

Analýza procesu přezkoumání požadavků zákazníka ve společnosti ZLIN AIRCRAFT a.s.

Jakub Beneš

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Beneš**
Osobní číslo: **L13390**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza procesu přezkoumání požadavků zákazníka ve společnosti ZLIN AIRCRAFT a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska procesního řízení a metod pro zlepšování procesů.
2. Definujte a popište proces přezkoumání požadavků zákazníka ve společnosti ZLIN AIRCRAFT a. s. Provedte analýzu procesu.
3. Vymezte problematické oblasti a navrhnete opatření na zlepšení analyzovaného procesu.
4. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] FIŠER, R. **Procesní řízení pro managery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli.** 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 176 s. ISBN 978-80-5038-5.

[2] ŘEPA, V. **Podnikové procesy: procesní řízení a modelování.** 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.

[3] SVOZILOVÁ, A. **Zlepšování podnikových procesů.** 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

Ústav krizového řízení

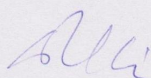
Datum zadání bakalářské práce:

6. února 2015

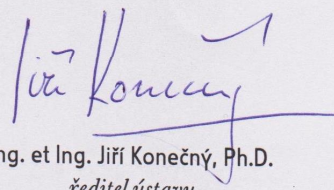
Termín odevzdání bakalářské práce:

16. května 2015

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

*** naskenované Prohlášení str. 1***

ABSTRAKT

Tato práce seznamuje čtenáře s pojmem procesní řízení. V teoretické části vysvětluje, co se tímto řízením rozumí, jak se dělí a kdy se zavádí. Dále práce ukazuje různé druhy dělení podnikových procesů a případné jejich zlepšení.

Praktická část práce se vztahuje ke společnosti Zlín Aircraft a. s. Práce je zaměřena na prozkoumání požadavků zákazníka v této společnosti. Před samotným zkoumáním problematiky je uveden vývoj společnosti. V práci je proces prozkoumání požadavků zákazníka analyzován, jsou u něj zjištěny nedostatky a navržena možná opatření.

Klíčová slova:

Proces, funkční řízení, procesní řízení, procesní organizace, podnikový proces, analýza, zlepšování procesu, business process reengineering, produkt, nabídkové řízení.

ABSTRACT

This thesis acquaints the reader with the concept of process management. In the theoretical part, it explains what process management in fact means, how it is divided and when it is being implemented. The thesis also shows different views of dividing business processes and their possible improvements.

The practical part is devoted to Zlín Aircraft company. The thesis is focused on reviewing customer requirements in this company. Before examining the issue, it shows the development of the company. In the thesis, the process of customer requirements is analyzed, weaknesses are identified and suggested possible measures.

Keywords:

Process, functional management, process management, process organization, business process, analysis, process improvement, business process reengineering, tendering procedure.

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za vedení a
vstřícný přístup při psaní této práce. Dále děkuji vedení společnosti Zlin Aircraft a.s. za poskytnutí podkladů pro vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ÁST	10
1 ÚVOD DO TEORIE ÍZENÍ	11
1.1 FUNK NÍ POJETÍ ÍZENÍ	12
1.2 PROCESNÍ POJETÍ ÍZENÍ	13
1.2.1 Procesní zp sob my-lení.....	13
2 PROCESNÍ ORGANIZACE	14
2.1 PODNIKOVÝ PROCES.....	14
3 LEN NÍ PROCES	17
3.1 EARLOVO ROZD LENÍ PODNIKOVÝCH PROCES	17
3.2 PROCESNÍ TROJÚHELNÍK EDWARDSE A PEPPARDA.....	17
3.3 PORTER V MODEL HODNOTOVÉHO ET ZCE.....	18
3.4 HLAVNÍ, ÍDÍCÍ A PODP RNÉ PROCESY.....	18
4 OPTIMALIZACE A ZLEP OVÁNÍ PROCES	20
4.1 REENGINEERING PODNIKOVÝCH PROCES	22
II PRAKTICKÁ ÁST	25
5 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ÁSTI	26
5.1 POPIS FIRMY	26
5.2 HISTORIE FIRMY.....	26
5.3 ORGANIZA NÍ STRUKTURA PODNIKU	28
5.4 P EZKOUMÁNÍ POŘADAVK ZÁKAZNÍKA	29
5.5 P EZKOUMÁNÍ POŘADAVK ZÁKAZNÍKA TÝKAJÍCÍCH SE PRODUKTU	29
5.6 P EZKOUMÁNÍ RIZIK	30
5.7 PLÁN KVALITY	31
6 NABÍDKOVÉ ÍZENÍ	32
6.1 RYCHLÉ NABÍDKOVÉ ÍZENÍ	32
6.1.1 Popis inností jednotlivých odd lení.....	33
6.2 DETAILNÍ NABÍDKOVÉ ÍZENÍ	34
6.2.1 Popis inností jednotlivých odd lení.....	34
7 NALEZENÉ PROBLÉMY A NÁVRHY ET ENÍ	41
ZÁV R	43
SEZNAM POUŘITÉ LITERATURY	44
SEZNAM POUŘITÝCH SYMBOL A ZKRATEK	46

SEZNAM OBRÁZK	47
SEZNAM TABULEK	48
SEZNAM P ÍLOH	49

ÚVOD

Pro zpracování své bakalářské práce jsem si vybral téma Analýza procesu v podniku, které jsem aplikoval na proces P zkoumání požadavků zákazníka ve společnosti Zlin Aircraft a.s. Toto téma jsem si zvolil, protože jsem v dané společnosti působil a během své praxe jsem se setkal s tímto procesem. Díky svým znalostem a zkušenostem a získané praxi jsem v dané společnosti mohl tyto znalosti a zkušenosti uplatnit ve své bakalářské práci. Během svého působení ve společnosti jsem si všiml některých problémů v daném procesu, které jsem do nich tedy blíže nahlédl, zjistil jejich příčiny a navrhnout společnosti případná opatření.

Cílem této práce je tedy analýza procesu v konkrétní firmě, definování jeho částí a vyjmenování nalezených nedostatků, které daný proces má a předložení návrhu na jejich řešení.

Pro dosažení cíle jsem si zvolil postup od kladného zmapování jednoho z klíčových procesů, jeho vyřešení bude důležité pro správné fungování a dosažení stavu, jaký se od procesu očekává a jak by měl vypadat. Předpokládám, že bude nutné provést jisté změny v procesu, případně udělat úpravy v odpovědích za dané činnosti.

Jak už je z předchozího textu patrné, bakalářská práce bude obsahovat jak teoretickou, tak i praktickou část. Teoretická část je zaměřena na funkční i procesní řízení, dále jak proces v podniku vypadá, jeho rozdělení a možné metody pro jeho zlepšení.

Praktická část je především zaměřena na detailní popis současného stavu procesu nabídkového řízení, jsou vymezeny problematické oblasti a návrhy jak je vylepšit.

I. TEORETICKÁ ÁST

1 ÚVOD DO TEORIE ŘÍZENÍ

Řízení se jako vdecká disciplína začíná objevovat a vytvářet v průběhu 2. poloviny 20. století, více pak začátkem 21. století. Věze započalo díky tomu, že nové metody a formy musejí odpovídat změnám, které se ve světové ekonomice staly a dále probíhají. Tyto změny se projevují jak v hospodářské politice stát, tak i v odlišném chování podnikatelských subjektů. S tímto procesem jsou spojeny nejen změny ve výrobní technické základně, organizační oblasti a sociálních řídicích nástrojích podniků, ale i změny v požadavcích na kvalifikaci vedoucích pracovníků.

Řídit úspěšně = mít pravomoc + znát + chtít + stažit.

Z výše uvedeného vztahu nám vyplývá, že kladný výsledek každého pracovníka na vedoucí pozici předpokládá:

- vysoký stupeň v domostí v oboru a daných nezbytných dovedností, které vedou k plnění svých úkolů a jejich neustálého rozvíjení,
- respektování předem daných zásad dodržování proporcí mezi delegovanými úkoly a pravomocí a také dodržování formální a obsahové stránky delegování, která předpokládá naprostou znalost kvalifikace,
- plná motivace v procesu řízení a hodnocení prací vedoucích pracovníků. [6]

Charakteristika procesu řízení

S řízením se setkáváme v nejrůznějších spojeních, v rozličných systémech a někdy i pod jinými termíny (ovládání, velení, vedení, správa). Má víceznačný význam především proto, že v každém pohyblivém systému existují nějaké faktory usmrtující procesy, probíhající v daném systému. Rozmanitost těchto systémů je tedy i základem roznorodného pojetí pojmu řízení. Někdy se v praxi objevují výrazy Business Process Management a Business Process Reengineering (BPR). V porovnání s BPM, vytváří BPR zcela nové efektivnější podnikové procesy a neohlíží se na to, co bylo dříve. BPR představuje klíčové předhodnocení zásadní rekonstrukce podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo radikálního zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, kterými jsou služby, náklady, kvalita a rychlost.

1.1 Funkční pojetí řízení

Tradiční funkční řízení je založeno na postupné hierarchické rozložitelnosti organizační struktury. Společnost je rozdělena na různé odbory, provozovny, úseky a každý útvar má svou agendu a svou vlastní zodpovědnost. Funkční pojetí řeší hlavně otázku jak rozdělit práci v podniku, zaměstnání pracovníků a jejich kompetence. V organizačním schématu funkčního řízení je také vyjádřen vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi pracovníky a organizačními odděleními. Útvary mají velmi často tendenci tvořit kolem sebe různé bariéry, zejména komunikační a kompetenční, čímž ohrožují celkovou kvalitativnost, které jsou pro prosperitu firmy velmi důležité.

I přesto, přestože procesní inovativnost je dnes již všeobecně známým pojmem, je stále v části organizací, které jsou řízeny tradiční funkční strukturou. V minulosti toto řízení organizačním vyhovovalo, protože zohledňovalo existenci pracovních sil, které byly sice méně vzdělané, ale zároveň velmi specializované ve svém oboru. Díky organizačním formám, které jsou založeny na specializaci a rozdělení práce, se sice dostává optimalizace jednotlivých činností, nicméně určitě nedostatky ve vzájemné komunikaci mezi jednotlivými částmi organizace pak vedou k nechtěnému prodloužení celkové doby průběhu procesu. [4]

Za hlavní podnikové funkce se považuje:

- funkce personální,
- funkce ekonomická,
- funkce obchodní,
- funkce technická,
- funkce výrobní.

I když se už dlouhá léta používá funkční řízení, je zřejmé, že vytváří řadu problémů. Určité funkce totiž často zaujmají velmi lokálně omezené postojy, a o věci, které je zdánlivě neovlivňují, se nezajímají. Sledují jen svoje zájmy a cíle, které bývají velmi často navzájem v rozporu. Během se vyskytující skutečnosti ve funkčním řízení organizací, je destruktivní konkurence mezi jednotlivými odděleními, které se často lidé vnují s vlastní energií nepřesoupeňují s konkurencí mimo organizaci. Někdy dochází k prodloužení

komunikace v důsledku velmi striktního dodržování pravidel, kdy informace musí být předána lineárně vedoucímu dané funkce dříve, než je možné ji předat další funkci nebo procesu, kde bude bezprostředně použita. Posledním problémem komunikace ve funkčním řízení firm je to, že někdy k řádné komunikaci ani nedochází. Je více než jisté, že v nich kterých případech se lidé pohrouží do záležitostí svého vlastního oddělení nebo své vlastní funkce a nejsou si vůbec vědomi svých aktivit, které jsou na jejich pracovišti a mly by být předem tem jejich pozornosti a nejvyššího zájmu. Funkční přístup i přesto stále přetrvává, protože ať donedávna si lidé byli jisti tím, že řádná jiná alternativa neexistuje.

[1][4]

1.2 Procesní pojetí řízení

Jisté nedostatky funkčního řízení zapíinily, že se v posledních letech v mnoha podnicích stále více rozíuje idea procesního řízení firmy. Tento šposun je charakterizován nutností analýzy, optimalizace a popisu podnikových procesů. Komplexně se tato aplikace procesního orientovaného přístupu značí pojmem Business Process Management (BPM).

Procesní řízení je nejastěji definováno jako určitá metodologie pro analyzování, hodnocení a zlepšování zásadních podnikových procesů, zakládající si na přáních a potřebách zákazníků. [3] [7] [10]

1.2.1 Procesní způsob myšlení

Tento způsob myšlení se zakládá ty mi charakteristickými rysy:

- Procesy jsou teologické (telos = účel, záměr), soustřeďují se více na výsledek, než na vlastní práci.
- Způsob procesního myšlení, přesahuje úroveň jednotlivých procesů. Soustřeďuje se na možné nejlepší sladění procesů k dosažení kýženého výsledku pro zákazníka.
- Procesy jsou zaměřeny na zákazníka, ne ve smyslu marketingu nebo prodeje. Ale vytvářejí partnerství se zákazníky, vedoucí k řešení jejich podnikatelských problémů.
- Úspěch vyplývá ze správně rozvržených pracovních postupů. [3]

2 PROCESNÍ ORGANIZACE

Procesní přístup si vyžaduje zavedení zásadních a hlubokých změn v podniku. Podnik se tak mění v procesní organizaci, která představuje institucionalizaci úspěchu zavedením vysoce výkonných pracovních postupů. [3]

Proces

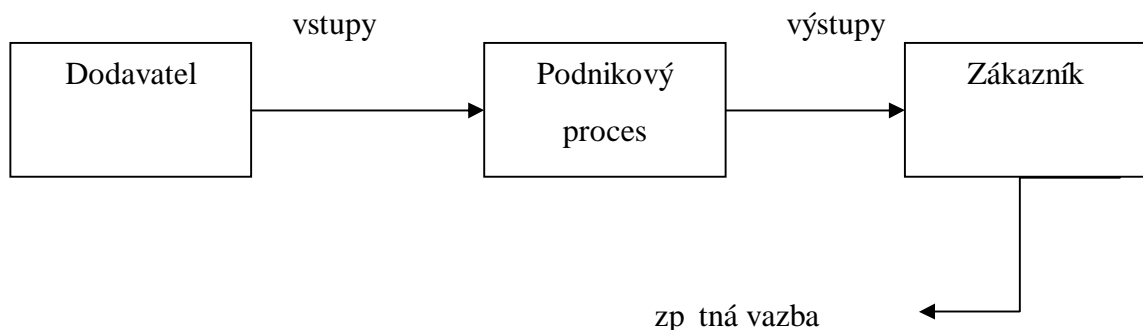
Proces je obecné označení pro určitým směrem zaměřené dle nebo změny, pro sledování jakéhoto systému. Pro vysvětlení existuje celá řada definic:

- Série po sobě jdoucích kroků, které vedou k cíli předem definovanému.
- Posloupnost kroků, jejichž výsledkem je změna.
- Určitá posloupnost kroků se záměrem dosáhnout konkrétního cíle.
- Řada operací, které jsou prováděny při výrobě produktu.
- Množství kroků, změn nebo záměrů, které přináší určitý výsledek. [10]

2.1 Podnikový proces

Proces lze charakterizovat jako posloupnost aktivit, které mají společný cíl. Proces se spouští nějakým signálem na vstupu a podle definovaných postupů využitím lidských zdrojů organizace vytváří určitý výstup pro daného zákazníka, ať už externího, nebo interního.

Obrázek 1: Schéma podnikového procesu



[5]

Existence daného procesu je dána zmíněnou orientací na zákazníka, proces vytváří hodnotu pro zákazníka, a to je jediný důvod jeho existence. Existují i příklady procesů, které fláknou

hodnotu neprodukují, ale to je téma pro politické zamýšlení. V podniku musí daný proces vytvářet hodnotu pro daného zákazníka, jinak není důvod, aby konkrétní proces existoval.

Vstupním signálem je potřeba zákazníka, ta spustí sérii aktivit, která podle daných předpisů spotřebuje a vyčerpá jaké podnikové zdroje a vytvoří službu nebo produkt, který na výstupu vyhoví požadavkům zákazníka. [5]

Proces tedy:

- Je spouštěn určitým signálem.
- Jeho funkčnost je závislá na jeho postupech a zdrojích.
- Vnější procesy mají vnější nebo vnitřní vstupy od dodavatele.
- Vnější procesy mají své zákazníky.
- Proces probíhá opakovaně a sekvencí, lze jej rozložit na subprocesy a aktivity.
- Každý proces má svého vlastníka. [1]

Pro každý proces lze definovat a analyzovat:

- Určitou hodnotu, kterou přidává proces k finálnímu produktu.
- Vstupy procesu informační a hmotné či energetické.
- Výstupy procesu informační a hmotné či energetické.
- Vlastníka procesu, tj. pracovníka, který je zodpovědný za tento proces.
- Zákazníka procesu, to je nejbližší jiný proces, který pro svou proveditelnost potřebuje výsledky předchozích procesů.
- Místo, bez kterého by proces nemohl být realizován a jeho variabilitu.
- Náklady potřebné na uskutečnění procesu a jejich variabilitu.
- Architekturu procesu.

Každý proces je definován pomocí těchto základních atributů:

- Hranice procesu
- Vstupy a výstupy procesu
- Majitel procesu
- Zákazník procesu
- Zdroje procesu

- Regulátor/ řízení procesu [1] [4]

Všechny procesy mají své určité hranice, to znamená, mají svůj počátek a konec. Hranice jsou místa, kde vstupy a výstupy vstupují nebo vystupují do procesu. Vstupy a výstupy mohou být nehmotné (služby, informace, atd.) tak i hmotné (výrobky, produkty, atd.).

Vstupy ozačínají proces, mezi vstupy patří dodavatelé nebo výstupy z jiných procesů v podniku. Vstupy jsou události, které zahajují proces.

Výstupy o jsou doručovány zákazníkovi, jsou produktem procesu. Výstup ukončuje činnost procesu. Výstup z předchozího procesu musí být stejný se vstupem do příštího procesu, musí být dodržena homogenita vstupů a výstupů procesu.

Majitel - majitel procesu je člověk zodpovědný za efektivitu daného procesu. Má dostatečnou odpovědnost a pravomoc, protože proces prochází funkčními odděleními.

Zákazník o člověk, organizace nebo následný proces, který je příjemce výstupu z předchozího procesu. Jde-li o zákazníka zvnějšku organizace, tak za výstup z procesu musí být ochoten zaplatit.

Rozpoznáváme dva typy zákazníků :

- Vnější o jde o zákazníka, platícího za výstupy z procesu, a uvnitř jde o konečného spotřebitele nebo zákazníka, kterému slouží výstup jako meziprodukt pro realizaci hodnoty pro spotřebitele.
- Vnitřní o zákazník, který je uvnitř organizace

Zdroje o je to lidská práce, informace a pracovní prostředky (zařízení a stroje).

Rozdíl mezi vstupy a zdroji je ten, že se zdroje nespotřebovávají jednorázově, ale jsou využívány opakovaně.

Regulátory/ řízení o je systém norem, směrnic, pravidel a zákonů, které jsou zapotřebí k realizaci daného výstupu. [2]

3 LEN NÍ PROCES

Postupy a způsoby, které se používají pro len ní proces , jsou dle různých autorů odlišné. Pro lepší přehlednost chci poukázat na teoretická východiska procesní struktury podniku.

Procesní struktura podniku je systém úkolů popsaných prvky procesů a přesně definovaných informačních a znalostních vazeb mezi nimi s cílovým chováním. Ty zajistí eliminaci faktorů vlivu a umožní aktivní řízení změn na základě strategických scénářů možného vývoje faktorů vlivu v etní trhu a konkurenci. [4]

3.1 Earlovo rozdělení podnikových procesů

Earl popisuje tyto typy podnikových procesů :

Klíčové procesy jsou to kritické procesy pro fungování podniku, které se přímo vztahují k externímu zákazníkovi. Většinou to jsou hlavní aktivity hodnotového řetězce (např. příjem a zpracování objednávky)

Podporné procesy jsou to procesy, které podporují tyto klíčové a zajišťují podmínky pro interní zákazníky (např. řízení lidských zdrojů)

Procesy obchodní sítě jsou to složitější a často popsatelné procesy, překračují hranice podniku a přímo se projevují na konkurenceschopnosti podniku.

Manažerské procesy jsou to procesy, díky kterým firma organizuje, plánuje a řídí určitým směrem své zdroje. Mají dopad na vnitřní efektivitu. [4]

3.2 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda

Jsou to tyto kritické druhy procesů v podniku, které se odvozují z tržní a produktové zaměřených složek podnikové strategie.

Procesy infrastruktury tvoří předpoklady efektivního budoucího podnikání. Procesy rozvíjejí předpoklady (postupy, technologie a lidské zdroje), které budou dlefit v konkurenční strategii v dalších letech.

Konkurenční procesy mají vztah k současně konkurenci. Z ekonomického hlediska vyplývá, že zajistí zisk podniku. [4]

Procesy klíčové jsou oceňovány zainteresovanými osobami (akcionáři, zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé, tedy všichni, kteří mají na podniku určitý zájem). Tyto procesy jsou nezbytné, aby se společnost neocitla proti ostatním subjektům na trhu v určité nevyhodě.

Procesy operativní jsou to dělné procesy, které jsou prováděny, ale krátkodobě nejsou zainteresovanými osobami oceňovány. [4]

3.3 Porter v model hodnotového řetězce

Jedním z dalších modelů procesní struktury v podniku je Porter v model hodnotového řetězce, který rozděluje podnikové procesy na primární a podpůrné. Primárními procesy jsou především, jsou to procesy provozní, jejichž výstupy jsou produkty požadované zákazníkem. V hodnotovém řetězci se mezi primárními procesy řadí vstupní a výstupní logistika, výroba, prodej servis a služby. Bez podpůrných procesů by primární nemohly existovat. Patří mezi ně marketing, obstaravatelská činnost, řízení lidských zdrojů, výzkum a vývoj. [4]

3.4 Hlavní, řídicí a podpůrné procesy

Výše uvedené rozdělení procesů, které tyto modely doporučují, se ukázaly jako nevyhovující pro aplikaci v malých a středních firmách. Pro malé a střední podniky lze definovat procesní strukturu na základě hodnotového řetězce vnitřních podnikových procesů. Dělení procesů do základních tří skupin se provádí dle několika stanovisek uvedených v tabulce: [4]

Tabulka 1: Základní typy procesů

Kritérium identifikace procesu	Hlavní procesy	Řídicí procesy	Podpůrné procesy
Přidává proces hodnotu?	Ano	Ne	Ano
Prochází proces napří společností?	Ano	Ano	Ne
Produkuje proces tržby?	Ano	Ne	Ne
Má proces externí zákazníky?	Ano	Ne	Ne

Procesy tedy můžeme rozdělit na základě hodnotového et zce vnitřních podnikových procesů na:

- Hlavní jsou to procesy, které tvoří hodnotu a zajišťují splnění poslání společnosti, kde přímo vzniká hodnota k uspokojení zákazníka, jsou tvořeny et zcem předané hodnoty, který udává klíčovou oblast společnosti v podnikání.

Zpravidla sem patří například prodej, výroba, distribuce.

- Řídící jsou to procesy, které řídí a stabilizují společnost, zabezpečují a určují rozvoj a řízení výkonu společnosti a tvoří určité podmínky pro fungování dalších procesů tím, že zajišťují celistvost a řízení společnosti.

Patří sem například řízení kvality nebo plánování.

- Podporné takto označíme procesy zajišťující výrobek nebo službu uvnitř firmy, nebo hlavnímu procesu, který je ale možné obstarat i externě bez ohrožení poslání společnosti. Tyhle procesy, pokud jsou vykonávány interně, jsou tak prováděny z důvodu ekonomické výhodnosti nebo minimalizace určitých rizik. Podporné procesy zajišťují pouze podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají hmotné i nehmotné produkty.

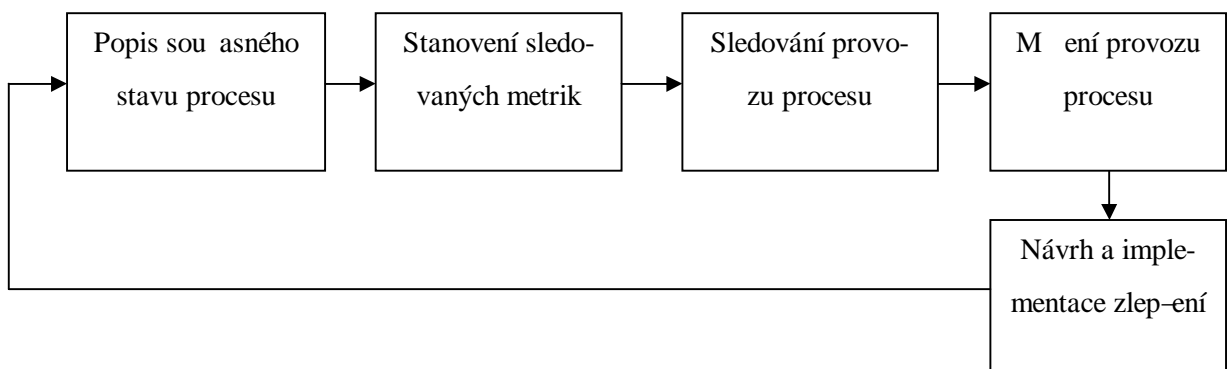
Patří sem například údržba zařízení, ekonomické řízení, IT služby, řízení lidských zdrojů. [4]

4 OPTIMALIZACE A ZLEPŠOVÁNÍ PROCES

Určitou potřebu zlepšení procesu pocítil snad úplně každý, kdo zažil čekání ve frontě v obchodě. Zlepšování procesů v podniku je dnes naprostou nezbytností pro setrvání firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo standardem, alespoň ve zdravějších ekonomikách, že jsou podniky nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší služby nebo produkty, uvažovat o zlepšování svých procesů. Pokud zákazník nedostane, o čem žádá, má totiž možnost obrátit se na mnoho konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí a hlavní hodnota tržní ekonomiky.

Mnoho firem tedy začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich postupného zlepšování. Tento postup je založen na měření a porozumění daného procesu a z toho plynoucí vyplývajících podmínkách jeho zlepšování. Tento postup se dá pojmenovat jako *Postupné procesní postupy*. [5]

Obrázek. 2: Schéma postupného zlepšování procesu



[5]

Obrázek nám znázorňuje takové postupné zlepšování procesu. Základním prvkem je popis současněho stavu procesu, za kterým následuje stanovení základních ukazatelů k měření, které plynou především z toho, co zákazníci potřebují. Stálým sledováním chodu procesu jsou rozlišeny příležitosti ke zlepšování, které je třeba dát do vzájemné souvislosti a dále je implementovat jako konzistentní celek. Provedené úpravy v procesu je samozřejmě nutné následně dokumentovat, díky čemu se dostáváme opět na začátek celého cyklu.

Tento zacyklený postup opakování procedury a v principu nekonečný se nazývá jako postupné a soustavné zlepšování podnikových procesů.

Zmíněný způsob zlepšování procesů je vhodný k dosažení pír stkového zlepšení. Od konce minulého století však na podnik útočí stále nkolik faktorů, které mají za následek, že nutková potřeba zlepšování podnikových procesů zrychluje. Nejvíce jasným z těchto faktorů je technologie. Zejména internet přináší nové možnosti, což v konkurenčním prostředí přináší okamžité zesílení celkové úrovně konkurence, to nemůže pokračovat jinak, než rychlou potřebou zlepšit procesy dramaticky.

Dalším jasným trendem devadesátých let bylo otevření světových trhů a s tím osvobození obchodu. To přivádí na trh mnohem více společností a tak přináší stále větší obtíže konkurovat na trhu. [5] [8]

Efektům výše zmíněné akcelerace bylo, že podniky dotahovaly metody rychlého zlepšování svých procesů do sledků, u kterých nestačila pouhá pír stková zlepšení, potřebovaly dramatické a průkopnické změny. Tyto posuny v konkurenčním prostředí mají globální rozsah a jen velice málo oblastí v podnikání si mohlo dovolit necítit je tak dramaticky, vyhnout se jim. [5]

Cílem zlepšování a optimalizace podnikových procesů je zejména neustálé zvyšování kvality, dostupnosti a efektivnosti vytvářených produktů se současným snižováním všech souvisejících nákladů. [4]

Při výběru ukazatelů pro měření výkonnosti procesu je nutností respektovat souasně optimalizace těchto veličin v procesu a to jsou náklady, čas a kvalita.

Výše zmíněné tři základní veličiny odrážejí následné ukazatele, které by ve výběru ukazatelů měly být v možných změnách obsaženy:

- Průběžná doba procesu (kompletní průběžná doba a její struktura, efektivnost).
- Náklady na proces (celkové náklady procesu a efektivnost využití nákladů).
- Kvalita procesu (úroveň neshod v procesu).

Při optimalizaci procesu je třeba brát zřetel na následující zásady:

- Potenciál pro zlepšování jednotlivých činností v procesu je omezen jím a největší úspory leží v tak zvaných šluchých místech.

- Výstupy proces odpovídají požadavkům zákazníka (interního nebo externího), je možné vyhodnotit kvalitu výstupů.
- Při vyhledávání určitého potenciálu pro zlepšení je nutné pozorovat proces jako celek a hledat zlepšení i v týmu pracovníků, kteří se podílejí na vykonávání procesu.
- Výstupy z procesu (produkty) jsou dotaženy až k externímu zákazníkovi a jednotlivé procesy jsou navzájem závislé a musejí spolupracovat.
- Aby bylo možné procesy řídit, je třeba, aby každý měl daný svůj cíl a určený způsob dosahování těchto cílů. [4]

To znamená, že cíle musí být formulovány:

- Přesně a tak aby nebylo možné si je vykládat více možnými způsoby.
- Měřitelně - pomocí ukazatelů, měřitelných přímo nebo nepřímo.
- Adekvátní potřebám společnosti.
- Reálné s ohledem na omezující faktory a na základě přesné analýzy dosavadního stavu, přitom nejvýše stanovené cíle by měly být přijímány vlastníkem, a cíle nižších úrovních managementem podniku dané řídicí úrovně.
- Termínované musí být vymezen čas, do kterého mají být cíle naplněny. [4]

4.1 Reengineering podnikových procesů

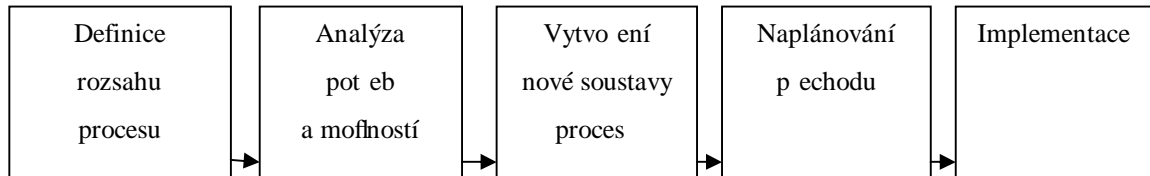
Jeden z přístupů k zásadním změnám a následnému dramatickému zlepšování se objevil Reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering či BPR).

BPR označuje zcela jiný přístup, než jakým je tomu zvykem u průběžného zlepšování procesů. V extrémní podobě tohoto pojetí se předpokládá, že současný podnikový proces je naprosto nevyhovující (nefunguje) a je třeba jej od samého počátku změnit.

Takový ostrý pohled na věci umožnil designérům procesu naprosté odpoutání se od současného stavu a soustředění se jen na nový proces, a to ve všech možných směrech,

v etn sociálních. Tato radikální zm na procesu se týká prakticky v-ech dimenzí firmy, tudíž má dopady i na její zam stnanice a jejich vztahy, a to v etn zm n pozic v podniku ale i propou-t ní.

Obrázek 3: Model zásadního reengineeringu



[5]

Reengineeringový p ístup ilustruje obrázek s modelem zásadního reengineeringu. Zapo íná definicí rozsahu, hlavních cíl chystaného projektu a pokračuje d kladnou analýzou (pot eb a zku-eností zákazník , zam stnanc , konkurent , kooperant i jiných cizích podnik a možností nové technologie). Po dokon ení této d kladné analýzy je možné vytvo it ur itou vizi budoucích proces a tyto analyticky promyslet ve vzájemných souvislostech. Na základ vize nové soustavy proces je pak d lefité vytvo it plán akcí, které povedou k zavedení nové soustavy proces . Cílem t chto akcí je dostat se p es propast mezi sou asným stavem a vizí budoucího stavu, jak v oblasti samotného procesu, tak i v obou podstatných oblastech ó organiza ní i technologické. Dále ufl jen zbývá novou verzi procesu zavést.

Souhrnn e eno je podstatou neslu itelnost obou vý-e zmín ných p ístup (pr b flného zlep-ování a radikálního reengineeringu podnikových proces), která leflí na samém za átku obou p ístup : vycházejí z respektování jifl existujících podnikových proces , nebo staví na šzelené louceõ (úpln nových základech). Velký rozdíl mezi nimi je také v závaflnosti rozsahu a kone ných zm n.

Rozdíl mezi ob ma p ístupy ke zm nám v podnikových procesech charakterizoval Davenport následující tabulkou. [4] [5]

Tabulka 2: Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změn	postupná	radikální
Počáteční bod	existující proces	zelená louka
Frekvence změn	jednorázová/ průběžná	jednorázová
Potřebná čas	krátký	dlouhý
Participace	zespoda-nahoru	shora - dolů
Typický rozsah	omezený, v rámci dané funkční oblasti	široký, mezifunkční
Rizikovitost	střední	vysoká
Primární nástroj	klasické a statické řízení	informační technologie
Typ změn	kulturní	kulturní/ strukturální

[5]

Za více než jedno desetiletí existence reengineeringu byla vyzkoušena celá řada variant radikálního reengineeringu a průběžného zlepšování podnikového procesu, podle potřeb a povahy podniku, dané situace ale i odvahy vedení, a to s většími nebo menšími úspěchy.

Je těžké, spíše nemožné stanovit jediný univerzální přístup, který by byl vhodný pro každého a v každé situaci. Zkušenosti naopak ukázaly, že je velkou výzvou umět si vybrat správnou metodu, která by zajistila dosažení plánovaných výsledků, tak i umět je v daných okolnostech správně použít. [1] [5]

II. PRAKTICKÁ ÁST

5 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ÁSTI

Pro praktickou ást této práce jsem si vybral akciovou společnost Zlin Aircraft, na které se pokusím aplikovat analýzu procesu.

5.1 Popis firmy

Zlin Aircraft a.s. je česká společnost pokračující ve výrobě akrobatických, cvičných a víceúčelových letadlech značky Zlin. Tato značka patří mezi nejstarší letecké značky ve světě s tradicí od roku 1934.

Podnikatelskou činností společnosti je hlavně vývoj, výroba a následný prodej letadel, leteckých komponent a dílů. Společnost také poskytuje servisní služby a je držitelem potřebných certifikátů sloužících k navrhování, výrobě a údržbě letadel značky Zlin pro civilní a vojenský sektor. [12]

5.2 Historie firmy

Průmyslová výroba civilních letadel má dlouholetou tradici, společnost nesoucí jméno Zlínská letecká a.s. (ZLAS) založil J. A. Baťa již v roce 1934. Společnost Baťa začala zřizovat letecký park ufl v polovině dvacátých let minulého století, kdy pro své potřeby zakoupila vyžezené –kolní letadla Albatros B II od vojenské správy. V roce 1933 Baťa financoval první sériově vyráběné letadlo ve Zlíně, byl jím kluzák Z-I. 1937 byl zkonstruován velmi rychlý cestovní neboli kurýrní letoun Z-XIII, byl to celoděrový dolnoplošník, který dokázal vyvinout rychlost až 350 km/hod. Kvůli válečným událostem v roce 1939 nebylo však možné pokračovat v jeho vývoji a musely být přerušeny i další projekty.

15. března 1939 bylo Otrokovické letiště obsazeno Němci. Došlo k zatýkání technický pracovníku a pilotů. Během války byly v podniku vyráběny letouny pro německý Wehrmacht, bylo vyrobeno 723 kusů. Po osvobození v roce 1945 se podnik dostává pod státní správu. V letech 1945-1951 bylo vyrobeno 465 kusů letadel s označením Z-281 a Z-381. V roce 1956 se dostal do popředí cvičný letoun štrener 60 tedy Z-226 a tím započala éra na mezinárodní akrobatické scéně, kdy se letouny štrener se svými piloty úspěšně pohybovali na 60 %. Později jedna z modifikací tohoto letounu se označovala jako špetka k zákazníkovi do zahraničí. V 60. letech konstruktéři společnosti

spolupracovali se zamstnanci z Kunovic, kde vyvinuli speciální zemědělský letoun XZ-37, kterého se vyrobilo 729 kusů.

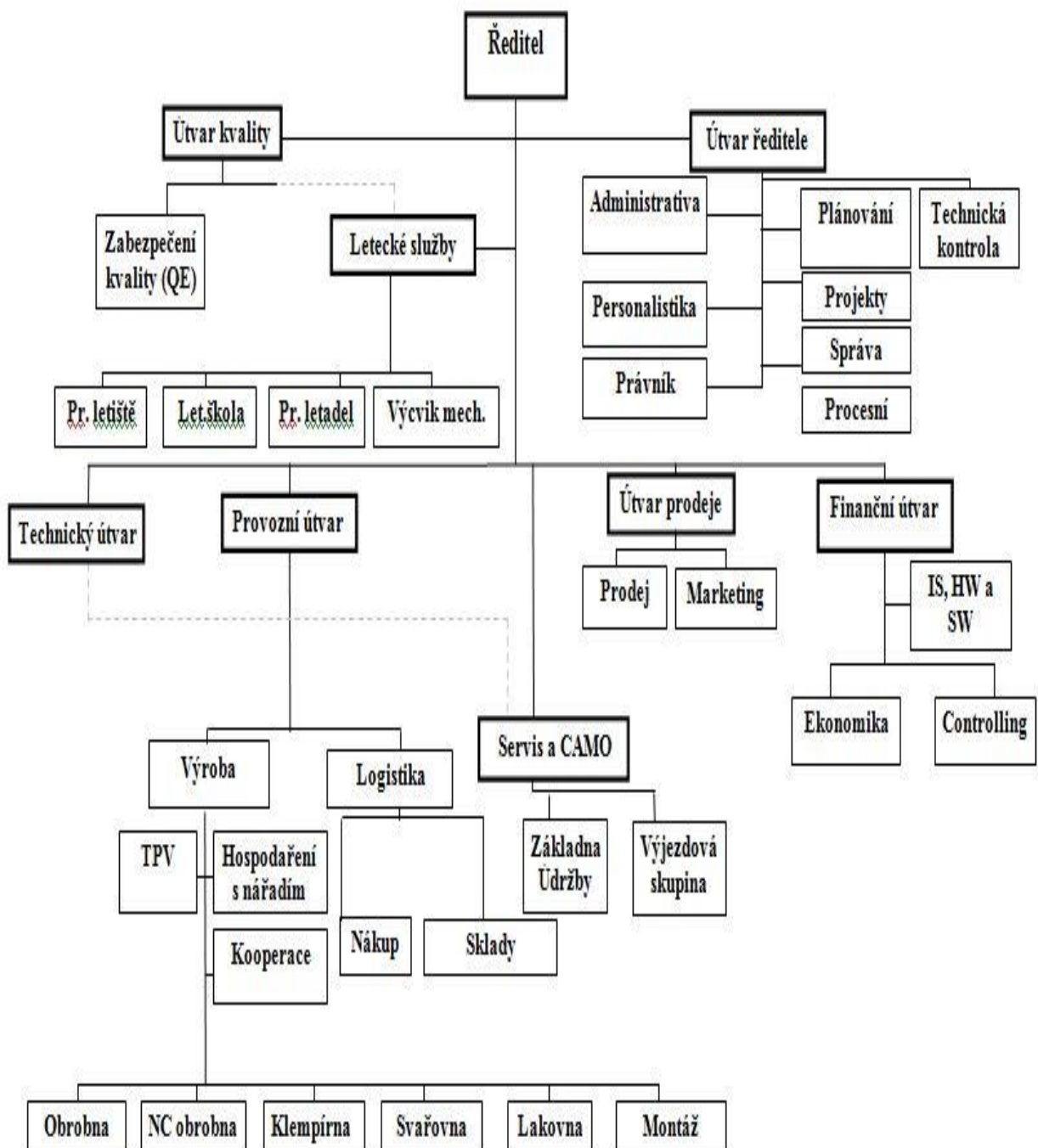
Souasn v Otrokovicích vznikala stavebnicová sada letadla Z-40. Roku 1967 byl zalétáván sportovní, akrobatický letoun Z-42, kterého se vyrobilo necelých 200 kusů. 1968 je představen typ místný Z-43, kterého do roku 1993 bylo vyrobeno 176 letadel. V sériové výrobě tohoto letounu se vyvinula verze se zástavbou motoru Textron Lycoming označená jako Z-143 L, která dostala velké oblibu a jeho následná modifikace s přírůstkem LSi je dodnes ve výrobním programu. V roce 1973 došlo k vývoji nového akrobatického letounu, jehož cílem bylo prosadit se na mistrovství světa v letecké akrobacii v Kyjevu o čtyři léta později. Byl vyprodukován speciál Z-50L, který získal mnoho medailí a jeho vítězná série se nesla až do roku 1985. V polovině 60. let byla obnovena letecká škola Zlin Air school, v roce 1990 pracovala se dvěma zákazníky a o rok později ufl se desátí. V těchto letech také probíhala akrobatická soutěž Zlin Air Cup, která se stávala společenskou událostí, přičemž bylo káždoročně mnoho pilotů ze zahraničí. Roku 1989 došlo k zániku národního podniku Moravan a vznik akciové společnosti. Po 1990 se Moravan a.s. stává dceřinou společností Aero a.s. holdingu, další léta se několikrát změnila vlastníci a docházelo k zásadním restrukturalizacím a konkurznímu řízení.

červenec 1997 znamenal pro firmu další pohromu a to v podobě stoleté vody, kdy byl celý výrobní areál zatopen do výšky 1,5 metru. Výroba byla přerušena a škody jsou vyčísleny na částku přesahující 395 mil. korun, ztráta na produkci byla 158 mil. korun. Zlin Aircraft byl znovu založen roku 2009 se záměrem pokračovat na základech předvodní Baovy Zlínské letecké a být výhradním výrobcem sportovních letadel značky Zlin. Za více než 80 let firma dokázala vyrobit okolo 7200 kusů letadel pro zákazníky z více jak 50 zemí světa. Společnost dodnes navazuje na tradice ve výrobě cvičných, víceúčelových a akrobatických letadel. Součástí výroby jsou kromě výroby a servisu letadel i mezinárodní projekty zaměřené na podporu výroby dopravních, sportovních a jiných letadel, také na výrobu leteckých kol, brzd a padákových dílů. [12]

5.3 Organizační struktura podniku

Uvedený obrázek ukazuje organizační hierarchickou strukturu podniku. Dělí se na management (ředitel, Útvar ředitele) a jednotlivá stěžejní oddělení, která zajišťují jednotlivé výrobní úseky (Útvar kvality Technický útvar, Provozní útvar, Servis a CAMO) a stěžejní oddělení, která zajišťují chod podniku (Letecké služby, Útvar prodeje, Finanční útvar).

Obrázek 4: Organizační struktura Zlin Aircraft, a. s.



5.4 P zkoumání požadavků zákazníka

P zkoumání požadavků zákazníka je sled činností ve společnosti před odesláním závazné nabídky nebo před podepsáním smlouvy. Slouží k zajištění, že požadavky zákazníka na kvalitu dodávky zboží nebo služby jsou plněné, jednoznačné, dokumentované a mohou být realizovány ve stanoveném čase za stanovenou cenu.

Na základě požadavků zákazníka zaeviduje referent prodeje obchodní případ do formuláře v interním informačním systému. V souladu se zákazníkem stanovenými požadavky uvede ve vytvořené nabídce požadavky týkající se produktu. Na základě uvedených požadavků zajistí odpovědný pracovník prodeje provedení p zkoumání požadavků zákazníka dle stanovených pravidel před odesláním nabídky zákazníkovi.

Při p zkoumání požadavků týkajících se produktu musí být ověřeno, že:

- jsou stanoveny požadavky na produkt,
- jsou vyřešeny požadavky smlouvy nebo objednávky, které se liší od dříve vyjádřených požadavků,
- Organizace je schopna plnit stanovené požadavky.

Za provádění žádného p zkoumání požadavků zákazníka je odpovědný vedoucí prodeje.

5.5 P zkoumání požadavků zákazníka týkajících se produktu

Před ověření obchodního případu rozhodne referent prodeje, zda je možno ověřit splnitelnost požadavků zákazníka rychlým nebo detailním nabídkovým řízením a zda je nutné provést p zkoumání rizik a souvisejících činností.

Pokud obchodní případ obsahuje některé z níže uvedených požadavků :

- obchodní nebo teritoriální rizika,
- sporné požadavky zákazníka (na záruky, služby),
- nově zaváděnou výrobu (projekt),
- dlouho nevyroběné položky (položky nevyroběné déle než rok),
- položky, které vyžadují další řešení a upřesnění odbornými útvary (např. servis u zákazníka, předání výrobku u zákazníka),

- nové požadavky vyžadující vývojovou činnost technického úseku (konstrukce),
- požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro zamýšlené použití (např. nutné úpravy na letounu pro dodávce náhrady místo pro vodního dílu),
- zakázka je určena pro vojenské účely.

Je nutno ověřit obchodní případ **podrobným nabídkovým řízením** v etně příslušného rozsahu prozkoumání rizik a splnitelnosti zakázky.

5.6 Prozkoumání rizik

Prozkoumání rizik se provádí:

- při prozkoumání sporných nebo nových požadavků zákazníka,
- při odhalování obchodních nebo teritoriálních rizik,
- při zavádění nových výrobků nebo požadavků na změnu stávajících výrobků,
- při zajištění dodávek se státním odvoláním kvality dle zákona č. 309/2000 Sb.,
- při nestandardních a finančně rozsáhlých požadavcích zákazníka.

O prozkoumání rizik musí být vedeny záznamy, které jsou prioritně vedeny na formuláři ŽZáznam o prozkoumání. Na tomto formuláři provádí jednotliví vedoucí zainteresovaných útvarů identifikaci rizik v etně číselné klasifikace jejich závažnosti, pravděpodobnosti vzniku a doby trvání. Jednotlivá rizika musí být následně analyzována a zhodnocena v etně provedení kroků k jejich snížení.

Jedná-li se o realizaci produktu se státním odvoláním kvality, musí být rizika prozkoumána ve spolupráci se ZSOJ (zástupce pro státní odvolání jakosti) nebo nabyvatelem. V tomto případě podléhají prozkoumání rizik i všechny související nákupní a dodací smlouvy a objednávky. Výsledky uvedeného prozkoumání rizik je předáno ZSOJ.

Formulář s vyplněnou hlavičkou uloží referent prodeje na server společnosti. Jednotlivé útvary a oddělení definují a vyhodnotí rizika vyplývající z jejich pracovní činnosti. U každé

oblasti vyhodnotí závažnost rizika, pravděpodobnost vzniku a časové působení. Záznam provádí vedoucí pracovníci do formuláře uloženého na síti.

Referent prodeje vyhodnotí závažnost rizik a jejich přijatelnost zaznamená do formuláře. Koordinuje řešení nepřijatelných rizik uvnitř společnosti Zlin Aircraft a.s. a následně se zákazníkem nebo jeho zástupcem. Záznamy o prozkoumání rizik uloží u dokumentace příslušného obchodního případu. Výše zmíněný formulář je obsažen v příloze a je označen jako příloha 1.

5.7 Plán kvality

Pokud zákazník požaduje zpracování plánu kvality, předá odpovědný pracovník prodeje požadavek vedoucímu technické kontroly spolu s dokumentací obchodního případu. Vedoucí technické kontroly pak zabezpečí zpracování plánu kvality.

6 NABÍDKOVÉ ŘÍZENÍ

Pokud obchodní případ obsahuje pouze požadavky periodicky se opakující, technické specifikace jsou známy, ověřené, uhlídíve prozkoumané a společnost je schopna tyto zabezpečit bez dalšího opatření, je možné schválit nabídku na základě nabídkového řízení rychlého. V ostatních případech jak jsem uhlídíve zmínil, musí být využito detailní nabídkové řízení.

Příkladem využítí rychlého nabídkového řízení může být prodej náhradních dílů bez požadavků na další služby do nerizikového teritoria, opakující se dodávky na základě již zavedených a od zákazníka schválených projektů.

Veškeré informace o ukončených činnostech a z nich vyplývajících úkolech jsou předány emailem nákupu a plánování výroby s uvedením čísla nabídky.

O problémech s vyřizováním nabídky musí příslušné oddělení ihned informovat vedoucího útvaru a oddělení prodeje. Veškerá oddělení musí vyřizovat nabídku v co možná nejkratší době, bez zbytečných odkladů. Rychlost předání nabídky zákazníkovi má zásadní vliv na úspěšnost obchodního případu.

6.1 Rychlé nabídkové řízení

Pokud obchodní případ obsahuje pouze požadavky periodicky se opakující, technické specifikace jsou známy, ověřené, uhlídíve prozkoumané a společnost je schopna tyto zabezpečit bez dalšího opatření, je možné schválit nabídku na základě nabídkového řízení rychlého. V ostatních případech jak jsem uhlídíve zmínil, musí být využito detailní nabídkové řízení.

Příkladem využítí rychlého nabídkového řízení může být prodej náhradních dílů bez požadavků na další služby do nerizikového teritoria, opakující se dodávky na základě již zavedených a od zákazníka schválených projektů.

Veškeré informace o ukončených činnostech a z nich vyplývajících úkolech jsou předány emailem nákupu a plánování výroby s uvedením čísla nabídky.

O problémech s vyřizováním nabídky musí příslušné oddělení ihned informovat vedoucího útvaru a oddělení prodeje. Veškerá oddělení musí vyřizovat nabídku v co možná nejkratší

dob , bez zbytečných odkladů . Rychlost předání nabídky zákazníkovi má zásadní vliv na úspěšnost obchodního případu.

6.1.1 Popis činností jednotlivých oddělení

1) Prodej

Rozdělí položky:

- Vyráběné, které podle do oddělení *plánování výroby* ke stanovení termínu,
- nakupované položky, které podle do oddělení *nákupu* k aktualizaci kalkulačních ceny a dodací lhůty.

2) Plánování výroby

- Proveďte zalожení výrobní zakázky a simulaci rozpadu a zaplánování,
- informuje o dodacím termínu a případných problémech oddělení *prodeje*,
- informuje o problémech s dostupností materiálu na sklad oddělení *nákupu*,
- odešle seznam vyráběných položek do útvaru logistiky na prověření jejich dostupnosti ve skladu.

3) Logistika

- Prověří dostupnost dílů na skladu.

4) Nákup

- Proveďte kontrolu dostupnosti materiálu (nakupované položky předpřipravené nabídky),
- proveďte kontrolu dostupnosti chybějícího materiálu, který byl předán oddělením plánování výroby,
- proveďte aktualizaci kalkulačních ceny u položek, které nebyly nakoupeny více jak 1 rok (tzn. i těch, které se nenakupovaly a jsou skladem),
- proveďte aktualizaci dodací lhůty v informačním systému společnosti,
- v případě nezajistitelnosti materiálu, zajistí náhradu ve spolupráci s oddělením *konstrukce a technické přípravy výroby*,
- informace o kompletním zpracování nabídky předá oddělení *prodeje*.

- 5) Konstrukce
 - Zpracuje náhrady materiál a předá podklady pro následné zpracování oddělení *dokumentace a normalizace*.
- 6) Dokumentace a normalizace
 - Zpracuje změny a odchylky schválené konstrukcí do IS.
- 7) Prodej
 - Stanoví cenu a dodací termín poloflek připravované nabídky na základě informací z oddělení *nákupu*, z oddělení *plánování výroby* a dle platných kalkulací cen.

Schéma rychlého nabídkového řízení je obsaženo v příloze a je označeno jako příloha II.

6.2 Detailní nabídkové řízení

Cílem detailního nabídkového řízení je provést celkovou kontrolu schopnosti společnosti určitou polofleku vyrobit nebo nakoupit. Za tím účelem je nutno zkontrolovat a případně aktualizovat konstrukční, technologickou a výrobní dokumentaci. ověřit připravenost výrobního zařízení, přípravků a nástrojů. ověřit dostupnost, potřebnou dobu dodání a cenu vstupních materiálů. Stanovit potřebnou dobu výroby poloflek.

6.2.1 Popis činností jednotlivých oddělení

Přehledový diagram znázorňuje činnosti jednotlivých oddělení. Grafické propojení mezi jednotlivými odděleními značí písemnou informaci (e-mail) o výsledku (rozhodnutí) příslušného kroku.

- 1) Oddělení prodeje
 - Vypracuje nabídku vytvořenou, tzn., vyplní polofleky dle požadavků zákazníka.
Polofleky bez označení ŠANO/NEO v íselníku zboží v informačním systému společnosti zašle k posouzení do oddělení dokumentace a normalizace za účelem dosažení cíle nabízet a prodávat vyřídí sestavy.

- Následně odešle email do oddělení dokumentace a normalizace se žádostí o posouzení jednotlivých poloflek nabídky s uvedením ísla nabídky a stanovenou lhůtou pro posouzení
- 2) Oddělení normalizace a dokumentace
- Provádí ve spolupráci s oddělením konstrukce vhodnost prodeje nabízené poloflky se zaměřením na strategii prodeje vyřídých sestav a označí ve výše zmíněném íselníku zboží poloflku jako prodej ANO, případně prodej NE.
 - U poloflek označených prodej NE, stanoví poloflku vyříd sestavy vhodnou k prodeji.
 - Následně odešle email do oddělení prodeje s posouzením poloflek nabídky s uvedením ísla nabídky k dalšímu zpracování.
- 3) Oddělení prodeje
- Nabídne a projedná se zákazníkem prodej vyříd sestavy.
 - Rozdělí poloflky na vyráběné / nakupované
Podle toho to rozdělí rozešle dle ísla nabídky poloflky do oddělení TPV (technická příprava výroby) a nákupu.
 - Následně odešle email do oddělení technická příprava výroby se žádostí o posouzení jednotlivých vyráběných poloflek nabídky s uvedením ísla nabídky a stanovenou lhůtou pro posouzení.
 - Souasně odešle email do oddělení nákupu se žádostí o posouzení jednotlivých nakupovaných poloflek nabídky s uvedením ísla nabídky a stanovenou lhůtou pro posouzení.
- 4) Oddělení technické přípravy výroby
- Zpracuje poloflky nabídky:
 - Provede kontrolu správnosti a úplnosti technologického postupu (dále jen TP) a materiálové normy (dále jen MN) poloflek nabídky v etn poddílce do nejnižší úrovně rozpadu ó zda jsou správně a řádně vyplněny všechny údaje v etn textu operací, platné íslo výkresu, úplnost předepsaných

přípravk a ná adí l jednotlivým operacím. Pokud není TP a MN zpracována, tak je v rámci nabídky vytvo í.

- Proveďte aktualizaci TP a MN s ohledem na maximální možné využití CNC, na požadované výrobné množství (uvedené odd lením prodeje v nabídce), na dostupnost nebo zm ny technologií ó stroj . Prov í díly k nast íhání ó zkontroluje a aktualizuje nást íhové plány.
- Proveďte autorizaci vedoucím TPV ó schválení technologií aíl po posouzení poloflek p ípravované nabídky odd lením nákup a výdejna ná adí.
- ukon ení prací informuje odd lení výdejna ná adí a odd lení nákladového plánování, controllingu a kalkulace (dále jen NPCK).
- Následn ode-le email do odd lení výdejna ná adí se fládostí o posouzení jednotlivých výrobných poloflek nabídky (v etn rozpadu) s uvedením ísla nabídky a stanovenou lh tou pro posouzení.
- Sou asn ode-le email do odd lení NPCK se fládostí o posouzení jednotlivých poloflek nabídky.

5) Odd lení NPCK- zpracuje poloflky nabídky:

- Vytvo í seznam materiál pro výrobné poloflky p ípravované nabídky (materiálová náro nost), u nichíl je kalkulací cena star-í neíl rok ó seznam ode-le do odd lení nákupu.
- Proveďte kontrolu cen kooperací
 - U díl , které jsou výrobné asto, je cena kontrolována na základ údaj z dodacích list .
 - U díl , které nebyly výrobné del-í dobu neíl 1 rok, poíládá kooperaci o nabídku.
- Proveďte kontrolu výrobních dávek.

6) Odd lení nákupu - zpracuje poloflky nabídky:

- Proveďte kontrolu dostupnosti
 - Nakupovaných poloflek p ípravované nabídky.

- Poloflek materiálu pro vyráběné polofky připravované nabídky na základ seznamu z oddělení NPCK.
 - Proveďte porovnání aktuální t finí ceny s cenou kalkula ní u poloflek, které nebyly nakupovány více neřl 1 roka zpracované porovnání za-le emailem oddělení controlling.
 - Proveďte aktualizaci dodací lh ty v IS jednotlivých poloflek u jednotlivých dodavatel .
 - V p ípad nedostupnosti/ nezajistitelnosti n kterých poloflek ó zpracuje návrh náhrady, kterou za-le ke schválení do oddělení konstrukce. V P ípad , fle není schopen náhradu navrhnout nebo navrřená náhrada není schválena, stanoví náhradu oddělení konstrukce.
 - Je zodpov dný za ekonomickou rentabilitu vzhledem k p vodnímu materiálu.
 - V p ípad dostupnosti v-ech materiál , které mají souvislost s polofkami posuzované nabídky (nebudou probíhat konstruk ní zm ny ani náhrady materiálu), ode-le email s touto informací p ímo do oddělení TPV (s uvedením ísla nabídky).
- 7) Kooperace
- Poptá kooperaci na pokyn oddělení NPCK.
 - Poptá cenu a dodací lh tu kooperovaných operací u díl , které nebyly vyráb ny déle neřl 1 rok v návaznosti na plánované výrobní dávky.
 - Cenu a dodací lh tu p edá s uvedením ísla nabídky do oddělení NPCK k zpracování do TP.
- 8) Oddělení NPCK
- Zpracuje do TP zm ny cen kooperací.
 - Zpracuje porovnání cen poloflek materiálu, aktualizuje kalkula ní cenu.
- 9) Oddělení konstrukce ó zpracuje konstruk ní zm ny materiálu, náhrady materiálu a:

- Předá podklady pro následné zpracování oddělení TPV se žádostí o zpracování konstrukčních změn s uvedením čísla nabídky.
 - Pofádá oddělení dokumentace a normalizace o zpracování všeobecných náhrad s uvedením čísla nabídky.
- 10) Oddělení dokumentace a normalizace
- Zpracuje do IS změny a odchylky schválené konstrukcí.
- 11) Oddělení hospodaření s náklady
- Provede vizuální kontrolu přípravku potrubního výrobku daného dílce. Zjistí nápození nebo jiné nedostatky bránící v jeho použitelnosti eí s příslušným mistrem, se zástupcem kontroly a konstruktérem přípravku .
 - Proví dostupnost a platnost technických výkresů k jednotlivým polofkám nabídky v etn poddílce . Nedostatky vy eí ve spolupráci s oddělením dokumentace a normalizace.
 - Nebyl-li přípravek použit déle ne 6 měsíců , musí být posouzen konstruktérem přípravku za spolupráce kontroly.
 - Seznam zjištěných nedostatků a chyb jících přípravku předá oddělení TPV (konstruktéra přípravku)
- 12) Oddělení TPV (konstrukce přípravku)
- Navrhne způsob opravy přípravku a zpracuje, upraví, výkresovou dokumentaci pro výrobu.
 - Pokud přípravek nebyl nalezen, zhodnotí, zda je potřeba nový, nebo úpravou TP je možné polofku nabídky vyrobit i bez přípravku o informuje oddělení TPV. Předá do oddělení TPV k vypracování technologických postupů a MN pro realizaci oprav (výroby chyb jících přípravku) .
- 13) Oddělení TPV
- Zpracuje do MN a TP konstrukční změny materiálu a změny vyplývající z kontroly přípravku .

- Odele polofky nabídky se zpracovanými, zlegalizovanými náhradami a změnami vyplývajícími z kontroly přípravků do oddělení NPCK a souasn do oddělení plánování výroby.
- Proveďte autorizaci vedoucím technologie a konečné schválení technologií v IS.
- Souasn odele email do oddělení plánování výroby se fládostí o výpočet termínu zhotovení jednotlivých polofek nabídky.

14) Oddělení NPCK

- Po konečném schválení technologie proveďte znova kalkulaci (včetně podílů do nejnižší úrovně rozpadu).
- Zkalkuluje kody vlastních výrobků zpracované konstruktérem přípravků a o nárůstu ceny polofky nabídky informuje oddělení prodeje.
- Informuje oddělení prodeje o ukonění prací emailem (informace o dokonění překalkulací v informačním systému)

15) Oddělení plánování výroby

- Proveďte simulaci v IS zaplánování polofek nabídky tím, řezaloflí výrobní zakázku, simulaci rozpadu polofek a zaplánování, následně polofky výrobní zakázky smaře.
- O dodacím termínu a případných problémech informuje oddělení prodeje.
- Odele seznam vyráběných polofek do útvaru logistiky o oddělení sklady na prověření jejich dostupnosti ve skladu.

16) Logistika o oddělení sklady

- Prověří dostupnost dílů v meziskladu.
- Po uvolnění dílů kontrolou je naskladní na sklad.

17) Technická kontrola

- Prověří polofky nabídky z meziskladu.

18) Oddělení prodeje

- Stanoví prodejní cenu a dodací termín poloflek připravované nabídky na základě informací z oddělení nákupu, NPCK a oddělení výroby.
- Předá návrh smlouvy pověřenému pracovníkovi ke schválení, odešle nabídku zákazníkovi a v IS ji označí jako špečená.
- Dále je postupováno dle vnitřní směrnice společnosti Prodej a marketing.
- V případě přijetí závazné objednávky informuje TPV (konstrukce oprav) o realizaci obchodního případu a nutnosti zahájení výroby, případně opravy oprav.
- Informuje útvar logistiky o oddělení sklad expedicí o opravě a návrhu, zhodnocení způsobu balení pro zvolenou destinaci a způsob opravy.

Schéma detailního nabídkového řízení je obsaženo v příloze a je označeno jako příloha III.

7 NALEZENÉ PROBLÉMY A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě zústeného pozorování, studia dokumentace a rozhovoru s klíčovými pracovníky v daném procesu jsem analyzoval proces p ezkoumání pofladavk zákazníka. Proces je vzhledem ke specifikaci podniku p im ený a vhodný. Pracovníci podniku nemají k danému procesu fládné výhrady, jsou s ním seznámeni a znají své pracovní povinnosti. Proces je popsán ve vnit ní sm rnici P ezkoumání pofladavk zákazníka (DZA ó CP ó 0101). Vzhledem k vý-e zmín nému, neuvádím tedy návrhy na úpravu tohoto procesu. Zabývám se dále problematickými oblastmi, které mohou b hem tohoto procesu nastat a proces tak ovlivnit. Tyto oblasti jsou definovány a je vymezeno jejich možné e-ení.

Není materiál pot ebný k zahájení výroby.

Na hutním sklad je zji-t no, že p edm tný materiál není skladem. Následuje upozorn ní na vzniklý problém odd lení nákupu. Pracovníci toho to odd lení zahájí poptávkové ízení u výrobce , prodejce a firem, u kterých je p edpoklad, že daný materiál se naprosto totoflnými vlastnostmi také pouflívají ve výrob .

Je-li zji-t no, že byla jifl ukon ena výroba u výrobce, a ani daný materiál není možné získat z podnik , které s ním pracují, referent nákupu o tom skutku písemn uv domí odd lení technické p ípravy výroby (dále jen TPV). Pracovník toho to odd lení (konstruktér, technolog, statik) ur í vhodnou náhradu materiálu. Informuje zp t odd lení nákupu o náhrad materiálu, který je ekonomicky rentabilní s materiálem p vodním.

Chyba v dokumentaci.

Je-li zji-t no, že ve výrobním postupu schází n které údaje i operace je p íslu-ný pracovník na tento problém povinen upozornit svého nad ízeného, ten dále informuje útvar technologie, kde tento nedostatek zpracuje.

Modernizace za ízení, díky emu musí být provedena zm na v dokumentaci.

Dojde-li k modernizaci za ízení a technologický postup je zastaralý, protože se vyuflíval u star-ích typ stroj , je nutné, aby byli o tomto p ípadu informováni technici pracovníci ó programátor a technolog, kte í musí danou výrobní operaci p evést na nový stroj, který si klade jiné pofladavky.

Pokud je zjištěno, že pro vodní zastaralý stroj není ve výrobním podniku k dispozici, je informován výrobní úsek o kooperaci, kteří poptají ve vytipovaných výrobních podnicích danou operaci.

Nenalezeny pro opravky potřebné k vytvoření nových dílců , nutná výroba nového.

Při nenalezení potřebného pro opravku a náadí, který je nezbytný k operaci, informuje oddělení výdejný náadí o potřeby TPV a ta musí tento pro opravek konstruovat, technologicky zpracovat a zahájit jeho výrobu.

Poškozené pro opravky, nutná oprava.

Pracovník výdejný náadí upozorní na tento nedostatek pracovníka technologie, který dle dokumentace k danému pro opravku posoudí rozsah poškození. Na základě toho je vytvořen technologický postup na jeho opravu.

Z důvodu výše uvedených nedostatků se stává, že pracovník prodeje není schopen v daný termín uzavřít řízení pro zkoumání požadavků zákazníka a včas odeslat nabídku klientovi.

ZÁV R

Úvod práce byl započat prostudováním literárních zdrojů, které mají spojitost s probíraným tématem. Jejich následnou selekcí byly vybrány příhodné definice od odborníků, které mi byly nápomocné k vysvětlení použitých pojmů. K danému tématu se v současnosti dostane velké množství odborných zdrojů a byly mi nápomocné také interní dokumenty podniku.

Zdrojem pro analýzu procesu byly informace z podniku, rozhovory s vedoucími pracovníky a také mé poznatky, které jsem nabyl během pobytu v tomto podniku. Společnost má velkou výhodu, že bezproblémově dokáže inovovat své produkty a průběžně se přizpůsobovat požadavkům zákazníka na základě jejich potřeb a určitých specifikací.

Smyslem bakalářské práce bylo odhalit problematické oblasti a navrhnout možná opatření na zlepšení analyzovaného procesu. Po analýze bylo zjištěno, že proces přezkoumání požadavků zákazníka splňuje požadavky podniku, je logicky uspořádaný a jasný. Dokumentace k danému procesu je srozumitelná a odráží realitu podniku. Pracovníci procesu rozumí a nemají k němu žádné výhrady. V bakalářské práci tedy dále uvádím pouze problémové situace, které se mohou vyskytnout během tohoto procesu. Samotný proces je však pro daný podnik zcela vhodný. Mezi problémy, které mohou ovlivnit proces nabídkového řízení, patří: nedostatek materiálu potřebného pro zahájení výroby, chyba v dokumentaci, modernizace řízení, díky čemuž musí být provedena změna v dokumentaci, nenalezené přípravky potřebné k vytvoření nových dílců, nutná výroba nového, pokazené přípravky, nutná oprava. Zmíněné problémy mohou mít nečekaný dopad na ukončení případu přezkoumání požadavků zákazníka, a to v podobě prodloužení lhůty dané k jeho vyřešení.

Záleží na vedoucích pracovnících, zda se budou hlouběji zabývat specifikovanými problémy a budou se jim snažit do budoucna vyvarovat. Podle mého názoru je řešení těchto problémů nutné k eliminaci negativních vlivů, které mohou zvyšovat ztrátovost výroby. Vešchny popsané zásahy by měly aktivně přispívat k uzdravnému procesu společnosti a dosáhnout tak ideálního stavu, který povede k finančnímu zdraví celé společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TU KOVÁ. *Teorie pr myslových podnikatelských systém I.: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlín , 2005, 112 s. ISBN 80-7318-270-x.
- [2] BASL, Josef, Miroslav TĚMA a Vít GLASL. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2002, 140 s. ISBN 80-7082-936-2.
- [3] HURTA, Josef. *Vnitropodnikové řízení II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlín , 2004, 112 s. ISBN 80-7318-184-3.
- [4] TU EK, David a Roman ZÁMEČNÍK. 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Zvolen: Vydavateľstvo Tu ve Zvolen . ISBN 978-80-228-1796-7.
- [5] EPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2006, 265 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4.
- [6] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [7] CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. *Workflow: řízení firemních procesů*. Praha: Grada, 2001, 136 s. ISBN 80-247-0200-2.
- [8] TĚMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [9] BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
- [10] TĚFÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2013, 106 s. ISBN 978-80-7454-280-0.
- [11] ZLIN AIRCRAFT, A. S. *Průzkoumání potřeb zákazníka*. Otrokovice: Zlín Aircraft, a. s., 2014.
- [12] ZLIN AIRCRAFT, *Historie společnosti Zlin Aircraft* [online] © 2013 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.zlinaircraft.eu/O-spolecnosti/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BPM	Business process management
BPR	Business process reengineering
IS	Informační systém
ZSOJ	Zástupce pro státní ověření jakosti
TPV	Technická příprava výroby
MN	Materiálové normy
TP	Technologický postup
NPCK	Nákladové plánování, controlling a kalkulace

SEZNAM OBRÁZK

Obrázek 1: Schéma podnikového procesu	14
Obrázek 2: Schéma postupného zlepšování procesu	20
Obrázek 3: Model zásadního reengineeringu	23
Obrázek 4: Organizační struktura Zlin Aircraft, a. s.....	28

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní typy proces	18
Tabulka 2: Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta	24

SEZNAM P ÍLOH

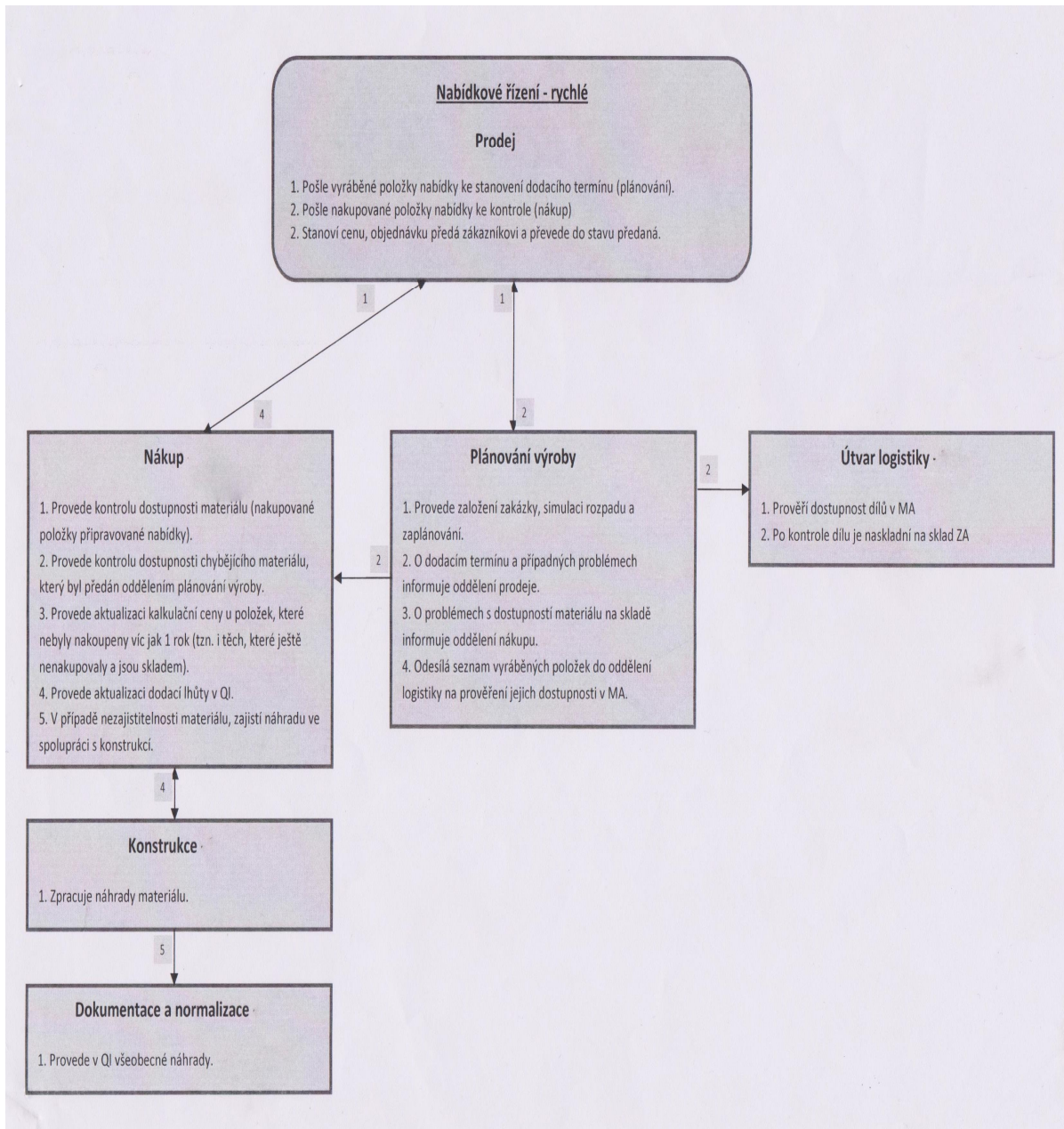
- P ÍLOHA P I Záznam o p ezkoumání rizik
- P ÍLOHA P II Rychlé nabídkové řízení
- P ÍLOHA P III Detailní nabídkové řízení

P ÍLOHA P I: ZÁZNAM O P ĚZKOUMÁNÍ RIZIK

ZLIN AIRCRAFT a.s. Otrokovice	ZÁZNAM O PŘEZKOUMÁNÍ RIZIK					
Předmět předkládaného návrhu (poptávka, nabídka, smlouva, projekt):						
Návrh předkládá:	Org. Jedn:	Dne:	Termín navrácení přezkoumaného návrhu:			
Tel.:		Podpis:				
Přezkoumání návrhu a rozbor rizik (útvary, tj. účastníky přezkoumání určuje předkladatel zakroužkováním)						
Útvar	Oblast rizika	Popis rizika (nepoužité řádky proškrtnout)	závažnost	pravděpodob.	časové působení	Přijatelnost ano/ne
			1 – nízká 2 – střední 3 – vysoká	1 – nízká 2 – střední 3 – vysoká	1 – krátkodobé <1r 2 – střednědobé <3r 3 – dlouhodobé >3r	
Obchodní útvar Obdržel dne: Předal dne:	Prodej – zeměpisná a politická rizika					
	Prodej – konkurenční rizika					
	Prodej – cenová rizika a solventnost zákazníka (zisk)					
	Prodej – dodací lhůty, balení a přepravní podmínky					
	Servis – předání a následný servis					
	Jiné připomínky					
Provozní Útvar nebo Servis letecké techniky Obdržel dne: Předal dne	Výrobní lhůty					
	Technologie – zavedení nových technologických metod a materiálů					
	Technologie – zajišťování nových strojů a zařízení včetně přípravku					
	Personál s potřebnou kvalifikací					
	Stav výrobních prostředků a vybavenost náradím					
	Zásobování materiálem a manipulace s výrobky					
	Nákup materiálu a komponentů - zajišťování nových dodavatelů, dodací lhůty, ceny a kvalita produktů					
	Skladování a ochrana produktu včetně vhodnosti a dostatečnosti prostor					
	Balení a přepravní podmínky					
	Jiné připomínky					

Technický útvar Obdržel dne: Předal dne:	Vývoj – zkušenosti s projekčním řešením					
	Vývoj – výše nákladů					
	Vývoj - personál pro realizaci s potřebnou odbornou kvalifikací					
	Vývoj - vybavení a podmínky pro validaci a verifikaci					
	Vývoj – bezpečnost a ekologie provozu					
	Jiné připomínky					
Útvar kvality Obdržel dne: Předal dne:	Metody ověřování, měřidla a měřicí zařízení a přípravky					
	Personál s potřebnou kvalifikací					
	Metrologické metody a zabezpečení					
	Systém jakosti vlastní a nových dodavatelů					
	Požadavky na dokumentování jakosti					
	Jiné připomínky					
Útvar let. služeb Obdržel dne: Předal dne:	Zajištění požadovaných služeb – termíny a prostory					
	Personál s potřebnou kvalifikací					
	Jiné připomínky					
Finanční útvar Obdržel dne: Předal dne:	Investice, náklady a konečný zisk					
	Jiné připomínky					
Ostatní						
Připomínky prověřil a projednal - jméno:						
Vyjádření a podpis schvalujícího:						Datum:

P ÍLOHA P II: RYCHLÉ NABÍDKOVÉ ÍZENÍ



P ÍLOHA P III: DETAILNÍ NABÍDKOVÉ ÍZENÍ

