu apod. Restrukturalizace je typická pro ekonomiku západních zemí v 70. letech, kdy prudce vzrostl počet restrukturalizačních transakcí a

podstatně se rozšířily nové formy restrukturalizace:kromě původně převažující fúze a koupě se rozšířily další nově vzniklé formy restrukturalizace společností.“ [6]

„Formy restrukturalizace můžeme rozdělit do 4 skupin: expanze, výprodeje, získání kontroly nad společnostmi, změny vlastnictví.“ [6]

2.13 Hrozba náhražek

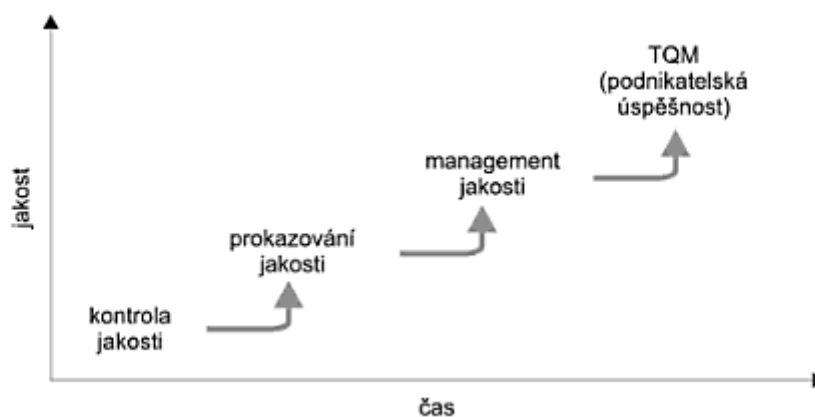
„Náhražkou je takový výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a jenž uspokojuje potřebu zákazníka. Pokud se cena nebo výkon náhražky (nebo obojí) stane pro kupujícího přitažlivější, někteří z kupujících budou v pokušení odvrátit svou přízeň od firem v oboru. Jestliže náhražky představují nepochybnou hrozbu, pak jí firmy v oboru budou předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a neopomenou vyvíjet a zdokonalovat své produkty a služby.“ [11]

2.14 Řízení jakosti

„Požadavky na řízení jakosti (jinými slovy „management kvality“) byly poprvé stanoveny v normách AQAP (Allied Quality Assurance Publications) pro NATO. Následně se připojila i NASA a posléze se tato pravidla osvědčila i v civilních oblastech. V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176 a výsledkem jejích aktivit byl návrh v roce 1987 přijetí norem ISO 9000 pro systémy řízení jakosti. Od té doby byly normy ISO dvakrát revidovány – v roce 1994 a v roce 2000. V roce 2005 byla revidována jedna z norem této řady – ISO 9000.“ [10]

„Cesta k řízení jakosti vedla od její kontroly přes regulaci výroby, zabránění možného vzniku vad (například aplikací strategické regulace procesů) k úplnému řízení všech činností, které mají vliv na kvalitu. To znamená: od zjišťování požadavků zákazníků přes návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci a technickou pomoc a likvidaci až po zpětnou vazbu, vypovídající o spokojenosti zákazníků.“ [10]

Obrázek 1 Vývoj řízení jakosti



Zdroj: [6]

Charakteristika kvality: „Inherentní charakteristika (rozlišující vlastnost) produktu, procesu nebo systému týkající se požadavku. Pod charakteristikou výrobku můžeme mít na mysli například funkční vlastnosti, estetické či ergonomické vlastnosti, spolehlivost apod., u charakteristik služby můžeme uvažovat například o zdvořilosti, vstřícnosti či ochotě.“ [10]

Důvody zájmů o jakost:

Hlavní zájem přicházel od firem, které v jakosti viděly značnou konkurenční výhodu před ostatními. Příkladem jsou japonští výrobci elektrických komponent, kteří na přelomu 60. a 70. let díky spolehlivosti svých výrobků začali významně ohrožovat ostatní světové výrobce. V době, kdy dochází k převýšení nabídky nad poptávkou a firmy musí čelit tvrdé konkurenci, je jakost a nízké ceny základní potřebou, bez které výrobci jen stěží mohou uspět. [10]

2.15 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

„Zákazníci jsou ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojí všechny zdroje, které jsou podniku dostupné.“ [12]

CRM zaujímá místo ve středu podnikové strategie, jako proces, který učí jak porozumět hodnotám, které jsou důležité pro jednotlivé zákazníky, a využívá získané znalosti k poskytnutí výhod, které zákazníci skutečně chtějí a umožňují jim snadnější spolupráci s firmou. [13]

„Customer relationship management je založen na shromažďování významných a často i zdánlivě méně významných informací o zákaznících, jako je výše tržeb, počet pracovníků, osobní záliby ředitelů, nákupní preference, kontaktní informace a další informace a postřehy. Využívání těchto informací a jejich analyzování umožňuje poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků a osob odpovědných za objednávky. Pravděpodobnost uspokojení zákazníka tak významně roste a tím samozřejmě roste i úspěšnost obchodu. CRM je tedy způsob, jak identifikovat, získat a udržet si zákazníka. Jako CRM v přeneseném smyslu se též označují softwarové nástroje, které umožňují výše popsané shromažďování dat a jejich analýzy provádět.“ [14]

Jiná z definic říká:

„CRM systém není možné chápat jako softwarový produkt, ale jako souhrn pravidel a metrik, které řídí obchodní a organizační procesy podniku s cílem plnit přání zákazníka pokud možno ještě dříve, než je vysloveno. Problematika je samozřejmě podstatně složitější, nicméně dobře fungující CRM systém buduje dlouhodobě pozitivní vztah se zákazníkem. Každý dlouhodobý vztah musí být založen na oboustranně výhodné spolupráci, která vychází ze strategie win-win (vítězství-vítězství). Nastartování implementačního procesu CRM musí tedy vycházet ze stanovené strategie podniku, což znamená důsledně analyzovat stávající obchodní procesy a metriky, pomocí kterých identifikujeme a obsluhujeme zákazníka a kontrolujeme, zda obchodní vztah je skutečně oboustranně výhodný.“ [15]

2.16 Řízení dodavatelského řetězce

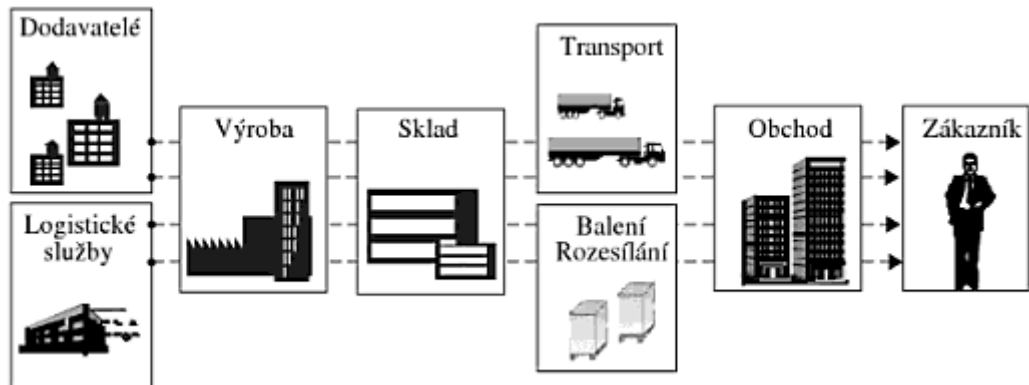
„Dodavatelský řetězec můžeme především znázornit jako síť tvořenou jednotlivými články struktury tvorby hodnot.“ [16]

Kam patří dle Tomka, Vávrové [16]:

- a) dodavatelé
- b) logistické služby na straně vstupu
- c) vlastní výroba
- d) spolupracující výrobci (kooperace či outsourcing)
- e) zprostředkovatelé odbytu

- f) logistické služby na straně výstupu
- g) koneční dodavatelé

Obrázek 2 Struktura účastníků sítě zajišťující tvorbu hodnot



Zdroj: [16]

„Pokud chceme k dodavatelskému řetězci přistupovat jako k systému hmotného a informačního toku a vytyčit úkoly jeho managementu, musíme si uvědomit i druhý pohled, tj. procesní přístup. Dodavatelský řetězec představuje v tomto smyslu komplex procesních modulů, které se zabývají hodnototvorným procesem jak z hlediska vlastní výroby produktu, tak z hlediska všech jeho podpůrných procesů na straně vstupu i výstupu. Jde tedy o komplexní a složitý proces tvorby hodnot, na kterém se podílí řada místně i věcně odloučených procesů, které je třeba vzájemně sjednotit a podříditi společnému cíli.“ [16]

Dle Tomka a Vávrové [16] můžeme procesní přístup aplikovat:

- a) v rámci interního dodavatelského řetězce (uvnitř podniku)
- b) v rámci externího dodavatelského řetězce – hodnotový řetězec přesahující vlastní podnik (od prvního dodavatele až po konečného zákazníka)

Obrázek 3 Externí a interní dodavatelský řetězec



Zdroj: [16]

Tomek a Vávrová [16] dále charakterizují dodavatelský řetězec jako:

Souhrn součástí (článků), které jsou přímo nebo nepřímo zapojeny do procesu naplňování požadavků a přání zákazníků. Patří sem tedy výrobce, dodavatel, ale i dopravce, skladovatel, obchodník a zákazník. Dále se do tohoto řetězce zapojují podnikové funkce, které se podílejí na získávání zákazníků a plnění jejich potřeb a přání. Jedná se zejména o marketing, výzkum a vývoj, výrobu, nákup, logistiku, prodej a servisní služby, finance. Prvotním cílem pak při řízení dodavatelského řetězce je uspořádaný tok zboží, který začíná už u získání prvotních surovin, pokračuje přes další subjekty, které mu přidávají další hodnotu, až ke konečnému spotřebiteli.

Základem úspěšného řízení je synchronizace těchto toků [16]:

- a) materiálový tok
- b) informační tok
- c) finanční tok

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl a obsah práce

Cílem mé bakalářské práce je analýza jednotlivých kroků od získání zakázky až po realizaci výroby ve firmě Otavan Třeboň a. s. Mezi dílčí cíle patří najít možnosti zlepšení, které by mohly firmě pomoci k nákladovým úsporám či usnadnění procesů.

3.2 Metody sběru dat

Při sběru dat bylo použito metody řízených rozhovorů se zaměstnanci firmy. Nejdříve bylo nutné vypracovat seznam otázek a problematik, které měli dopomoci k získání potřebných informací. Poté následoval osobní kontakt se zaměstnanci firmy a to jak s vedoucími pracovníky tak s řadovými pracovníky.

Před návštěvou podniku bylo nutné uvědomit příslušné pracovníky a domluvit si s nimi schůzku v přesně stanovený čas. Dále bylo nutné specifikovat dobu trvání návštěvy, která obvykle trvala hodinu. Těto metody bylo hojně využíváno a na základě řízených pohovorů se zaměstnanci se utvářela značná část mé práce.

Druhým způsobem sběru dat bylo využití interní firemní dokumentace, kterou mi firma na základě požádání předložila k nahlédnutí.

3.3 Metodika práce

Utváření práce postupovalo v těchto krocích:

Nejprve bylo nutné prostudování odborné literatury vztahující se k dané problematice.

Poté následoval sběr dat pomocí řízených rozhovorů a získávání údajů z interní firemní dokumentace.

Následovalo utřídění získaných dat a hlubší analýza jednotlivých kroků, které jsou v práci popsány.

V závěru došlo ke zhodnocení získaných dat a interpretaci návrhů řešení.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

4.1 Historie společnosti

Otavan Třeboň a.s. vznikla původně jako kloboučnický národní podnik vyčleněním závodů Katovice u Strakonic, Husinec, Volyně a Chomutov z národního podniku Tonak v Novém Jičíně a to v roce 1949 pod názvem „Otavan, výroba klobouků, národní podnik“ se sídlem v Katovicích u Strakonic. V průběhu let se ukázalo, že výrobu klobouků nebude nutno zajišťovat v dosavadním rozsahu, ale naopak, že je nutno rozšířit výrobu konfekce. Výroba klobouků byla proto zastavena, závody (kromě Husince) delimitovány jiným podnikům a byla u nich zavedena jiná výroba. Národní podnik Otavan však nezanikl. Jeho sídlo bylo z Katovic převedeno do Třeboně, jako předmět činnosti (výrobní program) mu byla stanovena výroba svrchních oděvů a název změněn na „Otavan, oděvní závody, národní podnik“ se sídlem v Třeboni. Toto rozhodnutí vydané Ministerstvem lehkého průmyslu s účinností od 30. července 1951 založilo rozsáhlou konfekční výrobu. Do nově reorganizovaného podniku byly začleněny závody: Třeboň – jako základní závod, dále Tábor, Soběslav, J. Hradec a Husinec. Závody Tábor, Soběslav, J. Hradec byly delimitovány z národního podniku Slavona ve Slavonicích a rovněž také závod Třeboň. [17]

Otavan a.s. prošla řadou organizačních změn a od roku 1974 se vývoj na dlouhá léta stabilizoval v následující podobě: závod Třeboň s odloučenou dílnou Č. Velenice, závod Tábor, závod Soběslav, závod Č. Budějovice, závod Č. Krumlov s odloučenou dílnou Kaplice, závod N. Bystřice, závod Slavonice s odloučeným provozem Dačice, závod Jemnice, ředitelství společnosti Třeboň. V této struktuře firma v roce 1994 zaměstnávala 2350 zaměstnanců a roční tržby přesahovaly 800 mil. Kč. [17]

Otavan Třeboň, akciová společnost, vznikla ke dni 19. března 1991 na základě zakladatelského plánu státního podniku Otavan. Zakladatelem byl prostřednictvím Ministerstva průmyslu stát. S účinností od 1. ledna 1994 byla majetková účast státu převedena na Fond národního majetku České republiky, který se stal zároveň jediným vlastníkem všech akcií. Prostřednictvím druhé vlny kupónové privatizace byl zahájen proces privatizace firmy. Rok 1997 znamenal ukončení procesu odstátnění firmy poté, kdy Fond národního majetku prodal téměř celý akciový podíl a v jeho držení zůstalo pouze 1,8% akcií. [17]

Rok 1999 znamenal pro podnik velký úspěch, neboť v žebříčku českých výrobců oděvního průmyslu se společnost umístila na 3. místě z hlediska dosažených tržeb. Od 1. 7. téhož roku byla zahájena činnost dceřiné společnosti OTA-CLUB s.r.o., která provozovala síť maloobchodních prodejen v celkovém počtu 18 prodejních jednotek. [17]

Začátkem nového tisíciletí však přišly problémy spojené s východoasijskou konkurencí a firma se dostala do potíží, které musela řešit. Došlo k omezování výroby a logicky s tím spojené postupné uzavírání výrobních závodů. K dnešnímu dni podnik disponuje dvěma výrobními závody a to ve Slavonicích a v Bulharsku. [17]

4.2 Současný stav

Předmětem podnikání společnosti je tedy výroba oděvů, obchodní činnost, silniční motorová doprava a ubytovací služby. Firma se specializuje na výrobu pracovní, profesní a ochranné konfekce, která zasahuje většinu profesí. Je držitelem normy ISO 9001:2009, která poukazuje na to, že podnik se snaží jít cestou kvality, který by měl tento certifikát zajišťovat.

Základní kapitál společnosti činí 313 108 000 Kč. Tvoří jej tedy 313 108 ks akcií o nominální hodnotě 1000 Kč. Průměrný počet zaměstnanců oproti předchozím rokům opět o trochu klesl. Naopak výše tržeb nepatrně vzrostla oproti předchozímu roku, ale toto zvýšení neznamena zlepšení v takové výši, v jaké by si firma představovala. Počet zaměstnanců ve firmě se pohybuje kolem 110 pracovníků.

Vývoj z hlediska nákladů, výnosů a počtu zaměstnanců v letech 2005, 2007 a 2010 ukazuje následující tabulka.

Tabulka 1 Vývoj hospodářských ukazatelů

Rok	1998	2005	2007	2010
výnosy (tis. Kč)	848 895	179 694	135 603	40 847
náklady (tis. Kč)	831 790	299 535	136 594	45 345
zisk po zdanění (tis. Kč)	13 073	-119 841	-991	-4 498
počet zam.	1685	515	212	116

Zdroj: Vlastní vypracování

Z tabulky je možné vyčíst, jak se postupně všechny položky snižovaly. Důvodem je už zmíněná východoasijská konkurence a svůj vliv určitě hrála i ekonomická krize. Dá se říci, že je velkým překvapením, s ohledem na údaje zmíněné v tabulce, že firma i nadále vyrábí a již dávno svojí činnost neukončila. Je to zejména kvůli většinovým vlastníkům firmy, kteří její činnost významně podporují a drží podnik nad vodou.

Jak již bylo uvedeno, společnost disponuje dvěma výrobními závody ve Slavonicích a v Bulharsku. Výrobní závod v Bulharsku vznikl v roce 2006, kdy firma založila dceřinou společnost OTAVAN BG OOD a poté s platností od 20. září 2007 byla z obchodního rejstříku vymazána dceřiná společnost OTA-CLUB s.r.o.

5 VLASTNÍ PRÁCE

5.1 Vlastní úvaha

Odvětví oděvního a textilního průmyslu vůbec zaznamenala na našem území začátkem druhého tisíciletí velký propad. Spousta firem, které zaměstnávali významnou část lidí v daném městě, či regionu ukončila svou činnost anebo velmi omezila. Tak i tak následkem bylo hromadné propouštění a ztráta tisíců pracovních pozic.

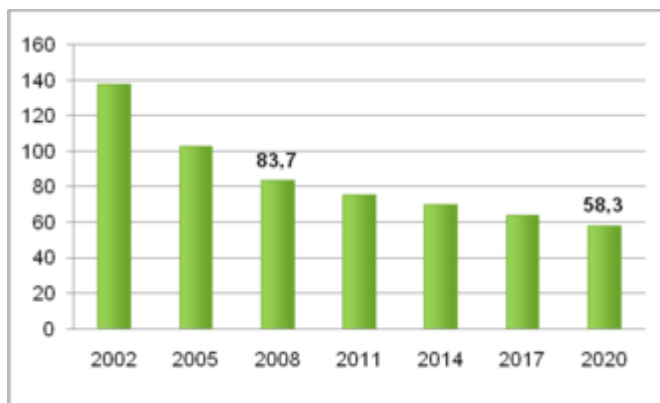
Hlavní příčina je rozvoj asijských států. Konkurovat cenami je prakticky nemožné, neboť většina lidí ví v jakých podmínkách a za jaké mzdy pracují lidé např. v Číně. Pak se tyto výrobky vytvořeny za minimální náklady prodávají v tuzemsku za velmi nízké ceny a to převážná část firem neustála. Problémy také nastávaly při proclívání dováženého zboží. Docházelo k podhodnocování ceny zboží, ze kterého se posléze odvádělo minimální clo, což opět znevýhodňovalo tuzemské výrobce. Pouze cesta odlišného sortimentu a výrobků ze speciálních tkanin může pomoci čelit tvrdé konkurenci.

Firmy se také musí snažit hledat vhodné regiony, které přináší nižší výrobní náklady, příkladem mohou být rozvojové země, kde pracovníci pracují za daleko menší mzdu, což může vést ke zvýšení konkurenceschopnosti, naopak nevýhoda těchto regionů spočívá v navýšení dopravních nákladů.

Otázka kvality je často negativně zmiňována s výrobky přicházející z Asie. Nízká cena však většinu spotřebitelů neodradí od nákupu. Z toho důvodu ani vysoká kvalita neznamena, že si potencionální zákazníci, budou naše výrobky kupovat. Cesta diferenciacce, kvality a exportu výrobků by mohla pomoci čelit konkurenci. Nejde o to, kolik toho vyrobí, ale co vyrobí a zda se podaří oslovit potencionální zákazníky, kteří si v dnešní době vybírají z nekonečné šíře obchodních značek.

V následujícím grafu je zobrazen vývoj zaměstnanosti v odvětví textilního, oděvního, kožedělného a obuvního průmyslu (v tis.).

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v (tis.)

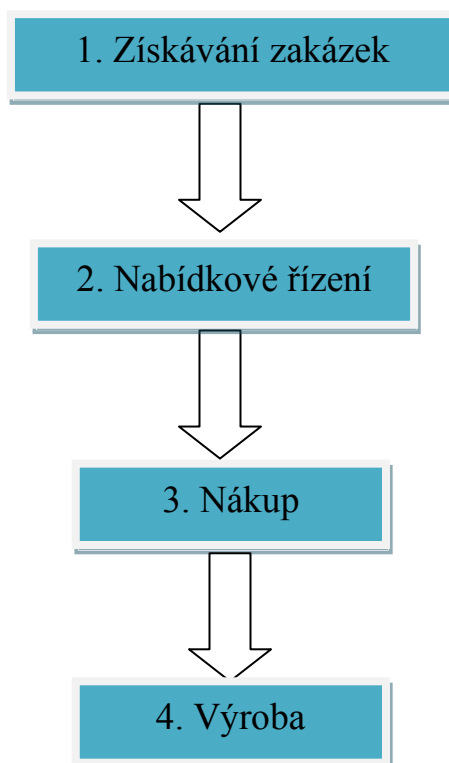


Zdroj: [18]

5.2 Analýza jednotlivých kroků

Ve vlastní práci jsem se zaměřil na zjištění a rozpracování jednotlivých kroků od získání objednávky až po výrobu samotných výrobků. Ještě před samotným popisem jednotlivých kroků, jsem vypracoval schéma, které znázorňuje, jak jednotlivé činnosti ve firmě postupují.

Obrázek 4 Postup od získání zakázky až po zahájení výroby



Zdroj: Vlastní práce

5.2.1 Získávání zakázek

Získávání zakázek patří v podniku mezi klíčové činnosti, proto je třeba tomuto bodu věnovat maximální úsilí a využít nejrůznější způsoby, které dnešní doba nejen v informačních technologiích umožňuje. Po zjištění těchto kroků, se dá říci, že se podnik tyto různé metody snaží aplikovat. Proces získávání zakázek probíhá ve firmě Otavan Třeboň a.s. pěti následujícími způsoby:

- 1. Osobní nabídkou pracovníků prodejní skupiny**
- 2. Poptávkou zákazníků**
- 3. Účastí ve výběrových řízeních vyhlašovaných veřejnými nebo privátními subjekty podáním vlastní nabídky nebo zprostředkovaně přes třetí firmu**
- 4. Účastí v internetových aukcích**
- 5. Nabídkou podanou na poptávkových serverech**

Ad 1) Osobní nabídkou pracovníků prodejní skupiny

Pokud se jedná o nové zákazníky, s kterými firma v minulosti ještě nepochybovala, používají pracovníci pověřeni rozesíláním nabídky e-mail. V případě, že dochází ke kontaktování stálých zákazníků, používají pracovníci ke kontaktu osobnější formu a to telefon. Třetí variantou, avšak nejméně používanou je oslovení koncových prodejen, do kterých se přivezou vzorky. Probíhá to následujícím způsobem. Vytvoří se seznam prodejen, jejichž sortiment je blízký nabídce firmy. Poté se naloží vzorky výrobků do vozidla a následuje rozvoz, komunikace s vedoucími prodejen a představení vzorků.

Ad 2) Poptávkou zákazníků

- a) Konkrétní specifikací výrobků na základě spolupráce v minulosti

Výhodou takto později získaných zakázek může být beze sporu zkušenost se zákazníkem. Firma již zákazníka zná, již s ním uzavřela obchod a ví co od druhé strany očekávat. To platí ovšem i o zákazníkovi. Z toho firma může jednoznačně usuzovat, že zákazník byl spokojen a proto se na ní znovu obrátil. Snaží se pak zákazníkovi maximálně vyhovět i v nestandardních požadavcích, protože se dá očekávat další budoucí spolupráce. Často v těchto případech má zákazník specifické požadavky (potisky, výšivky, různé barevné kombinace), které jsou náročné na technologii výroby.

- b) Obecnou poptávkou po výrobcích firmy na základě informací z internetových stránek, z poptávkových serverů, z „oděvní branže“

Ad 3) Účastí ve výběrových řízeních vyhlášených veřejnými nebo privátními subjekty, podáním vlastní nabídky nebo zprostředkovaně přes třetí firmu

Výhoda takto získaných zakázek spočívá ve velikosti, které jsou ve výběrových řízeních vyhlášovány. Jedná se o velké množství výrobků, které mohou zajistit vysoké vytížení výroby na dlouhou dobu. Zároveň se vyrábí malé množství typů výrobků ve velkých sériích, což je snadné na organizaci výroby a má pozitivní vliv na plynulost výrobního procesu. Nevýhodu pro podnik představuje vysoká administrativní náročnost a zdlouhavost výběrových řízení.

Ad 4) Účastí v internetových aukcích

Většinou formou e-mailu přichází oznámení o konané aukci. Je zde specifikován čas zahájení a čas ukončení a samozřejmě informace o výrobcích (množství a bližší popis výrobku). Během aukce se zasílají nabídky a ta nejlepší poté vítězí.

Ad 5) Nabídkou podanou na poptávkových portálech

Firma na poptávkovém serveru upřesní svojí možnou nabídku. Potencionální zákazníci poté zadávají své požadavky na portál, a pokud jsou jejich zadání v možnostech firmy, je zaslán e-mail firmě, která se již sama domlouvá se zákazníkem.

5.2.2 Nabídkové řízení

Pokud zákazník projeví seriózní zájem o nabídku výrobků podniku, následuje nabídkové řízení, které nabývá těchto variant:

- 1. Předložení vzorků výrobků, které již firma v minulosti vyráběla**
- 2. Zákazník si vybere z nabídnutých vzorků, ale požaduje úpravy a změny stávajících modelů beze změny stříhu**
- 3. Zákazník si nevybere z nabídnutých vzorků a požaduje úpravy vzhledové i stříhové**

4. Zákazník má přesný požadavek na výrobek, s podrobnou technickou dokumentací popisující požadované modely výrobků

5. Zákazník vyžaduje výrobek na „míru“

Ad 1) Předložení vzorků výrobků, které již firma v minulosti vyráběla

Firma předkládá své vzorky 2 způsoby:

a) Vzorek pošle zákazníkovi poštou

Tento způsob není tolik častý. Využívá se především u zákazníků, s kterými má firma pozitivní zkušenosti a pevné vztahy. Pro nové zákazníky se využívá jiné varianty, protože firma si tak chrání své know - how.

b) Zákazník přijede do podniku a dojde k osobnímu kontaktu

Jak už jsem zmínil, k osobnímu kontaktu dochází u nových zákazníků po předchozí telefonické domluvě. Testuje se tak i serióznost zájmu zákazníka. Pokud osobně navštíví podnik, tak je jisté, že pouze nezkouší „vylákat“ informace a má zájem o výrobky podniku.

Pokud si takový model zákazník vybere a dojde k cenové dohodě, tak zašle objednávku s uvedením množství a velikostí. Firma jí potvrzuje a upřesňuje termín dodání s ohledem na časové možnosti materiálového zajištění. Pokud je firma vytížená a nachází se na hranici svých výrobních kapacit, tak uvědomí zákazníka a sdělí mu nejbližší možný termín.

Podnik se snaží udržovat minimální materiálové zásoby, a z toho důvodu se materiál na zakázku objednává jednotlivě. Pouze v případě, že není celý materiál na danou zakázku spotřebován, tak se zbytek uskladní. Včasné vyřízení objednávky je tedy časově závislé na termínech dodání materiálů. O toto objednání materiálu a jeho přijetí se pak prodlužuje vyřízení zákazníkovi objednávky. V tuzemsku se téměř nenachází výrobci, ale obchodníci, kteří materiál objednávají z Asie. To může trvat pár dní, pokud má dodavatel materiál skladem, pokud ne a zadává ho teprve do výroby nebo čeká na přijetí z výroby tak i několik měsíců (zcela ve výjimečných případech). V těchto případech zpoždění je zákazníkovi nabídnut náhradní základní vrchový materiál. Zde může firma narážet na zásadní problém a to je minimální dodací množství. Pokud zákazník pošle

objednávku na malé množství výrobků a firma nemá již materiál skladem, objednává materiál, jak již bylo řečeno, ale pokud minimální množství materiálu o mnoho převyšuje poptávku zákazníka, tak firma zákazníka uvědomí.

Dochází k těmto řešením:

Zákazník je odmítnut, protože by pro firmu nebylo výhodné takovouto objednávku zpracovávat a zahajovat výrobu. Samozřejmě nevyhovění zákazníkovi má často za následek, že jeho budoucí požadavek předá konkurenci. Pokud jde o stálého zákazníka, který odebírá od firmy často, pak může dojít i k vyřízení takové objednávky, která není pro podnik tolik výhodná, avšak předpokladem je opětovný budoucí obchod. Nastávají ale i situace, kdy dojde k objednání materiálu, i přes neúměrně vysoké minimální objednávací množství vzhledem k objednavci. V momentě, kde daný typ materiálu podnik využívá často, dojde k nákupu velkého množství, které uskladní pro budoucí potřebu.

Ad 2) Zákazník si vybere z nabídnutých vzorků, ale požaduje úpravy a změny stávajících modelů beze změny střihu

Nastává v momentě předložení vzorku výrobku zákazníkovi. Zákazník je se vzorkem spokojen, ale požaduje jiný materiál a popřípadě jiné barevné kombinace, či reflexní pruhy a jejich různé rozmístění. Poté proběhne tzv. převzorování původního modelu, které spočívá ve vzhledových úpravách, dále ušití nového vzorku a jeho odsouhlasení zákazníkem. Následuje vyhlášení nové fazóny (modelu), stanovení THN spotřeby materiálu a času a zařazení do informačního systému.

Ad 3) Zákazník si nevybere z nabídnutých vzorků a požaduje úpravy vzhledové i střihové

V tomto bodě přichází na řadu proces vzorování nového modelu. Jedná se o poměrně složitou a specializovanou činnost, kterou zajišťují dnes v tuzemsku téměř „vymřelí“ pracovníci s oděvním vzděláním a hlavně zkušenostmi. Používán je speciální software, který vykresluje jednotlivé díly, a ty se skládají do konečné podoby výrobku. Po zpracování střihové dokumentace se šije vzorek a předkládá k posouzení zákazníkovi. Pokud jej odsouhlasí, nastává proces výroby jedné celé velikostní řady vzorků v jedné výškové skupině. Velikostní řada jsou zjednodušeně řečeno výšky a šířky postav, ke kterým jsou přiřazeny kontrolní míry.

Ad 4) Zákazník má přesný požadavek na výrobek, s podrobnou technickou dokumentací popisující požadované modely výrobků

Probíhá výroba tzv. kontravzorku na základě popisu a podrobné dokumentace od zákazníka. V praxi nastávají i situace, že odběratel předloží svůj vlastní vzorek. Příslušní pracovníci poté porovnávají vzorek s jinými, které již firma v minulosti vyráběla a má je v databázi. Porovnání provádějí na základě technických dokumentací. Důvod je jasný – vždy je snadnější vyrábět na základě již existující stříhové dokumentace, než vzorování úplně nového stříhu. Pokud je výrobek odlišný, nepřiraditelný k některému z databáze existujících modelů, proběhne vzorování a další kroky popsané v předchozích bodech.

Ad 5) Zákazník vyžaduje výrobek na „míru“

Tento způsob lze aplikovat jen u existujícího modelu, který má firma v databázi.

Jedná se o tzv. měřenkovou výrobu, při které nastávají 3 varianty řešení:

1. Zákazník si přeje prodloužit nebo zkrátit nohavice a rukávy v příslušné velikosti.
2. Zákazník změří postavu, poté rozměry zapíše do měřenkového listu, a pošle zpět do firmy.
3. K zákazníkovi dojedou zaměstnanci podniku a změří postavu sami – to už na úrovni krejčovské výroby, provádí se jen výjimečně.

(Pozn: Měřenkovou výrobu provádí podnik jen u výrobků s kompletní stříhovou dokumentací)

Kalkulace ceny

Poté co dojde k vyjasnění všech požadavků zákazníka, následuje kalkulace ceny výrobku na průměrnou velikost. Dojde k propočtení plánované spotřeby materiálu, výpočtu časové normy, ze které se dopočte výrobní a správní režie. Nakonec dojde k připočtení kalkulované míry zisku.

Z kalkulace podnik získá tzv. navrhovanou cenu, kterou předloží zákazníkovi. Ten sdělí buď souhlasné anebo negativní stanovisko, při kterém oznámí svůj cenový protinávrh. Pokud ho firma přijme, hovoříme potom o tzv. akceptované ceně.

Když obě strany absolvují úspěšné jednání a dojde k dohodnutí ceny, následuje podepsání kupní smlouvy.

5.2.3 Nákup a dodavatelé

Složky nákupu, které firma pořizuje, se dají rozdělit do několika skupin:

1. Materiál pro výrobu
2. Nákup služeb pro zákazníky
3. Nákup adjustačního materiálu

1. Materiál pro výrobu

Materiály pro výrobu se dále dělí do tří skupin a to:

- a) Vrchové materiály
- b) Metrové přípravy
- c) Drobné přípravy

Vrchové materiály

Pod tímto pojmem se zjednodušeně skrývají tkaniny, které jsou základním materiálem. Dají se popsat jako svrchní materiál, který je na finálním výrobku vidět.

Metrové přípravy

Sem spadají podšívky, fixace (materiál, který tkaninu zpevňuje) a lepení.

Drobné přípravy

Jedná se o drobný materiál, který zahrnuje např. knoflíky, nitě, zipy a reflexní pruhy. Nejsložitější složkou k objednání drobných příprav jsou zipy. Problém vzniká při objednávání zipů, kdy jedna konkrétní délka zipu je použitelná na více velikostí. Pak pracovník, který tento materiál objednává, musí pracně počítat kolik kusů a v jakých délkách objednat. Zde hrají velkou roli zkušenosti pracovníka, které předcházejí tomu, že by se mohla například výroba zastavit z důvodu jejich nedostatku, při špatně provedeném měření.

Firma při objednávání drobné přípravy má na výběr ze dvou variant. Způsob, který využívá, spočívá v nákupu přesných délek zipů od dodavatele. V úvahu by určitě připadala i druhá možnost a to: objednat dlouhé role zipu, kterou si pak podnik může sám naměřit a nastříhat. Možnost úspory se v tomto bodě jistě nabízí. Jedním z důvodů proč firma nevyužívá tento způsob, spočívá v šetření mzdových nákladů. Firma

v minulosti propouštěla spoustu zaměstnanců, a tak již není pracovník, který by tuto činnost mohl vykonávat.

2. Nákup služeb pro zákazníky

Různé potisky a výšivky, zejména se jedná o loga firem, které zajišťuje a objednává firma.

3. Nákup adjustačního materiálu

Materiál, do kterého se finální výrobky zabalí (sáčky, kartony). Objednání probíhá telefonicky. V objednávce od zákazníka je již obsaženo, kolik kusů chce adjustovat do jednoho balení. U tohoto typu materiálu je držena určitá zásoba, protože dochází k pravidelné spotřebě a tudíž nedochází k dlouhodobému váznutí finančních prostředků. Při výběru dodavatele se zohledňuje pouze cenové kritérium.

Nákupní proces

Nákupní proces materiálu začíná na základě zákaznické objednávky.

Objednávka obsahuje:

- a) Počet ks
- b) Požadavky na materiál
- c) Fazónu (model výrobku)

Po přijetí objednávky provádí příslušný pracovník propočet THN spotřeby materiálu na průměrný kus. Firma tak zjistí, kolik materiálu spotřebuje na danou objednávku. Ve většině případů dochází k objednání materiálu přes e-mail a telefonicky se firma pouze ujistí o přijetí objednávky a upřesňují se podrobnosti.

Po objednání materiálu dochází k přijetí na sklad a fyzickému naskladnění. K naskladnění materiálu se používají paletové a vysokozdvizné vozíky, které přemísťují materiál na vyznačené místo.

Objednávají se všechny složky materiálu najednou. Mělo by docházet k současnému překrytí. Drobné zpoždění jednotlivých složek materiálu však nepředstavuje zásadní problém. Nejdůležitější je materiál pro stříh. Takže nejdříve by měl přijít tento materiál a s nepatrným zpožděním metrové přípravy a drobná příprava pak nakonec.

Drtivá většina materiálů dochází z Asie přes velkoobchody, které v Asii nakupují. Tím je ztížen nákupní proces. Pokud dojde k poptání u 3 různých dodavatelů, kteří nemají zboží na skladě, ale je například objednané, tak podnik zužuje dlouhá doba dodání. Nepředstavuje to však nijak zásadní problém, ale nastávají případy, kdy pak podnik musí čekat a ve výjimečných případech dochází ke zpoždění až o měsíc. Nestává se, že by zákazník odstoupil od smlouvy, i když dojde k prodloužení doby dodání materiálu.

Při nákupu materiálů, u kterých jsou vyžadovány specifické vlastnosti, vyžaduje zákazník speciální testy od certifikované zkušebny.

Jedná se zejména o tyto vlastnosti:

- Nehořlavost
- Voděodolnost
- Reflexní úprava
- Protichemická odolnost

Firma tento test vyžaduje od svého dodavatele. Některé testy jsou ale velice nákladné a dochází k tomu, že dodavatel odmítne test provést na vlastní náklady. Poté už záleží na samotném podniku, zdali vyhledá jiného dodavatele, který by tento test uhradil anebo po domluvě s dodavatelem hradí tyto testy podnik.

V některých případech je požadován tzv. materiálový list, který slouží jako potvrzení k složení tkaniny (% zastoupení jednotlivých složek).

Zvláště u těchto materiálů si firma musí pečlivě vybírat kvalitní dodavatele, i když nabídka na trhu není příliš vysoká. Jelikož jde o vlastnosti, jejichž nedodržení může vést k ujmě na zdraví, je otázka kvality v tomto ohledu klíčová.

Kontrola materiálu

Po příchodu materiálu dochází ke kontrole. Namátkově se kontroluje množství, dochází také k přeměření materiálu a až na stříhárně se poté kontroluje nezávadnost povrchu tkaniny. V případě zjištění vady je dodavatel upozorněn a dojde k jednomu z řešení:

- Dodání náhradního množství
- Poskytnutí slevy

K objednávání materiálu dochází e-mailem a poté dochází telefonicky k ujištění o a k domluvení podrobností.

Dodavatelé

Ve firmě je snaha o dlouhodobou spolupráci s dodavateli a upevňování vztahů, což vede ke spokojenosti obou stran. Na každý typ materiálu má firma v databázi několik dodavatelů. Poté na základě ceny, která hraje jednu z klíčových složek pro rozhodnutí a na základě době dodání nastává výběr.

Nezřídka kdy se stává, že si firma vybere dodavatele, který nabízí materiál za vyšší cenu než konkurence. V momentě kdy cenově dražší nabídka cca do 5 % oproti konkurenci, obsahuje v sobě výhodu splatnosti faktury minimálně na 30 dnů. V tom případě si firma vybere tuto variantu, která je sice cenově méně výhodná, ale umožňuje firmě rozprostřít finanční zatížení.

Dodavatelé pro jednotlivé složky materiálu se liší. Nestává se, že by jeden dodavatel poskytoval více složek materiálu. V tomto ohledu se zdá nelogické, že firma při odběru např. vrchového materiálu od jednoho dodavatele nenakoupí drobnou přípravu u téhož samého. Je to dáno tím, že dodavatel neposkytuje cenové zvýhodnění a objednání jiného typu materiálu, než na který se daný dodavatel specializuje, je pro firmu dražší.

5.2.4 Výroba

Výrobní proces se řídí výrobním příkazem. Výrobní příkaz je zásadním řídicím nástrojem pro výrobní proces. Výrobní příkaz se vytváří ve chvíli, kdy je vyjasněno materiální zajištění.

Při plánování výroby se musí zohledňovat kapacitní omezení. Neznamená, že když má firma k dispozici materiál, okamžitě zahájí výrobu. Při plánování se zohledňuje počet dostupných pracovníků a jejich pracovní doby, norma pracnosti výrobku, plnění výkonových norem. Na základě těchto údajů se pak zjistí plánované dokončení zakázky a čas dodání hotových výrobků zákazníkovi.

Výrobní příkaz obsahuje především:

- Číslo fazóny
- Číslo výrobního příkazu
- Název výrobku
- Název materiálu
- Identifikaci odběratele

Výrobní příkaz se dělí na 4 části:

1. Odváděcí výkaz šicí dílny
2. Vyúčtování látek a zbytků
3. Vyúčtování metrových příprav
4. Výrobní příkaz drobné přípravy

Ad 1) Odváděcí výkaz šicí dílny

Tato část výrobního příkazu slouží pro šicí dílnu a pro sklad hotových výrobků. Vytváří se originál a kopie. Originál putuje na šicí dílnu a kopie na sklad hotových výrobků. Šicí dílna na základě tohoto výkazu zahajuje výrobu a zjišťuje, co vyrábět.

Ad 2) Vyúčtování látek a zbytků

Jedná se o část, která poskytuje informace pro stříhárnu a sklad materiálu. Zjednodušeně řečeno stříhárna díky tomuto příkazu zjistí, jaké množství výrobků nastříhat a pro sklad materiálu je rozhodující v tom, kolik daného typu materiálu vydat. Tento příkaz se týká pouze vrchových materiálů.

Ad 3) Vyúčtování metrových příprav

Obsahuje stejné údaje jako vyúčtování látek a zbytků a plní i stejnou funkci, ale pro materiál metrových příprav.

Ad 4) Výrobní příkaz drobné přípravy

Příkaz je ze všech nejjednodušší. Obsahuje pouze informace pro sklad materiálu, kolik vydat drobné přípravy do výroby.

Problematika vydávání zboží ze skladu

Po zadání výrobní příkazu následuje výdej materiálu ze skladu. Problém vzniká v tom, že nedochází k výdeji množství, které je uvedené na výrobním příkazu. Například, když je ve výrobním příkazu uvedeno 767 m, tak nedojde k vydání uvedeného množství. Pro ilustraci uvažujme materiál, který je posílán po 100 m rolích. Pokud přijde výrobní příkaz na 767 m, je ze skladu vydáno 800 m.

Střihárna poté co provede střih, pošle materiál, který nevyužije zpět do skladu materiálu a po odečtení množství, které sklad odeslal a které přijal, následuje odpis materiálu. Zde vzniká problém, protože než je materiál odepsán, může dojít k dalšímu požadavku na materiál. Informační systém v tu chvíli nepodává přesné informace, protože ještě nedošlo k odepsání materiálu.

Před samotným nákupem proto dochází ke kontaktu s pověřenou osobou nákupu a vedoucím skladu, který sdělí, kolik materiálu se skutečně na skladě nachází.

Na této stránce se pro ilustraci nachází jeden z výrobních příkazů:

Obrázek 5 Výrobní příkaz - Vyúčtování látek a zbytků

VÝROBNÍ PŘÍKAZ - VYÚČTOVÁNÍ LÁTEK A ZBYTKŮ

POZN: EXPEDICE TUZEMSKO

OBJEDNÁVKA ČÍSLO **46739** FAZÓNA **F J79542**
 DEKÁDA **BŘEZEN** NÁZEV VÝROBKU **PÁNS.OBLEK PROTÍŘEZ**
 PLÁN **13127A** ODBĚRATEL **PROFESIONÁL CZ S.R.O**
 DÍLNA **SLAVONICE**
 NÁZEV MATERIÁLU **V06085 TKANINA 2140 ZELENÁ**

VELIKOST	2/48	2/50	2/56	0	0	0	0	0
KS	15	13	20	0	0	0	0	0
VELIKOST	4/52	4/54	4/56	0	0	0	0	0
KS	35	70	35	0	0	0	0	0
VELIKOST	6/50	6/52	6/54	6/56	0	0	0	0
KS	20	30	5	5	0	0	0	0
VELIKOST		0	0	0	0	0		
KS	0	0	0	0	0	0		

KUSY CELKEM **248**

VYDÁNÍ LÁTEK ZE SKLADU

analytický účet **501 001**

materiál	barva	plánovaná šíře	norma á ks	celkem metrů	skutečná šíře	vydáno	vydáno dodatečně	vráceno
V06085 TKANINA 2140 ZELENÁ		150	3,08	764				
V06086 TKANINA 2140 ORANŽ		150	0,73	182				
V06120A-ADMIRÁL ORANŽ.PROTIKLÍŠTĚ		140	0,08	20				
V81324 OST 262 ZELENÝ ÚPLET		165	0,02	5				
V00693-DUVETIN 7289 ZELENÝ RUDOLF		150	0,04	10				
ZBYTKY VRÁCENÉ NA SKLAD								
materiál	metry	přehodnocení						
HRUBÁ SPOTŘEBA VRCHOVÝCH MATERIÁLŮ								
PŘEDPIS								
DATUM	9.4.2013							
PODPIS	rozpis		sklad		střiháč		mistr	

Zdroj: [19]

Co se týče výrobních postupů, není cílem mé práce jejich důsledný popis. Pro dokreslení však uvedu jen některé základní údaje. Nastřihání materiálu probíhá dvěma způsoby:

a) Pomocí poloautomatických technologií - přístrojem zvaný cutter. Stříhací proces je řízen počítačem a pracovník zde látku rozprostře, stlačí a poté proběhne vyříznutí dílů přístrojem.

b) Nastřihání materiálu ručně pracovníky dílny podle papírových stříhů.

Poté následuje proces šití výrobku. Firma šije výrobky buď ve svých vlastních kapacitách, pokud nejsou plně vytíženi. Při plném využití výrobních kapacit, firma šije výrobky u svého kooperanta, kterým je z hlavní části jejich dceřiná společnost nacházející se v Bulharsku.

5.3 Analýza konkrétní zakázky

Ve své práci jsem si nadále zaměřil na analýzu jedné konkrétní zakázky. Cílem je ukázat, jak již dříve jednotlivě popsané kroky, probíhají v praxi a to nejen z věcného hlediska, ale také z časového.

Popis zakázky:

Jedná se o výrobu 10 000 ks souprav pro záchranou složku do státu Kuvajt. Souprava obsahuje pracovní kalhoty a pracovní blůzu. Důležité je, že firmu Otavan Třeboň a.s. si vybrala společnost Novitex, která vyhrála soutěž na zpracování této zakázky a dodání požadovaného množství kuvajtské straně. Otavan tedy funguje, jako výrobní podnik a firma Novitex jako zprostředkovatelská firma.

1. Získání zakázky

Jak jsem již dříve ve své práci popsal, jako první v celém procesu od přijetí objednávky až po její následnou výrobu nastává získání zakázky. V této konkrétní zakázce se jednalo o získání zakázky poptávkou zákazníků - v tomto případě firma Novitex. Možnost získání této zakázky pro firmu Otavan, vznikla na základě dlouhodobé spolupráce s touto firmou.

Začátkem roku 2013 oznámila firma Novitex, že vstupuje do soutěže o získání zakázky uvedeného počtu souprav pro záchranou složku do státu Kuvajt a pokud

uspěje, tak je ochotna spolupracovat s firmou Otavan. Po základním představení zakázky, Otavan potvrdil, že technicky a kapacitně je schopen tuto zakázku zvládnout.

2. Nabídkové řízení

Poté následovalo nabídkové řízení, avšak v tuto dobu, ještě nebylo jisté, že Novitex v získání zakázky uspěje, proto nabídkové řízení nabývalo specifické podoby. Nejprve firma Otavan vytvořila cenovou kalkulaci, ve které bylo třeba zohlednit, že vrchovou tkaninu zajišťuje kuvajtská strana a ostatní materiál je již v režii firmy Otavan.

Cenová nabídka byla zprostředkovatelské firmě poslána 1. února. O dva týdny později bylo firmou Novitex potvrzeno, že v soutěži uspěla a zakázku získala. Během jednoho týdne došlo k podepsání smlouvy mezi kuvajtskou stranou a zprostředkovatelskou firmou, která tuto informaci sdělila firmě Otavan.

Mezitím, než došlo k podepsání smlouvy, tak již firma Novitex zaslala vzorek výrobku firmě Otavan. Po přijetí vzorku a důkladném prozkoumání bylo zjištěno, že zasláný vzorek není v plném rozsahu shodný s výrobkem, na který se vytvářela kalkulace. Samozřejmě muselo dojít k vytvoření kalkulace nové, při které se zjistily následující podstatné změny:

- a) Nový výrobek je o cca 5 % pracnější
- b) Nový výrobek je o cca 3 % materiálově náročnější

Tyto nové skutečnosti byly sděleny obchodnímu partnerovi. Jelikož už ale byla smlouva podepsána, s cenami se již nedalo hýbat, což znamenalo pro firmu Otavan dvě možnosti:

- a) Zakázku opustit
- b) Hledání nákladových úspor

Přestože se jednalo o značnou komplikaci, velikost zakázky a její významnost pro firmu vedla k tomu, že zvítězila varianta b). Tím definitivně firma Otavan stvrdila, že tuto zakázku přijme a 1. března došlo k podepsání smlouvy mezi firmou Novitex a firmou Otavan.

Poté (5. března) na základě požadavku kuvajtského zákazníka firma Otavan vyrobila kontravzorky, které byly odeslány do Kuvajtu a zde následně odsouhlaseny.

3. Nákup

Jakmile se rozhodlo a zpracování zakázky, muselo nastat materiální zajištění, ale i v tomto bodě nastalo několik zvláštností. Jak již bylo uvedeno, firma musela hledat nákladové úspory. Nejprve došlo k znovu prověření pracnosti výrobku na základě zpřesněného pracovního postupu. K eliminaci zvýšené pracnosti proběhla jednání s potenciálními kooperanty (dodavatelé práce) a došlo k nastavení cen tak, aby se dodržela původní kalkulovaná rentabilita zakázky. Jednání byla velice úspěšná a našli se tací dodavatelé práce, kteří byli schopni akceptovat cenové požadavky a výrobně zajistit zhruba 80 % celé zakázky. Poté se hledali nákladové úspory v nákupu materiálu při jednání s dodavateli.

a) Vrchový materiál

Tento materiál byl zajištěn kuvajtskou stranou, která ho objednávala z od dodavatele z Ameriky. Firma Otavan obdržela harmonogram dílčích dodávek materiálu a dle něho mohla objednávat další materiál. První dodávka vrchového materiálu se však zpozdila. Materiál došel až 28. března, což mělo za následek posunutí data zahájení výroby.

b) Metrové přípravy

Tento druh materiálu spadal již do nákupního procesu firmy Otavan. Jak již bylo řečeno, firma musela hledat nákladové úspory a tak zdárné vyřešení nákupu tohoto materiálu za snížené ceny, mělo na ziskovost zakázky klíčovou roli.

Firmě se podařilo získat úvěr na financování nákupu materiálu pro celou zakázku, a tím získala při vyjednávání cen s dodavateli větší možnosti.

Na základě jednání s dodavateli a nabídnutí okamžité splatnosti za jejich dodávky došlo ke snížení cen a to se ve většině případů podařilo o 5 až 10 %, což mělo zásadní vliv na velikost úspor. Materiál metrových příprav byl objednán 18. března.

c) Drobné přípravy

Nákup materiálu drobných příprav ovlivnil smluvní požadavek kuvajtské strany. Kuvajtská strana měla přesně definovanou firmu, od které se musí odebrat zipy, zde nebyla možnost výběru. Objednávka na zipy měla být zaslána do konce února, aby se stihl plánovaný start výroby, ale vzhledem k tomu, že firma Otavan v té době ještě neznala počet jednotlivých druhů velikostí souprav, musela objednávku pozdržet. Objednání tak proběhlo 18. března a na konci března již byly k dispozici. Zpoždění objednávky tohoto materiálu však nemělo vliv na zahájení výroby, jelikož došlo ke zpoždění dodání vrchového materiálu.

4. Výroba

Po vyjasnění materiálového zajištění následovala organizace výroby. Dodávky materiálu přišly do skladu materiálu na konci března. Poté následovalo vypracování a vydání jednotlivých výrobních příkazů, na základě kterých byl vydáván materiál ze skladů na stříhárnu a připravován pro kooperanty, kteří zajišťovali samotné šití výrobků.

Výroba prvních kusů výrobků proběhla 2. dubna. O tři dny později pak došlo ke kontrole výroby z kuvajtské strany, která navštívila výrobní kapacity. Proběhla jednání, diskuse o nákupu adjustačního materiálu, a zda výroba probíhá dle předpokladů.

V následujícím schématu je zobrazen časový průběh zakázky.

Obrázek 6 Časový průběh zakázky



Zdroj: Vlastní práce

6 ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byla analýza postupů od získání zakázky až po její realizaci (výrobu) ve firmě Otavan Třeboň a. s. K tomu bylo nezbytné porozumět, jak vůbec taková oděvní firma realizuje svou činnost, k čemu napomohly osobní návštěvy podniku a pohovory se zaměstnanci firmy. Na základě právě těchto návštěv a pohovorů se odvíjelo utváření mé práce.

Ještě před samotným hodnocením práce a návrhů řešení, je důležité zmínit, že si firma prošla na začátku druhého tisíciletí hlubokou krizí a podstoupila radikální restrukturalizaci, která měla za následek zásadní zúžení podniku, uzavření většiny výrobních hal a hlavně propuštění většiny zaměstnanců.

V průběhu vlastní práce jsem narazil na problematiku skladové evidence. V momentě zadání výrobního příkazu následuje výdej materiálu ze skladu. Nedostatek vzniká v tom, že systém v momentě vydání materiálu neposkytuje aktuální informace. Ty jsou aktualizovány a zadávány do systému až po navrácení zbylého materiálu ze stříhárny zpět do skladu. Po podrobnějším prozkoumání bylo zjištěno, že se problém nenachází v nedokonalém systému, ale ve vytížení pracovníků.

Jedním z návrhů řešení, které by pomohlo čelit tomuto problému, je přibrání nové pracovní síly. To ovšem přináší další náklady na zaměstnance, které si firma nemůže dovolit v rámci úspor. Druhou možností, kterou bych doporučil, je přerozdělení pracovních úkonů tak, aby se vytvořil prostor pro tuto činnost a zodpovědný pracovník v momentě objednání materiálu mohl zcela důvěřovat uvedeným údajům v systému. Této činnosti by mohl být nápomocen pracovník skladu hotových výrobků.

Jedním z dílčích cílů mé práce bylo nalezení nákladové úspory. Zaměřil jsem se na nákup drobné přípravy a to konkrétně nedělitelných zipů. Řešení spočívá v nákupu zipů v nekonečném pásu, který by si již firma ve vlastní režii nastříhala na potřebné délky a připravila. Cena hotového nakoupeného zipu v délce 16 cm činí 5,20 Kč. Cena zipu v pásu ve stejné délce činí 3,60 Kč. Další dodatečné náklady na úpravu zipu (navlečení jezde, sešití) vychází na 1,40 Kč. Celkové náklady na přípravu nedělitelných zipů ve vlastní režii se tedy pohybují kolem 5 Kč, což pro firmu nepředstavuje zásadní úsporu v celkových nákladech.

V neposlední řadě je třeba říci, že při analýze jednotlivých kroků v mé práci bylo ztíženo hledání návrhů zlepšení. Firma v rámci minimalizace nákladů zaměstnává omezený počet režijních pracovníků, což ve svém důsledku vede k zásadnímu omezení či zrušení některých činností především v oblasti přípravy výroby. To způsobuje problémy v oblasti získávání zakázek, kdy zákazník požaduje stříhově nové výrobky. Firma se snaží tento problém řešit nákupem této služby od externího dodavatele, které se ukazuje jako příliš zdlouhavé a nepružné, což může vést ke ztrátě zakázky. Tento stav však není trvale udržitelný z hlediska konkurenceschopnosti firmy a zajištění činnosti v dalších letech.

7 SUMMARY

Production planning and buying in the company Otavan Třeboň a. s.

The main objective of my work was the analysis of the steps from obtaining contracts to production. At the beginning of my work I have to understand how clothing company work and very useful were my visits of the company and personal contact with the employees.

For processing the theoretical part I used literature and some Internet source which contains data about the problematic of my work.

In practical part I describe each step which has to firm complete from obtain the contract to start manufacturing process.

At the end of my work I write evaluation of my work and describe suggestion to improve.

Key words

- Logistics
- Planning
- Production
- Purchase
- Suppliers

8 SEZNAM ZDROJŮ A POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [2] VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. 2008. ISBN 978-80-7394-085-0.
- [3] TOMEK, Gustav a Věra VÁBROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [4] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [5] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [6] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [9] HUTCHINS, David C. *Just in time*. 2nd ed. Brookfield, Vt., USA: Gower, c1999, xx, 236 p. ISBN 05-660-7798-1.
- [10] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [11] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing,a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [12] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [13] NEWELL, Frederick. *Why CRM doesn't work: how to win by letting customers manage the relationship*. 1st ed. Princeton, N.J.: Bloomberg Press, c2003, xvii, 263 p. ISBN 15-766-0132-3.

- [14] Řízení vztahů se zákazníky. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/customer-relationship-management-crm-aneb-rizeni-vztahu-se-zakazniky.html>
- [15] CRM. *Řízení vztahů se zákazníky* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://crm.crm.sweb.cz/>
- [16] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [17] OTAVAN TŘEBOŇ a. s. *Výroční zpráva*. Třeboň, 2005.
- [18] Textilní, oděvní, kožedělný a obuvní průmysl. *Budoucnost profesí* [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/06textilie--odevy-.html>
- [19] OTAVAN TŘEBOŇ, a.s. *Výrobní příkaz: Vyúčtování látek a zbytků*. Třeboň, 2012.

9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 Vývoj řízení jakosti	13
Obrázek 2 Struktura účastníků sítě zajišťující tvorbu hodnot	15
Obrázek 3 Externí a interní dodavatelský řetězec	16
Obrázek 4 Postup od získání zakázky až po zahájení výroby	22
Obrázek 5 Výrobní příkaz - Vyúčtování látek a zbytků	34
Obrázek 6 Časový průběh zakázky.....	39
Tabulka 1 Vývoj hospodářských ukazatelů	19
Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v (tis.)	22

10 SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: Výrobní příkaz (odváděcí výkaz šicí dílny)

PŘÍLOHA 2: Výrobní příkaz (vyúčtování metrové přípravy)

PŘÍLOHA 3: Výrobní příkaz (drobná příprava)

11 PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1 – Výrobní příkaz (odváděcí výkaz šicí dílny)

VÝROBNÍ PŘÍKAZ - ODVÁDĚCÍ VÝKAZ ŠICÍ DÍLNY

POZN: EXPEDICE TUZEMSKO

OBJEDNÁVKA ČÍSLO **46739** FAZÓNA **F J79542**
DEKÁDA **BŘEZEN** NÁZEV VÝROBKU **PÁNS.OBLEK PROTIŘEZ**
PLÁN **13127A** ODBÉRATEL **PROFESIONÁL CZ S.R.O**
DÍLNA **SLAVONICE**
NÁZEV MATERIÁLU **V06085 TKANINA 2140 ZELENÁ**

VELIKOST	2/48	2/50	2/56	
KS	15	13	20	
VELIKOST	4/52	4/54	4/56	
KS	35	70	35	
VELIKOST	6/50	6/52	6/54	6/56
KS	20	30	5	5
VELIKOST				
KS				

KUSY CELKEM **248**

KLASIFIKACE TK V KUSECH

NH/KS

VADY	REGULER					
MATERIÁL						
VÝROBKY						

CELKEM

SLEVY, KTERÉ HRADÍ ZAMĚSTNANCI ŠICÍ DÍLNY

Jméno	důvod slevy	ks	srážka z výplaty	podpis

SLEVY, KTERÉ HRADÍ ZAMĚSTNANCI STŘIHÁRNÍ

Jméno	důvod slevy	ks	srážka z výplaty	podpis

REKAPITULACE K ODVÁDĚNÍ:

PRACNOST PLÁNU V NH

SLEVY NA MATERIÁLOVÉ VADY

SLEVY NA VÝROBNÍ VADY

ÚHRADA ZAMĚSTNANCŮ

POČET KS VÝROBKŮ ODVEDENÝCH NA SKLAD

DATUM	24.4.2013					
PODPIS	rozpis	střihárna	mistr šicí dílny	TK	skladník	ředitel

PŘÍLOHA 2 – Výrobní příkaz (vyúčtování metrové přípravy)

VÝROBNÍ PŘÍKAZ - VYÚČTOVÁNÍ METROVÉ PŘÍPRAVY

POZN: EXPEDICE TUZEMSKO

OBJEDNÁVKA ČÍSLO

46739

FAZÓNA

F J79542

DEKÁDA

BŘEZEN

NÁZEV VÝROBKU

PÁNS.OBLEK PROTIŘEZ

PLÁN

13127A

ODBĚRATEL

PROFESIONÁL CZ S.R.O

DÍLNA

SLAVONICE

NÁZEV MATERIÁLU

V06085 TKANINA 2140 ZELENÁ

VELIKOST	2/48	2/50	2/56	0	0	0	0	0
KS	15	13	20	0	0	0	0	0
VELIKOST	4/52	4/54	4/56	0	0	0	0	0
KS	35	70	35	0	0	0	0	0
VELIKOST	6/50	6/52	6/54	6/56	0	0	0	0
KS	20	30	5	5	0	0	0	0
VELIKOST	0	0	0	0	0	0	0	0
KS	0	0	0	0	0	0	0	0

KUSY CELKEM 248

VYDÁNÍ METROVÉ PŘÍPRAVY ZE SKLADU

analytický účet 501 002

materiál	barva	plánovaná šíře	norma á ks	celkem metrů	skutečná šíře	vydáno	vydáno dodatečně	vráceno
M81263A-OST 368 ÚPLET BÍLÝ		160	0,76	189				
M85051-ADJUNKT T022 PROTIŘEZ.VL.		114	6,41	1590	8 VRSTEV			
M85090-BA MŘÍŽKA 572/B ŘEŽNÁ		150	0,12	30				
				0				
ZBYTKY VRÁCENÉ NA SKLAD								
materiál	metry	přehodnocení						
HRUBÁ SPOTŘEBA METROVÉ PŘÍPRAVY								
PŘEDPIS								
DATUM	24.4.2013							
PODPIS	rozpis		sklad		stříhač		mistr	

PŘÍLOHA 3 – Výrobní příkaz (drobná příprava)

VÝROBNÍ PŘÍKAZ - DROBNÁ PŘÍPRAVA

POZN: EXPEDICE TUZEMSKO

OBJEDNÁVKA ČÍSLO **46739**

FAZÓNA

F J79542

DEKÁDA **BŘEZEN**

NÁZEV VÝROBKU

PÁNS.OBLEK PROTIŘEZ

PLÁN **13127A**

ODBĚRATEL

PROFESIONÁL CZ S.R.O

DÍLNA **SLAVONICE**

NÁZEV MATERIÁLU **V06085 TKANINA 2140 ZELENÁ**

VELIKOST	2/48	2/50	2/56	0	0	0	0	0
KS	15	13	20	0	0	0	0	0
VELIKOST	4/52	4/54	4/56	0	0	0	0	0
KS	35	70	35	0	0	0	0	0
VELIKOST	6/50	6/52	6/54	6/56	0	0	0	0
KS	20	30	5	5	0	0	0	0
VELIKOST	0	0	0	0	0	0	0	0
KS	0	0	0	0	0	0	0	0

KUSY CELKEM

248

VYDÁNÍ DROBNÉ PŘÍPRAVY ZE SKLADU

analytický účet

501 003