



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ ZAKÁZKY

PROCESS MANAGEMENT OF THE CONTRACT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Adéla Šnoblová

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Adéla Šnoblová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce:	prof. Ing. Marie Jurová, CSc.
Akademický rok:	2017/18

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

Studie procesního řízení zakázky

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve firmě se zaměřením na:

- výrobní program
- výrobní základnu
- dodavatele

Cíle řešení

Vytipování teoretických přístupů k návrhu řešení

Analýza současného stavu činností výrobního procesu

Návrh dodavatelských vztahů k činnostem procesů výroby

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh činností procesů průběhu zakázky vybraných produktů pro manažerské rozhodování.

Základní literární prameny:

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

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2008.356 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

UČEŇ, P. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha: GRADA Publishing, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

KERBER, B. Lean supply chain management essentials: a framework for materials managers. Boca Raton: CRC Press, 2011. ISBN 9781439840825.

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

V Brně, dne 28. 2. 2018



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



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

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá zlepšením průběhu zakázky v podniku VMT Ecopack s.r.o. Práce je rozdělena na část teoretickou, která se věnuje teoretickým poznatkům a představení společnosti VMT Ecopack. s.r.o. a na část praktickou kde je popsán současný průběh zakázky. Na základě zpracovaných analýz jsou vypracovány návrhy na změny, které mohou vést ke zlepšení průběhu zakázky.

Abstract

This bachelor thesis deals with the improvement during the engagement in the company VMT Ecopack s. r. o. The thesis is divided into a theoretical part, which deals with theoretical knowledge and VMT Ecopack s.r.o. is introduced and the practical part where the current course of the contract described. On the basis of the analyzed analyzes, proposals are made for changes that may lead to an improvement in the course of the contract.

Klíčová Slova

procesní řízení, proces, průběh zakázky, současný stav, výroba, analýza

Key Words

process management, process, process of contract, currentstate, production, analysis

Bibliografická citace

ŠNOBLOVÁ, A. *Studie procesního řízení zakázky*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 61 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2018

.....

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky, které mi byly z její strany poskytnuty při zpracovávání této práce. Dále bych chtěla poděkovat mojí oponentce Ing. Janě Hývnarové za poskytnutí informací a dokumentů pro moji bakalářskou práci. Mé poděkování také patří řediteli společnosti VMT Ecopack s.r.o., panu Ing. Radimu Vlčkovi.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE	12
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	13
1.1 Základní údaje o společnosti.....	13
1.2 Informace o společnosti	14
1.3 Informační systém společnosti.....	15
1.4 Právní forma organizace	16
1.5 Předmět podnikání podniku	16
1.6 Výrobní sortiment a sortiment služeb	16
1.7 Zákazníci	17
1.8 Zhodnocení obchodní situace podniku.....	17
1.9 Organizační struktura	18
1.10 Financování společnosti (hlavní zdroje)	19
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	20
2.1 Podnikový proces	20
2.2 Definice procesu.....	20
2.2.1 Charakteristika procesů.....	21
2.2.2 Základní členění procesů	22
2.3 Procesní mapa	23
2.4 Procesní model	24
2.5 Zlepšování procesu.....	25
2.5.1 Průběžné zlepšování procesů	25
2.5.2 Metoda reengineeringu	26
2.6 Potenciál zlepšení.....	27
2.7 Výroba a výrobní proces	27

2.8	Produkční systém	28
2.9	Projektový management.....	28
2.10	Projektový trojimperativ	29
2.11	Životní cyklus projektu a fáze projektu	30
2.11.1	Obecný popis životního cyklu projektu	31
2.11.2	Fáze životního cyklu projektu.....	31
2.12	SWOT analýza	32
2.13	Ishikawa diagram	33
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	34
3.1	Průběh obecné zakázky podnikem.....	34
3.1.1	Komunikace se zákazníkem.....	34
3.1.2	Typy a popis poptávek dle druhu obalu.....	34
3.1.3	Nákup zboží pro zakázky.....	36
3.1.4	Sklad	37
3.1.5	Výroba	38
3.1.6	Logistika a přeprava.....	38
3.1.7	Internal production invoice = interní výrobní faktura	39
3.2	Průběh konkrétní zakázky podnikem	42
3.3	Analýzy zmíněné v teoretické části.....	46
3.3.1	Ishikawa diagram.....	46
3.3.2	SWOT Analýza.....	47
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	48
4.1	Návrh na získání kvalifikace pro svářečské operace.....	48
4.1.1	Podmínky realizace.....	49
4.1.2	Přínosy návrhu	50
4.1.3	Náklady na návrh	50

4.2	Návrh na nový informační systém	51
4.2.1	Podmínky realizace návrhu.....	52
4.2.2	Přínosy návrhu	53
4.2.3	Náklady na návrh	53
4.3	Zavedení třetí směny	53
4.3.1	Realizace návrhu.....	54
4.3.2	Přínosy návrhu	54
4.3.3	Náklady na návrh	55
ZÁVĚR		56
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		57
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ		60
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....		61

ÚVOD

Moji bakalářskou práci zpracovávám ve společnosti VMT Ecopack s.r.o., se sídlem v Kuřimi na ulici Blanenská, na téma průběh zakázky podnikem a jejím cílem je optimalizace průběhu zakázky v této společnosti. Společnost se specializuje na výrobu a prodej plastových, přepravních, vratných obalů pro automobilový průmysl a jiná průmyslová odvětví.

Jako brigádník pracuji v této společnosti již několik let a během této doby jsem měla možnost vyzkoušet si různé pracovní pozice, jako jsou např. operátor výroby, směnový mistr, asistentka zákaznického servisu apod. Ve druhém a třetím ročníku jsem v této společnosti absolvovala svoji čtrnáctidenní praxi.

Práce je rozdělena do dvou částí a to na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části je představena společnost VMT Ecopack s.r.o., předmět podnikání, organizační struktura a její široké výrobní portfolio. Dále jsou zde popsána teoretická východiska, která souvisejí s danou problematikou bakalářské práce. V praktické části je zpracována analýza současného stavu, kde se nachází SWOT analýza a diagram příčin a následků neboli Ishikawa diagram. V této části také zaznamenávám průběh konkrétní zakázky a poté následuje velice důležitá část bakalářské práce a to návrhy na zlepšení zakázek celého podniku včetně přínosů a nákladů pro společnost.

CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem mé bakalářské práce je na základě analýzy navrhnout zlepšení průběhu zakázky u společnosti VMT Ecopack s.r.o. pro uspokojení potřeb zákazníka, se zaměřením na dodací termíny, náklady a jakost. Tohoto hlavního cíle mohu dosáhnout pomocí dílčích cílů, které jsou následující.

Dílčí cíle

- Představení společnosti VMT Ecopack s.r.o., její předmět podnikání a portfolio výrobků a služeb
- Zhodnocení teoretických východisek zabývající se problematikou řízení zakázky
- Důkladné prozkoumání chodu firmy a nalezení úzkých míst
- Závěry analýzy současného stavu průběhu zakázky
- Návrhy na zlepšení průběhu zakázky
- Podmínky realizace a přínosy těchto návrhů

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

1.1 Základní údaje o společnosti

Výpis z obchodního rejstříku:

Datum zápisu	26. 10. 2005
Obchodní firma	VMT Ecopack s.r.o.
Sídlo	Blanenská, 664 34 Kuřim
Identifikační číslo	26872579
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Základní kapitál	1 500 000 Kč
Je plátce DPH	ano
<u>Statutární orgán</u>	
Jednatel	Ing. Radim Vlček
Ve funkci	od 13. 4. 2008
<u>Společníci s vkladem</u>	
Obchodní firma	VMT Beheer B. V.
Sídlo	Elsloo Lb, Business Park Stein 151, 6181 MA, Nizozemské království
Vklad	1 500 000 Kč
Splaceno	100 %



Obrázek 1: Logo VMT Ecopack s.r.o. (Zdroj: VMT Ecopack.com)

1.2 Informace o společnosti

Společnost VMT Ecopack s.r.o. vznikla z původní základny VMT Ecopackaging BV, která je mateřskou organizací se sídlem v Holandsku. Tato společnost poskytuje komplexní obalová řešení prostřednictvím odolných plastových a kovových kontejnerů. VMT Ecopackaging BV je dnes již jméno s bohatou historií a mnoha pobočkami po celém světě.



Obrázek 2: Pobočky po světě (Zdroj: VMT Ecopack.com)

VMT ECOPACK je mezinárodním hráčem. Společnost působí napříč různými trhy: se sídlem v Nizozemsku a naše dceřiné společnosti se nachází v Německu, České republice, Rusku, Turecku a USA.

Teprve až v červnu roku 2006 byl zřízen výrobní závod včetně design centra nedaleko města Brna se sídlem v Kuřimi. Poprvé byla VMT Ecopack s.r.o. představena na veletrhu EmbaxPrint, kde byla jednatelem a ředitelem společnosti Ing. Radimem Vlčkem prezentována jako společnost, která poskytuje vlastní obalová logistická řešení. S postupem času se vyvinula z nejdříve obalové konzultační základny do organizace, která se stala kompletním dodavatelem vratných obalových řešení za zaměřením zejména na B2B trh.

1.3 Informační systém společnosti

Společnost VMT Ecopack s.r.o. používá dva informační systémy a to CRM systém Synergy a EXACT Globe.

Jako první bych zmínila CRM systém Synergy, ve kterém se nachází databáze dodavatelů a zákazníků společnosti. V tomto systému je zavedena každá nová poptávka (projekt) od jejího vzniku a probíhá zde i komunikace ohledně informací o zakázce v rámci obchodního a R&D oddělení (vizualizace obalu, tvorba ceny obalu, charakteristika obalu, cenová nabídka, dodací termíny a další různé podmínky). Každá zakázka je vedena pod unikátním 6ti místným kódem začínajícím písmenem V. Posledním krokem v tomto CRM systému je uložení objednávky od zákazníka a jejího potvrzení společností VMT Ecopack s.r.o.

Jakmile zákazník odsouhlasí nabídku, kterou dostal od společnosti, zavede se tak zakázka do systému EXACT Globe a v tomto systému se nadále zakázka zpracovává až po její dokončení = export obalů a fakturace.



Obrázek 3: Logo systému EXACT (Zdroj: google.cz)

1.4 Právní forma organizace

Společnost s ručením omezeným je jednou z forem obchodních společností, celosvětově je běžně využívána. V Česku je nejrozšířenější formou podnikání, upravuje ji zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Zákonem je považována za společnost kapitálovou.

Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, společníci pak společně a nerozdílně ručí za závazky společnosti jen do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.

1.5 Předmět podnikání podniku

Předmětem podnikání společnosti VMT Ecopack s.r.o. je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Klasifikace ekonomických činností

- 22220: Výroba plastových obalů
- 22290: Výroba ostatních plastových výrobků
- 46900: Nеспециализovaný velkoobchod
- 49410: Silniční nákladní doprava
- 52290: Ostatní vedlejší činnosti v dopravě
- 702: Poradenství v oblasti řízení
- 74: Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti
- 82920: Balicí činnosti

1.6 Výrobní sortiment a sortiment služeb

Společnost se zabývá výrobou a prodejem plastových, přepravních, vratných obalů pro automobilový průmysl a jiná průmyslová odvětví. Tyto obaly se dělí především na standardizované obaly a pak na „zákaznické obaly“. Druhý typ je vytvořen přímo na míru požadavkům zákazníka a tímto je unikátní. Standardizované obaly jsou normované plastové přepravní obaly (KLT přepravky, GALIA boxy, plastové přepravky, palety a víka).

VMT PPS (Packaging Pooling Systems) je samostatná společnost, oprávněná obchodovat na českém trhu, která pronajímá standardní sklopné paletové boxy „Ecopack“. Tyto jsou skladovány přímo ve společnosti VMT Ecopack s.r.o. a pronajímány na základě smlouvy. Délka pronájmu začíná na 3 měsících.

Obaly určené k pronájmu jsou: ECOPACK CLASSIC 1208L, 1210L a 1512L.

Kontejnery, které jsou poskytovány, zůstávají po celou dobu majetkem společnosti VMT PPS.

Společnost VMT Ecopack si velice váží svých zákazníků, a proto poskytuje i prvotřídní reklamační, zákaznický a obchodní servis.

1.7 Zákazníci

Společnost VMT Ecopack s.r.o. má své působení po celé Evropě. Společnost má velké zastoupení u svých stálých zákazníků, mezi nejvýznamnější zákazníky patří:

- Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o.
- Hanwha Advanced Materials Europe s.r.o.
- Plastic Omnium Auto SP. Z o. o.
- Mubea Transmission Components s.r.o.
- Plastika a.s.
- Faurecia Slovakai
- HTP Slovakia Vráble s.r.o.
- Thermoplastik s.r.o.
- Lear Corporation s.r.o.
- ITOSS s.r.o.

1.8 Zhodnocení obchodní situace podniku

Trh s obaly do budoucna očekává nová inovativní řešení zejména z hlediska fixací z různých materiálů, kdy se budou soutěžící stále překonávat ve snižování dopravních

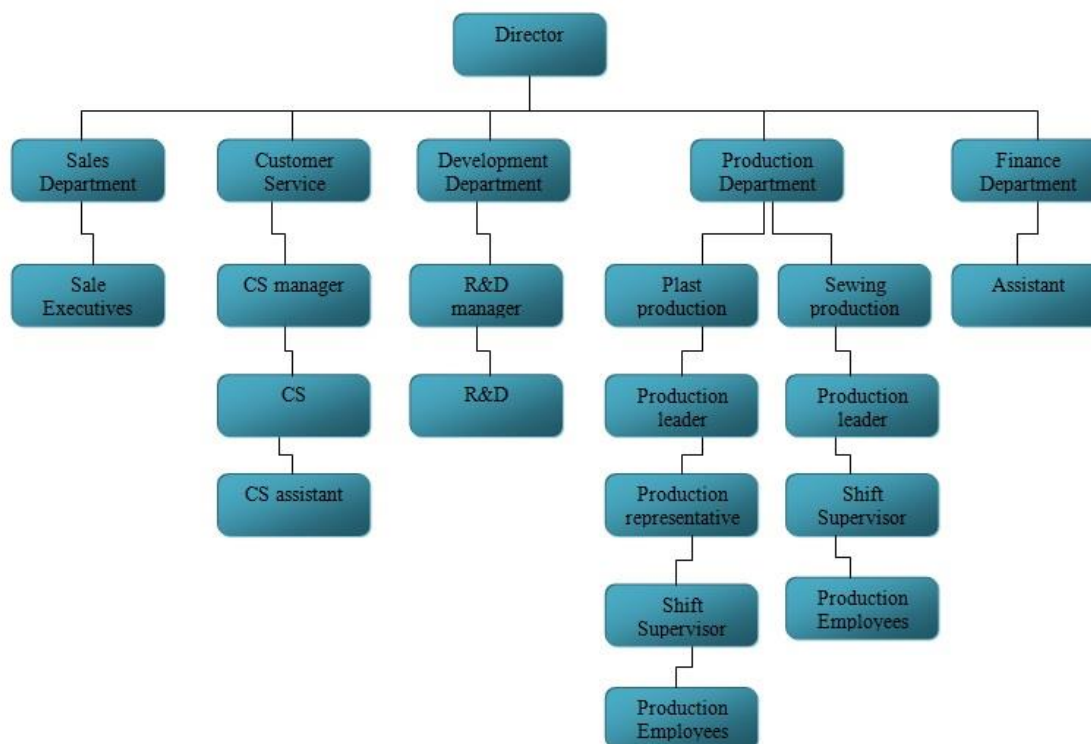
nákladů pro své zákazníky. VMT Ecopack s.r.o. ale nezaostává za ostatními a prezentuje své kreativní nápady veřejnosti prostřednictvím různých médií a veletrhů.

Společnost PPO považuje vedení VMT za největšího konkurenta v České republice. Je to podnik, který vyrábí plastové obaly jak pro automobilový, tak i technický a potravinářský průmysl. Nabídka produktů je velmi široká. PPO působí zejména na českém a slovenském trhu.

Další konkurence pro VMT jsou: **SchollerAllibert a Interobal.**

1.9 Organizační struktura

Společnost řídí jednatel, kterým je Ing. Radim Vlček. Společně s ním na společnost dohlíží Quality Management System a jeho představitel. Následují všechna střediska-obchodní, zakázkové, výrobní, konstrukční, a v neposlední řadě také finanční středisko. Každému úseku odpovídají jednotliví pracovníci - vyskytují se zde obchodní reprezentanti, zvaní Sales Executive, specialisté zákaznického oddělení - Commercial Services, účetní, vedoucí výroby, kontroloři, pracovníci R&D (oddělení vývoje) a odborní asistenti.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti VMT Ecopack s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

V této organizaci pracuje 38 zaměstnanců, kteří jsou profesionály ve svém oboru a společně tvoří flexibilní tým. Z toho 5 zaměstnanců tvoří zákaznický servis, 5 zaměstnanců oddělení vývoje, 3 zaměstnanci jsou ve finančním oddělení, 18 zaměstnanců ve výrobním oddělení a 5 zaměstnanců v šicí dílně.

1.10 Financování společnosti (hlavní zdroje)

Hlavním zdrojem příjmů společnosti VMT Ecopack s.r.o. jsou:

- Základní kapitál společnosti, který činí 1 500 000 Kč
- Finance získané výrobou vratných, transportních, především plastových obalů

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Podnikový proces

Jednotlivými kroky procesu jsou činnosti, které musí vykonat jak personál obchodu, tak samotný zákazník k dokončení celé transakce. Jedná se o příklad tzv. „podnikového procesu“. Příklady jiných podnikových procesů mohou být: zakázkové oblečení zásilkovými společnostmi, požadování nové telekomunikační služby od oblíbeného monopolního telekomunikačního operátora, vývoj zcela nového produktu, stavba nového domu apod.

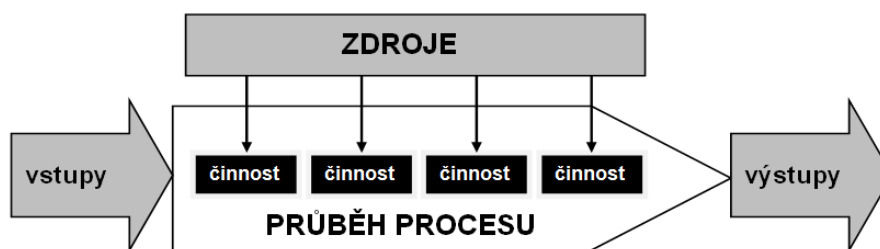
„Jednoduše řečeno, podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupu (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje“ (Řepa, 2007).

2.2 Definice procesu

„Proces je série logických činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím - jsou-li postupně vykonány - má být vytvořen předem definovaný soubor následků“ (Svozilová, 2011).

Proces je sledem činností, při nichž je aplikováno aktivní působení obsluhujícího personálu, a to jak intelektuální, tak manuální, na postupně vznikající předmět či službu, která přinese určitou hodnotu pro zamýšleného uživatele - zákazníka procesu. Proces můžeme slovně definovat několika způsoby (Svozilová, 2011).

Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizovanými útvary či jednou nebo více spolupracujícími organizacemi, které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační výstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu interního nebo externího zákazníka (Šmída, 2007).



Obrázek 5: Schéma procesu (Zdroj: Grasseová, 2008)

2.2.1 Charakteristika procesů

Každý proces musí mít stanovený

- **Cíl a měřitelné ukazatelé** – musíme vědět, k čemu by měl proces směřovat, což znamená znát cíl a jak se mu daří tento cíl naplňovat (za pomoci ukazatelů).
- **Vlastníka procesu** – je to osoba, která vede odpovědnost za dosažení cílů procesu, dlouhodobé efektivní fungování, monitorování výkonnosti, systematické zlepšování a řešení problémů v průběhu procesu.
- **Zákazníka procesu** – je to subjekt, kterému jsou určeny výsledky procesu, může to být osoba, organizace či následující proces.
- **Vstupy** – využívají se při spuštění procesu, jsou získávány z výstupů předcházejících procesů nebo od dodavatelů.
- **Výstupy** – jsou výsledkem procesu, a tyto výsledky jsou předávány zákazníkovi. Může být ve formě služby či výrobku.
- **Riziko procesu** – je možnost, že při realizaci procesu nastane určitý stav či událost s následnými nežádoucími dopady a dojde k ohrožení cíle.
- **Regulátory řízení** – jsou to závazná pravidla, které je nutno dodržovat (vyhlášky, zákony, norma, apod.).
- **Činnosti** – jsou chápány jako dokonalý sled pracovních úkolů, které jsou vykonávány v rámci jedné organizační jednotky a mají na výstupu jeden měřitelný výrobek či službu, kterému můžeme přiřadit spotřebu jednoho primárního zdroje.
- **Jasně hranice** – je nutné, aby každý proces měl definovaný svůj začátek a konec, aby bylo jasné, kdy proces začíná a kdy končí, a následně tak definovat jeho návaznost na další procesy (Grasseová, 2008).

2.2.2 Základní členění procesů

Základní kostrou procesů v organizaci je produkční proces (nebo procesy), který horizontálně prochází napříč celou organizací. Nejobvyklejší dělení procesů je tedy podle toho, kdo je jejich zákazníkem a podle přidané hodnoty, kterou mu přinášejí.

Procesy dělíme

- Hlavní
- Řídící
- Podpůrné

Hlavní (klíčové) procesy

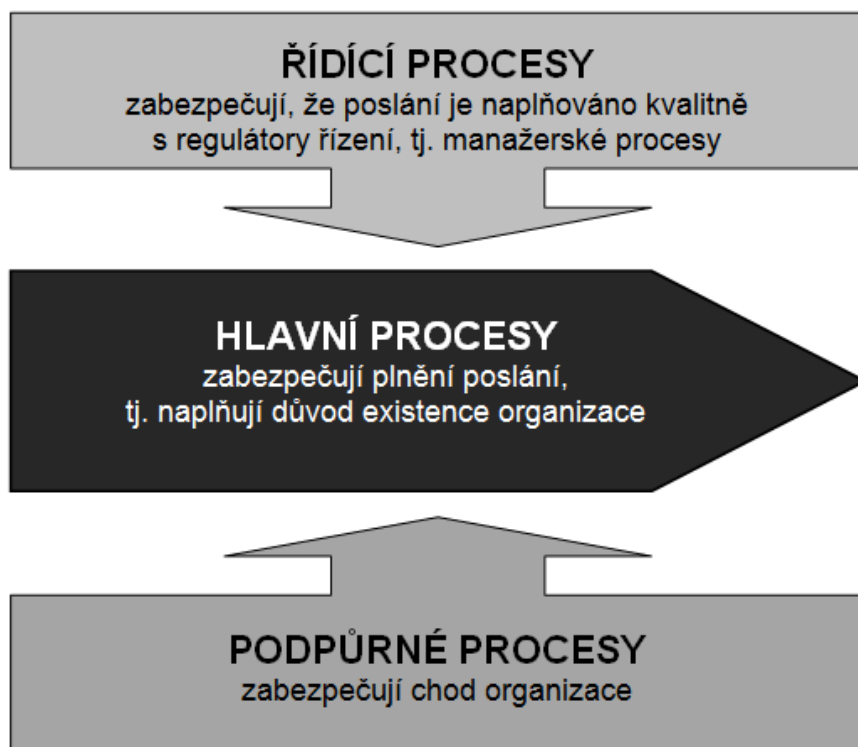
Vytvářejí hodnotu v podobě výrobku či služby pro externího zákazníka a jsou vytvořeny řetězcem přidané hodnoty, které představuje hlavní (klíčovou) oblast existence organizace. Hlavní procesy tedy přispívají k naplnění poslání organizace.

Řídící procesy

Řídící procesy určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytvářejí podmínky pro fungování jiných procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace.

Podpůrné procesy

Podpůrné procesy zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty ať už hmotné či nehmotné, ale přitom nejsou součástí hlavních procesů.

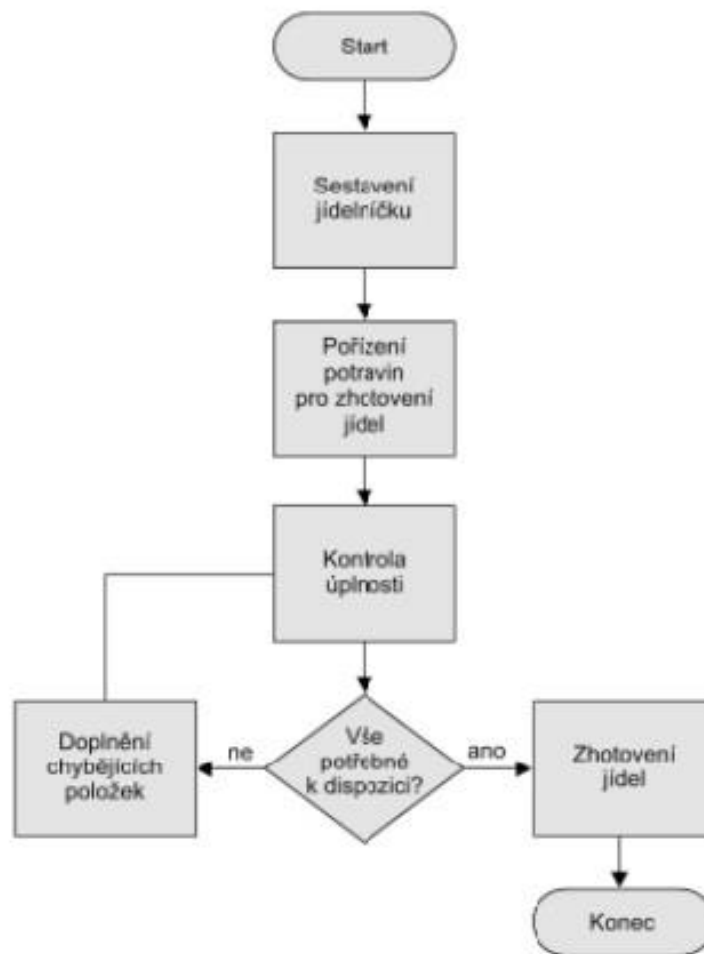


Obrázek 6: Základní členění procesů (Zdroj: Grasseová, 2008)

2.3 Procesní mapa

Obecná procesní mapa je volně koncipovaná diagramem, jehož účelem je prvotní analýza při stanovení rozsahu projektu a slouží jako vhodný komunikační nástroj ve všech fázích modelování a dokumentace procesů.

Procesní mapa zpravidla neobsahuje hluboké detaily procesu, proto se vhodně uplatňují při analýze složitých procesních systémů jako nástroj, který napomáhá v orientaci detailních diagramů, mezi vazbami jednotlivých subprocessů nebo základních procesních toků, větví a smyček (Svozilová, 2011).



Obrázek 7: Příklad procesní mapy (Zdroj: Svozilová, 2011)

2.4 Procesní model

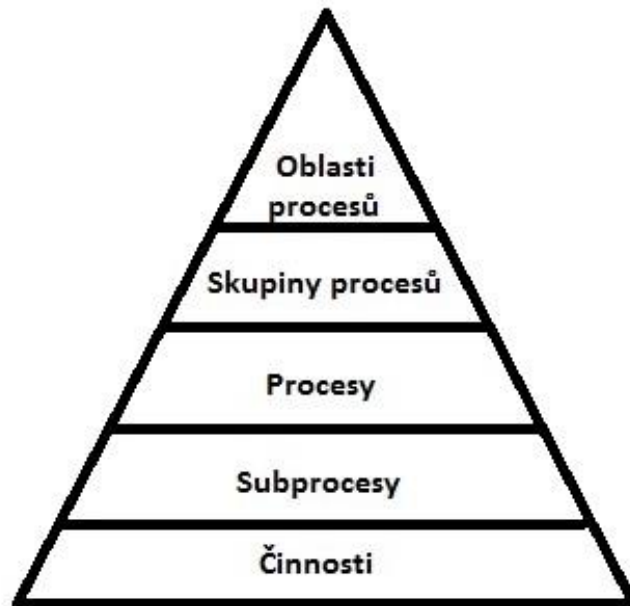
Procesní model sestává z různých pohledů na organizaci a slučuje jednotlivé procesní mapy. Jedná se o organizační, datové a funkční pohledy.

Organizační pohled se zabývá organizačním popisem podniku a určuje nadřazenost a podřízenost. Obvykle je tedy uspořádán hierarchicky s vyobrazením jednotlivých útvarů, míst a pracovníků.

Datový pohled přiřazuje jednotlivým událostem doklady, které mezi nimi probíhají, a popisuje činnosti, které mezi událostmi nastávají.

Funkční pohled popisuje oblasti procesů, skupiny procesů, procesy, subprocesy s rozpadem na jednotlivé činnosti. Obvykle se pro tento pohled využívá vývojový

diagram. Funkční pohled na organizaci je naznačen na následujícím obrázku. (Jurová, 2016).



Obrázek 8: Funkční pohled na organizaci (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jurová, 2016)

2.5 Zlepšování procesu

Zlepšování podnikových procesů je v dnešní době nezbytné pro udržení firmy na trhu, protože zákazníci požadují stále lepší produkty a služby. Pokud zákazník nedostane to, co požaduje, má možnost obrátit se na mnoho konkurenčních firem.

Aby k takovým situacím nedocházelo, podniky se snaží zlepšovat podnikové procesy (Řepa, 2007).

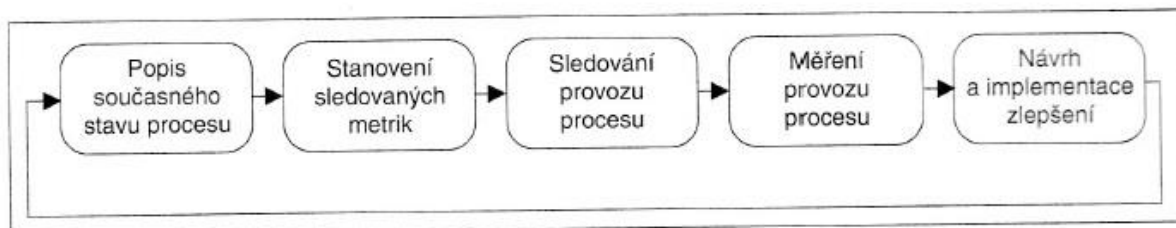
A toho lze docílit dvěma způsoby

- Průběžné zlepšování procesů
- Metodou reengineeringu

2.5.1 Průběžné zlepšování procesů

Tento způsob zlepšování podnikových procesů je vhodný k dosahování přírůstkového zlepšení. Základem je popis procesu, jeho současného stavu, za nímž následuje stanovení jeho základních ukazatelů k měření, plynoucích především z toho, co potřebují zákazníci. Soustavným sledováním běhu procesu jsou identifikovány

příležitosti k jeho zlepšení, které je třeba dát do vzájemných souvislostí a posléze jako konsistentní celek, implementovat. Provedené změny v procesu je samozřejmě třeba následně dokumentovat, čímž se dostáváme opět na začátek celého cyklu (Řepa, 2007).

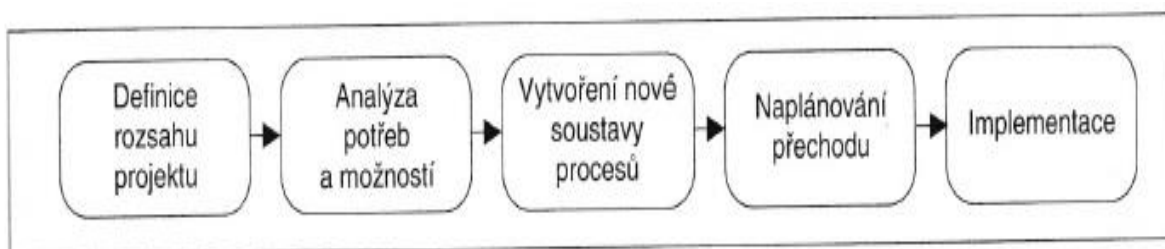


Obrázek 9: Průběžné zlepšování procesu (Zdroj: Řepa, 2007)

2.5.2 Metoda reengineeringu

Business Process Reengineering (BPR) je zcela jiným přístupem, než výše popisované průběžné zlepšování procesů. Ve své extrémní podobě BPR předpokládá, že současný stav procesu je nevyhovující a je potřeba ho od počátku kompletně změnit.

Tato metoda je takový čistý a ostrý pohled na věc, která umožňuje designérům procesu se zcela odpoutat od současného stavu procesu a zabývat se pouze novým procesem. Je to jako když promítnete sami sebe do budoucnosti a ptáte se: Jak by měl proces vypadat? Jak chtějí, zákazníci aby proces vypadal? Jak to vypadá u významných konkurentů? Apod (Řepa, 2007).



Obrázek 10: Model zásadního reengineeringu (Zdroj: Řepa, 2007)

Prvním krokem je definice rozsahu a hlavních cílů chystaného projektu. Dále následuje důkladná analýza (ze zkušeností a potřeb zákazníka, zaměstnanců, konkurentů, kooperantů a jiných cizích podniků) na základě níž vytvoříme vizi budoucích procesů. Nadále je vytvořen plán akcí, vedoucí k zavedení nové soustavy

procesů. Cílem těchto akcí je překonání rozdílu mezi současným stavem a vizí stavu budoucnosti. Vše musí být zakončeno implementací.

2.6 Potenciál zlepšení

Potenciál zlepšení představuje objektivní manažerské kritérium pro formulaci firemních cílů a také pro hodnocení dosahování strategických cílů, hodnocení dosahování taktických cílů, hodnocení výkonnosti firemních procesů, formulaci zadání při optimalizaci firemních procesů a pro hodnocení dosahování cílů projektu (Učeň, 2008).

2.7 Výroba a výrobní proces

Výrobu lze chápat jako přeměnu výrobních faktorů do ekonomických statků a služeb, které později procházejí spotřebou. Z ekonomických a společenských hledisek by mělo být cílem dosažení stavu, kdy jsou všechny výrobní zdroje využívány efektivně (Keřkovský, 2009).

Výrobní proces je determinován

- **Určením výrobku či služby**
- **Varietou a množstvím výrobků či služeb**
- **Požítky technologiemi a organizací výroby**
- **Stabilitou výroby**

Výrobní proces může být ovlivňován i jinými aspekty než jsou výše zmíněné, obvykle je zde možnost volby. Ve výrobě je důležité dobře si ujasnit, co zahrnuje výrobní proces, co je výrobek, co je služba a kdo je zákazník (Keřkovský, 2009).

Výroba a výrobní procesy neexistují pouze ve výrobních organizacích, ale také i ve všech organizacích poskytující služby (v nemocnicích, v bankách, v dopravě, apod.). Je zapotřebí je jenom správně identifikovat a řídit. Také úzce souvisejí s ostatními procesy a funkcemi a jejich náplň se může případ od případu lišit (Keřkovský, 2009).

Uspořádání a struktura konkrétních výrob závisí na charakteru výrobku, objemu výroby, trhu, použitých technologií, charakteru poptávky a dalších faktorech. Výrobní systémy bývají klasifikovány podle následujících hledisek (Keřkovský, 2009).

Podle míry plynulosti výrobního procesu bývá rozlišována výroba

- plynulá,
- přerušovaná.

Podle množství a počtu druhů výrobků se rozlišuje výroba

- kusová,
- sériová,
- hromadná.

Po výrobě, jak je známo, následuje logistika a přeprava. V tomhle okruhu zmíním pouze to, že dvě nejčastější chyby, které se v logistice vyskytují podle zákazníků, jsou následující: požadované věci, které jsou přepravovány, tak nejsou doručeny podle slibů (datum dodání) a špatná viditelnost (získávání údajů) při sledování zásilky (Kerber, 2011).

2.8 Produkční systém

Produkční systém je systém ověřený, který vstupy získané ze svého okolí transformuje na výstupy, které také poskytuje svému okolí. Pro tento systém je velice důležité, co produkuje (produkt) a jakým způsobem to produkuje (proces). Při navrhování produkčního systému se musíme zaměřit na navrhování produktu a navrhování procesu. Když se navrhuje produkt, tak jsou velice důležité požadavky zákazníků a požadavky technické. Cílem je navrhnout takové produkty, aby byly co nejvyšší kvalitě a dostaly se co nejrychleji na trh. Součástí navrhování těchto systémů je navrhování pracovních činností s dosahováním cílů systému (Fiala, 2002).

2.9 Projektový management

Definice projektu

„Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu“ (Svozilová, 2006).

Hledáme-li rozdíl mezi managementem a projektovým managementem, musíme vycházet z obecných definic managementu.

První definice je podle profesora Harolda Kerznera, který říká, že projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s krátkodobým cílem.

Druhá definice podle sdružení projektových manažerů Project Management Institute (PMI) vychází z toho, že projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu (Svozilová, 2006).

Projektový management má pět základních elementů

- **Projektová komunikace** – dorozumění se všech účastníků projektu,
- **Týmová spolupráce** – principy důvěry ve smyslu dosažení sdílených cílů,
- **Životní cyklus projektu** – logický sled nejobecnějších úseků a fází projektu pro přechod z jedné fáze do druhé,
- **Vlastní součásti projektového managementu** – deset kategorií technik a nástrojů řízení projektu aplikovaných v průběhu jejich životního cyklu,
- **Organizační závazek** – obsahuje pověření manažera projektu řízením projektu, podporu založenou na organizační kultuře, finanční zdroje a odpovídající technologie a metodologie (Svozilová, 2006).

Projektový management se od operativního řízení liší hlavně svoji dočasností a v přidělení zdrojů pro jeho realizaci. Pokud je splněn hlavní cíl daný projektem, projekt končí, ale pokud je dosaženo cíle u operativního řízení, definují se nové cíle a práce pokračuje.

2.10 Projektový trojimperativ

Trojimperativ definuje projekt z pohledu nákladů, času a provedení. Projekt vždy musí dosahovat splnění požadovaných cílů ve třech základních hlediscích:

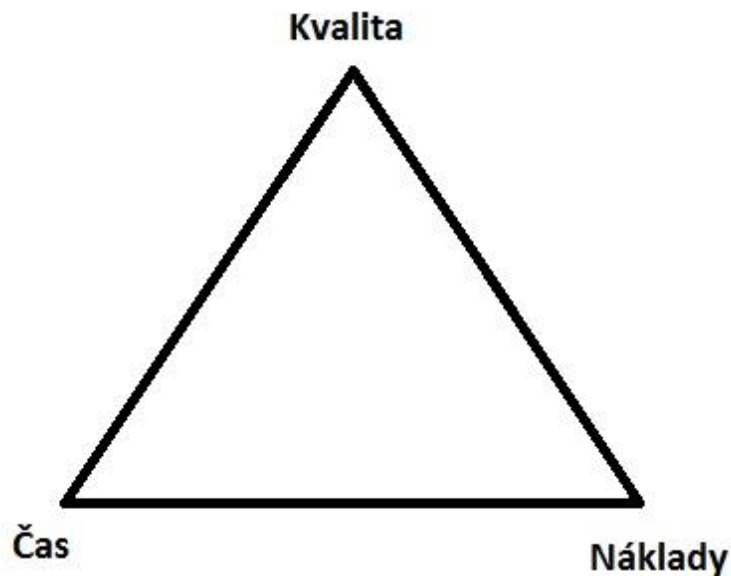
- **Věcné** – odpovídá na otázku CO, tím pádem určuje kvalitu,
- **Časové** – odpovídá na otázku KDY, určuje časový rozsah,

- **Nákladové** – odpovídá na otázku ZA KOLIK, určuje nároky na zdroje a finance.

Velice důležité pro projekt je, aby všechna tato kritéria byla měřitelná, tedy konkrétní a ověřitelná, ale hlavně aby byla, podle názoru lidí pracujících na tomto projektu, splnitelná. Až poté, co se prokáže splnitelnost, můžeme na konci zhodnotit, zda bylo dosaženo cíle.

Všechna tato tři kritéria se zakreslují do známého projektového trojúhelníku. Je důležité najít pro náš projekt vždy vyvážený bod, který nejvíce splňuje námi požadovaná kritéria.

Každý pohyb v trojúhelníku ovlivňuje také ostatní kritéria, proto musíme dbát na nalezení optimálního bodu (Rosenau, 2007).



Obrázek 11: Projektový trojimperativ (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rosenau, 2007)

2.11 Životní cyklus projektu a fáze projektu

Projekt je prvek, který má charakter procesu, v době své existence se vyvíjí a nachází se v různých fázích, které se nazývají životní cyklus projektu.

Je mnoho definic životního cyklu projektu, ale v této oblasti neexistuje shoda mezi teoretiky ani mezi jednotlivými společnostmi (Svozilová, 2006).

2.11.1 Obecný popis životního cyklu projektu

V obecném popisu existuje rozdělení do pěti fází, jestliže na projekt aplikujeme teorii systémů Clelanda a Kinga:

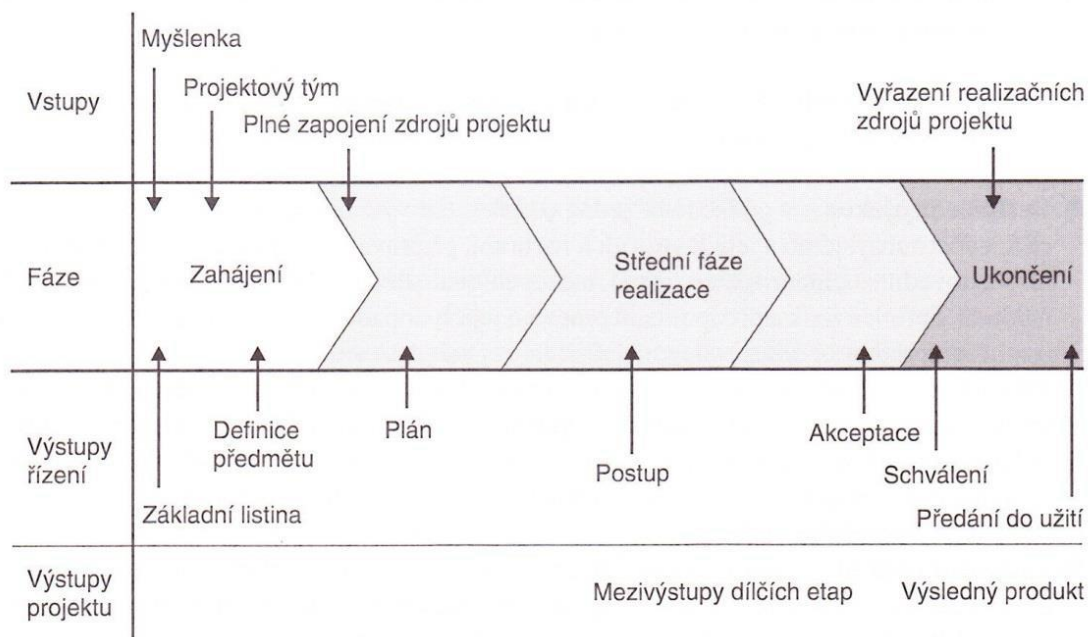
- **Konceptuální návrh** – formulují se zde základní záměry, hodnocení přínosů a dopadů realizace projektu, odhady nákladů a času potřebného na realizaci, předběžná analýza rizik,
- **Definice projektu** – jedná se o upřesnění výstupů první fáze - výčet subsystémů, příprava metodik, identifikace zdrojů, nastavení časového rámce, příprava plánů na realizaci projektu, apod.,
- **Produkce** – jedná se o vlastní realizaci neboli pořízení projektu, kde zahrnujeme kontrolu postupu, řízení komunikace, kontrola kvality, testování výstupů, pořízení dokumentace, apod.,
- **Operační období** – zabývá se užíváním projektu předmětu. Do této kategorie spadá hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu, zpětná vazba pro plánování dalších projektů,
- **Vyřazení projektu** – se zabývá převedením předmětu projektu do stádia podpory a do případné odpovědnosti organizace (Svozilová, 2006).

2.11.2 Fáze životního cyklu projektu

Rozdělení jednotlivých realizačních aktivit do logického časového sledu má za cíl zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Usnadňuje orientaci všech účastníků ve vývojových stádiích projektu a zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu (Svozilová, 2006).

Obecně platí, že fáze životního cyklu projektu definují

- Jaký typ práce má být vykonán v příslušném stupni vývoje projektu,
- Jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích generovány, jak jsou ověřovány a hodnoceny,
- Kdo se zapojuje do aktivit projektu v jeho jednotlivých fázích.



Obrázek 12: Typické rozložení fází životního cyklu projektu (Zdroj: Svozilová, 2006)

2.12 SWOT analýza

Hlavním cílem je, identifikovat do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT analýza či analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z dvou analýz a to SW a OT. Je lepší začít analýzou OT čili příležitostí a hrozeb, které jsou z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Po provedené analýze OT následuje další analýza a to SW, která je z vnitřního prostředí firmy (cíle, firemní zdroje, mezilidské vztahy, organizační struktura, apod.) (Jakubíková, 2008).

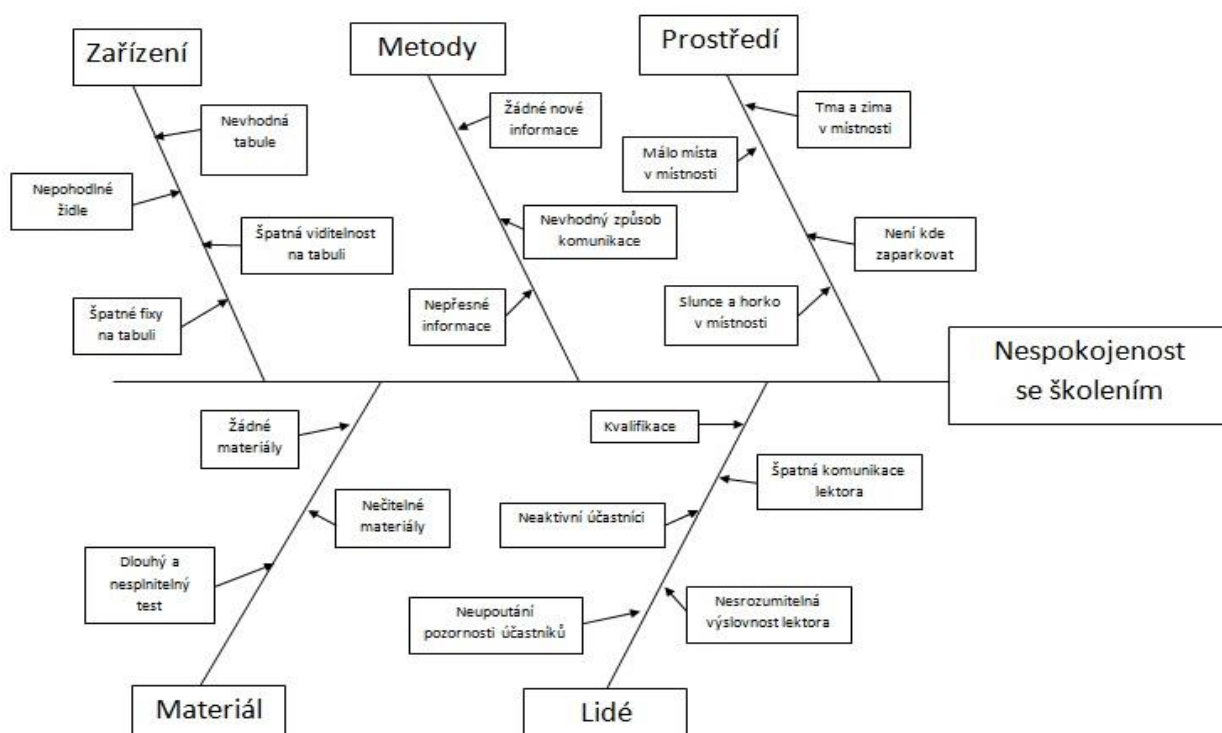
Úplně první zmínka o SWOT analýze pochází ze 60. let minulého století, kdy pan Albert Humphrey navrhl první analýzu. Název této analýzy byl tak odvozen z prvních písmen anglických názvů (Ježková, 2013).

Silné stránky <i>(strengths)</i> zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky <i>(weaknesses)</i> zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti <i>(opportunities)</i> zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby <i>(threats)</i> zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek 13: SWOT analýza (Zdroj: Jakubíková, 2008)

2.13 Ishikawa diagram

Také ho můžeme nazývat jako diagram příčin a následků, který je podle svého tvaru známý jako rybí kost. Principem toho diagramu je, že „hlavou“ rybí kosti je následek, který se řeší. Na hlavní páteř ve tvaru šipky navazují jednotlivé kategorie příčin a pro každou kategorii jsou znázorněny jednotlivé příčiny.



Obrázek 14: Příklad Ishikawa diagramu (Zdroj: Vlastní zpracování)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části se budeme zabývat celým průběhem zakázky, od jejího vzniku po dodání produktů k zákazníkovi.

3.1 Průběh obecné zakázky podnikem

3.1.1 Komunikace se zákazníkem

Průběh zakázky v podniku začíná tím, že potenciální zákazník kontaktuje společnost a poptá specifický obal pro jeho produkt. Toto může provést prostřednictvím kontaktního formuláře na webových stránkách společnosti nebo kontaktováním obchodního manažera zodpovědného za danou zemi, ze které poptávka přichází. Zpráva z kontaktního formuláře je automaticky doručována na obecný podnikový email, odkud je přímo přidělena pobočce, která danou zemi obhospodařuje. Kontaktní údaje a jméno zodpovědného obchodního manažera jsou uvedena taktéž na webových stránkách společnosti.

Poptávka buď vyplývá z dlouhodobé spolupráce s daným zákazníkem a jeho potřeby obalů nebo jedná-li se o zcela nového zákazníka, přinese ji jeden z obchodníků podniku a to tak, že se s novým zákazníkem setká osobně a představí obalový sortiment. Po doporučení vhodného obalového řešení, předává obchodník poptávku na oddělení CS.

Poslední možností přijetí poptávky je e-mailem přímo na některého ze zaměstnanců na základě doporučení od stávajícího zákazníka a veškerá komunikace probíhá právě přes toto sociální zařízení.

Poptávané obaly se obecně dělí na dva typy

- Obaly standardizované
- Zákaznické řešení na míru

3.1.2 Typy a popis poptávek dle druhu obalu

V předchozím bodu jsem zmínila dva typy poptávaných obalů. Nyní popíši proces poptávky u jednotlivých druhů detailněji.

Většina zákazníků společnosti VMT Ecopack s.r.o. nezaměstnává obalového specialistu, proto je ve většině případů nutno poskytnout zákazníkům odbornou radu a konzultaci při výběru obalu. Tuto část zakázky vykonává zejména obchodní manažer ve spolupráci se zákaznickým oddělením. Cílem je zjistit zákaznickovy potřeby co nejpodrobněji a poté nabídnout, popř. rozhodnout, který obal je ten pravý pro dané užití.

Prvním krokem je zavedení poptávky do CRM systému Synergy a udělení unikátního V - čísla, které zakázku provází po celou dobu její existence.

Jestliže se jedná o obal standardizovaný – první typ, nemusí procházet tato zakázka oddělením vývoje (R&D), protože se jedná o obal, který je stejný a neměnný, vyráběn dlouhodobě dle neměnné technologie, v neměnných rozměrech a barvách. Mezi tyto obaly se řadí zejména: KLT boxy, GALIA boxy, Magnum boxy, plastové palety a víka, malé plastové přepravy. Neúčast oddělení vývoje platí i u poptávek na standardní Ecopacky a zákaznické stohovatelné boxy – stacking boxy. Tyto jsou ceněny dle vnitropodnikového ceníku – týká se Ecopacků a s pomocí automatické kalkulace – týká se stacking boxů.

Jakmile je vyjasněn typ obalu, pracovníci zákaznického oddělení (CS) vytvoří kalkulaci nákladů z hlediska času, norem, cen materiálu apod. Zákaznické oddělení po konzultaci s obchodním manažerem stanoví marži, finální cenu a vytvoří nezávaznou cenovou nabídku. Ta je odeslána zákazníkovi, který si ji prostuduje, zhodnotí cenu, délku dodacího termínu, příp. porovná s nabídkami od konkurence a rozhodne se, zda nabízený obal objedná či nikoliv. Výjimkou není následné vyjednávání o ceně, případně poskytnutí dodatečné slevy či jiné přidané hodnoty, zajímavé pro zákazníka (př. rychlejší dodací termín při rychlém jednání).

Druhým typem poptávaného obalu je již zmíněné zákaznické řešení na míru – tzv. „zákaznický“ obal. **Toto přichází na řadu v těchto případech**

- a) balený díl rozměrově přesahuje rozměrovou řadu standardizovaných boxů – nutno navrhnout unikátní rozměr vnějšího boxu
- b) balený díl vyžaduje dodatečnou ochranu, tzn. navržení vnitřního nosiče/fixace z plastu, textilního materiálu či polyethylenové pěny, aby bylo zamezeno pohybu dílů při transportu a tím bylo zabráněno jeho poškození

Zakázky tohoto typu musí projít oddělením vývoje (R&D). K zahájení vývoje obalu je nutné od zákazníka získat 3D data daného komponentu nebo fyzický díl. Obě možnosti mají své výhody i nevýhody, ideální je kombinace obou. Pro první koncept obalu a tvorbu cenové nabídky jsou dostačující 3D data. Pokud nejsou dostupná, může je nahradit fyzický díl, který je změřen a obal navržen. Koncept je odeslán zákazníkovi e-mailem. Buď je koncept obalu schválen anebo připomínkován. Veškeré připomínky jsou vždy zapracovány do konceptu, dokud není obal dle zákaznických představ a potřeb. Jakmile je koncept odsouhlasen, oddělení vývoje zpracuje podrobnější výkresovou dokumentaci potřebnou pro tvorbu kalkulace ceny. U složitějších a nevyzkoušených obalových řešení je zákazníkovi nejdříve nabídnuta prototypová cena. Po odzkoušení obalu je vytvořena kalkulace ceny i pro sériové množství. Další kroky jsou obdobné jako u prvního typu poptávky uvedené výše.

Pokud je zakázka objednána, zavede se do systému Exact Globe, kde pokračuje až do fáze exportu k zákazníkovi a fakturace. Veškeré objednané zakázky jsou na pravidelných pondělních výrobních poradách (tzv. Meeting Minutes = MM) zařazeny do výrobního plánu dle volných kapacit.

3.1.3 Nákup zboží pro zakázky

V této společnosti neexistuje samostatné oddělení nákupu. Nákupem zboží na zakázky jsou pověřeni pracovníci zákaznického (CS) oddělení. Nákup zboží je nedílnou součástí zakázky a bez něj nelze spustit výrobu popř. splnit zakázku nevýrobního charakteru (plnění zakázky pře prodejem zboží). Na výrobní zakázky jsou nakupovány, buď komponenty standardní nebo zakázkové. Ty zakázkové poptá CS oddělení u několika dodavatelů a na základě jejich cenových nabídek a termínů dodání vybere nejvhodnějšího dodavatele. Pro dodavatele je rozhodující nakupované množství a především požadovaný termín dodání. Pokud je cena i termín vyhovující, je vystavena objednávka v systému Exact Globe a zasána e-mailem. Každý dodavatel je povinen po obdržení objednávky potvrdit její přijetí a potvrdit termín dodání.

Nákup standardních komponent je zajišťován průběžně taktéž oddělením CS. Jedná se zejména o různé polypropylenové pláty pro výrobu boxů, madla, plastové stohovací profily, dřevěné palety, smršťovací folie, apod. Cílem je neustále udržovat skladovou

zásobu u všech těchto položek na dané úrovni, aby byla společnost schopna flexibilně reagovat na požadované dodací termíny. Systém Exact Globe nenabízí bohužel žádný modul, který by upozornil v případě poklesu skladové zásoby na nutnost nákupu daného komponentu, aby byla skladová zásoba opět doplněna. Toto vše je sledováno na týdenní bázi oddělením CS a výrobním oddělením.

3.1.4 Sklad

Sklad je rozdělen do tří hlavních částí

- Sklad PPS
- Běžný sklad
- Projektový sklad

Na skladě PPS jsou uloženy plastové modulární obaly (Ecopacky) sloužící k pronájmu. Doba pronájmu je stanovena od 3 měsíců do 5 let. Zákazník má možnost vybírat ze třech standardních typů balení a to E1208L (1200x800x990mm), E1210L (1200x1000x990mm), E1512L (1500x1200x990mm). Po ukončení pronájmu, zákazník obaly vrátí zpět do společnosti VMT Ecopack s.r.o. Po přijetí skladník zkontroluje stav všech obalů kus po kuse, počet a opotřebení. Obaly, které jsou v pořádku, jsou zaskladněny a zaevidovány pro další pronájmy. Jestliže však dojde ke skutečnosti, že je některý z obalů v dále nepoužitelném stavu, je ze skladu vyřazen. Informace o počtu poškozených obalů s fotodokumentací je přeposlána zákazníkovi a dále se dojednává uhrazení sankce za nenávratně poškozené obaly.

Běžný sklad slouží k zajištění zásob nejpoužívanějšího materiálu. Skladník je zodpovědný za chod skladu, sleduje pohyb materiálu, příjem a výdej ze skladu a odepisuje materiály k jednotlivým zakázkám na skladové karty. Běžný sklad je rozdělen podle jednotlivých typů materiálu a jeho nejčastějšího používání.

Projektový sklad slouží k uchování komponent nakoupených na danou zakázku. Tento sklad je součástí běžného skladu. Je však umístěn do regálů, které jsou označeny příslušným zakázkovým/projektovým V-číslem.

3.1.5 Výroba

Vedoucí výroby si od CS oddělení vyžádá vytvoření výrobního příkazu = IPO (Internal Production Order) k danému projektu. Zde je uvedeno projektové číslo dané zakázky, iniciály zákazníka, termín odeslání zakázky, materiálová a technická dokumentace, rozvržení projektových hodin a osoby, které mají danou zakázku na starost ze všech zainteresovaných oddělení (R&D, CS, výroba). Vedoucí výroby IPO překontroluje, zda je veškerá dokumentace úplná a pro zahájení výroby dostačující. Pokud je IPO v pořádku, předá jej, prodiskutuje, příp. vysvětlí vedoucímu směny, který zahájí výrobu.

Vedoucí směny nebo osoba jim pověřená připraví potřebný materiál z běžného a projektového skladu do výroby, k jednotlivým pracovním úsekům. Mezi tyto patří vyřezávací plotry určené k řezání textilního materiálu a polypropylenových plátů, linka na přípravu plastových stohovacích profilů, linka na výrobu Ecopacků a linka na výrobu stacking boxů, popř. vnitřních fixací. K těmto pracovním úsekům přiřadí vedoucí směny operátora, který je odpovědný za zpracování materiálu na daném úseku. Jednotlivé komponenty daných úseků putují na výrobní linku, kde dochází ke kompletaci finálního výrobku.

Za kvalitu a průběh celé výroby zodpovídá vedoucí směny, který průběžně kontroluje práci operátorů a kvalitu jednotlivých materiálů, popřípadě být informován operátory výroby o změně kvality materiálu, jeho zaměnění či poškození. Po finální kontrole jsou obaly zabaleny k transportu na dřevěné palety, zajištěny smršťovací folií a označeny tzv. „Pallet letterem“. Toto je dokument, kde je uvedena dodací adresa, kontaktní osoba v místě dodání, rozměr stohu, váha, V-číslo a počet výrobků ve stohu. Takto připravené stohy putují na expedici.

3.1.6 Logistika a přeprava

Po dokončení projektu je zakázka nabalena na palety, jak je uvedeno v předchozí kapitole. Tyto palety se poté převezou na místo vyhrazené k umístění obalů k expedici. Množství paletových jednotek, jejich rozměry a váha se nahlásí zodpovědné osobě v oddělení CS.

Doprava obalů k zákazníkovi je prováděna v několika režimech Incoterms 2010:

- 1) EXW Kuřim CZ = EX WORKS (dopravu si zajišťuje objednatel/zákazník na vlastní náklady, nakládka probíhá v závodě dodavatele)
- 2) FCA Elsloo NL = FREE CARRIER (dopravu si zajišťuje objednatel/zákazník na vlastní náklady, nakládka probíhá mimo závod dodavatele na smluveném místě)
- 3) DAP = DELIVERED AT PLACE (dopravu zajišťuje dodavatel na vlastní náklady, dodání probíhá na místě určeném objednatelem/zákazníkem)

Pokud se jedná o dodání zboží v režimu EXW/FCA, předá oddělení CS zákazníkovi nezbytné informace o nákladu a vyčkává potvrzení o nakládce.

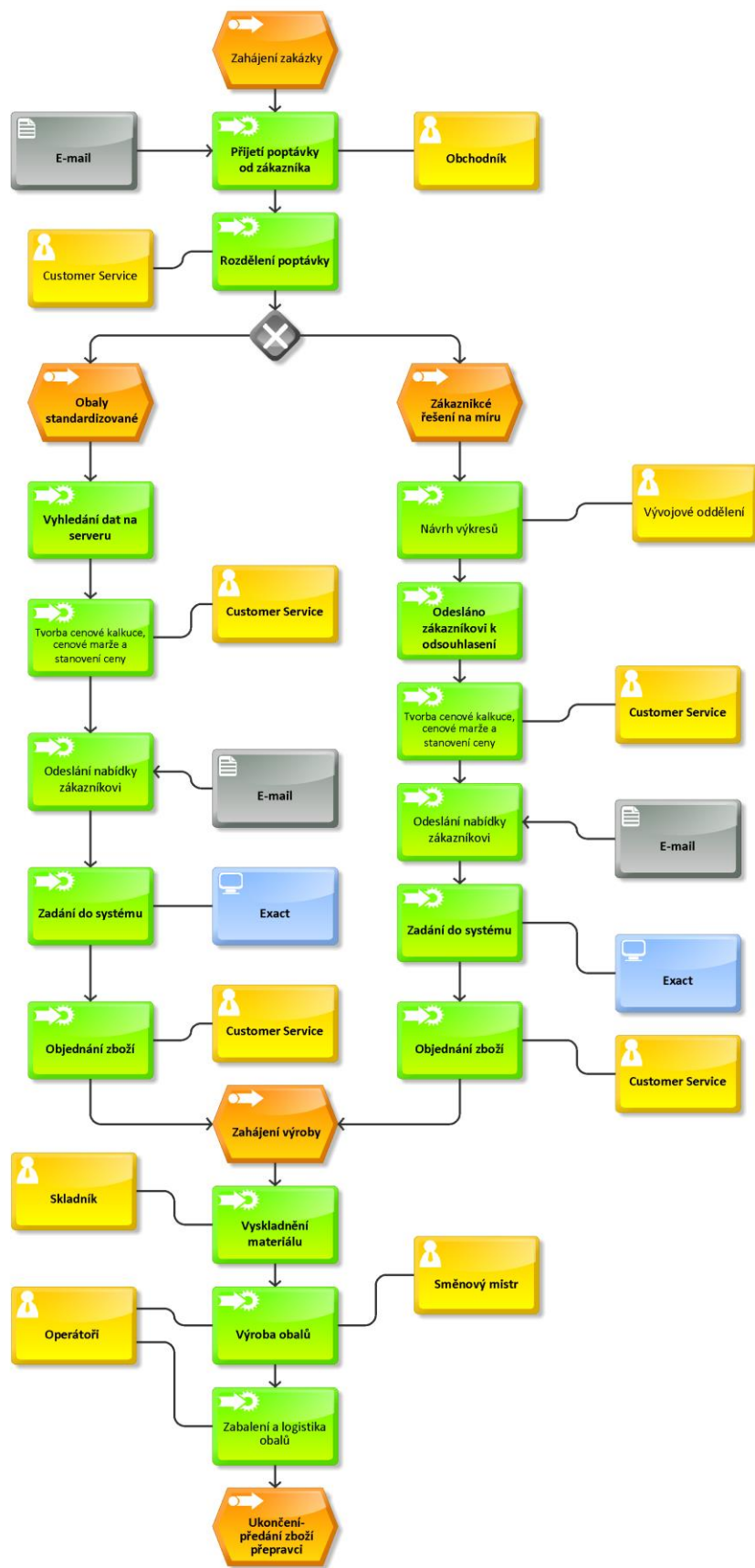
Pokud se jedná o dodání zboží v režimu DAP, předá informace o nákladu zodpovědná CS asistence oddělení CS, která kontaktuje několik nasmlouvaných přepravních společností ohledně ceny za transport. Společnosti, která zašle nejvýhodnější cenovou nabídku v kombinaci s ideálním termínem přepravy zboží, je vystavena objednávka. Tyto objednávky se vystavují pouze v Excelu, ve formuláři k tomu vytvořeném. Po nahlášení termínu přepravy od přepravní společnosti je zákazník a informován o termínu doručení jeho zakázky a SPZ vozidla.

Veškeré přepravní informace jsou poté zaznamenány na expediční tabuli v prostorách výroby. Jakmile dorazí kamion na expedici, řidič nahlásí projektové číslo zakázky, kterou má vyzvednout. Po domluvě s vedoucím směny proběhne nakládka pomocí paletových vozíků nebo vysokozdvizným vozíkem. Poté se vystaví přepravní dokumenty, které jsou potvrzeny řidičem a společností VMT Ecopack s.r.o. Dva výtisky dodacího listu má řidič s sebou, s tím, že jeden z nich se vrací zpět potvrzený jako důkaz o doručení zboží. Za evidenci potvrzených dodacích listů zodpovídá asistentka CS oddělení.

3.1.7 Internal production invoice = interní výrobní faktura

Jakmile je zakázka vyexpedována, vedoucí výroby uzavře výrobní příkaz (IPO) dokumentem Internal Production Invoice. Tento dokument vychází z průvodního listu, který je obsažena v IPO a obsahuje přehled materiálu a výčet výrobních hodin. Do Internal Production invoice se zaznamená skutečná spotřeba materiálu a výrobních

hodin. Také je v tomto dokumentu obsažena informace o případných komplikacích při procesu výroby, popř. zdůvodnění překročení objemu výrobních hodin. Údaje z tohoto dokumentu jsou porovnány s plánovanou spotřebou CS oddělením a materiál účetně vyskladněn k dané zakázce. Všechny zakázky daného měsíce jsou detailně kontrolovány v následujícím měsíci managerem CS oddělení.



Obrázek 15: Průběh zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2 Průběh konkrétní zakázky podnikem

V této části bakalářské práce se budu zabývat vybranou zakázkou s projektovým číslem V160319P. Jedná se o výrobu zákaznického obalu, tzv. stacking boxu o rozměru 600x400x230 mm s plastovou vnitřní fixací. Pro vytvoření celých PU (pallet unit = paletizační/paletová jednotka) jsou objednány i plastové palety a víka o rozměru 1200x1000mm. Boxů je objednáno 1050 kusů, palet a vík 45setů.

V první řadě přijde poptávka od zákazníka s požadavkem vytvořit obal na daný díl, v tomto případě je to řadící páka pro osobní automobil korejského výrobce. Jelikož tento díl je pro společnost zcela nový, musí se zařadit do poptávky typu „zákaznické řešení na míru“. Obratem jsou získána 3D data od zákazníka. Oddělení CS s těmito získanými daty požádá oddělení vývoje o vytvoření technických výkresů. V okamžiku, kdy jsou technické výkresy hotové, je vytvořen vzorový kus/prototyp, který je zaslán zákazníkovi na validaci.

Vzhledem k tomu, že zákazník požaduje nejvyšší možný boxlot dílů (množství dílů prototypů, aby bylo docíleno dodržení všech těchto požadavků v jednom obalu), tím i nejvyšší možné vytížení obalu, je nutné vyrobit ještě několik a díl byl dostatečně ochráněn. Jakmile je vzorek odsouhlasen, CS oddělení zašle zákazníkovi finální zákaznický výkres k poslední kontrole a podpisu.

Dle výrobní výkresové dokumentace přistoupí CS oddělení k nákupu zboží. Obecně platí, že úzkým hrdlem celé zakázky je dodací termín polypropylenových plátů na míru určených k výrobě těla boxů. Tento termín je zpravidla 4-6 týdnů dle typu, barvy a vytíženosti dodavatele. Všechny další komponenty jsou vedeny na běžném skladě, popř. je jejich dodací lhůta kratší. Dodací termín plátů má tedy zásadní vliv na zaplánování zakázky do výroby. Návoz potřebného materiálu musí být naskladněn 2 týdny před započítáním samotné výroby. Tato konkrétní zakázka je zaplánována na týden 12.

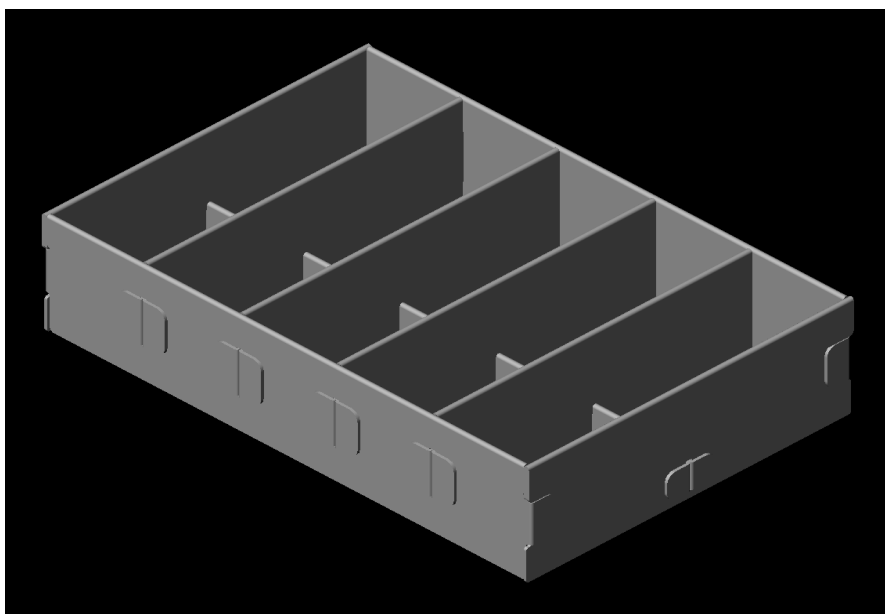
V týdnu 9 je předáno do výroby IPO (Internal Production Order), které obsahuje projektové číslo, jméno zákazníka, projektové hodiny, soupis materiálu a technickou dokumentaci. V týdnu 10 probíhá návoz materiálu. Každá dodávka materiálu musí být zkontrolována dle nákupní objednávky z hlediska počtu a kvality. Poté je viditelně

označena příslušným projektovým číslem a uložena do projektového skladu pro pozdější použití.

Před zahájením výroby se materiál připraví k jednotlivým pracovním úsekům pro první zpracování. Příprava samotného výrobního procesu začíná v týdnu 10 a to řezáním polypropylenových plátů na boxy a na vnitřní proložky, které jsou v tomto případě také z polypropylenového plátu, avšak jednostranně laminovaného netkanou textilií, na plotru. Další časově náročnou přípravou je opracování plastových stohovacích profilů (zakrácení na míru, opatření V-řezy v rozích a svaření do obdélníkového tvaru). Nejdříve je zpracován materiál na 1. sériový kus a ten je odsouhlasen příslušným pracovníkem oddělení vývoje. Pokud je vše v pořádku, je umístěn tento kus na zeleně označený stůl umístěný v prostorách výroby jako vzor pro sériovou výrobu.

Pak se pokračuje v přípravě sériové výrobě v KW 11. Materiál se všechn předchystá a umístí k dalšímu zpracování na příslušná stanoviště. Výroba začíná v KW 12. Pro výrobu této zakázky je nutno sestavit dvě výrobní linky, první linku na výrobu boxu a druhou linku pro výrobu vnitřní fixace.

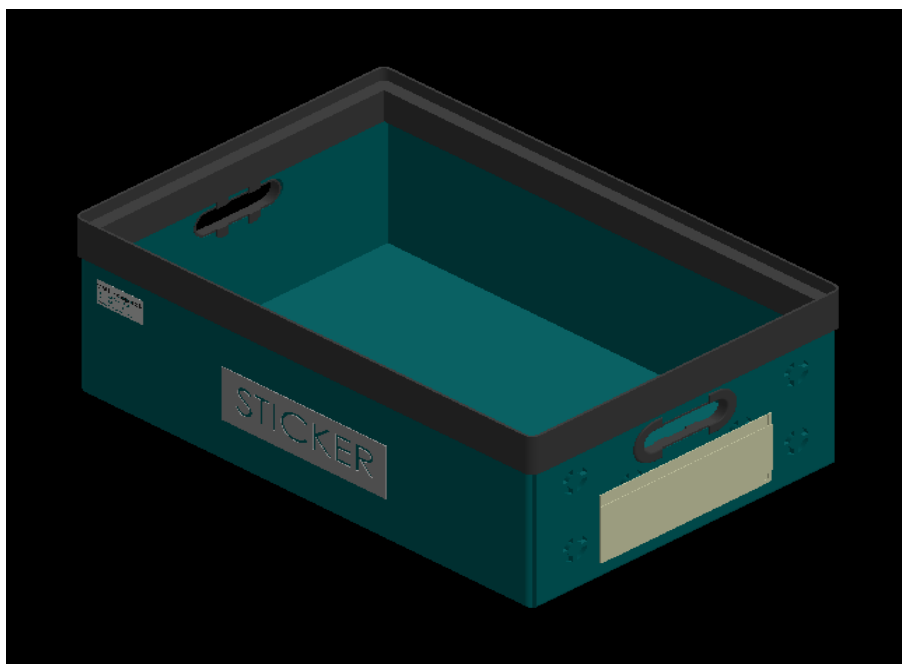
Linka pro výrobu vnitřní fixace sestává ze stolu s odporovými drátky, stolu s formou pro chladnutí a ztuhnutí těla fixace v požadovaném tvaru a několika stolů, kde probíhá kompletace fixace pomocí lepení „pacek“ jednotlivých stěn lepidlem.



Obrázek 16: Plastová fixace (Zdroj: VMT Ecopack)

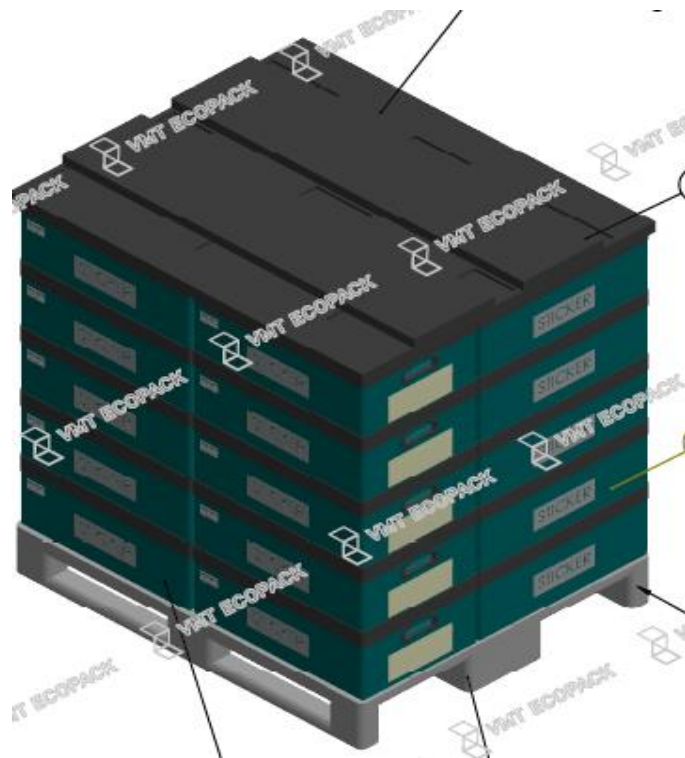
Linka pro výrobu boxů sestává také ze stolu s odporovými drátky, poloautomatického svářecího stroje a několika stolů pro nasazování plastového stohovacího profilu. Vyřezaný materiál na boxy se nahřeje na drátcích, pak je vložen do formy na chladnutí/ztuhnutí. Po ztuhnutí se vloží do svářecího zařízení a krátké strany jsou spojeny bodovými sváry, aby nedošlo k jeho rozpadnutí. Po vyjmutí ze svářecího zařízení se nasadí plastový stohovací rám.

Takto zkompletované boxy i fixace se hromadí u posledního stanoviště, kde jsou fixace vloženy do boxů a nastohovány na připravené plastové palety. Takto nastohované boxy jsou opatřeny trasovací samolepkou, na které je uvedeno V-číslo, směna, datum a kontaktní údaje společnosti. Tyto samolepky slouží po pozdější dohledání zakázky a případnou doobjednávku daného typu obalu. Dále jsou boxy opatřeny zákaznickými samolepkami a samolepicími kapsami na dokumenty, tzv. labelholdery.



Obrázek 17: Stacking box (Zdroj: VMT Ecopack)

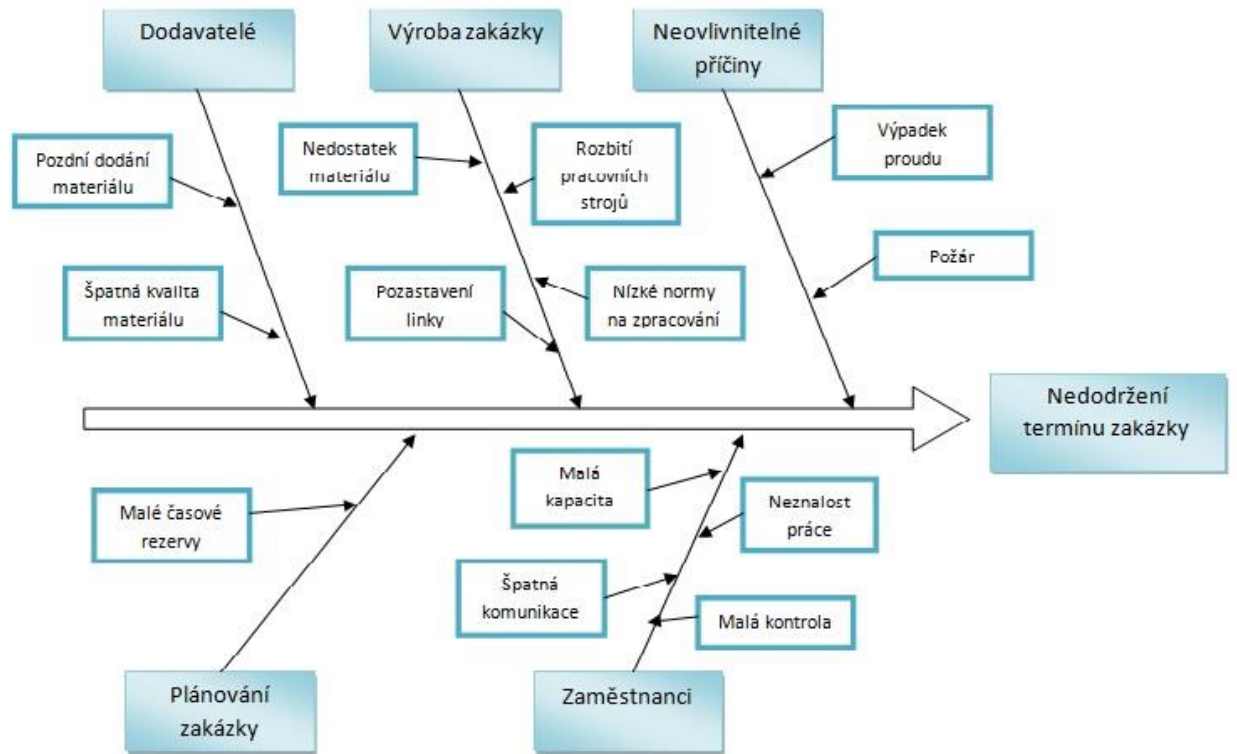
Vzhledem k tomu, že si zákazník objednal celé paletizační jednotky, jsou tyto přímo tvořeny. Paletizační jednotka sestává z 25 boxů, jedné palety o rozměru 1200x1000mm a jednoho víka 1200x1000mm. Tato jednotka je znázorněna na obrázku č. 18. Takto nachystané jednotky jsou stohovány v sektoru zboží určeného pro expedici.



Obrázek 18: Kompletní paletizační/paletová jednotka (Zdroj: VMT Ecopack)

3.3 Analýzy zmíněné v teoretické části

3.3.1 Ishikawa diagram



Obrázek 19: Ishikawa diagram (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ishikawa diagram nám znázorňuje problémy, které mohou během průběhu zakázky nastat. Aby k těmto problémům nedocházelo, musíme tyto faktory více a často kontrolovat.

3.3.2 SWOT Analýza

Tabulka 1: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Flexibilní tým• Vysoké pracovní nasazení• Neustále poptávaný produkt• Vztahy se zákazníky na přátelské úrovni• Balení "na míru"• Široké portfolio	<ul style="list-style-type: none">• Nízký/slábý důraz na marketing• Nedostačující softwarový systém• Nedostatek výrobních kapacit• Využití subdodavatele
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Zájem nových zákazníků• Expanze do východních států• Nová obalová řešení• Rozvoj do jiných odvětví, průmyslu	<ul style="list-style-type: none">• Nárůst konkurence na trhu• Nutnost snižování obchodní marže, kvůli soutěži o nové projekty

Ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost má několik silných stránek díky, kterým je perspektivní ale na druhé straně jsou také slabé stránky, ze kterých budou vycházet návrhy pro zlepšení v analytické části.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1 Návrh na získání kvalifikace pro svářečské operace

Jedním z problémů společnosti je, že se mezi pracovníky výroby nenachází žádný zaměstnanec, který by měl svářečský kurz. Společnost VMT Ecopack s. r. o. se zabývá, jak jsem již zmiňovala v analytické části výrobou plastových obalů. Na tyto plastové obaly pro automobilový průmysl se musí na jejich horní část nasadit jeden z profilů. Profily jsou dvojího typu a to plastové nebo hliníkové. Problém nastává tehdy, když zákazník požaduje hliníkové profily na svoji zakázku.

Společnost VMT Ecopack s. r. o. již několik let spolupracuje se subdodavatelem, jehož profese je právě svářečství. Jakmile přijde zakázka od zákazníka s požadavkem na hliníkové profily, musí být informován vedoucí výroby, která dále zajišťuje a kontaktuje osobu, která zajistí, aby bylo vše v pořádku svařené a nachystané na zakázku. Může nastat situace, kdy daná osoba bude plně vytížena a nebude moci poskytnout svoje služby. Ruční svařování, které se ve společnosti provozuje je rozděleno do dvou „podskupin“:

- Svařování v jednom místě = 1 svár/spoj
- Svařování ve všech rozích + spoj

Tyto dvě „podskupiny“ jsou také jinak finančně hodnoceny z hlediska časové náročnosti.

Návrh k této situaci:

Pro tuto situaci bych navrhovala, aby dva zaměstnanci (každý z jedné směny) společnosti VMT Ecopack s. r. o. absolvovali svářečský kurz. Délka kurzu se pohybuje mezi 2-4 týdny (záleží na zručnosti a zkušenosti). Navrhuji právě dva zaměstnance z toho důvodu, kdyby došlo k nečekanému onemocnění či situaci, aby jeden zaměstnanec mohl zastoupit druhého a zakázka by tak nestála a pokračovala tak jak bylo naplánováno nebo také z toho důvodu, aby se mohlo svařovat jak na ranní směně, tak na odpolední směně. Tito dva zaměstnanci by pracovali jako všichni ostatní zaměstnanci ve výrobě, s výjimkou když by přišla zakázka na hliníkové profily, tak by

se věnovali práci ve svářečském oboru. Také od toho by se odvíjel plat těchto dvou zaměstnanců.

4.1.1 Podmínky realizace

Pro realizaci tohoto návrhu je nutné najít dva schopné zaměstnance, kteří by byli ochotni podstoupit svářečský kurz a přiučit se tak něčemu novému. Musí také souhlasit všechny zainteresované strany s tímto návrhem. Společnost by poté měla zajistit dobré bezpečnostní podmínky a také veškeré vybavení, které je nezbytně nutné pro vykonávání této práce.

Potřebné vybavení



Obrázek 20: Svařovací zdroj (Zdroj: google.cz)



Obrázek 21: Plynová bomba (Zdroj: google.cz)



Obrázek 22: Svářecí kukla (Zdroj: google.cz)

4.1.2 Přínosy návrhu

- Snížení nákladů po době návratnosti
- Vylepšení pracovní profese
- Nezávislost na subdodavateli

4.1.3 Náklady na návrh

Náklady pro realizaci tohoto návrhu jsou rozděleny do dvou následujících tabulek.

V tabulce, kterou nalezneme níže, můžeme vidět rozdělení, které se týká finančního ohodnocení stávajícího subdodavatele a finanční ohodnocení zaměstnanců pro tento návrh.

Tabulka 2: Náklady na sváření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zakázka (ks)	Subdodavatel		Zaměstnanec	
	1 x svár	Rohy+svár	1 x svár	Rohy+svár
1	50,-	100,-	25,-	50,-
500	25 000,-	50 000,-	12 500,-	25 000,-

Náklady, které se týkají vybavení a svářečského kurzu jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 3: Pořizovací náklady na sváření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Svářecí kukla + oblečení	10 000,-
Svařovací zdroj	120 000,-
Plynová láhev 2x	8 000,-
Svářečský kurz 2x	25 000,-
Celkem	163 000,-

Z tabulek je zřejmé, že tato investice není finančně tolik náročná, aby se nemohla realizovat. Dobu návratnosti tohoto návrhu nelze přesně určit z toho důvodu, že nevíme, kolik bude v následujícím období zakázek právě s hliníkovými profily a také nevíme množství, které bude obsaženo v zakázce.

4.2 Návrh na nový informační systém

Dalším problémem společnosti je nevyhovující informační systém. Společnost VMT Ecopack s.r.o. používá informační CRM systém Synergy ve kterém se nachází veškerá databáze dodavatelů a zákazníků společnosti. Dále používá EXACT Globe v tomto systému se zakázka zpracovává až po její dokončení.

Tyto dva informační systémy splňují většinu požadavků, kterou zaměstnanci potřebují ke své špičkové práci, aby nedocházelo k nedorozumění. Ale jak jsem bohužel zmínila, splňuje pouze většinu požadavků z tohož je zřejmé, že v těchto systémech není něco, co společnost potřebuje pro ulehčení situace ve firmě. Jedná se právě o skladovací zásoby, které by potřebovaly zlepšení. Bohužel ani jeden ze systémů nenabízí žádný modul, který by upozornil na to, že skladová zásoba dosahuje minimální hranice u daného komponentu a byla by potřeba doplnit. Skladové zásoby jsou sledovány každý týden oddělením zákaznického servisu a výrobním oddělením. Ti mezi sebou komunikují a předávají si informace ohledně komponentů na skladě.

Z tohoto důvodu jsem pro zavedení nového informačního systému, který bude mít dostačující moduly. Je možnost vybrat z více systému ale já jsem pro společnost VMT Ecopack s. r. o. zvolila informační systém SAP, který splňuje všechny požadavky společnosti.

Pod označením SAP se skrývá podnikový informační systém. Někdy se mu říká SAP R/3 nebo ECC 6. SAP systém obsahuje moduly, které pomáhají řídit provoz firmy jako takové – od nákupu, přes výrobu až po expedici. Jsou to následující moduly:

- FI (Financial Accounting) Finanční účetnictví
- CO (Controlling) Kontroling
- AM (Asset Management) Evidence majetku
- PS (Project system) Plánování dlouhodobých projektů
- WF (Workflow) Řízení oběhu dokumentů
- IS (Industry Solutions) Specifická řešení různých odvětví
- HR (Human Resources) Řízení lidských zdrojů
- PM (Plant Maintenance) Údržba
- MM (Materials Management) Skladové hospodářství a logistika
- QM (Quality Management) Management kvality
- PP (Production Planning) Plánování výroby
- SD (Sales and Distribution) Podpora prodeje

Velice významný bude pro společnost modul Material Management: Logistika – nákup a sklady, který společnost postrádá. Tento modul poskytuje: Skladové hospodářství, sledování nadlimitních a podlimitních zásob, apod. Ale samozřejmě společnost bude využívat veškeré potřebné moduly pro svoji práci.

4.2.1 Podmínky realizace návrhu

Jak bylo již zmíněno, společnost by nový informační systém potřebovala z toho důvodu, že ve stávajícím systému Exact Globe není žádný modul pro skladování.

Realizace tohoto návrhu by byla finančně náročná, ale dle mého názoru by se společnosti jistě vyplatila.

V první řadě by s návrhem musely souhlasit všechny zainteresované strany. Dalším důležitým bodem je výběr firmy, která bude provádět implementaci informačního systému SAP, z toho důvodu, že každá firma to provádí jinak z hlediska času a hlavně

z finančního hlediska. Jakmile by proběhla implementace systému SAP, muselo by proběhnout školení zaměstnanců, aby věděli jak s tímto systémem zacházet a pracovat. Školení lze provést ve společnosti, kde se systém zavádí nebo také na základně firmy, která poskytuje daný systém.

4.2.2 Přínosy návrhu

- Zajištění skladového hospodářství
- Větší přehlednost dat
- Komunikace s finančním oddělením

4.2.3 Náklady na návrh

Náklady spojené se zavedením systému SAP nelze přesně určit a to z toho hlediska, že každá firma si účtuje jinou sumu za implementaci, která se může lišit v tisíci korunách, dále záleží na rozsáhlosti implementace. Také záleží na tom, pro kolik zaměstnanců by muselo být zařízeno školení či nějaké kurzy, které by pomohly seznámit zaměstnance se systémem SAP. Pokusím se alespoň o orientační kalkulaci pro tento návrh.

Tabulka 4: Náklady na systém SAP (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zavedení systému SAP	300 000 – 500 000,-
Licence	100 000,-
Školení či kurzy (za skupinu)	70 000,-
Celkem	470 000 – 670 000,-

4.3 Zavedení třetí směny

Je zřejmé, že společnost VMT Ecopack s. r. o. má dobré jméno a výborné postavení na trhu, jelikož ve společnosti dochází k realizování velkých a početných zakázek. V poslední době nastává situace, že společnost, ač nerada, musí bohužel u některých zakázek zákazníkovi prodloužit dodací dobu z šesti týdnů až na osm týdnů z toho důvodu, že je výroba plně vytížená jinými zakázkami a nemá žádné jiné volné kapacity

pro realizaci dalších nových zakázek. Jelikož společnost VMT Ecopack s. r. o. by ráda vyšla vstříc všem svým zákazníkům a splnila všechny jejich požadavky, dochází tak k občasným přesčasům nebo práci o víkendech, což firmě přináší nečekané náklady a ubírá tak zisk. Příjem nových zaměstnanců by tuhle situaci jistě vyřešil a společnost by tak nemusela prodlužovat termíny zakázek a také by stávající zaměstnanci nemuseli pracovat přesčas.

4.3.1 Realizace návrhu

Tímto bych jako vlastní návrh na zlepšení doporučila přijmout alespoň šest nových zaměstnanců do oddělení výroby. V první řadě by se vystavila na různých místech (internetové stránky, billboardy, apod.) pracovní nabídka na pozici operátor výroby. Určitě by byl stanoven náborový příspěvek ve výši 10 000,-, který by zaměstnanci dostali až po uplynutí zkušební doby a prokázání jejich schopnosti pracovat právě na tomto místě. V okamžiku, kdy by uchazeč zareagoval na nabídku, vedoucí výroby by si s ním sjednal schůzku a provedl ho po výrobní hale. Dopodrobna by mu vysvětlil, o jakou práci se jedná a na určitých místech s výrobními stroji vysvětlil, co by se od něj požadovalo. Zaměstnanci, kteří by měli zájem o pracovní pozici, by nejdříve byli rozděleni na ranní a odpolední směnu. Na těchto směnách by byli po dobu jednoho až dvou měsíců z toho důvodu, aby je stávající zaměstnanci a především vedoucí směny naučily, jak se zachází s určitými věcmi a jak to v oddělení výroby chodí. Po uplynutí doby, která byla stanovena, by noví zaměstnanci vytvořili třetí směnu, kterou by vedl jeden ze zaškolených a stávajících zaměstnanců jako vedoucí směny. Tento návrh navrhuji do budoucna jako strategický rozvoj.

4.3.2 Přínosy návrhu

- Příjem více zakázek
- Kratší doba dodání zákazníkovi
- Snížení nákladů za přesčasy
- Vytváření většího zisku

4.3.3 Náklady na návrh

Náklady na realizaci tohoto návrhu nelze určit přesně. V následující tabulce jsou zaznamenány náklady na první měsíc. V další tabulce jsou zaznamenány náklady na tři měsíce ve zkušební době plus náborový příspěvek. V dalších měsících po skončení zkušební doby si zaměstnanci mohou navýšit svoji mzdu prémie ve výši až 4 500,-. Na výši prémie zaleží jak je zaměstnanec schopný a pořádný. Z toho důvodu nelze určit přesné náklady společnosti na následující rok.

Tabulka 5: Náklady na zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Měsíční částka na 1 zaměstnance	Měsíční částka na 6 zaměstnanců
Hrubá mzda	18 000,-	108 000,-
SPaZP 34%	6 120,-	36 720,-
Celkem	24 120,-	144 720,-

Tabulka 6: Náklady na zaměstnance_2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Na 1 měsíc (6 zaměstnanců)	Na 3 měsíce (6 zaměstnanců)
Mzdové náklady	144 720,-	434 160,-
Náborový příspěvek	-----	60 000,-
Celkem	144 720,-	494 160,-

ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabývala studií průběhu zakázky ve společnosti VMT Ecopack s. r. o., která se zabývá výrobou plastových, přepravních a vratných obalů pro automobilový průmysl.

Práce byla rozdělena do dvou částí. V první teoretické části jsem nejdříve představila společnost, její předmět podnikání a také organizační strukturu. Dále v této části byly vysvětleny teoretické pojmy a východiska, která souvisejí s problematikou průběhu zakázky.

Ve druhé analytické části jsem nejdříve popsala obecný průběh zakázky podnikem, kde se zabývám podrobně jednotlivými úseky podniku. V první řadě jsem zmíněna komunikace se zákazníkem a rozdělení poptávek podle typů. Zabývám se zde ale také zákaznickým servisem, objednávkami zboží, skladem, výrobou a dalšími úseky, které jsou v podniku potřeba. Ke konci této části byla provedena SWOT analýza, ve které byly vyhodnoceny nejen silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby, které mohou ve společnosti nastat.

Hlavním cílem bylo na základě zjištěných informací a provedených analýz navrhnout vlastní návrhy na zlepšení průběhu zakázky společností. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že společnost má nedostačující informační systém, který postrádá modul zabývající se skladovým hospodářstvím. V tomto případě jsem doporučila zavedení nového systému SAP, který obsahuje modul zabývající se právě skladovým hospodářstvím. Dalším návrhem pro zlepšení průběhu zakázky jsem navrhla získání kvalifikace pro svářečské operace pro dva vybrané zaměstnance z toho důvodu, aby si firma neustále nemusela zajišťovat jiné subdodavatele. Posledním návrhem bylo zavedení třetí směny v oddělení výroby z důvodů rozšíření výrobní kapacity.

V praktické části bakalářské práce jsou tyto návrhy realizovatelné. Myslím si, že tyto návrhy by byly pro společnost prospěšné a zlepšily by tak průběh zakázky a chod celé firmy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

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

Google. *Google* [online]. Copyright © 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.google.cz/>

GRASSEOVÁ, M. 2008. *Procesní řízení: ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vyd. Brno: ComputerPress. ISBN 978-80-251-1987-7.

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

Hlavní procesy. *Managementmania* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM LLC, © 2011-2016 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hlavni-procesy>

HÝVNAROVÁ, J. *Výrobní portfolio* [ústní sdělení]. VMT Ecopack s. r. o., Blanenská 1276/65, Kuřim. 5. 2. 2018.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-2690-8.

JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC, 2013. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. ISBN 978-80-905297-1-7.

JUROVÁ, Marie a kol., 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-9330-1.

KERBER, B. 2011. *Leansupplychain management essentials: a framework formaterialsmanagers*. BocaRaton: CRC Press. ISBN 9781439840825.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-119-2.

Obalová řešení. *Individuálně navržené průmyslové obaly* [online]. Šumperk: Ecopack spol. s r.o., ©2017. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.vmtecopack.com/cs/>

Obchodní rejstřík firem.VMT *Ecopack* [online].VMT *Ecopack* s.r.o., © 2000 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/vmt-ecopack-s-r-o-26872579/>

O nás. *VMT Ecopack*. [online]. Šumperk: *Ecopack spol. s r.o.*,©2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.vmtecopack.com/cs/o-nas>

Podpůrné procesy (Support Processes). *Managementmania*[online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM LLC, ©2011-2016 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podpurne-procesy>

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

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

SAP R/3 Informační systém - Technologie ITICA. *SAP R/3*[online]. Praha: SAP školení a support, © 2015 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.itica.cz/sap-r3-informacni-system/>

Soubor pravidel mezinárodní přepravy. Incoterms 2010[online]. Pavlov: Vizus CMS © 2018, [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/silnicni-doprava/incoterms/>

Svářecí technika pro laika i profíka. *Svářečky-eshop.cz*. [online]. Hodonín: Ferier s.r.o., © 2015 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.svarecky-eshop.cz/>

Svářečské kurzy a školení. *Svářečská škola Slavkov u Brna* [online]. Slavkov u Brna: Svářečská škola Slavkov u Brna, © 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.drazdil.cz/inpage/svarecske-kurzy/>

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

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠMÍDA, Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.

UČEŇ, P. 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2472-0.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo VMT Ecopack s.r.o.	14
Obrázek 2: Pobočky po světě.....	14
Obrázek 3: Logo systému EXACT	15
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti VMT Ecopack s.r.o.	18
Obrázek 5: Schéma procesu.....	21
Obrázek 6: Základní členění procesů.....	23
Obrázek 7: Příklad procesní mapy	24
Obrázek 8: Funkční pohled na organizaci	25
Obrázek 9: Průběžné zlepšování procesu	26
Obrázek 10: Model zásadního reengineeringu	26
Obrázek 11: Projektový trojimperativ	30
Obrázek 12: Typické rozložení fází životního cyklu projektu	32
Obrázek 13: SWOT analýza	33
Obrázek 14: Příklad Ishikawa diagramu.....	33
Obrázek 15: Průběh zakázky	41
Obrázek 16: Plastová fixace	43
Obrázek 17: Stacking box.....	44
Obrázek 18: Kompletní paletizační/paletová jednotka	45
Obrázek 19: Ishikawa diagram	46
Obrázek 20: Svařovací zdroj.....	49
Obrázek 21: Plynová bomba.....	49
Obrázek 22: Svářecí kukla.....	50

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza.....	47
Tabulka 2: Náklady na sváření	50
Tabulka 3: Pořizovací náklady na sváření	51
Tabulka 4: Náklady na systém SAP	53
Tabulka 5: Náklady na zaměstnance	55
Tabulka 6: Náklady na zaměstnance_2	55