Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

1998

Lenka Dernerová

**Technická univerzita v Liberci**

**Hospodářská fakulta**

**Obor : Podniková ekonomika**

# Uplatnění vlivu zákazníka na řízení nákladů strojírenské výroby v podniku ZVU Kovárna Hradec Králové s.r.o.

BP - PE - KPE - 98015

Lenka Dernerová

Vedoucí práce : Ing. Jiří Lubina , KPE

Konzultant : Judr. Pavel Termer , ZVU Kovárna, Hradec Králové

Počet stran . . . . . 41

Počet příloh . . . . . 3

Datum odevzdání : 26. 5.1998

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky Školní rok: 1997/98

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Lenku Dernerovou**

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona číslo 172/1990 Sb. o vysokých školách určuje tuto bakalářskou práci

Název tématu: **Uplatnění vlivu zákazníka na řízení nákladů strojírenské výroby v podniku ZVU Kovárna Hradec Králové s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

**Stručně charakterizujte podnik a jeho výrobu. Podrobněji popište organizaci a průběh výrobní zakázky výrobním procesem. Pozornost zaměřte na sledování nákladů v průběhu výroby a na vztah mezi cenou produktu a náklady. Zkoumejte vliv zákazníka na průběh a náklady výrobního procesu, na cenu výrobku. Ekonomicky vyhodnoďte.**

KPE/PE
41 s., 3 s. příl.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voroněžská 1329, Liberec 1
PSČ 461 17

V 96/98 Hb
0

## Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího práce a konzultanta.

V Liberci dne 26.5.1998

Lenka Demerová

# OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ ..... 8

1. ÚVOD ..... 9

2. CHARAKTERISTIKA PODNIKU ZVU KOVÁRNA S.R.O. ..... 10

2.1. VZNIK SPOLEČNOSTI ..... 10

2.2. VÝROBA ..... 11
2.2.1. Komodita přírub a zápustkových výkovků ..... 11
2.2.2. Komodita strojírenských výkovků ..... 12
2.2.3. Komodita tepelného zpracování ..... 13

2.3. OBCHODNÍ PARTNEŘI ..... 13
2.3.1. Dodavatelé ..... 13
2.3.2. Odběratelé ..... 13

3. ROZBOR VLIVŮ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ ..... 13

3.1. „ZÁKAZNÍK ŘÍDÍ PODNIK" ..... 13
3.1.1. Kvalita podle zákazníka ..... 14
3.1.1.1. Význam jakosti ve výrobním podniku ..... 15
3.1.1.2. Kvalita služeb ..... 15
3.1.2. Cena a zákazník ..... 15
3.1.3. Požadavky zákazníka na rychlost a spolehlivost ..... 16
3.1.3.1. Čas je nová konkurenční zbraň ..... 16
3.1.3.2. Je třeba zkracovat dodací lhůty a dodržovat termíny dodávek ..... 16
3.1.4. Pružnost a reakceschopnost ..... 17
3.1.5. Názory a stížnosti zákazníka ..... 17

3.2. NÁKLADY ..... 18
3.2.1. Členění nákladů ..... 18

3.3. POROVNÁNÍ VÝROBNÍ, VÝROBKOVÉ, PRODEJNÍ A ..... 20

MARKETINGOVÉ KONCEPCE ..... 20

3.4. PRINCIPY ZAVEDENÍ NOVÉ ARCHITEKTURY VÝROBY ..... 22

3.5. CHARAKTER CEN A JEJICH VZTAHŮ K NÁKLADŮM ..... 23

4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ..... 24

4.1. ORGANIZE VZTAHŮ OBCHOD - VÝROBA ..... 24

4.2. PRŮBĚH ZAKÁZKY ..... 26
4.2.1. Obchodní aktivity ..... 26
4.2.1.1. Poptávka ..... 26
4.2.1.2. Objednávka ..... 27
4.2.2. Výrobní aktivity ..... 28

4.3. SLEDOVÁNÍ NÁKADŮ V PRŮBĚHU ZAKÁZKY ..... 29
4.3.1. Jednicové náklady ..... 29
4.3.2. Režijní náklady ..... 30
4.3.3. Náklady z deficitu ..... 30
4.3.4. Náklady z reklamací ..... 31

4.4. KALKULACE NÁKLADŮ ..... 31

4.5. VLIV ZÁKAZNÍKA NA TVORBU CEN A USMĚRŇOVÁNÍ NÁKLADŮ ..... 32
4.5.1. ČKD Energo Praha ..... 32
4.5.2. Stavostroj Nové Město nad Metují ..... 33
4.5.3. Výroba čepů ..... 33

4.6. CONTROLLING VE VZTAHU KE KALKULACÍM ..... 33

5. SHRNUTÍ POZNATKŮ ..... 34

5.1. VÝSLEDKY PŮSOBENÍ ZÁKAZNÍKA NA NÁKLADY VÝROBY ..... 34

5.2. EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ ..... 36

6. ZÁVĚR ..... 39

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ..... 40

SEZNAM PŘÍLOH ..... 41

# SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

**a.s.** - akciová společnost

**EU** - Evropská Unie

**HV** - hotové výrobky

**kg** - kilogram

**ks** - kus

**mm** - milimetr

**ON** - oddělení nákupu

**OŘPZ** - oddělení řízení průběhu zakázky

**OÚ** - obchodní úsek

**PVJ** - představitel vedení pro jakost

**s.r.o.** - společnost s ručením omezením

**TPV** - oddělení technologie a přípravy výroby

**t** - tuna

**∅** - průměr

# 1. ÚVOD

Svět podnikání se změnil od základu. Vstupujeme do období nelítostné konkurence - takové konkurence, ve které je spokojený, případně nadšený zákazník klíčovým prvkem nejen pro úspěch podniku, ale velmi často i pro jeho přežití.

Dlouhou dobu po druhé světové válce se firmy těšily z trhu prodávajícího. Mnoho firem ztratilo zájem o spolupráci se zákazníkem, ale zákazník tu je. Když výrobce dodá na trh zařízení, u kterého nikdo nerozluští návod k použití nebo které se rozbije ihned, jak se zapojí do zásuvky, těžko se bude zákazník k takové firmě vracet, ale naopak bude hledat výrobce jiného.

Stručně řečeno, v dnešní době se musí firmy ke svým zákazníkům neustále chovat správně. To je obrovská myšlenka, ale řada firem ještě neví jak ji uskutečnit.

I firma ZVU Kovárna s.r.o. je vystavena silnému tlaku konkurence, kterému musí čelit. Reálnou hrozbou je konkurence, která existuje především ve standardních přírubách - např. Komap Dědov, Transporta Chrudim, Moravské Železárny a řada dalších. Pro delší časové období je nutno počítat s hrozbou konkurence i z východoevropských zemí jako např. Ukrajina, Rumunsko, Rusko, Polsko, .... Proto se ZVU Kovárna snaží vyhovět svým zákazníkům, navázat kontakty na přímé odběratele v co nejširším sortimentu a v co nejširším segmentu celoevropského trhu a dosáhnout komplexnosti dodávek, jejich rychlosti dle potřeb zákazníků při dosažení kvality srovnatelné se standardem EU.

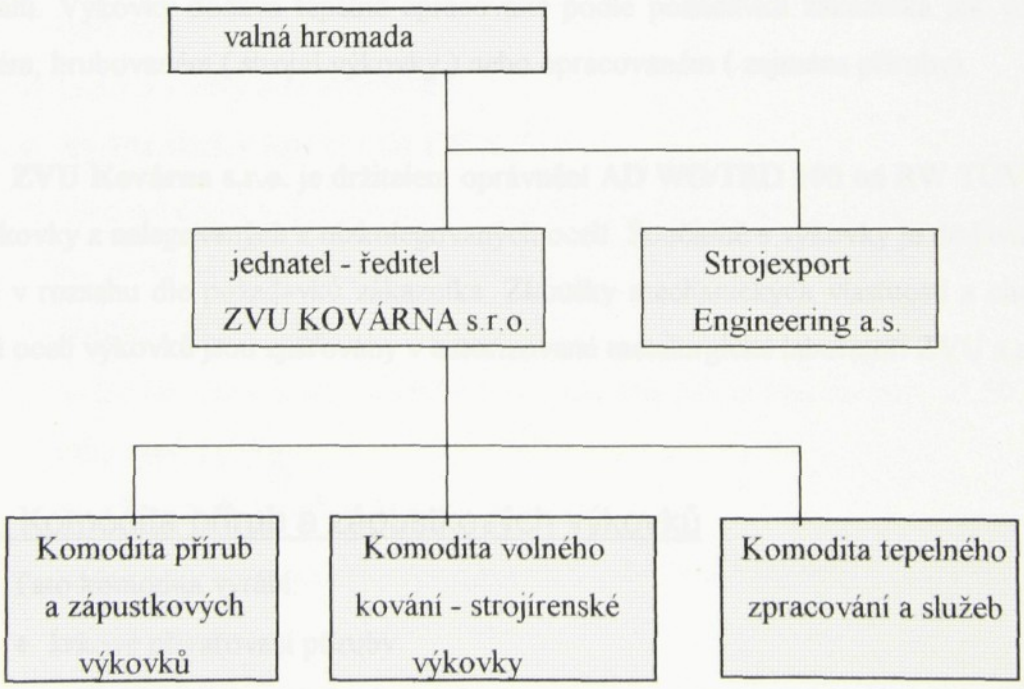
V souvislosti s tím jsem se rozhodla v této práci zaměřit na to, jak lze uplatnit vliv zákazníka na řízení nákladů strojírenské výroby.

# 2. CHARAKTERISTIKA PODNIKU ZVU KOVÁRNA s.r.o.

## 2.1. VZNIK SPOLEČNOSTI

Společnost **ZVU Kovárna s.r.o.** vznikla ke dni 21.4.1995 jako společný podnik ZVU a.s. Hradec Králové a Strojexport Engineering a.s. Praha. Základem je bývalý provoz ZVU a.s. - kovárna. Majitelé Strojexportu Engineering a.s. uložili do nové společnosti veškeré své akcie a tím se společnost stala dceřinou společností ZVU Kovárna s.r.o.. Tak byl vytvořen v podstatě holding, který má silnou obchodní část a současně má pevnou výrobní základnu.

**Obrázek č. 1 - Organizační schéma ZVU Kovárna - holding**



Dále je možné na individuální vyžádání zákazníka dodat v uvedeném sortimentu i příruby atypických rozměrů a tvarových zápustkových výkovků do hmotnosti cca 12 kg.

## 2.2.2. Komodita strojírenských výkovků

Tato komodita vyrábí všechny druhy volně kovaných výkovků z ocelí uhlíkových, nízko a středně legovaných, v omezeném rozsahu i výše legovaných. Výrobní kapacita volného kování představuje cca 4000 t/rok.

Sortiment výkovků, jejich rozměry a váhy jsou dány stávajícím technologickým zařízením:

- **hydraulický kovací lis CKV 630**

⇒ volné výkovky od váhy cca 100 kg do cca 1600 kg

⇒ kruhy, kroužky a příruby do max. ∅ 1200 mm

⇒ podélné výkovky kruhové a čtvercové, hřídele do max. ∅ 400 mm a délky 4000 mm

⇒ bloky a kostky do cca 1600 kg

- **hydraulický kovací lis CKX 315**

⇒ všechny druhy volně kovaných výkovků, především podélné výkovky kruhové a čtvercové od cca. 40 kg do cca 150 kg

- **buchar KDJ 1600**

⇒ volně kované výkovky, převážně kroužky kované na trnu do max. ∅ 500 mm a váhy max. 110 kg

- **buchar KB 1000, KB 630, KB 400**

⇒ menší volně kované výkovky od cca 1 kg do 25 kg, kroužky kované na trnu do ∅ 250 mm

### 2.2.3. Komodita tepelného zpracování

Dle požadavků zákazníka jsou výkovky dodávány tepelně zpracované v plynových a elektrických pecích, zušlechťování a kalení se provádí v olejových a vodních nádržích. Pece jsou vybaveny měřící a zapisovací technikou. Základními druhy tepelného zpracování jsou žíhání normalizační, na měkko, na snížení pnutí, rozpouštěcí, stabilizační, se zaručenou mikrostrukturou a izotermické, kalení, popouštění, šlechtění, u menších výkovků cementace v prášku.

## 2.3. OBCHODNÍ PARTNEŘI

### 2.3.1. Dodavatelé

Hlavními dodavateli ZVU KOVÁRNA s.r.o. jsou POLDI OCEL Kladno, ŠKODA Plzeň, Třinecké železárny, Vítkovice, ŽDAS Žďár n/Sázavou, Železárny Hrádek.

### 2.3.2. Odběratelé

Mezi nejdůležitější odběratele ZVU KOVÁRNA s.r.o. se řadí Zetor Brno s.p., PSL a.s. Považská Bystrica, Buzuluk Komárov, Vítkovice, ABB Brno, Chemopetrol Litvínov, PBS Třebíč, Hydraulic Jihlava, Energomontáže Liberec, Stavostroj Nové Město nad Metují, Transporta Chrudim, ale i RFF Bremen, Prometco Švédsko a další.

# 3. ROZBOR VLIVŮ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

## 3.1. „ZÁKAZNÍK ŘÍDÍ PODNIK“

Dnešní trh je především dynamický a globální. V jeho vývoji má hlavní slovo zákazník, který má stále vyšší nároky. Už není zárukou úspěchu vyrábět laciné, standardní

výrobky ve velkých sériích. Úspěšní jsou ti, kteří dokážou vyrábět přesně to, co chce zákazník - individuální výrobky vysoké kvality za nízké ceny. Předpokladem nízkých cen jsou nízké náklady, proto jejich sledování je tak důležité. Dalším důležitým předpokladem úspěchu, který není možné ignorovat, je jakost. Rozhodujícím faktorem je však čas a jeho zkracování.

### 3.1.1. Kvalita podle zákazníka

Podnik řízený zákazníkem se liší od ostatních především tím, že nedodává kvalitu podle vlastních představ, ale takovou, jakou definuje zákazník. Firmy s dobrým rozhledem (např. Walt Disney Company nebo Wal-Mart Honda Motor) neustále testují, hodnotí a zlepšují své výrobky s jediným cílem - dát zákazníkovi to, co si žádá.

Projekt Profit Impact of Market Strategy ( PIMS - vliv tržní strategie na ziskovost ) přinesl v rámci svého osmnáctiletého výzkumného úsilí v této oblasti zajímavé výsledky. Když v hodnocení kvality u pěti nejlepších firem převládalo hledisko zákazníka, dosáhla každá firma hrubé výnosy z kapitálu ve výši 32 % ročně. Pokud figurovalo takovéto chápání kvality na posledních místech, výnosy z kapitálu činily 14 % i méně. To je obrovský rozdíl. Je pravda, že vysoké zisky jsou svázany více s kvalitou, jak ji chápe zákazník, než s podílem na trhu nebo jakoukoli jinou proměnnou.

Kvalita podle zákazníka má dvě dimenze - kvalita výrobků a kvalita služeb. Každá z nich vyžaduje jinou zručnost a jinou strategii. Poskytování jedné bez druhé je obvykle recept na selhání. Výzkum dokázal, že nelze docílit žádoucího úspěchu v konkurenčním boji, dokud podnikatelé nepropojí kvalitu výrobků s kvalitu služeb a dokud nebudou využívat vysoce disciplinované nástroje řešení problémů i techniky dobrého vedení. Kvalita výrobku znamená pro zákazníka to, co dostane, kvalita služby, jak to dostane. [ 8 ]

#### 3.1.1.1. Význam jakosti ve výrobním podniku

Kvalita je dána několika kritérii, jako jsou:

a) Užitkové vlastnosti výrobku, které závisí na konstrukci, technologii apod. S tímto přímo souvisí zajištění spolehlivé funkce výrobku, bezporuchovost, životnost,.... Tyto vlastnosti také závisí na použitém materiálu, jakosti dodávaného materiálu a zajištění stálé a rovnoměrné kvality všech komponent výrobku a jeho výroby.

b) Zajištění bezpečnosti, hygienické a zdravotní nezávadnosti a splnění předepsaných podmínek odrušení, hluku, ekologické podmínky atd.

c) Zajištění pohotového servisu výrobků v záruční i pozáruční době, včetně dostatečného množství a sortimentu náhradních dílů, včasné vyřizování reklamací apod. [ 1 ]

#### 3.1.1.2. Kvalita služeb

Kvalita služeb je těžko měřitelná, ale lze ji popsat pěti dimenzemi:

- *spolehlivost* - schopnost poskytnout to, co je slíbeno přesně a bezchybně
- *serióznost* - znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost vyvolat důvěru a jistotu
- *dojem* - fyzické vybavení a zařízení, včetně vzhledu personálu
- *orientace na zákazníka* - míra, jakou věnujeme individuální pozornost našim zákazníkům
- *zodpovědnost* - tedy ochota pomáhat zákazníkům a poskytovat jim služby včas. [ 8 ]

### 3.1.2. Cena a zákazník

Cena je charakterizována jako „ peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží". Působení ceny na trhu je spojeno s existencí nabídky a poptávky. Stranu poptávky představuje zákazník a ten se z pochopitelných důvodů snaží tlačit cenu dolů na nižší úroveň. Na druhé straně výrobci, kteří reprezentují stranu nabídky, musí cenou pokrýt vynaložené náklady a zajistit si přiměřený zisk, aby jejich hospodaření bylo rentabilní. Pro výrobce platí, čím vyšší cenu mohou nasadit, tím je jejich zisk větší. Dochází tak ke

konfliktu zájmů a nejdůležitější je nalézt takovou úroveň cen, kterou bude zákazník akceptovat a při které ještě bude podnik schopný vyrábět.

V současné době nelítostné konkurence, kdy si každý může vybrat od jakého výrobce bude výrobek požadovat, je u většiny produktů cena daná trhem tak, jak ji akceptuje zákazník a výrobce se musí tomuto tlaku přizpůsobit.

Při cenových změnách je nutné předvídat jak reakci konkurence ( nevyvolat cenovou válku ), tak i zákazníka, kterého by příliš vysoké nebo nízké ceny mohly odradit. [ 7 ]

### 3.1.3. Požadavky zákazníka na rychlost a spolehlivost

#### 3.1.3.1. Čas je nová konkurenční zbraň

V boji o prvenství na trhu se začíná projevovat zajímavý vývoj: soupeření v jakosti výrobků bylo postupně nahrazeno soupeřením ve snižování výrobních nákladů, přičemž v posledním období se ukazuje, že hlavní konkurenční zbraní je čas. Ne usilovní, ale rychlí jsou dnes odměněni. Čas jsou peníze - kdo nepřijde se svým výrobkem včas, nemusí už dostat další příležitost.

#### 3.1.3.2. Je třeba zkracovat dodací lhůty a dodržovat termíny dodávek

Toto jsou veličiny charakterizující úroveň služeb zákazníkům. **Dodací lhůta** je interval času mezi příchodem objednávky do podniku a doručením objednaného zboží k zákazníkovi. Pravděpodobnost, že bude dodržen přislíbený termín dodávky, udává **stupeň spolehlivosti dodávky**. Určuje se jako podíl počtu dodávek splněných v termínu ze všech dodávek zákazníkům během určitého období.

Zlepšení rychlosti dodávek lze dosáhnout zkrácením průběžných dob výrobků v podniku ( zakázkového řízení, průběhu zakázek ve výrobě, expedice, fakturace, atd. ) - důležité je vzájemné slaďování článků celého zakázkového řetězce. Zvýšení spolehlivosti dodávek získáme na základě marketingové strategie. [ 6 ]

### 3.1.4. Pružnost a reakceschopnost

Pro zvládnutí individuálních požadavků zákazníků, silné konkurence a časového tlaku musí podnik rozvíjet pružnost a reakceschopnost. Pružnost znamená schopnost pohotově reagovat na požadavky trhu a jeho změny týkající se sortimentu, variant provedení a velikosti dodávek. Pružnost podniku začíná u zákazníka a schopnosti marketingu zjistit jeho požadavky. Dále se přenáší do vývoje výrobků a technologií, které musí rychle a pružně reagovat na tyto impulzy. Výroba musí být schopna vyrábět v malých výrobních dávkách a dosahovat přitom vysoké produktivity a nízkých výrobních nákladů. Znamená to používat moderní automatizovaná výrobní zařízení, ale také nové způsoby organizace a řízení výroby.

Pružnost podniku musíme vidět v časové dimenzi, protože být pružný znamená zároveň být rychlý. Je třeba mít nejen pružné stroje a pružné programy, ale také pružné lidi a pružnou organizaci. [ 3 ]

### 3.1.5. Názory a stížnosti zákazníka

Donald L. Beaver je zakladatel rychle rostoucí firmy v Tiptonu v Pensylvánii a říká: „ Miluji stížnosti. Stížnosti byste měli milovat mnohem více než chválu. Stížností vám kdosi dává najevo, že s vámi ještě není spokojen. Vyvažujte ji zlatem.“ Beaver učinil objev: každá stížnost mu dává příležitost odlišit jeho firmu od ostatních. Pomáhá mu nalézt cestu, jak dělat něco, co jeho zákazníci potřebují a co konkurence nedělá.

Nejlepší manažeři přišli na nebývale rentabilní taktiku. Investují do stížností - řeší je. Získají tak hodnotnou informaci o problémech firmy a možných nových výrobcích. Odborníci odhadují, že přivést nového zákazníka stojí pětkrát více než jednání, které by

stavělo zákazníka na první místo. Firmy, které nenaslouchají hlasům zákazníků, vydávají milión dolarů na prodej nebo marketing jen proto, aby přilákaly nové zákazníky za ty, které ztratily.

Jediný správný způsob, jak vést firmu, je naslouchat zákazníkům. Svými názory zákazníci vyjádří pocity a očekávání k tomu, co získali a podají návrhy na zlepšení. [ 8 ]

## 3.2. NÁKLADY

Náklady patří k nejdůležitějším charakteristikám hospodaření každého podniku. Náklady jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Náklady hrají v podnikové ekonomice rozhodující úlohu, neboť téměř každé manažerské rozhodnutí vychází ze srovnání nákladů (kolik něco stojí) s výnosy (kolik z toho získáme). Náklady rozhodujícím způsobem ovlivňují hospodářský výsledek podniku.

### 3.2.1. Členění nákladů

Předpokladem účinného řízení nákladů je jejich podrobnější rozčlenění. Existuje přirozeně celá řada způsobů, jak rozčlenit náklady do stejnorodých skupin. V této práci uvedu jen několik nejdůležitějších hledisek.

**Druhové členění nákladů**

Takto členíme náklady vstupující do podniku z vnějšího okolí. Za základní nákladové druhy se považují:

1) spotřeba materiálu
2) spotřeba a použití externích prací a služeb, jako např. přepravné, nájemné, energie, práce spojené s opravami a udržováním majetku
3) mzdové a ostatní osobní náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění pracovníků
4) odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku
5) finanční náklady jako např. úroky, pojistné, bankovní výlohy.

**Účelové členění nákladů**

Podle konkrétního účelového vztahu ke konkrétním úkolům náklady dělíme do dvou základních skupin :

1) **technologické náklady** - jsou bezprostředně vyvolané technologickým procesem dané činnosti, tvoří základ výrobního procesu. Jejich nejjednodušším příkladem může být spotřeba papíru určité kvality v hlavní tiskařské výrobě.
2) **náklady na obsluhu a řízení výroby a správu podniku** - jsou vynakládány za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu dané činnosti, např. náklady na osvětlení a otop tiskárny a plat mistra.

Technologické náklady můžeme členit ještě podrobněji :

a) **jednicové náklady** - souvisí nejen s technologickým procesem jako celkem, ale i přímo s jednotkou dílčího výkonu, např. spotřeba materiálu, mzdy dělníků
b) **režijní náklady** - těžko se v praxi zjišťují na jeden kus, souvisí s technologickým procesem jako celkem, např. odpisy výrobního zařízení.

**Kalkulační členění nákladů**

Vychází z přiřazování nákladů k určitému výkonu nebo jeho části. Tak lze rozlišit opět dvě základní skupiny :

1) **přímé náklady** - přímo souvisí s konkrétním druhem výkonu. Je zřejmé, že do této skupiny patří náklady jednicové. Ty jsou vyvolány nejen konkrétním druhem výkonu, ale přímo jeho jednotkou.
2) **nepřímé náklady** - neváží se k jednomu druhu výkonu a zajišťují průběh výrobního procesu podniku v širších souvislostech.

**Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů**

V souvislosti s tím, jak se náklady budou vyvíjet při případném zvýšení či snížení produkce, je možno rozlišovat tyto základní skupiny nákladů:

1) **variabilní náklady** - mění se v závislosti na objemu produkce
2) **fixní náklady** - zůstávají v určitém intervalu neměnné i při změnách v objemu produkce. Jejich značná část se vynakládá často ještě před zahájením výrobního procesu. Jejich výše se mění v závislosti na čase s rozšiřováním nebo snižováním výrobní kapacity.

Součtem variabilních a fixních nákladů získáme **celkové náklady**. [ 5 ]

**Logistické náklady**

S rostoucí dělbou práce stoupá podíl logistických nákladů na celkových nákladech podniku. Logistické náklady představují ve výrobním podniku obvykle 10% až 30% z prodejů v závislosti na odvětví. Tyto zahrnují přepravu do podniku a z něho, vnitropodnikové manipulační a skladovací procesy, balení, financování zásob a informační procesy v souvislosti s řízením logistiky a se zpracováním objednávek. [ 6 ]

## 3.3. POROVNÁNÍ VÝROBNÍ, VÝROBKOVÉ, PRODEJNÍ A MARKETINGOVÉ KONCEPCE

Jaká filosofie by měla vést marketingové úsilí dosahovat žádoucích výsledků směny na cílových trzích ? Jak velký význam by měl být přikládán zájmům *organizace, zákazníka a společnosti* ? Tyto zájmy jsou velmi často konfliktní. Marketingová aktivita by měla být jasně prováděna podle nějaké dobře promyšlené filosofie účinného. efektivního, odpovědného marketingu. Existuje pět konkurujících si koncepcí, podle nichž by organizace měly vést svou marketingovou aktivitu.

**1) Výrobní koncepce**

Tato koncepce je jednou z nejstarších koncepcí. Zastává stanovisko, že spotřebitelé budou mít v oblibě ty výrobky, které jsou široce dostupné a za nízkou cenu. Ředitelé výrobně orientovaných organizací se soustřeďují na dosahování vysoké efektivnosti výroby a širokého rozsahu distribuce.

**2) Výrobková koncepce**

Zastává názor, že spotřebitelé si oblíbí ty výrobky, které nabízejí větší kvalitu nebo výkon. Manažeři v těchto výrobkově orientovaných organizacích soustřeďují svou energii na vyrábění dobrých výrobků a na jejich postupné zlepšování.

**3) Prodejní koncepce**

Zastává stanovisko, že spotřebitelé, kdyby byly ponecháni sami sobě, si obyčejně nekoupí dost výrobků organizace. Organizace proto musí vyvíjet agresívní prodejní a propagační úsilí. Většina firem praktikuje prodejní koncepci, když má nadbytečné kapacity. Jejich cílem je prodat to, co vyrábějí, spíše než vyrábět to, co mohou prodat.

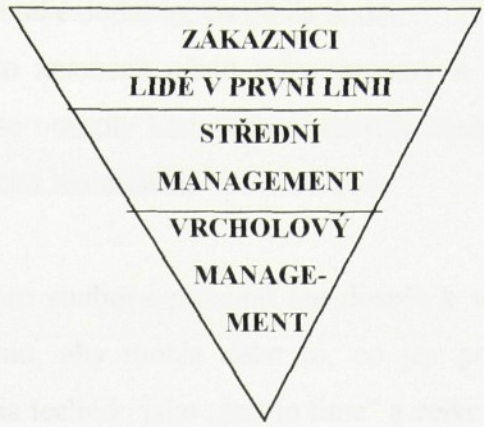
**4) Marketingová koncepce**

Tato koncepce vznikla s cílem soutěžit s předcházejícími koncepcemi. Zastává názor, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá v určování potřeb a požadavků cílových trhů a v poskytování jejich požadovaného uspokojování účinněji a efektivněji než u konkurence. Cílem firem s touto koncepcí je vyrábět to, co se bude prodávat, ne se snažit prodat to, co může vyrobit. Zaujímá perspektivu zvenčí dovnitř. Začíná u dobře definovaného trhu, soustřeďuje se na potřeby zákazníků, koordinuje veškeré činnosti, které budou mít na zákazníky vliv a produkuje zisk prostřednictvím vytváření spokojenosti zákazníků.

Pohled na organizační schéma firmy řízené zákazníkem

Zákazník je klíčem k ziskovosti. Typické organizační schéma - pyramida s prezidentem na špici - je považováno za zastaralé. Mistři marketingu schéma převrátili, jak je to ukázáno na obr. 2. Na špici organizace jsou zákazníci. Další v pořadí důležitosti jsou lidé z první linie, kteří se setkávají se zákazníky, obsluhují a uspokojují je. Pod nimi jsou střední manažeři, jejichž pracovní funkcí je podporovat lidi v první linii, aby mohli sloužit zákazníkům lépe. A na konci základny je špička vedení, jehož prací je podporovat manažery střední úrovně. Všichni manažeři jsou osobně zaangažováni při poznávání, potkávání a obsluze zákazníků.

**Obrázek č. 2 - Organizační schéma firmy řízené zákazníkem**




Vztahy mezi obchodem a výrobou při marketingové koncepci

Nejdříve se firma musí soustředit na cílový trh. Dále musí definovat potřeby zákazníka z jeho zorného úhlu. Proto musí vedení hovořit se zákazníky a provádět mezi nimi průzkum. Výroba potom nevyrábí výrobek takový, jaký se líbí jim, ale musí udělat výběr z těch vlastností, kterým dávají přednost zákazníci. Důležité je, aby všechna oddělení podniku byla dobře koordinovaná s marketingem. Všichni zaměstnanci si musí uvědomit vliv, který mají na spokojenost zákazníka. [ 4 ]

## 3.4. PRINCIPY ZAVEDENÍ NOVÉ ARCHITEKTURY VÝROBY

Architektura výrobního systému zahrnuje jeho hardware ( zařízení ), materiálové a informační toky, pravidla a postupy používané při jejich koordinování a manažerskou filosofii. Z větší části určuje produktivitu lidí a aktiv v továrně, jakost jejich výrobků a reagování organizace na potřeby zákazníků. Nejdůležitější prvky v efektivní výrobní architektuře jsou principy, podle nichž se řídí. Byly zjištěny tři hlavní principy, na nichž stojí architektura továren světové úrovně :

1) *Zvyšovat koncovou hodnotu pro zákazníka* - je zapotřebí neustále hledat způsoby, jak odstraňovat činnosti, které nepřidávají hodnotu, aby více činností továrny bylo možno zaměřit ke zlepšování výrobků a služeb dodávaných zákazníkům.

2) *Přísná kázeň* - vzájemné sliby mezi odděleními a útvary, továrnou a dodavateli, továrnou a zákazníky by měly být posvátné. Továrna musí vědět, co může a co nemůže dělat. Musí také dodat to, co slíbila dodat.

3) *Jednoduchost* - to znamená učinit toky, procesy a informace tak jasnými a spolehlivými, aby se omezily komplikace, zkrátily zásobovací cesty a odstranily zbytečné manipulace s materiálem.

Při respektování tohoto souboru principů lze dospět k velmi mocné architektuře výroby, která posiluje továrnu, aby mohla dělat to, co její průměrní konkurenti dělat nemohou. Současná popularita technik, jako „just in time" a celkové řízení jakosti, byla pro mnohé firmy podnětem k tomu, aby tyto principy začaly zkoušet. [ 2 ]

## 3.5. CHARAKTER CEN A JEJICH VZTAHŮ K NÁKLADŮM

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje příjmy. Při vytváření cenové politiky musí firma brát v úvahu celou řadu faktorů. Postup stanovení ceny by měl sestávat z následujících šesti kroků:

1) *Stanovení cíle cenové politiky* - výše ceny ovlivňuje dosažení určitých cílů, jako jsou zisk, příjmy z prodeje a podíl na trhu.

2) *Určení poptávky* - mezi cenou výrobku a velikostí poptávky je nepřímá závislost, tj. čím vyšší je cena, tím nižší je poptávka a naopak.

3) *Určení nákladů* - poptávka určuje cenový strop, náklady pak určují dno. Při kalkulaci ceny výrobku by měl podnik rozlišovat fixní a variabilní náklady ( viz. kap. 3.2. ). Součet těchto nákladů představuje minimální hranici ceny, při které může podnik dlouhodobě fungovat.

4) *Analýza konkurenčních cen* - konkurenční ceny poskytují orientační bod, který by měla firma při určení ceny brát v úvahu.

5) *Výběr metody stanovení ceny* - z marketingové koncepce podniku vychází metoda stanovení cen podle hodnoty vnímané zákazníkem, kterou používá stále více firem. Při této metodě se nevychází z výrobních nákladů, ale pouze z toho,

jakou hodnotu má výrobek pro kupujícího. Vnímaná hodnota se tedy stává základem stanovení ceny.

6) *Určení definitivní ceny* - je výslednicí shora uvedených faktorů. [ 4 ]

# 4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

## 4.1. ORGANIZE VZTAHŮ OBCHOD - VÝROBA

ZVU Kovárna již od počátku svého vzniku, kdy se osamostatnila od ZVU a.s., začala se žádoucí přeměnou vnitřní struktury a výrobní organizace firmy, která měla výrazně zlepšit jejich výrobní konkurenční schopnost a stala se tak firmou řízenou zákazníkem. To byl obrovský rozdíl oproti minulému období, kdy si podmínky diktovala výroba a sklady tak byly plné zboží, o které nebyl zájem. Při této přeměně vycházela z principů popsaných v minulé kapitole, podle nichž řídí své chování.

Dnes je již výroba v podstatě řízena *obchodem*. **Komodity strojírenských výrobků** a **komponentů potrubních systémů** zjišťují informace o tržním segmentu, zákaznících, o jejich potřebách ( sortiment, jakost, dodavatelské lhůty, množství ) a cenách konkurenčních dodavatelů. Dále zabezpečují informovanost zákazníků o možnostech firmy při uspokojování jejich potřeb, organizují poptávkové, nabídkové a kontraktační řízení, v jehož rámci zajišťují :

- technické vyjasnění zakázky s přihlédnutím k technologii výroby
- stanovení termínu dodávky s ohledem na kapacitní možnosti firmy
- stanovení ceny s ohledem na tržní situaci ( konkurenční cena, strategické záměry firmy ) a efektivnost vynaložených zdrojů ( časová preference, rozsah zakázky, platební podmínky, kalkulace výrobních nákladů ).

Poté uzavírají kupní smlouvy a vedou evidenci zakázek. Také sledují pohyby skladů a dodržování stanovených limitů zásob zboží. Tyto limity stanovuje **Útvar financí a informatiky.** Tento útvar sestavuje finanční plán, vede nákladové účetnictví ( controlling),

sleduje a vyhodnocuje *náklady na jakost* v členění vnitřních a vnějších ztrát v souladu se zavedeným systémem jakosti. Hlavně musí zabezpečit efektivně fungující informační systém firmy s využitím výpočetní techniky.

**Úsek marketingu** provádí analýzu trhu, koordinuje vztahy mezi komoditami zejména s ohledem na vazby uvnitř firmy a efektivní využití výrobních kapacit k uspokojování potřeb zákazníků, zabezpečuje soustavný soulad požadavků zákazníků na jakost v rámci zabezpečování jakosti dle ČSN EN a ISO 9002 a vyhodnocuje odběratelské reklamace.

**Útvar výroby** zajišťuje předání výrobní dokumentace pro kvalitní a efektivní plnění v souladu s plánem výroby a rozplánování zakázky na jednotlivá provozní střediska. Zpracovává harmonogram vyřízení zakázky v návaznosti na sjednané termíny a kalkulaci výrobních nákladů. Zabezpečuje pro výrobu potřebné materiály a výrobní předměty v termínech, jakosti a cenách podle výrobní dokumentace, dále zabezpečuje skladování, evidenci a podle pokynů pracovníků komodit balení, expedici a fakturaci hotových výrobků a zboží a dodržování limitů stavu zásob materiálů a nedokončené výroby. Trvale vyhledává nejefektivnější cesty zásobování materiálem a službami pro výrobu.

Mezioperační kontrolu výrobků ve všech stádiích výroby jakož i výstupní kontrolu hotových výrobků provádí **Útvar řízení kontroly jakosti**. Kovárna v současné době usiluje o získání certifikace ISO 9002. Zavedení a realizaci metod řízení jakosti výrobků v souladu s normou ISO 9002 řídí útvar **PVJ**. Pro Kovárnu je velmi důležité získání této certifikace, protože řada odběratelů vyžaduje, aby dodavatel měl uznávaný systém řízení kvality ( zejména v rámci vstupu na zahraniční trhy ).

Organizační schéma ZVU Kovárna naleznete v příloze č. 2.

## 4.2. PRŮBĚH ZAKÁZKY

Stávající průběh zakázky v ZVU KOVÁRNA s.r.o. můžeme rozdělit do 2 částí - **obchodní část** a **výrobní část**.

### 4.2.1. Obchodní aktivity

Tato část probíhá ve 2 stupních:

#### 4.2.1.1. Poptávka

Zákazník poptává určitý druh výrobku, zadá své požadavky obchodnímu úseku.

1) **Příjem poptávky** - obchodní úsek poptávku přijme, zadá poptávkové číslo a kód dle důležitosti.

   PA = poptávka sondážní - zákazník nepříliš zajímavý

   PB = poptávka vážná - zákazník seriózní, zajímavý, perspektivní

   PC = poptávka s vysokou pravděpodobností zakázky - jistota více než 75%.

Pracovník obchodního úseku musí kvalifikovaně rozhodnout, do které skupiny poptávku zařadí. Buď nabídne zákazníkovi zpracování přímo dle sazebníku, zkušeností s opakujícími se výrobky, informací TPV a ON formou informativní nabídky, nebo předá do oddělení TPV.

2) **Nabídkové řízení:**

   Ve spolupráci s TPV :

   - určení technologie výroby
   - určení hutního polotovaru
   - určení postupu výroby ( kooperace )
   - určení norem času
   - kalkulace ceny - předběžná kalkulace

   Ve spolupráci s ON :

   - zajištění materiálu

Ve spolupráci s OŘPZ :

- projednání možného termínu výroby

**3) Zpracování a odeslání nabídky :**

Pokud se jedná o poptávku s téměř 100% jistotou kontraktace, přistupuje se k ní jako k objednávce. Vynechává se nabídkové řízení. Obchodník rozhoduje na základě zkušeností a kvalifikovaného odhadu.

## 4.2.1.2. Objednávka

Souhlasí-li zákazník s nabídkou, přistoupí se k objednávce.

1) **Příjem objednávky** - obchodní úsek postupuje obdobně jako v případě poptávky - přijme objednávku, zadá zakázkové číslo a řádek zakázky ( graf ).

2) **Předkontraktační řízení** - projednání technického vyjasnění se zákazníkem se zaměřením na :

a) ve spolupráci s TPV:

- určení technologie výroby ( výkresová dokumentace )
- určení hutního polotovaru
- určení postupu výroby ( zajištění kooperace )
- určení technologického postupu
- určení norem času
- kalkulace ceny včetně ceny za kooperace

b) ve spolupráci s ON :

- problematika zajištění materiálu ( termín, cena )

c) ve spolupráci s OŘPZ :

- projednání možných termínů výroby vzhledem k vytíženosti výrobních kapacit a termínů zajištění materiálu.

3) **Potvrzení objednávky** - obchodní úsek uzavře kupní smlouvy ( prodejní cena, termín dodávky, dodací podmínky ).

4) **Předání seznamu zakázek** - 14 dnů před 1. dnem následujícího měsíce dojde k předání seznamu zakázek a ke kvalifikovaného odhadu zakázkového krytí k zajištění v tomto měsíci do OŘPZ. OŘPZ v průběhu výroby zajišťuje dispečerské sledování průběhu jednotlivých zakázek.

5) **Předávání dispozic pro balení a expedici** - Obchodní úsek předává pokyny pro balení a expedici výrobků a jejich fakturaci. Sleduje plnění termínů uzavřených kupních smluv.

## 4.2.2. Výrobní aktivity

Za zajištění činností v jednotlivých útvarech odpovídá výrobní ředitel.

1) **TPV** - vydá výrobní dokumentaci pro všechna zúčastněná střediska.

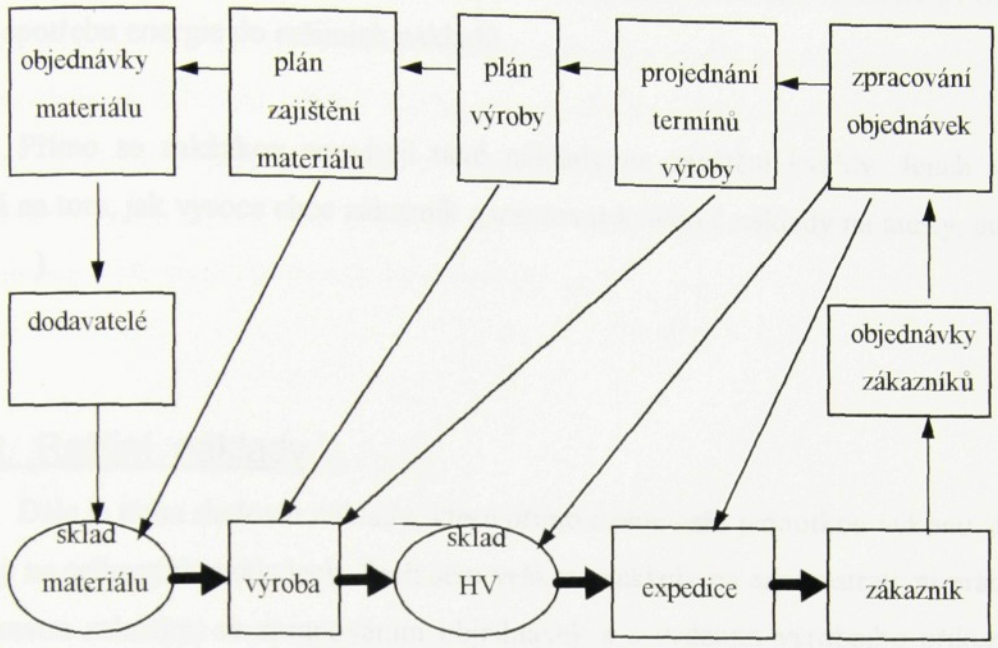
2) **ON** - zajistí dodání materiálu v potřebné kvalitě a vychystání materiálu do výroby ve stanovených termínech.

3) **Vedoucí výroby** - převezme výrobní dokumentaci, určí tavby a dávky a předá kompletní dokumentaci všem střediskům, které se podílejí na výrobě.

4) **Výroba** - jednotlivá střediska předávají vyrobená množství následujícím po provedení mezioperační kontroly na základě popisu „Převzal, dne, ks". Kooperace ( opracování ) zajišťuje dle cenové dispozice obchodního úseku vedoucí kooperace. Po výstupní kontrole ( poslední část výrobního postupu ) jsou výrobky přijmuty na sklad hotových výrobků nebo polotovarů, za což odpovídá vedoucí provozu.

5) **Expedice** - po příjmu výrobků na sklad informuje obchodní úsek zákazníka o možnosti expedice a předává OÚ podklady pro fakturaci.

**Obrázek č. 3 - Schéma průběhu zakázky ( informační a materiálový tok )**




**Legenda k toku :**

→ informační tok

➡ materiálový tok

## 4.3. SLEDOVÁNÍ NÁKADŮ V PRŮBĚHU ZAKÁZKY

### 4.3.1. Jednicové náklady

V průběhu zakázky se objevují různé druhy nákladů. Především jsou to jednicové náklady - přímý materiál a přímé mzdy dělníků ve výrobě. Přímé mzdy zahrnují mzdový tarif podle příslušné tarifní třídy, do které pracovník patří, příplatky za pracovní prostředí, příplatky za přesčasy a odměny.

Bylo by možné vysledovat a rozpočítat na jednici i spotřebu energie (plyn, elektřina), která je nezbytná pro výrobu požadovaného výrobku, ale ZVU KOVÁRNA s.r.o. to nedělá a řadí spotřebu energie do režijních nákladů.

Přímo se zakázkou souvisejí také náklady na zajištění kvality. Jejich velikost je závislá na tom, jak vysoce chce zákazník garantovat kvalitu ( náklady na atesty, auditorskou firmu,... ).

## 4.3.2. Režijní náklady

Dále je třeba sledovat náklady, které přímo nesouvisí s jednotkou výkonu, ale také se podílejí na celkových nákladech. Patří sem veškeré náklady na administrativní práce spojené s přípravou zakázky, se zpracováním objednávek a s vydáním výrobního příkazu ( mzdy režijních pracovníků, informační systémy, ... ), náklady na přípravné časy, na financování zásob, na přepravu do podniku a z něho, na příjem do skladu a na jeho zaevidování, vnitropodnikové manipulační a skladovací náklady, náklady na kontrolu výrobků a na balení.

## 4.3.3. Náklady z deficitu

Deficit vznikne, nestačí-li okamžitá skladovací zásoba k včasnému uspokojení všech požadavků odběratelů.

U interních odběratelů ( pracovišť v podniku ) to má vliv jednak na plynulost práce a na velikost prostojů ve výrobě ( tj. na výrobní náklady ), jednak na průběžnou dobu výroby a tím i na spolehlivost plnění dodacích lhůt vůči zákazníkovi.

Externí odběratel ( zákazník ) pak může při nesplnění dodací lhůty požadovat penále. Kromě toho dochází i ke zhoršování jména a pověsti podniku. Někdy může jít o vícenáklady, spojené se snahou dodat i při vyčerpání zásoby včas - například přesčasové práce, dražší rychlý způsob dopravy,....

### 4.3.4. Náklady z reklamací

I při přísném dodržování předpisů a technologie výroby se může stát, že se v průběhu výroby vyrobí zmetek nebo zákazník nebude s výrobkem spokojen, výrobek vrátí a bude požadovat náhradní plnění. I s tímto problémem je třeba počítat. Když tato situace nastane, je nutné vyplnit **protokol o vadách,** který musí obsahovat některé předepsané náležitosti - rozsah škody, zda je možná úprava, určení viníka a podíl zavinění ( podle toho pak dostane viník škodu k úhradě nebo nehradí nic ).

## 4.4. KALKULACE NÁKLADŮ

Kalkulace nákladů provádí úsek výroby. Kalkulaci lze chápat jako činnost vedoucí ke stanovení nákladů na konkrétní výkon podniku, který je přesně druhově, objemově a jakostně vymezen. Struktura nákladů pro potřeby kalkulace je určena **kalkulačním vzorcem**:

1. přímý materiál
2. přímé mzdy
3. výrobní režie

---

náklady výroby

4. ostatní režie

---

úplné náklady.

První položkou do kalkulace je materiál a jeho dělení. Ve spolupráci s obchodním úsekem určí technolog množství a jakost potřebného materiálu, zásobovač pak zadá cenu za kilo tohoto materiálu. Vynásobením váhy materiálu a jeho kilové ceny získáme hodnotu materiálového vstupu. Dále kalkulace obsahuje přímé mzdy. Přímé mzdy jsou výsledkem součinu normohodin a mzdového tarifu dělníků. Výrobní a ostatní režie se přiřazuje pomocí režijní přirážky. Při určení režijní přirážky se vychází z údajů za předcházející období. Tento postup plánování kalkulace se uplatňuje pro každé středisko podílející se na výrobě. Potom se provede konečná bilance za výrobek a součtem úplných nákladů za jednotlivá střediska získáme *nákladovou cenu*. Správně určit nákladovou cenu je velmi důležité, protože pro

výrobu to znamená limit nákladovosti, který nesmí překročit. Pokud je kalkulace sestrojena nesprávně, výroba není schopna splnit plánované náklady a dochází ke ztrátě.

Může se také stát, že vykalkulovaná cena je příliš vysoká, neodpovídá situaci na trhu a zákazník není ochoten ji přijmout. Potom obchod iniciuje prověření jednotlivých položek a je nutné snažit se náklady snížit. Je možné snížit materiálovou spotřebu, zkrátit čas dělníkům na výrobu, snížit počet pracovníků podílejících se na výrobě nebo zvýšit produktivitu práce použitím nových technologií. Toto však nelze uplatňovat neomezeně a někdy se musí zakázka odmítnout.

Příklad plánované kalkulace obsahuje příloha č. 3.

## 4.5. VLIV ZÁKAZNÍKA NA TVORBU CEN A USMĚRŇOVÁNÍ NÁKLADŮ

Níže uvedené konkrétní případy dokumentují ovlivnění řízení nákladů zákazníkem v ZVU Kovárna.

### 4.5.1. ČKD Energo Praha

Tato firma zadala zakázku na výkovky z materiálu 17 027, které se měly kovat na výrobním zařízení CKV 630, kde pracuje pětičlenná osádka. Požadovali nižší cenu a vysokou kvalitu. Pracovníci Kovárny se začali tímto problémem zabývat a při konzultaci se zákazníkem se dohodli na změně technologie kování a na jiném výrobní stroji. Nakonec se požadované výkovky kovaly na stroji CKX 315, kde pracuje pouze čtyřčlenná osádka a není potřeba obslužný personál. Původně rovná kovadla byla zaměněna za „V" kovadla, kde tvářecí síla působí třemi body. Došlo tak ke zlepšení struktury materiálu při kování, kvalita výrobku se zvýšila a o polovinu se zkrátil výrobní čas. Celková úspora nákladů byla 35 % a výrobek tak byl nabízen za cenu o 25 % nižší, než byla konkurenční cena.

### 4.5.2. Stavostroj Nové Město nad Metují

Tento podnik požadoval mezikruží, které dříve vyráběl jako výpalky z plechu, přitom trval na určité cenové relaci. Při daném postupu však docházelo k velkému odpadu, a proto Kovárna navrhla jiný postup, kterým se tyto produkty vyráběly o 15 % laciněji. K tomu ještě nabídla opracování, což znamenalo dalších 8 % úspory pro zákazníka. Po odečtení obchodní marže tato nová opatření přinesla zákazníkovi 13 % ušetření a nemusí zatěžovat své výrobní prostředky.

### 4.5.3. Výroba čepů

Pod tlakem zákazníků, kteří požadují čepy za nízké ceny a ve stále kratších dodacích lhůtách, se Kovárna rozhodla ke změně technologie výroby, která by vedla ke snížení výrobních nákladů. Začala používat k výrobě zvláštní přípravek, pomocí něhož se dosáhne až 30 % úspory. Spotřebuje se o 20 % méně materiálu a o 10 % se zkrátí výrobní čas.

Tyto příklady dokumentují, že ZVU Kovárna je podnikem,ve kterém prostřednictvím obchodu zákazník ovlivňuje snižování nákladů, což ji přineslo jisté konkurenční výhody v nižších cenách.

## 4.6. CONTROLLING VE VZTAHU KE KALKULACÍM

Controllingem se zabývá útvar financí a informatiky. Controlling představuje subsystém řízení zaměřený na proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu. Předpokladem zpětného působení kontroly na prováděcí a řídící činnost podniku je nalezení příčin vzniku odchylek mezi skutečnými a plánovanými veličinami. Všechna střediska jsou průběžně kontrolována a podle toho, jak plní plán, jsou hodnocena. Controlling ZVU Kovárny je koncipován tak, že se posuzují současně i skutečné náklady na odvedené výkony ve vztahu ke kalkulovaným nákladům. To

představuje dosažení tlaku zákazníka na náklady prostřednictvím konkurenční odbytové ceny.

# 5. SHRNUTÍ POZNATKŮ

## 5.1. VÝSLEDKY PŮSOBENÍ ZÁKAZNÍKA NA NÁKLADY VÝROBY

Porovnání výkonů a nákladů v období od ledna 1994 do dubna 1995, kdy Kovárna byla ještě součástí ZVU a.s., s výsledky za období od května 1995, kdy se ZVU Kovárna stala již samostatnou společností uplatňující vliv zákazníka, potvrzuje vliv systému založeném na vlivu zákazníka na náklady strojírenské výroby.

Získané údaje jsem shromáždila do tabulky č. 1. Výkony jsou uvedeny v tunách, náklady potom v korunách. Všechny údaje jsou uváděny v tisících. V tabulce je vidět, že výkony se od vzniku ZVU Kovárny s.r.o. postupně zvyšovaly, zatímco náklady setrvávaly na podobné úrovni jako v období před jejím osamostatněním.

**Tabulka č. 1 - výsledky působení systému uplatnění vlivu zákazníka na náklady výroby *)**

| měsíce | | výkony / tuny | přímé náklady |
|---|---|---|---|
| 1994 | 1 | 260,7 | 6 938,60 |
| | 2 | 448,8 | 6 811,50 |
| | 3 | 359,3 | 7 525,00 |
| | 4 | 288,4 | 6 346,70 |
| | 5 | 426,6 | 5 788,30 |
| | 6 | 294,3 | 8 866,10 |
| | 7 | 133,2 | 2 190,40 |
| | 8 | 442,4 | 6 735,90 |
| | 9 | 418,8 | 8 820,50 |
| | 10 | 343,3 | 7 027,00 |
| | 11 | 439,8 | 8 386,20 |
| | 12 | 377,1 | 4 984,30 |
| 1995 | 1 | 362,3 | 7 408,20 |
| | 2 | 281,9 | 7 202,20 |
| | 3 | 499,5 | 6 626,70 |
| | 4 | 384,1 | 6 326,00 |
| celkem | | 5760,5 | 107 983,60 |
| | 5 | 386,8 | 6 975,50 |
| | 6 | 359 | 7 470,80 |
| | 7 | 150 | 3 610,20 |
| | 8 | 527 | 7 453,40 |
| | 9 | 515 | 8 671,70 |
| | 10 | 492 | 7 094,40 |
| | 11 | 479 | 8 994,70 |
| | 12 | 390 | 7 566,10 |
| 1996 | 1 | 536 | 7 216,40 |
| | 2 | 632 | 6 739,30 |
| | 3 | 750 | 9 497,50 |
| | 4 | 609 | 9 225,70 |
| | 5 | 613 | 5 855,40 |
| | 6 | 651 | 4 428 |
| celkem | | 7089,8 | 100 799,10 |

**) údaje jsou uvedeny v tisících*

## 5.2. EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ

ZVU Kovárna je strojírenský podnik zabývající se především výrobou přírub, strojírenských výkovků a tepelným zpracováním. V tomto oboru je na trhu velké množství konkurenčních firem, a tak zákazník má možnost vybrat si požadované výrobky od toho výrobce, který mu je nabídne za nejnižší cenu, ve vysoké kvalitě a v krátké dodací lhůtě. Aby Kovárna obstála v tomto konkurenčním boji, musí se řídit **zákazníkem**. Zásadní krok udělala tím, že po svém osamostatnění opustila výrobně-obchodní princip a nahradila jej marketingovým principem, který staví zákazníka na první místo.

To, že ZVU Kovárna bude podnikem řízeným zákazníkem, ji přinese několik výhod. Především získá **spokojené zákazníky**. Pokud je zákazník spokojený, bude se k firmě vracet. A čím více bude mít firma zakázek, tím větší bude moci realizovat zisk, který je hlavním cílem každého podnikatele. Jak ukázaly výsledky uvedené v minulé podkapitole, systém uplatnění vlivu zákazníka na řízení nákladů **snižuje náklady** strojírenské výroby. Když je firma schopná vyrábět požadované produkty s nižšími náklady, může nabídnout zákazníkovi nižší cenu a prosadit se tak mezi konkurenčními výrobci. Nebo pokud prodejní cena zůstane stejná, po odečtení výrobních nákladů zůstane podnikateli větší zisk.

Současný zákazník nemá požadavky jen na nízkou cenu, ale především na **vysokou kvalitu**. Stále více odběratelů vyžaduje uznávaný systém řízení kvality. Proto by ZVU Kovárna měla získat certifikaci ISO 9002, což je nezbytné zejména pro vstup na zahraniční trhy.

Aby docílila **vyšší výkonnosti** a **produktivity práce**, měla by ZVU Kovárna zavést novou architekturu výroby. Především musí vyeliminovat činnosti, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka - od výroby zmetků a předělávek až po čekací čas výrobků a nedostatečné využití zařízení a lidí. Dále musí prosadit přísnou kázeň, kdy vzájemné sliby by měly být posvátné, a jednoduchost výroby. Díky takové architektuře je firma schopná snížit úroveň zásob, trvání výrobních cyklů, doby potřebné ke změnám výroby a také zmetkovitost a omezit zjištěné plýtvání.

Významným krokem při řízení nákladů je jejich **kalkulace**. Kalkulace se stává limitem nákladovosti pro výrobu, který nesmí překročit. Proto je nutné, aby byla kalkulace vypracovaná důkladně a správně.

Skutečné náklady ve vztahu ke kalkulovaným nákladům porovnává controlling. Podnik musí své náklady a výkony permanentně měřit. Doporučuji, aby ZVU Kovárna zaměřila více pozornosti na **controlling**. Pak bude možné kritické odchylky od zadaného cíle identifikovat včas a v závislosti na získaných výsledcích na ně reagovat zavedením určitých opatření. Controlling umožní zabezpečit, aby se prováděly výkony směřující k plnění cílů a odpovídající potřebám zákazníků.

Nezbytné je, aby si firma uvědomila, že vysoká výkonnost závisí hlavně na **lidech** v organizaci a podstatou vysoce výkonné výroby je **rozvoj lidského potenciálu**. ZVU Kovárna by se měla více zaměřit na motivaci svých vlastních zaměstnanců, aby sloužili zákazníkům co nejlépe a měli z toho potěšení. Měla by zlepšit pracovní atmosféru, protože ta také stimuluje lidi k práci se zákazníkem. Užitečné je zjistit, po čem zaměstnanci touží, pokud je chce odměnit za dobrou práci. Management musí vzít na vědomí, že každý člověk v pracovní skupině by měl být vnitřní zákazník.

**Vyšší produktivity práce** by dosáhla rovněž zavedením nových technologií, k tomu je ale zapotřebí další technické vybavení, což znamená získat finanční prostředky. Kovárna uvažuje o doplnění výrobního zařízení o zkružovací a svařovací stroje a tím dosažení širší nabídky přírub. Strojní zařízení je v **zanedbaném stavu**, stáří strojů je přibližně 30 let. Navrhuji zkvalitnit údržbu strojového parku, čímž by se snížily náklady na opravy. Také všechny kapacitní možnosti musí být lépe využívány.

Je třeba zlepšit organizaci práce a rozšířením kooperačních činností zpružnit a zkvalitnit dodavatelské aktivity pro potřeby výrobního programu ZVU a.s. tak, aby mohla být nastolena spolupráce na principech **just in time**, při zachování oboustranné ekonomické výhodnosti.

Ekonomickým přínosem je **snížení nákladů**, a to jak nákladů fixních a režijních, tak i jednicových a nákladů z reklamací. Dále můžeme přínos nalézt v **nefinančních ekonomických ukazatelích**, kdy podnik může dodávat výrobky v takové kvalitě přesně podle představ zákazníků a v takovém čase, jaký zákazník vyžaduje.

# 6. ZÁVĚR

V této práci jsem se zabývala problémem, zda má zákazník vliv na řízení nákladů výroby a zda je tento systém uplatňování vlivu zákazníka prosazován také ve strojírenském podniku ZVU Kovárna s.r.o. Hradec Králové.

Nejdříve jsem charakterizovala podnik ZVU Kovárna a jeho výrobu. Potom jsem se zaměřila na teoretická východiska. Zkoumala jsem, jaké názory na tuto problematiku mají odborníci, čím vlastně zákazník ovlivňuje výrobu, podle jaké koncepce by měl podnik řízený zakazníkem vést svou marketingovou aktivitu a jak přizpůsobit organizaci a řízení výroby stále novým požadavkům zákazníků.

V další kapitole jsem se již zabývala analýzou současného stavu v ZVU Kovárně. Popisovala jsem, jak jednotlivé útvary reagují na požadavky obchodu a jak se podílejí na organizaci výroby. Poté jsem se snažila popsat průběh zakázky v podniku a sledované náklady a také konkrétní příklady, kdy zákazníci ovlivnili výši výrobních nákladů. Na konci této kapitoly jsem se ještě zmínila o kalkulaci nákladů a controllingu jako zpětné vazby čerpání nákladů ke kalkulacím.

Na závěr bych chtěla říci, že systém uplatnění vlivu zákazníka hraje v dnešním ekonomickém světě opravdu významnou úlohu a pomáhá mnoha firmám čelit konkurenci a dosahovat úspěchu. I ZVU Kovárna od svého osamostatnění, kdy začala výrazně vnímat potřeby zákazníků, docílila úspěchu a zaznamenala snížení výrobních nákladů. Aby se firma mohla dostat do pozice podniku řízeného zákazníkem, musí své zákazníky skutečně pochopit, vžít se do nich, pozorovat je, jak využívají nabízené výrobky nebo služby a objevovat jejich cíle, způsob života, tužby a obavy. Jen tak bude schopna bleskurychle reagovat na zákazníkovy další potřeby nebo je rozpoznávat dříve, než si je uvědomí sám.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY


1) Bělohoubek, P. : Logistika v řízení podniku I., Brno, Inženýrské centrum 1997
2) Hayes, R. H. - Wheelwright S. C. : Dynamická výroba, Praha, Victoria Publishing 1993
3) Košturiak, J. - Gregor, M. : Podnik v roce 2001, Praha, Grada 1993
4) Kotler, P. : Marketing - Management, Praha, Victoria Publishing 1992
5) Král, B. a kol. : Vnitropodnikové účetnictví, Praha, Trizonia 1994
6) Líbal, V. - Kubát, J. a kol. : ABC logistiky v podnikání, Praha, Nadatur 1994
7) Synek, M. a kol. : Ekonomika a řízení podniku, Praha, VŠE 1995
8) Whiteley, R. C. : Podnik řízený zákazníkem, Praha, Victoria Publishing 1994

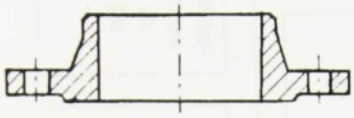
# SEZNAM PŘÍLOH

1) Komodita přírub a zápustkových výkovků
2) Organizační schéma
3) Plánovaná kalkulace

# ZVU KOVÁRNA s.r.o., Hradec Králové, Česká republika
# Komodita přírub a zápustkových výkovků

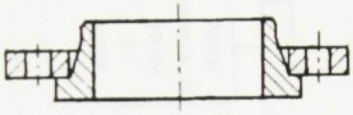
## VYRÁBÍME - DODÁVÁME

KRKOVÉ PŘIVAŘOVACÍ PŘÍRUBY



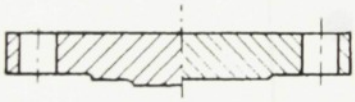
v rozsahu od DN 10 do DN 1000
v tlacích PN 6 - PN 250

TOČIVÉ A PŘIVAŘOVACÍ OBRUBY S KRKEM



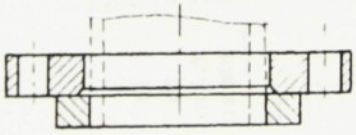
v rozsahu od DN 25 do DN 350
v tlacích PN 10 - PN 250

ZASLEPOVACÍ PŘÍRUBY



v rozsahu od DN 10 do DN 800
v tlacích PN 6 - PN 250

TOČIVÉ PŘÍRUBY A PŘIVAŘOVACÍ KROUŽKY



v rozsahu od DN 100 do DN 500
v tlacích PN 6 - PN 16

Dále je možné na individuální vyžádání zákazníka dodat v uvedeném sortimentu i příruby atypických rozměrů a tvarových zápustkových výkovků do hmotnosti cca 12 kg.

Výše uvedený sortiment je dodáván dle příslušných norem ČSN, DIN, případně ANSI v jakostech materiálu třídy 11,12,13,15,17 nebo odpovídajících domácích ekvivalentů zahraničních materiálů. Pro jakost C 22.8 a Rst 37-2 jsme držitelem oprávnění AD W0 / TRD 100 od RW TÜV Praha.

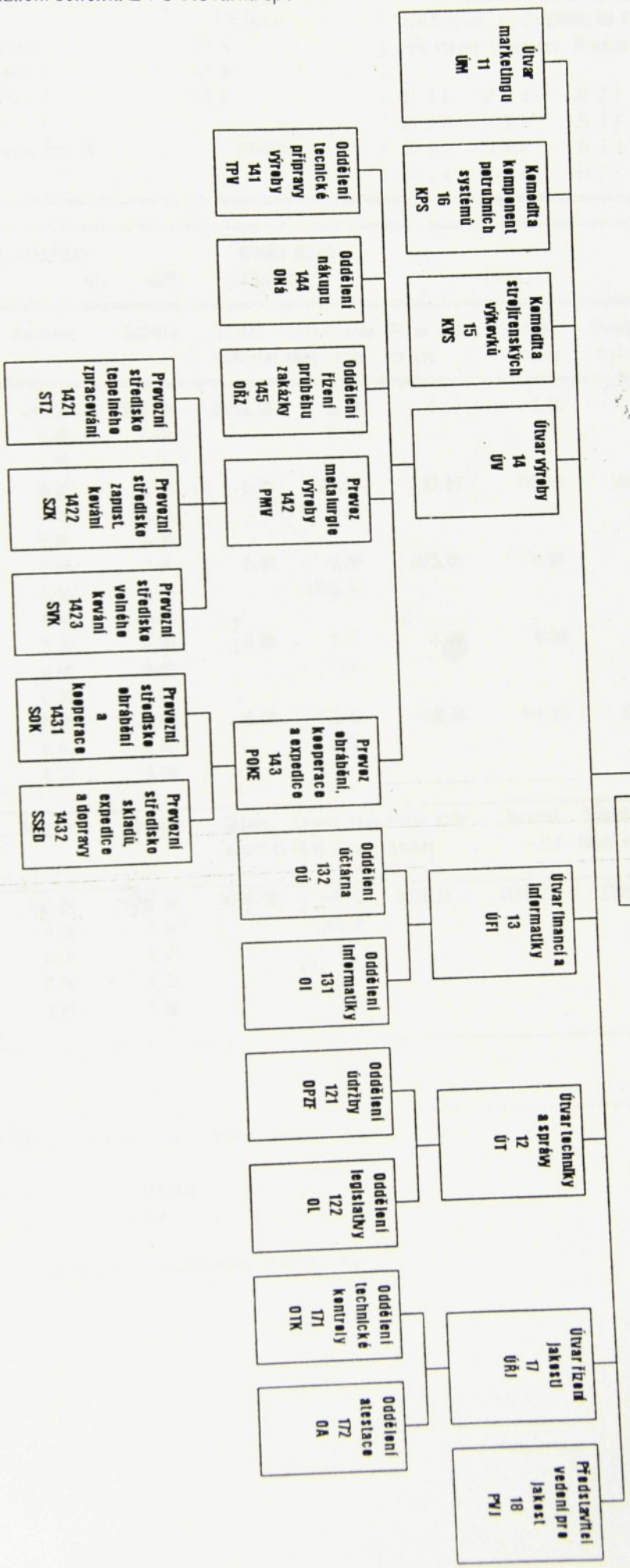
**Veškeré výrobky jsou tepelně zpracovány a dokladovány atesty (ČSN, DIN).**

V případě, že Vás naše nabídka zaujala, rádi Vám na požádání poskytneme obsáhlejší informace o našich výrobcích. Se všemi dotazy, požadavky, poptávkami či objednávkami se laskavě obraťte na níže uvedená spojení.


**Komodita přírub a zápustkových výkovků :**

| | | |
|---|---|---|
| Ředitel komodity | tel.: 049/32720 | fax : 049/32772 |
| Obchodní oddělení | tel.: 049/5822248 | fax : 049/5822806 |

Příloha č. 11 Organizační schéma ZVU Kovárna spol. s r.o.



11A **PLANOVANE KALKULACE** **Datum: 8.04.1998** List: 1

ba: 1 Kalkulace se zapisem do TKC ZVU Kovárna s.r.o. Hradec Králové Zadal: Bartuska Čas :1

lo vyrobku: Od: 810200020004
Do: 81020002000499
mnozstvi: 1 Zakl. stredisko:
h kalkulace(Zakladni-Uplna-Neuplna): U
rezie : 98Prepis souboru TKC : J
parametru : 1Tisk pouze souctu : N
Pocet neprepoctenych dnu: 00

VARIANTY:
J/N Obsah
V1) N
V2) N
V3) N

PROVEDENI:

| VYTVORENI KALKULACNIHO VZORCE PRO | | | | |
|---|---|---|---|---|
| PRENOS HODNOTY POLOTOVARU NA VYSSI UROVEN | | | | |
| Pro stejne stredisko | | Prechod mezi stred. | | |
| 1) J 1 | 5) N 0 | 1) J 1 | 5) N 0 | |
| 2) J 2 | 6) N 0 | 2) J 2 | 6) N 0 | |
| 3) J 3 | 7) N 0 | 3) J 3 | 7) N 0 | |
| 4) J 4 | 8) N 0 | 4) J 4 | 8) N 0 | |

1-Material
2-Mzdy
3-Vyr. rezie
4-Ost. rezie
5-Mzdy + Vyr.rez.
6-Mzdy + Ost.rez.
7-VN
8-UVN

NOVANA KALKULACE PRO VYROBEK: 810200020004 **KOVACI DESKA**
Výrobní dávka: 2 KC: 60881 720*150 15230

| | Stredisko | Nazev materialu | Mnozstvi | Hodnota | Celkem material | Casova mzda Ukol. mzda | Prime mzdy celkem | Vyrobni rezie | Soucet ostatni rezie | Naklady vyroby | Uplne naklady |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 030 | Materialy | 643.50 | 10296.00 | 10296.00 | 8.10 | 8.10 | 0.00 | 0.00 | 10304.10 | 10304.10 |
| | ######## | Polotovary | 0.00 | 0.00 | | 0.00 | | | | | |
| | | Kooperace | 0.00 | 0.00 | | | | | | | |
| | 032 | Materialy | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 87.69 | 87.69 | 745.42 | 1008.51 | 833.12 | 1841.64 |
| | ######## | Polotovary | 0.00 | 0.00 | | 0.00 | | | | | |
| | | Kooperace | 0.00 | 0.00 | | | | | | | |
| | 033 | Materialy | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1815.00 | 0.00 | 0.00 | 1815.00 | 1815.00 |
| | ######## | Polotovary | 0.00 | 0.00 | | 1815.00 | | | | | |
| | | Kooperace | 0.00 | 0.00 | | | | | | | |
| | 04 | Materialy | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | ######## | Polotovary | 0.00 | 0.00 | | 0.00 | | | | | |
| | | Kooperace | 0.00 | 0.00 | | | | | | | |
| | 045 | Materialy | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 112.33 | 112.33 | 449.32 | 336.99 | 561.66 | 898.65 |
| | ######## | Polotovary | 0.00 | 0.00 | | 0.00 | | | | | |
| | | Kooperace | 0.00 | 0.00 | | | | | | | |

| ECNA BILANCE VYROBEK | | Mnozstvi | Hodnota | Celkem material | Casova mzda Ukol. mzda | Prime mzdy celkem | Vyrobni rezie | Soucet ostatni rezie | Naklady vyroby | Uplne naklady | Zisk |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Materialy | | | | | | | | | | |
| | Polotovary | | | | | | | | | | |
| | Kooperace | | | | | | | | | | |
| plan. mnozstvi: | ..... | 643.50 | 10296.00 | 10296.00 | 208.12 | 2023.12 | 1194.75 | 1345.51 | 13513.88 | 14859.40 | 14859.40- |
| 1 | ..... | 0.00 | 0.00 | | 1815.00 | | | | | | |
| | ..... | 0.00 | 0.00 | | | | | | | | |
| a: .....,.. | ..... | 0.00 | 0.00 | | | | | | | | |
| f: ...,.. | ..... | 0.00 | 0.00 | | | | | | | | |

NÁKLADOVÁ CENA

11A UNIX COMPUTER ZVU Kovárna s.r.o. Hradec Králové

al : Bartuska Kontroloval : ..... Schvalil : .....
tu : 1 Dne : ..... Dne : .....