

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Plánování a realizace investic v oblasti výroby vozů v závodě ŠKODA AUTO a.s.

Jitka PETERKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Bc. Karina Benetti, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

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

V Mladé Boleslavi dne 09.11.2017

Děkuji Ing. Bc. Karině Benetti Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	9
1 Význam plánování v podniku.....	10
1.1 Definice plánování.....	10
1.2 Cíle.....	11
1.3 Členění plánů.....	12
2 Investiční činnost.....	14
2.1 Investice.....	14
2.2 Základní rozdělení investic.....	14
2.3 Fáze investičního procesu.....	16
2.3.1 Předinvestiční fáze.....	16
2.3.2 Investiční fáze.....	17
2.3.3 Provozní fáze.....	17
2.3.4 Ukončení provozu a likvidace.....	18
2.4 Zdroje financování.....	18
2.4.1 Získání investičního majetku.....	18
2.4.2 Zdroje financování investic.....	19
3 Plánování a realizace investic v závodě ŠKODA AUTO a.s.	20
3.1 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s.	20
3.2 Plánování a realizace investic v oblasti plánování výroby vozů.....	22
3.2.1 Plánování investic ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.	22
3.2.2 Předinvestiční fáze.....	23
3.2.3 Investiční fáze / realizace investic.....	26
3.2.4 Provozní fáze.....	29
3.2.5 Ukončení provozu.....	30
4 Modelový příklad – plánování a realizace lisovacího nářadí pro model KODIAQ.....	31
4.1 Schválení investice pro model KODIAQ.....	31
4.2 Realizace investice pro lisovací nářadí blatník.....	32
4.2.1 Technické zadání.....	32
4.2.2 Návrh na sjednocení všeobecné části TZ.....	32
4.2.3 Výběr dodavatele.....	33
4.2.4 Průběh projektu a ukončení.....	33
4.2.5 Provozní fáze.....	34

Závěr	36
Seznam obrázků a tabulek	40
Seznam příloh	41

Seznam použitých zkratek a symbolů

aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BP	Bakalářská práce
BWA	Bewilligungsantrag (žádost o povolení investice)
ČR	Česká republika
DM	Dlouhodobý majetek
EBP	Enterprise Buyer Professional (systém pro elektronické vytváření ON a jejich elektronické schvalování)
ELINA	ELektronický INvestiční NÁvrh.
€	euro
FCZ	Controlling centrálních oblastí, investice a náklady
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis (analýza možného výskytu a vlivu vad)
IA	Investitionsausschuss (investiční výbor – schvalovací grémium pro investice)
IS	Informační systémy
IT	Informační technologie
KD	Kontrolní den
mil.	milion
např.	například
ND	Náhradní díly
ON	Objednací návrh
PPF	Plánování výroby vozu
PSK	Výbor pro strategii výrobků (K-PSK – koncernový, Š-PSK – výbor pro strategii výrobků značky ŠKODA AUTO a.s.)

resp.	respektive
SAP	System, Aplikace, Produkty
str.	strana
SUV	Sport utility vehicle (sportovní užitkové vozidlo)
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
tj.	to jest
tzv.	takzvaný
TZ	Technické zadání
VAI	Vorstandsausschuss Investitionen (koncernový výbor pro investice)
VW	Volkswagen

Úvod

Tato bakalářská práce se věnuje procesu plánování a realizace investic v oblasti výroby vozu ve ŠKODA AUTO a.s. Společnost ŠKODA AUTO a.s. je jedním z nejlépe prosperujících podniků v České republice. V současné době zaměstnává více jak 28 000 lidí a zaznamenává velký rozvoj, zejména v pobočném závodě v Kvasinách. Poptávka po vozech značky ŠKODA neustále roste a firma se snaží své zákazníky maximálně uspokojit a obstát v konkurenci. Znamená to např. stále častěji přicházet s novými modely či inovacemi, zajišťovat potřebné kapacity, ať už výrobních linek, dodavatelů nebo personálu. Nemálo s tím právě souvisí také plánování a realizace investic. Bez investic by se ŠKODA AUTO a.s. nemohla dále rozvíjet a jen těžko by mohla obstát v konkurenčním prostředí.

Cílem bakalářské práce je zmapovat proces plánování a realizace investic v oblasti výroby vozu, najít slabá místa a navrhnout řešení, jak proces zefektivnit. Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Pro zpracování budou použity metody deskripce, rešerše odborné literatury a komparativní analýza.

V teoretické části je popsán význam plánování v podniku a definována investiční činnost. Pozornost je věnována rozdělení investic a jednotlivým investičním fázím. Krátce jsou také zmíněny zdroje financování investic.

Praktická část je zaměřena na společnost ŠKODA AUTO a.s., zejména potom na proces plánování a realizaci investic v oblasti výroby vozu. Obsahuje stručnou charakteristiku společnosti ŠKODA AUTO a.s. a popis procesu v rámci jednotlivých investičních fází.

V poslední části je pak popsán konkrétní příklad plánování a realizace lisovacího nářadí pro blatník modelu KODIAQ, jehož pomocí budou definována slabá místa v procesu.

Závěrem je pak celková analýza zhodnocena včetně návrhu na řešení.

1 Význam plánování v podniku

Plánování je vedle organizování, vedení a kontrolování jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí. Týká se v podstatě všech oborů a aspektů organizace, ať už se jedná o ekonomiku, finance, lidské zdroje nebo např. logistiku. Slovo plánování bylo u nás v minulosti spojeno především s komunistickým režimem. Vzpomínáme na tzv. pětiletky. Jednalo se o pětileté plány, podle kterých bylo organizováno celé hospodářství země především v SSSR a ostatních zemích východního bloku. Jednalo se o tzv. centrální plánování, podle kterého bylo organizováno celé hospodářství země. V těchto plánech bylo přesně uvedeno např. kolik kterého zboží a kde se bude vyrábět, za jakou cenu atd. Roli trhu zde částečně nebo plně nahrazoval stát. Toto období je už naštěstí za námi a firmy si plánují svoje činnosti v závislosti na tržním prostředí, které je založeno především na vývoji nabídky a poptávky.

1.1 Definice plánování

Podle Vebera (Veber 2007, str. 51,52) je plánování „manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující, čeho a jak má být dosaženo, je to určení toho, co se má stát, nikoli reakce na to, co se stalo“. Plánování je především zaměřeno na stanovení budoucího stavu organizace a cest, jak jich dosáhnout. Veber přirovnává plánování k horolezectví. Cílem horolezce je dosáhnout vrcholu. Pro jeho dosažení je nutné určit tu správnou cestu s ohledem na fyzické schopnosti a technické zabezpečení. U plánování v podniku je to podobné. Jeho smyslem je vytyčit si cíl (vrchol, který chceme dosáhnout) s ohledem na zdroje, ať už finanční, personální, technické či jiné, a stanovit cesty (konkrétní aktivity), jak tohoto cíle dosáhnout.

Stejně tak Synek a Kislíngrová (Synek, Kislíngrová 2010, str. 173) jsou v podstatě ve shodě s Veberem. Podle nich je plánování manažerskou aktivitou, která je zaměřena především na budoucí vývoj organizace a určuje, čeho má být dosaženo, co se má stát, není to reakce na to, co se stalo. „Plánování je činnost, směřující k určení způsobu, pravidel a taktiky použitých při realizaci strategie, jakož i určení disponibilních zdrojů, představujících určitá omezení.“

Plán by tedy měl odpovědět především na dvě otázky: Co a jakým způsobem máme dosáhnout? Jednoduše to ukazuje Veber schématem na obrázku 1.

Obrázek 1: Náplň plánů



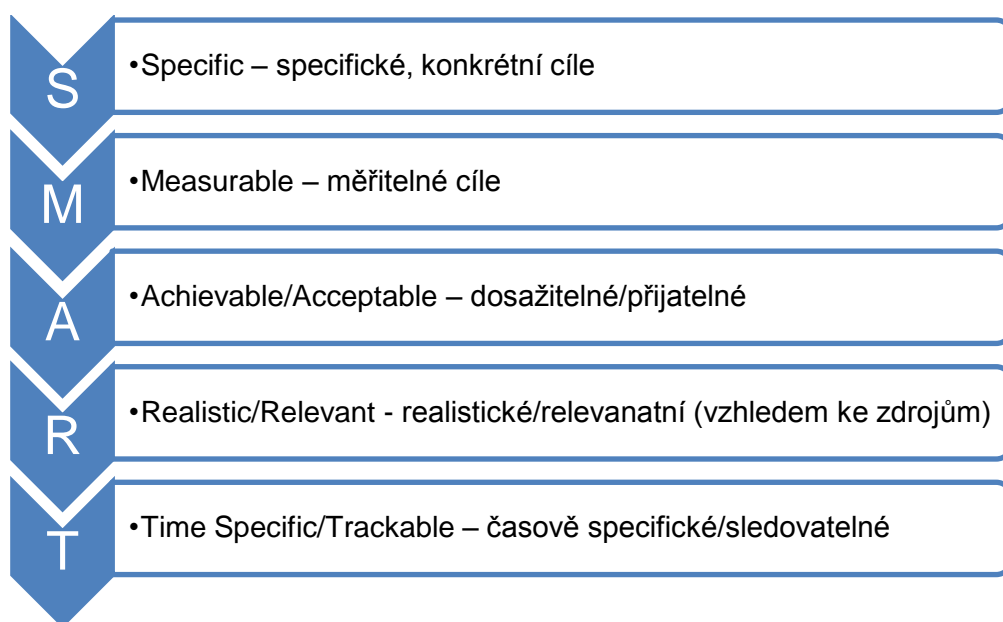
Zdroj: Veber 2010, str. 53

1.2 Cíle

Podstatou plánování je tedy především určení cílů a způsobů, jak jich dosáhnout. Jak píše Veber „Bez jasných cílů se řízení stává nahodilým procesem“ (Veber 2007, str. 53). Podle Synka a Kislingerové (Synek, Kislingerová, 2010, str. 169) jsou cíle podniku očekávané budoucí výsledky. Představují konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. Při stanovení cílů podniku musí mít manažeři na zřeteli také poslání firmy a vize. „Poslání identifikuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace. Poslání často současně vyjadřuje i vztah k základním stakeholderům - zainteresovaným skupinám, především vlastníků, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům, regionu - jakož i hodnoty, které podnik uznává.“ Vize pak může být podle Kislingerové obrazem budoucnosti podniku, vyjadřuje jeho budoucí stav a má výrazně dlouhodobý charakter.

Při určování cílů je třeba mít na zřeteli určité požadavky nebo pravidla. Pro správné stanovení může pomoci metoda SMART. Název je složen z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých atributů cílů. Co jednotlivá písmena znamenají, ukazuje schéma na obrázku 2.

Obrázek 2: SMART analýza



Zdroj: Plánování (Planning). *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. 2016

Cíle tedy musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově sledovatelné. Podle Valacha (Valach 2006, str. 32) dnes převládá tzv. pluralitní pojetí cílů, to znamená, že podnik nesleduje pouze jeden cíl (např. zisk), ale celou soustavu cílů, ve kterých mají finanční cíle, jako jsou tržní hodnota podniku, zisk a likvidita dominantní úlohu. Valach dále poukazuje na to, že až do konce 70. let byla za hlavní cíl podniku považována pouze maximalizace zisku. To však nezohledňuje faktor času a stupeň rizika, s nímž je zisku dosahováno. Za základní cíl, který tyto faktory zohledňuje, je dnes považována maximalizace tržní hodnoty podniku. Maximalizace zisku bez respektování času a rizika může být stanovena pouze jako cíl podnikání v jistých a krátkodobých podmínkách. V praxi však tyto podmínky obvykle naplněny nejsou. Následující kapitola popisuje členění plánů z různých hledisek.

1.3 Členění plánů

Podle Vebera (Veber, 2007, str. 58) se dají plány dělit podle různých hledisek:

1. Časové hledisko

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování. **Dlouhodobé** (většinou prováděné na období delší než 5 let), **střednědobé**

(obvykle v rozsahu 1-5 let) a **krátkodobé** (zpravidla na období roční nebo i kratší).

2. Úroveň rozhodovacího (řídícího) procesu

S ohledem na charakter rozhodovacího procesu lze rozlišovat plány strategické, taktické a operativní. Ve **strategických plánech** jsou konkretizovány strategické záměry organizace. Tyto plány vypracovává vrcholový management, mají dlouhý časový horizont a komplexně určují vývoj organizace. **Taktické plány** směřují k uskutečnění strategických plánů, specifikují je pro konkrétní období, na který je plán sestavován (zpravidla rok). Příprava těchto plánů je činností středního managementu. **Operativní plány** jsou zpravidla sestavovány na čtvrtletí, popřípadě i na kratší časové úseky (měsíc, týden, den, směna atd.). Operativní plány dále rozpracovávají záměry taktických plánů. Střední management nebo management první linie (v případě denních nebo směnových plánů), který tyto plány obvykle vypracovává, vychází při jejich sestavování z konkrétních podmínek, známých informací a zdrojů.

3. Věcná náplň plánu

Věcná náplň plánu souvisí do určité míry také s předmětem činnosti organizace. Kromě standardních okruhů plánu, jako je finanční, marketingový, personální, investiční, jsou v organizacích sestavovány plány, které přímo korespondují s náplní činnosti organizace. Budou se samozřejmě lišit plány výrobního podniku od plánu např. zdravotnického zařízení.

4. Účel, kterému plány slouží

Plány dále mohou sloužit různým konkrétním účelům. Jejich podoba a náplň se pak liší podle účelu, ke kterému má být plán sestavován.

V první kapitole byla pozornost věnována plánování a určování cílů, což je jednou z hlavních náplní plánování. Následující kapitola bude věnována investicím, jejich rozdělení a jednotlivým fázím investiční činnosti.

2 Investiční činnost

Podle Synka (Synek 2007, str. 272) nabylo investování mimořádného významu především s přechodem na tržní ekonomiku. Jen a jen podnik rozhoduje, zda bude určitou investici realizovat či nikoliv. Pokud se zmýlí, ponese důsledky chybného rozhodnutí sám. Investiční rozhodnutí má dlouhodobé účinky a špatná investice může podnik přivést do finanční tísně nebo i úpadku. Při investičním rozhodování je nutné brát v úvahu především faktor času, nejistoty a rizika, které přináší budoucnost. Také Kislingerová (Kislingerová 2007, str. 263) poukazuje na to, že při vyhodnocování investic je nutné brát v úvahu faktory času, rizika a výnosnosti. Podle ní by měly plány investic vycházet ze strategického podnikového plánu tak, aby se podílely na plnění cílů podniku (maximalizace hodnoty podniku). Rozhodování o investicích patří k nejdůležitějším manažerským rozhodnutím. Bez investic se žádný podnik, který se chce rozvíjet a obstát v konkurenci, neobejde.

2.1 Investice

Na investice lze nahlížet z několika pohledů. V pojetí účetnictví jsou investice definovány následovně: „Investice představují pouze takovou část majetku podniku, která byla pořízena za účelem uložení peněz a je držena v podniku za účelem kapitálového zhodnocení, tj. aby přinášela zisk.“ (Bokšová 2013, str. 273) Podle podnikového pojetí Synka (Synek 2007, str. 273) jsou investice definovány takto: „Jsou to statky, které nejsou určeny k bezprostřední spotřebě, ale k výrobě dalších statků v budoucnu. Jde tedy rovněž o odloženou spotřebu (užitek) do budoucna. Z hlediska finančního můžeme podnikové investice charakterizovat jako jednorázově vynaložené zdroje, které budou přinášet peněžní příjmy během delšího budoucího období.“ Jak Synek dále upřesňuje, představují investice v době svého pořízení peněžitý výdaj, který do nákladů podniku přechází až v průběhu svého užívání formou odpisů.

2.2 Základní rozdělení investic

Investice je možné rozlišovat z několika hledisek.

Z hlediska financování, účetnictví a daňových předpisů rozlišuje Synek (Synek 2007, str. 278) tři základní skupiny investic (dlouhodobého majetku):

- Finanční investice (dlouhodobý finanční majetek) – jedná se např. o nákup dlouhodobých cenných papírů (obligace, zástavní listy, dlouhodobé směnky), vklady do investičních a jiných společností (podílové listy), dlouhodobé půjčky atd.
- Hmotné investice (dlouhodobý hmotný majetek) – jde především o majetek vytvářející nebo rozšiřující výrobní kapacitu podniku, např. výstavba nových budov, nákup pozemků, strojů, výrobního zařízení nebo dopravních prostředků.
- Nehmotné investice (dlouhodobý nehmotný majetek) – např. nákup licencí, know-how, patentů, softwaru nebo autorských práv.

Kislingerová (Kislingerová 2007, str. 264) klasifikuje projekty podle:

- vztahu k rozvoji na rozvojové, obnovovací nebo regulatorní (např. opatření ke zvýšení bezpečnosti - nepřinášejí žádné přímé peněžní toky, ale musí být realizovány),
- vzájemného vlivu jako substituční (z podstaty investice vzájemně se vylučující projekty), nezávislé nebo komplementární (vzájemně se doplňující),
- charakteru peněžního toku na investiční projekty konvenční (po počátečním období kapitálových výdajů následuje období s převahou kapitálových příjmů) a nekonvenční (ke změnám kladných a záporných peněžních toků dochází víckrát),
- věcné náplně na investiční, nový produkt, organizační změna, inovace IS/IT, nová firma, nové okolí,
- délky existence – na zelené louce nebo v zavedeném podniku.

Fotr a Souček (Fotr, Souček 2011, str. 16-20) klasifikují základní třídící hlediska podobně jako Kislingerová. Podle nich patří mezi základní hlediska stejně jako u Kislingerové vztah k rozvoji podniku, věcná náplň, míra závislosti projektů a charakter peněžního toku. Zohledňují navíc ještě hledisko velikosti projektu. Podle velikosti nákladů lze rozlišovat velké projekty, projekty středního rozsahu a malé projekty. Podle Fotra a Součka je ovšem toto rozlišení relevantní a závisí na velikosti firmy, resp. na velikosti jejího kapitálového rozpočtu. (Např. investice

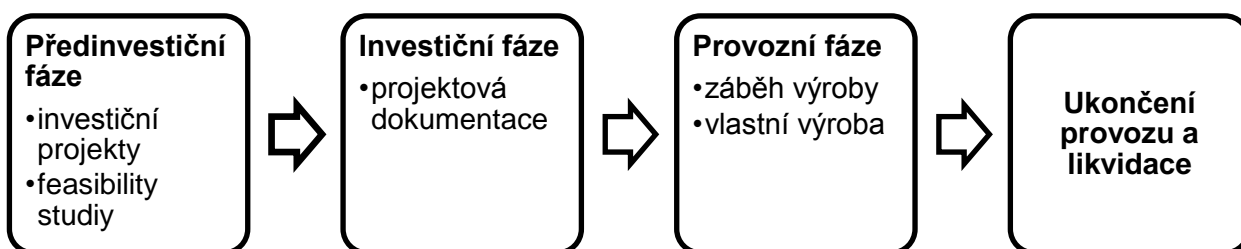
za 1 mil Kč může být pro firmu s ročním kapitálovým rozpočtem v řádech milionů investic velkou, a naopak pro firmu s kapitálovým rozpočtem v řádech 100 mil Kč projektem malým). O velkých investičních projektech se rozhoduje zpravidla na úrovni vrcholového managementu (představenstvo společnosti, valná hromada), zatímco pravomoc rozhodovat o projektech středního charakteru může být přenesena na nižší organizační úroveň.

V další kapitole budou popsány jednotlivé fáze investičního procesu.

2.3 Fáze investičního procesu

Kislingerová (Kislingerová 2007, str. 265) rozděluje investiční proces do třech základních fází. První je fáze předinvestiční, pak investiční a jako poslední fáze provozní. Fotr a Souček přidávají ještě čtvrtou fázi ukončení provozu a likvidaci. (Fotr a Souček 2001, str. 23). Stejně tak Synek ve svém schématu rozděluje investiční činnost do čtyř fází (obrázek 3).

Obrázek 3: Investiční fáze



Zdroj: Synek 2007, str. 278

2.3.1 Předinvestiční fáze

Podle Fotra a Součka (Fotr a Souček 2011, str. 23) bychom měli této fázi věnovat zvýšenou pozornost. Výsledkem této fáze je investiční rozhodnutí, neboli rozhodnutí o tom, zda bude či nebude investiční projekt realizován. Pro správné rozhodnutí je nutná celá řada analýz, ať už marketingových, finančních, ekonomických nebo technicko-technologických. Podle Valacha (Valach 2006, str. 45) je předinvestiční fáze základním výchozím předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu a jeho fungování. Tato fáze je podle něj velice

náročná na různorodou kvalifikaci pracovníků, kteří se na ní podílejí (ekonomové, technici, právníci, ekologové a další), a na jejich vzájemnou koordinaci. Za základní cíle považuje především:

- podrobnou identifikaci projektu a jeho různých variant,
- postupné vyloučení méně vhodných projektů a výběr té nejvhodnější varianty,
- zdůvodnění potřebnosti projektu z různých hledisek,
- rozhodnutí o lokalizaci projektu,
- návrh technického řešení,
- posouzení ekonomické stránky projektu (včetně financování).

Podle Fotra (Fotr, Souček 2011, str. 13) zahrnuje předinvestiční fáze především:

- identifikaci podnikatelských příležitostí (Opportunity Study),
- předběžné technicko–ekonomické studie (Pre-Feasibility Study),
- technicko–ekonomické studie (Feasibility Study).

2.3.2 Investiční fáze

Tato fáze už znamená vlastní realizaci projektu. Fotr a Souček (Fotr a Souček 2011, str. 33) poukazují na to, že pro realizaci projektu je základem vytvoření právního, finančního a organizačního rámce, jako je např. kontraktní zajištění projektu a jeho financování, vytvoření projektového týmu, získání pozemků aj. Kislingerová (Kislingerová 2007, str. 267) zahrnuje do této fáze kromě vytvoření potřebné právní, finanční a organizační základny ještě získání technologie a její technické dokumentace, nabídkové řízení, získání potřebného majetku, zajištění personální stránky a záběhový provoz.

2.3.3 Provozní fáze

Fotr a Souček (Fotr a Souček 2011, str. 37) posuzují provozní fázi z hlediska krátkodobého i dlouhodobého. Krátkodobý pohled souvisí s problémy při uvedení do provozu tzv. záběhového provozu. Za takové lze například považovat nezvládnutí technologického procesu, nedostatečnou kvalifikaci pracovníků aj. Tyto mají původ především v realizační fázi projektu. Dlouhodobý pohled se na druhé

straně týká celkové strategie, na níž byl projekt založen. Teprve v této fázi se bohužel na základě zhodnocení výnosů a nákladů může ukázat, že zvolená strategie nebyla správná. Je samozřejmě možné zvolit nějaká nápravná nebo korekční opatření, ale ta mohou být v určitých případech velmi obtížná a někdy také vysoce nákladná. Také Kislíngerová (Kislíngerová 2007, str. 268) poukazuje na to, že předinvestiční fáze nemůže poskytnout plnou záruku pro úspěch projektu. Připouští, že např. vývoj okolí nemusí být v souladu a bude nutné přistoupit ke korekcím, které mohou být obtížné a nákladné. V případě špatných strategických předpokladů je na místě zvážit poměr dalších nákladů souvisejících s korekcemi a opatřeními. Fotr a Souček (Fotr a Souček 2011, str. 38) dále považují za součást provozní fáze také údržbu zařízení jako činnosti zajišťující spolehlivý provoz. Podle nich je nutné náklady na údržbu zakomponovat do hodnocení projektu, tyto tvoří nedílnou součást provozních nákladů.

2.3.4 Ukončení provozu a likvidace

Tato fáze představuje závěrečnou fázi života projektu. Podle Fotra a Součka (Fotr a Souček 2011, str. 39) je tato fáze spojena jak s příjmy z likvidovaného majetku, tak s náklady spojenými s jeho likvidací. Poukazují na to, že při hodnocení ekonomické výnosnosti projektu je nutné brát zřetel také na náklady spojené s ukončením jeho provozu, zejména náklady spojené s likvidací. Např. náklady za demontáž zařízení a jeho likvidaci (sešrotování), sanace lokality, prodej nepotřebných zásob aj.

2.4 Zdroje financování

V této kapitole budou stručně zmíněny možné způsoby získání investičního majetku a zdroje financování.

2.4.1 Získání investičního majetku

Podle Synka (Synek 2007, str. 278) lze investiční majetek pořídit obvykle:

- koupí - především stroje, výrobní zařízení, pozemky, nemovitosti, dlouhodobé cenné papíry aj.,
- investiční výstavbou – dodavatelským způsobem nebo ve vlastní režii,

- bezúplatným nabytím na základě smlouvy o koupi najaté věci – finanční leasing,
- darováním.

Synek mimo jiné uvádí, že mezi hlavní výdaje na investice průmyslových podniků se řadí zejména výdaje na pořízení hmotného investičního majetku, jeho výstavbu, modernizaci, rekonstrukci nebo obnovu. To znamená především výstavbu nových provozů, zavedení nových technologií, výměnu zastaralého nebo opotřebovaného majetku či ekologické investice.

2.4.2 Zdroje financování investic

Fotr i Kislingerová rozdělují financování investic ze dvou hledisek. Prvním je místo, odkud se tyto zdroje získávají, a druhým pak vlastnictví těchto zdrojů. Jednoduše to znázorňuje Kislingerová ve schématu níže (obrázek 4).

Obrázek 4: Zdroje financování

Původ zdrojů	Vlastnictví zdrojů		
	Interní	Vlastní	Cizí
		zisk odpisy	podniková banka rezervy na důchod
	Externí	vklady vlastníků dotace a dary rizikový kapitál	úvěry finančních institucí dluhopisy finanční leasing obchodní úvěry ostatní závazky

Zdroj: Kislingerová 2007, str. 300

Druhá kapitola byla věnována investicím a investiční činnosti. Následující kapitoly už budou věnovány plánování a realizaci investic v závodě ŠKODA AUTO a.s.

3 Plánování a realizace investic v závodě ŠKODA AUTO a.s.

V této kapitole je nejprve krátce představena společnost ŠKODA AUTO a.s., pozornost bude dále věnována útvaru plánování výroby, jeho struktuře a hlavním činnostem - plánování a realizace investic v závodě. Bude popsán celý proces plánování, realizace a kontroly investic v závodě ŠKODA AUTO a.s.

3.1 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. je jedním z největších a nejstarších výrobců automobilů na světě. Podle Výroční zprávy ŠKODA AUTO a.s. dodala firma v roce 2016 na celém světě zákazníkům celkem 1 126 477 vozů. Již potřetí v řadě tak byla překonána hranice milionu dodaných vozů během jednoho roku. Rok 2016 byl dosud nejúspěšnějším finančním rokem v historii společnosti. Bylo dosaženo rekordního odbytu, obratu, provozního cash flow i likvidity.

ŠKODA AUTO a.s. má výrobní závody nejen v České republice (Mladá Boleslav, Vrchlabí a Kvasiny), ale vozy značky ŠKODA se vyrábějí také v Číně, Rusku, Indii, na Slovensku, Ukrajině a v Kazachstánu (obrázek 5). V současné době společnost zaměstnává více jak 28 300 osob. (Výroční zpráva ŠKODA AUTO 2016)

Obrázek 5: Výrobní závody společnosti



Zdroj: Interní materiály ŠA

Počátky společnosti sahají až do roku 1895, kdy pánové Laurin a Klement založili továrnu na výrobu jízdních kol Slavia. V té chvíli ještě nikdo netušil, že zanedlouho začnou stavět motocykly a že se posléze stanou největší automobilkou v monarchii.

Bývalá firma L&K, dnes společnost ŠKODA AUTO a.s., je jednou z mála světových automobilek, kde se začala montovat motorová vozidla ještě na sklonku 19. století a bez přerušení se vyrábí do současnosti. (Králík 2015)

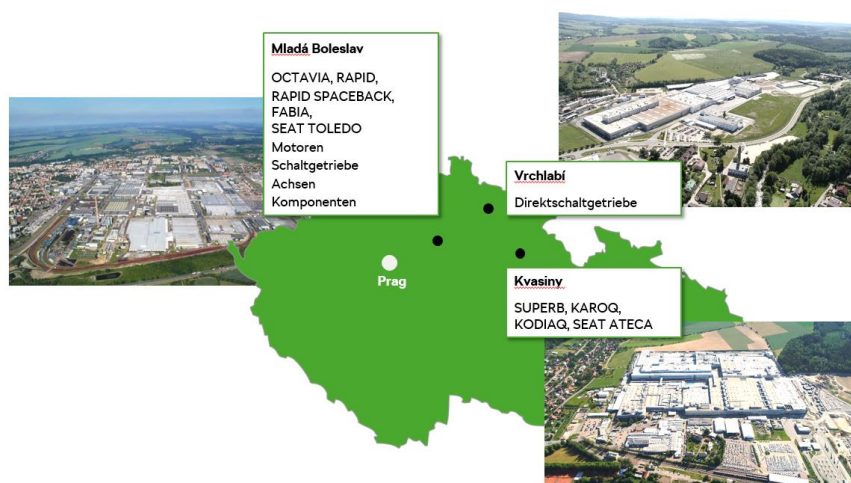
Hlavní sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi. V mladoboleslavském závodě se v současnosti vyrábějí modelové řady OCTAVIA, RAPID, RAPID SPACEBACK, FABIA a SEAT TOLEDO.

V České republice jsou součástí ŠKODA AUTO a.s. další dva pobočné závody, a to v Kvasinách a ve Vrchlabí.

Závod ve Vrchlabí se od roku 2012 specializuje na výrobu sedmistupňové automatické převodovky s přímým řazením DQ 200. Tato převodovka se používá nejen ve vozech ŠKODA, ale i v modelech ostatních koncernových značek a patří k nejmodernějším automatickým převodovkám v automobilovém průmyslu.

Závod v Kvasinách je nejmladší ze tří výrobních provozů značky ŠKODA v České republice. Součástí automobilky v Mladé Boleslavi se stal po druhé světové válce a v současné době zaznamenává veliký rozvoj. Z výrobních linek tady sjíždí nejvýznamnější modely značky ŠKODA SUPERB, KAROQ, KODIAQ a SEAT ATECA. Pro uspokojení poptávky zákazníků po těchto modelech došlo v roce 2016 k rozšíření kapacit závodu a od roku 2017 byl zahájen osmnáctisměnný provoz. (Výroční zpráva ŠKODA AUTO 2016)

Obrázek 6: Výrobní místa Česká republika

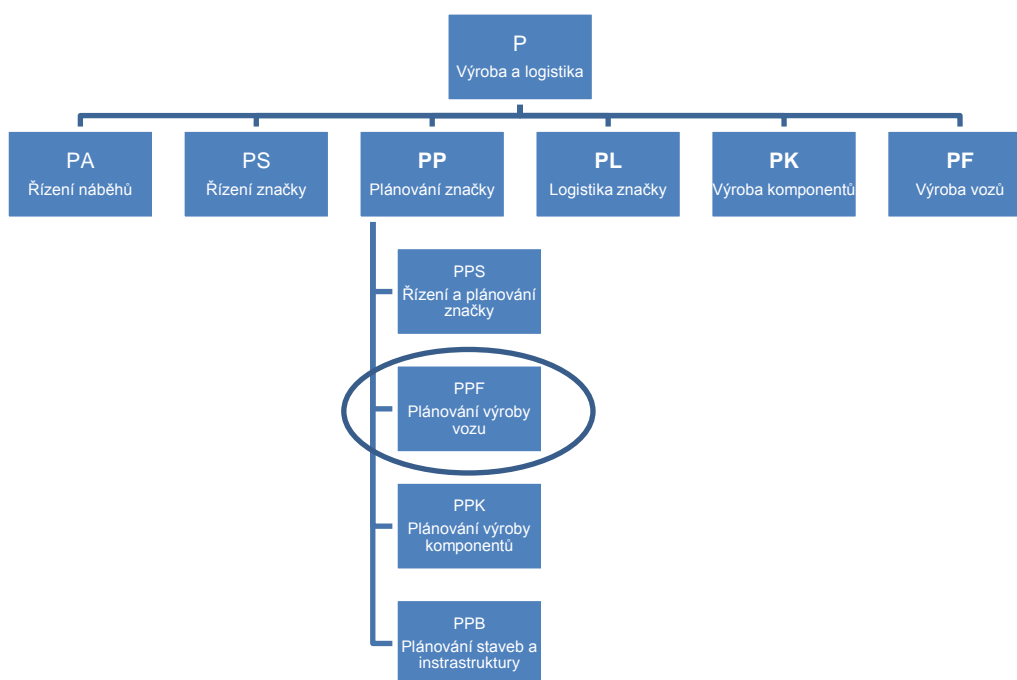


Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

3.2 Plánování a realizace investic v oblasti plánování výroby vozů

Plánováním a realizací investic v oblasti výroby vozů v závodě ŠKODA AUTO a.s. se zabývá útvar Plánování výroby vozu (PPF), který spadá pod hlavní oblast P – Výroba a logistika. Organizační schéma oblasti P pro lepší názornost ukazuje obrázek 7.

Obrázek 7: Organizační schéma - oblast P



Zdroj: Oblast P - Výroba a logistika. ŠKODA Zaměstnanecký portál [online]. 2017

Útvar PPF plánuje investice, kapacity a plochy, navrhuje a realizuje výrobu vozů pro závody ŠKODA AUTO a.s. v ČR i v zahraničí. Hlavní činnosti jsou plánování lisoven, svařoven, lakoven a montáže. V rámci všech aktivit útvar úzce spolupracuje s ostatními útvary ŠKODA AUTO a.s. a koncernovými partnery.

3.2.1 Plánování investic ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Investice ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. se plánují principiálně 1x ročně, vždy aktuální rok + 5 budoucích let (plánovací kolo). Investiční plán je vlastně seznam všech plánovaných projektů, naplňujících investiční záměry společnosti, a vychází z požadavků na investiční činnost jednotlivých odborných útvarů. V rámci plánovacího kola je plán investic každoročně odsouhlasen dozorčí radou koncernu VW. Plánovací kolo je tedy výhled realizace investičních záměrů v následujících pěti letech. Na jeho základě pak následně dochází ke schvalování rozpočtů na investiční

výdaje jednotlivých realizačních projektů. Tyto projekty jsou označovány tzv. M- čísly, která pak zajišťují provázanost konkrétních investičních záměrů s rozpočtem plánovacího projektu. Jednotlivé M-projekty jsou zakládány pomocí systému SAP vždy v koncernové měně. Každý M-projekt má také svůj kurz, pomocí něhož se potom jednotlivé položky projektu přepočítávají. Plánování investic ve výrobě vozů je jednoznačně plánováním strategickým. Jeho prostřednictvím jsou konkretizovány strategické záměry organizace, jako je např. výroba nových modelových řad. Investiční plán je schvalován na úrovni vrcholového managementu.

3.2.2 Předinvestiční fáze

Rozhodnutí o realizaci konkrétního investičního záměru (povolování) probíhá ve ŠKODA AUTO na základě žádosti o povolení investic, označovaného jako BWA. BWA se vždy vztahuje k určitému M-projektu a je zpravidla vystavován pracovníkem plánovacího útvaru. Vystavování i samotný proces schvalování BWA probíhá elektronickou cestou v systému ELINA. Součástí žádosti musí být podrobný popis investičního záměru, potřebné finanční prostředky, zdůvodnění, ale také očekávaný průběh výdajů v jednotlivých letech a vliv na kapacitu a personál. Seznam minimálních příloh k BWA je uveden v příloze 1. Proces schvalování investic se liší podle investičních motivů a výše investičního záměru.

V teoretické části v kapitole 2.2 je popsáno základní rozdělení investic podle Synka a Kislingerové. ŠKODA AUTO a.s. definuje investiční motivy v oblasti plánování výroby vozu následovně:

1. Produktové investice – investiční záměry, které jsou spjaty se zaváděním nového produktu do výroby, resp. se změnami v již existujícím výrobním programu.
 - A. Nové výrobky – investice pro vybudování nových výrobních hal pro nové produkty, které nahradí stávající produkty nebo budou dodatečně zařazeny do výrobního programu a rozšíří tak produktové portfolio firmy.
 - B. Péče o výrobek – změna výrobních zařízení a provozních prostředků na výrobu pozměněných produktů ve stávajícím výrobním programu (modelová péče).

- D. Produktu blízká struktura – rozšíření struktury po zajištění výroby vozů dle výrobního programu.
2. Kapacitní investice – investiční záměry, umožňující dosažení zvýšení výrobní kapacity při rostoucím objemu výroby.
- C. Rozšíření výrobní kapacity – investice na provozní prostředky, nástroje, zařízení a techniku pro media k rozšíření výrobních kapacit po náběhu modelu do sériové výroby.
3. Strukturální investice – prostředky na rozčlenění funkčních a výrobních zařízení k výrobě resp. opracování dílů určených pro více modelů v samostatných výrobních provozech, např. lakovna, lisovna, které mají za cíl dosažení lepších výrobních procesů a výrobních podmínek.
- F. Změny struktury – koncepční změny v samostatných výrobních i nevýrobních oblastech k dosažení zlepšených výrobních podmínek, výrobních postupů, stavební infrastruktury a infrastruktury.
4. Podpůrné (Grundlast) investice – investice umožňující náhradu zastaralých / opotřebovaných zařízení, rozšíření a další doplnění prostředků k dosažení větší kvality, úspor (Racio projekty), zajištění legislativních opatření nebo zlepšení sociálních podmínek.
- E. Všeobecné rozšíření
 - H. Zlepšení kvality
 - I. Racionalizace
 - K. Náhrada
 - N. Ochrana životního prostředí
 - M. Sociální investice

V teoretické části jsou podle Synka definovány tři základní skupiny investic: finanční, hmotné a nehmotné. Investiční motivy v oblasti výroby vozů jsou jednoznačně investicemi hmotnými, které především vytvářejí nebo rozšiřují výrobní kapacitu podniku. Kislingerová dále klasifikuje projekty podle vztahu k rozvoji, podle vzájemného vlivu, charakteru peněžního toku, věcné náplně a podle délky existence. ŠKODA AUTO a.s. definuje investiční motivy především podle vztahu

k rozvoji. Další klasifikací ve ŠKODA AUTO a.s. je velikost projektu. Podle výše investic se potom liší průběh schvalování i realizace tak, jak je popsáno níže.

U významných, rozsáhlých nebo nákladných investic je před spuštěním schvalovacího procesu v systému ELINA nutný souhlas v rámci investičního výboru ŠKODA AUTO a.s. (IA). Investiční výbor zasedá každý druhý čtvrtek a jeho stálí členové z různých oblastí jsou jmenováni představenstvem firmy. Rozhodovací limity ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. zobrazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Rozhodovací limity

1. Limitní hodnoty – produktové investice (ŠKODA AUTO):

	Doporučení	Schválení
< 200 000 €	odborná oblast	FCZ
> 200.000 €	FCZ	IA

2. Limitní hodnoty – neproduktové investice (podpůrné, kapacitní, strukturální atd.), ŠKODA AUTO:

	Doporučení	Schválení
< 100 000 €	odborná oblast	FCZ
> 100.000 €	FCZ	IA

3. Limitní hodnoty – Zahraniční výrobní společnosti (produktové investice):

	Doporučení	Schválení
< 500.000 €	lokální odborná oblast	lokální controller a vedení závodu
> 500.000 €	FCZ	IA

Zdroj: CONTROLLING INVESTIC. ŠKODA Zaměstnanecký portál [online]. 2017

Investiční výbor dále schvaluje všechny projekty, které nejsou kryté rozpočtem.

Všechny projekty nad 25 mil. € musí být představeny a schváleny koncernovým výborem pro investice (VAI) a teprve potom mohou být předloženy IA k uvolnění do realizace. Koncernový výbor pro investice se schází zpravidla jednou za měsíc. Termíny jsou přesně stanovené na celý rok dopředu.

Jak už bylo řečeno, žádosti o povolení investic probíhají elektronicky pomocí systému ELINA. Poté, co je žádost o povolení investic (BWA) vložena do systému, začíná proces schvalování. K BWA se musí vyjádřit zainteresované odborné útvary. Jako první musí posoudit věcnou správnost a důležitost investice vedoucí organizační jednotky žadatele. Dalším v pořadí je útvar řízení investic, který kontroluje formální náležitosti návrhu, eviduje stav a čerpání investic v závislosti na investičním plánu. Pokud je návrh formálně správně, přechází ke schvalování na oddělení controllingu. Tento útvar pak posuzuje druh, objem a oprávněnost požadovaných finančních prostředků. Ověřuje, zda jsou požadované investice obsaženy ve schváleném plánu, na jaké pozici, v jakém rozsahu a jestli je požadovaná výše investice k danému rozsahu adekvátní. O schválení BWA jsou žadatel a všichni zúčastnění informováni prostřednictvím hlášenky v systému ELINA.

V této části byla popsána tzv. předinvestiční fáze u investičních záměrů v oblasti výroby vozu, tj. jaké náležitosti jsou potřebné pro to, aby byl investiční záměr schválen a mohl být realizován, a jakým způsobem probíhá samotné schvalování investice v závodě ŠKODA AUTO a.s. Další část bude věnována investiční fázi, tedy samotné realizaci investic.

3.2.3 Investiční fáze / realizace investic

Investiční fáze už znamená vlastní realizaci projektu, zpravidla strojního zařízení pro provoz lisovny, svařovny, montáže a lakovny. Jakmile dojde ke schválení BWA, je možné čerpat přidělené finanční prostředky a začíná proces objednávání dílčích položek investičního projektu. Samotnému procesu objednávání, který je v kompetenci oddělení nákupu, předchází vystavení objednáčích návrhů (ON). Objednáčích návrhy vystavují odborné útvary v systému EBP. EBP je nákupní elektronický systém (nadstavba SAP) přístupný přes intranet. V tomto systému pak jednotlivé objednáčích návrhy zároveň procházejí schvalovacím řízením, které je přednastaveno. Jednotlivé objednáčích návrhy nesmí přesáhnout účel (věcný obsah) ani hodnotu schváleného projektu. ON by měl obsahovat takové informace, které nákupčímu umožní správně identifikovat potřebu odborného útvaru a zahájit poptávkové řízení, a dále informace nutné pro kontování, jako např. číslo projektu (BWA), nákladové středisko, hodnotu a popis objednané investice, číslo dílu.

Po definitivním schválení postupuje ON do systému SAP jako požadavek na objednávku a dostane se tak do „pracovní zásoby“ odpovídajícího nákupčího. Ve ŠKODA AUTO a.s. se rozlišují tři procesy nákupu podle hodnoty obchodního případu (CTM, BTM , ATM).

CTM (C-Teile management)

CTM je nákupní proces pro obchodní případy v celkové hodnotové hranici do 5 000,- €. Na základě schváleného objednacímho návrhu je v systému vygenerována objednávka. Jde o automatické objednání jednoho dodavatele bez výběrového řízení. Pro vystavení objednávky stačí pouze jedna nabídka, výběrové řízení se neprovádí.

BTM (B-Teile Management)

BTM je nákupní proces pro obchodní případy v celkové hodnotové hranici od 5 001,- € do 49 999,- €. Vystavovatel musí k objednacímhu návrhu přiložit minimálně tři srovnatelné nabídky, které jsou technicky vyhovující (do 10 000,- € stačí pouze jedna). Nákup pak tyto nabídky obchodně projedná a vystaví objednávku na nejvýhodnější firmu. Poptávání je tak zcela v kompetenci vystavovatele ON. Před vystavením objednávky je pak nutné schválení dvěma koordinátory.

Výběrové řízení obchodních případů do 50 000,- € probíhá pouze v rámci všeobecného nákupu ŠKODA AUTO a.s. a označuje se jako „neglobálové“. U těchto případů není pro výběr dodavatele využíván systém GLOBE. Systém GLOBE slouží k výběru dodavatelů ve všeobecném nákupu celého koncernu Volkswagen. Jeho zavedení napomohlo především ke snížení nákladů a hlavně k urychlení celého procesu. Je využíván pro projekty nad 50 000,- €, to znamená při nákupním procesu ATM (viz níže).

ATM (A-Teile Management)

ATM je nákupní proces pro obchodní případy v celkové hodnotové hranici nad 50 000,- €. Jedná se o standardní proces výběrového řízení. Pro zahájení poptávkového řízení je nutné technické zadání, na jehož základě pak útvar nákupu zajistí nabídky. Technické zadání zpravidla vytváří odborný útvar (realizátor) ve spolupráci s uživatelem, údržbou a dalšími útvary. Okruh poptávaných firem je zcela v kompetenci oddělení nákupu. Nabídky firem se pak předkládají

k technickému vyhodnocení odbornému útvaru (vystavovateli). Po technickém vyhodnocení se nabídky vrací zpět na nákup. Součástí ON musí být detailní cenové srovnání a návrh zadání (Vergabevorschlag). Nákupní útvar pak vede s dodavateli obchodní jednání. Při výběrovém řízení zohledňuje specifické požadavky žádající organizační jednotky

Celý poptávkový proces u obchodních případů nad 50 000,- € probíhá přes systém GLOBE, kam nákupčí zadávají poptávky, a dodavatelé mají za povinnost své nabídky předkládat také prostřednictvím tohoto systému. Celý ATM proces je poměrně komplikovaný a zdlouhavý a trvá několik týdnů. Na obrázku 8 je zobrazen celý proces včetně jednotlivých kroků a délky trvání.

Obrázek 8: Termínový plán ATM

Vzorový termínový plán

	KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12	KT13	KT14	KT15	Odpovědnost
Technického zadání	■															OJ
Poptávka		■														BA
Odevzdání nabídek			■	■	■	■										BA/dodavatel
Technické vyhodnocení						■	■									OJ
Návrh zadání							■									OJ
Jednání								■	■	■						BA
Schválení nákupním grémiem										■	■	■	■			BA
Objednání													■			BA
Vyúčtování/platba														Podle platebních podmínek		Dodavatel/OJ

Zdroj: ATM (nákupní proces objednávání). ŠKODA Zaměstnanecký portál [online]. 2017

Po objednání útvarem nákupu na základě ON pak následuje dodávka, došlá faktura, kontrola a zaplacení faktury.

V další kapitole bude pozornost věnována provozní fázi.

3.2.4 Provozní fáze

Provozní fáze znamená uvedení investice do provozu a zahájení provozování. V případě plánování investic v oblasti výroby vozu se jedná zpravidla o stroje a zařízení. Samotné zprovoznění zařízení má několik etap.

1. Instalace, montáž, zprovoznění a zkoušky – v této fázi ještě zařízení není provozuschopné a neslouží k výrobě, chybí zákonná dokumentace a může být obsluhováno pouze personálem dodavatele. Zařízení je stále ve vlastnictví dodavatele. Ve fázi instalace, montáže a zprovoznění by se měly uskutečnit první kontrolní dny, které předcházejí převímce do provozu. Během prvního kontrolního dne je provedena kontrola úplnosti dodávky podle technického zadání a objednávky a je stanoven další postup pro splnění podmínek převímky do provozu. Tato fáze je stále ještě v kompetenci útvaru plánování, který dává podnět pro svolání KD popřípadě převímky.
2. Převímka do provozu – v této fázi přechází vlastnictví z dodavatele na ŠKODA AUTO a.s. Převzato může být s výhradami nebo bez výhrad.
 - a) Převímka do provozu s výhradami – zařízení je provozuschopné, fyzicky bezpečné a zákonná dokumentace je kompletní. Obsluhu i údržbu provádí personál ŠKODA AUTO a.s. Zařízení může vykazovat vady, které však nebrání provozu (jsou splněny podmínky stanovené ve smlouvě a technickém zadání).
 - b) Převímka do provozu bez výhrad – zařízení je provozuschopné, fyzicky bezpečné, zákonná dokumentace je kompletní, obsluha i údržba je prováděna personálem ŠKODA AUTO a.s. Jsou odstraněny všechny vady a zařízení je plně ve vlastnictví ŠKODA AUTO a.s. V této fázi končí činnost útvaru plánování a realizace investic.

Po převímce je tedy zařízení ve vlastnictví ŠKODA AUTO a.s., je obsluhováno a udržováno personálem ŠKODA AUTO a.s. Součástí provozní fáze, jak je popsáno i v teoretické části, je i údržba, zejména pak zajištění komplexní péče o strojní zařízení, zajišťování oprav a udržování zásob náhradních dílů.

Pro celkový přehled je ještě krátce zmíněna poslední fáze ukončení provozu, ta už ale nespadá pod oblast plánování.

3.2.5 Ukončení provozu

Ve ŠKODA AUTO a.s. existuje několik způsobů vyřazení DM: prodej (aukce, přímý prodej), manko, krádež (škoda), šrotace a dar. Pro prodej platí, že pokud jsou výnosy z prodeje DM nižší, případně vyšší než zůstatková hodnota investice, vzniká ztráta, případně zisk, které jsou zúčtovány na nákladové středisko vlastníka majetku. Výnosy ze šrotace se účtují centrálně ve prospěch výnosového konta společnosti. Případné vícenáklady spojené se šrotací a nakládání s odpady se účtují na nákladové střediska vlastníka majetku.

Žádost o vyřazení probíhá elektronicky v aplikaci DANA, která je součástí EBP.

Celá třetí kapitola je věnována jednotlivým investičním fázím v oblasti plánování výroby vozu ve ŠKODA AUTO a.s. Jako první je popsán proces schvalování investic a všechny náležitosti nutné pro schválení realizace. Jedná se o tzv. předinvestiční fázi, která probíhá tak, jak je popsáno v teoretické části. Součástí je i členění investic ve ŠKODA AUTO a.s. Dále je popsána fáze realizace. V této kapitole je pozornost věnována především samotnému procesu objednávání investic. Poslední kapitoly jsou krátce věnovány provozu a vyřazení investice. V následující kapitole je popsán konkrétní modelový příklad, plánování a realizace lisovacího nářadí pro projekt KODIAQ.

4 Modelový příklad – plánování a realizace lisovacího nářadí pro model KODIAQ

V této kapitole bude popsán průběh plánování a realizace lisovacího nářadí pro model KODIAQ. Na tomto konkrétním případě bude zmapován celý výše uvedený proces s cílem najít slabá místa a navrhnout zlepšení současného stavu.

ŠKODA KODIAQ je jedním z prvních SUV značky ŠKODA AUTO a.s. Tento model byl uveden na trh koncem roku 2016. Před uvedením na trh je však nutná celá řada činností a jednou z nich je právě plánování a realizace investic v oblasti výroby vozu. Jedná se o poměrně komplikovaný proces, který začíná několik let před uvedením nového modelu na trh.

4.1 Schválení investice pro model KODIAQ

O realizaci modelu KODIAQ bylo rozhodnuto výbory pro strategii produktů Š-PSK dne 25.11.2013 a K-PSK dne 09.01.2014. Protože odhad investic pro integraci modelu KODIAQ přesáhl na základě benchmarku s předešlými projekty částku 25 mil. €, bylo nutné celkové investice na výrobu vozu KODIAQ schválit v rámci koncernového investičního výboru VAI. Teprve po schválení investic ve VAI 26.06.2014 mohly jednotlivé odborné útvary začít v systému ELINA vystavovat BWA a žádat tak jeho prostřednictvím finanční prostředky na realizaci. Projektu KODIAQ bylo samozřejmě přiřazeno M-číslo (M-projekt), ke kterému se všechny investice související s plánováním výroby vozu KODIAQ vztahují, to znamená všechny související BWA. Povinnou přílohou pro schválení BWA bylo právě rozhodnutí z PSK a VAI, viz příloha 2. Kroky, které jsou potřebné pro schválení investice, lze zahrnout do předinvestiční fáze.

Po schválení BWA všemi zúčastněnými osobami začaly odborné útvary pomocí objednacích návrhů objednávat konkrétní dílčí činnosti, které vedou k náběhu nového SUV ŠKODA KODIAQ. Následující část textu se bude věnovat konkrétně plánování a realizaci lisovacího nářadí pro blatník modelu KODIAQ.

4.2 Realizace investice pro lisovací nářadí blatník

V této kapitole bude popsána fáze realizace, především průběh objednávání lisovacího nářadí. Podstatnou částí realizační fáze je také vypracování technického zadání a výběr dodavatele.

4.2.1 Technické zadání

Oddělení plánování lisoven nejprve muselo vypracovat technické zadání, které je podkladem pro zahájení poptávkového řízení a posléze podkladem pro samotnou realizaci. Technické zadání pro lisovací nářadí pro model KODIAQ má dvě části - všeobecnou a technicky-projektovou část. První část obsahuje „všeobecné informace“ - např. všeobecné smluvní podmínky, povinnosti dodavatele, dohody ke změnám, subdodavatelé, záruka, bezpečnost práce. V druhé části jsou potom technické údaje a konkrétní požadavky dle projektu jako např. konkrétní údaje ohledně materiálu, nástřihů, harmonogramy dodávek či termínový plán. Technické zadání má celkem 116 stran. První všeobecná část byla bohužel převzatá z předchozích projektů a není úplně aktuální, pro dodavatele je dost nesrozumitelná. Druhá část obsahuje konkrétní údaje o projektu a z pohledu odborného útvaru je pro dodavatele důležitější. Pro úspěšnou realizaci projektu je však nezbytné přikládat stejnou váhu oběma částem technického zadání.

4.2.2 Návrh na sjednocení všeobecné části TZ

Dle dotazování se také v ostatních oblastech plánování výroby ukazuje, že podobný problém se všeobecnou částí technického zadání mají i ostatní oblasti. Přínosem by proto určitě bylo sjednotit všeobecnou část pro všechny provozy. Tato by byla závazná pro všechny výrobní oblasti a musí být součástí všech technických zadání, která budou předána dodavateli. Vždy aktuální verze by byla ke stažení na teamovém webu. Její obsah by měl vycházet z konceptu VW, který bude upraven dle podmínek ŠKODA AUTO a.s. Pro vytvoření bude nutná spolupráce ostatních oddělení ŠKODA AUTO, jako jsou např. právní oddělení, nákup, kvalita, údržba nebo třeba ergonomie. Hlavním smyslem sjednocení všeobecné části TZ je předejít případným sporům s dodavateli a zabránit tak vícenákladům, které by mohly plynout z nevyhovujícího, neaktuálního technického zadání.

4.2.3 Výběr dodavatele

Teprve po předání technického zadání na oddělení nákupu mohlo být zahájeno poptávkové řízení. Ve fázi předávání informací (technického zadání) pro realizaci projektů od odborného útvaru na nákup by bylo přínosné zlepšit komunikaci mezi těmito odděleními. Osobní setkání pro vysvětlení podstaty projektu by určitě přispělo k urychlení celého procesu objednávání. Odborný útvar může také nákupu sdělit své zkušenosti ohledně spolupráce s firmou na předchozích projektech. Mnohdy ta nejlevnější nabídka může v konečném důsledku celkový projekt prodražit.

Částka objednávacího návrhu překročila mnohonásobně hodnotu 50.000,- €, bylo tak postupováno podle nákupního procesu ATM a výběr dodavatele byl zcela v kompetenci oddělení nákupu. Poptávkové řízení probíhalo přes systém GLOBE. Konkrétně pro výrobu lisovacího nářadí blatník bylo poptáno celkem deset dodavatelů. Seznam je uveden v příloze 3. Došlé nabídky oddělení plánování lisoven vyhodnotilo a vystavilo objednávací návrh na nejnižší možnou nabídku. Součástí objednávacího návrhu byl také návrh zadání (Vergabevorschlag, příloha 4), který musí být v případě ATM procesu součástí ON a musí být podepsán vedoucím oddělení plánování lisoven. Z deseti nabídek vyhodnotilo oddělení plánování lisoven pouze tři jako technicky vyhovující. Tyto dodavatele tak odborný útvar plánování lisoven doporučil pro realizaci lisovacího nářadí pro blatník KODIAQ. Po technickém vyhodnocení nákup začal s obchodními jednáními ohledně ceny, platebních podmínek a případné slevy. Na základě technického vyhodnocení a obchodních jednání byla vybrána pro výrobu lisovacího nářadí blatník pro projekt KODIAQ španělská firma Matrici. Tato firma již se ŠKODOU AUTO a.s. spolupracovala na předchozích projektech. Součástí objednávky není jenom výroba, ale i konstrukce lisovacího nářadí.

4.2.4 Průběh projektu a ukončení

Pro úspěšnou realizaci projektu je nutná úzká spolupráce s dodavatelem, řada jednání a dalších činností. Tyto však nejsou předmětem této bakalářské práce. Z hlediska procesu pak odborný útvar v průběhu projektu kontroluje plnění jednotlivých milníků, které jsou popsány v technickém zadání, a uvolňuje platby

dodavatelům. Pro tento projekt byly s firmou Matrici odsouhlaseny následující platební podmínky:

- 30 % záloha vyplacená na základě potvrzené bankovní záruky,
- 30 % po dodání nářadí do ŠKODA AUTO a.s.,
- 20 % po obdržení kvalitativní známky 3,
- 10 % po obdržení kvalitativní známky 1,
- 10 % po převímce do provozu a čtyřtýdenním bezporuchovém provozu.

Na základě stanovených platebních podmínek byla firmě vyplacena záloha ve výši 30 % z celkové částky kontraktu. Tu bylo možné vyplatit až na základě předložené bankovní záruky, kterou si musí firma zajistit. Dalších 30 % obdržela firma po dodání nářadí do ŠKODA AUTO a.s. Následující dvě platby jsou pak odvislé od splnění kvalitativních požadavků známky 3 a známky 1. V době bakalářské práce firma splnila oba tyto milníky a celkově tak obdržela 90 % z celkového kontraktu. Posledních 10 % bude možné vyplatit až poté, co bude nářadí převzato do provozu (předáno uživateli) a proběhne čtyřtýdenní bezporuchový provoz. Dosažení milníku ukazuje obrázek 9.

Obrázek 9: Stav předávání nářadí do provozu

Nicht übergeben - SK 326/1EU_K (Kodiaq)															
PPF-P - Presswerkplanung / Plánování lisoven			Stand zur / Stav k: 15.6.2017		Werkzeugübergabeprozess / Proces předávání nářadí										
Teile Nr. Číslo dílu	Index	Benennung Název	Werkzeug- sätze Sady nářadí	Werkzeug- lieferant Dodavatel nářadí	Audit Note (L)	Einbauprobe Note (F)	Bank- abnahmen Vnitřní prohlídka	Abnahme in der Presse Převímce p. lis.	Vorbehalt Převímka s výhradou	Probetrieb Zkušební provoz	Dauerpflege Trvalá péče	Dauerbetrieb Trvalý provoz	SKD erstellt vystaveno	SKD genehmigt schváleno	Finale Note Celková známka
565 821 105		KOTFLÜGEL,VORN L. Blatník L	1	Matrici	1	1	✓	✓	✓	✓	✗	Im Umlauf	✓*	✓	1
565 821 106		KOTFLÜGEL,VORN R. Blatník P		Matrici	1	1	✓	✓	✓	✓	✗	Im Umlauf	✓	✓	1

Zdroj: Interní materiály PPF-P

4.2.5 Provozní fáze

Po dodání nářadí do ŠKODA AUTO a.s. je zahájena fáze instalace, montáže, zprovoznění a zkoušek. V době psaní BP je tedy nářadí převzato do provozu s výhradami a je ve fázi odstraňování drobných nedostatků, aby mohlo dojít k převímce do provozu bez závad.

Je možné však začít připravovat ukončení projektu. Ukázalo se jako vhodné každý větší projekt v plánování lisoven formálně a finančně uzavřít. Ve spolupráci s právním oddělením byl vypracován návrh na závěrečné ujednání,

tzv. Abschlussvereinbarung, který musí na konci projektu podepsat jak zástupci ŠKODA AUTO a.s., tak zástupci dodavatele. Po podepsání tohoto dokumentu už nemůže firma ŠKODA po dodavateli požadovat žádné dodatečné úpravy v rámci kontraktu. Případné nedostatky musí být řešeny v rámci reklamace případně novou objednávkou.

V průběhu projektu došlo k několika produktovým a strukturním změnám, které byly u dodavatele také objednány. Tyto dodatky patří k projektu a musí být součástí závěrečného ujednání stejně tak jako zúčtování rezerv.

Součástí nabídkového listu pro lisovací nářadí jsou vždy rezervy 1,5 % na náhradní díly a 2,5 % na strukturní změny. Dodavatel je povinen na základě FMEA stanovit náhradní díly, na tyto je právě vytvořena rezerva 1,5 %. V závěru projektu je dodavatel povinen doložit, kolik náhradních dílů dodal, a vyčíslit jejich hodnotu. Ta se pak porovná s rezervou a provede se započtení. Stejně je to i se zúčtováním rezervy na strukturu. Tato rezerva je tvořena pro nepředvídatelné změny, které lze řešit v rámci projektu, a není nutná separátní objednávka (dodatek). Stejně jako u ND je dodavatel povinen vyčíslit případnou strukturní změnu, kterou lze čerpat z rezervy. S dodavatelem je tak dohodnuta konečná částka k proplacení v závislosti na vyčerpaných rezervách či plnění kontraktu. Návrh závěrečného ujednání je v příloze 5. V tomto konkrétním případě se ukázala výše rezerv jako nedostačující a výslednou částku závěrečného ujednání bude nutné doobjednat.

Toto závěrečné ujednání se bohužel provádí pouze u větších projektů, a to v oblasti plánování svařoven a lisoven. Určitě by bylo přínosem závěrečného ujednání zavést také v ostatních oblastech plánování při realizaci větších projektů, např. v oblasti plánování lakoven, montáže. Velký potenciál vidím i v oblasti plánování staveb. Otázkou zůstává stanovit hranici „větších projektů“.

Ve čtvrté kapitole bakalářské práce byl průběh procesu popsán na konkrétním příkladu realizace lisovacího nářadí pro model KODIAQ. V porovnání s nastavenými procesy, které jsou popsány ve třetí kapitole, proběhla realizace lisovacího nářadí v souladu. Slabým místem bylo definováno technické zadání, které se sestavuje kopírováním z předešlých projektů, a bylo navrženo řešení. Dalším nedostatkem byla shledána nedostatečná komunikace mezi oddělením plánování a nákupem.

Závěr

Bakalářská práce se věnovala procesu plánování a realizace investic v oblasti výroby vozu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Cílem bylo zmapovat proces, najít slabá místa a navrhnout řešení, jak proces zefektivnit. Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části byl popsán význam plánování pro podnik a investiční činnost. Největší důraz byl kladen na popis jednotlivých investičních fází a rozdělení investic. Při zpracování teoretické části byly použity zejména metody komparace, deskripce a rešerše odborné literatury.

Praktická část pak byla věnována procesu plánování a realizace investic v oblasti výroby vozu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Nejprve byla tato společnost krátce charakterizována a následně byl popsán celý proces plánování a realizace investic v oblasti výroby vozu tak, jak je ve společnosti zaveden. Pozornost byla věnována zejména rozdělení investic a jednotlivým investičním fázím. Porovnáním bylo zjištěno, že nastavený proces se v principu shoduje s tím, co je obecně popsáno v odborné literatuře. Pouze rozdělení investičních záměrů je přizpůsobeno pro potřeby ŠKODA AUTO a.s.

V poslední části byl pomocí modelového příkladu (realizace lisovacího nářadí pro model KODIAQ) celý proces konkrétně zmapován, byla definována slabá místa a navrženo jejich řešení.

Analýzou bylo zjištěno, že realizace lisovacího nářadí pro blatník modelu KODIAQ proběhla zcela v souladu s nastaveným procesem tak, jak byl ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. nastaven. Jako slabé místo bylo definováno technické zadání, které se předává dodavateli a je podkladem pro zahájení poptávkového řízení a posléze pro samotnou realizaci. Toto technické zadání má zpravidla dvě části všeobecnou a technickou. Ukázalo se, že odborné útvary kladou větší váhu na technickou část a tu všeobecnou pouze kopírují z předchozích projektů. Tato je potom neaktuální a pro dodavatele málo srozumitelná. Špatné technické zadání může vést ke sporům s dodavateli a případným vícenásobům. Také v ostatních odborných útvarech se potýkají s obdobným problémem. Řešením by bylo vytvoření jednotné všeobecné části, která by byla součástí všech technických zadání, jež

budou předkládána dodavateli. V kompetenci odborných útvarů by pak zůstala pouze část technická, která je závislá na projektu.

Dalším nedostatkem se jeví komunikace mezi odděleními plánování a nákupu. Aby mohlo oddělení nákupu zahájit poptávkové řízení, potřebuje dostatek informací. Pouhé odevzdání technického zadání nestačí. Tato zadání jsou obsáhlá (zpravidla 100 a více stran) a není v silách nákupčího všichni do detailu studovat. Stačila by krátká schůzka mezi plánováním a nákupem, kde budou předány všechny podstatné informace týkající se projektu.

Z analýzy procesu plánování a realizace investic v oblasti výroby vozu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. vyplývá, že se reálný postup nevzdaluje od obecné teorie. Na základě modelového příkladu realizace lisovacího nářadí nebyly zjištěny žádné významné nedostatky, které by byly v rozporu s nastavenými procesy. Slabá místa, která byla definována, nejsou v rozporu. Návrhem jejich řešení však lze předejít sporům s dodavateli a případným vícenákladům.

Seznam literatury

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-01-9.

BOKŠOVÁ, Jiřina. *Účetní výkazy pod lupou*. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-720-1-921-2.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

Plánování (Planning). *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. 2016 [cit. 2017-09-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>

Interní zdroje:

ŠKODA AUTO Česká republika: Výroční zpráva 2016 [online]. 2017 [cit. 04. 05. 2017]. Dostupný z URL: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports/>. *Výroční zpráva ŠKODA AUTO A.S.*

KRÁLÍK, Jan: *Stavební růst společnosti ŠKODA AUTO 1895-2015*, pro společnost Škoda Auto vydal MotoPublic, 2015 (brožura A4 na ležato, 84 stran), na zadání, realizaci a kontrole se podílel L. Nachtmann, neprodejné.

Oblast P - Výroba a logistika. *ŠKODA Zaměstnanecký portál* [online]. 2017 [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal>

CONTROLLING INVESTIC. *ŠKODA Zaměstnanecký portál* [online]. 2017 [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal>

NOVÁ ŠKODA KODIAQ. ŠKODA - KODIAQ [online]. 2017 [cit. 2017-09-20].
Dostupné z: <http://mujkodiaq.cz/>

ATM (nákupní proces objednávání). ŠKODA Zaměstnanecký portál [online]. 2017
[cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Náplň plánů.....	11
Obrázek 2: SMART analýza	12
Obrázek 3: Investiční fáze	16
Obrázek 4: Zdroje financování	19
Obrázek 5: Výrobní závody společnosti	20
Obrázek 6: Výrobní místa Česká republika	21
Obrázek 7: Organizační schéma - oblast P	22
Obrázek 8: Termínový plán ATM.....	28
Obrázek 9: Stav předávání nářadí do provozu	34

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozhodovací limity.....	25
------------------------------------	----

Seznam příloh

Příloha 1: Seznam minimálních příloh k BWA.....	42
Příloha 2: Schválené BWA + příloha pro schválení 11.7.2017	43
Příloha 3: Poptávané firmy – blatník KODIAQ.....	45
Příloha 4: Návrh zadání / Vergabevorschlag	46
Příloha 5: Závěrečné ujednání / Abschlussvereinbarung	48

Příloha 1: Seznam minimálních příloh k BWA

Seznam minimálních příloh BWA

- popis současného stavu;
- popis budoucího stavu;
- zdůvodnění/cíl investice;
- nabídky, cenová porovnání s již realizovanými záměry podobného charakteru;
- propočet hospodárnosti u záměrů vykazujících úspory (dopad do nákladů/výnosů).

Seznam minimálních příloh BWA do Investičního výboru

(tj. 100.000 € neproduktové nebo 200.000 € produktové investice)

- popis současného stavu;
- popis budoucího stavu;
- zdůvodnění/cíl investice;
- výpočet hospodárnosti - dopad do nákladů (režijních, materiálových, personálních atd.)/výdajů popř. výnosů;
- další alternativy;
- benchmark s již realizovanými záměry podobného charakteru;
- vliv na kvalitu, procesy, aj.;
- layout/plánek + popis/shrnutí;
- celková koncepce/další kroky/prověření celkového plánu;
- rozhodnutí Vorstand/PSK/koncernových grémií (pokud byl záměr na nich prezentován a padlo rozhodnutí);
- co se stane, pokud záměr nebude realizován.

Zdroj: CONTROLLING INVESTIC. ŠKODA Zaměstnanecký portál [online]. 2017



BWA 11381, 11622, 11623, 11631, 11632, 11633 - SK 376/1 inkl. Kapa 900 (111.990.000 €)

- › Beschreibung des Ist-Zustandes
 - › Das Projekt wurde in Š-PSK und K-PSK genehmigt.
 - › Gesamtinvestitionen in der Höhe von [REDACTED]
- › Im VAI-HG am 26.6.2014 wurden für Modell SK 376/1 die Investitionen in der Höhe von [REDACTED] genehmigt.
- › Beschreibung des zukünftigen Zustandes/Ziel des Vorhabens
 - › Planung, Konstruktion und Realisierung der Produktmaßnahmen
 - › Presswerkzeuge in vollen Höhe
 - › Karosseriebau in vollen Höhe
 - › Strukturmaßnahmen PW, KB, Lack
- › Alternativen
 - › Keine, das Projekt wurde in Š-PSK und K-PSK so genehmigt, es besteht nur die Alternative der Integration in die bestehende Produktion.
- › Was passiert, wenn das Vorhaben nicht realisiert wird?
 - › Projekt SK 376/1 kann ohne Einsatz dieser Maßnahmen nicht zeitgerecht realisiert werden.
- › Wirtschaftlichkeitsrechnung
 - › Personaleinfluss:
 - › Kosteneinfluss:
 - › Materialeinfluss:
 - › Erträgeinfluss:
 - › Vorräteinfluss:

} Investitionen wurden mit dem Gesamtprojekt in der Wirtschaftlichkeitsrechnung SK 376/1 im PSK-Rahmen und VAI einbezogen.
- › Einfluss auf die Qualität, Prozesse u.a.
 - › Integrierung des neuen Modells SK 376/1 im Werk Kvasiny
- › Sonstige Informationen
 - › Gesamt Konzeption/Weitere Schritte
 - › siehe Unterlage VAI, K-PSK, Š-PSK / Anlagen
- › Vorstand/PSK Entscheidung/Konzerngremien
 - › Š-PSK 25.11.2013
 - › K-PSK 09.01.2014
 - › I. VAI 15.01.2014
 - › II. VAI 26.06.2014
 - › K-PSK 01.07.2014

Zdroj: Interní materiály PPF-P

Příloha 3: Poptávané firmy – blatník KODIAQ

SIMPLY CLEVER

ŠKODA

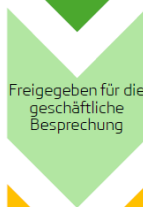


Einzelne Firmen - Paket 1, Gruppe KOTFLÜGEL



Empfohlene Firmen

- **Matrici, Voestalpine, Gestamp**



Freigegeben für die geschäftliche Besprechung

- **Dover, Batz, Araluce**

• Gem. Konzernbewertung und unseren Erfahrungen sind diese Firmen nicht fähig, das Projekt in der geforderten Qualität zu realisieren. Es ist möglich diese nur für die geschäftliche Besprechungen zwecks Erreichung des Investitionstargets zu verwenden.



Nicht empfohlene Firmen

- **MAP, Nuova Stame, C.F. Franci, Allgaier**

• Firmen sind seitens VPF-1 für die weiteren Besprechungen auf Grund der Nichteinhaltung der geforderten technischen Aspekten nicht freigegeben.

6 Angebote für Presswerkzeuge für SUV-Modelle SE376; SK376/1; SK376; VPF-1, 03.07.2014

03.07.2014

Zdroj: Interní materiály PPF-P

Příloha 4: Návrh zadání / Vergabevorschlag

ŠKODA



Návrh zadání/ Vergabevorschlag

K objednacímu návrhu č./ zur Betriebsmittel-Anforderung Nr.: 1001816771				
Projekt č./ Projekt-Nr.: SK376/1		Poptávka č./ Anfrage Nr.: SK 2014 000460		
Předmět dodávky/ Art der Arbeit oder Lieferung: -lisovací nářadí skupiny Gruppe KOTFLÜGEL - 565.821.105/106 Kotflügel vorn li/re				
Účel práce nebo dodávky/ Zweck der Arbeit oder Anschaffung: Objednání plánování, konstrukce a výroby sériového lisovacího nářadí včetně příslušenství 565.821.105/106 Kotflügel vorn li/re // Wir bestellen Planung, Konstruktion und Anfertigung von Presswerkzeugen einshl. Zubehör für die Teile der 565.821.105/106 Kotflügel vorn li/re				
Technické zadání/ Lastenheft: SK376/1 vom 31.3.2014				
Poptané firmy/ aufgeforderte Firmen:	Rozsah verze, datum/ Angebotsversion, Datum:	Celková částka/ Gesamtpreis:	Technicky/ technisch:	
			v pořádku/ i.O.	není v pořádku/ n.i.O.
MATRICI	3.6.2014	[REDACTED]	X	
GESTAMP	13.5.2014		X	
VOESTALPINE	8.5.2014		x	
ALLGAIER	12.5.2014			X
DOVER	12.5.2014			X
ARALUCE	14.5.2014			X
BATZ	28.5.2014			X
FRANCI	7.5.2014			X
MAP	12.5.2014			X
NUOVA STAME	4.6.2014			x
Návrh zadání – vyhodnocení nabídek firmy/ Vergabevorschlag an Firma: 1.MATRICI – i.O. ; VPF-1 – empfählt 2.GESTAMP – i.O. - VPF-1 – empfählt 3.VOESTALPINE – i.O. - VPF-1 – empfählt ALLGAIER – n.i.O. DOVER –n.i.O. ARALUCE – n.i.O. BATZ – n.i.O. FRANCI – n.i.O. MAP – n.i.O. NUOVA STAME – n.i.O.				
Cena/ Preis: [REDACTED]				
Číslo nabídky ze dne/ Vergabegrundlage-Angebot bzw. Leistungsbeschrieb vom:				



Zdůvodnění pro zadání popř. odmítnutí nabídek/ *Begründung für Vergabe bzw. für nicht eingeholte Wettbewerbsangebote:*

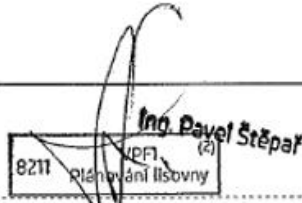
565.821.105/106 Kotflügel vorn li/re

i.O

- Firmy MATRICI, GESTAMP, VOESTALPINE – technisch geprüfte Firmen, geprüfte Zusammenarbeit mit Škoda Auto- VPF-1 požadované firmy pro realizaci projektu // VPF-1 die für Umsetzung des Projektes benötigten Firmen

n. i.O

- ALLGAIER – Metoda lisování neodpovídá požadavkům a standardům Škoda Auto, firma nekomunikuje // ALLGAIER – die Abpressungsmethode entspricht den Anforderungen und Standards Škoda Auto nicht, die Firma kommuniziert nicht
- DOVER – Škodou a koncernem VW neuvolněná firma pro složité povrchové díly, vysoká nabídková cena // DOVER – diese Firma ist von Škoda sowie VW für komplizierte Aussenhautteile nicht freigegeben; hoher Angebotspreis
- ARALUCE – Špatné zkušenosti s firmou z modelu A7 // ARALUCE – schlechte Erfahrungen mit der Firma vom Modell A7
- BATZ – Škodou a koncernem VW neuvolněná firma pro složité povrchové díly, vysoká nabídková cena // BATZ – diese Firma ist von Škoda sowie VW für komplizierte Aussenhautteile nicht freigegeben; hoher Angebotspreis
- FRANCI – Neakceptují platební podmínky // FRANCI – Firma akzeptiert die Zahlungsbedingungen nicht
- MAP – Škodou a koncernem VW neuvolněná firma pro složité povrchové díly // diese Firma ist von Škoda sowie VW für komplizierte Aussenhautteile nicht freigegeben
- NUOVA STAME - Škodou a koncernem VW neuvolněná firma pro složité povrchové díly // diese Firma ist von Škoda sowie VW für komplizierte Aussenhautteile nicht freigegeben

Organizační jednotka/ <i>Org. Einheit:</i> VPF-1	 Ing. Pavel Štěpař VPF (2) 8211 plánování lisovny
Místo/ <i>Ort:</i> Škoda Mladá Boleslav	
Datum/ <i>Datum:</i> 18.7.14	Podpis, jménovka, razítko/ <i>Unterschrift, Namenstempel, Stempel</i>

Zdroj: Interní materiály PPF-P

Příloha 5: Závěrečné ujednání / Abschlussvereinbarung



Abschlussvereinbarung
SK326/1 Presswerk

Vertrag- und Nachtragsmanagement - Projekt SK326/1

Abschlussvereinbarung

zwischen den Vertragspartnern

ŠKODA AUTO a.s.

tř. Václava Klementa 869, 293 01 Mladá Boleslav, Tschechische Republik
eingetragen in dem vom Městský soud v Praze (Stadtgericht in Prag) geführten Handelsregister, Abschnitt B,
Einlage 332,
Id. Nr.: CZ00177041
vertreten durch die Herren
Ing. XY, Leiter PP - Markenplanung
Dr. XY, Leiter BA - Allgemeine Beschaffung

nachfolgend „ŠKODA“ genannt

und

MATRICI SDAD COOP,

Pol. Ind. Ugaldeguren II-P. 14-V
E48170 Zamudio
DUNS: 461018376
vertreten durch den Herrn
XY, Vertriebsleiter Deutschland

nachfolgend „MATRICI“ genannt,

wird folgendes vereinbart:

I. Bestellbasis zum Datum der Abschlussvereinbarung:

Im Zusammenhang mit dem Projekt SK326/1 erhielt MATRICI folgenden Auftrag für:

Presswerkzeuge Kotflügel, Bestell-Nr. xxxxxxx / 581 vom 01.08.2014 in der Höhe von 600.000,-

Die Abstimmung mit MATRICI für Kotflügel hat folgendes ergeben:

A: STRUKTURNACHTRÄGE

- die im Projektablauf verhandelten und bestellten Strukturänderungen betragen 74.588,-
(Position „Strukturnachträge“ der Anlage vom 12.09.2017 - Blatt 2).
- weiterhin wurden die seitens ŠKODA anerkannten Strukturänderungen in der Höhe von 18.690,-
durch MATRICI realisiert (Position „Mehrkosten - Ziehstempel + Korrektion“ der Anlage vom
12.09.2017 - Blatt 2).
- der Anteil dieses Betrags ist von der 2,5% Reserve aus dem Grundvertrag für die
Strukturänderungen in der Höhe von MINUS 14.147,-
zu decken (Position „Reserve GV für Struktur 2,5%“ der Anlage vom 12.09.2017 - Blatt 2).

B: PRODUKTNACHTRÄGE UND ERSATZTEILE

- die seitens ŠKODA anerkannten und beauftragten Produktänderungen betragen 42.707,-
(Position „Produktnachträge“ der Anlage vom 12.09.2017 - Blatt 2).
- weiterhin wurden die seitens ŠKODA anerkannten Ersatzteile in der Höhe von 11.500,-
durch MATRICI realisiert (Position „Ersatzteile“ der Anlage vom 12.09.2017 - Blatt 2).
- der Anteil dieses Betrags ist von der 1,5% Reserve aus dem Grundvertrag für Ersatzteile in
der Höhe von MINUS 8.488,-
zu decken (Position „Reserve GV für Ersatzteile 1,5%“ der Anlage vom 12.09.2017 - Blatt 2).

Die Schlussbestellung über die Produkt- und Struktur-Nachträge beträgt hiermit 124.850,-

II. Zahlungsbasis zum Datum der Abschlussvereinbarung:

Die noch nicht bezahlte Summe aus dem Grundvertrag beträgt 60.000,-
(Position „Grundvertrag“ der Anlage vom 12.09.2017- Blatt 1).

Beim Projektablauf ist es zu Mehrkosten gekommen. Laut der Anforderung von ŠKODA AUTO a.s.
hat MATRICI die Ersatzteile über den Rahmen der Reserve geliefert und die Korrektur hinaus
gemacht.

Der Gesamtbetrag der Mehrkosten in der Höhe von 7.555,-
wird durch ŠKODA AUTO a.s. nach der Unterzeichnung dieser Abschlussvereinbarung bestellt.
(Position „Abschlussvereinbarung“ der Anlage vom 12.09.2017 - Blatt 2).

III. Die endgültige Schlusszahlung beläuft sich somit auf: **67.555,-**

IV. Allgemeines

1. Untrennbarer Bestandteil des finanziellen Teiles dieser Abschlussvereinbarung ist ein Protokoll, das aufgrund der technischen Besprechung erstellt wurde. Während dieser Besprechung wurde ausgewertet, ob der Lieferant all seine Verpflichtungen hinsichtlich der Übergabe der angeforderten Dokumentation und der vorgeschriebenen technischen Ausführung der Anlage erfüllt hat. Die Behebung all dieser, aus dem Protokoll hervorgehenden Mängel ist eine Voraussetzung für eine Durchführung des finanziellen Ausgleichs. Die Durchführung dieses finanziellen Ausgleichs befreit den Lieferanten jedoch nicht davon, seine Verpflichtungen betreffs der Mängelbehebung im Rahmen der Gewährleistung einzuhalten.

Die Schlusszahlung setzt voraus, dass alle sicherheitstechnischen Mängel seitens MATRICI behoben werden und dass eine gültige EC-Konformitätserklärung für die komplette Anlage ausgestellt wird.

2. Mit der Schlusszahlung an MATRICI gelten alle wechselseitigen Ansprüche mit Ausnahme möglicher Gewährleistungsansprüche, als abschließend verbindlich geregelt und abgegolten.
3. MATRICI ist nicht berechtigt, seine Forderungen gegenüber der Gesellschaft ŠKODA abzutreten oder zu verpfänden, sofern schriftlich nichts anderes vereinbart wurde.
4. Auf Antrag von ŠKODA ist MATRICI verpflichtet nachzuweisen, dass er Inhaber des Kontos, auf das die Zahlungen gemäß dem mit ŠKODA geschlossenen Vertrag erfolgen sollen, oder eines beliebigen anderen Kontos, ist, das er im Geschäftsverkehr mit ŠKODA nutzt. Bis zum ordnungsgemäßen Nachweis dieses Umstandes ist ŠKODA berechtigt, die Zahlungen zurückzuhalten.
5. MATRICI ist verpflichtet, auf Antrag von ŠKODA den aktuellen Stand der offenen buchhalterischen Positionen mitzuteilen, die aufgrund des gegenseitigen Geschäftsverkehrs entstanden sind, die in der Buchhaltung von MATRICI zum Stichtag



beinhaltet sind, und falls dies notwendig ist, Widersprüche betreffend des Standes zu klären und abzustimmen, der in der Buchhaltung von ŠKODA erfasst ist. ŠKODA übersendet an MATRICI in der Regel eine Bestätigung des Standes der offenen buchhalterischen Positionen, die in der Buchhaltung von ŠKODA erfasst sind, wobei diese Liste ausschließlich von den buchhalterischen Aufzeichnungen ausgeht und keine Relevanz für die Erhebung eventueller Ansprüche hat, woraus überdies keine rechtlichen Folgen abgeleitet werden können und die insbesondere keinesfalls als Schuldanerkenntnis eingesetzt werden kann.

6. Die nach der Unterschrift dieser Abschlussvereinbarung entstandenen Änderungen (Produkt und Struktur) sind kein Bestandteil dieser Abschlussvereinbarung. Diese werden unabhängig von der Abschlussvereinbarung separat behandelt, und zwar auf Basis der einzelnen Bestellungen und werden nach Erfüllung der vereinbarten Zahlungsbedingungen bezahlt.
7. Änderungen, Ergänzungen und die Aufhebung dieses Vertrages bedürfen Schriftform; dies gilt auch für das Schriftformerfordernis.
8. Dieser Vertrag wird in zwei Ausfertigungen in der deutschen Sprache erstellt, von denen jede die Gültigkeit der Originals hat. Jede Vertragspartei erhält eine Ausfertigung dieses Vertrages.

Mladá Boleslav, den

Mladá Boleslav, den 12.09.2017

Für ŠKODA AUTO a.s.

Für MATRICI

.....
Ing. XX
Leiter Markenplanung

.....
XX
Vertriebsleiter Deutschland

.....
Dr. XX
Leiter Allgemeine Beschaffung

Stand zum 12.09.2017

Ausgearbeitet: Nachtragsmanagement – Ing. Veronika Sedláková

MATRICI SDAD COOP (Kotflügel)

Angaben in €	Summe	bezahlt	zu zahlen	davon offene Rechnungen in ŠKODA Buchhaltung
Grundvertrag (xxxxxx / 581 vom 01.08.2014)	600 000	540 000	60 000	
Anteil in %	100%	90%	10%	
Nachträge				
A. Bestellte Strukturnachträge	74 588	74 588	0	
B. Bestellte Produktnachträge	42 707	42 707	0	
C. Minderkosten (Reserve aus GV*,...)	-22 635		-22 635	
D. Mehrkosten	30 190		30 190	
	124 850	117 295	7 555	0
Gesamt	724 850	657 295	67 555	0

* nicht realisierte Reserve (2,5% Strukturnachträge + 1,5% Ersatzteile)

Für ŠKODA AUTO a.s. abgestimmt:

Für MATRICI abgestimmt:

MATRICI SDAD COOP (Kotflügel)
A. Bestellte Strukturnachträge

Kurztext auf dem Beleg	Angebot [€]	GGK [€]	Bestellung/Summe [€]	Beleg Nr.
Terminverschiebung zwischen P und B Freigabe	75 000	75 000	72 444	xxxx
Farbänderung des Werkzeugs	2 198	2 198	2 145	xxxx
Σ	77 198	77 198	74 588	

B. Bestellte Produktnachträge

Kurztext auf dem Beleg	Angebot [€]	GGK [€]	Bestellung/Summe [€]	Beleg Nr.
TZ 20257, TZ19964	47 369	42 608	41 222	xxxx
TZ 20459	4 355	1 520	1 484	xxxx
Σ	51 724	44 128	42 707	

C. Minderkosten

Noch zu realisieren / bestellen	Angebot [€]	GGK/Summe [€]
Reserve GV für Ersatzteile 1,5%		-8 488
Reserve GV für Struktur 2,5%		-14 147
Σ	0	-22 635

D. Mehrkosten

Noch zu realisieren / bestellen	Angebot [€]	GGK/Summe [€]
Gelieferte Ersatzteile (aus der Reserve)	23 239	11 500
Ziehstempel (aus der Reserve)	12 146	6 000
Radhauskorrektur	13 920	12 690
Σ	49 305	30 190

Abschlussvereinbarung	7 555
------------------------------	--------------

Zdroj: Interní materiály PPF – údaje jsou zkrácené koeficientem

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jitka Peterková		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Plánování a realizace investic v oblasti výroby vozů v závodě ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Bc. Karina Benetti, Ph.D.		
KATEDRA	KFRP - Katedra finančního řízení podniku	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	51		
POČET OBRÁZKŮ	9		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	5		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce je zaměřena na proces plánování a realizace investic v oblasti výroby vozu v závodě ŠKODA AUTO a.s. Cílem je zmapování a analýza procesu, definování slabých místa a návrh řešení. V teoretické části jsou pomocí odborné literatury definovány základní pojmy jako plánování, investice, investiční činnost a jednotlivé fáze investičního procesu. V praktické části je popsán proces tak, jak je nastaven ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., a pomocí modelového příkladu byla definována slabá místa a navrženo řešení.</p> <p>Z provedené analýzy byla definována dvě slabá místa, především nedostatky v technickém zadání a nedostatečná komunikace mezi odbornými útvary. Jinak celý proces probíhá v souladu s nastavenými pravidly a v principu se shoduje s tím, co je obecně popsáno v odborné literatuře.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	plánování, investice, plánování investic, ŠKODA AUTO a.s.		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Jitka Peterková		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Planning and realization of investments in the production of the car at factory of ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Bc. Karina Benetti, Ph.D.		
DEPARTMENT	KFRP - Department of Financial Management	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	51		
NUMBER OF PICTURES	9		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	5		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis is focused on the process of planning and realization of investments in the production of the car at factory of ŠKODA AUTO a.s. The aim is to map and analyze the process, define weaknesses and design solutions. In the theoretical part, the basic concepts such as planning, investment, investment activity and the individual phases of the investment process are defined by specialized literature. The practical part describes the process as is set out in ŠKODA AUTO a.s. and by using the model example, weaknesses and suggested solutions were defined.</p> <p>Two weak points have been defined in the analysis, especially the shortcomings in the technical assignment and the lack of communication between the specialized departments. Otherwise, the entire process proceeds in accordance with the set rules and in principle coincides with what is generally described in the literature.</p>		
KEY WORDS	Planning, investment, investment planning, ŠKODA AUTO a.s.		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			