

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Řízení obchodních procesů v automobilovém průmyslu

Vedoucí bakalářské práce
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor
Jitka Bambasová

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2006/2007

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

Jméno a příjmení: **Jitka BAMBASOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Řízení obchodních procesů v automobilovém průmyslu**

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

Charakteristika

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu řízení obchodních procesů ve zvolené firmě s důrazem na nalezení vhodných doporučení pro budoucí rozvoj podniku.

Cíl řešení

Cílem bakalářské práce je jednak analyzovat historii a současný vývoj podniku, kvalitu produktů a služeb, jakož i pracovníků, kteří je poskytují. Dalším cílem je zjištění požadavků zákazníků následované vzájemnou komparací těchto dvou úhlů pohledu. Hlavním cílem bude návrh určitých zlepšení vedoucích ke zkvalitnění produkce resp. zvýšení konkurenceschopnosti.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

DOHNAL, J.: Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie. - 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2002

STORBACKA, K. - LEHTINEN, J. R.: Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management); - 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2002

VEBER, J. a kol.: Management : základy, prosperita, globalizace... 1. vyd.. Praha : Management Press, 2000 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

BEDNÁŘOVÁ, D. - PARMOVÁ, D.: Malé a střední podnikání. JU ZF Č. Budějovice 2003. ISBN 80-7040-625-9

Moderní řízení (časopis)


Vedoucí bakalářské práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 30. března 2007

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2008


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci na téma **Řízení obchodních procesů v automobilovém průmyslu** vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své bakalářské práce **Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové** za podnětné návrhy a připomínky, trpělivost a odborné vedení.

Mé poděkování patří také paní **Marii Harbáčkové** z Dury Automotive CZ, k. s. v Blatné, která mi ochotně poskytovala informace a se zpracováním práce mi velice pomohla.

OBSAH

1 ÚVOD.....	10
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	12
2.1 Obchod.....	12
2.2 Obchodní modely a procesy	12
2.3 Podpora IS/ICT podnikovým procesům, Business Networking.....	13
2.4 Od transakčního k relačnímu marketingu.....	15
2.5 Procesy a obchodní cyklus.....	15
2.6 Využití řízení vztahů se zákazníky v organizaci	16
2.7 Organizace kolem zákazníka	17
2.8 Role zákazníka ve schématu procesů.....	18
2.9 Procesní přístup.....	18
2.10 Reengineering	20
2.11 Úspěšná firma	21
2.12 Průmysl v České republice (Zdroj: ČSÚ).....	21
2.13 Automobilový průmysl (Zdroj: SAP).....	23
3 CÍL A METODIKA.....	25
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	27
4.1 Založení společnosti	27
4.2 DURA v České republice	27
4.3 Výrobní závody a jejich výrobní program.....	28
4.4 Odběratelé.....	29
4.5 Dodavatelé	30
4.6 Technologie	32
4.7 Certifikace.....	32
4.8 Personalistika	33
4.9 Výrobní systém Dura - Dura 2010.....	35
5 ANALYTICKÁ ČÁST	37
5.1 Prodej komponentů	37
5.2 Procesy z pohledu oddělení kvality	41
5.2.1 Kontrola dodávky	42
5.2.2 Hodnocení dodavatelů	43
5.3 Procesy z pohledu oddělení logistiky	46

5.3.1 Incoterms 2000	47
5.4 Dura Blatná a EDI.....	48
5.4.1 Standardy používané v EDI	49
5.5 Návrh na zlepšení.....	50
5.5.1 Procesy EDI mezi Durou Blatná a jejími dodavateli.....	50
5.5.2 Procesy EDI mezi Durou Blatná a jejími zákazníky	52
5.5.3 Výhody používání EDI	52
5.6 Vnější prostředí Dury Blatná a zvýšení konkurenceschopnosti	53
5.6.1 Stávající konkurence.....	53
5.6.2 Potenciální konkurence.....	53
5.6.3 Komplementární produkty	54
5.6.4 Substituční produkty	54
6 ZÁVĚR.....	55
7 ANNOTATION	57
8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	58

1 ÚVOD

Podnikatelské prostředí prošlo v posledních letech několika výraznými změnami. Oproti 70. – 80. letům, kdy převládala poptávka po tehdy nedostatkovém zboží, dnes ve většině odvětvích vládne přesycenost trhu. Zvýšil se počet podnikatelských subjektů, ale s ním vzrostla také konkurence. Automobilový průmysl patří v současné době k vysoce konkurenčnímu prostředí, ve kterém je velmi obtížné se prosadit a zejména udržet. Ostrá konkurence však může podnik podnítit k aktivitám vedoucím ke zvýšení produktivity práce a kvality, rozšíření nabídky svých produktů a k nabízení stále vyšší přidané hodnoty pro zákazníka.

Mezinárodní trhy jsou ovlivňovány procesy globalizace, internacionalizace a koncentrace. Stále rychlejším tempem se rozvíjí informační a komunikační technologie, jejichž implementace do podnikových procesů má zcela jistě pozitivní dopad. Dnes si již nelze představit svět bez internetu, mobilních telefonů a jiných vymožeností moderní doby. Stejně tak i v podnicích vyrábějících komponenty pro automobilový průmysl hrají technologie, jejich vývoj a modernizace významnou roli.

Záleží na společnosti jak rychle je schopna přizpůsobit svou činnost stále se měnícím podmínkám a potřebám zákazníka. Právě schopnost přizpůsobit se znamená pro podnik na počátku nového tisíciletí konkurenční výhodu. Nelze podceňovat procesy mezi výrobním podnikem a zákazníky, protože zákazník determinuje budoucí úspěch či neúspěch společnosti. Této problematice je třeba věnovat velkou pozornost, poskytovat zákazníkovi dostatek informací a kvalitní servis, být s ním v partnerském kontaktu.

Procesy probíhající ve společnosti, která vyrábí karosářské komponenty pro automobilový průmysl, jsou velmi složité a rozsáhlé. Nelze s přesností určit, která činnost je prvořadá, a která naopak méně důležitá. Každý proces a činnost v podniku má své opodstatnění, jedna souvisí s druhou, vzájemně se doplňují a utváří tak celek. Procesy uvnitř organizace, ale také procesy podniku se svým vnějším okolím, je třeba co nejvíce zefektivnit a využívat k jejich realizaci všechny disponibilní zdroje. Samozřejmostí by však mělo být chování organizace takovým způsobem, který je šetrný k životnímu prostředí a zamezí plýtváním materiálovými a lidskými zdroji.

Když Henry Ford v roce 1913 zavedl běžící pás, znamenalo to hromadnou výrobu standardních produktů. Dá se říci, že začátek výroby jednoho typu vozu Ford T („Plechová Líza“) byl podnětem pro vznik jednoho z nejsilnějších průmyslových odvětví na světě. Automobilový průmysl zpracovává obrovské množství materiálů, zaměstnává statisíce lidí a značnou částkou se podílí na domácím produktu ekonomik. Faktem je, že automobilový průmysl je hlavním tažným odvětvím soudobé české ekonomiky a díky němu je i zahraniční obchod naší republiky přebytečný.

Automobil se v dnešní době stal samozřejmostí a zejména v podnikatelském prostředí je otázkou prestiže. Stává se dárkem (ovšem většinou jen ve vyšších kruzích) a pro mnohé lidi je nepostradatelnou součástí každodenního života. Automobil je využíván při cestách do zaměstnání, při rodinných výletech a dovolených a při řadě dalších činností. Životnost vozu je však omezená, a proto je nutná jeho obměna. Právě nutnost obměny rodinného či služebního automobilu je jistotou pro automobilové společnosti. Výroba automobilů stojí na jejich poptávce. Lidé si na přítomnost vozů v jejich životech zvykli, využívají je a téměř jistým předpokladem je, že se tato tendence nebude měnit.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Obchod

Obchod jako činnost představuje nejobsáhlejší pojetí. Je to činnost zahrnující nákup a prodej zboží.

Obchodní činností se ovšem mohou zabývat i subjekty, jejichž hlavní činností je výroba. Tam je většinou funkčně, časově i organizačně oddělen nákup a prodej, které se obvykle zabývají i odlišným zbožím.

Obchod zbožím pro další podnikání (business-to-business) provozují kromě obchodních firem ve značném rozsahu i výrobní podniky svými organizačními útvary nebo návaznými organizacemi pro prodej, popř. pro nákup (např. dceřiná společnost). Samostatné obchodní firmy nezávislé na výrobcích se vyskytují zejména při potřebné kompletaci sortimentu v oblasti zahraničního obchodu (PRAŽSKÁ, JINDRA, 2002).

2.2 Obchodní modely a procesy

Cílem inovačních aktivit CRM (Customer Relationship Management = řízení vztahů se zákazníky) je aktualizace podnikových procesů, které souvisejí se zákazníkem a které prostřednictvím svých dílčích aktivit realizují příslušný obchodní model podniku. **Obchodní model** má sloužit k porozumění logice vytváření hodnoty podniku a k vymezení obchodního prostoru. Obchodní model je tedy strategickým nástrojem, který zohledňuje situaci konkurence, zákazníků, partnerů a možné formy spolupráce. Definuje celkovou obchodní architekturu, její pravidla, potenciální přínosy, základní zdroje příjmů apod. Strategický cíl obchodního modelu je zřejmý, je to schopnost poskytnout požadované řešení danému zákazníkovi při minimalizaci vlastních nákladů.

Proces je již konkrétním realizátorem řady aktivit v rámci příslušného obchodního modelu. Proces je základní jednotkou řízení a hodnocení a jako takový musí mít definován minimálně svého vlastníka, obsah, metriky a zdroje. Procesy CRM se dělí do tří hlavních skupin. Jsou to procesy marketingu, obchodu a služeb. Jejich cílem je získání co nejhlubších znalostí o zákazníkovi a následné využití těchto znalostí pro budování vztahu se zákazníkem. Zkušenost ukazuje, že největšího úspěchu dosáhne

ten dodavatel, který svým zákazníkům nabídne podporu při vytváření jejich vlastní přidané hodnoty, pro kterou hledají uplatnění na trhu.

V podniku se obchodní modely a procesy projevují:

- v transakční rovině,
- v rovině řízení zdrojů podniku,
- v rovině řízení dodavatelských sítí,
- v rovině vztahů se zákazníky.

Jednotícím hlediskem návrhu obchodního modelu a odpovídajících procesů se v současnosti stává zákazník (DOHNAL, 2002).

Je třeba, aby organizace přenesly své myšlení ze světa obchodních transakcí do světa řízení vztahů se zákazníky. Tyto světy jsou ve své podstatě velmi odlišné a potřebný posun není snadný. Ve světě obchodních transakcí je cílem prodat co nejvíce stejného produktu co možná největšímu počtu zákazníků. Je důležité udržet zákaznickou spokojenost v případě každého jednotlivého prodeje. Pokud je zákazník se svým nákupem spokojen, vrátí se a nakoupí více, a tak se stane loajálním zákazníkem (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.3 Podpora IS/ICT podnikovým procesům, Business Networking

V souvislosti s vytvářením a úpravou obchodního modelu se CRM chápe jako strategický prostředek k dosažení úspěchu firmy v ekonomice ovlivněné GII (Global Information Infrastructure = síť rychlých komunikačních kanálů, hardwaru a softwaru). V takovém prostředí se však strategie CRM vytváří a posuzuje v širším kontextu spolupráce všech obchodních partnerů. Vlastní podnikové procesy CRM mohou být cíleny směrem k zákazníkovi, ale to nestačí. Stejně důležité je analyzovat a specifikovat potřebné požadavky na spolupráci podnikových procesů s procesy partnerů, dodavatelů apod., tedy tzv. kooperativní vazby. V tomto smyslu lze dosavadní vývoj podpory IS/ICT (Informační systémy a informační a komunikační technologie) podnikové strategii, podnikovým cílům a v důsledku toho podnikovým procesům chápat jako evoluční proces začínající podporou izolovaných funkcí v řízení podniku a končící až dnešní podporou integrace procesů spolupracujících podniků (DOHNAL, 2002).

Business Networking (BN) je jedním z řady trendů, na jejichž formování má hlavní vliv rozvoj v oblasti IS/ICT a komunikací. Také je důležitým konceptem chápání role IS/ICT a nových obchodních modelů. **BN lze charakterizovat** jako koncept řízení interních a externích vztahů mezi jednotlivými obchodními jednotkami. Zahrnuje vzájemnou koordinaci, spolupráci, komunikaci a integraci procesů a pružné a dynamické vytváření takových obchodních modelů, strategií a strategických aliancí, které využívají potenciálu moderních IS/ICT a komunikací a přinášejí tak koncovému zákazníkovi novou kvalitu a hodnotu. Propojuje procesy dodavatelů, výrobců, obchodních partnerů a zákazníka.

BN je tedy dalším důvodem k revizi a inovaci podnikových procesů. Jeho vliv se projevuje:

- na úrovni technologie IS/ICT, ta má podpořit komunikaci procesů jednotlivých podniků,
- na úrovni procesů, kde dochází k jejich koordinaci a komunikaci s procesy ostatních podniků,
- na úrovni strategické spolupráce podniků, kde se jedná o vzájemně se podporující přístup k trhu (DOHNAL, 2002).

Význam BN v kontextu CRM pak podle DOHNALA (2002) spočívá v následujících skutečnostech:

- Zákazníci jsou stále náročnější. Žádají stále kvalitnější, propracovanější komplexní řešení. Dokonce lze říci, že zákazníci nehledají specifické produkty, hledají podporu svých procesů, resp. řešení svých problémů formou kompletní procesní podpory.
- IS/ICT a komunikace nabízejí ohromný potenciál, ale realizace skutečných hodnot, které zákazník hledá, je nákladná a vyžaduje řadu mezioborových znalostí a dovedností.
- CRM samo o sobě samozřejmě nestačí k poskytnutí požadované procesní podpory zákazníka, k tomu je zapotřebí schopnost vyrobit a integrovat požadovaná řešení. To s ohledem na deklarovanou rostoucí náročnost zákazníka a tedy na rostoucí požadavky týkající se znalostí a osvojené technologie je stále

komplikovanější. Z tohoto důvodu partnerství a obchodní sítě podniků s inovovaným CRM představují cestu, jak dodat zákazníkovi to, co žádá.

2.4 Od transakčního k relačnímu marketingu

Nové nastavení podnikových procesů, souhrnně označované jako BPR (Business Process Reengineering = reengineering podnikových procesů) a aplikace ERP (Enterprise Resource Planning = řízení podnikových zdrojů), vedly k výraznému zkvalitnění podnikových procesů. Nicméně v průběhu devadesátých let si podniky postupně uvědomovaly, že efektivita procesů sama o sobě k úspěchu na trhu nestačí. Dřívější **koncept transakčního marketingu** vycházející ze zaměření obchodního cyklu na produkt byl nahrazen konceptem relačního marketingu, který je orientován procesně a interakčně, tedy na interakce mezi poskytovatelem a odběratelem daného produktu, resp. služby.

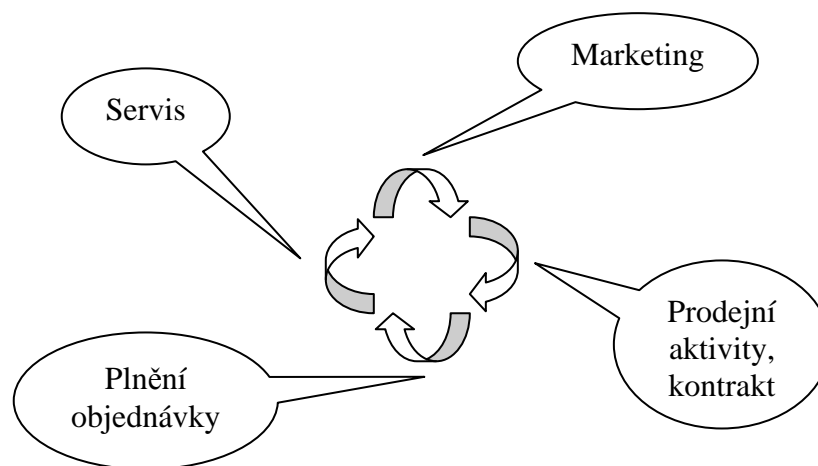
Relační marketing se definuje jako proces identifikace, vybudování, udržování, zlepšování, a pokud je to nezbytné i ekonomicky včasného ukončení vztahů se zákazníky a ostatními zainteresovanými subjekty při vzájemném prospěchu všech účastněných stran, čehož je dosahováno vzájemným naplňováním hodnot a plněním závazků. V rámci relačního marketingu by tedy měly všechny aktivity směřovat k naplňování takto definovaného procesu. Žádná z klasických marketingových proměnných není v této definici explicitně obsažena (např. vlastnosti produktu, cena produktu...) a ani být nemůže, neboť změna paradigmatu znamená změnu myšlení směrem k takovému marketingovému procesu, ve kterém jsou stavebními kameny interakce, vztahy a sítě mezi zainteresovanými subjekty (DOHNAL, 2002).

2.5 Procesy a obchodní cyklus

Při zkoumání toho, jak se podnikové procesy projevují v rovině vztahů se zákazníky je třeba se soustředit na tři hlavní skupiny procesů CRM, tj. procesy marketingu, obchodu a poskytování služeb.

Marketingové aktivity spočívají v řízení marketingových kampaní, v řízení marketingových zdrojů a využívají příslušné komunikační kanály. Jejich cílem je oslovení potenciálních zákazníků, zjištění jejich zájmu o nabízené produkty a služby

a vytvoření seznamu těch, kteří zájem projeví. Ze seznamu potenciálních zákazníků je pak třeba následně vybrat ty, kteří představují pro nabízené produkty a služby skutečnou obchodní příležitost. Pokud podnikovým kritériím potenciální zákazník vyhoví, je zařazen mezi obchodní příležitosti a obchodníci zahájí vlastní prodejní aktivity směřující ke kontraktu. Po vyřešení všech otevřených problémů dojde k podpisu kontraktu. Následuje vlastní plnění objednávky a současně se také otevírá možnost budovat vztah se zákazníkem prostřednictvím servisních aktivit, např. kvalitního záručního servisu, a udržovat tak pravidelné kontakty poskytující zákazníkovi alespoň základní informace o nových produktech a službách dodavatelské firmy. Cyklus se tak uzavírá a může pokračovat kontraktem na doplňkové produkty nebo služby (DOHNAL, 2002).



Zdroj: DOHNAL, 2002

Obrázek 1: **Obchodní cyklus**

2.6 Využití řízení vztahů se zákazníky v organizaci

Vztah se zákazníkem je proces, který se soustavně a dynamicky rozvíjí. Řízení tohoto rozvoje vyžaduje, aby obě strany prošly procesem učení. Cílem učení by mělo být dosažení vyšší hodnoty vztahů prostřednictvím lepších strategií vztahů. Zákazník získá daleko více pro svůj vlastní hodnototvorný proces, když se seznámí se scénářem vztahu. Společnost se na oplátku učí lépe chápat zákazníkův hodnototvorný proces a ve výsledné fázi je schopna přizpůsobit svoji strategii tak, aby podpořila efektivitu vztahu, přispěla ke snížení nákladů a ke zvýšení pevnosti vztahu.

Bouřlivá doba, ve které žijeme, vyžaduje, aby organizace byly schopné uprostřed víru nejen přežít, ale ještě vytvářet hodnotu. Schopnosti a znalosti společností zastarávají daleko rychleji než vztahy. A tak by bylo možno diskutovat o tom, že by se společnosti měly zaměřit na zajištění stabilních vztahů se zákazníky a podle potřeby zlepšit schopnosti a dovednosti řízení.

Organizování společnosti kolem zákazníka obsahuje dvě hlavní témata:

- Organizování styčných ploch pro zákazníka, tzn. vytvářet potřebné podmínky pro procesy zákazníka, aby bylo možno uskutečnit plánované epizody (situace, ve kterých dochází k interakci mezi společností a zákazníkem) a činnosti. K tomuto tématu se vztahují veškeré personální otázky, plánování práce, plánování výrobního procesu a výběr distribučních kanálů.
- Otázku koordinace, tzn. jak je započatí a rozvíjení vztahu se zákazníkem koordinováno ve společnosti. Koordinace vyžaduje hlavně dobré řízení informací (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.7 Organizace kolem zákazníka

Práce spojená s rozvíjením vztahů se zákazníky je založena na potřebě vytvářet pro rozdílné vztahy odlišné strategie. Klientela společnosti by měla být nejdříve rozdělena do různých zákaznických základů, a to podle hodnoty každého vztahu. Na tyto zákaznické základny lze pak pohlížet jako na portfolia. Každé portfolio má svoji vlastní hodnotu, která je součtem hodnot vztahů v něm zastoupených. Mezi klientelou společnosti lze obvykle najít následující portfolia: portfolio vztahů, které je třeba ochraňovat, portfolio vztahů, které je třeba rozvíjet a portfolio vztahů, které je třeba změnit.

Odlišná portfolia vyžadují odlišné postupy při jejich rozvíjení – existuje mnoho způsobů, jak zvýšit hodnotu. Definováním různých portfolií vztahů by měl být položen základ pro organizování obchodních činností.

Zákazník není pouze středem pozornosti v rámci prováděné práce a zdrojem příjmů, má i jiné role. Jeho ochota hrát tuto roli závisí pochopitelně na jeho motivaci. Úkolem společnosti tedy je řídit i zákazníka. Máme tím na mysli jeho motivaci, aby plnil úkoly, které jsou nezbytné k dobrému fungování vztahu.

Společnost by se měla snažit o vytvoření uceleného pojetí vztahu a emocí a informací, které hrají významnou roli při konkrétních jednáních. Zákazníkům by měly být přiblíženy všechny poznatky moderního řízení (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.8 Role zákazníka ve schématu procesů

V devadesátých letech byl v módě management procesu a jako výsledek této orientace si velký počet společností vytvořil schéma svých základních procesů. Výhodou těchto schémat je docílení snadnější koordinace práce mezi jednotlivými organizačními složkami společnosti. Procesy prostupují vším! Obecnou charakteristikou schémat procesu je i skutečnost, že zákazníka zde sotva najdeme. Pokud zákazník ve schématu figuruje, objeví se zpravidla v pravém rohu jako adresát konečného výsledku procesu.

Mnoho společností utratilo stovky tisíc, ne-li miliony dolarů, a tisíce pracovních hodin na vypracování stávajícího statutu svých procesů. Tento vyčerpávající úkol vedl k tomu, že slovo „proces“ evokuje v řadě společností silně negativní pocity. A nikdo dosud nevymyslel, jak z toho ven.

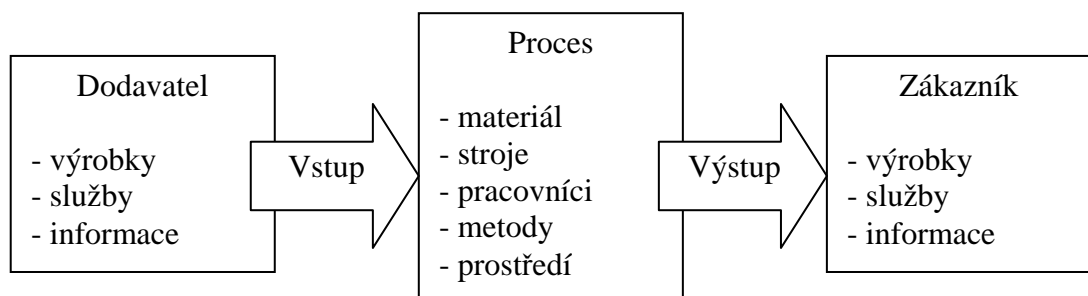
Můžeme se podívat, kam se poděl zákazník, když společnost tvoří svoje schémata procesů. Z pohledu vztahu se zákazníkem by takové schéma mělo začínat zákaznickým procesem. Pak by měly být procesy společnosti a zákazníka sobě navzájem přizpůsobeny zavedením vybrané strategie. Dokonce i hrubě strukturované procesní modely jsou pro tento úkol dostatečné. Přizpůsobení procesů by měl zajistit adaptační proces za použití těch nejjednodušších metod (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.9 Procesní přístup

Proces lze charakterizovat jako integrovanou souslednost, popř. posloupnost aktivit směřujících k výsledku, který má užitek pro zákazníka (VEBER, 2000).

Podle VEBERA (2000) řízení procesů (PM – Process Management) pohlíží na většinu činností realizovaných v organizacích jako na procesy (viz obrázek 2) a **každý proces lze charakterizovat:**

- **vstupem** vyhovujícím danému procesu, na vstupující elementy se pohlíží jako na subdodávky a jejich poskytovatelé jsou považováni za dodavatele, toto pojetí platí i uvnitř organizace;
- **výstupem** užitečným pro zákazníka, vystupující prvky z procesu jsou určeny pro odběratele, na které se pohlíží jako na zákazníky, tento pohled na odběratele platí jak pro externího, tak i interního zákazníka;
- **náklady na proces**, realizace procesu nutně vyvolává náklady, ty je vhodné porovnávat s přínosy procesu v podobě přidané hodnoty;
- **časem potřebným k realizaci procesu**, smyslem koncipování procesu je zabezpečit nejen hospodárnost provozu, ale i rychlost realizace činností sdružených v procesu;
- **vlastníkem procesu**, jde o organizační složku, která odpovídá za řízení a rozvoj procesu, koordinaci činností uvnitř procesu, kontrolu funkce procesu apod.;
- **vnitřní organizační strukturou**, která by měla respektovat požadavek přirozenosti, univerzálnosti, komprese aktivit apod.



Zdroj: VEBER, 2000

Obrázek 2: **Pojetí procesů**

Procesy musí být účelné a hospodárné, měly by sloužit zákazníkům, nikoli organizaci, neustále je třeba si klást otázku, jak procesy přispívají k výsledkům a spokojenosti zákazníka. Procesní myšlení se snaží integrovat dodavatele, procesy a zákazníky.

Procesní přístup se dá pochopitelně aplikovat na jakýkoli proces. Z praktických důvodů se při realizaci procesního managementu dává přednost opakujícím se procesům.

Mezi základní úlohy procesního řízení lze zařadit:

- identifikaci procesů;
- nové definování, „napřímení“ procesů;
- zajištění stability procesů;
- navození atmosféry zlepšování procesů (VEBER, 2000).

2.10 Reengineering

Reengineering je zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukce podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti (skokového zdokonalení výkonnosti), jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003).

Aby bylo možné pro každý druh procesu zvolit odpovídající přístup a metody řešení, je dobré je klasifikovat podle jejich rozsahu a případné míry rizika jejich změny.

Můžeme rozlišit tyto čtyři typy procesů:

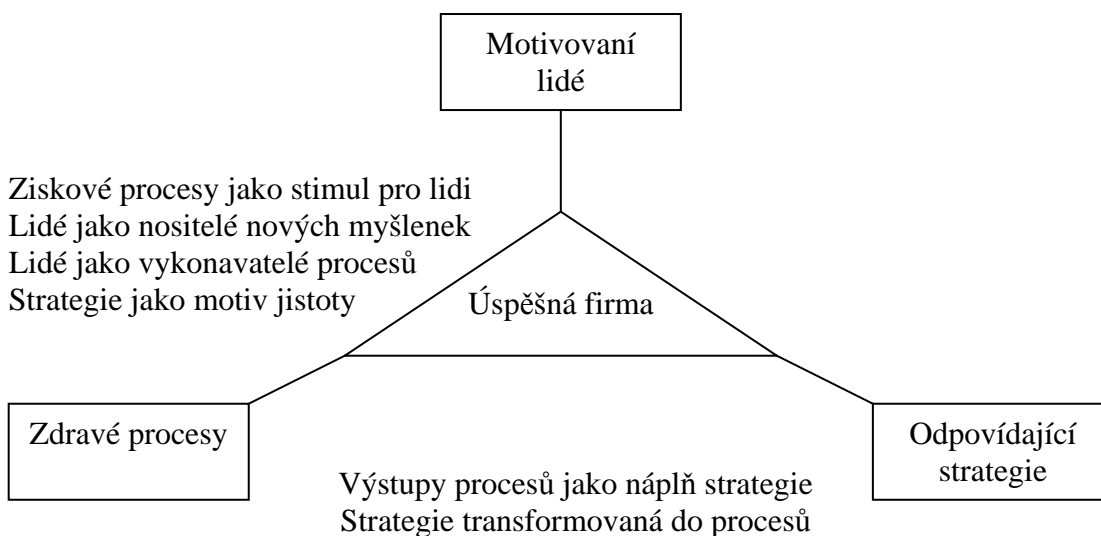
- **Kořenové procesy** (Core processes), zabezpečující hlavní podnikové funkce bezprostředně spojené s uspokojením zákaznických potřeb. Typickým reprezentantem je realizace zakázky. Kořenové procesy stojí v popředí hodnotového řetězce a na ně se obvykle zaměřujeme především.
- **Podpůrné procesy** (Support processes), které mají tzv. „vnitřní“ zákazníky (tj. procesy probíhající uvnitř podniku) a jsou v pozadí kořenových procesů. Typickým reprezentantem může být např. zásobování, fakturace, účetnictví apod. Jedná se o administrativní činnosti, které se nacházejí v pozadí hodnotového řetězce, a proto se často tyto procesy řeší formou služeb interních či externích organizací (outsourcing).
- **Mezipodnikové procesy** (Business network processes), které překračují hranice podniku, tj. jsou např. realizovány zčásti u dodavatelů (speciální příprava materiálů a subdodávek), u spolupracujících firem (distributorů či kooperujících

a servisních firem) nebo přímo u konečného zákazníka. Pro realizaci těchto procesů je samozřejmě nezbytný zcela nový pohled na otevřenost a komunikaci, protože hlavní otázkou k řešení je, jak rozdělit jednotlivé části procesu mezi partnery a jak s nimi komunikovat.

- **Řídící procesy** (Management processes), jimiž firma plánuje, organizuje a řídí své zdroje. Zde je hlavní otázkou k řešení míra autokracie a demokracie a s tím spojená delegace rozhodovacích pravomocí směrem shora dolů, resp. směrem k místům potřeby těchto zdrojů (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003).

2.11 Úspěšná firma

Úspěšnou firmu dnešní doby spojují dohromady tři základní prvky: motivovaní lidé, zdravé procesy a odpovídající strategie (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003).



Zdroj: DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003

Obrázek 3: **Tři aspekty úspěšné firmy**

2.12 Průmysl v České republice (Zdroj: ČSÚ)

Průmysl České republiky se ve srovnání s 90. lety snaží být šetrnější vůči životnímu prostředí, orientuje se na výrobu s menší spotřebou energií a využívání alternativních zdrojů. Více než polovinu své produkce exportuje a přináší vyšší

přidanou hodnotu. Český průmysl mění svou strukturu a dominují mu jiná odvětví než ta v 90. letech. Vyznačuje se svou dynamikou, při které velmi rychle rostou tržby, především z vývozu. Zvyšuje se produktivita práce, také průměrná mzda a firemní zisky stoupají o 15 – 30 % ročně. Dá se říci, že vývoj českého průmyslu je přelomový.

Co se týče zaměstnanosti v průmyslu, počet nových pracovníků se zvyšuje. V průmyslu nyní pracuje téměř třetina z celkového počtu zaměstnaných v české ekonomice, tj. cca 1,3 mil. lidí.

V průmyslovém odvětví se vyskytuje asi 150 tisíc aktivních firem, které ročně za své výrobky utrží přibližně 3 400 mld. korun českých, což je pro představu hodnota ročního HDP České republiky v nominálním vyjádření. Průmysl zachovává růstový trend i přes to, že, ve srovnání s rokem 2006, zůstal počet podnikatelských subjektů téměř stejný a export je ovlivňován trendem posilující české měny vůči euru i dolaru

Průměrná měsíční mzda přesáhla 21 000 korun českých. Mzdy rostou v průměru o 6 % ročně, ale i přes jejich velkou dynamiku je předstihuje růst produktivity práce.

Český export v průmyslovém odvětví je tažen především vývozem automobilů, jedná se však spíše o vývoz kompletačních produktů. Protože častým jevem se stává, že české firmy nakoupí komponenty v amerických dolarech, u nás je zkompletují a výhodně prodají do zahraničí v eurech. Zisky českých firem se potom skládají z marže a výnosů z příznivého pohybu kurzu EUR/USD.

Zejména koncem 90. let se zvýšil příliv zahraničních investorů do českého průmyslu. Česká republika tak dostala prostředky potřebné pro svou produkci, kterou dnes hojně exportuje a zahraničním investorům tím přináší nemalé příjmy. Jedná se o více než tři čtvrtiny příjmů z přímého vývozu. Na celkových průmyslových tržbách se firmy pod zahraniční kontrolou podílejí z více než poloviny, protože domácí firmy jsou orientovány na český trh.

Ve struktuře českého průmyslu dominuje s více než pětinovým podílem automobilový průmysl. Toto odvětví stále získává na síle a váže na sebe například výrobu plastů. Významnou skutečností je i to, že Česká republika patří k zemím s nejstabilnější energetickou sítí.

2.13 Automobilový průmysl (Zdroj: SAP)

Automobilový průmysl patří mezi **cyklická odvětví**, to znamená, že v období expanze dosahují velmi dobrých hospodářských výsledků, zatímco v recesi se dostávají do určitých problémů.

Ekonomika v ČR i v Evropě roste a tím se dá vysvětlit velký úspěch automobilových společností. Je zcela přirozené, že automobilové společnosti jako Volkswagen, Audi, Ford, ale i česká Škoda Auto Mladá Boleslav jsou mezi nejúspěšnějšími společnostmi v tomto odvětví.

V České republice se automobilovému průmyslu daří velice dobře. Zvyšují se zisky, výroba automobilů stále roste a převážná část jde na export, který se díky tomu také zvyšuje. Růst výroby je především zásluhou mladoboleslavské Škody Auto, která zvyšuje produkci meziročně téměř o 9 %, ale také TPCA v Kolíně, která zvyšuje výrobu o více než 1 %.

Z výše uvedeného vyplývá, že v tuzemsku v současnosti fungují dvě automobilové společnosti – **Škoda Auto Mladá Boleslav**, která zaměstnává asi 27 000 lidí a **TPCA v Kolíně** zaměstnávající 3 500 lidí.

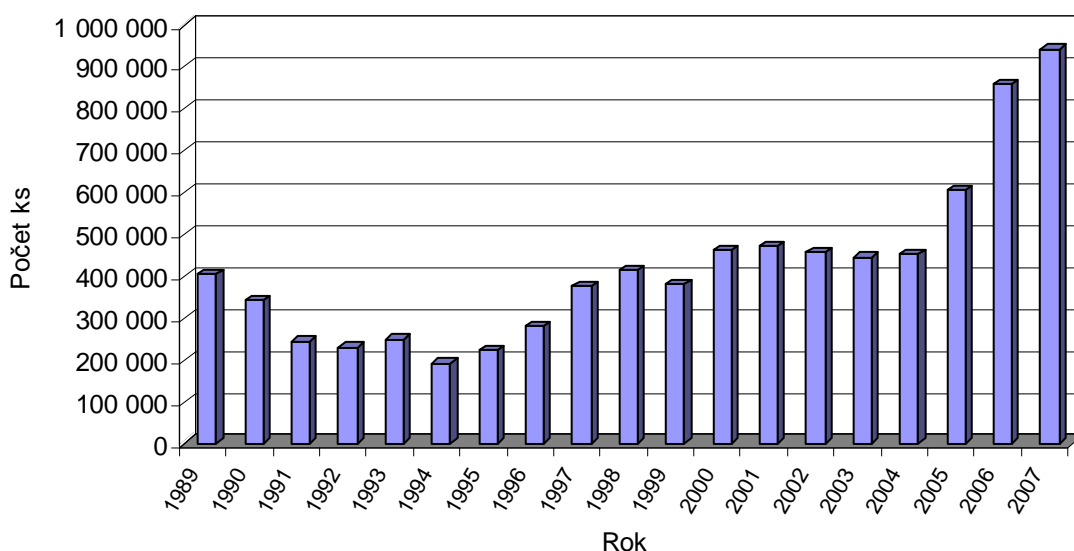
Významnou skutečností pro český automobilový průmysl je záměr jihokorejské automobilové společnosti **Hyundai Motor Company**, která v dubnu 2007 slavnostně zahájila výstavbu své první evropské továrny v Nošovicích na Frýdecko-Míšecku. Jedná se o investici za plánovaných 10 miliard korun českých, kde budou použity výrobní technologie za 20 miliard korun českých. Jedná se tedy o jednu z největších investic do výstavby „na zelené louce“ v ČR.

Nový závod by měl na evropský trh výhledově dodávat až 300 000 kusů automobilů ročně a zaměstnávat až 3 500 lidí. První vůz by měl závod opustit v září roku 2008 a sériová výroba by měla začít v březnu 2009.

Očekává se zvýšení tuzemského HDP až o 1 %, pokles nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji, tedy nabídka nových pracovních míst nejen v automobilové společnosti, ale také pracovní příležitosti pro subdodavatele souvisejících komponentů. Ovšem existuje zde i nebezpečí případné recese automobilového odvětví, která by přinesla pravý opak. Je třeba počítat i s touto alternativou, protože růst automobilového průmyslu nemusí trvat věčně.

Motorová vozidla lze rozlišit do několika kategorií na osobní automobily, malá užitková vozidla, autobusy, nákladní vozy včetně tahačů a motocykly a mopedy. Z českých výrobců nákladních automobilů je nutné jmenovat společnosti Tatra Kopřivnice a Avia. Jako příklad výrobce motocyklů společnost Jawa.

Výroba motorových vozidel v ČR



Zdroj: SAP

Graf 1: Vývoj výroby motorových vozidel v ČR v letech 1989 - 2007

Z grafu 1 je patrný skokový nárůst v roce 2005, který je způsoben zahájením výroby kolínské automobilové společnosti TPCA. **Za uvedené období bylo vyrobeno 8 029 416 ks motorových vozidel.** Lze předpokládat, že celková výroba motorových vozidel v České republice překročí zřejmě již v roce 2008 hranici 1 milion kusů.

Lze konstatovat, že v letech 1989 až 2007 došlo k zásadní změně struktury výroby motorových vozidel v České republice. Tento fakt je možné posoudit na základě následující tabulky.

Rok	1989	2007
Osobní a malá užitková vozidla	45,37	99,06
Motocykly	41,25	00,24
Nákladní vozy	12,59	00,34
Autobusy	00,79	00,36

Zdroj: SAP

Tabulka 1: Struktura výroby motorových vozidel v České republice v %

3 CÍL A METODIKA

Cílem bakalářské práce je analyzovat historii a současný vývoj podniku, kvalitu produktů a služeb, jakož i pracovníků, kteří je poskytují. Dalším cílem je zjištění požadavků zákazníků následované vzájemnou komparací těchto dvou úhlů pohledu.

Hlavním cílem bude návrh určitých zlepšení vedoucích ke zkvalitnění produkce resp. zvýšení konkurenceschopnosti.

Metodický postup, který bude použit v průběhu zpracovávání bakalářské práce, lze shrnout do několika částí:

1. Studium literárních pramenů zaměřených na dané téma. → 2. Analyzovat současný stav ve vybraném podniku. → 3. Analyzovat trh. → 4. Vypracovat návrh určitých zlepšení.

Existuje mnoho různých technik sběru dat. V bakalářské práci lze hojně použít strukturovaný rozhovor (interview), při kterém jsou vyžadované informace získávány v přímé interakci s respondentem. Rozhovor může být prováděn „face-to-face“, nebo přes nějaké komunikační médium (telefon, e-mail apod.).

Rozlišujeme dva základní způsoby získávání informací:

1. Sekundární – jsou informace, které již byly někde prezentovány a získáváme je studiem. Studium dokumentů je specifická metoda, běžně používaná při studiu odborných publikací (knih, časopisů) a veřejných dokumentů, statistických materiálů, podnikových dokumentů.

2. Primární – jsou informace získávané za konkrétním účelem, pro určitou situaci. Informace primární jsou získávány k řešení určitého problému za účelem splnění konkrétního cíle.

Na sledování a získávání sekundárních informací, můžeme navázat analýzou aktuálního stavu. Lze použít celou řadu tzv. manažerských metod pro analýzu, např. SWOT analýzu, Analýzu výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech (analýza vnitřního prostředí), pro analýzu produktů, tzv. portfolio metody, např. Matice BCG, STEP analýzu nebo Porterův model pěti sil (pro analýzu vnějšího prostředí).

Hlavní analýzou v bakalářské práci bude **Porterova analýza konkurence**. Tato metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu. Porter postavil model fungování trhu na těchto 5 faktorech:

a) Rivalita mezi konkurenty. Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 1998):

- konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné,
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta,
- fixní nebo skladovací náklady jsou v poměru k realizační ceně vysoké,
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované,
- nové kapacity se budují ve skocích,
- výstupní bariéry jsou vysoké (souvisí to např. s loajalitou managementu k určité činnosti, s vlastnictvím vysoce specializovaných aktiv apod.).

b) Vyjednávací síla odběratelů. Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.

c) Vyjednávací síla dodavatelů. Podobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin, příp. produktů.

d) Ohrožení ze strany nových konkurentů. Vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je dle PORTERA (1994) ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním nesouvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou.

e) Ohrožení ze strany nových substitutů. Čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.

Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. O tom zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení uvedených faktorů.

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

4.1 Založení společnosti

Společnost **DURA Automotive CZ, k. s.** se sídlem v Blatné (ulice Riegrova 495, PSČ 388 18) byla založena zakladatelskou smlouvou jako společnost s ručením omezeným dne 10. 8. 1994 a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku soudu v Českých Budějovicích dne 10. 8. 1994. Základní kapitál společnosti byl vytvořen ve výši 811 144 000,- Kč.

Původní název společnosti byl SCHADE, s. r. o. Jméno DURA nese společnost po své nové mateřské společnosti, kterou se v rámci celosvětové globalizace automobilového průmyslu stala americká nadnárodní společnost Dura Automotive Systems, Inc.



Zdroj: Interní údaje firmy

Obrázek 4: Logo společnosti

Koncern Dura Automotive Systems, Inc. má ve světě na 80 závodů. Největší koncentrace podniků je v Severní Americe, následované Evropou a poté Asií, ve které je závodů nejméně. Severní Amerika vytváří 67 % objemu prodeje celého koncernu, Evropa 32 % a 1 % tvoří prodeje firem z ostatních lokalit.

K 27. listopadu 2006 byla Dura v Blatné transformována na komanditní společnost.

4.2 DURA v České republice

Charakteristickým rysem společnosti DURA Automotive CZ, k. s. je její výrazná orientace na týmovou práci, důraz na maximální produktivitu práce a samozřejmě orientace na zákazníka. Tato filozofie, kterou management firmy

prosazuje od konce devadesátých let, se vyplatila. Firma bývá každoročně hodnocena v TOP 100 nejlepších českých firem, neustále zvyšuje svůj obrat a zisky.

Další výraznou změnou je i změna charakteru výroby. Na počátku podnikání v Blatné byl zahraničními vlastníky kladen důraz na nízkou cenu pracovní síly a výrobky zde vyráběné měly značný podíl ruční práce. Dnes je situace výrazně jiná. Vysoká odbornost a jazyková znalost zaměstnanců společnosti Dura ruku v ruce s vynikající kvalitou a vysokou produktivitou práce prezentuje předního evropského výrobce ve svém oboru podnikání využívajícího nejmodernějších technologií. V rámci nadnárodní společnosti Dura Automotive Systems, Inc. je Dura Blatná nejvýkonnějším evropským závodem.

4.3 Výrobní závody a jejich výrobní program

DURA Automotive CZ, k. s. provozuje v České republice svou činnost ve výrobních závodech v Blatné a ve Strakonících (vznik v roce 2001).

Během zpracovávání této práce budou použita data získaná z výrobního závodu v Blatné. S ročním obratem okolo 3 miliard korun českých a počtem zaměstnanců pohybujícím se okolo 800 je největším výrobním závodem Dury v Evropě.

Celá nadnárodní skupina se dělí na tři divize – Control Systems, Body & Glass Systems a Atwood Mobile Products. Blatenská firma je začleněna do evropské divize Body & Glass Systems. V rámci této divize se výroba dělí na tři oblasti: karosářské díly, zpracování skel a zpracování lišt a ozdobných prvků automobilů.

Hlavním předmětem činnosti společnosti Dura je výroba a vývoj dílů pro vnitřní dekorace automobilů a automobilových dílů, povrchové úpravy a svařování kovů a výroba a zpracování skla.

Nosným výrobním programem v Blatné je výroba a prodej karosářských komponentů pro prvovýrobu v automobilovém průmyslu. Hlavním předmětem činnosti jsou dveřní rámy (Ford), nosníky přístrojových desek (BMW, Audi), vložené dveřní rámy (VW Golf A4, Škoda Fabia, Škoda Octavia), střešní lišty (Škoda Fabia, Peugeot), sloupky a další výrobky z ocelového nebo hliníkového plechu (karosářské díly pro vozy Audi, Škoda, Peugeot, Citroen).

Ve Strakonících se výrobní závod dá rozdělit ještě podle dvou skupin činností na TRIM zabývající se lakováním ozdobných a vzhledových dílů automobilů a GLASS zaměřený na výrobu okenních modulů, který postupně rozšiřuje svou výrobu. Dynamicky se rozvíjí výroba okenních modulů i lakování kovových dílů povrchem high gloss (vysoký lesk). Výrobky jsou dodávány přímo do automobilových firem, a to na základě jejich denních požadavků.

Závody Blatná spolu s Glassem a Trimem tvoří jednu právnickou osobu.

4.4 Odběratelé

Hlavními zákazníky jsou automobilové společnosti Ford, Audi, Volkswagen, BMW, Škoda Auto Mladá Boleslav, dále pak Nedcar, DURA Group – interní společnosti, Peugeot, Citroen, Opel, Smart a Suzuki, kteří po dodání montují celý vůz.

Se zákazníky je obvykle smluven kontrakt na dobu 6 – 7 let, tedy po dobu životního cyklu automobilu. Poté se obnoví, nebo jen částečně obnoví. Tržby se pochopitelně mění, ale spolupráce Dury Blatná s výrobcí automobilů trvá.

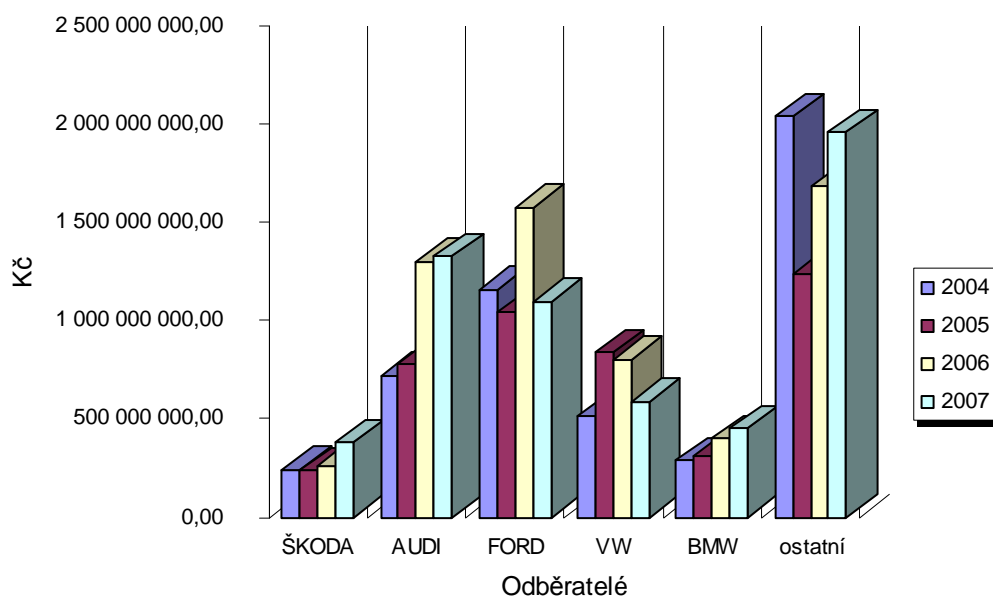
Vývoj obrátů pěti největších odběratelů Dury Blatná, ve srovnání s ostatními, za poslední čtyři roky v korunách českých vyjadřuje následující tabulka a graf.

Odběratelé	2004	2005	2006	2007
ŠKODA	242 116 582,63	235 952 416,91	259 864 987,80	378 257 657,70
AUDI	721 013 283,02	780 219 657,30	1 302 182 034,20	1 328 119 616,32
FORD	1 161 101 936,67	1 042 023 671,62	1 578 493 299,58	1 099 629 838,76
VW	513 378 807,99	838 524 376,66	802 282 846,36	590 717 584,90
BMW	285 525 898,25	314 032 496,21	398 048 489,80	449 981 246,63
Ostatní	2 039 638 587,59	1 237 409 290,26	1 681 250 918,53	1 956 265 342,23

Zdroj: Interní údaje firmy

Tabulka 2: Vývoj obrátů odběratelů v letech 2004 – 2007 v Kč

Obraty odběratelů



Zdroj: Interní údaje firmy

Graf 2: Vývoj obrátů odběratelů v Kč

4.5 Dodavatelé

Dura Blatná má mnoho dodavatelů, zahraničních i tuzemských. Největší dodavatelé pochází ze zahraničí a patří mezi ně Hubert Schlieckmann, TWB Presswerk, Becker Stahl Service, SSAB Tunnpłät a Snop Spain. Hodnoty jejich obrátů se pohybují v řádu několika desítek až několika set tisíc korun českých. Jedná se o dodavatele základních materiálů, které jsou zcela nezbytné pro plynulou výrobu. Pokud by takový dodavatel z nějakého důvodu nemohl zajistit svou zásilku, mohlo by to mít pro Duru vážný negativní dopad. Jak již bylo zmíněno, Dura má velké množství drobných dodavatelů, jejichž struktura se může během roku měnit, aniž by to ohrozilo produkci podniku. Vysvětlení lze nalézt ve skutečnosti, že mezi těmito dodavateli existují substituční firmy, které dokáží uspokojit požadavky Dury Blatná stejně dobře,

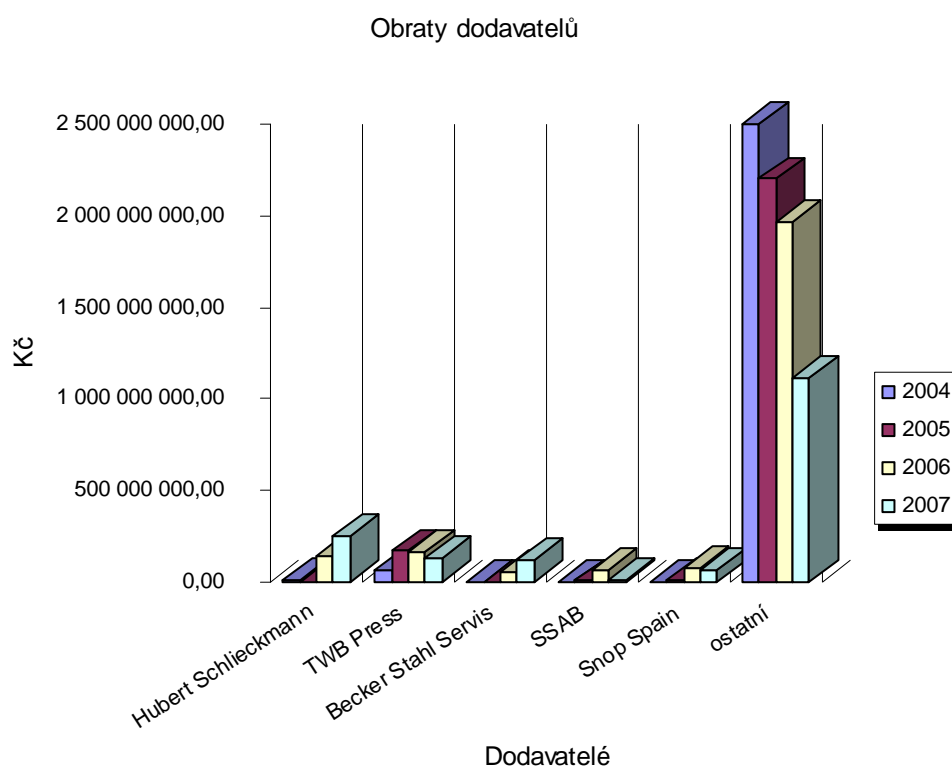
nebo ještě lépe. Pokud se sečtou hodnoty obrátů menších dodavatelů, je zřejmé, že pro jejich početnost, vytvoří značnou částku.

Vývoj obrátů pěti největších dodavatelů Dury Blatná, ve srovnání s ostatními, za poslední čtyři roky v korunách českých je vyjádřen v následující tabulce a grafu.

Dodavatelé	2004	2005	2006	2007
Hubert Schlieckmann	6 353 816,98	3 341,98	137 177 907,20	254 287 463,52
TWB Press	68 526 103,01	167 886 848,41	159 235 629,85	127 144 114,20
Becker Stahl Servis	743 227,26	582 049,83	57 757 274,90	120 856 103,63
SSAB	-	4 328 920,27	63 629 931,46	13 449 592,67
Snop Spain	-	13 608 220,59	72 225 210,07	67 794 147,11
Ostatní	2 497 155 127,45	2 199 667 004,53	1 961 764 751,97	1 114 445 513,52

Zdroj: Interní údaje firmy

Tabulka 3: Vývoj obrátů dodavatelů v letech 2004 – 2007 v Kč



Zdroj: Interní údaje firmy

Graf 3: Vývoj obrátů dodavatelů v Kč

4.6 Technologie

Mezi používané technologie ve výrobě patří válcování profilů, lisování, svařování – bodové, MIG, MAG (svařování v ochranné atmosféře aktivního plynu tavící se elektrodou), bradavkové, elektronickým paprskem (na robotech a ruční dovařování), laserové, prostorové ohýbání, montáž, ruční broušení, lakování a vstřikování plastů.

Dura Blatná zavedla progresivní metodu pro zkoušení bodových svarů. Jedná se o **ultrazvukovou metodu**, která patří mezi nedestruktivní metody zkoušení svarů a to znamená, že zkontrolovaný svar není porušen, jak tomu bylo u dříve používané destruktivní metody „sekáč a kladivo“. Na druhé straně vyžaduje určité náklady na zavedení do výrobního závodu. Pro dobré fungování metody jsou potřebné dva rozhodující faktory. Kvalitní měřicí technika a dobře vyškolený (certifikovaný) personál. Metoda se v několika letech stala velkou výzvou a je také významným nástrojem v ochraně životního prostředí, protože úplně vytlačí prach z brusek při získávání měřených vzorků, snižuje hlučnost při vlastní destrukční zkoušce a v neposlední řadě je tady ekonomický stimul. Perspektivu lze spatřit také v ušetřeném čase za daleko rychlejší provedení zkoušky a v ušetřených finančních nákladech za zničené výrobky. Významným faktem je i to, že metoda je využívána předními českými výrobci komponentů pro automobilový průmysl a samozřejmě i světovými výrobci, protože celistvost bodových svarů karoserií hraje rozhodující roli v bezpečnosti vozů.

4.7 Certifikace

Firma si je dobře vědoma toho, že její prosperita závisí na kvalitě. Ta představuje v podstatě nezbytnou podmínku setrvání firmy v tak vysoce konkurenčním prostředí, jakým je automobilový průmysl.

V roce 1998 byl dokončen audit k získání certifikátu Environmental management system ISO 9002 a ISO 14001 (certifikát životního prostředí), jenž představuje systém řízení orientovaný tak, aby žádná z pracovních aktivit, na kterých je založen ekonomický úspěch společnosti, možnost práce a výdělků zaměstnanců, nezatěžovala životní prostředí regionu Blatenska.

Dále byly firmě uděleny certifikáty QS 9000, TS 16949/2002 (systém řízení jakosti v automobilovém průmyslu), ISO 9001/2000 (mezinárodní norma pro systém řízení jakosti) a Q1 (ocenění kvality firmou Ford), které svědčí o stabilitě výrobního procesu a kvalitě na trvale vysoké úrovni. Každý půlrok je zahraniční auditorskou firmou prováděn reaudit, při kterém se prověřuje dodržování všech norem.

4.8 Personalistika

Manažerovi výrobního závodu v Blatné jsou podřízeni výrobní manažer, finanční manažer, manažer personálního úseku, manažer kvality, manažer logistiky, technický manažer, manažer údržby a manažer průmyslového inženýrství.

Statutárním orgánem společnosti je její komplementář DURA Automotive Systems, CZ, s. r. o. v Kopřivnici. Jménem komplementáře jedná jednatel Eric Steven Rundall a prokurista Niclas Pfüller.

Organizační struktura závodu Dura Blatná a struktura výrobních závodů v Evropě jsou uvedeny v příloze 1 a 2.

Po čtrnácti letech svého působení je společnost Dura Automotive CZ, k. s. jedním z nejvýznamnějších zdrojů pracovních příležitostí nejen v jihočeské Blatné, ale i v celém blatenském regionu.

Základním pilířem dalšího rozvoje firmy je její jednoznačná orientace na potřeby zákazníků. Zvyšující se produktivita práce a **týmová práce** včetně týmového odměňování. Veškerá činnost je proto ve firmě rozdělena do těchto týmů (organizačních jednotek):

- Business týmy – tým odborníků, kteří řídí, organizují, koučují a poskytují servis samostatným výrobním týmům.
- Samostatné výrobní týmy – týmy pracovníků ve výrobě.
- Procesní týmy – týmy kvality, logistiky, údržby, personalistika, finance, technická příprava výroby, IT.

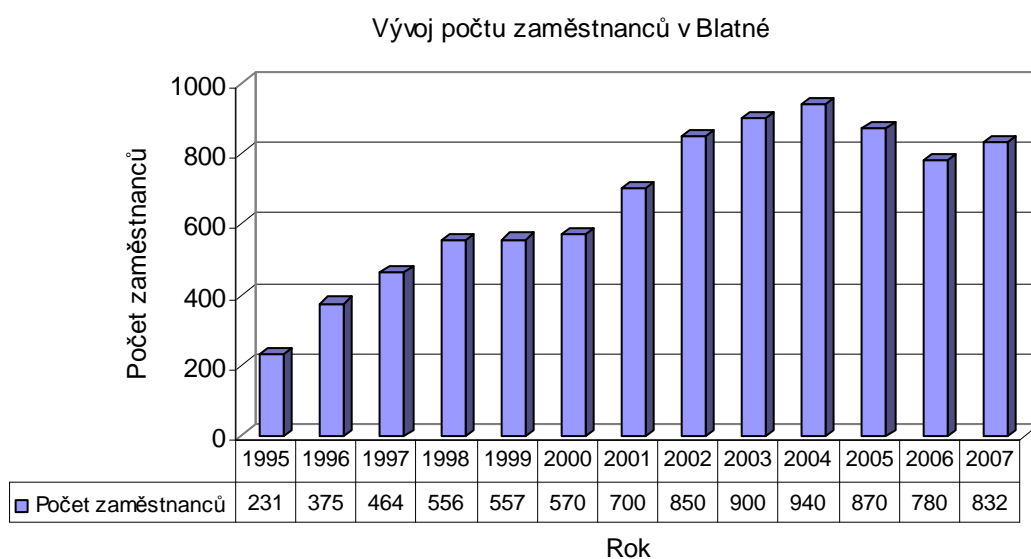
Týmy odstraňují plýtvání ve všech svých procesech s cílem zvýšit zisk, výkon a kvalitu. Je zde kladen velký důraz na motivaci a spokojenost zaměstnanců.

V současné době (tedy začátkem roku 2008) v Blatné pracuje 833 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců za poslední dva roky podle pracovního zařazení a současný stav zaměstnanců podle kvalifikace shrnují následující tabulky a graf.

Pracovní zařazení	2006 za čtvrtletí				2007 za čtvrtletí			
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
Dělníci	507	503	511	526	545	588	582	579
Režijní dělníci	186	182	169	161	161	161	164	167
TH	93	92	88	81	80	82	83	86
Celkem	786	777	768	768	786	831	829	832

Zdroj: Interní údaje firmy

Tabulka 4: Stav zaměstnanců podle pracovního zařazení v závodě Dura Blatná



Zdroj: Interní údaje firmy

Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců závodu Dura Blatná v letech 1995 - 2007

Stupeň vzdělání	Počet
Základní vzdělání	97
Nižší střední odborné	1
Vyučen	495
Střední odborné bez maturity	1
Úplné střední všeobecné	10
Úplné střední = vyučení + maturita	68
Úplné střední odborné	118
Vyšší odborné	3
Bakalářské	3
Vysokoškolské	36
Celkem	832

Zdroj: Interní údaje firmy

Tabulka 5: Kvalifikační struktura pracovníků závodu Dura Blatná v r. 2007

4.9 Výrobní systém Dura - Dura 2010

Dura Blatná sestavuje svůj vlastní program nazvaný Dura 2010. V něm jsou vymezeny cíle podniku a nástroje k jejich dosažení v určitém časovém horizontu. Společnost si definovala **strategickou vizi** následujícími body:

- Jsme leader ve výrobě komponentů pro automobilový průmysl v Evropě, využívající nejmodernější technologie.
- Máme vůdčí roli při získávání a realizaci nových zakázek v ČR a Evropě.
- V našem výrobním systému používáme nejlepší podnikatelské metody a praktiky.
- Máme nejvyšší produktivitu a nejlepší kvalitu, která zajišťuje prosperitu a vysokou životní úroveň našim spolupracovníkům.
- Jsme týmová společnost s vysoce samostatnými týmy, řízená metodou BSC.
- Naše výrobní procesy jsou ekologické a bezpečné pro zaměstnance.

K naplnění výše specifikované vize společnost používá celou řadu **nástrojů a metod**, mezi které patří například:

BSC – Balanced Scorecard

Metoda řízení na základě vzájemně provázaných cílů mezi jednotlivými úrovněmi podniku.

BSC měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Umožňuje nejen sledovat finanční výsledky, ale také to, jak jsou podniky schopny zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva, potřebná k jejich růstu a zvyšování konkurenceschopnosti, jak vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování jejich budoucí výkonnosti (KAPLAN, NORTON, 2001).

Kanban

Metoda pro dílenské řízení a plánování výroby pomocí karet - objednávek (tahový systém). Tedy pracovník vyrábí pouze když má kartu od následné operace.

5S – 5 kroků neustálého zlepšování

5S = úklid, pořádek, čistota, standardizace, disciplína. Metoda používaná pro pokyny týkající se čistoty a pořádku v pracovním prostředí (na všech místech podniku – dílny, kanceláře, společné prostory) s cílem zlepšit výkonnost a disciplínu.

TPM - Total Productive Maintenance = Péče o stroje

TPM je preventivní údržba strojů a zařízení se zapojením obsluhy pro eliminaci příčin prostojů.

SMED – Principy rychlé změny sortimentu

Eliminace ztrát při změnách sortimentu a výměnách nástrojů. Výměna sortimentu nebo součástí stroje podle předepsaného standardu. Schopnost rychle reagovat na potřebnou změnu ve výrobě s minimalizováním doby potřebné k přestavení.

Trénink pracovníků

Praktickým tréninkem jsou pracovníci všech týmů připravováni na využívání metod štíhlé výroby. Cílem je zapojení všech spolupracovníků do procesu změn společnosti.

Zlepšování procesů

Vytvořením aktivního systému zlepšování procesů ve všech týmech je dosahováno zlepšování týmové spolupráce, snižování nákladů a zvyšování kvality. Cílem tohoto nástroje je naučit všechny pracovníky firmy definovat zdroje nekvality a plýtvání a provádět efektivní opatření.

Synchronizace procesů a vyvážené toky ve výrobě jsou obvykle vrcholem snažení při zeštíhlování ve výrobě. Vyrábí se jen to, co chce zákazník, v požadovaném množství, čase a kvalitě (KOŠTURIÁK, FROLÍK, 2006).

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Procesy v podniku Dura Blatná, týkající se odběratelsko-dodavatelských vztahů nelze jednoznačně vymezit. Některé probíhají v rámci oddělení vstupní a výstupní kontroly, jiná v rámci oddělení logistiky, další spolu souvisí a vzájemně se prolínají.

5.1 Prodej komponentů

Již v předchozí části bylo uvedeno jaké produkty Dura Blatná vyrábí. Největším zákazníkem je v současné době automobilová společnost Ford, které jsou dodávány komponenty (především dveřní rámy) v částkách souhrnně dosahujících několik desítek milionů eur. Dá se říci, že pro Duru přináší příjmy ve výši, kterou vytvoří zbývající menší odběratelé s vyloučením ostatních čtyř nejvýznamnějších zákazníků. Následující tabulka podává přehled o zde nastíněné situaci.

Odběratelé	2004	2005	2006
AUDI	16 513 338,27	19 095 049,58	19 760 282,04
BMW	1 419 642,82	1 805 658,30	1 780 873,05
FORD	22 046 191,85	29 249 555,64	30 804 772,84
SKODA	6 552 542,88	6 294 004,89	6 705 289,88
VW	6 296 458,66	1 182 296,27	115 654,33
Ostatní	29 222 547,77	24 091 855,96	32 102 964,93

Zdroj: Interní údaje firmy

Tabulka 6: Vývoj prodejů všech komponentů v eurech

V roce **2004** prodala Dura Blatná firmě **Audi** v Německu své výrobky v celkové hodnotě 16 513 338,27 eur. Jednalo se o nosníky přístrojové desky za 16 499 601,78 eur a dále o ostatní komponenty za 13 736,49 eur.

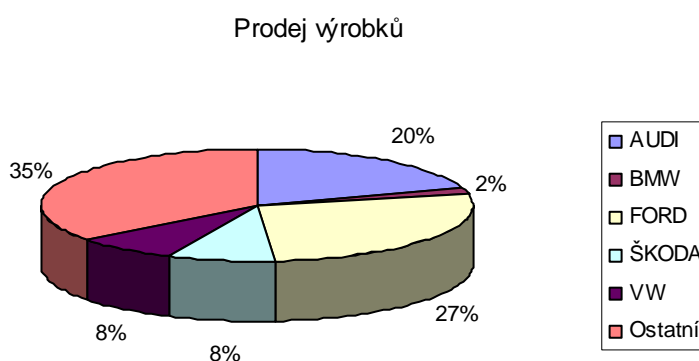
Společnost **BMW** odebrala nosníky přístrojové desky také do Německa celkem za 1 419 642,82 eur.

Automobilová společnost **Ford** koupila od Dury Blatná dveřní rámy, které putovaly do poboček v Belgii, Německu, Španělsku, Francii, Mexiku a v Číně, v celkové hodnotě 3 322 812,44 eur.

České firmě **Škoda Auto** prodala Dura Blatná dveřní rámy za 1 504 491,82 eur, nosníky přístrojové desky za 508 652,15 eur a ostatní komponenty za 4 539 398,90 eur. Celkový objem produktů, který Škoda Auto odebrala činil 6 552 542,88 eur.

Dalším významným odběratelem se stala společnost **VW** v Německu, které Dura Blatná dodala dveřní rámy za 579 937,95 eur a nosníky přístrojové desky za 5 716 520,70 eur, tedy produkty v celkové částce 6 296 458,66 eur.

Těchto pět největších odběratelů Dury Blatná vyneslo společnosti celkem 52 828 174,48 eur. **Celkový objem prodeje za rok 2004 dosáhl 82 050 722,25 eur.**



Zdroj: Interní údaje firmy

Graf 5: Prodej výrobků za r. 2004 v eurech

V následujícím roce, v roce 2005, se prodej komponentů Dury Blatná firmě Audi v Německu zvýšil na celkovou hodnotu 19 095 049,58 eur. Mezi produkty patřily dveřní rámy za 296 374,34 eur a převážnou část tvořily nosníky přístrojové desky za 18 784 818,86 eur. Nelze opomenout ani ostatní komponenty za částku 13 856,38 eur.

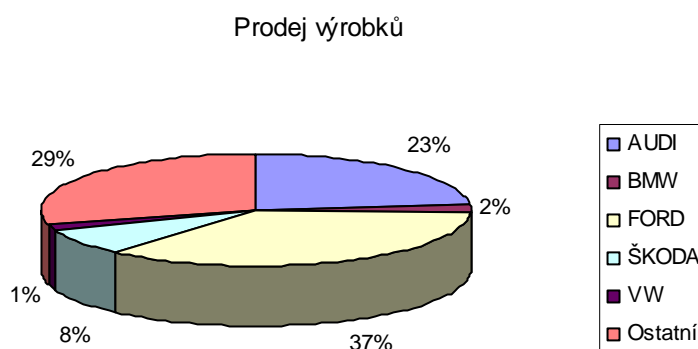
Společnosti BMW do závodu v Německu byly dodány nosníky přístrojové desky za 1 805 658,30 eur.

Fordu byly prodány dveřní rámy do poboček v Belgii, Německu, Španělsku, Francii, Mexiku, Číně a v USA, v celkové hodnotě 29 012 686,48 eur. Dále ostatní komponenty pro pobočky v Belgii, Německu, Španělsku a Velké Británii za 236 869,16 eur. Celkový prodej výrobků Dury Blatná světové automobilové společnosti Ford dosáhl částky 29 249 555,64 eur.

Škoda Auto odebrala dveřní rámy za 1 768 234,37 eur, nosníky přístrojové desky za 478 280,65 eur a ostatní komponenty za 4 047 489,86 eur. Je samozřejmé, že celkový objem prodeje české firmě Škoda Auto činil oproti Fordu nižší sumu, ale i přesto znamenal pro Dura Blatná částku 6 294 004,89 eur.

Společnost **VW** v Německu se, i přes klesající tendenci svých nákupů u firmy Dura Blatná, dostala mezi pět největších odběratelů. Byly jí dodány dveřní rámy za 241 679,49 eur a nosníky přístrojové desky za částku 940 616,78 eur, tedy produkty v celkové hodnotě 1 182 296,27 eur.

Výše uvedené automobilové společnosti přinesly Duře Blatná tržby v celkové částce 57 626 564,67 eur a to znamená, že se na **celkovém objemu prodeje** podniku všem svým odběratelům, který pro rok **2005 činil 81 718 420,63 eur**, podílejí ze 71 %.



Zdroj: Interní údaje firmy

Graf 6: Prodej výrobků za r. 2005 v eurech

Dura Blatná v roce **2006** dodala firmě **Audi** v Německu své produkty za celkovou částku 19 760 282,04 eur. Mezi prodané komponenty patřily dveřní rámy za 232 740,89 eur, nosníky přístrojové desky v hodnotě 19 212 717,64 eur a ostatní komponenty za 314 823,51 eur.

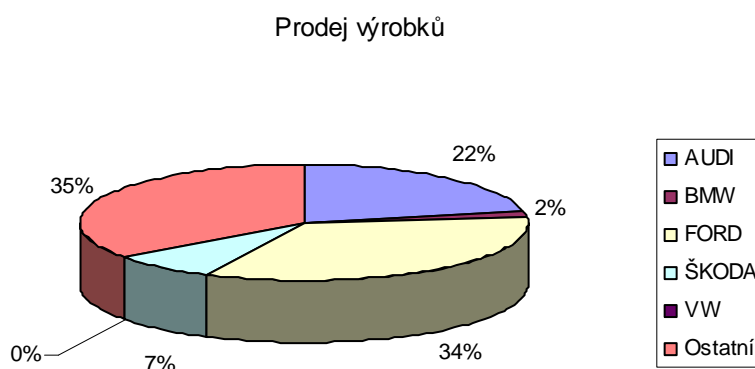
Další významnou společností, z pohledu objemu prodeje, byla společnost **BMW**, se svým sídlem rovněž v Německu, která pro svou výrobu nakoupila v Duře Blatná nosníky přístrojové desky celkem za 1 780 873,05 eur.

Z tabulky 6 je zřejmé, že **Ford** znamená pro Duru v Blatné největšího zákazníka. Také v tomto roce tomu nebylo jinak a Ford odebral dveřní rámy, které putovaly do poboček v Belgii, Švýcarsku, Německu, Francii, Velké Británii a v USA, v celkové hodnotě 30 569 267,72 eur a ostatní komponenty pro svou pobočku v Belgii za 235 505,15 eur. Celkově Ford přinesl Duře Blatná tržby v částce 30 804 772,84 eur.

Společnosti **Škoda Auto** vyrobila a prodala Dura Blatná dveřní rámy za 1 728 989,61 eur, nosníky přístrojové desky za 435 103,89 eur a ostatní komponenty za 4 541 196,39 eur, tedy produkty v celkové hodnotě 6 705 289,88 eur.

VW svůj nákup u Dury ještě snížil, a tak mu byly prodány dveřní rámy za 115 398,33 eur a ostatní komponenty za 256,- eur. Celková hodnota nakoupených produktů činila poměrně nižší částku, vzhledem k ostatním odběratelům, a to 115 654,33 eur.

Pětice nejvýznamnějších zákazníků Dury Blatná se ani pro rok 2006 nezměnila a vynesla společnosti 59 166 872,13 eur. Jinými slovy tvořila 65 % z **celkového objemu prodeje, který se pro tento rok zastavil na částce 91 269 837,06 eur.**



Zdroj: Interní údaje firmy

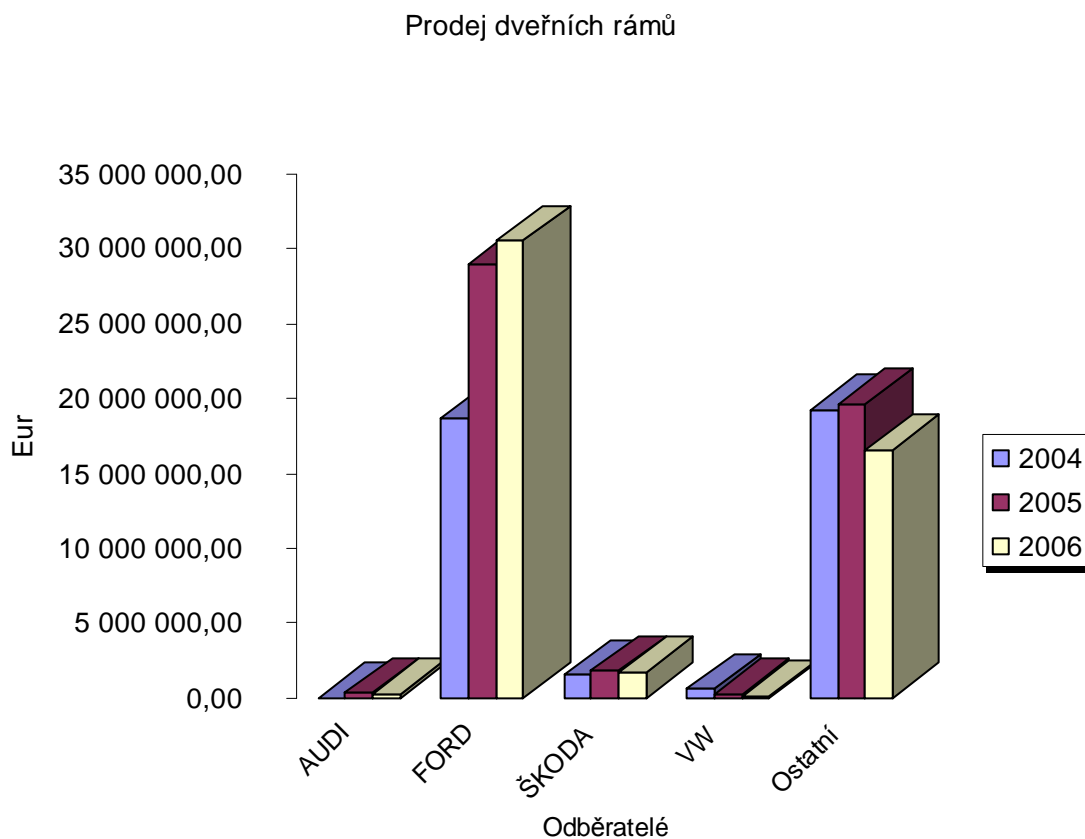
Graf 7: Prodej výrobků za r. 2006 v eurech

Největší objem prodeje tvoří prodej dveřních ráků, což vyplývá z obchodní pozice Forda vůči Duře Blatná. V následující tabulce a grafu je zobrazen vývoj prodeje dveřních ráků největším odběratelům ve srovnání se zbývajícími zákazníky.

Odběratelé	2004	2005	2006
AUDI	0,00	296 374,34	232 740,89
FORD	18 723 379,41	29 012 686,48	30 569 267,72
ŠKODA	1 504 491,82	1 768 234,37	1 728 989,61
VW	579 937,95	241 679,49	115 398,33
Ostatní	19 232 037,01	19 646 562,40	16 581 678,61

Zdroj: Interní údaje firmy

Tabulka 7: Vývoj prodeje dveřních rámů v eurech



Zdroj: Interní údaje firmy

Graf 8: Vývoj prodeje dveřních rámů v eurech

5.2 Procesy z pohledu oddělení kvality

Zaměstnanci oddělení kvality se zabývají především udržováním kontaktů s dodavateli. V případě jakýchkoliv nesrovnalostí vyřizují celý proces. Tedy činnosti od zjištění příčin nespokojenosti s dodávkou až po vystavení reklamačního protokolu.

Spolupracují především s oddělením nákupu, ale samozřejmě komunikují i s ostatními odděleními v podniku.

Smyslem kontroly je stoprocentní kvalita. Dalo by se říci, snaha o to, aby kontrola nebyla vůbec zapotřebí. Po dodavatelích je požadováno, aby dodávali kvalitně, včasně, aby respektovali zásady systémů TQM, Just-in-time a jiných.

Centrální nákup Dury Blatná probíhá v mateřské společnosti v Německu v Plettenbergu.

V Blatné probíhá nákup tak, že zaměstnanec oddělení logistiky objedná materiál, díly a komponenty potřebné pro výrobu u dodavatele a při jejich dodání se na vstupní kontrole zjišťuje kvalita dodávky. Pokud je dodávka v pořádku (tzn. že komponenty nejsou nijak poškozené a odpovídají všem požadavkům, které jsou zakotveny již v rámcové smlouvě (viz příloha 3) a technických výkresech), expedice ji přijme a zaeviduje do systému SAP (informační systém podniku). Je nezbytné, aby fungovala komunikace mezi programy SAP a CAQ (systém pro řízení jakosti). Každý díl je evidován pod svým názvem a číslem, rovněž definovaným v rámcové smlouvě.

5.2.1 Kontrola dodávky

Nekontroluje se každá dodávka, ale kontroly probíhají v cyklech, které řídí systém v počítači. Obvykle se jedná o každou pátou dodávku, která projde kontrolou. Z dodávky se zkontroluje 20 náhodně vybraných dílů na měřidlech. Podle zjištěných skutečností jim jsou přiřazeny **statusy**:

- **Status NB** = Nicht Bearbeitet – znamená, že díl ještě není uvolněn do výroby a musí se zkontrolovat. Po kontrole se tento status změní na následující:
 - **FR** = Freigabe – díl je v pořádku a je uvolněn do výroby.
 - **BA** = Bedingten Annahme – uvolnění dílu s výhradou. Na dodávku, obsahující takový díl, se vystaví reklamace. Díly se opraví a zpracují ve výrobě, ale jedná-li se o poškození většího rozsahu, opravovat se nebudou a vrátí se dodavateli na jeho náklady.
 - **RW** = Rückweisung - materiál nebude přijat, vrátí se zpět a je vystavena reklamace.
- **Status PV** = Prüfverzicht - díl je bez kontroly automaticky uvolněn do výroby.

Na základě přiřazených statusů se s materiálem dále nakládá. Z uvedeného vyplývá, že vyhovět všem požadovaným parametrům, stát se loajálním dodavatelem Dury Blatná a v této pozici se udržet, není vůbec jednoduché.

Během vstupní kontroly jsou měřeny znaky, které lze rozdělit do tří skupin:

1. **Atributivní znaky** – díl je buď splňuje nebo ne, neexistuje jiná alternativa. Znaky jsou kontrolovány na SPC měřící stanici a jedná se např. o deformaci, vlnitost apod.
2. **Variabilní znaky** – jsou měřené digitálními posuvnými měřítky a jinými měřícími přístroji. Hodnoty se zaznamenávají ve statistice a musí se vejít mezi dolní a horní tolerance.
3. **Vizuální znaky** – mezi tyto znaky patří např. barva, povrch, krupičky po nástřihu na povrchu. Jsou hodnoceny za speciálních světelných podmínek a velice záleží na subjektivním přístupu. Mezní vzorky, tedy co je akceptovatelné a co ne, jsou odsouhlaseny dodavatelem i zákazníkem a jsou zaneseny v rámcové smlouvě.

5.2.2 Hodnocení dodavatelů

PPM dodavatelé

PPM (= Parts per Milion = Počet vadných dílů v jednom milionu dodaných) je ukazatel, používaný pro měsíční hodnocení dodavatelů přímého materiálu.

Žádoucí hodnota je nula, tedy žádné neshodné dodané díly za vyhodnocované období. U dílů a surovin, které jsou pro podnik přímým výrobním materiálem (jako vylisky z kovových materiálů, za studena válcovaná ocel s pozinkovanou povrchovou úpravou apod.) je akceptovatelná hodnota PPM 50. Tzn., že jako dobrý je hodnocen dodavatel, který za vyhodnocované období (12 posledních měsíců) nepřekročil PPM 50.

Tento způsob hodnocení má přísná pravidla, kde není hodnocena pouze samotná kvalita dílů na základě vystavených reklamací, ale současně se zde zohledňují následující faktory :

- certifikace dodavatelů jako je ISO TS 16 949, Environment 14 001 atd.,
- reakce na reklamace formou 8D Reportů - při každém nedodržení termínu obdrží dodavatel minusové body,
- plnění termínu vzorkování při změnách na dílech,
- pravidelné návštěvy Dury (jako zákazníka) u svých dodavatelů,
- zasílání hodnocení způsobilosti procesů atd.

Dura Blatná udržuje 3 způsoby hodnocení dodavatelů:

1) Hodnocení oddělením rozvoje dodavatelů v Plettenbergu - tzv. TREND CHARTS dodavatelů na základě schválených dodavatelů pro firmu Dura. **Zde musí každý schválený dodavatel splňovat požadavky Dury a jejího zákazníka!** Dodavatelé jsou sledováni a zařazeni do skupiny A, B a C podle výkonu. Dodavatel ve skupině C - je nepřipustný a je-li po dobu 3 měsíců v této skupině, je mu automaticky odebrán projekt a nepočítá se s ním ani do budoucna.

2) Hodnocení dodavatelů v systému CAQ - modul SAM. Zde se generují všechny **vystavené reklamace Durou na dodavatele a hodnotí se závažnost problému.** Např. reklamace zjištěná při vstupní kontrole dílů, reklamace zjištěná v procesu výroby, reklamace tzv. Sammelausschuss (díly vyříděné ve výrobě po dobu určité periody), reklamace opakovaná, reklamace u zákazníka, reklamace u zákazníka již v hotovém vozidle - každá tato reklamace má rozdílnou závažnost a současně se projeví na hodnocení PPM dodavatele. V tomto modulu lze vygenerovat hodnocení PPM vztažené na konkrétní firmu (rovněž řazené do skupin A, B a C) nebo hodnocení jednotlivého výrobku po dobu zvolené periody.

3) Poslední hodnocení dodavatele lze dohledat na Dura portále Supplier Quality Tracking - Supplier Evaluation. Tento systém hodnocení dodavatelů je rozhodující a je řízen centrálně z americké centrály Dura. Do systému má rovněž přístup vedoucí pracovník oddělení kvality a předkládá jej při návštěvách dodavatelů firem na vyžádání. Zde jsou rovněž sumarizovány dílčí výkony dodavatele - vyhodnoceny vždy v kalendářním měsíci. Hodnocení pak lze ověřit i zpětně po měsíci, po roce i po dobu trvání projektu.

DURA Blatná může systém hodnocení dodavatele zásadně ovlivnit tím, že při vystavení reklamace určí počet PPM relevantního počtu vadných dílů.

Rovněž když se zjistí později, že reklamace Durou byla neoprávněně vystavená (existují skutečnosti mezi dodavatelem a projektovým týmem Plettenberg, zákazníkem Dury, o kterých v daný okamžik neví atd.), je nutno reklamaci v CAQ revidovat a rovněž opravit na portále Dura Supplier Quality Tracking - tím se odpovídajícím způsobem automaticky změní i hodnocení PPM pro danou reklamaci na dodavatele.

Dura Blatná měsíčně vyhodnocuje dodavatele ve zprávě **Beschaffungsberichte nach Lieferanten**, která je pro dokreslení zařazena do přílohy 4.

8D Report (ukázka viz příloha 5) je zpráva, kterou podniku zasílá dodavatel, jako odpověď na reklamaci, po zjištění chyby na dílech v Duře, buďto při vstupní kontrole dílů nebo v procesu výroby nebo přímo u zákazníka Dury.

Nejprve je dodavatel informován o chybě, je mu zaslána průkazná fotodokumentace a je požadována jeho okamžitá reakce. Poté probíhají akce s vadnými díly - jako je oprava, třídění dílů apod. Všechny kroky jsou koordinovány společně s dodavatelem. Následně se vystaví oficiální reklamace na dodavatele v systému CAQ. Dodavatel obdrží okamžitě automatické hlášení o aktivaci reklamace na internetu v systému Dura Supplier Quality Tracking. Poté musí v tomto systému vyplnit 8D Report. Pro vyplnění jsou stanovena přísná pravidla, kdy, co a jak se vyplňuje. Jsou zde závazné termíny nápravných akcí, validace a odpovědnost za daný problém. První část 8D Reportu musí dodavatel vyplnit max. do tří pracovních dní a ostatní kroky ve zprávě musí být vyplněny max. do 14 dnů. Poté se 8D Report uzavírá ve spolupráci s nákupem Dura Plettenberg - oddělení rozvoje dodavatelů.

Občas se provádí na základě akcí uvedených v 8D Reportu audit u dodavatele k ověření akcí u dodavatele - zda byly vytvořeny týmy řešící problém, je skutečná vizualizace na daném pracovišti, jsou poučeni operátoři, zavedena nápravná opatření...

Vystavení reklamace

V systému CAQ jsou různé moduly, které jsou navzájem propojeny a jsou přístupné po udělení práv administrátorem pro všechna oddělení v Duře Blatná i Duře Plettenberg. Jeden z modulů je **RQMS modul - tzv. reklamační modul**. Zde je možné

vystavit reklamaci okamžitě nebo vystavit tzv. předběžnou informaci o chybě na dodavatele, kde je přesně popsána chyba s požadavkem na okamžitou reakci na dodavatele týkající se náhradní dodávky, požadavek na okamžitou návštěvu dodavatele v Blatné, schválení opravy dílů apod. Jestliže dodavatel v tomto termínu nereaguje, vystaví se oficiální reklamace.

Je zde stanovené pravidlo, vystavit reklamaci po ukončení všech aktivit spojených s daným problémem, protože se v průběhu řešení takové situace mohou objevit další skutečnosti. Součástí každé reklamace je rovněž vyčíslení finančního zatížení za prováděné akce oddělením logistiky, kvality a výrobního týmu.

5.3 Procesy z pohledu oddělení logistiky

V oddělení logistiky se řeší další podstatná část odběratelsko-dodavatelských procesů. Dura Blatná si své dodavatele ani odběratele nevybírá samostatně, ale jsou jí přiděleny mateřskou společností.

Zaměstnanci logistiky obdrží **rámcové smlouvy**, uzavřené centrálním nákupem přímého materiálu v Plettenbergu, na každý druh materiálu a podle nich se řídí. Centrální nákup pochopitelně pracuje při uzavírání smluv s informacemi z výrobního závodu v Blatné, takže všechny informace z hodnocení dodavatelů se zase zpětně promítají při výběru dodavatelů pro nový projekt, nové díly, apod.

Je zde přesně vyspecifikována cena, technické parametry, dodací podmínky a další informace týkající se konkrétního druhu materiálu. Platnost rámcové smlouvy je vždy minimálně jeden rok, protože společnost potřebuje mít určitou jistotu, že jí budou dodávány materiály nezbytné pro výrobu a na druhé straně, že vyrobené komponenty budou mít zajištěný odbyt. Většinou je však platnost smlouvy (jak s dodavatelem, tak se zákazníkem) smluvená až na dobu pěti let. Každý rok se ovšem projednává velmi citlivá oblast cenových podmínek.

V dnešní době je zcela běžné, že si zákazník vychovává své dodavatele. Jinak tomu není ani v případě zákazníků Dury Blatná. Například společnost Ford, která je jejím největším odběratelem, má přesná kritéria z pohledu ceny, kvality, včasnosti, přesnosti dodávek a další, která musí Dura splnit.

Ford má svůj specifický vyhodnocovací systém, kde jsou důležité především dvě oblasti, které hodnotí:

- Komunikaci dodavatele – dodavatel může získat maximálně 25 bodů = 100 % (včasné odeslaný **dokument ASN** = Advance Shipping Notice – obsahuje veškeré informace o dodávce, dodací listy, číslo materiálu, předpokládané datum dodávky, název přepravce apod.).
- Hodnocení dodávek ve vztahu času a množství – maximum získaných bodů je 75 = 100 % (znamená to, že dodavatel dodal zásilku ve správný čas, ve správném množství a na správné místo).

Všichni zákazníci Dury mají sofistikovaný systém hodnocení dodavatelů a shromažďují hodnocení v pravidelných intervalech.

Každý den ráno oddělení logistiky obdrží **výkaz obsahující seznam dlužících dodavatelů**. Bez zbytečných časových prodlev tak mají pracovníci logistiky přehled o dodávkách, které byly objednány, ale dodavatel je nedodal, tedy je v dlužnické pozici. Protože je výkaz vytvářen denně, obsahuje aktuální a přesné informace. Dalším způsobem hodnocení dodavatelů, který je v oddělení logistiky využíván, je **vedení statistiky o počtu dlužných položek v daném období**, většinou měsíci.

5.3.1 Incoterms 2000

Incoterms 2000 (z anglického International Commercial Terms) je soubor mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce běžně používaných obchodních doložek v zahraničním obchodě.

Incoterms vznikly v roce 1936 v Paříži. Mezinárodní obchodní komora je vydala za účelem odstranění problémů spojených s rozdílností obchodních zákoníků různých zemí.

Zabývají se vztahy vyplývajícími z kupní smlouvy, povinnostmi při celním odbavení, balení zboží či přebírání dodávky. Přestože Incoterms byly vždy určeny pro mezinárodní obchod, používají se někdy i v rámci smluv při vnitrostátních obchodních transakcích (TICHÁ, 2007).

V odběratelsko-dodavatelských procesech se Dura Blatná řídí podle mezinárodních dodacích doložek EXW, DDU a DDP.

Ex Works (zkratka v angličtině **EXW**, česky pak **ze závodu**) je doložka, která stanoví, že náklady i rizika spojená s dodávkou zboží přecházejí na kupujícího v závodě dodavatele, a to okamžitě, je-li zboží připraveno kupujícímu k odebrání. Po převzetí tak splní prodávající svoji povinnost, ostatní náklady a výlohy dopravy do místa určení již obstarává kupující.

Delivered Duty Unpaid (zkratka **DDU**, česky **s dodáním clo neplaceno**). DDU stanoví, že povinností prodávajícího je dát zboží k dispozici kupujícímu na ujednaném místě v zemi, kam bude dovezeno. Také musí nést všechny výlohy a rizika spojená s jeho dopravou a to i včetně vykládky; výjimkou je platba cla, daní a dalších úředních poplatků, placených při dovozu. Právě ty hradí kupující, který již v zemi dovozu převzetím zboží za něj bude odpovídat.

Delivered Duty Paid (zkratka **DDP**, česky **s dodáním clo placeno**). DDP stanoví, že povinností prodávajícího je opatřit dovozní povolení pro zboží, uhradit clo, dovozní daně a jiné dovozní dávky. Kupující si převezme zboží spolu s odpovědností za něj až v zemi, kde se nachází cílový závod. Pokud to není ve smlouvě uvedeno, povinností prodávajícího není opatřit pojištění (TICHÁ, 2007).

5.4 Dura Blatná a EDI

Komunikace EDI je známa již několik desítek let. První projekty EDI vznikaly v šedesátých letech v oblasti automobilového průmyslu.

EDI (Electronic Data Interchange) = Elektronická výměna dat. Bývá definována jako elektronická výměna obchodních a jiných dokumentů v podobě strukturovaných zpráv mezi dvěma nezávislými informačními systémy nebo subjekty (REICHEL, D. *Co je EDI?* [online]. [cit. 25.2.2008]. Dostupný z WWW: http://www.edizone.cz/pls/ccv/main.module?mod_name=slovnicek).

Komunikovat v rámci procesů EDI jsou v současné době schopni asi čtyři dodavatelé. Když zvážíme, kolik jich Dura Blatná má, tak to není mnoho. Ostatní k tomuto způsobu komunikace buď nejsou technicky vybaveni (nemají potřebný IT systém) a nemohou takto komunikovat. Nebo zde existuje další segment dodavatelů,

kteří nejeví o komunikaci pomocí EDI zájem. Jedná se o nejproblémovější dodavatele, s nimiž se nedaří nalézt společnou řeč v této oblasti odběratelsko-dodavatelských vztahů a procesy tím do jisté míry komplikují.

Aby se podobné problémy co nejvíce eliminovaly, byla v rámci divize s Plettenbergem vytvořena aplikace určená k řešení takových situací. Dodavatel, který není schopen komunikovat v rámci EDI může bezplatně využít vytvořený **webový portál pro EDI** a potřebné dokumenty poslat touto formou. Nabízí se otázka: „Proč této možnosti, která je navíc bezplatná, dodavatelé častěji nevyužívají?“ Odpovědět na ni je velice obtížné, přesto má, podle dosavadních informací, výše nastíněná situace zlepšující se tendenci.

Označení WebEDI bývá používáno pro internetové portály, na kterých dodavatelé přijímají zprávy od svých odběratelů a kde dodavatelé pořizují doklady pro odběratele (REICHEL, D. *Časté otázky*. [online]. [cit. 25.2.2008]. Dostupný z WWW: http://www.edizone.cz/pls/ccv/main.module?mod_name=caste_otazky).

Komunikace v rámci EDI má nesporně mnoho výhod. Umožňuje elektronický přenos informací z Dury na dodavatele s obsahem „co“ a „kdy“ potřebuje společnost dodat. Jak již bylo zmíněno, každý druh materiálu souvisí s rámcovou smlouvou, ve které však není vydefinováno množství a dodací termíny (většinou se objednává na cca šest měsíců). Proto se k rámcové smlouvě generuje **odvolávka**. Materiálových položek je v podniku více než 1 000 a každý měsíc se musí proces s odvolávkou uskutečnit. Z toho jasně vyplývá, že se jedná o velmi náročný proces, který, kdyby probíhal v rámci EDI, by ušetřil spoustu času a práce zaměstnanců, snížila by se byrokracie a celý proces by byl mnohem efektivnější. Ve stávající situaci se musí zpráva odvolávky tisknout, scanovat, a pak poslat dodavateli. Dodavatelům, kteří mají přístup na webový portál a využívají ho, se odvolávka neposílá, pouze je jim poslán odkaz na e-mail přes web a oni si sami vše vyřídí.

5.4.1 Standardy používané v EDI

ODETTE (Organization for Data Exchange by Teletransmission in Europe) - Organizace automobilového průmyslu. Utváří standardy pro EDI komunikaci (dříve samostatný standard ODETTE, nyní **EDIFACT** (Electronic Data

Interchange for Administration, Commerce and Transport) pro automobilový průmysl) – Elektronická výměna dat pro administrativu, obchod a dopravu - v automobilovém průmyslu. Založena v roce 1884 v Londýně.

VDA (Verband der Automobilindustrie) - Sdružení automobilového průmyslu. Současně také jeden ze standardů EDI v automobilovém průmyslu (vedle EDIFACT, respektive ODETTE).

Mezinárodní standard pro elektronický přenos dat - **UN/EDIFACT**.

(REICHEL, D. *Co je EDI?* [online]. [cit. 25.2.2008]. Dostupný z WWW: http://www.edizone.cz/pls/ccv/main.module?mod_name=slovnicek).

5.5 Návrh na zlepšení

Cílem EDI je veškeré možné procesy co nejvíce zautomatizovat a elektronizovat. V této oblasti je v Dure Blatná možné vymezit několik dalších elektronických komunikačních cest, kterými by se komunikace mezi Durou a jejím okolím stala mnohem komfortnější.

5.5.1 Procesy EDI mezi Durou Blatná a jejími dodavateli

Zasílání požadavků z Dury dodavateli pomocí EDI a WebEDI

EDI je vhodné zejména pro větší dodavatele, kteří jsou schopni komunikovat tímto standardem a pomocí WebEDI by komunikovali všichni ostatní dodavatelé, kteří dodávají v pravidelných častých dodávkách.

Zasílání zprávy ASN dodavatelem do Dury

V podniku tak získají včasné informace o materiálu v dodávce, nemusí přepisovat dodací listy a zároveň může zpráva ASN, mimo jiné, obsahovat paletizaci (tedy počet kusů) a s touto informací lze přizpůsobit aktuální dispozici skladu.

V případě, že by dodavatel vyexpedoval špatnou dodávku, a ve stejné době ihned poslal související dokumenty přes EDI, Dura by mohla včasně reagovat a informovat dodavatele o pochybení a požadovat vyexpedování správné dodávky. Pokud se jedná o dodavatele ze vzdálenějších oblastí, znamenalo by to velkou úsporu

času a souvisejících komplikací. Je běžné, že dodání trvá dva dny, kdyby až poté Dura zjistila špatnou dodávku, čekala by další dva dny na tu správnou. V takovém případě by musela mít dostatečně velkou pojistnou zásobu, aby chybějící dodávka neohrozila plynulý provoz výroby. Díky EDI se podobné problémy okamžitě odstraní nebo alespoň eliminují.

Selfbilling

Jedná se o způsob fakturace, kdy příjemce zboží nebo služby vystavuje fakturu (dobropis) namísto dodavatele jeho jménem.

Příjemce zboží, tedy Dura, vystavuje fakturu automaticky na základě zaúčtování příjmu zboží nebo služby ve smluvených cenách. Faktury nejsou fyzicky zasílány dodavatelem do podniku a není nutné je fyzicky pořizovat do systému na straně Dury. Tímto by došlo k úspoře lidské práce, snížení chybovosti, zmenšení byrokracie, apod.

Elektronická fakturace

Proces, kdy faktura není zasílána v tištěné formě, ale je odeslána elektronicky přes EDI.

Platební avízo

Dura Blatná vystaví faktury svému dodavateli, který při jejich úhradě Durou zasílá do podniku platební avízo, kde specifikuje, kterých faktur se úhrada týká. V Duře se musí postupně překontrolovat, ke kterým fakturám se platba váže. Zavedením EDI komunikace by se v podniku automaticky spárovaly vystavené faktury s úhradami a proces by nebylo nutné zpracovávat ručně.

Odběry z konsignačního skladu

Dura musí nahlásit dodavateli každý odběr z konsignačního skladu. Toto nyní probíhá vytištěním nebo exportem do PDF a následným zasláním dodavateli faxem nebo e-mailem. Na jeho straně je nutné pořízení těchto údajů do systému. V případě zavedení EDI v tomto procesu může vše probíhat zcela automaticky, čímž se spoří na obou stranách obchodního vztahu.

5.5.2 Procesy EDI mezi Durou Blatná a jejími zákazníky

Všechny zmíněné procesy víceméně fungují také ve vztahu Dura Blatná a jejími odběrateli. Ve většině případů si zákazník sám určuje jak bude komunikace s ním probíhat. Většina automobilových společností má vypracované obsáhlé dokumentace, specifikující standardy použité pro EDI komunikaci. Dodržování těchto standardů je považováno za samozřejmost a je součástí hodnocení dodavatele (v tomto případě Dury Blatná) automobilovou společností.

5.5.3 Výhody používání EDI

Výhody, které přináší využívání komunikace EDI, lze shrnout do následujících bodů:

- **zmenšení administrativy** při zadávání dat na straně příjemce, zasílání dokumentů poštou atd.,
- **zvýšení přesnosti** díky omezení manuálního zpracování, jinými slovy odpadá chybovost při přepisování dokumentů, čímž se zvyšuje **kvalita a spolehlivost**,
- vyšší **rychlost přenosu dat a informací a úspora času**,
- lepší **dostupnost informací**,
- **snížené náklady** na podávání dokumentů, jejich zpracování a související činnosti,
- **snížení stavu zásob** vzhledem ke zlepšené přesnosti a zkrácení doby cyklu objednávky,
- **zmenšení objemu lidské práce** nutné pro zpracování dokumentů, a tím **zvýšení času**, který lze využít **pro řešení významnějších, strategických problémů**, apod.,
- **efektivnější řízení obchodních procesů**.

5.6 Vnější prostředí Dury Blatná a zvýšení konkurenceschopnosti

5.6.1 Stávající konkurence

Dura Blatná se zabývá výrobou karosářských dílů. V této oblasti jí ze strany současných konkurentů nejvíce ovlivňují společnosti WAGON AUTOMOTIVE, s. r. o., BENTELER ČR, s. r. o. a LINDE & WIEMANN CZ, s. r. o. Všechny firmy mají své závody v České republice, ale vedení je německé nebo americké.

Výroba v Dura Blatná se specializuje zejména na dva technologické procesy – na **válcování** a **lisování**.

Válcování pro Dura znamená konkurenční výhodu, protože v této technologii má velmi silnou pozici na trhu.

Oproti tomu v lisování má podnik určité rezervy. Výše uvedené konkurující společnosti jsou schopny velmi dobře aplikovat obě technologie výroby. Pro Dura tento fakt jednoznačně znesnadňuje pozici na trhu, protože díky tomuto handicapu je Dura nucena odmítat určité zakázky, které pro splnění vyžadují lisování. Pokud by si Dura Blatná dokázala tuto technologii více osvojit a zefektivnit, zcela jistě by to byl správný krok k posílení její konkurenceschopnosti.

Další oblast, která by zvýšila konkurenceschopnost podniku, se týká vstupního materiálu. Ocel a hliník Dura nakupuje od společností, které plechy dodávané přímo z hutí dělí na menší, lépe zpracovatelné kusy a účtují si 50 – 80 eur za tunu. Kdyby byla Dura schopna odebírat produkty přímo z hutí a materiál si dělit sama, znamenalo by to velkou úsporu nákladů.

V posílení technické a vývojové oblasti by Dura Blatná mohla získat další konkurenční výhodu, pokud by rozšířila schopnosti technologie válcování. Jedná se o to, dokázat válcovat profily s proměnlivým (nekonstantním) průřezem, a také profily s rozdílnou tloušťkou.

5.6.2 Potenciální konkurence

Základní složkou pro výrobu oceli je železná ruda, která pochází převážně z Ruska nebo Austrálie a je prodávána na burze a další nezbytnou složkou je koks. Cena oceli je na celém světě téměř všude stejná. Výroba karosářských komponentů je

materiálově náročná, nikoliv však náročná na podíl lidské práce. Lidská práce v konečné fázi tvoří maximálně 15 % z celkových nákladů, rozhodující podíl 60 % tvoří materiálové náklady, do zbývajících 25 % patří ostatní náklady.

Již tato fakta vysvětlují, proč nehrozí konkurence např. z Číny. Podmínky, pro výrobu produktů vyráběných v Duře Blatná, nejsou v Asii natolik odlišné, aby se vyplatil dovoz z tamních zemí. Clo a další logistické náklady by dovážení komponentů např. z této oblasti zcela znevýhodnily.

Paradoxem je, že potenciální konkurencí výrobců komponentů pro karoserie vozů se mohou stát automobilové společnosti, protože vyrábí karoserie vozů a všechny technologie, které využívají výrobci komponentů, jsou také schopny uplatnit. Pouze na nich závisí rozhodnutí, které komponenty nakoupí od dodavatelů, mezi které patří rovněž Dura Blatná, a které součásti karoserií si vyrobí sami.

5.6.3 Komplementární produkty

Samozřejmě každý komponent je ve finálním automobilu nezbytný a nepostradatelný, ale v automobilovém průmyslu na ně nelze pohlížet jako na klasický příklad komplementů.

5.6.4 Substituční produkty

V případě Dury Blatná nelze hovořit o existenci substitutů v pravém slova smyslu. Dura má zcela jistě své konkurenty. Ovšem substituce produktů vyráběných v Duře Blatná není možná. Komponenty vytvářející karoserii vozů nelze vyrábět z plastů či jiných materiálů, protože by pak neměly požadované vlastnosti. Maximálně lze připustit substituci oceli za hliník a naopak. Tento proces se v praxi zcela běžně vyskytuje a důvodem je např. změna požadavků výrobců automobilů na cenu nebo hmotnost vozu.

6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je analyzovat podnik DURA Automotive CZ, k. s. se sídlem v Blatné a navrhnout určité zlepšení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti a posílení pozice společnosti na trhu.

Podkladem pro zpracování hlavně 4. a 5. části práce byly zejména informace získané z výrobního závodu v Blatné, přesto, že v České republice má koncern závod ještě ve Strakoncích. Dura Blatná je největším podnikem Dury v Evropě a pro Blatenský region je významným zdrojem pracovních míst.

Dura Blatná se i po čtrnácti letech svého působení řadí k předním dodavatelům karosářských komponentů pro automobilový průmysl. V tvrdé konkurenci tohoto odvětví má pevnou pozici a velký podíl na tom mají výrazné změny, které společnost během své činnosti zahájila. Průběžně zavádí japonské a americké metody řízení a organizace práce přizpůsobené českým podmínkám – workshop, týmová práce, KANBAN, TPM, BSC a další.

V podniku je kladen důraz na odbornost zaměstnanců, vysokou kvalitu a využívání moderních technologií výroby. Jednoznačná orientace na potřeby zákazníka, týmová práce včetně týmového odměňování a v neposlední řadě stále se zvyšující produktivita práce jsou základní pilíře dalšího rozvoje a úspěchu firmy.

Řízení procesů v automobilovém průmyslu je velmi rozsáhlým tématem, proto byl, jako vodítko pro analytickou část, použit Porterův model pěti sil, podle něhož jsou jednotlivé složky popsány. Vzhledem k tomu, že k produktům Dury Blatná nelze najít substituty a komplementy v pravém slova smyslu, pozornost byla věnována zejména odběratelům a dodavatelům. Konkurence je shrnuta v závěru analytické části.

Ke zvýšení konkurenceschopnosti, získání dalších zakázek a snížení nákladů Dury Blatná by jistě přispěla opatření týkající se výrobních technologií. Jedná se o další využití technologie válcování – válcování profilů s proměnlivým (nekonstantním) průřezem a profilů s rozdílnou tloušťkou. Dále o lepší využívání a zefektivnění technologie lisování, ve které má podnik, podle získaných informací, určité rezervy. A v neposlední řadě schopnost podniku samostatně dělit vstupní materiál dodávaný přímo z hutí na menší a lépe zpracovatelné kusy, a ne přes subdodavatele.

Návrhem na zlepšení, vedoucího k posílení pozice podniku na trhu, je zavedení EDI komunikace v několika dalších procesech mezi Durou Blatná a jejími dodavateli. V podniku je tato technologie již používána, jde tedy především o její implementaci do dalších procesů v odběratelsko–dodavatelských vztazích. Využití této moderní technologie sebou přináší celou řadu výhod. Jak zrychlení, zpřesnění a zefektivnění procesů, tak také zvýšení kvality a komfortnosti v přístupu k informacím a jejich přenosu mezi subjekty. EDI snižuje administrativu a také náklady spojené s klasickým zasíláním dokumentů poštou. Flexibilní spolupráce, krátké dodací lhůty a rychlé komunikační kanály tvoří základní předpoklady obchodního úspěchu v automobilovém průmyslu.

Nejlepším měřítkem úspěšnosti je spokojený zákazník, proto se podnik snaží jejich potřebám přizpůsobovat. Zavádění nových výrobních (např. zkoušení bodových svarů ultrazvukovou metodou) i informačních (např. EDI) technologií tuto snahu a proces výroby podporují a zefektivňují. Spokojenost konečného spotřebitele závisí velkou měrou na světově uznávaných automobilových společnostech, které montují celý vůz. Ovšem jejich činnost by nemohla probíhat bez dodavatelů komponentů, mezi které se řadí také Dura Blatná. Dovoluji si tvrdit, že, podle získaných informací, je Dura Blatná ve svém oboru podnik na světové úrovni.

7 ANNOTATION

The Concept of business processes includes many activities. Therefore is this bachelor thesis based on Porter's model principle, which is used as a point of view how to look at chosen company.

The Company "Dura Blatná" produces components not only for world known and acknowledged marks as Ford, Audi, VW, BMW, but also for the biggest Czech car producer "Škoda Auto Mladá Boleslav". The Dura Blatná company applies modern technologies, implements modern methods of management and is directed to team working. It produces high quality goods and is sparing on the environment.

Automobile industry belongs to a branch with very sharp competition. For that reason Dura has of course present competitors and its certain to expect endanger of potential competition. In spite of that, this company has a strong position on the market. If we look at the production of car body components, it is not possible to speak about substitutes and complements in proper sense of the word. Customers often dictate their own demands and have considerable strength in the negotiations. The Company has whole row of suppliers. A part of consumers-suppliers relations determines the mother company in Germany in Plettenberg.

Proposed improvement concerns establishing the communication by means of EDI in more consumers-suppliers processes. It is quite certain, that this type of communication brings a row of benefits, first of all quick and more exact and efficient processes, followed by increased competition ability of the company.

Key words: automobile industry, processes, EDI

8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. Dohnal, J. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
2. Drahotský, I., Řezníček, B. *Logistika – procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
3. Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU PEF, 1998. 266 s. ISBN 80-213-0429-4.
4. Kaplan, R. S., Norton, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd., Management Press, Praha 2001. 260 s. ISBN 80-7261-037-6.
5. Košturiak, J., Frolík, Z. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9.
6. Porter, E. M., Kvapil, K. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
7. Pražská, L., Jindra, J. *Obchodní podnikání: Retail Management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
8. Reichel, D. *Co je EDI?* [online]. [cit. 25.2.2008]. Dostupný z WWW: http://www.edizone.cz/pls/ccv/main.module?mod_name=slovnicek.
9. Reichel, D. *Časté otázky*. [online]. [cit. 25.2.2008]. Dostupný z WWW: http://www.edizone.cz/pls/ccv/main.module?mod_name=caste_otazky.
10. Storbacka, K., Lehtinen, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.
11. Tichá, L. *Vnější obchodní vztahy ČR*. 1. vyd. České Budějovice: JU EF, 2007. 167 s. ISBN 978-80-7394-015-7.
12. Veber, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
13. <http://www.autosap.cz>
14. <http://www.czso.cz>
15. Interní údaje a osobní rozhovory z podniku DURA Automotive CZ, k. s., Blatná.

9 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura výroby motorových vozidel v České republice v %	str. 24
Tabulka 2: Vývoj obrátů odběratelů v letech 2004 – 2007 v Kč	str. 29
Tabulka 3: Vývoj obrátů dodavatelů v letech 2004 – 2007 v Kč	str. 31
Tabulka 4: Stav zaměstnanců podle pracovního zařazení v závodě Dura Blatná	str. 34
Tabulka 5: Kvalifikační struktura pracovníků závodu Dura Blatná v r. 2007	str. 34
Tabulka 6: Vývoj prodeje všech komponentů v eurech	str. 37
Tabulka 7: Vývoj prodeje dveřních rámců v eurech	str. 41

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obchodní cyklus	str. 16
Obrázek 2: Pojetí procesů	str. 19
Obrázek 3: Tři aspekty úspěšné firmy	str. 21
Obrázek 4: Logo společnosti	str. 27

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj výroby motorových vozidel v ČR v letech 1989 – 2007	str. 24
Graf 2: Vývoj obrátů odběratelů v Kč	str. 30
Graf 3: Vývoj obrátů dodavatelů v Kč	str. 31
Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců závodu Dura Blatná v letech 1995 – 2007	str. 34
Graf 5: Prodej výrobků za r. 2004 v eurech	str. 38
Graf 6: Prodej výrobků za r. 2005 v eurech	str. 39
Graf 7: Prodej výrobků za r. 2006 v eurech	str. 40
Graf 8: Vývoj prodeje dveřních rámců v eurech	str. 41

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura závodu Dura Blatná

Příloha 2: Organizační struktura výrobních závodů Dury v Evropě

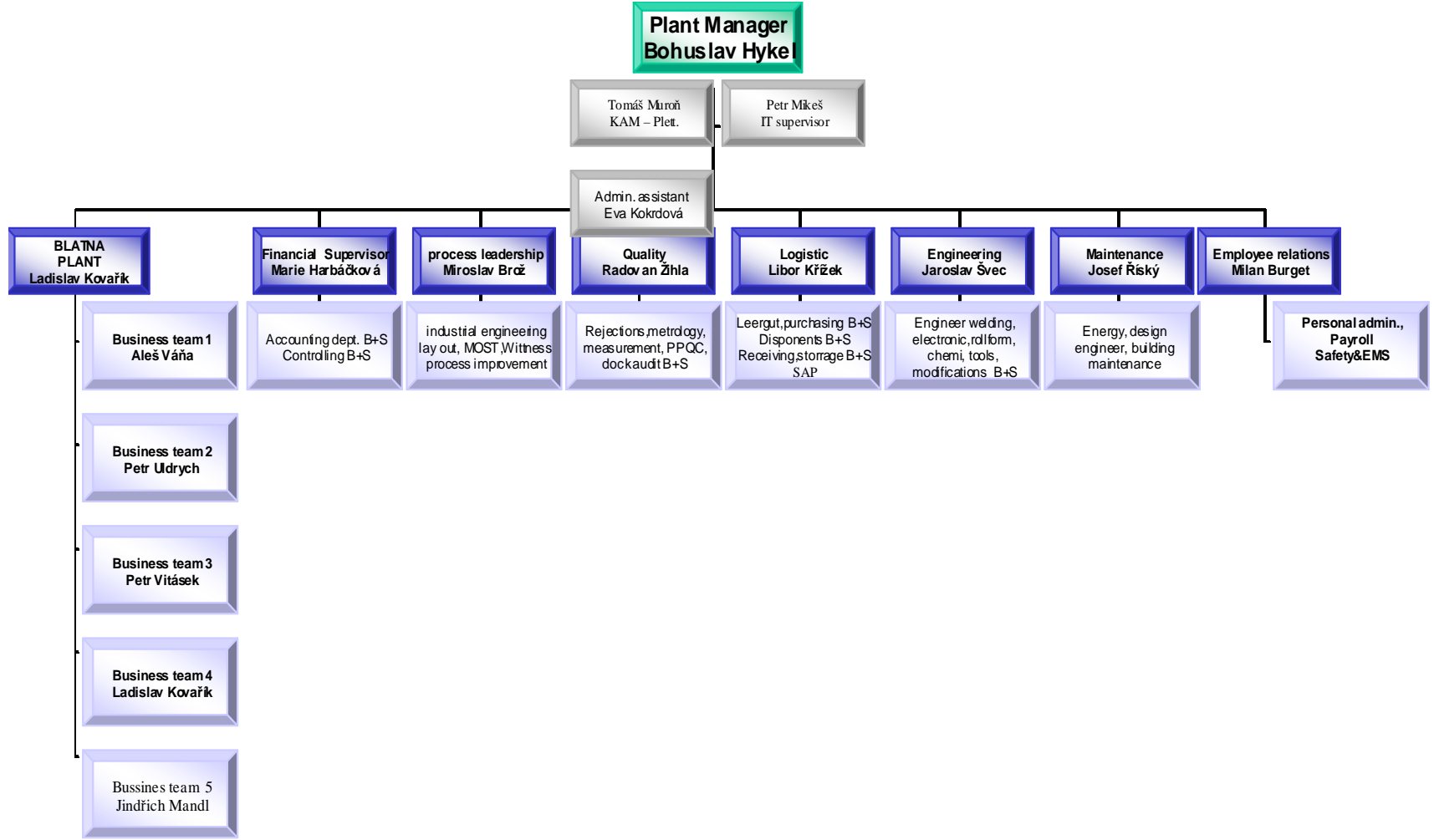
Příloha 3: Rámcová smlouva

Příloha 4: Zpráva „Beschaffungsberichte nach Lieferanten“

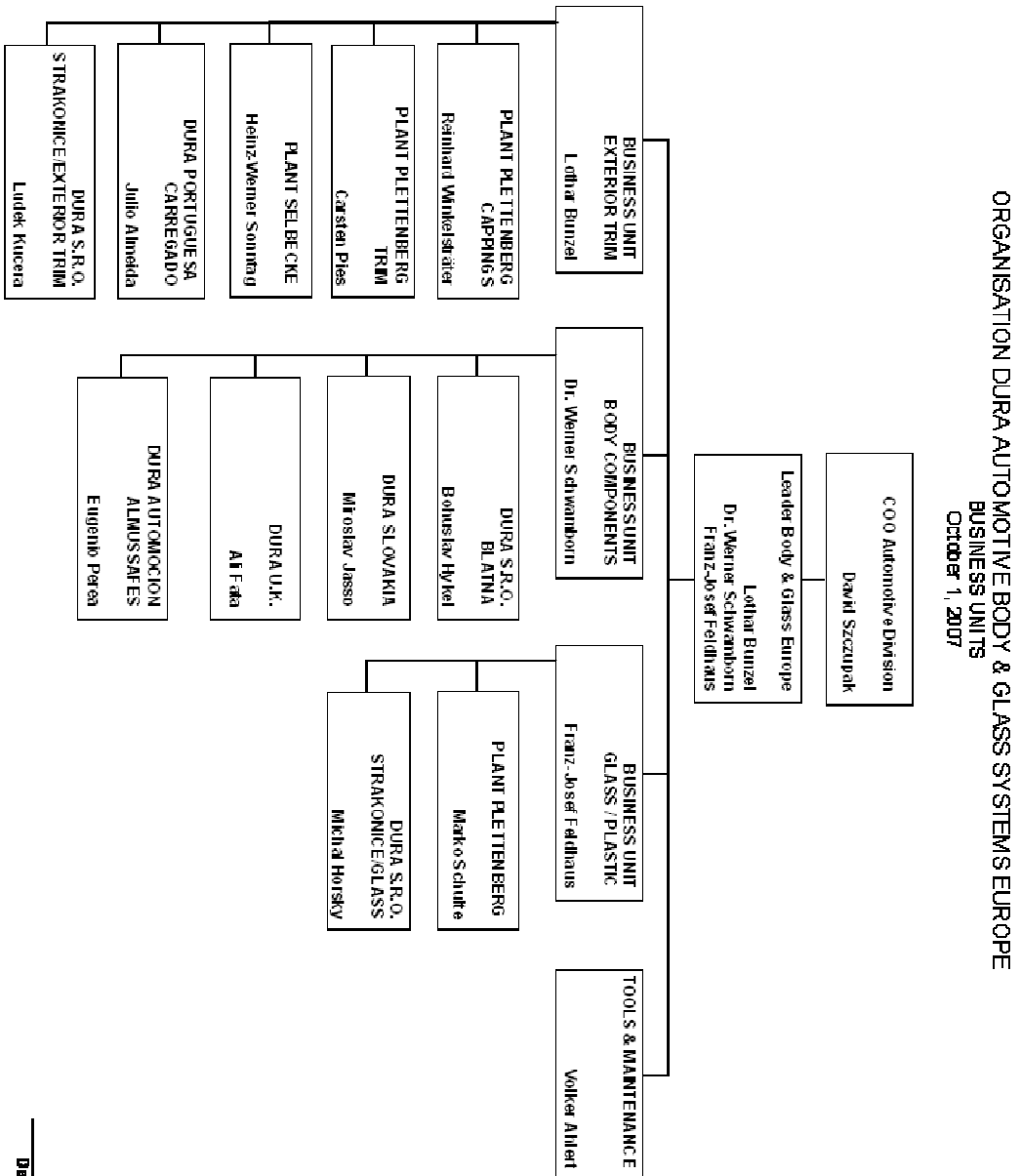
Příloha 5: Zpráva 8D Report

11 PŘÍLOHY

Příloha 1: Organizační struktura podniku DURA Automotive CZ, k. s. Blatná



Příloha 2: Organizační struktura výrobních závodů DURA Automotive v Evropě



Příloha 3: **Rámcová smlouva**



Datum 14.11.2007

HUBERT SCHLIECKMANN GMBH
REMSER BROOK 12
33428 MARIENFELD
DEUTSCHLAND

Lieferplan-Nr. 1501/5500033206 -209

Seite 1 von 7

Einkäufer: Herr HESENER
Tel: 0049 (0)2391 62/561
Fax: 0049 (0)2391 62/90561
Email: hesener.w@duraauto.com
Ihre Lieferantennr.: 2630120

L I E F E R P L A N

Es gelten unsere Einkaufs- und Versandbedingungen. Wir erwarten Ihre Auftragsbestätigung. Dieser Auftrag wird Ihnen im Namen und für Rechnung der unter "Rechnungsadresse" aufgeführten Firma erteilt.

Rechnungsadresse:

DURA Automotive CZ, k.s.
RIEGROVA 495
388 18 BLATNA
TSCHECH.REP.

Anlieferadresse:

DURA Automotive CZ, k.s.
RIEGROVA 495
388 18 BLATNA
TSCHECH. REP.

Lieferkonditionen:

FCA Frei Frachtführer U

Zahlungsbedingungen:

zahlbar b. z. 25. des der Lief. folg. Monats netto Währung EUR

Hiermit erhalten Sie unseren Konsignationslieferplan für 2008,
der den bisherigen Auftrag ersetzt.

*

Grundlage ist der Vertrag über die Abwicklung der Beschaffung von Stahl- und Aluminium-Presssteilen mit Hilfe eines Konsignationslagers vom 11.07.2001

*

Zahlungsbedingungen:

zahlbar bis zum 25. des der Entnahme folgenden
Monats netto Kasse

*

Zielmenge: 462.000 Stück

Datum 14.11.2007

HUBERT SCHLIECKMANN GMBH
REMSER BROOK 12
33428 MARIENFELD
DEUTSCHLAND

Lieferplan-Nr. 1501/5500033206 -209

Seite 2 von 7

Einkäufer: Herr HESENER
Tel: 0049 (0)2391 62/561
Fax: 0049 (0)2391 62/90561
Email: hesener.w@duraauto.com
Ihre Lieferantennr.: 2630120

Artikelpreis: 91,57 EUR/ 100 Stck.

Bestellwert: 423.053,-EUR

*
*

Unsere Zielmenge basiert auf einer unverbindlichen Bedarfsprognose.
Auch Mengenangaben in Liefereinteilungen sind -
soweit keine Fertigungsfreigabe erteilt wurde -
lediglich als Vorschau zu werten, für die eine Abnahmeverpflichtung nicht besteht.

Zielmengen- und Einteilungsänderungen behalten wir uns vor!

Wir verweisen noch auf unsere umseitigen Einkaufsbedingungen.

In allen Bestätigungen, Rechnungen, Lieferpapieren usw. ist die Nr. dieses Lieferplanes und unsere
Material-Ident-Nr. anzugeben.

Bitte stellen Sie separate Rechnungen je Lieferung und Lieferplan aus.

*

Liefertermine und Mengen

Von unserer Logistik erhalten Sie Lieferplaneinteilungen / Abrufe. Die jeweils neueste Lieferplaneinteilung ersetzt
alle vorhergehenden Abrufe. Liefertermine und Liefermengen sind für den Lieferanten bindend, falls dieser der
Lieferplaneinteilung nicht binnen 48 Stunden nach Erhalt schriftlich per Mail oder Fax widerspricht. Kosten, die
uns durch die Nichteinhaltung von Terminen und / oder Mengen entstehen, werden dem Lieferanten in voller



DURA Automotive
Body & Glass Systems

Datum 14.11.2007

HUBERT SCHLIECKMANN GMBH
REMSER BROOK 12
33428 MARIENFELD
DEUTSCHLAND

Lieferplan-Nr. 1501/5500033206 -209

Seite 3 von 7

Einkäufer: Herr HESENER
Tel: 0049 (0)2391 62/561
Fax: 0049 (0)2391 62/90561
Email: hesener.w@duraauto.com
Ihre Lieferantennr.: 2630120

Höhe belastet.

*

Fertigungsfreigabe:

erteilt für alle Mengen, die nach der jeweils letzten Einteilung innerhalb von 4 Wochen zu liefern sind.

*

Vormaterialfreigabe:

erteilt für alle Mengen, die nach der jeweils letzten Einteilung innerhalb von 3 Monaten zu liefern sind.

*

Materialpreisanpassung:

Wir behalten uns eine Anpassung des Teilepreises vor, wenn die Entwicklung des Marktpreises für das Vormaterial der unten genannten Teile während der Laufzeit dieses Lieferplans das Preisniveau unterschreitet, das zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses bzw. der Vertragsverlängerung galt.

Pos.	Id.-Nr.	Kurzbezeichnung/Kurztext
00010	409981	VT Schachtverstärkung innen vorne links



DURA Automotive
Body & Glass Systems

Datum 14.11.2007

HUBERT SCHLIECKMANN GMBH
REMSER BROOK 12
33428 MARIENFELD
DEUTSCHLAND

Lieferplan-Nr. 1501/5500033206 -209

Seite 4 von 7

Einkäufer: Herr HESENER
Tel: 0049 (0)2391 62/561
Fax: 0049 (0)2391 62/90561
Email: hesener.w@duraauto.com
Ihre Lieferantennr.: 2630120

Laufzeit: 01.01.2008 bis 31.12.2008

Die Gültigkeit dieses Lieferplans verlängert sich automatisch um weitere 12 Monate, sofern der Lieferplan nicht mindestens drei Monate vor Ablauf der aktuellen Vertragslaufzeit schriftlich gekündigt wird.

Zielmenge

462.000 ST

Ident-Nr. 409 981
VT SCHACHTVERSTÄRKUNG INNEN VORNE links

gem. Ident-Zeichnung 409 981/2,
Index -B- vom 11.04.2005,
ReleaseLevel -AL-

(ersetzt 376 851)

gem. Angebot-/RFQ-Nr. 2624-04-03 vom
02.03.2004 (MPB = 450,- EUR/to) sowie
Änderungsangebot-Nr. 2995-04-01 vom
12.08.2004



HUBERT SCHLIECKMANN GMBH
REMSER BROOK 12
33428 MARIENFELD
DEUTSCHLAND

Datum 14.11.2007

Lieferplan-Nr. 1501/5500033206 -209

Seite 5 von 7

Einkäufer: Herr HESENER
Tel: 0049 (0)2391 62/561
Fax: 0049 (0)2391 62/90561
Email: hesener.w@duraauto.com
Ihre Lieferantennr.: 2630120

ACHTUNG
=====

Artikel-/Teilepreiskorrektur auf Preis-
stellung EXW

xx,xx EUR / % Stück

Verpackung/Logistik
=====

800 Stück / GitterBox

Anlieferung im ProdukteMix,
circa 1-2 x kalenderwöchentlich

siehe Verpackungsplanung/Logistik-
konzept vom xx.xx.2004

*** **

alle in der Ident-Zeichnung als Prüfmaße
gekennzeichneten Maße gelten als SC's

Übermittlungsfrequenz = 1/4-jährlich



HUBERT SCHLIECKMANN GMBH
REMSER BROOK 12
33428 MARIENFELD
DEUTSCHLAND

Datum 14.11.2007

Lieferplan-Nr. 1501/5500033206 -209

Seite 6 von 7

Einkäufer: Herr HESENER
Tel: 0049 (0)2391 62/561
Fax: 0049 (0)2391 62/90561
Email: hesener.w@duraauto.com
Ihre Lieferantennr.: 2630120

Umfang der Stichprobe = 50 Stück

Beistellung der Unterlagen/Dokumentation,
jeweils parallel und in doppelter Ausfer-
tigung an:

1. DURA Automotive
Karosseriekomponenten GmbH
Abteilung E-3
Königstraße 57
D - 58840 Plettenberg

2. DURA Automotive CZ, s.r.o.
z. H. Herrn J. Vokaty
Riegrova 495
CZ - 38818 BLATNA
Tschechische Republik

*** **

mit jedem Lieferlos sind uns Meßberichte
aus einem vermessenen Teileumfang von
mindestens 5 Stück beizustellen

dimensionelle Prüfung
auf Prüf-/Kontrollehre



HUBERT SCHLIECKMANN GMBH
REMSER BROOK 12
33428 MARIENFELD
DEUTSCHLAND

Datum 14.11.2007

Lieferplan-Nr. 1501/5500033206 -209

Seite 7 von 7

Einkäufer: Herr HESENER
Tel: 0049 (0)2391 62/561
Fax: 0049 (0)2391 62/90561
Email: hesener.w@duraauto.com
Ihre Lieferantennr.: 2630120

gemäß QM-Planung

eine exakte Zuordnung dieser Meßberichte
zu dem zugrundeliegenden Fertigungslos
(KW/Jahr) ist dabei zwingend erforderlich

*** **

Gesamtnettowert ohne Mwst	EUR	0,00
----------------------------------	------------	-------------

Mit freundlichen Grüßen

DURA Automotive
Body & Glass Systems

Příloha 4: Beschaffungsberichte nach Lieferanten

Pořadí	Dodavatel	Měsíční obrat v eurech	Počet dodávek	Počet 8D Reportů	Zatížení v eurech
1.	HUBERT SCHLIECKMANN GMBH	824 370	377		
2.	Becker Stahl Service	504 588	31		
3.	TWB PRESSWERK GMBH & CO.KG	372 262	96	6	39
4.	SSAB Tunnpłat AB	300 756	17	2	10 650
5.	E M W	295 160	46	1	
6.	Snop Systems Catalunya S.A.	193 325	82		
7.	S.N.O.P. CZ a.s.	179 643	198	1	1 347
8.	SAG Thixalloy Components GmbH&Co.KG	138 540	11		
9.	ESSA PALAU S.A.	138 035	42		
10.	Arcelor Auto Processing	136 936	11		
11.	LEISTRITZ PRODUKTIONSTECHNIK	111 365	16		
12.	ETEM S. A.	109 788	20	2	54
13.	DURA AUTOMOTIVE BODY & GLASS	84 682	46		
14.	KLEIN & BLAZEK S. R. O.	77 436	177	2	184
15.	Aleris Aluminum Bonn GmbH	75 230	6	1	
16.	MAGDALENE MEYER GMBH	74 257	39	1	3
17.	Metaalw arenfabrik Latenstein BV	70 386	68		7
18.	WAGON AUTOMOTIVE, S.R.O.	67 009	76		
19.	ESSA CZECH, spol. s r.o.	62 801	24		
20.	Metaalw arenfabrik TILBURG B.V.	58 252	36	4	73
21.	OTTO FUCHS KG	49 108	7		
22.	HS UMFORMTECHNIK S.R.O.	46 216	54		
23.	AE light metal casting GmbH	36 524	8	2	53
24.	AUTOMOBILTECHNIK PRAHA S.R.O.	33 178	51		
25.	UMFORMTECHNIK STENDAL UTS	29 878	17	1	
26.	AGOR GmbH	26 921	13		
27.	ITW SIEWER JARMUETECHNIKA I BT	25 629	14		
28.	Rohm & Haas GmbH	20 352	2		
29.	MATADOR Automotive Vrable, a.s.	17 999	26	3	2 053
30.	ROSSO STEEL, A.S.	17 064	1		
31.	HMT Hofer Metalltechnik	15 813	6		
32.	GEVIE Metallw aren GmbH	15 708	2		
33.	WALZWERK FINOW GMBH	14 044	18		
34.	HERBERT PAUL GMBH CO KG	13 985	11		
35.	TAWESCO S.R.O.	13 445	1		
36.	THIMM SCHERTLER VERPACKUNGEN	12 663	4		
37.	HEINRICHS GMBH	12 222	25		
38.	CET GmbH & Co. KG	10 559	2		
39.	BOELLHOFF Verbindungstechnik GMBH	9 920	9		
40.	DURA EINBECK GMBH	8 784	6		
41.	Honsel GmbH & Co. KG	8 710	1		
42.	A.RAYMOND JABLONEC S.R.O.	7 551	5		
43.	Keller & Kalmbach GmbH	6 374	8		
44.	ROEMER GMBH	6 174	2		
45.	STAHL STAHLHANDELS GMBH & CO. KG	5 591	3		
46.	NELSON _GMBH & CO. KG	5 296	3		
47.	Acument GMBH & CO OHG	5 139	4		
48.	Tow er Automotive a.s.	4 892	7	1	
49.	KARL BERRANG GMBH	3 825	1		
50.	METALLBEARBEITUNG THOMASCHIK	3 678	4		
51.	Alcan Aluminium-Presswerke GmbH	3 657	1		
52.	TABUC-PACK S.R.O.	3 424	7		
53.	TRISS S.R.O.	3 374	1		
54.	HENKEL CR, S.R.O.	2 782	2		
55.	Industrias Técnicas de la Espuma	2 071	2		
56.	Fritz Brenner GmbH & Co. KG	1 800	2		
57.	FOLIEN- UND FILZWARENFABRIK	1 516	2		
58.	GEBR. HORST	1 430	1		
59.	FASTENRATH	1 248	5		
60.	RW Rohrabchnitte GmbH	1 122	1		
61.	Acument GmbH & Co.OHG	982	1		
62.	PROFIL VERBINDUNGSTECHNIK	935	2		
63.	MUESCHENBORN GMBH	839	1		
64.	ERBSLOEH ALUMINIUM GMBH	717	1		
65.	KNIPPING	600	1		
66.	POPPE GMBH+CO.KG	495	1		
67.	SPRINGFIX BEFESTIGUNGSTECHNIK	290	2		
68.	BOELLHOFF S.R.O.	247	2		
69.	Jui Li Enterprise co., Ltd	80	3		
70.	JET Schaumstoff Formteile GmbH	62	1		
71.	BBF GMBH				
72.	DURA Holding Germany GmbH				
73.	EA Dachrelingsystem GmbH				
74.	ELITEX MACHINERY, S.R.O.				
75.	Yildiz Kalip a.s.				
	Celkový součet	4 389 733	1 773	27	14 463



Report No.: L-2007-15-01-0248
Date Opened: 25.9.2007 9:00:01
Last Updated: 19.10.2007 5:31:47
Raised By: Vokaty
Dura Plant: Blatna

Supplier Name/Contact: SSAB Frank Ruijs
Quantity Affected by Rejection: 1
D2 Problem Statement: Product Defect

[Print 8D Report](#)

Problem Code:

Functional

Problem Description:

While rollforming process is zinc cover rubbed off the basic material and stavings block sets of the work bench./We had to scraped 80 profiles of 414 920. /We'll change company SSAB with 12 hours for tunings and frequent treatment on the work branch.

Delivery Note Number(s) / Batch Number(s):

702610

Product/Process Information

Dura Part Number:

404153

Part Name:

DOCOL1 200 2,0 x98,0 mm DPM+ZET5/75,

Design Level:

unknown

Symptom(s):

Not Applicable

Concession(s):

- Concession Granted by Dura against this Rejection
- Concession Denied by Dura against this Rejection

[Emergency Response Action\(s\):](#)

[First 100% Certified Delivery Details:](#)

contact to Mr. Vokaty

peeling zinc layer

% Effective: 100

Validation Date: 25.9.2007

Emergency Response Section Completion Date: 25.9.2007 3:10:28

NOTE: The supplier shall collect all reject parts at their cost within 14 days (or sooner if the Plant you are supplying has stricter requirements) following notification of the rejection.

D1 Supplier Cross Functional Team:

Champion:

Name	Function	Phone No.	Fax No.	Email
dergel	sales	724722870		tommas.dergel@ssab.com

CFT Members:

Name	Function	Phone No.	Fax No.	Email
<input type="button" value="Delete"/>				
<input type="button" value="Add Member"/>				

Section D1 Completion Date: 25.9.2007 3:10:28

D3 Interim Containment Action(s):

contact with galvanizing line to investigate roots of problem

% Effective: 100

Validation Date: 25.9.2007

Verification/Validation:

Section D3 Completion Date: 25.9.2007 3:10:28

D4 Root Cause(s) and Escape Point(s):

Verification:

defect material will be scrapped

% Contribution:

D5 Chosen Permanent Correction Action(s):

Defect occurred due to stop on galvanizing line. Defected coils were the first produced after the stop and some volume has been already sorted out on galvanizing line.

% Effective: 100

Section D5 Completion Date: 1.10.2007 5:32:29

D6 Implemented Permanent Correction Action(s):

All coils produced during this campaign have been identified and controlled with highets attention during further processing at the service center.
List of these coils will be sent also to Mr. Yokaty.

Have error proofing opportunities been identified and implemented?

Has corrective action been applied to similar product/processes?

Validated: Validation Date: 1.10.2007

Documentation Required?

PFMEA Documentation Required?

Control Plan Documentation Required?

Work Instruction Documentation Required?

Inspection Sheet Documentation Required?

Drawing Documentation Required?

TPM Documentation Required?

Yes Not Applicable

Yes Not Applicable

Validation Date: 1.10.2007

Documentation Required?

PFMEA Documentation Required?

Control Plan Documentation Required?

Work Instruction Documentation Required?

Inspection Sheet Documentation Required?

Drawing Documentation Required?

TPM Documentation Required?

Yes No

Yes No

Yes No

Yes No

Yes No

Yes No

D7 Preventative Action(s):

see D6

D7 System Preventative Recommendation(s):

see D6

Other Documentation Required?

Yes No

Other Documents:

If yes, please upload documents below.

Validation Date: 1.10.2007

Responsibility: Dergel

D8 Team and Individual Recognition:

Dergel

Cost(s): No Yes

Currency: Euro Currency

Change Type: --Select Change Type--

	Date Entered	Charge Type	Extra Information	Description:	Cost(s):
<input type="button" value="Remove"/>	25.9.2007 4:26:35	Dura Other Charge		Kosten werden durch Dura Control	0,00

Total Cost(s) to be Charged Back to Supplier: 0,00

8D Related Documents

Documents Uploaded by Dura

There are no documents

Documents Uploaded by Supplier

There are no documents

8D Report Footer

Supplier Closed:

Supplier Date Closed:

Dura Date Closed:



Reported By:

Dura Validation Method: