

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí**

**Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza průběhu zakázky z pohledu controllingu

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Marie Vejsadová

Autor:
Iva Bílková

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí
Akademický rok **2007/2008**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iva BÍLKOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku – pro české firmy**

Název tématu: **Analýza průběhu zakázky z pohledu controllingu**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce

Na základě podkladů, získaných z jednotlivých oddělení podniku, vyhodnotit průběh zakázky z pohledu controllingu a navrhnout optimální průběh zakázky, aby podnik mohl kvalitně a hospodárně využít zdroje a plnit ekonomické a sociální funkce.

Osnova

1. Výběr vhodné zakázky či zakázek
2. Průběh zakázky jednotlivými odděleními podniku
3. Provedení vlastního vyhodnocení z hlediska průběhu zakázky
4. Případné návrhy na zlepšení
5. Závěr
6. Seznam použité literatury
7. Přílohy

Rozsah práce: **50 – 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HOFMEISTER, S. *Controlling*. Praha: Babtext, 1998. 151 s. ISBN 80-85816-00-6

KEGLER, L. *Controlling v kostce na počítači*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. 278 s. ISBN 80-7259-035-9

VOLLMUTH, HILMAR, J. *Controlling – nový nástroj řízení*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. 136 s. ISBN 80-85235-54-4

VOLLMUTH, HILMAR, J. *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. 360 s. ISBN 80-7259-032-4

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J.: *Finanční analýza – krok za krokem*. Praha: C.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3

SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4

VYSUŠIL, J. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2007. 120 s. ISBN 80-7259-012-X

VYSUŠIL, J. *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. 130 s. ISBN 80-7259-008-1

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Dryjová**
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání diplomové práce: **15.2.2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **30.4.2009**

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
Dr.h.c.

prof. Ing. František Střeleček, CSc.,

Děkanka

Vedoucí katedry

V Českých

Budějovicích

dne

15.2.2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „**Analýza průběhu zakázky z pohledu controllingu**“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích, 1. dubna 2009

.....

Poděkování

Děkuji vedoucí práce, Ing. Marii Vejsadové - Dryjové, za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a informací při tvorbě mé diplomové práce.

Současně děkuji vedení podniku MABA Prefa, spol. s r. o., Veselí nad Lužnicí za poskytnutí podkladů pro zpracování diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	3
2. Úvod do teorie Controllingu	4
2.1 Pojem Controlling	4
2.2 Controlling jako kybernetický systém	4
2.3 Controller	7
2.3.1 Úkoly controllera	7
2.3.2 Požadavky na profil controllera	8
2.3.3 Jak je controller organizačně začleněn?	9
3. Podnikové plánování	11
4. Podniková kontrola	12
4.1 Analýza objemu zakázky	14
4.2 Optimalizace objemu objednávky	16
4.2.1 Náklady související s objednávkou	17
4.2.2 Optimální objem objednávky	18
4.3 Optimalizace velikosti výrobních sérií	19
4.3.1 Pokrytí roční spotřeby	20
4.3.2 Náklady na seřazení výrobního zařízení	21
4.4 Křivka životního cyklu výrobku	22
4.5 Analýza rabatu	24
5. Controlling zakázky	25
6. Metodika práce	29

7. Charakteristika podniku	32
8. Postup konkrétní zakázky	33
8.1 Obchodní oddělení	33
8.2 Konstrukce	37
8.3 Příprava výroby.....	39
8.4 Výroba	48
8.5 Sklad a expedice	51
8.6 Oddělení technické kontroly - OTK	55
8.7 Obchodní oddělení	56
8.8 Finanční oddělení.....	59
8.9 Controlling	60
9. Závěr.....	61
10. Summary	64
11. Přehled použité literatury	65
12. Seznam tabulek a schémat	
13. Seznam příloh	

1. Úvod

Každý ekonomický subjekt, který působí na trhu, musí neustále analyzovat svoji činnost a výsledky, kterých dosáhl. Tato skutečnost vyplývá především z toho, že veškeré rozhodování v podniku je třeba přizpůsobit změnám, aby podnik neztratil na trhu své postavení a mohl být konkurenceschopný.

Jedna z důležitých činností v podniku je analýza zakázek. Je nezbytné chápat zakázku jako jedinečný a mimořádný proces. Tedy je nutné jej začlenit do ostatních podnikových činností.

Je třeba zdůraznit, že to bez celopodnikového systému controllingu není možné.

Není pravděpodobné, že by se dal nebo mělo smysl zavést controlling u jedné zakázky. Není ani pravděpodobné, že by fungoval controllingový přístup k řízení zakázek bez zavedení controllingových metod pro řízení firmy jako celku.

V první části práce se zaměřím na teorii a budu se zabývat pojmy, které s průběhem zakázky bezprostředně souvisí.

Ve druhé části se zaměřím na průběh konkrétní zakázky ve firmě MABA Prefa, spol. s r. o. (dále jen MABA Prefa).

Upozorňuji, že neexistuje jednoduchý a spolehlivý návod, jak ve firmě zavést controlling zakázek a zajistit jeho účelné využití. Existuje reálný předpoklad, že takový pokus skončí jako v řadě podobných případů dočasným vyplňováním nepřilíš použitelných tabulek, dokud si vedení firmy najde důvod a ospravedlnění tuto činnost zrušit. Je potřeba najít přijatelný kompromis ve smyslu míry detailu sledovaných informací, tzn. nepřebírat v ekonomickém řízení úlohu operativního řízení zakázky.

2. Úvod do teorie Controllingu

2.1 Pojem Controlling

Toto slovo se z angličtiny do jiných jazyků nepřekládá a většinou se používá v původní podobě, jako je tomu nař. u pojmu Cash Flow. Přesto se výraz Controlling (dále jen CO) se v praxi obvykle překládá jako „kontrola“. Tento překlad je avšak příliš úzký, neboť CO znamená v podstatě určitý způsob řízení podniku. CO je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.

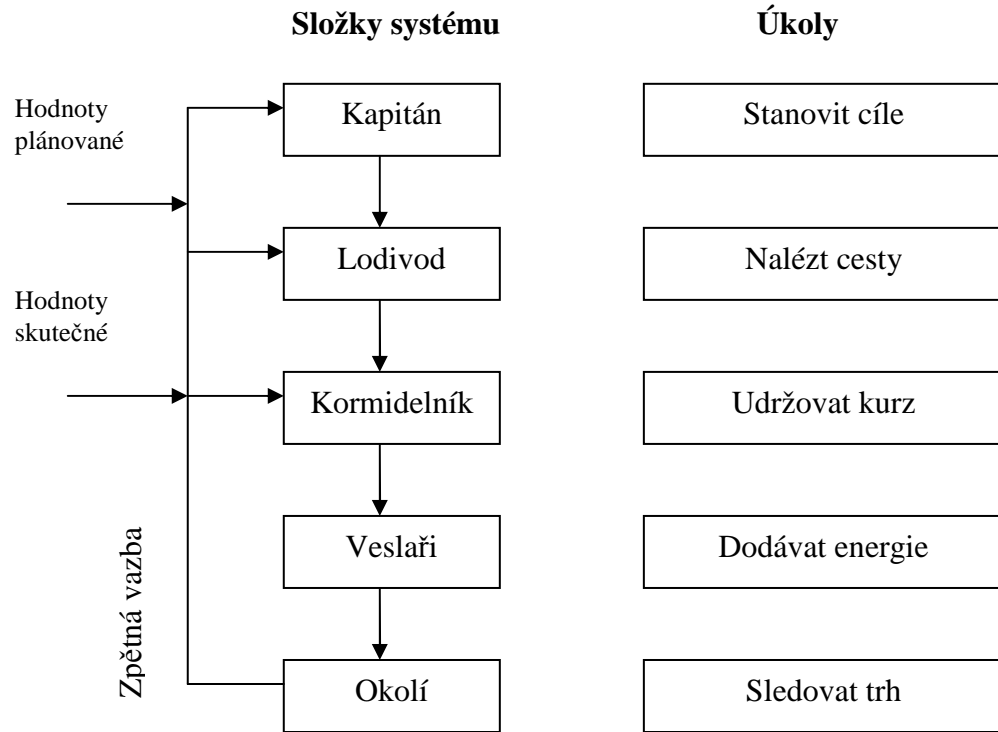
2.2 Controlling jako kybernetický systém

CO si můžeme představit jako kybernetický systém. „Kybernetes“ je řecký výraz pro kormidelníka. Úkolem kormidelníka je udržovat loď v stanoveném kurzu podle právě aktuálních informací o pozici lodi, a to nezávisle na vlivech proudů a větru.¹

Tento popis systému můžeme aplikovat i na podnik. Soustava pravidel pro řízení může být znázorněna následujícím způsobem:

¹ Autor: VOLLMUTH, - HILMAR, J.: *Controlling – nový nástroj řízení*. Vydal Profess Consulting s.r.o., Praha 2002. 136 stran.

Schéma č. 1 – Kybernetický systém



Pojmy použité v kybernetickém systému se dají aplikovat v podniku a mohou být přiřazeny různým funkcím a jejich nositelům v podniku.

- a) **Kapitán** – Postavení kapitána je srovnatelné s postavením podnikového vedení, které stanoví cíle ve formě plánovaných hodnot.
- b) **Lodivod** – Je controller, který má za úkol s využitím metody porovnávání plánu se skutečností najít cesty, jak dosáhnout vytyčených cílů. Úkolem controllera v kybernetickém systému je tedy předávat informace zjištěné při metodě porovnávání plánu se skutečností a z nich vyplývající doporučení pro dosažení plánovaných cílů podniku na ta místa v podniku, která jsou nositeli rozhodovacích pravomocí.

- c) **Kormidelník** – Řídící pracovníci v podniku. Ti se snaží udržovat kurz, což znamená, že nakonec musí dosáhnout cíle. Jestliže se vyskytnou odchylky od plánu, musí být kurz korigován. Pro controllera jsou odchylky poplachovým signálem. Jestliže se controller setká s odchylkami, musí se postarat o to, aby s použitím vhodných nástrojů byla včas zavedena taková nápravná opatření, která bezpečně zaručí dosažení stanovených cílů.
- d) **Veslaři** – Pracovníci, kteří skutečně provádějí konkrétní práce v podniku, jsou odborní pracovníci a mohou tedy být ve funkci veslařů.
- e) **Okolí** – Poněvadž se okolí (trh) nevyvíjí vždy tak, jak je plánováno, musí být neustále zaručena fungující zpětná vazba, aby podniky mohly být řízeny pružně. Tímto způsobem jsou metodou zpětnovazebního procesu předávány lodivodu a kormidelníkovi informace o vyskytnuvších se odchylkách, aby se dalo zjistit, zda po korekcích původního programu lze přece jen dosáhnout vytčených cílů.
- f) **Zpětná vazba** – Touto trvalou zpětnou vazbou jsou řídicí pracovníci nuceni neustále provádět taková rozhodnutí, která mají zajistit konečné dosažení cíle. Dobře fungující zpětná vazba má totiž sloužit nejen kontrole cílových úkolů ve sledovaném období, ale musí též poskytnout podklad pro očekávaný vývoj v budoucnosti. Detailní ukázkou zpětné vazby, např. u ročního plánu, je příslušný plán měsíční.

2.3 Controller

2.3.1 Úkoly controllera

Úkoly controllera spočívají v získání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí.

Controller má tedy informace sbírat a využívat. Proto musí v podniku zavést plánovací, kontrolní a řídicí systém orientovaný na výsledky. Provádění těchto úkolů nesmí být ponecháno pouze controllerovi. Controller musí v podniku vyvinout a zavést takový systém, který řídicím pracovníkům umožní samostatně plánovat v jejich vlastním úseku. Na základě zpráv, které by měly být měsíčně k dispozici, mohou řídicí pracovníci ve velké míře sami kontrolovat, zda svých cílů dosáhli či nikoliv. Vyskytující se odchylky jsou pak podkladem pro rozhodnutí o tom, jaká zavést protiopatření v jednotlivých odpovědnostních oblastech, ve kterých řídicí pracovníci pracují. Řídicí pracovníci by měli také co nejsamostatněji řídit.

Controller má svou funkci chápat jako funkci koordinátora, poradce nebo navigátora, který dbá na to, aby bylo skutečně dosaženo plánovaných zisků.²

² Autor: VOLLMUTH, - HILMAR, J.: *Controlling – nový nástroj řízení*. Vydal Profess Consulting s.r.o., Praha 2002. 136 stran.

2.3.2 Požadavky na profil controllera

Požadavky, které budou na controllery kladeny v tom směru, aby mohli své úkoly dobře plnit, je třeba zásadně rozlišovat na osobní a odborné.³

Osobní požadavky

- nezaujatost
- schopnost navázat kontakt
- umění přesvědčovat
- abstraktní myšlení
- „šestý smysl“ v oblasti porozumění pro druhé
- psychologická schopnost vcítění se
- schopnost předání svých myšlenek
- řízení spolupracovníků

Odborné požadavky

- znalosti v oboru podnikohospodářských koncepcí, nástrojů a technik
- schopnosti metodicko-koncepčních přístupů

Na základě výše uvedených vlastností by měl být controller schopen poznávat podnikohospodářské souvislosti a ty analyzovat, a jestliže se vyskytnou problémy, řešit je systematicky a metodicko-koncepčně zdůvodněným plánovacím, kontrolním a řídicím systémem.

³ Autor: VOLLMUTH, - HILMAR, J.: *Controlling – nový nástroj řízení*. Vydal Profess Consulting s.r.o., Praha 2002. 136 stran.

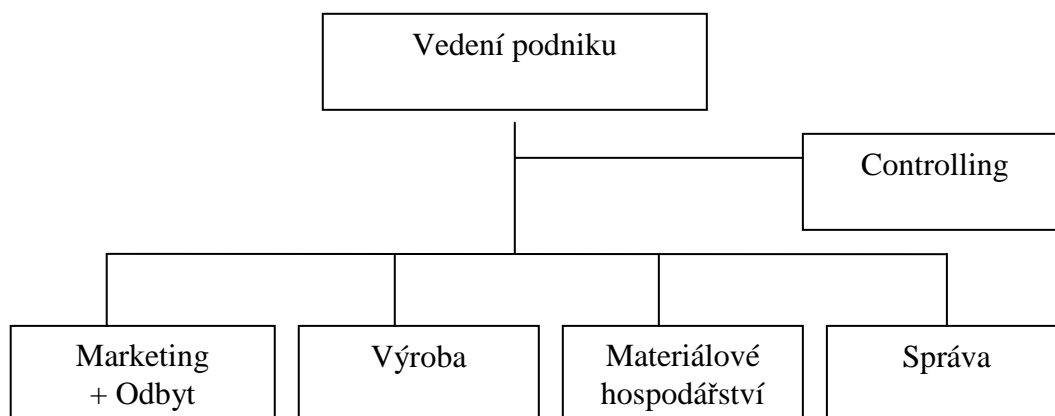
2.3.3 Jak je controller organizačně začleněn?

V zásadě lze konstatovat, že controller může nejučinněji jednat, je-li umístěn na co nejvyšší hierarchické úrovni. V podstatě existují dvě možnosti začlenění. Controllerovi může být přidělena buďto **pozice štábní**, nebo **pozice liniová**.⁴

Pozice štábní

Controlling je umístěn na vysoké hierarchické úrovni, neboť štábní místo je přímo podřízeno jen podnikovému vedení. Je ovšem otázka, zda controller může na tomto místě efektivně plnit své úkoly. Štábní místa se vyznačují tím, že mají jen funkci poradní, připravující materiál pro rozhodování a nemají kompetence rozhodovací a nařizovací. Tyto kompetence jsou bezpodmínečně nutné k tomu, aby bylo možno zavést a udržovat v chodu efektivní controllingový systém.

Schéma č. 2 – Controlling jako štábní pozice

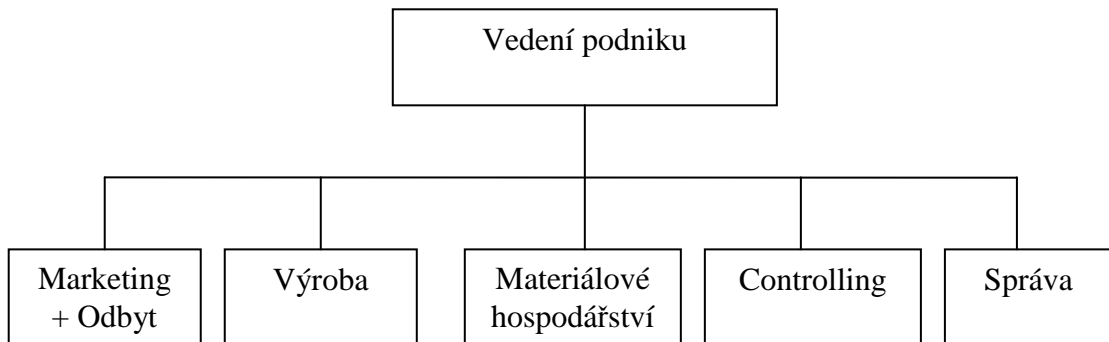


⁴ Autor: VOLLMUTH, - HILMAR, J.: *Controlling – nový nástroj řízení*. Vydal Profess Consulting s.r.o., Praha 2002. 136 stran.

Liniová pozice

Controller se má pohybovat na téže úrovni jako vedoucí marketingu a odbytu, výroby, jakož i materiálového hospodářství. Poněvadž controller potřebuje mnoho informací z jednotlivých odpovědnostních oblastí, musí se umět prosadit při poradách s vedoucími oddělení.

Schéma č. 3 – Controlling jako liniová pozice



3. Podnikové plánování

Podnikové plánování má za úkol sestavit uzavřený systém dílčích plánů, ve kterých je obsaženo písemně formulované stanovení vypracovaných cílů, opatření a činností potřebných k jejich realizaci. Provádí se na základě daných potenciálů (možností) podniku a s přihlédnutím k budoucím změnám těchto potenciálů. Podnikové plánování se vyznačuje těmito **rysy**:

a) Orientace na cíle

Celá plánovací činnost se trvale orientuje v současné době na závazný systém cílů, neboť jen tak lze aktivně utvářet řízení podniku.

b) Tvůrčí charakter plánů

Tím je myšlen racionální způsob jednání při plánovacích pracích, zvláště schopnost věcně a časově sladit provádění plánovacích úkolů.

c) Orientace na budoucnost

Toto zaměření se projevuje zvláště v rozpoznání a rozhodování o nezbytných opatřeních k využití budoucích příležitostí, eventuelně k vyvarování se potenciálních nebezpečí. Jedině tak se může pozitivně ovlivňovat hospodářský vývoj podniku.

d) Procesní orientace

Tento rys se vztahuje na vzájemné závislosti dílčích plánů, které vyžadují trvalou zpětnou vazbu.

Kdy plánování začíná?

S operativním plánováním by se mělo začít v červenci nebo v srpnu, kdy se řídicí pracovníci vrátili z dovolené, dobře zotaveni a s novými ideami. V prosinci musí být operativní plány pro nadcházející obchodní rok schváleny podnikovým vedením a řídicími pracovníky. Doporučuje se dohodnout se všemi příslušnými řídicími pracovníky termínový kalendář. Termíny tohoto kalendáře by měly být dodány jednotlivým odpovědnostním oblastem ještě před letní dovolenou.

4. Podniková kontrola

Stanovení cílů a z nich vyplývajících opatření ještě vůbec nezaručují, že plánované veličiny budou také skutečně realizovány. K této záruce by měla přispět kontrola, která ve své podstatě neustále porovnává plán a skutečnost. Veličiny, které byly stanoveny v rámci plánování, budou porovnány s těmi, které skutečně nastaly. Plánování a kontrola se tímto vzájemně podmiňují.

Dělení kontroly: a) kontrola výsledků

b) kontrola procesů

Kontrola výsledků se soustřeďuje na výsledky plánovacího procesu.

Při kontrole procesů, se naopak kontroluje povaha a způsob vzniku tohoto výsledku (či příslušného opatření) nebo průběh procesu jeho realizace.

Na základě těchto porovnání se dají zjistit odchylky, které mohou mít svou příčinu v oblasti plánování nebo v oblasti realizace.

Lze říci, že pokud se týká četnosti kontrol, mělo by pro ně být zvoleno období jednoho měsíce, neboť zvláště pro menší podniky jsou kratší období většinou nevhodná. Delší období zase silně snižuje schopnost reagovat na vývoj potřebnými nápravnými opatřeními.

Jaké srovnávací výpočty se provádějí?

Pojem kontroly z hlediska obsahu se zakládá na porovnávání dvou nebo více veličin, kde jedna z nich je stanovena jako závazná porovnávací hodnota. Nezávisle na tom, které veličiny budou mezi sebou porovnávány, mohou být uplatněny následující kontrolní metody:

- **porovnávání v čase,**
- **odvětvová porovnávání,**
- **porovnávání „má býti-jest“, tj. plánu se skutečností.⁵**

U porovnávání v čase, kde jsou skutečné veličiny dodatečně navzájem porovnávány, neexistuje žádný přímý vztah k plánování.

Odvětvové srovnávání, při kterém údaje vlastního podniku jsou pro podporu vypovídací schopnosti porovnávány s jinými podniky, je problém zase v rozdílných strukturách a rozdílném řízení podniků, které snižují přesnost informací.

Porovnávání skutečnosti s plánem. Zde jsou porovnávány předepsané veličiny (např. plánovaný obrat, náklady, zisk...) se skutečnými veličinami. Porovnávání skutečnosti s plánem je dalším možným aspektem časového a odvětvového srovnávání. Předepsané cíle pak představují plánované hodnoty. Zda jednotlivých cílů bylo v podniku dosaženo, ukáže porovnání skutečnosti s plánem, což se ukazuje jako dobrý kontrolní nástroj v průběhu hospodářského roku.

⁵ Autor: VOLLMUTH, - HILMAR, J.: *Controlling – nový nástroj řízení*. Vydal Profess Consulting s.r.o., Praha 2002. 136 stran.

4.1 Analýza objemu zakázky

Cílem analýzy objemu zakázek je pravidelné sledování a zlepšování jejich struktury. Proto se musí měsíčně nebo ročně vypočítat průměrná hodnota zakázky.

Při analýze objemu zakázky se jednotlivé zakázky rozdělí podle své velikosti. Pak se zjistí počet zakázek a výnos pro existující objem.

Úspěch podniku obvykle závisí na objemové struktuře zakázek. Přitom je nutné zachovat zdravou relaci mezi velikostí podniku a velikostí zakázky. Pokud je tento poměr nevyvážený, dochází k problémům v odbytu. S růstem velikosti podniku by měla také růst velikost zakázek. Zvyšuje-li se počet malých zakázek rychleji, než roste počet velkých zakázek, dojde k rychlému poklesu výnosu podniku.

U velkých podniků jsou malé zakázky zdrojem vysokých nákladů. Obecně vzato mohou malé podniky vyřizovat malé zakázky mnohem hospodárněji než velké podniky, protože fixní náklady jsou u velkého podniku vyšší.

Při rozboru nákladů spojených s vyřízením zakázky zjistíme, že je tvoří především personální náklady pracovníků podílejících se na zpracování zakázky a věcné náklady jako např. odpisy, úroky, údržba, telefon, kancelářské potřeby apod. Tyto fixní náklady každé zakázky jsou u malé zakázky přibližně stejně velké jako v případě velké zakázky. Časové náklady jsou často stejné pro malé i velké zakázky a malé zakázky způsobují velkou administrativní zátěž odbytu.

Rovněž ve výrobě představují malé zakázky značnou zátěž. Produktivita klesá v důsledku nutnosti časté změny seřízení strojů. Z toho pak mohou vznikat problémy s dodržením harmonogramu výroby.

Před započítáním pokusů o zlepšení struktury zakázek je potřebné zakázky analyzovat. Zakázky se rozdělí podle objemů do určitých velikostních tříd. Při analýze se obvykle použijí údaje celého obchodního roku. Pokud se ukáže, že objem zakázek se v průběhu roku výrazně nemění, lze zpracovat analýzu na základě údajů za jeden měsíc.

Počet zakázek v procentech a hodnota zakázek v Kč mohou být také znázorněny graficky, protože mnoho našich spolupracovníků lépe vnímá grafické znázornění než pouhou tabulku s údaji.

Režijní náklady a náklady odbytu rostou proporcionálně s růstem počtu zakázek, nikoli však s jejich hodnotou. Zlepšením struktury zakázek lze uspořit značné částky na nákladech, zejména v odbytu a ve výrobě.

Jaká opatření lze při snížení počtu malých zakázek použít?

Redukcí počtu malých zakázek lze v odbytu vytvořit prostor pro ekonomicky výhodnější aktivity spojené se získáváním větších zakázek. Jelikož malé zakázky působí především zvyšování režijních, odbytových a výrobních nákladů, je hlavním úkolem odbytu zajistit nové, větší zakázky. ⁶

Redukce malých zakázek:

- zavedení minimálního odběru
- zjištění minimálních hodnot zakázek
- nabídka „bonusu“ pro větší zakázky
- malé zakázky jen proti hotové platbě
- platba předem u malých zakázek
- odstupňování provizních sazeb podle velikosti zakázky
- stanovení tabulky množstevních rabatů

K redukci malých zakázek je nutné přijmout a provést opatření. V mnoha podnicích se osvědčila skupinová práce při vypracování plánu a opatření. Struktura velikosti zakázek může být relativně rychle zlepšena. Snížením nákladů jedné zakázky stoupne rychle zisk.

⁶ Autor: VOLLMUTH, - HILMAR, J.: *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. Vydal Profess Consulting s.r.o., Praha 2004. 360 stran.

4.2 Optimalizace objemu objednávky

Zjištění optimálního objemu a termínu objednávky závisí na následujících faktorech⁷:

1. Potřeba materiálu pro výrobu
2. Požadavky vedení skladů
3. Podmínky dodavatelského trhu

Při stanovení objemu objednávky jsou **dvě možnosti**:

1) Objednání většího množství v delších časových intervalech

Objednání většího množství nemá přednosti pouze spočívající ve výhodné ceně a tím v nízkých pořizovacích nákladech, ale také v zajištěné výrobě, které nehrozí výpadek v důsledku nedostatku materiálu. Tyto výhody jsou však znehodnoceny nutností vázat větší objem kapitálu s vysokými úroky a vyššími náklady za skladování.

2) Objednání malého množství v krátkém časovém intervalu

Při častém objednávání malých objemů odstraníme obě hlavní výše uvedené výhody a nevýhody. Rychlý obrat materiálu ve skladu vede ke snížení vázaného kapitálu. Rovněž se snižují úroky a náklady spojené se skladováním. Vedle toho snižujeme riziko krádeže, znehodnocení, ztráty nebo zastarání materiálu. Zmenšením objemu skladovaného materiálu získáme volné prostory, které lze použít pro jiné účely. Jako nedostatek se jeví ztráta výhodných cen a zvýšení vedlejších nákladů způsobených zvýšeným počtem objednávek.

⁷ Autor: VOLLMUTH, - HILMAR, J.: *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. Vydal Profess Consulting s.r.o., Praha 2004. 360 stran.

4.2.1 Náklady související s objednávkou

a) Fixní pořizovací náklady

Tyto náklady vznikají bez ohledu na velikost objemu objednávky. K těmto nákladům lze počítat náklady spojené s vyřízením objednávky, účetnictvím a dále spisové náklady, náklady převzetí dodávky a náklady spojené s avízem. Fixní pořizovací náklady rostou s počtem objednávek v plánovaném období.

b) Skladovací náklady

Tyto náklady jsou převážně závislé na skladovaném objemu a hodnotě skladovaného materiálu. Ke skladovacím nákladům patří zejména náklady na skladové prostory, personální náklady, náklady na vedení skladu, kalkulované odpisy, kalkulované úroky z kapitálu vázaného ve skladu, opotřebení nebo ztráta materiálu a náklady na manipulaci. Detailní výzkumy ukázaly, že náklady spojené se skladováním činí 20-30%.⁸

Suroviny, pomocné a výrobní látky, právě tak jako polotovary a hotové výrobky, vedou ke skladovacím nákladům, pokud leží na skladě. Kapitál vázaný ve skladu způsobuje kalkulační úroky. Úrokové náklady závisí na výši stavu skladu. Úrokové náklady přibývají i s velikostí série.

Oba tyto druhy nákladů mohou být sníženy redukcí stavu zásob. Nejnižší hranicí má být železná zásoba. (pojistná zásoba)

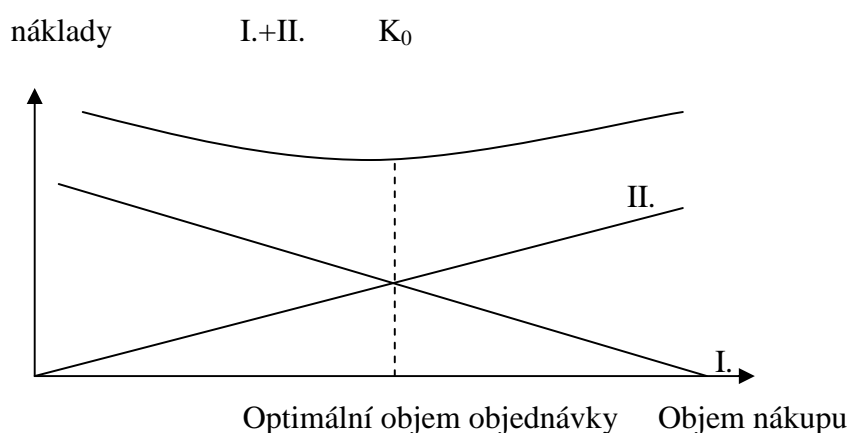
⁸ Autor: VOLLMUTH, - HILMAR, J.: *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. Vydal Profess Consulting s.r.o., Praha 2004. 360 stran.

4.2.2 Optimální objem objednávky

Optimální objem objednávky je určen přírůstkem skladovacích nákladů a poklesem pořizovacích nákladů. Když je součet fixních a skladovacích nákladů nejnižší, pak je dosaženo optimálního objemu objednávky.

Tuto souvislost lze rovněž znázornit graficky. Optimální objem objednávky je určen průsečíkem křivek fixních a skladovacích nákladů.

Schéma č. 4 – Optimální objem objednávky



- I. – náklady na nákup
- II. – náklady na skladování

Jaký význam má optimální objem objednávky?

Za normálních okolností je příliš nákladné v každodenním vyřizování objednávky stanovovat optimální objem. Proto je účelné sestavit tabulku optimálního objemu objednávky. Čísla do tabulky lze získat z interních speciálních údajů v podniku. Taková tabulka se používá tak dlouho, dokud se podstatně nezmění základní údaje. V některých podnicích se pro tento účel využívá speciální software. V určitých programech lze zohlednit různé ovlivňující veličiny jako např. jakost materiálu, spolehlivost dodavatele, vzdálenost dodavatele, doprava železnicí ve srovnání se silniční dopravou atd.

Optimální objem objednávky má velký význam pro podnik, protože s přihlédnutím k této veličině lze systematicky snížit náklady nákupu a skladování.

4.3 Optimalizace velikosti výrobních sérií

Cílem je minimalizovat při sériové výrobě skladovací náklady, úroky a náklady na seřizování a přestavbu strojového vybavení pro novou výrobu.

Jde o to, danou roční poptávku rozdělit do jednotlivých dávek tak, aby náklady pro podnik byly co nejmenší.

Výrobky, které jsou způsobem výroby nebo co se týče použitých surovin vzájemně srovnatelné, mohou být vyráběny sériově. Pro jednotlivé výrobky se použijí tatáž strojní zařízení. Tato výrobní zařízení se pak v určitých časových úsecích seřizují z výroby jednoho výrobku pro výrobu výrobku druhého. Množství výrobní série, které se vyrábí beze změny nebo přerušení výrobního procesu dané série, se jmenuje **velikost výrobní série**.⁹

Přerušením výrobního procesu při zahájení nové výrobní série vzniká výpadek výkonu. Dříve než se může začít s výrobou nové série, vzniknou náklady, které nejsou závislé na velikosti vyráběné série. Tyto náklady označujeme **fixní náklady nové výroby**. K nim náleží zvláště náklady na seřízení a úpravu výrobního zařízení.

Při sériové výrobě se musí dbát na to, aby vyrobené množství série právě tak jako řazení jednotlivých výrobků bylo vzájemně sladěné. Poptávku po jednotlivých výrobcích musí umět podnik vždy pokrýt.

⁹ Autor: VOLLMUTH, - HILMAR, J.: *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. Vydal Profess Consulting s.r.o., Praha 2004. 360 stran.

4.3.1 Pokrytí roční spotřeby

Podnikatelé mají tyto možnosti, jak pokrýt roční spotřebu:

a) Jediná série pro celoroční spotřebu

Když je roční spotřeba produktu vyrobena najednou, stoupají náklady na skladování a úročení. Pak ovšem vznikají náklady na přebudování jen jednorázově. Mimo to, vzniká nebezpečí, že poptávka po jiných výrobních nebude moci být kryta.

Redukcí opakovaných změn sérií na minimum nebo zvětšením vyráběných sérií se náklady na změnu výroby na vyrobenou jednotku drží co nejnižší. Avšak velké série vedou k příliš vysokým stavům zásob, které zase způsobují značné skladovací a úrokové náklady.

b) Více sérií pro celoroční spotřebu

Rozdělení roční spotřeby na více sérií vede k vzestupu nákladů, protože výrobní zařízení musí být přebudováno. Při častější změně sérií se zvětšují náklady na přebudování a seřízení výrobních linek, zato klesají skladovací a úrokové náklady.

4.3.2 Náklady na seřízení výrobního zařízení

Když je skončena série pro výrobek A, musí se výrobní linka přebudovat na sérii výrobku B. Náklady na seřízení zahrnují trvání práce na seřízení a na případnou výměnu náhradních dílů.

Náklady na seřízení zásadně nezávisí na množství zakázek. Nastávají jen jednou na objednávku výrobků. Náklady na seřízení jsou také způsobovány přípravami na realizaci nové objednávky.

V důsledku nákladů na mzdy a provozní prostředky při seřízení výrobní linky, vznikají náklady na seřízení. Je nutno přihlédnout také k nákladům na záběh a doběh výroby, které mohou způsobit např. zmetky při zahájení výroby na výrobní lince.

Náklady na zahájení série obsahují náklady na seřízení a náklady na zastavení práce až do zahájení nové výroby. Jsou pro každou sérii fixní. Jednotka nákladů na seřízení je tím menší, čím větší je série.

Abychom určili optimální velikost série, musíme uvažovat takto: Za rok se prodá určité množství jednotek (M), tj. roční spotřeba. Beze změn nebo přerušení se může vyrobit právě určité množství (m). Toto množství produkce se jmenuje výrobní série. **Počet sérií**, které se mají vyrobit v tomto roce, (n), můžeme **vypočítat** takto:

Velikost sérií = prodané jednotky množství / vyrobené jednotky množství

$$n = M/m$$

Podnikatelé by měli dbát na to, aby se zjistila v podniku optimální velikost série. V mnohých podnicích se optimální velikost série ještě neuvžívá, protože vedení podniku a management dosud podceňuje význam tohoto ukazatele.

4.4 Křivka životního cyklu výrobku

Křivka vychází z předpokladu, že každý výrobek mezi uvedením na trh a vyřazením z trhu prochází typickým vývoje, který se dá rozdělit do čtyř charakteristických fází. (uvedení na trh, růst, zralost, ústup- nasycení)

Životní cykly výrobků jsou stále kratší a tlačí na ziskovou míru podniku. Životnost výrobku a doba odpisování se tak již sobě blíží, že podniky mají sotva čas na to, aby na nových výrobních realizovaly zisk. Když se při vývoji výrobku vyskytnou nějaké nesnáze, je prostor pro docílení zisků ještě těsnější. Průzkumy zjistily, že prodleva stojí podnik již kolem jedné třetiny dosažitelného zisku v případě, že výrobek s očekávanou životností 5 let dosáhne tržní zralosti o 6 měsíců později.¹⁰

V praxi není vždy jasné, co je možno pokládat za nový výrobek. Přichází-li na trh nová varianta výrobku, odlišný výrobek, nebo inovovaný výrobek, pak se jedná stále o nový výrobek, pro který vzniká nová křivka životního cyklu.

K zobrazení křivky životního cyklu se používá systému souřadnicových os, ve kterém na ose x se nanáší čas a na ose y výnos z obratu. Křivka výnosu stoupá od fáze zavedení na trh až k fázi zralosti a vrací se pak opět zpět.

Ve **fázi zavádění** je výnos negativní, neboť při zavádění výrobku na trh vznikají vysoké náklady. Kromě toho existuje i určitá nejistota o úspěšnosti výrobku.

Ve **fázi růstu** silně přibývá výnosu, jestliže byl výrobek úspěšně uveden na trhu. Zpravidla přicházejí počátkem **fáze zralosti** na trh. Poněvadž růst se již zpomalil, musí noví konkurenti snižovat ceny. Silný konkurenční boj o podíly na stagnujícím trhu vede k dalším cenovým ústupkům konkurence. Výnos proto ve fázi zralosti opět rychle klesá. Ve **fázi ústupu** se obrat značně snižuje. Výrobek stárne, a proto musí být povolováno další snižování cen.

Jednotlivé fáze mohou být různě dlouhé. To závisí především na jednotlivých výrobcích. Spotřební zboží má zpravidla kratší křivku životního cyklu než investiční zboží.

¹⁰ Autor: VOLLMUTH, - HILMAR, J.: *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. Vydal Profess Consulting s.r.o., Praha 2004. 360 stran.

Ve fázi zralosti se zpomalují výnosy z obrátu. Tento vývoj nastává vlivem rýsující se nasycenosti trhu a objevením se dodatečných konkurentů na trhu. Kromě toho mohou být již uvedeny na trh nové výrobky, které poskytují alternativní nebo lepší řešení problému. Má-li podnik silnou konkurenční pozici může se pokusit si tuto pozici udržet a růst zároveň s trhem.

K nejdůležitějším změnám a k největší dynamice dochází převážně v růstové fázi. Jakmile konkurence zjistí, že se nějaký výrobek umístil na trhu s velkým úspěchem a že se pomocí tohoto výrobku dosahuje vysokých výnosů, bude se tato konkurence také snažit zapojit se do tohoto trhu. Konkurence pak rovněž vyvine stejné nebo podobné výrobky, aby jimi uspokojila část poptávky.

V zaváděcí fázi jsou náklady na jeden kus vyšší než pevné prodejní ceny. Teprve když se prodává velké množství výrobků, dociluje podnik na základě klesajících kusových nákladů, které vznikají především účinkem zkušenostní křivky, zisku. Podnik dosahuje všeobecně na konci růstové fáze nejvyšších zisků. Jakmile je známo, že je nějaký projekt velice ziskový, přitahuje to konkurenty, kteří právě tento produkt začnou vyrábět. Většinou to trvá nějaký čas, než je konkurence schopna zorganizovat výrobu tohoto výrobku. Aby získal podíl na trhu, musí konkurent tento výrobek nabízet na trhu laciněji.

Protože se výrobek často mezitím posune z růstové fáze do fáze zralosti, poptávka začne pomalu klesat. Vzniká ofenzivní konkurence, která vede nakonec k tomu, že i vlastní podnik musí dělat cenové ústupky.

4.5 Analýza rabatu

Rabaty jsou slevy z cen za zboží a výkony, které slouží k diferencování jednotných cen nabídky různým příjemcům. Od skutečné ceny se odčítá určitý obnos nebo procentní sazba nabídkové ceny.

Tímto způsobem se mohou diferencovat ceny pro různé zákazníky. Oblíbenost rabatů spočívá většinou v psychologickém efektu. Zákazníci se cítí snížením ceny zvýhodnění. Vzniká dojem, že nákup tohoto zboží nebo výkonů je zvláště výhodný.

Poskytování slev konečným spotřebitelům je upraven zákonem o rabatech. Tento zákon připouští oznamování a poskytování rabatů konečným spotřebitelům jen v omezeném rozsahu. Skonta se například připouštějí jen do výše 3 procent účtovaných obnosů.

Máme několik **druhů rabatů**, ale firma uplatňuje například tyto:

a) Množstevní rabat

Toto zlevnění se nabízí odběratelům většího množství v jedné dodávce. Tento rabat se poskytuje v hotovosti nebo v naturáliích. Bonus je také rabat z množství, který se poskytuje za množství –většinou ročně.

b) Hotovostní rabat

Tento rabat se nabízí, aby se urychlil platební proces. Je to odměna za rychlé zaplacení účtu. Rabat za placení v hotovosti se používá v jistém smyslu jako storno.

c) Zvláštní rabaty

Je mnoho druhů zvláštních rabatů. Osobnostní rabat se poskytuje například zaměstnancům v podniku.

5. Controlling zakázky

Z hlediska řízení konkrétních zakázek, je podstatný systém ekonomického řízení na úrovni jednotlivé zakázky. Je nutno zdůraznit, že to bez celopodnikového systému controllingu není možné. Velmi významným faktorem je řízení využití kapacit a v této souvislosti pochopitelně také přiřazení nákladů, které využitím sdílených kapacit na jednotlivé zakázky vznikají.

Je rozumné a potřebné identifikovat náklady, které jsou způsobeny zakázkou. Je potřeba mít možnost je sledovat a hodnotit samostatně, mimo běžnou rutinní činnost. Celková suma výnosů zakázek by měla být srovnávána s celkovou sumou nákladů všech zakázek, tedy i nerealizovaných včetně nákladů na zajištění projektového řízení.

Klíčovou povinností je nezaujatá analýza vývoje zakázky formou zpráv nepřímému vedení zakázky i pro účastníky zakázky. V této souvislosti je potřeba respektovat různé potřeby a očekávání příjemců informací vzhledem k jejich členění, podrobnosti, obsahu i formě.

Zakázku je nutno vyhodnotit nejen z hlediska splnění zadání a vlastního harmonogramu, rozpočtu a ostatních interních cílů, ale je potřeba ji vyhodnotit také vzhledem k ostatním projektům a činnostem, zjistit, jakým způsobem přispěla k naplňování podnikové strategie a dosažení firemních cílů.

Je nezbytné chápat zakázku jako jedinečný a mimořádný proces. Tedy je nutné jej začlenit do ostatních podnikových činností. Dost často se o řízení zakázky uvažuje právě v tom smyslu, že existují jaksi samostatně. To určitě neplatí. Především to neplatí vzhledem k hodnocení výkonnosti jednotlivých spolupracovníků.

Je potřeba konstatovat, že pokud se někomu nezdá, že lze všechny kritéria pro hodnocení výkonnosti jednotlivců kvantifikovat, asi má pravdu. Záleží to ovšem na konkrétních lidech a podmínkách ve firmě. Vystává potřeba nového pojetí personální práce ve formě kontroly a metodické podpory liniových (a projektových) manažerů. Ale především se nesmí zapomenout na vytvoření podmínek a stanovení komplexních cílů a ukazatelů výkonnosti tak, aby u hodnocených pracovníků převládal zájem na úspěchu společné věci a nebylo pro ně výhodnější preferovat své osobní krátkodobé priority.

Vezměme například stavební firmu. To je typická organizace, která realizuje většinu svých výnosů prostřednictvím jedinečných aktivit. Ve skutečnosti by bylo potřeba sledovat náklady na evidenci příležitostí a úspěšnost získávání zakázek – to mimo jiné proto, aby se dala hodnotit úspěšnost jednotlivých obchodníků, případně segmentů, ze kterých jsou získávány zakázky atd. Má to mimo jiné i bezprostřední finančně-ekonomický dopad – na jednotlivé soutěže jsou potřeba skládat bankovní záruky, takže není možné snažit se získat všechny příležitosti, je potřeba jejich potenciál pečlivě hodnotit a vybírat.

Velké zakázky také znamenají významný faktor ve smyslu ovlivnění podnikové orientace. Právě výběr cílových segmentů musí být podřízen kritériím podnikové strategie. Určitě známe všichni řadu případů, kdy se ze zdánlivě lukrativních zakázek vyklubala cesta do pekla. Právě proto, že podniková strategie je nebo by měla být zobecněnou zkušeností a formalizací záměrů a podnikových zásad, umožňuje dodržování této zásady vyhnout se již absolvovaným neúspěchům.

Stejně jako u obvyklého hodnocení příležitostí je potřeba dbát na správnost rozpočtu, využití kapacit a kvalitu práce. Strukturu údajů pro sledování a plánování určují ovšem požadavky na hodnocení výsledků:

Správný postup je takový, že hodnocení zakázek je věcí příslušné úrovně vedení (hodnotíme výkonnost organizačních jednotek, tzn. celkové výsledky obchodní činnosti se hodnotí na vrcholovém vedení jako výkon obchodního ředitele, jednotlivé obchodní případy hodnotí obchodní ředitel v rámci svého oddělení jako výkon jednotlivých obchodníků). Controlling k tomuto hodnocení přispívá zajištěním informací, které nejsou sledovány na daném útvaru.

Je potřeba najít přijatelný kompromis ve smyslu míry detailu sledovaných informací, tzn. nepřebírat v ekonomickém řízení úlohu operativního řízení zakázky. Doporučený postup je analyzovat strukturu činností do úplného detailu a jasně vymezit hranice, kde začíná operativní řízení. Pokud jsou úlohy dobře rozděleny, část obvyklých povinností operativního řízení přebírá controlling.

Je nezbytně nutné budovat systém ekonomického řízení zakázek s důrazem na základní poslání controllingu. Tím je zvýšení produktivity práce cestou správné motivace všech pracovníků podniku. Správná motivace je možná pouze na základě správně stanovených ukazatelů a prostřednictvím zodpovědné a soustavné práce řídicích pracovníků. Proto je hlavním úkolem ekonomického řízení najít a pokud možno izolovat ty jevy, které jsou zcela závislé na práci příslušných funkčních míst a tyto veličiny využít pro hodnocení jejich výsledků.

Není pravděpodobné, že by se dal nebo mělo smysl zavést controlling u jedné zakázky. Není ani pravděpodobné, že by fungoval controllingový přístup k řízení zakázek bez zavedení controllingových metod pro řízení firmy jako celku. Není technicky možné zajistit reálnou provozuschopnost systému pro řízení využití kapacit (konflikty zdrojů), aniž je uplatněn procesní přístup k řízení zdrojů a organizaci práce.

Neexistuje jednoduchý a spolehlivý návod, jak ve firmě zavést controlling zakázek a zajistit jeho účelné využití. Existuje reálný předpoklad, že takový pokus skončí jako v řadě podobných případů dočasným vyplňováním nepřiliš použitelných tabulek, dokud si vedení firmy najde důvod a ospravedlnění tuto činnost zrušit.

Alespoň několik zásad:

- Respektujte stávající možnosti a úroveň své firmy a svých spolupracovníků. Není možné zavádět sofistikované metody, pokud nejsou vytvořeny odpovídající podmínky.
- Ověřte, zda jsou nebo mohou být k dispozici odpovídající nástroje pro podporu řízení zakázek (především programové vybavení pro prosté řízení projektů, potřebná funkčnost v ekonomickém informačním systému, groupware, intranet).
- Zajistěte potřebnou kvalifikaci svých spolupracovníků.
- Vytvořte procesní model firmy a definujte správně to, co musíte plánovat, měřit a hodnotit.
- Využívejte náměty a přístupy controllingu pro zdokonalování systému řízení. Cílem je pravdivý naturálně-ekonomický model chování firmy a smysluplné ukazatele sloužící hodnocení výkonnosti činností, pracovníků a organizačních jednotek, produktů a nakonec i projektů.
- Najděte správné vazby do motivačního systému.

6. Metodika práce

Hlavním cílem této práce je zhodnocení průběhu zakázky z pohledu controllingu.

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala akci s názvem „Výrobní hala X – Miličín“
Název akce a umístění jsou změněné. Odběratelem je firma ABC, s. r. o. Tábor
a dodavatelem je firma MABA Prefa, spol. s r. o. ve Veselí nad Lužnicí.

Údaje vztahující se k zakázce Výrobní hala X - Miličín jsou psány kurzívou.

V praktické části uvedu jednotlivá oddělení, kterými zakázka prochází a možné kontroly na těchto odděleních.

Průběh zakázky:

1. Obchodní oddělení

V obchodním oddělení jsem se zaměřila na činnosti, které jsou nezbytné před samotným získáním zakázky, to znamená na poptávku a na nabídku.

2. Konstrukce

Zde se vypracovává na základě požadavku zákazníka výrobní dokumentace.

3. Příprava výroby

Uvedla jsem jednotlivé kroky, které se provádí ještě před samotnou výrobou a jsou nezbytné pro správné naplánování výroby. Pečlivé plánování výroby je důležité, protože vede k zajištění výroby zakázky v požadovaném termínu a kvalitě vzhledem k výrobním nákladům.

Podle takto vypracovaného plánu se zadávají parametry jednotlivých výrobků do systému, který na jejich základě vypracuje kalkulaci. Pro rozbor složení výrobku jsem si vybrala produkt Vaznici střešní. Porovnáním prodejní ceny a nákladů jsem vyčíslila výši marže.

4. Výroba

Zde jsem popsala postup výroby dílce. Jednotlivé dílce jsou vyráběny podle předané výrobní dokumentace, daného technologického postupu a technickopodnikové normy, kde jsou jednoznačně určeny požadavky na hotový výrobek.

Výroba na akci Výrobní hala X – Miličín byla provedena v požadovaném termínu.

5. Sklad a expedice

Zde jsem uvedla postup manipulace s hotovým výrobkem a úkony dispečerky dopravy, která zajišťuje přepravu výrobků zákazníkovi. Začala jsem s popisem poptávky na dopravu a následným hodnocením zasláné nabídky.

Nejvýhodnější nabídku zaslala firma Autodoprava, s. r. o. Tábor.

Vyhodnotila jsem akci Výrobní hala X – Miličín z hlediska dopravy. Byl vytvořen zisk ve výši 63 760 Kč.

6. Oddělení technické kontroly

Toto oddělení provádí výstupní kontrolu jednotlivých dílců. V zakázce Výrobní hala X – Miličín nebyla zjištěna závada na výrobcích. Pokud by se tak stalo, muselo by se zajistit opravení dílců, nebo by byl dán pokyn k výrobě nových.

7. Obchodní oddělení

Zde jsem se zaměřila na fakturaci zakázky. Zakázka byla vyfakturovaná na částku 3 383 170 Kč včetně DPH. Splatnost faktury byla 21 dní. Při uhrazení faktury do 14 dnů by bylo poskytnuto firmě ABC, s. r. o. Tábor skonto ve výši 3 % z celkové částky. Firma výše uvedené skonto nevyužila.

Dále jsem uvedla, že toto oddělení vyřizuje případné reklamace. V zakázce však k žádné reklamaci nedošlo.

8. Finanční oddělení

Po kontrole pohledávek jsem zjistila, že firma ABC, s. r. o. Tábor zaplatila včas.

9. Controlling

V závěrečném kroku jsem provedla celkové vyhodnocení zakázky. Firma dosáhla zisku ve výši 422 380 Kč.

7. Charakteristika podniku

Mezi největší a nejvýznamnější výrobce prefabrikátů v České republice patří MABA Prefa spol. s r.o., která byla dříve známa pod obchodním jménem MaO Prefa. Výrobní závod ve Veselí nad Lužnicí mezi Českými Budějovicemi a Tábořem v jižních Čechách byl založen v roce 1949 a stal se tak významným závodem na výrobu prefabrikátů zvláště v sedmdesátých letech s rozvojem panelové výstavby nejen na jihu Čech. Po celou dobu od založení se neustále vyvíjel a zlepšoval. Nová etapa začala v roce 1996, kdy byla firma privatizována a byla vedena dvěma rakouskými firmami. Od roku 2002 je dceřinou firmou rakouské MABA Fertigteilindustrie GmbH. Firma disponuje know-how nejmodernější techniky na výrobu prefabrikátů a probíhají další rozsáhlé investice do výroby. MABA Prefa je součástí velmi silné skupiny Kirchdorfer Gruppe s širokým rozsahem aktivit.

Ve výrobním areálu o velikosti přes 140 000 m² vyrábí firma MABA Prefa spol. s r.o. prefabrikáty pro bytové a průmyslové stavby, vodící stěny pro dopravní zabezpečení Delta Bloc, vodící stěny City Bloc, silniční prefabrikáty, panely pro protihlukové stěny, tenisové haly a speciální díly na přání zákazníka. Významnou částí výrobního programu jsou systémy prefabrikovaných spodních staveb a kolektorů, které se realizují z prefabrikovaných dvojitéch filigránových stěn. Firma úspěšně dodává svým zákazníkům též prefabrikovaná schodiště vč. moderních točitých schodů a filigránové stropní desky, které se nejvíce využívají při výstavbě obytných nebo rodinných domů.

Firma MABA Prefa disponuje týmem zkušených projektantů a odborníků, kteří jsou schopni zpracovat pro zákazníka nejen různá koncepční řešení, statické výpočty a výkresovou nebo výrobní dokumentaci, ale hlavně společně řešit zadání s ohledem na rychlost a úsporu finančních nákladů ve výstavbě kompletních stavebních celků (výrobní, skladové, prodejní, sportovní haly, technologická řešení při realizaci inženýrských sítí - kolektory) nebo při realizaci rodinných nebo bytových domů a objektů. Výroba veškerých prvků je dozorována LGA Norimberk, BPS Linz a TZÚS Praha. Od roku 2002 je zaveden certifikát ISO 9001.

8. Postup konkrétní zakázky

8.1 Obchodní oddělení

1. POPTÁVKA

Poptávka přichází do firmy různými způsoby. Ať už poštou, faxem, mailem či osobním jednáním obchodních zástupců firmy. Každá poptávka je zapisována do systému SAP, což nám umožní kontrolovat, zda bylo na poptávku reagováno a jakým způsobem.

Při rozhodování, zda poptávku odmítnout či přijmout a následně z ní vypracovat nabídku, je důležitá výrobní kapacita a lukrativnost poptávky.

Pokud bude poptávka odmítnuta, musí se uvést do systému důvod odmítnutí. Nejčastěji tímto důvodem bývá výrobní kapacita závodu či prvky, které firma nevyrábí. Po odmítnutí obchodní zástupce zašle vyrozumění poptávajícímu.

- Dne 3.3.2008 přišla do firmy MABA Prefa **poptávka** na akci „Výrobní hala X – Miličín“ od firmy ABC, s. r. o. se sídlem v Táboře.
- Poptávka byla zanesena do systému SAP a bylo ji přiřazeno šestimístné číselné označení 123456.
- Termín zpracování nabídky byl do 14 dní, tedy do 17.3.2008.
- Akce se měla uskutečnit v měsíci září 2008, což výrobní kapacity umožňovaly splnit. Poptávka proto nebyla odmítnuta a byla přiřazena obchodnímu zástupci p. Jandovi.
- P. Janda vypracoval **nabídku** v termínu (viz **příloha č. 1**) a odeslal ji spolu s průvodním dopisem (viz **příloha č. 2**) dne 14.3.2008. V průvodním dopise bylo upozorněno, že platnost nabídky je do 30.6.2008.
- Nabídce bylo v systému SAP přiřazeno šestimístné číselné označení 234567.

2. NABÍDKA

Obchodní zástupci vypracovávají **dva typy nabídek**. Interní a externí.

- Externí je určena zákazníkovi a je méně podrobná než interní. Obsahuje popis prvků, počet ks a cenu včetně dopravy, montáže a výrobní dokumentace. Ceny se uvádějí bez DPH. Externí nabídka je poslána zákazníkovi spolu s průvodním dopisem, ve kterém jsou doplňující údaje vztahující se k nabídce. Například co cena zahrnuje a co nezahrnuje, platnost nabídky, riziko, pojištění, záruka, reference a kontakt na osobu, která nabídku zpracovává.
- Interní je určena pro potřeby uvnitř závodu. Zde můžeme zjistit, jak k jednotlivým cenám obchodní zástupce došel a z čeho se skládají.

Už při vypracování nabídky je nutná spolupráce s přípravou výroby, expedicí a popřípadě konstrukcí, i když se jedná pouze o dotaz na ocenění jednotlivých položek. S expedicí se naceňuje dopravné, pokud zákazník nepožaduje dopravu vlastní. S konstrukcí se naceňují náklady na projektovou dokumentaci. Vůbec nejdůležitější je komunikace s přípravou výroby, ve které mají přehled o rozpracovaných a plánovaných zakázkách a na základě toho jsou schopni odhadnout stav výrobní kapacity závodu pro další výrobu.

3. ZAKÁZKA

Pokud je nabídka zákazníkem přijata, stává se z ní **zakázka**, která zasahuje do všech oddělení ve firmě.

- *Firma ABC, s. r. o. cenovou nabídku přijala, a proto se z ní stala automaticky zakázka, která je v SAPU evidovaná pod číslem 456789.*

Kontrola:

1. Dochvilnost

P. Janda včas reagoval na přiřazenou poptávku a stihl v termínu vypracovat nabídku, ze které se pak následně stala zakázka. Tato kontrola se dá provést denně v systému SAP.

2. Měsíční přehled poptávek a nabídek

Tabulka č. 1 – Měsíční přehled poptávek a nabídek

Jméno	Počet obdržených poptávek	Z toho odmítnutých z důvodu			Počet vypracovaných nabídek		Počet zakázek v celkové hodnotě
		kapacity	výr. programu	jiné	v termínu	po termínu	
Janda	26	4	2		17	3	5 Zak – 5,6 mil
Bílek	10	2			8		1 Zak – 100 tis.
Novák	38	2	3		23	10	8 Zak – 6,7 mil

Z tohoto přehledu se dá usoudit následující:

- panu Bílkovi bylo přiřazeno nejméně poptávek,
- Janda a Bílek nemají problém s termínem vypracování nabídek, ale Novák by měl být více dochvilný,
- Bílek získal pouze jednu zakázku o objemu 100 tis. Kč, což je nejméně oproti ostatním a tím je jeho přínos pro firmu velice nízký. Na druhé straně obdržel nejméně poptávek. Otázkou tedy je, zda je mu dostatečně umožněno získávat zakázky.

Doporučení:

Měsíční hodnocení bych brala pouze jako orientační. Spíše bych hodnotila u jednotlivých obchodních zástupců vývoj v čase.

Zástupce, který za měsíc nezíská žádnou zakázku, může v průběhu roku přinést do firmy objemově srovnatelné zakázky s ostatními.

3. Kontrola odbytu

(viz příloha č. 3)

Na tomto listě vidíme přehled jednotlivých výrobků. Každý měsíc doplňujeme údaje o obrat v CZK a m³. K porovnání jsou zde doplňovány i údaje za stejný měsíc minulého roku v CZK. Proto můžeme porovnat meziroční vývoj v %.

Na každý měsíc je vyčíslen plán obratu jednotlivých výrobků, který se v této tabulce také vyskytuje. Porovnááme tak plnění plánu v %.

Všechny tyto údaje jsou k dispozici i v kumulaci.

8.2 Konstrukce

Pokud zákazník požaduje **zpracování technické dokumentace**, postupuje zakázka do konstrukčního oddělení, kde se specializovaný tým postará o včasné vypracování technických výkresů.

Tým je sestaven z hlavního statika, který pro firmu pracuje externě a schválené výkresy opatří potřebným razítkem. Dále tvoří tým 3 členové, kteří se starají o konkrétní podobu výkresů.

Z časových důvodů může firma využít i pomoci externích projektových kanceláří. Veškeré náklady na technickou dokumentaci se započítávají do konečné ceny zakázky.

Schválené výkresy postupují do přípravy výroby.

Tabulka č. 2 – Náklady na zpracování výrobní dokumentace - Výrobní hala X – Miličín

Název prvku	Ks	Cena prvku	Výrobní dokumentace
<i>Sloup</i>	22	381 205 Kč	19 060 Kč
<i>Průvlak střešní</i>	3	118 665 Kč	5 933 Kč
<i>Stropní deska filigrán</i>	20	166 790 Kč	8 340 Kč
<i>Ztužidlo obvodové</i>	12	83 304 Kč	4 165 Kč
<i>Štítový průvlak</i>	10	336 000 Kč	16 800 Kč
<i>Vaznice střešní</i>	85	645 150 Kč	32 258 Kč
<i>Vazník střešní</i>	5	830 300 Kč	41 470 Kč
Cena celkem		2 561 414 Kč	128 026 Kč

Cena výrobní dokumentace je tvořena 5 % z ceny výrobku bez dopravy a bez montáže.

Doporučení:

V současné době je na trhu práce velice omezený počet statiků. Externí statik je pro firmu nevýhodný, jelikož jsme se často setkávali s odkládáním úkolů na pozdější dobu z důvodu jeho časového vytížení. Z tohoto důvodu vyvstal často problém se splněním termínů pro zpracování výrobní dokumentace.

Firma by měla zvážit, zda by neměla investovat do výchovy vlastního statika. Člověk, který by byl ochotný podstoupit další vzdělání by mohl studovat s tím, že mu firma zaplatí veškeré náklady na vzdělání. Aby měla firma své „investice“ alespoň částečně ochráněné, mohla by od pracovníka požadovat setrvání u firmy a v případě odchodu v určité době, zaplacení nákladů na vzdělání.

8.3 Příprava výroby

Pokud zákazník nepožaduje vypracování technické dokumentace, putuje zakázka rovnou do přípravy výroby.

Příprava výroby se dělí na několik částí a každá osoba zastupující tento úsek má svoji konkrétní práci.

1. VEDOUcí NÁKUPU

Vedoucí nákupu má na starosti jak přípravu výroby tak sklad, který s ní úzce spolupracuje. Hlavním úkolem je objednávání potřebných surovin pro výrobu jednotlivých výrobků a zajištění jejich včasného dodání.

Rozdělení materiálu do skupin dle charakteru výroby MABA Prefa.:

- **základní materiály** – cement, drcené kamenivo, štěrkopísek, svařovací síť, betonová ocel, profilová ocel, předpínací lana, plastifikátory
- **pomocné materiály** – řezivo, překližky, spojovací materiál, distanční tělíska, polystyren, lepidla
- palivo, energie, ropné výrobky
- **náhradní díly** – výrobní zařízení, doprava, zdvihací zařízení, pomocné provozy a ostatní

Veškeré materiály jsou uloženy tak, aby nedocházelo k jejich ztrátě, nebo poškození.

Postup nákupu:

- Vedoucí nákupu na základě potřeby materiálu vybere vhodného dodavatele.
- Vyhodnotí cenu vstupních materiálů s přihlédnutím ke konečné ceně výrobku.
- Připraví a odešle objednávku stanoveného materiálu s termínem dodání.
- Dodaný materiál přejímá pracovník skladu, v případě potřeby s pracovníkem oddělení technické kontroly na základě fyzické kontroly dle dodacího listu nebo jiného dokumentu / faktury /.
- Evidence materiálu je vedena v počítači (systém SAP).
- Výdej materiálu provádí pracovník skladu na základě výdejky, popřípadě prodejky materiálu.

Kontrola:

1. Stav zásob

(viz příloha č. 4)

Měsíčně se ve firmě kontroluje stav zásob. V přehledu vidíme sumu za materiál, hotové výrobky, zboží a opravné položky. Dále se zde uvádí aktuální cena za měsíc, za stejný měsíc minulého roku, jejich rozdíl a to vše i v kumulaci.

Důležitý pro kontrolu je stav hotových výrobků. Pro firmu není výhodné pokud výrobky leží dlouho na skladě. Jsou v nich vázané peněžní prostředky, které by se dali využít jistě lepším způsobem.

Doporučení:

Vedoucí nákupu má na starosti přípravu výroby a logistiku (sklady, nákupy atd.). Poslední dobou dochází ke stále větší nesrovnalostem v oblasti nákupu materiálu a také ve skladech, což se projevuje při inventurách. Myslím si, že je to hlavně tím, že daný člověk není schopen zastat tyto dvě funkce. Navrhla bych rozdělení těchto funkcí a vytvoření pracovního místa pro dalšího zaměstnance. Jeden by se staral o přípravu výroby a druhý o logistiku.

2. TÝDENNÍ PLÁN VÝROBY

Další příprava výroby vypracovává týdenní plán výroby. Ten musí odsouhlasit vedoucí výroby a pokud k němu má připomínky, musí se naplánovat znovu. Plánování výroby vede k zajištění výroby zakázky v požadovaném termínu a kvalitě vzhledem k výrobním nákladům. Plánování probíhá na základě znalosti kapacitního naplnění jednotlivých forem v době plánování, vzhledem k požadavkům zákazníka a nákladům.

- *Prvky požadované zákazníkem na akci Výrobní hala X - Miličín:*

1. Sloupy – 22 ks

2. Průvlak – 3 ks

3. Filigrány – 20 ks

4. Ztužidla obvodová – 12 ks

5. Štítový průvlak – 10 ks

6. Vaznice střešní – 85 ks

7. Vazník střešní – 5 ks

- *Prvky byly zařazeny do plánu výroby. Jejich výroba by se měla uskutečnit nejdéle do konce srpna 2008.*

- *O nových výrobcích byl informován i vedoucí nákupu, aby zajistil včas požadované suroviny na výrobu. Firma v sezóně objednává standardní množství surovin, pouze pokud dochází k velkým výkyvům ve výrobě, přizpůsobí se. Tato zakázka nevyžadovala objednávání většího množství surovin.*

3. KONTROLA VÝKRESOVÉ DOKUMENTACE

Další osoba kontroluje výkresy, které vypracovává konstrukce a přepočítává parametry. Pokud se objeví neshoda, vrátí výkresy konstrukci a ta je musí přepracovat. Pokud jsou v pořádku, předá je dále pracovníkovi, který výrobky dle výkresové dokumentace nacení.

4. NACENĚNÍ VÝROBKU

Podle nových výkresů a týdenního plánu, který se vztahuje k požadovaným výrobkům, zadá další člen do systému parametry jednotlivých výrobků.

Postup probíhá tak, že přípravař zadá podle výkresu parametry výrobku a jeho složení. K jednotlivým částem výrobku se automaticky přiřadí cena, která je do systému zadána již při nákupu surovin. Pokud je výrobek v systému zadán z dřívějších zakázek, nemusí se zadávat parametry, ale provede se pouze aktualizace ceny.

Ke každému požadovanému výrobku systém vypreparuje kontrolní štítek, který se předá výrobě. Po vyrobení výrobku se tento štítek na výrobek nalepí a putuje s ním až k zákazníkovi.

Systém tedy automaticky vypracovává kalkulaci výrobku. Zde můžeme vidět složení výrobku a jeho náklady.

- *Pro rozbor jsem vybrala výrobek – Vaznice střešní, kterou firma ABC s.r.o. požaduje v množství 85 ks.*

(viz příloha č. 5)

Cena výrobku - aktuální měsíc 4 779,02 Kč

Cena výrobku - minulý měsíc 4 660,90 Kč

Tabulka č. 3 – Složení Vaznice střešní

Složení	Cena - Kč		Rozdíl	Množství, čas	
	aktuální měsíc	minulý měsíc		aktuální měsíc	minulý měsíc
<i>Ocel bet.</i>	1 042,72	926,59	+116,13	59,398 kg	59,398 kg
<i>Sítě AQ</i>	635,24	635,24	0	32,420 kg	32,420 kg
<i>Deha</i>	33,10	33,10	0	2 ks	2 ks
<i>Ocel jechl</i>	27,25	26,78	+0,47	1,250 kg	1,250 kg
<i>Beton</i>	842,96	842,96	0	1 336,012kg	1 336,012kg
<i>Celkem položky</i>	2 581,27	2 464,67	+116,6		
<i>betonování</i>	1 636,55	1 635,03	+1,52	4,19 hod	4,19 hod
<i>třmínovačka</i>	31,08	31,08	0	0,133 hod	0,133 hod
<i>střich sítí</i>	33,7	33,7	0	0,2 hod	0,2 hod
<i>ohyb sítí</i>	38,97	38,97	0	9,610 min	9,610 min
<i>vázání</i>	457,45	457,45	0	1,834 hod	1,834 hod
<i>Celkem práce</i>	2 197,75	2 196,23	+1,52		
<i>Celkem výrobek</i>	4 779,02	4 660,9	+118,12		

Kontrola:

2. Měsíční překalkulace

Každý měsíc se oddělení controllingu postará o měsíční kalkulaci, kterou provádí systém automaticky.

Například chceme-li porovnat cenu (viz příloha č. 5), tak v záložce **Kalkulace 2** se objeví aktuální měsíc s novou částkou a částka za minulý měsíc. Pokud v přehledu vidíme, že výrobek podražil oproti minulému měsíci, i přesto že složení zůstalo stejné, dá se zjistit jaký prvek v tomto výrobku podražil a zkontrolovat vše s nákupem, zda nedošlo k systémové chybě.

- *Z přehledu vývoje ceny u Vaznice střešní je vidět, že došlo v aktuálním měsíci k navýšení ceny o 118,12 Kč. Při bližším rozboru jsme zjistila, že to bylo vlivem nárůstu cen oceli o 116,6 Kč. U betonování došlo k navýšení ceny o 1,52 Kč, i přesto že čas na betonování zůstal stejný. Přisuzovala bych to chybě v systému, ale jelikož jde o velice malý rozdíl, více bych se tím nezabývala.*

Cena určuje, co podnik ze své činnosti na trhu získá. Cena má různý význam pro různé lidi. Např. i vysoká cena může přilákat určitý okruh zákazníků a prodávající má dobrý důvod pro její stanovení. Stanovení nízké ceny může naopak některé zákazníky odradit. Příliš levný výrobek budí nedůvěru ve své kvalitě. Cena je nejdůležitějším činitelem ovlivňujícím poptávku po zboží avšak není jediným. Při správně stanovené tržní ceně dochází ke schodě mezi hodnotou, kterou má výrobek pro zákazníka, a ekonomickým zájmem podniku, jenž výrobek vyrábí.

- *Porovnáme-li náklady na výrobek – Vaznice střešní v měsíci 8/08 s cenou uvedenou v nabídce, zjistíme, že marže výrobku činí 58,82%.*

Náklady **4 779,02 Kč**

Cena v nabídce 645 150 Kč / 85 ks = **7 590,00 Kč**

Marže $100 * (\text{prodejní cena} - \text{náklady}) / \text{náklady}$

$$100 * (7 590,00 \text{ Kč} - 4 779,02 \text{ Kč}) / 4 779,02 \text{ Kč} = \mathbf{58,82\%}$$

Marže u tohoto výrobků je vysoká. Většinou se pohybuje u výrobků kolem 30%.

5. HLÁŠENÍ O VÝROBĚ

Další člen přípravy výroby má na starosti „hlášení o výrobě“.

Zaznamenává pomocí zpětného hlášení kolik se vyrobilo výrobků a kolik z nich bylo zmetků. Každý den tak můžeme hodnotit úspěšnost výroby, popř. provést určitá opatření k jejímu zkvalitnění.

Kontrola:

3. *Přehled výroby*

(viz příloha č. 6)

Měsíční přehled výroby se člení podle jednotlivých označení výrobků a můžeme zde zjistit jak množství, tak m^3 za aktuální měsíc, za stejný měsíc minulého roku a také rozdíl mezi nimi. To vše i v kumulaci.

Můžeme sledovat skladbu výroby a zjistit tak, jestli se výroba pohybuje ve stejné linii. Podle toho se pak upraví plán odbytu na další rok.

6. PŘESTAVBA FOREM

S příchodem nového roku bývá kapacita firmy již do poloviny roku plná, z důvodu plnění dřívějších zakázek. MABA dává přednost větším zakázkám, jelikož jsou lukrativnější a **přestavba forem**, která je většinou nutná po každé zakázce, je tak méně častá, což firmě ušetří čas i peníze.

Popis pracovního postupu na stavbu forem:

- **Požadavek na formu** - jednou týdně, při výrobní poradě, jsou dány požadavky na úpravy, rekonstrukce a opravy formovací techniky.
- **Postup výroby a opravy formy** - dle zadání se rozpracuje použití vhodné formy a rozkreslení nebo vysvětlení tvaru pro daný výrobek. U forem opravovaných se zadá ústní vysvětlení, konzultace s příslušným pracovníkem, který opravu provede. Po provedení označí vedoucí pomocných provozů na štítku formy její stav dle barevného kódu.

▪ zelený bod	O.K. (sprej)
▪ oranžový štítek	k opravě
▪ červený křížek	k likvidaci (sprej)
▪ modrý štítek	ke kontrole

- **Kontrola provedení a úplnosti formy** - kontrolu provedení a úplnosti zaznamená vedoucí pomocných provozů na příslušnou kartu a vede evidenci karet formovací techniky, uspořádanou podle čísla HDM.
- **Předání do výroby**
- **Kontrola** - průběh výroby kontroluje mistr. Poruchy nebo závady forem označí dle barevné legendy a nahlásí vedoucímu pomocných provozů.
- **Porucha** - v případě poruchy formy se provede záznam do karty. U oprav forem se podá ústní vysvětlení, konzultace s příslušným pracovníkem, který opravu provede, tyto varianty se zaznamenají na příslušnou kartu.

Kontrola:

4. Přestavba forem

(viz příloha č. 7)

Nejen přestavbu forem, ale i skutečné a plánované hodiny výroby můžeme měsíčně kontrolovat výkazem.

V tabulce vidíme skutečné a plánované hodiny na jednotlivých závodech a dokonce i pracovištích. Jejich porovnáním zjistíme rozdíl, který je povolen max 5%. Většinou je však větší, někdy až 40%.

V přehledu můžeme rozklíčit skutečné hodiny na jednotlivé činnosti na pracovištích. Tudíž u pracovišť, kde je velký rozdíl se dá zjistit, čím to bylo způsobeno. Většinou je to z důvodu čekání na betonovou směs, opravy, či školení nových pracovníků. Toto podrobné členění je umožněno díky systému SAP a nastavenému layoutu.

Z přehledu můžeme dále vidět, jaký čas se strávil na přípravě forem, na betonáži a na celkové výrobě. Příprava forem má rozdíl měsíčně kolem 50%, což je nežádoucí. Problémy spojené s hodinami jsou neustále v řešení.

Doporučení:

Doporučila bych vytvořit pracovní místo „Mistr pro stavbu forem“. Náplní by byla větší kontrola přestavby forem, přesnější plánování jednotlivých přestaveb a samozřejmě dohled nad pracovní morálkou jednotlivých pracovníků.

8.4 Výroba

Výroba je **dvousměnná**. V současné době firma eviduje 131 zaměstnanců. Pracují pro ni i externí firmy, které zaměstnávají své pracovníky. Výroba probíhá na Nové či Staré hale, podle typu výrobků.

O výrobu je starají **3 mistři**.

Aby byl zajištěn co nejlepší chod výroby, koná se každé pondělí porada, na níž se upřesňují požadavky na následující týden.

Kromě zakázek se vyrábí i sériová výroba, která je určena pro stálé zákazníky.

Jednotlivé dílce jsou vyráběny podle předané výrobní dokumentace, daného technologického postupu a technickopodnikové normy, kde jsou jednoznačně určeny požadavky na hotový výrobek.

Za splnění kritérií provedení výrobků odpovídají jednotliví pověření pracovníci.

Postup výroby dílce:

- **Sestavení formy** – kontrola rozměrů a pravoúhlosti, kontrola čistoty a provedení separačního nástřiku. Určený pracovník v průvodce dílce vyplní datum a svým podpisem uvolní tuto operaci.
- **Armování** - mistr výroby zkontroluje hotovou armaturu a svým podpisem do průvodky dílce ji uvolní pro další operaci.
- **Kontrola před betonáží** – mistr, popřípadě určený pracovník provedou kontrolu uložení armatury včetně zajištění předepsaného krytí a uložení zabudovaných prvků a v průvodce dílce vyplní datum a svým podpisem uvolní tuto operaci.
- **Betonování** – určený pracovník, který provádí vlastní betonáž dle dané technologie u průvodky dílce vyplní datum betonáže a svým podpisem uvolní tuto operaci.

- **Odformování** – určený pracovník pro tuto operaci provede vlastní odformování dílce a jeho vyjmutí z formy. Hotový výrobek označí štítkem, který musí obsahovat název výrobku, jeho pořadové číslo, číslo zakázky, hmotnost dílce, druh použitého betonu a datum výroby dílce. V průvodce dílce vyplní datum této operace a svým podpisem uvolní tuto operaci, pak předá průvodku dílce mistrovi výroby. Mistr výroby zkontroluje vizuálně hotový výrobek a pokud je potřeba nechá udělat potřebnou kosmetiku dílce. Mistr výroby předá vyplněnou a podepsanou průvodku dílce na expedici a tím uvolní dílec na sklad hotových výrobků

Firma má **vlastní betonárku**. Beton je prodáván i ostatním firmám v koncernu, a proto je její provoz téměř nepřetržitý. Betonárka je bohužel zastaralá, a tudíž zde často dochází k poruchám, což vyžaduje řadu oprav.

Betonárka je schopna namíchat betonovou směs různé třídy, podle potřeby výrobku. I zde je velice důležitá spolupráce s oddělením nákupu, které spadá pod přípravu výroby. Pravidelná dovážka písku, popílku a jiných příměsí zaručuje plynulý chod betonárky.

Kontrola:

1. Kontrola oprav

Každou provedenou opravu přiřadíme k interním zakázkám. Ty pak měsíčně porovnáваме v souhrnu s plánem oprav. Zatím se plánuje pouze celková částka na opravy, která se pak rozpočítá na jednotlivé měsíce.

V přehledu vidíme kdy došlo k opravě a v jaké výši se pohybovali náklady.

Lehko pak zjistíme počet oprav např. na betonárce. Pokud by byli opravy příliš časté, firmě by se určitě vyplatila v budoucnu investice do nové betonárky.

Doporučení:

V současné době nejsou do přehledu oprav zahrnuty i opravy provedené vlastními pracovníky. Tyto opravy tvoří určitě nemalou část, a proto bych navrhla jejich evidenci.

Zaměstnanci, kteří pracují na betonárce, měsíčně ze systému vykazují, kolik směsi spotřebovali a jaký objem z této směsi byl určen pro externí podniky. Zjištěné množství směsi je těmto podnikům následně měsíčně fakturováno.

Důležité je porovnání s nákupem. Pokud se zjistí odchylky mezi nákupem a spotřebou, měly by se okamžitě řešit.

Spotřeba písku a cementu tvoří každý měsíc zhruba přes 50% celkové spotřeby v závodě, a proto je kontrola velice důležitá. Tuto kontrolu si provádí vedoucí nákupu.

Kontrola:

2. Kontrola výroby betonu

(viz příloha č. 8)

V tabulce můžeme vidět kolik bylo namícháno celkem betonové směsi. Jaké množství bylo určeno pro cizí firmy, množství připadající na investice firmy a kolik bylo čistě připraveno pro firmu MABA. Tyto veškerá data jsou od betonářů.

Údaje o m³ dodávají i mistři. Betonáři by se měli ve výsledku s mistry shodovat. Případný rozdíl se řeší s vedoucím závodu.

8.5 Sklad a expedice

Jednotlivé výrobky jsou označeny štítky, které systém automaticky na základě hlášení o výrobě vytiskne. Tím je zaručena snadná identifikovatelnost a nezaměnitelnost výrobku.

Hotové výrobky se ukládají na skládku. Ve firmě je k dispozici i skládka druhé jakosti, kde se výrobky buď sešrotují, což se děje přibližně 1x za půl roku, a nebo se prodají za nižší cenu, pokud není narušena jejich funkčnost.

Postup manipulace s výrobky:

- Odpovědný pracovník expedice převezme výrobek určený k převezení do skladu.
- Odpovědný pracovník určí dopravní prostředek, kterým bude výrobek přemístěn do skladu expedice. Rozhodne o způsobu uložení buď podle běžné praxe nebo podle požadavků ČSN, která je uvedena v technologickém postupu.
- Během ukládání výrobků zajistí odpovědný pracovník proložení výrobků nebo uložení výrobků v poloze, která bude chránit výrobky před poškozením.
- OTK provede výstupní kontrolu a zaznamená její výsledek do deníku kontrol.
- Pracovník odbytu předá kopii uzavřené kupní smlouvy do expedice.
- Odpovědný zaměstnanec expedice prověří na základě kupní smlouvy nebo objednávky, zda má požadované výrobky na skladě.
- V deníku výstupní kontroly prověří odpovědná osoba, zda je na požadované výrobky vydáno prohlášení o shodě.
- Pracovník expedice provede naložení výrobku za které je zodpovědný, uložení a fixaci výrobků na dopravní prostředek tak, aby nedošlo během přepravy k poškození.

Když obchodní zástupce zjistí, že výrobky jsou vyrobeny a blíží se čas dodávky, začne s dispečerkou dopravy zajišťovat dopravu. V některých případech i montáž, která v naší zakázce nebyla požadována.

Dispečerka dopravy postupuje následovně:

- Zjistí si požadovaný **termín dodávky výrobků**.
 - *Firma ABC, s. r. o. požaduje termín dodání v září 2008.*
- Zavolá kontaktní osobě a domluví se s ní na časovém harmonogramu dodávek. Předně chce potvrdit, zda může výrobky na stavbu dodat v uvedeném termínu. Sama si pak stanoví na základě dohodnutých termínů **harmonogram vývozu**.
- Zjistí si kolik je to **km na požadované místo dodání**, aby mohla kontaktovat nejbližší přepravní firmy.
 - *V případě zakázky Výrobní hala X je to z Veselí nad Lužnicí do Miličína 49,6 km.*
- Zjistí si **váhu výrobků a rozměry**, aby věděla kolik jich může naložit na jeden kamion.

Tabulka č. 4 – Parametry výrobků na akci Výrobní hala X - Miličín

Název výrobku	Délka v m	Šířka v m	Výška v m	Hmotnost ks - t	Hmotnost celkem - t	Počet
Sloup	7,10	0,50	0,50	3,63	79,75	22
Průvlak střešní	9,99	0,40	0,75	6,75	20,25	3
Stropní deska filigrán	4,80	2,40	0,06	1,63	32,50	20
Ztužidlo obvodové	6,50	0,20	0,60	1,50	18,00	12
Štítový průvlak	11,50	0,20	1,10	6,00	60,00	10
Vaznice střešní	6,80	0,20	0,45	1,50	127,50	85
Vazník střešní	24	0,20	1,80	23,00	115,00	5

- V rámci výběrového řízení poptá dopravní firmy **poptávkovým listem**.
 - *Dispečerka dopravy poptala poptávkovým listem několik firem. Období nakládky zakázky Výrobní hala X – Miličín bylo naplánováno na září 2008. V poptávkovém listě uvedla parametry jednotlivých výrobků.
(viz příloha č. 9)*

- Kontaktované firmy vyplní **nabídku dopravy**. Podle nejvýhodnější ceny si zvolíme přepravní firmu. Je dobré, oznámit ostatním firmám, že nebyly vybrány, aby měli kontrolu, zda se firma jejich nabídkou zabývala.
 - *Nabídku dopravy zaslalo více firem, mezi nimi i firma Autodoprava, s. r. o., Tábor. Její nabídka činila 2 700 Kč na 1 kamion. Nadrozměr – 13 000 Kč na kamion.
(viz příloha č. 10)*

- Vybrané firmě se zašle **objednávka přepravy** a také **harmonogram vývozu**.
 - *Jelikož firma Autodoprava, s. r. o. Tábor zaslala nejvýhodnější nabídku dopravy, rozhodla se dispečerka zadat zakázku Výrobní hala X – Miličín této firmě. Obratem jim zaslala objednávku přepravy.
(viz příloha č. 11)*
 - *Po potvrzení objednávky přepravy dispečerka zaslala i harmonogram vývozu.
(viz příloha č. 12)*

- Dispečerka pošle **na expedici rozpis termínů** a konkrétních výrobků, aby mistr expedice věděl co má naložit.

- V den vyzvednutí výrobků při příjezdu nákladního automobilu, oznámí mistr expedice dispečerce, že kamion je již ve firmě. Dispečerka má kontrolu, že výrobky odejdou včas. Při oznámení příjezdu připraví dispečerka pro řidiče potřebné listiny. Jsou jimi **dodací listy**. Z jejich obsahu řidič zkontroluje, zda jsou v nich uvedeny opravdu výrobky, které mu firma naložila a podpisem potvrdí přejímku výrobků. Dodací list musí obsahovat zejména tyto údaje: číslo kupní smlouvy, druh zboží a jeho množství, datum odeslání zboží, měrné jednotky jednotlivých druhů zboží, počet vratných obalů, místo určení dodávky zboží, způsob přepravy a evidenční číslo dopravního prostředku, místo a den vyhotovení dodacího listu, podpis expedienta a přepravce.

V případě jakýchkoliv problémů, které mohou nastat při cestě na stavbu, kontaktuje přepravní společnost svého řidiče a tyto problémy se pokusí vyřešit.

- *Vyhodnocení dopravy na akci Výrobní hala X - Miličín:*

Náklady

14 kamionů po 2 700 Kč = 37 800 Kč

4 nadrozměry po 13 000 Kč = 52 000 Kč

Náklady celkem 89 800 Kč

Cena v nabídce 153 560 Kč

Výnos 63 760 Kč

8.6 Oddělení technické kontroly - OTK

Je to útvar, který kontroluje technické parametry jednotlivých hotových výrobků. Kontroler provede výstupní kontrolu dílce (namátkově – rozměry, povrchovou úpravu, uložení zámečnických výrobků...)

V případě zjištění jakékoliv závady potřebný dílec předepsaným způsobem označí. Spolu s konstrukcí popř. s projektantem kontroler řeší, zda se dá závada odstranit a jakým způsobem. Pokud se dá závada odstranit, pak mistr výroby spolu s technologem zajistí odstranění závady dle pokynů projektanta. OTK po provedení opravy zkontroluje a dílec uvolní na sklad hotových výrobků. Pokud není možné závadu odstranit, dílec se vyřadí a informuje se vedoucí výroby, který zajistí výrobu nového dílce.

Důležitá je kontrola produktů při odjezdu kamionů z firmy. Jde hlavně o nafocení nakládky. Tímto způsobem se předchází případným reklamacím, které mohou vzniknout nesprávnou manipulací s výrobky při přepravě.

Pod oddělení OTK spadá i **laboratoř**. Vedoucí laboratoře odpovídá za kvalitu míchaného betonu, který se používá ve výrobě a má na starosti i veškeré externí kontroly, potřebné pro schválení výroby jednotlivých výrobků.

Doporučení:

Součástí výroby jsou časté dozorované zkoušky výrobků, které provádí akreditovaná laboratoř. Tyto zkoušky jsou finančně náročné. Řešením by bylo vytvoření vlastní akreditované laboratoře. Podmínky v závodě vytvoření této laboratoře umožňují a navíc máme i odborníka v tomto směru, který by se mohl plně věnovat vlastní laboratoři. Tím bychom ušetřili nemalé částky, které inkasují externí firmy.

8.7 Obchodní oddělení

1. FAKTURACE

Po ukončení zakázky obchodní oddělení **vyfakturuje zakázku** a zašle ji zákazníkovi. Faktura obsahuje jednak ceny výrobků, DPH a cenu dopravy. Splatnost těchto faktur je většinou 30 dnů.

Při nedodržení lhůty splatnosti má prodávající právo kdykoliv plnění smlouvy přerušit, od smlouvy odstoupit a požadovat náhradu škody.

Při prodlení kupujícího s úhradou faktur delší než 30 dní je prodávající oprávněn vzniklou pohledávku postoupit třetí osobě.

Kupující nabývá vlastnické právo ke zboží okamžikem úplného zaplacení kupní ceny. Za úplné zaplacení kupní ceny se považuje připsání celé částky na účet prodávajícího. Na kupujícího přechází zodpovědnost za vznik škod souvisejících se zbožím dnem jeho předání.

- *Zakázka Výrobní hala X – Miličín byla vyfakturovaná dne 01.10.2008 takto:*

<i>Cena bez DPH</i>	<i>2 843 000,- Kč</i>
<i>DPH 19%</i>	<i>540 170,- Kč</i>
<i>Cena celkem</i>	<i>3 383 170,- Kč</i>
- *Splatnost faktury je 21 dnů. Při uhrazení faktury do 14 dnů bude poskytnuto firmě ABC, s. r. o. Tábor skonto ve výši 3 % z celkové částky.*

2. REKLAMACE

Obchodní oddělení vyřizuje i případné **reklamace**.

Zjištěné vady zboží je kupující povinen oznámit neprodleně prodávajícímu, písemně, a to ještě před jeho zabudováním prvků.

Zjistí-li kupující nesrovnalosti v množství, porušenost, nebo neúplnost dodávky zboží, je povinen sepsat s dopravcem zápis o těchto nedostatcích, nebo vše písemně zaznamenat na dodacím listě a neprodleně tuto skutečnost oznámit písemně prodávajícímu.

Reklamující musí zboží skladovat až do konečného rozhodnutí o reklamaci, tak aby bylo možné objektivně zjistit stav věci.

Postup reklamace:

Sekretariát reklamaci zaeviduje do Knihy reklamací a vyplní základní údaje v Reklamačním a zmetkovacím protokolu. Takto zaevidovanou reklamaci a opatřenou vyplněným Reklamačním a zmetkovacím protokolem předá Obchodnímu řediteli.

Ten se seznámí s reklamací a určí příslušného pracovníka obchodního úseku za vyřízení reklamace jeho uvedením do Reklamačního a zmetkovacího protokolu.

- Odpovědný pracovník postupuje podle Reklamačního a zmetkovacího protokolu. Podle dostupných informací vyplní:
 - reklamovaný výrobek s označením
 - počet ks
 - typ a popis reklamace
 - vyjádření obchodua zajistí vyjádření oddělení kvality (OTK).

- V případě nedostatku informací kontaktuje zákazníka a potřebné údaje získá.
- Je-li třeba, reklamaci konzultuje s obchodním ředitelem.
- Na základě těchto informací navrhne způsob vypořádání reklamace.
- Všechny údaje uvede do Reklamačního a zmetkovacího protokolu a ten předloží obchodnímu řediteli.
- Po odsouhlasení obchodním ředitelem je Reklamační a zmetkovací protokol předán k odsouhlasení vedoucímu výroby a finančnímu řediteli.

Kontrola:

1. Reklamace

(viz příloha č. 13)

Na tomto listě můžeme kontrolovat zaznamenané reklamace na interních zakázkách.

- *V zakázce Výrobní hala X – Miličín nedošlo k žádné reklamaci.*

8.8 Finanční oddělení

Inkasuje peníze od odběratelů a kontroluje stav pohledávek a závazků.

- *Zakázka Výrobní hala X – Miličín byla zaplácena na účet společnosti včas dne 20.10.2008. Firma nevyužila 3% skonto.*

Kontrola:

1. Stav pohledávek

(viz příloha č. 14)

V tomto přehledu můžeme evidovat celkový stav pohledávek a z nich můžeme vyčlenit pohledávky před splatností a pohledávky po splatnosti.

Pohledávky se evidují podle jednotlivých firem.

8.9 Controlling

Na základě provedených kontrol vypracovává měsíční zprávu o jednotlivých odděleních a předkládá ji vedení.

Díky systému SAP může kdykoliv aktuálně provést hodnocení zakázky.

Vyhodnocení zakázky Výrobní hala X – Miličín:

<i>Tržby netto ze závodu</i>	<i>2 689 440 Kč</i>
<i>Tržby doprava</i>	<i>153 560 Kč</i>
<i>Tržby celkem</i>	<i>2 843 000 Kč</i>
<i>Výrobní náklady</i>	<i>2 330 820 Kč</i>
<i>Náklady doprava</i>	<i>89 800 Kč</i>
<i>Náklady celkem</i>	<i>2 420 620 Kč</i>
<u><i>Zisk</i></u>	<u><i>422 380 Kč</i></u>

Doporučení:

Problém spatřuji v tom, že neexistuje zpětná vazba. Nemáme tak možnost zjistit spokojenost či nespokojenost zákazníků. Navrhla bych tedy vytvoření dotazníku, ve kterém by zákazníci hodnotili průběh zakázky. Z tohoto dotazníku by se pak dalo lépe určit, v čem firma vyniká a naopak v čem by se měla zlepšit.

9. Závěr

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala zakázku s názvem Výrobní hala X – Miličín.

Celkově lze charakterizovat průběh zakázky takto:

- Zakázka prošla ve firmě celkem 8 odděleními.
- MABA Prefa na počátku reagovala na poptávku od firmy ABC, s. r. o. vypracováním nabídky. Nabídka byla zákazníkem přijata a stala se z ní zakázka, která zasahovala do všech oddělení ve firmě.
- Zákazník požadoval vypracování technické dokumentace, která byla naceněna 5 % z ceny výrobku bez dopravy.
- Po schválení technické dokumentace byli výrobky zahrnuti do výrobního plánu.
- Vedoucí nákupu usoudil, že zakázka nevyžaduje objednání většího množství surovin. Firma v sezóně objednává standardní množství surovin, pouze pokud dochází k velkým výkyvům ve výrobě, přizpůsobí se.
- Jednotlivé výrobky byly naceněny po zadání jejich parametrů do systému SAP. Pro rozbor jsem si vybrala výrobek Vaznice střešní. Mezi dvěma měsíci došlo k navýšení její ceny o 118,12 Kč vlivem zvýšení cen oceli. Při porovnání prodejní ceny a nákladů na výrobu jsem vyčíslila marži na 58,82%. Marže byla v tomto případě vysoká. Většinou se pohybuje okolo 30%.
- Největší problém jsem zjistila u přestavby forem, která je nutná téměř při každé zakázce. Dochází k velkým rozdílům mezi plánovanými hodinami a skutečnými hodinami. Měsíčně činí kolem 50%, což je nežádoucí. Problémy spojené s hodinami jsou neustále v řešení.
- Výroba byla provedena včas.
- Po vyrobení se výrobky uložili na skládku.
- Oddělení technické kontroly provedlo vizuální výstupní kontrolu. Vše bylo v pořádku. I díky této kontrole se zabránilo vzniku reklamace.

- Když se blížil čas dodávky výrobků zákazníkovi, zajistila dispečerka dopravy přepravu. Nejvýhodnější cenu přepravy nabídla firma Autodoprava, s. r. o. Tábor. Nabídka činila 2 700 Kč / 1 kamion a 13 000 Kč / 1 nadrozměr.
- Provedla jsem vyhodnocení dopravy. V nabídce byla zákazníkovi doprava vyčíslena ve výši 153 560 Kč. Náklady na dopravu činili 89 800 Kč. Byl tedy vytvořen zisk ve výši 63 760 Kč.
- Zakázka byla vyfakturována na částku 3 383 170 Kč včetně DPH. Firmě ABC, s. r. o. Tábor bylo nabídnuto skonto ve výši 3 % při splatnosti do 14 dnů. Firma skonto nevyužila.
- Oddělení controllingu provedlo celkové hodnocení zakázky. Při porovnání tržeb ve výši 2 843 000 Kč a výrobních nákladů ve výši 2 420 620 Kč, byl zjištěn zisk ve výši 422 380 Kč.

Do firmy se během roku dostane mnoho poptávek na které reaguje zpětně nabídkou. Pouze z malé části z nich se stanou zakázky. Je to dáno omezenou kapacitou závodu a konkurencí v tomto stavebním odvětví. Firma se specializuje spíše na větší stavby, které se pohybují v řádech milionů.

Pro firmu MABA Prefa začíná správa a tedy i controlling zakázky daleko dříve než se začne stavět. Dokonce i dříve než se začne zpracovávat nabídka. Ve skutečnosti je potřeba sledovat náklady na evidenci příležitostí a úspěšnost získávání zakázek – to mimo jiné proto, aby se dala hodnotit úspěšnost jednotlivých obchodníků, případně segmentů, ze kterých jsou získávány zakázky atd.

Když bych měla shrnout postavení této firmy ve společnosti, tak si myslím, že i přes drobné nedostatky si vede celkem dobře. Výrobky se stále zdokonalují. Za základ úspěchu jsou považováni motivovaní, zodpovědní a přesně zaškolení zaměstnanci, rychlé rozhodování a přizpůsobivost k změnám tržního prostředí. Díky těmto aspektům je možné dosahovat úspěchů v těžkých tržních podmínkách.

V současné době je firma ve fázi zralosti. Firma se chová jako plnohodnotný účastník trhu. Charakteristické jsou vysoké mírně stoupající výkony, vysoký a víceméně uzavřený okruh zákazníků, vysoký podíl opakovaných nákupů a konkurenční boj.

10. Summary

Tato diplomová práce byla zaměřena na analýzu zakázky z pohledu controllingu. Jako zakázka byla zvolena akce s názvem Výrobní hala X – Miličín. Zákazníkem byla firma ABC, s. r. o. Tábor a dodavatel firma MABA Prefa, spol. s r. o. se sídlem ve Veselí nad Lužnicí.

V první části práce jsem se zaměřila na teorii a zabývala jsem se pojmy, které s průběhem zakázky bezprostředně souvisí.

Ve druhé části jsem popsala průběh konkrétní zakázky ve firmě MABA Prefa. Na základě získaných údajů byla tato zakázka zhodnocena. Firma vytvořila zisk.

This graduation theses is focused on order analysis from view of controlling. The title of order was „Faktory building X – Miličín“. Consumer was company ABC, limited Tábor and supplier was company MABA Prefa, limited from Veselí nad Lužnicí.

In forepart I was engaged in theory and abstrakt, which connected with proces of order.

In secondpart I described the proces of concrete order in the company MABA Prefa. The order has been assessed on the basis of obtained data. The company made profit.

Klíčová slova – Key words

Zakázka – Order

Oddělení - Department

Výroba - Production

Zisk – Profit

Kontrola – Control

11. Přehled použité literatury

Autor: VOLLMUTH, HILMAR, J.: Controlling – nový nástroj řízení. Vydal Profess Consulting s.r.o., Praha 2002. 136 stran.

Autor: VOLLMUTH, HILMAR, J.: Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku. Vydal Profess Consulting s.r.o., Praha 2004. 360 stran.

Autor: KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J.: Finanční analýza – krok za krokem. Vydal C.H.Beck, Praha 2005. 137 stran.

Autor: SEDLÁČEK, J.: Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. Vydal Computer Press, Praha 2001. 220 stran.

S Finance [online]. [cit 2009-01-12]. <http://www.sfinance.cz>

Maba Prefa, spol. s r. o. [online]. [cit 2009-01-18]. <http://www.mabaprefa.cz>

12. Seznam tabulek a schémat

Tabulky:

Tabulka č. 1 – Měsíční přehled poptávek a nabídek

Tabulka č. 2 – Náklady na zpracování výrobní dokumentace – Výrobní hala X - Miličín

Tabulka č. 3 – Složení Vaznice střešní

Tabulka č. 4 – Parametry výrobků na akci Výrobní hala X - Miličín

Schéma:

Schéma č. 1 – Kybernetický systém

Schéma č. 2 – Controlling jako štábní pozice

Schéma č. 3 – Controlling jako liniová pozice

Schéma č. 4 – Optimální objem objednávky

13. Seznam příloh

Příloha č. 1 – Nabídka na akci Výrobní hala X - Miličín

Příloha č. 2 – Průvodní dopis

Příloha č. 3 – Kontrola odbytu

Příloha č. 4 – Stav zásob

Příloha č. 5 – Rozbor produktu – Vaznice střešní

Příloha č. 6 – Přehled výroby

Příloha č. 7 – Přestavba forem

Příloha č. 8 – Kontrola výroby betonu

Příloha č. 9 – Poptávka na dopravu na akci Výrobní hala X - Miličín

Příloha č. 10 – Nabídka dopravy na akci Výrobní hala X - Miličín

Příloha č. 11 – Objednávka přepravy na akci Výrobní hala X - Miličín

Příloha č. 12 – Harmonogram vývozu

Příloha č. 13 – Reklamace

Příloha č. 14 – Stav pohledávek

Příloha č. 1 – Nabídka na akci Výrobní hala X - Miličín

Microsoft Excel - Příloha č. 1														
Návod: zadejte dotaz														
B34														
Nabídka -MABA Prefa s.r.o. - Veselí nad Lužnicí														
1														
2														
3	Číslo nabídky:	234567												
4	Platnost nabídky do:	30.6.2008												
5	Zpracoval:	Janda												
6	Dne:	14.3.2008												
7														
8														
Název: Výrobní hala X - Miličín		Množství a rozměry							Cena PREFA	Cena přepravy	Cena montáže	Cena výrobní dokumentace		
		Ks	L(m)	B(m)	H(m)	m3/ks	m2/ks	m3	m2	Cena PREFA	Cena přepravy	Cena montáže	Výrobní dokumentace	Cenová nabídka celkem
Odběratel: ABC, s. r. o. - Tábor		délka	šířka	výška			celkem skupina	celkem skupina	Cena celkem	Cena celkem	Cena celkem	Cena celkem		
Soupis prvků / skupin PREFA		objem											Kč bez DPH	
15	Sloupy	22	7,10	0,50	0,50	1,45	3,55	31,90	78,10	381 205	17 545	-	19 060	417 810
16	Průvlak střešní	3	9,99	0,40	0,75	2,70	4,00	8,10	11,99	118 665	4 455	-	5 933	129 053
17	Stropní desky filigrány	20	4,80	2,40	0,06	0,69	11,52	13,00	198,00	166 790	7 150	-	8 340	182 280
18	Ztužidla obvodová	12	6,50	0,20	0,60	0,60	1,30	7,20	15,60	83 304	3 960	-	4 165	91 429
19	Štitový průvlak	10	11,50	0,20	1,10	2,40	2,30	24,00	23,00	336 000	13 200	-	16 800	366 000
20	Vaznice střešní	85	6,80	0,20	0,45	0,60	1,36	51,00	115,60	645 150	28 050	-	32 268	705 468
21	Vazník střešní	5	24,00	0,20	1,80	9,20	4,80	46,00	24,00	830 300	79 200	-	41 470	950 970
22														
23	CELKEM nabídka	157	70,69	4,1	5,26	0,00	0,00	181,20	466,29	2 561 414	153 560	-	128 026	2 843 000
24														
25	CELKEM cena bez DPH-výroba,doprava,dokumentace Veselí nad Lužnicí-Miličín													2 843 000 Kč
26														
27	Cena nezahrnuje: monolitické podkladní betony a betony do nadbetonávek včetně oceli do monolitických konstrukci , dále pak veškeré tmelení a spárování dílců.													
28	Zároveň cena neobsahuje případnou dodávku zabudovaných speciálních zabudovaných dílců. Ceny těchto případných zabudovaných prvků HTA,HMS,HTU atd. budou účtovány na základě výpisu spotřebovaných prvků za cenikovou cenu +3% příplatek na zabudování													
29														
30														
31														
32														
33														
34														
35														
36														
37														
38														

Příloha č. 2 – Průvodní dopis



Ředitel
ABC, s. r. o.
Budějovická 258
390 02 Tábor
e-mail:
fax:

MABA – Janda
e-mail: janda@mabaprefa.cz

Veselí n/L., dne 14.03.2008

Věc: Cenová nabídka – Výrobní hala X – Miličín

Vážená(y) paní(e),

zasíláme Vám **cenovou nabídku** na zhotovení ŽBT prvků konstrukce na výše uvedenou stavbu z našeho závodu ve Veselí nad Lužnicí. Při návrhu ceny a rozsahu díla, jsme vycházeli z Vámi zaslaných podkladů.

Konkrétní specifikace cenové nabídky :

Soubor (excel) se specifikací jednotlivých prvků je v příloze.

Cenová nabídka zahrnuje: výrobu v našem závodě, dopravu, montáž, výrobní a montážní dokumentace.

Cenová nabídka nezahrnuje : dodávku speciálních zabudovaných prvků. Ceny těchto případně zabudovaných prvků HTA, HMS, HTU, atd. budou účtovány na základě skutečně spotřebovaných prvků za ceníkovou cenu + 3% příplatek za zabudování.

Ceny, platnost nabídky : Uvedené ceny jsou bez DPH, platnost této nabídky **do 30.06.2008**. Po tomto datu si vyhrazujeme právo na aktualizaci cen z důvodu inflace nebo nečekaných cenových změn vstupů materiálů při výrobě, o čemž jsme ochotni jednat. Splatnost faktur 21-ti denní pozastávka ve výši 3% po dobu záruky, která bude uvolněna oproti bankovní garanci.

MABA Prefa spol.s r.o
Čtvrť J.Hybeše 549
391 81 Veselí nad Lužnicí
CZ

Společnost je zapsána v Obchodním rejstříku Krajského soudu v Č. Budějovicích, oddíl C, vložka 5010, 8. března 1995

Příloha č. 2 – Průvodní dopis

Riziko, pojištění : Před uzavřením smlouvy bude z naší strany vaše společnost ověřena z hlediska rizika konkrétního obchodu, případně obchodního partnera. Na základě prověření bonity odběratele (tzv. úvěrový limit), dojde před uzavřením smlouvy k návrhu financování zakázky.

Záruka : Záruka na dodávky výrobků **60 měsíců** . Výroba prvků bude zahájena po zpracování a odsouhlasení výrobní dokumentace objednatelem.

Reference: Rádi bychom Vás již v této fázi spolupráce upozornili, že naše společnost se v minulosti významně podílela na dodávkách velkého množství ŽB prefabr. prvků např. Galerie Butovice, Diamont Point, Centrum Chodov, Tesco Havřířov, Tesco Č. Budějovice, Baumax H. Králové, Globus Ústí n/Labem, Bluepark Praha, obytný soubor Domoradice-Český Krumlov, Gigasport a Bauhaus Brno apod Viz www.mabaprefa.cz

MABA Prefa spol.s r.o. prohlašuje, že prvky budou vyrobeny v kvalitě dle ČSN 732400, ČSN 732401 a dle Všeobecných podmínek pro dodávky stavebních dílců vyráběných v MABA Prefa spol. s r.o.

Výrobna je dozorována LGA Nürnberg dle DIN 4227-1 a DIN 1045. Výrobna vlastní certifikát ČSN EN ISO 9001:2001 – výroba předpjatých a nepředpjatých železobetonových stavebních dílů.

Vážení obchodní přátelé, doufáme ,že námi předložená cenová nabídka je dostatečně srozumitelná .

V případě dotazů nás prosím kontaktujte na telefonním čísle +420 777 333 333 kontaktní osoba p.Janda.

S pozdravem

Janda
obchodní zástupce

Pozn.

MABA Prefa spol.s r.o
Čtvrť J.Hybeše 549
391 81 Veselí nad Lužnicí
CZ

Společnost je zapsána v Obchodním rejstříku Krajského soudu v Č. Budějovicích, oddíl C, vložka 5010, 8. března 1995

Příloha č. 3 – Kontrola odbytu

Microsoft Excel - příloha č. 3															
Soubor Úpravy Zobrazit Vložit Formát Nástroje Data Odkno Nápověda															
Nápověda - zadejte dotaz															
Q25															
ODBYT (CZK)											CONTROLLING				
MĚSÍC:						V KUMULACI:									
akt. rok	akt. rok - m ³	Loni	Rozdíl %	Plán	Rozdíl %	Produkty	F.	akt. rok	akt. rok - m ³	Loni	Rozdíl %	Plán	Rozdíl %	Roční plán	
						Siloplaten	1								
						Brückenwaagen	2								
						Bahnsteigkanten	3								
						Behälter ACO	4								
						Dedekel ACO	5								
						Dedekel - Pfibyzlav	6								
						Leitwand Citybloc	7								
						Leitwand Deltabloc 80	8								
						Leitwand Deltabloc 100	9								
						Leitwand Deltabloc 120	10								
						Soekelplatte Handels	11								
	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	Summe Standardprodukte		0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!	0,00	
						Silassenplatten	12								
						Zaunzäulen	13								
						Zubehörteile	14								
						Wände einschichtig	15								
						Sandwichplatten	16								
						Füllgranwände	17								
						Elementdecken2	18								
						Industriedecken	19								
						Kasettendecke	20								
						TT - vorgespanntdecken	21								
						Träger	22								
						Träger vorgespannt	23								
						Pfette	24								
						Pfette vorgespannt	25								
						Binder	26								
						Binder vorgespannt	27								
						Säulen edig	28								
						Küchenfundament	29								
						Sonderfertigteile	30								
						Industriebau	31								
						Belastungsgewichte	32								
						Ware	33								
						Stützmauern MABA	34								
						Weichschachten	35								
						Wendeltreppe	36								
						gerade Treppe ohne Podest	37								
						gerade Treppe mit Podest	38								
						Podest	39								
	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	Summe sonstige Produkte		0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!	0,00	
						Lieferbeton	40								
						Transport LKW	41								
						Versetzen	42								
	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	Summe sämtliche Produkte		0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!	0,00	

Příloha č. 4 – Stav zásob

STAV ZÁSOB (CZK)													CONTROLLING	
MĚSÍC:					KUMULACE									
Akt. rok	Loni	Rozdil %	Plán	Rozdil %	Název účtu	Konto	akt. rok	Loni	Rozdil %	Plán	Rozdil %	Roční plán		
					Anschaffung Material	111100								
					Vorrat Bewehrung, Spannstahl, Gitterträger u.ä.	112101								
					Vorrat Einbauteile	112109								
					Vorrat Rohstoffe	112900								
	0,00	0,00	#DIV/0!		Suma - materiál		0,00	0,00	#DIV/0!					
					Vorrat Fertigerzeugnisse	123100								
					Vorrat FEZ + HF Bewertungs/Währungsdifferenz	123400								
	0,00	0,00	#DIV/0!		Suma - hotové výrobky		0,00	0,00	#DIV/0!					
					Vorrat Handelsware	132100								
	0,00	0,00	#DIV/0!		Suma - zboží		0,00	0,00	#DIV/0!					
	0,00	0,00	#DIV/0!		Suma - zásoby		0,00	0,00	#DIV/0!					
					Reichweitenabschreibung RHB	191100								
					Reichweitenabschreibung FEZ/HEZ	194100								
	0,00	0,00	#DIV/0!		Suma - opravné položky		0,00	0,00	#DIV/0!					

Příloha č. 5 – Rozbor produktu – Vaznice střešní

Materiál Zpracování Skok Prostorů Systém Nápověda SAP

Zobrazení materiálu 65767 (BFT Hotové produkty)

Doplňková data Org.úrovně

Kalkulace 1 Kalkulace 2 Zásoba závodu Zásoba ve skladu

Materiál: 65767 RZT-448087-X1 - Vaznice
 Závod: 4101 MAbA Prefa spol.sr.o.

Plánová kalkulace

Kalkulace	Budoucí	Běžná	Minulá
Období / Fiskální rok	0	8 2008	7 2008
Plán.cena	0,00	4.779,02	4.660,90
Standard.cena		4.779,02	

Plán.ceny

Plán.cena 1	0,00	Datum plán.ceny 1	
Plán.cena 2	0,00	Datum plán.ceny 2	
Plánovaná cena 3	0,00	Datum plán.ceny 3	

Data ocenění

Třída ocenění	0200	Typ ocenění	
TřOcProZásNaZakOdběr		Tř.oc. pro projzás.	
Řízení ceny	S	Aktuální období	8 2008
Poč.jednotek v ceně	1	Měna	CZK
Pohyblivá cena	4.761,52	Standard.cena	4.779,02

F01 (1) 100 sapprod OVR

Start Zobrazení materiálu 6... Přehled zakázky Skola 1 - Microsoft Word 9:38

Příloha č. 6 – Přehled výroby

VÝROBA (Množství a m ³)							CONTROLLING						
MĚSÍC:							KUMULACE						
Měsíc - ks	Loni	Rozdíl %	Měsíc - m ³	Loni	Rozdíl %	Produkt	Množství	Loni	Rozdíl %	m ³	Loni	Rozdíl %	
10						RPT							
11						RZP							
12	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%	Tráma	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%
13													
14						NZO							
15						NZD							
16						NKV							
17						NZF							
18						NKD							
19	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%	Wandfertigteile	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%
20													
21						PZD							
22						PZF							
23	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%	Decken- und Dachfertigteile	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%
24													
25						SZP							
26						SPP							
27	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%	Dachkonstruktion und Binder	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%
28													
29						VZS							
30	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%	Säulen eckig	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%
31													
32						DZP-schod. podesty							
33						DZR - schod. ramena							
34						DZS - schodnice							
35	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%	Zusatzfertigteile	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%
36													
37						UB							
38						UW							
39						BG							
40						IZD							
41						DTB							
42						CTB							
43						IZP - soklové desky							
44						VOD - J - jímký							
45						VOD - D - deky							
46						Deckel							
47						SIL							
48	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%	Váhy TF... + Gleiswaage	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%
49						Fertigteile für Tiefbau	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%	
50													
51						Gewindestift (závitová tyč)	0						
52						Závitková výtěž	0						
53	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%	Sonstige - Zubehörteile	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%
54													
55	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%	Summe	0	0	0,00%	0,000	0,000	0,00%
56													
57													

Příloha č. 8 – Kontrola výroby betonu

Microsoft Excel - Přehled_Beton m3

Soubor Úpravy Zobrazit Vložit Formát Nástroje Data Okno Nápověda

Nápověda – zadejte dotaz

P28

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U		
1																							
2	Výroba betonu - m3 rok 2006																						
3																							
4	měsíc	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem									
5	mich.celkem													0,00									
6	mich.-cizi													0,00									
7	MABA investice													0,00									
8	michačka-MABA													0,00									
9	mistři													0,00									
10	rozdíl					0	0	0	0	0	0	0	0	0,00									
11																							
12																							
13																							
14	Výroba betonu - m3 rok 2007																						
15																							
16	měsíc	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem									
17	mich.celkem													0,00									
18	mich.-cizi													0,00									
19	MABA investice													0,00									
20	michačka-MABA													0,00									
21	mistři													0,00									
22	rozdíl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00									
23																							
24																							
25																							
26																							
27																							
28																							
29																							
30																							
31																							
32																							
33																							
34																							
35																							
36																							
37																							
38																							
39																							
40																							
41																							
42																							
43																							

2006/List2/List3 /

Připraven

123

MABA PREFA, spol. s r. o.
Čtvrť J. Hybeše 549
Veselí nad Lužnicí
391 81

FAXOVÁ ZPRÁVA

Pro: Autodoprava, s. r. o., Tábor

Datum: 01.08.2008

Str.: 1

Věc: POPTÁVKA DOPRAVY

Vážení,

poptáváme u Vás cenu za přepravu výrobků z Veselí nad Lužnicí do Miličina.

Období nakládky: Zář 2008

Název výrobku	Délka v m	Šířka v m	Výška v m	Hmotnost ks - t	Hmotnost celkem - t	Počet
Sloup	7,10	0,50	0,50	3,63	79,75	22
Průvlak střešní	9,99	0,40	0,75	6,75	20,25	3
Stropní deska filigrán	4,80	2,40	0,06	1,63	32,50	20
Ztužidlo obvodové	6,50	0,20	0,60	1,50	18,00	12
Štítový průvlak	11,50	0,20	1,10	6,00	60,00	10
Vaznice střešní	6,80	0,20	0,45	1,50	127,50	85
Vazník střešní	24	0,20	1,80	23,00	115,00	5

Děkuji za rychlou zpětnou odpověď (nejpozději do dvou dnů) na fax č. xxxxxxxx nebo na mobil č. xxxxxxxxxxxx nebo na mail: xxxxxxxxxxxx

S pozdravem

Dispečerka dopravy

Příloha č. 10 – Nabídka dopravy na akci Výrobní hala X - Miličín

MABA PREFA, spol. s r. o.
Čtvrť J. Hybeše 549
Veselí nad Lužnicí
391 81

FAXOVÁ ZPRÁVA

Pro: MABA Prefa, spol. s r. o., Veselí nad Lužnicí

Datum: 02.08.2008

Str.: 1

Věc: NABÍDKA DOPRAVY

Vážení,

zasíláme vám nabídku na dopravu z Veselí nad Lužnicí do Miličina.

Období nakládky: Září 2008

Cena: 2 700 Kč / 1 kamion
nadrozměr 13 000 Kč / 1 kamion

Prosíme o zaslání zpětné odpovědi na fax č. xxxxxxxx nebo na mail: xxxxxxxxx

Děkuji za rychlou odpověď.

S pozdravem

Příloha č. 11 – Objednávka přepravy na akci Výrobní hala X - Miličín

MABA PREFA, spol. s r. o.
Čtvrť J. Hybeše 549
Veselí nad Lužnicí
391 81

FAXOVÁ ZPRÁVA

Pro: Autodoprava, s. r. o., Tábor

Od: MABA Prefa, spol. s r. o., Veselí nad Lužnicí

Prosíme o: potvrzení vyřízení odpověď

Datum: 03.08.2008

Str.: 1

Věc: OBJEDNÁVKA PŘEPRAVY

Vážení,

objednáváme u Vás přepravu na akci Výrobní hala X z Veselí nad Lužnicí do Miličína.

Vykládka: 1.9.2008 – 25.9.2008

Adresa vykládky: Dlouhá 275, Miličín

**Cena: 2 700 Kč / 1 kamion
nadrozměr 13 000 Kč / 1 kamion**

Prosíme o potvrzení objednávky.

S pozdravem

Příloha č. 12 – Harmonogram vývozu

MABA PREFA, spol. s r. o.
Čtvrť J. Hybeše 549
Veselí nad Lužnicí
391 81

FAXOVÁ ZPRÁVA

Pro: Autodoprava s. r. o., Tábor

Datum: 20.8.2008

Str.: 1

Věc: HARMONOGRAM VÝVOZU

Vážení,

zasíláme Vám harmonogram vyvážky na akci Výrobní hala X – Miličín, která se uskuteční od 1.9.2008 do 25.9.2008. V případě dotazů volejte prosím dispečerku dopravy na tel: 777 589 589. Prosím o potvrzení.

Název výrobku	Počet ks	Datum nakládky	Čas nakládky	Datum vykládky	Čas vykládky

S pozdravem

Dispečerka dopravy

Příloha č. 13 - Reklamacce

Microsoft Excel - Příloha č. 13

Soubor Úpravy Zobrazit Vložit Formát Nástroje Data Okno Nápověda

Nápověda - zadejte dotaz

Arial 10 B I U

D25

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1		REKLAMACE (po zakázkách)			CONTROLLING						
2											
3	Zakázka	Označení zakázky	Číslo nákl. střediska	Označení nákladového střediska	Reklamacce	Datum	CZK				
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12	Suma						0.00				
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
35											
36											
37											

\\R_Kum_Auftrag/

Připraven

123

Příloha č. 14 – Stav pohledávek

Microsoft Excel - Příloha č. 14

Goobor Úpravy Zobrazit Vložit Formát Nástroje Data Okno Nápověda

Nápověda - zadejte dotaz

Arial CE 10 B I U

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	M	N	O	F
1	Konto	Kunde	Beleg Nr.	Auftrag	Belegdatum	Betrag CZK	Währung	Fälligkeit	Text	Tage nach Fälligkeit			
2	Kont	Zákazník	Číslo faktur	Reference - Zakázka	Datum doklad	Částka v Kč	Měna faktur	Splatnost	Text	dnů po splatnosti			
3													
4		Celkem z ABC, s. r. o.				0,00							
5		Celkový součet				0,00							
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
32													
33													
34													
35													
36													
37													
38													
39													
40													
41													
42													
43													

Právně všechny pohl. \ pohl. po splatnosti / pohl. před splatnosti /

123