



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

TVORBA LOGISTICKÉ KONCEPCE VE VÝROBNÍ FIRMĚ

THE FORMATION OF LOGISTIC CONCEPTION IN MANUFACTURING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MARTA KOTOUČKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kotoučková Marta

Podnikové finance a obchod

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 a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Tvorba logistické koncepce ve výrobní firmě

v anglickém jazyce:

The Formation of Logistic Conception in Manufacturing Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve výrobní firmě se zaměřením na zakázkovou výrobu.

Definice cíle řešení

Analýza současného stavu přípravné fáze zakázky

Vyhodnocení teoretických přístupů pro návrh řešení

Návrh nového výrobního objektu při porovnání s outsourcingem

Vyhodnocení podmínek realizace a přínosy

Závěr

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.

ANOTACE

Tato diplomová práce analyzuje firmu TT Servis Brno, s. r. o. a navrhuje možnost nahradit stávající způsob řešení výrobní části zakázek pořízením vlastní výrobní haly. Práce obsahuje popis současného stavu řešení výrobní části zakázek s rozpracováním konkrétní zakázky a následně návrh na pořízení výrobní a montážní haly včetně finančního řešení celého projektu.

Klíčová slova: logistika, subdodavatelé, výroba, strategie, investice, úvěr

ANNOTATION

This thesis analyses the company TT Servis Brno Ltd. and suggests the possibility of replacing the current way of dealing with manufacturing part of commissions with acquisition of their own factory building. The thesis includes description of the present state of dealing with the manufacturing part of commissions with elaboration of factual commission and subsequently includes the project of acquisition of factory building and assembly room with financial analysis of the whole project.

Key words: logistics, subsuppliers, production, strategy, investment, loan

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KOTOUČKOVÁ, M. *Tvorba logistické koncepce ve výrobní firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 70 s.

Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí diplomové práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 18. května 2008

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za odborné vedení a konzultace, jež mi poskytla při jejím zpracování. Dále bych také chtěla poděkovat firmě TT Servis Brno, s. r. o. za to, že mi umožnila zpracovat diplomovou práci a také všem zaměstnancům této firmy za kvalitní a ochotnou spolupráci při získávání informací a podkladů potřebných ke zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	8
2	SPOLEČNOST TT SERVIS BRNO, S.R.O.	10
2.1	HISTORIE	10
2.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	10
2.3	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	11
2.3.1	<i>Produkty</i>	12
2.4	HLAVNÍ TRHY A ZÁKAZNÍCI	13
2.5	KONKURENCE	13
3	PRŮBĚH ZAKÁZKY FIRMOU	14
3.1	ZÍSKÁNÍ ZÁKAZNÍKA	14
3.2	NABÍDKA	14
3.3	PLÁNOVÁNÍ	15
3.4	VÝVOJ PRODUKTU	15
3.5	PŘEDÁNÍ	16
3.6	POPRODEJNÍ SERVIS A NÁHRADNÍ DÍLY	16
4	STRATEGIE FIRMY TT SERVIS BRNO, S.R.O.	17
5	VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	18
5.1	CÍLE PRÁCE	18
6	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	19
6.1	LOGISTIKA	19
6.1.1	<i>Postavení logistiky v průmyslové praxi</i>	19
6.1.2	<i>Definice logistiky</i>	19
6.1.3	<i>Definice systémového přístupu</i>	20
6.1.4	<i>Cíle logistiky v podniku</i>	20
6.2	ZÁKAZNICKÝ SERVIS	21
6.3	JAKOST	22
7	FINANČNÍ SITUACE FIRMY	25
7.1	ANALÝZA LIKVIDITY	25
7.2	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	26
7.3	ANALÝZA ŘÍZENÍ AKTIV	28
7.4	ANALÝZA RENTABILITY	29
7.5	VÝVOJ TRŽEB A PŘIDANÉ HODNOTY	31
7.6	VÝVOJ PROVOZNÍHO HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU	32
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	33
8.1	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	34
8.1.1	<i>SWOT</i>	34
8.2	SEZNAM ZAKÁZEK FIRMY TT SERVIS BRNO, S. R. O. V LETECH 2006 A 2007	35
8.2.1	<i>Rok 2006</i>	35
8.2.2	<i>Rok 2007</i>	36
8.2.3	<i>Zařízení na dopravu tabákového prachu</i>	38
8.2.4	<i>Tržby a náklady zakázek (výrobních) v letech 2006 a 2007</i>	50
9	STUDIE POŘÍZENÍ VÝROBNÍ A MONTÁŽNÍ HALY	52
9.1	VÝROBNÍ A MONTÁŽNÍ HALA	52
9.2	NÁKLADY NA POŘÍZENÍ A PROVOZ VÝROBNÍ A MONTÁŽNÍ HALY	54
9.3	INVESTICE	54
9.4	PRONÁJEM	56

9.5	POROVNÁNÍ OBOU VARIANT.....	58
9.6	ZDROJE KRYTÍ.....	59
9.6.1	<i>Splátkový kalendář.....</i>	59
9.7	ROZPOČET NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	60
9.7.1	<i>Odborný odhad ročních provozních nákladů.....</i>	60
9.7.2	<i>Odborný odhad zisku v prvním roce provozu výrobní a montážní haly.....</i>	62
10	STUDIE SROVNÁNÍ VÝROBNÍ A MONTÁŽNÍ HALY SE SOUČASNÝM STAVEM.....	63
11	ZÁVĚR	66
12	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJE	68
12.1	POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE.....	68
12.2	POUŽITÁ LITERATURA	69
13	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
14	SEZNAM TABULEK.....	70
15	SEZNAM GRAFŮ	70
16	PŘÍLOHY	70

1 ÚVOD

Ještě před několika lety bylo v naší zemi přistupováno k logistice jako k něčemu novému, přitom s pojmem logistika se setkáváme již v dávné historii, dnes je ale aplikace logistiky nutnou podmínkou úspěchu v konkurenčním boji každé firmy. Globalizace, rozšiřování informačních technologií, mezinárodní obchod, vysoké požadavky na kvalitu, včasnost dodávek, dokonalý zákaznický servis a mnoho dalších faktorů ovlivňují případný podnikatelský úspěch či neúspěch. Z toho je patrné, že v dnešní době nesmí pojem logistika být již novinkou, ale naopak běžnou součástí podnikatelské činnosti každé společnosti, která se chce v současném světě obchodu prosadit a dlouhodobě prosperovat.

Firma ale nesmí zůstat jen u teorií a zjednodušeného základního pojetí logistiky, tedy že logistika je pouze vědní obor, jež se zabývá fyzickými toky zboží, materiálu či zásob od dodavatele k odběrateli. Je bezpodmínečně nutná aktivní aplikace logistiky do celého chodu firmy. Důležité je také neopomenout, že s pojmem logistika souvisí celá řada dalších pojmů, které je nutné implementovat do činností firmy, nutná je zejména jakost. Dříve bylo uváděno, že firma, která chce uspět na zahraničních trzích, musí zásadně zvýšit jakost svých produktů, dnes ale toto již musí platit i pro trh tuzemský. A je nutné pro úspěch produktu sladit jakost s cenou a termíny dodání. Dále se také jedná o zákaznický servis, protože dnes je to zákazník kdo určuje pravidla a ne dodavatel. Zákazníka je nutné si předcházet, vyhovět všem jeho přáním a požadavkům. Není přípustné si zákazníka znepřátelit, protože zde se chyby napravují velmi těžko, pokud ovšem firma vůbec dostane příležitost tyto chyby napravit a získat zpět zákaznickou důvěru.

Pro zpracování diplomové práce jsem si zvolila firmu TT Servis Brno, s. r. o., která se zabývá převážně poradenstvím, technicko-inženýrskou činností, dodávkami jednotlivých zařízení i komplexními dodávkami technologií pro výrobu stavebních hmot, tříděním a mechanickou úpravu odpadů, využíváním odpadů ve výrobě stavebních hmot a dodávkou malé stavební mechanizace. Ale nyní se začíná nejvíce věnovat zejména vývoji a výrobě speciálních jednoúčelových manipulačních a balících strojů.

Společnost TT Servis Brno, s. r. o. nechce zůstat na jednom bodě, ale chce se dále rozvíjet, hledat nové cesty, investovat a tím získat řadu výhod. Mezi výhody rozhodně patří zlepšení konkurenčního postavení, rozšíření počtu zákazníků, snižování nákladů či rozšíření nabídky.

Hlavním cílem každé firmy je samozřejmě zisk, ale je důležité směřovat i k jiným metám. Zejména spokojenost zaměstnanců je velice důležitá pro další rozvoj, možnost pracovat v příjemném a kreativním prostředí, vykonávat zajímavou práci která je patřičně ohodnocena, umožňuje získávat a udržet si spokojené a loajální zaměstnance. Lidské zdroje sice patří k nejdražším položkám při podnikání, ale na druhou stranu právě ty velmi kvalitní lidské zdroje není v dnešní době snadné sehnat.

Vše se vším souvisí a tak i malá úprava, nový přístup či postup, investice nebo jakýkoliv jiný, nový, kreativní a zajímavý nápad může způsobit velké změny k lepšímu.

2 SPOLEČNOST TT SERVIS BRNO, s.r.o.



Obr. č. 1 – Logo firmy TT Servis Brno, s. r. o.

2.1 Historie

Firma TT Servis Brno, s. r. o. byla založena v roce 1992 a to společníky s dlouhodobou praxí v oblasti výroby stavebních hmot s cílem poskytovat technicko-inženýrské služby v oboru tepelně-technických a chemicko-technologických procesů výroby maltovin. Postupně se činnost firmy rozšiřovala i do oblastí nakládání s odpady, manipulační a balící techniky a dále také o obchodní činnost.

2.2 Základní údaje o společnosti

Název firmy:	TT Servis Brno, s. r. o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo firmy:	Mezírka 13, 602 00 BRNO
Základní kapitál:	100 000 Kč
Jednatelé:	Ing. Jiřina Schneiderová Ing. Lubomír Kotouček
Datum zápisu do OR:	20. května 1992
IČO:	469-01-469
DIČ:	288-46901469
Předmět podnikání:	- Podnikání v oblasti nakládání s odpady vyjma nebezpečných - Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady - Velkoobchod - Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců - Zprostředkování obchodu - Příprava a vypracování technických návrhů

- Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- Inženýrská činnost v investiční výstavbě
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd

Společnost je registrována v obchodním rejstříku, vedeném u Krajského soudu v Brně, oddíl C, vložka 5771.

Společnost je registrována u příslušného finančního úřadu jako plátce daně z přidané hodnoty.

TT SERVIS[®] je registrovaná ochranná známka společnosti, zapsaná v rejstříku ochranných známek při Úřadu průmyslového vlastnictví České republiky pod číslem zápisu 209346.

Do vedení firmy patří obchodní ředitel a finanční ředitel.

2.3 Předmět podnikání

V současnosti je činnost firmy zaměřena převážně na poradenství, technicko-inženýrskou činnost, dodávky jednotlivých zařízení i komplexní dodávky technologií pro výrobu stavebních hmot, třídění a mechanickou úpravu odpadů a využívání odpadů ve výrobě stavebních hmot.

Společnost se také podílela na vládních výzkumných a vývojových programech z oblasti druhotného využívání odpadů.

Dalším oborem činnosti firmy je vývoj a výroba speciálních jednoúčelových manipulačních a balících strojů a dodávky malé stavební mechanizace.

Pro potřeby chemického, plastikářského a barvářského průmyslu společnost dodává vysoce čisté mikromleté vápence.

Firma realizuje práce dle individuálních požadavků zákazníka od návrhu know-how, přes zpracování projektové dokumentace a dodávky jednotlivých strojních zařízení až po dodávky a montáž celých technologických linek. Při výrobě vybraných zařízení firma kooperuje s dalšími specializovanými firmami z příslušných oborů.

2.3.1 Produkty

Inženýring

- poradenství a dodávky know-how v oblasti výroby stavebních hmot, ekologie a energetické recyklace odpadů, technická měření a optimalizace technologických procesů

Technologie

- návrhy a dodávky technologií pro výrobu stavebních hmot, zařízení na drcení, mletí, míchaní a dopravu kusových a sypkých materiálů včetně řídicích systémů

Třídění odpadů

- návrhy a dodávky technologických zařízení pro třídění a balení odpadů, velkokapacitní statické lisy na odpady, mobilní sběrné lisy, lisy na balíky z recyklovatelných surovin

Využívání odpadů

- strojní zařízení pro mechanickou úpravu odpadů, systémy energetické recyklace výhřevných odpadů, technologická zařízení pro výrobu alternativních paliv na bázi odpadů

Balící stroje

- jednoúčelové speciální balící a plnicí stroje vyvíjené dle individuálních požadavků zákazníka; manipulační stroje pro přemísťování kusových výrobků; montážní linky

Stavební mechanizace

- malá stavební mechanizace pro betonářské a zemní práce, ponorné vibrátory na zhutňování betonu, vibrační pěchy, vibrační desky, rotační a vibrační hladíčky betonu

Mikromleté vápence

- vysoce čisté vápence s minimálním obsahem příměsí pro plastikářský, chemický a barvářský průmysl (mikromleté, povrchově neupravené i upravené)

2.4 Hlavní trhy a zákazníci

Zahraničí

- dodavatelé:
 - Mineraria Sacilese (Itálie)

Tuzemsko

- dodavatelé:
 - Ivar (Brno)
 - SMC (Brno)
 - Redimax (Plzeň)
 - Blanesta (Blansko)
 - Karel Kvasnica (Lipůvka)

- odběratelé:
 - AGC Automotive (Bílina)
 - Amteco (Brno)
 - První brněnská strojírna Velká Bíteš (Velká Bíteš)
 - AZ Pokorný (Tulešice)
 - Lasselsberger (Plzeň)
 - Synthesia (Pardubice)

2.5 Konkurence

- ProJUS (Hlinsko v Čechách)
- Mespro (Velká Bystřice)
- Deimos (Praha)
- VH-Projekt (Plzeň)

3 PRŮBĚH ZAKÁZKY FIRMOU

3.1 Získání zákazníka

Život zakázky začíná již při prezentaci a získávání zákazníků. Firma získává zákazníky několika způsoby:

- 1) firmy, se kterými spolupracovali v dřívější době, nebo pracovali na zakázkách pro tyto společnosti, tak tito obchodní partneři je mají stále vedené ve své databázi a jelikož byly spokojeni s výsledky v minulosti, obrací se znovu na firmu s poptávkou,
- 2) další způsob získávání zákazníků, který může firma ovlivnit pouze odvedením kvalitní práce a následnou spokojeností klienta, je doporučení od spokojeného zákazníka, nebo doporučení od známých či bývalých kolegů, kteří znají kvalitu práce firmy,
- 3) prezentace na internetu, firma si před několika lety nechala vytvořit internetové stránky, kde návštěvníky seznamuje se svou historií, zaměřením firmy, produkty a kontakty. Firma sama nabídky bez předchozího poptávání nezasílá a ani neinzeruje v odborných časopisech, v současné době se již ani příliš neúčastní veletrhů.

3.2 Nabídka

V případě že firma může poptávce vyhovět, vypracuje podrobnou nabídku podle žádosti zadavatele. Nabídka je vytvářena vedením firmy ve spolupráci s dalšími zaměstnanci. Dále mohou následovat různá jednání obou stran a v případě zájmu samozřejmě následuje podpis smlouvy. Prognózování poptávky (tedy potřeba vědět kolik kterého zboží a materiálu je třeba objednat) zde není příliš důležité, protože tyto problémy vznikají až určením konečné podoby projektu a vzhledem k tomu, že se všechny projekty velmi liší, nemá firma žádné zásoby delší dobu uskladněny a potřeba skladování vzniká až s počátkem práce na dané zakázce.

3.3 Plánování

Jak je uvedeno výše, firma nemá žádné výrobní ani skladové prostory, tedy je-li zahájen nějaký projekt, firma při svém plánování mimo jiné již domlouvá další spolupráci s firmami, jež se podílí na výrobě, montáži či vývoji nového stroje nebo zařízení. Přesto, že sklady nemá (firma má vlastní skladový prostor pouze v podobě sklepního prostoru a slouží pro skladování menšího množství materiálu potřebného pro právě prováděnou zakázku nebo pro malou stavební mechanizaci. Potřeba skladování většího množství materiálu či součástí, je řešena individuálně), je třeba nakoupit potřebný materiál, v potřebném množství a dopravit ho v ten správný čas na potřebné místo.

Výběr místa pro výrobu a skladování by měla patřit mezi základní strategická rozhodnutí firmy, protože ovlivňuje:

- 1) náklady na dopravu materiálu a surovin,
- 2) náklady na dopravu hotového výrobku k odběrateli,
- 3) také schopnost rychle a pružně reagovat.

Při rozhodování o výběru kam výrobu umístit musí firma brát na tyto body zřetel. Firma TT Servis Brno, s.r.o. spolupracuje s mnoha firmami, jejichž činnost má již prověřenou a má dobré zkušenosti z předchozích kooperací. Tedy prvek velice důležitý v logistice, komunikace, zde není brzdícím prvkem, ale naopak podněcuje tvořivost a otevřený přístup k řešení problému a i celého projektu.

Samotné plánování množství materiálu, potřebného času, či nákladů na dopravu se liší pro každý projekt. Je tedy nutné vytvářet dobré plány, protože mnohdy není možné nakoupenou součástku použít na zakázku pro další firmu.

3.4 Vývoj produktu

Samotné výrobě předchází ve firmě nejen vytvoření dobrého plánu, ale samozřejmě i návrh, například balícího stroje, v programu CAD, kde je podrobně díky 3D funkci vidět budoucí podoba stroje. Následují konzultace a připomínky a je kontaktována firma, která se bude podílet na výrobě stroje. I s touto firmou je potřebné probrat veškeré její návrhy, aby následná výroba a testování probíhalo bez problému, zvláště je pak nutné velmi dobře naplánovat potřebný materiál a součástky. Samozřejmostí je i výběr kvalitních a ověřených dodavatelů. Firma má několik stálých dodavatelů na určité produkty, ale přesto se pokaždé

objeví s novou zakázkou i nová součástka a tak je důležité neustále hledat ty nejvhodnější dodavatele, ať už v České republice nebo v zahraničí.

Samotné zakázce se věnují prakticky všichni zaměstnanci, zvláště co se týká návrhů a připomínek, ale při samotné průběžné výrobě, testování a následném zavádění, ve firmě pro niž je výrobek vyráběn, pracuje na tomto pouze někdo z vedení firmy a další zaměstnanec podle druhu zakázky. Mnohdy je to velmi zdlouhavá práce, kdy je potřeba strávit u samotné výroby stroje i několik hodin denně, protože při případných opakujících se závad a nejasnostech, kdy firma musí dodržet termíny, nezbývá nic jiného než mnohdy trávit spoustu čas ve výrobních prostorách a řešit vzniklé problémy.

3.5 Předání

V případě dokončení produktu, firma odváží hotový výrobek nebo jeho součástí ke konečné kompletaci a zprovoznění k odběrateli, jež si produkt objednal. Firma TT Servis Brno, s.r.o. nevlastní žádné nákladní ani větší automobily, což postačí pouze na převoz menších součástek, zboží či malé stavební mechanizace. Pokud tedy nastane potřeba transportu, firma si dopravce pronajímá a nechá si zajistit kompletní převoz a vyskladnění na místo určení.

Samotnou kompletaci stroje, nebo zařízení provádí ve spolupráci s firmou, která stroj vyráběla a také již s personálem v dané firmě, které má konečný produkt sloužit. Podrobné seznámení personálu s chodem stroje je velice důležité, aby když nastane nějaký drobný problém, neobraceli se hned na firmu TT Servis Brno, s.r.o., ale byli schopni opravu provést sami.

Po ukončení zavádění a konečném zprovoznění, které mnohdy trvá delší dobu, protože je nutné vše prověřit a prozkoušet než začne samotná výroba, dojde k oficiálnímu předání. Zde ale cesta zakázky nekončí, jelikož firma TT Servis Brno samozřejmě nabízí poprodejní servis a náhradní díly.

3.6 Poprodejní servis a náhradní díly

Firma TT Servis Brno, s.r.o. nabízí samozřejmě poprodejní servis, ale v podobě smluvních povinností, jež k tomu firmu zavazují na základě konkrétní smlouvy.

4 STRATEGIE FIRMY TT SERVIS BRNO, s.r.o.

V nedávné době byla společnost TT Servis Brno, s.r.o., zaměřena v hlavní míře na dodávky technologických celků pro využití odpadů ve výrobě maltovin (cement a vápno), které tvoří cca 70% tržeb firmy. Následují dodávky balících strojů (cca 20% tržeb) a obchodní činnost (10% tržeb).

Vzhledem ke klesajícím investicím v oblasti výroby maltovin (cementu a vápna) lze předpokládat pokles objednávek na nové stroje pro tuto oblast a společnost tedy plánuje pro nejbližší roky pozvolný odklon od dodávek větších technologických celků pro využití odpadů ve výrobě maltovin a postupný přechod na návrhy a dodávky jednoúčelových strojů, manipulátorů a speciálních balících zařízení a také rozšíření obchodní činnosti.

S ohledem na to, že vývoj a dodávky jednoúčelových strojů a manipulátorů i speciálních balících zařízení budou klást mnohem vyšší požadavky na kapacitu projekčních prací, bude nutno rozšířit stávající skupinu projektantů v průběhu následujících dvou až tří roků postupně o dva až tři nové projekční pracovníky a současně také nakoupit odpovídající nové počítačové vybavení. Vyšší požadavky na kvalitu technické dokumentace pro nově vyvíjené stroje bude také vyžadovat náhradu stávajícího a nákup nového softwarového vybavení.

V současnosti firma zajišťuje výrobu dodávaných zařízení externími subdodavateli. Firma se domnívá, že pro plánovanou změnu sortimentu s vyššími nároky na kvalitu i kvantitu bude z finančního hlediska výhodnější část speciální produkce zajišťovat vlastními výrobními prostředky. To bude vyžadovat v horizontu tří až pěti let výstavbu malé výrobní haly s omezeným vybavením speciálními přesnými stroji.

Také plánované zvýšení obrátu v obchodní činnosti bude vyžadovat rozšíření týmu pracovníků o jednoho obchodníka, který se bude specializovat na obchod se stavební mechanizací.

Částečná změna zaměření firmy bude také vyžadovat rozšíření marketingové činnosti a inzerce, především prostřednictvím internetu.

Uvedené plánované rozšíření činnosti není firma schopna realizovat z vlastních volných finančních prostředků a bude vyžadovat v prvních letech bankovní úvěr pro zajištění potřebných investic.

5 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Z výše uvedeného je patrné, že bude ve firmě docházet k významným změnám. Vedení společnosti má určitou konkrétní představu, kam by měla firma směřovat. Pro moji diplomovou práci se jedná zejména o záměr firmy na vybudování malé výrobní haly, která by sloužila pouze potřebám firmy TT Servis Brno, s. r. o. a nebyla by již vázaná na služby poskytované jinými firmami. Otázkou ale zůstává, zda-li by tento krok byl pro firmu výhodný a přínosný.

Obsahem méj diplomové práce tedy bude zjištění výhodnosti či nevýhodnosti tohoto případného kroku a také porovnání této varianty s dosud využívaným způsobem zajištění výroby potřebné pro zakázku. Nezbytné bude nejen nalezení potenciální prospěšnosti či neprospěšnosti pořízení výrobní a montážní haly, ale také zhodnocení současného stavu a porovnání plánu na vybudování haly s nyní využívanou kooperací s jinými společnostmi. Výsledkem tedy budou pro firmu údaje, které jí poslouží k rozhodnutí k případnému vybudování malé výrobní haly, nebo naopak k setrvání u stávající stavu, tedy spolupráce s jinými firmami.

5.1 Cíle práce

- nastínění teoretických východisek
- zhodnocení finanční situace firmy
- analýza současného způsobu řešení zakázek
- výhodnost či nevýhodnost plánované výstavby výrobní a montážní haly
- odborný odhad finanční stránky případné investiční akce
- porovnání případné investiční akce se současným stavem
- odstranění veškerých činností, které nepřinášejí hodnoty
- návrhy do budoucna

6 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

6.1 Logistika

6.1.1 Postavení logistiky v průmyslové praxi

V počátcích se bylo možné s pojmem logistika setkat ve vojenské oblasti a to při řešení problematiky vojenského zásobování a pohybu vojenských jednotek. Ovšem při pohledu do velmi daleké historie, jsou první náznaky logistiky patrné již v Egyptě či Byzantské říši, již v tehdejší době se odehrávaly válečné konflikty a samozřejmě se objevují počáteční formy organizovaného obchodu.

60. léta minulého století posunula tuto oblast směrem k různým civilním odvětvím a to zejména ve Spojených státech amerických. V této době se také objevují první ucelené texty o logistice, přesněji na počátku 60. let. Velkým milníkem v oblasti logistiky bylo období rozkvětu informačních technologií. Podniky tak mohly mnohem lépe a efektivněji monitorovat veškeré činnosti související s pohybem zboží z bodu A do bodu B.

V kombinaci s možnostmi počítačovým kvantitativních modelů takové informace zvýšily schopnost řídit materiálové toky a optimalizovat výši a pohyb zásob. Systémy plánování materiálových požadavků (MRP, MRP II – materials requirement planning), systémy plánování distribuce (DRP, DRP II – distribution resource planning) a Just in Time (JIT) umožňují podnikům propojení řady činností spojených s materiálovými toky, a to od procesu objednání od dodavatelů, přes řízení zásob až po výrobní plánování.

6.1.2 Definice logistiky

Logistika je dnes běžným pojmem, jehož obsah chápe i laik jako nauku o řešení zásobovacích a zabezpečovacích problémů v různých oborech společenského života. Ve skutečnosti jde o řešení veškerých oběhových problémů bez ohledu na formu organizace.¹

1) ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 1

6.1.3 Definice systémového přístupu

Systémový přístup je zjednodušené, ale výstižné paradigma pro pochopení vzájemných vztahů. Systémový přístup v podstatě říká, že všechny funkce nebo činnosti je třeba chápat v tom smyslu, jak ovlivňují a jsou ovlivňovány jinými prvky a činnostmi, se kterými (v daném systému) přicházejí do styku. Toto vymezení vychází z myšlenky, že pokud člověk pohlíží na určitou akci izolovaně, není si schopen udělat celkový obraz o tom, jak tato akce ovlivní jiné činnosti (nebo je jimi ovlivňována). V zásadě zde platí, že výsledek působení série činností je významnější než výsledek působení jednotlivých prvků.²

6.1.4 Cíle logistiky v podniku

K primárním cílům každé firmy patří zisk, ale samozřejmě také uspokojování potřeb zákazníků. A je to tedy i cílem logistiky podniku, tedy zabezpečení a uspokojení přání zákazníků, kteří požadují určité zboží či služby, a to v požadované kvalitě a určeném čase. Přitom podniková logistika nesmí zapomínat minimalizovat celkových náklady.

Hlavní logistické činnosti:

- 1) zákaznický servis,
- 2) prognózování/plánování poptávky,
- 3) řízení stavu zásob,
- 4) logistická komunikace,
- 5) manipulace s materiálem,
- 6) vyřizování objednávek,
- 7) balení,
- 8) podpora servisu a náhradní díly,
- 9) stanovení místa výroby a skladování.³

2) DOUGLAS, L. STOCK, J.R. ELLRAM, L. *Logistika*. Brno: CP Books, 2005, s. 9

3) DOUGLAS, L. STOCK, J.R. ELLRAM, L. *Logistika*. Brno: CP Books, 2005, s. 15

Je třeba si uvědomit důležitost koordinace logistických procesů a díky tomu bude možné snížit celkové logistické náklady a zlepšit zákaznický servis související v tomto případě zejména s poprodejním servisem a náhradními díly.

Mnohé teorie uváděné v odborné literatuře mohou být pro firmu těžko aplikovatelné. Velmi často se jedná o popisy velkých nebo minimálně středních firem a velkých výrobních prostor s velkým objemem výroby, mnohdy pouze omezeného množství produktů, kde se dá velmi dobře prognózovat. Proto je pro firmu TT Servis Brno, s. r. o. vhodnější zaměřit v teoretickém poznávání více na služby, zákaznický servis, čas, náklady a samozřejmě jakost, než na další rozbor logistiky jak jí nabízí současná literatura.

6.2 Zákaznický servis

Žádná firma a není podstatné, zda se jedná o společnost výrobní nebo poskytující služby nesmí při své podnikatelské činnosti opomíjet zákazníka, zákaznický servis. Samotný proces výroby, postupy či počet pracovníků konečného zákazníka až do takové míry nezajímá, důležité je pro něj včasné dodání, na požadované místo a v termínu, který si zákazník přeje. Zákazník musí vždy být pro firmu na prvním místě a musí na to být pamatováno při všech činnostech prováděných v souvislosti s daným produktem pro zákazníka.

Evropské prameny jako předpoklad úvah o službách zákazníkům zdůrazňují disponibilitu výrobků, tj. záruku, že výrobek požadovaný zákazníkem je na skladě nebo může být ve slíbené lhůtě vyroben. Za složky služeb zákazníkům a zároveň kritéria kvality (úrovně) těchto služeb, považují:

- spolehlivost dodání,
- úplnost dodávek,
- přiměřenost (krátké) dodací lhůty,
- poskytované předprodejní a poprodejní služby.

Z šetření provedených v zemích Evropské unie je známo, že zákazníci preferují jednotlivé složky služeb právě v uvedeném pořadí, přičemž spolehlivost dodání a úplnost dodávek mají v jejich preferenčním stupni zřetelný náskok. Není divu, neboť nedodržení sjednané lhůty dodání může u zákazníka zapříčinit poruchy v jeho procesech a vyvolat zvýšení nákladů. Přitom k selhání dodavatele může dojít z celé řady příčin, jimiž může být chyba v pracovních

postupech, nespolehlivost jednoho z mnoha subdodavatelů či dopravců apod. K neúplnosti dodávek vede zpravidla neuvážený slib krátké dodací lhůty dodání pod tlakem konkurence při podcenění skutečnosti, že mají-li se v okamžiku kompletace dodávky sejít všechny výrobky, z nichž se dodávka skládá, musí být dokonale sladěny průběžné doby při jejich výrobě.⁴

Úroveň servisu, který podnik svým zákazníkům poskytuje, má přímý dopad na jeho podíl na trhu, na jeho celkové logistické náklady a v konečném důsledku také na jeho rentabilitu.

Služby zákazníkům jsou nedílnou součástí úspěchu firmy a je nutné, aby všechny činnosti uvnitř firmy byly zaměřeny na plnění přání zákazníka.

Firma s orientací na zákazníka:

- zákazníci jsou odbavováni rychle, seriózně a dobře
- časové rozvrhy dodávek vyplývají z přání zákazníka
- zákazník nabývá dojmu, že je velmi důležitý
- mnoho času a energie se vydá na výzkum zlepšování výrobků z uživatelského hlediska
- zákaznická přání (i nerozumná) jsou akceptována.⁵

6.3 Jakost

Dnes již není možné, aby některá společnost při svém podnikání podceňovala či zcela vynechala pojem jakost. Firma TT Servis Brno, s.r.o., jak mi bylo při konzultacích sděleno, konkurenci příliš nesleduje a právě jakost by se mohla stát zajímavým konkurenčním prvkem. Nestačí pouze vytvářet jakostní výrobky, ale i veškeré další činnosti související s produktem.

Vždy je tedy nutné mít na zřeteli níže uvedené, jednoduché ale výstižné body, které poukazují na nutnost zaměřit se v jakosti na vše, co s produktem úzce souvisí.

4) PERNICA, P. *Logistický management*. Praha: Radix, 1998, s. 101-102

5) JUROVÁ, M. *Obchodní logistika*. Brno: Cerm, 2006, s. 21

1. Funkčnost

- schopnost výrobku plnit funkci, pro níž byl vyroben.

2. Trvanlivost

- schopnost výrobku uchovat si z hlediska svého užití v procesu spotřeby co nejdéle svou funkčnost v původním stavu.

3. Bezpečnost

- schopnost výrobku splňovat dané požadavky z hlediska ochrany zdraví a života uživatele i jiných osob.

4. Rovnoměrnost jakosti

- jde o takový stav jakosti, kdy v průběhu výroby nedojde ke zhoršení úrovně jakosti vyvolané například úsilím o snížení výrobních nákladů cestou záměny materiálu, úpravou technologických podmínek, apod.

5. Provozní spolehlivost

- jde o pravděpodobností procentuelní hodnotu, udávající kolik z celkového pracovního času může být zařízení v poruchovém prostoji. Tuto hodnotu výrobce uživateli garantuje. Jde o tzv. syntetický ukazatel, který je v současné době jeden z nejdůležitějších segmentů jakosti výrobku.

6. Ekologické parametry

- jde o parametry výrobku, které zaručují, že za jakostní je považován pouze ten výrobek, jehož zhotovení, využívání a likvidace nevyvolá nepříznivé ekologické účinky. Existuje mnoho našich výrobků, o které nebyl na mezinárodním trhu zájem z důvodu jejich nepříznivých ekologických vlastností.

7. Kvalita a včasnost informací

- jde o dostatek a kvalitu informací o výrobku či poskytované službě. V podstatě se jedná o srozumitelné, úplné, jednoznačné návody na instalaci a užívání, montážní schéma, katalogy, atd. Všechny tyto informace dotvářejí image výrobku i goodwill a prohlubují zákaznickou důvěru k výrobní značce a tím podstatnou měrou zlepšují pozici výrobce tohoto výrobku na trhu.

8. Estetické působení

- hovoří se o tzv. estetickém působení výrobku, kterým se myslí působení výrobku na smyslové cítění člověka, které je v mnoha případech prvním a často i rozhodujícím faktorem pro zakoupení či odmítnutí požadovaného zboží.

9. Nízké provozní náklady

- jde o poměr provozních nákladů k pořizovací ceně. Čím nižší je jeho hodnota, tím větší jsou naděje daného výrobku na úspěch v konkurenčním boji se srovnatelnými výrobky jiných firem.

10. Snadná obsluha a údržba

- jde o velmi důležitý faktor tzv. „pohodlí“, který hraje jednu z nejdůležitějších rolí v rozhodování zákazníka o nákupu příslušného výrobku.

11. Efektivní a rychlý servis

- v současné době jde o činnost, která je chápána jako součást jakosti výrobku a je určena především rychlostí a bezchybným provedením této služby.

12. Finalita výrobku

- jde o maximálně dosažitelný stupeň zpracování hmotných vstupů tak, aby finální výrobky mohly být již používány bez dalšího dokončovacího procesu.

13. Technické parametry

- jde o kvantifikovatelné hodnoty technických funkcí výrobku.⁶

6) BARTES, F. *Jakost v podniku*. Brno: Cerm, 2007, str. 9

7 FINANČNÍ SITUACE FIRMY

7.1 Analýza likvidity

Okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

rok	hodnota
2003	0,52
2004	0,05
2005	0,07
2006	0,02

Okamžitá likvidita, nebo-li likvidita 1. stupně se doporučuje vyšší než 0,2 až 0,5, ale i 0,9 až 1,1, žádoucí je velikost větší než 1, a vyjadřuje nám to, že je podnik schopen okamžitě splatit veškeré krátkodobé závazky. Okamžitá likvidita ve sledovaném období neustále klesá, pouze v roce 2003 odpovídá hodnota hodnotě doporučené. Je to způsobené tím, že krátkodobé závazky postupně narůstají, ale snižuje se finanční majetek.

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

rok	hodnota
2003	2,01
2004	1,25
2005	0,48
2006	0,89

Doporučené hodnoty v případě likvidity 2. stupně jsou 1 až 1,5. Tyto hodnoty jsou splněny v letech 2003 a 2004. Naopak v roce 2005 nastal velký pokles, na hodnotu 0,48. V roce 2005 došlo k výraznému poklesu oběžných aktiv oproti roku 2004, ale jak jsem uvedla u okamžité likvidity, krátkodobé závazky se nesnižovaly. V roce 2006 je možné sledovat mírný nárůst hodnoty pohotové likvidity.

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

rok	hodnota
2003	2,18
2004	1,29
2005	0,52
2006	0,9

Odborná literatura považuje za standardní hodnoty mezi 2 až 3. Za postačující se považuje i hodnota mezi 1 a 2. Hodnota nižší než 1 znamená, že firma porušila „zlaté bilanční pravidlo“, tedy že dlouhodobý majetek financuje krátkodobými zdroji a nemá dostatek zdrojů pro zaplacení dluhů a to je také případ roku 2005. V následujícím roce je patrný růst hodnoty a to zejména z důvodu zvýšení oběžných aktiv, zejména krátkodobých pohledávek.

7.2 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost

rok	hodnota
2003	0,39
2004	0,94
2005	1,88
2006	1,14

V zahraniční literatuře se výše tohoto ukazatele do 0,30 považuje za nízkou, 0,30 až 0,50 za průměrnou a, 0,50 až 0,70 za vysokou, nad 0,70 za rizikovou. V případě hodnocené firmy můžeme tedy rok 2003 považovat za dobrý, ale již rok 2004 a jeho hodnota 0,94 spadá do kategorie rizikové a rok 2005 je abnormálně vysoký. Hodnota roku 2006 ukazuje mírný pokles.

Koeficient samofinancování

rok	hodnota
2003	0,61
2004	0,06
2005	- 0,88
2006	- 0,14

Koeficient samofinancování nám ukazuje, do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Požadovaná hodnota, je podle „zlatých pravidel financování“ 50 %. Toto je splněno alespoň přibližně pouze v roce 2003.

Doba splácení dluhů

rok	hodnota
2003	1,97
2004	- 2,55
2005	3,36
2006	2,96

Ukazatel doby splácení dluhů ukazuje značné kolísání v jednotlivých letech, pokud budeme uvažovat zahraniční hodnotu pro průměr průmyslu a 4 roky, nejvíce tomu odpovídá rok 2005.

Úrokové krytí (krytí nákladových úroků ziskem před nákladovými úroky a před zdaněním)

rok	hodnota
2003	0
2004	- 147,12
2005	- 69,41
2006	690,1

Úrokové krytí vykazuje 0 nebo velmi záporné hodnoty, bankovní standart je 3 a u dobře fungujícího podniku je tento ukazatel vyšší, 6 – 8. Firma do žádného tohoto ukazatele ani v jednom roce nespádá a navíc vykazuje záporné hodnoty.

7.3 Analýza řízení aktiv

Obrat celkový aktiv

rok	hodnota
2003	10,45
2004	1,15
2005	6,88
2006	3,23

V případě doby obratu celkových aktiv jsou doporučené hodnoty 1,6 – 3, je dodržena ale jen v roce 2004, ale v letech 2003 a 2005 hodnota ukazatele výrazně vyšší než hodnota 3. V těchto letech totiž firma vykazovala velmi vysoké tržby. V roce 2006 se hodnota přibližuje doporučené.

Obrat stálých aktiv

rok	hodnota
2003	46,04
2004	10,95
2005	72,93
2006	53,22

V případě obratu stálých aktiv by požadované hodnoty měly být vyšší než u ukazatele využití celkových aktiv a ve sledovaných letech tomu tak je, ale tyto hodnoty jsou velmi vysoké.

Obrat zásob

rok	hodnota
2003	276,98
2004	38,26
2005	95,51
2006	291,33

Čím nižší je hodnota tohoto ukazatele ve srovnání s odvětvovým průměrem, tím více má podnik přebytečných zásob s nižší nebo nulovou výnosností. Obrat zásob u firmy ve sledovaném období vykazuje velmi vysoké hodnoty. Nízký obrat zásob ukazuje na jejich nízkou likviditu.

Obrat pohledávek

rok	hodnota
2003	25,35
2004	1,58
2005	11,26
2006	3,81

7.4 Analýza rentability

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu

rok	hodnota
2003	1,46
2004	- 0,46
2005	- 1,04
2006	0,34

Velmi dobrý ROI je když $ROI > 0,15$, hodnota vyšší vychází v roce 2003, ale v ostatních letech se hodnoty pohybují v záporných číslech, takže není možné ROI hodnotit ani jako dobré, muselo by se jednat totiž o hodnoty v rozmezí mezi 0,12 – 0,15.

ROA – ukazatel rentability celkových aktiv

rok	hodnota
2003	1,02
2004	- 0,51
2005	- 1,03
2006	0,33

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu

rok	hodnota
2003	1,67
2004	- 9,01
2005	- 1,17
2006	- 2,41

Využívá-li firma dobře a efektivně cizí zdroje, mělo by platit $ROE > ROA$. Opět jsou hodnoty ROA i ROE odlišené každým rokem, v roce 2003 platí, že $ROE > ROA$, ale v dalších letech se firma opět dostává do záporných hodnot.

Finanční páka

rok	hodnota
2003	1,64
2004	17,73
2005	- 1,14
2006	- 7,08

Finanční páka je poměr ziskovosti vlastního kapitálu k ziskovosti celkového kapitálu. Ziskovost vlastního kapitálu má být vyšší než ziskovost celkového kapitálu. Je to právě tehdy, když je účinek finanční páky větší než 1.⁷

7) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. Brno: Ing. Z. Novotný, 2004, s. 66

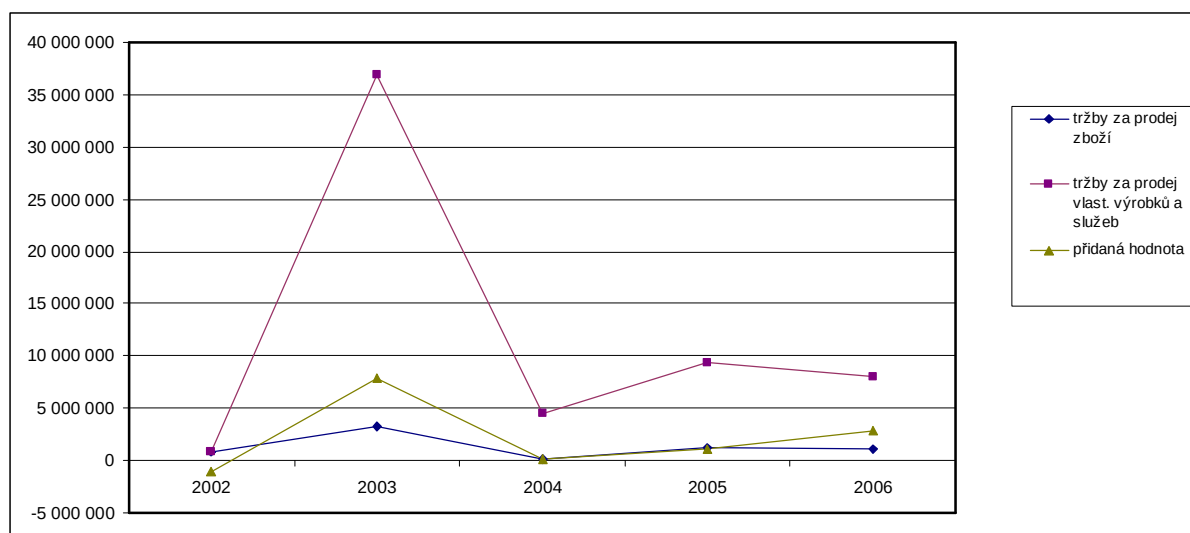
7.5 Vývoj tržeb a přidané hodnoty

Tab. č. 1 – Výkaz zisku a ztráty (částečná, upravená podoba)

	2002	2003	2004	2005	2006
Tržby za prodej zboží	846 105	3 275 500	138 675	1 182 915	1 092 979
Náklady vynalož. na prodané zboží	677 819	4 622 035	803 895	876 194	500 777
Obchodní marže	168 286	- 1 346 535	- 665 220	306 721	592 201
Výkony	5 267 415	32 478 886	4 491 607	9 458 484	7 953 044
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	878 294	36 868 007	4 491 607	9 413 484	7 998 044
Změna stavu zásob vlastní činnosti	4 389 121	- 4 389 121	0	45 000	- 45 000
Aktivace	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	6 445 097	23 294 481	3 629 418	8 623 269	5 686 604
Spotřeba materiálu a energie	3 801 915	14 615 164	1 812 909	5 876 601	3 753 939
Služby	2 643 182	8 679 317	1 816 509	2 746 668	1 932 665
Přidaná hodnota	- 1 009 396	7 837 870	196 969	1 141 936	2 858 641

Zdroj: VZaZ firmy TT Servis Brno, s.r.o.

Graf č. 1 – Vývoj tržeb a přidané hodnoty



zdroj: VZaZ firmy TT Servis Brno, s.r.o.

7.6 Vývoj provozního hospodářského výsledku

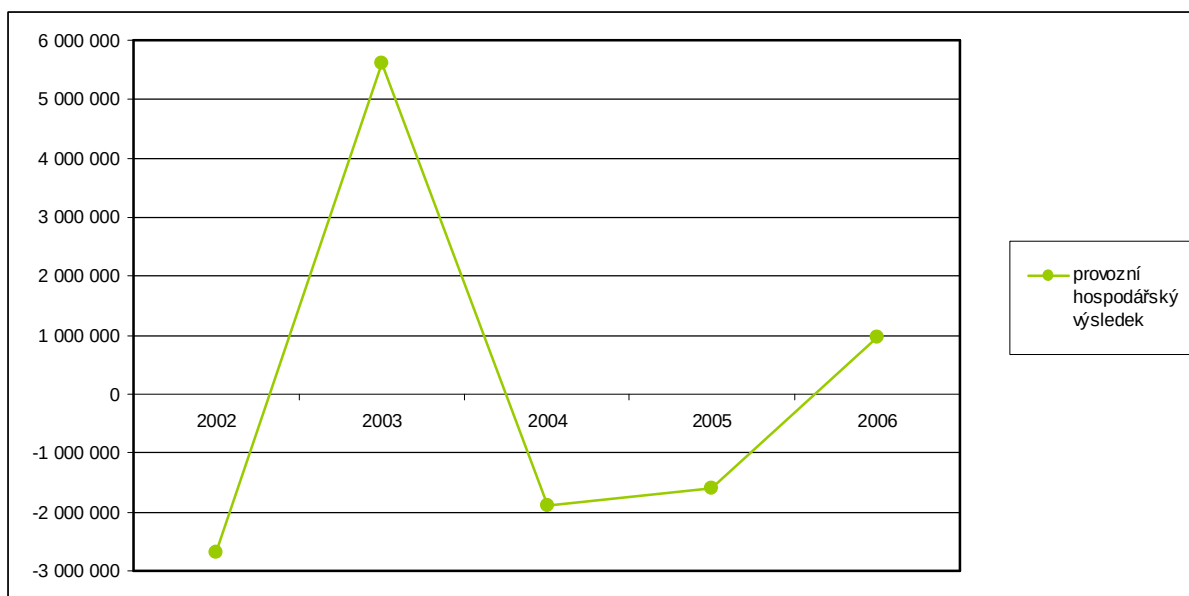
Firma TT Servis Brno, s. r. o. nevyvíjí činnost, která by nějak významně ovlivňovala výsledek hospodaření z finančních operací či mimořádný výsledek hospodaření. Do provozního hospodářského výsledku se vykazuje pouze výsledek hospodaření dosažený z provozní činnosti účetní jednotky (např. ve výrobní činnosti či ve službách), který není ovlivněn finančními operacemi či mimořádnými vlivy. A z tohoto důvodu je zde uváděn v tabulkové i grafické podobě pouze tento hospodářský výsledek.

Tab. č. 2 – Provozní hospodářský výsledek v letech 2002 - 2006

	2002	2003	2004	2005	2006
Provozní hospodářský výsledek	- 2 679 604	5 615 275	- 1 894 108	- 1 601 574	956 308

Zdroj: VZaZ firmy TT Servis Brno, s.r.o.

Graf. č. 2 – Vývoj provozního hospodářského výsledku



Zdroj: VZaZ firmy TT Servis Brno, s.r.o.

Graf přehledně zobrazuje kolísavý charakter provozního hospodářského výsledku sledovaný v letech 2002 až 2006.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V počátcích fungování firmy ale i v současnosti, i když s klesající tendencí, je činnost firmy zaměřena na poradenství, technicko-inženýrskou činnost, dodávky jednotlivých zařízení i komplexní dodávky technologií pro výrobu stavebních hmot, třídění a mechanickou úpravu odpadů a využívání odpadů ve výrobě stavebních hmot.

Firma ve své strategii uvažuje postupný přechod na návrhy a dodávky jednoúčelových strojů, manipulátorů a speciálních balících zařízení, ale již v současnosti tvoří značnou část zakázek právě tyto návrhy a dodávky.

V současnosti firma zajišťuje výrobu právě těchto dodávaných zařízení externími subdodavateli.

Firma má v současnosti šest zaměstnanců.

Vedení firmy do budoucna předpokládá, že pro plánovanou změnu sortimentu bude z finančního hlediska výhodnější část produkce zajišťovat vlastními výrobními prostředky. Tato produkce by byla v budoucnu zajišťována ve vlastní výrobní a montážní hale.

Firma svou podnikatelskou činnost provozuje pouze v kancelářských prostorách, halu ani montážní dílnu, stejně jako velké skladové prostory nevlastní. V jejím majetku není ani velký nákladní automobil.

Není prováděno podrobnější vedení jednotlivých činností týkajících se dané zakázky. Firma dle svých slov ani příliš nesleduje konkurenci.

Vývoj hospodářského výsledku v jednotlivých letech je značně kolísavý.

8.1 Zhodnocení současného stavu

Pro stručné a přehledné zhodnocení současného stavu firmy jsem se rozhodla použít SWOT analýzu.

8.1.1 SWOT

Silné stránky (Strength)

- zaměření firmy na zákazníka
- odbornost a zkušenost pracovníků
- vysoká kreativita
- důraz na kvalitu
- stabilita a rozvoj společnosti

Slabé stránky (Weakness)

- slabší propagace
- nevedení dokumentace k jednotlivým zakázkám, která by následně sloužila k podrobnému zhodnocení zakázky
- absence například střednědobých plánů
- absence ekonoma či plánovače (popřípadě těchto znalostí) ve firmě
- časová vytíženost zaměstnanců

Příležitosti (Opportunity)

- rozšiřování okruhu zákazníků
- rozšíření nabídky produktů
- úspěch i na zahraničních trzích
- využití jakosti a ekologického přístupu k získání konkurenční výhody
- získání silného konkurenčního postavení

Hrozby (Threat)

- možné finanční problémy v budoucnosti vlivem náhlých změn na trhu
- vstup dalších konkurentů na trh
- přecenění svých možností
- podcenění marketingu a logistiky

Z této SWOT analýzy je patrné, že firma TT Servis Brno, s.r.o. má i do budoucna předpoklady k úspěšnému podnikání a získávání nových zákazníků a o tak jak na našem území, tak i na zahraničních trzích a to zejména díky odborným znalostem, důrazu na kvalitu a přijatelným cenám zboží a služeb. Samozřejmě důraz na ekologii je také pozitivním bodem v konkurenčním boji.

Naopak slabinou může být dostatečné nevěnování se propagaci firmy, nedostatek zaměstnanců a nová konkurence.

8.2 Seznam zakázek firmy TT SERVIS BRNO, s.r.o. v letech 2006 a 2007

8.2.1 Rok 2006

Tab. č. 3 – Seznam zakázek firmy v roce 2006

Obchodní partner	Popis zakázky	Rozsah prací	Cena
AGC Automotive	Repase balící linky autoskel	Technický návrh Konstrukční dokumentace Výroba a montáž Dodávka, uvedení do provozu	106 000 Kč
Philips Morris	Dodávka zařízení na dopravu tabákového prachu	Technický návrh Konstrukční dokumentace Výroba a montáž Dodávka, uvedení do provozu	1 696 400 Kč
PSP Engineering	Zkoušky surovin na výrobu cementu	Analýzy surovin Technologické posouzení Technická zpráva	91 000 Kč

Schäfer-Menk	Dodávka rotačních polohovadel	Technický návrh Konstrukční dokumentace Výroba a montáž, Dodávka, uvedení do provozu	193 000 Kč
Hopi Popi	Údržba a servis zařízení na výrobu popcornu	Servis a údržba Technický návrh modernizace Realizace dílčí úpravy zařízení	504 000 Kč
NKT Cables	Dodávka pískovávky kabelových svitků	Technický návrh Konstrukční dokumentace Výroba a montáž Dodávka, uvedení do provozu	490 000 Kč
Eurobagging	Dodávka stroje na skládání fólií	Výroba a montáž Dodávka, uvedení do provozu	4 567 000 Kč
Synthesia	Dodávka mikromletých vápenců	Doprava Dodávka	81 000 Kč
Lasselsberger	Dodávka mikromletých vápenců	Doprava Dodávka	750 000 Kč

Zdroj: Vypracováno jednatelem společnosti TT Servis Brno, s.r.o.

8.2.2 Rok 2007

Tab. č. 4 – Seznam zakázek firmy v roce 2007

Obchodní partner	Popis zakázky	Rozsah prací	Cena
PSP Engineering	Zkoušky surovin na výrobu keramzitu	Analýzy surovin Technologické posouzení Technická zpráva	75 000 Kč
Amteco	Zpracování dokumentace filtračního odlučovače	Technický návrh Konstrukční dokumentace	45 000 Kč
PBS Velká Bíteš	Dodávka vytloukacího stroj	Technický návrh Konstrukční dokumentace Výroba a montáž, Dodávka, uvedení do provozu	325 000 Kč

Schäfer-Menk	Dodávka rotačních polohovadel	Technický návrh Konstrukční dokumentace Výroba a montáž, Dodávka, uvedení do provozu	220 000 Kč
AZ Pokorny	Dodávka testovacího zařízení na zkoušení hadic	Technický návrh Konstrukční dokumentace Výroba a montáž, Dodávka, uvedení do provozu	190 000 Kč
Hopi Popi	Údržba a servis zařízení na výrobu popcornu	Servis a údržba Technický návrh modernizace Realizace dílčí úpravy zařízení	320 000 Kč
MontTech	Zpracování dokumentace testovací stolice autosedaček	Technický návrh Konstrukční dokumentace	165 000 Kč
Amteco	Zpracování dokumentace dopravního skluzu s dvojitou klapkou	Konstrukční dokumentace	40 000 Kč
Eurobagging	Repase stroje na skládání fólií	Demontáž zařízení Zpětná montáž Optimalizace provozu	290 000 Kč
AZ Pokorny	Dodávka svařovací polohovací manipulátor	Technický návrh Konstrukční dokumentace Výroba a montáž Dodávka, uvedení do provozu	250 000 Kč
Synthesia	Dodávka mikromletých vápenců	Doprava Dodávka	180 000 Kč
Lasselsberger	Dodávka mikromletých vápenců	Doprava Dodávka	750 000 Kč

Zdroj: Vypracováno jednatelem firmy TT Servis Brno, s.r.o.

Z dvou výše uvedených tabulek je patrné, že největší část tržeb firmy tvoří právě ty zakázky, které kromě návrhu a dokumentace obsahují i výrobu, montáž a následně dodávku a uvedení do provozu.

- za rok 2006 tato částka tržeb byla:

· 7 556 400 Kč

- za rok 2007 tato částka tržeb byla:

· 1 595 000 Kč

Tento současný stav chci také využít v této diplomové práci. Činnosti jako dodávka mikromletých vápenců, zpracování dokumentací či různé analýzy tvoří v porovnání s velkými zakázkami, jež zahrnují vše od návrhu až po výrobu a dodání, jen malou část zisku firmu. A proto se chci zaměřit právě analýzu těchto velkých zakázek, které obsahují i výrobní proces daného zařízení.

Pro další a podrobnější analýzu jsem zvolila zakázku z roku 2006 a to pro firmu Philip Morris ČR, akciová společnost. Přesněji se jedná o dodávku zařízení na dopravu tabákového prachu, pro výrobu v Kutné Hoře.

8.2.3 Zařízení na dopravu tabákového prachu

Faktury přijaté (částky jsou uvedeny v českých korunách)

FP 1

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
ATTIS BRNO, spol. s r.o. třída Generála Píky 3 613 00 BRNO	bez DPH 119 886,00 s DPH 142 664,34	08. 08. 2005

- fakturována dodávka a montáž dopravníku pro stavbu Philip Morris ČR, a. s.

zahraniční dodávka: 102 041,31 (bez DPH 85 749,00)

1) nerezová stanice dopravníku s motorem a převodovkou	1 ks
2) násypka nerezová	1 ks
3) tr. 60 mm pozink – 4 m tyč	6 ks
4) spojka trubky	2 ks
5) T výpad + teleskop	1 ks
6) řetěz nerezový s terčíky	54 ks
7) rohová kladka 90 st.	10 ks

8) doprava zahraničí + tuzemsko 1 ks

montážní materiál: 4 923,03 (bez DPH 4 137,00 Kč)

1) svorka	20 ks
2) hran. distanc	40 ks
3) tyč M10	20 ks
4) matice	50 ks
5) matice svorná	30 ks
6) podložka 10 silná	50 ks
7) podložka 10	50 ks
8) AL sprej	1 ks
9) barva 1000 + štětec	1 ks
10) L perfor. profil tyč 3 m	3 ks

montážní práce: 35 700,00 Kč (bez DPH 30 000,00)

FP2

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
HAS CZ, a. s. Příbylova 28 719 00 OSTRAVA	bez DPH 1 040,00 s DPH 1 237,60	31. 08. 2005

výrobek: 1 237,60 (bez DPH 1 040,00)

1) provzdušňovací kužel 1 ks

FP3

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
FESTO, spol. s r.o. Pod Beláří 784 143 00 PRAHA 4	bez DPH 4 627,74 s DPH 5 507,00	01. 09. 2005

dodávka:

1) upevňovací uhlíčník	1 ks
2) redukční ventil	1 ks
3) elektromagnetický ventil	1 ks
4) nástrčné šroubení	3 ks
5) zásuvkový kabel	1 ks
6) tlumič hluku	1 ks
7) tlumič hluku	1 ks
8) nástrčné šroubení	2 ks
9) t-steckverbind	1 ks
10) L-spojka s nástrčnou koncovkou	1 ks
11) nástrčné šroubení	1 ks
12) hadice z plastu	3 ks
13) jednosměrný škrťací ventil	1 ks

FP4

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
FESTO, spol. s r.o. Pod Beláří 784 143 00 PRAHA 4	bez DPH 16,32 s DPH 19,00	01. 09. 2005

dodávka:

1) hadice z plastu

1 ks

FP5

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
Ing. Ladislav Burša U Borku 367 530 03 PARDUBICE	6000,00	06. 09. 2005

- zpracování projektové dokumentace výměny zařízení pro dopravu tabákového prachu v závodě Philip Morris Kutná Hora

FP6

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
Václav Damborský Blanická 816 258 01 VLAŠIM	bez DPH 28 748,15 s DPH 34 210,31	14. 10. 2005

- fakturování připojení pohonu trubko-řetězového dopravníku ve Philip Morris ČR, a. s.

dodávka:

545,21 (bez DPH 458,15)

1) svorka

14 ks

2) pásek Cu

3,5 m

montážní práce:

33 665,10 (bez DPH 28 290,00)

FP7

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
FO ABC Rotreklova 5 628 00 BRNO	bez DPH 30 000,00 s DPH 35 700,00	06. 09. 2005

- projektová dokumentace strojně-technologického zařízení na dopravu tabákového prachu

FP8

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
DELTA Engineering, s.r.o. Na Loučkách 17 750 02 PŘEROV	Bez DPH 72 000,00 s DPH 85 680,00	06. 09. 2005

- fakturovaná záloha

FP9

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
GUMEX, spol. s r.o. Budova ZD 1331 696 62 STRÁŽNICE	Bez DPH 2 331,00 s DPH 2 774,00	06. 01. 2006

dodávka:

- 1) silikonový profil čtvercový 30,4 m
- 2) silikonový profil kruhový 3 m

FP10

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
Josef Procházka – kovovýroba Osový Bitýška 188 594 53 OSOVÁ BITÝŠKA	Bez DPH 102 600,00 s DPH 122 094,00	06. 01. 2006

dodávka:

- 1) sada dílců pro Philip Morris ČR, a. s. 1 ks

FP11

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
Pavel Stejskal - Autodoprava Borodinova 294/1 623 00 BRNO	Bez DPH 4 428,00 s DPH 5 269,00	12. 01. 2006

- fakturovaná doprava materiálu

FP12

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
DELTA Engineering, s.r.o. Na Loučkách 17 750 02 PŘEROV	Bez DPH 168 000,00 s DPH 199 920,00	17. 01. 2006

dodávka: 285 600,00 (bez DPH 240 000,00)
(odpočet přijatých záloh, cena s DPH 85 680,00)

- 1) šnekový dopravník vynášecí dvojitý 2x SD 300 x 2 500 1ks

FP13

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
Filtr zeos, s.r.o. Bieblova 887/3 500 03 HRADEC KRÁLOVÉ	Bez DPH 30 030,00 s DPH 35 735,70	23. 01. 2006

dodávka:

- 1) deskový uzávěr 350 x 500 1 ks

FP14

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
CIPRES FILTR BRNO, s.r.o. Rebešovická 13 643 00 BRNO	Bez DPH 6 585,00 s DPH 7 836,20	25. 01. 2006

dodávka:

- | | |
|--|-------|
| 1) potrubí D 100 mm; L = 2 000 mm | 6 bm |
| 2) koleno D 100 mm; 30°; 1,5 D; pozink | 3 ks |
| 3) klapka D 100 mm; pozink | 1 ks |
| 4) krček D 100 mm; pozink | 1 ks |
| 5) příruba D 100 mm | 17 ks |

FP15

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
Josef Procházka – kovovýroba Osový Bitýška 188 594 53 OSOVÁ BITÝŠKA	Bez DPH 22 827,00 s DPH 27 164,00	06. 01. 2006

dodávka:

- | | |
|-----------------------------|------|
| 1) sloup + oprava + příruba | 2 ks |
|-----------------------------|------|

FP16

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
ČSAD RADIÁLKA OSTRAVA, s.r.o. Rolsberská 66 772 01 OLOMOUC	Bez DPH 2 635,00 s DPH 3 135,00	17. 01. 2006

- 1) přeprava kusových zásilek
(DELTA Engineering, Hranice → Philip Morris Kutná hora)

FP17

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
RADIÁLKA HRADEC KRÁLOVÉ, s.r.o. Nádražní 1212 539 01 HLINSKO	Bez DPH 1 226,00 s DPH 1 458,00	26. 01. 2006

- 1) přeprava kusových zásilek
(Josef Procházka – kovovýroba, Osová Bitýška → Philip Morris Kutná hora)

FP 18

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
RATAJ, s.r.o. Ledabyle 12 370 06 ČESKÉ BUDĚJOVICE	Bez DPH 40 320,00 s DPH 47 980,00	08. 02. 2006

dodávka: 102 875,50 (bez DPH 86 450,00)
(odpočet přijatých záloh cena s DPH 54 894,00)

- 1) dopravník č. 1 TYP RL 200
- 2) dopravník č. 2 TYP RL 200
- 3) indukční snímač otáček ISN 521
- 4) doplatek na motor – nezávislé chlazení
- 5) spedice

FP 19

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
Milan Štěpánek Chelčického 44 678 01 BLANSKO	Bez DPH 80 000,00 s DPH 95 200,00	08. 02. 2006

- fakturovaná montáž dopravníku

FP 20

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
Václav Damborský Blanická 816 258 01 VLAŠIM	Bez DPH 232 000,00 s DPH 276 080,00	05. 03. 2006

montážní práce:

- 1) elektroinstalace dopravy prachu v závodě Philip Morris ČR, a. s.
- 2) připojení ochran pomocí termistorů

FP 21

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
RATAJ, s.r.o. Ledabyle 12 370 06 ČESKÉ BUDĚJOVICE	Bez DPH 2 660,00 s DPH 3 165,00	13. 03. 2006

montážní práce:

- 1) servis dopravníku (šéfmontáž, osobní doprava)

FP 22

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum vystavení</i>
RATAJ, s.r.o. Ledabyle 12 370 06 ČESKÉ BUDĚJOVICE	Bez DPH 46 130,00 s DPH 54 894,70	05. 01. 2006

- fakturovaná záloha (2 ks dopravníku TYP RL 200)

Pokladní doklady přijaté

P 1

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum účet. případu</i>
WOLSELEY CR, s.r.o. Pražákova 36a/661 619 00 BRNO	Bez DPH 55,50 s DPH 66,00	07. 09. 2005

nákup:

- 1) objímka univerzal P01 13 – 14 mm ¼" s pryží. Vložkou 3 ks
- 2) kolík závitový M8 x 100 mm 3 ks

P 2

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum účet. případu</i>
SK Industrietechnik, s.r.o. Brněnská 668 664 42 BRNO	Bez DPH 137,90 s DPH 164,00	07. 09. 2005

nákup:

- 1) hrdlo přímé 3 mm 1 ks

P 3

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum účet. případu</i>
Náradí Veselý Brno, s.r.o. Olomoucká 158 627 00 BRNO	Bez DPH 84,00 s DPH 100,00	06. 01. 2006

nákup:

- 1) SS broušení 87 1 ks

P 4

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum účet. případu</i>
Mlénský, s. r. o. Rumiště 8 602 00 BRNO	Bez DPH 121,00 s DPH 144,00	25. 01. 2006

nákup:

- 1) potěr betonový BE 04/40 kg 30/PAL . sakret 1 ks

P 5

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum účet. případu</i>
Ferona, s. r. o. Viedeňská 89 656 72 BRNO	Bez DPH 2 561,10 s DPH 3 048,00	27. 01. 2006

nákup:

1) kotva – c s hákem M10 16x60	1 ks
2) kotva – o s okem M10 16x60	1 ks
3) matice s okem M 8din 582	1 ks
4) šroub napin. M 10 H-H	1 ks
5) šroub napin. M 12 H-H	1 ks
6) kotva M3 16x165	5 ks
7) klíč imbus prodl. 2,5	1 ks
8) klíč imbus prodl. 2	1 ks
9) šroub 1103.8 G 16x50 ZN	0,3 kg
10) šroub 1103.25 16/60 poz.	2,3 kg
11) šroub 1103.25 8/20 poz.	0,4 kg
12) šroub 1103.25 12/40 poz.	1,1 kg
13) podlož. 1702 17 poz.	0,4 kg
14) matice 1401.25 M 16 pozink.	1,3 kg
15) šroub 1103.25 8/30 poz.	1,3 kg
16) tyč závitová pozink. 16 mm	1 ks
17) kotva M3 16/180 mungo	10 ks

P 6

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum účet. případu</i>
TRIGA TRADE, s.r.o. Maříkova 42 621 00 BRNO	Bez DPH 1 057,99 s DPH 1 259,00	27. 01. 2006

nákup:

- 1) materiál na povrchovou úpravu

P 7

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum účet. případu</i>
FABORY-CZ, s.r.o. Řípská 1142/20 627 00 BRNO	Bez DPH 325,20 s DPH 387,00	27. 01. 2006

nákup:

1) šestihr. šr. vypouštěcí	1 ks
2) šestihr. matice	10 ks
3) plochá podložka	10 ks
4) fischer super hmoždin	10 ks
5) válc. zaobl. dřevotř. šroub	10 ks
6) čtyř. kužel. podlož. profil	5 ks

P 8

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum účet. případu</i>
SK Industrietechnik, s.r.o. Brněnská 668 664 42 BRNO	Bez DPH 128,60 s DPH 153,00	01. 02. 2006

nákup:

- 1) spojka 2 ks

P 9

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum účet. případu</i>
Mateza, spol. s r.o. Kšírova 263 619 00 BRNO	Bez DPH 1 089,10 s DPH 1 296,00	04. 12. 2006

nákup:

- 1) ložisko SKP 2208 1 ks
2) kroužek pojistný vnitřní 1 ks
3) těsnění FS 6x6x135x2 plst. kr. SN 508 1 ks

P 10

<i>Dodavatel</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum účet. případu</i>
Ferona, s. r. o. Vídeňská 89 656 72 BRNO	Bez DPH 121,80 s DPH 145,00	02. 03. 2007

nákup:

- 1) šroub DIN 933 5/16 8G 1 ks
2) trubka konstrukční 60/3 11343 1 ks

8.2.3.1 Rozbor zakázky

Rozbor zakázky **Zařízení na dopravu tabákového prachu** na základě informací poskytnutých firmou:

Na výše uvedených fakturách a pokladních dokladech je velmi dobře vidět, co předcházelo samotnému zhotovení zařízení na dopravu tabákového prachu.

Jsou zde uvedeny jak dodávky materiálu, tak i některé projektové dokumentace, ale samozřejmě také výroba některých částí zařízení, doprava či montáž.

Ihned na začátku zakázky se objevují režijní náklady, kam firma zařazuje:

- již od počátku veškeré práce jako cesta k zákazníkovi, smlouva či sepsání nabídky,
- u poptávající firmy byla samozřejmě provedena potřebná fotodokumentace prostoru, kde bude zařízení umístěno (v případě zařízení na dopravu tabákového

prachu se jednalo dokonce o několik místností), dále také byly podrobněji probrány veškeré parametry daného zařízení.

Základní technické řešení:

- propočet subdodávek
- práce subdodavatelů
- projekční práce firmy samotné
- technicko inženýrské práce (firma oceňuje částkou 350 Kč/hod.)

Výsledkem základního technického řešení je určitá suma, ke které je připočten profit, ze kterého bude řešen rozvoj firmy.

Poté dochází k podrobnějšímu rozpracování nabídky, tedy k tzv. druhé nabídce a poté následuje v nejbližším možném termínu podpis smlouvy. Po podpisu musí poptávající firma uhradit zálohu.

Výše je uvedeno, že firma provádí propočet subdodávek a z toho plyne potřeba skladových prostor:

- materiál, který je svými rozměry příliš velký směřoval rovnou do firmy, která bude provádět montážní práce,
- materiál menších rozměrů byl uskladněn v sklepních prostorách, jež má firma pro tyto účely vyhrazeny, poté ale také putoval do místa montáže,
- výrobní (montážní) firma si některý materiál a suroviny objednávala sama.

V některých případech se zpracovává vybraná projektové dokumentace mimo firmu, tedy i v tomto případě došlo k využití služeb jiné společnosti. Zejména v případě dokumentace týkající se elektřiny.

Doprava zařízení nebo části zařízení bylo zajišťováno:

- v případě velkých částí zajištěno autodopravcem
- v případě malých částí firma provedla transport svými prostředky (osobní automobil, nebo automobilem z kategorie užitkových vozů).

Samotná konečná montáž se uskutečňuje až na místě, menší části zařízení jsou kompletovány externí firmou a to pod dohledem firmy TT Servis Brno, s.r.o. a za účasti firmy

poptávající. V případě zařízení na dopravu tabákového prachu, šlo o velké zařízení procházející několika místnostmi, a tedy kompletní sestavení mimo výrobní prostory společnosti Philip Morris ČR, a.s. by nebylo možné. Procesu úplného uvedení do provozu předcházelo ještě několik fází:

- individuální zkoušení,
- zkouška řídicího systému a blokovacích vazeb,
- komplexní zkouška bez materiálu,
- komplexní zkouška s materiálem,
- uvedení do provozu,
- provozní výkonová zkouška.

Na závěr bylo nutné zaškolit obsluhu, která bude mít ve své pracovní náplni péči o zařízení. Provozní manuál, který byl také předán zpracovávala firma TT Servis Brno, s. r. o. sama.

Oficiální předání odběrateli bylo posledním krokem. Na zařízení se samozřejmě vztahuje záruka a to jeden rok na funkci. V této době firma plní povinnosti vyplývající ze smlouvy, kde je stanovena povinnost oprav a úprav v případě nějakých závad či výpadků. Dále je možné sjednat také poprodejní servis po záruce, který ale bývá již fakturován zvlášť.

8.2.3.2 Dodavatelé

Stručný souhrn dodavatelů, kteří dodávali materiál a subdodávky, nebo služby pro zakázku.

- **ATTIS BRNO, s.r.o.** – dodávky strojů a zařízení pro zemědělskou výrobu
- **HAS CZ, a.s.** – podávače, dávkovače, šnekové dopravníky
- **FESTO, s.r.o.** – průmyslová automatizace
- **Ing. Ladislav Burša** – projektová, inženýrská a obchodní firma
- **Damborský Industrial Automation** – realizace elektroinstalací

- **DELTA Engineering, s.r.o.** – výroba dopravních zařízení sypkých materiálů

- **GUMEX spol. s r.o.** – distributor hadic a pryží

- **Josef Procházka** – kovovýroba-sdružení

- **Pavel Stejskal Autodoprava** - autodoprava

- **Filtr zeos, s.r.o.** – dodavatel zařízení pro ekologii

- **CIPRES FILTR BRNO, s.r.o.** - odsávání a filtrace průmyslových prachů, zplodin a škodlivin

- **ČSAD RADIALKA OSTRAVA, s.r.o.** – přeprava kusových zásilek

- **RADIÁLKA HRADEC KRÁLOVÉ, s.r.o.** – přeprava kusových zásilek

- **RATAJ, s.r.o.** – bezosé spirálové dopravníky

- **Milan Štěpánek** - autodoprava

- **WOLSELEY CR, s.r.o.** - sanit. technika, topenářské produkty a instalatér. materiál

- **SK Industrietechnik, s.r.o.** - program pro hydrauliku a pneumatiku

- **MSD, s.r.o.** – kopírovací centrum, prodej kopírovacích strojů

- **Nářadí Veselý Brno, s.r.o.** – prodej, servis, půjčovna, nástroje, příslušenství, ruční nářadí

- **Mlénský, s.r.o.** – centrum pro suchou výstavbu

- **Ferona, a.s.** – velkoobchod hutním materiálem

- **TRIGA TRADE, s.r.o.** – malířské potřeby a tónování barev

- **FABORY – CZ, s.r.o.** - spojovací materiál, náradí a průmyslové produkty

- **Mateza, spol. s r.o.** - prodej ložisek, těsnění, mazací techniky, řetězů a klínových řemenů.

Tento stručný přehled dodavatelů představuje zajímavou ukázkou toho, kolik firem či jednotlivců je potřeba k uskutečnění jedné zakázky, tedy zařízení na dopravu tabákové prachu a to od návrhu až po dopravu, montáž a uvedení do provozu. A tedy samozřejmě platí, že čím více dodavatelů, tak tím složitější řízení je.

Firma TT Servis Brno, s. r. o. má ve své strategii uvedeno, že plánuje pořízení výrobní a montážní haly a část speciální produkce chce poté zajišťovat vlastními výrobními prostředky. Veškeré dodavatele nelze ze zakázky (zakázek) zcela vyřadit. Dodávky materiálu apod. či speciální výrobu nebude firma zajišťovat v této hale, ale již první faktura (zařízení na dopravu tabákového prachu) se týká dodávky a montáže dopravníku a právě činnosti tohoto druhu by bylo možné v budoucí výrobní a montážní hale realizovat.

8.2.4 Tržby a náklady zakázek (výrobních) v letech 2006 a 2007

8.2.4.1 Rok 2006

Tab. č. 5 – Tržby a náklady zakázek v roce 2006

Obchodní partner	Tržby	Materiál a subdodávky	Nákup služeb	Vlastní náklady
AGC Automotive	106 000 Kč	31 200 Kč	20 000 Kč	14 000 Kč
Philip Morris	1 696 400 Kč	502 188 Kč	507 583 Kč	98 000 Kč
Schäfer-Menk	193 000 Kč	49 300 Kč	50 900 Kč	11 200 Kč
Hopi Popi	504 000 Kč	148 000 Kč	96 900 Kč	28 000 Kč
NKT Cables	490 000 Kč	120 100 Kč	47 700 Kč	42 000 Kč
Eurobagging	4 567 000 Kč	1 644 400 Kč	1 319 900 Kč	73 500 Kč

S	7 556 400 Kč	2 495 188 Kč	2 042 983 Kč	266 700 Kč
---	--------------	--------------	--------------	------------

Zdroj: Vypracováno jednatelem firmy TT Servis Brno, s.r.o.

Tržby – náklady = 2 751 529 Kč

8.2.4.2 Rok 2007

Tab. č. 6 - Tržby a náklady zakázek v roce 2007

Obchodní partner	Tržby	Materiál a subdodávky	Nákup služeb	Vlastní náklady
PBS Velká Bíteš	325 000 Kč	51 200 Kč	152 600 Kč	24 800 Kč
Schäfer-Menk	220 000 Kč	43 400 Kč	65 100 Kč	14 600 Kč
AZ Pokorný	190 000 Kč	32 600 Kč	42 200 Kč	46 000 Kč
Hopi Popi	320 000 Kč	93 300 Kč	82 600 Kč	43 200 Kč
Eurobagging	290 000 Kč	60 700 Kč	39 900 Kč	54 000 Kč
AZ Pokorný	250 000 Kč	41 200 Kč	54 100 Kč	64 000 Kč

S	1 595 000 Kč	322 400 Kč	436 500 Kč	246 600 Kč
---	--------------	------------	------------	------------

Zdroj: Vypracováno jednatelem firmy TT Servis Brno, s.r.o.

Tržby – náklady = 589 500 Kč

Tabulky přehledně ukazují rozdíly mezi jednotlivými roky, vysoké tržby v roce 2006 výrazně ovlivnila firma Eurobagging, v následujícím roce 2007 se již podobně vysoká zakázka neobjevuje a je to také znát na tržbách.

9 STUDIE POŘÍZENÍ VÝROBNÍ A MONTÁŽNÍ HALY

Firma TT Servis Brno, s.r.o. by potřebovala projít několika změnami. Například na marketing není kladen takový důraz jako by bylo potřeba. Propagace firmy v posledních letech slábne a zejména internetová prezentace. Vzhledem k tomu, že Internet je v současné době hojně využíván pro vyhledávání firem, bylo by dobré poněkud zastaralé stránky inovovat a rozšířit množství informací na nich poskytovaných. Je rozhodně nutné pracovat na všech zlepšení a na všech inovacích, ale tato práce se budu podrobněji věnovat převážně popisu současného stavu využití outsourcingu, nastínění alternativy v podobně vlastní výrobní a montážní haly, porovnání obou variant a konečnému určení výsledné nejvhodnější varianty pro firmu.

9.1 Výrobní a montážní hala

Určení

Budoucí hala by měla sloužit k výrobě prvků jednoúčelových strojů, jejich kompletaci, montáži a uvádění do provozu.

Dílna by pokrývala cca 80% požadované výroby, zbytek, tj. cca 20% by bylo zajišťováno nadále externě, jednalo by se o speciální výroby a povrchové úpravy a dodávky velkých dílů.

Požadavky

Pro potřeby firmy TT Servis Brno, s.r.o. bude třeba zateplená osvětlená hala o rozměru cca 15 x 30 m. Nutná jsou také vjezdová vrata pro průjezd manipulačních prostředků.

Rozdělení haly:

- výrobní část
- montážní část
- sklad materiálu a náradí
- sociální zázemí

Počet pracovníků:

- 3 vyučení pracovníci

Časové využití:

- jednosměnný provoz
- pracovní doba 5 dní v týdnu s možností prodloužených směn

Vybavení

Stroje

- frézka
- soustruh
- vrtačka
- řezačka
- bruska
- svařovací přístroj

· odborný odhad ceny strojového vybavení je 2 200 000 Kč

Nářadí, montážní pomůcky

· odborný odhad ceny nářadí a montážních pomůcek je 700 000 Kč

Zdvihací mechanismy

· odborný odhad ceny zdvihacích mechanismů je 900 000 Kč

Obr. č. 2 – Možná podoba budoucí montážní a výrobní haly



Zdroj: OK Haly, s. r. o., www.okhaly.cz

9.2 Náklady na pořízení a provoz výrobní a montážní haly

Doposud uvedené náklady se týkaly pouze vybavení haly, nyní je také třeba zaměřit se na cenu samotné haly a to pokud bude uvažován nákup, tedy jednalo by se o investiční pořízení. Je třeba ale také uvažovat druhou možnost a tedy pouze pronájem haly. Obě možnosti je potřeba propočítat odděleně a následně vybrat vhodnější variantu. Dále je také nutné zahrnout náklady na nové zaměstnance výrobní a montážní haly, náklady chodu a provozu výrobní základny, atd. vždy zvlášť, speciálně pro každou variantu.

Cena haly cca 16 000 Kč za m² a tedy pro halu o rozměrech 15 x 30 m (450 m²) je tato částka 7 200 000 Kč. Výrobní a montážní hala je zateplená včetně základního vybavení jako je podlaha, topení, osvětlení, okna, dveře apod.

Náklad na provoz (topení, voda, elektřina, apod.) se budou pohybovat okolo částky 110 Kč m² za měsíc a to je při 450m² vynásobených dvanácti měsíci 594 000 Kč za rok.

Předpokládané náklady na jednoho pracovníka jsou 450 000 Kč, firma má ve svém plánu zaměstnat tři vyučené pracovníky a po té by roční částka nákladů na pracovníky činila 1 350 000 Kč.

9.3 Investice

Odborný odhad investičních nákladů

Investice	Cena
Stavební část výrobní a montážní hala	7 200 000 Kč
Stroje a zařízení	2 200 000 Kč
Nářadí a montážní pomůcky	700 000 Kč
Zdvihací mechanizmy	900 000 Kč
S	11 000 000 Kč

Odborný odhad ročních provozních nákladů

Provoz	Cena
Náklady chodu a provozu výrobní základny	594 000 Kč
Mzda nových zaměstnanců	877 500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění nových zaměstnanců	472 500 Kč
Odpisy	904 000 Kč
Úvěr – splátka, včetně úroků	1 636 620 Kč
Ostatní provozní náklady	10 000 Kč
S	4 494 620 Kč

Výše uvedené náklady jsou uvažovány pro jeden rok. Pokud by firma použila pro pořízení haly a jejího vybavení své vlastní finanční prostředky jednalo by se o náklad jednorázový, ale bude použit úvěr a tak se bude projevovat vždy každý rok jako provozní náklad, stejně jako například mzdy zaměstnanců.

Odpisy dle zákona o dani z příjmu zařadí výrobní a montážní halu do 6 odpisové skupiny a tedy podle uvedené tabulky bude doba odpisování 50 let. Vybavení haly, tedy stroje a zařízení, nářadí a montážní pomůcky a zdvihací mechanismy budou zařazeny do druhé odpisové skupiny a doba odpisování bude 5 let.

Tab. č. 7 – Odpisové skupiny

Odpisová skupina	Doba odpisování
1	3 roky
2	5 let
3	10 let
4	20 let
5	30 let
6	50 let

Zdroj: Zákon o dani z příjmu, § 30 odst. 1)

O úvěr je současně době možné žádat u kterékoliv bankovního ústavu, ale výhodnější bude žádat v té bance, u níž má firma TT Servis Brno, s.r.o. veden účet. I přesto ale banka bude vyžadovat určité dokumenty a podklady k posouzení bonity firmy. Jedna z možností posouzení toho zda je klient schopen splácen úvěr je v kapitole Finanční analýza firmy, uvedená finanční analýza. A od bonity se bude pravděpodobně odvíjet i samotná podoba úvěru a tedy i úrok, který bývá v případě investičních úvěrů různý.

Vzhledem k tomu, že je účet veden u České spořitelny, a.s., bude zde i žádáno o úvěr. Česká spořitelna, a.s. poskytuje investiční úvěry, úroky jsou zde v rozmezí od 8 do 8,5 % a tento bankovní ústav poskytuje úvěry maximálně na 10 let.

9.4 Pronájem

V případě pronájmu výrobní a montážní haly se cena za tento pronájem pohybuje cca od 900 až 1 100 Kč za rok a to za 1m². Dále bude uvažována cena průměrná a tedy 1000 Kč za rok za 1m². V případě haly o výměře 450m² se jedná o částku 450 000 Kč za rok

Odborný odhad investičních nákladů

Investice	Cena
Stroje a zařízení	2 200 000 Kč
Nářadí a montážní pomůcky	700 000 Kč
Zdvihací mechanizmy	900 000 Kč
S	3 800 000 Kč

Jelikož je zde uvažována možnost pronájmu, není již v investičních nákladech uvedena cena výrobní a montážní haly, pronájem se projeví až v ročních provozních nákladech. V investičních nákladech bude zařazeno pouze vybavení, které bude stejně jako v případě předchozím zakoupeno.

Odborný odhad ročních provozních nákladů

Provoz	Cena
Náklady chodu a provozu výrobní základny	594 000 Kč
Mzda nových zaměstnanců	877 500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění nových zaměstnanců	472 500 Kč
Nájem	450 000 Kč
Odpisy	760 000 Kč
Úvěr (splátka), včetně úroků	1 160 094 Kč
Ostatní provozní náklady	10 000 Kč
S	4 324 094 Kč

Výše uvedené náklady jsou taktéž uvažovány v ročním cyklu, novou položkou je nájem, ale položka úvěru zůstala, jelikož vybavení haly nebude v nájmu, ale bude zakoupeno firmou. V případě odpisu je postup shodný s předchozím propočtem investičního pořízení, tedy stroje a zařízení, nářadí a montážní pomůcky a zdvihací mechanizmy budou zařazeny do druhé odpisové skupiny.

- roční náklady v případě nákupu haly a vybavení haly = **4 494 620 Kč**

- roční náklady v případě pronájmu haly a nákupu vybavení haly = **4 324 094 Kč**

9.5 Porovnání obou variant

Při prvním zjednodušeném pohledu se jeví varianta pronájem haly výhodnější než varianta zakoupení haly. Je nutné ale uvažovat v delším než ročním horizontu. Navíc hodnoty nákladů jsou prakticky vyrovnané.

Podrobnější pohled při porovnání obou variant se přiklání spíše k první možnosti, tedy k nákupu výrobní a montážní haly a vybavení této haly.

Úvěr na vybavení haly bude sice za čtyři roky splacen a nebudou tedy vznikat firmě dále náklady tohoto druhu, ale nesmí být opomenuta platba nájemného a to potvrzuje spíše výhodnost varianty první. Při uvažování za stále stejných neměnných podmínek, při pravidelném ročním nájmu 450 000 Kč se za 16 let firma dostane s těmito náklady na současnou cenu haly, tedy 7 200 000 Kč, ale dá se předpokládat, že cena nájemného poroste a navíc hodnota haly může stoupat, bude-li například zvolena vhodná lokalita a do budoucna perspektivní lokalita.

Vzhledem ke skutečnosti, že požadavek na výrobní a montážní halu není krátkodobou záležitostí, ale naopak firma má zájem dále se tímto směrem rozvíjet, bude varianta nákupu haly výhodnější. Firma je úspěšná, konkurence schopná, nové směřování podnikatelských aktivit povede k většímu počtu zakázek, samozřejmě i náklady budou vyšší než současné, ale firma ušetří v oblasti nákupu služeb a subdodávek a navíc bude moci lépe kontrolovat množství objednaného a spotřebovaného materiálu.

V tomto případě je tedy výhodnější investovat částku 450 000 Kč ročně do splátek úvěru a ve výsledku vlastnit halu do 10 let se splaceným úvěrem.

Cena haly a nákup vybavení do této haly dohromady tvoří částku 11 000 000 Kč. Jedná se sice o investici značně vysokou, ale firma tak získá:

- možnost efektivnější poskytování služeb - návrhy a dodávky jednoúčelových strojů, manipulátorů a speciálních balících zařízení,
- vyšší hospodárnost – lepší kontrola dodávek materiálu, snížení nákladů na skladování, hospodárnější využití materiálu a energie,
- vyšší motivace zaměstnanců – nové projekty, více času pro tvorbu a kreativitu
- zlepšení konkurenčního postavení.

9.6 Zdroje krytí

Celková konečná potřebná částka činí 11 000 000 českých korun a firma se rozhodla získat tyto potřebné finance prostřednictvím investičního úvěru u České spořitelny, a.s. a to na dobu 10 let.

Vzhledem k tomu, že firma nemá k dispozici tak vysokou částku ve svých volných peněžních prostředcích, bude žádat o úvěr. Banka projde veškeré nutné podklady a dokumenty firmy a rozhodne, zda úvěr poskytne. Úroková sazba na úvěry tohoto druhu se v současné době pohybuje v rozmezí od 8 % do 8,5 % a jako způsob zajištění byl zvolen majetek společníků. Dále bude uvažována úroková sazba 8,5 %.

Vlastní kapitál	0 Kč
Úvěr u banky	11 000 000 Kč
Σ	11 000 000 Kč

9.6.1 Splátkový kalendář

Tab. č. 9 – Splátkový kalendář pro investiční úvěr 11 000 000 Kč

Rok	Vývoj dluhu	Splátka úvěru	Z toho úrok
2009	10 333 579 Kč	1 636 620 Kč	907 009 Kč
2010	9 545 064 Kč	1 636 620 Kč	842 521 Kč
2011	8 686 851 Kč	1 636 620 Kč	772 327 Kč
2012	7 752 780 Kč	1 636 620 Kč	695 936 Kč
2013	6 736 145 Kč	1 636 620 Kč	612 783 Kč
2014	5 629 650 Kč	1 636 620 Kč	522 285 Kč
2015	4 425 350 Kč	1 636 620 Kč	423 790 Kč
2016	3 114 601 Kč	1 636 620 Kč	316 589 Kč
2017	1 687 993 Kč	1 636 620 Kč	199 908 Kč
2018	135 287 Kč	1 636 480 Kč	73 916 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje stav vždy ke konci daného roku.

9.7 Rozpočet nákladů a výnosů

Firma TT Servis Brno, s.r.o. si od prezentované investiční akce slibuje nárůst zakázek v prvním roce o zhruba 50% a v dalších letech až o 70%. To by mělo mít za následek jednoznačné zvýšení zisku a to zejména v dalších letech po realizaci.

Ve výrobní a montážní hale je plánován jednosměnný provoz, pět dní v týdnu s možností prodloužených směn.

Dále bude následovat odborný odhad ročních provozních nákladů a to podrobněji zaměřený na zvolenou variantu.

9.7.1 Odborný odhad ročních provozních nákladů

Firma tedy uvádí jako svůj předpokládaný nárůst zakázek 50% v prvním roce, v dalších letech již 70% oproti původnímu množství zakázek před touto plánovanou investiční akcí. Z tohoto odhadu firmy budou vycházet i propočty tržeb a nákladů pro první roky podnikatelské činnosti firmy již s výrobní a montážní halou.

Tržby a náklady uvedené v tabulce jsou odborný odhadem a budou uvedeny bez osobních nákladů, přesněji od osobních nákladů současných, které minimálně v prvním roce zůstanou bez výrazných změn a odečteny budou následně až mimo tabulku.

Nebudou zde uvedeny ani tržby z prodeje zboží a s ním spojené náklady na prodané zboží. A to z toho důvodu, že se na něj přímo tato práce nezaměřuje a netvoří tak významnou část zisku (ale rozhodně firma nesmí do budoucna opomenout právě tyto tržby, protože ve své strategii uvádí, že přepokládá rozšíření své obchodní činnosti). Stejně tak nejsou uvažovány příjmy z mimořádné a finanční činnosti a to zejména proto, že netvoří tak významnou částku příjmů firmy, pouze v roce 2003 je tak vysoká záporná položka ostatní finanční náklady a jednalo se o kursovou ztrátu při obchodování se zahraničím.

Všechny tyto kroky jsou prováděny z důvodu, aby byly přehledněji zobrazeny náklady související jen s halou a byly dobře patrné změny.

Současné mzdové náklady tedy nebudou uvedeny v tabulce, ale vzhledem k nutnosti i požadavku firmy halu plně využít, bude nezbytným krokem zaměstnat dalšího projektanta.

V prvním roce minimálně jednoho, v dalších letech bude nejspíš nutné jejich počet zvýšit a roční mzdové náklady na jednoho projektanta budou činit v prvním roce 660 000 Kč.

Tab. č. 10 – Odborný odhad ročních tržeb a provozních nákladů

Tržby	18 000 000 Kč
Náklady	
- Spotřeba materiálu a energie	8 000 000 Kč
- Služby	960 000 Kč
Náklady chodu a provozu výrobní základny	594 000 Kč
Mzda nových zaměstnanců	
- 3 vyučení pracovníci (provoz haly)	877 500 Kč
- projektant	429 000 Kč
Zdravotní a sociální pojištění	
- 3 vyučení pracovníci (provoz haly)	472 500 Kč
- projektant	231 000 Kč
Odpisy	904 000 Kč
Úvěr – splátka, včetně úroků	1 636 620 Kč
Ostatní provozní náklady	10 000 Kč
S	14 114 620 Kč
Osobní náklady	1 700 000 Kč
S	15 814 620 Kč

9.7.2 Odborný odhad zisku v prvním roce provozu výrobní a montážní haly

Náklady	15 814 620 Kč
Tržby	18 000 000 Kč

Předpokládaný hospodářský výsledek a zisk v prvním roce provozu výrobní a montážní haly

18 000 000 Kč – 15 814 620 Kč	=	2 185 380 Kč
daň 20% (*)	=	437 076 Kč
čistý zisk	=	1 748 304 Kč

Předpokládaný zisk by umožňoval v prvním roce bezproblémový provoz, včetně možnosti splácet postupně úvěr.

V dalších letech by bylo žádoucí jeho zvýšení a tak umožnění reinvestovat prostředky například do dalšího rozvoje firmy:

- silnější reklamní kampaň,
- větší množství zakázek,
- rozšíření nabídky,
- zaměstnání dalších projektantů,
- zvýšení mzdového ohodnocení,
- rekonstrukce stávajících kancelářských prostor.

(*)

Dle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, § 21 odst. 1) Sazba daně činí 21%, pokud v zákoně není stanoveno jinak. S účinností od 1. ledna 2009 sazba daně činí 20% a s účinností od 1. ledna 2010 sazba daně činí 19%.

10 STUDIE SROVNÁNÍ VÝROBNÍ A MONTÁŽNÍ HALY SE SOUČASNÝM STAVEM

Rozbor zakázky provedený v osmé kapitole, přehledně popsal současný stav řešení zakázek, tedy těch, které obsahují technický návrh, konstrukční dokumentaci, výrobu a montáž, dodávku a uvedení do provozu. A právě tuto výrobu a montáž, zajišťují v 90% případů jiné firmy.

Samotný doposud užívaný postup, základním technickým řešením počínaje a předáním provozního materiálu konče, je samozřejmě správný. Tento způsob nabízí stabilitu, relativní jistotu tržeb, v oblasti hospodářského výsledku je možné do budoucna očekávat stejný vývoj jaký bylo v minulých letech. Sice kolísavý hospodářský výsledek ale takový, který stačí k bezproblémovému chodu firmy a stále stejnému vývoji podnikatelské činnosti i v dalších letech.

Setrvání u stávajícího stavu nabízí:

- jistotu,
- stabilitu,
- nevznikne nutnost změn ve firmě,
- nezvýší se náklady v souvislosti s případnou investiční akcí.

Výčet toho co firma získá či si udrží, by mohl naznačovat přiklonění se k variantě setrvání u stávajícího stavu, důležité je také zdůraznit co nezíská, a co může firma ztratit.

Důsledky do budoucna v případě setrvání u stávajícího stavu:

- není možný další rozvoj,
- současné prostory omezují v rozvoji, volnosti a flexibilitě,
- přílišná vytíženost zaměstnanců,
- omezená možnosti v oblasti rozšiřování nabídky,
- neúspěch v konkurenčním boji.

Druhá, nová možnost, již je pořízení výrobní a montážní haly a pořízení jejího vybavení vyžaduje velmi vysokou částku. Celková suma investice je 11 000 000 Kč. A z této částky ale i ze samotného chodu haly se odvíjí řada nových nákladů jako:

- mzda a pojištění nových zaměstnanců
- odpisy
- náklady související s chodem výrobní a montážní haly

- úvěr na částku 11 000 000 Kč.

Prognóza firmy TT Servis Brno, s.r.o. říká, že po spuštění provozu této haly a řešení výrobní části zakázek v ní by se v prvním roce zvedlo množství zakázek o 50% v dalším roce o 70%. Firmě by se tak jednoznačně zvýšily tržby, zvedly by se také náklady, ale díky nové hale by se v některých oblastech mohly náklady snížit a to zejména v případě:

- materiálu a energie, jelikož by byla možná větší kontrola spotřeby těchto položek,
- služeb, které v současné době firma nakupuje,
- přeprava, odstranění neefektivních přeprav,
- skladování.

Vedle zvýšení tržeb a snížení nákladů by ale také získala větší volnost ve tvorbě, flexibilitu v reakci na poptávku a navíc nákupem haly se jedná o výhodnou investici do budoucna.

Doporučení se tedy přiklání na stranu pořízení výrobní a montážní haly.

Pořízením haly a spuštěním výroby a montáží v této hale nekončí cesta za vyššími zisky, musí přijít celá řada dalších změn, které nebudou již tak finančně nákladné, ale jejich aplikace je nutná.

Je bezpodmínečně nutné, aby firma měla větší přehled o jednotlivých zakázkách, nestačí pouze zakládat a evidovat faktury. Je nutné podrobněji vést část věnovanou jednotlivým zakázkám a tedy následně posoudit výhodnost či nevýhodnost celé akce a rozhodnout se do budoucna co změnit, upravit, či zda se podobné zakázce příště vůbec věnovat.

V současné době je otázkou zda by se firmě vůbec vyplatilo zaměstnat například plánovače, ekonoma či nařídit projektantům, aby vedli pečlivou evidenci svých činností, aby následně nedošlo k negativnímu dopadu v podobě toho, že zaměstnanci by spíše plánovali teoreticky na papíře, než se věnovali skutečným zakázkám. Do budoucna je v každém případě vhodné o tomto uvažovat. Potřeba zaměstnat další pracovníky v budoucnu jistě nastane, v nejbližší době vznikne potřeba dalších projektantů, aby se zvýšil počet realizací a tím se zvětšil rozsah prací pro dílnu a hala byla maximálně využita.

Jednou ze slabých stránek firmy je propagace, v první fázi by bylo vhodné inovovat poněkud zastaralé internetové stránky a lépe a rozsáhleji na nich firmu prezentovat. Další možností, o které je dobré do budoucna v souvislosti s propagací firmy uvažovat, je aktivnější účast na veletrzích a rozšíření inzerce v odborných časopisech.

Další nutností, která nesmí být opomíjena je potřeba sledovat více konkurenci, kam směřuje, jaké dělá chyby či co naopak dělá dobře, vše může firma využít ve svůj prospěch.

Zbytečnou investicí by v současné době bylo pořízení nákladního automobilu, v budoucnosti by bylo vhodné po analýze nákladů na dopravu a zhodnocení výhodnosti či nevyhodnotí, rozhodnout o případném zakoupení či nezakoupení nákladního automobilu.

Do výše uvedených oblastí by bylo vhodné investovat vzniklý zisk, tyto kroky by pak umožnily další rozvoj a růst firmy. Důležité je tedy zaměřit tyto investice zejména na propagaci a na pracovníky. Další možnosti využití vytvořeného zisku je mimo jiné rozšíření nabídky nebo rekonstrukce stávajících kancelářských prostor.

11 ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem řešila možnost nahradit stávající způsob řešení zakázek, kdy je převážná většina výroby v zakázce prováděna jinými firmami. Návrhem je pořízení výrobní a montážní haly a tato hala by měla sloužit k výrobě prvků jednoúčelových balících strojů, jejich kompletaci, montáži a uvedení do provozu. Hala by pokrývala zhruba 80% výroby, zbývajících 20% by bylo i nadále zajišťováno externě a jednalo by se zejména o specializovanou výrobu.

Analyzovanou firmou byla společnost TT Servis Brno, s.r.o., která má sídlo v Brně a činnost firmy je zaměřena na poradenství, technicko-inženýrskou činnost, dodávky jednotlivých zařízení i komplexní dodávky technologií pro výrobu stavebních hmot, třídění a mechanickou úpravu odpadů a využívání odpadů ve výrobě stavebních hmot, vývoj a výroba speciálních jednoúčelových manipulačních a balících strojů, dodávky malé stavební mechanizace a dodává vysoce čisté mikromleté vápence.

Dále byla provedena finanční analýza firmy, přehledné grafy zachycují vývoj tržeb, přidané hodnoty a provozního hospodářského výsledku. Pro analýzu současného stavu jsem použila SWOT analýzu a výsledek říká, že firma má do budoucna předpoklady k úspěchu, může získat nové zákazníky a to díky odborným znalostem, důrazu na kvalitu a přijatelným cenám zboží a služeb. Na druhou stranou chyby jsou patrné v oblasti propagace, hrozí do budoucna nedostatek zaměstnanců a jejich přílišná vytíženost a samozřejmě je možný vstup nových konkurentů na trh. Zhodnocení průběhu zakázky firmou a následné zaměření na konkrétní zakázku ukázaly, že firma sice postupuje správně, ale nemůže se dále rozvíjet a nevyužívá svůj současný potenciál dostatečně.

Jako cíle řešení jsem si stanovila zejména nastínění teoretických východisek, analýzu současného způsobu řešení zakázek, rozhodnutí o výhodnost či nevýhodnost plánované výstavby výrobní a montážní haly, odborný odhad finanční stránky případné investiční akce, porovnání případné investiční akce se současným stavem, odstranění veškerých činností, které nepřinášejí hodnoty, návrhy do budoucna včetně nutnosti zefektivnění marketingové propagace firmy.

Můj návrh spočívá v pořízení již zmiňované haly, což je také v souladu se strategií firmy a řešení se nabízí dvě. Jedna možnost je halu zakoupit stejně jako její vybavení, druhou možností je využívat halu jako nájemník a vybavení i v tomto případě zakoupit. Po rozboru obou možností jsem se přiklonila k první variantě, tedy nákupu haly. Na závěr bylo ještě provedeno porovnání současného stavu s navrhovanou akcí.

Výsledným návrhem je pořízení výrobní a montážní haly a to v podobě investice ve výši 11 000 000 Kč. Na tuto částku by si firma vzala úvěr u České spořitelny, a.s. a doba splácení úvěru by byla 10 let. V souvislosti s pořízením haly vznikne firmě řada povinností, bude nutné provést řadu změn a v žádném případě se nebude jednat o jednoduchou akci, ale budoucí výhody převyšují nad faktory, které by mohla firma vnímat negativně a tak považují za výhodné pořídit výrobní a montážní halu.

12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJE

12.1 Použité informační zdroje

Při vypracovávání diplomové práce jsem informace o firmě o její podnikatelské činnosti a o výsledcích její činnosti získávala z těchto zdrojů:

Informace o firmě

- informace poskytnutí vedením firmy TT Servis Brno, s.r.o
- propagační brožury
- <http://www.tt servis.cz/> – internetové firemní stránky
- faktury přijaté, výdajové pokladní doklady
- Rozvahy
- Výkazy zisku a ztráty
- osobní konzultace
- projektová dokumentace k zakázce Philip Morris ČR, a. s.

Informace z Obchodního rejstříku

- [http://www.justice.cz/or/-Obchodní rejstřík a sbírka listina - MSČR](http://www.justice.cz/or/-Obchodni-rejstrik-a-sbirka-listina-MSCR)

Další informace o nabídce výrobních hal v České republice na Internetu na stránkách:

- <http://www.janco.cz>
- <http://www.okhaly.cz/index.php?app=montmnts>
- <http://www.ocelovehaly.cz/vyrobni-haly-prumyslove-hala-logistica>

12.2 Použitá literatura

- 1) BARTES, F. *Jakost v podniku*. 1. vyd. Brno: Cerm, 2007. 90 s. ISBN 978-80-214-3362-5.
- 2) DOUGLAS, L. STOCK, J.R. ELLRAM, L. *Logistika*. Brno: CP Books, 2000, 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- 3) JUROVÁ, M. *Řízení výroby I*. 2. vyd. Brno: Cerm, 2005. 82 s. ISBN 80-214-3066-4.
- 4) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Cerm, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- 5) NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- 6) PASEKOVÁ, M. *Účetní výkazy v praxi*. 1. vyd. Praha: Kernberg Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-903962-6-5.
- 7) PERNICA, P. *Logistický management*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. 664 s. ISBN 80-86031-13-6.
- 8) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*. 2. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2003. 116s. ISBN 80-214-2487-7.
- 9) ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 350 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- 10) ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck, 2007, 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.
- 11) ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. vyd. Praha: Linde, 2005. 888 s. ISBN 80-7201-381-5.
- 12) *Daňové zákony*. 1.vyd. Ostrava: Sagit, 2007. ISBN 978-80-7208647-4.

13 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 – Logo firmy TT Servis Brno, s. r. o.	9
Obr. č. 2 – Možná podoba budoucí montážní a výrobní haly	52

14 SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 – Výkaz zisku a ztráty (částečná, upravená podoba)	30
Tab. č. 2 – Provozní hospodářský výsledek v letech 2002 - 2006	31
Tab. č. 3 – Seznam zakázek firmy v roce 2006	34 - 35
Tab. č. 4 - Seznam zakázek firmy v roce 2007	35 – 36
Tab. č. 5 – Tržby a náklady zakázek v roce 2006	49 - 50
Tab. č. 6 - Tržby a náklady zakázek v roce 2007	50
Tab. č. 7 – Odpisové skupiny	54
Tab. č. 9 – Splátkový kalendář pro investiční úvěr 11 000 000 Kč	58
Tab. č. 10 – Odborný odhad ročních tržeb a provozních nákladů	60

15 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Vývoj tržeb a přidané hodnoty	30
Graf č. 2 – Vývoj provozního hospodářského výsledku	31

16 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Rozvaha (upraveno, roky 2002 – 2006)	
Příloha č. 2 - Výkaz zisku a ztráty (upraveno, roky 2002 – 2006)	
Příloha č. 3 - Projektová dokumentace, zakázka pro Philip Morris ČR, a.s. (Zařízení na dopravu tabákového prachu)	