

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza efektivnosti podnikových výrobních procesů

An analysis of the efficiency of business processes

Jiří Hercík

Cheb 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří HERCÍK**
Osobní číslo: **K12B0145P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza efektivity podnikových výrobních procesů**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte vybraný podnik od jeho založení do současnosti a uveďte výsledky jeho hospodaření v posledních letech.
2. Popište hlavní výrobní činnosti nebo procesy ve vybraném podniku.
3. Přibližte a zkoumejte určitý výrobní proces ve vybraném podniku a jeho specifika.
4. Analyzujte efektivnost určitého výrobního procesu ve vybraném podniku a jeho vlivy na hospodaření podniku.
5. Vyhodnoňte provedenou analýzu.
6. Navrhněte případná zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **DANĚK, Jan, PLEVNÝ, Miroslav.** *Výrobní a logistické systémy.* Plzeň: ZČU, 2009. ISBN 978-80-7043-416-1.
- **KOŠTURIÁK, Ján a kol.** *Kaizen - osvědčená praxe českých a slovenských podniků.* Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Podniková ekonomika.* 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Manažerská ekonomika.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3494-1.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Manažerské výpočty a ekonomická analýza.* Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.
- **TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra.** *Řízení výroby a nákupu.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

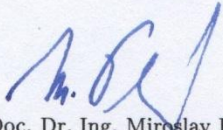
Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Jiří Hofman

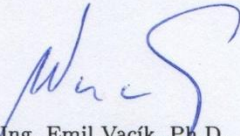
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 25. října 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 24. dubna 2015


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 25. října 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza efektivnosti podnikových výrobních procesů“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne ...

.....

Jiří Hercík

Obsah

Úvod.....	1
1 Charakteristika výrobních podniků	2
1.1 Typologie podniků.....	2
1.2 Výrobní činnost podniku	3
1.2.1 Typy výroby	3
1.3 Základní ekonomické problémy	5
1.4 Příprava výroby	5
1.5 Výrobní faktory	6
1.6 Plánování výroby.....	9
1.6.1 Výrobní program	9
1.6.2 Výrobní proces	10
2 Charakteristika společnosti.....	12
2.1 Organizační struktura	14
2.2 Historie	15
2.3 Současnost	18
3 SWOT analýza.....	19
3.1 Silné stránky	19
3.2 Slabé stránky	20
3.3 Příležitosti.....	21
3.4 Hrozby	21
4 Dodavatelé	22
5 Odběratelé.....	23
6 Působení společnosti	24
7 Hospodaření podniku.....	25

7.1	Tržby z prodeje zlata	26
7.2	Rentabilita.....	27
7.2.1	Rentabilita aktiv (ROA - Return On Assets)	27
7.2.2	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return On Equity).....	28
7.2.3	Rentabilita tržeb (ROS - Return On Sales).....	29
8	Výroba	30
8.1	HELIOS Orange	30
8.1.1	Technická příprava výroby	30
8.1.2	Řízení výroby	31
8.1.3	Kapacitní plánování	31
8.2	Průvodka.....	32
9	Technologický postup výroby porcelánu	33
9.1	Výroba sádrových forem	33
9.2	Výroba porcelánu	33
9.3	Výrobky	36
10	Navrhovaná opatření	39
11	Závěr.....	40
	Seznam tabulek, obrázků a grafů	41
	Seznam použitých zdrojů.....	42
	Seznam příloh	44

Úvod

V současném světě neustále rostoucí globalizace je analýza efektivnosti výrobních procesů velmi často skloňovaným slovním spojením.

Není to tak dávno, kdy pro získání konkurenční výhody stačilo podniku investovat do nových technologií. Modernější a efektivnější stroje a zařízení umožňují dosahovat efektivnější výroby. Nicméně doba se mění a v oblasti technologií už konkurenci nelze výrazně předčít. Firmy proto musí hledat nová a nová řešení, aby své výrobní procesy zefektivnily.

Autor si jako téma své práce zvolil „Analýzu podnikových výrobních procesů“.

Téma zpracoval na výrobní podnik Rudolf Kämpf s.r.o., který spadá do keramického průmyslu, jež je tradiční součástí zpracovatelského průmyslu České republiky. Zabývá se tradiční výrobou porcelánových výrobků.

Jedním z důvodů, proč si autor vybral tuto společnost, je i fakt, že s porcelánovými výrobky se lidé setkávají každý den.

Cílem této práce je zanalyzovat celkovou výrobní efektivitu společnosti a navrhnout případná opatření, které by mohly vést k jejímu zvýšení.

V této bakalářské práci jsou použity jednak volně dostupné zdroje a jednak materiály poskytnuté managementem společnosti.

Práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a praktickou. V teoretické části se autor zaměří na popis základních pojmů souvisejících s výrobním podnikem a jeho výrobní činností. V praktické části se pak zabývá již výše zmíněným podnikem Rudolf Kämpf s.r.o. Charakterizuje jeho předmět podnikání, zaměří se na jeho historický vývoj až po současnost, popíše jeho největší dodavatele a odběratele, zhodnotí jeho působení, hospodaření, zanalyzuje ukazatele rentability a nakonec se zaměří na samotnou výrobu a výrobky.

Výstupem práce je návrh na zlepšení celkové výrobní efektivnosti podnikovému managementu.

1 Charakteristika výrobních podniků

„Výrobní podnik je právně, majetkově a ekonomicky samostatně hospodařící hospodářská organizace, která trvale sdružuje pod jednotným vedením lidi, peníze a věcné prostředky k výrobě statků a poskytování služeb pro trh. Jejich prodejem dosahuje většinou zisku, a to v podmínkách pravidel hospodářské soutěže a při převzetí podnikatelského rizika.“ [18]

1.1 Typologie podniků

Členění podniků v národním hospodářství se provádí dle různých hledisek a charakteristických znaků.

Podniky dle velikosti

Pod velikostí podniku si každý může představit něco jiného, někdo velikost zisku, jiný zase rozlohu zastavěné plochy, kterou podnik zaujímá. Nejčastěji se ale pro určení velikosti podniku využívá kritérium počtu zaměstnanců, jejichž počet určí, zda se jedná o podnik velký, střední či malý. V České republice se v současnosti používá kombinované kritérium pro určení velikosti tj. nejen počet zaměstnanců, ale také výše ročního obrátu. [8]

Tab. č. 1: Dělení podniků dle EU

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva celkem
střední	< 250	≤ € 50 milionů	≤ € 43 milionů
malé	< 50	≤ € 10 milionů	≤ € 10 milionů
mikro	< 10	≤ € 2 milionů	≤ € 2 milionů

Zdroj: [8]

Podniky dle sektoru

Podniky se mohou také členit podle sektorů národního hospodářství na tři skupiny:

- primární sektor – podniky získávají statky přímo z přírody
- sekundární sektor – podniky zpracovávají statky získané v primárním sektoru
- terciální sektor – podniky nevýrobní povahy, které jsou tvořeny převážně podniky služeb [8]

1.2 Výrobní činnost podniku

Výroba je základem existence lidské společnosti. V širším pojetí se výrobní činností neboli výrobou rozumí každá činnost, která vytváří hodnotu, nepatří sem tedy pouze výroba, ale například i zásobování, skladování, odbyt, správa, financování apod. V užším pojetí výroba znamená přeměnu vzácných statků (výrobních faktorů) ve služby nebo hmotné statky. Základní rozdíl mezi službami a hmotnými výrobky spočívá ve spotřebě. Aby mohly být výrobky spotřebovány, musí být nejdříve vyrobeny, kdežto služby jsou vyráběny a spotřebovávány současně [1,8]

1.2.1 Typy výroby

Podle množství určitého druhu výrobku, který podnik může vyrábět, se obvykle rozlišují tři základní typy výroby, a to:

- kusová
- sériová
- hromadná

Kusová

Jedná se o typ výroby, při které vzniká pouze jeden výrobek. Jestliže se vyrábí více výrobků, pak se od sebe vzájemně liší. Průběh výroby se může opakovat v nepravidelných časových intervalech. Kusová výroba vyžaduje vysokou kvalifikaci a specializaci pracovníků, kteří při výrobě využívají univerzálních strojů. Při tomto způsobu výroby vznikají nejvyšší náklady. Typickým příkladem kusové výroby je výroba na zakázku, kde si zákazník sám určí parametry finálního výrobku.

Sériová

V sériové výrobě se výroba stejného druhu výrobku opakuje v tzv. sériích. Podle velikosti sérií se výroba dále člení na malosériovou, středněsériovou a velkosériovou. Výroba se opakuje s větší či menší pravidelností. Výhodou této výroby jsou jednorázové náklady na technickou přípravu. Pracovníci jsou kvalifikovaní a zaučení. Při výrobě se využívají víceúčelové specializované stroje.

Hromadná

V hromadné výrobě se vyrábí velké množství malého počtu druhů. Dochází k opakování výrobního procesu, který je vysoce mechanizovaný a automatizovaný. Je vhodná pro výrobní linky, jejichž náklady na pořízení jsou vysoké. Vykazuje nejvyšší produktivitu práce, vysokou využitelnost výrobních zařízení a nejnižší výrobní náklady. Pracovníci nemusí být vysoce kvalifikovaní. [3,8]

Samotná výroba může být rozdělena na:

- hlavní výrobu
- vedlejší výrobu
- doplňkovou výrobu
- přidruženou výrobu

Hlavní výroba představuje výrobky tvořící hlavní náplň podnikových činností.

Ve vedlejší výrobě se používá stejná technologie a výrobní zařízení jako v případě hlavní výroby. Vyrábí se polotovary či náhradní díly zabezpečující hlavní výrobu.

Doplňkovou výrobou se rozumí především zpracování a využívání odpadu plynoucí z hlavní a vedlejší výroby.

Přidružená výroba přímo nesouvisí s hlavní výrobou podniku. [1,8]

V ekonomické praxi se dále můžeme setkat s pomocnými procesy, jež pomáhají hladkému průběhu výše zmíněných základních procesů (údržba budov a výrobních zařízení, výroba energie) a obslužnými procesy, které napomáhají zvyšovat kvalitu vyráběných výrobků (doprava, skladování, kontrola, balení). [8]

1.3 Základní ekonomické problémy

Každá lidská společnost, tedy nejen výrobní podnik, musí v tržním hospodářství řešit tři základní ekonomické problémy a těmi jsou: co vyrábět, jak vyrábět a pro koho vyrábět, resp. komu prodat.

„Co“ znamená, že se podnik musí rozhodnout, jaké statky a v jakém množství bude vyrábět a zda je vůbec bude vyrábět.

„Jak“ budou statky vyráběny, kdo je bude vyrábět a z jakých surovin, jaká při výrobě bude použita technologie.

„Pro koho“ budou statky vyráběny, resp. kdo bude konečný spotřebitel a jakým způsobem se k němu dostanou.

Otázky „co“ a „jak“ jsou řešeny plánováním výroby, otázka „pro koho“ plánováním odbytu. [4,7]

1.4 Příprava výroby

Než podnik vůbec začne s výrobou, je potřeba ji vždy dobře připravit, a proto v některých odvětvích předchází samotné výrobě tzv. předvýrobní etapa, která souvisí s vývojem, konstrukční a technologickou přípravou výroby a výrobků, zásobovací činností apod.

Konstrukční příprava výroby

Ve fázi konstrukční přípravy výroby má podnik v podstatě dvě možnosti, jakým směrem se může ubírat ve výrobě nových výrobků:

- inovovat stávající výrobek, kdy se vychází z již zavedeného, osvědčeného výrobku ve výrobním programu. Výroba potřebuje pouze finančně nenáročný úpůsobení. Inovace se mohou týkat designu, parametrů výrobku, nových funkcí apod.
- začít vyrábět výrobek zcela nový, jehož vývoj je spojen s časovou a finanční náročností. Výsledek tohoto vývoje je vždy nejistý, ale v případě úspěchu podniku přináší konkurenční výhody a vysoké zisky.

Technologická příprava výroby

V případě, že je nový výrobek vyzkoušen a schválen, je třeba určit, jakým způsobem se bude vyrábět.

Technologická příprava se skládá:

- zvolení technologického postupu
- stanovení výrobních operací, pracovišť, postup montáže
- určení nástrojů, nářadí, přípravků a pomůcek
- výpočet norem času a mzdových nákladů
- rozmnožení technologických postupů

Organizační a materiálová příprava výroby

Jestliže podnik má určen technologický postup výroby, následně stanoví, kdo bude jejím realizátorem, tj. určí se pracovníci, kteří budou vyrábět určitou část výrobku s ohledem na jejich kvalifikaci, vzdělání a zkušenosti. Jednotlivá pracoviště na sebe musí dobře navazovat, aby nedocházelo ke zbytečnému zdržování výroby. [18]

1.5 Výrobní faktory

Pro výrobu ekonomických statků se používají statky vzácné, tzv. výrobní faktory, jejichž vzácnost vyplývá z jejich omezenosti a užitečnosti. [2] Jejich omezené množství je hlavním důvodem, proč by lidská společnost měla dobře zvažovat, jak s těmito statky zacházet.

Současný způsob života není trvale udržitelný. Pod pojmem udržitelnost si můžeme představit využívání přírodních zdrojů tak, aby nedošlo k jejich vyčerpání. Aby společnost byla udržitelná, musí být její životní styl v souladu s přírodou.

Na výrobní faktory existují v ekonomické teorii různé pohledy, co ekonom, to trochu jiný názor a dělení. Například německý ekonom G. Wöhe rozdělil výrobní faktory následujícím způsobem:

- dispoziční (řídící) práce (podnikové řízení)
- výkonná práce
- dlouhodobý hmotný majetek (pozemky, budovy, stroje, nástroje aj.)

- materiály (suroviny, pomocné a provozní látky aj.)

Američtí ekonomové J. P. Formby a A. A. Thompson zase do výrobních faktorů řadí půdu, suroviny, technologické znalosti, práci, kapitál a podnikatelské schopnosti. [8]

My se ale nejčastěji setkáváme se třemi základními výrobními faktory a těmi jsou práce, přírodní zdroje a kapitál. Vzácnost výrobních faktorů spočívá v jejich omezenosti a užitečnosti. [2]

Práce

Pro rozvinutou průmyslovou ekonomiku je to jeden z nejběžnějších a nejdůležitějších výrobních vstupů. Práce patří mezi primární výrobní faktory, není tedy výsledkem předchozí výroby. Představuje především lidskou činnost a čas, který lidé stráví ve výrobě. Člověk se ale nerodí jako výrobní faktor, nýbrž se jím stává v průběhu života. Schopnost každého jednotlivce pracovat v různých profesích je dána jeho fyzickými a duševními vlastnostmi. Odměnou za odvedenou práci je mzda. [2,5]

Přírodní zdroje

Nejvýznamnější přírodní zdroj ve výrobních procesech tvoří půda, která obsahuje i další přírodní zdroje jako nerostné suroviny a ostatní přírodní materiály. Stejně jako práce spadají do tzv. primárních výrobních faktorů. Půda není využívána jen pro zemědělskou činnost, ale také pro výstavbu silnic, domů, výrobních hal, pro těžbu energetických zdrojů atd. Důchod plynoucí z vlastnictví půdy se nazývá pozemková renta. [2,5]

Kapitál

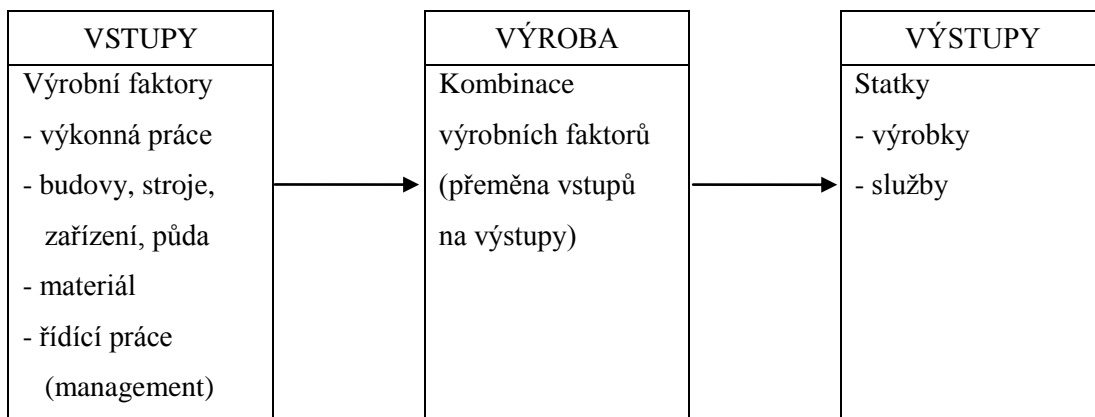
Kapitálovými zdroji se nazývají statky, které byly vyrobeny za účelem výroby jiných statků. Řadí se do skupiny sekundárních výrobních faktorů, jelikož jsou výsledkem předchozí výroby. Patří sem budovy, stroje, dopravní prostředky atd. Oproti půdě není jeho množství nijak omezeno. Svému vlastníkovi může přinášet důchod v podobě zisku či úroku.

Zvláštním typem kapitálu jsou technologie, které nejsou hmotnými statky, ale jakousi formou výrobního postupu, který zvyšuje produktivitu výrobních faktorů. Proto se samy považují za výrobní faktor. Význam technologií v posledních letech vzrostl, jelikož

dobrý nápad a myšlenka jsou v dnešní době základním stavebním kamenem úspěšného podnikání. [2,5]

„Účelně spojit a kombinovat výrobní faktory do efektivně fungující jednotky je úkolem managementu (dispozitivního faktoru).“ [8]

Tab. č. 2: Obecný model výroby



Zdroj: [8]

Přeměna výrobních faktorů, kdy se mění jejich tvar, jakost či složení, v konečný výrobek probíhá jako výrobní proces, který se skládá z pracovních, automatických a přírodních procesů.

Na pracovních procesech se přímo účastní člověk, při jehož činnosti vzniká za pomoci pracovních prostředků a materiálů výrobek.

Automatické (samočinné) procesy probíhají bez přímé účasti člověka.

Přírodní procesy jsou procesy, na něž působí přírodní síly, ale člověk pro ně připravil podmínky (např. zrání).

Podle použité technologie se jedná o výrobní procesy:

- mechanicko-fyzikální, při kterých se nemění látková podstata surovin
- chemické, při nichž se mění látková podstata
- biologické, kdy suroviny mění své celkové vlastnosti [8]

Synek ve své knize uvádí, že „výroba rozhodující měrou ovlivňuje efektivnost podniku a konkurenční schopnost jeho výrobků“. V současnosti se považuje za hlavní konkurenční výhody podniku snižování nákladů na výrobu, zkracování dodacích lhůt, zvyšování užitečnosti jednotlivých výrobků a šíře sortimentu. Těmito výhodami si podnik zajišťuje dlouhodobou maximalizaci zisku, což je hlavní cíl výrobního podniku v tržním hospodářství [6]

1.6 Plánování výroby

Plánování je jednou z velmi důležitých funkcí podnikového managementu, jelikož má dopad na všechny obory a aspekty organizace, mezi které se řadí nejen výroba, ale také ekonomika, financování, informatika, služby, kvalita, logistika, marketing apod. Podstatou plánování je určení podnikových cílů a způsobů, jakými jsou tyto cíle dosahovány [12]

Předmětem plánování výroby je:

- výrobní program
- výrobní proces
- výrobní faktory

Mezi těmito oblastmi plánování výroby existují propojené vazby a souvislosti. Cílem plánování výroby je stanovení optimálního výrobního programu. [13]

1.6.1 Výrobní program

Ve výrobním programu se uvádí, jaká bude sortimentní skladba a objem výroby, který bude podnik vyrábět v určitém časovém období. Nejčastěji se uvádí v kusech za rok, ale může být vyjádřen také v tunách za rok, metrech čtverečných za rok, v odpracovaných hodinách za rok či v Kč/rok. S vyřazováním zastaralých výrobků a zařazováním výrobků nových nastávají ve výrobním programu změny, které závisí na odvětví, v němž společnost podniká.

Informace důležité pro plánování výrobního programu poskytuje odbytový plán. Podnik neustále srovnává požadavky spotřebitelů na trhu se svými výrobními kapacitami, které představují maximální počet výrobků, jež je podnik schopen vyrobit v určitém časovém intervalu. Podniky by se ale neměli snažit vyrábět co největší množství výrobků, ale pouze takové množství, které přispívá ke splňování podnikových cílů, především tedy maximalizaci zisku.

Jestliže podnik vyrábí pouze jeden druh výrobku, pak se jeho optimální množství výroby představuje takový objem, kdy se marginální tržby rovnají marginálním nákladům.

Jestliže však vyrábí více druhů výrobků, je určení optimálního množství složitější v tom, že se rozhoduje, v jakém množství se budou konkrétní výrobky vyrábět. [7]

Při určování výrobního programu se vychází z:

- cílů stanovených vedením firmy
- požadavků odběratelů
- poptávky
- potřeb zákazníků
- poznatků marketingu [18]

1.6.2 Výrobní proces

Z výrobního programu víme, co a v jakém množství bude podnik vyrábět a při plánování výrobního procesu se určí způsoby, technologie, pracovníci, suroviny a materiály tak, aby výrobky byly vyrobeny v požadovaném množství.

Důležitou část výrobního procesu tvoří:

- velikost výrobní dávky
- lhůtový plán
- plán výrobních kapacit [8]

Výrobní dávka

Výrobní dávka představuje soubor výrobků, které jsou vyráběny v těsném sledu po sobě. Na přípravu a ukončení určitého procesu se vynaloží jednorázové náklady, tudíž s rostoucí velikostí dávky náklady na jednotku produkce klesají, kdežto ostatní náklady s růstem produkce rostou.

Optimální velikost výrobní dávky je dána takovým množstvím výrobků, pro které jsou celkové jednotkové náklady minimální.

Lhůtový plán

Lhůtový plán nám umožňuje stanovit začátky a konce výroby jednotlivých zakázek. Vychází z výrobního plánu, norem spotřeby času a výrobních kapacit. Výpočty prováděné na počítačích přinášejí přehled o vytíženosti jednotlivých pracovišť.

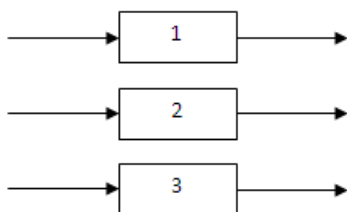
Výrobní kapacita

Výrobní kapacita je obecně charakterizována jako maximální objem produkce, který může být vyroben určitou výrobní jednotkou za určitou dobu. Vychází ze vztahu mezi objemem výroby a výrobními faktory. Výrobní faktory, které nelze plynule měnit, se označují jako fixní (budovy, výrobní zařízení apod.). Výrobní faktory, jež lze měnit v krátké době, označujeme jako variabilní (materiál, práce apod.).

Výrobní kapacity mohou být řazeny:

- paralelně – výrobní kapacita je dána součtem výrobních kapacit jednotlivých strojů

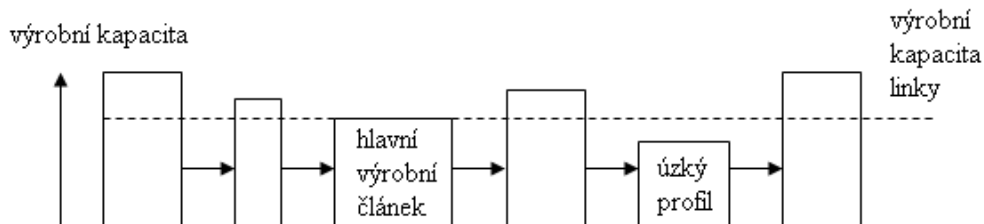
Obr. č. 1: Paralelní řazení



Zdroj: [8]

- sériově – výrobní kapacita je dána tzv. hlavním výrobním článkem, výrobní zařízení s nižší výrobní kapacitou se nazývají úzké profily

Obr. č. 2: Sériové řazení



Zdroj: [8]

2 Charakteristika společnosti

Společnost Rudolf Kämpf s.r.o. (dále jen „společnost“) je výrobní podnik zabývající se ruční výrobou porcelánových výrobků určených pro domácnost a ozdobného porcelánu, jež má v České republice dlouholetou tradici.

Sídlo společnosti nalezneme ve městě Loučky u Nového Sedla, které se nalézá nedaleko Karlových Varů. Okolí Karlových Varů je proslaveno svými nalezišti velmi kvalitního kaolinu, který je stěžejní surovinou pro výrobu porcelánu.

Obr. č. 3: Logo společnosti



Zdroj: [11]

Obchodní firma:	Rudolf Kämpf s.r.o.
Datum zápisu:	4. prosince 1991
Sídlo:	U porcelánky 143, Loučky, 357 35 Nové Sedlo
Identifikační číslo:	40526941
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obor činnosti:	Výroba stavebních hmot, porcelánových, keramických a sádrových výrobků Velkoobchod a maloobchod Výroba, obchod a služby jinde nezařazené
Statutární orgán:	Jednatel: PETR KOVYLIN, dat. nar. 7. července 1955 Moskva, Plekhanova 24-2-6, Ruská federace

Den vzniku funkce: 2. listopadu 2010

Způsob jednání: Jednatel jedná za společnost samostatně.

Společníci: RGK center s.r.o.

IČ: 252 27 173

Nové Sedlo - Loučky, U Porcelánky čp. 143, PSČ 35734

Vklad: 8 738 000,- Kč

Splaceno: 8 738 000,- Kč

Obchodní podíl: 76,14 %

SVCH Group s.r.o.

IČ: 276 56 951

Praha 5 - Stodůlky, Za Mototechnou 1619/1, PSČ 15500

Vklad: 15 420 000,- Kč

Splaceno: 15 420 000,- Kč

Obchodní podíl: 23,86 %

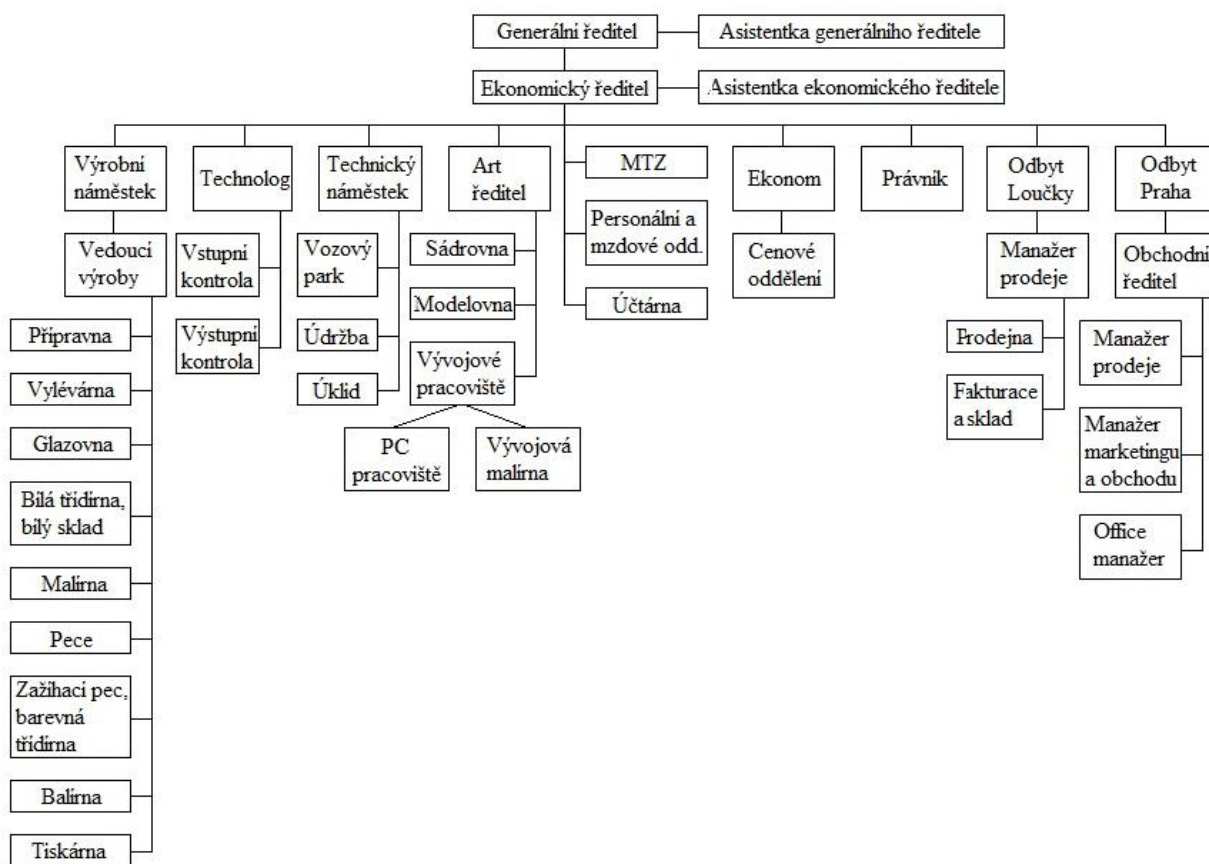
Základní kapitál: 24 158 000,- Kč

Ostatní skutečnosti: Počet členů statutárního orgánu: 1 [15]

2.1 Organizační struktura

Společnost Rudolf Kämpf, která se svými 114 zaměstnanci na konci roku 2014 spadá do kategorie středních podniků, musí mít vzhledem k počtu zaměstnanců poměrně rozsáhlou organizační strukturu. Její hierarchické uspořádání přesně vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými útvary organizace.

Obr. č. 4: Organizační struktura



Zdroj: [19]

2.2 Historie

Historie společnosti sahá až do 15. června roku 1907, kdy obecní úřad v tehdejšímu Grünlasu (dnešních Loučkách) písemně vydal panu Benjaminu Franklinu Huntovi, zástupci společnosti Benjamin F. Hunt and Sons, Boston, povolení pro výstavbu porcelánky v místě, kde se nacházela stará Radherova parní cihelna.

A tak vznikla společnost s ručením omezeným Egerländer Porzellanfabrik Elbogen, GmbH.

V té době bylo velmi neobvyklé vydání podobného povolení státnímu příslušníkovi, pocházejícího z cizí země. Spekulovalo se o tom, že povolení bylo vydáno za pomoci vlivných osob v čele státu, které měly velký zájem na tom, aby v Čechách vznikla továrna na výrobu porcelánu, která dokáže být schopna čelit konkurenci předním evropským výrobcům.

Karlovarsko a Sokolovsko se může pyšnit dlouholetou tradicí výroby porcelánu, jelikož se v této oblasti severozápadních Čech nacházejí bohatá naleziště velmi kvalitního kaolinu, jílu a dalších surovin nezbytných k jeho výrobě. Slavkovský les a Krušné hory se svými rozsáhlými lesy poskytují dostatek dřeva. Nespornou výhodou má i poloha továrny, podél které vede železniční trať Loket - Nové Sedlo. Toto dopravní spojení dříve umožňovalo snadný přístup k levným surovinám potřebným k výrobě porcelánu a po zavedení vlečky dokonce i export výrobků do celého světa.

Majitelé malírny a palírny porcelánu v Lokti Benjamin Franklin Hunt a Eleonora Hunt se stali jednateli firmy. Společnost Benjamin F. Hunt and Sons již dříve kooperovala s firmou Austria sídlící v Lokti, jelikož B. F. Hunt již v roce 1896 s tehdejším majitelem Carlem Speckem uzavřel smlouvu o využívání určitých částí loketské továrny.

V letech 1904 - 1905 byly započaty práce spojené s výstavbou továrny, ale bohužel se společnost ještě před dostavěním ocitla v úpadku díky finanční krizi, která v té době panovala v USA, a tak musely být práce na výstavbě nové budovy továrny pozastaveny.

JUDr. Julius Heller, prokurista společnosti Egerländer Porzellanfabrik, GmbH, uzavřel dne 8. prosince 1909 s ředitelem Siemensovy sklárny v Novém Sedle Rudolfem Dieterlem a továrníkem - nájemcem porcelánky v Jalovém Dvoře Rudolfem Kämpfem z Grünlasu kupní smlouvu o prodeji rozestavěné budovy na výrobu porcelánu i s přilehlými pozemky.

21. července 1910 získali společníci Rudolf Kämpf a Rudolf Dieterle koncesi na výrobu porcelánu od roku 1912.

25. září 1911 byla mezi oběma společníky uzavřena společenská smlouva a firma tak mohla být zapsána do obchodního rejstříku pod názvem Porzellanfabrik Rudolf Kämpf GmbH, Grünlas. O tři měsíce později byla společnost nově zapsána do obchodního rejstříku, tentokrát pod názvem Rudolf Kämpf GmbH, Fabrikation und Vertrieb von Porzellanwaren und der dazu gehörigen Nebenprodukte, in Grünlas (Rudolf Kämpf, výroba a prodej porcelánového a doplňkového zboží, v Loučkách). Jako logo společnosti byla vybrána korunka, pod níž byl nápis RGK - Rudolf Grünlas Kämpf.

Dřívější výrobní technologie zdaleka nebyly tak vyspělé a moderní jako v dnešní době. Od železničních vagonů sloužily pro dovoz surovin koňské povozy. Továrna se v prvopočátcích specializovala na výrobu šálků, ale po postupném zdokonalování výrobních postupů se začala zabývat i výrobou silnostěnných a tenkostěnných jídelních a kávových souprav.

Rudolf Kämpf, jakožto obchodník s mnohaletými zkušenostmi, za jehož působení společnost vzkvétala, zemřel 19. března 1918. Třetina majetku společnosti, což byl jeho podíl, byl rozdělen mezi vdovu J. Kämpfovou a dvě děti, dceru Antonii Kümmelmannovou, jež byla provdána za ředitele porcelánky sídlící ve městě Selb v Bavorsku, a syna Hanse. A byl to právě Hans, který po úmrtí svého otce převzal řízení společnosti. Výrobky firmy doznaly svého uznání i v zahraničních zemích díky své výborné kvalitě. Přibližně 85% veškerého vyprodukovaného zboží směřovalo do zahraničí. Holandsko, USA, Itálie, Rumunsko, Rakousko, Polsko - neustále narůstal počet zemí, kam se tradiční český porcelán vyvážel.

Zajímavostí je, že český porcelán slavil úspěch i ve státech, v nichž fungovalo nemalé množství velmi kvalitních porcelánek: v Maďarsku, Anglii, Německu či Francii.

V roce 1936 podnik zažívá neuvěřitelný rozkvět, když za rok dokáže vyrobit více než 2 mil. kusů různých porcelánových výrobků. Úspěch porcelánky tkví i v tom, že se vůbec jako jedna z prvních pustila do výroby porcelánu v jiné než bílé barvě a to v barvě slonoviny, růžový, modrý a zelený porcelán.

Po druhé světové válce s příchodem nové politické moci prochází podnik zásadními změnami. Společnost je znárodněna a stává se součástí koncernu Slavkovský porcelán. O několik let později, v roce 1958 se stává součástí státní společnosti Karlovarský porcelán. V témže roce se dostává společnosti uznání ze strany státu, jelikož dostala možnost zastupovat český porcelánský průmysl na Mezinárodní výstavě, která se konala v Montrealu. Na této výstavě podnik slaví neuvěřitelný úspěch, jež vyvolal obrovský zájem o český podnik a jeho produkty. Stát začíná investovat více peněz do výroby, nakupuje nejmodernější vybavení, a tak se společnost stává nejprogressivnějším a nejpřednějším podnikem v okolí, na nějž je hrdé celé Československo. V tuto dobu podnik začíná s výrobou servisů, které se v pozdější době stanou legendami, s využíváním tvarů Mary Anne (autor Jiří Laštovička) a Sabina (autor Aleš Trpkoš).

V listopadu 1992 se podnik stává vlastnictvím společnosti Leander 1946 s.r.o., a tak přichází i změna názvu na LEANDER. Na výrobu porcelánového nádobí jsou využívány speciální umělecké technologie, mezi které patří například jemné dekorování vzácnými kovy. LEANDER se postupně začíná stávat jedním z nejvýznamnějších výrobců na světovém trhu zabývajících se výrobou dekorativního porcelánu. [9]

2.3 Současnost

V roce 2006 dochází k prodeji firmy LEANDER novému vlastníkovi, české holdingové společnosti CS Investment, která navázala na stoletou tradiční výrobu vysoce kvalitních porcelánových výrobků. Noví vlastníci společnosti navrátili název, který nesla po svém zakladateli. V současné době tedy manufaktura nese jméno Rudolf Kämpf a zabývá se výrobou porcelánu 3 různých značek:

- Rudolf Kämpf - ručně vyráběný exkluzivní a luxusní porcelán
- LEANDER - porcelán určený pro masového spotřebitele, který si za krátkou dobu dokázal vydobýt slávu po celém světě
- LEANDER HoReCa - profesionální porcelán určený pro hotely, restaurační a jiná gastronomická zařízení

Na začátku roku 2008 prošla společnost celkovou technologickou modernizací, díky níž se manufaktura Rudolf Kämpf stala technicky nejvybavenějším podnikem působícím v České republice.

Výrobní portfolio značky LEANDER obsahuje velmi širokou škálu produktů jak z růžového, tak i bílého porcelánu. U nádobí značky LEANDER se používá kromě nejmodernějších metod dekorování i klasické dekorování zlatem a platinou.

Kvalitní porcelánové výrobky jsou v současnosti nejvíce exportovány do Ruska, největších států Evropské unie a na Blízký Východ.

Dnes se značka LEANDER považuje za jednu z nejuznávanějších značek porcelánových výrobků a těší se zasloužené oblíbenosti a slávy po celém světě. [9]

3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejpoužívanější univerzální metody určené ke zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů působících na organizaci a ovlivňujících její úspěšnost. Nejčastěji se používá v rámci strategického řízení. Její název je tvořen počátečními písmeny anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (ohrožení). Po vypracování SWOT analýzy se hledají způsoby, jak by mohl podnik využít své silné stránky a příležitosti ve svůj prospěch a eliminovat své slabé stránky a hrozby. [14]

3.1 Silné stránky

Silné stránky jsou úspěchem celé společnosti, představují pro podnik určité konkurenční výhody, díky nimž se stává silnějším na trhu.

Dlouholetá tradice a zkušenosti

Za více než 100 let působnosti společnost změnila mnoho vlastníků a názvů. Prošla si obdobími úpadků i celosvětové slávy a uznání v oblasti výroby tradičních porcelánových výrobků, a tak si vysloužila důvěru nejenom svých dodavatelů, ale také investorů a především odběratelů.

Znalost svých konkurentů

Svým konkurentům, kteří podnikají v oblasti sklářského či keramického průmyslu, je ze strany podniku věnována dostatečná pozornost. Týká se především oblasti inovací, technologických postupů, sledování a porovnávání různých ekonomických ukazatelů apod.

Nové technologie

Investice do moderních strojů a zařízení, díky nimž je výroba efektivnější, rychlejší a levnější.

Široké portfolio výrobků

Společnost vyrábí široké spektrum výrobků, ze kterých si vybere opravdu každý.

Zakázková výroba

Zákazník si může sám navrhnout celkový vzhled hotového produktu od jeho tvaru až po dekorování a podnik jeho přání dokáže bez sebemenších problémů splnit.

Kvalita výrobků

Výsadou podniku je vyrábět výrobky s nejvyšší možnou jakostí v porovnání s produkty, které se běžně nacházejí v supermarketech. Samozřejmě, že kvalita se projeví v prodejní ceně výrobku.

Prodejna v místě výroby

Přímo v budově, kde se porcelán vyrábí, mohou spotřebitelé nakoupit od obyčejných po luxusní, zlatem dekorované, ručně malované produkty.

Geografické umístění

Sídlo firmy se nachází nedaleko oblastí velkých nalezišť kvalitních surovin potřebných pro výrobu porcelánu.

3.2 Slabé stránky

Slabé stránky představují naopak určité konkurenční nevýhody na trhu, nad kterými by se vedení podniku mělo zamyslet a řešit je. Mohly by tak předejít možným budoucím potížím.

Vyšší cena

Ruční výroba, kvalita a používané materiály na výrobu jednotlivých výrobků se promítají do cen.

Vysoká zmetkovitost

Z důvodu vysokých nároků na výrobky management podniku netoleruje jakékoliv nepatrné poškození porcelánu, které laickým okem nelze spatřit.

Zastaralost strojů

I když podnik investuje do moderních technologií, stále se ve firmě najdou stroje velmi staré a nákladné na provoz. Jako příklad si můžeme uvést pec starou přes 40 let.

3.3 Příležitosti

Příležitosti představují pro podnik ty skutečnosti vnějšího prostředí, které mu mohou přinést úspěch, ale sám není schopen je ovlivnit.

Růst průměrné mzdy

S růstem mezd by lidé mohli omezit poptávku po levných nekvalitních produktech a raději investovat do kvalitního zboží loučkovské porcelánky.

Růst poptávky zahraničních zemí

Příležitostí pro podnik je i růst poptávky bohatých zahraničních zemí, kde cena nehraje významnou roli, mezi takové země patří arabské státy, jako je například Katar.

3.4 Hrozby

Hrozby jsou faktory, jež působí na podnik v negativním slova smyslu a můžou ohrozit i jeho existenci, proto je třeba jim věnovat velkou pozornost.

Růst cen energií a surovin

Továrna každoročně platí obrovské sumy za spotřebu elektřiny a plynu. Suroviny jako je například kaolín nejsou nevyčerpatelné a čím bude jeho množství menší, tím vyšší cenu bude muset podnik zaplatit.

Vyjednávací síla dodavatelů

Ze strany některých dodavatelů může být na podnik vyvíjen nátlak.

Substituty

Každý podnik zabývající se výrobou v současné době čelí invazi levných, nekvalitních výrobků z asijského trhu, na které spotřebitel může narazit v jakémkoliv supermarketu.

Vysoká konkurence

V karlovarském kraji existuje poměrně velký počet podniků zabývajících se výrobou tradičního užitkového porcelánu, které stejně tak jako porcelánka Rudolf Kämpf vyrábí kvalitní produkty.

4 Dodavatelé

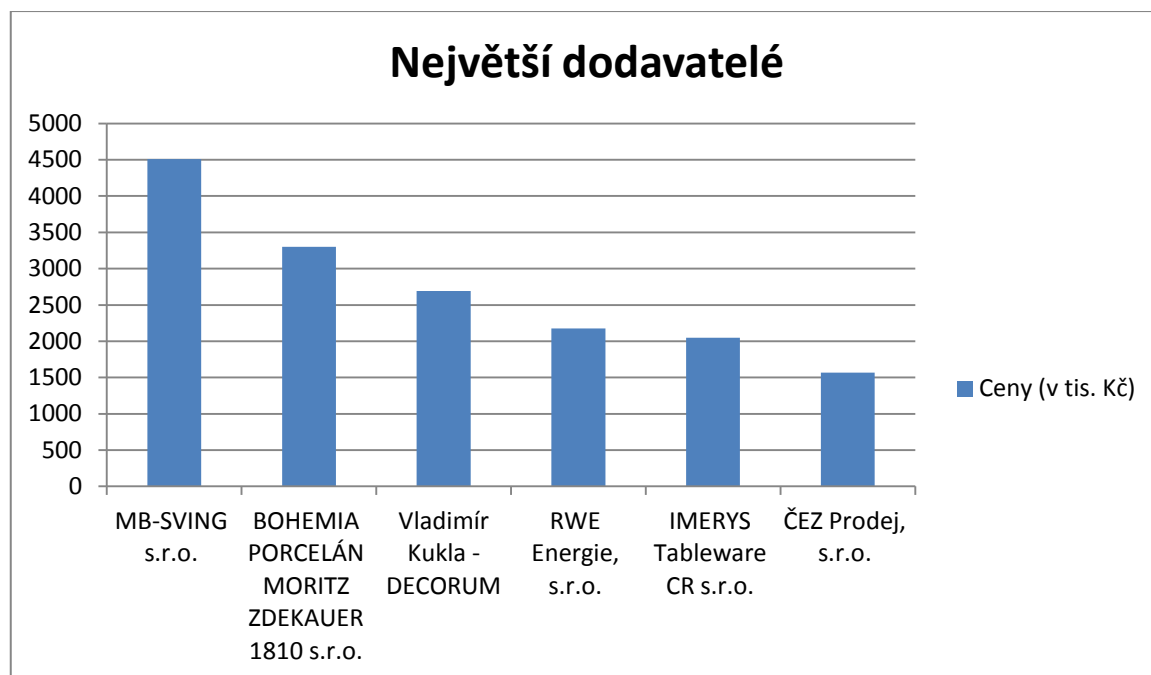
V roce 2014 měla firma téměř 50 dodavatelů. Nejvýznamnějším a největším dodavatelem je podnik MB-SVING s.r.o. zabývající se distribucí drahých kovů a tisků, které se využívají pro dekorování porcelánu. Poskytovatelem bílého střeptu je společnost BOHEMIA PORCELÁN MORITZ ZDEKAUER 1810 s.r.o. Hmotu pro výrobu porcelánu, kterou si dříve firma Rudolf Kämpf míchala sama, dodává IMERYS Tableware CR s.r.o. Dalšími velkými dodavateli jsou společnosti ČEZ Prodej, s.r.o. a RWE Energie, s.r.o. zabezpečující elektrickou energii a přívod plynu, jež jsou nezbytné pro chod výrobních strojů a zařízení.

Mezi menší dodavatele patří společnosti dodávající čisticí prostředky, kancelářské potřeby, obalový materiál, další firmy dodávající tisky, zajišťování ostrahy, obědů pro zaměstnance, reklamy apod.

Všechny dodavatele nalezneme v příloze A.

V následujícím grafu jsou uvedeni největší dodavatelé dle finančních výdajů společnosti v roce 2014.

Graf č. 1 : Největší dodavatelé v r. 2014

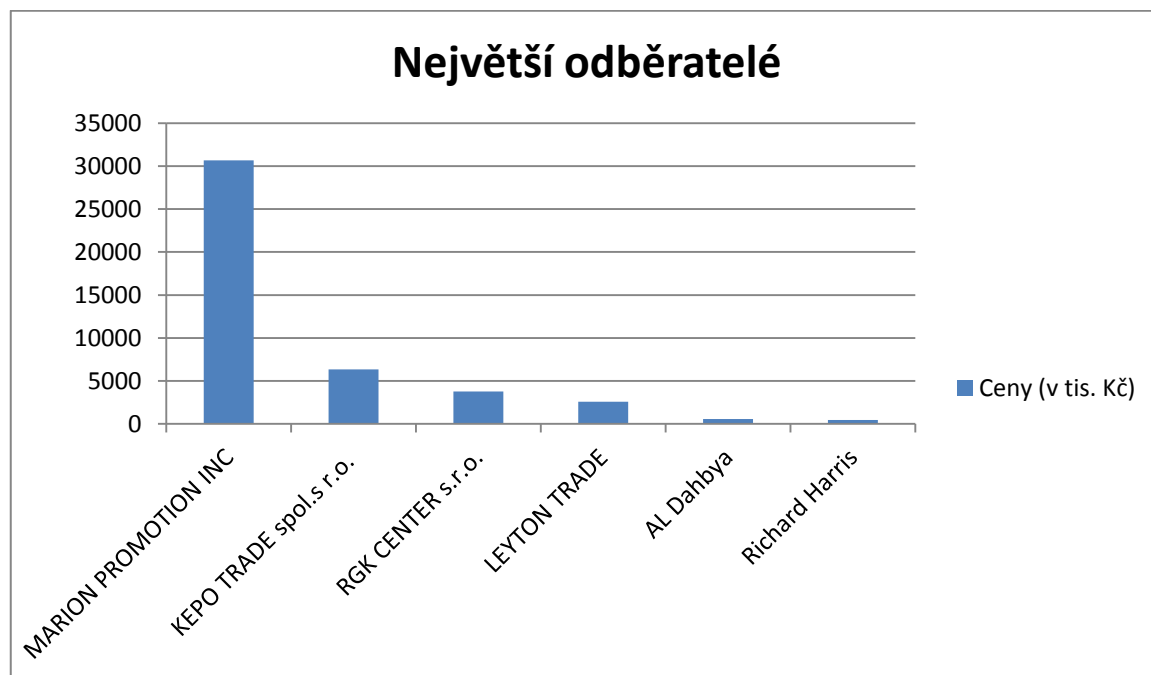


Zdroj: Vlastní zpracování dle [19]

5 Odběratelé

Jednoznačně největším odběratelem porcelánových výrobků v roce 2014 byla firma MARION PROMOTION INC, jejíž odběr tvořil přes 64 % celkové produkce společnosti Rudolf Kämpf. Druhým největším odběratelem byla firma KEPO TRADE spol. s.r.o. zabývající se velkoobchodem s porcelánovými, keramickými a skleněnými výrobky a čisticími prostředky. Třetí místo zaujímá mateřská společnost RGK CENTER s.r.o. Posledním odběratelem, jehož odběr je vyčíslen v řádech milionů Kč, je firma LEYTON TRADE. Seznam zbylých 24 odběratelů, mezi které patří mimo jiné i Jan Becher – Karlovarská Becherovka a.s., nalezneme v příloze B.

Graf č. 2: Největší odběratelé v r. 2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle [19]

6 Působení společnosti

Porcelánové výrobky společnosti Rudolf Kämpf nacházejí své místo převážně na zahraničních trzích. Největším trhem, kam podnik směřuje svou pozornost, je Rusko a ostatní státy bývalého Sovětského svazu. Na tento trh se vyváží téměř $\frac{3}{4}$ celkové produkce společnosti. V posledních několika letech projevily zájem o exkluzivní porcelán bohaté arabské státy. Mezi takové státy patří například Katar, Kuvajt, Spojené arabské emiráty atd. Společnost Rudolf Kämpf každoročně rozšiřuje své pole působnosti a proniká na nové a nové trhy.

Tab. č. 3: Porovnání exportu s konkurencí

	Rudolf Kämpf	G Benedikt	Moser	Český porcelán Dubí
ČR	20,6 %	18,4 %	55 %	37 %
EU	1,8 %	51,2 %		33 %
Třetí země z toho:	77,6 %	15,2 %	45 %	27 %
Rusko a bývalé státy	74,1 %	5 %		6 %
USA	1,7 %	x		x
Asie	1,8 %	x		x
Pozn.: x jsou nedostupné údaje, u Moseru jsou pouze údaje tuzemsko a vývoz				

Zdroj: Vlastní zpracování dle [19]

7 Hospodaření podniku

V roce 2010 se společnosti ujal ruský podnikatel Petr Kovylin a od té doby se začalo podniku blýskat na lepší časy. Společnost se začala zaměřovat převážně na velký ruský trh a státy bývalého Sovětského svazu a od té doby každoročně rostou tržby z prodeje porcelánových výrobků.

Výjimkou byl rok 2011, kdy se rapidně snížila poptávka po užitkovém porcelánu. Tento pokles se ovšem nedotkl pouze společnosti Rudolf Kämpf, ale celého keramického průmyslu České republiky.

Tab. č. 4: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v ČR (v mld. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Užitkový porcelán a keramika	2,66	0,93	1,06	0,84	1,19	1,22
Technická a zdravotnická keramika	4,12	3,32	3,65	3,55	3,07	3,31
Keramika celkem	6,78	4,25	4,71	4,39	4,26	4,53

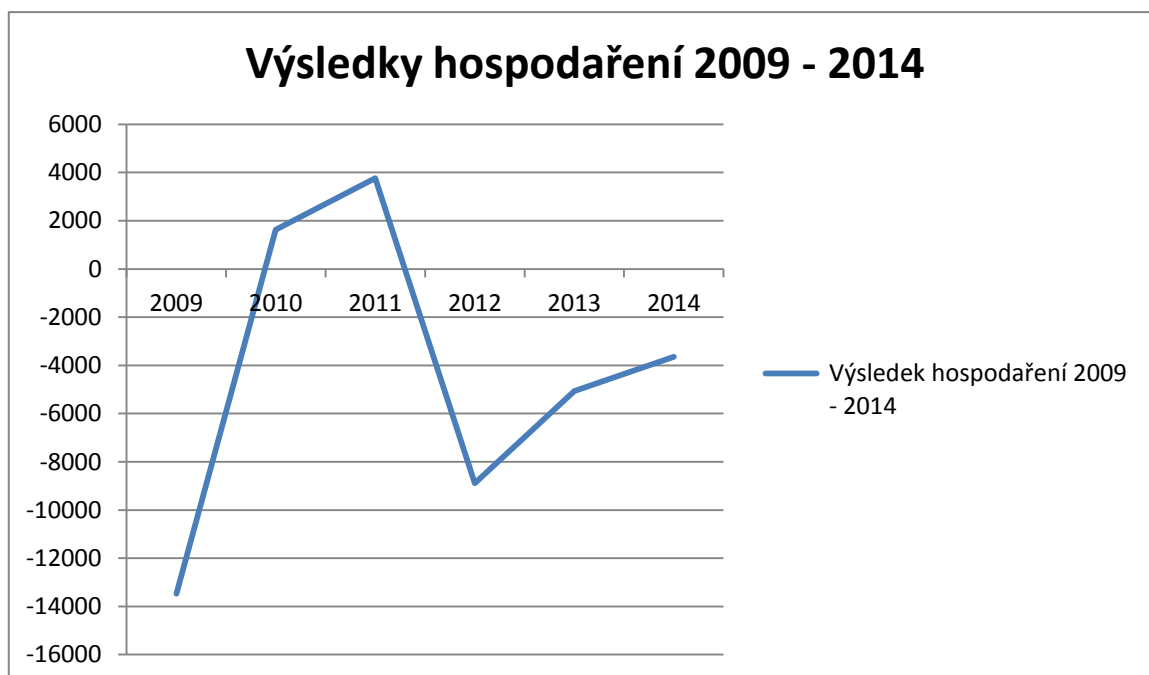
Zdroj: [17]

Od roku 2012 se podniku začaly tržby opět navyšovat, společnosti se totiž podařilo důslednou obchodní politikou uzavřít lukrativní kontrakty.

Vývoj tržeb za prodej výrobků a služeb má zásadní vliv na výsledek hospodaření. Jak je vidět v níže uvedeném grafu, v posledních letech je podnik ztrátový, jelikož výsledky jeho hospodaření se nacházejí v záporných hodnotách.

Podnik se ale postupně začíná více zaměřovat na perspektivní trhy arabských zemí, pro něž cena výrobků nehraje významnou roli. V roce 2014 tak vzrostly tržby o více než 7 milionů a pro společnost to znamená další snížení ztráty. Bude-li i nadále růst poptávka po kvalitním zbožím ze strany arabských zemí, dá se očekávat, že výsledek hospodaření společnosti se během několika let dostane do kladných hodnot.

Graf č. 3: Výsledky hospodaření



Zdroj: Vlastní zpracování dle [16]

7.1 Tržby z prodeje zlata

Zlato, které se nevyužije při výrobě, se prodává zpět dodavateli. V následující tabulce nalezneme, jak se tržby za jeho prodej vyvíjely v průběhu let 2012 – 2014.

Tab. č. 5: Tržby z prodeje zlata

Tržby z prodeje zlata (v Kč)	
2012	610 875
2013	310 189
2014	348 195

Zdroj: Vlastní zpracování dle [19]

7.2 Rentabilita

Rentabilita je často užívaným ekonomickým pojmem, který přináší základní poznatky o efektivitě podnikání. Lze ji definovat jako vztah zisku k dalším ekonomickým činitelům (aktiva, vlastní kapitál, tržby). Její zvýšení je možné provést buď snížením vlastních nákladů výroby (služby) nebo určitými změnami ve výrobě či poskytování služeb. [1]

Každý ukazatel rentability by se měl podnik snažit mít co nejvyšší. Jak je ale patrné z níže mnou provedených výpočtů, ukazatelé rentability společnosti Rudolf Kämpf dosti často nabývají záporných hodnot, které jsou způsobeny záporným výsledkem hospodaření.

7.2.1 Rentabilita aktiv (ROA - Return On Assets)

Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje, do jaké míry je podnik schopen z dostupných aktiv vytvářet zisk. Ve jmenovateli se vždy vyskytují celková aktiva podniku, nicméně v čitateli může být i jiná veličina poměřující výkonnost dané společnosti, nemusí to být tedy pouze EBIT, ale například i čistý provozní zisk po zdanění NOPAT.

$$ROA = \frac{EBIT \text{ (zisk před zdaněním a úroky)}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Tab. č. 6: Rentabilita aktiv

	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	-13474	1623	3763	-8884	-3984
Aktiva	74327	86105	91057	102072	100846
ROA (%)	-18,1	1,9	4,1	-8,7	-3,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle [16]

7.2.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return On Equity)

Zatímco rentabilita aktiv je tak trochu imaginárním ukazatelem, ukazatel rentability vlastního kapitálu už se v praxi dá využít například pro benchmarking, čili pro porovnání podniku s konkurencí ve stejném oboru.

$$ROE = \frac{EAT \text{ (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

Tab. č. 7: Rentabilita vlastního kapitálu

	2009	2010	2011	2012	2013
EAT	-13477	1623	3763	-8884	-5060
Vlastní kapitál	71030	72522	60668	48583	35014
ROE (%)	-19	2,2	6,2	-18,2	-14,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle [16]

Tab. č. 8: Porovnání ROE s konkurencí

	Rudolf Kämpf (2014)	THUN	Český porcelán Dubí	G Benedikt	Moser
ROE (%)	14,69	21,06	5,19	13,19	29,35

Zdroj: Vlastní zpracování dle [19]

7.2.3 Rentabilita tržeb (ROS - Return On Sales)

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje procentní podíl generovaného zisku připadající na jednu korunu tržeb. Na vývoj trendu rentability tržeb mají vliv kurzové rozdíly, výše tržeb, změna nákladů, změna struktury prodávaného sortimentu apod.

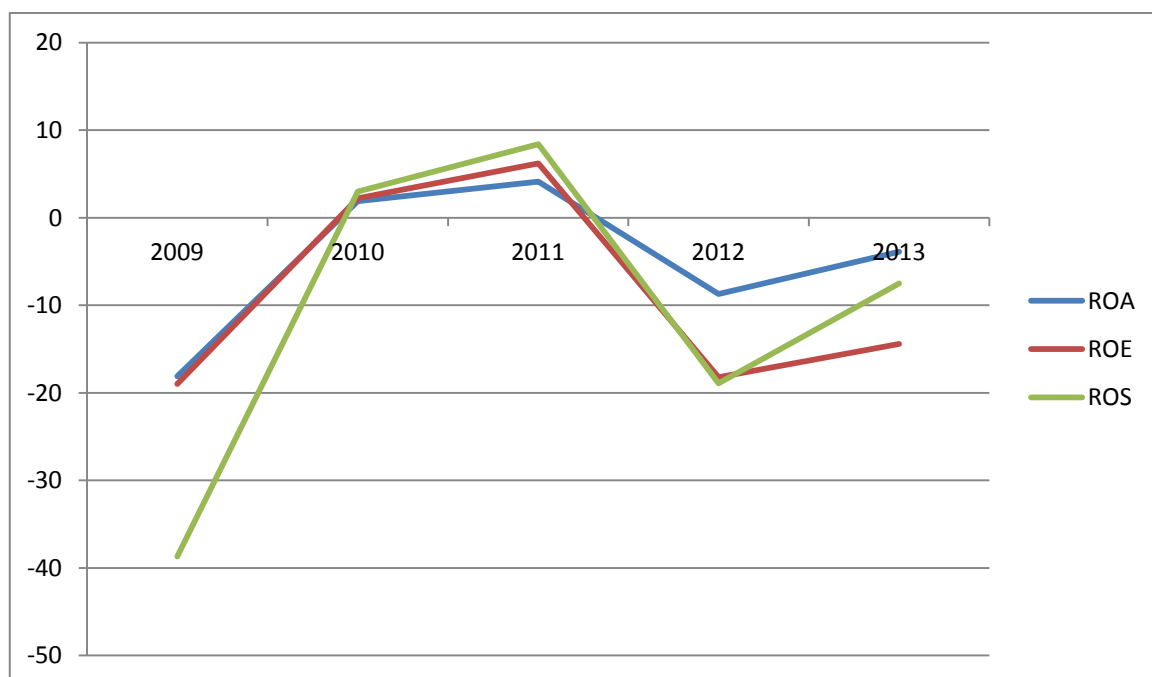
$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}} * 100$$

Tab. č. 9: Rentabilita tržeb

	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	-13474	1623	3763	-8884	-3984
Tržby	34757	53234	44668	46863	53156
ROS (%)	-38,7	3	8,4	-18,9	-7,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle [16]

Graf č. 4: Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: Vlastní zpracování dle [16]

8 Výroba

Jak jsem zmiňoval již v úvodu, v dnešní době nestačí mít pouze moderní stroje a zařízení k tomu, aby výroba podniku byla co nejefektivnější. Podnik tak musí hledat nová řešení, aby alespoň trochu předčil svou konkurenci. Je třeba sledovat výkonnost jak strojů, tak i osob podílejících se na výrobních procesech. Výkonnost je ve výrobním podniku ovlivňována velkým množstvím faktorů, jakými jsou například vysoká zmetkovitost, špatné využívání strojů apod. Zde se o slovo hlásí informační systém, který tuto výkonnost pomáhá managementu sledovat.

8.1 HELIOS Orange

Společnost Rudolf Kämpf využívá nejrozšířenější informační systém v České republice v segmentu malých a středních podniků, HELIOS Orange. Tento systém obsahuje přes 30 modulů, díky nimž pomáhá vedení podniku řešit všechny firemní procesy od výběru zaměstnanců, přes výrobu až po účetnictví. Kompletní seznam modulů nalezneme v příloze C. Dále se budu zabývat pouze modulem výroby.

Správnými nástroji pro moderní výrobní firmu jsou technická příprava výroby, její řízení a plánování kapacit.

8.1.1 Technická příprava výroby

Technická příprava výroby obsahuje další dvě podoblasti a těmi jsou konstrukční a technologická přípravy výroby. Tento modul poskytuje nástroje pro rychlé pořizování základních údajů, případně pro jejich údržbu.

Předpoklad pro správnou implementaci počítačového systému plánování a řízení výroby je neustálá údržba konstrukčních a technologických dat o výrobcích.

Údaje pořizené v modulu Technická příprava výroby lze využít pro vydání konstrukční a technologické dokumentace, pro kusovníkové výpočty, na které navazují cenové kalkulace, přehledy o použitých materiálech apod. Tyto data tvoří nezbytnou součást modulu Řízení výroby.

8.1.2 Řízení výroby

Tento modul slouží pro zadání výrobního plánu a evidenci rozpracované výroby. Spolu s modulem Technická příprava výroby má společnou datovou základnu. Ze zadaného výrobního plánu vznikají jednotlivé výrobní příkazy. Jednotlivé výrobní příkazy představují konkrétní výrobní dávky daných dílců. Výrobní požadavky se dají kapacitně plánovat a umožňují získat přehled o kapacitním vytížení jednotlivých strojů.

Na výrobní příkazy lze každý den vydávat materiály a polotovary, odvádět jednotlivé výrobní operace, vedlejší produkty výroby, vytvářet objednávky na provádění jednotlivých úkonů a sledovat náklady ve skutečných cenách. Tyto operace mohou sloužit jako podklad pro evidenci mezd. Vyrobené dílce mohou být odvedeny na sklad hotových výrobků nebo do meziskladu. Výrobní dokumentace jednotlivých výrobních příkazů lze kdykoliv měnit a tyto změny archivovat díky odchylkovému řízení.

8.1.3 Kapacitní plánování

Na základě zadaných podmínek lze v modulu Kapacitní plánování vytvořit kapacitní plán zdrojů s možností automatického naplnění plánu. Zdroje představují jednotlivá pracoviště či stroje. Výsledek výpočtu je možné zobrazit i graficky a tak uživatel může vidět souvislosti mezi průběhem zakázky a kapacitou jednotlivých zdrojů. V kapacitním plánu mohou být prováděny různé úpravy. Než se uloží změny, může uživatel spustit funkci Kontrola kapacitního plánu, která zobrazí kolize v kapacitním plánu.

Modul Kapacitního plánování určujeme z výpočtů technické přípravy výroby a Řízení výroby, základním předpokladem pro správnou funkci tohoto modulu je vyplnění hlavních údajů z následujících oblastí:

- Plánovací kalendáře – určují pracovní dobu jednotlivých strojů, jedná se o číselník pracovních kalendářů, který obsahuje vygenerovanou funkci „Generování kalendáře“ na dobu, aby zajistil výrobní požadavky, které by se měly dát do kapacitního plánu.
- Číselník pracovišť - jde o seznam pracovišť, kde probíhají vlastní (ne kooperační) výrobní operace, které jsou dané technologickým postupem výroby. Pro plánování operací je možné nastavit parametry u každého dílčího pracoviště.

- Číselník strojů – každé pracoviště může mít jakýkoliv počet pracovních strojů, minimálně však jeden. Jakýkoliv stroj vlastní plánovací kalendář, který určuje pracovní dobu stroje, v níž je dána jeho plánovaná kapacita.
- Číselník kooperací – seznam kooperací. Určitá operace probíhá v kooperaci, jež je stanovena technologickým postupem. Pokud je zařazena do kapacitního plánu, musí obsahovat plánovací kalendář. Správný výpočet délky trvání kooperace je nutné vyplnit v Číselníku kooperací tyto údaje: „Zpracovatelská dávka“, „Doba zpracování dávky“ či zpoždění (např. přeprava zboží) „Doba přepravy“, kdy operace bude posunuta o polovinu zadaného času.
- Výrobní příkazy - příkaz, jenž má být částí kapacitního plánování musí mít nastavenou vlastnost „Zahrnout do kapacitního plánování“ a lze ji přednastavit pro nově vznikající příkazy na Řadě výrobních příkazů.
- Výrobní operace – určují časovou normu, která je základem pro kapacitní plánování. Je nutné vyplnění jednotlivých časů operací TBC, TAC, TEC. U operace kooperace definujeme kooperace v „Číselníku kooperací“
Při tvorbě technologické dokumentace, můžeme zařadit speciální plánovací parametry u jakékoliv výrobní operace.

Množství kapacitních plánů je neomezen. Lze jich vytvořit velké množství v různých variantách, ale jen jeden je Aktivní. Ostatní lze využít pro dlouhodobé plánování apod. Aktivní kapacitní plán je závazný a data z něho se zapisují do modulu Řízení výroby. [10]

8.2 Průvodka

Informační systém HELIOS Orange vygeneruje tzv. průvodku, viz. příloha D. , která s vyráběným zbožím prochází celým výrobním procesem. Jejím obsahem je počet kusů vyráběných výrobků, jejich název, použité materiály, jednotlivá výrobní pracoviště, odpovědné osoby a čas, který je potřeba na přípravu.

9 Technologický postup výroby porcelánu

9.1 Výroba sádrových forem

Dle výtvarného návrhu se vytvoří sádrový model požadovaného výrobku. Z modelu se vyrobí hlavní sádrová forma, ze které se vytvoří epoxidové rozmnožovací zařízení, které slouží k výrobě provozních forem.

9.2 Výroba porcelánu

Výroba porcelánové hmoty a glazury

Základní suroviny pro výrobu porcelánu jsou kaolin (50 %), živec (25 %) a křemen (25 %).

Tyto suroviny (kaolin pouze částečně) se s ostatními přísadami (v poměru dle receptury) vsypou do bubnového mlýna, kde se za přítomnosti vody a oblázků umelou na stanovenou zrnitost. Po umletí se vzniklá hmota přepustí do rozplavovače, kde se smíchá dohromady s předem rozplavenou částí kaolínu. Odtud se hmota pomocí membránového čerpadla přečerpává přes magnety a vibrační síta do kalolisu, kde se odvodní. Vylisované pláty hmoty se zhomogenizují ve šnekovém vakuovém lisu a takto vzniklé hubble hmoty se používají k vytváření tvarově jednoduchých porcelánových výrobků točením.

Pláty hmoty z kalolisu se též mohou znovu rozplavit v rozplavovači za přídavku malé části vody a ztekutiva (vodní sklo a soda) a tím vzniká licí hmota pro výrobu výrobků, které jsou tvarově složitě.

Bílá porcelánová hmota určená k točení výrobků je nakupována u výrobce.

Výroba porcelánu točením

Točením se vyrábí výrobky, které jsou jednoduché tvarem (např. šálky, hrnky apod.), mají jednoduchou sádrovou formu. Vyrábí se zatáčením do sádrových forem na vytvářecích poloautomatech, kde se v sádrové formě pomocí šablony tvoří střep. Vytvořený výrobek se spolu se sádrovou formou vloží do sušárny, kde výrobky zaschnou do kožovitého stavu, poté se výrobek vyjme, forma se použije k další výrobě a

polotovaru výrobku se dále zpracovává. Slepí se k sobě jednotlivé části výrobku, výrobek se očistí a usuší buď v sušárně, nebo volně na vzduchu. Poté se výrobek zkontroluje a pošle k pecím.

Talíře a podšálky se vyrábějí natáčením na sádrové formy a po sejmutí z formy se výrobky začistí, usuší a pošlou k pecím.

Výroba porcelánu litím

Litím se vyrábějí výrobky tvarově složité, které potřebují vícedílnou sádrovou formu, která se dá rozebírat (např. konvice, cukřenky, mlékovky apod.). Na licích stolech nebo karuselech se do sádrových forem pomocí nalévací nádoby nebo licí hadice nalije porcelánová hmota. Sádrová forma odsává z hmoty vodu a na jejím vnitřku se tak vytváří stěp výrobku. Po utvoření stěpu se z formy vylije přebytečná porcelánová hmota, výrobek ve formě zatuhne do kožovitého stavu, poté se forma rozebere a výrobek se vyjme. Slepí se k sobě jednotlivé části výrobku a začistí spáry, výrobek se usuší a dopraví k pecím.

Přežah, glazování a výpal

Vysušené zboží se poprvé vypálí v plynové komorové peci na teplotu 900 °C, kde se výrobek zpevní, ale zůstane mu vysoká nasákavost, která je nutná pro glazování, které se provádí ručně v glazovacích vanách. Glazura je porcelánová hmota, která se od porcelánové hmoty liší poměrovým složením surovin, obsahem vody a jemností mletí. Po umletí v bubnovém mlýně se glazura přes magnety a vibrační síta vypouští do míchače, odkud se přepouští do glazovacích van, kde se upravuje pro glazování jednotlivých výrobků. Bílý i barevný porcelán se glazuje ve stejné glazuře, která je po výpalu transparentní

Po naglazování se setřou plochy, které musí zůstat nenaglazované a výrobky se naloží na pecní vozy, znovu zavezou do pece a vypálí se na teplotu 1380 °C. Při tomto výpalu proběhnou ve stěpu výrobku všechny fyzikálně-chemické procesy, takže výrobek po vypálení je pevný, lesklý, bílý nebo barevný.

Po výpalu se zboží obrousí a vytřídí dle jakostí.

Dekorace a výpal porcelánu

Dekorace porcelánu se provádí drahými kovy, keramickými barvami a listry. Techniky dekorace jsou různé, drahé kovy se nanášejí na stěp štětcem, razítkováním nebo i obtisky. Keramické barvy se nanášejí štětcem nebo stříkáním a hlavně pomocí keramických obtisků, které se na stěp přenášejí pomocí ochranného snímacího laku.

Dekorace listry se provádí tzv. tupováním štětcem nebo houbičkou.

Po provedení dekorace se výrobky vypalují v elektrické tunelové peci na teplotu 780 - 850 °C, pokud se výrobek vypaluje vícekrát, probíhá výpal nejprve na nejvyšší teplotu a pak se vypalovací teplota snižuje.

Výpal kobaltové dekorace se provádí v plynové komorové peci na teplotu 1350 °C.

Po vypálení se výrobky zkompletují do zakázky, zabalí a vyexpedují k zákazníkovi.

Plynové komorové pece jsou plně využívány v třisměnném nepřetržitém provozu 345 dnů v roce, kromě 20 dnů celozávodní dovolené, kdy se provádí nezbytné opravy a údržba zařízení. [19]

9.3 Výrobky

Jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze, silnou stránkou společnosti je velké portfolio vyráběných produktů, které se vyznačují svou výbornou kvalitou. Pro podnik tak neexistují výrobky, jež by se vyznačovaly jinou než první jakostí. Vysoké nároky na kvalitu porcelánových výrobků jsou ale spojeny s jejich vysokou zmetkovitostí. Výroba tedy není moc efektivní, jelikož v odpadu končí i výrobky s minimálními vadami.

Jakost označuje kvalitu výrobků po jejich přetřídění - I. nejlepší, II. horší, III. nejhorší. Pravidla pro určení jakosti si každá porcelánka určuje sama.

V tabulce uvedené níže je procentní vyjádření odpadu, který vznikl společnosti v posledních šesti měsících roku 2014, v jednotlivých fázích výroby a procentní vyjádření výrobků, které se daly opravit tak, aby splňovaly I. jakost.

Tab. č. 10: Odpady výrobků v jednotlivých fázích výroby

Měsíc	Odpad I. a II. fáze	Odpad III. fáze	Odpad IV. fáze	Opravy výrobků
červenec	6,17 %	9,63 %	nevyhodnoceno	12,30 %
srpen	6,60 %	11,44 %	3,10 %	14,53 %
září	8,74 %	11,12 %	2,67 %	16,30 %
říjen	5,35 %	13,27 %	0,76 %	19,21 %
listopad	3,03 %	13,97 %	0,62 %	17,40 %
prosinec	2,59 %	16,94 %	2,29 %	17,28 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [19]

Odpad I. a II. fáze je odpad vzniklý při vytváření a po přežahu.

Odpad III. fáze vzniká při třídění bílého střepu.

Odpad IV. fáze je způsoben při dekorování jednotlivých výrobků.

Z tabulky je patrné, že v prosinci narostl odpad IV. fáze o více než 1,5 %. Problémy byly způsobeny černými tečkami, které se objevily při použití nového lesklého zlata.

V následující tabulce jsou uvedeny nejproblémovější produkty za prosinec 2014. Největší problém vykazovala hranatá máslenka, jejíž zmetkovitost činila téměř 87 %. Pro její výrobu se musela navrhnout a vytvořit nová sádrová forma.

Tab. č. 11: Problematické výrobky v prosinci 2014

Problematické výrobky v měsíci prosinec 2014	
máslenka hranatá 0,250 kg - víko	86,75 %
talíř mělký praporový 25 cm	28,01 %
šálek nízký 0,2 l	26,57 %
mísa kompotová 26 cm	28,76 %
šálek vysoký 0,20 l	21,92 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [19]

V průběhu roku 2014 neustále docházelo k nárůstu střepeu ve III. jakosti o 2 % za čtvrtletí, ve 4. čtvrtletí pak o 1 %. Jelikož ale podíl střepeu III. jakosti je vyšší než I. jakosti, je třeba tomuto problému věnovat zvýšenou pozornost.

Tab. č. 12: I. a III. jakost střepeu v letech 2012 - 2014

	Jakost	Objem v Kč	Podíl v %
31.12.2012	I.	7 189 107	64
	III.	3 960 666	36
	Celkem	11 149 773	100
31.12.2013	I.	6 223 767	56
	III.	4 849 891	44
	Celkem	11 073 658	100
31.12.2014	I.	5 532 259	49
	III.	5 794 792	51
	Celkem	11 327 051	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle [19]

10 Navrhovaná opatření

Vzhledem ke strohým informacím poskytnuté vedením společnosti je poměrně náročné navrhnout nějaká opatření týkající se zvýšení efektivity jejich výrobních procesů.

Díky výtahům v každém podlaží třípatrové továrny na sebe jednotlivé výrobní procesy navazují a nevznikají tak téměř žádné prostoje.

Nízká výrobní efektivnost společnosti je dána především velmi vysokou kvalitou a velkým počtem druhů vyráběných porcelánových výrobků.

Mnou navrhovaná opatření pro zvýšení efektivity se týkají snížení množství vyráběných druhů výrobků, tím by se zamezilo příliš velkým ztrátám vznikajícím při častém střídání výroby jednotlivých střepů i dekorů.

Dalším návrhem je důkladnější kontrola používaných surovin, aby nedocházelo k tak velkým problémům při výrobě, jako tomu bylo v případě černých teček v lesklém zlatě a výrobky tak nekončily jako odpad IV. fáze.

Snažit se o maximální vytížení výpalných pecí a tím zajistit rychlejší výrobu a zároveň snižovat náklady na energie na jednotlivé kusy výrobků.

Motivovat zaměstnance k aktivnímu přístupu k práci zvýšením mezd. Náklady vynaložené na mzdy by mohly být mizivé v porovnání s přínosem, který mohou zaměstnanci podniku přinést.

Posledním mým návrhem je prodej výrobků, které nesplňují kvalitu I. jakosti, za nižší ceny. Tyto výrobky mají lehké kosmetické vady, kterých si běžný člověk ani nevšimne. Na tento návrh by ale společnost nikdy nepřistoupila, jelikož na kvalitě svých výrobků si zakládá.

11 Závěr

Výrobní podniky keramického průmyslu mají své nezastupitelné místo v českém zpracovatelském průmyslu. V dnešní době jsou nuceny neustále zvyšovat efektivnost svých výrobních procesů, které se navzájem prolínají, aby obstály v tvrdém boji s konkurencí.

V úvodu své bakalářské práce jsem si nadefinoval cíl, kterého jsem svou analýzou chtěl dosáhnout. Tímto cílem bylo zjistit celkovou efektivitu výroby podniku Rudolf Kämpf s.r.o. a předložit vedení podniku návrhy na její zvýšení.

V teoretické části jsem se zabýval základními pojmy, které souvisí s výrobním podnikem. V praktické části jsem se potom věnoval již zmiňované společnosti Rudolf Kämpf s.r.o. a její analýzou. Pro posouzení efektivnosti podniku v oblasti výroby jsem si sestavil SWOT analýzu, která mi pomohla odhalit silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku.

Z podkladů, jež mi byly poskytnuty podnikovým managementem, jsem zjistil, že i takový výrobní podnik jakým je právě Rudolf Kämpf s.r.o., který má mnohaleté zkušenosti v oblasti výroby porcelánových výrobků, může mít problémy s její efektivností. Vysoká zmetkovitost výroby ale není způsobena neefektivním využíváním strojů či jejich špatným seřízením, nýbrž vysokými požadavky na kvalitu vyráběných porcelánových výrobků.

Pro zvýšení efektivnosti podnik dělá maximum. Neustále se snaží investovat do nových technologií a tím tak zajišťovat menší zmetkovitost výrobků, nižší náklady a zároveň zvyšování kvality a rychlosti výroby.

Na základě mnou provedené analýzy jsem managementu společnosti navrhnul případná opatření pro zvýšení výrobní efektivnosti.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Dělení podniků dle EU

Tabulka č. 2: Obecný model výroby

Tabulka č. 3: Porovnání exportu s konkurencí

Tabulka č. 4: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v ČR

Tabulka č. 5: Tržby z prodeje zlata

Tabulka č. 6: Rentabilita aktiv

Tabulka č. 7: Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka č. 8: Porovnání ROE s konkurencí

Tabulka č. 9: Rentabilita tržeb

Tabulka č. 10: Odpady výrobků v jednotlivých fázích výroby

Tabulka č. 11: Problematické výrobky v prosinci 2014

Tabulka č. 12: I. a III. jakost střepe v letech 2012 – 2014

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Paralelní řazení

Obrázek č. 2: Sériové řazení

Obrázek č. 3: Logo společnosti

Obrázek č. 4: Organizační struktura

Seznam grafů

Graf č. 1: Největší dodavatelé v roce 2014

Graf č. 2: Největší odběratelé v roce 2014

Graf č. 3: Výsledky hospodaření 2009 – 2014

Graf č. 4: Vývoj ukazatelé rentability

Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

- [1] KŘÍKAČ, Karel. *Podniková ekonomie*. Vyd. 1. ZČU Plzeň: Celoživotní vzdělávání, 2001, 146 s. ISBN 80-7082-655-X.
- [2] MACÁKOVÁ, Libuše a kolektiv. *Mikroekonomie*. Vyd. 11. Slaný: Melandrium, 2010, 275 s. ISBN 978-80-86175-70-6.
- [3] NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 315 s. ISBN 80-7169-613-7.
- [4] SAMUELSON, Paul A. a William D. NORDHAUS. *Ekonomie*. Vyd. 19. MPN Praha: NS Svoboda, 2013, 715 s. ISBN 978-80-205-0629-0.
- [5] SAMUELSON, Paul A. a William D. NORDHAUS. *Ekonomie*. Vyd. 2. MPN Praha: NS Svoboda, 1995, 715 s. ISBN 80-205-0494-X.
- [6] SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. Vyd. 2. ZČU Plzeň:, 2008, 80 s. ISBN 978-80-7043-726-1
- [7] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [8] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4

Internetové zdroje

- [9] Historie společnosti. *Leander*. [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.leander.cz/about/>
- [10] Kategorie moduly. *HELIOS*. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <https://forum.helios.eu/orange/doc/cs/Kategorie:Moduly>
- [11] Logo společnosti. *Facebook*. [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/pages/Rudolf-K%C3%A4mpf/109721832447043>
- [12] Plánování. *Management Mania*. [online]. [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>

- [13] Řízení podniku. Plánování výrobních činností. *Podnikátor*. [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/řízení-podniku/n:16563>
- [14] SWOT analýza. *Management Mania*. [online]. [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [15] Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Výpis z obchodního rejstříku. *Justice*. [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=724703&typ=PLATNY>
- [16] Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Sbírka listin. *Justice*. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=724703>
- [17] Výroční zpráva sklářského a keramického průmyslu České republiky za rok 2013. *Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR*. [online]. [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.askpcr.cz/admin/files/vz/VZ-2013-cj.pdf>
- [18] Základní charakteristika výrobního podniku. *Ekonomika výrobního podniku*. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://skola.sos-jh.cz/files/%3D149/EkonomikaVyrobnihoPodniku.pdf>

Ostatní zdroje

- [19] Interní zdroje poskytnuté managementem podniku

Seznam příloh

Příloha A: Dodavatelé

Příloha B: Odběratelé

Příloha C: Moduly informačního systému HELIOS Orange

Příloha D: Průvodka

Příloha E: Technologický postup

Příloha F: Abstrakt

Příloha A: Dodavatelé

Firma	Částka	
MB-SVING s.r.o.	4 506 740,19	drahé kovy, tisky
BOHEMIA PORCELÁN MORITZ ZDEKAUER 1810 s.r.o.	3 298 862,00	bílý střeš
Vladimír Kukla - DECORUM	2 690 260,00	tisky
RWE Energie, s.r.o.	2 175 225,49	plyn
IMERYS Tableware CR s.r.o.	2 047 244,97	hmota pro výrobu porcelánu
ČEZ Prodej, s.r.o.	1 568 439,00	el. Energie
Štefan Krivoňák	946 684,00	okrasné kartony
KELTUS SECURITY CZ, s.r.o.	854 260,00	ostraha
DS Smith Packaging Czech Republic s.ro.	838 665,03	obaly
HM Gastro Group s.r.o.	603 792,00	obědy zaměstnanců
Český porcelán, akciová společnost	520 967,00	bílý střeš
M&L OBALY s.r.o.	473 176,00	kartony
Messe Frankfurt Venue GmbH	466 942,79	výstava
Specht & Sohn GmbH	439 033,93	tisky
PRINTEC GmbH	435 809,53	tisky
G.Benedikt Karlovy Vary s.r.o.	397 515,00	bílý střeš
FGK GmbH	392 901,13	tisky
Vodohospodářská společnost Sokolov, s.r.o.	343 278,00	voda
Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	310 061,00	pojištění
RGK CENTER s.r.o.	273 775,00	provize
Robert Fürst - Agentura BOOM	255 225,00	nájem
MRAVENEK spol. s r.o.	245 319,91	kancelářské a čisticí potřeby
Letiště Karlovy Vary s.r.o.	242 005,20	reklama
KRUŠNOHORSKÁ STAVEBNÍ spol. s r.o.	236 357,00	technické zhodnocení
POKOV s.r.o.	228 956,90	externí dekorace porcelánu
Raiffeisen - Leasing, s.r.o.	215 938,77	pec
EURO-Trend Audit, a.s.	204 490,00	audit
Ing. Jan Klouda	196 625,00	mzdy
Finanční úřad Sokolov	186 729,00	daň z nemovitosti
SANCHO PANZA, s.r.o.	175 087,00	zprostředkování dotace
TRADEKA s.r.o.	170 204,66	sádra
Josef Kurčík	166 544,00	elektrikář
Ing. Zdeněk Gerát	161 733,00	stavební dozor
T-Mobile Czech Republic a.s.	158 456,00	telefonní poplatky
DHL Express (Czech Republic) s.r.o.	152 023,88	dopravné
ŠIMICE TIPO s.r.o.	146 040,61	obědy zaměstnanců
LODOS spol. s r.o.	133 425,00	kompletační materiál
Otakar Fritscher	126 860,00	nájem
OSPAP a.s.	125 122,70	obaly
JUDr. Pavel Tomek	120 898,00	právní služby
LIPED s.r.o.	114 823,00	obaly
RESUR spol. s r.o.	110 581,45	odvoz odpadů
Telefónica Czech Republic, a.s.	99 261,93	telefonní poplatky
Antonín Svoboda	98 347,00	technické zhodnocení
Michal Sztolár	95 000,00	technické zhodnocení

Milan Michalík	90 413,05	technické zhodnocení
DREDGER s.r.o.	80 327,00	technické zhodnocení
Studio Fresh Net, s.r.o.	79 966,00	webová prezentace
Boryslav Baloun	76 882,50	opravy HIM

Příloha B: Odběratelé

Firma	Částka
MARION PROMOTION INC	30 668 177,70
KEPO TRADE spol.s r.o.	6 334 355,57
RGK CENTER s.r.o.	3 755 103,11
LEYTON TRADE	2 562 308,38
AL Dahbya	565 023,72
Richard Harris	444 894,73
Dagmar Hniličková	443 286,10
Sadi Walid	374 566,02
UAB "BERGHOF BALTIJA"	314 948,07
EDEN GROUP a.s.	300 000,00
Kúpele Trenčianske Teplice a.s.	188 000,01
KALIPSO GROUP s.r.o.	186 556,00
Prague Imports, Ltd.	178 489,00
VOICE SOFT	135 532,18
CAFAROV VAIS MAHAMMAD OGLU	134 665,35
SIA Dona S	134 484,70
Golda*s European Boutiquue	130 922,64
Jan Becher Karlovarská Becherovka a.s.	125 400,00
KOZAP Uh. Brod zbraně a střelivo spol.s.r.o.	121 343,00
Milan Parobok	112 056,00
CHIZHOV SERGEY	103 808,00
Karlovarský kraj Odbor kultury, památkové péče, lázeňství a cestovního ruchu	88 000,00
BohemiaProdukter s.r.o.	74 840,90
Dům porcelánu Praha s.r.o.	71 234,89
Design republic s.r.o.	55 759,00
DAOS PLUS s.r.o.	54 753,00
BVBA AKROS	54 653,86
Hotel ULRIKA, s.r.o.	50 137,28

Příloha C: Moduly informačního systému HELIOS Orange

- Banka
- Celní případy
- Celní sklady
- Doprava
- Evidence pošty
- Fakturace
- Finanční analýza a plánování
- Firemní aktivity
- Helios Controlling
- Helios Intelligence
- Intrastat
- Kalkulace
- Kniha jízd
- Kontrakty
- Leasing
- Majetek
- Manažerské rozhraní
- Mzdy
- Nástroje přizpůsobení
- Oběh zboží
- Personalistika
- Pokladna
- Pokladní prodej
- Projekty
- Převážní služby

- Přeúčtování režii
- Servis
- Sklad zvířat
- Výkazy
- Výkazy pro příspěvkové organizace
- Výroba
- Workflow
- Účetnictví
- Účetní standardy
- Řízení peněžních toků

Příloha D: Průvodka

Průvodka na výrobní příkaz 001 - 21794	
Zadaná dávka: 18 ks	Vyroběný dílec: 001 28520415080H
Číslo zakázky: 0006140013	Šálek vysoký s podřádkem 0,20 l.
Termín zadání do výroby: 28.2.2014	Pozn.: balit po 1ks !!!
Termín ukončení výroby: 28.2.2014	

Pozice	Reg. číslo	Název	Množství
4	BAR 172440000107	BARVA 1211/S ZELENA CHROMOVA	0,001134 KG
1	ST1 28510415	Šálek vysoký 0,20 l	18 KS
1	003 10000054700025	080H-vnitř. karta/nap.Bílá ve k.	27 KS
2	003 10000054700041	080H-ne r.č.šid.15,5cm -C5	18 KS
3	003 10000054700044	080H-jabl.C.11 "	18 KS
4	BAR 172440000107	BARVA 1211/S ZELENA CHROMOVA	0,00198 KG
1	ST1 28510517	podřádek 150 mm.	18 KS
1	003 10000054700043	080H-jabl.C.12	18 KS
2	003 10000054700042	080H-šv.-šid.12,5cm -C.10	18 KS
3	003 10000054700023	080H-ne r.č.šid.p.Bílá malá C5	18 KS
1	004 010137	Šapo orokidej 17x22x10	18 KS
2	004 030035	Vložka šapo-Motika 0,20	18 KS

Doklad Typ - Operace	Název	Středisko Pracoviště / Koop	Plánovaný čas Jednotlivý čas	Zhotovil	Odeslal o	Změny	Datum Podpis
1 J- 5	Bílý sklad	00100001009 BS Bílý sklad	0,0 m.h. 0,2 m.h.				
2 J- 10	Tiskárna 1 sk. 3	00100001011 TI Tiskárna 1.okef	0,0 m.h. 0,1 hod.				
3 J- 20	Zažlínač pec 1	00100001013 ZP Zažlínač pec	0,0 m.h. 1,7 m.h.				
4 J- 30	Barevné tiskárny 1	00100001013 BT Barevná tiskárna	0,0 m.h. 1,2 m.h.				
5 J- 40	Kompletace 1	00100001013 KO Kompletace	0,0 m.h. 0,0 m.h.				
6 J- 50	Balírna	00100001014 BA Balírna	0,0 m.h. 1,6 m.h.				
7 J- 5	Bílý sklad	00100001009 BS Bílý sklad	0,0 m.h. 0,2 m.h.				
8 J- 10	Tiskárna 1 sk. 3	00100001011 TI Tiskárna 1.okef	0,0 m.h. 0,0 hod.				
9 J- 20	Malírna 1 sk. 3	00100001012 MI Malírna 1.okef	0,0 m.h. 0,0 hod.				
10 J- 30	Zažlínač pec 1	00100001013 ZP Zažlínač pec	0,0 m.h. 1,7 m.h.				
11 J- 40	Barevné tiskárny 1	00100001013 BT Barevná tiskárna	0,0 m.h. 1,2 m.h.				
12 J- 50	Kompletace 1	00100001013 KO Kompletace	0,0 m.h. 0,0 m.h.				
13 J- 60	Balírna	00100001014 BA Balírna	0,0 m.h. 1,6 m.h.				

Příloha E: Technologický postup

Dielec: 001 42110425080H	TECHNOLOGICKÝ POSTUP	List: 1/1 Datum: 20.4.2015 Autor: Marie Dušková
-----------------------------	-----------------------------	---

Název: **šálek nízký 0.20 l.**

Středisko:

Pozn.:

Pozícia	Nižší	Název	Množstvo	MJ
1	003	1000005470002 080H-jabl./na karafu-tělo č.2 8	1	KS
1	ST1	42110425 šálek nízký 0.20 l.	1	KS
2	003	1000005470002 080H-š./na piálu velk. č.9 6	1	KS

Typ	Operácia	Tarif	Stredisko / Pracovisko /Koop	TBC	TEC	Název
J	5	69	00100001009 BS Bílý sklad	0,00min. 0,23min.	0,00min.	Bílý sklad
J	10	52	00100001011 T1 Tiskárna 1. oheň	0,00min. 0,02hod.	0,00min.	Tiskárna 1 sk. 3
J	20	62	00100001013 ZP Zažhací pec	0,00min. 1,74min.	0,00min.	Zažhací pec 1
J	30	65	00100001013 BT Barevná třídíma	0,00min. 1,22min.	0,00min.	Barevné třídění 1
J	40	65	00100001013 KO Kompletace	0,00min. 0,00min.	0,00min.	Kompletace 1
J	50	68	00100001014 BA Balíma	0,00min. 1,64min.	0,00min.	Balíma

Celkový počet operací: 6

Příloha F: Abstrakt

HERCÍK, J. *Analýza efektivnosti podnikových výrobních procesů*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 40 s. 2015.

Klíčová slova: výrobní podnik, výroba, efektivnost

Bakalářská práce na téma „*Analýza efektivnosti podnikových výrobních procesů*“ je zaměřena na zhodnocení celkové efektivnosti výroby společnosti Rudolf Kämpf s.r.o.

Jejím cílem bylo zanalyzovat efektivnost výroby konkrétního podniku a na základě provedení této analýzy navrhnout podnikovému managementu případná opatření pro její zvýšení.

V teoretické části se čtenář seznámí se základními pojmy týkajícími se výrobního podniku a samotné výroby.

V praktické části pak byl charakterizován konkrétní podnik, jeho hospodaření a zhodnocení efektivnosti výroby.

Na základě této analýzy byla navržena opatření pro zvýšení efektivnosti výroby.

Abstract

HERCÍK, J. *An analysis of the efficiency of business processes*. Bachelors work. Cheb: Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen. 40 p., 2015

Key words: manufacturing plant, production, efficiency

The bachelor's thesis regarding „*The efficiency analysis of the corporate production processes*“ is focused on the assessment of the overall production efficiency of the Rudolf Kämpf s.r.o. company. Its aim was to analyse the production efficiency of the particular company and to suggest the potential measures for its increase to the company management on the basis of this analysis.

In the theoretical part, the reader is going to get acquainted with the basic concepts relating to the production processes and the production itself.

In the practical part, there is characterized the particular company, its management and the assessment of the production efficiency.

On the basis of the analysis, the measures for the increase of the production efficiency were suggested.