

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA**

KATEDRA ŘÍZENÍ



Studijní program: 6208 M Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

**Organizace výroby a distribuce rekreačních doplňků a výrobků
pro domácnost ve vybraném podniku
(diplomová práce)**

Vedoucí diplomové práce:

Prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Autor:

Pavla Lišková

České Budějovice 2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Pavla LIŠKOVÁ**

Studijní program: 6208 M Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Název tématu: **Organizace výroby a distribuce rekreačních doplňků a výrobků pro domácnost ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:
(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Cíl práce: analyzovat návaznost poptávky, výroby a distribuce z hlediska informačního, materiálového a peněžního. Činnost podniku hodnotit především z hlediska poskytovaných služeb zákazníkům.

Metodika práce: analyzovat období 1 kalendářního roku. Využít rozhovorů s vedoucími pracovníky různých útvarů a vlastního pozorování, včetně dostupných údajů o činnosti podniku.

Rámcová osnova: **1. Úvod:** rozvoj služeb v postindustriální společnosti. **2. Přehled literatury:** zaměřit se na 3-4 témata: a) úroveň služeb, b) plánování výroby, c) kvalita výrobků **3. Cíl a metodika práce, 4. Vlastní práce:** a) charakteristika podniku, b) výrobová struktura a inovace, c) sledování 1-2 zakázek od objednávky až po dodání zákazníkovi z hlediska času a přidané hodnoty, dodavatelé a odběratelé, d) kvalita a inovace, spolupráce se zahraničními a domácími partnery. **5. Závěr. 6. Použitá literatura, 7. Přílohy** (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah průvodní zprávy: 50 - 70 stran

Seznam odborné literatury:

- PERNICA P.: Logistický management - teorie a podniková praxe. Praha, Radix, 1998
LAMBERT D.M., STOCK J.R., ELLRAM L.M.: Logistika. Computer Press, Praha 2000
GROS I.: Logistika. VŠCHT Praha, 1996
OBCHOD - měsíčník
VANĚČEK D.: Logistika. Skripta ZF JU Č.Budějovice, 2003 (I. díl), 2004 (2. díl).
LOGISTIKA: měsíčník pro dopravu, skladování, balení a distribuci
PERNICA P. a kol.: Doprava a zásilatelství. ASPI Publishing, 2001
další tituly budou dohodnuty na konzultacích.


Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.


Konzultant: -----

Datum zadání diplomové práce: 15.2.2004

Termín odevzdání diplomové práce: 30.4.2006

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
Vedoucí katedry


prof. Ing. Jan Frelich, CSc.
Děkan

V Českých Budějovicích dne 15.2. 2004

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Organizace výroby a distribuce rekreačních doplňků a výrobků pro domácnost ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích, 19. dubna 2006

.....

Děkuji panu Prof. Ing. Drahošovi Vaněčkovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a pomoc při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucím pracovníkům družstva Jihokov za poskytnuté informace a podklady pro praktickou část.

Obsah

1 Úvod	1
2 Literární přehled	2
2.1 Historie českého družstevnictví	2
2.2 Základní pojmy	5
2.2.1 Organizace	5
2.2.2 Organizování	5
2.2.3 Organizační struktura	6
2.3 Organizace výroby	7
2.3.1 Výroba	7
2.3.1.1 Typy výroby	8
2.3.2 Výrobní proces	8
2.3.3 Výrobní systém	9
2.4 Definice logistiky	10
2.5 Cíl logistiky	12
2.6 Logistický řetězec	13
2.7 Logistické plánování	13
2.7.1 Plánování výroby	14
2.8 Distribuční logistika	15
2.8.1 Distribuční řetězec	16
2.9 Zásobování	17
2.10 Skladování	18
2.11 Jakost	19
2.11.1 Normy kvality	21
2.11.2 Certifikace	22
3 Cíl a metodika práce	23
3.1 Cíl práce	23
3.2 Metodika práce	23

4 Charakteristika podniku	24
4.1 Předmět podnikání	24
4.1.1 Přehled činností certifikovaných v organizaci	24
4.1.2 Přehled činností dle zápisu v obchodním rejstříku	25
4.2 Historie a současnost firmy JIHOKOV, výrobní družstvo	25
4.2.1 Ústředí družstva	26
4.2.2 Provozovna České Budějovice 020	26
4.2.3 Provozovna Husinec 030	26
4.2.4 Provozovna Prachatice 032	27
4.2.5 Provozovna Mirovice 040	27
4.3 Orgány družstva	28
4.3.1 Členská schůze	28
4.3.2 Představenstvo	28
4.3.3 Předseda	29
4.3.4 Kontrolní komise	29
4.3.5 Komise sociální	30
4.4 Hospodaření družstva	30
4.4.1 Nedělitelný fond	30
4.4.2 Fond majetkové účasti	31
4.4.3 Fond odměn	31
4.4.4 Fond sociální	31
5 Organizační struktura	32
5.1 Činnosti jednotlivých úseků	33
5.1.1 Útvar předsedy	33
5.1.2 Útvar ekonomiky a obchodu	33
5.1.3 Útvar přípravy výroby	34
5.1.4 Výroba	35
5.2 Počty pracovníků jednotlivých úseků	36
6 Výrobní struktura	38
6.1 Produkty domácí potřeby	38
6.1.1 Strojek na strouhanku	38

6.1.2	Doplňkové bubínky	39
6.1.3	Sada	39
6.1.4	Strojek na mák	39
6.2	Kempinkový a rybářský nábytek	40
6.2.1	Kempinkový nábytek	41
6.2.2	Rybářský nábytek	42
6.3	Komínové hlavice	42
6.3.1	Komínové hlavice	42
6.3.2	Komínová stříška	43
6.4	Přenosné udírny	44
6.4.1	Přenosné udírny	44
6.4.2	Vařič na tekutý líh (skládací)	44
6.5	Ostatní výrobky	44
6.5.1	Řezačky na papír a fotografie	44
6.5.2	Madla a věšáky	44
6.5.3	Obouvátka	45
6.5.4	Kolostavy	45
6.5.5	Regály	45
7	Činnosti v organizaci	47
7.1	Plánování	47
7.2	Nakupování	48
7.2.1	Nakupování produktů	49
7.3	Realizace výroby	50
7.3.1	Výrobní program velké zakázky	50
7.3.1.1	Časový harmonogram	51
7.3.2	Malé zakázky a kooperace	54
7.4	Distribuce	54
7.4.1	Dodání zákazníkovi	55
7.4.2	Dodání dopravcem	55
7.5	Skladování	55
7.6	Jakost	56
7.6.1	Hodnocení spokojenosti zákazníka	57
7.7	Prezentace na Internetu	58

8 Návrhy na zlepšení	60
9 Závěr	62
10 Summary	63
11 Seznam použité literatury	64
Seznam tabulek, grafů, schémat	66
Seznam příloh	67

1 Úvod

Ve vyspělých tržních ekonomikách je úspěšnost podniku dána schopností reagovat na vnitřní i vnější podněty. Po druhé světové válce docházelo k celé řadě významných změn sociálních, ekonomických, podnikatelských, technických, technologických i jiných. S těmito změnami souviselo i zvyšování úrovně náročnosti spotřebitelů.

Dále podniky procházely centrálním plánováním. Velcí výrobci zaujímali monopolní postavení na trhu. Z tohoto důvodu se menší výrobci a soukromníci sdružovali do větších celků. Docházelo tak ke vzniku družstev. Což je případ i výrobního družstva Jihokov.

V dnešní době je ekonomika otevřená zahraničním trhům, vývoj spěje rychle dopředu a konkurence je vysoká. Podnik proto musí dbát na udržení konkurenčního postavení a na získání vhodných prostředků k vytvoření konkurenční výhody. Aby se podnik vyrovnal konkurentům a pokud možno je i předčil, musí být nabídka zboží či služeb velmi pružná. Dále podnik musí dbát na to, aby ceny zboží a služeb byly srovnatelné s cenami konkurentů. Podmínky na trhu udává spotřebitel prostřednictvím požadavků na konečného prodejce. Každý podnik proto musí svoji výrobu, způsob balení, jakost, distribuci, počet dodávek a podobně přizpůsobit náročným a mnohdy velice nákladným požadavkům. Podniky se musí naučit přijímat stále se měnící požadavky svých zákazníků. Děje se tak především nabídkou nového, vysoce kvalitního zboží nebo služeb. Je nutné zajistit, aby byly k dispozici ve správném okamžiku, na pravém místě a v požadovaném množství.

Význam logistiky stále více roste spolu rozvojem globalizace. Na podniky působí silný konkurenční tlak. V této situaci zaujímá logistika strategické postavení. Napomáhá zdokonalení v oblasti poskytovaných služeb zákazníkům, na což je v současnosti kladen velký důraz. Dále umožňuje snižování nákladů spojených s řízením a vlastní realizací toků zboží od dodavatele surovin až po zákazníka. To umožňuje dosahování vyšších zisků. Na systém logistiky je nutné nahlížet jako na celek, což vede ke zvyšování efektivnosti.

2 Literární přehled

2.1 Historie českého družstevnictví

Družstevnictví vzniklo jako účinný nástroj k řešení hromadících se hospodářských a sociálních problémů, které s sebou koncem první poloviny 19. století přinesla průmyslová revoluce a s ní nástup kapitalistického tržního hospodářství.

Družstevnictví tvořilo od svého počátku zvláštní společensko ekonomickou formu založenou na principech svépomoci, spolupráce a sociální solidarity. První reálné družstvo se zrodilo v anglickém městě Rochdale v roce 1844. Jednalo se o družstvo ve své podstatě spotřební a jeho zakladateli proklamované zásady jsou dodnes platné.

V roce 1845 vznikl v Sobotišti na Slovensku tzv. Gazdovský spolek, jehož iniciátor Samuel Jurkovič tak realizoval de facto první spořitelni a úvěrní družstvo na světě.

Tradice českého družstevnictví, která patří k nejstarším na světě, se odvíjí od roku 1847. V tomto roce byl v Praze ustanoven Pražský potravní a spořitelni spolek, který jak sám jeho název napovídá, tvořil jakousi symbiózu spotřebního a spořitelního družstva. Důležitým historickým momentem bylo vydání družstevního zákona v roce 1873. Z hlediska mezinárodního družstevního hnutí je významným mezníkem rok 1895, kdy byl založen Mezinárodní družstevní svaz. Pro historii českého družstevnictví je potěšující, že u jeho zrodu stáli i zástupci českých družstev.

Ačkoliv činnost družstev byla z počátku orientována zejména na oblast spotřeby či vzájemné finanční výpomoci a nutno konstatovat, že bez potřebných znalostí a zkušeností nebyly první pokusy vždy úspěšné, přesto se družstevní myšlenka a podnikání prokázaly jako velmi životaschopné a začaly se rychle šířit a postupně zasahovat takřka do všech oblastí společenské činnosti a materiální výroby. A jestliže na počátku vznikala družstva jako záchranná síť pro sociálně nejslabší vrstvy, postupem doby začala být družstevní forma podnikání využívána i dalšími společenskými vrstvami.

Družstevní forma podnikání "stará více než jeden a půl století", založená na demokratických principech vzájemné spolupráce, pomoci a solidarity, na možnostech

osobního podílu, spoluvytváření hodnot a na spolurozhodování o zásadních aktivitách družstevního subjektu, účinně pomáhá milionům lidí na celém světě i v současnosti při zlepšování jejich životních podmínek. Právě tak i v České republice družstvům právem náleží místo mezi podnikatelskými subjekty, neboť i naše družstva účelně napomáhají při řešení sociálních a ekonomických problémů naší současné společnosti a nabízejí a mohou poskytovat i mladé generaci východiska z jejich problémů.

Období 1847 - 1918

Počátky družstevního hnutí na území současné České republiky jsou datovány druhou polovinou 40.let 19.století. Jako v okolních zemích i u nás vznik družstevnictví úzce souvisel s rozvojem kapitalistických výrobních vztahů a rozvinutím tržního hospodářství. To na jedné straně vedlo k růstu produkce, na druhé straně však způsobovalo, že "chudí se stávali ještě chudšími". V obraně proti zvyšujícímu se ekonomickému tlaku a ve snaze zlepšit svoje bídné postavení se nejvíce postižené vrstvy (dělníci ve městech a rolníci na venkově) pokoušely sdružovat do svépomocných organizací - zakládaly první spolky založené na svépomoci, solidaritě a vzájemné pomoci. Bez potřebných znalostí a zkušeností nebyly první pokusy o družstevní činnost vždy úspěšné. Přesto se družstevní myšlenka a podnikání začalo šířit v dalších společenských vrstvách - družstva začaly zakládat i řemeslníci a živnostníci ve městech a sedláci a statkáři na venkově. Na přelomu století 19.a 20.již lze zaznamenat úspěšný rozvoj družstevního hnutí v mnoha oblastech ekonomické i výrobní činnosti a v různých vrstvách tehdejší společnosti.

Období 1918 - 1945

Vznik samostatného Československa znamenal začátek nové etapy dějin i pro družstevnictví. Došlo k rychlému rozvoji družstev různých typů a činností. V demokratických podmínkách a funkční tržní ekonomice vytvořilo ekonomicky silné, dobře organizované a společensky významné i když nejednotné odvětví. Družstevnictví se členilo nejen podle druhu podnikání, ale i pod vlivem národnostních a politických konfliktů společnosti tzv.první republiky. Nicméně je možné konstatovat, že svého vrcholného rozmachu u nás dosáhlo družstevnictví právě v období mezi 1. a 2. světovou válkou. Druhá světová válka a následná okupace tvrdě zasáhly i do činnosti družstev. Družstevní život byl okupačním režimem značně omezován. Přesto se družstva a jejich členové aktivně podíleli na odbojové činnosti a podpoře perzekuovaných rodin.

Období 1945 - 1989

Poválečný politický vývoj a období totalitního režimu napsaly specifickou kapitolu historie českého družstevnictví. Družstva a jejich členové se s nadšením pustili do obnovy válkou zničeného hospodářství. Vývoj po roce 1948 a nástup totalitního režimu však razantně poznamenal další činnost družstevnictví. Nastalo uplatňování tvrdého centralismu, jehož důsledkem byl mimo jiné silný byrokratismus a nucené fúzování družstev do velkých až gigantických celků se značným odstupem od členské základny. Byla narušována a omezována družstevní demokracie i další specifické prvky družstevního hnutí. V rámci teorie o nižší formě družstevního vlastnictví byla družstva systematicky zbavována podnikatelské iniciativy, účelově zneužívána a postupně etatizována. Došlo k likvidaci celých sektorů družstevní činnosti. Navzdory nepříznivějším podmínkám než měl státní a komunální sektor se družstva vyznačovala iniciativou, větší pružností a podnikavostí. Družstvům se podařilo vybudovat v zájmu svých členů solidně fungující síť výroby a služeb.

Období 1990 - současnost

Proces demokratizace po listopadu 1989 se promítl i do systému družstevnictví. Družstva za významné pomoci zahraničních družstevních organizací obhájila svoji existenci i legislativní uznání. Vývoj v posledním desetiletí 20.století jasně prokázal, že družstevnictví pomocí principů a hodnot, které uznává a používá je schopno překonávat jak svoje vnitřní problémy, tak i vnější, mnohdy až likvidační tlaky. Družstevní forma podnikání je stále aktuální. A jako ve světě má družstevnictví i v České republice svoje opodstatnění. Právě v současné době může družstevnictví, založené na demokratických principech, vzájemné spolupráci a solidaritě nabízet východiska a napomáhat, což se mnoha oblastech již i děje, při řešení sociálních a ekonomických problémů společnosti. Ukazuje se, že i v jedenadvacátém století zůstane družstevnictví efektivní podnikatelskou formou, která účinně zajišťuje potřeby svých členů a významně přispívá ke zlepšování ekonomických, sociálních a kulturních podmínek života celé společnosti. (www.dacr.coop)

Družstevnictví je zařazeno do malého a středního podnikání. O jeho významu pro společnost a hospodářskou politiku svědčí i to, že je mu umožněno čerpat různé dotační podpory nejen státní, ale i z prostředků EU.

2.2 Základní pojmy

2.2.1 Organizace

Organizace se skládá z lidí, kteří používají ke své práci nejrůznějších technologií a množství informací. Tyto čtyři základní organizační komponenty musíme tak propojit organizačním řádem, aby do sebe co nejlépe zapadaly a nevznikaly tak konflikty v organizacích. (DĚDINA, 1996)

Pojem organizace má trojí význam. Předně můžeme chápat organizaci jako činnost, tj. organizování něčeho (podniku, pracovního kolektivu, sportovní soutěže apod.). Za druhé hovoříme o organizaci jako výsledku organizování. Ptáme-li se, jakou má podnik organizaci, máme na mysli strukturu jeho dílen a úseků. Za třetí chápeme organizaci jako právní subjekt (právní osobu). (NĚMEC, 1995)

Organizace zahrnuje jak činnosti spojené s organizováním, strukturováním a určováním pravidel, tak i výsledky těchto činností. Organizační aktivity je třeba zaměřit na podnikové úkoly a kritéria efektivnosti. (SCHULTE, 1994)

2.2.2 Organizování

Organizování představuje cílevědomou činnost zaměřenou na optimální uspořádání prvků a jejich vzájemných vazeb a vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci. (ROLÍNEK, 2003)

Podle DĚDINY (1996) organizování také vede k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura.

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských komponent. Jde o cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování jsou organizační struktury. (TRUNEČEK, 1997)

KOONTZ, WEIHRICH (1993) organizování chápou jako:

- ❖ identifikaci a klasifikaci požadovaných činností,
- ❖ seskupování činností potřebných pro dosažení cílů,
- ❖ přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí potřebnou k doзору nad nimi,
- ❖ zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře.

Posláním organizování je vymežit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo její části. Využívá výhod dělby práce (především specializace). Zajišťuje koordinaci potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí. Řád, disciplínu a způsob prováděných činností usnadňuje vymezením pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2001)

2.2.3 Organizační struktura

Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. (TRUNEČEK, 1997)

Organizační struktura se významnou měrou podílí na chování jednotlivců, ale i na chování organizačních jednotek, jimiž je podnik tvořen. Obecně můžeme organizační strukturu definovat jako souhrn faktorů podniku, které slouží k jeho řízení nebo rozlišení jeho částí. (DĚDINA, 1996)

Organizační struktury jsou formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování. Mají odpovídat potřebě koordinovat činnost dílčích kolektivů lidí při zajišťování cílů firmy a zároveň vytvářet příznivé podmínky pro spokojenost a motivaci k dosahování dobrých výsledků jejich společné práce. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2001)

Jednoduchým praktickým vyjádřením organizačních struktur jsou organizační schémata firmy nebo její části. Mohou být rozpracována na různé úrovni podrobnosti. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2001)

2.3 Organizace výroby

Pod pojmem organizace výroby rozumíme dělbu, spojování, kooperaci a integraci výroby včetně „určení“ vztahů jejích prvků. Organizace výroby vychází z potřebného množství a sortimentu výroby, z dané úrovně techniky (pracovních prostředků), technologie a stanovené normativní základny a určuje potřebu pracovní síly, pracovních prostředků a pracovních předmětů s cílem zabezpečit v určitém prostoru a čase co nejlepší hospodářské výsledky. (LÍBAL, 1989)

Organizace výroby propojuje do jednoho celku základní výrobní prvky a vstupy, především tedy pracovníky, stroje a zařízení, suroviny a materiál i informace.

Do problémů organizace výroby se zahrnují zejména:

- problémy organizace práce a pracovišť,
- optimální rozmístění a uspořádání technologických, manipulačních a kontrolních zařízení,
- rozčlenění výrobního procesu na menší věcné i časové úseky,
- začlenění těchto úseků do vnitropodnikových útvarů,
- specializaci náplně těchto útvarů a vztahů mezi nimi. (MAKOVEC, 1998)

Organizace výroby je uspořádání výrobního procesu v prostoru a čase. Při této činnosti je třeba mít na zřeteli zabezpečení optimálních proporcí a souladu všech dílčích procesů a fází výroby, optimálního materiálového toku a časového průběhu výroby, optimální dělby práce a integrace výrobních operací. Z ekonomického hlediska je velmi významným úkolem zabezpečit plynulost materiálového toku a časového průběhu výroby. (LÍBAL, 1989)

2.3.1 Výroba

Výroba je proces vytváření nových užitných hodnot účelným spotřebováváním základních činitelů výroby – pracovní síly, pracovních prostředků a pracovního předmětu.

Výroba není záležitostí jednotlivce, výroba je realizovatelná pouze v lidské společnosti, a to ve společnosti, která již dosáhla jistého stupně vývoje. O výrobě

hovoříme také jako o tvůrčím technickém a společenském procesu, vytvářejícím nové materiální hodnoty. (HORVÁTH, 2000)

Výroba je souhrnem všech výrobních procesů, které v podniku nebo jeho části probíhají. V některých podnicích probíhá několik výrobních procesů současně nebo se střídají a opakují, jiné podniky zeštíhlují výrobu a soustředí se jen na jeden, rozhodující výrobní proces. (VANĚČEK, 2001)

Výroba je proces přeměny (transformace) a přizpůsobování zdrojů, vstupujících do výrobního systému a směřující k tvorbě hmotných statků nebo služeb.

Cílem výroby nejsou jakékoliv výrobky nebo služby, ale pouze takové, které lze realizovat na trhu a získat tak odpovídající výnosy – zisk. Transformace vstupů na výstupy musí probíhat co nejefektivněji, to znamená při optimální spotřebě výrobních vstupů a tedy i přiměřených nákladech, nejvhodnější volbě výrobních postupů, dodržování bezpečnostních a ekologických podmínek. (MAKOVEC, 1998)

Úspěšná výroba vytváří takové výrobky, o které je zájem ze strany uživatelů a přitom celkové náklady na výrobek jsou nižší než cena, za kterou uživatel výrobek koupí. Přírozeným motivem a dlouhodobým cílem výrobce je realizovat proces výroby s kladným hospodářským výsledkem – se ziskem umožňujícím další rozvoj výroby. (HORVÁTH, 2000)

2.3.1.1 Typy výroby

Podle toho, jaké množství určitého druhu výrobku je vyráběno, rozlišujeme tři základní typy výroby:

- ❖ kusová
- ❖ sériová
- ❖ hromadná (NĚMEC, 1998)

2.3.2 Výrobní proces

Výrobní proces je tvůrčím technickým a společenským procesem, jehož funkcí je tvorba materiálních hodnot. Je hlavní činností výrobních jednotek, zahrnující všechny operace, které souvisí s přeměnou surovin a materiálu v hotové výrobky. (LÍBAL, 1989)

Výrobní proces je proces výroby určitého konkrétního výrobku. Každý výrobní proces je charakterizován odlišným výrobkem a zpravidla odlišnou technologií výroby. Často se též využívají odlišné nebo jinak seřazené stroje nebo pracovníci s odlišnou kvalifikací. (VANĚČEK, 2001)

Ve výrobním procesu se mění předmět práce (materiál, polotovary, nakupovaný díl) v hotový konečný výrobek. Tato proměna se děje součinností lidské práce a pracovních prostředků (nástrojů, strojů a zařízení, budov, energie apod.).

Výrobní proces můžeme členit z různých hledisek. Je to hledisko charakteru složek výrobního procesu (pracovní, technologický, přírodní, kontrolní, manipulační, udržovací, řídicí), dále pak hledisko vztahu ke konečnému výrobku, (základní, pomocné, obslužné) a hledisko stupně mechanizace (ruční, mechanizovaný, automatizovaný). (NĚMEC, 1998)

Abychom mohli proces řídit, musíme zavést zpětnou vazbu. Zpětná vazba nás informuje o dosahovaných výsledcích a vlivu rušivých faktorů. V moderně pojatém procesu výroby se rozhodující smyčka zpětné vazby uzavírá až od konečného spotřebitele (uživatele) výrobku, nebo služby – od zákazníka. (HORVÁTH, 2000)

2.3.3 Výrobní systém

Výrobní systém je seskupení zdrojů potřebných pro výrobu zboží a služeb v podniku (organizaci).

❖ Zdroje v operačních systémech:

- materiály
- stroje
- práce

❖ Funkce výrobního systému:

- výroba
- doprava
- zásobování
- služby (VANĚČEK, 2001)

Smyslem a cílem výroby je účelně uspořádat činitele výroby do výrobního systému vhodného pro realizaci určité výroby a dále ovlivňovat výrobu tak, aby byla

úspěšná, tj. aby byl dosahován dlouhodobý cíl kladného ekonomického efektu. V této souvislosti hovoříme také o organizaci a řízení výroby. (HORVÁTH, 2000)

2.4. Definice logistiky

Logistika znamená tvorbu, řízení a organizování materiálových a informačních toků zboží a všech ostatních činností, které jsou zbožovými a informačními toky spojené. Materiálové toky představují pohyby zboží a materiálu od prvovýroby ke zpracovatelům a představují tak zvané zásobovací činnosti, dále pohyby polotovarů mezi výrobci navzájem a nakonec pohyby hotových výrobků mezi výrobcí a odbytovými, resp. obchodními organizacemi včetně pohybu zboží přímo ke spotřebiteli. Informační toky vztahující se na tyto materiálové toky jsou nevyhnutelnou součástí oběhu zboží. Jsou většinou protisměrné k materiálovému toku. Úlohou logistiky je tedy dodávat výrobky a zboží v požadovaných množstvích, požadované kvalitě na požadované místo. (STEHLÍK, 1997)

Logistika je proces plánování, realizace a kontroly účinného hmotného toku a skladování surovin, polotovarů a s tím souvisejících informací od místa odbytu (vzniku informace) až k místu příjmu (spotřeby), a to podle požadavků zákazníka. (ŠTŮSEK, 2005)

Logistika je vědecká disciplína o plánování, řízení a kontrole pohybu materiálu, osob, energie a informace v systémech.

Úlohou logistiky je zabezpečit, aby bylo k dispozici

- ❖ správné množství
- ❖ správné objekty jako předmět logistiky (zboží, osoby, energie, informace)
- ❖ na správném místě (zdroj a místo určení)
- ❖ ve správném čase
- ❖ ve správné kvalitě
- ❖ za správnou cenu

Kritériem pro to co je správné, je i v uvedené úloze logistiky, spokojenost zákazníka (spotřebitele, odběratele) jako obecně platné kritérium v tržním hospodářství. (HORVÁTH, 2000)

Logistika je postup, jak řídit proces plánování, rozmístění a kontroly materiálových a lidských zdrojů, vázaných ve fyzické distribuci výrobků odběratelům, podpoře výrobní činnosti a nákupních operacích.

Z většiny definic vyplývá, že:

- ❖ logistika se zabývá materiálovým a informačním tokem a jejich řízením, koordinací a synchronizací
- ❖ neomezuje se pouze na hranice podniku, ale zabývá se uvedenými procesy již od dodavatele surovin, nebo součástí podniku a jejich cestou z podniku k odběrateli
- ❖ posuzuje tyto procesy z hlediska místa, času, prostoru
- ❖ chce dosáhnout především uspokojení zákazníků a pružnosti
- ❖ chce dosáhnout optimálních, nikoliv jednostranně minimálních nákladů na tuto činnost.

Optimum se hledá jako kompromis mezi určitým stupněm uspokojení požadavků zákazníků a mezi logistickými náklady podniku (VANĚČEK, 1998)

Logistika je souhrnem všech činností a výkonů, které slouží k tomu, aby příjemce dostal požadovanou kvalitu i kvantitu objektů s patřičnými informacemi na správném místě, ve správný čas a to optimálním způsobem tj. s minimálními náklady nebo minimálním úsilím. (NĚMEC, 1995)

Předmětem logistiky je studium materiálových toků, představujících pohyb materiálu od dodavatelů přes výrobní podniky až k odběratelům. Jejím obsahem je organizace, plánování, řízení a kontrola všech činností souvisejících s materiálovými toky. Zabezpečení těchto činností je možné pouze na základě získání, zpracování a přenosu informací o těchto činnostech, které svým pohybem mezi jednotlivými subjekty tohoto procesu vytváří informační toky.

Do problematiky organizace, plánování, řízení a kontroly materiálových a informačních toků, kterými se logistika v nejšířších vzájemných souvislostech zabývá je možno zařadit:

- ❖ uspořádání a rozmístění výroby i dopravní infrastruktury
- ❖ balení zboží, vážení, třídění
- ❖ technologické a ložné manipulace
- ❖ skladování
- ❖ dopravu (vnitrozávod., závodovou i veřejnou) i dopravní služby

(MAKOVEC, 1998)

2.5 Cíl logistiky

Cílem logistické koncepce je navrhnout materiálový a informační tok v celém podniku jako jednotný systém včetně jeho řízení, praktické realizace a kontroly s použitím výkonné informační techniky tak, aby vložené prostředky byly využité co nejúčelněji a nejhospodárněji.

Při stanovení cílů logistické koncepce jde o upřesnění, který materiál – zboží – kdy, v jakém množství a kam bude přemístěn a čím se bude manipulovat. Je třeba stanovit, jak se bude přepravovat, odkud, čím a kam se přepraví výrobek po ukončení výrobního procesu respektive po prodeji. (STEHLÍK, 1997)

Cílem každé logistické činnosti je optimalizace logistických výkonů s jejími komponentami, logistickými službami a logistickými náklady. Definiční součástí logistiky je její zaměření na požadavky trhu. Z těchto důvodů představují logistické výkony vždy marketingové nástroje a jako takové je nutno je i posuzovat.

Zákazník vnímá logistické výkony ve formě logistických služeb. Prvky logistických služeb jsou v podstatě:

- dodací čas (lhůty)
- dodací spolehlivost
- dodací pružnost (flexibilita)
- dodací kvalita

Druhou komponentu logistického výkonu tvoří logistické náklady, které je možno zhruba rozdělit do pěti nákladových bloků:

- náklady na řízení a systém
- náklady na zásoby
- náklady na skladování
- náklady na dopravu
- náklady na manipulaci

(SCHULTE, 1991)

Na efektivnost a účinnost logistického systému má vliv pět oblastí činnosti, kterým je třeba věnovat pozornost:

- ❖ spolehlivost systému
- ❖ řízení zásob
- ❖ řízení dopravy

- ❖ kontrole kvality
 - ❖ zabezpečení služeb po dobu životnosti dodávaných výrobků
- (NĚMEC, 1995)

2.6 Logistický řetězec

Logistický řetězec představuje zavedení logistického systému na řízení oběhových procesů, tzn. řízení činností spojených s tokem materiálu (zboží) a informací týkajících se konkrétních zakázek.

Informační toky představují výměnu informací mezi subjekty logistického řetězce a jsou spojeny jak se vznikem poptávky (zakázky), tak s vlastním doručením zakázky na místo určení. Jejich existence podmiňuje existenci materiálového toku.

Řízení materiálového toku v logistickém řetězci představuje posloupnost činností spojených s pohybem hmotných prvků od předvýrobních etap (tok materiálů, surovin) až po distribuční resp. prodejní etapy toku (tok hotových výrobků). Jedná se o činnosti netechnologického charakteru tzn. procesy spojené s balením, tvorbou manipulačních a distribučních jednotek, nakládkou a vykládkou dopravních prostředků, skladováním, kontrolou apod. (ŠTŮSEK, 2005)

Při vytváření optimálního logistického řetězce musíme zvažovat náklady na jednotlivé logistické články v řetězci, tj. personální náklady, náklady na suroviny, energii, náklady na stroje a zařízení, náklady na investice apod.. (NĚMEC, 1995)

2.7 Logistické plánování

K logistickému plánování patří snaha odpovědět na otázky co, kdy a jak. Plánování by mělo probíhat na třech úrovních:

- ❖ Strategická úroveň – rozhodnutí v dlouhodobém horizontu, tj. více než rok,
- ❖ Taktická úroveň – patří sem relativně krátký, přímo ovlivnitelný časový horizont méně než 1 rok,

- ❖ Provozně operativní úroveň – soustřeďuje se na okamžité rozhodování na úrovni hodin či dnů.

Cílem každého logistického plánu by mělo být efektivně a účinně přesunout produkt logistickým kanálem. Každá úroveň plánování vyžaduje využití odlišné perspektivy. Například informace pro strategické plánování bývají mnohem neúplnější a méně podrobné než pro provozní plánování. Naopak zasahují širší souvislosti s vyšším podílem pravděpodobných trendů. (ŠTŮSEK, 2005)

Logistický plán organizace má zajistit implementaci strategických cílů organizace do prováděných plánů v souladu se změnami okolí a možnostmi podniku. Nejčastějším plánovacím horizontem pro logistický plán je období jednoho až tří měsíců. Na sestavený plán jsou kladeny čtyři základní požadavky:

- ❖ musí být komplexní, musí plně respektovat očekávané i potvrzené požadavky zákazníků a vlastní potřeby organizace,
- ❖ musí vykazovat jistou stabilitu, nutnou zejména pro efektivní řízení výroby a využití dostupných zdrojů,
- ❖ měl by být reálný, čímž máme na mysli jeho kompatibilitu se strategickými záměry firmy, kapacitními možnostmi a jejich rozložením v čase, lidskými a surovinovými zdroji pro plánovací období
- ❖ dynamický, schopný operativních změn při změnách okolí nebo možností organizace.

(GROS, 1996)

2.7.1 Plánování výroby

Operativní plánování výroby je soustavná činnost prováděná ve výrobním podniku, s cílem připravovat kvalitativní a kvantitativní obsah budoucích rozhodnutí o činitelích výroby. Výsledkem plánovací činnosti je plán výroby, který je významným nástrojem řízení výroby.

Účel plánovací činnosti ve výrobním podniku spočívá v potřebě promyslet zabezpečení budoucí výroby z hlediska věcného obsahu objednávek zákazníků, přípravy výroby, která povede ke splnění objednávek zákazníků, zajištění této výroby výrobními činiteli a z hlediska časové struktury této výroby.

Plán výroby se zpracovává na určitý časový horizont, který se obvykle nazývá plánovací období. Plánovací činnost se provádí cyklicky, v určitých konstantně dlouhých časových cyklech, které lze nazvat aktualizací obdobími. (HORVÁTH, 2000)

Plánování a realizace výrobních rozhodnutí může často zahrnovat různě dlouhá časová období. V ekonomii při analýze výroby a nákladů je rozlišováno trojí časové období:

- ❖ Dlouhé období – je takové období, v němž lze změnit všechny fixní a variabilní faktory využívané firmou, včetně práce, materiálu a kapitálu,
- ❖ Krátké období – je časové období, v němž lze přizpůsobit variabilní vstupy, jako jsou materiály a práce, ale je nedostatečně dlouhé ke změně všech vstupů. V krátkém období nelze plně modifikovat nebo přizpůsobit fixní faktory, jako jsou budovy a výrobní zařízení,
- ❖ Velmi krátké období – je natolik krátké časové období, že v něm nemůže dojít k žádným podstatným změnám ve výrobě. (MAKOVEC, 1998)

Plán výroby je východiskem pro sestavení plánu zásobování. Hlavním smyslem této části podnikového plánu je nákup materiálů a dílů pro výrobu a určení objemu produkce polotovarů vlastní výroby. (GROS, 1996)

2.8 Distribuční logistika

Distribuční logistika reprezentuje část logistického řetězce zaměřené na pohyb zboží (výrobku) z místa vzniku tj. výrobního podniku do místa konečného užití tzn. Spotřeby zákazníkem. Představuje činnosti spojené s distribucí zboží mezi výrobcem a zákazníkem. Distribuce se zabývá pohybem a skladováním zboží na každé úrovni distribučního kanálu tzn. až po prodej hotového produktu.

Z pohledu logistiky distribuce zahrnuje plánování, organizaci a řízení všech aktivit přesunu a skladování, které umožňují tok produktu od chvíle, kdy byly získány hotové výrobky, až do chvíle konečné spotřeby, stejně jako tok informací vytvářený těmito procesy. Patří sem řízení pohybu a skladování surovin, součástek, prováděné práce, hotového zboží a služeb v rámci podniku, od dodavatelů přes výrobce až po konečné dodávky zákazníkům. (ŠTŮSEK, 2005)

Distribuční logistika představuje spojovací článek mezi výrobou a odbytovou částí podniku. Zahrnuje veškeré skladové a dopravní pohyby zboží k odběrateli (zákazníkovi) a s tím spojené informační, řídicí a kontrolní činnosti. Cílem je zde dát k dispozici správné zboží ve správné době na správné místo ve správném množství a kvalitě. Jedná se o to, aby se podařilo zvolené odbytové cesty optimálně obsloužit. (SCHULTE,1991)

Distribuční logistika představuje spojovací článek mezi výrobou a zákazníkem. Úkolem je dodat zákazníkům výrobky a služby tak, aby byli spokojeni, aby i nadále zůstali zákazníky podniku a aby podnik získával i další zákazníky.

Hlavní problémové okruhy distribuční logistiky jsou:

- ❖ Snaha o zajištění co nejplynulejšího toku hotových výrobků opouštějících výrobní podnik.
- ❖ Hledání možností zajistit distribuci hotových výrobků bez potřeby skladu hotových výrobků.
- ❖ Pokud se prokáže opodstatněnost distribučních skladů, úkolem je volba počtu stanovišť distribučních skladů.
- ❖ Skladování hotových výrobků.
- ❖ Komisionářství a obalové hospodářství.
- ❖ Zajištění výstupu výrobků z výroby a jeho nakládky.
- ❖ Doprava hotových výrobků. (HORVÁTH, 2000)

2.8.1 Distribuční řetězec

Distribuční řetězec je tvořen souborem organizačních jednotek podnikatele a externích zprostředkovatelů jejichž prostřednictvím jsou výrobky dodávány zákazníkům. (GROS, 1996)

Distribuční řetězec je část logistického řetězce zabývající se distribucí zboží. Je ohraničen místem, kde výrobek opouští výrobní podnik a konečným zákazníkem. Na distribuci zboží se podílí mnoho různých zprostředkovatelských organizací, z nichž každá může zajišťovat jen část potřebných služeb. Schematicky lze tyto činnosti v oblasti distribuce spotřebního zboží znázornit následovně:

- ❖ výrobce – zákazník
- ❖ výrobce – maloobchod – zákazník

- ❖ výrobce – velkoobchod – maloobchod – zákazník
- ❖ výrobce – agent – velkoobchod – maloobchod – zákazník (VANĚČEK, 1998)

Distribuční řetězec sestává z velkého množství často samostatně fungujících účastníků, kteří se nějak podílejí na distribuci výrobků k odběratelům. K tomu je třeba společně vykonat řadu funkcí. Návrh distribučního řetězce musí být formulován tak, aby zabezpečoval 5 základních funkcí:

- ❖ kompletaci zboží,
- ❖ přepravní funkci,
- ❖ skladovací funkci,
- ❖ manipulační funkci,
- ❖ komunikační funkci. (GROS, 1994)

2.9 Zásobování

Zásoby významně ovlivňují hospodářský výsledek každého podniku i jeho postavení na trhu. Kvalitnější řízení zásob přináší podniku konkurenční výhodu a tím může značně zlepšit jeho finanční situaci. Zásoby reálně existují v každém podniku a ovlivňují podnikové procesy tj. nakupování, výrobní a prodejní co do kvantitativních tak i kvalitativních požadavků. (ŠTŮSEK, 2005)

Zásobování je jednou z nejdůležitějších podnikových aktivit. Zajišťuje hmotné i nehmotné výrobní činitele potřebné k činnosti podniku. (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003)

Úkolem zásobování je obstarat materiál a nakupované díly potřebné pro výrobu výrobků požadovaných zákazníky. Úkolem zásobovací logistiky je vytvořit takové přepravní řetězce mezi dodavatelem a výrobcem, aby od expedice materiálů a nakupovaných dílů u dodavatele, přes jejich dopravu až po převzetí výrobcem, byl tok materiálu plynulý, splňoval kvalitativní a kvantitativní požadavky kladené na materiál a nakupované díly pro výrobu a aby celkové náklady na tento proces byly minimální. (HORVÁTH, 2000)

Prakticky na všech místech logistického řetězce se vyskytují zásoby. Znalost jejich stavu je proto pro řízení hmotných toků nezbytným předpokladem. Stav zásob také silně ovlivňuje efektivnost podnikání organizace. (GROS, 1996)

Pod pojmem zásoby rozumíme především pracovní předměty, které byly pořízeny výrobním podnikem za účelem jejich budoucího zpracování ve výrobek, ale v časovém okamžiku sledování, buď ještě vůbec nebyla na nich vykonána žádná technologická operace, pak hovoříme o zásobách materiálu a nakupovaných dílů, nebo již byla na nich vykonána určitá část technologických operací, ale zatím to není hotový výrobek, pak hovoříme o zásobách rozpracované výroby, nebo již byly vykonány všechny potřebné technologické operace a vznikl nový výrobek, který ovšem zatím nebyl prodán zákazníkovi, pak hovoříme o zásobách hotových výrobků.

(HORVÁTH, 2000)

Podle funkce zásob v logistickém řetězci rozlišujeme tyto druhy zásob:

- ❖ běžnou zásobu
- ❖ pojistnou zásobu
- ❖ technologickou zásobu
 - zásobu pro dosažení požadované kvality zboží
 - zásobu nedokončené výroby
 - zásobu dopravní (VANĚČEK, 1998)

2.10 Skladování

Skladování je jednou z nejdůležitějších částí logistického systému. Zabezpečuje uskladnění produktů (např. surovin, dílů, hotových výrobků) v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem spotřeby a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů. Sklady umožňují překlenout prostor a čas. Výrobní zásoby zajišťují plynulost výroby. (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003)

Skladování hraje významnou roli v materiálovém toku ať už jde o skladování surovin a dílů, polotovarů, nebo finálních výrobků:

- ❖ zabezpečuje udržování výrobních zásob a jejich snadnou dostupnost v okamžiku potřeby,
- ❖ umožňuje plynulou organizaci výrobního procesu vytvářením zásob nedokončené výroby mezi výrobními operacemi,
- ❖ je předpokladem pro optimální využití pracovníků a zařízení,
- ❖ omezuje ztráty materiálů, výrobků,
- ❖ zajišťuje dokonalý přehled o skladovaných položkách aj. (GROS, 1996)

Výkon skladu představuje průtok zboží měřený na úrovni expedice. Vyjadřuje se buď v jednotkách množství, v hmotnostních jednotkách a nebo ve finančním vyjádření. Kapacita skladu představuje schopnost pojmout určitý rozsah zásob. (STEHLÍK, 1997)

Sklad je objekt, popřípadě prostor používaný ke skladování, vybavení skladovací technikou a zařízením.

Funkce skladu je schopnost přijímat zásoby, uchovávat, popřípadě vytvářet nebo dotvářet jejich užité hodnoty, vydávat požadované zásoby a provádět potřebné skladové manipulace.

- ❖ vyrovnávací funkce při vzájemně odchylném materiálovém toku a materiálové potřebě z hlediska množství, kvality nebo z hlediska časových termínů,
- ❖ zabezpečovací funkce vyplývá z nepředvídatelných rizik během výrobního procesu a z kolísání potřeb na odbytových trzích a z časových posunů dodávek na zásobovacích trzích,
- ❖ kompletační funkce spočívá v tvorbě sortimentu pro obchod nebo pro výrobu dle požadavků jednotlivých prodejen nebo dílen,
- ❖ spekuláční funkce vyplývá z očekávaných cenových zvýšení na zásobovacích a odbytových trzích,
- ❖ zušlechťovací funkce spočívá v jakostní změně uskladněných druhů sortimentu.

(VANĚČEK, 1998)

Sklady se člení podle stavebního provedení na uzavřené, kryté, otevřené, výškové, halové, etážové a přízemní. Dále podle stupně mechanizace vnitroskladové technologie na částečně automatizované, plně automatizované, vysoce mechanizované, mechanizované a ruční sklady. Podle průtoku zboží na průtokový a hlavový sklad. (VANĚČEK, 1998)

2.11 Jakost

Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu jakost. Například:

- ❖ Jakost je způsobilost pro užití. (Juran)
- ❖ Jakost je shoda s požadavky. (Crosby)
- ❖ Jakost je to, co za ni považuje zákazník. (Feigenbaum)

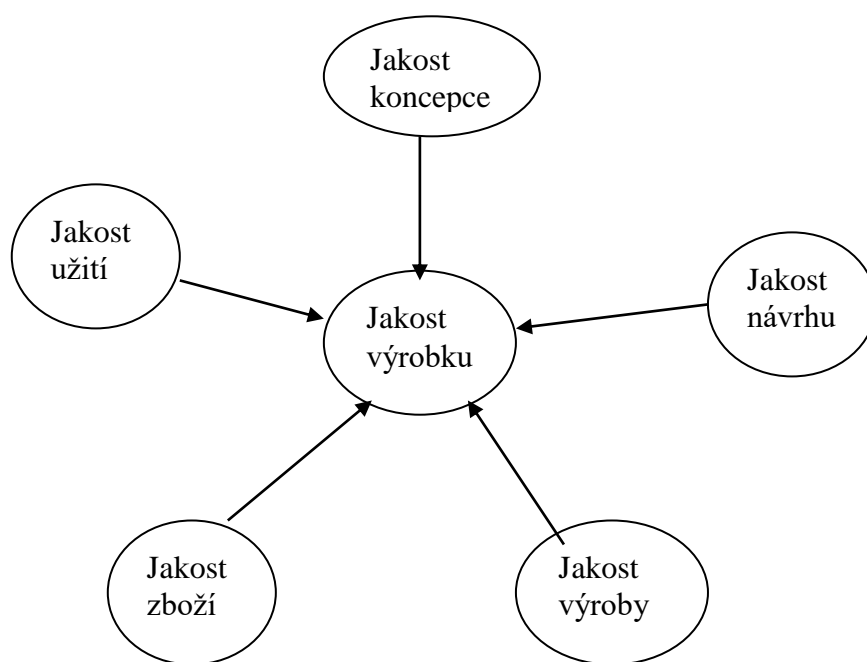
❖ Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společností způsobí. (Taguchi)

Ve všech těchto definicích lze v záklidě spatřit zákazníka (osobu, která přijímá produkt). Jeho požadavky, jichž se ve vztahu k jakosti domáhá, jsou různé, proměnlivé v čase a jsou výslednicí působení řady faktorů biologických, sociálních, demografických a společenských. (VEBER, 2002)

Jakost výrobku, nebo služby je souhrn vlastností, které určují schopnost výrobku, nebo služby uspokojit stanovené, nebo předpokládané potřeby uživatele.

Jakost, jako komplexní charakteristika výrobku vzniká v jednotlivých fázích reprodukčního procesu a proto má smysl hovořit o jakosti koncepce, jakosti návrhu, jakosti výroby, jakosti zboží a jakosti užití.

Schéma 1: Jakost výrobku (HORVÁTH, 2000)



Jakost výrobku lze hodnotit podle úrovně jeho fyzikálních a chemických vlastností a vlastností, které jsou požadovány při jeho používání. Zda výrobek je či není považován za jakostní, závisí na konečném rozboru, tzn. zda vykonává či nevykonává funkce, pro které byl vyroben. Existují ještě další prvky jakosti: rozumná cena, hospodárnost, trvanlivost, bezpečnost, snadné používání, jednoduchost výroby, snadná likvidace. Výrobek, který některý z těchto prvků postrádá, je podřadný, nebo vadný, což ohrožuje jeho existenci na trhu. Proto můžeme tyto prvky nazývat také jako faktory

záporné jakosti. Protikladem k nim jsou faktory kladné jakosti. Chceme-li mít konkurenceschopný výrobek, musíme brát v úvahu i tyto faktory. Jedná se např.: o dobrý návrh, převahu nad konkurencí, fyzické působení, zvláštnost a originalita. (VANĚČEK, 2001)

2.11.1 Normy kvality

Kontrola jakosti probíhá od vstupu materiálu do podniku všemi fázemi výroby až po výstup hotových výrobků. Kontrola se provádí podle technických norem, technických podmínek a konstrukční a technologické dokumentace. Obvykle se útvary technické kontroly člení na kontrolu vstupní, výrobní a výstupní. (LÍBAL, 1989)

Normy ISO 9000 – mají vytvořit jádro norem pro systémy jakosti.

ISO 9001 – Systémy jakosti. Model zabezpečování jakosti při navrhování, vývoji, výrobě, uvádění do provozu a servisu. Používá se, když má dodavatel zabezpečit shodu se specifickými požadavky v průběhu návrhu, vývoje, výroby, instalace a servisu.

ISO 9002 – Systémy jakosti. Model zabezpečování jakosti výrobků při jejich výrobě a uvádění do provozu.

ISO 9003 – Systémy jakosti. Model zabezpečování jakosti výrobků při výstupní kontrole a zkouškách.

ISO 9004 – Řízení jakosti a prvky systému řízení jakosti. Systémová norma, která v návaznosti na normu ISO 9000 uvádí požadavky a doporučení pro vybudování systému řízení jakosti v podniku.

Normy ISO 14 000 – byly vyvinuty pro podporu efektivního EMS (Environmentální systém), který integruje zásady přístupu ochrany životního prostředí s ostatními potřebami řízení.

ČSN EN ISO 14 001 – Systémy environmentálního managementu

- Specifikace s návodem pro její použití.

ČSN EN ISO 14 0004 – Systémy environmentálního managementu

- Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám.

ČSN EN ISO 14 010 – Směrnice k provádění environmentálních auditů

- Všeobecné zásady

ČSN EN ISO 14 011 – Směrnice pro provádění environmentálních auditů

- Postupy auditu

ČSN EN ISO 14 012 – Směrnice pro provádění environmentálních auditů
- Kvalifikační požadavky na environmentální auditory
(VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK, 2001)

2.11.2 Certifikace

Certifikace představuje shodu řádně identifikovaného výrobku, postupu nebo služby s předepsanou normou.

Smyslem certifikace je navrhnout a realizovat takový systém řízení organizace, který umožní dosahování stanovených cílů co nejjednodušším a nejefektivnějším způsobem.

Přínos certifikace:

- ❖ Získání konkurenční výhody,
- ❖ Zlepšení postavení firmy v očích státních orgánů,
- ❖ Precizování interních systémových procedur a postupů,
- ❖ Vybudování konzistentní marketingové strategie
- ❖ Poskytnutí jistoty bankám, majitelům – akcionářům a pojišťovněm.

(VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK, 2001)

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem mé diplomové práce je analyzování návaznosti poptávky, výroby a distribuce z hlediska informačního, materiálového a peněžního. Činnost podniku hodnotit především z hlediska poskytovaných služeb zákazníkovi. Zaměřit se na období 1 kalendářního roku.

3.2 Metodika práce

Pro zpracování diplomové práce byl použit následující metodický postup:

- ❖ Studium vybrané odborné literatury.
- ❖ Internetové stránky družstva Jihokov, interní materiály podniku a další externí materiály, které souvisely s mým tématem,
- ❖ Praktickým zdrojem informací byly konzultace s vedoucími pracovníky podniku
- ❖ Teoretické znalosti z předchozího studia

Pro získání potřebných informací pro praktickou část mé práce jsem zvolila metodu přímého rozhovoru s vedoucími pracovníky. Veškeré žádané informace mi byly ochotně poskytnuty. Vytvořila jsem si tak představu o chodu firmy, o průběhu realizace zakázky a o podobě stávajícího logistického systému podniku. Tento systém jsem zanalyzovala a v závěrečné části jsem uvedla případné návrhy na zlepšení v rámci zjištěných nedostatků.

4 Charakteristika podniku

Družstvo je zapsáno v obchodním rejstříku pod názvem JIHOKOV, výrobní družstvo. Sídlem družstva je město České Budějovice. K provozování své činnosti družstvo používá podnikovou značku.

4.1 Předmět podnikání

Základním předmětem podnikání je tuzemská i zahraniční výrobní a obchodní činnost se spotřebním, průmyslovým i jiným zbožím.

4.1.1 Přehled činností certifikovaných v organizaci

- kovářská výroba
- strojírenská výroba
- rytecké práce
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zámečnictví
- klempířství
- kovoobráběčství
- galvanizérství
- nástrojařství (výroba a opravy nástrojů a přípravků)
- výroba z plastických hmot
- povrchová úprava práškovými barvami

4.1.2 Předmět činnosti dle zápisu v obchodním rejstříku:

Tabulka 1: Předmět činnosti

Předmět činnosti	Provozovna
kovodělná výroba	020, 030, 032
strojírenská výroba	032
výroba z plastických hmot	030
pasířství	020
nožířství	020
zhotovování klíčů	080
rytecké práce	020
opravy sportovních potřeb	080
koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej	080
zámečnictví	020, 030
klempířství	020
jemná mechanika	080
výroba a opravy nástrojů	032
kovoobráběčství	020, 030, 032
galvanizérství	040
nástrojařství	032
povrchová úprava práškovými barvami	020, 030, 032

4.2 Historie a současnost firmy JIHOKOV, výrobní družstvo

Družstvo bylo založeno v roce 1952 jako družstvo řemeslníků, zlatníků, rytců, hodinářů, nástrojařů, zámečníků atd.

Postupně se rozšiřovala především kovovýroba a zaváděla se výroba kempinkového nábytku, strojků na strouhanku, autoopravárenství atd.

Po roce 1989 došlo k odchodu pracovníků ve službách do soukroma, tím se podstatně zredukoval počet členů družstva.

Po transformaci v roce 1992 má v současné době družstvo cca 100 zaměstnanců, z toho členů družstva je 16. Roční obrat je 40 mil. korun.

Družstvo tvoří čtyři výrobní provozy a ústředí.

4.2.1 Ústředí družstva

Má sídlo ve vlastním objektu ve středu města Českých Budějovic. Většinu objektu pronajímá právnickým a fyzickým osobám k podnikatelské činnosti. V tomto objektu má družstvo vlastní prodejnu svých výrobků. Je zde umístěna i vlastní výdejna a opravna zdravotních potřeb a pomůcek (berle, invalidní vozíky atd.).

4.2.2 Provozovna České Budějovice 020

Celková výrobní plocha je 400 m² .

Nevýrobní a skladové prostory činí 100 m² .

Sociální zařízení a kanceláře 52 m² .

Výrobní program: zámečnická výroba, klempířské práce, práce rytecké, výroba rezaček na papír a foto, kočárků a náhrobní galanterie, broušení nůžek a nožů, ekologických komínových hlavic.

Strojní vybavení: lisy, nůžky, ohýbačka na plech, vrtačky, brusky, svářečky, letování.

4.2.3 Provozovna Husinec 030

Nachází se v malé obci nedaleko Prachatic u německých hranic. Budova byla rekonstruována v letech 1967-1970. Nový sklad přistavěn v r. 1986.

Celková výrobní plocha: 1460 m²

Sklady: 690 m²

Sociální zařízení a kancelář: 440 m²

Výrobní program: výroba kempinkového a rybářského nábytku, skladových regálů, zámečnická výroba, výroba kolostavů, výroba ekologických komínových hlavic.

Strojní vybavení: lisy 10-100 tun, strojní nůžky, svářečky, vrtačky, brusky, ohýbačky trubek a plechu, děrovačky, nýtovačky, stříkací kabiny a vypalovací pece na práškové barvy.

4.2.4 Provozovna Prachatice 032

Nachází se nedaleko hranic s Německem, budova z roku 1959, po částečné rekonstrukci, oceloplechový přístřešek na dělení materiálu.

Celková výrobní plocha: 620 m²

Sklady: 176 m²

Sociální zařízení a kancelář: 150 m²

Výrobní program: výroba strojků na strouhanku, ekologických komínových nástavců, vařičů na tekutý líh, Bistro stolků, obouvátek, výroba nástrojů a přípravků.

Strojní vybavení: strojní nůžky, lisy 6-100 tun, svářecí lisy, svářečky, vrtačky, brusky, soustruh, frézka, lakovací kabiny a pece na práškové barvy, baličky.

4.2.5 Provozovna Mirovice 040

Celková výrobní plocha je cca 380 m²

Sklady a výrobní prostory: 270 m²

Sociální zařízení a kanceláře, pomocné plochy: 500 m²

Výrobní program: povrchová úprava drobných součástí eloxováním a galvanickým zinkováním, sériová výroba srdíčkových šroubů, trubiček na kremrole, zavíračů víček OMNIA, chemické leštění nerezových odlitků, výroba vařičů na tekutý líh, šití potahů.

Strojní vybavení: svářečky, lisy 10-60 tun, nůžky, výtah, vrtačky, šicí stroje, válcovačka závitů, soustruh, zařízení pro galvaniku.

4.3 Orgány družstva

- členská schůze
- představenstvo družstva
- předseda
- kontrolní komise
- komise sociální

4.3.1 Členská schůze

Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, neboli schůze členů družstva. Schází se podle potřeby tak, aby členové mohli projednat záležitosti patřící do její působnosti, nejméně jednou za rok. Členskou schůzi svolává představenstvo, předseda družstva nebo jiný pověřený člen představenstva. Členskou schůzi řídí předseda družstva nebo jiný člen pověřený k tomu představenstvem nebo členskou schůzí.

Členská schůze může být konána podle rozhodnutí představenstva formou dílčích členských schůzí. Dílčí členské schůze jsou oprávněny rozhodovat o otázkách, které náležejí do působnosti členské schůze, mimo rozhodování o zániku družstva či změně právní formy družstva.

4.3.2 Představenstvo

Představenstvo družstva se skládá maximálně z 5 členů, včetně předsedy a místopředsedy volených členskou schůzí. Představenstvo je statutárním orgánem družstva, je oprávněno jednat jménem družstva ve všech věcech. Zabezpečuje plnění usnesení členské schůze a kontrolu jejich plnění, pravidelně jí podává o své činnosti a o činnosti družstva zprávy a odpovídá jí za svou činnost.

Představenstvu družstva přísluší zejména:

- rozhodovat a schvalovat předpisy a zásady vnitropodnikového řízení a vnitropodnikové hmotné zainteresovanosti, rozhodovat zásadní personální opatření
- schvalovat organizační řád a vnitřní mzdové předpisy
- rozhodovat o majetku družstva a nakládání s ním do výše 1 milionu korun

- projednávat rozdělení hospodářských výsledků družstva a předkládat příslušné návrhy členské schůzi
 - projednávat výsledky kontrol vykonaných kontrolní komisí a výsledky revizí hospodaření družstva a přijímat opatření k odstranění zjištěných nedostatků
 - svolávat členskou schůzi a připravovat její jednání
 - rozhodovat o zřízení prokury
 - předkládat návrhy změn a doplňků obchodního rejstříku
- Představenstvo se schází podle potřeby, zpravidla jednou měsíčně.

4.3.3 Předseda

Předseda družstva je členem představenstva, organizuje a řídí jednání představenstva, kterému odpovídá za výkon funkce. Operativně řídí běžnou činnost družstva.

Činnosti předsedy družstva:

- řídí práci aparátu družstva, konkretizuje jeho úkoly a zajišťuje kontrolu jejich plnění
- zajišťuje dodržování zákonnosti v činnosti družstva a vnitřní kontrolu v družstvu a odpovídá za jejich stav
- plní funkci vedoucího organizace ve smyslu pracovně právních předpisů
- v nepřítomnosti jej zastupuje místopředseda, případně jiný člen představenstva, pověřený k tomuto usnesením představenstva, není-li přítomen ani místopředseda

4.3.4 Kontrolní komise

Kontrolní komise kontroluje veškerou činnost družstva a projednává stížnosti jeho členů, vyjadřuje se k řádné účetní závěrce a k návrhu na rozdělení zisku nebo úhrady ztráty družstva. Na zjištěné nedostatky upozorňuje představenstvo a vyžaduje nápravy. Kontrolní komise má 3 členy, odpovídá pouze členské schůzi a je nezávislá na ostatních orgánech družstva. Je oprávněna vyžadovat si u představenstva jakékoli informace o hospodaření družstva. Schází se podle potřeby, nejméně jednou za tři měsíce. Jednání kontrolní komise organizuje a řídí její předseda.

4.3.5 Komise sociální

Komise sociální má 3 členy. Je poradním orgánem ostatních orgánů družstva v otázkách pracovních a sociálních podmínek členů družstva. Odpovídá za svou činnost členské schůzi. Komise sociální se schází dle potřeby, nejméně jednou za tři měsíce. Její jednání organizuje a řídí předseda komise.

4.4 Hospodaření družstva

Družstvo řídí svou hospodářskou činnost a spravuje všechny své prostředky a jejich zdroje na základě situace na trhu tak, aby jejich racionální využití vedlo k dosažení žádoucího hospodářského výsledku a výdělkové úrovně členů a zaměstnanců družstva. Nestačí-li vlastní zdroje družstva k financování záměru hospodářské činnosti, může požádat o úvěr nebo půjčku organizaci, která tyto služby poskytuje.

Družstvo tvoří tyto fondy:

- Nedělitelný fond
- Fond majetkové účasti
- Fond odměn
- Fond sociální

4.4.1 Nedělitelný fond

Nedělitelný fond slouží pro potřeby běžného podnikání družstva, především výkyvů v hospodaření družstva. Nedělitelný fond nelze za trvání družstva rozdělit mezi členy. Je tvořen ve výši stanovené zákonem č. 42/1992 Sb. o úpravě majetkových vztahů a vypořádání majetkových nároků v družstvech.

4.4.2 Fond majetkové účasti

Je určen k rozdělení mezi členy podílem na zisku. Výši přídělů fondu určí svým usnesením členská schůze v závislosti na dosaženém zisku. Tento fond se rozděluje mezi členy družstva podle těchto kritérií: - délka členství v družstvu

- výše členských vkladů

Prostředky uložené v tomto fondu lze rozdělit pouze mezi členy, kteří se svou pracovní činností podíleli na dosažení tohoto zisku a to prostřednictvím pracovního poměru.

4.4.3 Fond odměn

Je doplňkovým zdrojem odměňování členů a zaměstnanců družstva. Výši dotace do tohoto fondu určí svým usnesením členská schůze na základě doporučení představenstva družstva, které rozhoduje o způsobu rozdělení tohoto fondu.

4.4.4 Fond sociální

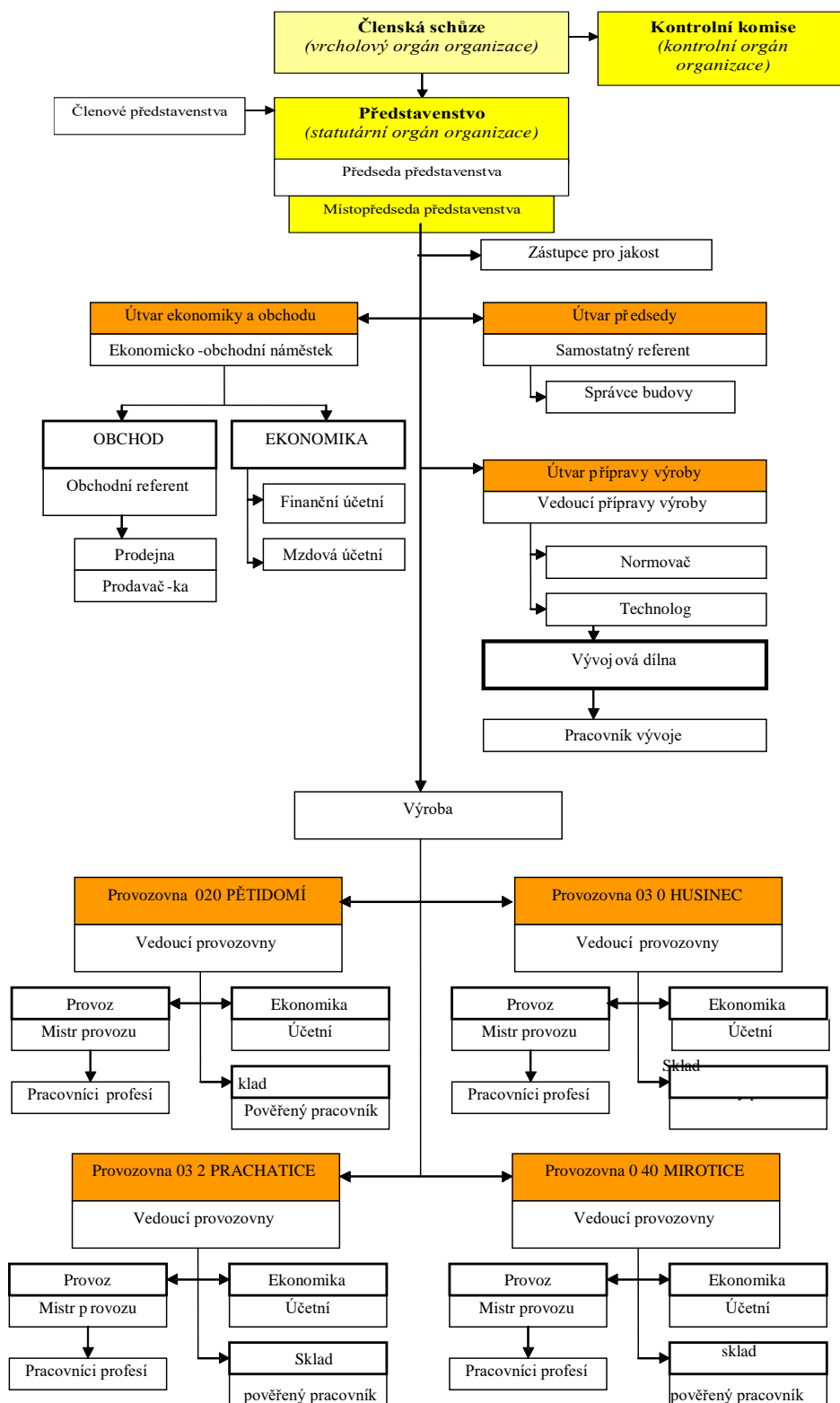
Výši dotace do tohoto fondu a pravidla jeho použití schvaluje členská schůze. O použití tohoto fondu rozhoduje komise sociální, která za tím účelem zpracovává pravidla fondu. Prostředky fondu jsou určeny pro všechny zaměstnance družstva.

Jihokov, výrobní družstvo má vlastní kapitál celkem: 30 009 tisíc Kč. V současnosti ze všech fondů tvoří pouze nedělitelný fond, ve kterém je 27 403 tisíc Kč. Zbylé tři fondy družstvo netvoří, protože nemá dostatečný počet finančních prostředků.

Základní kapitál činí 3 392 tis. Kč. Složení je následující:

- ❖ Vypočtené majetkové podíly – z transformace družstva v roce 1992 činily 11 milionů korun. Ziskovost výroby však není tak vysoká a proto je družstvo doposud splácí, zbývá splatit zhruba 3,5 milionu.
- ❖ Zapisované jmění – je zapsáno v rejstříku
- ❖ Splacené členské podíly – jsou tvořeny základními členskými vklady, které činí 2 000 Kč na člena.

5 Organizační struktura



5.1 Činnosti jednotlivých úseků

Základními útvary družstva jsou útvary předsedy a útvary ekonomicko-obchodní.

5.1.1 Útvary předsedy

Předsedovi družstva jsou přímo podřízeni všichni zaměstnanci útvaru předsedy a zaměstnanci pověřeni vedením útvarů družstva.

Útvary předsedy organizačně zabezpečuje členské schůze, jednání představenstva, porady vedení. Přípravuje podklady pro jednání s vnějšími orgány a v rámci své pracovní náplně s nimi jedná. Zajišťuje personální a členskou agendu zaměstnanců a členů družstva. Vykonává majetkoprávní agendu družstva, vyřizuje agendu s Katastrálním úřadem, Rejstříkovým soudem, Pracovním a Živnostenským úřadem a dalšími orgány. Zajišťuje instruktáže, vzdělávání zaměstnanců a odborně informační akce podle potřeb vedení družstva a provozoven. Zajišťuje provozovně poradenskou službu v otázkách pracovně právních a občansko- právních ve spolupráci s právním zástupcem družstva. Zajišťuje podle potřeby materiálně-technické vybavení. Zajišťuje pracovní náplně zaměstnanců. Uzavírá v rámci platných směrnic Dohody o pracovní činnosti a provedení práce. Vyřizuje mzdové a inventurní podklady údržby.

5.1.2 Útvary ekonomiky a obchodu

Dbá na dodržování oběhu dokladů (faktury dodavatelů předkládat útvaru přípravy výroby).

Zabezpečuje zpracování finančních, daňových a mzdových agend družstva jako celku a provádí metodicko-poradenskou činnost v oblastech tvorby cen, mzdových předpisů a dalších otázek problematiky odměňování. Dále v oblasti účetnictví, statistiky, rozpočetnictví, kalkulací a rozborů vnitropodnikového řízení. Poskytuje provozovně poradenskou službu v oblastech obchodně právních. Obstarává, popř. zprostředkovává obchodní kontakty na tuzemské firmy, podniky zahraničního obchodu a na zahraniční partnery (jak v oblasti přímého vývozu a dovozu, tak ve vazbových

obchodech a kooperacích). Zajišťuje uzavírání obchodních smluv v rámci vnitřních a zahraničních obchodních vztahů a uskutečňuje metodicko-poradenskou činnost pro provozovny v oblasti celní problematiky, mezinárodní dopravy, odbytových cest a v oblasti vývozních a dovozních podmínek. Organizuje odbytové kontakty podle potřeb provozoven. Organizuje propagaci výrobků a služeb, hromadné a samostatné propagační akce v tuzemsku i zahraničí účastí na výstavách a veletrzích, zabezpečuje marketing. Soustřeďuje údaje o domácích i zahraničních firmách využitelné pro jednotlivé provozovny i družstvo jako celek.

5.1.3 Útvar přípravy výroby

Zabezpečuje ve spolupráci s vedoucími provozoven činnost v oblasti technické a technologické dokumentace a jejich uplatnění v praxi, tvorbu norem a normativů, předkalkulací a kalkulací cen na úrovni úplných vlastních nákladů na výrobky a služby.

Dále navrhuje koncepci technicko-organizačního rozvoje a technické přípravy výroby a toto uvádí do praxe. Aktivně se podílel na zavedení a kontrole uplatňování systému jakosti ISO 9001:2001 v praxi. Odpovídá za metrologii, obalové hospodářství a zdravotní nezávadnost výrobků, přicházejících do styku s potravinami. Vypracovává a aktualizuje podnikové normy a normativy a kontroluje jejich dodržování. Zabezpečuje opravy strojů a zařízení. Zajišťuje ve spolupráci s vedoucími provozoven nákup materiálů, zařízení a vybavení provozoven a pracovišť s ohledem na kvalitu a cenu. Odpovídá za vystavování výrobních příkazů a jejich vyhodnocování z hlediska nákladovosti výroby. Činí opatření pro růst produktivity práce a snižování nákladovosti. Zajišťuje kompletně vývoj nových výrobků. Řídí vývojové pracoviště včetně potřebné administrativy. Zajišťuje návody na použití výrobků.

5.1.4 Výroba

Provozovna je základní organizační jednotkou organizovanou na výrobně místním principu. Jediným odpovědným zaměstnancem tohoto útvaru je zaměstnanec pověřený předsedou družstva jeho vedením.

Provozovna provádí samostatně následující úkony vztahující se k dané provozovně:

Z hlediska ekonomického to je vnitropodnikové účetnictví, fakturace, podklady pro mzdy (průvodky, pracovní listky a pod.). Dále rozbor měsíčního hospodaření, cenové kalkulace pro individuální výrobu – zakázku, evidenci HIM a DHM, mat. zásob, rozpracovanost, hotová výroba, příjemky, výdejky apod.

Z hlediska obchodního spolupracuje s obchodním útvarem při nabídkovém řízení, na evidenci tuzemských odběratelů, reklamačním řízení, při uzavírání obchodních smluv. Zajišťuje vzorky výrobků případně spoluúčast na výstavách, expedici výrobků a zaslání dobírek, celní řízení. Zabezpečuje zprostředkování obchodních kontaktů na domácím i zahraničním trhu.

Z hlediska výrobního trvale činí opatření pro plnění podmínek systému řízení podle normy ČSN EN ISO 9001:2001. V oblasti výroby zajišťuje ve spolupráci s útvarem předsedy technické a technologické odklady pro zabezpečení výroby, kalkulace úplných vlastních nákladů na výrobky provozovny a odpovídá za aktualizaci uvedených oblastí, včetně normotvorné činnosti (normy spotřeby času a materiálové) - dává podnět útvaru předsedy (výroba). Odpovídá za dodržování stanovené pracovní doby, trvalý růst produktivity práce a snižování výrobních nákladů. Odpovídá za řádnou přejímku, uskladnění a výdej materiálů, polotovarů a hotové výroby a vede za tuto oblast potřebnou evidenci. Zajišťuje ve spolupráci s útvarem předsedy materiálně technické zásobování provozovny, včetně vybavení pracovišť a zaměstnanců předepsanými pracovními a ochrannými pomůckami. Spolupracuje na ekonomickém principu s ostatními provozovnami za účelem plnění výrobních úkolů družstva.

5.2 Počty pracovníků jednotlivých úseků

- ❖ Ústředí družstva 080
 - administrativa – 5 zaměstnanců
 - technický úsek – 3 zaměstnanci
 - výroba – 2 zaměstnanci

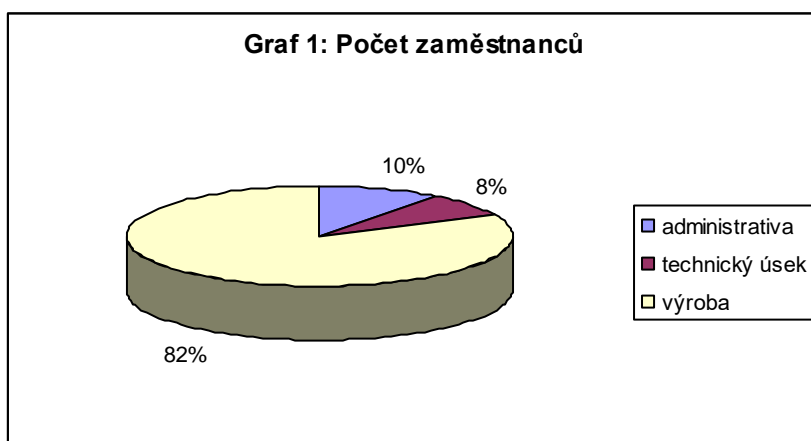
- ❖ Provozovna České Budějovice 020
 - technický úsek – 1 zaměstnanec
 - výroba – 5 zaměstnanců

- ❖ Provozovna Husinec 030
 - administrativa – 2 zaměstnanci
 - technický úsek – 1 zaměstnanec
 - výroba – 25 zaměstnanců

- ❖ Provozovna Prachatice 032
 - administrativa – 1 zaměstnanec
 - technický úsek – 1 zaměstnanec
 - výroba – 27 zaměstnanců

- ❖ Provozovna Mirovice 040
 - technický úsek – 1 zaměstnanec
 - výroba – 4 zaměstnanci

Graf 1: Počet zaměstnanců



S ohledem na to, že některá výroba je sezónního charakteru u provozovny Husinec 030 a provozovny Mirovice 040 se mění v průběhu roku počty zaměstnanců – výrobních dělníků. Jedná se především o výrobu kempinkového nábytku.

Střediska jsou zainteresována na plnění výrobních úkolů podle náročnosti výroby a kvalifikace pracovníků. Tato skutečnost se odráží v osobním hodnocení jednotlivých pracovníků a stanovením procenta prémie na jednotlivé provozovny. Prémiování se pohybuje v rozmezí 5 – 20 % při neplnění stanovených prémiových ukazatelů a dalších kritérií je tato nadstavbová složka (prémie) krácena v procentním poměru neplnění. Neplnění je postihováno progresivně, to znamená, že za 1% neplnění je nadstavbová složka krácena o 2 – 3 %.

6 Výrobová struktura

- produkty domácí potřeby
- kempinkový a rybářský nábytek
- komínové hlavice
- udírny
- ostatní sortiment

6.1 Produkty domácí potřeby

6.1.1 Strojek na strouhanku

Mezi základní výrobky družstva patří strojek na strouhanku. Je vhodný na mletí strouhanky, oříšků, mandlí, tvrdých sýrů, brambor a zeleniny. Je to celokovový strojek, vyrábí se v provedení se šroubem nebo s přísavkou. Celá kostra je z ocelového plechu, je možné použít různé barvy dle přání zákazníka. Strojek má výměnné bubínky, které umožňují zpracování i ovoce a zeleniny, bubínek na strouhanku je v základní výbavě. Bubínky jsou z nerezového nebo pocínovaného plechu, plech družstvo dováží. Klička je odlitá z hliníku. Držadlo a přítlačná kostka jsou vyrobeny z umělé hmoty krastenu. Šroub je ocelový s povrchovou úpravou. Všechny části si družstvo vyrábí samo. Přísavky jsou gumové. Potřebné materiály na jednotlivé komponenty jsou odebírány od výrobce nebo zprostředkovatelskými organizacemi. Stojků se vyrobí 100 000 ks ročně, vyrábí se v provozovně Prachatice. Vyvážejí se do celé Evropy, největšími odběrateli jsou Německo, Maďarsko a Slovensko, cca 70 – 75 %. Tento výrobek přichází do styku s potravinami, proto na něj má družstvo prohlášení o shodě.

Tabulka 2: Typy strojků na strouhanku

název	hmotnost (g)	rozměry (mm)	přípevnění
strojek na strouhanku M90	800	210 x 80 x 285	úchytem
strojek na strouhanku M90 P	1250	210 x 135 x 230	přísavkou

6.1.2 Doplnkové bubínky

Tabulka 3: Typy bubínků

název	hmotnost (g)	rozměr	použití
bubínek 001	170	125 x 75	na strouhanku
bubínek 002	170	125 x 75	na oříšky
bubínek 003	170	125 x 75	na brambory
bubínek 004	170	125 x 75	na zeleninu

6.1.3 Sada

Sada obsahuje strojek, který je vhodný na mletí strouhanky, oříšků, mandlí, tvrdých sýrů, brambor a zeleniny. Dále obsahuje výměnné bubínky: na oříšky č. 2, brambory č. 3 a zeleninu č. 4. Má kovovou konstrukci a práškové lakování. Vyrábí se ve dvou provedení, což ukazuje tabulka.

Tabulka 4: Typy sad

název	hmotnost (g)	rozměry (mm)	přípevnění
Sada M90	1310	210 x 80 x 285	úchytem
Sada M90 P	1760	210 x 135 x 230	přísavkou

6.1.4 Strojek na mák

Mlýnek slouží k přípravě máku drcením. Těleso a drtič jsou vyrobeny z nerezavějící oceli, ostatní díly z ocelového materiálu, plastu a pryže. Na trhu není moc rozšířen, je celkově dražší, proto není taková odezva.

Tabulka 5: Typy strojků na mák

název	hmotnost (kg)	rozměry	přípevnění
mlýnek na mák	1	175 x 70 x 250	šroubem
mlýnek na mák s přísavkou	1	175 x 70 x 250	přísavkou
mlýnek na mák KOMBI	1	175 x 70 x 250	šroubem nebo přísavkou

6.2 Kempinkový a rybářský nábytek

Pro výrobu kempinkového a rybářského nábytku jsou základním materiálem trubky a látky.

Trubky jsou vyráběny v ocelovém nebo hliníkovém provedení, v současné době se přechází na hliníkové, ale důležitý je požadavek zákazníka. Trubky družstvo nakupuje přes velkoobchod. Ocelové trubky nakupuje ze Železáren Veselí, jejich ohyb do požadovaného stavu si družstvo dělá samo na vlastních ohýbačkách. Dále jsou stříkané barvou. Základní barva je bílá, pro kempink zelená nebo barevné provedení dle přání zákazníka. Hliníkové trubky se nestříkají, mohou být v matném nebo lesklém provedení. K trubkám družstvo kupuje vhodné zátky, držadla jsou z plechu FERONA. Největším dodavatelem je Vykov Prachatice.

Látky družstvo nakupuje od dodavatelů, největším dodavatelem je Weinberger – Domažlice. Přiveze si je v rolích, podle šablon je nastříhá pomocí elektrických nůžek nebo pily. Design je volen podle sezóny nebo podle požadavků zákazníka, také je možné vybrat si z katalogu. Pro kempinkový nábytek se používají nepromokavé látky. Látky se vyrábějí i v polstrovaném provedení, náplní je stříž nebo molitan.

6.2.1 Kempinkový nábytek

Tabulka 6: Typy kempinkového nábytku

název	hmotnost (kg)	rozměry (mm)	průměr (mm)
skládací sedačka AGIR	1,2	330 x 350 x 420	18 x 1
skládací sedačka AGIR A1	1,5	450 x 630 x 470	22 x 1,5
skládací křesílko BLANKA	2	440 x 120 x 710	18 x 1
skládací křesílko STANDARD	3,47	630 x 590 x 830	18 x 1
skládací křesílko ERIK	3,5	495 x 525 x 1030	18 x 1
skládací křesílko SÁRA	3,5	495 x 525 x 1030	18 x 1
skládací křesílko ELMA A1	2,75	560 x 575 x 900	18 x 1
skládací křesílko KAREL A1	3	670 x 575 x 1090	22 x 1,5
skládací lehátko JITKA	1,5	390 x 350 x 495	18 x 1
skládací lehátko VAJGAR A1	4,5	1980 x 700 x 290	22 x 1,5
skládací stolek SINGL	4,3	750 x 550 x 660	16 x 1
skládací stolek OTAVA	3,8	950 x 530 x 660	16 x 1
skládací stolek VOLYŇKA	6	1600 x 550 x 660	18 x 1

6.2.2 Rybářský nábytek

Tabulka 7: Typy rybářského nábytku

název	hmotnost (kg)	rozměry (mm)	průměr (mm)
skládací rybářská sedačka AGIR plastex	1,2	352 x 345 x 410	18 x 1
skládací rybářská sedačka BLANKA plastex	2	440 x 420 x 710	18 x 1
skládací rybářská sedačka PATRIK plastex termo	5,4	705 x 500 x 785	20 x 1
skládací rybářská sedačka PATRIK pantera termo	5,4	705 x 500 x 785	20 x 1
skládací rybářská sedačka AGIR A1	1	450 x 360 x 470	22 x 1,5
skládací rybářské křesílko STANDARD plastex	3,47	630 x 590 x 830	18 x 1
skládací rybářské křesílko BLANICE plastex	3,47	630 x 590 x 830	18 x 1
skládací rybářské křesílko EMA A1	2,75	560 x 575 x 900	22 x 1,5
skládací rybářské křesílko KAREL A1	3	670x575 x 1090	22 x 1,5
skládací rybářské křesílko BLANICE (A1 - plastex)	2,5	470 x 560 x 810	22 x 1,5
skládací rybářské lehátko JITKA	1,5	390 x 350 x 495	18 x 1
skládací lehátko ARMI DUO panter	5,1	200 x 600 x 320	18 x 1
skládací lehátko ARMI DUO pantera	5,6	200 x 600 x 320	18 x 1
lehátko VAJGAR A1	4,5	1980x700 x 290	22 x 1,5

6.3 Komínové hlavice

6.3.1 Komínové hlavice

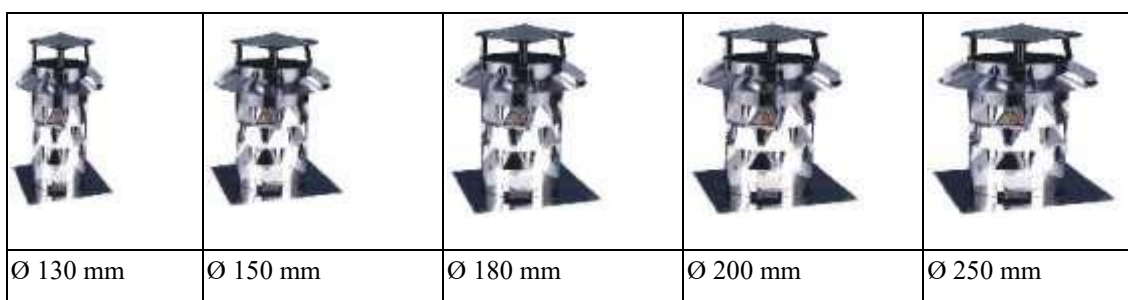
Komínová hlavice EKON podstatně zlepšuje odtah spalin a zároveň zdokonaluje průběh hoření všech druhů paliv. Omezuje úlet pevných částí vznikajících při hoření pevných paliv. Zabraňuje dešťové vodě v zatékání do komínového průduchu. Je odolná proti větru a všem vlivům počasí. Je vhodná pro všechny typy komínů, pro krby, větrací a odsávací zařízení. Vyznačuje se jednoduchou montáží. Má dlouhou životnost a moderní design. Je vyrobena z nerezového plechu o síle 0,6 - 1,0 mm. Je vyráběna pro průměry průduchů komínů 130, 150, 180, 200 a 250 mm. V případě zájmu o barevný

odstín komínové hlavice je možno udělat jakoukoliv barvu na přání zákazníka (práškové lakování + vypálení barvy). Je možno udělat na zakázku i komínové hlavice o 300, 350 a 400 mm a výšce až 1 m.

Tabulka 8: Typy komínových hlavic

Název	Hmotnost (kg)	Rozměry (mm)
komínová hlavice Ø 130 mm	2,37	280 x 280 x 424
komínová hlavice Ø 150 mm	2,91	280 x 280 x 427
komínová hlavice Ø 180 mm	4,14	350 x 350 x 511
komínová hlavice Ø 200 mm	4,75	330 x 330 x 514
komínová hlavice Ø 250 mm	5,05	330 x 330 x 519

Schéma 2: Průměry komínových hlavic



6.3.2 Komínová stříška

Je vyrobena z měděného a nerezového plechu. Vyrábí se v rozměrech 700 x 670 mm a 700 x 1000 mm.

6.4 Přenosné udírny

6.4.1 Přenosné udírny

Jsou vhodné k uzení ryb nebo douzování masa, uzenin, drůbeže, případně i sýrů. Své uplatnění najdou jak u rybářů, tak na chatě, chalupě nebo zahradě.

Tabulka 9: Typy přenosných udíren

název	hmotnost	rozměry (mm) - rozložená	složená
obdélníková - pozinkovaný plech	5,75	280 x 210 x 860	280 x 210 x 505
obdélníková nerezová	5,75	280 x 210 x 860	280 x 210 x 505
kulatá nerezová	4,52	250 x 250 x 850	250 x 250 x 490
kulatá - pozinkovaný plech	4,52	250 x 250 x 850	250 x 250 x 490

6.4.2 Vaříč na tekutý líh (skládací)

Vhodný pro vyznavače turistiky (i horské), rybáře, vodáky... Hmotnost je 180 g, rozměry jsou 102 x 56 mm.

6.5 Ostatní výrobky

6.5.1 Řezačky na papír a fotografie

Vyrábějí se ve čtyřech provedeních. Ořezávač foto Malý, Ořezávač foto Střední, Ořezávač foto Velký, Ořezávač foto Maxi.

6.5.2 Madla a věšáky

Madla se rozlišují podle délky. Barevná úprava je dle požadavku zákazníka. Mohou být v chromové podobě.

Věšáky se vyrábějí dvouramenné nebo tříramenné. Barevná úprava dle požadavku zákazníka. Mohou být v podobě z niklu.

6.5.3 Obouvatka

Vyrábějí se z černého plechu s povrchovou úpravou nebo nerezová. Výroba je v rozměrech: 90 x 40 mm, 150 x 50 mm, 300 x 50 mm, 580 x 50 mm.

6.5.4 Kolostavy

Vyrábějí se z kovových trubek v barevném provedení. Především kolostav modrý a kolostav červený.

6.5.5 Regály

Jsou vyráběny z černého plechu a následně jsou povrchově upraveny práškovými barvami.

Tabulka 10: Typy regálů

název	počet polic	max. nosnost 1 police (kg)	max. nosnost regálu (kg)	hmotnost regálu (kg)	rozměry (mm)
regál SR II	5	180	750	80	900x390x2000
regál SR I	5	250	1000	90	900x660x2000

Velkým výrobním a obchodním problémem, se kterým se družstvo v současné době potýká jsou dodávky duplicitního výrobku strojku na strouhanku z Číny.

Družstvo, které bylo jedním ze dvou evropských výrobců tohoto sortimentu zboží, plánovalo na období 2005 – 2006 masivní rozšíření uvedeného výrobku navýšením výrobních kapacit za pomoci finančních prostředků z fondů EU. Pro tento úmysl připravilo projekt na vybudování nových objektů a strojního vybavení pro provozovnu 032 Prachatice. V době, kdy probíhaly předběžné fáze žádostí získalo družstvo informace o rozsáhlých dodávkách kopií vlastního výrobku dodávaných do širokých sítí řetězců.

Po ověření všech těchto skutečností přímo v těchto obchodních řetězcích bylo vyvoláno jednání s ministerstvem obchodu obchodní inspekcí a dalšími orgány. Po zjištění, že se nelze těmto dodávkám účinně bránit (otevřený trh EU) a vzhledem k tomu, že výrobek nebyl patentován a ochrana průmyslového vzoru již vypršela, bylo družstvo nuceno upustit od plánované výstavby a podstatnou měrou omezilo výrobu. Tento pokles byl zapříčiněn právě rozsáhlými dodávkami levnějšího zboží z Číny, na který tradiční odběratelé poměrně rychle reagovali. Celkově došlo u tohoto výrobku k poklesu výroby zhruba o 60%.

S ohledem na tuto situaci se družstvo zaměřilo jednak na rozšíření odbytu a výroby v oblasti komínových hlavic a zahájilo vývoj výrobků podobného a doplňkového charakteru pro komínové systémy při čemž spolupracuje se zahraniční firmou ze Švýcarska.

V této situaci bych družstvu doporučila navázat kontakt s odbornými institucemi jako jsou vysoké technické školy a designérskými centry. S jejich pomocí se zaměřit na vývoj a výrobu sortimentu, pro které má družstvo dostatek technického a technologického vybavení, případně toto technologické vybavení rozšířit formou leasingových nákupů.

7 Činnosti v organizaci

Nosným výrobním programem organizace je výroba sortimentu vlastních výrobků - vlastního výrobního programu. Mimo tento vlastní výrobní program organizace je výroba zaměřena také na sériovou výrobu pro zákazníky dle jejich zadání dokumentace a v některých případech i s dodávkou jejich materiálu a realizaci drobných zakázek pro zákazníky, nebo realizaci kooperací v rámci provozoven.

Pro vlastní výrobní program si organizace (i prostřednictvím externích dodavatelů) připravuje vlastní výrobní dokumentaci – výkresy, postupy atd., který vychází z provedeného návrhu a vývoje výrobku.

Výroba (vlastní výrobní program, externí výroba, drobné zakázky) je realizována v místech jednotlivých provozoven. V některých případech je zabezpečována formou kooperací (v rámci organizace, nebo u externích dodavatelů).

Vedení organizace zabezpečuje plánování a rozvíjení procesů - realizace obchodních případů ve všech oblastech podnikání. Útvar ekonomiky a obchodu zabezpečuje projednání a následné zajištění realizace obchodních případů (požadavek na výrobu produktu). Toto je zabezpečováno ve spolupráci s útvarům přípravy výroby. Realizaci výroby zabezpečují provozovny organizace, které realizují výrobu výrobků dle charakteru a specializace. Útvar přípravy výroby zpracuje na základě požadavku k výrobě produktu podklady pro výrobu projednaných a schválených obchodních případů (požadavek k výrobě).

Výroba je realizována na základě schválených podkladů k výrobě (zpracovaná dokumentace, podklady pro nákup materiálů, podklady pro výrobu – pracovní příkaz).

7.1 Plánování

Na základě rozhodnutí vedení organizace zabezpečuje útvar ekonomiky a obchodu (k podpoře prodeje) tvorbu katalogů a propagačních materiálů, nebo inzerce v tisku, včetně internetových stránek organizace. Při tvorbě katalogů a propagačních materiálů spolupracuje s obchodním referentem a externím dodavatelem reklamních služeb.

Tvorbu internetových stránek zabezpečuje obchodní referent ve spolupráci s externím dodavatelem.

Na základě plánu rozvoje výroby i rozvoje organizace zabezpečuje útvar ekonomiky a obchodu propagační akce zaměřené na informování zákazníků o nabídce (výrobním programu) organizace. Jedná se především o prezentace na veletrzích a výstavách a prezentace v zahraničí. Ve spolupráci s obchodním referentem organizuje prezentace v tuzemsku.

Vedení organizace na základě informací z prodejů sortimentů zboží v předešlých obdobích, informací z průzkumu trhu a spokojenosti zákazníka, plánuje výrobu vybraného sortimentu na sklad. Záměrem je připravit zboží k okamžitému odběru zákazníků.

Dále na základě informací z průzkumu trhu a spokojenosti zákazníka, plánuje rozvoj sortimentu zboží (nových výrobků).

7.2 Nakupování

Účelem je průběžné sledování - prováděním průzkumů trhu a sběr informací z médií, internetu, odborné literatury, veletrhů, prezentací nebo školení o novinkách v materiálech a technologiích souvisejících s realizací předmětu podnikání organizace. Na vybraného dodavatele je provedeno hodnocení.

Hodnocení dodavatelů je v rámci organizace prováděno minimálně 1x ročně. Je aplikováno na dodavatele materiálů nebo zboží, dodavatele služeb (prací), dodavatele dopravy. Hodnotí se zejména způsobilost plnit požadavky organizace na sortiment, jakost a cenu produktů, informovanost o produktech, náklady na zásobování, operativnost, spolehlivost, záruční podmínky, apod. V případě potřeby (je-li např. vyžadováno zákazníkem nebo investorem) musí mít dodavatelská organizace certifikovaný systém jakosti. Hodnocení dodavatelů organizuje zástupce pro jakost ve spolupráci s vedoucími provozoven.

Na základě výsledků hodnocení sestaví zástupce pro jakost seznam ověřených (schválených) dodavatelů, který v příštím období bude sloužit jako podklad pro objednávky zboží nebo služeb.

7.2.1 Nakupování produktů

Před rozhodnutím k nákupu má organizace o produktu, který má nakoupit, k dispozici spolehlivé a přesné údaje popisující produkt takovým způsobem a v takovém rozsahu, aby jej bylo možné kvalifikovaně a jednoznačně specifikovat a objednat.

V případě standardně dodávaných výrobků zpravidla stačí informace uváděné výrobcem v technických listech a znalosti zaměstnanců, u méně obvyklých a složitějších nebo u vyráběných na zakázku se vyžaduje důkladný popis, případně samostatná dokumentace (někdy je nutné kontaktovat výrobce). Současně existuje informace, zda je k nakupovanému výrobku vyžadována doprovodná dokumentace, jako např. rozhodnutí o schválení typu, o certifikaci, zkušební atesty, prohlášení o shodě atd.. Někdy zákazník nebo investor vyžadují, aby dodavatelský subjekt měl certifikovaný systém jakosti.

Na základě požadavků obchodu zpracuje příprava výroby soupis potřebného materiálu na podkladě norem spotřeby materiálu stanoví jeho množství. Provozovna prověří stav skladu, není-li materiál na skladě. Pak vystaví objednávky pro konkrétní dodavatele. Materiál je dodán na sklad provozovny, která realizuje zakázku.

V případě menších dodávek výrobků družstvo nakupuje materiál na celou zakázku kompletně. Menší zakázkou se rozumí sortiment družstva do 10 tisíc kusů. V případě vyššího počtu je nákup rozdělen na jednotlivé etapy ve výše uvedeném rozsahu s ohledem na skladovací prostory a finanční možnosti družstva.

Objednávky se konzultují přímo s dodavateli. V mnoha případech je zadána objednávka na větší množství materiálu ovšem s tím, že je plněna po dohodě s dodavatelem dílčími dodávkami.

V případě atypických materiálů je často nutné objednat tyto dodávky s ohledem na přizpůsobení požadavkům výroby, tzn. že mnohdy dodavatel je nucen sám ve spolupráci s družstvem tento materiál vyvinout a vyzkoušet pro danou potřebu. Je velice těžké najít materiálovou shodu a funkčnost.

Seznam největších dodavatelů viz příloha 2.

7.3 Realizace výroby

Dle požadavků zákazníků rozsahu a složitosti, je výroba realizována v místě provozovny, v některých případech je zabezpečována formou kooperací (v rámci organizace, nebo u externích dodavatelů).

7.3.1 Výrobní program velké zakázky

Výroba velkých zakázek je rozdělena na vlastní výrobní program, nebo externí výrobu. Podkladem pro výrobu je dle charakteru výroby - na základě smluvního ujednání a zadání zákazníka:

- a) rozhodnutí vedení organizace - výroba na sklad (vlastní výrobní program).
- b) objednávka, nebo smlouva ujednaná se zákazníkem v rámci nabídkového řízení (vlastní výrobní program).
- c) dílčí objednávka zákazníka odkazující se na předchozí rámcovou smlouvu ujednanou v rámci nabídkového řízení (externí výroba).
- d) rozhodnutí vedoucího provozovny - pro výrobu polotovarů ke kompletaci (externí výroba).

Podkladem pro výrobu slouží výrobní dokumentace (postupy, výkresy, podklady pro nakupování atd.). Zakázky jsou realizovány na základě smluvního ujednání z předchozího nabídkového řízení, jsou upřesňovány dílčími objednávkami zákazníka.

Vedoucí provozovny na základě podkladů provede naplánování výroby. Určí pracovníky odpovědné za realizaci výroby (jednotlivé operace). Pracovníkům předá instrukce k výrobě, dokumentaci, pracovní postupy. Na základě podkladů si pověřený pracovník vyžádá materiál potřebný pro realizaci zakázky ze skladu (meziskladu) provozovny. Dodání materiálu je realizováno operativně dle požadavků v celém průběhu výroby. Následuje realizace výroby, kde je možné provést kooperaci s jinými provozovnami. U některých operací výroby je stanovena mezioperační kontrola produktu, aby bylo zabráněno výrobě velkého množství neshodných výrobků (nekvalitních).

Po ukončení výroby (jednotlivých dílů) je dle potřeby provedena kompletace dle průvodní dokumentace (pracovní postup).

Jednou z posledních operací jsou výstupní kontroly. Jedná se o zkoušky dle charakteru výrobku, které jsou definovány v pracovním postupu, nebo u výrobků stanovených zákonem - protokolem zkušebny. Dále je provedena kontrola funkčnosti. Dle potřeby (charakteru výrobku) následuje balení. Postup balení je popsán v pracovním postupu.

Dále následuje uskladnění výrobků do skladových prostor. Je zkontrolován fyzický stav dodávky k uskladnění, tj. zda není poškozen obal (případně produkty).

7.3.1.1 Časový harmonogram výroby

V případě kempinkového nábytku, strojku na strouhanku, komínových hlavic a řezaček na papír se jedná v případě družstva o výrobní program velké zakázky uvedené podle bodu a) rozhodnutí vedení organizace - výroba na sklad (vlastní výrobní program). V tomto případě družstvo se znalostí odbytu v předchozím roce plánuje výrobu výše uvedených výrobků v předstihu tak, aby bylo schopno naplnit požadavky následných objednávek odběratelů.

V případě kempinkového nábytku je rozhodnutí o výrobě směřováno do období září – březen (sezónní zboží) u něhož dochází k hlavním dodávkám v měsících duben – červenec, kdy je po tomto zboží v obchodech poptávka s ohledem na použitelnost v letních měsících. Naplánování výroby se tak děje již v průběhu měsíců květen – červenec. Vyzásobení materiálem se potom děje v období říjen – listopad.

Problémem u časového harmonogramu výroby kempinkového nábytku je vyzásobení materiálem, které probíhá ve velkém časovém předstihu před samotnou výrobou, což značně váže prostředky. Zde bych doporučovala tuto dobu zkrátit alespoň o 2 – 3 měsíce.

U ostatní výroby podle bodů b) objednávka, nebo smlouva ujednaná se zákazníkem v rámci nabídkového řízení (vlastní výrobní program), c) dílčí objednávka zákazníka odkazující se na předchozí rámcovou smlouvu ujednanou v rámci nabídkového řízení (externí výroba), d) rozhodnutí vedoucího provozovny - pro výrobu polotovarů ke kompletaci (externí výroba), probíhá příprava výroby a její zajištění etapově v průběhu celého roku tak, aby nebyly vytvořeny zásoby hotových výrobků, které by neměly průběžný odběr. To znamená, že se výroba opírá především o smluvní objednávky od odběratelů.

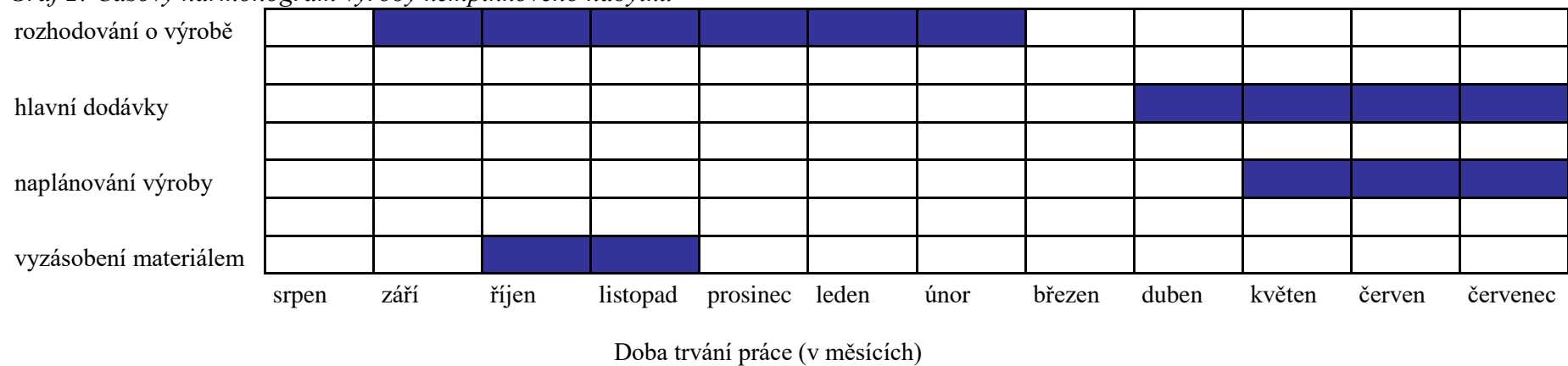
Na základě znalostí výše uvedených objednávek stanoví obchodní oddělení sled a rozsah výroby jednotlivých výrobků tak, aby objednávky mohly být vyřízeny v daných termínech i v požadovaném sortimentu. Obchodní oddělení po obdržení objednávek zpracuje maximálně během týdne harmonogram výroby se znalostí časové náročnosti výroby jednotlivých druhů výrobku (norem spotřeby času), stanoví termín ukončení výroby a dodání na sklad. Se stanovením druhu výrobku a jeho množství s konečným termínem expedice k zákazníkovi. Na základě tohoto požadavku zpracuje příprava výroby během 10 – 15 dnů, kdy je nutno prověřit stav zásob materiálu a výrobních kapacit, výrobní příkazy na jednotlivé produkty. Výrobní příkaz obsahuje typ výrobku, materiálovou normu, normu spotřeby času, plánované výrobní náklady na daný výrobek, design jak konstrukce tak například potahu (dle výrobku) a termín dodání na sklad. Výrobní příkaz je doručen provozovně, která uvedený výrobek má ve výrobním sortimentu. Vedení provozovny spolu se zásobním oddělením zabezpečí včasné předzásobení maximálně v průběhu 15 – 30 dnů. A dále vedení provozovny (technolog, mistr) připraví průvodky či pracovní nebo úkolové lístky pro předání jednotlivým zaměstnancům, kteří se na výrobě podílejí. Tento proces proběhne maximálně v pěti dnech. Souběžně mistr vypíše materiálové požadavky pro sklad, který je na základě písemných požadavků průběžně dodáván na jednotlivá pracoviště. Celý výrobní proces se dále řídí normami spotřeby času, které má družstvo zpracováno na každý vyráběný produkt. A na základě těchto norem jsou i dělníci odměňováni. Čas samotné výroby je určen touto normou spotřeby času.

Po dokončení výroby a zabalení výrobku je tento uložen na sklad a dle požadavků odběratelů expedován. Expedice je prováděna tím způsobem, že si zákazník zabezpečuje odvoz nebo jsou výrobky v menším rozsahu zasílány na dobírku.

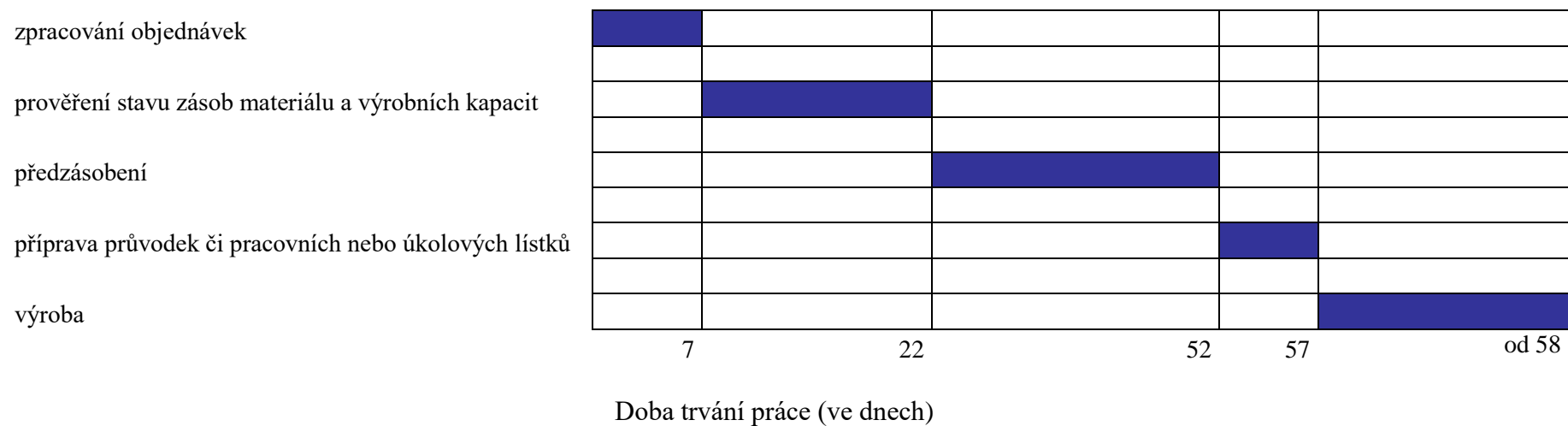
Množství vyrobeného sortimentu za den je rozdílné podle druhu a časové náročnosti výroby jednotlivých produktů. Sedaček se za den vyrobí 200 kusů, strojků 400-450 kusů.

U časového harmonogramu výroby ostatních výrobků se podle mého názoru vyskytují příliš dlouhé přípravné práce. Děje se tak proto, že současně probíhá jiná výroba. Přesto by bylo vhodné tyto přípravné práce zkrátit.

Graf 2: Časový harmonogram výroby kempinkového nábytku



Graf 3: Časový harmonogram výroby ostatních výrobků



7.3.2 Malé zakázky a kooperace

Jedná se o realizaci malých zakázek prováděných na základě telefonického nebo ústního kontaktu. Při ujednání je dbáno na určení požadavku, předmětu zakázky, materiálové a časové náročnosti, provedení podmínek při dodání a po dodání.

Vedoucí provozovny zabezpečí podklady pro zahájení výroby. Výroba je realizována v místě organizace v prostorách provozovny. Dle charakteru zakázky (její složitosti) a smluvního ujednání jsou v rámci organizace zabezpečeny podklady a zdroje potřebné pro realizaci (dle přání zákazníka).

Je sepsán soupis materiálu potřebného pro realizaci zakázky a je určen postup realizace zakázky (včetně případných doplňujících kooperací). Vedoucí provozovny provede soupis požadovaného materiálu (zboží), podklady čerpá z požadavku zákazníka. Na základě podkladů prověří stav skladu. V případě nutnosti provede nákup zboží (materiálu), nebo vypracuje podklad pro nakupování. Potřebný materiál je vydán ze skladu provozovny.

Dodání materiálu je realizováno operativně dle požadavků v celém průběhu výroby.

Následuje realizace zakázky a dále výstupní kontroly dle charakteru výrobku. Po té je výrobek předán zákazníkovi a je provedeno vyúčtování nebo provozovně. Tím je zakázka ukončena.

7.4 Distribuce

Distribuce je realizována na základě smluvního ujednání. Obchodní referent připraví podklady pro dodání zboží, které musí obsahovat předmět, místo, rozsah, termíny dodání a výpis materiálu (zboží).

7.4.1 Dodání zákazníkovi

Produkt je vydán zákazníkovi podle objednávky ze skladu organizace. Je uskutečněn dodáním za hotové nebo prodejem na fakturu. Zákazníkovi je vystaven dodací list, který potvrdí podpisem.

Zákazníci družstva jsou z České republiky i ze zahraničí. V České republice jsou to například velkoobchody v oblasti zahradního a kempinkového nábytku. Společnost vyváží své výrobky do celé Evropy nejvíce do Německa, Maďarska a Slovenska. Nové zákazníky družstvo získává různými způsoby. Mezi nejčastější patří:

- ❖ účast na veletrzích a výstavách
- ❖ reakce na poptávku zájemců
- ❖ osobní návštěvy a oslovování potenciálních zákazníků (např. při pracovní cestě).

7.4.2 Dodání dopravcem

Účetní objedná dopravu u dopravce formou objednávky. Vybraný dopravce převezme na skladě provozovny produkt, na který je vystaven dodací list, jehož převzetí potvrdí podpisem. Dále zabezpečí přepravu zákazníkovi. Ten pak potvrdí jako doklad o převzetí dodací list organizace.

7.5 Skladování

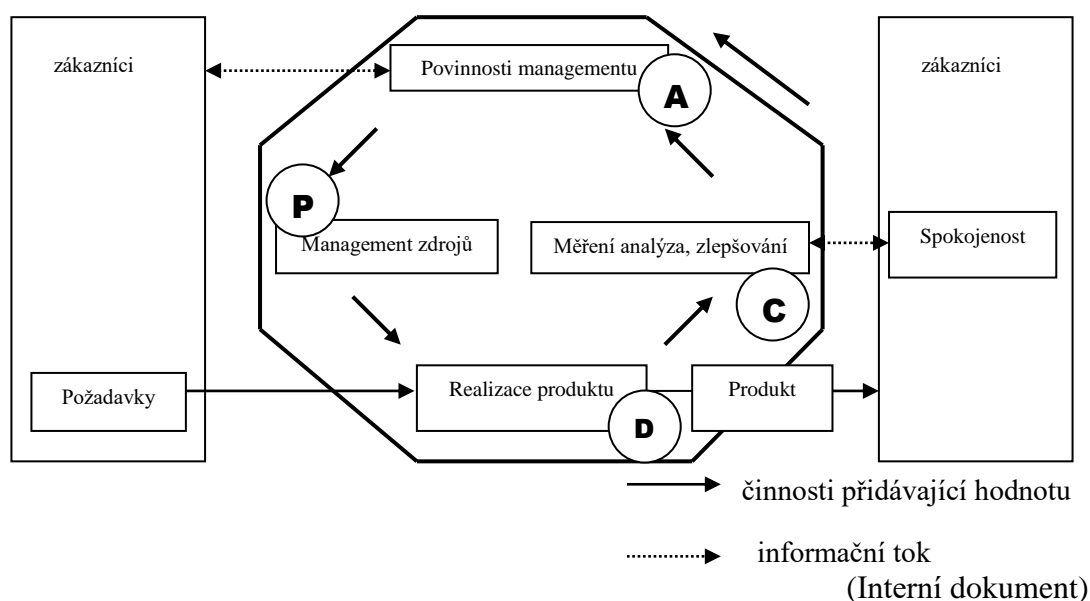
Výrobky jsou ukládány do skladových prostor, které zabezpečuje účetní. Zejména kontroluje fyzický stav dodávky k uskladnění, tj. zda není poškozen obal, případně produkty. Dodané produkty uloží ve skladě odděleně od již zařazených položek.

7.6 Jakost

Firma Jihokov, v. d. splňuje od 30. května 2005 požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001. Certifikát (viz příloha 1) byl vystaven v Praze a potvrzuje, že družstvo Jihokov zavedlo a udržuje systém managementu jakosti, který se vztahuje na kovodělnou a strojírenskou výrobu, nástrojárnu včetně návrhu a vývoje, dále pak na výrobu z plastických hmot, povrchovou úpravu práškovými barvami a galvanizaci.

Systém jakosti je zaměřen na předcházení neshod při komunikaci se zákazníkem, realizaci zakázek, při vstupních kontrolách, v mezioperačních kontrolách průběhu realizace zakázek, kontrolách a zkoušení, dodávání zákazníkovi ve všech etapách a k prokázání způsobilosti dodávat vyhovující produkt.

Schéma 3: Model procesně orientovaného systému managementu jakosti



Procesy, kterými se zabezpečuje fungování systému jakosti jsou pro přehlednost seřazeny do 4 skupin podle struktury normy ISO. Jde o následující skupiny, které jsou zobrazeny v tabulce 11.

Tabulka 11: Procesy systému managementu jakosti

Skupina procesů	Bližší význam
1. Procesy řízení	A Čiň opatření k neustálému zlepšování výkonnosti procesu Stanov cíle a procesy k dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikou organizace
2. Procesy managementu zdrojů	P Stanov, poskytuj, udržuj zdroje potřebné pro zvyšování výkonnosti procesů
3. Procesy realizace produktu	D Uplatňuj procesy
4. Procesy měření, analýzy a zlepšování	C Monitoruj a měř procesy a produkty ve vztahu k politice jakosti, cílům a požadavkům na produkt a podávej zprávy o výsledcích.

(Interní dokument)

Uvedené skupiny procesů vytvářejí standardní cyklus PDCA procesně orientovaného systému managementu jakosti. V rámci těchto skupin jsou stanoveny jednotlivé procesy zabezpečující správnou funkci systému řízení jakosti.

7.6.1 Hodnocení spokojenosti zákazníka

Organizace provádí hodnocení o spokojenosti zákazníků. Toto hodnocení vychází ze sběru informací o spokojenosti, zejména při kontaktu se zákazníkem, v průběhu realizace obchodu, přijetí požadavku na výrobu (externí výroba) a předání zákazníkovi. Dále vyhodnocením četnosti reklamací i z ostatních možných zpětných vazeb. Také provádí hodnocení potřeb trhu, zejména týkajícího se dodacích podmínek a informací o konkurenci. Do sběru informací týkajících se spokojenosti zákazníků jsou zahrnuty informace ze styku s potencionálními i stálými zákazníky, analýza těchto informací a systematické zpracovávání údajů.

Vzhledem k velikosti organizace a ke skutečnosti, že komunikaci se zákazníkem zabezpečují vedoucí provozoven a sběr informací provádějí průběžně, je spokojenost nebo případná nespokojenost zákazníků řešena ihned.

Zákazník vyjadřuje spokojenost (nespokojenost) na formuláři objednávka, potvrzení objednávky nebo při převzetí zakázky (zápis v dodacím listu).

Vedoucí provozoven zabezpečují získání informací o spokojenosti zákazníků ve vztahu k organizaci tím, že zákazník hodnotí organizaci vyplněním formuláře Žádost o zpětné hodnocení organizace, kde uvede připomínky a návrhy k organizaci. Proces zpětného hodnocení se provádí minimálně 1x ročně. Organizuje a vyhodnocuje ho zástupce pro jakost vždy v prosinci.

Cílem hodnocení je získat přehled - pohled na organizaci z nezávislých zdrojů pro její neustálé zlepšování ve snaze být lepší než konkurence, předcházením tak připomínek zákazníků k poskytovaným službám a získání návrhů a na rozvoj v organizaci.

Podle mého názoru provádí družstvo hodnocení spokojenosti zákazníků dostatečně. Svědčí o tom i nízké procento reklamací.

7.7 Prezentace na Internetu

Družstvo Jihokov se prezentuje svými internetovými stránkami na adrese www.jihokov.cz. Návštěvník těchto stránek má možnost volby prohlížení prezentace ve čtyřech jazycích (českém, ruském, německém, anglickém). Společnost tímto způsobem poskytuje informace o své historii, jednotlivých provozovnách s údaji, kde je zákazník najde (přesné adresy), dále informace o sídle družstva, pro přehlednost jsou zde uvedeny mapa, adresa i fotografie.

Dále zde firma představuje produkty své výroby, je uveden stručný popis, fotografie a cena výrobku. Družstvu bych doporučila tuto část doplnit o tzv. „zdravé vychválení“ svých produktů, především zdůrazněním výhod, proč by si měl zákazník nabízený produkt koupit. U kempinkového nábytku to může například být snadná přenositelnost, jednoduchá údržba, pohodlí a podobně. Zaměřit se na motivaci především nového zákazníka ke koupi.

Zákazník si vybraný produkt může zakoupit i přes internetový obchod. Na stránkách družstva je odkaz na internetový obchod, kde je zákazník seznámen s obchodními podmínkami firmy, je informován o postupu při nákupu i o zaplacení objednaného zboží. Je zde popsán i reklamační řád pro případ nespokojenosti

zákazníka. Tato část je podle mého názoru zpracována výborně. Vše je zpracováno přehledně, zákazník se zde dobře orientuje.

V případě, že má zákazník nějaké dotazy nebo připomínky, najde zde kontakty na osoby pracující v organizaci.

Stránky byly naposledy aktualizovány 14. října 2005. Podle mého názoru je to dost dlouhá doba a měla by proběhnout nová aktualizace. Na internetových stránkách bych doporučovala přidat určitý prostor pro diskusi, kde by zákazník mohl vložit svůj podnět.

8 Návrhy na zlepšení

Při každé výrobě nastává mnoho různorodých problémů. Velkým výrobním a obchodním problémem, se kterým se družstvo v současné době potýká, jsou dodávky duplicitního výrobku strojku na strouhanku z Číny.

Družstvo, které bylo jedním ze dvou evropských výrobců tohoto sortimentu zboží, plánovalo na období 2005 – 2006 masivní rozšíření uvedeného výrobku navýšením výrobních kapacit za pomoci finančních prostředků z fondů EU. Pro tento úmysl připravilo projekt na vybudování nových objektů a strojního vybavení pro provozovnu 032 Prachatice. V době, kdy probíhaly předběžné fáze žádostí, získalo družstvo informace o rozsáhlých dodávkách kopií vlastního výrobku dodávaných do širokých sítí řetězců.

Po ověření všech těchto skutečností přímo v těchto obchodních řetězcích bylo vyvoláno jednání s ministerstvem obchodu, obchodní inspekcí a dalšími orgány. Po zjištění, že se nelze těmto dodávkám účinně bránit (otevřený trh EU) a vzhledem k tomu, že výrobek nebyl patentován a ochrana průmyslového vzoru již vypršela, bylo družstvo nuceno upustit od plánované výstavby a podstatnou měrou omezilo výrobu. Tento pokles byl zapříčiněn právě rozsáhlými dodávkami levnějšího zboží z Číny, na který tradiční odběratelé poměrně rychle reagovali. Celkově došlo u tohoto výrobku k poklesu výroby zhruba o 60%.

S ohledem na tuto situaci se družstvo zaměřilo jednak na rozšíření odbytu a výroby v oblasti komínových hlavic a zahájilo vývoj výrobků podobného a doplňkového charakteru pro komínové systémy při čemž spolupracuje se zahraniční firmou ze Švýcarska.

V této situaci bych družstvu doporučila navázat kontakt s odbornými institucemi jako jsou vysoké technické školy a designérskými centry. S jejich pomocí se zaměřit na vývoj a výrobu sortimentu, pro které má družstvo dostatek technického a technologického vybavení, případně toto technologické vybavení rozšířit formou leasingových nákupů.

Dále jsem se v mé práci zabývala časovým harmonogramem jednotlivých druhů výroby. V případě kempinkového nábytku, strojku na strouhanku, komínových hlavic a

řezaček na papír, což je výrobní program velké zakázky. Vlastní výrobní program probíhá vyzásobením materiálem ve velkém časovém předstihu před samotnou výrobou. Tento časový předstih značně váže prostředky. Proto bych zde doporučovala tuto dobu zkrátit alespoň o 2 – 3 měsíce.

Časový harmonogram výroby ostatních výrobků zahrnuje objednávku, nebo smlouvu ujednanou se zákazníkem v rámci nabídkového řízení (vlastní výrobní program), dále dílčí objednávku zákazníka odkazující se na předchozí rámcovou smlouvu ujednanou v rámci nabídkového řízení (externí výroba) a rozhodnutí vedoucího provozovny - pro výrobu polotovarů ke kompletaci (externí výroba). Zde se podle mého názoru vyskytují příliš dlouhé přípravné práce. Děje se tak proto, že současně probíhá i jiná výroba. Přesto by bylo vhodné tyto přípravné práce zkrátit.

Družstvu bych také chtěla doporučit změnu v hodnocení dodavatelů. Hodnocení dodavatelů je aplikováno na dodavatele materiálů nebo zboží, dodavatele služeb a dodavatele dopravy. Provádí se 1x ročně. Podle mého názoru by se mělo provádět častěji. Navrhuji hodnotit dodavatele jednou za čtvrt roku. Přineslo by to aktuálnější informace o kvalitě a spolehlivosti obchodních partnerů. Při hodnocení by mělo spolupracovat více zaměstnanců z různých oddělení družstva. Výsledkem by byly nezkreslené připomínky a postoje.

Družstvo Jihokov se prezentuje svými internetovými stránkami na adrese www.jihokov.cz. Prezentace na internetu je podle mého názoru zpracována přehledně, zákazník zde nemá problém s orientací, vše je jednoduše rozčleněno podle základních kategorií. Myslím si, že i jazykový rozsah je dostatečný.

Naopak bych rozšířila množství poskytnutých informací. Nachází se zde dostatek volného prostoru, který by se mohl lépe využít. Doplnila bych například výhody nákupu nabízených výrobků u kempinkového nábytku to může být například jednoduchá údržba, snadná přenositelnost, pohodlí a podobně.

Dále bych na internetových stránkách doporučovala přidat určitý prostor pro diskusi, kde by zákazník vložil svůj podnět.

Stránky byly naposledy aktualizovány 14. října 2005, což je přes rok a půl, to se mi zdá příliš dlouho. Aktualizace bych doporučovala provádět alespoň 2x do roka.

9 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat návaznost poptávky, výroby a distribuce z hlediska informačního, materiálového a peněžního. Činnost podniku hodnotit především z hlediska poskytovaných služeb zákazníkům.

Jedná se o celkový proces uspokojování zákazníků, kterým se zabývá logistika. Tento proces se skládá z přijímání zakázek, zajišťování materiálu, samotné výroby a směřuje k dodání výrobku zákazníkovi a poskytování dalších služeb. Velké výhody mohou vzniknout zefektivněním organizace práce, výběrem vhodných obchodních partnerů, zlepšením řízení zásob, poskytováním kvalitních služeb a neustálým sledováním, vyhodnocováním a zlepšováním všech těchto činností.

Družstvo Jihokov má velkou snahu vycházet vstříc požadavkům zákazníků, což dokazuje pozitivní hodnocení spokojenosti zákazníků. Toto hodnocení družstvo získává zejména při kontaktu se zákazníkem v průběhu realizace obchodu, při přijetí požadavku na výrobu a také při předání zboží zákazníkovi. Komunikaci se zákazníkem zabezpečují vedoucí provozoven a sběr informací provádějí průběžně, případná nespokojenost zákazníků je proto řešena ihned. Hodnocení spokojenosti zákazníků je v družstvu řešeno podle mého názoru dostatečně.

K flexibilitě přispívá i vhodně zvolený typ organizační struktury, který je s ohledem na funkční i výrobní zaměření podniku pro daný podnik vyhovující. Z organizační struktury jasně vyplývá, kdo komu podléhá a jak se nadřízenost aplikuje.

Aby si družstvo udrželo postavení na trhu, musí ke své dosavadní činnosti přidávat nové výrobky a služby. Je ovšem velmi složité vymyslet a následně poté vyrobit výrobek, který ještě na trhu není.

V mé práci jsem se snažila ukázat reálnou situaci, ve které se družstvo Jihokov nachází a určité směry, kterými by se mohl podnik ubírat, jsem navrhla v předchozí kapitole. Je však pouze na vedoucích pracovnících družstva, zda budou v praxi aplikovány. Tato práce by mohla být základem pro další podrobnou analýzu.

10 Summary

The main aim of this diploma work named „Production Organization and Distribution of Recreational Accessories and Household Products in Selected Company“ is to analyze the contemporary situation in cooperative Jihokov and to suggest a new solution.

This company is the producer of Recreational Accessories and Household Products. The history of production dates back to the half of the last century. It has 100 employees and its residence is in České Budějovice. Products are exporting in many countries. Germany, Slovakia and Hungary are the main countries.

In the first chapter of this work there is a short introduction. The second part contains a literary summary and in the third chapter there is description of the aim and used methods of this work.

The next parts contains information and analysis of the company Jihokov. After general characterization (basic information, history, ...) there is the analysis of the organization, purchase of materials, storing, production, logistics services and precedence for the customers.

Closing section gives proposals for potential improvements. It is specialized on the purchase of materials, supply control and observing terms of the orders.

11 Seznam použité literatury

1. VEBER, J. a kol.: Management, základy – prosperita – globalizace, Management Press Praha, 2004
2. TRUNEČEK, J. a kol.: Management v informační společnosti – Učební texty pro bakalářské studium, VŠE Praha, 1997
3. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.: Management – Teorie a praxe v informační společnosti, Management Press Praha, 2001
4. NĚMEC, V.: Řízení a ekonomika firmy, Grada Publishing Praha, 1998
5. KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: Management, Victoria Publishing Praha, 1993
6. NĚMEC, V.: Organizace výrobních živností a malých podniků, Victoria Publishing Praha, 1995
7. DĚDINA, J.: Podnikové organizační struktury – Teorie a praxe, Victoria Publishing Praha, 1996
8. ROLÍNEK, L. a kol.: Teorie a praxe managementu, ZF JU České Budějovice, 2003
9. MAKOVEC, J. a kol.: Organizace a plánování výroby, VŠE Praha, 1998
10. VANĚČEK, D. a kol.: Organizace výroby a práce, ZF JU České Budějovice, 2001
11. VANĚČEK, D.: Logistika, ZF JU České Budějovice, 1998
12. HORVÁTH, G.: Logistika výrobních procesů a systémů, Západočeská univerzita v Plzni, 2000
13. ŠTŮSEK, J.: Logistický management, Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005
14. SCHULTE, CH.: Logistika, Victoria Publishing Praha, 1994
15. GROS, I.: Logistika, VŠCHT Praha, 1996
16. STEHLÍK, A.: Obchodní logistika, Masarykova univerzita v Brně, 1997
17. VEBER, J. a kol.: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, Grada Publishing, 2002
18. DRAHOTSKÝ, I. – ŘEZNÍČEK, B.: Logistika, procesy a jejich řízení, Computer Press, 2003
19. LÍBAL, V. a kol.: Organizace a řízení výroby, SNTL – Nakladatelství technické literatury, 1989
20. VANĚČEK, D. – BEDNÁŘOVÁ, D. – ŠTÍPEK, V.: Organizace výroby a práce, ZF JU České Budějovice, 2001

21. Interní materiály firmy Jihokov, v. d.
22. Internetové stránky www.jihokov.cz
23. Internetové stránky www.dacr.coop

Seznam tabulek:

- Tabulka 1: Předmět činnosti
- Tabulka 2: Typy strojků na strouhanku
- Tabulka 3: Typy bubínků
- Tabulka 4: Typy sad
- Tabulka 5: Typy strojků na mák
- Tabulka 6: Typy kempinkového nábytku
- Tabulka 7: Typy rybářského nábytku
- Tabulka 8: Typy komínových hlavic
- Tabulka 9: Typy přenosných udíren
- Tabulka 10: Typy regálů
- Tabulka 11: Procesy systému managementu jakosti

Seznam grafů:

- Graf 1: Počet zaměstnanců
- Graf 2: Časový harmonogram výroby kempinkového nábytku
- Graf 3: Časový harmonogram výroby ostatních výrobků

Seznam schémat:

- Schéma 1: Jakost výrobku
- Schéma 2: Průměry komínových hlavic
- Schéma 3: Model procesně orientovaného systému managementu jakosti

Seznam příloh

Příloha 1: Certifikát

Příloha 2: Seznam dodavatelů

Příloha 3: Kempinkový nábytek

Příloha 4: Rybářský nábytek

Příloha 5: Produkty domácí potřeby

Příloha 6: Přenosné udírny

Příloha 7: Komínové hlavice a stříšky

Příloha 8: Ostatní sortiment

Příloha 1: Certifikát

CLPR
CERTIFIKACE

certifikát

Tímto potvrzujeme, že systém managementu jakosti podniku


JIHOKOV, výrobní družstvo

Senovážné náměstí 9, 370 57 České Budějovice
IČ: 00028568

byl prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016
Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou.

ČSN EN ISO 9001:2001

Certifikovaný systém managementu jakosti se vztahuje na:

**Kovodělnou a strojírenskou výrobu, nástrojárnu
včetně návrhu a vývoje. Výrobu z plastických hmot.
Povrchovou úpravu práškovými barvami a galvanizací.**

Toto uznání je dále podmíněno tím, že držitel bude udržovat systém managementu
jakosti podle uvedené normy, což bude sledováno ze strany
ČESKÉHO LODNÍHO A PRŮMYSLOVÉHO REGISTRU

Číslo certifikátu:	C-63636
Certifikát je platný do:	27.05.2008
Datum a místo vystavení:	30.05.2005, Praha


S 3016


J. Dynybyl


F. Schneider

Příloha 2: Seznam dodavatelů

Název dodavatele	Předmět dodávky
VYKOV PRACHATICE	Ocelové plechy
OUTO KUMPO	Nerez plech
PRESTO REAL	Pocínovaný plech
ANNA PRESLOVÁ	Barva
METALIS NEJDEK	Odlitek kliky
AGENTURA SAS s.r.o.	Obalový materiál
EUROPROFI CZ a.s.	Ocelové trubky, hliníkové trubky
OUTOKUMPU s.r.o.	Nerez plech, nerez ocel plochou
KARTON s.r.o.	Obalový materiál – krabice
ANTONÍN RŮŽIČKA	Spojovací materiál, nářadí
VYKOV obchodní firma	Hutní materiál
ITALINOX s.r.o.	Materiál nerez
KOH-I-NOOR Hardtmunt	Potisk na prkna foto
BBH štítkárna	Elox štítky
VYKOV s.r.o.	Hutní materiál
FERONA a.s.	Hutní materiál
PELTAN ZDENĚK	Pozink plech

Příloha 3: Kempinkový nábytek



Příloha 4: Rybářský nábytek



Příloha 5: Produkty domácí potřeby



Příloha 6: Přenosné udírny



Příloha 7: Komínové hlavice a stříšky



Příloha 8: Ostatní sortiment

