

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Administrativní procesy v podniku

Václav Šimánek

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Václav Šimánek

Systémové inženýrství a informatika
Systémové inženýrství

Název práce

Administrativní procesy v podniku

Název anglicky

Administrative processes in the company

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je návrh na zlepšení vybraných administrativních procesů v podniku. Konkrétně ve firmě zabývající se nákupem a prodejem hutního materiálu. Vedlejším cílem je analýza stávajících administrativních procesů a zpracování literární rešerše o daném tématu.

Metodika

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část za pomoci odborné literatury popisuje a vysvětluje mimo jiné pojmy proces, procesní řízení, nebo metody analýzy administrativních procesů. Následně se zabývá popisem zlepšujících metod, jako je Six Sigma, 5S či Kaizen.

V druhé, praktické části, se na základě kvalitativního rozhovoru s jednatelem firmy Vykov s.r.o. zjišťují nedostatky a mezery v administrativních procesech firmy. Ty jsou nejprve popsány a zhodnoceny a poté je navržen postup pro jejich zlepšení. V závěru práce bude ohodnocen přínos navržených řešení pro dané procesy.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – leden – červenec 2020
2. Studium odborné literatury – leden – září 2020
3. Vypracování literární rešerše – září – říjen 2020
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2020
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2021
6. Finální úpravy textů – únor 2021
7. Kompletace a odevzdání – březen 2021

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Administrativní procesy, podnikové procesy, optimalizace administrativních procesů.

Doporučené zdroje informací

BAUER, M. *Kaizen : cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2.

CIENCIALA, J. *Procesně řízená organizace : tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.

HAMMER, M. HERSHMAN, L W. *Rychleji, levněji, lépe : devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-253-6.

KŘÍŽ, J. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-2315-5.

KUNTOVÁ, O. KUNT, M. *Správa dokumentů v praxi : spisové služby a účetnictví*. Ostrava: Montanex, 2002. ISBN 80-7225-078-7.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

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

ZUZÁK, R. KŘÍŽ, J. KRNINSKÁ, R. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-87197-22-6.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Administrativní procesy v podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce panu Ing. Pavlu Pánkovi za ochotu, vstřícnou komunikaci a za celkové vedení při zpracování práce. Dále bych rád poděkoval jednatelům a všem zaměstnancům firmy Vykov s.r.o. za čas, který mi věnovali a za informace poskytnuté v rámci absolvované praxe. Poděkování také patří mé rodině za veškerou podporu.

Administrativní procesy v podniku

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá zlepšením administrativních procesů ve vybraném podniku. Konkrétně ve firmě Vykov s.r.o. zabývající se nákupem a prodejem hutního materiálu.

Teoretickou částí práce je vypracování odborné literární rešerše týkající se administrativních procesů ve firmě. Kromě vysvětlení základních pojmů, mezi které patří proces, procesní řízení, štíhlá administrativa, či analýza a zvyšování efektivity administrativních procesů, jsou charakterizovány zlepšující metody Six Sigma, 5S, DMAIC, DMADV a KAIZEN.

V praktické části je nejprve stručně charakterizována zvolená společnost, její organizační struktura a je popsán stávající stav. Na základě kvalitativního rozhovoru s jednatelem firmy a subjektivního pozorování autorem jsou vyhodnoceny nedostatky týkající se administrativních procesů. Následně je navržen postup pro jejich zlepšení pomocí vybraných metod.

Klíčová slova: proces, procesní řízení, administrativní proces, administrativa, hutní materiál, ocel, KAIZEN, 5S, DMAIC, DMADV, Six Sigma, Lean

Administrative processes in the company

Abstract

This bachelor thesis is about improving administrative processes in a company. Specifically in a company called Vykov s.r.o. (LLC) which deals with resale of metallurgic materials.

The theoretical part includes expert literary recherche about an administrative processes. Apart from basic terminology descriptions as a process, process management, lean administration or analysis and improving administrative processes, there are characterised improving metods such as Six Sigma, 5S, DMAIC, DMADV and KAIZEN.

In the practical part there is a short characteristics of the chosen company, ogranizational structure and a description of current situation in the company. According to a qualitative interview with managing director and subjective observation of an author, there are shortcomings evaluated, related to administrative processes. Then, a procedure for the company's improvement, using chosen methods, is proposed.

Keywords: process, process management, administrative process, administration, metallurgic material, steel, KAIZEN, 5S, DMAIC, DMADV, Six Sigma, Lean

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
2.2.1	Polostrukturovaný rozhovor	12
2.2.2	Subjektivní pozorování	13
3	Literární řešerše	15
3.1	Administrativní procesy	15
3.1.1	Proces	15
3.1.2	Podnikový proces	15
3.1.3	Administrativní proces	17
3.1.4	Grafické znázornění procesu	18
3.2	Procesní řízení	19
3.3	Analýza a zvyšování efektivnosti administrativních procesů	20
3.3.1	Typy analýzy administrativních procesů	20
3.3.2	Value stream mapping	21
3.3.3	Štíhlá administrativa	22
3.3.4	Zlepšování administrativních procesů	23
3.4	Metody zlepšování podnikových procesů	24
3.4.1	Six Sigma	24
3.4.2	DMAIC	25
3.4.3	DMADV	27
3.4.4	5S	28
3.4.5	KAIZEN	30
4	Vlastní práce	32
4.1	Základní údaje o společnosti	32
4.1.1	Skladovací a provozní prostory	33
4.1.2	Organizační struktura	33
4.1.3	Konkurence	35
4.1.4	Doprava	35
4.2	Současný stav	35
4.2.1	Nákup a příjem materiálu	35
4.2.2	Prodej materiálu	36
4.2.3	Doplňkové služby	40
4.2.4	Informace získané na základě rozhovoru s jednatelem firmy	42
4.2.5	Subjektivní pozorování	44

4.3	Výběr zlepšující metody	45
4.4	Návrhy na zlepšení	45
4.4.1	Zlepšení prodejního procesu	45
4.4.2	Reorganizace a úklid archivu	54
4.4.3	Zlepšení komunikace ve firmě	55
5	Závěr	57
6	Seznam použitých zdrojů	59
6.1	Bibliografické zdroje	59
6.2	Normy	61
6.3	Internetové zdroje	61
7	Přílohy	63

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Grafické schéma podnikového procesu	16
Obrázek 2 - DMAIC metodika	25
Obrázek 3 - Otázky metody DMADV	28
Obrázek 4 - Diagram organizační struktury firmy	34
Obrázek 5 - Diagram současného procesu přímého prodeje	37
Obrázek 6 - Diagram navrženého řešení prodejního procesu přímého prodeje	51

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vztah klíčových a administrativních procesů	18
Tabulka 2 - Rozdíly mezi tradičním a lean přístupem	22
Tabulka 3 - Hodnoty Sigma	25
Tabulka 4 - Časová náročnost prodejního procesu při platbě v hotovosti nebo kartou	47
Tabulka 5 - Časová náročnost prodejního procesu při vystavení faktury	47
Tabulka 6 - Přibližný finanční rozpočet navrhovaného zlepšení	52
Tabulka 7 - Časové a finanční úspory	52

Seznam použitých zkratk

GDPR	General Data Protection Regulation (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
PC	Personal computer (osobní počítač)

SMS	Short message service (služba krátkých textových zpráv)
SPZ	Státní poznávací značka
SQL	Structured Query Language (standardizovaný strukturovaný dotazovací jazyk)
VSM	Value Stream Mapping (mapování hodnotových toků)

Seznam příloh

Příloha A - Expediční příkaz pro prodej hutního materiálu.....	63
Příloha B - Osnova polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem firmy	64
Příloha C - Přepis rozhovoru s jednatelem firmy Vykov s.r.o.....	66

1 Úvod

Administrativní procesy jsou neodmyslitelnou součástí každé firmy. Společně s dalšími procesy procházejí neustálým vývojem a je nezbytné jim věnovat náležitou pozornost a péči. Jejich zanedbání může vést ke ztrátě konkurenceschopnosti a efektivnosti celého podniku. Především tomu lze náležitou analýzou, následnou inovací a zavedením systému průběžné kontroly. Zlepšováním administrativních procesů ve firmách se zabývalo již velké množství výzkumů po celém světě, které přispěly k zavedení jistých zlepšujících metod. Dnes je v této oblasti užíváno několika základních metod ověřených ve velkých nadnárodních korporacích.

Teoretická část práce obsahuje literární rešerši zpracovanou na základě čerpání ze zdrojů odborné literatury. Vysvětluje základní pojmy, mezi které patří mimo jiné podnikový proces, procesní řízení, štíhlá administrativa nebo analýza a zvyšování efektivnosti administrativních procesů. Následující část je věnována charakteristice vybraných zlepšujících metod, mezi které patří Six Sigma, metoda 5S, metoda DMAIC, DMADV a KAIZEN.

V praktické části je aplikováno získaných teoretických poznatků v praxi. Konkrétně ve firmě Vykov s.r.o., zabývající se nákupem a prodejem hutního materiálu. Po uvedení základních informací o firmě, znázornění organizační struktury a popisu stávající situace, jsou na základě rozhovoru s jednatelem firmy a subjektivního pozorování autorem práce vyhodnoceny nedostatky v administrativních i dalších procesech. Zároveň je zvoleno vhodných zlepšujících metod a jsou vypracovány návrhy na zlepšení vybraných procesů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je návrh zlepšení vybraných administrativních procesů v podniku. Konkrétně ve firmě zabývající se nákupem a prodejem hutního materiálu. Součástí tohoto cíle je vyhotovení analýzy stávajících procesů a následná eliminace nadbytečné administrativy a nedostatků v komunikaci mezi jednotlivými částmi firmy.

Vedlejším cílem je vypracování literární rešerše na základě odborné literatury zabývající se danou problematikou.

Aplikací zlepšujících metod ve firmě by mělo být docíleno menší časové náročnosti procesů, zjednodušení administrativy, lepší komunikace a zamezení vzniku zbytečných nedorozumění. Řešení by mělo zvýšit efektivitu v podniku a snížit nadbytečné náklady.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí. První část se zabývá zpracováním literární rešerše. Je tvořena poznatky z odborné literatury a vysvětluje mimo jiné pojmy proces, podnikový a administrativní proces nebo procesní řízení. Dále je vysvětlena analýza administrativních procesů a jejich následné zlepšení.

V závěru teoretické části jsou vysvětlené jednotlivé metody zlepšování administrativních procesů, mezi které patří metoda Six Sigma, 5S, DMAIC, DMADV a KAIZEN.

V praktické části se na základě kvalitativního rozhovoru s jednatelem firmy zjišťují nedostatky a mezery v administrativních procesech. Ty jsou nejprve popsány, zhodnoceny a poté je navržen postup pro jejich zlepšení. V závěru práce je ohodnocen přínos navržených řešení pro dané procesy.

2.2.1 Polostrukturovaný rozhovor

Dle Nového a Suryňka (2006) lze rozhovory členit na nestandardizované, standardizované a polostandardizované (někdy též nazývané polostrukturované). První ze zmíněných nemá přesně formulované otázky ani pořadí, ve kterém budou kladeny. Tato forma rozhovoru umožňuje průběžně reagovat na odpovědi dotazovaného. Tazatel může v návaznosti na získané informace a odbornost dotazovaného klást doplňující otázky a

rozvést téma více do hloubky. Pokud je naopak některá oblast pro respondenta vzdálená, není žádný problém ji zcela vynechat, nebo jen odpovědět velmi stručně.

Standardizované rozhovory mají přesně vymezenou formu a stanovené otázky. Výjimkou nebývají ani předem určené možnosti odpovědí. Otázky jsou kladeny v určeném pořadí a je zamezeno dodatečným doplňujícím otázkám. Veškeré osobní zájmy a přesvědčení musí být zcela vynechány. Rozhovory působí neutrálně a svou formou se podobají dotazníkům (Nový, Surynek, 2006).

Polostrukturované rozhovory kombinují výhody standardizovaných a nestandardizovaných rozhovorů. Je připravena osnova kladených otázek, které lze následně rozvíjet v průběhu dotazování. Tato forma rozhovoru je pro tazatele podstatně náročnější, avšak lze díky ní získat velké množství užitečných informací (Nový, Surynek, 2006).

Vhodným nástrojem pro polostrukturovaný typ rozhovoru je sestavení návodu, a to ve formě seznamu otázek nebo celých témat, které je nezbytné v rozhovoru probrat. Zároveň je tak umožněna průběžná kontrola již probraných témat. Při sestavení návodu je zapotřebí stanovit hlavní téma rozhovoru, vedlejší témata a příslušné okruhy otázek, které jsou následně seřazeny do vhodného a logického pořadí (Hendl, 2005).

Jako nejvhodnější součást pro praktickou část práce byl zvolen polostrukturovaný rozhovor s jednatelem firmy. Osoba jednatele firmy byla vybrána kvůli své vysoké kompetenci, informovanosti a komplexnímu náhledu na procesy ve firmě. Byla sestavena osnova okruhů s předem stanovenými otázkami. Rozhovor s jednatelem firmy byl v průběhu doplňován dodatečnými otázkami, které tazatel kladl na základě získaných informací z předchozích odpovědí. Na základě ústního souhlasu jednatele byl v průběhu rozhovoru autorem pořizován zvukový záznam, který sloužil k následnému přepisu rozhovoru.

2.2.2 Subjektivní pozorování

Metodou získávání dat, se kterou se každý člověk běžně setkává v průběhu svého života, je pozorování. Kromě vizuálních a dalších smyslových vjemů je pozornost zaměřena také na celkový pocit pozorovatele. Na rozdíl od rozhovoru je značným přínosem získání skutečných a ucelených informací. Při rozhovoru nemusí dotazovaný říct vše, co je pro sběr dat podstatné (Hendl, Remr, 2017).

Kvalitativní nestrukturované pozorování je další metodou sběru dat využitou v této práci. Není předem stanoveno, co přesně bude v přirozených podmínkách pozorováno.

Při pozorování je nezbytné průběžné vytváření podrobných poznámek a následné vyhodnocení (Hendl, Remr, 2017).

V průběhu absolvované praxe v podniku bylo použito metody subjektivního pozorování podnikových procesů. Jednalo se o zúčastněné, nestrukturované pozorování všech součástí firmy. Kromě administrativních procesů byla pozornost zaměřena také na celkovou činnost firmy, komunikaci ve firmě a dále na uspořádání a množství předmětů na pracovišti.

3 Literární rešerše

3.1 Administrativní procesy

3.1.1 Proces

Proces jako slovo samotné se dnes používá v různých oblastech téměř v jakémkoliv významu. To zapříčiňuje ztrátu hlubokého významu tohoto pojmu. Myslet systematicky a procesně znamená především změnit tradiční náhled téměř na cokoli v firemním prostředí. Zásadní roli u procesů hraje čas. Činnosti jsou seřazeny do posloupnosti, kterou můžeme znázornit na časové ose a určit tak jednoznačně předchozí a následné kroky. Proces vždy směřuje k určitému cíli a má určené jednoznačně dané podmínky (Řepa, 2012).

Zuzák, Kříž a Krninská (2009, s. 11) přímo definují proces jako: *„ucelenou aktivitu charakterizovanou vzájemně propojenými dílčími činnostmi, které transformují vstupy na adekvátní výstupy.“*

Podle Svozilové (2011) je jednotkou procesu dílčí část nazývaná úkol, aktivita nebo činnost. Musí být vždy jasně definovaná a měřitelná. Nezbytná je logická souvislost s jinými činnostmi procesu, časová náročnost a zdroje, ze kterých aktivita čerpá, spotřebovává je a výsledkem je zobrazení v nákladech na daný proces jako takový.

3.1.2 Podnikový proces

„Podnikový proces je množina jedné nebo více propojených činností společně přispívajících k dosažení podnikového cíle, obvykle ve vazbě na organizační strukturu, která definuje funkční role a vztahy.“ (Carda, Kunstová, 2001, s. 33).

Podnikové procesy se charakterizují objektivně danými podmínkami, objektivní přirozeností postupu, úmyslem a cílem. Řazení činností v procesu vyplývá ze základních principů byznysu. Základní rozlišení je na třídu procesů a instanci třídy procesů. V prvním případě se zkoumá obecný postup procesu, ve druhém případě pak konkrétní průběh daného procesu (Řepa, 2012).

Ve firmách členíme procesy na klíčové a podpůrné. Mezi klíčové procesy patří procesy marketingové, technologické nebo výrobní. Administrativní procesy pak spadají do kategorie procesů podpůrných, které zajišťují udržení kvality klíčových procesů a jsou nezbytné pro zefektivnění činností celé společnosti (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Podle Váchala a Vochozky (2013) jsou podpůrné procesy pro celou organizaci shodné, nevytváří přímý zisk a jsou mnohdy založené na předpisech a legislativě. Základní grafické znázornění podnikového procesu viz obr. 1.

Obrázek 1 - Grafické schéma podnikového procesu



Zdroj: Řepa (2006)

Dle Svozilové (2011) je téměř každý proces propojen s fyzickými osobami, které jej tvoří, koordinují, průběžně kontrolují, doladují a někdy také inovují. Existuje několik druhů účastníků procesů. Dále procesy dělí podle rozsahu odpovědnosti, vztahu k procesu a znalostí do následujících skupin:

Manažer – Nese odpovědnost za daný proces a má významnou roli při jeho řízení, dodržování kvality a plnění požadovaných cílů společnosti.

Zákazník – Požaduje po firmě určitou službu, zboží nebo výrobek a s nimi spojenou přidanou hodnotu. Oplátkou nabízí finanční prostředky.

Podnik – Spotřebovává zdroje v jednotlivých procesech. Snaží se o neustálé zlepšování kvality výrobků a služeb pro naplnění aktuálních potřeb a přání zákazníků. Zároveň sleduje situaci na trhu a v co nejkratší době reaguje na nové změny. Důležité je být rychlejší než konkurence.

Dodavatel – Slouží k zajištění hmotných i nehmotných vstupů svým zákazníkům (v tomto případě firmám). Mezi vstupy patří například dlouhodobý majetek, pracovní síla nebo oběžný majetek.

Operátor – Účastní se přímo daného procesu. Má na starosti dílčí činnost, na které se pracovně podílí a může ovlivnit pouze její kvalitu nebo výkonnost.

Šampión procesu – Má dlouhodobé zkušenosti jak z oblasti operátora, tak manažera procesů. Jeho výhodou jsou podstatné znalosti, díky kterým je schopen vidět proces jako celek i jako souhrn dílčích činností. Předává své znalosti v rámci školení ostatním zaměstnancům a přispívá tak k celkovému zlepšování kvality a produktivity (Svozilová, 2011).

3.1.3 Administrativní proces

Podle Zuzáka, Kříže a Krninské (2009) slouží administrativní procesy k podpoře všech rutinních činností v podniku, kterými jsou především základní klíčové úkony. Zahrnují četné a opakované administrativní činnosti v podniku. Jsou předem jasně definované, mají velkou četnost využití v organizaci, jsou strukturované a jsou propojené s různými dokumenty, které jsou nezbytné pro danou činnost či proces.

Dělí je na:

- Informační procesy – reporting a monitoring vybraných činností
- Kontrolní procesy – dohody o náhradách škod, příkazy k odstranění nedostatků
- Personální procesy – personální spisy, dokumentace výběru pracovníků, pracovněprávní dokumenty
- Rozhodovací procesy – plánování a zápisy z firemních porad
- Právní procesy – právní dokumenty
- Obchodní procesy – smlouvy a obchodní korespondence
- Platební procesy – účtenky, faktury, dobropisy (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009)

Podle Kříže (2017) administrativní procesy vytvářejí data, která jsou následně využita v ostatních procesech. Důležité je využití těchto administrativních procesů pro zefektivnění klíčových procesů a celkovou úsporu času. Vzájemný vztah klíčových a administrativních procesů lze popsat možnostmi v následující tabulce č. 1.

Tabulka 1 - Vztah klíčových a administrativních procesů

$K > A$	Mezi klíčovými a administrativními procesy je značný nesoulad. Podpůrné procesy nepřispívají k efektivnímu fungování firmy.
$K = A$	Soulad klíčových a administrativních procesů přispívá k trvalému zlepšování kvality. Činnost firmy je konstantní a je zajištěna „pevnými základy“.
$K < A$	Nadbytek administrativních procesů způsobuje zbytečné „papírování“ a zatěžuje tak činnost celé firmy. Prodlevy mezi jednotlivými úkony trvají mnohem déle. Je nutná restrukturalizace administrativních procesů.

Zdroj: Upraveno dle Kříže (2017)

S administrativními procesy je spojen téměř každý člověk v organizaci. Je takzvaným účastníkem administrativních procesů. Je proto potřebné zajistit rychlou a snadnou přístupnost k požadovaným dokumentům. Změny a aktualizace směrnic či právních norem musí být ihned aplikované do daných dokumentů, aby se zamezilo nepřesnostem a zastaralým informacím (Carda, Kunstová, 2001).

Zuzák, Kříž a Krninská (2009) dodávají, administrativní procesy je nutné neustále prověřovat a aktualizovat z důvodu udržení jejich kvality. V případě zjištění jakýchkoliv nedostatků je nezbytné napravit danou část administrativního procesu. Pokud je problém komplexnější, musí firma přistoupit k celkové analýze administrativních procesů a na základě zjištění je přizpůsobit a optimalizovat.

3.1.4 Grafické znázornění procesu

Pro snadné znázornění a zakreslení procesu jsou hojně využívány vývojové diagramy. Dle Dvořáčka (2005) slouží vývojové diagramy k zaznamenávání vstupů, činností, rozhodování a výstupů spojených s danými procesy. Tento grafický způsob je velmi praktický, jelikož umožňuje přehledně zobrazit veškeré kroky procesu. Následně lze jednotlivé kroky analyzovat a určit, zda je možné přistoupit k jejich zlepšení, nebo celkovému vynechání.

Vývojové diagramy se skládají ze symbolů, spojovacích čar a krátkého vysvětlujícího textu. Přesná pravidla vývojových diagramů jsou uvedena v normě ČSN ISO 5807.

Mezi nejčastěji používané typy symbolů patří:

- **Terminál** – symbol oválného tvaru, který slouží pro začátek či konec procesu. Uvnitř je krátký vysvětlující text, případně lze zapsat pouze slova START a KONEC.
- **Rozhodování** – symbol kosočtverce, uvnitř kterého je podmínka nebo otázka. Z kosočtverce vycházejí jednotlivé linie možností, u kterých je uveden krátký popis. V případě uzavřených dichotomických otázek jsou nejčastějším popisem slova ANO nebo NE.
- **Činnost** – symbol obdélníku s popisem činnosti uvnitř.
- **Linie postupu** – symbol šipky, který spojuje jednotlivé prvky procesu. Směr šipky znázorňuje procesní tok.
- **Vstup/výstup dat** – symbol kosodélníku.
- **Dokument** – symbol obdélníku s dolní hranou ve tvaru vlnovky. Značí čitelná data pro člověka (např. vytištěná na papíře).
- **Poznámka a komentář** – text uvedený ve složených závorkách v blízkosti symbolu, ke kterému se vztahuje. Nesmí však překrývat samotný vývojový diagram. Text obsahuje doplňkové informace vztahující se k danému kroku procesu (Dvořáček, 2005).

3.2 Procesní řízení

V procesním řízení hrají hlavní roli podnikové procesy. Stěžejním předpokladem procesního řízení je pochopení základní logiky byznysu, její přenesení na konkrétní organizaci a zabezpečení jejího správného chodu (Řepa, 2012).

Zavedení procesního řízení vede ve firmě k úsporám nákladů a zvyšování rychlosti a kvality. Tento souhrn je zapříčiněn odstraněním bariér mezi jednotlivými útvary firmy i mezi ostatními partnery. Firemní bariéry vznikají například díky nedostatku informací, nedorozumění či nerespektování postupů a zásad (Šmída, 2007).

Procesní řízení také umožňuje shromažďovat data a využít je k predikci a zvyšování přesnosti budoucích událostí. Výsledkem je strategické rozhodování a plánování. Mezi další přínosy procesního řízení společnosti patří:

- zproduktivnění aktiv, kterými jsou především informační systémy a lidské zdroje, jejichž klíčovým prvkem jsou znalosti,
- významné snížení doby reakce jak v jednotlivých činnostech, tak v celé společnosti,
- možnost dosažení dříve nepředstavitelných cílů,
- podpora angažovanosti členů týmu a jejich týmová práce,

- předcházení nespokojenosti zaměstnanců kvůli neustálým malým a nekomplexním změnám a zlepšením,
- orientace na potřeby zákazníka a porozumění jeho požadavkům a následné uspokojení,
- redukce nebo úplné odstranění chaosu,
- efektivita činností a jejich správná sekvence,
- větší uspokojení zaměstnanců z důvodu zapojení jejich kreativity a následné realizace jejich nápadů,
- poskytnutí vyšší přidané hodnoty zákazníkovi (Šmída, 2007).

3.3 Analýza a zvyšování efektivnosti administrativních procesů

Analýza administrativních procesů je podstatnou činností, která shromažďuje informace o nedostacích ve firemní komunikaci, komplikovaném řešení úkonů, či velké časové náročnosti jednotlivých činností. Při zlepšování administrativních procesů je analýza prvním krokem, na který je nutné se zaměřit.

3.3.1 Typy analýzy administrativních procesů

Dle Zuzáka, Kříže a Krninské (2009) je možno každou administrativní činnost ve firmě posuzovat z několika různých hledisek. Propojením vztahů mezi jednotlivými útvary organizace, jejich vzájemnou spoluprací, užitnou hodnotou pro uživatele a zpracováním požadavků do firemních dokumentů se zabývá **analýza kvality zpracování administrativních procesů**. Spotřebovaný čas při různých druzích činností a celkovou časovou náročnost procesů zkoumá **analýza časové náročnosti**. Tuto metodu dále dělí na přímou a nepřímou. Mezi přímé metody patří takzvané vlastní snímky pracovního dne. Ty zahrnují subjektivní pohled zaměstnance na ztrátové časy ve struktuře společnosti a pozorování doby trvání jednotlivých činností. Tak jako každá subjektivní metoda je i tato samozřejmě závislá na jedinci, jeho zájmu a míře přesvědčení o přínosu této metody. Nepřímou metodou je například pozorování druhou osobou, která není součástí firmy a dokáže tak někdy lépe vystihnout daný problém.

Analýza nákladů ukáže případný nadbytek vynaložených materiálních i pracovních zdrojů. Důležité je zobrazení vztahu mezi vynaloženými náklady a kvalitou přínosů administrativních procesů (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009).

Další možností pro získání potřebných informací jsou **rozhovory** a průzkum pomocí **dotazníků**. Obě varianty zobrazí přímý pohled pracovníků na celkové administrativní procesy. Rozhovor je více časově náročný a je vhodné jej zvolit v případě menšího počtu dotazovaných. V případě dotazníků je průzkum omezen pouze na předem stanovenou problematiku. Lze ji rozšířit o dostatek otevřených otázek a získat tak více podrobností. Tato metoda však není vhodná v případě, kdy podstatná většina respondentů nechá pole nevyplněná. Pomocí rozhovoru je možné využít příležitosti zacílit na osobní názory daného jedince a nechat prostor pro jeho vyjádření. Důležité je vytvořit strukturovanou šablonu klíčových otázek, které budou pro každého dotazovaného stejné a poskytnou tak celé spektrum názorů. Dále je vhodné zeptat se na konkrétní návrhy zlepšení procesů a řešení vyskytujících se problémů. Jednou z úspěšných metod je dotazování na danou činnost v průběhu jejího vykonávání. Takto lze získat velmi konkrétní připomínky a kritiku (Carda, Kunstová, 2001).

Mezi další možnosti analýzy patří například pozorování a zaznamenávání ve formě:

- Fotografii – lze zachytit skutečný stav na pracovišti, nepořádek, znečištění, nebo nevhodné rozmístění věcí
- Videozáznamů – slouží k analýze časové náročnosti, zjištění plýtvání a zlepšování ergonomie na pracovišti
- Diagramů – z průběžného snímkování pracoviště je možné sestavit „špagetový diagram“, na kterém jsou zachycené produktivní a neproduktivní činnosti a najít tak potenciál ke zlepšení výkonu

(Košturiak a kol., 2010)

3.3.2 Value stream mapping

Value stream mapping (dále jen VSM) neboli mapování hodnotových toků je grafickou metodou používanou při analýze veškerých procesů ve firmě. Slouží k zobrazení každého kroku, kterým výrobky, materiál, ale i informace procházejí. Nedílnou součástí je zobrazení vztahů mezi nimi. Používá se k vytvoření šablony zvýrazňující nadměrné plýtvání, jeho zdroj a jeho vliv na celkovou produktivitu. Tu je následně možno použít při rozhodování o budoucnosti firmy. Díky VSM je možné pochopit jednotlivé části procesů, které vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka. Tato metoda slouží jako první část přeměny společnosti při využití štíhlého managementu (King, King, 2017).

Dle Haburaiové a Bauera (2015) zobrazuje mapování hodnotového toku současný stav průchodu materiálu i informací celou firmou. Na počátku jsou dodavatelé, následně výrobní proces a vše končí u zákazníka. Měří se časy operací přidávajících hodnotu a celková průběžná doba.

3.3.3 Štíhlá administrativa

Štíhlá administrativa je součástí takzvané štíhlé výroby či managementu (z anglického lean production and lean management). Jedná se o systematickou metodu pro eliminaci zbytečného plýtvání ve firmě. Plýtvání výrobními kapacitami, plýtvání časem a další druhy ztrát, které způsobují menší hospodárnost a efektivitu společnosti, lze označit japonským slovem „muda“. Japonsko je totiž zemí, odkud tento pojem štíhlého provozu firmy pochází. Označují se tak veškeré činnosti, které nepřidávají žádnou hodnotu firmě, a tudíž ani zákazníkovi. Každá činnost, která tvoří přidanou hodnotu a vytváří firmě zisk je z pravidla doprovázena nadbytečnými úkony. Velké množství těchto úkonů je nutno omezit, nebo v lepším případě, pokud je to možné, naprosto vynechat (Tomek, Vávrová, 2014).

V administrativním prostředí se objevuje plýtvání například ve vedení evidencí, které k ničemu podstatnému neslouží, v tvorbě zbytečných výkazů, v přílišné detailnosti různých činností, ve zdvojeném vedení údajů, nebo celkově v neefektivním využití pracovní doby. Postupným odstraněním zdrojů plýtvání lze docílit úspory času, úspory režijních nákladů a možnosti zaměřit se na podstatné problémy (Kislingerová a kol., 2010).

Rozdíly přístupu při klasickém vedení firmy a takzvané „lean“ metodě jsou zobrazeny v tabulce č. 2.

Tabulka 2 - Rozdíly mezi tradičním a lean přístupem

Tradiční přístup	Lean (štíhlý) přístup
Produkce je formovaná na základě prodejních prognóz.	Produkce je řízená zákaznickou poptávkou.
Problémům není kladen žádný důraz. Firma s nimi jednoduše počítá.	Problémy jsou považovány za nové příležitosti vedoucí ke zlepšení.
Nedokončená výroba (z anglického work in process) je běžnou součástí společnosti.	Nedokončená výroba je známkou potřeby zlepšení firemních procesů a je považována

	za určitý druh plýtvání. Musí, proto být redukována či eliminována.
Hlavní změny iniciuje pouze management firmy.	Každý zaměstnanec má právo k návrhu nových efektivnějších řešení a změn, jelikož zná principy štíhlé výroby.
Pokud vše pracuje tak, jak má, není důvod ke změnám.	Neustále je důležité hledat nová zlepšení
Standardizované úkony jednotlivých pracovníků se shodují pouze v psaných metodikách, ne však v praxi.	Všichni dělají danou činnost stejně, dokud někdo nenajde lepší způsob. Následně se tento nový způsob stává prioritním.
Zaměřuje se na školení lidí a spoléhá se, že nebudou dělat zbytečné chyby.	Klade důraz na vytvoření procesů, ve kterých je téměř nemožné chybovat.
Systémové myšlení – považuje firmu za celek, který nevidí a ignoruje příležitosti ke zlepšení.	Vidí organizaci jako souhrn dílčích procesů, které jsou navzájem propojené a je možné je kdykoliv zlepšit.
Specializovaní pracovníci mají svou pozici a od té se nevzdalují.	Pracovníci jsou schopni vykonávat téměř jakoukoliv činnost ve firmě. Kromě opravdu vzdálených pozic – seřizovač strojů nepůjde dělat faktury do kanceláře. Jsou mnohem flexibilnější a mají povědomí o tom, co která práce obnáší.
Zaměřuje se na zlepšení činností, které tvoří přidanou hodnotu.	Zaměřuje se na eliminaci činností, které netvoří žádnou přidanou hodnotu.

Zdroj: Upraveno dle Verma, Sharma (2020)

3.3.4 Zlepšování administrativních procesů

Kromě již zmíněné metody štíhlé administrativy existuje mnoho způsobů, jak zefektivnit nejen administrativní, ale i kompletně celé podnikové procesy. V důsledku zavedení procesního řízení je nutné zabezpečit i jeho správný chod a optimalizaci. Cílem je maximalizovat výkonnost a eliminovat ztráty a nadbytečné úkony. Zlepšování je možné pouze při synchronizaci lidí, technologií a prostředí. Lidé mají za úkol aktivně se podílet na správném fungování procesu. Musí být vhodně motivováni a schopni zužitkovat své dovednosti. K tomu jim mohou pomoci v dnešní době velice ceněné technologie.

Elektronické dokumenty, on-line komunikace, nebo využití vhodného kancelářského softwaru pro zjednodušení činností jsou nedílnou součástí zlepšování administrativních procesů v podniku (Svozilová, 2011).

Zlepšování administrativních procesů musí průběžně reagovat na změny, které působí na organizaci. Důležité je přistupovat ke změnám pružně a zavčas. V dnešním světě plném konkurence může každá časová prodleva či neschopnost přizpůsobit se včas znamenat velké problémy celé firmy a s nimi spojené obrovské ztráty (Kříž, 2017).

3.4 Metody zlepšování podnikových procesů

Zlepšováním podnikových procesů se zabývá velké množství firem již několik desetiletí. Na prvopočátku stály úspěchy společností Motorola, Toyota nebo Ford. Ty dokázaly aplikovat výrazné změny ve svých procesech a docílily tak zvýšení kvality, rychlosti, snížení nákladů a nadbytečného plýtvání (Bauer a kol., 2012).

3.4.1 Six Sigma

Six Sigma je jednou z nejnovějších metod pro zlepšení činnosti podniku. Jejím cílem jsou tři hlavní oblasti – zlepšit spokojenost zákazníka, zrychlit čas procesů a redukovat chyby. Zlepšení v těchto oblastech zpravidla znamená úsporu nákladů, udržení stávajících zákazníků a budování dobrého jména společnosti. Čím více vadných výrobků či chyb firma udělá, tím větší náklady bude muset vynaložit na jejich opravu nebo odstranění. Zároveň je pravděpodobný úbytek zákazníků, jelikož nebudou spokojeni s produkty a službami (Svozilová, 2011).

Metodu Six Sigma je možné definovat jako statistickou míru výkonnosti procesů, nebo jako téměř dokonalý cíl, kterého chceme dosáhnout. Zároveň je to systém řízení, díky kterému si firma může udržet svou vysokou pozici na trhu mezi ostatními konkurenty (Pande, Holpp, 2001).

Původci metody začali používat jednotku zvanou Sigma pro měření výkonnosti. Čím vyšší je číslo sigma, tím vyšší výkon je ve firmě podáván. Vztah mezi hodnotami Sigma, počtem chyb vykonaných v rámci jednoho miliónu příležitostí a odpovídající procentuální hladinou efektivity je zobrazen v tabulce č. 3.

Tabulka 3 - Hodnoty Sigma

Hodnota Sigma	Počet chyb / vadných výrobků v rámci jednoho miliónu příležitostí	Efektivita v procentech
1	691 462	30,85
2	308 538	69,146
3	66 807	93,319
4	6210	99,379
5	233	99,9767
6	3,4	99,99966

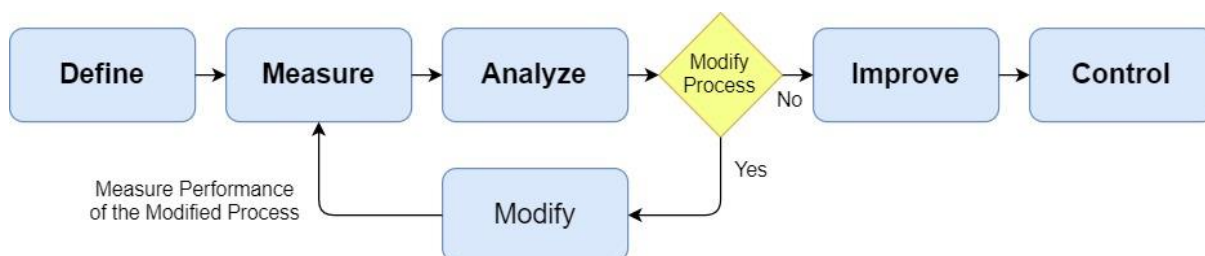
Zdroj: Truscott, 2012, str. 4

„Sigma v názvu metodologie popisuje vyspělost výrobního procesu, tedy jeho výtěžnost – kolik procent výrobku bez vady proces vygeneroval.“ (Svozilová, 2011, s. 24).

3.4.2 DMAIC

Metodika DMAIC je základem přístupu Six Sigma a slouží pro zlepšování již zavedených procesů. Zkratka pochází z počátečních písmen anglických slov „Define, Measure, Analyze, Improve, Control“, které v českém překladu znamenají Definujte, Měřte, Analyzujte, Zlepšete, Řiďte. Dohromady tvoří uspořádaný sled kroků (viz obr. č. 2), někdy též zobrazovaný jako cyklus, kde každá část má své specifické cíle (Svozilová, 2011).

Obrázek 2 - DMAIC metodika



Zdroj: Singh, 2015, s. 189

Definování

Dle Svozilové (2011), je potřeba si nejdříve stanovit cíle zlepšení. Mezi ty může patřit zlepšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení podílu na trhu, nebo udržení věrnosti zákazníků. Následuje vytvoření co nejpřesnějšího popisu, jak daného cíle dosáhnout. Nezbytné je srozumitelně definovat řešenou problematiku, navrhovaný způsob řešení a metody, které budou použity.

Typickými otázkami, které provází první fázi jsou například:

- Jaká jsou kritéria úspěchu, jakých cílů chceme dosáhnout?
- Jakými procesy se budeme zabývat?
- Jaké budou potřeby zdroje pro realizaci projektu?

(Svozilová, 2011)

Měření

Fáze měření slouží k zobrazení stávající situace a měření výkonnosti změn daných procesů. Důležité je porozumět a zachytit všechny faktory, které ovlivňují procesy a vhodně určit, jakým způsobem je měřit. Cílem tohoto kroku je dokázat měřit výkonnost změn a modifikovaných procesů (Singh, 2015). Svozilová (2011) doplňuje, metody měření postupných změn se navrhuje tak, aby bylo možné sledovat vývoj, zda se firma přibližuje daným cílům, či nikoliv.

Analýza

Dalším krokem je analýza stávajících procesů a faktorů přispívajících ke zlepšení. V této fázi se postupuje dle následujících kroků:

- Užít analytické nástroje a techniky k ohodnocení faktorů
- Najít klíčové problémy
- Rozhodnout se, které stávající procesy potřebují změnu a jaká zlepšení mají být implementována (Singh, 2015)

Zlepšování

Po zhodnocení problémů se přistupuje k hledání vhodných řešení. Součástí je jak navržení zlepšujících variant, tak i jejich následná implementace do reálné činnosti firmy. V této fázi je ve velkých společnostech hojně používaný projektový management.

Jeho úkolem je vyhodnotit varianty řešení, vybrat tu nejlepší pro daný problém a vytvořit komplexní plán pro jeho řešení (Svozilová, 2011).

Řízení

Po zavedení zlepšujících metod a inovaci firemních procesů nastává fáze řízení a kontrolování. Důležité je udržovat tyto inovace a nenechat je, aby se rozplynuly a vše se stalo zbytečným. Postupem času se uspořádané činnosti mohou opět dostávat do fáze nepořádku a nefunkčnosti. Vhodné je zaměřit se na předcházení těmto problémům, aby lidé nepracovali ve stresu, a aby téměř nemohlo dojít k jakékoliv chybě. Je potřeba organizovat preventivní školení o pravidlech, dodržování bezpečnosti a celkové motivaci zaměstnanců (Svozilová, 2011).

3.4.3 DMADV

Dle Zuzáka, Kříže a Krninské (2009), slouží metoda DMADV pro vytváření nových procesů. Zkratka se skládá z počátečních písmen anglických slov Define, Measure, Analyze, Design, Verify. První tři fáze jsou totožné s těmi, které používá již zmíněná metoda DMAIC. Poslední dvě fáze označujeme v češtině jako Navrhování a Ověřování.

Při návrhu nových procesů metodou DMADV se v jednotlivých krocích zaměřujeme na:

- **D (Define)** – definování procesů, nalezení kritických faktorů kvality, stanovení cílů a rozsahu projektu
- **M (Measure)** – zhodnocení stávajícího stavu a výkonnosti procesů vhodnou metodou měření
- **A (Analyze)** – analýzu problémů a nalezení hlavních příčin
- **D (Design)** – vytvoření podrobného popisu procesu a návržení jeho modelu, vytvoření související dokumentace
- **V (Verify)** – ověření funkce navrženého procesu, analýzu výsledků a užití nové dokumentace (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009)

Otázky, které si lze klást v jednotlivých fázích procesu DMADV jsou zobrazeny na obrázku č. 3.

Obrázek 3 - Otázky metody DMADV



Zdroj: Upraveno dle McCartyho a kolektivu autorů (2004)

3.4.4 5S

Metoda 5S je součástí štíhlého přístupu Lean a slouží k celkovému zlepšení procesů. Někdy je také nazývána metodou dobrého hospodaření. Původně pochází z americké armády a později si ji převzaly některé japonské firmy. Je oblíbená především díky své jednoduché sekvenci pěti částí. „Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke“ v české překlady znamenají: „utřídit, uspořádat, udržovat pořádek, určit pravidla, upevňovat a zlepšovat“. Proto jsou v češtině někdy označovány jako 5U (Bauer a kol., 2012).

Utřídit (Seiri)

Prvním krokem je likvidace nepotřebných věcí na pracovišti. Bývá to zároveň jedna z vůbec nejobtížnějších činností 5S, jelikož téměř pokaždé najde člověk něco, co je mu líto vyhodit a brání se slovy: „Teď to nepotřebuju, ale v budoucnu se mi to určitě ještě bude hodit.“ Je třeba roztrdit věci do tří kategorií. Ty, které jsou naprosto zbytečné a lze je bez problémů vyhodit, ty, které se používají jen zřídka (déle než 1x za 30 dní) a ty, které používáme každý den. Nepotřebné věci ihned vyhodíme. Ty, u kterých si nejsou pracovníci jisti, jsou nějakým způsobem označeny a uschovány pro pozdější posouzení na vyčleněném místě. Potřebné věci je nutné roztrdit podle frekvence jejich užívání. Předměty používané každý den jsou ponechány přímo na pracovišti. Ostatní věci je možno uložit například do skladu. Při nerozhodnosti je vhodné také použít metodu takzvaných červených karet,

kterými věci označíme a následně jejich důležitost projednáme se svými kolegy či nadřízenými (Bauer a kol., 2012).

V tomto kroku je třeba odstranit vše nepotřebné. Mezi věci, které je nutné vytržít patří například:

- Doklady a dokumenty
- Zbytečné nářadí
- Vadné výrobky
- Nepoužívané stroje
- Zbytečný materiál (Váchal, Vochozka, 2013)

Uspořádat (Seiton)

Ve druhém kroku je podstatné zaměřit se na takzvanou ergonomii, což je obor zabývající se vyhovujícím uspořádáním předmětů v pracovním prostředí člověka. Na základě tohoto postupu se docílí menšího množství zbytečných pohybů, a tudíž i zvýšení praktičnosti. Při zkoumání ideální pozice je zapotřebí vše rozmístit a po určitý čas (např. dva týdny) sledovat, jak dané rozmístění vyhovuje pracovníkům. Následně se rozmístění prodiskutuje se všemi, kteří věci používají a zhodnotí se, zda je dosaženo ideálního rozmístění či nikoliv. Podstatné je též omezit hromadění materiálů, které je nutno zpracovat (Bauer a kol., 2012).

Udržovat pořádek (Seiso)

Každé pracoviště musí být udržováno svým pracovníkem. Neznamená to, že člověk ráno přijde do firmy, odpracuje si svou práci, odejde domů a úklid svého pracoviště nechá na paní uklízečku. Ta sice má v popisu svojí pracovní činnosti úklid různých prostor různými způsoby, ale rozhodně si nedovolí přebírat a srovnávat komínky důležitých papírů, nebo dokonce některé dokumenty zlikvidovat. To vše je úkolem daného zaměstnance, jemuž pracovní místo náleží. Při první aplikaci metody 5S je důležité věnovat se úklidu opravdu důkladně. Jeho součástí může být zároveň kontrola jednotlivých prvků pracoviště. Utřít prach na stole znamená například také odsunout monitor počítače, kde můžete zkontrolovat, zda jsou všechny konektory pevně zapojené a zamezit tak případnému přerušení signálu z důvodu špatného kontaktu. Pokud je úklid prováděn na pracovišti u nějakého stroje, jeho kontrola je nezbytnou součástí. Lze doplnit provozní kapaliny, nebo dotáhnout povolené šrouby atd. (Bauer a kol., 2012).

Určit pravidla (Seiketsu)

Po úklidu pracoviště je na místě určení pravidel, jak dané pracoviště má vypadat a fungovat. Záměrem je udržet jak pořádek, tak i nově zavedené standardy. Ty by měly být vytvořeny spoluprací zaměstnance se svým nadřízeným pracovníkem. Neměly by být složité, naopak by měly nabídat snadnou srozumitelnost k motivaci pracovníka. Vhodným formátem je krátký text s použitím stručných a výstižných vět. Doplnění o fotografie je zcela na místě. Pracovník tak má jasnou představu, jak má pracoviště vypadat, kde mají věci své místo a ví, jak s nimi pracovat. Důležité je myslet na to, že standardy mají lidem práci zjednodušovat, ne komplikovat. Další otázkou je následné dodržování těchto předpisů. O to se musí starat nadřízení pracovníci (Bauer a kol., 2012).

Upevňovat a zlepšovat (Shitsuke)

Poslední krok je tím nejdůležitějším. Po kompletním zavedení předchozích kroků je zcela zásadní, aby byla dodržována určitá disciplína všech zaměstnanců. Každý by si měl uvědomit přínosy metody 5S a měl by se snažit je udržovat. Pravidelné kontroly pracovišť pak vedou k udržení systematického pořádku, odpovědnosti a zlepšování činnosti pracovníků (Bauer a kol., 2012).

3.4.5 KAIZEN

Slovo Kaizen v japonštině znamená „změna k lepšímu“ a podle Košturiaka (2010), je to jedno z nejvíce používaných slov v téměř všech japonských firmách. Není to pouze metoda pro zlepšování podnikových procesů, ale i životní filozofie a způsob myšlení, který říká, že zítřek musí být lepší než dnešek. S Kaizen přístupem musí začít každý zaměstnanec nejprve sám u sebe, až následně jej lze přenášet na spolupracovníky, věci a procesy. Tento neustálý a pro Japonce velice přirozený proces se zaměřuje na každého člověka v podnikové struktuře. Ať je to manažer, nebo dělník, každý má svou hlavu a svůj rozum, díky kterému dokáže zlepšit vykonávanou činnost.

Mezi základní principy této metody patří:

- Zapojení všech pracovníků do procesního zlepšování
- Využití jakékoliv iniciativy ke zlepšení – každý může nalézt řešení, jak pracovat lépe, rychleji a s nižšími náklady

- Neplýtvat financemi na externích firmách zabývajících se změnou procesů, ale využít potenciálu vlastního personálu
- Zlepšení vycházející ze znalostí lidí, kteří činnost přímo vykonávají
- Pokusit se naladit veškerá firemní oddělení na tuto filozofii, aby nedocházelo k nesouladu

(Košturiak a kol., 2010)

Kaizen metoda je velice obsáhlá a zahrnuje velké množství přístupů, mezi které patří již zmíněná metoda 5S nebo metoda Lean. Změny lze dosáhnout postupně malými kroky. Pokud je metoda aplikována nárazově, většinou nelze docílit dlouhodobě funkčního efektu a vše se vrátí do předchozího stavu. Při zapojení všech zaměstnanců je možné zlepšit veškeré činnosti, efektivně zužitkovat všechny dostupné zdroje a zredukovat časovou náročnost procesů. Tím pádem dojde i ke snížení nákladů (Filip, 2019).

Základem je vytvořit povědomí o plýtvání (muda) a nástrojích metody Kaizen. S plýtváním se lze setkat téměř v každém oddělení firmy. Vždy se však jedná o jiný typ „muda“. Ve výrobě je sedm nejčastějších druhů plýtvání: čekání na materiál či chybějící díly, zbytečné pohyby, chyby ve výrobě, zmetky, nadprodukce, transport a přebytečné zásoby materiálu. Mezi další nástroje přístupu Kaizen patří například metoda Just in Time, nebo Total Quality Management (Bauer a kol., 2012).

4 Vlastní práce

Druhá část práce se věnuje praktickému využití získaných poznatků ve firmě Vykov s.r.o. zabývající se nákupem a prodejem hutního materiálu. Kromě popisu vybrané společnosti a zobrazení organizační struktury, jsou pomocí polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem firmy zjištěny nedostatky v administrativních procesech. Jednotlivé části jsou popsány, zhodnoceny a je navržen postup pro jejich zlepšení či úplné odstranění. Na základě absolvované praxe ve firmě bylo zároveň použito subjektivního pozorování, které přispělo ke zvolení vhodné zlepšující metody. Po předložení návrhů řediteli firmy, byly některé schváleny a realizovány. Závěrečná část obsahuje shrnutí přínosů a je navržen postup pro budoucí udržitelnost zlepšení a případná další řešení pro zvýšení efektivnosti administrativních procesů a tím i efektivnosti a prosperity celé společnosti.

4.1 Základní údaje o společnosti

Společnost Vykov s.r.o. se sídlem v Českých Budějovicích se zabývá nákupem a prodejem hutního materiálu. Od počátku působení na trhu v roce 1995 si vybudovala stabilní pozici dodavatele hutního materiálu jak pro malé, tak i velké stavební, zámečnické a strojírenské společnosti. Působí nejen jako regionální dodavatel v Jižních Čechách, ale i dodavatel v rámci celé České republiky. Nedílnou součástí je také prodej materiálu soukromým stavebníkům a zákazníkům z řad široké veřejnosti (Vykov s.r.o., © 2016).

Nabízený sortiment zahrnuje mimo jiné trubky, trubkové oblouky, jekly, kari sítě, betonářskou ocel, plochou ocel, kruhovou ocel, plechy, trapézové plechy, tahokov a profily typu I, IPE, U, UPE, HEA, HEB, T (Vykov s.r.o., © 2016).

Společnost dbá na kvalitu a neustálé zlepšování nabízených služeb, pečuje o své stávající odběratele, oslovuje nové zákazníky a přizpůsobuje nabízený sortiment aktuální poptávce. Mezi nabízené služby patří především dělení tyčových materiálů na přesné délky pomocí strojních nůžek, okružních a pásových pil. Dále je možné dělení materiálu kolmými a úhlovými řezy a pálení plechů. Doplnkové služby zahrnují tryskání materiálu, svařování malých konstrukcí nebo zinkování (Vykov s.r.o., © 2016).

Dopravu materiálu firma realizuje pomocí vlastního tahače značky VOLVO s návěsem o maximálním užitečném zatížení 24 tun. Menší náklad o délce nepřesahující 6 metrů je přepravován vlastním valníkem značky IVECO. V případě nutnosti použití

hydraulické ruky a převozu materiálu do 5 tun je osloven smluvní dopravce (Vykov s.r.o., © 2016).

4.1.1 Skladovací a provozní prostory

Společnost Vykov s.r.o. se v roce 2017 přestěhovala do nových prostor bývalé továrny na smaltované kuchyňské nádobí. Na předchozím místě byl poměrně malý vnitřní skladovací prostor, a tak byla velká část materiálu uskladněna na venkovním dvoře. Manipulaci s materiálem umožňoval velký výložníkový jeřáb s obkročným portálem. Nyní je skladovaný materiál téměř kompletně uvnitř budovy.

Sklad je rozdělen na tři části: ocelová hala, betonová hala a dvůr před budovou firmy. Betonová hala slouží k uskladnění plechů, jechlů, trubek a malých úhelníků. V ocelové hale se nachází profilová ocel a velkoformátové plechy. Ocelová hala slouží rovněž pro příjem, vykládku a dělení materiálu. Betonářská ocel a kari sítě jsou uloženy venku na dvoře.

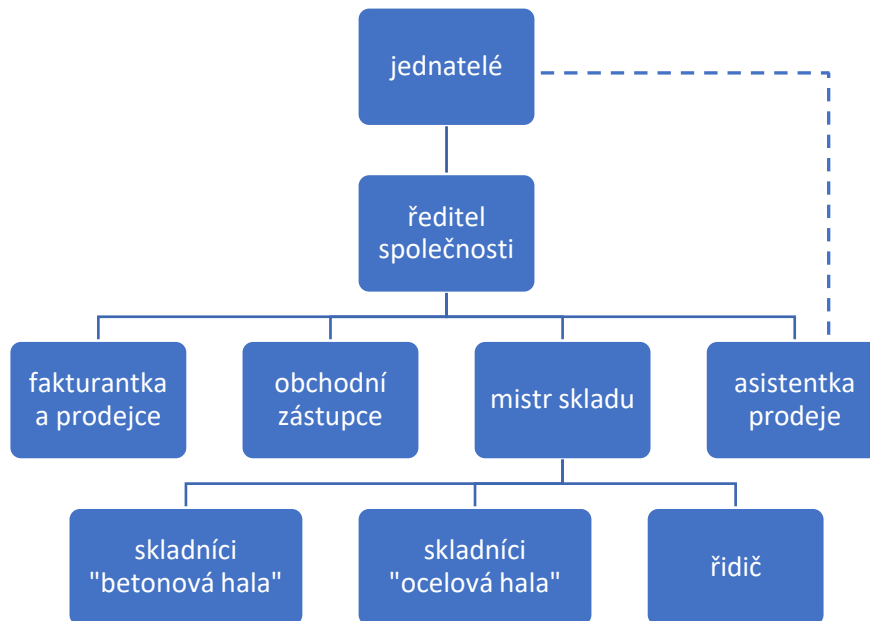
K manipulaci s materiálem slouží šest mostových jeřábů uvnitř hal a výložníkový jeřáb s obkročným portálem na venkovním dvoře. Dále jsou k dispozici vysokozdvizné čelní a boční nakladače. Pily na řezání materiálu jsou rovnoměrně rozmístěny v halách. Ke každé dvojici jeřábů náleží jedna pila.

Kancelářské prostory jsou součástí dvoupatrové vestavby uvnitř betonové haly. V dolním patře se nachází kancelář fakturace a prodeje, kterou sdílí fakturantka s obchodním zástupcem. Dále zde mají vyhrazenou místnost skladníci a v chodbě jsou toalety pro zaměstnance i zákazníky. V horním patře jsou dvě kanceláře, kde pracují jednatelé, ředitel a asistentka prodeje. Součástí horního patra je také kuchyňka, šatna pro skladníky, toalety a úklidová komora.

4.1.2 Organizační struktura

Firma má v současné době hierarchickou organizační strukturu. Tvoří ji jednotlivé pracovní pozice zanesené v diagramu organizační struktury na obrázku č. 4. Celkem má firma 10 zaměstnanců a 2 jednatele. V každé hale pracují 3 skladníci, kteří však mohou v případě potřeby obsloužit zákazníka i na hale druhé.

Obrázek 4 - Diagram organizační struktury firmy



Zdroj: vlastní zpracování

V čele společnosti jsou dva jednatelé, kteří ručí za veškerou činnost firmy. Společně s ředitelem se kromě celkové ekonomiky firmy starají o personální, provozní a organizační záležitosti. Nadřízeným orgánem jednatelů je valná hromada, která se skládá z jednotlivých majitelů. Ta není součástí diagramu organizační struktury firmy.

Ředitel firmy se kromě již zmíněných činností stará o rozesílání poptávek, kontrolu a příjem nových objednávek, přípravu rezných plánů a deleguje činnosti podřízeným pracovníkům. S rozesíláním poptávek a tříděním dokumentů pomáhá asistentka prodeje. V současné době je však na mateřské dovolené, tudíž je její část práce rozdělena mezi ostatní administrativní zaměstnance. To vysvětluje jejich momentální velké pracovní vytížení.

Mezi činnosti zaměstnanců spadajících pod oddělení fakturace a prodeje patří vystavování faktur, přijímání plateb od zákazníků a přípravy dokumentů pro skladníky na základě objednávek. V případě nepřítomnosti fakturantky její činnost zastoupí obchodní zástupce.

Mistr skladu deleguje práci, dohlíží a zodpovídá za veškeré pohyby zboží na skladě. Slouží jako prostředník mezi skladem a kanceláři. Detaily zakázek projednává s jednatelem a ředitelem, v případě potřeby komunikuje také s fakturantkou a obchodním zástupcem.

4.1.3 **Konkurence**

V Českých Budějovicích působí v oblasti prodeje hutního materiálu pět hlavních konkurenčních společností. Od počátku působení firmy Vykov s.r.o. na trhu konkurence podstatně vzrostla a hlavní činnost se takzvaně přesunula ze skladů do kanceláří. Kromě ceny nabízeného materiálu již nezáleží pouze na velkém množství skladových zásob, ale především na rychlosti zpracování nabídky na danou poptávku a doplňkových službách. V případě lepší nabídky jedné z konkurenčních firem téměř okamžitě reagují ostatní konkurenti a snaží se zákazníkovi nabídnout minimálně stejně výhodnou nabídku. Udržet si stávající zákazníky a získávat nové je posláním každé obchodní společnosti.

4.1.4 **Doprava**

Hlavní službou je bezpochyby doprava materiálu až k zákazníkovi. Logistika hutního materiálu je podstatně složitější a nákladnější oproti například drobnému elektronickému zboží. Rozdíl je především v poměru ceny přepravy a ceny přepravovaného zboží. Zatímco například u přepravy nových mobilních telefonů je cena výrobku vzhledem k malým rozměrům a váze velmi vysoká, samotná přeprava je nenáročná, a tudíž méně nákladná. U přepravy hutního materiálu je nezbytné zaměřit se na váhu, rozměry materiálu a přepravovanou vzdálenost. Podle toho je následně určen typ přepravy.

Aktuální průměrná nákupní cena oceli ve firmě se dle slov ředitele pohybuje v rozmezí 18–22 Kč. Cena dopravy je tedy v poměru s přepravovaným materiálem vysoká. Je nezbytné klást velký důraz na přípravu každého výjezdu a snahu o co nejlepší využití přepravních kapacit.

4.2 **Současný stav**

Základem obchodní společnosti Vykov s.r.o. je samotný obchod. Jde o přímý nákup materiálu od dodavatelů, kterými jsou jiné obchody s hutním materiálem, nebo samotné hutě a prodej zákazníkům, kterými jsou jak jednotlivci, tak firmy.

4.2.1 **Nákup a příjem materiálu**

Nákup materiálu je řešen vedením firmy. Ředitel společnosti společně s jednatelem a asistentkou poptávají dodavatele a shánějí materiál, aby bylo zajištěno průběžné udržování dostatečných skladových zásob.

V případě příjmu materiálu přijíždí nákladní automobil do dvora areálu firmy, nebo do jedné z hal, kde dochází k samotné vykládce a utřídění na příslušná skladovací místa. Následně je materiál překontrolován skladníkem podle dodacího listu. Skladník jednotlivé položky potvrdí odškrtnutím a dokument podepíše, aby v případě pochybení bylo možné dohledat, kdo byl zodpovědný za převzetí materiálu. Zkontrolovaný dodací list je doručen do kanceláře vedení společnosti ve dvou vyhotoveních. Potvrzený originál si odnáší řidič a kopie zůstává ve firmě. Následné zadávání materiálu podle kopie dodacího listu do účetního a ekonomického systému provádí obchodní zástupce v době, kdy není na služební cestě.

Zpracování poptávek

Poptávky dodavatelům jsou rozesílány pomocí e-mailu, nebo jsou řešeny telefonicky vedením firmy a asistentkou prodeje. Kromě poptávek materiálu pro konkrétní zákazníky firma poptává materiál u svých dodavatelů pro průběžné udržování optimálních skladových zásob. Záznamy poptávaného sortimentu, množství a cen jsou vedeny v interních tabulkách firmy. Zároveň je evidován stav vyřizovaných poptávek.

4.2.2 Prodej materiálu

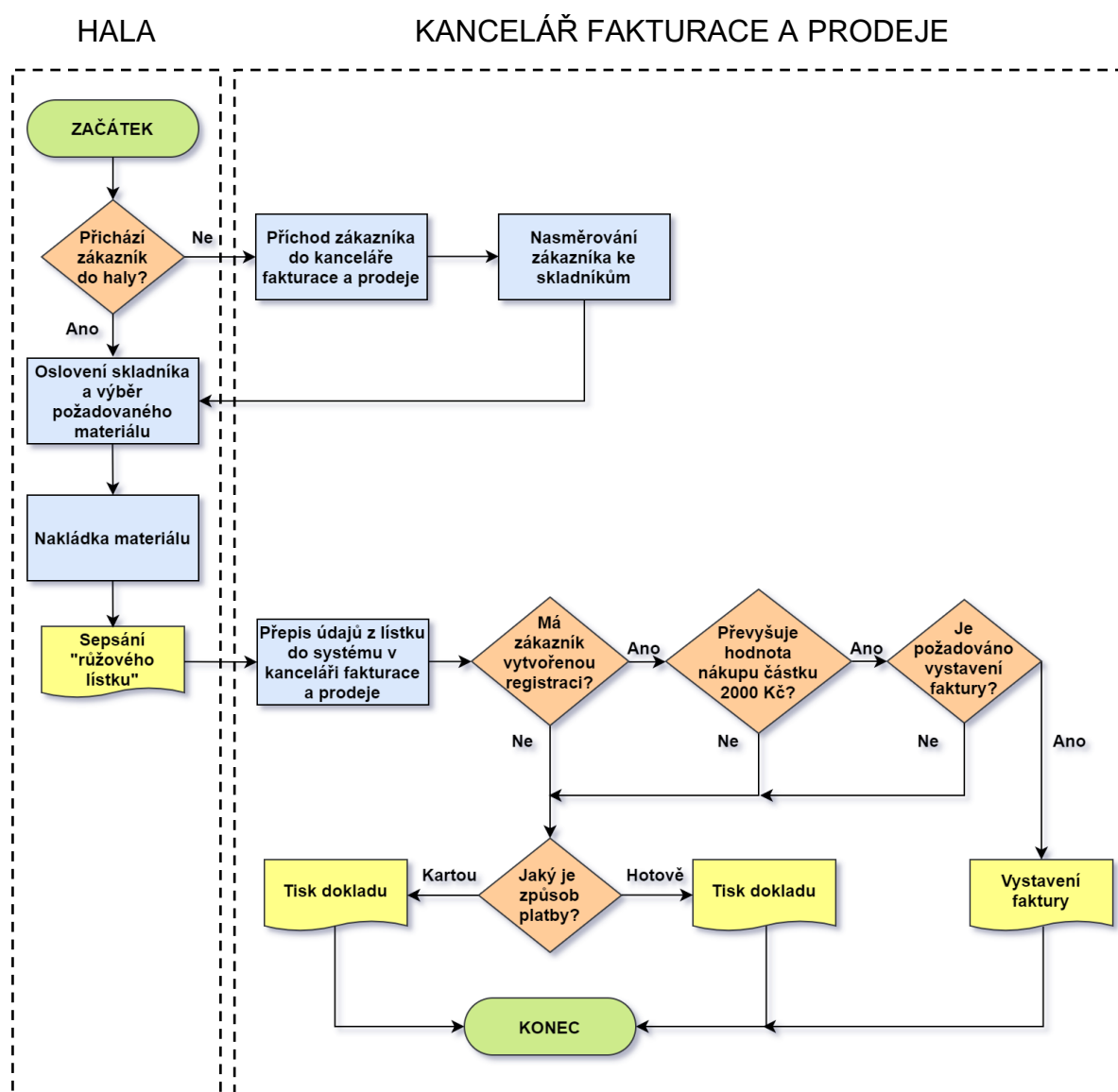
Prodej materiálu je realizován několika způsoby. Zákazník může poslat objednávku daného materiálu. Nabízený sortiment, aktuální skladové zásoby a ceny jsou k nalezení na internetových stránkách firmy, tudíž je v dnešní době velice snadné předem ověřit, zda je skladem požadovaný druh oceli. Zboží je na základě objednávky připraveno, předáno zákazníkovi a proběhne platba nebo vystavení faktury.

V případě zájmu o zboží, které není uvedené na seznamu skladových zásob, nebo v případě velkého množství odebíraného materiálu může být poslána poptávka. Poptávku lze podat elektronicky prostřednictvím poptávkového formuláře na stránkách firmy, prostřednictvím e-mailu, nebo telefonicky. Poptávky jsou řešeny vedením společnosti a asistentkou prodeje. Po přijetí poptávky je zkontrolována aktuální situace na skladě. V případě dostatečné skladové zásoby je poptávka potvrzena a je zaslána příslušná cenová nabídka. Zákazník se následně rozhodne, zda zboží bude za danou cenu od firmy chtít, nebo zda přijme výhodnější nabídku od konkurenční společnosti. Pokud některý typ oceli není skladem, vedení společnosti jedná se svými dodavateli a shání jej pro konkrétního zákazníka. Jednou z hlavních priorit firmy je snažit se uspokojit co nejvíce zákazníků, tudíž je ve všeobecném zájmu firmy vyjít téměř každému vstříc. Vše má ale své meze. Nelze vyhovět

zákazníkovi, který má například nereálnou představu o ceně, nebo o termínu dodání. Pokud jsou požadavky v rámci poptávky zákazníka pro firmu nevýhodné, nelze na ně přistoupit a zákazník buďto sníží své nároky, nebo nezbývá jiná možnost než nakoupit u konkurence.

Poslední možností je přímý prodej materiálu zákazníkovi, kdy zákazník přijde osobně do firmy s požadavkem na koupi daného materiálu. Vývojový diagram procesu přímého prodeje je zachycen na obrázku č. 5.

Obrázek 5 - Diagram současného procesu přímého prodeje



Zdroj: vlastní zpracování

Zákazník přichází do firmy s požadavkem na daný materiál. Může rovnou vstoupit do haly a oslovit skladníka. Pokud je zde zákazník poprvé, může se stát, že nejprve vstoupí

do kanceláře fakturace a prodeje, která je v přední části haly a má i svůj vlastní vstup ze dvora. Fakturantka zákazníkovi ve stručnosti vysvětlí, že nejprve musí jít na sklad, kde sdělí jednomu ze skladníků svůj požadavek na daný typ, rozměry a množství hutního materiálu. Skladník jej následně obslouží.

Úkolem skladníka je mít přehled, kde se jaký sortiment nachází. V případě požadavku, kdy si zákazník přeje například pouze malý kus ploché oceli, skladník nejprve zkontroluje, zda se požadovaný kus nenachází mezi zbylými odřezky. Pokud jej najde, předá požadovaný kus oceli rovnou zákazníkovi a vypíše expediční příkaz pro prodej hutního materiálu, ve firmě často nazývaný jako „ružový lístek“ (viz příloha A). Jedná se o papírový lístek formátu A6, který je tvořen dvěma vrstvami. První bílá vrstva je samopropisovací, tudíž při zápisu údajů je vytvořena kopie na dolní vrstvu růžové barvy. Do formuláře je skladníkem vypsáno jméno a příjmení zákazníka, případně firma, druh materiálu, popis a množství. Dále je zaznamenán aktuální datum a číslo SPZ zákaznickova automobilu. Originál předá skladník zákazníkovi a nasměruje jej do kanceláře fakturace a prodeje. Kopie shromažďují skladníci a každý den na konci pracovní doby je předávají vedení firmy k následné kontrole.

V případě většího množství požadované oceli, či nenalezení vhodného odřezku skladník použije manipulačních prostředků. Pomocí jeřábů si ocel při nutnosti řezání přemístí na dopravník u pily a nařeže ji. Zároveň určí zákazníkovi místo nakládky pro zaparkování automobilu. Následně je materiál umístěn na korbu nákladního automobilu nebo přívěsný vozík. O zabezpečení materiálu pro převoz se již stará samotný zákazník.

V kanceláři fakturace a prodeje předá zákazník lístek fakturantce. Ta zadá údaje z lístku do účetního systému. Každého zákazníka se zeptá, zda má ve firmě vytvořenou registraci. Pokud ano, vyhledá jej podle jména či názvu firmy v databázi a vystaví potřebný doklad. V případě platby materiálu v minimální hodnotě 2000 Kč lze registrovanému zákazníkovi vystavit fakturu. Pokud je však částka nižší, nebo pokud zákazník nemá registraci, lze přijmout pouze okamžitou platbu, a to buď v hotovosti, nebo bezhotovostně pomocí platební karty. Zákazníkovi, který nakupuje ve firmě častěji, je možné vytvořit novou registraci.

Příjem objednávek

Objednávky jsou přijímány v elektronické podobě pomocí e-mailu, na základě telefonické komunikace, pomocí SMS, nebo i na základě osobní domluvy. Každá

objednávka je zcela unikátní nejen z hlediska svého obsahu, ale i svojí formou. Některé objednávky jsou sestaveny v různých ekonomických systémech a poslané e-mailem, některé jsou napsané jako prostý text zaslaný elektronickou poštou. Objednávky ve formě SMS jsou výjimečné a používají je pouze již ověřené firmy, které jsou většinou i pravidelnými odběrateli. Stejně tak telefonické objednávky, které jsou velmi nebezpečné z hlediska následného rizika odběru materiálu. Při běžném telefonním hovoru není pořizován žádný záznam, tudíž hrozí případný spor, kdy zákazník může říct, že si daný materiál neobjednal, a že ho nezaplatí. Větší problém by nastal v případě telefonické objednávky včetně řezání. Materiál se řezem zčásti znehodnotí a každý řez představuje jisté zvýšení nákladů firmy. Mnohdy navíc jde o početné množství různě nařezaných kusů dle přesných délek a úhlů. Proto ve firmě platí nepsané pravidlo, které zakazuje přijímání objednávek s dodatečnými službami po telefonu.

Objednávku pomocí e-mailu přijme vedení společnosti, zkontroluje, zda jsou veškeré položky skladem. Pokud ano, pošle objednávku k tisku do tiskárny v kanceláři fakturace a prodeje v přízemí. Jestliže některé položky momentálně nejsou skladem, vedení zajistí jejich dodání od dodavatele. Vytisknou objednávku, napíší na ni, že některé položky teprve dorazí a odnesou ji do dolní kanceláře. Zde je fakturantkou vytvořen ručně psaný lístek (ve firmě někdy též nazývaný jako „příprava“), na který je přehledně velkým písmem přepsáno jméno zákazníka nebo firmy, požadovaný materiál, množství a typ objednávky. V případě běžné objednávky pomocí e-mailu je na lístek napsáno zakroužkované „obj.“. Lístek je předán skladníkům k přípravě materiálu a na vytištěnou objednávku je napsáno zakroužkované písmeno D, které znamená „dal“ - objednávka byla dána skladníkům k přípravě. Takto označená objednávka je uschována v příslušném pořadači dokumentů v kanceláři fakturace a prodeje. Přepisování na lístky má několik důvodů. Jsou dobře čitelné a srozumitelné pro každého skladníka, jelikož mají s fakturantkou zavedena jistá pravidla ohledně formy a detailů, na které jsou zvyklí. Není na nich uvedena cena. Tak jako každá firma má i tato své stálé odběratele, kteří svým velkým objemem nákupů mohou mít zvýhodněnou cenovou sazbu na daný sortiment. Pokud by se skladníkům předávala samotná objednávka s cenami, mohlo by například dojít k jejímu odlétnutí, znečištění, ztrátě atd. Objednávku by mohl nalézt jakýkoliv jiný zákazník a nebylo by vhodné, aby viděl nejen případné rozdílné ceny, ale i osobní údaje uvedené na objednávce. Tím hlavním důvodem je tedy dodržení nařízení GDPR o ochraně osobních údajů, mezi které spadá například i adresa a kontakt na zákazníka.

Objednávka na základě telefonního hovoru, SMS či osobní domluvy je přepsána na lísteček, který je předán do kanceláře fakturace a prodeje. Fakturantka z lístku opět přepíše informace velkým písmem na druhý lístek („přípravu“) pro skladníky. Na původní lístek napíše D, aby bylo zřejmé, že byl druhý lístek vydán k přípravě skladníkům. Na lístek pro skladníky fakturantka napíše navíc informaci, jakým způsobem proběhla objednávka a zakroužkuje, to znamená např. „tel.“ – telefonní objednávka, „SMS“ – objednávka krátkou textovou zprávou, nebo „osobně“.

Po příchodu zákazníka do firmy je připravená ocel vydána a zákazníkovi je místo propisovacího lístku dán skladníkem ručně psaný lístek „přípravy“ od fakturantky, podle kterého skladníci materiál připravili. S tímto lístkem přijde zákazník do kanceláře fakturace a prodeje, kde je na jeho základě vyhledána příslušná objednávka. Vše je zadáno do ekonomického systému a dojde k platbě, nebo vystavení faktury.

Fakturantka zkompletuje fakturu (nebo prodejku při okamžité platbě) s objednávkou a lístkem „přípravy“. Tyto listy spojí sešíváčkou a uloží do šanonu. Veškeré takto uložené dokumenty slouží pro případně řešení sporů a následnou archivaci.

Atesty

Atesty jsou podle informací získaných ve firmě určitým dokladem, který je vystaven ke každému typu hutního materiálu jeho výrobcem. Deklaruje původ, složení, pevnost a další charakteristiky materiálu pro následné použití v různých odvětvích, mezi které se řadí např. stavebnictví nebo strojírenství. Přesnou formu atestů určuje norma ČSN EN 10204.

Je povinností dodavatele poskytnout svému odběrateli společně s materiálem příslušný atest. Pro běžného zákazníka je doložení původu materiálu většinou ne zcela podstatnou záležitostí. Zhruba třetina zákazníků však doložení atestu požaduje. Většinou se to týká nestandardních druhů oceli, která je například odlišná svou jakostí. Zprostředkování atestů provádí v rámci své náplně práce obchodní zástupce firmy.

4.2.3 Doplnkové služby

Mezi hlavní služby nabízené firmou patří především řezání materiálu, pálení plechů a doprava. Jakékoliv zpracování materiálu probíhá výhradně na základě předchozí objednávky zákazníkem.

Řezání

V případě požadavku na nařezání malého množství materiálu je na základě objednávky vytvořen vedením firmy či fakturantkou ručně psaný lísteček (viz kapitola Příjem objednávek), který je předán skladníkům k přípravě materiálu. Na lísteček je navíc vždy připsán přesný počet řezů, aby mohlo dojít k jejich správnému zanesení do systému a následnému vyúčtování. Zákazník s požadavkem na řezání materiálu bez předchozí objednávky přichází téměř výjimečně. V takovém případě záleží na jeho osobní domluvě se skladníky, kterým detailně vysvětlí svůj požadavek. Skladníci následně určí s ohledem na své momentální vytížení přibližnou časovou náročnost řezání. V případě, kdy mají zrovna volněji, mohou řez vykonat na počkání. V opačném případě určí zákazníkovi čas, kdy si bude moci nařezanou ocel vyzvednout. Při vyzvednutí nařezaného materiálu skladníci vypíší „růžový lístek“, na který opět zaznamenají přesný počet řezů a nasměrují zákazníka do kanceláře.

Při objednávce rozsáhlé zakázky, nebo velkého množství různých řezů včetně úhlových, je vedením firmy sestaven řezný plán. Následně je vytisknutý řezný plán donesen do přízemí budovy a předán skladníkům k přípravě. Na řezném plánu je kromě údajů o materiálu a řezech také jméno zákazníka či firmy. Společně s doručením řezného plánu skladníkům je doručena příslušná objednávka do kanceláře fakturace a prodeje. Objedávka je označena zakroužkovanými písmeny D (dáno k přípravě skladníkům) a ŘP (řezný plán), aby bylo zřejmé, že skladníci připravují objednávku podle již zmíněného řezného plánu. Nařezaný materiál je naložen zákazníkovi, který obdrží od skladníka onen řezný plán a odevzdá jej v kanceláři fakturace a prodeje. Na základě jména zákazníka či firmy je dohledána objednávka a podle typu platby vystavena faktura nebo prodejka v účetním systému.

Doprava

Doprava je zajištěna vlastními dopravními prostředky firmy, vlastním řidičem, nebo smluvními dopravci, případně si ji zajišťuje sám zákazník. Plánování optimální trasy je na společné domluvě řidiče s vedením firmy. Umístění materiálu na návěs a jeho případné zabezpečení určuje sám řidič, který nese zodpovědnost za přepravovaný náklad.

4.2.4 Informace získané na základě rozhovoru s jednatelem firmy

Jednou z metod použitých v práci je získání informací na základě polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem firmy Vykov s.r.o. Byly zvoleny následující okruhy otázek:

- Historie firmy
- Stěhování firmy
- Administrativní procesy a jejich případné zlepšení
- Celkové zlepšení podnikových procesů
- Komunikace ve firmě
- Rozvržení činností
- Ekonomický systém Pohoda

U každého okruhu byly předem stanoveny jednotlivé otázky a podotázky. Předpřipravená osnova rozhovoru je součástí přílohy B. V průběhu samotného rozhovoru bylo průběžně reagováno na odpovědi případnou změnou v pořadí, vynecháním některých připravených otázek, nebo podáním doplňující otázky, týkající se daného tématu. Kompletní přepis rozhovoru se nachází v příloze C.

Rozhovor byl zahájen dotazem ohledně souhlasu s pořizováním zvukového záznamu k následnému přepisu rozhovoru. Mezi obecná témata úvodní části rozhovoru byly zařazeny: stručná historie firmy a informace o stěhování do nového areálu v roce 2017.

„V jednu chvíli byla část materiálu v novém skladě a část na starém. Musela se přestěhovat technologie a původní areál vyčistit do určitého data. Bylo to vše časově velice náročné. Jenom pro představu, stěhovali jsme něco okolo 1000 tun materiálu, což znamená 40 kamionů.“ (jednatel společnosti).

Jednatel tímto zdůraznil, že samotné stěhování firmy bylo nejen finančně, ale především organizačně a časově velmi náročné. Probíhalo bez přerušení obchodní činnosti firmy, a tak docházelo ke zmíněným situacím, kdy část materiálu byla již přestěhována a část byla na původním místě. Nový areál se musel průběžně budovat a probíhaly zde náročné stavební úpravy. Realizace jakýchkoliv významných změn v administrativních, nebo i jiných procesech firmy v tomto období nepřipadala v úvahu. Všechna energie byla vynaložena pro plynulý přechod firmy a adaptaci obchodní činnosti v novém areálu.

„Po přestěhování došlo k modernizaci. Původně jsme měli 30–40 % zastřešeného materiálu a vše ostatní bylo na volném prostranství, kde samozřejmě působily klimatické podmínky, což mělo neblahý vliv na stav materiálu. Nyní máme zhruba 90 % materiálu pod střechou.“ (jednatel společnosti).

Nyní je na venkovním prostranství pouhý zlomek z celkových skladových zásob, tudíž materiál méně podléhá korozi způsobené vlivem povětrnostních podmínek. Materiál je označen jednak štítky z výroby, popisováním lihovým fixem, nebo, v případě tyčového materiálu, je založen do předem označených regálů. Podstatným nedostatkem je dle jednatele vliv lidského faktoru a přílišné předávání informací.

„Nespokojenost vidím v množství úkonů závisajících na lidském faktoru, konkrétně v předávání informací. Nyní popíši ideální stav. Jeden člověk nabídne zakázku, přijme objednávku, pak udělá přípravu, připraví materiál, předá objednávku zákazníkovi a vyfakturuje ji.“ (jednatel společnosti).

Na dotaz, zdali je firma nakloněna investovat do zlepšení administrativních procesů i v případě vyšších počátečních investic, byla odpověď následovná:

„Určitě ano, považujeme to za jednu z nevyhnutelných věcí v budoucnu. Zatím jsme neměli žádný výrazný impulz k náhlé (velké) změně. Kdyby přišel nějaký podnět, tak jsme zásadně pro a vyšší počátečních nákladů bychom samozřejmě zvažovali v rámci výhodnosti daného projektu a „uští“ zlepšení na míru.“ (jednatel společnosti).

Spíše než o zlepšení administrativních procesů firma uvažuje o zlepšení ve skladování, které by bylo primárně realizováno. Zároveň je však uznán jistý nedostatek v evidenci odřezků.

„To je také jedna oblast, kde by bylo možné zlepšení, možné využití čárových kódů, nebo digitalizace v oblasti uskladnění. Je pravda, že velká spousta (zhruba 80 %) materiálu odchází z naší firmy nařezaná, co se týká velkých profilů. Nepočítám jekly, tam by to procento bylo menší rozhodně. Čili evidence odřezků je určitě místo, které by stálo za úvahu.“

Muselo, by to ale zasáhnout celý sklad. Nelze například označit čárovými kódy jenom zbytky, protože by bylo nutné mít přehled i o celých tyčích na skladě.“ (jednatel společnosti).

V otázkách věnovaných komunikaci ve firmě je kromě telefonické a osobní komunikace zmíněno také využívání mobilních komunikačních aplikací, které je hodnoceno jako ideální především kvůli možnosti zasílání obrázků. Ve firmě je část komunikace realizována prostřednictvím ručně psaných papírových lístků, které by bylo vhodné eliminovat či nahradit efektivnějším řešením.

„Je to dané tím, že je na to celá firma zvyklá. Neříkám, že bych se bránil přechodu na něco nového, ale musel by to být systém, který je odzkoušený, a který jsme schopni uplatnit pro naše potřeby. Každá nová věc má své mouchy, znám to, ale určitě bych tím nechtěl narušit obchod.“ (jednatel společnosti).

Nad rámec samotného rozhovoru bylo v rámci absolvované praxe získáno mnoho dalších doplňujících informací v průběhu běžné komunikace se zaměstnanci firmy na denní bázi. Zde jsou uvedeny některé příklady:

„Většina komunikace firmy je realizována prostřednictvím elektronické pošty a zbytek doplňují telefonní hovory. Z tohoto hlediska je pro firmu důležité stabilní připojení k internetu bez náhlých výpadků, které mohou znamenat podstatné finanční ztráty.“ (jednatel společnosti).

„Tady vidíš, jak vypadá ‚Íčko‘ a támhle oproti tomu ‚ÍPÉčko‘. Rozdíl vidíš sám. Říkají, že profil s ‚Éčkem‘ v názvu je ekonomičtější a je v něm zhruba o 3-4 % méně materiálu a je zároveň lehčí. To samý je pak třeba ‚Účko‘ a ‚ÚPÉčko‘.“ (skladník).

4.2.5 Subjektivní pozorování

Administrativní procesy tvoří podstatnou část veškerých firemních procesů. Z hlediska základní činnosti firmy, kterou je nákup a prodej hutního materiálu, se každá část firmy zabývá zpracováním velkého množství různých tištěných i elektronických dokumentů.

Mezi zásadní autorem zpozorované nedostatky v administrativních procesech firmy patří nadměrné „papírování“ a zdlouhavé procesní toky způsobující nadměrné vytížení

pracovníků, které je neefektivní jak z finančního, tak časového hlediska. Nedostatky současně způsobují i vznik některých zbytečných pochybení vlivem lidského faktoru. Dalším nedostatkem je absence elektronické evidence odřezků materiálu a nesjednocená forma komunikace mezi částmi firmy a jejich zaměstnanci.

Zároveň bylo nalezeno velké množství drobných nedostatků, mezi které lze zařadit neustálé přenášení fyzických dokumentů mezi jednotlivými kanceláři a skladem, kdy je nutné ujit poměrně velkou vzdálenost (včetně schodiště mezi přízemím a prvním nadzemním podlažím), absence elektronického podpisu zaměstnanců, absence skeneru v horní kanceláři, množství nepotřebných věcí na pracovišti, nebo uspořádání dokumentace v archivu. Další drobností může být nutnost téměř každodenního manuálního nahrávání přehledu o aktuálních skladových zásobách a cenách na internetové stránky, použití dvou e-mailových adres, které nemají jednoznačné rozdělení a je na zákazníkovi, kterou použije, nebo používání papírových stolních kalendářů.

4.3 Výběr zlepšující metody

Na základě rozhovoru s jednatelem firmy Vykov s.r.o. a subjektivního pozorování autorem práce bylo zvoleno užití následujících zlepšujících metod:

1. Metoda DMAIC pro celkové zlepšení prodejního procesu včetně značení, elektronické evidence materiálu a systému zpětné kontroly
2. Metoda 5S pro reorganizaci a úklid archivu

4.4 Návrhy na zlepšení

4.4.1 Zlepšení prodejního procesu

Diagram stávajícího procesu přímého prodeje je znázorněn na obrázku č. 5. Navrhované zlepšení procesu metodou DMAIC je popsáno v následujícím textu.

Definování

Cílem zlepšení je zvýšení efektivity prodejního procesu včetně optimalizace administrativy, eliminace dlouhých komunikačních kanálů a návazných chyb. Společně s tím souvisí snížení náporu na jednotlivé zaměstnance. Zcela nejdůležitější je však zlepšení procesů vedoucích k finanční i časové úspoře a následnému zvýšení zisku firmy. Vše musí být zároveň přínosem pro zákazníka, aby bylo zajištěno udržení jeho spokojenosti.

Konkrétní změna závisí na rozhodnutí vedení firmy pro dané zlepšení a na poskytnutých finančních prostředcích. Rozpočet není možné předem stanovit z hlediska různé náročnosti změn. Vedení firmy je ochotno investovat do zlepšení, avšak pouze v případě, kdy bude předem předložena jasná vize s konkrétními cíli a přesně definovaným rozsahem případného zásahu do stávající obchodní činnosti.

Hlavní myšlenkou je zavedení elektronické evidence skladových zásob včetně označení sortimentu čárovými kódy. Současně dojde ke zrušení propisovacích papírových lístků psaných skladníky. Výhodou by bylo snížení množství administrativy spojené s následnou manuální kontrolou tištěných dokumentů a omezení předávání informací mezi jednotlivými pracovníky a tím i omezení vzniku chyb. Zároveň by došlo k zobrazení skladové evidence v reálném čase bez zbytečných prodlev v elektronické podobě. Omezení ručně psaných lístků by se dotklo i „příprav“, jelikož by také byly řešeny elektronickou formou. Dále by bylo aplikováno zlepšení pro interní komunikaci firmy a časovou organizaci.

Měření

V současné situaci je nejvhodnějším parametrem pro měření administrativních procesů firmy jejich časová náročnost. Pro měření bylo pevně stanovené množství 5 náhodných položek oceli. Výsledky měření slouží pouze jako orientační doba nutná pro zpracování jedné zakázky skladníkem a fakturantkou. Doba následné kontroly lístků byla určena vedením společnosti jako přibližná hodnota z jednotlivých dní. Záleží na počtu zákazníků a počtu zakázek uskutečněných v rámci konkrétního dne.

Jednotlivé kroky prodejního procesu, kdy zákazník platí v hotovosti nebo platební kartou, jsou zaneseny v tabulce č. 4, v případě vystavení faktury zákazníkovi je administrativní proces částečně odlišný (viz tabulka č. 5). Z měření je vynechána příprava a nakládka materiálu, která je velice individuální. V případě požadavku zákazníka na jeden kus plechu se obsluha pohybuje do 5 minut. Naopak při nakládce kamiónu je možná doba přípravy až 1,5 hodiny. Veškeré časové údaje jsou pouze orientační a odvíjí se od konkrétní situace.

Tabulka 4 - Časová náročnost prodejního procesu při platbě v hotovosti nebo kartou

Číslo kroku	Oddělení	Název kroku procesu	Časová náročnost	Prodleva mezi fyzickým vyskladněním a vyskladněním v systému
1.	sklad	Sepsání lístku s 5 položkami	30 s	2 min
2.	kancelář	Zanesení informací z lístku do PC	1 min	
3.	kancelář	Platba a tisk dokladu	30 s	
				Průměr obou kontrol
4.a	vedení firmy	Zběžná kontrola růžových lístků za 1 pracovní den	60 min	90 min
4.b	vedení firmy	Podrobná kontrola růžových lístků za 1 pracovní den	120 min	

Celková časová náročnost	ad 4.a	62 min
	ad 4.b	122 min
Celková časová náročnost (s průměrnou dobou kontroly)		92 min

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 - Časová náročnost prodejního procesu při vystavení faktury

Číslo kroku	Oddělení	Název kroku procesu	Časová náročnost	Prodleva mezi fyzickým vyskladněním a vyskladněním v systému
1.	sklad	Sepsání lístku s 5 položkami	30 s	1 min 50 s
2.	kancelář	Zanesení informací z lístku do PC	1 min	
3.	kancelář	Vystavení a tisk faktury	20 s	
				Celkový čas zpracování tištěné faktury
4.	kancelář	Potvrzení faktury podpisem a razítkem	5 s	2 min 20 s
5.	kancelář	Skenování faktury	15 s	
6.	kancelář	Vyhledání naskenované faktury v PC a posláni v příloze e-mailu	2 min	
				Průměr obou kontrol
7.a	vedení firmy	Zběžná kontrola růžových lístků za 1 pracovní den	60 min	90 min
7.b	vedení firmy	Podrobná kontrola růžových lístků za 1 pracovní den	120 min	

Celková časová náročnost	ad 7.a	64 min 10 s
	ad 7.b	124 min 10 s
Celková časová náročnost (s průměrnou dobou kontroly)		94 min 10 s

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza

V rámci vyhodnocení měření je zřejmý nadměrně strávený čas následnou kontrolou růžových lístků. Časová náročnost celkového zpracování tištěné faktury, ačkoliv se nezdá být velká, je při vynásobení denním počtem faktur skutečně významná. Zároveň čas, strávený vlastnoručním zápisem skladníka na lístek a následné zadávání fakturantkou do PC, je poměrně zbytečný, jelikož dochází dvakrát téměř ke stejnému kroku a navíc je tím prodloužen přenos informace závislý na lidském faktoru. Každý skladník má jiný rukopis, každý lístek je originál a pravděpodobnost vzniku chyby je vysoká.

Navržené řešení by mělo zahrnovat snížení časové náročnosti zpětné kontroly a práce s tištěnými fakturami. Zkrácení komunikačních kanálů, eliminace nadbytečného vykonávání téměř stejné činnosti a eliminaci prodlevy mezi fyzickým vyskladněním materiálu a vyskladněním v systému.

Zlepšování

Návrh na zlepšení prodejního procesu zahrnuje změnu jak administrativních procesů, tak i ostatních klíčových a podpůrných procesů. Nelze provést změnu pouze administrativních procesů v rámci prodeje. Z tohoto důvodu jsou části komplexního návrhu zlepšení pouze vypsaný bez ucelené konkrétní specifikace. Kvůli rozsáhlé odborné škále celého zlepšení nemohou být veškeré části detailně rozpracované. Po následné podrobné studii lze však vybrat některou část, která bude ve firmě realizována dříve a která bude zařazena až do pozdějšího plánu inovací.

Zlepšení týkající se skladu zahrnují:

- 1) Zřízení vhodného datového uložení
 - Pořízení datového serveru
 - Zajištění vysoké bezpečnosti proti poškození i případným hackerským útokům
 - Vysokorychlostní propojení se všemi částmi firmy
 - Pravidelné zálohování pomocí služeb externích datových uložení (cloudové uložení)
- 2) Označení materiálu pomocí čárových kódů
 - Pořízení tiskárny čárových kódů včetně stručného popisu materiálu na papírové samolepící štítky

- Pořízení samolepících papírových štítků s vynikající přilnavostí i na znečištěný hutní materiál a vysokou odolností vůči vlivu povětrnostních podmínek a vůči téměř jakékoliv formě znehodnocení při manipulaci a uskladnění
 - Pořízení plastových štítků pro nalepení samolepek s čárovými kódy a kovových spon, sloužících pro uchycení plastových štítků na materiál, který není vhodné polepit přímo
 - Označení polic regálů s tyčovým hutním materiálem velkými čárovými kódy pro možnost i vzdáleného skenování (myšleno například ze vzdálenosti 2 metrů)
- 3) Zavedení přenosných průmyslových terminálů pro skladníky
- Vysoká odolnost proti pádu a nárazům, certifikace proti prachu a vlhkosti
 - Možnost skenování čárových kódů i na větší vzdálenost
 - Možnost zadávání informací pomocí mechanické numerické klávesnice
 - Možnost zadávání informací pomocí dotykového displeje a stylusu
 - Možnost vzdáleného příjmu externích dat (myšleno například podkladů k přípravě materiálu na základě objednávky)
 - Navrhovanou možností jsou terminály Zebra MC3300 od firmy Kodys (Kodys, spol. s.r.o., © 2021)
- 4) Rozšíření stávajícího ekonomického systému Pohoda Jazz, nebo přechod na jiný informační systém
- Rozšíření minimálně na verzi Pohoda E1, která nabízí udělení rozdílných přístupových práv uživatelům, propojení uživatelů s databázovým SQL serverem a možnost aplikace uživatelských rozšíření programu (Stormware s.r.o., © 2021).
 - Popřípadě jeho nahrazení jiným komplexnějším informačním systémem, který dokáže komunikovat s přenosnými průmyslovými terminály
- 5) Instalace kontrolního monitoru pro zákazníky do kanceláře fakturace a prodeje
- 6) Pořízení vratných plastových karet
- Plastové karty s pořadovým číslem a příslušným čárovým kódem pro zákazníky (náhrada propisovacích lístků)
- 7) Pokrytí bezdrátovým internetovým připojením
- Pokrytí celého skladu
 - Pokrytí kanceláří

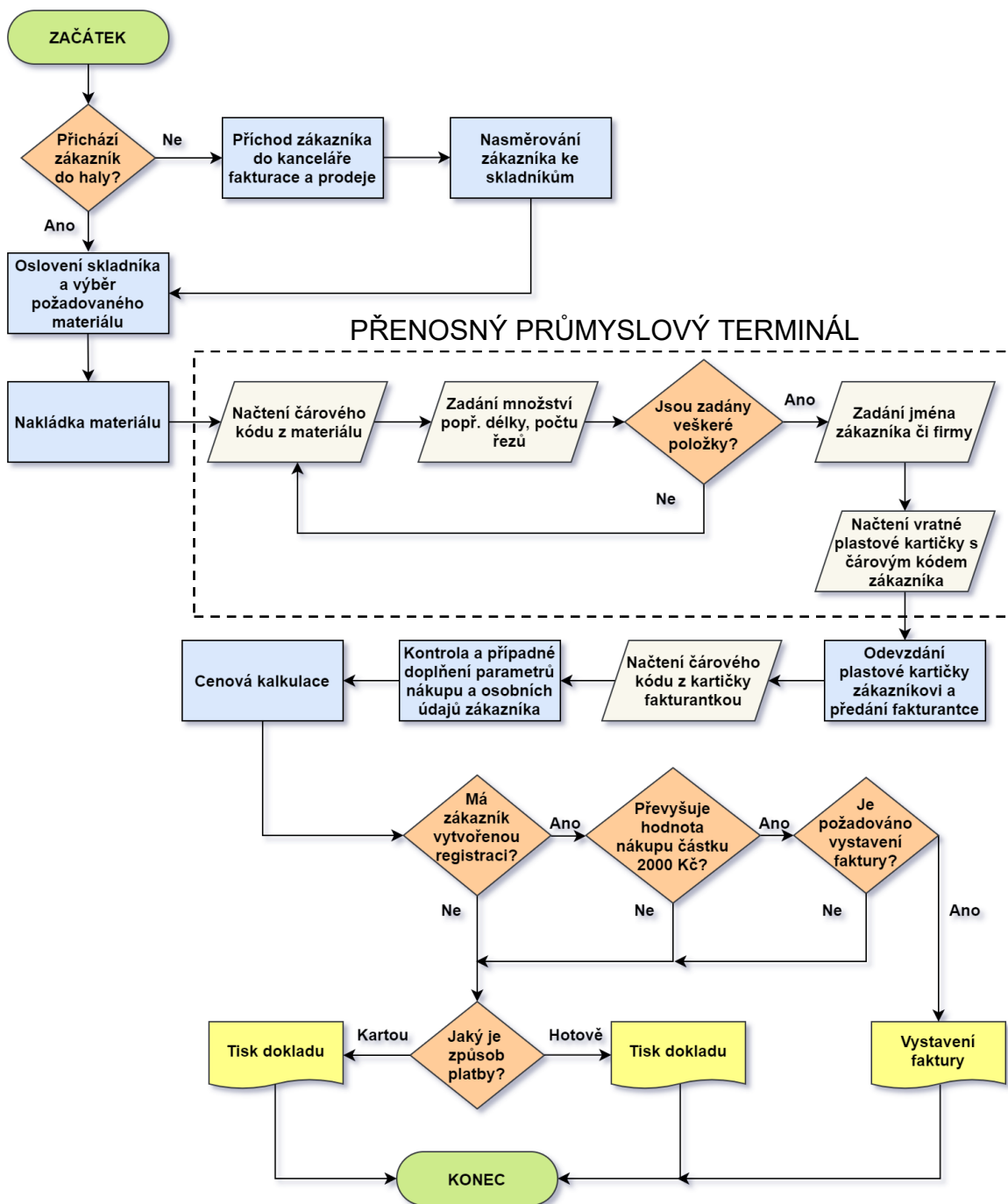
- Je vyžadováno spolehlivé a rychlé připojení pro bezproblémový provoz až 6 přenosných terminálů
- 8) Značení odřezků materiálu
- Pořízení odolného PC (s certifikací proti prachu a změnám teplot) k pile uvnitř haly
 - Pořízení druhé tiskárny čárových kódů včetně stručného popisu materiálu na papírové samolepící štítky

Zlepšení týkající se zpracování faktur zahrnuje:

- 1) Zřízení kvalifikovaného elektronického podpisu zaměstnanců a elektronické pečeti firmy
 - Pro členy vedení firmy
 - Pro fakturantku a obchodního zástupce
 - Pořízení podpisových USB tokenů, popř. čipových karet (nevýhoda další investice do čteček)
 - Pořízení podpisového tabletu včetně stylusu na pult v kanceláři fakturace a prodeje
- 2) Propojení elektronických podpisů dokumentů (faktur, dodacích listů) s ekonomickým systémem Pohoda či jiným zavedeným informačním systémem
- 3) Propojení informačního systému s e-mailovým klientem
 - Zajištění vzájemné komunikace a automatizovaného odesílání faktur

Navržené zlepšení prodejního procesu s využitím nových přenosných terminálů je zaneseno v diagramu na obrázku č. 6. Následná kontrola by byla realizací změn kompletně automatizována a zahrnuta do informačního systému firmy. Hlavním přínosem by byla časová úspora, kdy bude každý den ušetřeno v průměru 1,5 hodiny strávené kontrolou lístků, dále bude úspora v čase stráveném přepisováním informací z lístků do počítače, nebo z jednoho papíru na druhý. Zavedením elektronických podpisů a pečeti firmy dojde k úspoře času tisku a následného skenování dokumentů. Veškeré časové úspory znamenají pro firmu zároveň i úspory finanční. Kromě snížení časové náročnosti samotných procesů by došlo ke snížení nákladů za papír, tonery a další kancelářské potřeby. Zároveň by se firma přizpůsobila dnešním trendům ve snižování ekologické stopy a působila by svěžím a inovativním dojmem.

Obrázek 6 - Diagram navrženého řešení prodejního procesu přímého prodeje



Zdroj: vlastní zpracování

Přibližný finanční rozpočet pro realizaci navrhovaných zlepšení je zobrazen v tabulce č. 6. Veškeré částky jsou pouze orientační, jelikož existuje velká škála různých variant řešení. V rozpočtu nejsou zahrnuty náklady spojené s úpravou softwaru. Je kalkulováno s pořízením buďto serveru v hodnotě 40 000 Kč, nebo využíváním cloudového

uložiště, které vyjde firmu na 48 000 Kč ročně. Při výběru záleží na individuálním zhodnocení, která varianta by byla pro firmu z dlouhodobého hlediska výhodnější.

Tabulka 6 - Přibližný finanční rozpočet navrhovaného zlepšení

Předmět výdaje	Počet kusů	Odhadnutá částka
Datový server	1 (0) ks	30 000-40 000 Kč
Cloudové uložení		4 000 Kč měsíčně
Tiskárna čárových kódů	2 ks	40 000 Kč
Samolepící štítky	5 000 ks	3 500 Kč
Plastové štítky s kovovými sponami	100 ks	500 Kč
Přenosné průmyslové terminály	6 ks	180 000 Kč
Vratné plastové karty	200 ks	1 000 Kč
Odolný PC k pile	1 ks	20 000 Kč
Zřízení elektronických podpisů	6 ks	6 000 Kč
Zřízení elektronické pečeti firmy	1 ks	5 000 Kč
USB tokeny	6 ks	3 000 Kč
Podpisový tablet	1 ks	6 000 Kč
Celkem (s datovým serverem)		305 000 Kč
Celkem (s cloudovým uložením na 1 rok)		313 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

S přechodem na nový systém je spojena již zmíněná časová úspora administrativních procesů ve firmě. Pro přibližnou kalkulaci úspor činností, které budou zrušeny po realizaci byl použit čas 90 minut pro kontrolu lístků a 51 minut 40 sekund pro tisk, skenování a následné zaslání 20 faktur. Časové úspory jsou v rámci jednoho pracovního dne. Pro výpočet finančních úspor bylo použito odhadnuté hodinové sazby nákladů zaměstnavatele na zaměstnance ve výši 220 Kč/h. Celkový souhrn časových a finančních úspor je zanesen v tabulce č. 7.

Tabulka 7 - Časové a finanční úspory

Hodinová sazba (náklady zaměstnavatele na zaměstnance)	220 Kč/hod	
Činnost	Čas	Finance
Kontrola lístků	90 min	330 Kč
Tisk, skenování, zaslání 20 faktur	51 min 40 s	190 Kč
Celková úspora za den	2,39 h	520 Kč
Úspora za 1 měsíc (20 pracovních dnů)	47,8 h	10 400 Kč
Úspora za 1 rok	573,6 h	124 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky časových a finančních úspor je zřejmé, že firma ročně uspoří přibližně 124 800 Kč. Úspory samozřejmě mohou být velice variabilní, jelikož při realizaci může zprvu dojít k částečným časovým prodlevám z důvodu zaučení a přizpůsobení se novému, téměř kompletně elektronickému systému. V kanceláři fakturace a prodeje to bude obzvláště práce s elektronickými podpisy, na skladě práce s přenosnými průmyslovými terminály a ve vedení firmy změna ve zpracování objednávek. S odstupem času dojde zajisté k osvojení změn a zrychlení všech procesů. Roční úspora bude i za kancelářské potřeby včetně papíru a nákladů na tisk, které se pohybují okolo 6 000 Kč.

Na poměrně malou firmu se mohou zdát počáteční výdaje vysoké, nicméně návratnost investice při započítání zmíněných úspor je 2,39 roku. Jednatel firmy uvedl, že by firma byla ochotna do zlepšení investovat přibližně stejné náklady, které ročně zaplatí za jednoho svého zaměstnance, tudíž částku přibližně 422 400 Kč. Tato podmínka je tedy splněna. Následně je nutné počítat s pravidelnými výdaji za správu a údržbu všech částí systému a jejich případné inovace.

Řízení

Po realizaci jednotlivých částí navrhovaných změn či návrhu komplexního je nutné, zaměřit se na odpovídající zaškolení všech pracovníků. Ze všeho nejdůležitější je objasnění veškerých výhod, plynoucích z dané změny. Zejména u skladníků je možná zpočátku velmi negativní reakce na změnu. Zároveň musí být všem zaměstnancům umožněno podání zpětné vazby a možnost vyjádřit se k případným nedostatkům. Těmi se musí firma ihned zabývat a snažit se je buďto odstranit, nebo náležitě objasnit, že daný nedostatek není ve skutečnosti chybou, ale je způsoben například nesprávným ovládním daného softwaru či zařízení.

V případě velké nespokojenosti většiny zaměstnanců nebo dokonce i zákazníků musí ihned zakročit vedení firmy a společně s dodavatelskou firmou, která dané zlepšení navrhovala a prováděla, vymyslet další kroky řešení. Špatné navržení systému je však téměř nemožné po pečlivé a důkladné přípravě celé procesní změny. Návrhu a případnému testování před samotným zavedením nového řešení v celé firmě musí být poskytnut dostatečný časový interval a především nesmí být nic opomenuto či zanedbáno.

Po překročení adaptační fáze následuje vytvoření jednotného školicího procesu pro případné nově nastupující zaměstnance. Zároveň je věnována průběžná péče údržbě všech zařízení. Pro zajištění neustálé technické podpory je vhodné mít k dispozici nepřetržitou službu online technické podpory (helpdesk) poskytovanou dodavatelskou firmou.

S podstatnou změnou ve firemních procesech se také přesouvá část zodpovědnosti zaměstnanců z kanceláře fakturace a prodeje na samotné skladníky. Je proto nezbytné dbát na zamezení zbytečné chybovosti a zavést pro všechny pracovníky náležitý motivační program. Vždy je vhodnější zaměřit se na případné odměny a benefity za dobře vykonanou práci, než na tresty a s nimi spojené sankce.

4.4.2 Reorganizace a úklid archivu

Po možnosti náhledu do fyzického archivu firmy bylo ihned zřejmé, že je nutné provést údržbu a pozměnit systém archivace. Firma si nepřála, aby v prostorách archivu byly pořizovány jakékoliv snímky, které by byly použity v této práci. V archivu jsou uschovány především zkompletované přijaté a vydané faktury a prodejky. Dále se zde nacházejí personální spisy zaměstnanců, dokumenty o dlouhodobém majetku firmy, smlouvy, knihy jízd atd.

Dokumenty jsou skladovány dvojím způsobem. Některé jsou v jednotlivých šanonech, které jsou naskládány v kartonových krabicích a vloženy do regálů, jiné jsou, kvůli svému velkému množství a tím pádem i případné velké spotřebě či blokaci šanonů, umístěny do prázdných papírových krabic od balíků s čistými papíry.

Navrhované změny spočívají ve vytrídění starých nepotřebných dokumentů, které již pozbyly časové nutnosti pro jejich archivaci, jejich následné skartaci, utřídění jednotlivých archiválií podle příslušného roku a druhu, úklidu regálů, očištění všech šanonů a krabic, rozmístění podle nového systematického návrhu a náležitém označení veškerých krabic, šanonů a polic v regálech. Ke zlepšení týkající se archivu firmy je použito metody 5S.

- 1) **Utřídít** – V prvním kroku dojde k vytrídění všech archiválií, kterým vypršela lhůta jejich archivace a budou vyřazeny k následné skartaci. Zároveň dojde k vyčištění všech polic jednotlivých regálů, otření prachu z krabic a šanonů a setřídění podle druhů dokumentů a let, ve kterých byly vytvořeny. Následně budou vyřazeny poškozené šanony.
- 2) **Uspořádat** – Po konzultaci s členy vedení firmy a obchodním zástupcem, který je pověřen správou archivu, dojde k sestavení plánu pro umístění dokumentů do jednotlivých polic a regálů. Bude dbáno na vyhovujícího rozmístění podle jednotlivých let a druhů archiválií. Všechny šanony a krabice budou podle

obsahu označeny počátečním a konečným číslem faktur nebo prodejek a příslušným rokem, ze kterého pocházejí. To zajistí snadnější dohledatelnost. Prodejky budou umístěné na levou stranu polic, faktury na pravou. Jednotlivé police budou označeny velkým nápisem daného roku.

- 3) **Udržovat pořádek** – Z prázdných polic bude průběžně utírán prach a v případě nahromadění jakéhokoliv odpadu dojde k jeho okamžité likvidaci. Poškozené šanony či krabice budou nahrazovány novými. Pro motivaci udržení pořádku v archivu bude provedena fotografie stavu před a po úklidu. Obě dvě zůstanou nalepené u vchodu do archivu.
- 4) **Určit pravidla** – Obchodnímu zástupci jakožto archiváři bude doporučeno vytvořit archivační řád firmy. Bude sloužit pro každého zaměstnance, který bude například připravovat šanony určené k archivaci. Zároveň bude dodržování řádu striktně vyžadováno a v případě špatného popisu dokumentů nebo jejich špatném umístění, dojde k nápravě při nejbližší kontrole. Kontrolní interval bude stanoven na 3 měsíce. Při kontrole dojde zároveň k doplnění a zběžnému úklidu archivu. Jednou ročně bude probíhat skartační den, kdy se vyřadí již nepotřebné dokumenty a dojde k jejich odborné skartaci. Doklad o skartaci bude vložen do žlutých desek s nápisem „SKARTACE“.
- 5) **Upevňovat a zlepšovat** – V případě zavedení nového prodejního procesu firmy, který zahrnuje zásah do velké části všech procesů ve firmě, může dojít k omezení nebo úplnému zrušení archivace tištěných dokumentů. V takovém případě lze přistoupit ke změně v archivačním řádu firmy a zaměřit se na správu a zlepšování elektronického archivu. Nejdůležitější součástí je kvalitní zabezpečení proti úniku dat a systém pravidelné zálohy.

4.4.3 Zlepšení komunikace ve firmě

K lepší komunikaci mezi zaměstnanci ve firmě by pomohlo užití následujících nástrojů a aplikací. V první řadě omezení používání papírových stolních kalendářů. Nyní má každý zaměstnanec v kanceláři na stole svůj vlastní kalendář, do kterého si zapisuje důležité firemní události. Vzájemně je tedy téměř nemožné vědět, kdo má jakou informaci zanesenou

v kalendáři. K řešení je možné přistoupit jednoduchým zavedením používání elektronického sdíleného kalendáře (např. od společnosti Google), který nabízí nespočetné množství výhod. Jednou z nich je i možnost propojení kalendáře ve stolních počítačích s osobními kalendáři zaměstnanců ve služebních mobilních telefonech.

Pro omezení nadbytečných telefonních hovorů, psaní a posílání lístečků s úkoly a sjednocení komunikace by bylo vhodné zavedení univerzálního elektronického komunikačního kanálu. Na trhu je nespočetné množství nástrojů pro firemní task management (řízení úkolů). Tyto nástroje umožňují vytvářet úkoly jak sobě, tak svým kolegům, jednotlivým úkolům lze určit prioritu, k úkolům je možné přidávat poznámky, doplňující soubory, fotografie atd. Je možné kontrolovat průběžné plnění úkolů danými zaměstnanci. Velkou výhodou bývá také možnost komunikace pomocí integrovaného chatu, či používání sdíleného kalendáře. Vhodné je vybrat takové řešení, které obsahuje i aplikaci pro mobilní zařízení. Zároveň je důležité před finálním rozhodnutím získat recenze od ostatních firem, které daný software již používají, a to jak verze pro počítače, tak pro mobilní telefony. V případě již integrovaného kalendáře je nutné nezavádět samostatný elektronický kalendář zmíněný v předchozím odstavci. Kombinace dvou téměř totožných řešení by způsobila snížení efektivity a zcela jistě i zmatek mezi zaměstnanci firmy.

5 Závěr

Administrativní procesy jsou nedílnou součástí každé firmy. Stejně jako všechny ostatní procesy firmy se i tyto postupem času mění a vyvíjí. Je proto důležité je nezanedbávat a věnovat jim ve firmě stejnou pozornost, jako například procesům obchodním či technologickým. Hlavním cílem práce byla analýza stávajících administrativních procesů ve firmě zabývající se nákupem a prodejem hutního materiálu a navržení vhodných zlepšení. Návrhy měly firmě pomoci zlepšit efektivitu, snížit výdaje, eliminovat dlouhé procesní toky a zlepšit komunikaci. Zpracování literární rešerše vztahující se k danému tématu bylo určeno jako vedlejší cíl práce.

Teoretická část práce je věnována charakteristice základních pojmů, metod a přístupů používaných při procesním řízení firmy. Kromě vysvětlení metod analýzy stávajících procesů v podniku je část teorie věnována grafickému znázornění procesů, štihlé administrativě a zlepšujícím metodám, mezi které patří metoda DMAIC, DMADV, 5S či KAIZEN.

Pro aplikování vybraných metod v praxi byla vybrána společnost Vykov s.r.o. se sídlem v Českých Budějovicích. Po uvedení základních informací o firmě je podstatná část práce věnována detailnímu popisu prodejního procesu, příjmu objednávek, nebo zpracování poptávek. Dále je uveden postup při realizaci doplňkových služeb nabízených firmou. Na základě rozhovoru s jednatelem firmy a subjektivního pozorování autorem práce při absolvování odborné praxe bylo vybráno několik zásadních nedostatků. Bylo navrženo jejich řešení, kdy autor použil metodu 5S a DMAIC. Jelikož nebylo možné téměř žádný administrativní proces ve firmě oddělit od navazujících procesů a věnovat se pouze jeho zlepšení, bylo přistoupeno ke komplexnímu návrhu. Ten obsahuje výčet hlavních změn, které pomohou dosáhnout daného cíle. Stěžejním milníkem je eliminace předávání informací mezi jednotlivými pracovníky, zavedení nového značení materiálu a používání přenosných průmyslových terminálů. Současně byl vypracován předběžný finanční rozpočet navrhovaného zlepšení. V průběhu absolvované praxe došlo k realizaci návrhu pro reorganizaci a úklid archivu, při kterém bylo vyřazeno téměř 100 kilogramů dokumentů určených k následné skartaci.

Pro budoucí činnost firmy je autorem navrhováno případné zavedení jakéhosi internetového obchodu, který by sloužil především pro zadávání objednávek. Zákazník by si objednal přesný druh a požadované množství oceli s podmínkou zaplacení buďto celé

částky předem, nebo alespoň zálohy v určité procentuální výši z celkové pořizovací ceny. Při této pojistce následného odběru materiálu zákazníkem by nepředstavoval významný problém ani řez přesné délky. Následně by si zákazník musel materiál osobně vyzvednout ve firmě ve stanovený čas. Počet zákazníků, kteří by tento způsob nákupu hutního materiálu využívali, by zpočátku pravděpodobně nebyl významný, nicméně doba jde neustále kupředu a lze předpokládat, že by jej časem začalo používat čím dál více lidí. Výhoda by pro firmu plynula z urychlení a možné automatizace celého procesu zpracování takovýchto objednávek. Navíc by přehledně zpracovaný e-shop byl určitým marketingovým nástrojem, který by sloužil jako inovativní náhrada prostého seznamu skladových zásob.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Bibliografické zdroje

BAUER, M., 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 200 s. ISBN 978-80-265-0029-2.

BAUER, M., HABURAIIOVÁ, I., 2015. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks, 128 s. ISBN 978-80-265-0390-3.

CARDA, A., KUNSTOVÁ, R., 2001. *Workflow Řízení firemních procesů*. Praha: Grada, 136 s. ISBN 80-247-0200-2.

DVOŘÁČEK, J., 2005. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 165 s. ISBN 80-7179-809-6.

FILIP, L., 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 248 s. ISBN 978-80-907530-5-1.

HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HENDL, J., REMR, J., 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 464 s. ISBN 978-80-262-1192-1.

KING, P. L., KING, J. S., 2015. *Value Stream Mapping for the Process Industries: Creating a Roadmap for Lean Transformation*. New York: Productivity Press, 228 pages. ISBN 978-1482247688.

KISLINGEROVÁ, E., 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOŠTURIÁK, J., 2010. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 240 s. ISBN 978-80-251-2349-2.

KŘÍŽ, J., 2017. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 146 s. ISBN 978-80-213-2315-5.

McCARTY, T., DANIELS, L., BREMER, M., GUPTA, P., 2005. *The Six Sigma Black Belt Handbook*. New York: McGraw-Hill Publishing, 589 pages. ISBN 978-0071443296.

NOVÝ, I., SURYNEK, A., 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 287 s. ISBN 80-247-1705-0.

PANDE, P., HOLPP, L., 2002. *What is Six Sigma?* New York: McGraw-Hill Publishing, 98 pages. ISBN 978-0071381857.

POPESKO, B., 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

ŘEPA, V., 2006. *Podnikové procesy*. Praha: Grada, 268 s. ISBN 80-247-1281-4.

ŘEPA, V., 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SINGH, H., 2015. *Project Management Analytics: A Data-Driven Approach to Making Rational and Effective Project Decisions*. London: Pearson Education, 340 pages. ISBN 978-0134189949.

SVOZILOVÁ, A., 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠMÍDA, F., 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., 2014. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4486-5.

TRUSCOTT, W., 2012. *Six Sigma*. Oxfordshire: Routledge, 272 pages. ISBN 978-0367832827.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA M., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VERMA, N., SHARMA, V., 2020. *Energy Value Stream Mapping: Lean Tool*. Bilaspur: Booksclinic Publishing, 144 pages. ISBN 978-93-89757-73-6.

ZUZÁK, R., KŘÍŽ, J., KRNINSKÁ, R., 2009. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 159 s. ISBN 978-80-87197-22-6.

6.2 Normy

ČSN ISO 5807:1985 *Zpracování informací – Dokumentační symboly a konvence pro vývojové diagramy toku dat, programu a systému, síťové diagramy programu a diagramy zdrojů systému*. 1996.

ČSN EN 10204 *Kovové výrobky – Druh dokumentů kontroly*. 2005.

6.3 Internetové zdroje

Kodys, spol. s.r.o., © 2021. *Produkty – Mobilní terminály – Průmyslové terminály – Zebra MC3300* [online]. Praha [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.kodys.cz/zebra-mc3300>

Stormware s.r.o., © 2021. *Pohoda – Řady systému Pohoda* [online]. Jihlava [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.stormware.cz/pohoda/rady/>

Vykov s.r.o., © 2016. *O nás* [online]. České Budějovice [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: <https://vykov.com/o-nas>

Vykov s.r.o., © 2016. *Ceník a sortiment* [online]. České Budějovice [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: <https://vykov.com/cenik>

Vykov s.r.o., © 2016. *Doprava* [online]. České Budějovice [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: <https://vykov.com/sluzby-zakaznikum/doprava>

Vykov s.r.o., © 2016. *Dělení materiálu* [online]. České Budějovice [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: <https://vykov.com/sluzby-zakaznikum/deleni-materialu>

Příloha B – Osnova polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem firmy

HISTORIE

- Na úvod našeho rozhovoru Vás poprosím o pár stručných informací týkajících se historie firmy.
- Které okamžiky z minulosti považujete za nejdůležitější?

STĚHOVÁNÍ

- V roce 2017 došlo ke stěhování firmy do nového areálu. Co vše se změnilo?
- Měli jste dostatek času na stěhování firmy?
- Při stěhování firmy jste přemýšleli nad novým uspořádáním materiálu na skladě. Udělali jste nějakou zásadní změnu, nebo jste nechali vše při starém?
 - Nové uspořádání – Jaké změny? Proč? Myslíte si, že to bylo vhodné? Je nynější uspořádání lepší, efektivnější?
 - Jakým způsobem je označený materiál? Vyhovuje Vám?

ADMINISTRATIVNÍ PROCESY A JEJICH PŘÍPADNÉ ZLEPŠENÍ

- Došlo při stěhování i ke změně v administrativě firmy?
- Jste spokojený se současnou administrativou (administrativními procesy) ve firmě? Pokud ne, proč?
 - Administrativa na skladě, nedostatky týkající se fakturace a plateb, nedostatky v poptávání materiálu, přehlednost v docházce, v evidenci materiálu
- Případá Vám administrativa přiměřená nebo nadbytečná?
- Většinou práci nejvíce zdržují drobné detaily. Jste si nějakých takových drobností vědom?
- Jste spokojen s pořádkem, uspořádáním a množstvím věcí v kancelářích?
- Jste nakloněn případnému zlepšení souvisejícímu s omezením "papírování", i v případě vyšších počátečních nákladů?
- Kolik by byla firma investovat do zlepšení?
- Jaká je podle Vás spokojenost zaměstnanců se stávajícími administrativními procesy?

CELKOVÉ ZLEPŠENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ

- Přemýšlel jste v dohledné době o nějakém zlepšení ve firmě? Případně jakém?

- Které zlepšení byste realizoval co nejdříve?
- Jaké jsou hlavní cíle zlepšení?
- Jaké jsou překážky?
- Uskladnění a práce s odřezky – zavedení lepší evidence?

KOMUNIKACE

- Jste spokojený s komunikací ve firmě?
- Komunikace mezi zaměstnanci (nadřízený, podřízený) - dlouhé komunikační kanály, chyby vzniklé na základě špatné komunikace
 - Telefony – Používáte pevnou linku?
 - SMS
 - WhatsApp
 - E-mail – Proč máte dvě e-mailové adresy?
 - Posílání papírků – připadá vám vhodné? Nedochozí k chybám? Není to časově náročné? Nenastane v případě výpadku zaměstnance významný problém, že nikdo jiný neumí psát papírky tak, jak jsou ostatní zvyklí?
- Snažíte se komunikovat se všemi zaměstnanci firmy a získávat od nich připomínky, náměty ke zlepšení?
- Motivujete své zaměstnance k podávání návrhů na zlepšení? Případně jakou formou? Nabízíte nějakou možnost odměny za dobré zlepšující návrhy?

ROZVRŽENÍ ČINNOSTÍ

- Máte jasně určený popis práce jednotlivých pracovníků?
- V případě nepřítomnosti některého z pracovníků, jste schopni vždy pokrýt jeho práci?

EKONOMICKÝ SYSTÉM POHODA

- Kdy jste se rozhodli přejít na systém Pohoda a jaké byly hlavní důvody?
- Vyhovuje Vám?
- Nepřemýšlíte o jeho rozšíření nebo případné změně?

Příloha C – Přepis rozhovoru s jednatelem firmy Vykov s.r.o.

Souhlasíte s pořizováním audio záznamu našeho rozhovoru, který bude sloužit pouze pro zpracování praktické části bakalářské práce a po jejím vypracování dojde k jeho odstranění?

„Ano, souhlasím.“

1. Na úvod našeho rozhovoru Vás poprosím o pár stručných informací týkajících se historie firmy.

„Firma byla založena třemi společníky na podzim roku 1995. Prodej byl zahájen v roce 1996 v nájemních prostorech bývalého vojenského cvičiště v Českých Budějovicích. V roce 2001 proběhlo stěhování společnosti do nových nájemních prostor. V roce 2014 došlo k vyplacení společníků a firma se stala čistě rodinným podnikem – českou rodinnou firmou, na tom si zakládáme. V roce 2017 se firma přestěhovala do vlastních prostor. To je vše z historických milníků.“

2. Které okamžiky z minulosti považujete za nejdůležitější?

„Určitě rok 2014.“

3. V roce 2017 došlo ke stěhování firmy do nového areálu. Co vše se změnilo?

„Stěhování prodejce hutního materiálu na naší úrovni je poměrně náročné, jak na úrovni množství, tak i z hlediska koordinace samotného prodeje. V jednu chvíli byla část materiálu v novém skladě a část na starém. Musela se přestěhovat technologie a původní areál vyčistit do určitého data. Bylo to vše časově velice náročné. Jenom pro představu, stěhovali jsme něco okolo 1000 tun materiálu, což znamená 40 kamionů. Plus technologie – regály, pily, dopravníky a velký věžový jeřáb.“

4. Měli jste dostatek času na stěhování firmy?

„Bohužel ne. Měli jsme na to přibližně půl roku s tím, že jsme museli nový areál teprve vybudovat. Nebyl to již připravený areál. Docházelo k součinnosti toho, že jsme museli na jedné straně budovat a na druhé straně likvidovat. Došlo pochopitelně ke snížení zásob, což zase komplikovalo samotnou obchodní činnost, jelikož bez dostatečných zásob považujeme prodej za omezený a tím pádem náročný. Většina zákazníků preferuje ucelené dodávky.“

5. Při stěhování firmy jste přemýšleli nad novým uspořádáním materiálu na skladě. Udělali jste nějakou zásadní změnu, nebo jste nechali vše při starém?

„Po přestěhování došlo k modernizaci. Původně jsme měli 30–40 % zastřešeného materiálu a vše ostatní bylo na volném prostranství, kde samozřejmě působily klimatické podmínky, což mělo neblahý vliv na stav materiálu. Nyní máme zhruba 90 % materiálu pod střechou.“

6. Myslíte si, že je nynější způsob uskladnění materiálu lepší, efektivnější?

„Areály jsou velmi odlišné, tudíž jsme se museli přizpůsobit novému prostoru a způsobu prodeje. Nesporná výhoda je v takzvané ‚suché cestě‘, kdy zákazník přijede, je kompletně obslužen pod střechou a odjíždí s nákladem. Museli jsme změnit také tok materiálu. Při nakládce a vykládce muselo dojít ke změnám. V dnešní době je klíčová dostupnost materiálu, cena a také rychlost obsluhy zákazníka. Ne vždy je cena hlavním kritériem, zvláště u stálých zákazníků, kdy je pro ně podstatná právě rychlost obsluhy. Máme do areálu více vjezdů a v jednu chvíli tam může být obsluženo více zákazníků najednou. Porovnat, který z areálů je lepší, se jednoznačně nedá posoudit. V obou areálech jsme se museli přizpůsobit daným podmínkám. Pohodlnější nakládání je pochopitelně v nových prostorech, kde je více portálových jeřábů, více možností a nakládka je jednodušší.“

7. Manipulace s materiálem je tedy lepší?

„Ano, je lepší. Změnilo se třeba nakládání vysokozdvihným vozíkem, což vyžadovalo určitou zkušenost a zručnost skladníků. Dnes, kdy je nakládka ve většině případů jeřábem, je manipulace lepší z hlediska bezpečnosti i z hlediska přesnosti. Jeřáby s technologií mikropohybů umožňují přesnější zacházení. Skladník se tedy dokáže trefit přesně tam, kam potřebuje.“

8. Jakým způsobem je označený materiál? Vyhovuje Vám?

„Materiál je značen třemi způsoby. Jednak zůstávají na materiálu štítky z výroby, které označují materiál, pokud nejsou strženy při manipulaci, nebo při dodávce materiálu na otevřeném návěsu. Tyto štítky zároveň slouží jako kontrola pro skladníky, když přijímají zboží. Druhým způsobem je popisování materiálu pomocí lihových fixů. Ty jsou odolné vůči času, prachu i vodě. Materiál je popisován z různých stran, aby při téměř jakémkoliv uložení bylo možné nápis vidět. V neposlední řadě se ke značení materiálu používají plastové štítky, které si vyrábíme. Tyčový materiál (jekl, trubky) se zakládá pokaždé na stejné místo, které je náležitě označené přímo na regálu. Materiál v těchto regálech se již dále neoznačuje. Samotnou kapitolou jsou inventury, kdy se materiál podrobí kontrole přeměřením a je náležitě označen.“

9. Označení materiálu se při stěhování nijak neměnilo?

„Neměnilo. I před stěhováním bylo použito stejné označení.“

10. Došlo při stěhování k nějaké změně v administrativě (administrativních procesech) firmy?

„Ke změně došlo. Je to dáno uspořádáním pracoviště, respektive prodejním místem. Dříve tiskla objednávky fakturantka. Následně zakázku předala na přípravu skladníkovi a pokud materiál nebyl dostupný, byla objednávka předána dále k řešení vedení společnosti. V dnešní době je to trochu jinak. Objednávky tiskne vedení společnosti a ihned kontroluje dostupnost

objednaných položek. Materiál, který není na skladě, je doobjednán a až pak je zakázka předána na přípravu. Podle toho se i lépe odvíjí plánování dopravy.“

**11. Jste spokojený se současnou administrativou (administrativními procesy) ve firmě?
Pokud ne, proč?**

„Spokojený člověk nemůže, respektive nesmí být nikdy, protože musí být stále ostražitý, neboť konkurence nikdy nespí. To je pro nás důležitá hnací síla. Nespokojenost vidím v množství úkonů závisajících na lidském faktoru, konkrétně v předávání informací. Nyní popíši ideální stav. Jeden člověk nabídne zakázku, přijme objednávku, pak udělá přípravu, připraví materiál, předá objednávku zákazníkovi a vyfakturuje ji. V podstatě jeden člověk dělá všechny činnosti, čímž by vznikala menší chybovost. Samozřejmě toto fyzicky není možné, ale bylo by to praktické, jelikož má člověk přehled o tom, co sám nabízel, ví, co dával na přípravu a nemůže se stát záměna při nakládce. Ale realitou je, že jednotlivé úkony procesu prodeje řeší více zaměstnanců a tím je pravděpodobnější vznik chyby. Což se snažíme eliminovat, ale jak říkám, lidský faktor sehrává svou roli.“

12. Jaký je stěžejní bod nedostatků týkajících se administrativy na skladě, fakturace a plateb, poptávání materiálu, či evidence?

„Jeden ze stěžejních bodů každé profese, ať už výrobní, nebo obchodní, je systém zpětné kontroly. U výdeje materiálu jsme zpětné kontroly docílili zavedením duplicitních propisovacích výdejových lístků. Ty jsou následně denně kontrolovány. Co se týká objednávek, nechtěli jsme přehnanou kontrolou zahltit administrativu, abychom nevytvářeli ‚papír pro papír‘, jak se říká. Chceme, aby byrokracie byla co nejjednodušší kvůli každodennímu vývoji samotného prodeje a náročnosti zákazníků. Když se zpětně vrátím do historie, dříve byl zákazník spokojený, když jednoduše sehnal materiál. V dnešní době si vybírá jak dodavatele, služby, ceny atd. Celkově se snažíme přizpůsobit náročnosti obchodu.“

13. Připadá Vám administrativa přiměřená nebo nadbytečná?

„Personálně i papírově mi to připadá tak akorát. Administrativa určitě není nadbytečná. Je to otázka budoucnosti a digitalizace. Na druhou stranu nejsme tak velká firma, která by si mohla dovolit oddělení, které by se zabývalo zkoumáním celého procesu administrativy. V současnosti se snažíme neustále zdokonalovat na základě odezvy na nějaký krok v procesu.“

14. Většinou práci nejvíce zdržují drobné detaily. Jste si nějakých takových drobností vědom?

„Neuvědomuji si, že bychom aktuálně přímo řešili nějaké drobnosti. To jsou věci, které se řeší většinou za pochodu a člověk si je ani neuvědomuje. U nás dva materiály, které vypadají naprosto stejně, jsou ve skutečnosti odlišné pro zákazníka. Záleží to na jakosti materiálu a složení. To je samozřejmě podstatný problém, jelikož skladník to nevidí modře, nebo zeleně.“

Musí mít vše náležitě popsané. Zároveň objednávka by měla mít určitý řád a je to dané přesnou normou, jak by měla vypadat. V dnešní uspěchané době to lidi prostě řeknou na ‚půl pusu‘, mnohdy pletou rozměry v milimetrech, centimetrech dohromady a člověk se tomu musí nějakým způsobem podřídit a přizpůsobit.“

„Tyto nedostatky, co přináší zrychlená doba, musí člověk odstranit na úrovni své profesionality a odhadnout, co tím zákazník myslel a na co si dát pozor. Na tyto details musí být zaměstnanec upozorněn, protože je tu opět lidský faktor – chybovost člověka. Přílišná kontrola by mohla proces obchodu ztížit a zvýšit náklady nad její efektivnost.“

15. Jste spokojen s pořádkem, uspořádáním a množstvím věcí v kancelářích?

„Existuje na to dokonce celá studie. A velké zahraniční firmy na to mají samostatná oddělení, která určují uspořádání stolu. Čili já zase vycházím ze své pozice a z velikosti naší firmy. My jsme firma menšího rozsahu, co se týká počtu zaměstnanců. Pro mě je důležité, aby se jak zaměstnanci i zákazníci cítili příjemně. Pochopitelně, když člověk tráví více času na stejném místě, tak mu okolní nedostatky zevšední, což je potřeba odbourat. Nejsem zastáncem toho, aby bylo pracovní místo nepřehledné. V průběhu dne se řeší více případů a přeskakuje se od jednoho k druhému. Není to o tom, že bych měl na stole rozdělanou jednu zakázku, ale celkový dojem nesmí působit chaoticky. Co se týká například dress code, tak ho u administrativní části zaměstnanců nevyžadujeme. Zároveň nezáleží na tom, zda zaměstnanci mají na svém pracovním místě osobní věci či hrnek s čajem.“

- **V rámci zaměření a velikosti této firmy to není asi úplně podstatné. Většina zákazníků je z řad řemeslníků, stavebníků či řidičů, kteří pouze mají za úkol materiál naložit a odvézt. Takže prostředí pro ně asi není tak podstatné že?**

„Ano, není podstatné, ale na druhou stranu chceme, aby se zákazník v místě prodeje cítil příjemně a mile. Jedná se o prostředí, atmosféru, přístup personálu atd. Kultura prodeje musí být na úrovni, ale nevyžadují striktně nějaké normy.“

- **Takže žádné výrazné nedostatky v této oblasti nevidíte?**

„Pokud nějaké nedostatky spatřujeme, je samozřejmě vyžadovaná náprava. Když si např. zaměstnanec zkrášlí své pracovní prostředí nevhodnou dekorací, je na to upozorněn.“

16. Jste nakloněn případnému zlepšení souvisejícím s omezením "papírování" - i v případě vyšších počátečních nákladů?

„Určitě ano, považujeme to za jednu z nevyhnutelných věcí v budoucnu. Zatím jsme neměli žádný výrazný impulz k náhlé (velké) změně. Kdyby přišel nějaký podnět, tak jsme zásadně pro a výši počátečních nákladů bychom samozřejmě zvažovali v rámci výhodnosti daného projektu a ‚ušití‘ zlepšení na míru. To jsou takové dílčí kroky, kterými procházíme v průběhu vývoje za uplynulých 25 let.“

- **Přesnou výši investice, kolik byste byli ochotni za zlepšení administrativních procesů zaplatit, říct nelze?**

„Ano, nelze. Zatím jsem se nad tím nezamýšlel, takže ze mě teď žádné číslo určitě nevypadne. Obecně se dá počítat s tím že, pokud ušetřím jedno pracovní místo, tak výše platu z tohoto místa se může přibližovat investované částce. Pochopitelně nepředpokládám, že by byl nějaký náš stávající zaměstnanec takhle jednoduše nahraditelný v našem obchodním procesu. Museli bychom mít vizi, co nám to v budoucnu může přinést. Upřímně o digitalizaci administrativy jsme zatím nepřemýšleli. Co se týče skladu a nějaké automatizace, to je budoucnost, která by se nám líbila.“

17. Přemýšlel jste v dohledné době o nějakém zlepšení ve firmě? Případně jakém?

„V administrativě úplně ne, ale co se týká skladu, tak ano. Někdy je to téma aktuálnější, někdy zas ne tolik.“

- **Máte nějaké konkrétní nápady na zlepšení ve skladu?**

„Ano, je to automatický zakladač na plechy. Jedná se o jakýsi páternoster. Obecně u oceli je problém její hmotnost a u profilů navíc rozměry. Profilová ocel je často neskladná. U plechů je to téměř to samé. Pro realizaci inovace se zaměřujeme na hledisko vstupní investice a výkonu zařízení. Zatím jsme nenašli vyhovující systém, který by uspokojil naše potřeby. U nabízených strojů je často nedostatečná nosnost. Ve chvíli, kdy bychom museli při naskladnění materiál přebalovat nebo s ním nějak dále manipulovat, bylo by to neefektivní. Nenašli jsme zatím ideální řešení pro změnu, tudíž jsme to zatím nerealizovali. Druhou vizí do budoucna je automatický výdej materiálu, kdy je materiál připraven v jednotlivých kóších a uprostřed je jezáb, nebo kombajn řekněme, který materiál sbírá. Když zákazník bude chtít pár druhů takového materiálu, automat to jednoduše připraví bez zásahu člověka.“

- **Takový Amazon s hutním materiálem dalo by se říct?**

„Přesně tak, akorát že oni fungují na bázi krabic nebo palet a tady je to o to náročnější jednak na sklad, jednak na zařízení samotné.“

18. Které zlepšení byste realizoval co nejdříve?

„Určitě by to byl ten ‚páternoster‘ na skladování plechů. Jinak co se týká modernizace, tak jsme při stěhování zvažovali zavedení magnetických jeřábů, kdy člověk zadává množství magnetem. Je to jednodušší, rychlejší vzhledem k podvazování, i co se týká bezpečnosti. Ale počáteční investice se nám v době stěhování zdála příliš vysoká na to, abychom to realizovali. Do budoucna je to určitě také jedna z možností zlepšení na skladě.“

- **V magnetickém uchycení je výhoda pouze lepší manipulace, nebo i výhoda například co se týká vážení daného materiálu?**

„Většinou to jsou obě dvě. Odvíjí se to od požadavku zadavatele výrobci jeřábů. Je samozřejmě možné tento systém následně spojit i s fakturací, ale to je bohužel až další krok automatizace.“

- **Řekl jste mi, jaké první zlepšení byste rád realizoval na skladě. Když se nyní zaměříme na administrativní procesy, co byste zde primárně chtěl zlepšit?**

„K čemu bych se přikláněl, je oblast vstupu lidského faktoru. Ale ne ve smyslu toho, že to nebude dělat člověk, ale spíš ujednotit co nejmenší počet lidí, kteří by daný problém řešili a nemuseli se s ním seznamovat další zaměstnanci, aby byl administrativní krok co nejmenší – odstranit například předávání papírových vzkazů, které se v těžkém provozu můžou lehce ztratit. Kdybyste měl například vzkaz na tabletu, těžko ho někam vyhodíte. Na druhou stranu může se rozbít. I samotná digitalizace má svá rizika.“

19. Jaké jsou hlavní cíle zlepšení?

„Hlavní naší činností je obchod, tudíž generování zisku. Ten je také hlavním kritériem. Není to třeba počet uzavřených obchodů ani počet vyexpedovaných tun materiálu. Samozřejmě každá investice do zlepšení by měla vést k efektivnosti a zlepšení prodeje, popřípadě uspořeni pracovního místa. Musí být však zachována kvalita nabízených služeb a spokojenost zákazníka. To je nedotknutelné.“

20. Jaké jsou hlavní překážky zlepšení?

„Možná čas zkoušení v praxi. Teď trochu odbočím, kdyby nás sama oslovila firma, která by nabídla řešení úspor nebo zefektivnění práce, tak by to stálo za úvahu.“

- **Je kromě času nějaká další překážka?**

„Další překážku vidím v personálním vytižení lidí samotných, možná v nabízených produktech. Když to vezmu z globálního pohledu, tak s aktuální situací jsme spokojeni. Ve chvíli, kdy dojde takzvaně na ‚lámání chleba‘ a něco začne výrazně pokulhávat, museli bychom projít aktuální trend na trhu nabízených možností úspor a automatizace. Přiznám se, že nevím, zda to nabízí například jiné účetní systémy, nebo jaká je jiná možnost efektivnější administrativy. Když jde člověk do obchodu, tak ví, že chce rohlík, housku atd. a všude mu pokladní naučtuje nákup stejným nebo velmi podobným způsobem. V oblasti obchodu s hutním materiálem žádný sjednocený postup neexistuje. Každá firma má svůj postup. Jeden z nich jsme také aplikovali v naší firmě. Je pravda, že jsme nevyhledali žádnou odbornou pomoc a řešíme vše podle svých zkušeností.“

**21. Nyní se zeptám na konkrétnější otázku. Jak pracujete s odřezky na skladě?
Neuvažujete o zlepšení evidence odřezků?**

„To je také jedna oblast, kde by bylo možné zlepšení, možné využití čárových kódů, nebo digitalizace v oblasti uskladnění. Je pravda, že velká spousta (zhruba 80 %) materiálu odchází z naší firmy nařezaná, co se týká velkých profilů. Nepočítám jekly, tam by to procento bylo menší rozhodně. Čili evidence odřezků je určité místo, které by stálo za úvahu. Muselo, by to ale zasáhnout celý sklad. Nelze například označit čárovými kódy jenom zbytky, protože by bylo nutné mít přehled i o celých tyčích na skladě. Je to ale oblast, která stojí za zmínku. V současnosti to děláme fyzicky a díky častému řezání se obrátka zbytků poměrně rychle mění. Zbytek, který zbyl z řezání dopoledne může být odpoledne prodán, nebo naopak může být ve skladě delší dobu, takže v tomto směru při běžném rychlém řezání je to řešeno podle zkušenosti mistra, případně skladníků, kteří obsluhují pilu. U větších zakázek je to řešeno vedením společnosti na základě výpočtu přesných řezných plánů.“

- **Takže nemáte vyloženě přehled aktuálních odřezků na skladě v elektronické podobě? Jsou také označovány lihovou fixou?**

„Odřezky jsou samozřejmě evidované jako skladová položka. Materiál není řezáním nijak znehodnocen. Propojení skladu a vedení je velice úzké. Během dne dochází k častému kontaktu se skladem, tudíž lze říct, že přehled o uskladněném materiálu je na dobré úrovni. Není to o tom, že by zbytky ležely někde na hromadě a nikdo by o nich nevěděl. Zbytky jsou pečlivě evidovány a snažíme se o jejich eliminaci. Zároveň v nich takzvaně leží peníze. Důležité je, že to nejsou ‚mrtvé peníze‘, jelikož neleží na skladě dlouho. Většinou je to plusem i pro zákazníka. Mnohdy přichází s požadavkem na kratší kus, než je výrobní délka z hutí. Snažíme se o rychlou obrátku, řešíme případy individuálně zákazníkovi na míru, čili se zbytky pracujeme dnes a denně. Může se samozřejmě stát, že se některý zbytek přehlédne. Zde se nabízí prostor pro automatizaci evidence zbytků.“

- **Nedělá Vám někdy problém prodleva mezi fyzickým vyskladněním materiálu ze skladu a vyskladněním v elektronické evidenci? Například, když je materiál vydán zákazníkovi, ale není ihned zaevidován v počítači a v tu chvíli může někdo z vedení potvrdit objednávku toho samého materiálu jinému zákazníkovi.**

„Stát se to pochopitelně může. Náš účetní program však umožňuje dávat materiál do rezervací a do vyřizujících se objednávek. Tomuto problému tedy většinou předchází samotný účetní program, ale snažíme se o to, aby bylo materiálu na skladě dostatek. Je to dané velikostí firmy a tím, že obchod řešíme u jednoho stolu. Je to obecně náplní práce společnosti, když vidíme, že nám dochází nějaký materiál, tak ho doplníme. Je velice ojedinělé, že zákazníkovi něco slíbíme a materiál fyzicky nemáme. Vnímám to jako podstatný problém, kterého se snažíme vyvarovat.“

22. Nyní přejdeme k oblasti komunikace ve firmě. Jste obecně spokojený se současnou komunikací ve firmě?

„Ano, vycházíme z týdenních plánovaných porad, kterých se účastní zástupci jak skladu, administrativy, tak vedení. Řešíme na nich úkoly na bázi celé firmy. Plánuje se rozvoz, v případě většího celku dělení a termínového plnění. Všechny aktuální obchody jsou řešeny v denní komunikaci (příprava, dělení, rozvoz...). Jelikož je prodej živý organismus, může se stát, že se na týdenní poradě naplánuje rozvoz a následně je změněn vlivem jiné skutečnosti, která se musí vyřešit. S komunikací jako celkem jsem spokojený. Je čtená a samozřejmě ve firmě naší velikosti považujeme propojení skladu, administrativy a vedení za velmi důležité. Prostě to musí být jeden homogenní celek.“

- **Tudíž komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je dobrá?**

„Ano, je dobrá. Nemám k ní žádné výhrady. Samozřejmě nějaké napětí nebo nevraživost mezi zaměstnanci vede k tomu, že je něco špatně a nebudí to dobrý dojem zákazníků na firmu, což si samozřejmě nemůžeme v žádném případě dovolit.“

23. Vidíte problém v nějakých dlouhých komunikačních kanálech a chybách, které se od nich odvíjí?

„To je právě oblast, kterou se snažíme eliminovat. Při zadávání úkolu je vyžadována zpětná vazba od podřízených.“

24. Zhruba 70 % komunikace firmy s okolím probíhá pomocí e-mailu, zbytek je realizován telefonicky. Máte zavedenou pevnou linku, používáte ji?

„Dříve jsme komunikovali pomocí dopisů, telefonu a faxu, což se samozřejmě s postupem času omezovalo. Při stěhování jsme zvažovali, zda vůbec pevnou linku zachovat nebo ne. Nakonec jsme rádi, že jsme ji nechali funkční především kvůli telefonnímu číslu, které si lidé historicky pamatují. Z tohoto důvodu jsme neměnili ani jméno firmy. Zrušili jsme fax. Dnes je velká část komunikace řešena digitálně a postup je takový, že pracujeme s virtuální ústřednou, kdy hovor z pevné linky je automaticky přepojován na mobilní telefon. Lidé tedy volají na pevnou linku a já s nimi hovořím přes svůj mobil.“

- **Zaměstnanci mezi sebou nepoužívají pevnou linku?**

„Komunikace s vizuálním vysvětlením je efektivnější a možná i rychlejší. Neustále pracujeme s rychlostí. Komunikace mezi zaměstnanci pomocí pevných telefonů je možná, ale nevyužívá se. Spíše jsou používány mobilní telefony.“

- **Všiml jsem si, že zaměstnanci mezi sebou také používají komunikační aplikaci WhatsApp. Urychluje Vám to práci, vyhovuje Vám? A je tento způsob komunikace vhodný?**

„Využíváme ho. Využíváme i jiné aplikace, ale tuto opravdu nejčastěji. Velkou výhodou je především možnost posílání fotografií a pak samozřejmě klasické výhody chatu. Rychlá komunikace, při které je zároveň vidět, zda si člověk zprávu zobrazil a přečet.“

„Ještě se vrátím k přípravě samotné. Udržíme samozřejmě nějakou ‚štábní kulturu‘, což chci hlavně kvůli zaměstnancům, poněvadž pokud přípravu zakázky dáme pokaždé jinak, tak se s v ní zaměstnanec musí nejdříve složitě zorientovat. Kdežto my potřebujeme, aby každý skladník v danou chvíli věděl, co má připravit nebo nařezat. Příprava velkých zakázek se tiskne rovnou z účetního programu. Je to pro skladníky přehlednější než příprava psaná vlastní rukou. U té může docházet k problému v čitelnosti. Mám radši, když je to pro člověka zřejmé a zřetelné, aby se eliminovaly chyby.“

- 25. S tím souvisí i má další otázka, která se týká posílání papírků po firmě. Všiml jsem si, že je tento způsob komunikace také poměrně často používán. Důvod proč se jej držíte je ten, že jsou na něj zaměstnanci jednoduše zvyklí?**

„Ano přesně tak, jsou to ale pouze doplňující nebo upřesňující informace. Je to dané tím, že je na to celá firma zvyklá. Neříkám, že bych se bránil přechodu na něco nového, ale musel by to být systém, který je odzkoušený, a který jsme schopni uplatnit pro naše potřeby. Každá nová věc má své mouchy, znám to, ale určitě bych tím nechtěl narušit obchod.“

- **Máte namysli tedy hlavně to, že by vás to mohlo zdržovat?**

„Ano, přesně jak to říkáte. Když budu data nějakým způsobem zpracovávat a zadávat do systému a to pro mě bude složité a nebude to komfortní, tak se tomu budou zaměstnanci bránit, protože mají další práci a může to být v důsledku neefektivní. Naopak když bude nějaký systém, který bude fungovat, bude rychlý, pohodlný pro lidi, tak po něm určitě skočí rádi a my jako vedení také. Je to o té nabídce na trhu.“

- 26. Nenastane v případě výpadku zaměstnance významný problém, jelikož jeho náhradník neumí psát a číst papírky, jak jsou ostatní zvyklí?**

„Nenastane, jelikož řešíme stoprocentní zastupitelnost. Životní heslo zní: ‚Každý je nahraditelný‘, takže není to o tom, že by tu byl člověk specialista a čekalo to vše na něj, až se vrátí. To si v obchodě samozřejmě nemůžeme dovolit. Zákazník chce být jednoduše co nejdřív obsloužený a není to o tom, že si můžu například dnes prodloužit směnu a zítra mít o to volněji, jako to bývá u výrobních firem.“

27. Máte jasně určené rozvržení práce jednotlivých pracovníků?

„Dalo by se říci, že máme rozdělené činnosti, i když (jako ve volejbale) jsou tu i určití ‚univerzálové‘, kteří umí zastoupit většinu práce – například mistr. Někdo je specializovanější na nějakou oblast, ale v uvozovkách všichni musí umět všechno.“

28. Kdy jste se rozhodli přejít na ekonomický systém Pohoda a jaké byly hlavní důvody?

„Bylo to před mým nástupem do firmy zhruba mezi lety 2002-2003. Přešli jsme na software Pohoda především, kvůli zavedení nové technologie. Předchozí systém běžel na DOSu, kdežto tento už fungoval na operačním systému Windows.“

29. Nepřemýšlíte o jeho rozšíření nebo případné změně?

„Program Pohoda je poměrně obecný i se svou specifikací pro různá odvětví. Že by byl určený čistě pro prodej hutního materiálu, to určitě není. Necítím, že by nám bránily nějaké nedostatky, nebo že bychom měli nějakou vyloženě touhu po změně, není to tak. Bereme to možná ze zvyku a vzájemně nám to vyhovuje, nemáme problémy. Samozřejmě dochází k různým poměrně častým aktualizacím. Firma Stormware, která je poskytovatelem programu, má svůj helpdesk. Jsme s ním spokojeni a není důvod ke změně, nepřemýšlíme o tom. Byly určité pasáže, kterým jsme se přizpůsobili a naučili se s nimi pracovat.“

30. Snažíte se komunikovat se všemi zaměstnanci firmy a získávat od nich připomínky, náměty ke zlepšení?

„Určitě, realizovatelné nápady nebo ulehčení práce, zvýšení efektivity ve smyslu i zisku je finančně ohodnoceno. Na druhou stranu každý člověk na svém pracovišti pracuje tak, aby si tu práci nějakým způsobem ulehčil. Já mu ze své pozice řeknu, co má udělat, ale jak práci vykoná, to musí vědět sám. Je to o tom, že mají určitě možnost kreativity a to, co má smysl a je přínosem, tak je oceněno.“

31. Jaká je podle Vás spokojenost zaměstnanců se stávajícími administrativními procesy?

„No, tak to by byla nejlepší otázka přímo na ně. Občasná kritika skladu je, ale nevím, jestli je to vyloženě v komunikaci. Samozřejmě chybovost něco stojí. Jednak to stojí firmu peníze a jednak úsilí. Uvedu příklad. Když je dána špatná příprava na sklad, skladník materiál připraví, je expedován a následně zjistíme chybu a musíme celou záležitost napravit. Důsledek je dvojitá práce pro sklad a finanční ztráta pro firmu. Nedokážu říct, že jsou všichni sto procentně spokojeni s komunikací, nebo s administrativní zátěží obecně, ale na druhou stranu hledáme přístup a zlepšení.“

32. Máte nějakým způsobem řešené automatické objednávání materiálu, který dochází?

„Nemáme. Je to dané především vlivem vývoje cen, které se neustále mění. Tudiž se vše řeší individuálně. Co se týká množství nakupovaného materiálu, tak to je možnost výhody, neboť prodáváme všichni stejný materiál. Když si vezmete IPE 200, tak ho v celé Evropě koupíte naprosto stejný. Rozdíl je samozřejmě v ceně a my se potom musíme dostat na tu nejlepší. Když prodáváte auta, tak je jedno je červené, druhé je bílé, liší se v typu převodovky atd. Je tam mnoho možností a druhů, tady u nás ne. My se snažíme zákazníka přesvědčit například i nějakou službou.“

Tím pádem je to z mé strany vše. Mokrát Vám děkuji za rozhovor.