



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY VYBRANÝM PODNIKEM

THE STUDY OF THE CONTRACT AWARD IN SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHLOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

PAVLÍNA POTUŽNÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pavína Potužníková

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie průběhu zakázky vybraným podnikem

v anglickém jazyce:

The Study of the Contract Award in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- výrobní program
- zákazníci

Cíle řešení

Analýza současného stavu řízení průběhu zakázky

Zhodnocení současných teoretických přístupů k řízení zakázky

Návrh průběhu zakázky dle požadavků zákazníka

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

JUROVÁ, Marie et al. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 9788026500599.

MASAAKI, I. KAIZEN - jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu. Brno Computer Press 2004, 272s. ISBN 80-251-0461-3

ROSENAU, M.D. Řízení projektů. Přel. Brumovská, E., Praha Computer Press 2000, 344s. ISBN 80-7226-218-1

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha Grada Publishing 2001, 352s. ISBN 80-247-0053-4

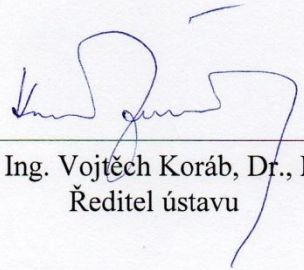
WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. Úvod do podnikového hospodářství. Praha C.H.Beck 2007, 928s. ISBN 978-80-7179-897-2

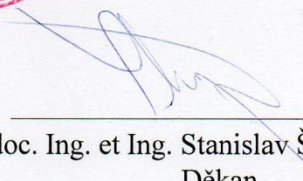
VYTLAČIL, M., MAŠÍN, J., STANĚK, M. Podnik světové třídy. Liberec IPI 1997, 276s. ISBN 80-902235-1-6

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.




prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 1.4.2014

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá studií průběhu zakázky vybraným podnikem, konkrétně podnikem FEMONT OPAVA s.r.o., který působí na trhu zabývajícím se stavbou nebytových prostor. Předmětem podnikání je výroba a montáž ocelových hal a konstrukcí pomocí tzv. VEDE systému, který patří k jejich know-how. Pomocí analýzy jsou vyhodnoceny problémy a návrhy k zlepšení. Tyto návrhy se netýkají pouze konkrétní zpracovávané zakázky, ale také celkového rozvoje podnikání ve společnosti. Návrhy jsou vyčísleny a odůvodněny také mimoekonomickými faktory.

Abstract

This bachelor's thesis is dedicated to a study of a course of an contract chosen by a given company, concretely by FEMONT OPAVA s.r.o., which deals with construction of non-residential areas. Its line of business is the construction and assembly of steel halls and constructions with so called VEDE system, which belongs to their know-how. The problematic areas are considered on the basis of analysis and possible improvements are proposed. Those suggestions do not concern only the particular contracts that have been processed, but also the overall development of the conduct of business of the company. The suggestions are justified by the non-economic factors as well.

Klíčová slova

Zakázka, projekt, průběh zakázky, řízení projektů, stavba hal a ocelových konstrukcí, dokumentace, analýza, B2B

Key words

Order, project, order management, project management, construction of buildings and steel structures, documentation, analysis, B2B

Bibliografická citace

POTUŽNÍKOVÁ, P. *Studie průběhu zakázky vybraným podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 65 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2014

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za pomoc, ochotu a cenné rady při zpracování této práce. Také bych chtěla poděkovat společnosti FEMONT OPAVA s.r.o., jmenovitě panu Lumíru Kramáři, panu Ing. Janu Jaškovi a panu Michalu Belásovi za poskytnutí potřebných materiálů a rad, které mi velmi pomohly k dokončení této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	11
1 Představení společnosti FEMOT OPAVA s.r.o.....	12
1.1 Historie.....	13
1.2 Předmět podnikání	13
1.3 VEDE systém.....	13
1.4 Organizační schéma společnosti	14
1.4.1 Vysvětlivky ke schématu	14
1.5 Financování společnosti – hlavní zdroje.....	16
1.6 Úroveň procesního řízení ve firmě.....	17
1.6.1 Informační systém společnosti.....	17
1.7 Obchodní partneři.....	17
1.8 Certifikace společnosti	18
2 Cíle a metodika práce	19
3 Analýza současného stavu u řízení průběhu zakázky	20
3.1 Předprojektová fáze.....	20
3.2 Projektová fáze.....	21
3.2.1 Projektová dokumentace.....	22
3.2.2 Výroba	23
3.2.3 Cena díla a platební podmínky	24
3.3 Poprojektová fáze.....	26
3.4 Reklamace, pokuty a další problémy společnosti	27
3.5 Ishikawův diagram neboli analýza příčin a následků	28
3.6 SLEPT analýza.....	28
3.6.1 Sociální faktory.....	28
3.6.2 Legislativní faktory.....	29
3.6.3 Ekonomické faktory.....	29
3.6.4 Politické faktory.....	30
3.6.5 Technologické faktory	31
3.7 SWOT analýza	31
3.7.1 Silné stránky společnosti	31
3.7.2 Slabé stránky společnosti.....	32
3.7.3 Příležitosti společnosti	32
3.7.4 Hrozby společnosti	33
3.7.5 Výsledky SWOT analýzy	34
4 Teoretická východiska práce	36

4.1	Definice projektu.....	37
4.2	Úspěšnost projektu	38
4.2.1	„Trojimperativ“	39
4.2.2	Kritéria úspěchu projektu.....	40
4.2.3	Finanční kritéria	40
4.3	Produkt projektu.....	41
4.4	Projekt jako proces	41
4.5	Organizační struktura projektu.....	42
4.5.1	Projektový manažer	42
4.5.2	Zájmové skupiny.....	42
4.5.3	Zákazníci projektu	43
4.6	Projektový management.....	44
4.6.1	What if analysis	46
4.6.2	Řízení u malých a středních společností.....	47
4.7	Životní cyklus projektu	47
4.8	Stanovení cílů.....	48
4.9	Stanovení nákladů	48
4.10	Analýzy a diagramy používané v analytické části	49
4.10.1	Analýza příčin a následků	49
4.10.2	SLEPT analýza	49
4.10.3	Swot analýza	49
5	Návrh průběhu zakázky dle požadavků zákazníka	50
5.1	Porady	50
5.2	Školení o BOZP	50
5.3	Prodloužení záruční doby za příplatek.....	50
5.4	Rozšíření nabídky pro B2B i B2C trh	51
5.5	Nová pracovní pozice.....	51
5.6	Zakládací listina zakázky	52
6	Podmínky realizace a přínosy	53
6.1	Porady	53
6.1.1	Mimoekonomické přínosy	53
6.1.2	Ekonomické přínosy	53
6.2	Školení o BOZP	53
6.2.1	Mimoekonomické přínosy	54
6.2.2	Ekonomické přínosy	54

6.3	Prodloužení záruční doby.....	54
6.3.1	Mimoekonomické přínosy	54
6.3.2	Ekonomické přínosy	55
6.4	Rozšíření nabídky.....	56
6.4.1	Mimoekonomické přínosy	56
6.4.2	Ekonomické přínosy	56
6.5	Nová pracovní pozice.....	57
6.5.1	Mimoekonomické přínosy	57
6.5.2	Ekonomické přínosy	57
6.6	Zakládací listina	59
6.6.1	Mimoekonomické přínosy	59
7	Závěr	60
8	Použitá literatura	61

Úvod

Bakalářská práce se zabývá průběhem zakázek ve společnosti FEMONT OPAVA s.r.o. Tato středně velká, dynamicky se rozvíjející společnost má velký potenciál, zejména díky jedinečnému know-how, které vlastní. V Moravskoslezském kraji nemá ve svém oboru téměř konkurenci. Společnost se zabývá konstrukcí a montáží ocelových hal a konstrukcí pro B2B trh. Díky svému vstřícnému přístupu k zákazníkům má společnost ročně mnoho zakázek po celém území České republiky, někdy také v sousedních státech, jmenovitě na území Slovenské a Polské republiky. Vzhledem k unikátnosti každé jedné zakázky, je nutno ke všem zakázkám přistupovat jako k projektům. Je tedy nutné použít projektové řízení a pomocí nástrojů tohoto řízení dosáhnout co největší efektivnosti, snížení nákladů a zvýšení výnosů.

Analýza průběhu zakázky je ilustrována na již proběhlé a dokončené zakázce. Tato zakázka slouží pouze ke znázornění zpracovávání zakázek v této společnosti. Mým úkolem je zjistit nedostatky při řízení zakázek a to nejen u této konkrétní zakázky, ale u veškeré činnosti společnosti a tyto nedostatky identifikovat a navrhnout zlepšení, která by vedla k jejich odstranění.

V práci jsou také popsány hlavní pojmy týkající se problematiky, dle dostupných zdrojů jak českých, tak zahraničních.

1 Představení společnosti FEMOT OPAVA s.r.o.

Společnost FEMONT OPAVA s.r.o., zapsaná do Obchodního rejstříku ke dni 21. září 1992 a vedená pod značkou C 4123 u Krajského soudu v Ostravě, má sídlo v Opavě – Vávrovicích, konkrétně na adrese Vávrovická 274/90, Opava - Vávrovice, 747 73. Jedná se o středně velkou, moderní a rozvíjející se společnost, která se zabývá výrobou a montáží ocelových konstrukcí a hal včetně všech dodávek jako hlavní dodavatel. Převážnou část produkce tvoří montované haly, které jsou určeny pro průmyslové účely, supermarkety, autosalóny, sportovní a tenisové haly, administrativní budovy a další (1).



Obrázek 1: logo společnosti (1)

Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Nejdříve byla společnost ve vlastnictví pěti majitelů, kteří měli každý 20% obchodního podílu. Později, v roce 1998, se jeden z majitelů stal pouze jednatelem a od roku 2003 ve společnosti již nepůsobí. Nyní jsou majitelé čtyři s rovnoměrným obchodním podílem 25% a vkladem 250.000 Kč, který je splacen v plné výši. Základní kapitál společnosti tedy činí 1.000.000 Kč. Majiteli jsou (2):

- Pan Pavel Schreiber, narozen 19. června 1957, Chelčického 610/36, OPAVA 747 05,
- pan Pavel Manderla, narozen 30. března 1956, Vrchní 1462/16a, OPAVA - KATEŘINKY 74705,
- pan Milan Hos, narozen 7. března 1956, Těšínská 1631/41, OPAVA 746 01 ,
- pan Miroslav Ziegler, narozen 21. února 1959, Na Lúčky 476, SLAVKOV 747 57.

Všichni majitelé jsou zároveň jednatelem (2).

1.1 Historie

Jak již bylo zmíněno, společnost je na trhu od roku 1992, tedy už 22 let. V době založení měla 10 zaměstnanců a jejím hlavním předmětem podnikání bylo zámečnictví a montáž technologických zařízení. V roce 1993 se majitelé rozhodli rozšiřovat paletu poskytovaných služeb a výrobků. Novými produkty se staly např. klasické zámečnické výrobky. S tím také souviselo rozšíření počtu zaměstnanců, zvýšení tržeb a možnost dalšího rozvoje (3).

1.2 Předmět podnikání

Nynější předmět podnikání je poněkud rozsáhlejší než v době založení. Dle obchodního rejstříku jsou předmětem podnikání zejména činnosti (2):

- Silniční motorová doprava
 - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny
 - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny,
- zámečnictví, nástrojářství,
- obrábění,
- galvanizování, smaltování,
- projektová činnost ve výstavbě,
- stavby, jejich změny a odstraňování,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

1.3 VEDE systém

Tento systém je systémem montáže ocelových konstrukcí. Toto řešení prvků staveb je chráněno jako užitný vzor, jehož autorem je Ing. Vladimír Danko. Základem VEDE systému jsou kloubově uložené příhradové střešní nosníky (vazníky) sedlové nebo pultové na příčně vetknuté sloupy. Příhradové střešní nosníky jsou nové svým tvarem i konstrukčním řešením. Tím se zajistí minimalizace nevyužitého střešního prostoru. Konstrukce jsou lehké a levné i při velkých rozponech bez podpor. Jsou

tvarově variabilní, s jakýmkoliv sklonem střechy. Tato téměř neomezenost možností tvarů a rozměrů umožňuje vytvářet halové objekty pro všechny oblasti využití (výrobu, skladování, obchod) od malých až po velké haly, ať už rozpětím nebo výškou. VEDE systému umožňuje stavět i architektonicky náročné objekty. Lze provádět i rámové nebo obloukové konstrukce, potrubní mosty atd. K halovým objektům se mohou stavět i správní a sociální budovy s ocelovou konstrukcí, aby byla zachována jednotná vizáž celého objektu sídla společnosti zákazníka.

VEDE systémem je možné postavit haly o větším rozponu se stejnou spotřebou materiálu, jako u malorozponových s trémovými prvky. Sklon střechy se navrhuje podle účelu a vzhledu. Prvky konstrukce jsou z materiálu třídy S 235, S 275 nebo S 355.

Dá se tedy říci, že pomocí VEDE systému je společnost schopna splnit téměř jakoukoliv poptávku (4).

Tento systém patří do know-how společnosti FEMONT OPAVA s.r.o. a díky němu nemá v Moravskoslezském kraji ve svém oboru téměř žádnou konkurenci.

1.4 Organizační schéma společnosti

Tato středně velká společnost se 135 zaměstnanci má liniově štábní organizační strukturu. Jak již níže uvedený diagram napovídá, v čele celé společnosti jsou jednatelé společnosti, kteří jsou zároveň majiteli. Tito jednatelé jsou zároveň přímými nadřízenými ředitele společnosti. Na další úrovni je ředitel společnosti, dále jsou jednotlivé útvary jako ekonomický, TPV, výroba, obchod apod. Na stejné úrovni jsou také recepce a úklid. Pod jednotlivými útvary jsou přiřazeni příslušní zaměstnanci (3).

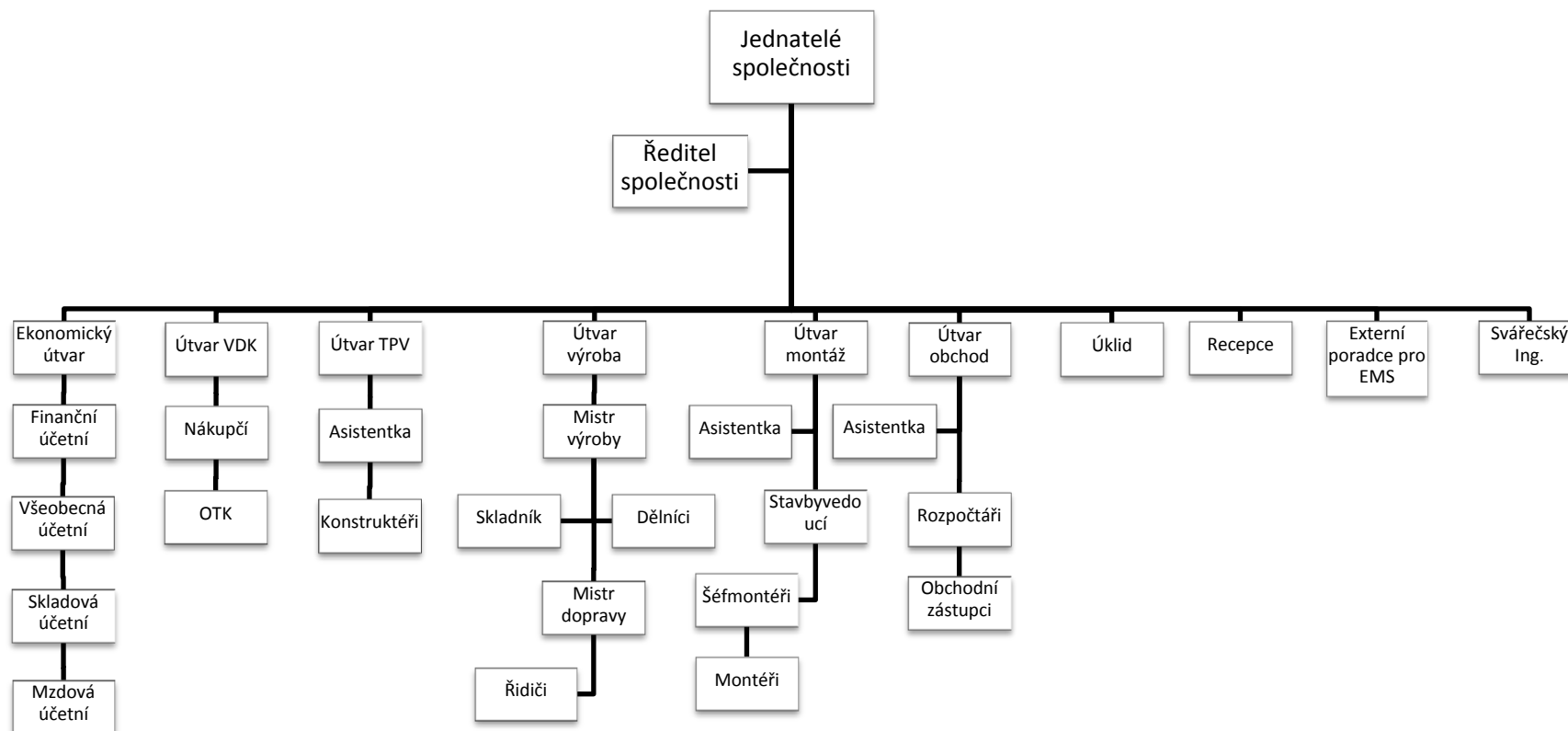
1.4.1 Vysvětlivky ke schématu

VDK výrobní a dispečerská kancelář

OTK technická kontrola

TPV technická příprava výroby

EMS životní prostředí



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti FEMONT OPAVA, s.r.o. (3)

1.5 Financování společnosti – hlavní zdroje

Hlavním zdrojem financování společnosti je samofinancování z vlastních zdrojů. To lze doložit účetními závěrkami, kde jsou aktiva na běžném účtu ke konci roku okolo deseti milionů korun. Společnost má běžné účty u tří různých bank a to u České spořitelny, Komerční banky a ČSOB. U České spořitelny má také úvěrové rámce, a to revolvingový a kontokorentní. Dlouhodobé úvěry společnost téměř nemá, naposledy byl tento typ úvěru čerpán přibližně před 5 lety. Výjimkou jsou také krátkodobé úvěry, které slouží zejména pro překlenutí splatné doby odběratelů. Zvláště velcí obchodní partneři si u vyjednávání podmínek zakázky mohou určit platební podmínky a to pro společnost může znamenat, že zakázka bude splatná až např. 120 dní po ukončení, což může vytvořit nedostatek finančních prostředků.

Dalším sjednaným produktem s bankou jsou bankovní záruky, zádržné a pozastávka. Při sjednání zakázky může být do smlouvy přidán dodatek o tzv. zádržném či pozastávce.

Zádržné znamená, že část ceny zakázky (např. 90%) zaplatí investor předem, resp. při obdržení faktury a zbytek (např. 10%) zaplatí až po konci záruční doby, která je u staveb 5 let. Tím se investor pojišťuje, aby při výskytu závady v záruční době, ji dodavatel odstranil. Ve chvíli, kdy dodavatel závadu odmítá odstranit, si investor najme jinou firmu a k zaplacení odstranění závady použije „dlužených“ 10% z ceny zakázky. To, že dodavatel při odmítnutí odstranění závad v záruční době porušuje zákon, je nyní přehlédnuto.

Pozastávka je velmi podobná zádržnému, jen časově kratší. Princip placení ceny zakázky probíhá podobně, jen zbylých 10% ceny se rozdělí na půl a 5% dodavatel dostane zaplacených při předání díla a 5% se použije jako zádržné. Těchto zadržovaných 10% ceny se buďto strhává při placení každé faktury nebo při placení poslední faktury, a to jak u pozastávky tak u zádržného. Častější je však první varianta.

Aby společnost dostala ihned celou částku, používá bankovní záruky. To znamená, že se při předání díla investor zaplatí 90% ceny, dodavatel doloží bance všechny potřebné doklady a podklady o díle a ta vystaví tzv. záruku na zádržné. Tato záruka je dodána zákazníkovi, který je povinen zbylých 10% ceny zaplatit. Banka se touto zárukou

zavazuje v záruční době závadu odstranit na vlastní náklady místo dodavatele, v tomto případě FEMONTU OPAVA, s.r.o. V případě nutnosti opravy závady na náklady banky, se banka vyrovná s dodavatelem a zákazník v tomto již nefiguruje (5).

1.6 Úroveň procesního řízení ve firmě

Procesní řízení ve společnosti je na nízké úrovni. Jediným procesním řízením je ERP systém, který zastupuje program Magis.

1.6.1 Informační systém společnosti

Informačním systémem společnosti je systém Magis. Tento systém řadíme do systémů ERP. Je vhodný pro malé a střední společnosti, do čehož spadá i FEMONT OPAVA, s.r.o. Systém Magis obsahuje mnoho funkcí, společnost ovšem může používat jen ty, které sám potřebuje. Tím zabráníme zbytečné nepřehlednosti a zaměstnanci se umějí lépe v tomto systému orientovat. U popisované společnosti se setkáme s funkcemi účetnictví, finance, výroba, výrobní plán apod. (6).

Protože společnost zpracovává zakázky v podobě projektů, je nutné, aby byla úroveň procesního, respektive projektového řízení na dobré úrovni.

1.7 Obchodní partneři

Velkým problémem společnosti jsou termíny zakázek. Ve chvíli, kdy je sjednáno více zakázek na jeden termín, je pro FEMONT OPAVA s.r.o. jediným možným východiskem kooperace. Společnosti, se kterými spolupracuje, je hned několik. Je to například společnost FERRAM, a.s. zabývající se strojírenskou výrobou, IRP Krejčí, s.r.o. řešící technologická zařízení, ocelové konstrukce a potrubní rozvody, INTERMOS, spol. s r. o. vyrábějící kovové palety a ocelové konstrukce a v neposlední řadě společnost Prestar, s.r.o. Další možností, jak se vypořádat s velkým množstvím zakázek jsou přesčasy zaměstnanců. Velmi často se tak stává, že jeden měsíc musí společnost využívat kooperací a přesčasů a další měsíc (většinou zimní měsíce) společnost téměř zastavuje výrobu. Je tedy třeba zajistit řízení těchto termínů a jejich synchronizaci (3).

1.8 Certifikace společnosti

Z historie víme, že snaha zabezpečit jakost, vedla k vytvoření mezinárodních norem. V 80. letech minulého století byla ustanovena technická komise „TC 176 Quality Management and Quality Assurance“ (7), která měla vytvořit ucelený systém mezinárodních norem s obecnou platností. Tyto normy měly sjednotit terminologii, vybudovat interní systém pro řízení jakosti v organizacích a podobně. To vše mělo vést ke zvýšení důvěry u dodavatelů a stanovit kritéria pro certifikaci jakosti. V roce 1987 byly návrhy této skupiny odsouhlaseny a vydány jako řada norem ISO 9000 (7).

„Norma ISO 9001 se používá, má-li dodavatel prokázat shodu specifikovaných požadavků v průběhu navrhování, vývoje, výroby, instalace a servisu.“ (7).

Společnost FEMONT OPAVA s.r.o. velmi dbá na jakost svých produktů a tím také na spokojenost svých zákazníků. To potvrzuje také certifikát systému managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001, který získala poprvé v roce 2002 a pravidelně jej obhájí.

2 Cíle a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy optimalizovat průběh zakázky v podniku FEMONT OPAVA, s.r.o. s důrazem na dodací termíny, náklady a jakost tak, aby bylo dosaženo spokojenosti zákazníka, protože to je pro společnost v konkurenčním boji na B2B trhu nejdůležitější.

Díličními cíli jsou:

- Seznámení se se společností FEMONT OPAVA s.r.o., jejím výrobním programem, obchodními partnery a zákazníky,
- analýza současného stavu řízení zakázek v této společnosti, jeho přednosti a nedostatky,
- teoretická východiska pro řízení zakázek s orientací na projektové řízení,
- návrh na zlepšení řízení zakázek. Tento návrh bude pouze jakousi kostrou, kterou je možné použít na všechny typy zakázek, protože jak je známo, každá zakázka je unikátní a z toho důvodu nelze vytvořit ucelený a neměnný systém pro toto řízení,
- podmínky realizace těchto návrhů,
- vyčíslení návrhů a jejich mimoekonomické přínosy.

Tyto návrhy jsem zpracovala několika metodami, mezi které patří Ishikawův diagram, SLEPT analýza a SWOT analýza.

3 Analýza současného stavu u řízení průběhu zakázky

Projekt jako takový se v základě dělí na 3 části neboli fáze. První fáze je předprojektová, ve které probíhají interakce mezi společností realizující projekt a zákazníkem. Tuto fázi lze také nazývat zahájení. Další fází je samotná projektová fáze (realizace), která většinou probíhá nejdéle. A poslední fází je poprojektová fáze neboli ukončení.

3.1 Předprojektová fáze

Zakázka číslo 201107 začala 6. 11. 2009 poptávkou společnosti MANSORY COOPERTION.

Společnost FEMONT OPAVA s.r.o. v roce 2008 dokončila zakázku v Bečově nad Teplou, díky které zákazník získal dobré reference a obrátil se s poptávkou právě na tuto společnost. Záměrem zákazníka bylo postavit halu pro výrobu autodílů, která měla sloužit společnosti Ami Autointerier s.r.o., která je pobočkou společnosti MANSORY. Společnost Ami Autointerier s.r.o. disponovala již určitými prostory, ale svou pobočku v obci Zadní Chodov u Mariánských Lázní chtěla rozšířit.

Komunikace mezi společnostmi byla zprvu velmi strohá. Za společnost FEMONT OPAVA s.r.o. jednal pan Michal Belás, rozpočtář PSV + HSV. Poptávka přijata dne 6. 11. 2009 byla vytisknuta a započalo zpracovávání. Podklady pan Belás předal ke zpracování Ing. Šabatkovi, který je statikem ocelových konstrukcí.

Zákazníkem byla požadována stavba bez založení haly, tzn. Bez spodní stavby.

Pan Michal Belás nabídku zpracoval a 11. 11. 2009 poslal včetně půdorysu haly a řezu zákazníkovi. Toho nabídka oslovila a přibližně po týdnu požadoval schůzku.

Schůzky, která se konala 29. 11. 2009 v místě stavby, se účastnil obchodní ředitel společnosti FEMONT OPAVA s.r.o. pan Petr Harazim. Na schůzce bylo zjištěno, že hala bude mít rozpon místo původních poptávaných 30m pouze 24m. Nová hala se původně měla přistavět k stávajícímu objektu, ale z bezpečnostních důvodů příslušný orgán v rámci Hasičského záchranného sbor ČR tuto variantu zamítl. Požadovaná odstupová vzdálenost mezi novou a stávající halou byla 6m, z toho důvodu zmenšení

haly z 30m na 24m. To znamenalo vytvoření nové nabídky. Podklady byly přeposlány Ing. Šabatkovi, který opět spočítal tonáž haly. Součástí nabídky, která byla odeslána zákazníkovi 4. 12. 2009, byl také řez halou, půdorys a řez patkou, jak požadoval v e-mailu. Zákazník na základě podkladů začal vyřizovat stavební záležitosti typu územní řízení, stavební povolení apod.

V listopadu roku 2010 zákazník zaslal první nákres od projektanta a požadoval nabídku na dodávku projektu ocelové konstrukce a kotevních želez. Po zaslání nabídky obratem přišla objednávka. Statik ocelové konstrukce pan Ing. Šabatka začal kreslit projekt ocelové konstrukce a v prosinci roku 2010 byly kotevní šrouby vyrobeny a dovezeny na stavbu.

V lednu 2011 se začala zpracovávat výrobní dokumentace ocelové konstrukce a také proběhlo předání hotového projektu ocelové konstrukce. Po zhodnocení zákazníkem došlo k pár změnám, například doplnění okna, vrat a dveří a musela být vytvořena nová nabídka. 18. ledna 2011 zástupce společnosti FEMONT OPAVA s.r.o. navštívil stavbu a zjistil, že kotevní šrouby jsou nesprávně umístěny a na takto připravenou spodní stavbu není možné halu postavit. Z toho důvodu spodní stavba musela být opravena. Stavební firma, která nesprávně vytvořila spodní stavbu, ji opravila až v dubnu roku 2011.

Od února 2011 se začalo jednat o smlouvě o dílo.

V březnu 2011 proběhla schůzka v Zadním Chodově, kde bylo předmětem jednání barevné řešení haly a dopočítání zbytku spodní stavby. Smlouva o dílo byla podepsána 12. 4. 2011.

V předprojektové fázi stavby je důležité také sestavit harmonogram zakázky, který provádí zakázku po celou dobu její existence. Je to jakýsi řád, podle kterého se řídí veškerá činnost kolem zakázky. Harmonogram zakázky č. 201107 viz Příloha 1: Harmonogram zakázky (8).

3.2 Projektová fáze

Podepsání smlouvy je jasným impulzem pro řešení zakázky ve smyslu výroby veškerých dílů pro stavbu. Společnost FEMONT OPAVA s.r.o. využívá jak vlastní

výrobu, tak subdodavatele, kteří dodávají komponenty, jako jsou okna, dveře, vrata a další komponenty, jejichž výrobou se společnost nezabývá.

Realizace ocelové konstrukce započala souběžně s datem podpisu smlouvy, tedy 12. 4. 2011. Ještě před začátkem výroby zásobovač objednal potřebný materiál, který musel být objednán s dostatečným předstihem, aby nevznikl problém s výrobou. Společnost FEMONT OPAVA s.r.o. nemá velké skladovací prostory, můžeme tedy více méně hovořit o zásobování just-in-time. Z povahy zakázek by zřízení většího skladu bylo neefektivní a zbytečně by vázalo kapitál. V průběhu dubna 2011 probíhaly interní výběrová řízení na jednotlivé dodavatele stavby ať už pro betonové podlahy, sendvičové panely nebo pro již zmiňovaná okna a vrata. Po výběru dodavatelů, kterými byli například TECHFLOOR s.r.o., MP IZOL s.r.o., Pipelife Czech s.r.o., Kolinek s.r.o. apod., obchodní oddělení uskutečnilo objednávky na nejrůznější materiál a komponenty pro výrobu (5).

3.2.1 Projektová dokumentace

Dokumentaci projektu se elementárně dělí do dvou kategorií. První z nich je dokumentace o projektu. U této dokumentace je zásadní návrh celé haly. Touto částí jsem se zabývala v kapitole 3.1. K zakázce č. 201107 je součástí dokumentace o projektu typ konstrukce – VEDE systém a její rozměry. Ty byly stanoveny následovně:

Rozpon:	24,00 m
Délka:	60,00 m
Modulace:	6,00 m
Sv. výška:	4,00 m
Výška v okapu:	5,00 m
Výška v hřebeni:	6,00 m
Spád střechy:	10%

Spád střechy určuje také její typ. Desetiprocentní spád střechy říká, že se jedná o střechu sedlovou. Zajímavou součástí dokumentace o projektu je tzv. odstupová vzdálenost, která určuje vzdálenost stavby od jiné nemovitosti. Rozhodnutí o vzdálenosti uděluje příslušný orgán. V tomto případě byla ustanovena na 6m a z toho

důvodu musela být přepracována nabídka na stavbu, jak již bylo zmíněno výše. Dalším důležitým faktorem pro zpracovávání stavebního projektu je zatížení sněhem. Střecha stavby musí být natolik odolná, aby obstála i ve velmi náročných podmínkách. V případě zakázky č. 201107 bylo zatížení sněhem určeno jako III. – 1,5. Římská tři označuje sněhovou oblast a 1,5 značí zatížení sněhem, tedy $1,5 \text{ kN/m}^2$, což je v přepočtu 150 kg/m^2 . Na území České republiky je v různých oblastech sněhové zatížení různé. K zhodnocení sněhové zátěže slouží sněhové mapy. Stejně tak je to s větrnými podmínkami.

Druhou kategorií je výrobní dokumentace. Tato dokumentace je sestavována na základě dokumentace o projektu a provází projekt po celou jeho realizační fázi. Dokumenty, které lze zařadit do této kategorie, jsou výkresy, kusovníky materiálu, přehled výrobních dávek apod.

Důležitým dokumentem je kusovník, který se sestavuje ke každému dílu zvlášť. Po zpracování tohoto dokumentu z něj vychází zásobovač. Výkresy navrhuje oddělení konstrukce ve spolupráci s oddělením montáží. Po schválení výkresů probíhá tisk v pěti kopiích, a to z toho důvodu, aby každé oddělení mělo výkresy k zakázce k dispozici. Výkresy jsou zásadním dokumentem celého procesu výroby (5).

3.2.2 Výroba

Po doručení hutního materiálu je materiál dále opracováván do požadovaných tvarů a velikostí, podle předložených výkresů. Ty sestavuje oddělení konstrukce a konzultuje se zákazníkem. Výroba probíhá více méně paralelně s montáží. Je tedy důležité, správně se synchronizovat výrobu dílů, dopravu dílů na stavbu a montáž samotné stavby.

Samotná výroba probíhá ve výrobních dávkách. Ty ale nejsou vždy stejné, protože každá zakázka má jiné požadavky na výrobu. V přehledu výrobních dávek můžeme najít sloupy různých rozměrů, vazníky, paždíky, vratové rámy, trámy, mezivaznicové táhla apod. Pro představu velikostí jednotlivých dávek je níže zpracována tabulka, ve které jsou vybrané komponenty a jejich parametry (9).

Tabulka 1: Výběr z přehledu výrobních dávek

Číslo dávky	Číslo výkresu	Název dílu	Technické množství	Zadané množství
0832592	201107-01-001	SLOUP	1.635,20 kg	5 ks
0832596	201107-01-013	SLOUP	321,23 kg	1 ks
0832614	201107-02-003	DVEŘNÍ RÁM	176,97 kg	1 ks
0832626	201107-03-001	VAZNÍK	15.121,62 kg	18 ks
0832720	201107-02-015	PAŽDÍK SOKLOVÝ	157,20 kg	3 ks
0833712	201107-00-03	PODLOŽKA KOT. ŠROUBU	44,80 kg	56 ks
0833816	201107-03-014	LOŽISKO	10,39 kg	1 ks

(9)

Některé z vybraných položek z přehledu výrobních dávek jsou upřesněny v příložených kusovnících (viz Příloha 2: Kusovník – sloup Příloha 3: Kusovník - vazník).

Výroba dílů k této zakázce trvala dle interního dokladu od dubna do srpna roku 2011 a spotřeba lidské práce v hodinách byla 1 803 hodin. Montáž jako taková začala v červnu roku 2011. Její celková doba trvání byla dle interních dokladů červen až říjen 2011 a spotřeba lidské práce v hodinách byla 2 398 hodin. Zahájení realizace vnitřních vestaveb proběhlo v červenci roku 2011. Ke smlouvě o dílo č. 07/2011 byl sepsán dodatek, který byl říjnu roku 2011 podepsán oběma stranami. Ten upravuje cenu díla a datum ukončení díla. Cena byla po úpravách stanovena na 7 950 280 Kč z původních 7 950 000 Kč a ukončení montáží a předání díla na 14. 10. 2011. V tomto termínu byla zakázka předána předávacím protokolem, viz Příloha 4: Předávací protokol (10).

3.2.3 Cena díla a platební podmínky

Zakázka číslo 201107 je upravena smlouvou o dílo č. 07/2011. V odstavci II. a III. Je upřesněna cena díla a platební podmínky.

Cena díla byla smluvna na základě cenové nabídky v celkové výši 7 950 000 Kč. Tato částka byla dohodnuta na základě cenové nabídky, kterou společnost sestavuje při sjednávání zakázky. V ceně díla jsou zahrnuty také náklady na vybudování, provoz, údržbu a likvidaci zařízení staveniště. Dále také všechny platby, které souvisí s realizací díla, včetně dodávky, dopravy a uskladnění potřebného materiálu a dalších možných

poplatků. Cena byla později pozměněna dodatkem ke smlouvě, o kterém je zmínka výše. Konečná cena díla byla tedy 7 950 280 Kč (10).

Platební podmínky u této zakázky byly poměrně nestandardní. Obvykle bývá platba za dílo formou jedné zálohové faktury a konečné faktury po dokončení díla. U zakázky č. 201107 byly dle smlouvy zálohové faktury tři.

„První zálohová faktura byla smluvna na 20% z celkové ceny díla včetně DPH na materiál a měla být vystavena při podpisu smlouvy se splatností 14 dní.

Druhá zálohová faktura byla smluvna ve výši 40% z celkové ceny díla včetně DPH a měla být vystavena při nástupu na montáž ocelové konstrukce se splatností 21 dní.

Třetí zálohová faktura byla smluvna ve výši 30% z celkové ceny díla včetně DPH a měla být vystavena při nástupu na montáž opláštění se splatností taktéž 21 dní.

Konečná faktura včetně DPH po odečtení zaplacených záloh měla být vystavena po ukončení a řádném předání a převzetí díla na základě potvrzeného předávacího protokolu. Splatnost této faktury byla opět 21 dní.

Objednatel se zavázal uhradit zhotoviteli konečnou fakturu do výše 90% z ceny díla bez DPH. Zbývajících 5% měl zákazník uhradit po předání a převzetí řádně dokončeného díla a odstranění všech vad a nedodělků zjištěných při předání a převzetí díla. Zbývajících 5% představuje zádržné, které bude objednatelem uvolněno po uplynutí záruční doby, nebo bezprostředně po té, co byla objednateli doručena neodvolatelná bankovní záruka s platností do konce záruční doby“(11). Záruční doba staveb společnosti FEMONT OPAVA s.r.o. je 60 měsíců.

Veškerá fakturace probíhala dle prvně sjednané ceny, a to 7 950 000 Kč. Úprava této ceny proběhla až den před předáním, tedy 13. 10. 2011 a tudíž neměla vliv na fakturaci. V dodatku ke smlouvě se zohledňují práce, které nebyly vykonány, práce, které byly vykonány navíc apod., takže cena může být ještě upravena. V tomto případě byla upravena na 7 950 280 Kč.

Jako první byla vystavena proforma faktura ve výši 20% včetně DPH z celkové částky, jak bylo sjednáno ve smlouvě. Proforma faktura byla vystavena ve výši 1 908 000 Kč.

Z této částky bylo uhrazeno dne 6. 6. 2011 1 000 000 Kč a 29. 6. 2011 600 000 Kč. K datu 29. 6. 2011 byl vystaven daňový doklad na částku 1 600 000 Kč a zbývajících část proforma faktury, tedy 308 000 Kč, byla uhrazena až 1. 8. 2011 a k tomuto datu byl vystaven i daňový doklad.

Druhá záloha měla podobný průběh. Proforma faktura byla vystavena na částku 3 816 000 Kč, což je 40% z ceny díla včetně DPH. Úhrady byly opět dvě a to ve výši 2 000 000 Kč a 692 000 Kč. Daňový doklad byl vystaven 9. 8. 2011 na částku 2 692 000 Kč. Na zbývajících 1 124 000 Kč byla vystavena dne 7. 8. 2011 proforma faktura, která byla uhrazena 19. 9. 2011, kdy byl také vystaven daňový doklad.

Poslední záloha byla ve výši 30% včetně DPH, tedy 2 862 000 Kč. Na tuto částku byla opět vystavena proforma faktura a částka byla rozdělena na dvě části. První část, 2 000 000 Kč, byla uhrazena dne 2. 9. 2011, kdy byl také vystaven daňový doklad. Poté byla vystavena proforma faktura na zbývajících částku 862 000 Kč, která ovšem nebyla uhrazena do dne předání díla. Nebyla tudíž odečtena od konečné ceny na konečné faktuře, jak je stanoveno ve smlouvě.

Ke dni předání díla, tedy 14. 10. 2011 byla vystavena konečná faktura na částku 7 950 280 Kč bez DPH, na které byly zohledněny všechny dosud zaplacené zálohy (5).

3.3 Poprojektová fáze

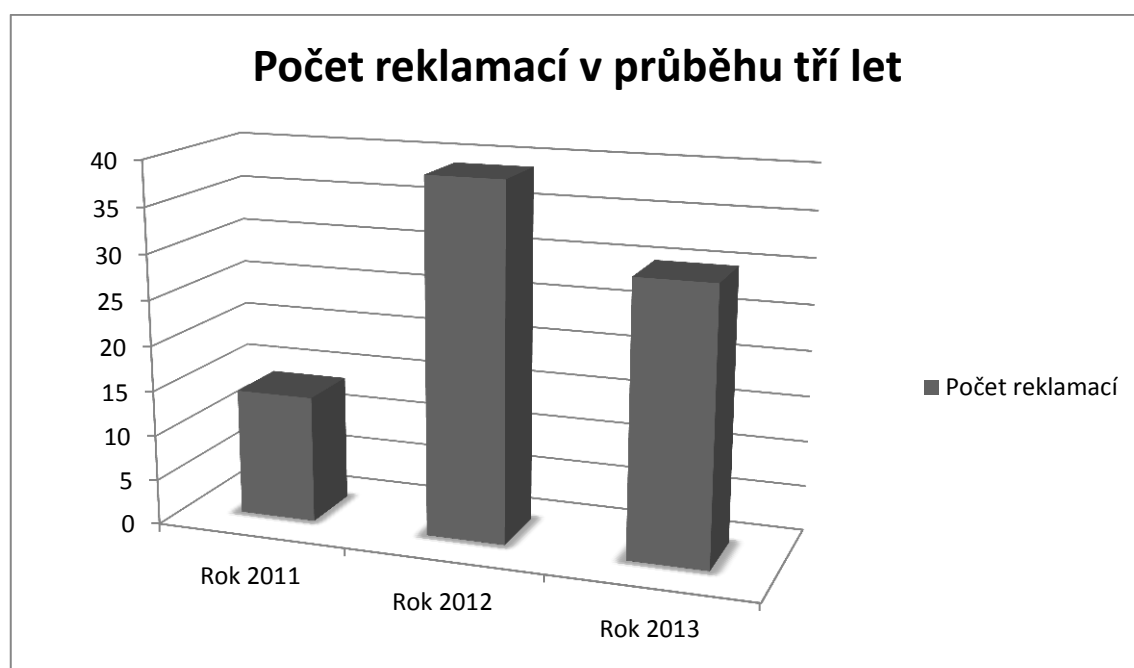
Poprojektová fáze ve společnosti FEMONT OPAVA s.r.o., dá se říci, neprobíhá. Ani u této zakázky č. 201107 neprobíhala žádná zpětná kontrola či analýza stavu současného se stavem plánovaným. Jedinou zpětnou vazbou na projekt je část předávacího protokolu, ve kterém zákazník odpovídá na 3 otázky a hodnotí spokojenost ve spolupráci se společností (Příloha 4: Předávací protokol).

Další náležitostí předávacího protokolu je také soupis chybějících dokladů, vad a nedodělků. Při předávání díla se zhodnotí, zda byly tyto položky splněny a předávací protokol je poté podepsán (12).

3.4 Reklamace, pokuty a další problémy společnosti

Jedním z problémů, který tato společnost řeší, jsou reklamace a případné pokuty a jiné sankce. Vzhledem k tomu, že v této společnosti neexistuje pozice projektového manažera ani žádná podobná pozice, která by kontrolovala jak projekty jako takové, tak procesy. Může tedy nastat situace, kdy je sjednáno více zakázek na stejný termín. Tyto situace pak společnost řeší buďto prací přes čas nebo kooperacemi, jak již bylo zmíněno výše.

Z interních dokladů bylo zjištěno, že počet reklamací je poměrně velký. V roce 2011 bylo zaznamenáno 14 reklamací, v roce 2012 bylo zaznamenáno 39 reklamací a v loňském roce 30 reklamací (3).



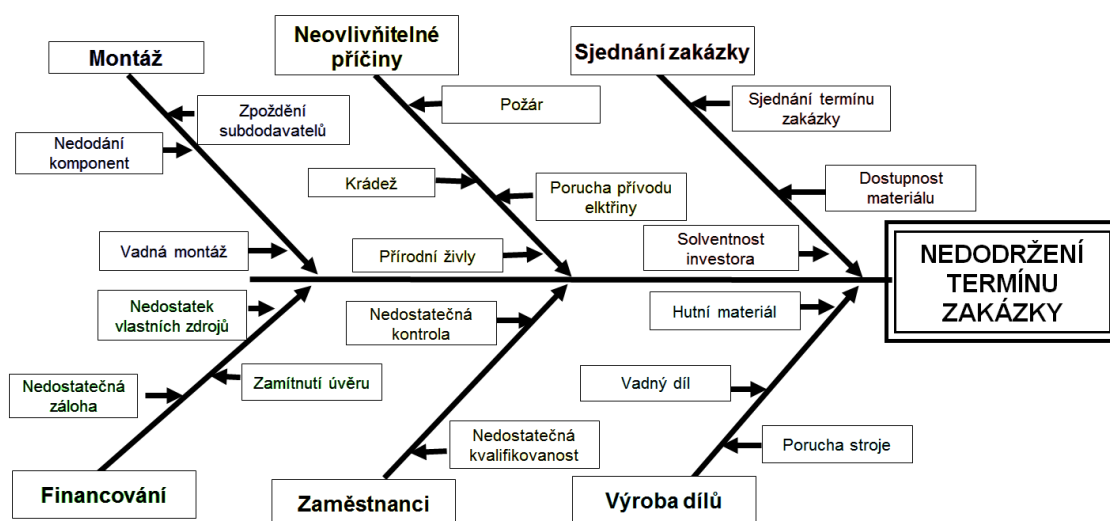
Graf 1: Počet reklamací v letech 2011, 2012, 2013 (3)

Náklady na reklamace jsou stanoveny odhadem 100 000 Kč na reklamaci.

Společnost FEMONT OPAVA s.r.o. během let 2011 až 2013 dostala také 3 pokuty ve výši 30 000,- Kč a to z inspektorátu bezpečnosti práce. Školení o BOZP probíhá ve společnosti jedenkrát ročně.

V letech 2011 až 2013 společnost řešila také 20 soudních sporů (3).

3.5 Ishikawův diagram neboli analýza příčin a následků



Obrázek 3: Ishikawův diagram (Vlastní zpracování)

Tento diagram znázorňuje možné problémy, které by mohly nastat při zpracovávání zakázek. Je tedy nutné tyto oblasti kontrolovat, případně obměňovat dle potřeby a důležitosti.

3.6 SLEPT analýza

3.6.1 Sociální faktory

V Moravskoslezském kraji, ve kterém sídlí společnost FEMONT OPAVA s.r.o. je k datu 21. 3. 2014 velikost populace 1 221 832 obyvatel. K datu 2. 1. 2014 byla průměrná nezaměstnanost pro tento kraj 9,3%. Podíl nezaměstnaných ve věku 15-64 let je 10,92%. Z toho vyplývá, že v případě rozšiřování společnosti by neměl nastat problém nalézt nové zaměstnance (13).

V Moravskoslezském kraji se nacházejí učiliště, střední a vysoké školy zaměřené na stavebnictví a výrobu, a proto by neměl být problém s odborností potenciálních zaměstnanců.

Nejvíce obyvatel v Moravskoslezském kraji je dle statistik z roku 2012 ve věku 35-39 let a 45-49 let. V souhrnu je zde více žen než mužů, ale v produktivním věku, tedy 15-64 let, je zde více mužů než žen (14).

3.6.2 Legislativní faktory

Legislativa v ČR je na dobré úrovni. K 1. 1. 2014 vyšel Nový občanský zákoník, který se dotkl i zákonů vztahujících se ke stavebnictví. Pro společnost to znamená jistou hrozbu ve smyslu spotřeby času na prostudování zákoníku, náklady na školení ohledně nových zákonů a v neposlední řadě hrozbu nesprávného jednání ve smyslu neznalosti nového zákona.

Vymahatelnost práva je na dobré úrovni. Soudní systém je tvořen soustavou tzv. obecných soudů a Ústavním soudem České republiky se sídlem v Brně (15).

Pracovní podmínky upravuje soubor opatření BOZP neboli bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Ten ukládá např. nosit bezpečnostní helmy na staveništích, nutnosti při práci ve výškách, označování nebezpečných úseků apod. Je nutné, aby zaměstnanci byli pravidelně školeni a upozorňováni na zásady BOZP.

3.6.3 Ekonomické faktory

Mezi makroekonomické faktory, které ovlivňují podnikání v České republice, zařazujeme zejména míru inflace, výši HDP a stav směnného kurzu. Míra inflace ke dni 29. 3. 2014 je 1,1 % a HDP 1,3 % (16).

Regionální HDP v Moravskoslezském kraji je -0,7% (17).

Z toho vyplývá, že vývoj v Moravskoslezském kraji není pro podnikání příliš příznivý.

Česká republika je součástí Evropské Unie, ale není členem Evropského měnového fondu. Vzhledem k velké míře exportu v naší zemi je pro nás směnný kurz eura a amerického dolaru velmi důležitý. Ke dni 28. 3. 2014 je směnný kurz 27,420 Kč/EUR a 19,928 Kč/USD (18).

Kurz eura byl zvýšen Českou národní bankou v listopadu roku 2013. ČNB oznámila, že tyto intervence mají stabilizovat ceny a v březnu roku 2014 guvernér ČNB oznámil, že tento zásah do kurzu eura vůči koruně potrvá ještě alespoň půl roku. Z toho si můžeme odvodit, že dovoz materiálu či komponent je, vzhledem k vzrůstajícímu kurzu eura vůči koruně, nevýhodný. Na druhou stranu export a poskytování služeb v zahraničí může přinést jistou konkurenční výhodu.

Český statistický úřad také zveřejňuje ukazatele meziročního růstu (poklesu) v oboru stavebnictví, který byl stanoven na 5,0%. Index ceny v oboru stavebnictví byl stanoven na -0,4% meziročně (16). To značí, že obor stavebnictví, ve kterém společnost podniká, roste. V tomto ukazateli jsou zahrnuty všechny stavby, včetně staveb bytových prostor. Ovšem ekonomicky nevýhodný je meziroční index ceny.

Daňové sazby pro rok 2014 u právnických osob jsou stanoveny ve výši 19% daně z příjmu. DPH je v ČR stanoveno ve výši 21% u základní sazby a u snížené 15%. Postupné zvyšování daní z přidané hodnoty odrazuje jak spotřebitele investovat, tak demotivuje investory přicházet do ČR.

Úrokové sazby jsou různé u různých bankovních institucí.

3.6.4 Politické faktory

Politická situace v České republice je v dnešních dnech stabilní. Forma vlády je v naší zemi zastupitelská demokracie, což znamená, že vládní činitelé jsou voleni v demokratických volbách každé čtyři roky. Obor stavebnictví spadá pod Ministerstvo pro místní rozvoj.

V minulých letech se několikrát stalo, že vláda nezískala důvěru a musela nastoupit prozatímní vláda, tzv. vláda odborníků. Dochází zde ke změnám vlivu levicových a pravicových vlád téměř v pravidelných intervalech. Volební období nově zvolené vlády je teprve v začátcích, a proto si myslím, že zatím z této strany nehrozí žádné nebezpečí negativních změn pro stavebnictví.

Postoj vlády vůči zahraničním investicím je, dle mého názoru, kladný. Vztah vůči privátnímu sektoru není ani příliš podporující, ani devastující.

Česká republika momentálně nemá žádné zahraniční konflikty. Jediné ohrožení v této oblasti plyne ze stále nekončící Krymské krize. Jako členové Evropské Unie a NATO spadáme pod rozhodnutí všech členských států. Ty se rozhodly uvalit sankce na Ruskou federaci a to může významně ovlivnit ekonomiku v ČR, zejména zahraniční investice směrem na východ.

3.6.5 Technologické faktory

Vzhledem k know-how společnosti, není pro nás oblast technologických faktorů příliš důležitou oblastí. Rychlost realizace nových technologií v oblasti stavebnictví není příliš velká, tudíž ani rychlost morálního zastarání.

3.7 SWOT analýza

3.7.1 Silné stránky společnosti

Společnost FEMONT OPAVA, s.r.o. má mnoho silných stránek. Toto tvrzení jen potvrzuje fakt, že přečkala roky 2008 a 2009, které byly kritické pro ekonomiku celého světa. Stavebnictví, kterým se tento podnik zabývá, patří k oblastem podnikání, které byly zasaženy nejvíce. Jak už domácnosti, tak podniky přestaly investovat, tudíž klesly poptávky a počet zakázek. Toto nepřívětivé období společnost, na rozdíl od mnoha svých konkurentů v kraji, přečkala a tím si vybudovala ještě lepší pozici na trhu.

Důležitou roli na trhu hraje zvláště z toho důvodu, že její produkty jsou neobvyklé, zejména kvůli montování pomocí tzv. VEDE systému, který je součástí know-how. Konkurence není tak objemná i proto, že podniky v tomto odvětví musejí být vysoce specializovány.

Historie společnosti patří mezi další silné stránky. Ta sahá až do roku 1992, kdy FEMONT OPAVA, s.r.o. vznikl. Za dobu 22 let se společnost dostala do podvědomí investorů a vytvořila si pevnou pozici na trhu.

Společnost velmi dbá na školení svých zaměstnanců. Příkladem může být školení, které probíhalo v letech 2011 až 2013 a bylo financováno Evropskými sociálními fondy společně s Hospodářskou komorou České republiky. Obsahovalo mnoho zajímavých lekcí na různá témata, jako například leadership, komunikace nebo také výuka angličtiny v rozsahu pěti hodin týdně. Tento projekt byl přístupný všem technicko - hospodářským pracovníkům. Nyní, i po skončení školení skrz EU a HK ČR, probíhá výuka angličtiny 2x týdně.

V neposlední řadě jsou silnou stránkou zaměstnanci. Ti jsou vybíráni pečlivým výběrovým řízením a jsou stabilní. Tím pádem se zaměstnanci znají mezi sebou a dobře spolupracují (3).

3.7.2 Slabé stránky společnosti

Slabou stránkou je jednoznačně synchronizace termínů zakázek. Ne vždy osoba, která sjednává smlouvu, má přehled o všech zakázkách a tudíž se stává, že sjedná zakázku se stejným datem předání jako u jiných, dříve sjednaných zakázek. Z tohoto plyne velká hrozba pro společnost v podobě nesplnění sjednaného termínu předání díla zákazníkovi (3).

Další slabou stránkou je platební morálka zákazníků. Vzhledem ke stávající situaci stavebnictví je podnik odkázán na přijímání jakýchkoliv zakázek. To se poté může odrazit na jejich solventnosti. Momentálně společnost řeší mnoho nesplacených pohledávek soudně (3).

3.7.3 Příležitosti společnosti

K velkým příležitostem společnosti patří zahraniční trhy. FEMONT OPAVA, s.r.o. působí na trhu českém, slovenském a občas polském. Příležitost prosadit se na zahraničním trhu podporuje také fakt, že v letech 2011 až 2013 probíhalo v podniku školení financováno Evropskými sociálními fondy společně s Hospodářskou komorou České republiky, jak již bylo zmíněno výše. Ve společnosti jsou také zaměstnanci, kteří ovládají jak anglický a německý jazyk, tak i další světové jazyky (3).

Ze SLEPT analýzy vyplývá, že kurz eura, který zvýšila ČNB, se v příštích měsících nebude příliš rapidně měnit. Toto jen potvrzuje příležitost obchodování s členskými státy měnové unie.

Další příležitostí plynoucí z přechozí analýzy je velký podíl nezaměstnaných. Kdyby společnost chtěla rozšiřovat svou výrobu a celou společnost, neměl by být problém nalézt ty správné zaměstnance.

Nový občanský zákoník lze přiřadit i do příležitostí společnosti. Nově upravené smluvní vztahy mohou přinést lepší vymahatelnost práva.

3.7.4 Hrozby společnosti

Hrozbou je pravděpodobně stále nekončící recese, která započala krachem burzy v roce 2008. Stavebnictví patří mezi odvětví, která jsou recesí postiženy nejvíce. To je způsobeno tím, že v začátku recese veškerí investoři zastaví své investice a při odeznívání recese jsou investoři velmi obezřetní. Začínají tedy investovat až několik měsíců, ne-li let po odeznění recese. Proto je tento stav pro stavebnictví velmi dlouhý a jeho konec je téměř nepředvídatelný.

Tabulka 2: Počet vydaných stavebních ohlášení a povolení dle Českého statistického úřadu

	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Moravskoslezský kraj	1651	2147	1813	1891
Česká republika	20 844	21 765	20 812	18 929

(19)

Dle údajů Českého statistického úřadu uvedených v této tabulce vidíme, že počet vydaných stavebních ohlášení a povolení pro nebytové budovy v České republice byl v loňském roce nejnižší za poslední čtyři roky. Z toho můžeme usuzovat, že stavebnictví je stále v recesi. Počet vydaných ohlášení a povolení v Moravskoslezském kraji, kde je sídlo podniku, byl v loňském roce lehce vyšší než v roce 2012. Nárůst je ale tak malý, že nemůžeme říci, že by recese byla na ústupu (19).

Další velkou hrozbou pro každý stavební podnik jsou roční období, konkrétně zima. V zimních měsících nelze plnit zakázky, tudíž nepřicházejí do podniku peníze od investorů.

Ze SLEPT analýzy vyplývají další hrozby a to index ceny ve stavebnictví, který meziročně klesl o -0,4% a HDP ve stavebnictví, které kleslo v Moravskoslezském kraji o -0,7%.

Jednou z hrozeb je také nově vydaný Nový občanský zákoník, který přinesl určité změny i do stavebnictví. Je tedy nutné vynaložit náklady na jeho pečlivé prostudování, školení s ním spojené a vyhnout se veškerých chyb z neznalosti tohoto zákona.

Tabulka 3: shrnutí SWOT analýzy

Silné stránky (Strong)	Slabé stránky (Weakness)
• povědomí o podniku na trhu • VEDE systém • historie společnosti – podnik je v povědomí investorů • zaměstnanci • pravidelné školení zaměstnanců	• insolventnost zákazníků a s tím související soudní spory • synchronizace termínů • hrozící nedodržení termínu předání díla zákazníkovi
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
• průnik na zahraniční trhy • rozšiřování společnosti • Nový občanský zákoník	• stále trvající recese • vliv ročního období • Nový občanský zákoník • HDP v Moravskoslezském kraji a Index ceny ve stavebnictví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.7.5 Výsledky SWOT analýzy

- Společnost velmi dbá na školení svých zaměstnanců ať už po stránce leadershipu, komunikace, tak také po stránce jazykové. To vytváří obrovskou příležitost pro průnik na zahraniční trhy a oslovení většího počtu zákazníků,
- nový občanský zákoník je řazen i do příležitostí, protože upravuje smluvní vztahy a z toho plynoucí vymahatelnost práva. Z toho důvodu lze předpokládat lepší vymahatelnost pohledávek a odvrácení dlouhodobé insolventnosti zákazníků. Pokud by byly zahraniční zakázky, je nutno je lépe manažersky a logisticky řídit, a proto lze předpokládat lepší dohled nad zakázkou a tím lepší synchronizaci termínů. Při využití příležitosti rozšíření společnosti, může společnost vytvořit nové pracovní místo projektového

manažera, aby předešla možnosti nesplnění termínu předání díla zákazníkovi,

- povědomí o společnosti, její historie a know-how může vytvořit mnoho příležitostí pro nové zakázky a tím se společnost vyhne následkům recese a bude mít dostatek finančních prostředků pro přečkání zimních měsíců. Společnost velmi dbá na školení zaměstnanců v různých oblastech. Školení zaměstnanců v oblasti Nového občanského zákoníku podporuje vyhnutí se hrozby NOZ,
- ohrožení pro chod společnosti je zimní období, kdy stavební práce nelze vykonávat. Tomuto se lze vyhnout odstraněním problémů se synchronizací termínů a zakázky budou celoročně probíhat tak, aby zajistily dostatek finančních prostředků pro přečkání této části roku. Rozšíření společnosti nebo rozšíření působnosti společnosti i na zahraniční trh pomůže odvrátit nepříznivý stav HDP a Indexu ceny ve stavebnictví v tomto kraji.

4 Teoretická východiska práce

Pro efektivní popis a zhodnocení průběhu zakázky č. 201107 pro společnost Ami Autointerier s.r.o. je nutné vycházet z teoretických poznatků. Mezi nutná východiska pro zpracování zakázky v oblasti stavebnictví je znalost projektového řízení.

K řízení jako takovému patří zejména plánování, organizování, kontrolování apod., což jsou pojmy řazené k managementu. Ovšem u projektového řízení ve stavebnictví nastává problém, že nelze plánovat. Společnost není schopna naplánovat, kolik zakázek bude mít příští měsíc či rok. O dlouhodobém plánování zde tedy nemůže být vůbec řeč, protože tento typ plánování zohledňuje výrobní kapacitu vzhledem k očekávanému odbytu, což v této oblasti nelze. Na druhou stranu krátkodobé plánování se snaží o optimální využívání úzkých míst, proto je pro problematiku těchto zakázek příznivější. Jeho optimální využívání ověříme tak, že při daných omezeních dosahujeme maximálního zisku (20).

U plánování průběhu zakázek je nutné myslet na to, že zákazník má obrovskou moc v rozhodování. V dnešní době se nacházíme ve velmi konkurenčním prostředí, jeho síla vlivu na tvorbu ceny a obchodní podmínky je enormní. Je tedy důležité zachovat si jakousi originalitu ve věcech, kterými se společnost zabývá. Když si udrží velkou míru originality, má nárok na vyšší cenu, kterou zákazník vzhledem k originalitě akceptuje, a z toho plynou vyšší tržby. Také inovace jsou v posledních letech nedílnou součástí řízení (21). Když společnost stagnuje, nelze předpokládat příchod nových zákazníků, rozšíření podnikání a v nejhorším případě může dojít dokonce až k zániku společnosti. Je tedy nutné na tuto problematiku klást velký důraz.

Velký důraz musíme klást také na jakost. Ta patří k jednomu z nejdůležitějších rozhodovacích kritérií odběratelů (7).

Jakost jako takovou teoretici doporučují kontrolovat. Kontrola by měla být co nejjednodušší. Odborníci na jakost a členové týmu, kteří by do kontroly jakosti měli být také zapojeni, většinou pracují s těmito klíčovými postupy (22):

- „*Jdi a přesvědč se na vlastní oči,*
- *proved' rozbor situace,*

- *využívej jednokusového toku a nástroje k odhalení problému,*
- *pětkrát si polož otázku „Proč?“.*

Otázka „proč?“ nás směřuje k zjištění příčiny a nalezení protiopatření, aby se problém již neopakoval (22).

Častým problémem je pohlížení na změnu jako na samozřejmost. Přitom mnohé výrobní haly zůstávají nezměněny dokonce i padesát let. Rozdíl Japonského a Amerického modelu v tomto uvažování je obrovský. Zatímco západní svět pohlíží na změny jako druhotné a zabývá se především vývojem nových technologií a postupů, východní svět zlepšuje výrobní postupy pomocí mnoha filozofií, které vznikly většinou právě v Japonsku. Jednou z těchto metod je i filozofie KAIZEN (23).

To, že KAIZEN je filozofií, znamená hlavně zdokonalování a zlepšování. Filozofie je přítomna v celé společnosti a v myšlení všech zaměstnanců. Tím se odlišuje například od norem ISO, které jsou platné v ČR. Pojem zastřešuje orientaci na zákazníky, absolutní kontrolu kvality a její zdokonalování, dobré vztahy mezi managementem a zaměstnanci, disciplínu na pracovišti, just-in-time apod. KAIZEN zdokonalování dostal až do úrovně, kdy tvrdí, že každý den by mělo ve společnosti nastat nějaké zlepšení (23). Jak již bylo řečeno, zdokonalování a filozofie by měla být v myšlení každého zaměstnance. Jednou z nejdůležitějších skupin je management. Manažeri si musejí uvědomit, že jejich prací není jen zdokonalování prostředí kolem sebe, ale také sebe sama, své vlastní práce. Jejich práce by měla vést k hlavní myšlence KAIZEN – k spokojenosti zákazníka a ta se měří kvalitou, náklady a plánováním (23). Zákazník je hlavní soudce kvality. Když shledá kvalitu nedostatečnou, jeho obrana je jednoduchá, změna dodavatele. A jak je známo, spokojený zákazník je nejlepší reklamou. Zatímco spokojený zákazník se o své zkušenosti podělí s přibližně třemi lidmi, nespokojení přibližně s jedenácti.

4.1 Definice projektu

Vzhledem k povaze zakázek, můžeme říci, že každá zakázka společnosti FEMONT OPAVA s.r.o. je projektem. Toto tvrzení dokládá i definice projektu (24):

„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- *Dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn,*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění,*
- *stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci“.*

Velmi podobnou definici projektu můžeme nalézt v normě ISO 10 006, která je mezinárodní normou pro řízení jakosti projektů a popisuje jej jako „*jedinečný proces koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, vyhovující specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji*“ (25). Také v různých přednáškách na vysokých školách jsou zmínky o projektu jako takovém, konkrétně také na VUT v Brně.

„Projekt představuje řízení procesu změny od jednoho stavu k druhému“ (26).

Dalšími faktory pro tvrzení, že se jedná o projekt, jsou např. specifické cíle, kterých chceme projektem dosáhnout, rozpočet, projektová rizika, zdroje, práce v týmu apod. (24). U stavby si můžeme všimnout i dalších faktorů, jako je lokalizace stavby, design apod.

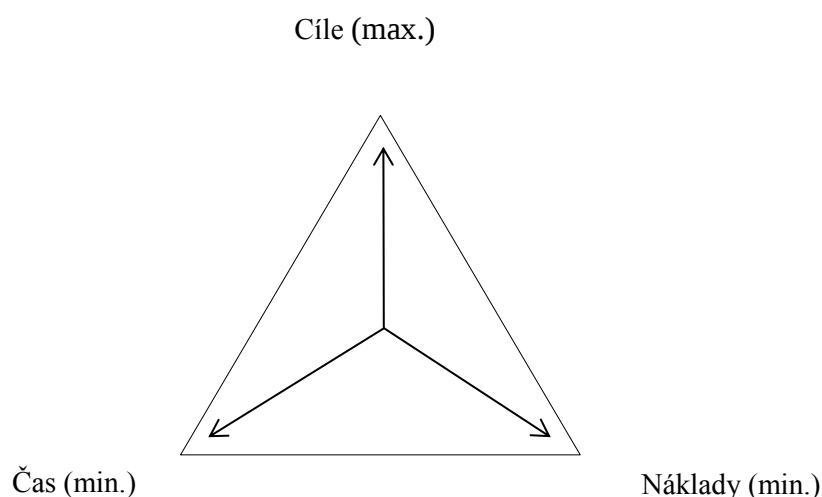
V mnohých publikacích se setkáme také s tzv. atributy projektu. Ve chvíli, kdy činnost splňuje uvedené atributy, měly by tyto činnosti být brány jako projekt a mělo by na ně být použito projektové řízení. Mezi tyto atributy patří realizace organizací, řízení týmem pro projektové řízení, rizika činností, jedinečnost činností v postupu a cíli, omezenost času, rozpočtu a zdrojů (25).

4.2 Úspěšnost projektu

Aby byl projekt úspěšně doveden k cíli, je nutné si uvědomit, že základy projektového managementu, tedy čas, náklady a dostupnost zdrojů musejí být v rovnováze. V úvahu musí být brána doba, kterou máme na splnění dílčích aktivit, zdroje, které máme k dispozici a budeme je čerpat, a finanční ohodnocení zdrojů, tedy náklady (24). Tento princip se nazývá „trojimperativ“.

4.2.1 „Trojimperativ“

Tento princip, znázorňovaný pomocí trojúhelníku či zakreslen do kartézské soustavy souřadnic, zmiňuje hned několik autorů. Faktory, které se v něm zohledňují, jsou výsledek ve smyslu kvality, čas a náklady (25).



Obrázek 4: Trojimperativ (28)

Z obrázků je patrné, jaké jsou vztahy mezi jednotlivými oblastmi „trojimperativu“. Cíl je znázorněn jako bod uprostřed trojúhelníku (viz Obrázek 4: Trojimperativ (28)), jehož vzdálenost

je určena pomocí metody SMART. Ve chvíli, kdy detailně specifikujeme provedení projektu, bude časový plán určovat výši finančních prostředků. Pokud se nějakým způsobem změní jedna z veličin a druhá zůstane stejná, třetí se musí změnit určitým způsobem. To potvrzuje provázanost všech tří stran. Jestliže bude na realizaci dostatek financí, je možné zkrátit dobu trvání jednotlivých částí a tím i celého projektu pomocí efektivnějších zdrojů (27).

Ohled je nutné brát na obtížnost splnění podmínek této teorie a na možné hrozby, díky kterým se mohou práce na projektu prodlužovat a tím může dojít k překročení rozpočtu (27).

V jiné literatuře narazíme na možnost používání trojimperativu jako hodnotícího prvku úspěšnosti projektu. Dodržení této teorie úspěch podporuje, ale nezaručuje. Může se totiž poté ukázat, že řešení, které je dle trojimperativu korektní, je naprosto nepoužitelné (28).

4.2.2 Kritéria úspěchu projektu

Vzhledem k nedostatkům trojimperativu jsou v praxi používána tzv. kritéria úspěchu projektu. Pomocí těchto kritérií posuzujeme možný úspěch nebo neúspěch projektu. Kritéria by měla být jasná, srozumitelná a měřitelná. Každý projekt je ale unikum, z toho důvodu je nutné, aby každá zakázka měla kritéria stanovená na míru, tudíž znovu určena, zhodnocena, analyzována a v neposlední řadě projednávána se zákazníkem. To ale nečiní kritéria neměnná.

Kritéria lze rozdělit do tří základních souborů (28):

- Požadavky zákazníka, investora či zadavatele,
- požadavky konečného provozovatele,
- požadavky na zisk financujících stakeholderů.

To, že projekt je úspěšným, značí hned několik faktů. Pro představu to jsou např. faktory, že projekt funguje (u projektů v IT), produkt je shodný s požadavky zákazníka, splňuje určenou jakost a cenu, spokojení jsou také stakeholdři a pro projekty ve stavebnictví nejdůležitějším faktorem je, že projekt byl dokončen včas. Lze zohlednit i tzv. měkké faktory, kterými jsou motivace projektového týmu, rozřešení konfliktů se stakeholdry a okolím apod. K faktorům neúspěchu se řadí překročení termínu, rozpočtu, špatná jakost produktu, nespokojený zákazník či stakeholdři.

4.2.3 Finanční kritéria

K rozeznání úspěchu či neúspěchu projektu slouží také finanční kritéria, což je z ekonomického hlediska jeden z nejdůležitějších faktorů. Toto kritérium je také velmi důležité proto, že jej řešíme hned na začátku projektu a je pro nás klíčovým v rozhodování, zda má cenu jej vůbec realizovat.

K hlavním finančním kritériím patří ukazatel ROI – Return of Investment, neboli návratnost investice. Tento ukazatel nám umožňuje počítat návratnost v různých časových obdobích a počítáme jej podle vzorce (28):

$$ROI = \frac{\text{výnos} - \text{investice}}{\text{investice}} * 100 \quad [\%]$$

respektive

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{investice}} * 100 \quad [\%]$$

4.3 Produkt projektu

„Produkt projektu je cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu, který má být realizací projektu vytvořen“ (24).

V případě společnosti FEMONT OPAVA s.r.o. je produktem projektu stavba. Vzhledem k zaměření činnosti společnosti se jedná o výrobní a administrativní haly a budovy, sportovní a tenisové haly, supermarkety apod. (1).

Produkt jako takový, je nejdůležitějším objektem pro marketingovou strategii. V této společnosti se setkáváme s produktem spadajícím do kategorie tzv. „speciality goods“. U těchto produktů má zákazník jasnou představu o vzhledu, vlastnostech produktu apod. (29).

4.4 Projekt jako proces

K dalším charakteristikám projektu patří jeho postupný vývoj. Projekt z procesního hlediska není jeden jediný proces, ale soustava několika procesů na sebe navazujících nebo probíhajících současně. Tyto části projektu lze rozdělit do pěti základních skupin, a to zahájení, plánování, řízení a koordinace, monitorování a kontrola a ukončení. Netvoří tedy jeden procesní tok, ale vzájemně se doplňující procesy. Spojnicí mezi potřebami a přáními zákazníka a konečným výstupem se nazývá projektový plán (24). Projekt jako proces si lze znázornit pomocí programu Microsoft Project, který obsahuje možnost tvorby Ganttových diagramů, Síťových diagramů apod.

4.5 Organizační struktura projektu

I přes skvělou úroveň projektového managementu nemusí projekt dojít k úspěšnému cíli. Při projektovém řízení nesmí být opomenuta organizační struktura projektu. Tou jsou myšleni všichni lidé, kteří se na projektu podílejí. Jestliže má být dosaženo co největší efektivity při řízení projektu, musejí být v první řadě delegovány pravomoci. K pravomocem vedoucího pracovníka by měly patřit kontrolní činnosti, rozhodovací práva a hlavně odpovědnost za projekt či jeho části. Také ostatním pracovníkům musí být přiděleny jednotlivé role a definovány úkoly. Pro samotné vykonávání řízení je důležité, aby autorita, rozhodování a úkoly byly rozloženy mezi zájmové skupiny, kde účastníci či skupiny mají své individuální nebo skupinové cíle. Tyto cíle ovšem nesmějí být v rozporu s hlavním cílem projektu, jinak by bylo narušeno úspěšné dosažení hlavního cíle (24).

4.5.1 Projektový manažer

Tento zaměstnanec má zejména funkci kontrolování financí vyčleněných na projekt a kontrolu ostatních zdrojů deleguje na tzv. „resources managers“ (30). V dnešní době funguje projektový manažer ve spolupráci s liniiovými manažery. Je spíše zaměřený na řízení týmu sestaveného pro daný projekt, než na projekt jako takový. Projektoví manažeři jsou orientováni spíše ekonomicky, než technicky, musí rozumět ekonomickým principům. Lidé, zabývající se projektovým managementem, mohou být certifikovanými projektovými manažery. V USA se pro certifikaci využívá společnost PMI, v Evropě společnost IPMA (30).

4.5.2 Zájmové skupiny

Pomocí zájmových skupin se třídí zainteresované osoby do skupin podle jejich vztahu k projektu. Vytvořit tyto skupiny je jednou z prvních věcí, kterou by měly být vypracovány při přípravě projektu. Hlavním kritériem pro rozřazování jsou jejich cíle.

„Zájmové skupiny projektu jsou jednotlivci a organizace, které jsou aktivně zapojeny do realizace projektu nebo jejichž zájmy mohou být pozitivně či negativně ovlivněny průběhem nebo výsledkem projektu“ (24).

Nutno ještě dodat:

„Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky“ (25).

Ke klíčovým zájmovým skupinám patří (24):

1. Zákazník
 - a) Sponzor
 - b) Lidé, kteří budou projekt - stavbu – používat
 - c) Investor nebo majitel společnosti, která zadala zakázku
2. Dodavatel
 - a) Manažeri projektu
 - b) Členové týmu sestaveného za účelem realizace projektu
 - c) Subdodavatelé
3. Ostatní skupiny – konkurence, lobbisté, úřady apod.

Někdy se ke klíčovým zájmovým skupinám řadí také veřejnost či média. Dalšími mohou být také ochránci životního prostředí. Ti ale nejsou řazeni ke klíčovým zájmovým skupinám (24).

4.5.3 Zákazníci projektu

„Společnost nebo její část, která je zadavatelem projektu a již budou výsledky projektu sloužit pro naplnění určitého strategického záměru nebo změny“ (24).

Každý projekt musí mít svého zákazníka. Zákazník je budoucí uživatel produktu projektu, tedy zadavatel nebo investor, který investicí do tohoto projektu zvýší svůj potenciál na trhu pomocí nové služby nebo výrobku. Další stranou, která může do projektu vstoupit, je sponzor. Ten získává největší rozhodovací právo (24).

Sponzor

„Osoba, firma, podnik, společnost hradící náklady určité akce“ (31).

Investor

„Právní nebo fyzická osoba zabezpečující plán, přípravu a realizaci dané investiční výstavby s odpovědností za ni“ (31).

4.6 Projektový management

Projektový management je „soubor norem, doporučení a „best of practice“ zkušeností, popisujících, jak řídit projekt“ (28). Různorodost projektů je opravdu obrovská, proto se jedná spíše o filozofii návrhů přístupu k danému problému, která napomáhá projekt dovést k očekávanému cíli ve stanoveném termínu, při dodržení rozpočtu s tím, že jsou splněna všechna kritéria a změny nezpůsobily negativní efekt (28). Projektový management lze rozdělit do pěti základních prvků (24):

1. **Komunikace** – velmi důležité při řízení jakéhokoliv projektu, dobré je dorozumívání se mezi všemi zainteresovanými stranami,
2. **kooperace** – práce v týmu, které se při řešení projektu nevyhneme, v kladném případě nám pomůže k velmi dobrým výsledkům,
3. **životní cyklus projektu**,
4. **vlastní části projektu**, které se dělí do dalších deseti kategorií, jako jsou například metodiky pro plánování, rizika projektu, požadavky na projekt, kontrola, organizační struktura projektu a další,
5. **organizace**, která obsahuje delegování odpovědnosti manažerovi a dalším pracovníkům, rozpočet a jiné zdroje, technologie a metody.

Projektové řízení se odlišuje od běžného operativního řízení hlavně svou dočasností a přidělením zdrojů pro realizaci projektu. Zabývá se projekty obecně, zatímco operativní řízení projektu je už jasný soubor činností, přístupů, technik atd. Jde tedy o plánování, organizování, controlling až po motivaci všech účastníků k dosažení cíle. Projektový tým zde hraje roli usměrňovatelů, kteří se snaží projekt vést tak, aby nedocházelo k odchylkám od stanoveného plánu a tím nebyl překročen čas nebo rozpočet. Ve chvíli zjištění odchylky je tým povinen navrhnout nápravná opatření s co nejmenším negativním dopadem na projekt (28).

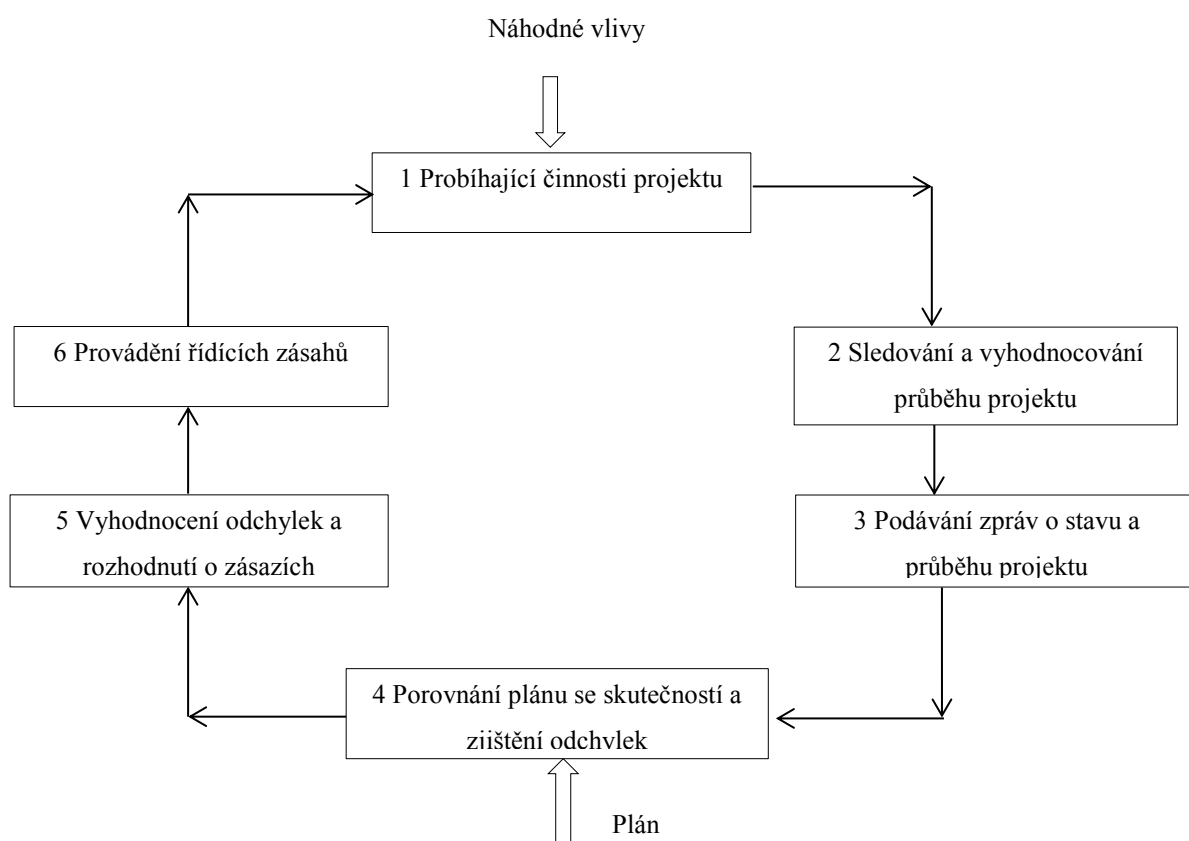
Hlavní výhody projektového managementu jsou (24):

- Zdroje vyhraněné na projekt, jsou drženy pouze po dobu trvání projektu. Po jeho skončení jsou uvolněny k jiným účelům,
- v průběhu lze rychle odhalit odchylky od plánu a rychle provést nápravná opatření,

- informace zjištěné ze současného projektu lze použít pro projekt další,
- k aktivitám jsou přiřazeni lidé, kteří za ně mají odpovědnost. Tím se vyhneme problémům „bez viníka“.

Projektový management má samozřejmě i nevýhody, ke kterým patří rizika projektu, plánování a oceňování projektu ještě před začátkem, což může způsobit neshody s průběhem projektu a v neposlední řadě požadavky zákazníka, které se mohou projevit až při realizaci projektu (24).

Toto řízení často najdeme v odborné literatuře definováno jako „*posloupnost řídicích pokynů projektového týmu, kterými se snaží dosáhnout cíle projektu*“ (28). Činnosti při řízení jsou samozřejmě ovlivňovány nepředvídatelnými vlivy okolí, ať už se jedná o počasí, poruchy či jiné faktory. Často tedy dochází k nedodržování plánu projektu a to se nazývá odchylky od plánu. Tyto odchylky musíme nepřetržitě sledovat a vyhodnocovat během celého projektu (28).



Obrázek 5: Schéma uzavřené řídicí smyčky (28)

Je nutné, aby projektový tým byl o skutečném stavu projektu vždy obeznámen. Tomuto typu informací říkáme „zpětnovazební informace“. Zpětná vazba je pro řízení jeden z nejdůležitějších ukazatelů průběžné úspěšnosti projektu. Tyto zprávy upozorňují projektového manažera na možné odchylky a nesrovnalosti s dlouhodobým plánem. Při odhalení odchylky musí manažer zajistit nápravu. Tomuto řízení se říká řízení podle odchylek, neboli operativní řízení, a to je rozdílné od strategického řízení právě krátkodobostí. Operativní řízení projektu je třeba provádět ve všech fázích projektu (28). Po zjištění odchylky projektovým týmem a jejím zhodnocení začne hledání možnosti jejího odstranění, což je mnohdy velmi obtížné s ohledem na čas a náklady. Pro tuto situaci je dobré použít tzv. „What if“ analýzu. Při odstraňování problémů je nutné zaměřit se také na vlivy, které tuto odchylku způsobily, aby bylo možné se těmto nepříznivým situacím do budoucna vyhnout. Užitečný je také záznam nepřijatých návrhů na opatření, aby se v budoucnu tyto nápady neřešili opakovaně a neztrácel se čas jejich opětovným analyzováním. Po vybrání řešení a zadání pokynů pro nápravu je také dobré zkontrolovat, zda se pokyny dostaly na místa určení a příslušným pracovníkům. Pokyny je nutné formulovat tak, aby jim bylo porozuměno. Další důležitou součástí je, protože příkazy mohou být vykonávány špatně či dokonce vědomě neplněny. Pozor je třeba si dát ale na příliš časté kontroly, které mohou mít opačný, demotivující a neobjektivní efekt (28).

4.6.1 What if analysis

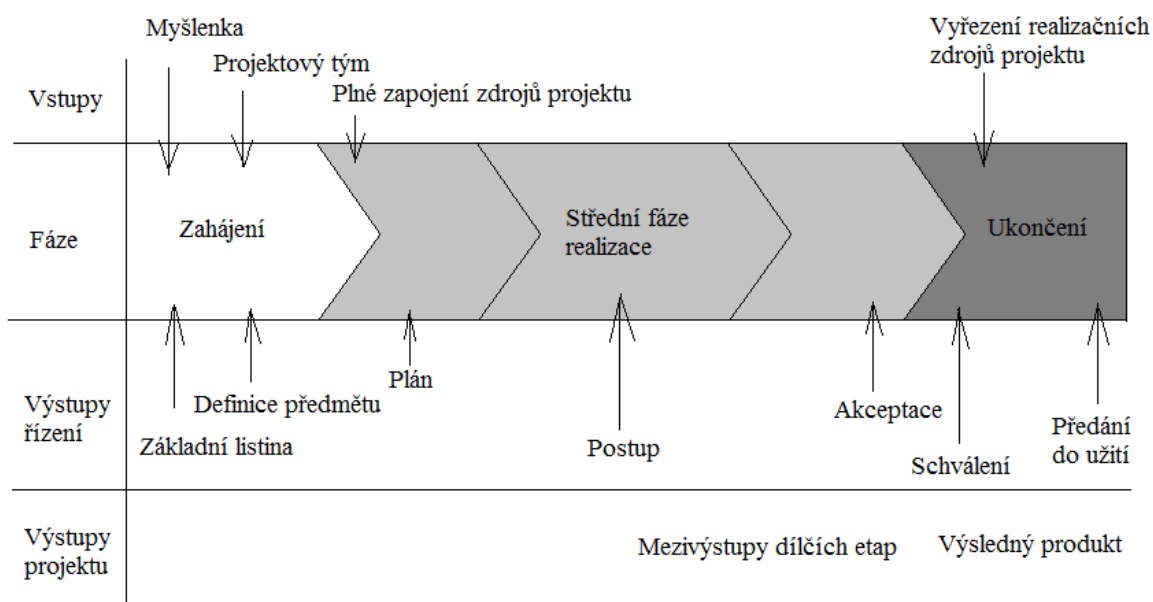
Tato metoda slouží k analyzování potenciálních neočekávaných událostí určitého procesu pomocí brainstormingu. Snahou je se nalézt všechny možné dopady neočekávaných událostí (32). Tím lze zjistit také informace o míře rizikovosti projektu. Každá hodnota vstupních veličin vytváří nějakou situaci, která může v průběhu projektu nebo někdy v budoucnu nastat. Tato technika manažerům neposkytuje jasné podklady pro rozhodování, ale pouze doporučení či možnosti rozhodování (33). V praxi je oblíbená díky své nenáročnosti na čas. Efektivní je pouze v tom případě, že se brainstormingu účastní kvalifikovaní pracovníci s již předchozí zkušeností s touto metodou (32).

4.6.2 Řízení u malých a středních společností

Projektové řízení u velkých společností je poměrně běžnou záležitostí. Nutnost této metody je ale i v mnoha menších společnostech, jako je například společnost FEMONT OPAVA s.r.o. U malých a středních společností má projektové řízení hned několik výhod, a to lepší a snazší komunikaci, velmi rychlé rozhodování, členové projektového týmu se mezi sebou znají mnohem lépe a tudíž ví, na kterého člena se v té které otázce obrátit. K typickým problémům můžeme uvést například nedostatek specialistů pro obsazení všech profesí (24).

4.7 Životní cyklus projektu

Projekt jako takový se v průběhu chová jako proces a prochází několika fázemi nazývanými životní cyklus projektu. Rozložením projektu do jednotlivých fází, potažmo etap vznikne lepší přehled o jeho průběhu a vytvoří se lepší podmínky pro kontrolu veškerých procesů. Dalším přínosem rozdělení je lepší orientace všech pracovníků a stakeholderů. Obecně lze říci, že životní cyklus definuje, kdy má být vykonána jaká práce na projektu, nastiňuje také výsledky jednotlivých fází, jejich kontrolu a kým jsou tyto práce prováděny (24).



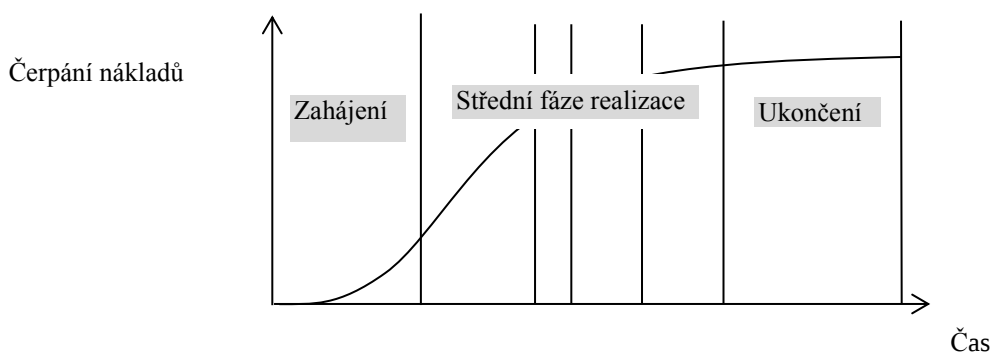
Obrázek 6: Fáze životního cyklu projektu (24)

4.8 Stanovení cílů

Stanovením cílů se rozumí slovní popis, čeho by mělo být projektem dosaženo. Cíl je obvykle popsán jako řešení jednotlivých fází, přechod z jedné fáze do druhé a jejich dokončení. Ke všem těmto fázím je definován určitý popis vlastností budoucího výsledku, podmínky apod. Cíle, vytvořené před zahájením, jsou nejdůležitější částí celého projektu, protože bez nich by nemohlo vůbec dojít k dohodám s investory, k uzavření smluv atd. Pro správné definování cílů lze použít techniku SMART, která říká, že cíle musejí být konkrétní (specific), měřitelné (measurable), přiřaditelné (assignable), dosažitelné (realistic) a časově ohraničené (time-bound). Cíle by měly být srozumitelné buďto pro všechny v případě hlavního cíle nebo alespoň pro ty, kteří za něj zodpovídají a pracovně se na něm podílejí v případě dílčích cílů (24).

4.9 Stanovení nákladů

Náklady na projekt jsou důležité pro určení ceny projektu, pokud není odhadnuta pomocí podobného projektu z historie nebo jinými odhady. K určení ceny je důležitá znalost rozpočtu na projekt. Postupy k sestavení rozpočtu se obvykle nezveřejňují, protože patří mezi „výrobní“ tajemství společnosti. Cena je ale obvykle tvořena náklady na pracovní sílu, nákup nebo nájem technologií a vybavení, platbami subdodavatelům, režijními náklady, snahami odvrátit rizika, tržby dodavatele apod. Náklady v životním cyklu projektu, jsou sumou nákladů na vývoj, výrobu, provoz a údržbu, náklady na vyřazení a likvidaci (24).



Obrázek 7: Průběh čerpání nákladů v průběhu životního cyklu projektu (24)

4.10 Analýzy a diagramy používané v analytické části

4.10.1 Analýza příčin a následků

Analýza příčin a následků neboli Ishikawův diagram znázorňuje příčiny zkoumaného problému. Hlavní problém je úplně napravo a po stranách možné příčiny, díky kterým problém může nastat. Tato analýza je většinou prováděna brainstormingem, kde se nejprve určí hlavní problém, poté hlavní vlivy a nakonec dílčí vlivy. Výsledkem by měl být návrh na změny. Také by měl upozorňovat na možné negativní vlivy a společnost by se měla co nejvíce snažit jim vyvarovat (24).

4.10.2 SLEPT analýza

Tato metoda vychází z analýzy ETPS, kterou v šedesátých letech vytvořil Francis J. Aguilar. Tehdy zohledňovala čtyři vnější faktory (ekonomický, technologický, politický a sociální), které se postupně rozšířily o faktor ekologický, a v osmdesátých letech se analýza přetransformovala do konečné podoby, kdy byla od politického faktoru oddělena legislativa jako samostatný faktor. Těchto šest faktorů je zastoupeno v názvu jednotlivými písmeny a znázorňují politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické vnější faktory slouží k analýze vnějšího prostředí. Výstupem jsou podklady pro prognózování ohledně dalšího rozvoje. Užití této metody je velmi časově a znalostně náročný proces (32).

4.10.3 Swot analýza

Swot analýza patří k velmi známým a používaným analýzám. Touto metodou se zpracovávají z interního hlediska silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky společnosti, které definují vnitřní faktory efektivnosti. Z externího hlediska její příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Vnější prostředí obsahuje vše, co na společnost působí ve veřejném i soukromém sektoru. Pro zpracování této části můžeme tedy využít PESTLE analýzu. Vymezené faktory jsou poté zpracovány do podoby W-O (hledání), S-O (využití), W-T (vyhýbání) a S-T (konfrontace). U situace W-O je snaha odstranit slabou stránku pomocí příležitosti. U S-O je snahou využít silnou stránku ku prospěchu příležitosti. U W-T je snahou minimalizovat slabé stránky a vyhnout se ohrožení a u S-T využít silnou stránku k odstranění ohrožení (32).

5 Návrh průběhu zakázky dle požadavků zákazníka

Po analýze současného stavu průběhu zakázky ve společnosti FEMONT OPAVA s.r.o. jsem neshledala žádné závažné nedostatky v průběhu zakázky jako takovém. Společnost dbá na normy ISO, jejich certifikátu je držitelem. Nedostatky se týkají spíše řízení zakázek celkově.

5.1 Porady

Ve společnosti FEMONT OPAVA s.r.o. probíhají porady každé pondělí v 8.00 h. Tento model je velmi užitečný a prověřený několika léty praxe. Tato společnost je řízena čtyřmi majiteli a to s sebou nese velká pro i proti. Každá faktura, ať už přijatá nebo vydaná, musí být podepsána minimálně třemi majiteli. Zde vidím velké časové ztráty ohledně placení faktur a tím zdržování finančních prostředků, které by se mohly využít k financování zakázek a chodu společnosti. Navrhovala bych podpis jednoho z majitelů a každodenní porady všech majitelů s ředitelem, ekonomem, obchodním ředitelem a ředitelem konstrukce společnosti, případně dalších kompetentních osob, kterých by se dané faktury či zakázky týkaly. Porada by trvala přibližně půl hodiny, aby nebyl narušen chod společnosti. Zde by byli všichni informováni, čeho se faktury týkaly, zda byly oprávněné a případné další problémy týkající se fakturace a jiných důležitých oblastí.

5.2 Školení o BOZP

Jak vyplývá z analytické části, pokuty, které společnost obdržela v posledních třech letech, byly z inspektorátu bezpečnosti práce. Doporučuji tedy častější školení v této oblasti, i přesto, že četnost a pravidelnost školení si určuje společnost sama a není to tudíž její povinností. Vzhledem k relativně častým pokutám z inspektorátu bezpečnosti práce navrhuji přísnější dozor nad plněním bezpečnostních nařízení a při opakovaném neplnění těchto nařízení uložit finanční sankce.

5.3 Prodloužení záruční doby za příplatek

Trend prodlužování záruční doby se rozmáhá u spotřebního zboží, jako je například elektronika. Společnost FEMONT OPAVA s.r.o. dává svým zákazníkům záruku

60 měsíců, což je 5 let. Princip prodlužování záruční doby funguje tak, že si zákazník připlatí za delší záruční dobu na jím zvolený časový úsek. Cenu jednoho roku bych stanovila deseti procenty z ceny. Nabídla bych také možnost prodloužení doby o menší časový úsek než je jeden rok, 3, 6 nebo 9 měsíců. V tom případě by byla cena za prodloužení stanovena na 2,5%, 5% a 7,5% z ceny. Prodloužení záruční doby o rok, je pro společnost zatěžující i z důvodu zádržného, které zákazníci často používají. Finanční prostředky plynoucí ze zádržného by tedy byly odloženy ještě o rok, či jiný časový úsek, déle. Tímto krokem se společnost vyhne absenci finančních prostředků ve výši zádržného ve chvíli předání díla, protože ihned dostane například 10% z ceny, zatímco zádržné bude 5%.

5.4 Rozšíření nabídky pro B2B i B2C trh

Výroba a montáž ocelových hal a konstrukcí je jasně orientována na B2B trh. Tento trh je značně ovlivňován veškerým ekonomickým děním ve státě. To stejné platí pro ekonomické dění v samotné společnosti investora. Ve chvíli, kdy není vhodná doba pro investování, veškerí potenciální investoři zastaví své investice, zvláště jedná-li se o halu za několik milionů. Tyto nepříznivé výkyvy trhu by mohlo pokrýt rozšíření nabídky na B2C trh. Tato nabídka by zahrnovala stavbu garáží, stodol a případných jiných nebytových prostor. Rozšířením nabídky pro B2B trh by mohla být nabídka stavebních buněk, které si společnost FEMONT OPAVA s.r.o. vyrábí sama pro vlastní potřebu.

5.5 Nová pracovní pozice

Problémem jsou také časté reklamace, pokuty plynoucí z nedodržování BOZP a soudní spory. Hrozbou, při nesprávném dohledu na zakázky, je, nedodržení plánovaného termínu předání díla plynoucí ze sjednání více zakázek na stejný termín. Ve společnosti není žádná kompetentní osoba, která by dohlížela na průběh jednotlivých zakázek a tím zajišťovala soulad plánovaného harmonogramu zakázky se skutečností. Vytvoření nového pracovního místa by, dle mého názoru, také zajistilo méně problémů s nedodržováním termínů. Stává se totiž, že na jeden termín, je sjednáno více zakázek najednou a společnost nemá kapacity pro jejich zajištění. Uchyluje se tedy ke kooperacím, pracím přes čas apod., které zvyšují náklady a ani tak není zajištěno

jisté dodržení termínu předání díla. Na druhou stranu jsou i situace, kdy nejsou žádné zakázky. To lze přisuzovat také odvětví, ve kterém tato společnost podniká, tedy stavebnictví, ve kterém nelze provádět stavby v zimním období. To ale není jediným důvodem. Lze tedy říci, že jsou období, kdy společnost nestíhá a uchyluje se ke kooperacím, a období, kdy sotva lze pracovat na jednu směnu.

5.6 Zakládací listina zakázky

Pro lepší orientaci v každé zakázce navrhuji používání nejen harmonogramu zakázky, ale také tzv. Zakládací listiny zakázky. Tento dokument je inspirován tzv. Zakládací listinou projektu. V případě zakládací listiny zakázky bych volila lehce odlišné položky v listině, než jsou u Zakládací listiny projektu. U listiny k projektu zde najdeme položky jako (25):

- Krátký popis projektu,
- cíle projektu
- obsah a rozsah projektu,
- hlavní výstupy projektu,
- přínos projektu,
- kontext/okolí projektu,
- významné zainteresované strany,
- plánované termíny,
- milníky,
- plánované náklady na projekt,
- účastníci projektu,
- potencionální překážky, rizika a omezení,
- poznámky, jiné související informace a pokyny,
- schválil/a,
- místo, datum,
- podpis.

Do zakládací listiny zakázky bych volila lehce odlišné položky. Vzor formuláře viz Příloha 10: Vzor zakládací listiny zakázky.

6 Podmínky realizace a přínosy

6.1 Porady

Podmínkou realizace je souhlas vedení s touto změnou a také sestavení interního nařízení, které by ukládalo zainteresovaným pracovníkům povinnost účasti na těchto poradách.

6.1.1 Mimoekonomické přínosy

Tyto každodenní porady mají velký význam zejména z hlediska času. Jak je již zmíněno v návrhu, každou fakturu musejí podepsat alespoň tři ze čtyř majitelů. K činnostem majitelů patří také sjednávání zakázek a starost o zákazníky a z toho důvodu nejsou vždy přítomni v sídle společnosti. Proto podpis pouze jednoho majitele a každodenní porady, aby nedocházelo k neefektivnímu řízení společnosti, by mohly být velkým přínosem. Zajistily by obeznámení všech zainteresovaných pracovníků a majitelů o dění ve společnosti a tím jistější jednání společnosti navenek.

6.1.2 Ekonomické přínosy

Z ekonomického hlediska lze jen těžko tento návrh hodnotit. Snad jen tak, že obeznámení všech zainteresovaných interních stran by mohlo přinést úsporu nákladů na změny v zakázkách nebo případných sankcích za nedodržování termínů způsobených více sjednanými zakázkami na jeden termín.

6.2 Školení o BOZP

Podmínkou tohoto návrhu je taktéž souhlas vedení s touto změnou a uvolnění finančních prostředků pro častější školení zaměstnanců. Důležitý je také přísnější dozor nad plněním příkazů ohledně nošení ochranných přileb na stavbách, jištění při práci ve výškách a dalších bezpečnostních pomůcek. Pro možnost ukládání sankcí je třeba vytvoření interní směrnice pro možnost takového postihu. Předpokladem tohoto návrhu je, že při častějším školení se zaměstnanci vyhnou chybování v otázkách BOZP a tím se sníží náklady na pokuty na nulu.

6.2.1 Mimoekonomické přínosy

Největším mimoekonomickým přínosem je zlepšení bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků. Předmětem podnikání je zejména montáž hal a ocelových konstrukcí, kde může dojít k velmi vážným úrazům.

6.2.2 Ekonomické přínosy

FEMONT OPAVA s.r.o. má 135, z toho v dělnických profesích je 70 zaměstnanců, což tvoří 52% všech zaměstnanců. Pro tyto profese je školení o BOZP velmi důležité a proto by měli být proškolení dvakrát ročně.

Cena školení o BOZP pro 60 a více zaměstnanců je 100 Kč/ osobu (34).

Při porovnání nákladů na školení, které činí 7 000 Kč za rok, a nákladů na pokuty z inspektorátu bezpečnosti práce dojdeme k závěru:

Náklady na školení	7 000 Kč / rok	21 000 Kč / 3 roky
Pokuty uložené inspektorátem	10 000 Kč / rok	30 000 Kč / 3 roky
Úspora	3 000 Kč / rok	9 000 Kč / 3 roky

6.3 Prodloužení záruční doby

Podmínkou tohoto návrhu je souhlas vedení společnosti k tomuto kroku a také uvědomělost zákazníků.

6.3.1 Mimoekonomické přínosy

Tím, že by společnost nabízela tuto možnost, zvýšila by se její důvěryhodnost mezi zákazníky a zejména by přinesla okamžité finanční zdroje, které se mohou dále investovat. Pro větší motivaci zákazníků k využívání této služby navrhuji „vrácení“ příplatku za prodloužení záruční doby ve formě poukazu v hodnotě příplatku na další stavbu. Tím by byl zákazník motivován jak využít tuto možnost, tak také znovu se vrátit ke společnosti FEMONT OPAVA s.r.o. i v budoucnu.

6.3.2 Ekonomické přínosy

Jak již bylo zmíněno výše, společnost FEMONT OPAVA s.r.o. poskytuje svým zákazníkům tzv. zádržné. Pro ilustraci použijeme zádržné ve výši 10% z ceny a fiktivní úrokovou míru 1%. Jak víme, hodnota peněz dnes je větší než hodnota peněz v budoucnu, a to zejména z důvodů možné investice finančních prostředků již dnes a z toho plynoucího zhodnocení dle úrokové míry.

$$PV = FV \cdot \frac{1}{(1 + i)^n}$$

$$PV = 795\,021 \cdot \frac{1}{(1 + 0,01)^5}$$

$$PV = 756\,435,2 \text{ Kč}$$

Z tohoto výpočtu vyplývá, že peníze přijaté za 5 let při úrokové míře 1% mají dnes hodnotu 756 435,2 Kč.

$$FV = PV \cdot (1 + i)^n$$

$$FV = 795\,021 \cdot (1 + 0,01)^5$$

$$FV = 835\,575,06 \text{ Kč}$$

Z tohoto výpočtu vyplývá, že peníze přijaté dnes mohou mít budoucí hodnotu FV za 5 let při úrokové míře 1% ve výši 835 575,06 Kč.

Tento výpočet znázorňuje situaci dnes, při neposkytování prodloužení záruční doby. Při poskytnutí záruční doby a tedy prodloužení záruky o jeden rok bude efekt ještě silnější.

$$PV = 795\,021 \cdot \frac{1}{(1 + 0,01)^6}$$

$$PV = 748\,945,75 \text{ Kč}$$

$$FV = 795\,021 \cdot (1 + 0,01)^6$$

$$FV = 846\,930,8 \text{ Kč}$$

Lze tedy říci, že je pro společnost výhodnější poskytovat prodloužení záruční doby a tím získat finanční prostředky okamžitě. Omezí se tímto dopad ze znehodnocování finančních prostředků. Mimo tyto dopady je nutné vzít také v úvahu fakt, že v dnešní velmi dynamické době se může stát, že za 5 let zákaznicka společnost nemusí již existovat nebo může být v konkurzním řízení a tím by dodavatel přišel o veškeré prostředky ve výši zádržného.

6.4 Rozšíření nabídky

U tohoto návrhu je podmínkou schválení od vedení společnosti. Další podmínkou je zejména příznivá situace na trhu. Kdyby situace na trhu byla nepříznivá, tento návrh by neměl potenciál.

6.4.1 Mimoekonomické přínosy

Mimoekonomickými přínosy je zejména širší povědomí o společnosti. Ta se z „neveřejného“ B2B sektoru dostane mezi běžné zákazníky s širší možností uplatnění svých výrobků. Tyto stavby mají pro zákazníka tu výhodu, že jsou mobilní. Připevnění k zemi kotevními šrouby umožňuje, na rozdíl od zděných staveb, tyto konstrukce kamkoliv převézt a zase ukotvit do země.

6.4.2 Ekonomické přínosy

Ekonomickými přínosy jsou hlavně případné větší výnosy a zabránění výkyvům zakázek. Kapitál plynoucí z těchto malých zakázek může být znovu investován a tím se může zlepšit situace společnosti.

U prodeje stavebních buněk, které společnost FEMONT OPAVA s.r.o. vyrábí sama pro vlastní potřebu, je ekonomický přínos nejen výnos z výrobku, ale také prodej nepotřebných buněk pro vlastní potřebu a tím snížení nákladů na likvidaci. Použitá stavební buňka by mohla být prodávána za výrobní cenu bez zisku. Tím zamezíme ztrátě a nákladům na likvidaci.

6.5 Nová pracovní pozice

U tohoto návrhu je asi nejdůležitější souhlas vedení společnosti, protože na novou pracovní pozici je nutno vyčlenit jistý finanční kapitál. Dále je nutné vytvořit pracovní místo a prostor, tedy kancelář a vybavit ji potřebným vybavením a prostředky pro tuto práci.

6.5.1 Mimoekonomické přínosy

Ze SLEPT analýzy vyplývá, že v Moravskoslezském kraji se nezaměstnanost pohybuje okolo 9,3%. Vytvořením jednoho pracovního místa tento nepříznivý stav příliš nezlepšíme, ale skrze tuto pozici je možné zefektivnit práci celé společnosti, tím získávat více zakázek a tím rozvíjet společnost i co se týká počtu zaměstnanců. Je zde tedy velký sociální přínos.

Mezi další mimoekonomické přínosy můžeme zařadit zejména přehlednost zakázek. Ve společnosti FEMONT OPAVA s.r.o. není nikdo pověřen dohledem nad všemi projekty a to může vytvářet jisté komplikace a nesrovnalosti. Touto pozicí projektového manažera by tyto komplikace byly odstraněny a byla by jedna odpovědná osoba za veškeré dění, zejména ekonomické a organizační, kolem zakázek.

6.5.2 Ekonomické přínosy

Ekonomický přínos bude zřejmý až po vytvoření a ověření této pozice. Můžeme předpokládat, že při dohledu nad projekty, tedy zakázkami, se veškeré procesy urychlí a vytvoří se nový prostor pro plnění více zakázek. Tím bude do společnosti plynout větší finanční kapitál, který se může dále investovat a společnost může růst.

Tímto zpřísněným dohledem se také zamezí nedodržování termínů, reklamacím a pokutám. To ušetří mnoho nákladů, zejména na opravy hal.

Opravy z důvodů reklamací společnost odhaduje na 100 000 Kč na jednu reklamaci. V roce 2011 bylo zaznamenáno 14 reklamací, v roce 2012 již 39 a v loňském roce 30. Z toho můžeme odvodit, že náklady byly:

Rok 2011	1 400 000 Kč
Rok 2012	3 900 000 Kč
Rok 2013	3 000 000 Kč

Průměrná mzda projektového manažera je 38 309 Kč (35). Můžeme z toho tedy odvodit:

Roční plat projektového manažera 459 708 Kč

Při porovnání nákladů na reklamace a ročního platu projektového manažera dojdeme k závěru, že při ideální situaci, kdy by působení projektového manažera zabránila veškerým reklamacím, by společnost ušetřila:

Rok 2011	$1\,400\,000 - 459\,708 = 940\,292$ Kč
Rok 2012	$3\,900\,000 - 459\,708 = 3\,440\,292$ Kč
Rok 2013	$3\,000\,000 - 459\,708 = 2\,540\,292$ Kč

Celková úspora v ideálním případě, kdy by pozice projektového manažera zabránila veškerým reklamacím, je 6 920 876 Kč.

V situaci, kdy by tato pozice zabránila polovině reklamací, úspora by byla 2 770 876 Kč.

Vzhledem k povaze problematiky nového pracovního místa, nelze použít bod zvratu jako takový. Pro zjištění výhodnosti, respektive minimálního počtu reklamací, při kterých, za podmínek jejich odstranění, bude nové pracovní místo stále efektivní, lze použít procentuálního propočtu.

Tabulka 4: Zhodnocení efektivity pracovní pozice

	Kč	Počet reklamací
100 %	8 300 000	83
50 %	4 150 000	41,5
16,62 %	1 379 460	13,79

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na pozici projektového manažera za 3 roky je 1 379 124 Kč a náklady na 16,62 % reklamací jsou po zaokrouhlení 1 379 460 Kč. Z toho vyplývá, že pokud pozice projektového manažera zabráni alespoň 16,62% reklamací, lze ji považovat za důležitou a efektivní.

6.6 Zakládací listina

Jako u předchozích návrhů, i zde je nejdůležitější souhlas vedení společnosti s tímto návrhem. Tyto listiny by byly založeny u projektového manažera, který by poskytoval informace všem ostatním oddělením a pracovníkům. Je tedy nutné vyčlenit fixní místo pro zakládání těchto dokumentů.

6.6.1 Mimoekonomické přínosy

Hlavním mimoekonomickým přínosem tohoto návrhu je přehlednost. Společnost FEMONT OPAVA s.r.o. řeší mnoho zakázek ročně, a proto by zakládací listina umožnila rychle zjistit odpovědnou osobu za zakázku a další důležité informace. Bezesporu by tento systém také ušetřil mnoho času, který by se jinak vynaložil na zjišťování informací o zakázkách. Také zamezí mnoha chybám z nevědomosti a komunikačním nesrovnalostem.

7 Závěr

Tato práce se zabývala řízením průběhu zakázek ve společnosti FEMONT OPAVA s.r.o., analýzou již dokončené zakázky a hledáním problematických míst při řízení zakázek. Dále se zabývala návrhem řešení včetně jejich dopadů pro společnost.

V analytické části byla představena společnost FEMONT OPAVA s.r.o., detailně popsána zakázka č. 201107 pro společnost Ami Autoiterier s.r.o. v Zadním Chodově u Mariánských Lázní. Dále byly zpracovány analýzy SWOT a SLEPT, Ishikawův diagram. V teoretické části byly popsány nejdůležitější pojmy týkající se projektového řízení a dalších oblastí vztahující se k předmětu práce.

Mým hlavním cílem bylo odstranění problémů při řízení zakázek, zejména nedodržování jejich termínů a velký počet reklamací. Těchto cílů bylo dosaženo zejména návrhem nové pracovní pozice projektového manažera, který by měl dohled nad veškerými zakázkami společnosti. Náklady na jeho pozici byly vztaženy k počtu a nákladům na reklamace, se kterými se společnost potýká poměrně často. Náklady na reklamace jsou velmi vysoké, zabránil-li by projektový manažer alespoň 16,62 %, tedy 14 reklamacím, byla by jeho pozice efektivní a společnost by tímto dozorem nad zakázkami neztrácela tolik finančních prostředků prostřednictvím oprav vztahujících se k reklamaci a také by měla lepší pověst mezi potenciálními zákazníky.

Veškeré návrhy prostředků pro zlepšení řízení zakázek jsou popsány v kapitole 5. Z vyčíslení a mimoekonomických odůvodnění je zřejmé, že veškeré návrhy by pro společnost mohly být velkým přínosem. Cíle odstranění problematických míst při řízení zakázek bylo dosaženo zejména podrobným zkoumáním zakázky č. 201107 pro společnost Ami Autointerier s.r.o. a zpracováním SWOT a SLEPT analýzy, ze kterých vyplynulo mnoho návrhů na řešení. Na závěr bych společnosti FEMONT OPAVA s.r.o. doporučila, i přes držení certifikátu ISO 9001, vzhledem ke stoupající konkurenci zvážit pro implementaci metodu KAIZEN, která není pouhou certifikací, ale komplexní filozofií.

8 Použitá literatura

- (1) OVX. *Femont.cz* [online]. 2005 – 2014 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://femont.cz/>
- (2) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. 2012 - 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a248947&typ=full&klic=obysry>
- (3) KRAMÁŘ, L. *ústní sdělení*. Ředitel FEMONT OPAVA s.r.o., Vávrovická 274/90, Opava-Vávrovice. 14. října 2013. 9:30.
- (4) FEMONT OPAVA s.r.o. Návod k projektování lehké haly systému VEDE. Opava: FEMONT OPAVA s.r.o., 2008.
- (5) JAŠEK, J. *ústní sdělení*. Ekonom FEMONT OPAVA s.r.o., Vávrovická 274/90, Opava-Vávrovice. 10. října 2013. 11:15.
- (6) DATA SOFTWARE BRNO [online]. *ERP Magis – podnikový informační systém*. 2007 - 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: www.dsb.cz/reseni-pro-ekonomiku/erp-magis/
- (7) VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I. a M. STANĚK. *Podnik světové třídy: Geneze produktivity a kvality*. 1. vydání. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1997, 276 s. ISBN 80-902235-1-6.
- (8) BELÁS, M. *ústní sdělení*. Rozpočtář FEMONT OPAVA s.r.o., Vávrovická 274/90, Opava-Vávrovice. 25. listopadu 2013. 11:30.
- (9) FEMONT OPAVA s.r.o. *Přehled výrobních dávek*. Opava: FEMONT OPAVA s.r.o., 2011.
- (10) FEMONT OPAVA s.r.o. *Dodatek ke smlouvě č. 1*. Opava: FEMONT OPAVA s.r.o., 2011.
- (11) FEMONT OPAVA s.r.o. *Smlouva o dílo č. 07/2011*. Opava: FEMONT OPAVA s.r.o., 2011.
- (12) FEMONT OPAVA s.r.o. *Závěrečný předávací protokol*. Opava: FEMONT OPAVA s.r.o., 2011.

- (13) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Nejnovější ekonomické údaje: Moravskoslezský kraj. 2012 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xt>
- (14) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2013. 2012 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/801011-13-r_2013-04
- (15) ÚSTAV STÁTU A PRÁVA AKADEMIE VĚD ČR, v.v.i. [online]. Soudní systém v ČR. 2014 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.ilaw.cas.cz/index.php?page=50>
- (16) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Nejnovější ekonomické údaje. 2014 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>.
- (17) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Nejnovější údaje: Moravskoslezský kraj. 2012 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xt>
- (18) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA [online]. Kurzy devizového trhu. 2013-2014 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp
- (19) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Veřejná databáze – vydaná stavební ohlášení a povolení v krajích (ročně). 2013 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?&vo=graf&childsel0=1&cislotab=STA0090PU_KR&kapitola_id=35&str=tabdetail.jsp&voa=tabulka
- (20) WÖHE, G a E. KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
- (21) KOŠTURIK, J. a J. CHAL. *Inovace: Vaše konkurenční výhoda!*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- (22) JUROVÁ, M. a kol. *Výrobní procesy řízené logistikou*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2013. 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.

- (23) MASAÁKI, I. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 272 s. ISBN 978-80-251-1621-0.
- (24) SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- (25) JEŽKOVÁ, Z., H. KREJČÍ, B. LACKO a J. ŠVEC. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. 1. vydání. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2014. 433 s. ISBN 978-80-905297-0-0.
- (26) JUŘICA, P. *Řízení projektů (přednáška)*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 16. 10. 2013.
- (27) ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- (28) DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- (29) TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2001, 352 s. ISBN 80-247-0053-0.
- (30) KERZNER, H. *Project managemet: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009, 1094 s. ISBN 978-0-470-27870-3.
- (31) PETRÁKOVÁ, V., J. KRAUS et al. *Akademický slovník cizích slov A-Ž*. 1. vydání. Praha: Academia, 2001. 834 s. ISBN 80-200-0607-9.
- (32) GRASSEOVÁ, M. et al. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (33) HNILICA, J. a J. FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- (34) NOTIF. *Zekaplus.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-21-04]. Dostupné z: <http://www.zekaplus.cz/cenik-sluzeb-bozp>
- (35) PROFESIA. *Platy.cz* [online]. 1997 – 2014 [cit. 2014-21-04]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/stavebnictvi-a-reality/projektovy-manazer>

Seznam obrázků

Obrázek 1: logo společnosti.....	12
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti FEMONT OPAVA, s.r.o.	15
Obrázek 3: Ishikawův diagram	28
Obrázek 4: Trojimperativ	39
Obrázek 5: Schéma uzavřené řídicí smyčky	45
Obrázek 6: Fáze životního cyklu projektu	47
Obrázek 7: Průběh čerpání nákladů v průběhu životního cyklu projektu.....	48

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Výběr z přehledu výrobních dávek.....	24
Tabulka 2: Počet vydaných stavebních ohlášení a povolení dle Českého statistického úřadu	33
Tabulka 3: shrnutí SWOT analýzy	34
Tabulka 4: Zhodnocení efektivity pracovní pozice	58

Seznam grafů:

Graf 1: Počet reklamací v letech 2011, 2012, 2013.....	27
--	----

Seznam příloh:

Příloha 1: Harmonogram zakázky	I
Příloha 2: Kusovník – sloup.....	I
Příloha 3: Kusovník - vazník	II
Příloha 4: Předávací protokol	III
Příloha 5: příloha k předávacímu protokolu	IV
Příloha 6: Výkres – sloup.....	V
Příloha 7: Výkres - vazník	VI
Příloha 8: Řez halou.....	VI
Příloha 9: Konečná faktura	VII
Příloha 10: Vzor zakládací listiny zakázky.....	VIII

PŘÍLOHY

Příloha 1: Harmonogram zakázky



Příloha 2: Kusovník – sloup

	1		SVARY	3.24	3.24		1%
8	4		L 70x8 -166	1.39	5.56	S235	8.37 kg/j
7	2		L 70x8 -140	1.17	2.34	S235	8.37 kg/j
6	1		P 10 200 x 320	5.12	5.12	S235	80.00 kg/j
5	1		P 8 180 x 392	4.52	4.52	S235	64.00 kg/j
4	2		P 10 60 x 320	1.54	3.07	S235	80.00 kg/j
3	2		P 12 200 x 152	2.92	5.84	S235	96.00 kg/j
2	2		U 160 -1100	20.79	41.58	S235	18.90 kg/j
1	1	1	TC 400x80x5 -5342	127.89	255.77	S235	23.94 kg/j
					327.04		
Pol.	ksT	ksN	materiál—délka	hmotn. 1ks	hmotn. celkem	kval.	pozn.
Vyhotovil: Filuš Roman			Datum: 12.1.2011			Měřítko: 1:15	
Zod.proj. ING.ŠABATKA			Investor: AMI Autointeriér, s.r.o.				
			Aktuální revize:			Datum:	
			Název: SLOUP			S1	
Vávrovická 274/90 747 73 Opava—Vávrovice			Akce: MONTÁŽNÍ HALA Mansor Cooperatio GbH			Č.zakázky: 201107	
tel/fax: 553 793 068 e-mail: femont@femont.cz Certifikát dle ČSN EN ISO 9001:2009			č.výkr.			201107—01—001	

Příloha 3: Kusovník - vazník

25	1		P8	80 x 300	1.54	1.54	S235	64.00 kg/j
24	5		P5	80 x 120	0.38	1.92	S235	40.00 kg/j
23	12		L70x8	—226	1.89	22.70	S235	8.37 kg/j
22	2		P10	120 x 226	2.17	4.34	S235	80.00 kg/j
21	1		P12	280 x 250	6.72	6.72	S235	96.00 kg/j
20	4		P15	75 x 160	1.44	5.76	S355	120.00 kg/j
19	1		P30	300 x 300	21.60	21.60	S355	240.00 kg/j
18	1		P8	206 x 300	3.96	3.96	S235	64.00 kg/j
17	2		P10	94 x 180	1.35	2.71	S235	80.00 kg/j
16	1		P8	250 x 272	4.35	4.35	S235	64.00 kg/j
15	2		P10	184 x 283	4.17	8.33	S235	80.00 kg/j
14	1		P10	200 x 320	5.12	5.12	S235	80.00 kg/j
13	1		TR4HR	80x60x5 —2653	25.73	25.73	S355	9.70 kg/j
12	1		TR4HR	80x40x5 —2388	19.41	19.41	S355	8.13 kg/j
11	1		TR4HR	80x40x5 —2264	18.41	18.41	S355	8.13 kg/j
10	1		TR4HR	80x6 —2188	28.90	28.90	S355	13.21 kg/j
9	1		TR4HR	90x6 —2102	31.74	31.74	S355	15.10 kg/j
8	1		TR4HR	80x40x5 —1603	13.03	13.03	S355	8.13 kg/j
7	1		TR4HR	80x40x5 —1402	11.40	11.40	S355	8.13 kg/j
6	1		TR4HR	80x40x5 —1201	9.76	9.76	S355	8.13 kg/j
5	1		TR4HR	80x40x5 —1000	8.13	8.13	S355	8.13 kg/j
4	1		TR4HR	80x40x5 —800	6.50	6.50	S355	8.13 kg/j
3	1		TR4HR	100x8 —2035	43.53	43.53	S355	21.39 kg/j
2	1		TR4HR	100x8 —10046	214.88	214.88	S355	21.39 kg/j
1	1		TR4HR	120x8 —12102	319.61	319.61	S355	26.41 kg/j
						840.09		
Pol.	ksT	ksN	materiál—délka		hmotn. 1ks	hmotn. celkem	kval.	pozn.
Vyhotoval: Slunský Erik Ing.			Datum: 13.01.2011			Měřítka: M1: 20		
Zod.proj.ŠABATKA RADEK Ing			Investor: ZADNÍ CHODOV					
			Aktuální revize:			Datum:		
 Vávrovická 274/90 747 73 Opava—Vávrovice tel/fax: 553 793 068 e-mail: femont@femont.cz Certifikát dle ČSN EN ISO 9001:2009			Název: VAZNÍK			VA1		
			Akce: ZADNÍ CHODOV			Č.zakázky: 201107		
			č.výkr.					
						201107—03—001		

Příloha 4: Předávací protokol



FEMONT OPAVA s.r.o., Vávrovická 274/90, 747 73 Opava-Vávrovice
Telefon: +420 553 793 040, 553 793 181, 553 793 298; fax: +420 553 793 068
GSM brány: +420 777 296 593 (Vodafone), 724 365 626 (O2), 605 202 457, 605 202 465 (T-Mobile)
E-mail: femont@femont.cz, internet: www.femont.cz. GPS souřadnice: 49°58'06"N, 17°52'00"E
Registrace: Krajský obchodní soud v Ostravě, oddíl C, vložka 4123. Den zápisu: 21. září 1992

ZÁVĚREČNÝ PŘEDÁVACÍ PROTOKOL

Stavební akce : Dodávka a montáž montážní haly 24 x 60 x 4m
Místo stavby : Zadní Chodov u Mariánských Lázní
Objednatel : AMI AUTOINTERIER, s.r.o., Petra Bezruče 149, PSČ 353 01, Velká Hleďsebe
Zhotovitel : FEMONT OPAVA s.r.o., Vávrovická 274/90, 747 73 Opava-Vávrovice
Druh stavebních prací : práce a dodávky dle cenové nabídky č. 075 B – 01/11

Smlouva o dílo č. : 07/2011 + dodatek č. 1 Datum podpisu : 12. 04. 2011
Datum zahájení prací : 12. 05. 2011 Datum dokončení : 14. 10. 2011

Smluvní termíny : **SPLNĚNÝ**

Přijímka : úspěšná bez závad
úspěšná s následujícími závadami : VIZ PŘÍLOHA Č. 2
neúspěšná : PŘED. PROTOKOLU

Termíny odstranění závad : 30. 11. 2011

Smluvní sankce :

Záruční doba: začátek: konec:
60 měsíců 14. 10. 2011 13. 10. 2016

Poznámka:

Datum:
14. 10. 2011

Objednatel:

Zhotovitel:

AMI AUTOINTERIER S.R.O.
Bezručova 149, 353 01 Velká Hleďsebe
KO: 25 20 67 05, IČO: 25 20 67 48
Tel: 354 660 418
AMI AUTOINTERIER, s.r.o.

FEMONT OPAVA S.R.O.
Vávrovická 274/90, 747 73 Opava-Vávrovice
IČ: 4715 002, OČ: 0247154918
Tel: 553 793 040, fax: 553 793 068
FEMONT OPAVA s. r. o.

Příloha 5: příloha k předávacímu protokolu



FEMONT OPAVA s.r.o., Vávrovická 274/90, 747 73 Opava-Vávrovice
 Telefon: +420 553 793 040, 553 793 181, 553 793 298; fax: +420 553 793 068
 GSM brány: +420 777 296 593 (Vodafone), 724 365 626 (O2), 605 202 457, 605 202 465 (T-Mobile)
 E-mail: femont@femont.cz, internet: www.femont.cz, GPS souřadnice: 49°58'05"N, 17°52'00"E
 Registrace: Krajský obchodní soud v Ostravě, oddíl C, vložka 4123. Den zápisu: 21. září 1992

Příloha k zápisu o předání díla k SoD č. 07/2011 – AMI AUTOINTERIER, s.r.o. – dodávka a montáž montážní haly 24 x 60 x 4m, místo plnění Zadní Chodov u Mariánských Lázní

Vyjádření zákazníka k přijímané službě (produktu)

Zákazník prohlašuje, že poskytnuté služby se shodují s jeho požadavky:				
ANO NE ¹⁾ Vyjádření:				
Úroveň ²⁾	1	Vstřícnost ²⁾	1	Dodržení termínu ²⁾
			ANO	NE ¹⁾

¹⁾ nehodící se škrtněte

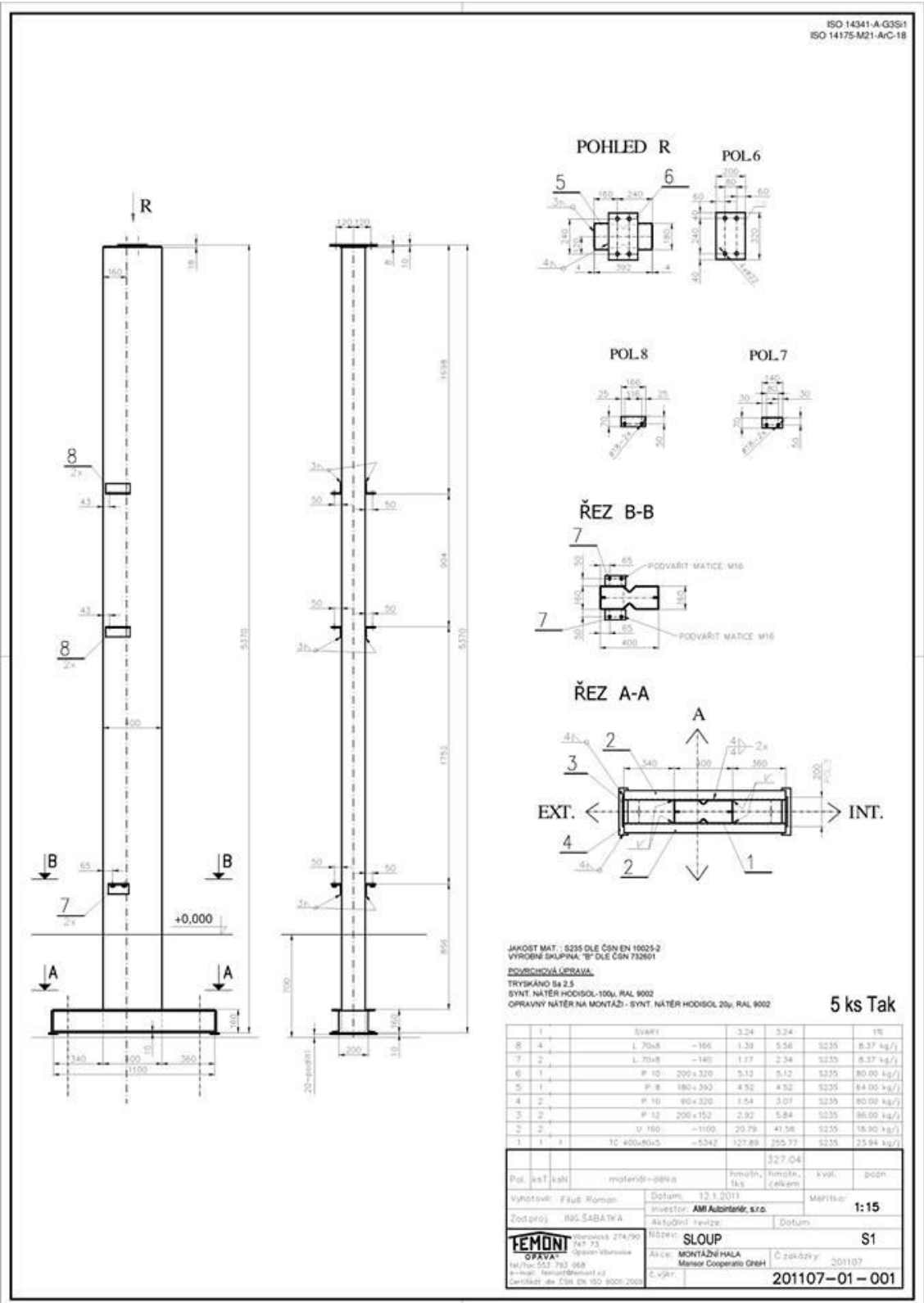
²⁾ 1 – 5, 1 je nejlepší

Zadní Chodov dne 14. 10. 2011

AMI AUTOINTERIER s.r.o.
 Bozoucký 110, 266 01 Afloňsko
 IČO: 151 111 111

 AMI AUTOINTERIER, s.r.o.

Příloha 6: Výkres – sloup



Příloha 9: Konečná faktura



Faktura daňový doklad

Dodavatel : Tel. 553 793 040, 553 793 Fax: 553 793 068 FEMONT OPAVA s.r.o. Vávrovická 274/90 747 73 Opava - Vávrovice		IC : 47154918 DIČ : CZ47154918 Registrace: KOS v Ostravě, oddíl C, vložka 4123, Den zápisu 21. zář. 1992		Faktura číslo : 31400316 Číslo objednávky : SoDč. 07/2011 Číslo zakázky : 201107 Číslo dodacího listu : Konstantní symbol : 0308 femont@femont.cz www.femont.cz																										
Peněžní ústav : ČS Ostrava ČS Ostrava Číslo účtu : 1564772/0800 IBAN : CZ52 0800 0000 0000 0156 4772 Swift : BIC: GIBACZPX		Odběratel : IC : 25206745 DIČ CZ25206745 AMI AUTOINTERIER, s.r.o. Petra Bezručů 149 35301 Velká Hleďsebe Česká republika																												
Příjemce		Datum splatnosti : 15.11.2011 Datum uskuteč. zdan. plnění : 14.10.2011 Datum vystavení faktury : 25.10.2011																												
		Forma úhrady : Převodní příkaz Dodací podmínky : Způsob dopravy :		Strana 1																										
ID Zboží	Předmět fakturace	MJ	Množství	Cena za MJ bez DPH	Cena celkem bez DPH	Sazba DPH v %																								
Fakturuje se Vám dle SoD č. 07/2011 + dodatek č. 1. - dodávka a montáž montážní haly 24 x 60 x 4m, místo plnění Zadní Chodov u Mariánských lázní - níže uvedenou konečnou částku, dílo předáno 14. 10. 2011. Celkem cena (bez DPH): 7 950 280,00 Kč Zádržné -10%: - 795 028,00 Kč Po odečtení zádržného k úhradě: 1 021 308,00 Kč =====																														
31950019	Cena díla		1	7950280,00	7950280,00	20,00%																								
31950023	Záloha		-1	1333333,30	-1333333,30	20,00%																								
31950024	Záloha		-1	2243333,30	-2243333,30	20,00%																								
31950027	Záloha		-1	1666666,60	-1666666,60	20,00%																								
31950034	Záloha		-1	2566666,60	-2566666,60	20,00%																								
				9366666,60	-9366666,60	20,00%																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Daňové položky</th> <th>Kód</th> <th>Základ DPH</th> <th>% DPH</th> <th>DPH</th> <th>Celkem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>D6</td> <td>7950280,00</td> <td>20,00%</td> <td>1590056,00</td> <td>9540336,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Z6</td> <td>-6436666,40</td> <td>20,00%</td> <td>-1287333,60</td> <td>-7724000,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>1513613,60</td> <td></td> <td>302722,40</td> <td>1816336,00</td> </tr> </tbody> </table>							Daňové položky	Kód	Základ DPH	% DPH	DPH	Celkem		D6	7950280,00	20,00%	1590056,00	9540336,00		Z6	-6436666,40	20,00%	-1287333,60	-7724000,00			1513613,60		302722,40	1816336,00
Daňové položky	Kód	Základ DPH	% DPH	DPH	Celkem																									
	D6	7950280,00	20,00%	1590056,00	9540336,00																									
	Z6	-6436666,40	20,00%	-1287333,60	-7724000,00																									
		1513613,60		302722,40	1816336,00																									
 Vávrovice 274, Opava, 747 73 IC: 47154918 Tel.: 553 793 040, Fax: 553 793 068				Doklad celkem : 9540336,00 CZK Záloha : 7724000,00 CZK Celkem k úhradě : 1816336,00 CZK																										
*Tato naše pohledávka za Vámi bude zastavena v nejbližším období ve prospěch České spořitelny, a.s. se sídlem v Praze 4, Otbrachtova 1929/62, PSČ: 140 00, IC: 45244782. Vzhledem k výše uvedenému zaniká pouze uhrazením Vašeho závazku na účet č. 1564772/0800 vedený u ČS, a.s. Jestliže Vás ČS, a.s. požádá, abyste částky splatné na základě této faktury směřovali na jiné účty, než je účet uvedený, jste povinni této žádosti vyhovět. Podklad k fakturaci zadal p. Škrobánek Roman - stavbyvedoucí.																														

Příloha 10: Vzor zakládací listiny zakázky

Zakládací listina zakázky č.		
Krátký popis zakázky		
Strany účastnící se zakázky	Dodavatel:	Odběratel:
Subdodavatelé		
Plánované termíny	Datum zahájení: Datum ukončení: Jiná důležitá data:	
Milníky		
Plánované náklady		
Rizika a jiná omezení		
Další zainteresované strany		
Poznámky		
Místo a datum	Schválil/a podpis	