

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na  
ekonomiku podniku**

**Purchase as a part of the production process and  
influences on the economy the firm**

Andrea Melzerová

Cheb 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea MELZEROVÁ**  
Osobní číslo: **K13B0497P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte vybraný podnik od jeho založení do současnosti a uveďte výsledky hospodaření v posledních letech.
2. Popište nákupní a výrobní činnosti, procesy a informační systém vybraného podniku a jejich specifika.
3. Analyzujte a zkoumejte nákup vybraného podniku z pohledu efektivnosti těchto činností a vlivu na ekonomiku podniku.
4. Vyhodnoťte provedenou analýzu a výzkum.
5. Navrhněte případná zlepšení.



*[Handwritten signature]*  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Fiala  
vedoucí katedry

*[Handwritten signature]*  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Fiala  
děkan

V Plzni dne 22. října 2015

Rozsah grafických prací: 40 - 60 stran  
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **DRAHOTSKÝ, Ivo, ŘEZNÍČEK, Bohumil.** *Logistika - procesy a jejich řízení.* Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
- **NENADÁL, Jaroslav.** *Management partnerství s dodavateli - nové perspektivy firemního nakupování.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- **SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- **TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří.** *Moderní řízení nákupu podniku.* Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Jiří Hofman**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2015

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*"Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku"*

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

V Chebu, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych velmi ráda poděkovala panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za užitečné odborné rady, čas věnovaný mé bakalářské práci a odborné vedení při zpracovávání.

Velké poděkování patří celému týmu společnosti Strojírny Cheb a.s., zejména panu řediteli a zároveň předsedovi představenstva Ing. Karlovi Pištějovi, díky kterému jsem byla schopna vypracovat tuto práci na základě poskytnutých interních materiálů a otevřenosti k mé osobě, o celkovém chodu společnosti diskutovat.

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Charakteristika společnosti Strojírny Cheb a.s.....</b>	<b>11</b>
1.1 Základní informace o společnosti .....	11
1.2 Historie společnosti.....	12
1.3 Současnost společnosti.....	13
1.4 Postavení na trhu .....	14
1.5 Výsledky hospodaření.....	16
1.6 Výrobky nabízené společností Strojírny Cheb a.s. ....	16
<b>2 Nákup.....</b>	<b>22</b>
2.1 Charakteristika nákupu.....	22
2.2 Cíle nákupu .....	22
2.3 Nákupní proces.....	23
2.3.1 Nakupované vstupy společnosti.....	26
2.3.2 Zpracování podkladů pro objednání materiálu a služeb společnosti .....	27
2.3.3 Samotný nákup materiálu společnosti .....	27
2.3.4 Výběr a hodnocení dodavatelů .....	28
2.3.5 Kontrola a případná reklamace materiálu .....	31
2.4 Odběratelé .....	31
2.4.1 Hlavní odběratelé společnosti .....	31
<b>3 Výroba .....</b>	<b>33</b>
3.1 Charakteristika výroby .....	33
3.2 Typy výroby .....	34
3.3 Plánování výroby .....	38
3.3.1 Plánování výroby společnosti Strojírny Cheb a.s. ....	39
3.4 Řízení výroby.....	40
3.4.1 Řízení výroby společnosti Strojírny Cheb a.s.....	40
3.5 Některé technologie používané ve výrobě .....	42
<b>4 Zásoby.....</b>	<b>44</b>
4.1 Řízení zásob ve společnosti Strojírny Cheb a.s. ....	44
4.2 Systémy řízení zásob.....	45

4.3	Metody řízení zásob .....	46
<b>5</b>	<b>Finanční analýza společnosti Strojírny Cheb a.s.....</b>	<b>48</b>
5.1	Ukazatele rentability .....	48
5.1.1	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE).....	48
5.1.2	Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE).....	49
5.1.3	Rentabilita aktiv (ROA).....	49
5.1.4	Rentabilita tržeb (ROS) .....	50
5.1.5	Vyhodnocení výpočtů ukazatelů rentability .....	51
5.2	Ukazatele likvidity .....	51
5.2.1	Výpočet běžné likvidity .....	52
5.2.2	Výpočet pohotové likvidity .....	52
5.2.3	Výpočet okamžité likvidity.....	53
5.2.4	Vyhodnocení výpočtů ukazatelů likvidity .....	53
5.3	Ukazatele aktivity.....	54
5.3.1	Výpočet obratu zásob.....	54
5.3.2	Výpočet obratu celkových aktiv .....	55
5.3.3	Výpočet obratu stálých aktiv .....	55
5.3.4	Výpočet doby obratu zásob.....	56
5.3.5	Výpočet doby splatnosti pohledávek .....	56
5.3.6	Výpočet doby splatnosti závazků .....	57
5.3.7	Výpočet obchodního deficitu.....	57
5.3.8	Vyhodnocení výpočtů ukazatelů aktivity .....	58
5.4	Ukazatel zadluženosti.....	60
5.4.1	Výpočet celkové zadluženosti .....	61
5.4.2	Výpočet ukazatele míry zadluženosti .....	61
5.4.3	Výpočet ukazatele kvóty vlastního kapitálu .....	62
5.4.4	Vyhodnocení výpočtů ukazatelů zadluženosti.....	62
<b>6</b>	<b>Návrhy na zefektivnění činností společnosti Strojírny Cheb a.s.....</b>	<b>64</b>
6.1	Rapidní zvýšení rentability .....	64
6.2	Snížení doby inkasa pohledávek .....	67
6.3	Zajištění zkvalitňování zaměstnanecké struktury .....	68
6.4	Zvýšení propagace společnosti .....	69
6.5	Udržení konkurenceschopnosti .....	71

<b>Závěr .....</b>	<b>74</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>75</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>76</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>77</b>
<b>Seznam použitých zkratek .....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>79</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>82</b>



## Úvod

Strojírenství se považuje za nejstarší technický obor. Jeho počátky bylo možné sledovat už ve starověku, to znamená v letech 4 500 před naším letopočtem až 7. století letopočtu našeho, kde se konstruovaly první prototypy strojů. Jednalo se převážně o stroje na obléhání hradů. Největší rozvoj strojírenství však nastal v době průmyslové revoluce v Anglii (1770 - 1830).

V dnešní době je strojírenství velmi široký pojem. Do odvětví strojírenství patří např. výroba aut, kolejových strojů, letadel, ocelových konstrukcí, výroba strojů potřebných v textilním, potravinářském, těžebním nebo chemickém průmyslu. V každé firmě ale i v osobním životě se dnes setkáme s nějakým druhem strojů.

Jedním z důvodů, proč jsem si vybrala pro vypracování mé práce právě společnost Strojírny Cheb a.s. byla zajímavost a rozmanitost tohoto odvětví. Díky tomu, že od raného dětství žiji v regionu, který je proslulý těžebním průmyslem a obrovské stroje jsem měla před očima skoro každý den, byl výběr společnosti, na které je postavena má práce, více než jasný. Chtěla jsem poznat princip nákupu a výroby společnosti, která má schopnost vyrobit konstrukce a stroje tak gigantických rozměrů.

V první kapitole mé kvalifikační práce čtenáře seznámím se samotnou společností. Její historii a současnost, postavení na trhu v celkové produkci pro export a tuzemsko a výsledky hospodaření společnosti od roku 2010 - 2014. Stručně představím výrobky, které jsou strojírně schopné vyrobit, a které významně ovlivnily rozvoj firmy.

Největší pozornost budu věnovat nákupnímu procesu společnosti Strojírny Cheb a.s, kde na základě teorie, materiálů a zkušeností získaných pravidelnými návštěvami společnosti, velmi důkladně popíši, jakým způsobem se realizuje nákup a výběr dodavatelů. Zákazníci jsou nedílnou součástí celého nákupu, proto se jim bude také věnovat jedna z podkapitol.

S plánováním výroby a následným důkladným popisem řízení výroby se setkáme v kapitole tři. Nejprve si ale vypíšeme, jak na samotnou výrobu hledí publikace, jaké typy výroby známe apod.

Zásoby k nákupu a výrobě neodlučitelně patří. Zásobám se tedy bude věnovat samostatná kapitola.

V kapitole o finanční analýze začnu na základě ukazatelů zjišťovat celkové zdraví společnosti, což je hlavním cílem této bakalářské práce. Za každým zjištěným výpočtem stručně a laicky seznámím čtenáře, co nám výsledky ukazatelů říkají.

Každá společnost, firma nebo podnik má určité mezery ve svém podnikání. Vždy existuje něco, co je třeba vylepšit, nebo na to alespoň upozornit. Této problematice se bude věnovat poslední kapitola kvalifikační práce.

# 1 Charakteristika společnosti Strojírny Cheb a.s.

Společnost Strojírny Cheb, a.s. vznikla 2. 3. 2009 jako dceřiná společnost Sokolovských strojíren a.s. Na trhu působí Strojírny Cheb a.s. již přes 7 let.

Tato kapitola se bude zabývat historií, současným stavem společnosti, dále seznámí čtenáře s vlastními výrobky, celkovým postavením na trhu a s výsledky hospodaření za poslední roky.

## 1.1 Základní informace o společnosti

**Obr. č. 1:** Logo společnosti



Zdroj: Internetové stránky - Strojírny Cheb a.s. [25]

Obchodní firma:	Strojírny Cheb a.s.
Sídlo:	Podhradská 5, 350 02 Cheb
Právní forma:	Akciová společnost (a.s.)
IČO:	28051025
DIČ:	CZ28051025
Základní kapitál:	206 900 000 Kč (celé splaceno)
Akcie:	2 069 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč
Datum zápisu do OR:	2. 3. 2009
Zápis:	Zapsáno v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Plzni oddíl B, vložka 1483
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona, opravy, zámečnictví, nástrojařství, obrábění.

Ředitel firmy: Ing. Karel Pištěj

Počet zaměstnanců (2014): 102. [29]

## 1.2 Historie společnosti

Společnost Strojírny Cheb, a.s. byla dříve zaměřená na opravy důlních strojů a velkostrojů, vozů a lžicových rypadel. Společnost je sice evidovaná v obchodním rejstříku od roku 2009, historie firmy však sahá do minulosti mnohem hlouběji.

V roce 1951 působila na trhu firma pod obchodním jménem - Centrální dílna hnědouhelných dolů a briketáren. Netrvalo ale dlouho a název byl o dva roky později změněn na Ústřední dílny HDB Sokolov. V tomto roce bylo hlavním cílem zabezpečit údržbu nových technologických zařízení v uhelném revíru. V roce 1963, tedy o deset let později, proběhlo otevření nového závodu v Chebu v bývalých letištních hangárech, které byly nově zrekonstruovány. Tam se začaly opravovat výsypné vozy řady LOWA, lžicová rypadla E2,5 a realizovat rozsáhlé investiční akce pro Sokolovský uhelný revír. V roce 1968 byl název firmy již po třetí změněn na Sokolovské strojírny HDB n.p. Sokolov. O sedm let později byla společnost změněna na koncernový podnik. V roce 1992 v souvislosti změny původního koncernového podniku na soukromý podnik, vznikla společnost Sokolovské strojírny a.s. Sokolov. Strojírny Cheb a.s. jsou dceřinou společností Sokolovských strojíren a.s. [25]

**Obr. č. 2:** Pohled na závod Cheb - hlavní hala



Zdroj: Internetové stránky - Strojírny Cheb a.s. [25]

### 1.3 Současnost společnosti

Jedná se o společnost s dlouholetou tradicí v oblasti oprav a rekonstrukcí velkstrojů, rypadel, ocelových konstrukcí všech možných typů a velikostí, montáž hal, mostů, lávek, zásobníků sypkých hmot, tubusů větrných elektráren, dopravníkových a pasových cest včetně redlerů, technologie pro filtraci studených i teplých prachů, technologických a konstrukčních celků, sacích kanálů plynových turbín, kompletaci náprav pro železniční vozidla, tepelného zpracování, povrchových úprav a v neposlední řadě společnost nabízí i pronájem majetku. Společnost disponuje velkými výrobními halami a moderním strojním vybavením. Kapacita výroby ocelových konstrukci činí cca sto tun měsíčně. Na přání zákazníka je společnost schopna zajistit zpracování projektové dokumentace včetně statických výpočtů.

Materiál na výrobu odebírá od kvalitních dodavatelů na principu výběrového řízení. Zajišťuje výrobu pro tuzemské i zahraniční zákazníky. Co se činnosti společnosti týče, je podložena velkým množstvím platných certifikátů, zkoušek a ověření.

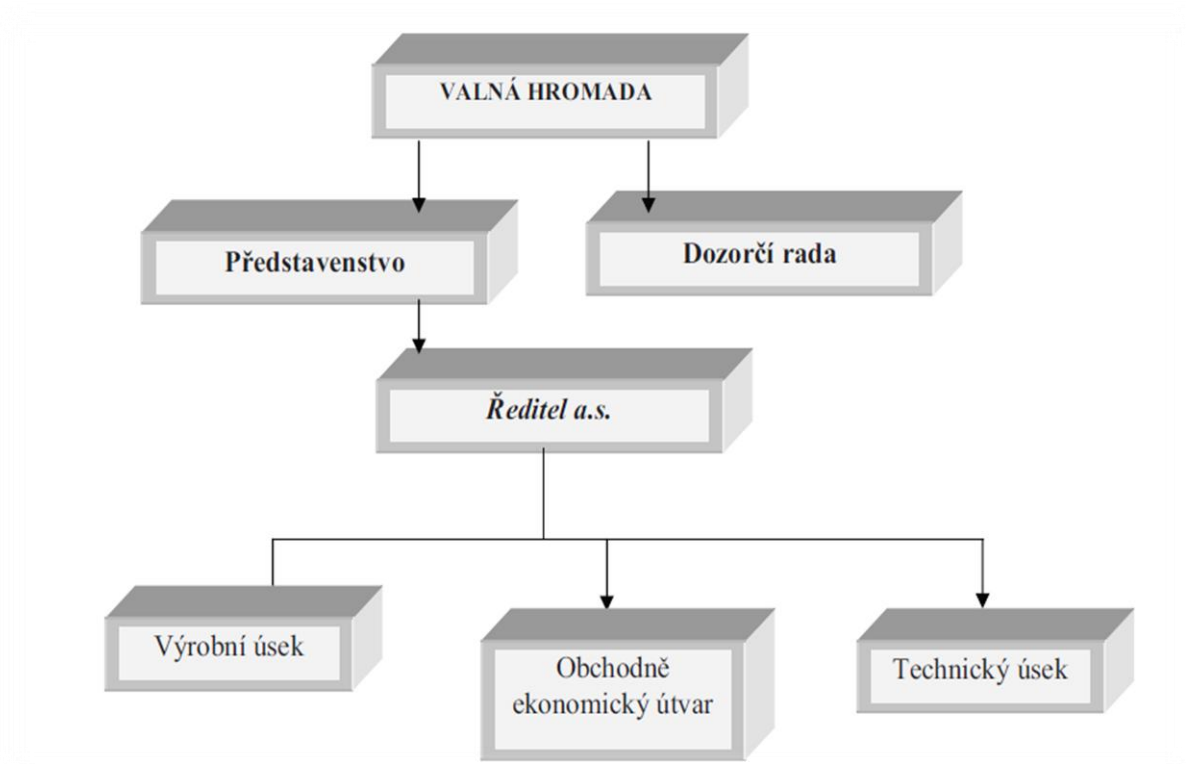
Společnost se zaměřuje na zkvalitňování zaměstnanecké struktury, to znamená, že se snaží získat vhodné kvalifikované pracovníky, zajišťuje zakázky, které společnosti přinášejí zisk, stále zvyšují produktivitu práce, a snižují režijní náklady. [25]

**Obr. č. 3:** Areál společnosti - hlavní hala



Zdroj: Internetové stránky - Strojírny Cheb a.s. [25]

**Obr. č. 4:** Organizační struktura společnosti



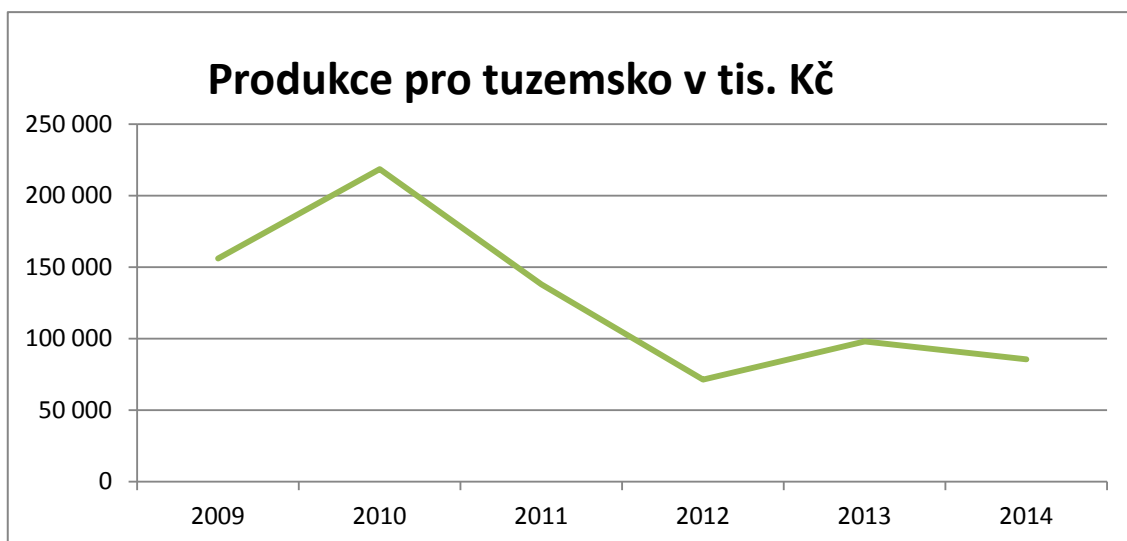
Zdroj: Interní materiály - Strojírny Cheb a.s. [31]

Na vrcholu organizační struktury je valná hromada, která je nejvyšším orgánem. Dále je obsahem organizační struktury statutární orgán- představenstvo, kde je předseda pan Ing. Karel Pištěj, který je současně i ředitelem společnosti. Dozorčí rada má za úkol dohlížet na působnost představenstva. Její členové jsou: Bc. Pavel Makoň- předseda dozorčí rady, Ing. Josef Šiška a Milan Čonka.

#### **1.4 Postavení na trhu**

Firma Strojírny Cheb a.s. má významné postavení na trhu v celkové produkci. Z níže uvedeného grafu je patrné, že produkce pro tuzemsko byla na svém vrcholu v roce 2010, kdy prodala své výrobky či služby za ohromných 218 653 000 Kč. V ostatních letech produkce klesla, ovšem se hodnoty stále pohybují ve slušných číslech.

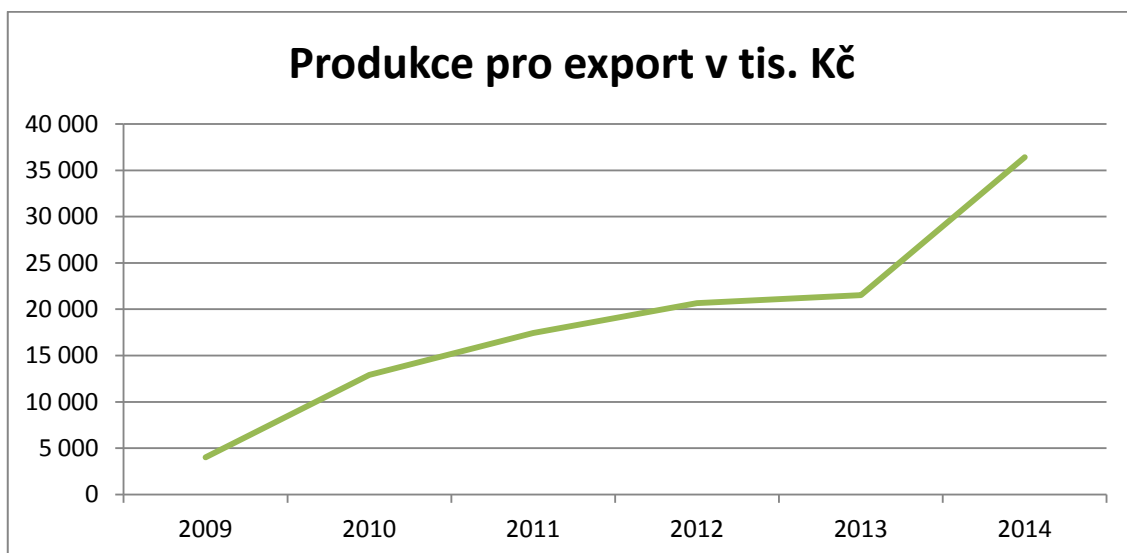
**Graf č. 1 :** Produkce pro tuzemsko (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti strojírný Cheb [31]

Naopak v grafu č. 2 jsou zobrazeny hodnoty produkce pro přímý export. Z grafu lze vyčíst, že produkce exportu každým rokem roste. Produkce byla na svém vrcholu v roce 2014, kdy společnost prodala své výrobky za 36 426 000 Kč.

**Graf č. 2 :** Produkce pro přímý export (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti strojírný Cheb [31]

## 1.5 Výsledky hospodaření

**Tab. č. 1:** Výsledky hospodaření firmy (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2013
Výsledek hospodaření	1 083	1 465	471	775	296

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Strojírny Cheb a.s. [31]

V roce 2010 vykazovala firma hospodářský výsledek 1 083 000 Kč, rok na to se HV zvýšil o 382 000 Kč. V roce 2013 se HV snížil na 775 000 Kč a v roce 2014 se opět snížil o 479 000 Kč. Následek snížení HV mohly být například investiční výdaje do nakoupeného dlouhodobého majetku. Hlavními investičními výdaji byly v roce 2011 výměna vrat a nákup svářečského stroje za celkovou částku 836 000 Kč, a v roce 2013 proběhl nákup pálicového stroje, nákladního automobilu a tří svářeček za celkovou částku 2 613 000 Kč. Je nutno podotknout, že stále bylo hospodaření firmy na velmi dobré úrovni. V dnešní době spousta firem vykazuje tzv. červená čísla.

## 1.6 Výrobky nabízené společností Strojírny Cheb a.s.

Společnost je, co se výroby týče, velmi rozmanitá. Nezabývá se pouze jednou určitou výrobou, ale je schopna vyhovět veškerým požadavkům zákazníka. Tato kapitola se zabývá výčtem produktů, které byly společností v minulosti realizovány.

**Obr. č. 5:** Sací kanál pro plynovou turbínu a ložiskový domek mlýnice



Zdroj: Internetové stránky - společnost Strojírny Cheb a.s. [26]



Na levém obrázku je vyobrazen tzv. sací kanál pro plynovou turbínu. Sacích kanálů vyrábí společnost hned několik typů. V roce 2014 vyrobila a sestavila sací kanál typu GT 13, GT 26, GT 36. Tyto konstrukce se cenově pohybují v rozmezí 2- 4,5 milionů korun. Na obrázku vpravo je ložiskový domek mlýnice, kterého společnost vyrobila v roce 2014 celkem šest kusů.

**Obr. č. 6:** Filtrační jednotka a sila na skladování multiprachu



Zdroj: Internetové stránky - společnost Strojírny Cheb a.s. [26]

Filtrační jednotka na obrázku vlevo se realizovala pro Norskou společnost. To vypovídá, že společnost je schopna obchodovat i se zahraničními odběrateli. Kromě Norska obchoduje společnost také s obchodními podniky z Německa, Kanady, Rakouska a jiné. Druhý obrázek znázorňuje sila na multiprachu, která se nacházejí na Vřešově. Multiprachu je topný materiál, pro který si jezdí i odběratelé z Německa a různých jiných států.

**Obr. č. 7:** Vynášecí most pro dopravu uhlí, mlýny pro drcení uhlí na multiprachech



Zdroj: Internetové stránky - společnost Strojírny Cheb a.s. [26]

Vynášecí most je určen pro těžební průmysl, dopravuje se v něm vytěžené uhlí z dolu. V roce 2014 vyrobila těchto mostů společnost dohromady dva. Odběratelem těchto mostů jsou např. SUAS nebo těžební doły v Severních Čechách. Mlýny vpravo slouží k drcení uhlí, ze kterého vznikne multiprach, který je skladován právě v silech zobrazených na obrázku číslo 6.

**Obr. č. 8:** Odrazový mlýn a rám podvozku



Zdroj: Internetové stránky - společnost Strojírny Cheb a.s. [26]

Na obrázku číslo 8, je vlevo ukázka odrazového mlýnu na kámen a vpravo rám podvozku na pojízdný drtič stavebního materiálu.

**Obr. č. 9:** Železniční most a lávka pro pěší a cykloturistiku



Zdroj: Internetové stránky - společnost Strojírny Cheb a.s. [26]

Společnost se zabývá výrobou nejen různých částí obrovských strojů, ale také výrobou mostů a lávek, které jsou k náhledu právě na obrázku číslo 9. Lávka pro pěší na obrázku vpravo se nachází v Chebu.

**Obr. č. 10:** Tubus a dopravník



Zdroj: Internetové stránky - společnost Strojírny Cheb a.s. [26]

Společnost dále vyrobila tubusy, pro větrné elektrárny. Konkrétně tubus na výše uvedeném obrázku společnost vyráběla právě v roce 2014 a měřil 10 metrů. V roce 2013 společnost vyráběla také stejné tubusy (celkem 2 ks), které měřily 15 metrů. Na druhém obrázku je dopravník o šířce 1400 mm.

**Obr. č. 11:** Filtrační skříň a rotační síto



Zdroj: Internetové stránky - společnost Strojírny Cheb a.s. [26]

Filtrační skříňe vlevo mají využití například v kotelnách. Tyto skříňe v sobě nechávají veškeré nežádoucí složky, které by mohly ovlivnit životní prostředí. Na pravém obrázku je náhled rotačního síta.

**Obr. č. 12:** Drtič na suť



Zdroj: Internetové stránky - společnost Strojírny Cheb a.s. [26]

Drtič na suť, který je možno vidět na obrázku číslo 12 slouží k drcení stavebního odpadu. Kompletní konstrukci tohoto stroje realizovala společnost na přelomu roku 2014 a 2015.

**Obr. č. 13:** Dopravník



Zdroj: Internetové stránky - společnost Strojírny Cheb a.s. [26]

Na obrázku číslo 13 jsou dopravníky, které je možno zahlédnout například v elektrárnách. Zde je nejdelší kus, který lze přepravit. Kompletace těchto částí probíhá až na místě určení.

Dále společnost vyrábí každoročně kolem 250 lžic na bagry, korby pro solné doly, ložiska pro kulové mlýny, které mají délku cca. 4m, velké svařence, které slouží jako základové rámy pro lisy, kterých společnost vyrobila v roce 2013 3 kusy a v roce 2014 4 kusy. Jeden kus tohoto svařence váží cca 20 tun.

## 2 Nákup

Nákup je v dnešní době nezbytná součást výrobního procesu firmy. Nalezne se opravdu malé množství firem, které jsou natolik soběstačné, a veškerý materiál pro výrobu si vyrábí sami. Do nákupu ale nepatří pouze materiál, ale také služby, dopravní prostředky a stroje, které jsou potřebné pro výrobu, softwary a mnoho dalšího. Samotný nákup není tak jednoduchý, jak se na první pohled zdá. Spousta lidí se domnívá, že společnost pořizuje materiál kdykoliv a v jakémkoliv množství. Toto tvrzení je ovšem mylné.

Společnost musí včasné zjistit, kdy bude materiál, služby atd. potřebovat a včasné uzavírat smlouvy s potenciálním dodavatelem. Společnost si musí zakládat na kvalitě nakupovaného materiálu, ovšem za co nejmenší náklady na pořízení.

### 2.1 Charakteristika nákupu

*„Nákup chápeme jako:*

- ✓ *funkci - jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit,*
- ✓ *proces - jako průběh dispozice s dodávaným zbožím,*
- ✓ *organizační jednotku - pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost.“*

(Synek a kolektiv, 2007, str. 198)

Nákup je vlastně soubor všech činností, které se podílejí na získání vstupů do společnosti. Nakupuje jak materiál, zboží, tak stavby, dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, ale také služby. Součástí nákupu je např. doprava materiálu, příjem materiálu a případná úprava před samotnou výrobou. Německá literatura zahrnuje do nákupu také kapitál a pracovní sílu, v České republice tyto položky součástí nákupu nejsou. [6]

### 2.2 Cíle nákupu

Publikace definují cíle nákupu následovně:

- ✓ uspokojování potřeb - společnost vykazuje potřebu určitého materiálu, výrobku či služby pro výrobu,

- ✓ snižování nákupních nákladů - snižování nákladů může vést např. ke snížení kvality. Náklady se můžou snižovat na pojistném nebo dopravě. Je vhodné pracovat s přesnou kalkulací potřeby materiálu a nakupovat na jednu dodávku přesné množství, aby nedocházelo k častému doobjednání materiálu. To by mělo za následek platbu další dopravy a pojištění materiálu.,
- ✓ zvyšování jakosti nákupu - jakost je určena množstvím (dodržení termínů dodání) a komunikací (je potřeba komunikovat o případně vzniklém problému, dodržení cen a sjednaných podmínek).  
Zvyšování jakosti nákupu se vztahuje k dvěma rozdílným hlediskům:
  - zvýšení jakosti nakupovaných produktů, kdy se podle tolerance usiluje o nulovou úroveň vad,
  - zvýšení jakosti může ale také znamenat zvýšení výkonu nakupovaného produktu, což může vést až k nákupu substitutů nebo k výměně dodavatele,
- ✓ snižování nákupního rizika - nákupní rizika se týkají např. nedodržení množství, podmínek, dodací lhůty, riziko špatného servisu nebo servisu již nakoupených strojů (v tomto případě mluvíme o dodavatelích, kteří se nacházejí v insolventi, nebo likvidaci),
- ✓ zvyšování flexibility nákupu - „*čím nejjistější budoucnost, tím flexibilnější musí být plánování.*“ [7] Pokud se potýkáme se vzniklým rizikem nákupu, musíme zvolit takové alternativy, které ponechají společnosti dostatečný prostor k přizpůsobení se,
- ✓ podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy - nejedná se již o dominantní cíle. [6]

### 2.3 Nákupní proces

V momentě, kdy se podnik rozhodne pořídit materiál, existuje v podniku mnoho faktorů, které ovlivňují celý nákup.

Hlavními faktory jsou:

- ✓ kvalita - jinými slovy také jakost. Hlavním cílem je nákup co nejkvalitnějších komodit za co nejvýhodnější ceny. Společnosti mohou využívat takzvané

hodnotové analýzy. Jedná se o studii výrobků nebo materiálu, kde se určuje, zda při změně přinese výrobek uživateli stejný přínos s nižšími náklady nebo větší přínos za stejné náklady,

- ✓ podmínky dodávky - dodávka musí být realizována na základě dodacích a platebních podmínek, které jsou uvedeny v kupní smlouvě,
- ✓ množství - hlavní otázku, kterou si klademe při nákupu je, jaké je vůbec správné množství. Společnost chce při nákupu vždy dosáhnout co největších úspor, to znamená čím optimálnější množství, tím menší skladové zásoby, vyhneme se zastarání nebo jiného znehodnocení produktů. Pokud nakupujeme v menším množství, musíme objednávat častěji, tím se zvyšují jednicové náklady. Proto optimálně je objednávat na základě požadavků zákazníka,
- ✓ cena - nejnižší nákupní cena = nejlepší cena. Toto tvrzení bohužel nemůžeme považovat za pravdivé. Dodavatel, nabízející levný materiál či zboží, nemusí být vždy vhodný kvalitou,
- ✓ dodací lhůta - je to čas mezi objednávkou a dodávkou materiálu, zboží či služeb. Pokud oddělení nákupu objedná zboží na dlouhou dobu dopředu, kapitál je vázán v zásobách. V momentě, kdy nákupní oddělení nakupuje pouze na základě požadavků zákazníka, podstupuje riziko, které vede k opoždění výroby finální produkce. V nejhorším případě, zákazník celou zakázku zruší, a společnost se materiálů musí co nejrychleji zbavit, protože přinášejí další náklady a ztráty,
- ✓ dodavatel - jedná se o jeden z nejhlavnějších faktorů, který ovlivňuje celkový nákup. Tomuto faktoru se bude věnovat samostatná kapitola. [6]

*„Fáze nákupu shrnout takto:*

- ✓ *ujasnění potřeb,*
- ✓ *stanovení velikostí a termínů potřeby,*
- ✓ *hledání dodavatelů,*
- ✓ *volba dodavatele,*
- ✓ *tvorba objednávky,*
- ✓ *kontrola a zúčtování dodávky,*
- ✓ *skladování,*
- ✓ *vyskladnění,*



✓ sledování spotřeby.“

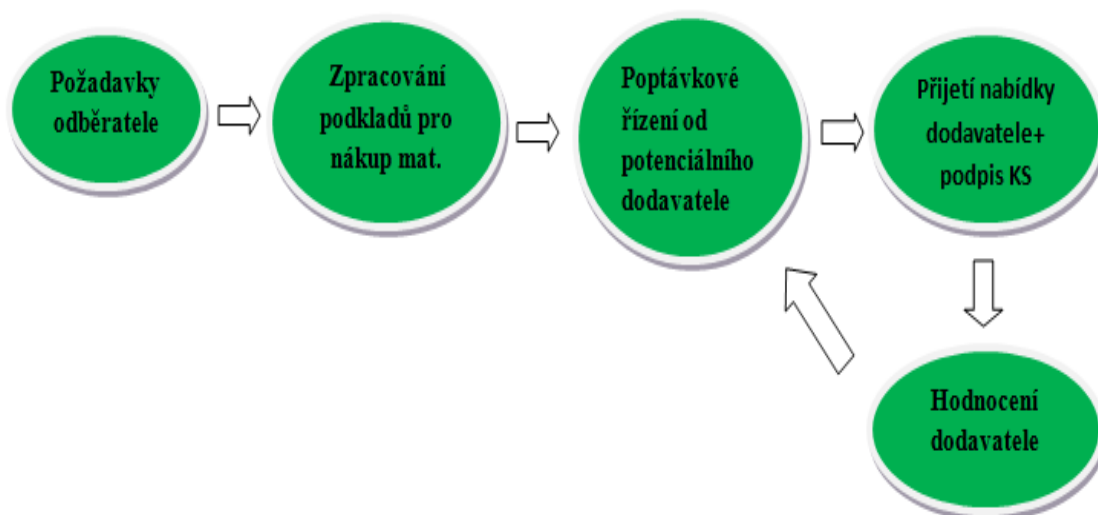
(Synek a kolektiv, 2007, str. 199)

Ve společnosti Strojírny Cheb a.s. se postup nákupu materiálu od teorie nepatrně liší. Funguje zde tzv. zakázkový systém, to znamená, že nákup materiálu nastává až v momentě, kdy se zpracuje nabídka zákazníka a je zpracovaná objednávka. Princip je však v podstatě stejný.

Ve společnosti Strojírny Cheb a.s. probíhá nákup následovně:

- ✓ požadavky odběratele
- ✓ zpracování podkladů pro nákup materiálu
- ✓ poptávkové řízení od potenciálního dodavatele
- ✓ přijetí nabídky dodavatele a podpis kupní smlouvy
- ✓ hodnocení dodavatele

**Obr. č. 14:** Nákupní proces společnosti Strojírny Cheb a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### **2.3.1 Nakupované vstupy společnosti**

#### **Materiál nakupovaný do hlavní výroby**

hutní materiál

odlitky, výkovky

barvy, laky, ředidla

elektrotechnický materiál

polotovary a výrobky vlastní výroby

ostatní nakupovaný materiál

#### **Nářadí nástroje a měřidla**

komunální nářadí a nástroje

speciální nářadí a nástroje

kontrolní, měřící a zkušební zařízení

#### **Pomocné materiálové vstupy**

pohonné hmoty, oleje, paliva, chemikálie

ochranné a pracovní pomůcky

drobný hmotný investiční majetek

#### **Služby a ostatní činnosti**

Do této podkapitoly patří nákup:

hmotného investičního majetku

hardwarů a softwarů

výrobní kooperace

metrologie

doprava

školení

poradenská činnost

externí údržba

vykládka vagónů [31]

### **2.3.2 Zpracování podkladů pro objednání materiálu a služeb společnosti**

Požadavky na objednání materiálu se rozdělují na plánované, neplánované a ostatní požadavky.

#### Plánované požadavky a způsob jejich předkládání.

Obecně tento požadavek musí obsahovat číslo zakázky, číslo výkresu a název nakupované položky, termín zajištění nakupované položky, měrnou jednotku, normu a atest. Například u nákupu hutního materiálu a odlitků a výkovek jsou specifika následující:

*Hutní materiál* - odpovědným útvarem pro nákup této komodity je oddělení nákupu. Podklady pro objednání tohoto materiálu musí obsahovat rozměr, jakost, normu, tepelné zpracování, měrnou jednotku, hrubou váhu celkem, rozměry plechů nad nebo pod rozměr a požadavek povrchové úpravy (zinkování, lakování).

*Odlitky, výkovky* - opět musí obsahovat rozměr, jakost, normu, tepelné zpracování, číslo modelu, číslo výkresu, atest, hmotnost jednoho kusu. Ke kusovníku (pisemná forma požadavků, která slouží jako podklad pro vystavení objednávky) je potřeba přiložit výkresovou dokumentaci, na vyžádání příslušného zásobovače (pracovník úseku pro nákup).

Informace o zajištění materiálu je možno získat kdykoliv v programu Easy Technology, nebo z vystavené objednávky konkrétního materiálu. Veškeré informace jsou průběžně do systému doplňovány. [31]

### **2.3.3 Samotný nákup materiálu společnosti**

Nákup materiálu se provádí až po předložení požadavku, který je popsán v kapitole 2.3.2 *Zpracování podkladů pro objednání materiálu a služeb společnosti*. Veškerá kontrola stavů materiálu u naplánovaných zakázek je prováděna v informačním systému. Před vystavením objednávky zkontroluje pracovník obchodního úseku pro nákup věcnou správnost i termín pro objednání. Po provedené kontrole určí pracovník obchodního úseku pro nákup nejvhodnějšího dodavatele, poté se vystaví objednávka. Objednávka musí přesně obsahovat předepsané náležitosti, aby výrobce či dodavatel

neměl mylné nebo nedostatečné informace. Objednávku vystavuje pověřený pracovních, který je za správné vypracování i zodpovědný, nebo vedoucí útvaru a schvaluje ji ředitel akciové společnosti. Pokud společnost potřebuje okamžitě materiál, uplatňuje způsob nákupu za hotové, který řeší bez objednávky, o které rozhoduje pouze ředitel společnosti. [31]

#### Podpis kupní smlouvy

Za údaje obsažené v kupní smlouvě je odpovědný pracovník obchodního úseku pro nákup. Dostane do rukou návrh kupní smlouvy nebo potvrzenou objednávku od dodavatele a zkontroluje, zda dodavatel přijal požadavky objednávky. Pokud dodavatel objednávku akceptoval, potvrdí se kupní smlouva a předá se vedoucímu obchodního oddělení. Vedoucí pak předá kupní smlouvu k podpisu řediteli společnosti. Pokud se prodlouží termín dodávky zakázky, vedoucí obchodního oddělení změnu projedná se zákazníkem. V případě, že zákazník nesouhlasí se změnou, společnost začne hledat jiného dodavatele, který termín dodávky toleruje. [31]

### **2.3.4 Výběr a hodnocení dodavatelů**

Strategie postupu pro výběr a hodnocení dodavatelů se dělí na tři kroky. Prvním krokem je provedení prvního hodnocení všech dodavatelů, druhým je průběžné hodnocení dodávek schválených dodavatelů a třetím je roční hodnocení schválených dodavatelů.

#### ✓ **Provedení prvního hodnocení všech dodavatelů**

Jde o hodnocení dodavatele ještě před uzavřením jednání o dodávce. Výsledkem tohoto hodnocení je schválený dodavatel. Společnost rozděluje jednotlivý pořizovaný materiál do dvou skupin A a B. Do skupiny A se řadí položky, které významně ovlivňují kvalitu finálního výrobku. Do skupiny B patří položky materiálu a služeb, které jsou bez přímého vlivu na jakost. U položek skupiny B se uskutečňuje pouze první hodnocení dodavatelů, průběžné ani roční se dále neprovádí. Materiál patřící do skupiny A je např. hutní materiál, odlitky, výkovky, výrobní kooperace, do skupiny B lze zařadit nářadí, ochranné pomůcky, nákup hardwaru a softwaru. Prosté hodnocení dodavatelů se

provádí převážně u nových výrobků a neznámých dodavatelů. Dodavatelé se hodnotí na základě známek od 1 do 3 (kde 1 znamená, že je dodavatel plně vyhovující, 2 znamená, že dodavatel vyhovuje s výhradou, známka 3 logicky nevyhovuje). Znamky se ke konci hodnocení sečtou a dodavatel s nejnižší známkou je vybrán pro další spolupráci.

**Tab. č. 2:** První krok hodnocení dodavatelů

č.	Druh hodnocení	Charakteristika kriteria skupiny	klasifikace dodávky
Produkty a materiály	Jakost	certifikát systému jakosti	
		splnění specifické jakosti materiálů	
		výsledky auditu systému jakosti u dodavatele	
		vyhodnocení nabídky, rychlost reakce, kompletnost	
		poskytnutí dokumentace	
	Cena	vyhodnocení ceny nabídky	
	Platební podmínky	vyhodnocení návrhu platebních podmínek	
	Termín plnění	vyhodnocení návrhu termínu dodání	
	Ostatní	druh poskytnuté dopravy a cena	
	Služby	Metrologie	certifikát systému jakosti
splnění specifických vlastností jakosti služby			
Doprava		rychlost reakce	
Externí údržba		vyhodnocení nabídky, kompletnost	
		poskytnutá dokumentace	
		reference	
Školení	vyhodnocení ceny		
Celkový součet			

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti [31]

### ✓ **Průběžné hodnocení dodávek schválených dodavatelů**

Toto hodnocení se provádí u všech dodavatelů, kteří prošli prvním hodnocením dodavatelů jako nejlépe hodnoceni ve skupině A a u těch, kteří jsou v aktuálním schváleném seznamu dodavatelů. Dodávka materiálu a zboží od schválených dodavatelů podléhají vstupní kontrole a na základě vstupní kontroly provede odpovědný pracovník hodnocení vybrané dodávky.

Jednotlivé položky, které se hodnotí v průběžném hodnocení dodávky produktů a materiálů jsou znázorněny v tabulce číslo 3, kde hodnota 1 znamená, že specifikace je splněna, 2 specifikace je splněna s výhradou a 3 znamená, že specifikace je nesplněna. Pokud součet známek bude maximálně 5, ohodnotíme dodávku písmenem S (splňuje), pokud součet bude 6 = SV (splňuje s výhradou) a celkovému součtu 7 a více náleží písmeno N (nevyhovuje) pro lepší představu je výše uvedený odstavec znázorněn v tabulce číslo 3. U hodnocení kritéria služeb je hodnocení přísnější. Součet známek maximálně 4 splňuje, známka 5 splňuje s výhradou, a 6 a více nesplňuje.

**Tab. č. 3:** Kritéria pro vyhodnocení dodávek materiálu

Dodávka	Jakost	Termín plnění	Předepsané doklady	Kompletnost dodávky	Součet známek	Hodnocení
X1	1	1	1	1	4	S
X2	1	1	1	2	5	SV
X3	3	3	1	3	10	N

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti [31]

### ✓ **Roční hodnocení schválených dodavatelů**

I když je hodnocení dodavatelů pozitivní, nelze vyloučit problémy s kvalitou sériových dodávek nebo problémy s dodržováním termínu dodávek. Proto se provádí jak průběžné tak roční hodnocení schválených dodavatelů. Toto hodnocení se provádí jednou ročně. Na základě hodnocení dodávek lze v případě závažného porušení dodávky dodavatele z příslušného seznamu schválených dodavatelů vyřadit.

## **Provádění externích prověrek jakosti**

Tyto externí prověrky provádí společnost jako součást hodnocení dodavatelů a provádí jí zodpovědný útvar na základě svého hodnocení dodavatelů a údajů z rozborů. Záznam o provedení prověrky zpracuje auditor ve formě protokolu. Výsledky musí být projednány s dodavatelem. [31]

### **2.3.5 Kontrola a případná reklamace materiálu**

Vstupní kontrola materiálu je prováděná pracovníky pod dohledem vedoucího oddělení řízení jakosti. Pokud materiál není v pořádku, vystaví se protokol o vadách a mistr výroby podá informaci o nekvalitní dodávce zásobovači (pracovník obchodního úseku pro nákup). Po dohodě s vedoucím obchodního oddělení se rozhodne o tom, zda bude dodávka vrácena dodavateli nebo přijata s tím, že zásilka bude reklamovaná, nebo přijata za podmínky sníženého množství dle skutečně dodaného stavu. Až po kladném vyřízení reklamace může být reklamovaná položka uvolněna do výroby. V případě záporné reklamace je dodávka odeslána na náklady dodavatele zpět k dodavateli. [31]

## **2.4 Odběratelé**

Odběratelé neboli zákazníci společnosti Strojírny Cheb jsou velmi důležitou součástí celého nákupu. Bez zákazníků by firma logicky nemohla vůbec existovat. Zákazníkem společnosti může být kdokoliv. Jsou ale i odběratelé, kteří se ke službám společnosti rádi vrací.

### **2.4.1 Hlavní odběratelé společnosti**

**TEREX GmbH** - bagrové a nakládací lžice různých typů

**SUAS** - GO oprava železničních strojů, výroba a GO dopravníků typu REDLER, Stavba - Intenzifikace výroby multiprachu IV., Pasové cesty- důl JIŘÍ

**MTC Karlovy Vary s.r.o.** - přípravky pro turbíny, různé konstrukce a technologické celky

**Handel und Industriservice** - korby nákladních automobilů pro solné doly

**MFL GmbH** - části strojů a zařízení pro kamenolomy, pískovny atd.

**SUAS stavební** - prodloužení pasové výroby. [26]



### 3 Výroba

S nákupem materiálu a služeb úzce souvisí i výroba. Je logické, že se materiál nakupuje z důvodu budoucí spotřeby a to převážně ve výrobě. Výrobou se tato práce bude věnovat v následující kapitole.

#### 3.1 Charakteristika výroby

Výrobou se rozumí činnost, při které lidský zdroj přetváří přírodní zdroje ve statky.

Výrobu rozlišujeme:

- ✓ v nejširším pojetí - charakterizuje výrobu ve spojení práce, kapitálu, půdy a hlavním účelem výroby je získání určitého výrobku či služby. Do této výroby se zahrnuje veškerá činnost, kterou podnik zajišťuje, např. pořízení materiálu, zboží, služeb, pracovníků, finančních prostředků, doprava, kontrola a odbyt,
- ✓ v užším pojetí - se rozumí výroba jako poskytování služeb, doprava, zajištění nákupu. Odbyt a financování se do vlastní výroby v užším pojetí nezařazuje,
- ✓ v nejširším pojetí - se výrobou rozumí poskytování služeb vyjma obchodních a bankovních služeb. [4]

Výrobní faktory jsou faktory, které jsou používány ve výrobním procesu. Rozlišují se tři základní skupiny faktorů, v některých publikacích se považuje za další faktor informace:

- ✓ půda (přírodní zdroje)
- ✓ práce
- ✓ kapitál

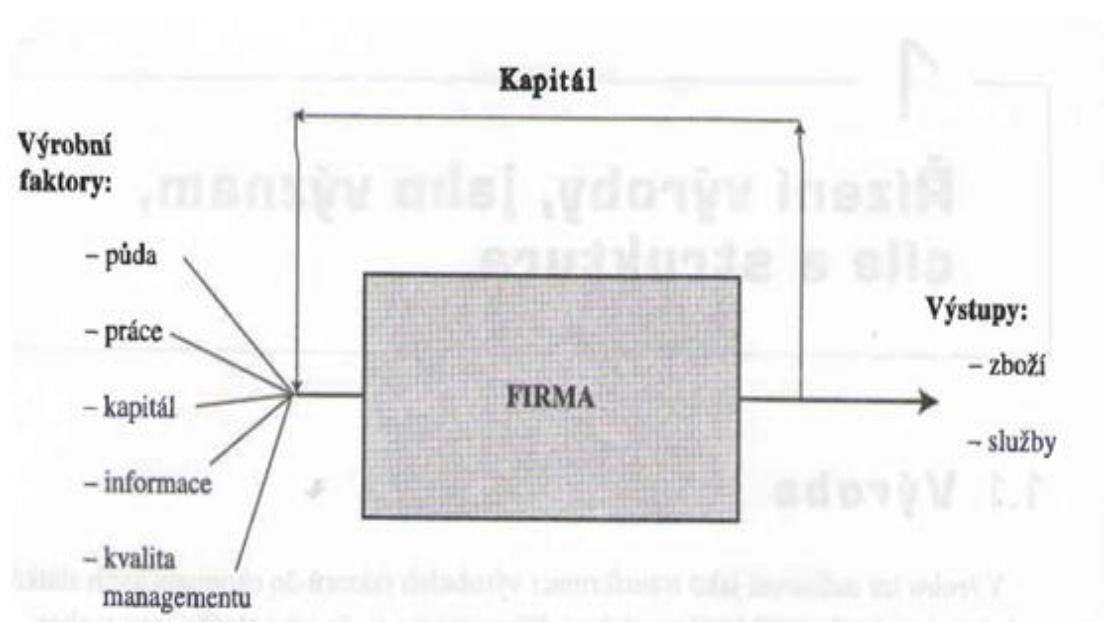
Přírodní zdroje - jsou to veškeré zdroje jako např. orná půda, lesy, zdroje nerostných surovin, voda, vzduch, vítr, slunce. Je nutno podotknout, že přírodní zdroje, v tomto případě půda, jsou vzácné a omezené. Cena půdy se nazývá renta, která se platí za pronájem půdy.

Práce - jedná se o veškerou lidskou činnost, která se odehrává ve výrobě. Práce je vzácný výrobní faktor, kde cenou práce je mzda, která je buď nominální tzn., mzda je vyjádřena v penězích, nebo reálná, která představuje mzdu ve službách, či zboží.

Kapitál - kapitál je výsledkem lidské práce, jsou to veškeré statky, které se používají k práci při výrobě statků, či služeb. Cena kapitálu je úrok. Rozlišujeme dva druhy kapitálu, a to je vlastní (vlastní prostředky, které byly vloženy do společnosti buď formou peněz, nebo hmotných statků) a cizí (vypůjčený majetek např. půjčky)

Jednoduchá rovnice výrobních faktorů můžeme zapsat jako kapitál + práce + přírodní zdroje = vytváří veškeré bohatství společnosti. [3], [11]

**Obr. č. 15:** Koloběh výrobních faktorů, zboží, služeb a kapitálu ve firmě



Zdroj: (Keřkovský, 2001, str. 2.)

### 3.2 Typy výroby

Výrobních systémů rozlišujeme hned několik.

Např. je rozlišujeme podle:

„Míry plynulosti výrobního procesu, na:

- ✓ *plynulá nebo*
- ✓ *přerušovaná.*“

(Keřkovský, 2001, str. 7)

Plynulá - tuto výrobu můžeme nazývat i nepřerušovanou, nebo proudovou. To znamená, že výroba probíhá celý rok, každý měsíc, 7 dní v týdnu a 24hodin denně. Tento typ výroby lze využít, pokud není třeba častých změn zařízení. Výhoda tohoto typu výroby je například menší doba na zhotovení výrobku nebo snížení nákladů na sklady. Nevýhoda této výroby nastává v momentě, kdy je třeba častěji měnit strukturu výrobku. [19]

Přerušovaná - výrobu je možno po některých částech výroby ukončit (přerušit) a pokračovat například druhý den. Jde především o výrobní haly, kde nejsou právě žádné noční směny. Není tedy problém dodělat určitou část práce a pokračovat v ní až druhý den. Tato výroba je typická například pro strojírenství. [3]

Strojírny Cheb a.s. využívají právě přerušované výroby. Lze ovlivnit, zda jsou výrobky plynule předávány na druhé pracoviště či nikoliv. U přerušované výroby je možné měnit termín zpracování, měnit pracoviště, které daný úkol zpracuje.

„Množství a počtu druhů výrobků na:

- ✓ kusovou resp. malosériovou,
- ✓ sériovou,
- ✓ hromadnou.“

(Keřkovský, 2001, str. 7)

Kusová výroba - kusová výroba se dále rozděluje na:

- ✓ opakovaná,
- ✓ neopakovaná,
- ✓ zakázková výroba.

O kusové výrobě lze říci, že je ze všech tří typů výroby nejkomplicovanější, protože se její průběh výroby stále mění. Kusovou výrobu využijí firmy, které sestavují a vyrábějí atypické výrobky. Názorným příkladem, kde se využívá kusová výroba je právě strojírenství, oděvní průmysl nebo výroba nábytku.

Společnost strojířny Cheb využívá zakázkové výroby, tzn. výroba je uskutečňována na základě požadavků zákazníka.

Sériová výroba - výrobky se zde vyrábějí v určitých sériích. Po dokončení jedné série výrobku, může začít výroba další série výrobku. Dle mého názoru u tohoto typu výroby je potřeba přesného řízení a plánování výroby, produkce u sériové výroby je mnohonásobně vyšší, než u kusové (zakázkové) výroby. U sériové výroby se zapojují převážně stroje, existuje tedy velmi malé riziko selhání lidského faktoru.

- ✓ rytmická sériová výroba - výroba výrobku se opakuje, je stejně velká
- ✓ nerytmická sériová výroba - opak rytmické sériové výroby, neprobíhá pravidelně a není stejně velká.

Hromadná výroba - výroba výrobku probíhá ve velkém množství dlouhou dobu. Příkladem hromadné výroby je výroba cigaret, papíru aj.

„Výrobního programu na:

- ✓ *hlavní výroba - výrobky tvoří hlavní náplň výroby,*
- ✓ *vedlejší výroba - jedná se o výrobu polotovarů nebo náhradních dílů,*
- ✓ *doplňková výroba - využívá a zpracovává odpad z hlavní a vedlejší výroby a volné kapacity,*
- ✓ *přidružená výroba - obvykle se od předcházejících liší charakterem výroby. “*

(Synek a kolektiv, 2007, str. 242)

„Výrobní proces obvykle probíhá v několika etapách:

- ✓ *předvýrobní etapa,*
- ✓ *výrobní etapa,*
- ✓ *odbytová etapa. “*

(Synek a kolektiv, 2007, str. 242)

Právě předvýrobní, výrobní a odbytovou etapou se zabývají hlavně strojířenské firmy. A ani Strojírny Cheb nejsou výjimkou.

V roce 2015 poptávala SAMETEX spol. s.r.o. 2 ks válce. Tato poptávka byla podložena konkrétním náčrtem a žádala vyhotovení nabídky. V tom momentě společnost přijala, zaevidovala a přezkoumala poptávku, ujasnila si, zda má dostupné prostory na výrobu zakázky, potřebné strojní vybavení, jakost, nářadí, měřidla apod. a vyhotovila technickou dokumentaci. Na závěr zpracovala kalkulaci.

#### Kalkulace pro výrobu 1 ks válce pro firmu SAMETEX spol. s.r.o.

Přípravný čas (Tp)	220 Kč
Kusový čas (Tk)	1000 Kč (2 ks - 2000 Kč)
Chybějící nářadí	500 Kč (2 ks - 1 000 Kč)
Práce	450 Kč/hod.
Materiál	11 400 Kč
Rezerva	1 000 Kč
Kooperace	9 048 Kč

#### Výpočet

$$\frac{220 + 2 * 1\,000}{60} = 37 : 2 = 18,5 * 450 = 8\,352 + 500 + 1\,140 = 20\,225 + 1\,000 = 21\,225$$

+ 9 048 = 30 273 Kč/ks (cena bez DPH + dopravy)

Tato cenová nabídka byla spolu s dalšími informacemi odeslána zpět k zákazníkovi, ten nabídku schválil a vystavil objednávku. [31]

Tyto provedené kroky se řadí právě do předvýrobní etapy. Tato etapa zahrnuje činnosti, které společnost zajišťuje před zahájením výroby. Například vývoj, konstrukční a technologická příprava výrobků a výroby, zajištění materiálu, přípravků, pracovníků, vyhotovení předběžné kalkulace. [4]

Výrobní etapa - v této etapě dochází k vyhotovení výrobku od výroby polotovarů a součástí, až po montáž všech částí.

Hlavním dokladem ve společnosti Strojírny Cheb ve výrobě je pracovní příkaz. Ten obsahuje důležité informace, které jsou potřebné pro pracovníky v jednotlivých výrobních, technických a obchodních úsecích. [31]

Odbytová etapa - jinými slovy konečná etapa. Zde se realizují činnosti, které jsou spojené s prodejem, např. doprava výrobku, fakturace, balení.

Společnost Strojírny Cheb po kompletaci fakturovali firmě SAMETEX 27 820 Kč/ks bez DPH. Náklady na práci a materiál byly celkem 22 144 Kč/ks. To znamená, že čistý výnos pro společnost činil 5 676 Kč/ks. [31]

### **3.3 Plánování výroby**

*„Předmětem plánování výroby je:*

- ✓ výrobní program,
- ✓ výrobní proces,
- ✓ zajištění výrobních faktorů pro výrobu.“

(Synek a kolektiv, 2007, str. 244)

Výrobní program - jde v podstatě o objem výroby, který se má v daném období vyrábět.

Výrobní program se sestavuje buď:

- ✓ dlouhodobý - v některých publikacích nalezneme také střednědobé plánování, které nám zajišťuje změny ve výrobním programu. Vyžadují nových výrobních kapacit, nové technologie, jiné pracovníky a jiné pracovní postupy a velké finanční prostředky. Tyto změny bývají ve výrobním programu zásadní,
- ✓ krátkodobý - vychází z již existujících výrobních kapacit, aktuální struktury pracovníků a z aktuálních finančních prostředků. Na rozdíl od dlouhodobého výrobního programu nejde o zásadní změny, pouze o menší především se jedná o změny v konstrukci výrobku. [4]

Výrobní program společnosti Strojírny Cheb a.s. je:

- ✓ generální opravy a revize technologických zařízení,
- ✓ výroba a renovace náhradních dílů pro důlní stroje a zařízení
- ✓ výroba a zpracování pasových cest,
- ✓ výroba a montáž ocelových konstrukcí,
- ✓ výroba a montáž průmyslových filtrů pro prachové částice,
- ✓ výroba a montáž zařízení kamenolomů, pískoven a skláren,
- ✓ zakázková výroba dle požadavků zákazníků. [31]

### **3.3.1 Plánování výroby společnosti Strojírny Cheb a.s.**

Plánování výroby řeší vzájemný vztah mezi přijatými zakázkami a kapacitními možnostmi výroby. Pro konkrétní pracoviště zpracuje vedoucí úseku denní kapacitní plán pro jednotlivé zakázky. Dále je nutno rozdělit profesní činnosti (díleňské nebo montážní zámečnické práce, svařování, tryskání a lakování dílů, strojní obrábění, příprava materiálu pro výrobní proces) na jednotlivé stroje podle technologických postupů. O tuto činnost se postará přímo tzv. výrobně dispečerská kancelář a mistři výrobních provozů. Při sestavování výrobního plánu na měsíc vycházíme ze smluvně uzavřených zakázek, na které již byly vystaveny pracovní příkazy a zajištěn materiál, aby mohla být zakázka realizována v plánovaném termínu. Dále společnost vychází z uznaných nabídek, z předpokladu rozsahu kapacit využitých zákazníky, s nimiž byly uzavřeny rámcové smlouvy, a na závěr skluzu výroby z předcházejícího měsíce. V případě, že se nevyužijí veškeré kapacity, je obchodní oddělení povinné zajistit doplnění. Pokud je všechno splněné, může se přejít k sestavení samotného měsíčního plánu, který se sestavuje k 25 dni v měsíci. Měsíční plán schvaluje ředitel společnosti. Ředitelem schválený plán se dále předá do technické přípravy a výroby. Zde příslušný pracovník založí technologické údaje do databáze informačního systému. Plán a kompletní technickou dokumentaci včetně pracovního příkazu a s plánem předvýrobních etap se předá do obchodního oddělení. To vše zaplňuje a podklady předá do výrobně dispečerské kanceláře. Plánování výroby úzce souvisí s nákupem materiálu, který je podrobně rozebrán v kapitole 2. [31]

### 3.4 Řízení výroby

Cílem řízení výroby je zajišťovat potřebné podmínky jako jsou např. řídit přísun materiálu, řídit manipulaci s materiálem, zadávat práci jednotlivým pracovištím, vést evidenci o zahájení a ukončení prací v podniku, odstraňovat odchylky ve výrobě, řešit nestandardní situace apod. Řízení výroby úzce souvisí s plánováním výroby. [18]

Obecně tedy:

*„Výroba zahrnuje veškeré hospodářské činnosti spojené se zajištěním výrobků a služeb.“*

(Synek a kolektiv, 2007, str. 242)

#### 3.4.1 Řízení výroby společnosti Strojírny Cheb a.s.

Tato kapitola se zaměří na hlavní řízení výroby. V první řadě se určí organizace řízení výrobního procesu. V tomto oddílu si společnost určuje schéma organizační struktury výrobního úseku a hlavní výrobní program. Dále se při řízení výroby zabývá realizací plánů výroby. Touto činností je pověřen úsek výrobně dispečerské kanceláře, kde činnost začíná v okamžiku, kdy převezme dokumentaci z úseku technické přípravy výroby (tento úsek zpracovává a kompletuje dokumentaci dle pracovního příkazu). Výrobně dispečerská kancelář má za úkol koordinovat a kontrolovat výrobu, kontroluje materiálovou zajištěnost, zajišťuje náradí a měřidla. Veškerou výrobní dokumentaci od výrobně dispečerské kanceláře pak přebírá mistr dílny.

Hlavními úkoly mistra při řízení výroby jsou:

- ✓ přebírá měsíční plán výroby a stanoví priority pro jeho plnění,
- ✓ přijímá materiál, uvolňuje operace do výroby,
- ✓ kontroluje stav výrobní dokumentace, kontroluje kvalitu výroby,
- ✓ určuje viníky neshodných výrobků,
- ✓ vede evidenci o výrobě,
- ✓ zpracovává mzdové náklady,
- ✓ předkládá požadavky na opravy a údržbu strojů.



Mistr zahajuje výrobní proces ve výrobní dílně dle svého rozhodnutí, musí se ale řídit odváděcími termíny, připraveností materiálu, kapacitou technologických pracovišť dílny, stavem pracovníků atd.

V okamžiku, kdy dělník dokončí výrobní operaci, převezme mistr výrobek a veškerou dokumentaci, kterou dělník potřeboval k výrobě. Jestliže je dle technologického postupu předepsaná kontrolní operace, předává mistr dokumentaci na mezioperační kontrolu.

V případě, že díl nebo podsestava nepodléhá kontrole a pro zajištění kvality je dostačující pouze samokontrola, která je prováděna výrobním dělníkem, předává se výrobek na montáž. Finální výrobky putují s kompletní dokumentací do obchodního meziskladu (slouží ke skladování dílů a nakupovaných výrobků pro potřeby montážní dílny), nebo na kontrolní místo, kde čekají na výstupní kontrolu finálního výrobku.

Hotové výrobky předávají mistři na kontrolní místo, nebo může mistr požádat o provedení výstupní kontroly na určitém pracovišti. Kontrola jakosti probíhá ve společnosti Strojírny Cheb za přítomnosti výrobního dělníka, mistra dílny, „partáka“ mistra a pracovníka oddělení řízení jakosti, který zajišťuje namátkovou kontrolu na základě výrobní dokumentace. Ve chvíli, kdy je ukončená výstupní kontrola a kvalita a jakost výrobku byla ve shodě, předává oddělení řízení jakosti dokumentaci zpět výrobní dílně. Mistr část dokumentů předá do výrobně dispečerské kanceláře, která doplní odváděcí doklad a předá ho do obchodního útvaru.

Ve výrobě dochází často k tomu, že podnik není schopen vyrobit veškeré části finálního výrobku. Zajištění výrobních úkolů, které není firma schopna vyrobit sama, je řešena v určitých případech formou výrobní kooperace. Postup zajištění kooperace jako služby, včetně výběru dodavatelů, je stejný, jako v kapitole 2.3. *Nákupní proces*. Kooperace jsou buď plánované, nebo neplánované. Plánovaná kooperace se v technologických postupech objevuje s poznámkou „provádí se v kooperaci“, neplánovaná kooperace se provádí na základě požadavku mistra.

Výrobní kooperace probíhá následovně:

- ✓ podmínkou předání dílu do kooperace je ukončení všech operací, které předcházejí kooperačním operacím na celém množství výrobní dávky,

- ✓ ověřený pracovník výrobně dispečerské kanceláře vystaví dodací list a potvrdí převzetí do kooperace,
- ✓ expedice dodávky se provádí v souladu s kupní smlouvou a díl se pak předává kooperující firmě,
- ✓ příjem z kooperace- pracovník výrobně dispečerské kanceláře vyzve oddělení řízení jakosti k provedení vstupní kontroly,
- ✓ pokud je dodávka z kooperace hodnocena kladnou vstupní kontrolou, je díl předán zpět do dílny k dokončení zbývajících operací. [31]

### **3.5 Některé technologie používané ve výrobě**

#### **OPT Systém - Optimized Production Technology**

Jedná se o systém, který byl vyvinut v 70. letech v USA. Je zaměřen na úzká místa, která ovlivňují průběh výroby. OPT systém pracuje v cyklu šesti kroků. Těmi kroky jsou:

- ✓ sbírání informací na základě objednávek nebo technologických postupů,
- ✓ odhalování úzkých míst- jaké místo je tzv. „brzdičem“ zjistíme z bilance kapacitních nároků,
- ✓ vyčleníme pracoviště, které je úzkým místem,
- ✓ u pracoviště, které je úzkým místem se vyčlení optimální výrobní dávky,
- ✓ kontrola ostatních pracovišť, zda na jiných pracovištích nevznikla nová úzká místa,
- ✓ pracoviště, kde bylo nalezeno úzké místo je třeba nějakým způsobem odstranit. Jak již bylo řečeno výše, vyčlení se optimální výrobní dávky, nebo se provede oprava stroje, který je brzdičem, nebo se investuje do nákupu stroje nového. [2]

#### **Kaizen**

Je velmi známý a důležitý výraz japonského managementu. Hlavním cílem kaizenu (zdokonalení) je postupné zlepšování pracovních postupů a procesů, zvyšování kvality výrobků a snižování vyrobených zmetků. Jde v podstatě o neustále zlepšování všech činností v podniku všemi lidskými zdroji. Zjištěný nedostatek je popsán a jsou

analyzovány příčiny tohoto nedostatku. Řešením je naplánovat veškerá opatření, které v budoucnu nedostatek odstraní. [1]

Společnost Strojírny Cheb a.s. možná i nevědomky používají systém Kaizen. Společnost má důkladně propracovaný výrobní proces a stále pracuje na jeho zdokonalování. Buduje si dobré vztahy se svými zaměstnanci a zákazníky, zakládá si na vysoké kvalitě svých výrobků a spoustu jiných činností, které jsou součástí metody Kaizen.

## 4 Zásoby

V dnešní době je kladen důraz na snižování zásob. Držení zásob znamená pro podniky velkou finanční zátěž. Pokud se drží zásoby, jsou v nich sice uložené peníze, ale v případě, kdy se podnik rozhodne zásoby prodat, nikdy už nebude návratnost vložených peněžních prostředků stoprocentní. Také se musí udržovat skladové prostory, ve kterých jsou zásoby uloženy. Každý sklad musí mít pracovníky, nějaký informační systém pro lepší orientaci ve skladu atd. To vše samozřejmě stojí peníze, které je možné využít mnohem efektivněji. [8]

### 4.1 Řízení zásob ve společnosti Strojírny Cheb a.s.

Zásoby potřebné pro výrobu společnost Strojírny Cheb neudržují. Vykazuje zásoby pouze ve formě uhlí, protože má svou vlastní kotelnu, která zásobuje teplem a teplou vodou celý areál společnosti.

Nákup uhlí provádí společnost např. podle počasí. Je zřejmé, že v letních měsících není potřeba haly v areálu společnosti vytápět stejně, jako v zimě.

**Tab. č. 4:** Nákup a spotřeba zásob uhlí za rok 2015

Měsíc	KS k 31. 12. 2014 (tuny/Kč)	Nákup 2015 (tuny)	Cena (Kč)	Spotřeba 2015 (tuny)	Cena (Kč)
leden	10,3/20342	122,70	242 332,50	130,00	256 749,90
únor		185,20	365 770,00	180,00	355 500,00
březen		170,60	375 319,20	160,00	350 348,20
duben		85,30	307 394,60	90,00	301 349,20
květen		28,30	63 674,86	30,00	78 457,20
červen		0,00	0,00	8,00	20 921,80
červenec		28,90	65 024,86	13,30	30 566,70
srpen		0,00	0,00	15,00	34 473,80
září		29,10	65 474,85	30,00	67 712,10
říjen		119,70	269 324,40	100,00	225 022,90
listopad		88,00	197 999,60	100,00	225 004,40
prosinec		148,60	334 349,30	150,00	337 500,10
<b>Celkem</b>	<b>X</b>	<b>1006,40</b>	<b>2286664,17</b>	<b>1006,30</b>	<b>2283606,30</b>

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

Zůstatek zásob uhlí ke konci roku 2014 byl 10,3 tun v hodnotě 20 342 Kč. Z výše uvedené tabulky lze i dobře vyčíst, že nákup uhlí probíhá spíše v podzimních a zimních obdobích, kdy je jeho spotřeba vyšší. Je to z důvodu toho, že kotelná vytápí jak výrobní haly společnosti, tak kanceláře a ostatní budovy. V letních měsících není třeba haly vytápět, ale pouze ohřívat vodu, proto je potřeba uhlí nižší.

Z tabulky lze také vyčíst proměnlivost cen za jednu tunu uhlí. Například v lednu a v únoru koupila společnost tunu uhlí za 1 975 Kč a od května do prosince nakoupila tunu za 2 500 Kč. Nejvyšší cena za tunu uhlí koupila společnost v dubnu, a to za 3 603 Kč.

Společnost uzavírá s dodavatelem uhlí roční smlouvu, ve které jsou uvedené veškeré podmínky, kterých se drží obě smluvní strany. V momentě, kdy zásoba uhlí dochází, příslušný pracovník kontaktuje dodavatele a ústně objedná potřebné množství. Dodávka materiálu trvá cirká 3 dny. Údaje v tabulce nákupu a spotřeby materiálu jsou uváděny jako hodnoty celkové. Neznamena tedy, že v měsíci březen nakoupila společnost jednorázově 170,60 tun uhlí, ale nakupovala ho průběžně v neurčitých intervalech dle potřeby

## **4.2 Systémy řízení zásob**

V teorii zásob rozlišujeme dva základní systémy řízení zásob. Prvním systémem je tzv. Q- systém, kde se pracuje s pevnými velikostmi objednávek a kolísání ve spotřebě se vyrovnává změnami frekvence objednávek. Díky tomuto systému se snadno provádějí různé výpočty. Příkladem je například výpočet optimální velikost dodávky, počet dodávek, délka dodávkového cyklu a velikost celkových nákladů. Tento systém je výhodný v momentě, kdy je poptávka vyvážená, to znamená bez výkyvů. [8]

Druhým systémem řízení zásob je P-systém, kde se ve stejně pevných objednacích termínech, ale mění se velikost objednávek. P- systém pracuje s vyšší úrovní pojistné zásoby. Tento systém je vhodný v případě, kdy podnik nakupuje u stejného dodavatele. [8]

Tyto dva systémy jsou velmi náročné na přesnost údajů. Proto byl pro méně důležité položky vytvořen tzv. systém dvou zásobníků, kde je zásoba rozdělena do velkého a

malého zásobníku. V malém zásobníku je pojistná zásoba, a když se zásoba ve velkém zásobníku spotřebuje, je to pro podnik impuls pro objednání nového materiálu. [8]

Na základě těchto informací lze konstatovat, že společnost Strojírny Cheb a.s. pracuje právě se systémem dvou zásobníků. Protože nepočítáme ani s pevnými velikostmi objednávek a ani s pevnými termíny objednávek. Společnost nakupuje v momentě, kdy uhlí dochází a jeho množství objednává podle aktuální situace.

### **4.3 Metody řízení zásob**

#### **JIT Systém - Just in time**

Principem systému JIT je potřeba materiálu v ten moment, kdy má být použitý ve výrobě. Znamená to tedy, že společnost nemusí udržovat skladové zásoby. Materiál bývá dovezen malým autem, které doveze přesné množství, které je objednáno. Pokud systém JIT funguje jak má, tak náklady na dopravu jsou nižší než úspory z likvidace nebo zřízení skladu. Pokud se tyto nákladové položky rovnají, a my stojíme před rozhodnutím, zda využívat JIT, či zřídit sklad, rozhodneme se spíše pro zřízení skladu, protože u systému JIT přece jen podstupujeme riziko žádných nebo minimálních zásob. [2]

Strojírny Cheb využívají právě technologie JIT. Zásoby neudrží žádné, pouze v podobě uhlí, které využívá jako topný materiál, ale s výrobou nemá nic společného.

#### **KANBAN**

Kanban je v podstatě komunikační nástroj ve výrobě typu „právě včas“. Tento systém byl založen firmou Toyota. Je založen na vztahu zákazník dodavatel v jedné firmě ve výrobním procesu. Zákazníkem je pracoviště pro předcházející pracoviště a dodavatelem je pracoviště následujícího pracoviště. Objednávka se v tomto systému nazývá Kanban karta, která obsahuje informace o materiálu, objednaného množství, místo určení, fotografie materiálu případně čárový kód. Kanban kartu pošleme předcházejícímu pracovišti jako objednávku, které vyrobí, co potřebujeme a vrátí nám i kanban kartu s tím, že kartu opět uschováme pro další použití. Kanban karta nemůže

nabývat jakéhokoliv množství, maximální množství určuje vedení při zavádění této technologie, tak, aby nebyla zatížena pracoviště. [2]

## **5 Finanční analýza společnosti Strojírny Cheb a.s.**

Finanční analýzou můžeme chápat určité činnosti, jejichž hlavním cílem je zjistit finanční zdraví podniku. Sestavuje se na základě určitých postupů a metod. Zaměřuje se nejen na odhalení slabých a silných stránek podniku, ale také na celkové hospodaření firmy např. zda jsme schopni hradit naše závazky. To znamená, že díky finanční analýze rozhodujeme o budoucnosti společnosti. K samotnému výpočtu finanční analýzy jsou potřeba výkazy z minulých let (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow, výroční zprávy, přílohy) ty dělíme do interní analýzy. Mezi interní uživatele řadíme například manažery, zaměstnance, odbory. Do externí analýzy patří údaje ze Statistické ročenky ČSÚ, kde se nachází činnost ostatních, spíše konkurenčních podniků. Externím uživatelem nazýváme investory, banky, stát, dodavatelé, odběratelé, konkurence.

Při postupu finanční analýzy používáme dvě základní rozborové techniky. První je tzv. poměrová analýza, která využívá poměrové ukazatele, druhý je tzv. procentní rozbor, který vypočítává procentní podíl jednotlivých položek rozvahy a výsledovky. V těchto kapitolách se budeme věnovat právě poměrové analýze. [5], [17]

### **5.1 Ukazatele rentability**

Tyto ukazatele jsou často označovány i jako ukazatele výnosnosti či návratnosti. Jedná se poměr zisku v korunách a určitého zdroje (aktiva, náklady, tržby atd.). Co se zisku týče, nepočítáme pokaždé jen s čistým ziskem- neboli ziskem po zdanění (EAT- Earnings after Taxes), ale také se ziskem před zdaněním (EBT- Earnings before Taxes) a v poslední řadě ziskem před úroky a zdaněním (EBIT- Earnings before Interest and Taxes). [9]

#### **5.1.1 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Anglický název - Return on Equity. Jinými slovy výnosnost. Jedná se o poměr čistého zisku a vlastního kapitálu a vyjadřuje, že na jednu korunu vlastního kapitálu připadá právě x korun zisku. [21]



Vzorec:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Tab. č. 5:** Ukazatel rentability vlastního kapitálu (v %)

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	0,70	0,67	0,32	0,00	0,20

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

### 5.1.2 Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

Anglický název - Return on Capital Employed. V některých publikacích se používá rentabilita dlouhodobých zdrojů. Vyjadřuje, kolik zisku před zdaněním získala z jedné koruny kapitálu, který byl do podnikání investován akcionáři. [16]

Vzorec:

$$ROCE = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dl. závazky} + \text{dl. úvěry}}$$

**Tab. č. 6:** Ukazatel rentability investovaného kapitálu (v %)

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
ROCE	0,53	0,70	0,25	0,47	1,67

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

### 5.1.3 Rentabilita aktiv (ROA)

Anglický název - Return on Assets. Poměří zisk a celková aktiva, která jsou investována do podnikání bez ohledu na to, jakým způsobem financujeme. [22]

Vzorec:

$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

**Tab. č. 7:** Ukazatel rentability aktiv (v %)

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
ROA	0,37	0,57	0,23	0,45	1,63

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

#### 5.1.4 Rentabilita tržeb (ROS)

Anglický název - Return on Sales. Udává poměr zisku před zdaněním a úroky a tržeb z prodeje služeb, výrobků a zboží. De facto můžeme říct, že na jednu korunu tržeb je právě x korun zisku. [15]

Vzorec:

$$ROS = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkové tržby}}$$

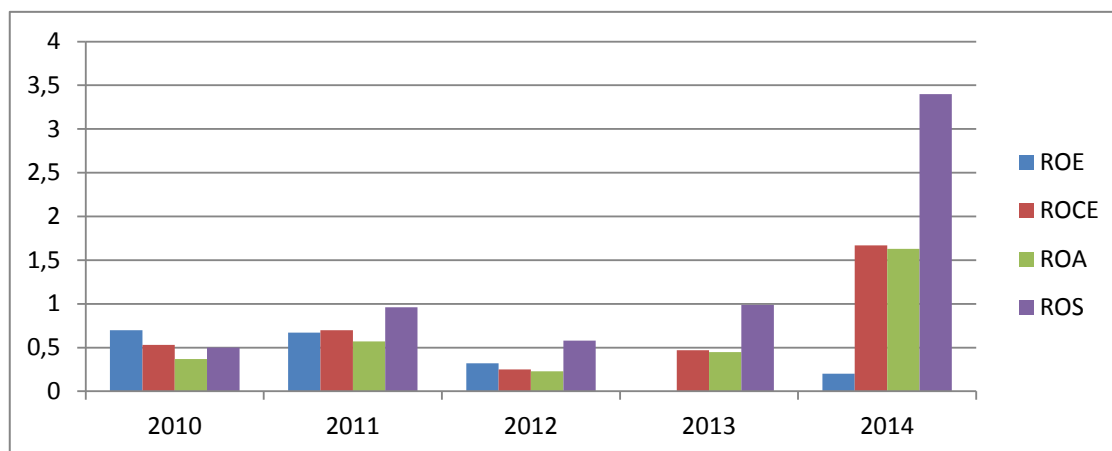
**Tab. č. 8:** Ukazatel rentability tržeb (v %)

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
ROS	0,50	0,96	0,58	0,99	3,40

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb a.s. [31]

### 5.1.5 Vyhodnocení výpočtů ukazatelů rentability

**Graf č. 3:** Celkový vývoj rentability za léta 2010 - 2014 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedených tabulek a grafu můžeme vyčíst, že společnost stoprocentně nezvládá plnohodnotně zhodnotit vlastní kapitál, který byl do společnosti vložen. Z grafu je ale patrné, že ukazatele rentability se postupně zvedají. Což je pro podnik velmi příznivý vývoj. Ovšem stále je nutno na tomto zvyšování intenzivně pracovat. O tomto problému se bude intenzivně věnovat kapitola 6 *Návrhy na zlepšení aktivit společnosti Strojírny Cheb a.s.*

## 5.2 Ukazatele likvidity

*„Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky. Mají odpovědět na otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti.“*

(Synek a kolektiv, 2007, str. 342)

Zkráceně řečeno, ukazatele likvidity stanovují, jak je podnik schopen hradit své závazky. Poměrové ukazatele likvidity vycházejí z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Je-li podnik trvale nelikvidní, nachází se v platební neschopnosti. Příliš vysoká likvidita snižuje rentabilitu, tzn., že volné peněžní prostředky nepřinášejí výnosy.

### 5.2.1 Výpočet běžné likvidity

Označuje se také jako likvidita třetího stupně, měří platební schopnost podniku z hlediska kratšího období např. měsíčně. V čitateli se objevují veškerá oběžná aktiva, ve jmenovateli krátkodobé závazky (tzn. závazky, které jsou splatné do jednoho roku). Akceptovatelnou hodnotou se ve světě uvádí interval od 1,5 – 2,5. Čím větší je hodnota, tím je menší riziko platební neschopnosti. [4]

Vzorec:

$$Běžná\ likvidita = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Tab. č. 9:** Ukazatel běžné likvidity

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,07	1,27	1,75	4,40	3,63

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

### 5.2.2 Výpočet pohotové likvidity

V některých publikacích, například v publikaci Synek a kolektiv se uvádí tzv. rychlá likvidita. Jedná se o likviditu druhého stupně, která se počítá jako poměr oběžných aktiv snížených o zásoby a krátkodobých závazků. Pohotová likvidita lépe určuje okamžitou platební schopnost, protože zásoby jsou z oběžných aktiv nejméně likvidní a jejich prodej je ztrátový. Optimální hodnota se nachází v rozmezí 1- 1,5. [4]

Vzorec:

$$Pohotová\ likvidita = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Tab. č. 10:** Ukazatel pohotové likvidity

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Pohotová likvidita	1,01	1,12	1,24	3,50	2,78

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti strojírny Cheb [31]

### 5.2.3 Výpočet okamžité likvidity

Vyjadřuje okamžitou schopnost uhradit své závazky. Jako prostředek úhrady těchto závazků slouží např. peníze, prostředky na bankovních účtech, šeky, cenné papíry. Optimální rozsah je mezi 0,2 - 0,5. [27]

Vzorec:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

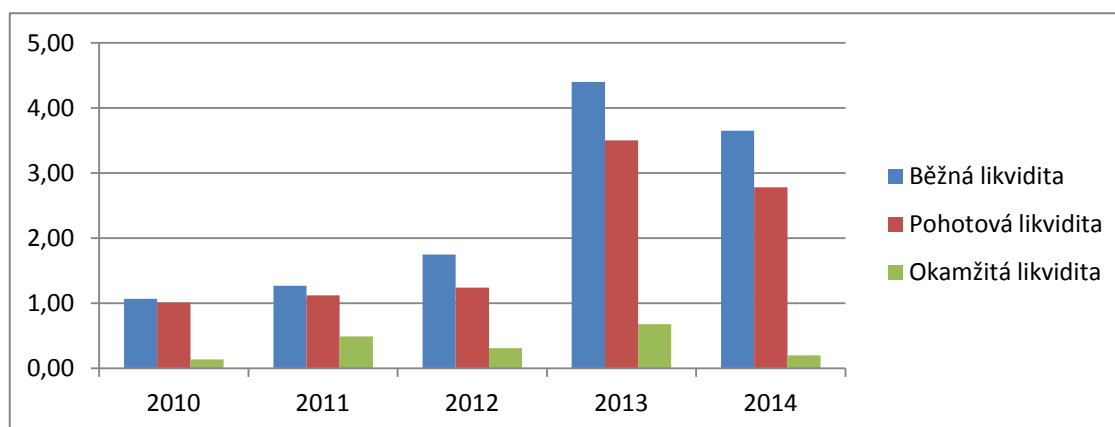
**Tab. č. 11 :** Ukazatel okamžité likvidity

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita	0,14	0,49	0,31	0,68	0,20

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti strojírný Cheb [31]

### 5.2.4 Vyhodnocení výpočtů ukazatelů likvidity

**Graf č. 4:** Celkový vývoj likvidity v roce 2010 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že je společnost Strojírny Cheb a.s. vysoce likvidní. Znamená to tedy, že je schopná splácet své závazky bez větších problémů. Nejvyšší oběžná likvidita byla v roce 2013, peníze uložené v oběžných aktivech by mohla společnost zaplatit závazky až čtyřikrát, to je výborná zpráva, ale pro podnik příliš

vysoká likvidita značí také nízké výnosy. V roce 2010 byla oběžná likvidita nejnižší, neznamená to ale, že by společnost nebyla schopná z oběžných aktiv své závazky uhradit.

Pohotová likvidita opět ukazuje, že je společnost likvidní. Tento ukazatel byl nejvyšší opět v roce 2013 a dosáhla hodnoty 3,50. Na základě těchto hodnot můžeme potvrdit informaci, že společnost není v platební neschopnosti a do budoucna jí ani nehrozí.

Okamžitá likvidita naznačuje, že společnost byla od roku 2011 schopna okamžitě uhradit své závazky ze svých finančních prostředků.

### 5.3 Ukazatele aktivity

Z těchto ukazatelů firma zjistí, jestli efektivně firma nakládá s penězi. Zkrátka jak firma využívá svá aktiva, jakou má firma „vyjednávací sílu“ vůči dodavatelům, jestli disponuje nevyužívanými kapacitami apod. [28]

Mluvíme tedy o ukazatelích, které poměří v rozvaze majetek, ve výkazu zisku a ztráty tržby.

#### 5.3.1 Výpočet obratu zásob

Sleduje, kolikrát je každá položka zásob prodána a opět znovu naskladněna.

Firma Strojírny Cheb a.s. neudrží žádné zásoby, pouze ve formě uhlí, které využívají jako topný materiál. Výpočet je zde tedy pouze z této položky. [28]

Vzorec:

$$Obrat\ zásob = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

**Tab. č. 12:** Ukazatel obratu zásob (v Kč)

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat zásob	32,24	23,75	10,58	11,06	9,07

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

### 5.3.2 Výpočet obratu celkových aktiv

Udává, kolikrát se majetek během roku změní v tržby. Znamená to tedy, že tento ukazatel nám říká, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu našich aktiv. [28]

Vzorec:

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

**Tab. č. 13:** Ukazatel obratu celkových aktiv (v Kč)

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	0,74	0,60	0,39	0,45	0,48

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

### 5.3.3 Výpočet obratu stálých aktiv

Neboli obrat dlouhodobého majetku charakterizujeme jako ukazatel efektivity výrobních strojů, dopravních prostředků, budov, staveb. Slouží k upozornění pro manažery, že by měli omezit firemní investice, a zároveň upozorňuje výrobu na zvýšení výrobních kapacit. [28]

Vzorec:

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

**Tab. č. 14:** Ukazatel obratu stálých aktiv (v Kč)

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat stálých aktiv	1,12	0,77	0,45	0,57	0,62

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

### 5.3.4 Výpočet doby obratu zásob

Tato analýza vypočítává dobu, za kterou je společnost schopna prodat své zásoby. Jak už bylo v předešlé podkapitole zmíněno, společnost Strojírny Cheb neudrží žádné skladové zásoby na materiál potřebný k výrobě, udržuje pouze zásoby uhlí, kterým vytápí výrobní haly podniku. Výsledky této analýzy se provádějí ve dnech.

Vzorec:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

**Tab. č. 15:** Ukazatel doby obratu zásob (ve dnech)

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob	11,16	15,16	34,01	32,53	39,68

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

### 5.3.5 Výpočet doby splatnosti pohledávek

Informuje podnik o tom, kolik dní trvá, než jsou pohledávky inkasovány. Výsledky se uvádějí ve dnech.

Vzorec:

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

**Tab. č. 16:** Ukazatel doby splatnosti pohledávek (ve dnech)

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Doba splatnosti pohledávek	134,50	65,39	62,27	102,45	120,75

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]



### 5.3.6 Výpočet doby splatnosti závazků

Tento pojem udává, jaká průměrná doba uplyne mezi nákupem a úhradou. Tzn., jak dlouho nám trvá, než zaplatíme dodavateli za nákup materiálu či zásob. Výsledky se udávají ve dnech.

Vzorec:

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$$

**Tab. č. 17:** Ukazatel doby splatnosti závazků (ve dnech)

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Doba splatnosti závazků	156,72	103,07	66,93	36,36	46,82

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

### 5.3.7 Výpočet obchodního deficitu

Obchodní deficit se vypočítá jako rozdíl doby splatnosti pohledávek a doby splatnosti závazků.

Vzorec:

$$\text{Obchodní deficit} = \text{doba splatnosti pohledávek} + \text{doba splatnosti závazků}$$

**Tab. č. 18:** Ukazatel obchodního deficitu (ve dnech)

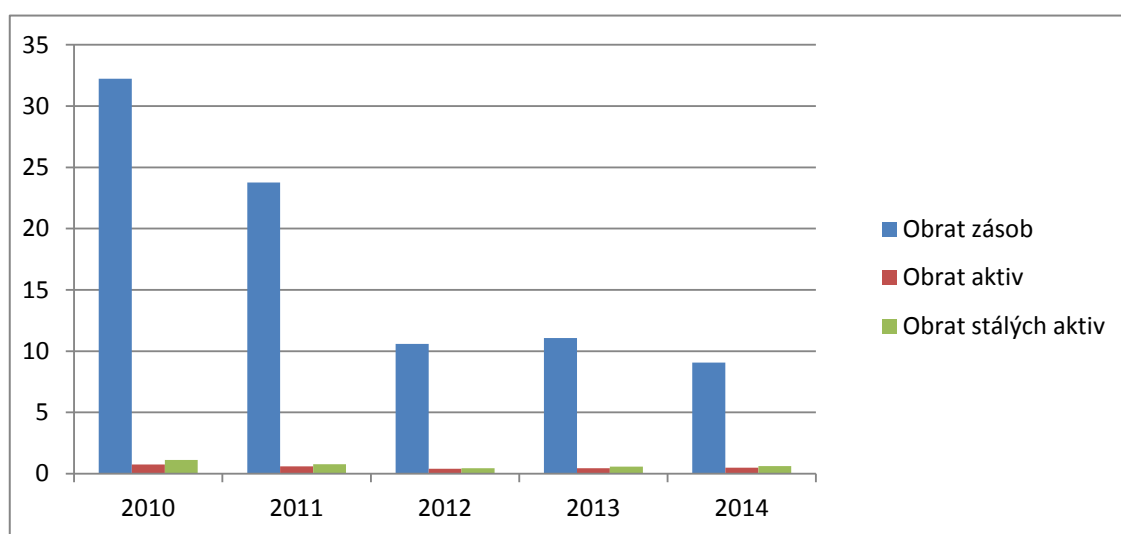
Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Obchodní deficit	-22,22	-37,68	-4,66	66,09	73,93

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

### 5.3.8 Vyhodnocení výpočtů ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity jsou rozděleny do následujících dvou grafů. V prvním grafu je k náhledu vývoj ukazatelů aktivity obratu zásob, obratu aktiv a obratu stálých aktiv. Veškeré tyto hodnoty se uvádějí v korunách, v grafu číslo 5 jsou zobrazeny hodnoty, které se uvádějí ve dnech. Jedná se o dobu obratu zásob, dobu splatnosti pohledávek. V grafu číslo pět je uveden obchodní deficit společnosti Strojírny Cheb a.s.

**Graf č. 5:** Celkový vývoj ukazatelů aktivity za léta 2010 - 2014 (v Kč)



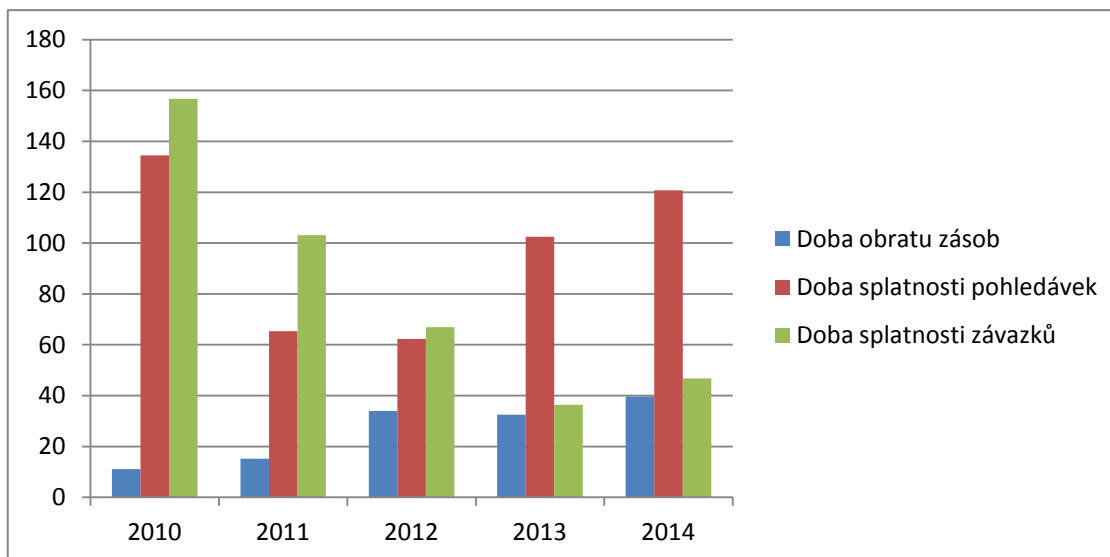
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Ukazatel obratu zásob naznačuje, jak jsou zásoby likvidní. Udává, kolikrát je položka zásob v průběhu roku zpeněžena a kolikrát znovu uložena do majetku firmy. Tato hodnota se rok od roku snižuje, v roce 2010 dosáhla hodnota 32,24 Kč v roce 2014 9,07 Kč.

Obrat aktiv znázorňuje, jakou tržbu společnost získala za 1 vynaloženou korunu. Z grafu je zřejmé, že do roku 2012 docházelo k postupnému poklesu, od roku 2012 do 2014 eviduje společnost opět růst.

Obrat stálých aktiv (nazývaný také jako obrat dlouhodobého majetku) ukazuje, že se od roku 2011 do 2014 snížila efektivnost strojů užívaných ve výrobě.

**Graf č. 6:** Celkový vývoj ukazatelů aktivity za léta 2010 - 2014 (ve dnech)



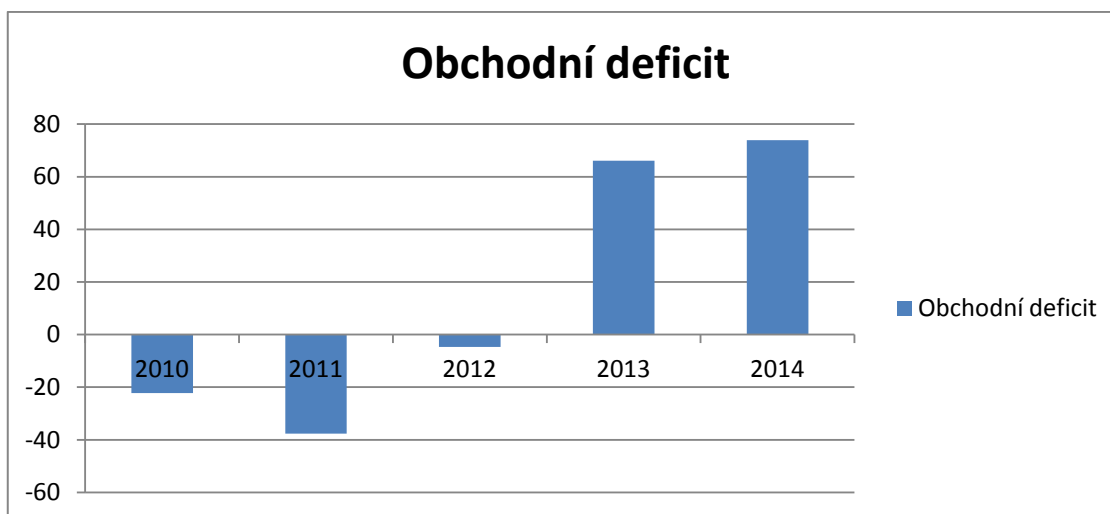
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Doba obratu zásob popisuje, že společnost udržovala zásoby za období 2010-2014 v průměru 26 dní.

Doba splatnosti pohledávek je ukazatel, který říká, jak rychle odběratelé společnosti zaplatí. Výsledky této analýzy jsou sice vyšší, ale je třeba si uvědomit, že společnost provádí zakázky, které se pohybují v milionech korun. Veškeré pohledávky po lhůtě splatnosti byly okamžitě řešeny s odběratelem a byly co nejdříve uhrazeny.

Doba splatnosti závazků je také vyšší, ale každým rokem se průměrná doba, kdy je společnost schopná uhradit své závazky, snižuje. Mírné zvýšení eviduje rok 2014, jedná se ale pouze o zhruba 10,5 dne, to je oproti roku 2010 nepatrný skok.

**Graf č. 7:** Vývoj obchodního deficitu v letech 2010 - 2014 (ve dnech)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Graf č. 7 zobrazuje obchodní deficit. Kladná hodnota značí rychlejší nárůst pohledávek než závazků, to znamená, že společnost úvěruje své zákazníky, naopak záporná hodnota obchodního deficitu značí, že společnost financuje dodavatelskými úvěry. Z grafu je patrné, že do roku 2012 společnost pokryla své závazky dodavatelskými úvěry, od roku 2012 společnost úvěruje zákazníky, to znamená, že zmenšuje peněžní prostředky a to je pro společnost nežádoucí. Velmi pozitivní by bylo, kdyby se deficit blížil nule.

## 5.4 Ukazatel zadluženosti

*„Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluhu.“*

(Synek, 2010, str. 254)

Ukazatel zadluženosti měří vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Cizí zdroje jsou zpravidla levnější, než vlastní, proto bývá v drtivém množství firem zadluženost žádoucí. V případě, že se jedná o „zdravý“ podnik, zadluženost může přispívat k tržní hodnotě firmy. Můžeme tedy tvrdit, že zadluženost nehraje roli pouze nežádoucího faktoru v podniku.

### 5.4.1 Výpočet celkové zadluženosti

Tento ukazatel nám znázorňuje míru krytí majetku společnosti cizími zdroji. Tento ukazatel zajímá zejména banky v momentě, kdy je výsledek tohoto ukazatele příliš vysoký. Tato hodnota se udává v procentech. [12]

Vzorec:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

**Tab. č. 19:** Ukazatel celkové zadluženosti (v %)

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	40,84	29,34	19,85	28,05	26,25

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

### 5.4.2 Výpočet ukazatele míry zadluženosti

Tento ukazatel je opět velmi důležitý pro banku, dá se říct, že nejdůležitější. Na základě tohoto ukazatele poskytne banka společnosti úvěr. Hodnoty jsou uváděny v procentech. [12]

Vzorec:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Tab. č. 20:** Ukazatel míry zadluženosti (v %)

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Míra zadluženosti	69,05	41,53	24,78	39,01	35,59

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

### 5.4.3 Výpočet ukazatele kvóty vlastního kapitálu

Znázorňuje finanční nezávislost společnosti. Vyjadřuje podíl vlastního kapitálu a celkových aktiv a nabývá hodnoty 0-100%. [12]

Vzorec:

$$Kvóta\ vlastního\ kapitálu = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

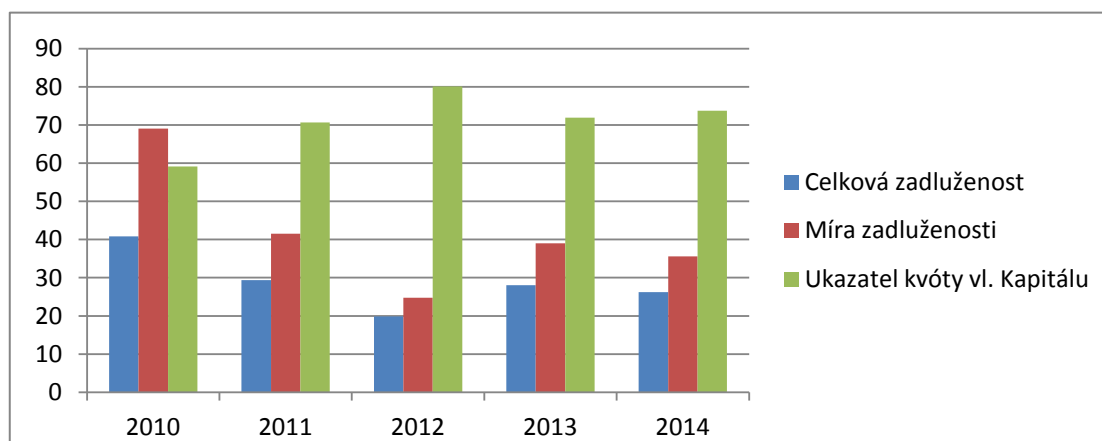
**Tab. č. 21:** Ukazatel kvóty vlastního kapitálu (v %)

Ukazatel	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Kvóta vl. kapitálu	59,14	70,65	80,12	71,90	73,76

Zdroj: Vlastní zpracování - interní materiály společnosti Strojírny Cheb [31]

### 5.4.4 Vyhodnocení výpočtů ukazatelů zadluženosti

**Graf č. 8:** Celkový vývoj ukazatele zadluženosti za léta 2010 - 2014 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

U celkové zadluženosti si lze povšimnout, že v roce 2014 zadluženost společnosti Strojírny Cheb a.s. je oproti roku 2010 nižší. Nejnižší zadluženost byla v roce 2012, kde hodnota zadluženosti byla 19,85%.

V grafu míry zadluženosti je vidět, že na 1 korunu vlastního kapitálu byla potřeba v roce 2012 24,78% cizího kapitálu, tzn. 0,25 korun. V roce 2010 byla potřeba na jednu korunu kapitálu vlastního 0,69 korun kapitálu cizího.

## 6 Návrhy na zefektivnění činností společnosti Strojírny Cheb a.s.

V dnešní době neexistuje podnik, který by pracoval excelentně. Jak se velmi často v ČR i v zahraničí říká, nikdo není dokonalý. Toto tvrzení platí i pro společnost Strojírny Cheb, která má velmi důkladně propracovaný nákupní a výrobní proces, ovšem se najdou činnosti, které je možné zlepšit. Tato kapitola je věnována právě slabým stránkám či hrozbám a návrhům na jejich možná řešení, či vyvarování se negativům.

### 6.1 Rapidní zvýšení rentability

Dle výpočtů uvedených v kapitole 5. *Finanční analýza společnosti* je zřejmé, že se jedná o částečně „zdravý“ podnik. Zdravým podnikem se vyznačuje podnik, který má optimální až vysokou rentabilitu a trvale vysokou likviditu, proto je zde uváděn výrok „částečně“. Likvidita podniku je na velmi dobré úrovni. Je schopna splácet své závazky bez jakýchkoliv problémů okamžitě, ale i do budoucna.

Společnost se potýká s velmi nízkou, avšak se zvyšující hodnotou rentability, což je pozitivní informace.

Rentabilita aktiv, jinak řečeno také rentabilita celkového kapitálu je považována za základní ukazatel finanční výnosnosti. Poukazuje na výnosnost podniku bez ohledu na to, zda vložený kapitál je vlastní nebo cizí. Hodnoty vypočtené z tohoto ukazatele vypovídají, do jaké míry je společnost schopna zhodnotit své investované prostředky.

Pro lepší orientaci je zde vytvořena tabulka, která ilustruje rentabilitu společnosti Strojírny Cheb a.s., konkurence- Svatavské strojírny s.r.o. a optimální rentabilitu ve strojírenském průmyslu, která je dohledatelná na webových stránkách Českého statistického úřadu.

**Tab. č. 22 :** Hodnoty ROA - Stojírny Cheb, Svatavské strojírny, ČSÚ v roce 2013

	Stojírny Cheb	Svatavské strojírny	ČSÚ
EBIT (zisk před zdaněním + nákladové úroky)	1 148 000 Kč	23 371 000 Kč	8,79%
Celková aktiva - netto	254 270 000 Kč	179 176 000 Kč	
Hodnota rentability	0,45%	13%	

Zdroj: Vlastní zpracování dle [31], [30], [10]



Z tabulky je zřejmé, že společnost Strojírny Cheb vykazuje dle výpočtu rentability velmi nízkou hodnotu. Zatímco Svatavské strojírny průměrnou hodnotu rentability převyšují, Chebské strojírny nedosahují ani procentní výnosnosti. Jak už bylo řečeno, pozitivní zprávou je, že hodnota rentability aktiv se v roce 2014 zvýšila na 1,63%, což je poměrně velký skok.

Svatavské strojírny měli v roce 2013 EBIT v hodnotě 23 371 000 Kč, Strojírny Cheb pouze 1 148 000 Kč to je o 22,2 milionu korun více. Co se celkových aktiv týče, Strojírny Cheb mají nejvíce peněžních prostředků uložených v dlouhodobém majetku a to zejména ve stavbách, naopak Svatavské strojírny mají nejvíce peněžních prostředků v zásobách, což pro ně nemá zrovna pozitivní vývoj, protože narozdíl od staveb, které lze vždy prodat za stejnou, ne-li vyšší hodnotu, zásoby ztrácejí po určité době, co leží na skladě svou hodnotu.

Podobný vývoj eviduje také ukazatel rentability tržeb, který je také pro podnik důležitým ukazatelem. Poměr zisku a tržeb nám ukazuje, jak je podnik schopen dosahovat zisku při určitých tržbách. Tento ukazatel by měl správně vykazovat rostoucí tendenci.

**Tab. č. 23 :** Hodnoty ROS - Stojírny Cheb, Svatavské strojírny, ČSÚ v roce 2013

	Stojírny Cheb	Svatavské strojírny	ČSÚ
EBIT (zisk před zdaněním + nákladové úroky)	1 148 000 Kč	23 371 000 Kč	6,89%
Tržby (výkony + tržby z prodeje DM a MAT)	116 196 000 Kč	226 681 000 Kč	
Hodnota rentability	0,99%	10%	

Zdroj: Vlastní zpracování dle [10], [30], [31]

Strojírny Cheb v roce 2013 nedosáhla opět ani procento výnosnosti. V roce 2014 se rentabilita tržeb zvýšila na 3,40%, to je zvýšení o 2,41 procenta, což je proti průměru už jen poloviční hodnota.

Svatavské strojírny v roce 2013 obdržely ve formě tržeb o 110,4 milionu korun více, než strojírny Cheb. Strojírny Cheb utržily za své výrobky a služby 115 436 000 Kč a za prodej materiálu a DM 760 000Kč Svatavské strojírny prodaly své výrobky za 224 096 000 Kč a DM a materiál za 2,6 milionu korun.

## **Návrh na zlepšení**

V této situaci není jednoduché navrhnout reálné řešení, které by hodnoty rentability zvedlo hned za rok. Jedná se o dlouhodobý proces, na kterém se ale dá pracovat. V tabulkách lze vidět, že hlavní úlohu hraje v určování rentability zisk. Proto, aby byla rentabilita v optimálním rozsahu, musíme výsledek hospodaření zvyšovat. Zisku dosáhneme rozdílem výnosů a nákladů. Znamená to tedy, že vysokého zisku dosáhneme buď snížením nákladů, či zvyšováním výnosů. V roce 2013 vykázala společnost náklady ve výši 126 379 000 Kč a výnosy v celkové hodnotě 126 389 000 Kč v roce 2014 činily náklady 129 651 000 Kč, výnosy 130 014 000 Kč. Výsledek hospodaření se zvýšil díky zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků, služeb a materiálu, o slušných 3 625 000 Kč, náklady se oproti roku 2013 bohužel také zvýšily, a to o 3 272 000 Kč. Náklady se zvýšily logicky v položce mzdové náklady, s tím se ale musí počítat, jelikož se zvyšuje minimální mzda.

Návrh na zlepšení je tedy jednoduchý. Pokračovat ve zvyšování výnosů formou tržeb za prodej výrobků, služeb, DM a materiálu, výnosových úroků a ostatních provozních výnosů, a snížení nákladů například náklady za služby, či ostatní provozní náklady, kam se řadí například výplata bolestného nebo náklady na konzumaci při kontrolní činnosti.

Optimální hodnoty rentability by dosáhla společnost, pokud by výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT) dosáhl 22 000 000 Kč, pokud nepočítáme změnu celkových aktiv. Při snížení celkových aktiv a s rostoucím ziskem se logicky zvyšuje i rentabilita.

To samé u rentability tržeb. Pokud se výsledek hospodaření zvýší na 22 000 000 Kč, zvýší se samozřejmě i tržby. Takže když podnik zvýší své tržby cirká o 16 000 000 Kč, rentabilita bude činit 16,24 %, což je velmi dobrá hodnota.

Jak už bylo zdůrazňováno, tento návrh není lehké v dalších letech uskutečnit, zejména u rentability tržeb. Tržby totiž ovlivňuje i vnější prostředí, a díky ekonomické situaci v České republice nelze nikdy předpokládat takovýto bezproblémový průběh. Další otázka je, zda společnost nevykazuje nižší zisk úmyslně a volné peněžní prostředky neinvestuje do rozvoje společnosti.

## 6.2 Snížení doby inkasa pohledávek

Dalším problémem na základě provedené finanční analýzy, je doba splatnosti pohledávek. Tento ukazatel měří, za jak dlouhou dobu podnik v průměru zinkasuje pohledávky od zákazníků. Čím je výsledná hodnota ukazatele nižší, tím je to lepší pro společnost. Tato situace není problémem Strojíren Cheb, ale bohužel se nezaplacené pohledávky na celkové situaci podniku negativně odrážejí. V momentě, kdy odběratel nezplatí v domluveném čase svou pohledávku v plné výši, společnost je povinna řešit, z čeho zaplatí své závazky, které má vůči dodavatelům za nákup materiálu a náklady spojené s nákupem a výrobou. Zjednodušeně se dá říci, že společnost většinou i bezúročně financuje své odběratele a společností se buď prodlužuje doba splatnosti závazků, nebo musí využít jiných peněžních prostředků např. cizích. Což není pro společnost zrovna dobré. V dnešní době se velmi často stává, že odběratel nestihne zaplatit do dohodnutého termínu, ale Strojírny se potýkají i ze situací, kdy zákazník nezaplatí svůj závazek i za dva a více roků.

Podle statistik, pouze 42% podniků zaměstnává pracovní sílu, která se stará přímo o fakturaci společnosti. Zbýlých 58% podniků ponechává tuto činnost účetní či sekretářce. Výhodou pracovníka starajícího se o fakturaci je, že má čas a prostor sledovat splatnost faktur, včasně urgovat zákazníky či upozornit společnost, pokud se zákazník ocitl v platební neschopnosti.

Rozlišují se tři typy odběratelů. Prvním typem je odběratel, který je stálý. Platí, ale víme, že ne včas. Druhým typem jsou odběratelé, kteří se nacházejí v momentální tísní a odběratelé, kteří jsou v tísní dlouhodobé. Třetí typ odběratelů nemá potřebu zaplatit vůbec, nezvedá telefony a nereaguje na upomínky.

Společnost Strojírny Cheb a.s. vykazuje za rok 2014 krátkodobé pohledávky, které jsou rozděleny dle intervalů splatnosti v následující tabulce.

**Tab. č. 24:** Nesplacené pohledávky společnosti, rok 2014 (v Kč)

	Do doby splatnosti	Pohledávky po době splatnosti				
		0-90 dní	90-180 dní	181-360 dní	1-2 roky	2 a více let
Pohledávky	11 429 000	521 000	120 000	0	378 000	180 000

Zdroj: Vlastní zpracování- interní materiály společnosti Strojírny Cheb a.s. [31]

Tabulka vykazuje nesplacené pohledávky společnosti za rok 2014. Podle ukazatele doby splatnosti pohledávek, kterému se tato bakalářská práce věnovala v kapitole 5.3.5 *Výpočet doby splatnosti pohledávek*, je tato průměrná hodnota, vypočtená poměrem krátkodobých pohledávek a tržeb/360, zaokrouhleně 121 dní.

### **Návrh na zlepšení**

Jako v předešlé kapitole, i tato problematika není jednoduše řešitelná a to z důvodu toho, že se nejedná přímo o problém společnosti. Existují ale jistá řešení, jak tomuto problému předcházet.

Hlavním pravidlem před uzavřením obchodu je zjistit, kdo je zákazníkem. Čím se zabývá a jak se společnosti dařilo v minulosti. Nejlepším ukazatelem pro zjištění, jestli je zákazník v platební schopnosti, je okamžitá likvidita, která naznačuje, jak je společnost schopna hradit své závazky z finančních prostředků. Dalším důležitým pravidlem je pravidlo nedodávat neplatičům. Pokud společnost eviduje od určitého odběratele již minimálně jednu neproplacenou fakturu, měl by důkladně promyslet, zda zakázku přijmout, či nikoliv.

V momentě kdy společnost eviduje faktury nezaplacené v době splatnosti, je dobré co nejdříve kontaktovat odběratele a seznámit ho se vzniklým problémem a domluvit se na dalším termínu, kdy bude zakázka kompletně zaplacená nebo se společně domluvit na splátkovém kalendáři. V případě, že odběratel nereaguje na urgence, je třeba situaci řešit soudně.

### **6.3 Zajištění zkvalitňování zaměstnanecké struktury**

V této kapitole se pouze poukazuje na stálé zlepšování produktivity zaměstnanců a hledání nových, kvalifikovaných pracovních sil. Společnost působí v regionu, kde je vysoká nezaměstnanost a kvalitní pracovní síly se hledají velmi obtížně.

#### **Volné pozice a kladené nároky, které Strojírny Cheb a.s. aktuálně nabízejí a požadují**

*Horizontář* - na tuto pozici společnost požaduje 4-5 praxi v oboru, výuční list a schopnost orientovat se ve výkresové dokumentaci.

*Svářeč* - praxe 3 roky, výuční list v oboru a opět znalost výkresové dokumentace.

*Soustružník* - praxe 5 let, úřední zkouška, schopnost orientace ve výkresové dokumentaci.

*Technolog* - odborné vzdělání zakončené maturitou, práce s počítačem, praxe v činnostech souvisejících s tímto oborem.

*Kontrolor OŘJ* - středoškolské odborné vzdělání zaměřené na strojírenskou výrobu, orientace ve výrobní dokumentaci, práce s PC. [24]

### **Návrh hledání nových, schopných zaměstnanců**

Společnost může vybírat nové pracovníky z řad studentů, kteří studují na:

- ✓ Integrované střední škole Cheb strojírenské obory jako např. opravář zemědělských strojů, opravář motorových vozidel, programátor CNC strojů,
- ✓ Integrované střední škole technické a ekonomické Sokolov obory strojírenství, obráběč kovů, strojní mechanik, mechanik- opravář motorových vozidel.
- ✓ Západočeské univerzitě Plzeň - fakulta strojní a dosáhnou titulu Ing. v oborech energetických strojů a zařízení, konstruování strojů, technologie obrábění, průmyslového inženýrství a managementu.

Na tomto opatření se již intenzivně pracuje. Letos se společnost zúčastnila burzy pracovních příležitostí, která se konala v Chebu v kulturním centru Svoboda a také ve sportovní hale v Sokolově. Jedná se o burzu, kde zaměstnavatelé nabízejí své volné pracovní pozice.

## **6.4 Zvýšení propagace společnosti**

Propagace firmy je velmi důležitá, a to z pár prostých důvodů. Asi nejhlavnějším důvodem, proč se zaměřit na dobrou a hlavně správně mířenou propagaci, je oslovit potencionální zákazníky. Společnost strojíreny Cheb má velmi kvalitně propracované webové stránky. Nalezneme tam veškeré potřebné informace, které zákazníka nebo uchazeče o pracovní místo můžou zajímat, jako například současnost společnosti, co vše strojíreny vyrábějí, jaké služby poskytují, kdo jsou jejich hlavní odběratelé. Velmi zajímavá je záložka certifikáty, kde společnost poskytuje veřejnosti nahlédnout, jaké

certifikáty a ocenění společnost vlastní. Důležitou záložkou jsou také kontakty. Na většině stránek se udává jedno konkrétní číslo a jeden konkrétní e-mail. Společnost Cheb tam má kontaktů několik. Člověk se tedy dovolá přímo konkrétní osobě, se kterou chce komunikovat a nemusí být zdlouhavě přepojován.

Stránky se dají velmi dobře vyhledat přes vyhledávač google.com i přes vyhledávač seznam.cz.

Stránky nabízejí prohlížení v celkem čtyřech jazycích, což je velmi pozitivní zpráva, protože si společnost otevírá dveře i pro zahraniční zákazníky.

**Obr. č. 15:** Webové stránky Společnosti Strojírny Cheb a.s.



Zdroj: Internetové stránky - Strojírny Cheb a.s. [26]

Strojírny Cheb prezentují společnost v regionálních novinách- Chebský deník a jednou za čas se reklama objeví v Mladé frontě a v deníku 5+ 2.

Na fotbalovém stadionu v Sokolově je možné najít dva větší plakáty. Společnost je totiž jedním ze sponzorů Sokolovského fotbalového týmu. Co se týče dalších sponzorských akcí, v minulosti sponzorovala například novoroční ohňostroje v Kraslicích, nebo dějepisnou soutěž studentů gymnázií ČR a Slovenka, kterou pořádá Gymnázium Cheb.

Společnost se také prezentuje na youtube.com kvalitním a srozumitelným videem, což bylo pro společnost určitě krokem vpřed. Krokem vpřed z důvodu toho, že jsou lidé v dnešní době bohužel poněkud pohodlní a raději si o společnosti něco poslechnou, než přečtou. Společnost zvolila také vhodný server pro uložení propagačního videa, protože na youtube.com se denní návštěvnost pohybuje v obrovských číslech.

Nejlepší způsob, jak dát o sobě vědět je buď reklama v rádiu, billboardy, regionální televize nebo sociální síť.

## **Návrh na zvýšení propagace**

Jak už bylo řečeno, nejlepší způsob propagace je reklama v rádiu, na billboardech nebo v regionální televizi. Tento typ reklamy je sice drahý, ale účinný.

Další způsob, kterým je možno společnost zviditelnit je např. reklama v časopise, který se věnuje strojírenské problematice, v brožurách pro uchazeče o studium na technických školách, letáčky, nebo inzertní časopisy (K-Servis).

V neposlední řadě je vhodná propagace právě na internetu. Kterou by autorka práce určitě doporučila. Společnost jaksi nešla v tomto směru s dobou (nebere se v úvahu výše zmiňované video na youtube.com a kvalitně zpracované webové stránky společnosti). V dnešní době je internet plný sociálních sítí, jako je např. Facebook.

Facebook v dnešní době používají jak firmy, potenciální zákazníci, tak potenciální uchazeči o pracovní místo.

Právě aktivní profil na Facebooku, kde by se prezentovaly vyrobené výrobky, nabízené služby a volná pracovní místa, společnosti Strojírny Cheb a.s. chybí.

### **Výhody Facebooku jsou:**

- ✓ je zdarma,
- ✓ společnost neoslovuje pouze jednu skupinu lidí,
- ✓ jednoduché ovládání,
- ✓ možnost kdykoliv vkládat nové aktuality.

Za nevýhodu se může označit čas. Je potřeba, aby se o facebookovou stránku někdo staral. Nepůsobí totiž dobře, když poslední příspěvek byl aktualizován například 14. listopadu 2015, jako je to např. u firmy ROTAS strojírna spol. s.r.o.

Poslední rada na zvýšení propagace ze strany autorky je zavedení katalogu, kde by firma prezentovala své výrobky a své nabízené služby. Společnost je sice schopna vyrobit téměř vše, co zákazník žádá, ale z pohledu propagace se nejedná o nesmyslný krok.

## **6.5 Udržení konkurenceschopnosti**

Dalším návrhem pro společnost je udržení konkurenceschopnosti v regionu, kde strojírna Cheb působí.

## Možná konkurence společnosti

Za konkurenty můžeme považovat například:

- ✓ Svatavské strojírný s.r.o. - zabývají se výrobou a montáží průmyslových hořáků, strojních dílů a zařízení, ocelových konstrukcí, výroba dílů pro kolejovou dopravní techniku, výroba zvedacích zařízení pro opravářskou činnost, oprava soukolí železničních vozidel, drtících válců, hřídelí a otvorů. [23]
- ✓ Rotas strojírný spol. s.r.o. - zabývá se výrobou středně těžkých strojů, výrobou gumárenských vulkanizačních lisů, a poskytování služeb v oboru obrábění, zámečnictví. [20]
- ✓ Kovo - Cheb Real spol. s.r.o. – výroba a montáž ocelových konstrukcí, zakázková výroba různých druhů, manipulační technika a kovové regály.
- ✓ Kukal – DSS s.r.o. - která nabízí ocelové konstrukce, přesné opracování, servis strojů, lisování, měření. [13]
- ✓ Lemonta s.r.o. - tato společnost se chlubí výrobou a montáží potrubí a potrubních systémů, ocelových konstrukcí a vyhrazených technických zařízeních. [14]

Nazývat tyto firmy, jako velké konkurenty ale není zrovna vhodné. Na jednu stránku konkurenty opravdu jsou, ale stává se, že firmy vystupují i jako kooperátoři.

## **Návrh na udržení konkurenceschopnosti**

Jeden z návrhů jak udržet konkurenceschopnost souvisí s kapitolou 6.4 *Zvýšení propagace společnosti*. Je nutno dát nějakým způsobem najevo, co společnost nabízí, v čem je na trhu jedničkou a to se bohužel bez propagace a dobré reklamy těžko mezi veřejnost dostane.

Dalším bodem, jak udržet konkurenceschopnost je získávat stále nové zakázky nejen v regionu, kde společnost sídlí.

V neposlední řadě, jak zvládat konkurenci je zajištění nové výroby. Vyrábět nebo poskytovat služby v něčem, co konkurence neumí. Jedná se o nákladnou položku, jak zvyšovat konkurenceschopnost, ovšem návratnost investice může být velmi rychlá.



Dle metody Kaizen, která je popsána v kapitole 3.5 *Některé technologie používané ve výrobě*, jsou činnostmi na udržení konkurenceschopnosti např. přijatelná cena, vysoká kvalita a zavedení nové výroby.

## **Závěr**

Společnost Strojírny Cheb a.s. je dceřinou společností společnosti Sokolovské strojírny a.s. Právě v březnu roku 2009 se Sokolovské strojírny rozdělily na dvě akciové společnosti, a to na Strojírny Cheb a.s., které sídlí v Chebu a společnost Sostroj a.s. se sídlem v Sokolově. Chebská společnost se zabývá ze 70% zakázkovou výrobou různých ocelových konstrukcí, až po výrobu tubusů větrných elektráren, filtračních skříní, prostředků a zařízeních pro těžební průmysl.

Nákup je ve společnosti prováděn na základě požadavků zákazníka. Pro získání kvalitního, cenově přijatelného a včasné dodaného materiálu, je třeba vhodně vybrat dodavatele. S výběrem a hodnocením dodavatelů nemá společnost žádný problém, a proto není potřeba postupy při výběru žádným způsobem měnit či zdokonalovat.

Společnost Strojírny Cheb a.s. si velmi zakládá na postupech, které praktikuje při výrobě. Je nutné, aby výroba probíhala tak, jak byla naplánovaná a byla podložena veškerou dokumentací.

Součástí nákupu a výroby jsou také zásoby. Společnost jde v tomto směru s dobou, a krom zásob uhlí, které potřebuje pro vytápění a ohřev teplé vody v areálu společnosti, neudrzuje zásoby žádné.

Společnost vykazuje za posledních 5 let kladné hospodářské výsledky. Nepotýkala se s potížemi ani v době hospodářské krize, což je pro společnost velmi pozitivní. Na základě provedené analýzy je zjevné, že společnost zápasí s velmi nízkou rentabilitou. Neznamená to ale hned, že se společnost potýká se zásadními problémy, které nelze řešit. Jak je v práci již uvedeno, společnost vykazuje rok od roku vyšší hodnoty. Další problém, se kterým se společnost potýká, je dlouhá doba inkasa pohledávek. Znamená to, že odběratelé neplatí své závazky vůči společnosti včas.

Návrhy na zjištěné nedostatky ve společnosti jsou uvedeny v poslední kapitole práce. Důraz byl kladen hlavně na zvýšení rentability, snižování doby inkasa pohledávek, nebo zkvalitňování zaměstnanecké kultury. Propagace firmy je taky velmi důležitá, proto je v práci navrženo opatření, které rozhodně společnosti neuškodí, pouze pomůže. Konkurence vždy byla, je a bude. V dnešní době není cílem firem konkurenci zničit, jen být lepší a nějakým způsobem odlišní. Konkurencí se zabývá poslední podkapitola mé kvalifikační práce.

## **Seznam tabulek**

**Tab. č. 1:** Výsledky hospodaření firmy (v tis. Kč)

**Tab. č. 2:** První krok hodnocení dodavatelů

**Tab. č. 3:** Kritéria pro vyhodnocení dodávek materiálu

**Tab. č. 4:** Nákup a spotřeba zásob uhlí za rok 2015

**Tab. č. 5:** Ukazatel rentability vlastního kapitálu (v %)

**Tab. č. 6:** Ukazatel rentability investovaného kapitálu (v %)

**Tab. č. 7:** Ukazatel rentability aktiv (v %)

**Tab. č. 8:** Ukazatel rentability tržeb (v %)

**Tab. č. 9:** Ukazatel běžné likvidity

**Tab. č. 10:** Ukazatel pohotové likvidity

**Tab. č. 11:** Ukazatel okamžité likvidity

**Tab. č. 12:** Ukazatel obratu zásob (v Kč)

**Tab. č. 13:** Ukazatel obratu celkových aktiv (v Kč)

**Tab. č. 14:** Ukazatel obratu stálých aktiv (v Kč)

**Tab. č. 15:** Ukazatel doby obratu zásob (ve dnech)

**Tab. č. 16:** Ukazatel doby splatnosti pohledávek (ve dnech)

**Tab. č. 17:** Ukazatel doby splatnosti závazků (ve dnech)

**Tab. č. 18:** Ukazatel obchodního deficitu (ve dnech)

**Tab. č. 19:** Ukazatel celkové zadluženosti (v %)

**Tab. č. 20:** Ukazatel míry zadluženosti (v %)

**Tab. č. 21:** Ukazatel kvóty vlastního kapitálu (v %)

**Tab. č. 22 :** Hodnoty ROA - Stojírny Cheb, Svatavské strojírny, ČSÚ v roce 2013

**Tab. č. 23 :** Hodnoty ROS - Stojírny Cheb, Svatavské strojírny, ČSÚ v roce 2013

**Tab. č. 24:** Nesplacené pohledávky společnosti, rok 2014 (v Kč)

## **Seznam obrázků**

**Obr. č. 1:** Logo společnosti

**Obr. č. 2:** Pohled na závod Cheb - hlavní hala

**Obr. č. 3:** Areál společnosti - hlavní hala

**Obr. č. 4:** Organizační struktura společnosti

**Obr. č. 5:** Sací kanál pro plynovou turbínu a ložiskový domek mlýnice

**Obr. č. 6:** Filtrační jednotka a sila na skladování multiprach

**Obr. č. 7:** Vynášecí most pro dopravu uhlí, mlýny pro drcení uhlí na multiprach

**Obr. č. 8:** Odrazový mlýn a rám podvozku

**Obr. č. 9:** Železniční most a lávka pro pěší a cykloturistiku

**Obr. č. 10:** Tubus a dopravník

**Obr. č. 11:** Filtrační skříň a rotační síto

**Obr. č. 12:** Drtič na suť

**Obr. č. 13:** Dopravník

**Obr. č. 14:** Nákupní proces společnosti Strojírny Cheb a.s.

**Obr. č. 15:** Koloběh výrobních faktorů, zboží, služeb a kapitálu ve firmě

**Obr. č. 16:** Webové stránky Společnosti Strojírny Cheb a.s.

## **Seznam grafů**

**Graf č. 1:** Produkce pro tuzemsko (v tis. Kč)

**Graf č. 2:** Produkce pro přímý export (v tis. Kč)

**Graf č. 3:** Celkový vývoj rentability za léta 2010 - 2014 (v %)

**Graf č. 4:** Celkový vývoj likvidity v roce 2010 - 2014

**Graf č. 5:** Celkový vývoj ukazatelů aktivity za léta 2010 - 2014 (v Kč)

**Graf č. 6:** Celkový vývoj ukazatelů aktivity za léta 2010 - 2014 (ve dnech)

**Graf č. 7:** Vývoj obchodního deficitu v letech 2010 - 2014 (ve dnech)

**Graf č. 8:** Celkový vývoj ukazatele zadluženosti za léta 2010 - 2014 (v %)

## Seznam použitých zkratk

<b>a.s.</b> -	akciová společnost
<b>apod.</b> -	a podobně
<b>atd.</b> -	a tak dále
<b>ČR</b> -	Česká republika
<b>ČSÚ</b> -	Český statistický úřad
<b>IČ</b> -	identifikační číslo
<b>EAT</b> -	čistý zisk
<b>EBT</b> -	zisk před zdaněním
<b>EBIT</b> -	zisk před zdaněním a úroky
<b>GmbH</b> -	Gesellschaft mit beschränkter Haftung - obdoba české s. r. o.
<b>HDB n.p.</b> -	hnědouhelné doly a briketárny - národní podnik
<b>HV</b> -	hospodářský výsledek
<b>Ks</b> -	kus
<b>Kg</b> -	kilogram
<b>např.</b> -	například
<b>ROA</b> -	rentabilita aktiv
<b>ROCE</b> -	rentabilita investovaného kapitálu
<b>ROE</b> -	rentabilita vlastního kapitálu
<b>ROS</b> -	rentabilita tržeb
<b>SUAS</b> -	Sokolovská uhelná akciová společnost
<b>s.r.o.</b> -	společnost s ručením omezeným
<b>tzn.</b> -	to znamená
<b>tzv.</b> -	tak zvaný
<b>tj.</b> -	to je

## Seznam použitých zdrojů

### Publikace

- [1] IMAI, Masaaki a Jiří HOFMAN. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1621-0.
- [2] DANĚK, Jan a Miroslav PLEVNÝ. *Výrobní a logistické systémy*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 80-704-3416-3.
- [3] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9471-6.
- [4] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- [5] SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 500 s., ISBN 978-80-7400-336-3.
- [6] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. Expert (Grada). ISBN 80-859-4373-5.
- [7] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
- [8] PLEVNÝ, Miroslav a Miroslav ŽIŽKA. *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. Vyd. 2. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7043-933-3.

### Internetové zdroje

- [9] Analyzuj a proved': Ukazatele rentability [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=57939&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_2967&p2=CultureOID\\_INT\\_1&acode=20703a9dbfdf45d72181218ab85f5d9](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=57939&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2967&p2=CultureOID_INT_1&acode=20703a9dbfdf45d72181218ab85f5d9)

- [10] Český statistický úřad: Ekonomické výsledky průmyslu ČR - 2013 [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2013>
- [11] Ekonomie otázky: Vše co student potřebuje vědět [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2010/04/21-vyrobni-factory.html>
- [12] Finanční analýza: Ukazatelé zadluženost [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- [13] Kukul- DDS: Výrobní činnost [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.kukul-dss.cz/>
- [14] Lemonta: Výrobní činnost [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.lemonta.cz/>
- [15] Managementmania: Rentabilita tržeb [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>
- [16] Managementmania: Rentabilita investovaného kapitálu [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investovaneho-kapitalu>
- [17] Managementmania: Finanční analýza [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
- [18] Managementmania: Řízení výroby [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-vyroby>
- [19] Plynulá výroba: Řízení podniku [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [http://athena.zcu.cz/batcos/demo\\_cz/c03m03cz/c03m03u01s06cz/](http://athena.zcu.cz/batcos/demo_cz/c03m03cz/c03m03u01s06cz/)
- [20] Rotas strojírný: Výrobní činnost [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.rotas-strojirny.cz/>
- [21] Rentabilita: Rentabilita vlastního kapitálu [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Rentabilita/Rentabilita-vlastniho-kapitalu.htm3>
- [22] Rentabilita: Rentabilita aktiv [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Rentabilita/Rentabilita-aktiv.htm>
- [23] Svatavské strojírný s.r.o.: Výrobní činnost [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.svssro.cz/rozsah-praci/>



- [24] Strojírnyy Cheb: Kariéra [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: [http://www.strojcheb.cz/Sites/cz\\_kariera.html](http://www.strojcheb.cz/Sites/cz_kariera.html)
- [25] Strojírnyy Cheb a.s.: Historie/ Současnost [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: [http://www.strojcheb.cz/Sites/cz\\_historie.html](http://www.strojcheb.cz/Sites/cz_historie.html)
- [26] Strojírnyy Cheb a.s.: Naše výrobky/ reference [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: [http://www.strojcheb.cz/Sites/cz\\_portfolio.html](http://www.strojcheb.cz/Sites/cz_portfolio.html)
- [27] Ukazatele likvidity: Okamžitá likvidita [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
- [28] Ukazatelé aktivity: Ukazatelé aktivity [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>
- [29] Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=156506&typ=PLATNY>
- [30] Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Sbírka listin- Svatava [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=149472>

### **Ostatní zdroje**

- [31] Výroční zprávy a interní dokumentace společnosti Strojírnyy Cheb a.s.

## **Přílohy**

**Příloha A:** Certifikát systému managementu jakosti

**Příloha B:** Certifikace svařovacích procesů

**Příloha C:** Osvědčení o shodě řízení výroby

**Příloha D:** Pracovní příkaz

## Příloha A: Certifikát systému managementu jakosti

**CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti**  
**Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja**  
**Česká republika**

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2011 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3028 pro certifikaci systémů managementu kvality



# CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2169/2015

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti  
na základě kladného výsledku certifikačního auditu  
prohlašuje, že systém managementu kvality

**Strojírny Cheb, a.s.**  
**Podhradská 5, 350 02 Cheb, Česká republika**

byl prověřen a sledán v souladu s požadavky

**ČSN EN ISO 9001 : 2009**

Tento certifikát platí pro procesy:

- Výroba, renovace a montáž dílů pro důlní stroje, stavební stroje, energetiku a zařízení pro zpracovatelský průmysl, výroba a montáže ocelových konstrukcí a pasových cest
- Výroba a dodávání ocelových mostů a objektů mostům podobných

\*\*\*\*\*

Platnost certifikátu omezena do: 28. 07. 2018

Rozhodnutí o certifikaci: 28. 07. 2015

Datum vydání: 28. 07. 2015

Datum udělení prvního certifikátu: 10. 04. 2009

**Ing. Jana Olšanská**

**Vedoucí certifikačního orgánu**



Členové CQS\*:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojírenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Textilní zkušební ústav, s.p.

\* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na [www.cqs.cz](http://www.cqs.cz).

## Příloha B: Certifikace svařovacích procesů



**TECHNICKÝ A ZKUŠEBNÍ ÚSTAV STAVEBNÍ PRAHA, s.p.**  
**Technical and Test Institute for Construction Prague**  
Akreditovaná zkušební laboratoř, Autorizovaná osoba, Notifikovaná osoba, Garantovaný subjekt, Subjekt pro technické posuzování, Certifikační orgán, Inspekční orgán / Accredited Testing Laboratory, Authorized Body, Notified Body, Technical Assessment Body, Certification Body, Inspection Body, Proceď 811/716, 190 06 Praha 6 - Prosek, Czech Republic

Certifikační orgán č. 3015 akreditovaný ČIA podle ČSN EN ISO/IEC 17065  
 osvědčení o akreditaci č. 574/2014  
 Pobočka 0300 – Plzeň  
 VYDÁVA

# CERTIFIKÁT

č. 030-051960

kterým osvědčuje, že organizace  
**Strojírny Cheb, a.s.**  
 35002 Cheb, Podhradská 4465  
 IČ: 28951025

zavedla a používá proces svařování, který odpovídá:  
**ČSN EN ISO 3834-2**  
 v následujícím rozsahu:

**Výroba, renovace a montáž dílů pro důlní stroje a zařízení, výroba a montáž ocelových konstrukcí, pasových cest a průmyslových filtrů  
 Výroba a dodávání ocelových mostů a objektů mostům podobných**

Výrobní normy:	ČSN EN 1090-2+A1
Skupiny základních materiálů:	1.1; 1.2; 3; 8.1 dle TNI CEN ISO/TR 15608
Procesy svařování a příbuzné procesy:	111, 135, 141, 783 dle ČSN EN ISO 4063
Dokumenty používané výrobcem mající vztah na shodu s ČSN EN ISO 3834-5	ČSN EN 287-1, ČSN EN ISO 9808-1, ČSN EN ISO 14731, ČSN EN ISO 15614-1+A1 a A2, ČSN EN ISO 5817, ČSN EN ISO 9892-1, ČSN EN 1011-1, ČSN EN 1011-2+A1, ČSN EN 1011-3+A1
Svařovací procesy (podle ISO 4063)	Skupiny základních materiálů (podle CEN ISO/TR 115608)
111	1.2
135	1.1; 1.2; 3
141	8.1
783	1.2; 8.1

<b>Odpovědní pracovníci svářečského dozoru:</b>	<b>Pracovní funkce a úroveň</b>
Ing. Tatána Bednářová	EWE/CZ 1300B 6.2 a) dle ČSN EN ISO 14731

Tento certifikát je vydán na základě protokolu o výsledku certifikace procesu svařování č. 030-051959 ze dne 2015-08-03, vydaného TZÚS Praha s. p. - pobočkou Plzeň. Protokol obsahuje závěry zjiřování a podmínky platnosti certifikátu.  
 Platné certifikační schéma: ČSN EN ISO 3834-2 a EA-09/05 M:2013.  
 Certifikát má 1 přílohu (1 stranu), která je nedílnou součástí certifikátu.  
 První certifikát procesu svařování byl udělen dne 2009-05-06

V Plnění dne: 2015-08-04



V 3015



Rozložka certifikátu přílohu č. 3015

Platnost do: 2018-08-04



Ing. Alexandr Trinner  
zástupce vedoucího certifikačního orgánu

Zdroj: Internetové stránky - společnost Strojírny Cheb a.s. [26]

## Příloha C: Osvědčení o shodě řízení výroby

	<b>TECHNICKÝ A ZKUŠEBNÍ ÚSTAV STAVEBNÍ PRAHA, s.p.</b> <b>Technical and Test Institute for Construction Prague</b> <small>Akreditovaná zkušební laboratoř, Autorizovaná osoba, Notifikovaná osoba, Oznamovaný subjekt, Subject pro ISO 9001:2015 posuzování, Certifikační orgán, Inspekční orgán / Accredited Testing Laboratory, Authorized Body, Notified Body, Technical Assessment Body, Certification Body, Inspection Body Prosecká 811/76a, 190 00 Praha 9 - Prosek, Czech Republic</small>
Oznamovaný subjekt 1020	
<b>OSVĚDČENÍ O SHODĚ ŘÍZENÍ VÝROBY</b> <b>certifikát</b> č. 1020 – CPR – 030044766	
V souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 305/2011 ze dne 9. března 2011 (nařízení o stavebních výrobcích - CPR) se vydává toto osvědčení pro stavební výrobek:	
<b>Konstrukční ocelové stavební díly, dílce, sestavy a konstrukce</b> <b>třídy provedení do EXC3 dle EN 1090-2+A1</b> v rozsahu – provádění a dílenská montáž	
Přehled použitých metod svařování (dle ČSN EN ISO 4063):	111, 135, 141, 783
Skupina(y) základních materiálů (dle TNI CEN ISO/TR 15608):	1.1, 1.2, 3, 8.1
Odpovědní pracovníci svářečského dozoru:	Ing. Tatjana Bednářová, EWE/CZ 13009
Označení shody CE (dle EN 1090-1:2009/A C:2010):	ZA 3.2 – ZA 3.5
které byly vyrobeny výrobcem nebo pro výrobce:	
<b>Strojírny Cheb, a.s.</b> 35002 Cheb, Podhradská 446/5, Česká republika IČ: 26051025	
a byly vyrobeny ve výrobě:	
<b>Strojírny Cheb, a.s.</b> 35002 Cheb, Podhradská 446/5	
Toto osvědčení prokazuje, že byla uplatněna všechna ustanovení týkající se posuzování a ověřování stálosti vlastností popsána v příloze ZA normy	
<b>EN 1090-1+A1:2011</b> v rámci systému 2+ a že	
<b>systém řízení výroby splňuje všechny výše uvedené požadavky</b>	
Toto osvědčení bylo poprvé vydáno 2011-06-10 jako certifikát podle CPD a platí, dokud se nezmění zkušební metody a/nebo požadavky na systém řízení výroby obsažené v harmonizované normě použité při posuzování vlastností deklarovaných charakteristik a pokud se výrazně nezmění výrobek a/nebo výrobní podmínky v místě výroby.	
Plzeň, 2015-08-03	
Plzeň, 2015-08-03	Ing. Alexander Trinner zástupce vedoucího oznamovaného subjektu

Zdroj: Internetové stránky - společnost Strojírny Cheb a.s. [26]

**Příloha D: Pracovní příkaz**

Strojírny Cheb a.s. - Dceřinná společnost Tisk/uziv0018/

PRACOVNÍ PŘÍKAZ ze dne: 13/11/2015 číslo zakázky: 6151299386 List: 1

Pro akci: výroba hřídelé

Obíednatel:  
SANETEX, spol.s.r.o.  
Čs. armády 830  
358 01 KRASLICE CZ

IČO: 45787425 Poštávka: PL412/15  
 DIČO: CZ45787425 Obíednávka číslo: 13/10/02/115/P  
 Telefon: Smlouva:  
 Fax: Výkres:  
 E-Mail: Materiál: Dodát  
 Účet: 492011004 Kód SKP: 25.62.10,  
 Banka: 0400 DPH: 21.00 %

Závazná dodací lhůta: 07/12/2015

Popis žádaného výkonu	Výkres	Množství
Výroba hřídelí náčresy u poštávky PL412/15 místo plnění - Cheb výrobní cena - 27 820,- Kč DPH (21%) - 5 842,20 Kč celková cena - 33 662,20 Kč splatnost faktury - 30 dní výkresy(náčrtv) uloženy : V\poštávky\2015\PL412-15		1

o

Průběh pracovního příkazu					
Před výrobou	Datum	Podpis	Po výrobě	Datum	Podpis
Obchod.oddělení:	13/11/2015	<i>mn</i>	Výrobní dílna:	_____	_____
Konstrukce:	_____	_____	Schválení DRJ:	_____	_____
Technologie:	_____	_____	Odhlášeno VDK:	_____	_____
Plán.odděl.:	_____	_____	Obchod.oddělení:	16.12.	<i>mn</i>
Příprava výroby:	_____	_____	Ekonomický úsek:	_____	_____
VDK:	_____	_____	Poznámky:	_____	_____
Výrobní dílna:	_____	_____	_____	_____	_____

Ukončená zakázka předána expedici dne: \_\_\_\_\_ dodacím listem č.: \_\_\_\_\_

Podpis mistra dílny: \_\_\_\_\_

## **Abstrakt**

MELZEROVÁ, Andrea. *Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ŽČU v Plzni, 81s., 2016

**Klíčová slova:** nákup, nákupní proces, dodavatel, řízení výroby, finanční analýza

Bakalářská práce na téma „Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku“ se zabývá výkladem problematiky nákupu a výroby společnosti strojírný Cheb a.s. V prvních kapitolách je charakterizována společnost od historie až po současnost, jsou uvedeny výsledky hospodaření a je popsán kompletní nákupní proces a řízení výroby. Veškerá teorie se v této práci prolíná s praxí. Další kapitola je věnována finanční analýze společnosti a vyhodnocení konkrétních ukazatelů. V závěrečné části je analyzován návrh na zefektivnění situace v podniku.

## **Abstract**

MELZEROVÁ, Andrea. *Purchase as a part of the production process and influences on the economy the firm*. Bachelor's thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 81 p., 2016

**Keywords:** purchase, process of purchase, supply, manufacturing management, financial analysis

Bachelor thesis on the topic „Purchase as a part of the production process and influences on the economy the firm.“ is focused on explaining purchasing and manufacturing of a company Cheb a.s. In the first chapters there are basic characteristics of the company throughout its history, from past to the present moment, there are also financial results and the processes of purchasing and product management. All the theory in this thesis is connected to practice but the difference between them is also described. Another chapter is concerned with financial analysis of the company and its specific markers. In the last part a more efficient model for the company is proposed.