

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

Řízení rozvojových projektů



Diplomová práce

Využití controllingového přístupu ve společnosti POP s.r.o.

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce:

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

Zadání diplomové práce

Školní rok: 2014/2015

Jméno a příjmení: Bc. Jan Cieslar

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Obor studia: Projektové řízení inovací v podniku

Forma studia: prezenční

Téma práce: Využití controllingového přístupu ve společnosti PÓP s.r.o.

Téma práce v anglickém jazyce: Use of controlling approach in company POP s.r.o.

Zásady pro vypracování práce

Cíl práce

Diplomová práce má tři hlavní cíle. Prvním cílem je popsat vhodné teoretické východiska controllingového řízení podniku. Druhým cílem je analyzovat současný stav controllingového řízení ve společnosti POP s.r.o., konkrétně v divizi určené pro úpravu a šití pracovních oděvů. Třetím cílem je navrhnout konkrétní doporučení pro zlepšení controllingového řízení podniku.

Teoretická východiska

Diplomová práce je zaměřena na podnikové řízení v oboru controllingového řízení podniku. V práci budou využity manažerské nástroje této oblasti, kterými jsou např. plánování, rozpočetnictví a kalkulace nákladů na produkt. Následně se práce zabývá detailněji metodou hodinové nákladové sazby a nepřímými kalkulačními metodami.

Pro tvorbu této práce budou použity teoretické znalosti získané absolvováním předmětu Financování podniku, Podniková ekonomika, Controllingové řízení podniku a projektů, Strategické řízení a Projekt inovace řízení podniku.

Metodika práce:

Podnik, pro který bude zpracována praktická část diplomové práce, jsem si vybral z důvodu vlastních zkušeností v podniku. Přínosem pro práci budou mé znalosti firemní kultury a znalost kontaktů v jednotlivých odděleních. Metody tvorby práce budou následující:

- Strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých oblastí
- Studium interních dokumentů a dostupných zdrojů
- Pomocí analyticko-syntetické metody navrhnout konkrétní doporučení

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Teoretická základna
3. Charakteristika společnosti POP s.r.o.
4. Analýza controllingového řízení v divizi úprav a šití pracovních oděvů
5. Návrh doporučení a dílčích změn
6. Závěr

Základní odborná literatura:

1. ESCHENBACH, R.: Controlling. 1 vydání. Praha: CODEX, 2000. ISBN: 80-85963-86-8.
2. FREIBERG, F.: Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy. Praha: Ringier ČR, 1996. ISBN: 80-85943-03-4
3. HORVÁT & PARTNERS.: Nová koncepce controlling: Cesta k účinnému controlling. 1. České vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN: 80-7259-002-2
4. LAZAR, J., HERMANN, P.: Nákladový controlling. Ostrava: Repronis, 1999. ISBN: 80-86122-34-4
5. STEINOECKER, R.: Strategický controlling. Praha: Bibtex s.r.o., 1992. ISBN: 80-900178-2-7
6. FIBÍROVÁ, J.: Nové přístupy a cíle rozpočtování (Beyond budgeting). Praha: Oeconomica, 2005. ISBN: 80-254-0904-0
7. FIBÍROVÁ, J.: Reporting – Moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN: 80-247-0066-2
8. ZRALÝ, M.: Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení. Praha: Vydavatelství ČVUT v Praze, 2005. ISBN: 80-01-03362-7

Vedoucí práce: Ing. Martin Plachý Ph.D.

Podpis vedoucího práce:

Datum odevzdání zadání: 5. prosince 2014

Datum odevzdání práce:

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:

Toto zadání platí tři po sobě jdoucí semestry od data odevzdání zadání.

Schválení zadání DP

24.4.2015 Janeková
Datum a podpis vedoucího programu

podpis ředitele MÚVS

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Praze, 21.12. 2015

.....
podpis diplomanta

Poděkování

Chtěl bych vyjádřit své poděkování vedoucímu diplomové práce Ing. Martinovi Plachému Ph.D. za odborné vedení při zpracování diplomové práce a za podnětné rady a cenné připomínky, kterými značným způsobem přispěl k dokončení mé diplomové práce.

Identifikační záznam

CIESLAR, J. *Využití controllingového přístupu ve společnosti POP s.r.o.* Praha, 2015. Počet stran 82, počet stran příloh 2. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Řízení rozvojových projektů. Vedoucí diplomové práce Ing. Martin Plachý Ph.D.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá možností využití controllingových přístupů v praxi. Diplomová práce je koncipována do dvou částí; teoretická část a praktická část. Teoretická část objasňuje základní východiska controllingu a jeho nástroje, které má vedení společnosti k dispozici pro řízení podnikových procesů. Praktická část se zabývá analýzou controllingového řízení ve společnosti POP s.r.o., specificky v divizi Šicí dílna. Na základě výsledků této analýzy jsou navržena konkrétní doporučení pro zvýšení efektivity a hospodárnosti controllingového řízení této divize. V závěru diplomové práce je vyhodnocení jejích cílů a závěrů.

Abstrakt v anglickém jazyce

This thesis deals with possible application of controlling approaches in practice. The thesis is divided into two parts; the theoretical part and the practical part. The theory clarifies the key pillars of the controlling and its tools available for the management to control the company's processes. The practical part outlines an analysis of the controlling management in a company POP s.r.o., particularly in sewing division. Based on the results of the analysis, there have been included recommendations summarized to enhance effectivity and effectiveness of the controlling management of this division. The end of the the thesis includes evaluation of its objectives and conclusions.

Klíčová slova

Controlling, provozní řízení, provozní rozpočet, kalkulace, kapacita, plánování, hodinová nákladová sazba, organizační struktura, projekt, projektové řízení, členění nákladů

Klíčová slova v anglickém jazyce

Controlling, operational management, operational budget, calculation, capacity, planning, hourly cost rate, organizational structure, project, project management, cost classification

Obsah

1. Úvod.....	12
1.1. Cíle diplomové práce a úkoly pro jejich splnění.....	12
1.2. Metodika zpracování.....	13
2. Controlling a řízení firmy.....	14
2.1. Controlling a jeho podstata.....	14
2.2. Cíle controllingu.....	15
2.3. Členění nákladů.....	17
2.4. Podnikové plánování.....	20
2.4.1. Členění plánů.....	22
2.4.2. Požadavky na plány.....	23
2.5. Kalkulace.....	25
2.5.1. Absorpční metody kalkulace.....	26
2.5.2. Neabsorpční metody kalkulace.....	27
2.6. Manažerské nástroje.....	27
2.6.1. Podnikový provozní rozpočet.....	27
2.6.2. Metoda hodinové nákladové sazby.....	29
3. Představení společnosti.....	31
3.1. Představení společnosti POP s.r.o.....	31
3.2. Představení divize Šicí dílna.....	32
3.3. Organizační struktura divize Šicí dílna.....	33
3.4. Portfolio produktů.....	37
4. Analýza současného řízení.....	40
4.1. Postup zakázky.....	40
4.2. Členění zakázek.....	42
4.2.1. Zakázky dle pravidelnosti.....	42
4.2.2. Zakázky dle počtu kusů.....	42
4.3. Tvorba výrobních norem.....	43
4.4. Plánování.....	45
4.5. Hospodaření divize.....	46
4.6. Kapacitní plán.....	49

4.7.	Kalkulační vzorec	51
4.8.	Investice ve středisku Střihárna	55
5.	Návrh řešení a doporučení	56
5.1.	Změna organizační struktury	56
5.2.	Struktura provozního rozpočtu	57
5.2.1.	Rozpočty lidských zdrojů	59
5.2.2.	Rozpočty hmotných zdrojů	60
5.2.3.	Rozpočty nehmotných zdrojů	61
5.2.4.	Rozpočty stálých služeb	62
5.3.	Kapacitní plány	63
5.4.	Výpočet hodinových nákladových sazeb	63
5.5.	Návrh nového kalkulačního vzorce	64
5.6.	Investice	67
5.6.1.	Promítnutí investice do rozpočtu střediska Střihárna	67
5.6.2.	Vyhodnocení investice	68
5.6.3.	Výpočet kalkulace zakázky Agrotech po investici	68
5.7.	Srovnání kalkulací před investicí a po investici	70
5.8.	Návrh doporučení pro další práci	71
6.	Závěr	72
6.1.	Naplnění cílů	72

1. Úvod

Dnešní dynamická doba podnikatelského prostředí vystavuje podnik neúprosnému tlaku konkurence. Prosadit se v tomto prostředí je stále více obtížné. Současně dochází k výrazným a rychlým změnám tržního prostředí a podniky musí být schopny na tento trend reagovat a pružně se přizpůsobovat. Proto se také zvyšuje zájem podniků o moderní metody řízení. V souvislosti se zdokonalováním řízení podniku se často setkáme s pojmem „controlling“. Controlling, jak se uvádí v mnoha definicích, není kontrola, ale jedná se o způsob řízení směřující ke koordinaci a komplexnímu propojení plánování, rozhodování, kontroly a zajištění informací s cílem zefektivnit řízení podniku.

Cílem této diplomové práce je zavedení vybraných nástrojů controllingu v divizi Šicí dílna, která spadá pod společnost POP s.r.o. V praktické části bude provedena situační analýza v divizi za účelem zjištění současného stavu controllingových činností. Hlavní část práce se bude nacházet v návrzích, kterými lze dosáhnout větší hospodárnosti divize a zvýšit efektivitu controllingového řízení. V závěru diplomové práce je vyhodnocení cílů a závěrů.

1.1. Cíle diplomové práce a úkoly pro jejich splnění

Pro úspěšnou realizaci diplomové práce s názvem Využití controllingového přístupu ve společnosti POP s.r.o. jsem si stanovil tři základní cíle.

Cíl 1 – Popis vhodných teoretických východisek pro řešení problematiky controllingového řízení podniku.

Pro naplnění prvního cíle je nutné popsat základní teoretická východiska controllingového řízení podniku. Jelikož je teoretická základna controllingového řízení podniku velice rozsáhlá, je nutné se zaměřit na východiska, které budou následně prakticky popsány v praktické části diplomové práce.

Cíl 2 – Analýza současného controllingového řízení ve společnosti POP s.r.o., konkrétně v divizi určené pro úpravu a šití pracovních oděvů.

Pro naplnění druhého cíle je nutné splnit následující úkoly:

- 1) Popsat základní charakteristiku společnosti POP s.r.o. a divize Šicí dílna.
- 2) Popsat organizační strukturu divize Šicí dílna.
- 3) Provést analýzu současného řízení divize se zaměřením na plánování, kapacitní plánování, provozní rozpočet a proces zpracování zakázek.
- 4) Provést analýzu investice do CAD systému PDSTailorXQ¹.

Cíl 3 – Návrh konkrétních doporučení pro zlepšení controllingového řízení podniku.

Pro naplnění třetího cíle je nutné splnit následující úkoly:

- 1) Navrhnout opatření pro zlepšení podnikového řízení.
- 2) Vysvětlit pozitivní přínos navrhovaných opatření pro divizi Šicí dílny.
- 3) Vyhodnotit investici do CAD systému PDSTailorXQ.

1.2. Metodika zpracování

Společnost, pro kterou zpracuji praktickou část své diplomové práce, jsem si vybral na základě dlouhodobých osobních zkušeností. Přínosem pro mou analýzu společnosti POP s.r.o. je znalost firemní kultury a znalost kontaktů v jednotlivých divizích a na jednotlivých odděleních. Informace použité v praktické části získám pomocí strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, studiem interních dokumentů, norem a veřejně dostupných informací. Následně pomocí analyticko-syntetické metody navrhnu konkrétní doporučení.

¹ Pro usnadnění čtení se v práci dále vyskytuje pouze CAD systém

2. Controlling a řízení firmy

Dnešní podnikatelské prostředí je velice složité a dynamické. Podniky jsou vystaveny silnému tlaku konkurence z pohledu regulace, kvality, převisu nabídky, atd. Manažeři musí často zvládat řídit podnik za použití neúplných informací a pod časovým tlakem. Při řízení podniku často rozhoduje o míře úspěšnosti intenzita, se kterou jsou do podniku zaváděny dokonalejší přístupy a metody analýz, plánování a kontroly, inovované organizační struktury a informační systémy. Se zaváděním inovativních prvků do podniku a do celkového systému řízení podniku přichází také pojem controlling.

2.1. Controlling a jeho podstata

Pan Zralý je citován v knize Controlling v praxi a uvádí, že controlling je „*vhodné chápat jako řízení, a to velmi důsledné, přísné řízení. Charakteristiky, resp. veličiny, které jsou řízeny jsou proto pravidelně, v krátkých intervalech vyhodnocovány a jsou přijímána rozhodnutí ke korekci procesů, pokud se odchylují od předem stanovených hodnot, případně překračují předem určené meze. Mohou se ovšem měnit i předem stanovené meze, pokud je k tomu důvod. Controlling tedy musí vést k takovému řízení procesů, které udrží dané procesy v žádoucích mezích a zajistí dosažení předem stanovených výsledků, nejen finančních, ale i obchodních, rozvojových, technických a dalších.*“²

Controlling je možno chápat jako doplnění, inovování a vylepšení metody současného řízení podniku. Jak popisuje p. Zralý je potřeba se zaměřit na detail a přesnost jednotlivých veličin. Pro správné zavedení controllingové filozofie řízení je žádáno, aby podnik splňoval následující kritéria:

- je cílově orientovaný,
- je založen na plánování a kontrole,
- je anticipativní,
- je adaptivní,
- je flexibilní.³

² Controlling v praxi, Hana Mikovcová, str. 9

³ Controlling, Rolf Eschenbach, str. 75

Filozofii controllingu můžeme charakterizovat pomocí tří základních principů. Controlling se přímo podílí na volbě strategických cílů a na jejich kontrole. Současně pomáhá také se zvolením správné metodiky plánování. Plánování a následná kontrola plnění plánů jsou **orientovány na cíl**. Pro správné rozhodnutí o výběru cíle je potřeba mít také žádoucí data. Controlling má za úkol vybudovat vhodný informační systém v podniku. Tento systém musí generovat dostatečné množství kvalitních dat a musí být **orientován na úzká místa**, která často brání ve splnění podnikových cílů. V neposlední řadě je to **orientace na budoucnost**. Minulost je pro podnik zajímavá pouze z toho hlediska, jak ovlivňuje budoucnost. Z minulého období se podnik může ponaučit a dřívější chyby nebo problémy zohlednit v plánech pro budoucnost. Controlling se tedy nezaměřuje na look-back, ale převážně na look-forward (dopředná vazba, perspektivní myšlení).⁴

2.2. Cíle controllingu

Controlling je jedním z důležitých podpůrných nástrojů pro management, pro jeho rozhodování, řízení podniku a dosahování stanovených cílů. Pokud bychom se měli zaměřit pouze na cíl, který můžeme dosáhnout pomocí controllingu, tak to bude zajištění životaschopnosti podniku. Pan Eschenbach ve své knize Controlling popisuje příspěvek controllingu pro management v dílčích cílech.

Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

Controlling zajišťuje informace ohledně již existujících změnách okolí (schopnost adaptace) a také zprostředkovává důležité údaje o možnostech budoucích změn v rámci okolí podniku (schopnost anticipace). Pochopení a popis problému nestačí ke správné adaptaci a anticipaci, proto se controlling aktivně účastní v celém procesu řízení.

⁴ Controlling v praxi, Hana Mikovcová, str. 11

Zajištění schopnosti reakce

Zajištění schopnosti reakce spočívá především ve správné implementaci informačního a kontrolního systému v podniku. Tyto systémy umožňují managementu sledovat vývoj skutečných hodnot a porovnávat je s těmi plánovanými. Díky využívání těchto systémů se snadněji provádějí korektury vnějších a vnitřních poruch.

Zajištění schopnosti koordinace

Controlling v oblasti koordinace má za cíl sladit aktivity jednotlivých podsystémů řízení podniku. Tímto umožňuje vedoucím pracovníkům sledovat a popřípadě vybalancovat střety zájmů jednotlivých zájmových skupin a držet je ve vzájemné rovnováze. Pro zajištění této rovnováhy musí být podniková kultura ve shodě se snahou pro permanentní flexibilitu a necentrální koordinaci, přičemž permanentní změny nesmí poškodit strukturu vývoje a chod podniku. Controlling by měl vždy koordinovat nejen finanční, ale také nefinanční cíle a vnitřní a vnější vlivy.

Podpora řízení

Pro správné rozhodování potřebuje vedení podniku informace ze všech oblastí řízení. Tyto informace vedení dodává mimo jiné také controlling. Manažer má odpovědnost za svá rozhodnutí a informace poskytnuté controllingem buď bere v úvahu, nebo se jimi vůbec neřídí. V tomto smyslu stojí controlling na stejné úrovni jako jiné vnitropodnikové a externí služby, které podporují rozhodování managementu.

Doplnění řízení

Pravomoc a zodpovědnost controllingového oddělení se různí dle velikosti podniku, stylu řízení, tržní pozice podniku, atd. Oddělení controllingu pomáhá managementu implementovat controlling do všech úrovní řízení. V této oblasti má tedy controlling také inovační podstatu.

Mimo samotnou poradenskou činnost se může controlling aktivně účastnit řídicích výkonů, při čemž není zodpovědný pouze za obsah, ale také za realizaci. Controlling konkrétně formuje koordinaci spojující a vytvářející určitý systém v podniku. Tento systém se dále používá pro koordinaci budování, ošetřování a sladění metod a nástrojů, které následně používají manažeři na všech úrovních pro své rozhodování. Oddělení controllingu může být také přidělena pravomoc rozhodování při různých krizových situacích, dále se může podílet na veškerých strategických rozhodnutích podniku nebo iniciovat procesy diskuse z různých oblastí.

Koordinace

Controlling vytváří podklady pro koordinaci a podílí se na vývoji jednotlivých podsystémů řízení, pomáhá vytvářet strukturu systémů a procesů v nich probíhajících a vztahů v nich a mezi nimi. Controlling má za úkol vytvořit komunikační vztahy pro vznik optimální kombinace vzájemného propojení samostatných oddělení. Controlling v této oblasti vystupuje jako koordinační nástroj.⁵

2.3. Členění nákladů

Předpokladem účinného řízení nákladů je jejich účelné rozčlenění do stejnorodých skupin. Existuje mnoho způsobů, jak náklady členit. Je však důležité členit náklady pouze tehdy, kdy je to opodstatněné a účelové. V první řadě členíme náklady dle významu pro rozhodování vedení podniku. Tedy členění nákladů pro řízení podnikových procesů nebo pro rozhodování o budoucích skutečnostech. V následujících odstavcích budou popsány základní druhy manažerského členění nákladů.⁶

⁵ Controlling, Rolf Eschenbach, str. 100

⁶ Manažerské účetnictví, Bohumil Král, str. 68

Druhové členění nákladů

*Pokud se podrobněji člení náklady vstupující do reprodukčního procesu podniku z vnějšího okolí, projevují se v prvotní podobě jednotlivých druhů. Za základní nákladové druhy se přitom považují spotřeba materiálu, spotřeba a použití externích prací a služeb, mzdové a ostatní osobní náklady, odpisy dlouhodobě využívaného majetku a finanční náklady.*⁷

Hlavní funkce druhového členění nákladů spočívá v tom, že poskytují podklady pro zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou kapitálu. Toto členění odpovídá na otázku, kdy, jak a od koho musí společnost zajistit služby, energie, materiál, zaměstnance a ostatní ekonomické zdroje.⁸

Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů je důležité především v otázkách týkajících se řízení hospodárnosti vynaložených nákladů. Pro správnou orientaci v hospodaření společnosti je důležité náklady účelně strukturalizovat neboli je rozřadit do skupin dle účelu v několika úrovních. V rámci toho členění je možné dále pokračovat v podrobnějším členění např. podle aktivit nebo jednotlivých operací. Obecným pravidlem je identifikace věcného nositele, který vyvolává vznik nákladu a jehož velikost nebo intenzita určuje úroveň nákladů.

Z pohledu hospodaření společnosti se náklady dále dělí podle jejich základního vztahu k činnosti, aktivitě či operaci. Dělí se na **náklady technologické** a **náklady na obsluhu a řízení**. Do skupiny technologických nákladů se řadí právě ty náklady, které jsou vyvolány bezprostředně technologií dané činnosti, aktivity nebo operace. Pro lepší představu se jedná např. o materiál potřebný pro výrobu. Naopak do skupiny nákladů na obsluhu a řízení spadají náklady vynaložené za účelem vytvoření, zajištění a údržby ideálních podmínek a plynulého průběhu dané činnosti, procesu nebo operace. Typickým příkladem je osvětlení v hale nebo plat mistra.

⁷ Manažerské účetnictví, Bohumil Král, str. 69

⁸ Manažerské účetnictví, Bohumil Král, str. 69

Jiný způsob členění nákladů dle účelu jsou náklady jednicové a režijní. **Jednicové náklady** jsou spojeny převážně s technologickým procesem a to přímo s jednotkou dílčího výkonu. Základním hodnotovým informačním nástrojem jejich řízení je kalkulace. **Režijní náklady** obsahují náklady, které často spadají do nákladů na obsluhu a údržbu a nerostou přímo úměrně s počtem provedených výkonů. Zjednodušeně podporují a zajišťují správný chod činnosti a mohou jimi být např. náklady na vytápění haly nebo úklid. Základním hodnotovým informačním nástrojem řízení režijních nákladů je rozpočet.⁹

Kalkulační členění nákladů

Pro správné rozhodování o tom, zda produkty vyrobit nebo koupit, zda zavést výrobu daného produktu nebo ji zrušit, nám napomáhají kalkulace produktu. Pro kalkulační členění nákladů je důležité vyřešit základní otázku, a to zda jsou náklady přímé nebo nepřímé. **Přímé náklady** bezprostředně souvisejí s konkrétním druhem výkonu. **Nepřímé náklady** nejsou navázány k jednomu druhu výkonu a především zajišťují hladký průběh podnikatelského procesu.¹⁰

Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování

Toto členění nákladů je důležité především pro rozhodování o budoucích variantách podnikání. Jedná se především o část manažerského účetnictví, které se orientuje na informace pro rozhodování. Základem tohoto členění jsou dvě skupiny nákladů, a to **fixní náklady** a **variabilní náklady**. Variabilní náklady jsou ty, které se v závislosti na objemu výkonu mění. Fixní náklady jsou ty, které při změnách v určitém rozpětí prováděných výkonů či využití kapacity zůstávají neměnné.¹¹

⁹ Manažerské účetnictví, Bohumil Král, str. 72

¹⁰ Manažerské účetnictví, Bohumil Král, str. 76

¹¹ Manažerské účetnictví, Bohumil Král, str. 77

2.4. Podnikové plánování

Plánování představuje systematickou podnikovou činnost, směřující ke správnému rozhodování ohledně budoucnosti podniku a určující průběh procesu v podniku a jeho dílčích částí. V rámci plánování jsou určeny způsoby, pravidla a taktika pro samotnou realizaci strategie. Plánování je stěžejní část a základní složkou controllingového systému řízení.

Hlavním úkolem strategického plánování je rozpoznat politické, hospodářské, společenské a technické změny a budoucí vývoj. S těmito faktory musí management podniku pracovat a také je zahrnout do budoucích plánů podniku. Tyto faktory jsou proměnlivé v čase, a proto je práce s nimi velice náročná. Každý proces strategického plánování se dělí na tyto fáze:

Fáze analýzy vnějšího a vnitřního prostředí

Vnější analýza okolí podniku udává prostor příležitostí a rizik, zatímco analýza vnitřního prostředí podniku určuje, co může strategicky realizovat podnik vzhledem ke svým silným a slabým stránkám. Tyto analýzy nám pomohou určit postavení vůči konkurenci a konkurenční výhody vlastní i konkurentů.

Fáze koncepční

Účelem koncepční fáze je tvorba strategické vize a zvolení k ní odpovídající strategie podniku. Tuto strategii je dále potřeba rozpracovat na dílčí oblasti/střediska/obchodní sektory a vytvořit tak strategický program včetně jednotlivých rozpočtů.

Fáze implementace a kontroly úspěchu

Fáze implementace a kontroly jsou zaměřeny na důslednou realizaci strategie. Institucionalizovaný strategický controlling je důležitým je vhodný pro organizační spojení mezi plánováním strategie a strategickou kontrolou. Vhodný nástroj může včas

rozpoznat odchylky nebo opoždění při realizaci strategie, což je důležité pro management, který může včas zasáhnout a zavést nezbytná opatření.¹²

V oblasti plánování jsou nejčastěji používány tyto pojmy:

Prognózování - je částí teorie poznání zaměřená na budoucnost a budoucí vývoj. Prognózování neboli také předvídaní zahrnuje činnost zaměřenou na odhad očekávaných jevů ve vymezených oblastech, spočívající ve využití existujících informací o současném stavu zkoumaného objektu a zákonitostech jeho vývoje a přestav o jeho budoucím stavu. Předvídaní budoucího stavu využívá řadu metod, které se nejčastěji člení na metody kvantitativního charakteru, metody založené na analýze a projekci trendů a ekonometrické metody. Základní prognózování však vychází z expertních odhadů a analogie s již známými procesy a jevy. Prognózování je významné především v oblastech zjištění budoucího objemu poptávky, velikosti kupní síly, ceny kapitálu atd.

Prognóza – je výsledek prognózování. Představuje určitý kvalifikovaný výrok ohledně budoucího vývoje dané události, jevu, procesu, stavu, objemu a souvislosti ovlivňujících podnik v budoucnosti. Prognóza je nezávislá na cílech a přáních podniku či management. Prognózy se ve většině případů vytvářejí ve více variantách pro větší objektivitu při volbě té pravé prognózy.

Strategie – do ní se již zapracovává podnikové poslání a vize. Představuje určité cíle, kterých by podnik měl dosáhnout v případě předem předvídaného vývoje okolních faktorů. Strategie je převážně orientovaná na základní směry vývoje, nikoliv na detaily. Jelikož se strategie nezaměřuje na veškeré detaily, je nutno ji doplnit o podrobnější a krátkodobé pohledy v rámci podnikového plánování. Strategie bývá zpracovávána na nejvyšších úrovních řízení podniku, čili v normativní rovině.

Plán - již popisuje závazně vybrané cíle a jejich dílčí konkretizaci v podobě ukazatelů. Tyto ukazatele jsou doplněny o výběr cest, prostředků, metod či technik, které vedou k naplnění předem zvolených cílů podniku. Kontrola by měla probíhat v celém průběhu implementace strategie a je neoddělitelnou součástí plánování. Kontrola se zaměřuje na

¹² Controlling, Rolf Eschenbach, str. 249

plnění stanovených cílů, srovnávání kontrolních veličin a ukazatelů, porovnávání zvolených prognóz a jejich odchylek atd.¹³

2.4.1. Členění plánů

Při členění plánů se nejčastěji hovoří o časovém hledisku, tedy o plány členěné na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Plány můžeme členit také na strategické, operativní nebo taktické. Nicméně při členění plánů bychom neměli klást důraz na časový horizont, ale na veličiny, kterými se plán zabývá. Z hlediska cílového zaměření můžeme rozdělit plánovací systémy podniku na 4 základní skupiny:

- Plánování základní vize podniku. Tento plán by měl stanovovat základní podnikové cíle a vypovídat o volbě podnikové politiky.
- Strategické plánování. Tyto plány se zabývají hledáním, budováním a udržitelnosti dostatečně vysokých a jistých potenciálů úspěchu včetně dlouhodobého působení likvidity.
- Operativní plánování se zabývá způsoby, jak dosáhnout úspěchu při využití nejlepších aktuálních potenciálů.
- Plánování výsledků a likvidity. Tyto plány koordinují a propojují výše zmíněné plány tak, aby byly splněny dané cíle, byl dosažen určitý zisk a aby byla udržena likvidita podniku v normě.

Členění plánů je mnoho, jelikož je nezbytné plánovat v rámci řízení podniku vše. Bez plánů by se podnik jen těžce orientoval v nynějším dynamickém prostředí. Plány v podniku se dále mohou členit dle předmětu plánování (plánování výstavby podniku, programové plánování nebo plánování podnikových procesů atd.), nebo také dle funkční struktury (plánování výroby, plánování nákupu, plánování výzkumu a vývoje, plánování marketingu, plánování obnovy a údržby, finanční plánování nebo plánování lidských zdrojů).¹⁴

¹³ Controlling v praxi, Hana Míková, str. 109

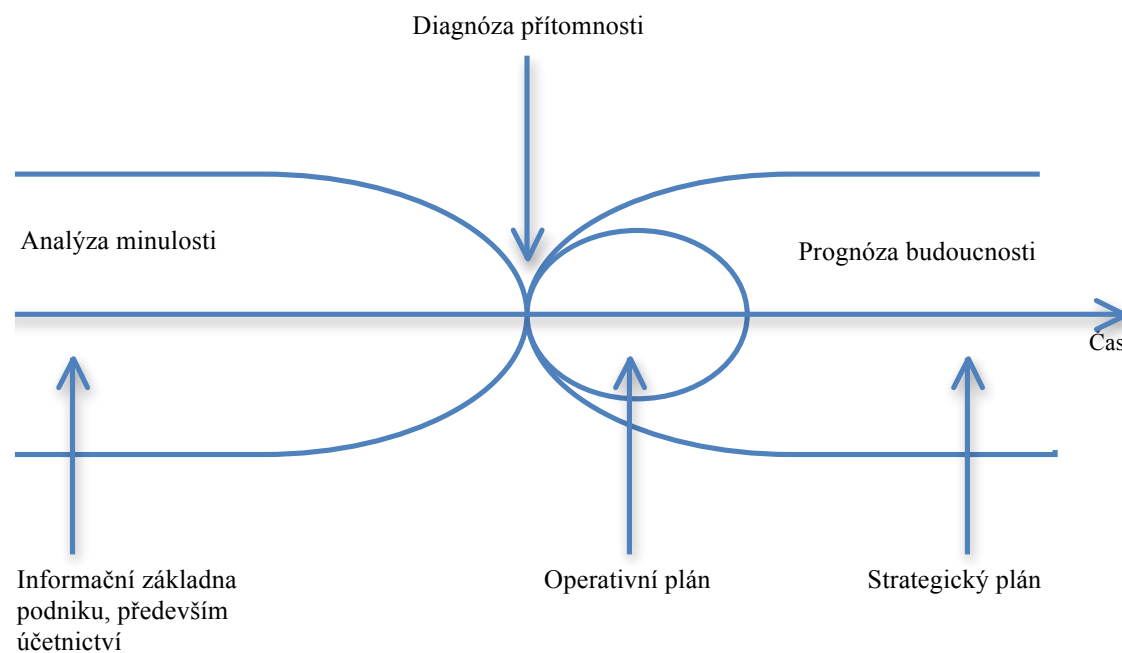
¹⁴ Controlling v praxi, Hana Míková, str. 110

2.4.2. Požadavky na plány

Plány by měly být dostatečně kvalitní a odpovídat požadovaným parametrům aby byly vhodné pro řízení a splnili svůj účel. Každý plán by měl splňovat určité požadavky:

Časová provázanost

Při tvorbě plánů se vychází z minulého vývoje a také detailní znalosti současné situace. Časový horizont strategických plánů bývá nejčastěji 4 roky. Operativní plány detailněji rozpracovávají strategické a jsou zpracovávány na období jednoho roku nebo kvartály. Operativní plány se zabývají zkoumáním nynějšího stavu a upřesňují budoucí postup. V oblasti plánování se často používají také tzv. klouzavé plány, při strategickém plánu se po určitém období (rok, kvartál) plán vyhodnotí a doplní o další časový úsek. U operativních plánů je to nejčastěji po jednom měsíci.



Obrázek č. 1 – Časová provázanost plánů

Věcná provázanost

Věcná provázanost plánů je nezbytnou součástí každého plánu, a to především provázanost na plány odbytu, obratu, nákladů, zisků, výroby, investic, nákupu, personální plán atd. Provázanost slouží k agregování do souhrnných plánů, především do plánované rozvahy, výsledovky a do finančního plánu.

Variantnost

Varianty prognóz a z nich vytvořených plánů přináší podniku reálnější představu o vývoji budoucí situace. Tvorba více variant plánů dodává podniku určitou manipulativnost v ohledu na nenadálé změny.

Závaznost

Závaznost plánů je nezbytným požadavkem na skutečné plnění daných cílů. Závaznost se především týká operativních plánů, které bývají nejčastěji tvořeny ve třech variantách, a to optimistická varianta, reálná varianta a pesimistická varianta.

Úplnost / přehlednost

Dodržení úplnosti a přehlednosti plánů je často velice složité, jelikož úplné plány bývají často nepřehledné a neaktuální, a ty aktuální popřípadě přehledné plány nebývají často úplné. Aby plány splňovaly oba požadavky najednou, je nutné zahrnout do plánů pouze ty položky, které jsou v dané situaci podstatné pro dosažení cílů. Vybrané položky by měly být dobře významově čitelné a přehledně uspořádány.

Proveditelnost

Zvolené cíle podniku by měly být reálné a dosažitelné. Avšak náročnost zvolených cílů musí vždy dosahovat určité úrovně, aby současně zajišťovaly rozvoj podniku. Tato fakta se projevují také ve tvorbě plánů, které musí být reálné a dosažitelné, popřípadě se určují odchylky nebo je vytvořeno více verzí daných plánů.

Kontrovatelnost

Plán musí být sestaven takovým způsobem, aby byla možnost ho porovnat se současným stavem vývoje plánovaných hodnot a tím zajistit zpětnou vazbu na cíl podniku. Při pravidelných kontrolách mohou být zjištěny různé odchylky a podnik na ně může včas reagovat.

Elastičnost

Plány musí být chápány jako závazné, avšak musí být také zpracovány tak, aby se při nepředvídatelném vývoji daly aktualizovat, upravovat a doplňovat.

Systémovost

Každý podnik by si měl pro tvorbu plánů optimalizovat vhodnou metodu nebo systém konkrétních metod a nástrojů s ohledem na dané možnosti podniku. Optimálním systémem metod a nástrojů podniku pomůže splnit výše zmíněné požadavky.

Hospodárnost

Samotná tvorba plánů a jeho použitelnost musí splňovat také ekonomickou náročnost ve vztahu k nákladům na vypracování plánů. Tvorba plánů je důležitým nástrojem pro podnik, při čemž by ale neměl být nositelem příliš vysokých nákladů.¹⁵

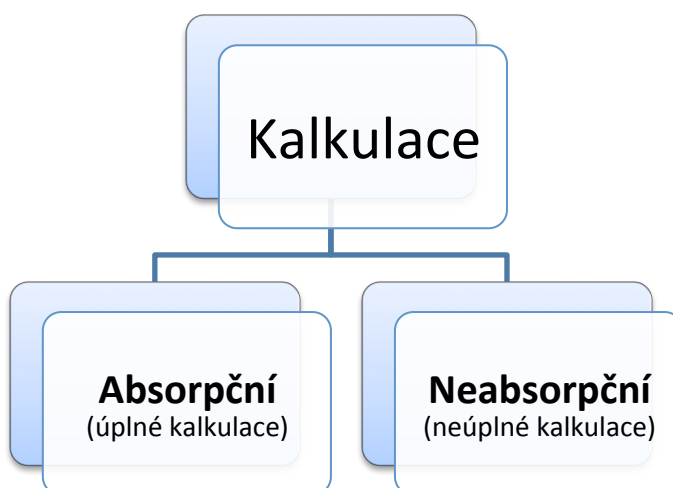
2.5. Kalkulace

„Kalkulaci lze chápat v několika pojmových rovinách. Za prvé se jedná o činnost, kterou můžeme nazvat též kalkulováním, výpočetním postupem, spojenou s výsledkem této činnosti, tj. výpočtem nákladů na určitý předem určený objekt. Kalkulace je vlastně jiný název pro výpočet, výpočetní postup. Druhý význam pojmu kalkulace lze spatřovat ve výsledku kalkulační činnosti, tj. vypočtených nákladech určeného objektu, jímž může být jednotlivý výrobek, vyjádřený ve fyzických jednotkách (kusy, kilogramy, tuny, m², m³, pracnost v hodinách nebo normohodinách, kilometry, tunokilometry, spotřeba

¹⁵ Controlling v praxi, Hana Mikovcová, str. 112

energie v kWh atd.). Pod pojmem kalkulace se v běžné praxi může rozumět i informační subsystém, který se zabývá kalkulováním nákladů, což je vlastně třetí význam pojmu kalkulace.¹⁶

Výše zmíněné definice vystihují funkčnost kalkulačního nástroje pro řízení podniků. Nicméně kalkulace je jen obecný pojem, protože se s kalkulací dále pracuje a výpočet se přizpůsobuje přesným potřebám daného podniku. Kalkulace je závislá především na vymezení předmětu kalkulace, na způsobu přiřazování nákladů a na struktuře těchto nákladů, pomocí kterých se zjišťují náklady na kalkulační jednici. Předmětem kalkulace nemusí být pouze finální výrobek, ale také dílčí výkony, které podnik vyrábí nebo provádí (např. polotovary). Kalkulací je mnoho druhů, avšak ty nejpoužívanější se dělí na absorpční a neabsorpční kalkulace.¹⁷



Obrázek č. 2 – Rozdělení kalkulací

2.5.1. Absorpční metody kalkulace

Absorpční kalkulace využívá při výpočtu všechny složky přímých a nepřímých nákladů, které jsou pohlcovány nebo absorbovány danou kalkulační jednicí. Při každém kalkulačním výkonu jsou započítány veškeré náklady, proto se tomuto druhu kalkulací říká také kalkulace s úplnými náklady. Výběr metody absorpční kalkulace závisí na řadě faktorů, které jsou spojeny s charakterem technologického procesu.

¹⁶ Kalkulace a rozpočtnictví, Karel Macík, str. 7

¹⁷ Kalkulace a rozpočtnictví, Karel Macík, str. 7

2.5.2. Neabsorpční metody kalkulace

Oproti absorpčním metodám kalkulací existují také metody, které vychází pouze z určitých skupin nákladů a neberou v úvahu všechny nákladové položky. Tyto kalkulační metody se nazývají metody s neúplnými náklady neboli neabsorpční metody kalkulace. Jedna z nejpoužívanějších neabsorpčních metod kalkulací je kalkulace variabilních nákladů a její formy pro jednostupňovou a vícestupňovou metodu kalkulací s příspěvkem na úhradu.

2.6. Manažerské nástroje

Manažerské nástroje lze charakterizovat jako formalizované prostředky pro výkon manažerské činnosti v podniku s cílem vytvořit kreativní prostředí pro zlepšování efektivity manažerské práce. Jedná se přitom o široké spektrum manažerských technik a přístupů od jednoduchého plánovacího procesu až po složité společensko-vědní, organizační, technologické, ekonomické a sociální nástroje, spoluvytvářející současné metody managementu. Manažerské nástroje můžeme rozdělit na externí (např. nástroje monitorující vnější prostředí podniku, nástroje řízení vztahů se zákazníky, dodavateli atd.) a interní (např. nástroje monitorující vnitřní prostředí podniku, nástroj pro řízení podniku atd.).

2.6.1. Podnikový provozní rozpočet

Rozpočet je jeden z nejdůležitějších nástrojů pro řízení podniku. V rozpočtu se nachází náklady a výnosy organizačních celků, které jsou určovány na základě plánovaných úkolů v budoucím čase. Hlavním úkolem rozpočtu je stanovit tokové a stavové veličiny ex ante v návaznosti na podnikové strategické a taktické cíle. Podnikové rozpočty se zaměřují nejen na tokové veličiny neboli na budoucí náklady a výnosy, respektive výdaje a příjmy (rozpočtová výsledovka, rozpočet cash flow), ale také na stavové veličiny, které představují aktiva a pasiva (rozpočtová rozvaha). Na rozpočet se můžeme dívat dvěma hledisky. První je rozpočet dle časového hlediska, čili krátkodobý nebo dlouhodobý. Druhým hlediskem je zaměření dle organizačního celku,

takový rozpočet může být sestaven pro celý podnik, nebo také pro daný útvar, středisko, oddělení atd.

Dlouhodobé rozpočty

Tyto rozpočty úzce souvisí se strategií podniku, kterou podnik ustanovuje nejčastěji na dobu tří až pěti let. Rozpočty jsou tedy také sestavovány na stejnou dobu. Dlouhodobý rozpočet vnímá především rozhodování o dlouhodobých záměrech, které jsou vyjádřeny např. investičním rozpočtem, kapitálovým rozpočtem, rozpočtem technického rozvoje atd. Nejsou zaměřené na detail, ale spíše na globální charakter. Dlouhodobé rozpočty se dále zpřesňují v ročních rozpočtech, který je považován za krátkodobý.

Krátkodobé rozpočty

Rozpočty krátkodobé se sestavují na období jednoho roku, období půlroku, období kvartálu nebo kratší období. Rozpočty kratší než kvartální se dále označují jako operativní rozpočty. Operativní rozpočty se zaměřují na řízení vnitropodnikových útvarů, především na řízení režijních nákladů.

Pevné rozpočty

Pevné rozpočty nazýváme také fixními rozpočty. Tyto rozpočty jsou vhodné pro útvary, ve kterých jsou stabilní kapacity a plynulé procesy. Tyto rozpočty nejsou vhodné pro výrobní podniky, kde je častá kolísavost produkce s ohledem na poptávku. Pevné rozpočty jsou vhodné pro útvary vývoje a výzkumu, technické přípravy výroby, zdravotní péče apod.

Pružné rozpočty

Pružné rozpočty nazýváme také flexibilní, variantní nebo alternativní rozpočty. Tyto rozpočty jsou účinným nástrojem pro řízení režijních nákladů v oblasti výroby. Pružné rozpočty jsou vypracovávány pro různou úroveň výkonů útvaru. Základní vlastností pružných rozpočtu je rozlišování mezi variabilními a fixními režijními náklady. Pokud dojde ke změně vyráběného množství, tak se mění pouze variabilní část rozpočtu. Objem výkonů nebo také vyráběné množství můžeme vyjádřit také pomocí kalkulační jednice, počtem normohodin apod.¹⁸

2.6.2. Metoda hodinové nákladové sazby

Metoda hodinové nákladové sazby (HNS) je metodou statickou, jelikož obě veličiny, které sazbu tvoří, představují pevné hodnoty. HNS je tvořena hodnotami rozpočtových nákladů a plánované využití kapacit pro dané období. V controllingovém pojetí se metoda HNS může stát dynamickou metodou v případě, že je kapacita daného období v čase proměnlivá.

Předností hodinové nákladové sazby je to, že respektuje časové charakteristiky procesů a činností a při kalkulaci nákladů na produkty vychází z časové spotřeby činností a procesů pro dané produkty.

To, že HNS vychází z časové spotřeby jednotlivých činností a procesů, ji zásadně odlišuje od jiných metod. Důležitou vlastností HNS je také integrační schopnost metody, která zajišťuje propojení jednotlivých nákladových soustav (rozpočtů a kalkulací) s dalšími částmi systému řízení podniku (kapacitní plán, motivace atd.). Klíčovou veličinou HNS je čas, který je v dnešní době považován za jednu z nejdůležitějších veličin v podnikovém řízení. Všechny vlastnosti metody HNS odpovídají současným požadavkům na integrační začlenění řízení náklad do řízení podniku.

¹⁸ Kalkulace a rozpočetnictví, Karel Macík, str. 175

Základním znakem metody je určení hodinové nákladové sazby, neboli určení velikost nákladů, které jsou vynaloženy za hodinu práce nebo jiné činnosti s využitím zdrojů daného útvaru, procesu, atd. V rámci kalkulace se tato jednotková sazba vynásobí se spotřebou času dané činnosti daného výkonu a tímto dosáhneme správného přiřazení odpovídajících režijních nákladů k danému výkonu.

$$HNS = \frac{N [K\check{c}]}{KAP [h]}$$

Metoda hodinové nákladové sazby může být spojena s různými formami entit v celkovém systému řízení podniku. Metoda v rámci entit spojuje náklady potřebné pro fungování entity [N] a kapacitu entity [KAP], nejčastěji vyjádřenou v hodinách, avšak mohou být použity i normohodiny, dny atd. Na principu použití to nemá vliv.

Příklady jednotlivých entit v podniku:

- Oddělení nebo středisko,
- Proces,
- Činnost,
- Pracoviště nebo stroj,
- Pracovník nebo profese,
- Nebo jakákoli jiná entita, která má samostatný rozpočet a časově vyjádřenou kapacitu.¹⁹

¹⁹ Podniková ekonomika, Martin Zralý, srt. 44

3. Představení společnosti

3.1. Představení společnosti POP s.r.o.

POP s.r.o. je česká společnost, která vznikla v roce 1996 v Brně. Jejím hlavním předmětem podnikání je dovoz, výroba a distribuce osobních ochranných pracovních oděvů a pomůcek zajišťujících bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Společnost se zaměřuje jak na maloobchod, tak na velkoobchod. Maloobchodní síť jejích prodejen je rozšířená po celé České republice, prodejní pobočky jsou také na Slovensku. Velkoobchodní prodej je řízen z centrálního logistického centra v Brně. V Brně jsou také soustředěny výrobní a produktově orientované dílny. V současné době společnost zaměstnává 362 zaměstnanců.

Hlavní sortiment společnosti tvoří pracovní oděvy, pracovní obuv, rukavice, pomůcky pro práci ve výškách, na ochranu zraku, sluchu a hlavy. Zboží pro další prodej je dováženo převážně z asijských zemí, avšak společnost je také autorizovaným distributorem několika prestižních evropských značek. Celý sortiment je doplněn o vlastní kolekce pracovních oděvů a obuvi, a také zakázkovou výrobu pracovních oděvů a potisků dle přání zákazníka. Cílem společnosti je nabídnout zákazníkovi ucelený sortiment, komplexní doprovodné služby (např. potisk), a to ve vysoké kvalitě a za bezkonkurenční ceny.

2013	POP s.r.o.	divize Šicí dílna
Počet zaměstnanců	362	60
Základní kapitál	255 000 000 Kč	- Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	65 928 000 Kč	- Kč
Oběžná aktiva	801 331 000 Kč	3 672 918 Kč
Tržby z prodeje zboží	1 267 076 000 Kč	22 890 467 Kč
Výsledek hospodaření	58 493 000 Kč	-95 764 Kč

Tabulka č. 1 - Základní číselná charakteristika společnosti POP s.r.o.

Tabulka výše ukazuje základní charakteristické hodnoty společnosti POP s.r.o. Pro lepší představu o velikosti a významu divize Šicí dílna jsou ve druhém sloupci

zobrazeny hodnoty, jakými se divize Šicí dílny podílí na celkovém hospodaření společnosti.

3.2. Představení divize Šicí dílna

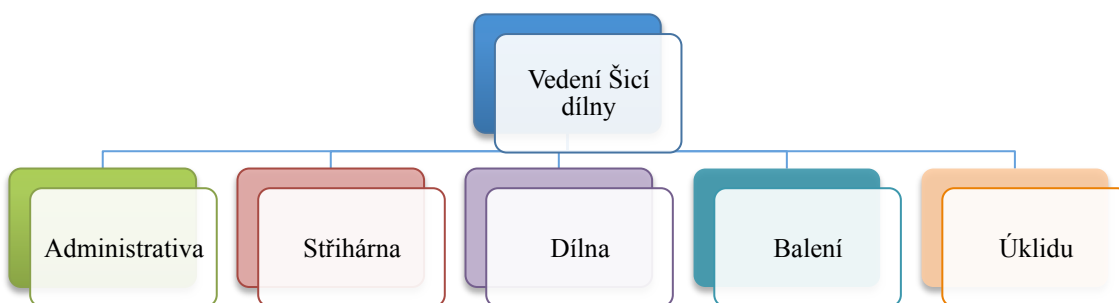
V roce 2002 vytvořila společnost novou divizi určenou pro zajištění šití zakázkové výroby. Divize disponuje velkokapacitní šicí dílnou, kde je zaměstnáno více než 60 pracovníků. Tento počet je proměnlivý dle aktuální poptávky po výrobcích. Divize má za úkol uspokojovat individuální požadavky zákazníků ze všech pracovních odvětví – od stavebnictví, strojírenství, přes dopravu, energetiku až po hotelnictví, gastronomii a zdravotnictví. Všechny oděvy šité v divizi Šicí dílna splňují požadavky normy ČSN EN 340 Ochranné oděvy – Všeobecné požadavky. Oděvy se šijí podle pánských i dámských střihů a zhotovují se také v atypických velikostech přesně na míru.

Mimo běžné pracovní oděvy se divize zabývá také výrobou speciálních ochranných oděvů, jakými jsou např. výstražné oděvy, kyselinovzdorné oděvy, oděvy pro svářeče, nehořlavé a antistatické oděvy. Pracovní oděvy jsou vyráběny z kvalitních vysrážených a stálobarevných materiálů. Každý materiál disponuje svým materiálovým listem, který zaručuje gramáž na m², stálobarevnost a strukturu se zaručenou dostavou (počet vazebních bodů na dm²) v keprové nebo plátnové vazbě. Jednotlivé vlastnosti výrobku zásadně ovlivňují cenu finálního výrobku. Garance stálosti jednotlivých vlastností materiálů platí pouze v případě, že jsou dodržovány symboly údržby.

Šicí dílna je samostatnou jednotkou s vlastním hospodařením. Šicí dílnu řídí ředitelka, která zodpovídá za celkové hospodářství divize. Ředitelka Šicí dílny konzultuje s vedením společnosti POP s.r.o. veškeré kroky vedení divize. Jelikož Šicí dílna rozšiřuje portfolio společnosti, přičemž upravuje hotové produkty, u kterých vytváří novou přidanou hodnotu nebo vytváří úplně nové produkty, nemá za cíl generovat zisk. Cílem divize je doplnit portfolio společnosti o zajímavý doplněk.

3.3. Organizační struktura divize Šicí dílna

Šicí dílna má jednoduchou organizační strukturu uvedenou v obrázku č. 3. Provoz Šicí dílny je rozdělen do několika středisek podle předmětu jejich činnosti. Řízení Šicí dílny jako divize má ve své zodpovědnosti ředitelka. Provoz jednotlivých výrobních oddělení řídí tzv. mistrové. Plánování, vyhodnocování a mzdy jsou soustředěny do oddělení administrativy.



Obrázek č. 3 – Organizační struktura Šicí dílny

Vedení Šicí dílny

Obsazení: 1x ředitelka

Náplň práce: Ředitelka Šicí dílny zodpovídá za hladký chod celé divize, má na starosti plánování výroby, zpracování objednávek, komunikaci s vedením společnosti, rozhodování ohledně investic a objednávání materiálu.

Středisko Administrativa

Obsazení: 1x mzdová účetní, 1x normovací pracovnice, 1x kalkulantka

Náplň práce:

- Mzdová účetní zpracovává mzdy a mzdové podklady, vede agendu personalistiky Šicí dílny, pomáhá s provozní administrativou střediska a eviduje pokladní příjmy a výdaje

- Normovací pracovnice tvoří a reviduje provozní normy, technologii zpracování výrobku a vytváří plán postupu výroby podle norem
- Kalkulantka zpracovává kalkulace pro jednotlivé produkty



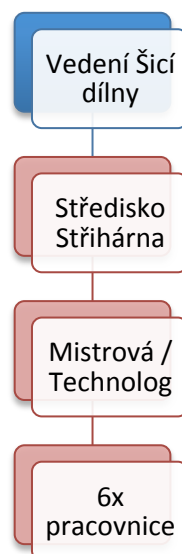
Obrázek č. 4 – Organizační struktura středisko Administrativa

Středisko Střihárna

Obsazení: 1x mistrová / technolog, 6x pracovnice střihárny

Náplň práce:

- Mistrová / Technolog připravuje technologické postupy střihu a dohlíží na efektivní provoz střediska Střihárna
- Pracovnice střihárny podle objednávek fyzicky připravuje materiál pro střih, střihá materiál a připravuje výsledné střihy pro Dílnu



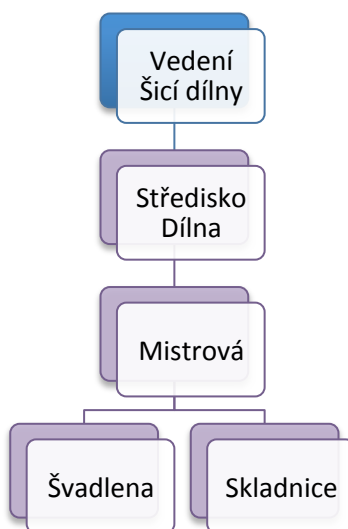
Obrázek č. 5 - Organizační struktura středisko Střihárna

Středisko Dílna

Obsazení: 2x mistrová, 40x švadlena, 1x skladnice

Náplň práce:

- Mistrová připravuje technologický postup šití, rozvrhuje práci mezi švadleny do úkolových listů, dohlíží na efektivní provoz střediska Dílna a dohlíží na plnění úkolových listů švadlenami
- Švadlena připravuje jednotlivé komponenty pro konečné šití a provádí samotné šití
- Skladnice připravuje materiál pro švadleny, vychystává galanterii jako podpůrný materiál pro jednotlivé objednávky



Obrázek č. 6 - Organizační struktura středisko Dílna

Středisko Balení

Obsazení: 5x balící pracovnice

Náplň práce:

- Balící pracovnice dokončuje produkt formou očištění od nití, kontroly kvality, balení a připravuje produkt k expedici



Obrázek č. 7 – Organizační struktura střediska Balení

Středisko Úklid

Obsazení: 1x pracovnice úklidu

Náplň práce:

- Pracovnice úklidu zajišťuje trvalý pořádek a čistotu na pracovišti a v případě potřeby vypomáhá ve středisku Balení



Obrázek č. 8 – Organizační struktura střediska Úklid

3.4. Portfolio produktů

Portfolio společnosti POP s.r.o. je velice rozsáhlé. Hlavním produktem společnosti jsou pracovní a ochranné pomůcky, dále společnost nabízí vycházkového oděvy, sportovní oděvy, termo prádlo, drogerii a značné množství doplňků.

V případě, kdy standardní produkty nespĺňují požadavky náročného zákazníka, přichází na řadu Šicí dílna. Šicí dílna se zabývá zakázkovým šitím pracovních oděvů, které nejsou v nabídce společnosti nebo jsou určitým způsobem specifické (atypická velikost, speciální materiál, atd.). Produkty se dělí do pěti skupin podle oboru zařazení:

- Potravinářství
- Zdravotnictví
- Gastronomie
- Lehký průmysl
- Těžký průmysl

Potravinářství

V oboru potravinářství jsou dodávky nejčastější do různých typů podniků zabývajících se zpracováním potravin, jako jsou např. jatka, řeznictví, mlékárny, pivovary, konzervárny, pekárny, cukrárny atd. Dále to jsou také farmy různého druhu. Nejčastějšími produkty dodávaných v tomto oboru jsou zástěry, blůzy, kalhoty, čepice, speciální košile, pláště atd.



Obrázek č. 9 – Ukázka produktu skupiny potravinářství

Zdravotnictví

Zdravotnický průmysl má velmi vysoké požadavky na pracovní oděv. Typickým produktem pro zdravotnický průmysl je dlouhý plášť, zástěra, košile, bílé kalhoty a třeba také různé druhy pokrývky hlavy. Nejčastější odběratele tohoto zboží jsou nemocnice, laboratoře, lékárny ale také střední a vysoké školy zaměřené na zdravotnictví a medicínu.



Obrázek č. 10 – Ukázka produktu skupiny zdravotnictví

Gastronomie

Pracovní oděvy v oboru gastronomie představují nejrůznější kuchařské blůzy, číšnické komplety nebo pracovní oděv pro řezníky. Šijí se také speciální pokrývky hlavy např. pro šéfkuchaře. Typickým zákazníkem z této oblasti jsou hotely, penziony a restaurace, které se chtějí odlišit svým netypickým pracovním oděvem, nebo také střední školy zaměřené na gastronomii.



Obrázek č. 11 – Ukázka produktu skupiny gastronomie

Lehký průmysl

Taktéž lehký průmysl potřebuje kvalitní pracovní oděvy, jelikož je to základ pro bezpečný a efektivní výkon samotné práce. Nejčastějšími odběrateli jsou oděvní a obuvní fabriky, nábytkářství, společnosti zabývající se výrobou nebo kompletací spotřební elektroniky a domácích spotřebičů. Typickými produkty pak jsou blůzy a kalhoty, zástěry a pláště, laclové kalhoty nebo třeba antistatické komplety.



Obrázek č. 12 – Ukázka produktu skupiny lehký průmysl

Těžký průmysl

Mimořádně významní zákazníci jsou pro Šicí dílnu společnosti podnikající v těžkém průmyslu. Společnosti podnikající v oboru hutnictví, těžby surovin, strojírenství, energetiky a v chemickém průmyslu. Nejčastěji odebíraným zbožím jsou montérkové komplety, blůzy a kalhoty různých druhů, reflexní oděvy a ze speciálních produktů pak hornické blůzy a kalhoty, speciální protihořlavé obleky, oděv proti pořezu (určen obor lesní těžby), kyselinovzdorné a antistatické obleky.



Obrázek č. 13 – Ukázka produktu skupiny těžký průmysl

4. Analýza současného řízení

V této kapitole se budu zabývat analýzou současného řízení a nastavení procesů v divizi Šicí dílna. Divize Šicí dílna vyrábí specifické produkty pro společnost POP s.r.o., která je následně prodává. Obrat utržen za prodej výrobků vyrobených Šicí dílnou je cca 2 % až 3 % z obratu celé společnosti, z čehož vyplývá, že to není „stavební kámen“ společnosti POP s.r.o. Šicí dílna pouze rozšiřuje a doplňuje portfolio společnosti tak, aby společnost mohla nabídnout klientovi komplexní dodávku svých služeb.

4.1. Postup zakázky

Jako příklad zakázky mohu uvést objednávku pro zákazníka, který se zaměřuje na práci na silnici. Zákazník si objedná 200 ks reflexních vest (tj. standardizovaný produkt k dispozici na centrálním skladě) a k tomu 100 zimních kompletů (zákazníkem specifikovaný jako zimní bunda a zateplené laclové kalhoty pestře oranžové barvy s výraznými reflexními pruhy v nadměrných velikostech). Reflexní vesty budou připraveny k expedici na centrálním skladu. Zimní komplety ušije na základě zakázkové objednávky Šicí dílna. Následně se zakázka zkompletuje a odešle zákazníkovi.

Postup zpracování zakázky:

1. Obchodní zástupce vyjedná podmínky rámcové smlouvy nebo jednorázové zakázky s klientem. Tu zadá do celopodnikového systému evidence smluv včetně všech specifikací a požadavků.
2. Obchodní oddělení předá zakázku Šicí dílně.
 - 2.1. Šicí dílna ji přijme a zpracuje. Kalkulantka provede kalkulaci materiálu a práce dle požadovaných kusů a kvality.
 - 2.2. Celková předběžná kalkulace se pošle skrze systém evidence smluv zpátky obchodnímu zástupci.
3. Po potvrzení a souhlasu zákazníka s kalkulací se zakázka předává do výroby.
4. Kalkulantka provede kontrolu skladového materiálu (popřípadě se doobjedná) a zadá se požadavek na stříhárnu.

5. Příprava jednotlivých komponentů k ušití finální podoby výrobků.
 - 5.1. Na střihárně technolog zpracuje postup střihu (při opakovaných objednávkách se střihy pouze zkontrolují popř. doplní).
 - 5.2. Mistrová střihárny zpracuje technologii střihu a pracovníce střihárny provedou střihy jednotlivých komponentů výrobků.
 - 5.3. Skladnice z dílny propočítá potřebu komponentů galanterie (nitě, knoflíky, zipy, reflexní pásy, cvoky atd.) dle objednávky (opakované objednávky mají své kusovníky) a nachystá je v požadovaných počtech.
6. Po nastříhání látek a vychystání galanterie se komponenty předají na dílnu, kde si je převezme mistrová. Zde mistrová provede důkladnou kontrolu jednotlivých komponentů, jelikož se zpracovává až 12 velikostí v různých střizích.
7. Mistrová vypracuje technologický postup výroby, všechny komponenty rozdělí dle technologického postupu do komplexních celků.
8. Následně tyto celky komponentů mistrová rozdá dle volných kapacit švadlenám.
9. Švadleny výrobek zpracovávají od nejjednodušších částí po ty nejsložitější. V konečné fázi se našívají zipy, reflexní pásy atd.
10. Po hrubém ušití výrobek předá švadlena k finálním úpravám, které dělají speciální stroje. Na těchto strojích švadleny dotváří dírky pro knoflíky, složité přešívání, rygly atd.
11. Příprava pro expedici
 - 11.1. Po finalizaci výrobek přechází do střediska balení, kde je pracovníce očistí o přebytečné nitě a ostatní nedokonalosti. Pracovníce zkontrolují výrobky dle nákresů, aby odpovídaly velikosti, střihy, počty kusů
 - 11.2. Následně výrobky pracovníce zabalí.
12. Středisko administrativy vyhodnotí finální kalkulaci dle faktických parametrů výrobního procesu a porovná ji s předběžnou kalkulací. V případě rozdílů se provede korekce. Středisko administrativy připraví vývozové listy, které se přiloží do balení s výrobky.
13. Skladnice výrobky expeduje k řidiči, který je převezme na centrální logistický sklad. Skladníci na centrálním skladě výrobky z Šicí dílny doplní o standardizované výrobky z centrálního skladu a provede se expedice zboží k zákazníkovi.

4.2. Členění zakázek

Šicí dílna používá dva způsoby členění zakázek. Podle opakování se jedná o zakázky pravidelné nebo zakázky nové. Podle velikosti jde o normované zakázky s více než 50 kusy a malé zakázky. Po přijetí zakázky provede ředitelka a kalkulanka finanční a časovou kalkulaci. Jednotlivé druhy zakázek mají rozdílně složitou kalkulaci časové náročnosti. Časová kalkulace je dále doplněna o čas, který je potřebný pro zajištění chybějícího materiálu. Pokud se jedná o speciální materiály (nehořlavé, antistatické, kyselinovzdorné atd.), je zákazník obeznámen s prodlouženou časovou náročností. Šicí dílna disponuje velkými skladovacími zásobami (látky, speciální materiály, galanterie atd.), avšak trh s materiály v textilním průmyslu je tak rozmanitý, že nedokáže disponovat všemi druhy.

4.2.1. Zakázky dle pravidelnosti

Pravidelné zakázky z pohledu výrobků a částí, ze kterých se výrobek skládá. Tyto zakázky jsou jednodušší v tom smyslu, že jsou pro ně zpravidla již zpracované výkonové normy pro výrobu jednotlivých položek z předchozích zakázek. Dle zpracovaných norem se výroba a činnosti propočítají dle kusů, čímž vznikne časový odhad plnění zakázky.

Pro **nové zakázky** se v první řadě zpracovává předběžný časový odhad plnění, který vychází z podobných norem již zpracovaných výrobků. Zpracovává je ředitelka ve spolupráci s normovací pracovníci. Základem pro tyto odhady jsou dlouhodobé historické zkušenosti pracovníků s obdobnými výrobky. Tento časový odhad se posílá zákazníkovi z důvodu informovanosti ohledně délky zpracování. Teprve při samostatné výrobě se pomocí záznamu časové náročnosti jednotlivé položky normují.

4.2.2. Zakázky dle počtu kusů

V případě **malých zakázek** s počtem kusů do 50, se jednotlivé produkty šijí jako celek jednou švadlenou. Divize pro tento typ zakázek nevytváří kapacitní kalkulace ve formě norem, ale prostřednictvím hodinové sazby. Tyto zakázky jsou časově více

náročné, jelikož nelze využít časové úspory z opakovaných úkonů. Dle odhadů mistrové v Dílně je náklad na výrobu jednoho kusů asi dvakrát větší pro jeden kus, než při výrobě 100 kusů.

Velkoobjemové zakázky jsou objednávky nad 50 ks výrobků. Tyto zakázky se zpracovávají dle norem, které jsou již zpracované, nebo jsou odhadnuty a v průběhu se zpřesňují. Zakázka je rozložena dle jednotlivých produktů (např. kalhoty, blůzy, atd.) a jednotlivých položek, ze kterých je produkt složen (např. díl nohavice, díl kapsy, díl rukávu, atd.). Každá švadlena pracuje na určité části kompletace pro všechny objednané výrobky dle přednastavených technologických postupů a norem. Další švadlena pak provádí na všech výrobcích další krok, atd. Tento způsob je výhodný z pohledu úspor nákladů, jelikož se režijní náklady, zejména ty na tvorbu technologického postupu střediska Střihárny a Dílny, rozpočítají do velkého množství kusů. Ukázka zakázky

Příloha č. 1.

4.3. Tvorba výrobních norem

V hromadné výrobě je klíčové správné nastavení výrobních norem pro jednotlivé činnosti v procesu šití produktu. Přestože Šicí dílna disponuje rozsáhlou databází již zpracovaných norem, pro zakázky obsahující nové produkty nebo nové požadavky je potřeba zpracovat normy aktuální. Z důvodu efektivity Šicí dílna vytváří normy pouze pro objednávky, které obsahují 50 a více kusů jednoho produktu.

Využití norem v hromadné výrobě:

- A.** Určení času pro splnění zakázky pro zákazníka a přijetí dalších zakázek
- B.** Forma stimulace a odměňování švadlen

A - Prvním krokem pro stanovení normy je ušití vzorku na základě technologického zpracování stříhu připraveného ve středisku Střihárna. Při prvním šití se zaznamenávají chyby a upravuje se technologický postup šití tak, aby byl efektivní a nejméně časově náročný. Ušitý vzorek se posílá zákazníkovi k vyhodnocení. Pokud je objednávka potvrzena, připraví se jednotlivé části již v požadovaném celkovém množství. V tuto

chvíli je zpracovaná finální podoba technologického postupu výroby. Avšak stále není zpracován přesný čas potřebný pro výrobu kompletního kusu, jelikož se přesný čas zjišťuje až poté, co se švadleny naučí přesný postup v testovacím šití.

Jelikož švadleny nový produkt šijí poprvé, šijí nejprve 20 kusů pod dozorem normovací pracovnice a mistrové, aby se naučily správně technologický postup výroby tohoto produktu. Na základě zkušeností získaných během tohoto testovacího šití se jednotlivé činnosti a operace v technologickém postupu výroby vyhodnocují a upřesňují. Zde je velice důležité, aby jednotlivé činnosti byly celistvé, s co největší časovou úsporou a aby nevznikaly mezi činnostmi žádné prostoje (např. švadlena ze dvou částí ušije límec, obrátí ho, proštepuje ho a předá ho další pracovnici v takové formě a takovým způsobem, aby ho byla schopná rovnou všít do bundy).

Předpokládá se, že po ušití 20 kusů se švadleny dostatečně naučily technologický postup výroby. Proto je možné začít časově normovat. Časové normování provádí normovací pracovnice, která pomocí stopek zaznamenává časové úseky mezi jednotlivými činnostmi. Čas se měří u 5 až 10 kusů výrobku u tří švadlen. Zaznamenané časy se zprůměrují a připočte se 10% na prostoje. Ze získaných časů normovací pracovnice poté spočítá mzdové ohodnocení pro jednotlivé činnosti v technologickém postupu.

B - V Šicí dílně tvoří základ pro mzdové ohodnocení normy pravidlo, že 1 minuta představuje 1 Kč. Dle časových norem pro jednotlivé činnosti se spočítá ohodnocení plnění dané normy (např. ušití límce má normu 5 a půl minuty a je ohodnoceno 5,5 Kč). V této fázi jsou normy nastaveny tak, že švadlena, která šije jednotlivé operace 60 minut, dostane 60 Kč a má 100% plnění normy. Z důvodu rozdílné zručnosti může každá švadlena plnit normu v různé výši. Pokud je některá ze švadlen natolik zručná a dokáže úkony šít rychleji, než je daná normou, má nárok na doplňující ohodnocení v rámci bonusu.

Ohodnocení při překročení normy:

- Plnění normy s časovou úsporou 10% = 10 % mzdového ohodnocení normy navíc

- Plnění normy s časovou úsporou 20% a více = 20 % mzdového ohodnocení normy navíc

Ukázka normy pracovních kalhot Zahradníky – Agrotech v **příloze č. 2**

4.4. Plánování

Šicí dílna plánuje pouze v krátkodobém horizontu a to především na jeden až dva měsíce dopředu. Dlouhodobé a strategické plánování zajišťuje management společnosti POP s.r.o.

Plánování v Šicí dílně se odvíjí od jednotlivých objednávek zákazníků, které obchodní zástupci z celé České republiky zadávají do systému. Obchodní zástupci vyjednají základní rámcovou smlouvu, která se podepisuje nejčastěji na období jednoho, dvou nebo čtyř let. Zákazník podepíše smlouvu s odběrem určitého množství kusů různých produktů, které si nechává dodat dle potřeby v průběhu celého trvání smlouvy. Plnění objednávky probíhá v průběhu celého období. Tyto kontrakty jsou často dále prodlužovány, jelikož nejčastějšími zákazníky těchto typů objednávek jsou společnosti s různým časovým horizontem opotřebování pracovních pomůcek (důlní průmysl, automobilová průmysl, silničáři, strojní průmysl atd.). Druhým typem zakázek jsou jednorázové objednávky, které přichází od zákazníků v průběhu celého roku.

Jelikož zákazníci zasílají své objednávky na základě svých momentálních potřeb, vytváří Šicí dílna své plány pouze na období jednoho měsíce. Zpracování každé zakázky závisí na náročnosti a velikosti objednávky, avšak zakázky jsou obvykle zpracovány v časovém horizontu tří až čtyř týdnů. Jelikož je proces výroby v divizi Šicí dílna vysoce náročný na pracovní sílu a úzce provázaný napříč středisky divize, je efektivní plánování dovolených všech zaměstnanců účinnějším nástrojem pro řízení využití kapacity celé divize, než plánování počtu zaměstnanců. Např. nízký počet objednávek od zákazníků, který je specifický pro letní měsíce, vyrovnává divize celozávodní dovolenou v trvání 14 dnů. Celozávodní dovolená je pro šicí dílnu výhodnější, než propouštění nebo smlouvy se zaměstnanci na dobu určitou.

4.5. Hospodaření divize

Ve společnosti POP s.r.o. probíhá veškeré financování jednotlivých divizí skrze centrálu společnosti. Šicí dílna je tedy rozpočtovým střediskem společnosti. Veškeré související náklady na provoz dílny (nákup materiálu, nájemné, spoje, energie atd.) alokovány do hospodaření Šicí dílny. Mzdové náklady se zaznamenávají v hospodaření Šicí dílny, nicméně jsou propláceny z účtu centrály společnosti. Dlouhodobý hmotný majetek financuje a eviduje centrála společnosti.

Šicí dílna nepřipravuje finanční rozpočet, nýbrž připravuje měsíční plán hospodaření. Ten obsahuje především alokované náklady divize a dále položky výnosů v podobě změny stavů výrobků, které jsou převedeny na centrální sklad. Náklady divize tvoří zejména mzdové náklady, spotřeba materiálu a další drobné položky např. spotřeba energií, opravy a údržby, nájemné, atd. Souhrn měsíčních hospodaření se průběžně kompletuje a na konci roku se vydá roční hospodaření celé divize.

Základní znaky hospodaření Šicí dílny:

Odpovědnost za hospodaření divize: Ředitelka Šicí dílny

Termín zhotovení souhrnu hospodaření: Každý 10. den měsíce následujícího po skončení aktuálního měsíce

Hlavní položky souhrnného hospodaření divize:

- Náklady
- Výnosy
- Hrubý hospodářský výsledek
- Stav skladu
- Struktura pohledávek
- Koefficient změny stavu výrobků vůči spotřebě materiálu

V tabulkách níže uvádím přehled hospodaření Šicí dílny. Šicí dílna se zaměřuje především na zaznamenávání výnosů a nákladů, kdy výstupem je hrubý hospodářský výsledek.

Ukázka zaznamenání výnosů divize:

Výnosy divize		
Název účtu	Leden	Únor
Změna stavu výrobků	1 756 122 Kč	1 985 162 Kč
Výnosy celkem	1 756 122 Kč	1 985 162 Kč

Tabulka č. 2 – Výnosy divize

Jelikož divize nemá klasický prodejní kanál navázaný přímo na zákazníka, výnosy divize tvoří změny stavu výrobků, které tvoří pouze převod hotových výrobků na centrálu. Centrála často tyto zakázky doplní o skladové zboží a expeduje je k cílovému zákazníkovi.

Ukázka zaznamenání nákladů divize:

Náklady divize		
Název účtu	Leden	Únor
Spotřeba materiálu	686 022 Kč	678 496 Kč
Spotřeba pohonných hmot	4 466 Kč	4 552 Kč
Spotřeba drobného hmotného majetku	0 Kč	14 900 Kč
Spotřeba energie - elektrická energie	14 764 Kč	14 280 Kč
Spotřeba energie - teplo	14 500 Kč	14 500 Kč
Spotřeba energie - voda	2 610 Kč	2 610 Kč
Opravy a udržování - auta osobní	950 Kč	0 Kč
Opravy a udržování - ostatní	9 537 Kč	5 770 Kč
Náklady na reprezentaci	0 Kč	7 028 Kč
Poštovné	29 Kč	174 Kč
Telekomunikační služby	3 757 Kč	3 650 Kč
Nájemné pobočky	31 900 Kč	31 900 Kč
Ostatní služby (včetně software)	4 060 Kč	4 481 Kč
Nájemné kopírky	450 Kč	450 Kč
Licenční poplatky ABRA a služby IT	2 029 Kč	-534 Kč
Odvoz odpadu	1 030 Kč	2 836 Kč
Mytí vozů	246 Kč	0 Kč
Mzdové náklady	721 489 Kč	581 484 Kč
Zákonné sociální pojištění	177 199 Kč	181 680 Kč
Zákonné zdravotní pojištění	61 457 Kč	62 729 Kč
Náhrady OSSZ	2 699 Kč	839 Kč
Zákonné sociální náklady - Lékař	1 275 Kč	2 275 Kč
Zákonné sociální náklady - Voda	765 Kč	935 Kč
Zákonné sociální náklady - Stravenky	41 750 Kč	40 349 Kč
Ostatní daně a poplatky - dálniční známka	1 500 Kč	0 Kč

Ostatní provozní náklady	20 Kč	0 Kč
Ostatní provozní náklady - Auta	2 177 Kč	0 Kč
Odpis DNM (daňové)	1 702 Kč	1 702 Kč
Odpis DNM (nadlimitní)	-734 Kč	-734 Kč
Ostatní finanční náklady - daňové	250 Kč	2 Kč
Náklady celkem	1 787 899 Kč	1 656 353 Kč

Tabulka č. 3 – Náklady divize

Náklady divize jsou tvořeny jednotlivými položkami vynaloženými k zajištění provozu Šicí dílny. Největšími náklady divize je spotřeba materiálu a mzdové náklady. Mezi ostatní významnější náklady patří nájem prostorů a energie.

Ukázka souhrnné tabulky výnosů a nákladů:

Hrubý hospodářský výsledek divize		
Celkem výnosy za středisko	1 756 122 Kč	1 985 162 Kč
Celkem náklady za středisko	1 787 899 Kč	1 656 353 Kč
Hrubý hospodářský výsledek	- 31 777 Kč	328 809 Kč

Tabulka č. 4 – Hrubý hospodářský výsledek divize

Základním ukazatelem hospodaření divize je hrubý hospodářský výsledek, který je rozdílem mezi výnosy a náklady. Jak je ukázáno v tabulce výše, divize dosahuje v jednom měsíci záporného hrubého hospodářského výsledku, což je způsobeno časovým nesouladem mezi převodem nakoupeného materiálu a převodem hotových výrobků na centrálu společnosti.

Ukázka zaznamenání stavu skladu divize:

Stav skladu divize		
Materiál	3 967 876 Kč	4 039 274 Kč

Tabulka č. 5 – Stav skladu divize

Jelikož divize disponuje větším množstvím materiálu na skladě, je důležité tento účet průběžně kontrolovat a vyhodnocovat, aby se zabránilo zbytečnému vázání kapitálu ve skladovém materiálu. Dvakrát ročně se na Šicí dílně provádí celková inventarizace skladového materiálu a účet skladu se zpřesňují.

Ukázka zaznamenání hospodaření divize:

Hospodaření divize		
Změna stavu výrobků	1 756 122 Kč	1 985 162 Kč
Spotřeba materiálu	686 022 Kč	678 496 Kč
Výrobek vs. Výdej materiálu	39%	34%
	1 070 100 Kč	1 306 666 Kč

Tabulka č. 6 – Hospodaření divize

Poslední položkou hospodaření je poměr hodnoty materiálu k hodnotě převedených výrobků na centrálu. Tímto poměrem centrála sleduje, jak dokáže divize zhodnotit materiál a kolik procent materiálu tvoří převedené hotové výrobky.

4.6. Kapacitní plán

Kapacitní plán je jedním z klíčových nástrojů řízení efektivity hospodaření divize. Frekvence, velikost, náročnost a priority objednávek určují rozvržení zakázek v měsíčním časovém horizontu. Šicí dílna pracuje pouze s kapacitami ve středisku Dílna. Ostatní střediska nemají kapacitní plány. Ve středisku Dílna jsou kapacity plánovány měsíčně s detailem na denní kapacity, jelikož každý den se švadlenám zadává nový úkol dle posloupnosti technologického postupu. Rozvržení práce na zakázce a k ní příslušná kapacita nejde přiřadit s větším časovým předstihem, jelikož každá švadlena plní normu v jiné míře. Proto se kapacity plánují denně a úkoly se přiřazují dle nejvyšší priority pro zajištění plynulého výrobního procesu.

Omezujícím faktorem kapacity je práce, čili počet pracovníků schopných výkonu práce. Jak bylo již výše zmíněno, obvyklá délka zpracování zakázky je čtyři týdny. Každá zakázka se rozloží na jednotlivé činnosti, které jsou potřeba pro její kompletnost. Tyto činnosti jsou systematicky zpracovávány pro aktuálně otevřené zakázky do celoměsíčního kapacitního fondu. Současně se tak pracuje na více různých zakázkách, aby bylo využito kapacit maximálně.

Tabulka výpočtu disponibilního časového fondu švadlen pro jeden den:

Disponibilní časový fond střediska Dílna pro 1 den [hodina]	
Nominální kapacita	86344,00
Dovolená	8600,00
Nemocenská	2752,00
Školení	376,00
Hrubý disponibilní časový fond	74616,00
Osobní spotřeba	3730,80
DČF	70885,20
Počet pracovních dnů	251
DČF pro 1 den	282,41

Tabulka č. 7 – Disponibilní časový fond střediska Dílna pro 1 den

Tabulka výše zobrazuje kalkulaci disponibilního časového fondu střediska Dílna pro jeden den. V roce 2015 je 251 pracovních dnů. Každý den ve středisku Dílna pracuje 43 pracovníků po 8 hodinách. Po vynásobení pracovních dnů s pracovním časem jednoho dne a počtem pracovníků, nám vyjde nominální pracovní kapacita. Od této kapacity se odečtou pracovní hodiny za 5 týdnů dovolené (8600 hod), dále předpokládaná doba strávená na nemocenské (2752 hod). Po odečtu dovolené a nemocenské nám vyjde hrubý disponibilní časový fond Dílny. Od tohoto hrubého fondu odečteme čas na osobní potřebu (lehká svačina, káva, doplnění tekutin, použití toalet atd.) 5% z celkové právní doby. Výsledkem je roční disponibilní časový fond pro středisko Dílna. Pro potřebu operativního rozhodování a plánování ve výrobě je důležité vědět denní časovou kapacitu, která je 282,41 hodin denně.

V průběhu celého roku se Šicí dílna potýká s různým využitím kapacit. Nedostatek kapacit na Šicí dílně divize řeší zadáním zakázky externímu dodavateli. Základem pro toto zadání je kalkulace nákladů, za které jsou přebývajících zakázek nabídnuty k externímu zpracování. V případě nedostatku zakázek a nadbytku volné výrobní kapacity se zaměstnancům navrhnou nucené dovolené. Na základě dosavadních zkušeností na Šicí dílně se obě situace v průběhu roku vyskytují minimálně a nepůsobují výrazný dopad na chod divize.

Ukázka výpočtu časové náročnosti výroby zakázky Agrotech:

Výpočet časové náročnosti zakázky Agrotech	
Počet [Ks]	101,00
Čas potřebný pro ušití 1 kompletu [min]	144,00
Celkový čas zakázky [min]	14544,00
Celkový čas zakázky [hod]	242,40
DČF střediska Dílna pro 1 den	282,41
Počet směn potřebných pro ušití zakázky Agrotech	0,86

Tabulka č. 8 – Časová náročnost zakázky Agrotech

Tabulka výše zobrazuje výpočet časové náročnosti zakázky Agrotech (viz příloha č. 1). Čas potřebný pro ušití jednoho kompletu (zahradníky a blůza) je 144 minut. Tento čas je stanoven normou (ukázka normy v příloze č. 2). Čas potřebný pro výrobu jednoho kompletu se vynásobí počtem kusů (101 ks) a dostaneme celkový čas potřebný pro výrobu odpovídajících kusů zakázky. Celkový čas výroby zakázky Agrotech je tedy 242,4 hodin. Disponibilní časový fond střediska Dílna je 282,41, takže pokud budou správně připraveny všechny komponenty pro kompletní ušití 101 ks zahradníků a blůz Agrotech, tak budou švadleny šít tuto zakázka méně než jeden den. Nicméně tento čas je vypočítán teoreticky, běžně pracuje středisko Dílna na 5-10 zakázkách najednou, proto se také výroba zakázky rozvrhuje do čtyř týdnů, jelikož se lépe operativně plánují jednotlivé části zakázek a priority.

4.7. Kalkulační vzorec

Šicí dílna kalkuluje každý výrobek zakázky zvlášť. Kalkulace normovaného výrobku se skládá ze tří položek: přímý materiál, přímá mzda dle normy a režijní náklady divize.

Výpočet přímého materiálu pro pracovní zahrádky Agrotech:

Norma přímého materiálu - Zahrádky Agrotech			
Materiál	Spotřeba	Kč / M / KS	Kč
SOMAX černý	2,20	55,00	121,00
SOMAX žlutý	0,40	55,00	22,00
Vatelín 60g/m ²	0,20	9,00	1,80
Nitě	-	-	6,00
Obalový materiál	-	-	0,75
Etiketa	1,00	1,00	1,00
Suchý zip šířka 2 cm	0,24	5,00	1,20
Guma šířka 3 cm	0,90	2,50	2,25
Zip kostěný 16 cm	2,00	4,00	8,00
Zip kovový 16 cm	1,00	8,00	8,00
Spona zacvakávací	2,00	2,00	4,00
Celková cena materiálu:			176,00

Tabulka č. 9 – Norma přímého materiálu – Zahrádky Agrotech

Tabulka výše ukazuje jednotlivé položky a jejich spotřebu pro ušití jednoho kusu zahrádky Agrotech. Celková cena materiálu je **176 Kč** na jeden kus výrobku.

Výpočet přímého materiálu pro pracovní blůzu Agrotech:

Norma přímého materiálu - Blůza Agrotech			
Materiál	Spotřeba	Kč / M / KS	Kč
SOMAX černý	2,20	55,00	121,00
SOMAX žlutý	0,40	55,00	22,00
Vatelín 60g/m ²	0,10	9,00	0,90
Etiketa	1,00	2,50	2,50
Nitě	-	-	6,00
Obalový materiál	-	-	0,75
Poutko	0,10	1,00	0,10
Zip kostěný 65 cm	1,00	8,00	8,00
Zip kovový 16 cm	2,00	4,00	8,00
Guma šířka 4 cm	1,80	5,50	9,90
Knoflík	8,00	0,14	1,12
Celková cena materiálu:			180,27

Tabulka č. 10 – Norma přímého materiálu – Blůza Agrotech

Tabulka výše ukazuje jednotlivé položky a jejich spotřebu pro ušití jednoho kusu blůzy Agrotech. Celková cena materiálu je **180,27 Kč** na jeden kus výrobku.

Příklad propočtu mzdy dle normy a přírážek v podobě režie za středisko Střihárna a navýšení o zákonné sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele pro jeden kus zahradníků a blůzy.

Tabulka výpočtu přímé mzdy pro výrobek:

Mzdový náklad na výrobky zakázky Agrotech dle normy				
Výrobek	Zahradníky		Blůza	
	Min	Kč	Min	Kč
Položka				
Norma mzdy	65	65	79	79
Položka	Sazba	Kč	Sazba	Kč
Režie Střihárny	1,4	91	1,4	110,6
Položka	Sazba	Kč	Sazba	Kč
Zákonné soc. a zdrav. pojištění	1,35	122,85	1,35	149,31
Celkové mzdové náklady výrobků		122,85		149,31

Tabulka č. 11 – Mzdový náklad na výrobek dle normy

Tabulka výše ukazuje propočet mzdy na jeden kus zahradníků a blůzy. Dle normy se na zahradnících pracuje 65 minut, což představuje 65 Kč. K této částce je připočítána režie na mzdy ve středisku Střihárna, která představuje 40% mzdy z normy výrobku. Mzda po přičtení režie mzdy ve středisku Střihárna je 91 Kč. Tato částka je dále navýšena o 35%, které platí zaměstnavatel za zaměstnance v rámci sociálního a zdravotního pojištění. Celkové mzdové náklady vynaložené na jeden výrobek jsou tedy **122,85 Kč**. Stejný výpočet platí také pro blůzy, kde je mzdový náklad **149,31 Kč**.

Tabulka rozložení nepřímých nákladů:

Výrobek	Přímé náklady	Nepřímé náklady celé divize			
		1 - 10 Ks	11 - 50 Ks	51 a více Ks	Cena celkem
Zahradníky Agrotech	299 Kč	790 Kč	378 Kč	212 Kč	511 Kč
Blůza Agrotech	330 Kč	790 Kč	378 Kč	212 Kč	542 Kč

Tabulka č. 12 – Nepřímé náklady celé divize

Tabulka výše zobrazuje propočet jednoho kusu zahradníků, respektive blůzy Agrotech. V kalkulaci jsou započítány přímé náklady, které obsahují přímý materiál a

přímé mzdy, a režie za celou divizi. Režie celé divize jsou nastaveny jednotně pro všechny produkty dle interního procesu rozdělení celkových režii za divizi z minulého roku. Tento proces počítá s rozdělením na tři skupiny zakázek, od 1 do 10 kusů, od 11 do 50 kusů a 51 kusů a více. Pro každou skupinu je spočítán obrat a kusy výrobků za minulý rok a dle poměru těchto dvou faktorů jsou do skupin rozpuštěny režijní náklady celé divize. Tento proces rozpočítání celkových režii divize není nikterak přesný a vedení divize se ho pokouší každoročně vylepšovat.

Kalkulační vzorec na jeden produkt tedy vypadá následovně:

Kalkulace vzorec zakázky	
+	Přímý materiál
+	Přímá mzda
=	Přímé náklady
+	Nepřímé náklady celé divize
=	Nákladová cena

Obrázek č. 14 – Kalkulační vzorec zakázky Agrotech

Pro názornou ukázkou kalkulačního vzorce v praxi jsem dle postupu vedení dílny spočítal náklady na zakázku Argotech.

Tabulka výpočtu nákladové ceny pro zakázku Agrotech dle Šicí dílny:

Kalkulační vzorec zakázky Agrotech divize Šicí dílny			
	Zahradníky	Blůza	Celkem
Přímý materiál	17 776 Kč	18 207 Kč	35 983 Kč
Přímé mzdy	12 408 Kč	15 080 Kč	27 488 Kč
Přímé náklady			63 471 Kč
Nepřímé náklady divize			42 824 Kč
Nákladový cena			106 295 Kč

Tabulka č. 13 – Kalkulační vzorec zakázky Agrotech

4.8. Investice ve středisku Stříhárna

Šicí dílna disponuje mnoha různými stroji, které zajišťují jak samotné šití, tak jeho přípravu. Při šití je důležitý lidský faktor, a to hlavně zkušenost švadlen, které daný stroj obsluhují. Činnosti a operace, u kterých není limitně důležitý lidský faktor, jsou například ve středisku Stříhárna, kde se jednotlivé látky připravují a stříhají na jednotlivé položky, ze kterých se následně šije konečný výrobek. Stroje na Stříhárně jsou manuální, které obsluhuje jedna mistrová a šest pracovníků. Šicí dílna uvažuje o investici do poloautomatického systému včetně plotteru, který sníží čas potřebný pro stříh jednotlivých komponentů o 10% a také zajistí úsporu materiálu (látek) ve výši 2%.

CAD systém je kontinuálně inovovanou verzí dlouholetou praxí prověřeného CAD systému pro přípravu výroby v oděvním průmyslu. Hlavními originálními prvky CAD systému jsou využívání databáze základních konstrukčních sítí a stupňování opakovanou konstrukcí na základě typických tělesných rozměrů. Tato koncepce činí z CAD systému velmi efektivní a výkonný nástroj práce konstruktéra. Dodavatel nabízí systém ve dvou verzích. Základní verze obsahuje software PDSTailorXQ, který umožňuje používat funkce konstrukce, modelování a stupňování s výstupem pro vykreslování jednotlivých šablon. Rozšířená verze je dále doplněná o nástřihové plány.²⁰

Pro středisko Stříhárna tato investice představuje zjednodušení práce v rámci nákresů jednotlivých částí produktu, které se následně překreslí na látku a vystříhnou. Dle odhadů se proces stříhů jednotlivých komponentů výrobků zrychlí o 10%. Software dokáže dle zadaných vstupních dat také rozkreslit nejvýhodnější sestavení jednotlivých částí produktu na látku tak, aby využití látky bylo maximální a odpad v podobě odřezků byl minimální. Vedení dílny předpokládá úsporu materiálu ve výši 2 % ročně. Úspora materiálu je počítána z celkového materiálu, který střediskem Stříhárna projde za jeden rok, což je materiál v hodnotě 7 030 101 Kč, přičemž úspora činí 140 602 Kč. Celková nabídnutá cena investice do softwaru a hardwaru včetně školení a instalace je 502 900 Kč. Při realizaci investice by bylo možno snížit počet zaměstnanců stříhárně o jednu pracovníci. Při zavedení investice se navýší režijní materiál v podobě speciálních materiálů pro tisk plotteru, odhad nákladů je 4 000 Kč každý měsíc.

²⁰ Interní nabídka dodavatele

Položky investice do systému PDSTailorXQ:

Systém PDSTailorXQ	
Software PDSTailorXQ - konstrukce, modelování a stupňování s výstupem pro vykreslování jednotlivých šablon i nástřihových plánů	279 000 Kč
Školení 5 dní ve Zlíně	20 000 Kč
Instalace	4 000 Kč
Plotter Algotex UP 180 2hp - kreslicí šířka 1800 mm, 2 hlavy HP, rychlost tisku 70m2/hod, volný odvod potištěného papíru nebo navíjení na hřídel	199 900 Kč
Celkem:	502 900 Kč

Tabulka č. 14 – Položky systému PDSTailorXQ

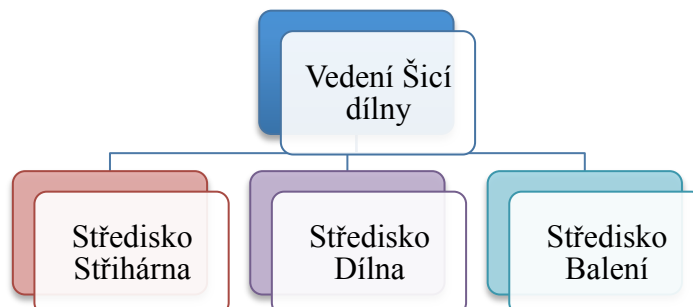
5. Návrh řešení a doporučení

Po důkladné analýze controllingového řízení divize Šicí dílny bych chtěl představit své návrhy a doporučení na zlepšení a zefektivnění celkového řízení divize. V první řadě se jedná o zjednodušení organizační struktury, dále jsou návrhy zaměřeny na strukturu provozních rozpočtů pro celou divizi s rozpadem na zdrojové třídění nákladů, kapacitní plány, hodinovou nákladovou sazbu, nový kalkulační vzorec. V posledních kapitolách je vyhodnocení a propočet vlivu investice na rozpočty a kalkulaci zakázky Agrotech.

5.1. Změna organizační struktury

Mým prvním návrhem je zjednodušení organizační struktury. Jelikož středisko Administrativa úzce spolupracuje se střediskem Vedení Šicí dílny na řízení celé divize, bylo by výhodné sloučit tato dvě střediska do jediného pod názvem Vedení Šicí dílny. Další změnou v organizační struktuře navrhuji sloučit středisko Balení se střediskem Úklidu a zanechat název středisko Balení. Jelikož Úklid částečně napomáhá středisku Balení, spojení těchto dvou středisek bude pouze formalitou, která zjednoduší celkovou organizační strukturu.

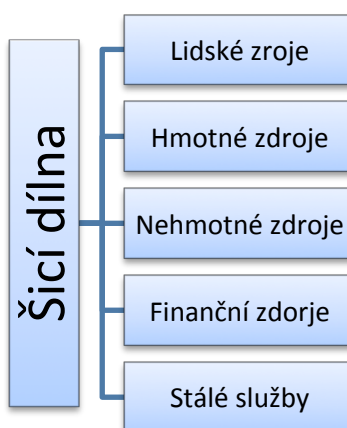
Zjednodušení organizační struktury divize přinese snadnější řízení lidských zdrojů, efektivnější komunikaci a pomůže pro správnou identifikaci nákladů jednotlivých činností.



Obrázek č. 15 – Návrh nové organizační struktury

5.2. Struktura provozního rozpočtu

Pro efektivní řízení divize je důležitá práce s rozpočty. Pro maximální přehlednost rozpočtů je důležité třídit náklady dle zdrojů, se kterými jsou spojeny. Navrhují provozní rozpočet divize Šicí dílna třídit do pěti různých skupin. Lidské zdroje, hmotné zdroje, nehmotné zdroje, finanční zdroje a stálé služby.



Obrázek č. 16 – Struktura provozního rozpočtu Šicí dílny

Důležitým faktorem při třídění nákladů je také správná identifikace nositele nákladů, pojmenování a přiřazení do odpovídající skupiny nákladů. Správně sestavené provozní rozpočty poskytují důležité informace pro následné plánování, rozhodování a

řízení divize. Provozní rozpočty dodávají detailní pohled na spotřebu jednotlivých nákladových položek divize.

Ukázka návrhu provozního rozpočtu s rozpadem na jednotlivá střediska:



Komplexní provozní rozpočet divize Šicí dílny je dále rozdělen do jednotlivých provozních rozpočtů středisek. Každé středisko bude mít svůj vlastní provozní rozpočet, díky kterému bude mít vedení Šicí dílny detailní informace o čerpání jednotlivých druhů nákladů v konkrétním středisku. Provozní rozpočty středisek dodávají důležité dílčí informace o rozpočetnictví v daném středisku a napomáhají ke správným rozhodnutím v oblasti řízení středisek.

Ukázka struktury nákladů ve středisku Vedení:

Provozní rozpočet střediska Vedení	
Lidské zdroje	1 358 000 Kč
Hmotné zdroje	187 168 Kč
Nehmotné zdroje	20 491 Kč
Stálé služby	101 660 Kč
Celkem náklady střediska	1 667 319 Kč

Tabulka č. 15 – Provozní rozpočet střediska Vedení

V tabulce výše je ukázka celkových nákladů střediska Vedení. Náklady tohoto střediska byly identifikovány díky rozhovorům s ředitelkou divize. Náklady jsou rozděleny dle charakteru zdroje čerpání nákladů. Momentálně divize nemá žádné finanční náklady v podobě např. úvěru. Nicméně tuto položku v rozpočetech také zmiňují, jelikož se může využít v budoucnu.

5.2.1. Rozpočty lidských zdrojů

Důležitou součástí provozních rozpočtů jsou rozpočty lidských zdrojů. Tyto rozpočty nám ukazují veškeré informace o nákladech spojených se zaměstnanci. Rozpočet lidských zdrojů by měl obsahovat základní informace, jakými jsou např. hrubé mzdy a odvody za zaměstnavatele. Dále by měly obsahovat náklady na pracovní a bezpečnostní pomůcky spojené s výkonem pracovní činnosti. Ve středisku Vedení má přiřazené pracovní pomůcky pouze normovačka, která je využívá při tvorbě výrobních norem. Nedílnou součástí rozpočtů lidských zdrojů jsou také náklady na školení pracovníků. Školení jsou prováděny vždy jednou za rok. Ve středisku Vedení má každá pracovnice školení zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Ředitelka a mzdová účetní dochází jednou ročně na školení zaměřené na účetnictví a jeho změny v daném roce. Celkový rozpočet lidských zdrojů ve středisku Vedení je **1 358 000 Kč** ročně.

Ukázka rozpočtu lidských zdrojů pro středisko Vedení:

Rozpočet lidských zdrojů ve středisku Vedení [Kč]

Pozice	Počet	Hrubá mzda	Odvody	Prac. Pomůcky	Celkem za zam.	Školení	Celkem za rok
Ředitelka	1	25000	8750	0	33750	4000	409000
Mzdová účetní	1	22000	7700	0	29700	4000	360400
Normovačka	1	18000	6300	200	24500	1500	295500
Kalkulantka	1	18000	6300	0	24300	1500	293100
Celkem:							1358000

Tabulka č. 16 – Rozpočet lidských zdrojů ve středisku Vedení

5.2.2. Rozpočty hmotných zdrojů

Nedílnou součástí provozních rozpočtů jsou rozpočty hmotných zdrojů, neboli veškeré náklady spojené se stroji a přístroji, automobily, ale také třeba náklady budovy. U hmotných zdrojů jsou důležité přehledy o počtu, kapacitách, stáří, technickém stavu atd.

Struktura nositelů nákladů představující hmotné zdroje ve středisku Vedení:

Hmotné zdroje ve středisku Vedení	
Název	Kč / rok
Režijní materiál	28 939 Kč
Budova	152 829 Kč
Nájemné multifunkční tiskárny	5 400 Kč
Celkem hmotné zdroje	187 168 Kč

Tabulka č. 17 – Hmotné zdroje ve středisku Vedení

Do rozpočtu hmotných zdrojů pro středisko vedení jsem byl schopen přiřadit pouze režijní materiál, náklady na budovu a nájemné plynoucí z pronájmu multifunkční tiskárny. Středisko Vedení využívá navíc hmotné zdroje v podobě notebooků, stolních počítačů a jednoho auta, nicméně tyto zdroje zde neuvádím, jelikož je má v evidenci a rozpočtech mateřská společnost POP s.r.o. Tento způsob účtování hmotných zdrojů zkresluje konečnou kalkulaci. Používané hmotné zdroje v daném středisku by měly být také účtovány v daném středisku, což zpřesní výpočet finální kalkulace. V případě kdy je hmotný majetek účtován jinde, než se používá, měly být využity mandátní smlouvy pro zajištění reálnosti čerpání nákladů.

Pro detailnější ukázkou práce s náklady souvisejícími s hmotnými zdroji jsem si vybral náklady na budovu. V budově jsou rozmístěna všechna střediska, proto je důležité správně přiřadit odpovídající část celkových nákladů na budovu do jednotlivých středisek. Nájemné budovy je rozděleno dle m², které mají vyhrazena střediska pro své pracovní výkony. U střediska vedení je to 20% m² z celkové metráže budovy, čili také 20% nákladů na nájem budovy. Spotřeba elektrické energie je rozdělena dle počtu strojů a přístrojů využívající tuto energii a jejich celkové spotřebě. Voda je rozdělena dle odhadu spotřeby pro zaměstnance v daném středisku. Teplo je rozděleno také dle spotřeby. Zde je vidět navýšení podílu, jelikož kanceláře pro práci vedení jsou v rohu budovy, kde je výrazně chladněji než v ostatních částech budovy. Náklady spojené s odvozem odpadů jsou rozděleny také dle množství vyprodukovaného odpadu v jednotlivých střediscích.

Ukázka propočtu ročních nákladů na budovu:

Roční náklady budovy za středisko Vedení		
Název	Podíl	Kč / rok
Spotřeba energie - elektrická energie	15%	27 163 Kč
Spotřeba energie - teplo	25%	43 500 Kč
Spotřeba energie - voda	10%	3 132 Kč
Nájemné budovy	20%	76 560 Kč
Odvoz odpadů	10%	2 475 Kč
Budova celkem:		152 829 Kč

Tabulka č. 18 – Roční náklady budovy za středisko Vedení

5.2.3. Rozpočty nehmotných zdrojů

Další položkou provozního rozpočtu jsou nehmotné zdroje. Do této kategorie spadají v případě divize Šicí dílny pouze poplatky za licence softwarů. Nicméně se zde mohou objevit také patenty, obchodní tajemství, know-how nebo ochranné značky. Středisko vedení využívá dva softwary ke své práci, se kterými jsou spojeny náklady v podobě licence pro užívání.

Ukázka rozpočtu nehmotných zdrojů pro středisko Vedení.

Nehmotné zdroje ve středisku Vedení		
Název	Podíl / Ks	Kč / rok
Licence Windows	4	15 792 Kč
Licenční poplatky ABRA	4	4 700 Kč
Nehmotné zdroje celkem		20 491 Kč

Tabulka č. 19 – Nehmotné zdroje ve středisku Vedení

5.2.4. Rozpočty stálých služeb

Poslední skupinou nákladů v provozních rozpočtech divize jsou stálé služby. Do této kategorie spadají služby, které se pravidelně využívají nebo jsou čerpány daným střediskem. Jednotlivé nákladové položky jsou rozpočítány dle podílů využití. Například spojovací služby jsou nejvíce využívány právě střediskem Vedení, proto jim připadá 40 % podíl z celkových nákladů na spojovací služby. Při třídění nákladů do jednotlivých skupin jsem do stálých služeb přidal také náklady, které jsou typicky využívány automobilem a měly by být uváděny v účtu náklady na automobil v hmotných zdrojích. Na tomto zařazení jsme se domluvili s pani ředitelkou z důvodu účtování hmotných zdrojů ve společnosti POP s.r.o. Proto náklady, které jsou účtovány v divize a jsou spojeny s automobilem, jsem přiřadil právě do skupiny stálých služeb.

Ukázka rozpočtu stálých služeb pro středisko Vedení:

Stálé služby ve středisku Vedení		
Název	Podíl	Kč / rok
Pohonné hmoty	35,0%	8 737 Kč
Opravy a udržování - auta osobní	35,0%	4 627 Kč
Mytí vozů	35,0%	889 Kč
Poštovné	100,0%	1 020 Kč
Spojovací služby	40,0%	17 941 Kč
Ostatní služby	40,0%	21 206 Kč
Dálniční známka	50,0%	1 500 Kč
Náklady na reprezentaci	100,0%	45 740 Kč
Celkem stálé služby		101 660 Kč

Tabulka č. 20 – Stálé služby ve středisku Vedení

5.3. Kapacitní plány

Významnou složkou plánů jsou kapacitní plány. Správně určené kapacity jednotlivých středisek jsou důležitým faktorem v procesu plánování a řízení výroby. Disponibilní kapacitní fond střediska nám ukáže, jaký objem práce je schopno středisko plnit. Postup výpočtu kapacity je již popsán v kapitole 4.6. Kapacitní plán. Sestavování kapacitních plánů je důležité pro správné řízení a využití dostupných kapacit divize.

Ukázka výpočtu disponibilního časového fondu pro středisko Vedení:

Kapacita střediska Vedení [h]							
Pozice	Nominální kapacita	Dovolená	Nemoce nská	Školení	Hrubý DČF	Osobní potřeba	DČF
Ředitelka	2008	200	64	24	1720	86	1634,0
Mzdová účetní	2008	200	64	24	1720	86	1634,0
Normovačka	2008	200	64	24	1720	86	1634,0
Kalkulantka	2008	200	64	24	1720	86	1634,0
Celková kapacita za středisko:							6536,0

Tabulka č. 21 – Kapacita střediska Vedení

5.4. Výpočet hodinových nákladových sazeb

Po rozřazení nákladů do jednotlivých středisek a určení jejich kapacit jsem byl schopen určit hodinové nákladové sazby pro jednotlivá střediska. Hodinová nákladová sazba dává do poměru celkové náklady střediska a jejich kapacitu. Výsledkem je hodnota nákladu, která je potřeba vynaložit pro plynulé fungování jedné hodiny střediska. Tyto sazby jsou vhodné pro výpočty kalkulací zakázek.

Ukázka výpočtu hodinové nákladové sazby pro středisko Vedení:

Výpočet HNS pro středisko Vedení	
Celkové náklady střediska	1 664 757 Kč
Kapacita střediska [h]	6536,00
HNS střediska [Kč / hod]	254,71 Kč

Tabulka č. 22 – Výpočet HNS pro středisko Vedení

5.5. Návrh nového kalkulačního vzorce

Jelikož známe hodinové nákladové sazby jednotlivých středisek, dokážeme s velkou mírou přesnosti rozdělit náklady jednotlivých nepřímých nákladů k určité zakázce. Proto jsem se rozhodl navrhnout kalkulační vzorec, který maximálně využívá hodinové nákladové sazby.

Kalkulační vzorec zakázky	
+	Přímý materiál
=	Přímé náklady celkem
+	Nepřímé náklady střediska Dílna
+	Nepřímé náklady střediska Balení
+	Nepřímé náklady střediska Stříhárna
=	Nepřímé procesní náklady
+	Nepřímé náklady střediska Vedení
=	Nákladová cena zakázky

Tabulka č. 23 – Navrhovaný kalkulační vzorec

Přímý materiál je určen pro každý kus, čím jednoduše spočítáme hodnoty nákladů přímého materiálu pro celou zakázku. Nepřímé náklady jednotlivých středisek podílejících se na výrobě přímou činností jsou rozřazeny dle hodinové nákladové sazby a času, který jeden kus výrobku stráví v daném středisku. Např. ve středisku Dílna stráví výrobek zahradníky Agrotech 65 min, ve středisku Balení stráví výrobek zahradníky Agrotech 12 minut, a ve středisku Stříhárna stráví výrobek zahradníky Agrotech 13 minut. Tyto časy jsou vynásobeny hodinovou nákladovou sazbou a výsledkem je náklad daného střediska na jeden kus.

Čas potřebný pro zpracování zakázky ve středisku Vedení nelze jednoduše určit, proto zde využiji propoččet za pomoci celkového času stráveného ve střediscích Dílna, Stříhárna a Balení, který se dá do poměru s celkovou kapacitou těchto středisek. Výsledkem je čas přidělený středisku Vedení pro zpracování dané zakázky.

Ukázka nového kalkulačního vzorce pro zakázku Agrotech.

Navrhovaný kalkulační vzorec zakázky Agrotech	
Přímý materiál	35 983,27 Kč
Přímé náklady	35 983,27 Kč
NN střediska Dílna	38 703,19 Kč
NN střediska Stříhárna	8 813,68 Kč
NN střediska Balení	6 317,86 Kč
Nepřímé náklady	53 834,73 Kč
NN střediska Vedení	5 959,34 Kč
Nákladová cena zakázky	95 777,34 Kč

Tabulka č. 24 – Navrhovaný kalkulační vzorec zakázky Agrotech

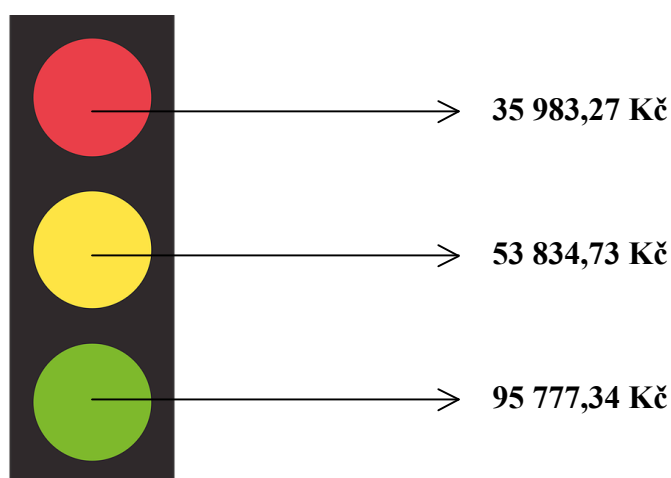
Pro divizi je nejdůležitějším číslem v kalkulaci celkový náklad pro danou zakázku, neboli nákladová cena zakázky. Tato cena je předací cenou mezi divizi Šicí dílna a společností POP s.r.o. Nicméně občas se vyskytnou situace, kdy zákazník požaduje nižší cenu a společnost POP s.r.o. se na základě různých faktorů (retence zákazníků, vážený zákazník, navazující zakázky atd.) rozhodne zákazníkovi vyhovět. Proto jsem sestavil semafor nákladových cen, dle kterých se společnost může objektivněji rozhodnout, jak určit cenu zakázky.

Červená barva semaforu – představuje pouze náklad na přímý materiál. Za tuto cenu může být poskytnuta zakázka v extrémních případech, kdy jde např. o váženého zákazníka, který hrozí zrušením navazujících zakázek s perspektivní marží, nebo zrušením celkové spolupráce. Tuto cenu zakázky by měl schvalovat pouze nejvyšší management, a jak bylo již zmíněno, pouze v mimořádných případech.

Oranžová barva semaforu – představuje cenu zahrnující přímé náklady a nepřímé náklady výroby zakázky. Tato cena nezahrnuje nepřímé náklady střediska Vedení.

Schválení této ceny by mělo být v kompetenci vedení divize nebo manažera, který má na starosti divizi Šicí dílny ve společnosti POP s.r.o. Cena zahrnující přímé náklady a nepřímé náklady výroby se používá nejčastěji při retenci zákazníka, nicméně důvody mohou být podobné jako při červené barvě semaforu.

Zelená barva semaforu – představuje cenu, která zahrnuje veškeré náklady divize Šicí dílny na zakázku Agrotech. Tato cena se v praxi používá jako předací cena mezi divizi a společností POP s.r.o., která si k ceně připočítá marži, připojí ji k standardizovanému zboží a expeduje kompletní objednávku k zákazníkovi.



Obrázek č. 17 – Semafor nákladových cen zakázky Agrotech

Pokud porovnáme obě varianty výpočtu nákladové ceny zakázky Agrotech, tedy stávající kalkulační způsob (106 295 Kč) a navrhovaný kalkulační výpočet (95 777,34 Kč), tak si jistě všimneme, že je zde poměrně značný rozdíl. Snížení nákladové ceny může být způsobeno rozdílným přiřazením nákladů jednotlivých středisek na danou zakázku. Navrhovaná kalkulace nesnižuje náklady na výrobu zakázky, pouze ukazuje alternativní způsob, jak přiřazovat jednotlivé náklady středisek odpovídající výkonům při výrobě zakázky. Nicméně každá zakázka má rozdílné parametry, proto toto tvrzení nelze kategorizovat, následující zakázka může vycházet opačným rozdílem. V neposlední řadě může rozdíl tvořit neúplnost poskytnutých informací pro zpracování diplomové práce.

5.6. Investice

Pro vyhodnocení investice ve středisku Střihárny potřebujeme znát celkové roční náklady střediska. Kalkulační odpisy dlouhodobého hmotného (Plotter) a nehmotného (Software) majetku jsou nastaveny rovnoměrně po dobu pěti let. Pro srovnání a vyhodnocení výhodnosti investice ve středisku, prezentuji náklady střediska a úsporu materiálu.

5.6.1. Promítnutí investice do rozpočtu střediska Střihárna

Po realizaci investice se roční náklady ve středisku Střihárna sníží o **146 620 Kč**, nicméně investice ovlivní mnoho dalších položek rozpočtu střediska.

Změny v rozpočtu střediska střihárna:

- Snížení nákladů lidských zdrojů
- Snížení kapacity střediska
- Úspora materiálu ve výši 2%
- Zrychlení procesu stříhu o 10%
- Zvýšení nákladů na režijní materiál (měsíčně 4 000 Kč)
- Zvýšení odpisů ve skupině hmotných a nehmotných zdrojů

Srovnání provozních rozpočtů střediska Střihárna před investicí a po investici:

Porovnání	Před investicí	Po investici
Celkem mzdové náklady	1 937 700 Kč	1 642 500 Kč
Celkem hmotné zdroje	178 108 Kč	266 888 Kč
Celkem nehmotné zdroje	4 483 Kč	64 283 Kč
Celkem stálé služby	35 608 Kč	35 608 Kč
Celkové náklady střediska	2 155 898 Kč	2 009 278 Kč
Kapacita střediska [h]	11529,20	9880,00
HNS střediska [Kč / hod]	186,99	203,37

Tabulka č. 25 – Porovnání rozpočtů střediska střihárna před a po investici

5.6.2. Vyhodnocení investice

Divize Šicí dílna uvažuje o investici v rámci inovace systému pro tvorbu šablon a nástřihových plánů ve středisku Střihárna. Pro vyhodnocení jsem vytvořil tabulku s ročními náklady střediska Střihárna.

Tabulka porovnávající náklady střediska Střihárna před investicí a po investici:

Porovnání	Před investicí	Po investici
Celkové náklady střediska	2 155 898 Kč	2 009 278 Kč

Tabulka č. 26 – Náklady střediska pro vyhodnocení investice

Momentální stav střediska je takový, že každoroční provozní náklady dosahují výše **2 155 898 Kč**. Při zakoupení CAD systému se roční náklady sníží oproti současnému stavu o **146 620 Kč** na hodnotu **2 009 278 Kč**. Investice má pozitivní dopad jak na rozpočet střediska, tak také na úsporu materiálu celé divize, kterou vedení divize odhaduje je ve výši **140 602 Kč**. Pokud porovnáím nynější rozpočet a rozpočet střediska po investici a připočtu úsporu za materiál, tak vychází rozdíl **455 982 Kč** za rok. Jelikož jsou náklady střediska výrazně nižší oproti nynějšímu stavu, určitě bych **doporučoval zakoupit CAD systém**.

5.6.3. Výpočet kalkulace zakázky Agrotech po investici

Po vyhodnocení investice jsem se rozhodl nové údaje ze střediska Střihárna použít při výpočtu stejné zakázky Agrotech jako v minulých kalkulacích. Rozdíl v kalkulacích je v položkách přímého materiálu (snížení použití materiálu látky o 2%), nepřímých nákladů střediska Střihárna (úspora času a snížení nákladů provozního rozpočtu střediska).

Ukázka kalkulačního vzorce po realizaci investice:

Navrhovaný kalkulační vzorec zakázky Agrotech	
Přímý materiál	35 405,55 Kč
Přímé náklady	35 405,55 Kč
NN střediska Dílna	38 703,19 Kč
NN střediska Stříhárna	8 626,88 Kč
NN střediska Balení	6 317,86 Kč
Nepřímé náklady	53 647,93 Kč
NN střediska Vedení	5 981,06 Kč
Nákladová cena zakázky	95 034,54 Kč

Tabulka č. 27 – Kalkulační vzorec po investici ve středisku Stříhárna

Také pro kalkulaci s přihlédnutím investice jsem vytvořil semafor nákladových cen:

Červená barva semaforu – představuje pouze náklad na přímý materiál. Za tuto cenu může být poskytnuta zakázka v extrémních případech, kdy jde např. o váženého zákazníka, který hrozí zrušením navazujících zakázek s perspektivní marží, nebo zrušením celkové spolupráce. Tuto cenu zakázky by měl schvalovat pouze nejvyšší management, a jak bylo již zmíněno, pouze v mimořádných případech.

Oranžová barva semaforu – představuje cenu zahrnující přímé náklady a nepřímé náklady výroby zakázky. Tato cena nezahrnuje nepřímé náklady střediska Vedení. Schválení této ceny by mělo být v kompetenci vedení divize nebo manažera, který má na starosti divizi Šicí dílny ve společnosti POP s.r.o. Cena zahrnující přímé náklady a nepřímé náklady výroby se používá nejčastěji při retenci zákazníka, nicméně důvody mohou být podobné jako při červené barvě semaforu.

Zelená barva semaforu – představuje cenu, která zahrnuje veškeré náklady divize Šicí dílny na zakázku Agrotech. Tato cena se v praxi používá jako předací cena mezi divizi a společností POP s.r.o., která si k ceně připočítá marži, připojí ji k standardizovanému zboží a expeduje kompletní objednávku k zákazníkovi.



Obrázek č. 18 – Semafor nákladových cen zakázky po investici

5.7. Srovnání kalkulací před investicí a po investici

Jelikož investice do CAD systému přináší změny v provozním rozpočtu střediska Stříhárna a snížení času procesu zpracování zakázky ve středisku Stříhárna, rozhodl jsem se změněné položky porovnat.

Tabulka porovnávající změny po investici:

Srovnání rozdílových položek			
Název položky	Před investicí	Po investici	Rozdíl
Přímé náklady	35 983,27 Kč	35 405,55 Kč	577,72 Kč
NN střediska Stříhárna	8 813,68 Kč	8 626,88 Kč	186,80 Kč
Využití kapacity ve středisku Stříhárna	47,13	42,42	4,71
Celková kapacita střediska Stříhárna	11529,20	9880,00	1649,20

Tabulka č. 28 – Porovnání rozdílových položek ve středisku Stříhárna

Investice zaručuje snížení spotřeby materiálu látky ve výši 2 %, proto se přímé náklady sníží o 577,72 Kč. Investice pozitivně ovlivní také celkové náklady střediska Stříhárna. Tato změna se projeví snížením nepřímých nákladů střediska Stříhárna pro danou zakázku ve výši 186,80 Kč. Jelikož investice ovlivňuje také spotřebu času výkonu ve středisku Stříhárna, tento čas se sníží o 4,71 hodiny na danou zakázku. Celková kapacita střediska se také sníží, jelikož se počet pracovníků ve středisku snížil o jednu pracovníci.

5.8. Návrh doporučení pro další práci

Jelikož rozsah diplomové práce je omezen, další doporučení pro zamyšlení v rámci zefektivnění řízení divize popíší pouze v bodech. Návrhy jsou směřovány pro zamyšlení, zda by jednotlivé body byly výhodou pro řízení divize.

- Pro věrohodné výsledky kalkulací, ale také pro věrohodné provozní rozpočty je důležité všechny náklady správně účtovat tam, odkud plyne jejich čerpání. Používání aut, ekonomických nebo účetních oddělení společnosti POP s.r.o. a dalších služeb by měly být účtovány do nákladů divize přímo (v případě aut jako DHM) nebo prostřednictvím mandátních smluv (případ využití účetních oddělení jiné divize).
- Divize by neměla spoléhat pouze na jeden výpočet kalkulace, ale v průběhu procesu zjišťovat, zda se jednotlivé parametry pro výpočet nákladové ceny nezměnily a kalkulaci aktualizovat. Vhodné je také nastavení kontroly čerpání nákladů v rámci předběžné kalkulace, schválené kalkulace a výsledné kalkulace. Divize by se měla z každé kalkulace učit, jak ji postupně zpřesňovat.
- K zamyšlení je také alternativní přístup k předacím cenám včetně marží. Při správném nastavení plánů by mohl zisk divize motivovat vedení k efektivnějšímu hospodaření.
- Divize by měla pokračovat v zavádění controllingových přístupů řízení do každodenního chodu divize, čímž zprůhlední a zefektivní celkové řízení.

6. Závěr

Společnost POP s.r.o. je významným prodejcem pracovních a ochranných pomůcek v České republice. Společnost disponuje divizí Šicí díla, která vyrábí specifické produkty dle přání zákazníka. V diplomové práci se zaměřuji na controllingové řízení divize Šicí dílny.

6.1. Naplnění cílů

V úvodu mé diplomové práce jsou popsány cíle, které musí být splněny pro úspěšné splnění zadání diplomové práce. Tyto cíle byly stanoveny po vzájemné konzultaci s vedoucím diplomové práce. Nyní bych se k cílům chtěl vrátit a vyhodnotit je.

Cíl 1 – Popis vhodných teoretických východisek pro řešení problematiky controllingového řízení podniku.

Pro naplnění prvního cíle je nutné popsat základní teoretická východiska controllingového řízení podniku. Jelikož je teoretická základna controllingového řízení podniku velice rozsáhlá, je nutné se zaměřit na východiska, které budou následně prakticky popsány v praktické části diplomové práce.

Cíl 1 byl splněn následně:

Pro splnění prvního cíle jsem popsal teoretická východiska v první části mé diplomové práce. Zaměřil jsem se na teoretický popis pojmů controllingu, členění nákladů, podnikového plánování, kalkulací a manažerských nástrojů. Tyto teoretické pojmy byly následně použity v praktické části.

Cíl 2 – Analýza současného controllingového řízení ve společnosti POP s.r.o., konkrétně v divizi určené pro úpravu a šití pracovních oděvů.

Pro naplnění druhého cíle je nutné splnit následující úkoly:

- 1) Popsat základní charakteristiku společnosti POP s.r.o. a divize Šicí dílna.
- 2) Popsat organizační strukturu divize Šicí dílna.
- 3) Provést analýzu současného řízení divize se zaměřením na plánování, kapacitní plánování, provozní rozpočet a proces zpracování zakázek.
- 4) Provést analýzu investice do CAD systému PDSTailorXQ.

Cíl 2 byl splněn v následujících bodech:

- 1) Základní charakteristika společnosti POP s.r.o. byla popsána v kapitole 3.1. *Představení společnosti POP s.r.o.* V kapitole se nachází také základní hodnoty z výroční zprávy roku 2013. Základní charakteristika divize Šicí dílna byla popsána v kapitole 3.2. *Představení divize Šicí dílna.*
- 2) Organizační struktura divize Šicí dílna byla popsána v kapitole 3.3. *Organizační struktura divize Šicí dílna.*
- 3) Analýza současného řízení divize je popsána v kapitole 4. *Analýza současného řízení*, kde se postupně zaměřuji na zakázky, tvorbu výrobních norem, plánování, hospodaření divize, kapacitní plán a kalkulační vzorec.
- 4) Analýza investice do CAD systému PDSTailorXQ byla provedena v kapitole 4.8. *Investice ve středisku Stříhárna.*

Cíl 3 – Návrh konkrétních doporučení pro zlepšení controllingového řízení podniku.

Pro naplnění třetího cíle je nutné splnit následující úkoly:

- 1) Navrhnout opatření pro zlepšení podnikového řízení.
- 2) Vysvětlit pozitivní přínos navrhovaných opatření pro divizi Šicí dílny.
- 3) Vyhodnotit investici do CAD systému PDSTailorXQ.

Cíl 3 byl splněn v následujících bodech:

- 1) Návrhy doporučení pro zlepšení a zefektivnění řízení divize Šicí dílny byly postupně popsány v kapitole 5. *Návrhy řešení a doporučení*. Zde se nachází návrhy na zlepšení z oblastí organizační struktury, struktury provozních rozpočtů, kapacitních plánů a kalkulačního vzorce.
- 2) Pozitivní přínos navrhovaných opatření je vždy vysvětlen v příslušné kapitole.
- 3) Vyhodnocení a vliv investice jsou popsány v kapitole 5.6. *Investice*. Zde je provedeno také porovnání s nynějším stavem.

Seznam literatury:

1. ESCHENBACH, R.: *Controlling*. 1 vydání. Praha: CODEX, 2000. ISBN: 80-85963-86-8.
2. MACÍK, K. *Kalkulace a rozpočetnictví*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008, ISBN 978-80-01-03926-7.
3. FREIBERG, F.: *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. Praha: Ringier ČR, 1996. ISBN: 80-85943-03-4
4. HORVÁT & PARTNERS.: *Nová koncepce controlling: Cesta k účinnému controlling*. 1. České vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN: 80-7259-002-2.
5. LAZAR, J., HERMANN, P.: *Nákladový controlling*. Ostrava: Repronis, 1999. ISBN: 80-86122-34-4.
6. STEINOECKER, R.: *Strategický controlling*. Praha: Babtext s.r.o., 1992. ISBN: 80-900178-2-7.
7. FIBÍROVÁ, J.: *Nové přístupy a cíle rozpočtování (Beyond budgeting)*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN: 80-254-0904-0.
8. FIBÍROVÁ, J.: *Reporting – Moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN: 80-247-0066-2.
9. ZRALÝ, M.: *Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení*. Praha: Vydavatelství ČVUT v Praze, 2005. ISBN: 80-01-03362-7.
10. ZRALÝ, M.: *Podniková ekonomika*. Praha 2011. ISBN 978-80-01-04762-0.
11. MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, ISBN: 978-80-7380-049-9.
12. KRÁL, B.: *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1 - Základní číselná charakteristika společnosti POP s.r.o.	31
Tabulka č. 2 – Výnosy divize.....	47
Tabulka č. 3 – Náklady divize.....	48
Tabulka č. 4 – Hrubý hospodářský výsledek divize	48
Tabulka č. 5 – Stav skladu divize.....	48
Tabulka č. 6 – Hospodaření divize.....	49
Tabulka č. 7 – Disponibilní časový fond střediska Dílna pro 1 den	50
Tabulka č. 8 – Časová náročnost zakázky Agrotech.....	51
Tabulka č. 9 – Norma přímého materiálu – Zahradníky Agrotech.....	52
Tabulka č. 10 – Norma přímého materiálu – Blůza Agrotech	52
Tabulka č. 11 – Mzdový náklad na výrobek dle normy.....	53
Tabulka č. 12 – Nepřímé náklady celé divize	53
Tabulka č. 13 – Kalkulační vzorec zakázky Agrotech.....	54
Tabulka č. 14 – Položky systému PDSTailorXQ.....	56
Tabulka č. 15 – Provozní rozpočet střediska Vedení.....	59
Tabulka č. 16 – Rozpočet lidských zdrojů ve středisku Vedení	60
Tabulka č. 17 – Hmotné zdroje ve středisku Vedení	60
Tabulka č. 18 – Roční náklady budovy za středisko Vedení	61
Tabulka č. 19 – Nehmotné zdroje ve středisku Vedení	62
Tabulka č. 20 – Stálé služby ve středisku Vedení.....	62
Tabulka č. 21 – Kapacita střediska Vedení.....	63

Tabulka č. 22 – Výpočet HNS pro středisko Vedení	63
Tabulka č. 23 – Navrhovaný kalkulační vzorec	64
Tabulka č. 24 – Navrhovaný kalkulační vzorec zakázky Agrotech.....	65
Tabulka č. 25 – Porovnání rozpočtů střediska stříhárna před a po investici.....	67
Tabulka č. 26 – Náklady střediska pro vyhodnocení investice.....	68
Tabulka č. 27 – Kalkulační vzorec po investici ve středisku Stříhárna	69
Tabulka č. 28 – Porovnání rozdílových položek ve středisku Stříhárna.....	70

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1 – Časová provázanost plánů	23
Obrázek č. 2 – Rozdělení kalkulací.....	26
Obrázek č. 3 – Organizační struktura Šicí dílny	33
Obrázek č. 4 – Organizační struktura středisko Administrativa	34
Obrázek č. 5 - Organizační struktura středisko Stříhárna	34
Obrázek č. 6 - Organizační struktura středisko Dílna	35
Obrázek č. 7 – Organizační struktura střediska Balení	36
Obrázek č. 8 – Organizační struktura střediska Úklid	36
Obrázek č. 9 – Ukázka produktu skupiny potravinářství	37
Obrázek č. 10 – Ukázka produktu skupiny zdravotnictví	38
Obrázek č. 11 – Ukázka produktu skupiny gastronomie	38
Obrázek č. 12 – Ukázka produktu skupiny lehký průmysl	39
Obrázek č. 13 – Ukázka produktu skupiny těžký průmysl	39
Obrázek č. 14 – Kalkulační vzorec zakázky Agrotech	54
Obrázek č. 15 – Návrh nové organizační struktury.....	57
Obrázek č. 16 – Struktura provozního rozpočtu Šicí dílny	57
Obrázek č. 17 – Semafor nákladových cen zakázky Agrotech.....	66
Obrázek č. 18 – Semafor nákladových cen zakázky po investici	70

Seznam příloh:

Příloha č. 1. – Ukázka zakázky Agrotech

Příloha č. 2. – Ukázka normy pro výrobek pracovních kalhot Zahradníky – Agrotech

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze, 21.12. 2015.

Jméno

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis

Příloha č. 1. – Ukázka zakázky Agrotech

14.3

Zakázka
D001/2015/2912

Kód zakázky: D001/15/002912

Dodavatel:

10578

BL 637A = 66,53
ZA 637B = 78,44

Odběratel	Nabídka:	D001/2015/2912
	Datum vystavení:	5.3.2015
	Termín dodání:	19.3.2015
	Pobočka:	
	Vaše objednávka:	151
	Kontaktní informace:	KA 190/15
	Referent:	

Název loga:
Zboží **Množství** **Opakovaná**

#001	9301-077-999-01 BLŮZA pánská, Agrotec ŠÍTÍ BLŮZ AGROTEC 51 KUSŮ VARIANTA ČERNO-ŽLUTÉ A 50 KUSŮ VARIANTA MODRO-ŽLUTÉ	346,1	101,00 ks	Ne
	<p>*51 kusů varianta černo-žluté, velikosti: 52/4x, 54/10x, 56/17x, 58/15x, 60/5x, zde POTISK: logo na pravou náprsní kapsu na žlutou látku, 3 barvy- černo-žluto-bílé dle našeho nového náhledu + logo na levou náprsní kapsu na žlutou látku, 1 barva- modrá dle našeho nového náhledu, který zasílám v příloze</p> <p>*50 kusů varianta modro-žluté, Velikosti: 54/10x, 56/30x, 58/5x, 60/5x, zde POTISK: logo na pravou náprsní kapsu na žlutou látku, 4 barvy- modrá, bílá, okrová, šedá + logo na levou náprsní kapsu na žlutou látku, 1 barva- modrá dle našeho náhledu z roku 2014</p>			
#002	9301-077-999-02 ZAHRADNÍKY pánské, Agrotec ŠÍTÍ ZAHRADNÍKŮ AGROTEC 51 KUSŮ VARIANTA ČERNO-ŽLUTÉ A 50 KUSŮ VARIANTA MODRO-ŽLUTÉ	348,1	101,00 ks	Ne
	<p>*51 kusů varianta černo-žluté, velikosti: 52/4x, 54/10x, 56/17x, 58/15x, 60/5x, zde POTISK: logo nahoru dopředu na lacl na žlutou látku, 3 barvy černo-žluto-bílá dle našeho nového náhledu</p> <p>*50 kusů varianta modro-žluté, Velikosti: 54/10x, 56/30x, 58/5x, 60/5x, zde POTISK: logo varianta číslo 1) BUDE ZDE JEN JEDEN POTISK JAKO V PŘÍPADĚ ČERNO-ŽLUTÝCH logo na lacl na žlutou látku, 4 barvy- modrá, bílá, okrová, šedá, NA MÍSTĚ LOGA TO LOGO IAM NEBUDE!!!</p>			

100 3A
100 PES
HO'U

Datum: 6.3.2015 Datum:
Vystavil: BRNO Převzal:

Příloha č. 2 – Ukázka normy pro výrobek Zahradníky - Agrotech

637 B – Agrotec – zahradníky			- 4 - 07 - 2014		
			Kč/Ks	Ks/hod	Nč/Ks
1.	Ořez podkrytu 1ks Agrotec	OW3	0,25	240,00	0,25
2.	Ořez podkrytu + SŠ PD	OW3	0,85	70,59	0,85
3.	Zpracování lat na kolena (vatelín)		4,13	14,53	4,13
4.	Našití kolenních lat na nohavice PD 2x štep		2,74	21,90	2,74
5.	Zpracování klínových kapes s výpustkou KV + našití poutka do pasu		2,66	22,56	2,66
6.	Ořez KV klínových kapes	OW5	0,56	107,14	0,56
7.	Ušití patek na spodní kapsy 2x štep + 2x SZ pár		4,78	12,55	4,78
8.	Zahnutí spodních kapes + 2x SZ	pár	2,50	24,00	2,50
9.	Ušití poutka na tužku	1ks	0,70	85,71	0,70
10.	Zpracování malé kapsy na spodní kapsu 1ks – našití vsadky + štep + zahnutí kapsy		2,44	24,59	2,44
11.	Našití malé kapsy na spodní kapsu – tvar dokulata		4,45	13,48	4,45
12.	Našití spodních kapes + patek – pár		5,92	10,14	5,92
13.	Zhotovení poutka 1ks do pasu		0,24	250,00	0,24
14.	Zhotovit rozparek s uzávěrem + štep SŠ PD 1x		2,81	21,35	2,81
15.	Ušití patky pro náprsenkovou kapsu + 2x SZ		2,39	25,10	2,39
16.	Zahnutí náprsenkové kapsy + 2x SZ		1,25	48,00	1,25
17.	Našití náprsenkové patky + kapsy 2x štep		2,96	20,27	2,96
18.	Ořez spon	OW3	1,05	57,14	1,05
19.	Sešít náprsenku v pase PD	OW5	0,72	83,33	0,72
20.	Ušití šli s gumou dovnitř		2,58	23,26	2,58
21.	Zpracování zadních kapes se zipem		2,96	20,27	2,96
22.	Zahnutí šroubovákové kapsy		0,32	187,50	0,32
23.	Našití šroubovákové kapsy 2x štep		1,30	46,15	1,30
24.	Našití zadních kapes 2x štep		6,40	9,38	6,40
25.	Sešití SŠ ZD dlouhý	OW5	0,71	84,51	0,71
26.	Štep SŠ ZD dlouhý 1X		1,08	55,56	1,08
27.	Našití podsádky na náprsenku ZD s vložením šli + štep		1,84	32,61	1,84
28.	Našití gumy do ZD v pase není tunel (3cm guma)		1,85	32,43	1,85
29.	Sešití BŠ	OW5	1,52	39,47	1,52
30.	Štep 1x BŠ po celé délce		2,30	26,09	2,30
31.	Sešití KŠ	OW5	0,96	62,50	0,96
32.	Zapravení průramků 2x štep jen ZD + část PD tmavá barva , bez podsádek		2,95	20,34	2,95
33.	Obrátit zahradníky do líce		0,22	272,73	0,22
34.	Zapravení nohavic		1,12	53,57	1,12
35.	Rygle 27x		2,97	20,20	2,97
	CELKEM		74,48	0,81	74,48
	DOPLATKY				
36.	Našití podsádky na náprsenku PD s vložením spon +1x štep+ 2x štep ve spodní části podsádky+zapravení průramku u PD jen podsádek 2x štep(žluté podsádky)		3,38	17,75	3,38
37.	Ořez ZK v horním okraji+podsádky (pár)	OW3	0,58	103,45	0,58
	CELKEM		78,44	0,76	78,44