

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Efektivní nákup a prodej podniku**

**Effective purchase and sale of business**

Martina Mončeková

Cheb 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2015/2016

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina MONČEKOVÁ**  
Osobní číslo: **K13B0500P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Efektivní nákup a prodej podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

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

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **JOBBER, David, LANCASTER, Geoff.** *Management prodeje.* Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4.
- **LUKOSZOVÁ, Xenie.** *Nákup a jeho řízení.* Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- **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. 6. přepracované a doplněné vydání.* Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- **TRACY, Brian.** *Jak mnohem lépe prodávat: osvědčené metody a techniky prodeje používané nejlepšími obchodníky.* Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0035-3.

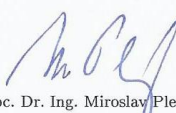
Vedoucí bakalářské práce:

**Dr. Ing. Jiří Hofman**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

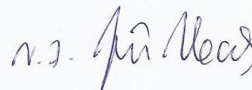
Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2016

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



L.S.

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2015

## Čestné prohlášení autora

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

*„Efektivní nákup a prodej podniku“*

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

V Chebu, dne.....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi, vedoucímu bakalářské práce, který mi poskytl odborný dohled, konzultace a podstatné rady při vypracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Pavlu Volkovi, vedoucímu obchodního oddělení společnosti Strojírny Cheb, a.s., který mi poskytl potřebné informace a podkladové materiály o společnosti.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Charakteristika společnosti Strojírny Cheb, a.s. ....	9
1.1 Charakteristika a historie společnosti.....	9
1.2 Výrobní program a průběh výroby.....	10
1.3 Certifikáty, ocenění a členství.....	12
1.4 Lidské zdroje.....	12
1.5 Organizační struktura .....	13
1.6 Finanční analýza.....	13
1.6.1 Analýza ukazatelů likvidity .....	14
1.6.2 Analýza ukazatelů zadluženosti.....	17
1.6.3 Analýza ukazatelů aktivity.....	17
1.6.4 Analýza ukazatelů rentability .....	19
1.7 Vývoj výsledků hospodaření za roky 2010-2014.....	22
2 Nákup.....	24
2.1 Vymezení nákupu, jeho funkcí a cílů.....	24
2.2 Nákupní proces – hlavní fáze a faktory ovlivňující nákup .....	26
2.2.1 Fáze nákupního procesu.....	26
2.2.2 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí .....	27
2.3 Nákupní proces ve společnosti Strojírny Cheb, a.s.....	29
2.4 Charakteristika dodavatelů společnosti Strojírny Cheb, a.s.....	32
2.4.1 Výběr dodavatelů .....	32
2.4.2 Hodnocení dodavatelů .....	32
2.4.3 Vlastní metoda hodnocení dodavatelů.....	34
2.4.4 Největší dodavatelé.....	37
2.5 Nákupní audit .....	40
3 Prodej.....	41
3.1 Povaha a úloha prodeje .....	42
3.2 Faktory prostředí a řízení, které ovlivňují prodej.....	42
3.3 Prodejní proces.....	44
3.4 Vývoj produkce ve společnosti Strojírny Cheb, a.s. v letech 2013-2014 .....	45
3.5 Prodejní proces ve společnosti Strojírny Cheb, a.s. ....	46

3.6	Získávání nových zákazníků a propagace společnosti.....	50
3.7	Řízení vztahu se zákazníky .....	50
3.8	Charakteristika zákazníků společnosti Strojírny Cheb, a.s. ....	51
3.9	Audit managementu prodeje .....	54
4	Vyhodnocení analýzy nákupu a prodeje .....	56
4.1	Vyhodnocení analýzy nákupu .....	56
4.2	Vyhodnocení analýzy prodeje.....	59
5	Návrhy na zlepšení.....	61
	Závěr .....	63
	Seznam tabulek .....	64
	Seznam obrázků.....	65
	Seznam grafů .....	66
	Seznam použitých zkratk .....	67
	Seznam použité literatury .....	68
	Seznam příloh .....	71
	Abstrakt.....	84
	Abstract.....	85

## Úvod

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a jako proces zaujímá ve většině podniků významné a specifické místo. Úlohou nákupu je opatrování výrobních prostředků, surovin, pomocného materiálu, polotovarů, hotových výrobků apod. Aby byl nákup v podniku efektivní, měl by podnik zvolit optimální strategii nákupu, vybrat vhodně dodavatele a rozhodnout se pro správnou metodu řízení zásob. Prodej představuje pro společnost zdroj financí, díky kterému může dosáhnout zisku a ten využít k dalšímu rozvoji společnosti. Úspěch v podnikání je však nerozlučně spjat nejen se zájmem zákazníků, ale také s disponibilními finančními prostředky. Pokud má společnost jasný plán, jak proniknout na trh, ale nemá dostatek finančních zdrojů pro realizaci daného plánu, nemá velkou šanci na úspěch. Pokud chce společnost obstát v podmínkách tržního hospodářství, je nutné, aby své činnosti orientovala na potřeby a přání svých zákazníků. Tyto potřeby musí zjišťovat či vyvolávat a zároveň musí hledat způsoby, jak je uspokojovat.

Tato bakalářská práce se zabývá nákupem a prodejem ve vybraném výrobním podniku. Téma bylo autorkou vybráno především proto, že jí tato problematika velmi zajímá a považuje nákupní a prodejní proces za klíčové činnosti v podniku.

Cílem bakalářské práce je analýza nákupního a prodejního procesu ve vybraném podniku a návrh možných zlepšení. Přínosem bakalářské práce pro vybraný podnik bude nejen posouzení efektivnosti nákupních a prodejních procesů, ale rovněž ekonomický pohled na společnost prostřednictvím finanční analýzy a získání možných návrhů na zlepšení nákupního a prodejního procesu ve společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola je věnována představení společnosti. Společnost je charakterizována, je popsána její historie, výrobní program, průběh výroby, certifikáty a ocenění společnosti, lidské zdroje a organizační struktura. Další část této kapitoly se zaměřuje na finanční analýzu včetně porovnání výsledků hospodaření za pět let.

Druhá kapitola je věnována popisu a charakteristice nákupu. Nákupu a nákupnímu procesu je věnována teoretická část, kde je nákup definován a jsou vymezeny jeho funkce, cíle. V další části této kapitoly je popisován nákupní proces



ve vybrané společnosti včetně charakteristiky dodavatelů a jejich hodnocení. Poslední částí je pak nákupní audit, který byl ve vybrané společnosti proveden.

Třetí kapitola je zaměřena na popis a charakteristiku prodeje. Prodej je nejdříve charakterizován včetně faktorů prostředí a řízení, které jej ovlivňují. Další část je věnována prodejnímu procesu ve vybrané společnosti včetně její propagace, zpracování vývoje produkce za roky 2013-2014 a charakteristiky zákazníků. Poslední částí této kapitoly je audit managementu prodeje.

Čtvrtá kapitola obsahuje vyhodnocení analýzy nákupu a prodeje. Nákup a prodej je popsán dle jejich silných a slabých stránek, které jsou jednotlivě rozepsány.

Poslední pátá kapitola je věnována návrhům na zlepšení, které byly vypracovány na základě vyzorovaných skutečností v oblasti nákupu a prodeje.

# **1 Charakteristika společnosti Strojírny Cheb, a.s.**

## **1.1 Charakteristika a historie společnosti**

Společnost Strojírny Cheb, a.s. je česká akciová společnost, která vznikla 2. března 2009 jako dceřiná společnost Sokolovských strojírny, a.s. Ty vznikly již 1. května 1992 privatizací státního podniku Sokolovské strojírny HDB n.p. Sokolov. Historie mateřské společnosti však sahá až do roku 1951, kdy firma začala působit pod názvem Centrální dílna hnědouhelných dolů a briketáren. V roce 1953 byl název společnosti změněn na Ústřední dílny HDB Sokolov. Hlavním úkolem bylo v této době zabezpečování údržby nových technologických zařízení v uhelném revíru. V roce 1963 došlo k otevření nového závodu v Chebu v rekonstruovaných letištních halách. V těchto prostorách se začaly opravovat důlní a skrývkové vozy, lžicová rypadla E2,5 a realizovat rozsáhlé investiční akce pro Sokolovský uhelný revír. V roce 1968 byl název společnosti změněn na Sokolovské strojírny HDB n.p. Sokolov. Dalším důležitým rokem pro mateřskou společnost byl rok 1975, kdy byla společnost změněna na koncernový podnik se závody v Sokolově a v Chebu. Po roce 1990 se společnost začala orientovat na nové výrobní programy a další zákazníky z jiných oblastí. V roce 1992 pak v souvislosti s privatizací původního koncernového podniku vznikla akciová společnost s názvem Sokolovské strojírny, a.s. Ta začala podstatně rozvíjet spolupráci s významnými průmyslovými subjekty. V České republice k nim patřila především společnost Sokolovská uhelná, a.s., elektrárna Tisová a další.

Společnost sídlí v Chebu v ulici Podhradská 5 a má dlouholetou tradici v oblasti oprav a rekonstrukcí velkostrojů, rypadel, výroby a montáže ocelových konstrukcí všech typů a velikostí. Do předmětu podnikání společnosti patří: výroba, zámečnictví, nástrojařství, obráběčství, opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů, provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Základní kapitál společnosti činí 206 900 000,- Kč a je rozdělen do 2 069 ks kmenových akcií ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč. Jediným akcionářem již od počátku fungování společnosti jsou Sokolovské strojírny, a.s.

V posledních letech se společnost soustředila na modernizaci technologie spalování kotelny, na opravy a údržby strojů a zařízení pro povrchové doly v západních a severních Čechách. Společnosti se podařilo snížit administrativní náročnost, zajistila

výměnu nevyhovujícího informačního systému a obnovila počítačové vybavení a příslušenství.

Obr. č. 1: Logo společnosti



Zdroj: [31]

## 1.2 Výrobní program a průběh výroby

### Výrobní program

Výrobní program společnosti je v současné době tak strukturován, že drtivou většinu výrobní kapacity naplňuje zakázková prvovýroba ocelových konstrukcí všech typů a velikostí, montovaných hal, mostů, lávek, zásobníků sypkých hmot, tubusů větrných elektráren, dopravníkových a pásových cest včetně redlerů, technologií pro filtraci studených i teplých prachů, technologických a konstrukčních celků. Dále je to kompletace náprav pro železniční vozidla a další strojírenská výroba včetně tepelného zpracování a povrchových úprav.

Zbylou část kapacity naplňují například rekonstrukce různých technologických celků, důlních strojů, zařízení, železničních vozů a pásových cest. V neposlední řadě je to také výroba drtící linky na zpracování ojetých pneumatik DRH 1600.

### Průběh výroby

Strojírny Cheb, a.s. je výrobní společnost, jejíž výroba funguje na základě zakázek. Výroba je vždy zahájena po dodání materiálu, kterému ale předchází řada dalších kroků. Zákazník zasílá poptávku společnosti. Dochází k prověření požadavků s možnostmi společnosti, a pokud je společnost schopna vyhovět přání zákazníka, zasílá se zákazníkovi nabídka. Společnost však přijímá i zakázky, které neprošly nabídkovým řízením. Zakázka pro společnost vzniká, pokud dojde k uzavření kupní smlouvy nebo smlouvy o dílo. Před nákupem materiálu je prozkoumána dokumentace a naplánována

technologie výroby. Společnost se musí rozhodnout pro vhodného dodavatele a objednat veškerý materiál tak, aby stihla realizovat zakázku v požadovaném čase a kvalitě. Po objednání materiálu od dodavatele následuje dodání materiálu a jeho převážka.

V okamžiku, kdy je materiál připraven do výroby, zodpovídá mistr výrobního úseku za rozdělení materiálu do jednotlivých výrobních úseků a za realizaci výroby dle plánu. Před zahájením výroby projde veškerý materiál otryskáním. V průběhu výroby se provádí technická kontrola a kontrola jakosti pracovníkem střediska řízení jakosti. V okamžiku, kdy je výrobní proces zakončen, provádí se konečná kontrola kvality. Výrobky, které lze zabalit, jsou zabalovány a dále připravovány k expedici. Každý krok výrobního procesu je zaznamenáván odpovědnostním razítkem výrobního dělníka pro případ vyhledání chyby nebo zjištění reklamace. V praxi to tedy znamená, že všichni dělníci potvrzují svoji odpracovanou část na daném výrobku, což je pro společnost i určitý způsob, jak dosáhnout vyšší kvality a zodpovědnosti vůči odvedené práci ze strany zaměstnanců.

Obr. č. 2: Výrobní hala ve společnosti Strojírny Cheb, a.s.



Zdroj: [31]

### **1.3 Certifikáty, ocenění a členství**

Společnost je členem České asociace ocelových konstrukcí, což je česká organizace, jejímž cílem je rozvoj oboru ocelových konstrukcí a celková podpora tohoto odvětví. [21]

V současné době má společnost certifikaci ČSN EN ISO 9001:2009 Systém managementu kvality, ČSN EN ISO 3834-2:2006 – Management svařování, certifikaci pro vizuální kontrolu svarů dle ČSN EN 473 a DIN EN 473, certifikaci NDT – nedestruktivní zkoušení dle EN ISO 9712:2012 a ČSN EN 473:2009, certifikaci Evropský svářečský inženýr, Osvědčení o shodě řízení výroby dle EN 1090-2+A1:2011 a Certifikát shody pro explozivní klapky EK pro dopravníky typu "redler" dle ČSN EN 14797:2007 a ČSN EN 14460:2006.

V roce 2015 získala společnost v hodnocení stability firem v kategorii CZECH Stability Award (finanční a nefinanční bonita firmy) ocenění CZECH Stability Award 2015:AAA-Excelentní, čímž se zařadila mezi 2 % velmi stabilních firem v České republice.

### **1.4 Lidské zdroje**

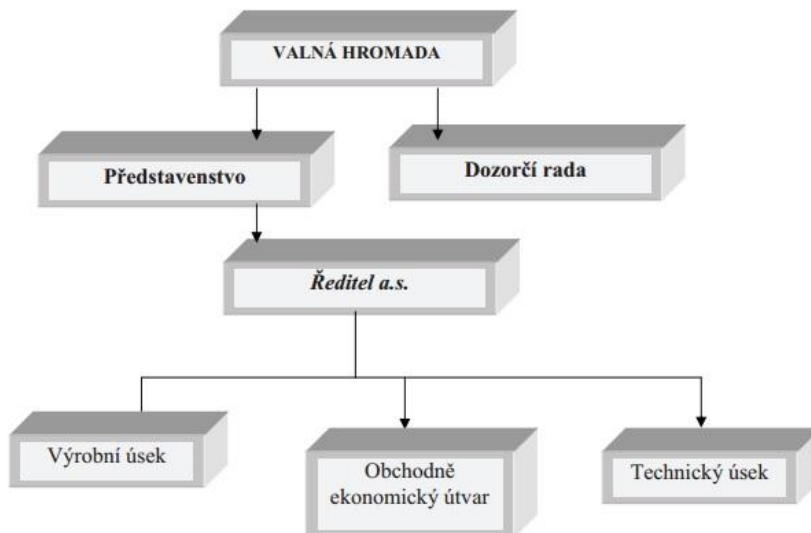
Společnost již od počátku svého fungování zaměstnává přibližně 110 zaměstnanců. Většina zaměstnanců je přímo z Chebu. Mezi nejdůležitější pracovní pozice patří zámečník, svářeč kovů, lakýrník, obráběč a horizontkář CNC, kterých je velkých nedostatek. Dále pak konstruktér, technolog výroby, svářečí inženýr, mistr výroby a nástrojař. Od svých zaměstnanců firma očekává praktické znalosti na klasických a CNC strojích, technickou a obrazovou představivost. Své zaměstnance vzdělává prostřednictvím zákonných školení a školení na nové technologie. Dalším druhem školení jsou ty, které jsou vyžadovány pro certifikace.

Mzdy zaměstnanců firmy odpovídají průměrné mzdě v Karlovarském kraji. Zaměstnanci mají k dispozici vlastní jídelnu. Společnost se snaží podporovat své zaměstnance i pomocí příspěvků na životní pojištění, odměn, podílů na zisku společnosti, individuálních osobních plánů rozvoje či formou zvyšování kvalifikace.

## 1.5 Organizační struktura

Organizační struktura této společnosti zůstává již od vzniku společnosti stejná. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo. Předsedou představenstva a zároveň ředitelem společnosti je Ing. Karel Pištěj. Dozorčí rada je tvořena předsedou Bc. Pavlem Makoňem a dvěma dalšími členy Ing. Josefem Šiškou a Milanem Čonkou.

Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti



Zdroj: [19]

## 1.6 Finanční analýza

*„Im Rahmen der Finanzanalyse wird versucht, die finanzielle Lage eines Unternehmens zu beurteilen. Dabei sollen die Methoden der Finanzanalyse den Analysten im Idealfall befähigen, ein genaues Urteil über die derzeitige und zukünftige wirtschaftliche Lage des Unternehmens abgeben zu können.“ [8, s. 1]*

Jedna z rozhodujících fází finančního managementu je finanční analýza. Jakékoliv finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou. Na jejich výsledcích je založeno řízení financí (finanční struktury a jejich změn), řízení investic, řízení a financování oběžných aktiv atd. Finanční analýza vychází především z dat z minulosti, ale samotné výsledky analýzy jsou podkladem pro rozhodování o budoucnosti. [15]

Cílem finanční analýzy je zjistit výkonnost společnosti, odhalit její silné a slabé stránky a získat tak důležité informace pro řízení dané společnosti. Zdrojem údajů pro

finanční analýzu jsou ovšem nejen interní finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát či cash flow), výroční zprávy, různá statistická šetření, údaje manažerského účetnictví, ale také externí údaje o jiných podnicích (údaje ze Statistické ročenky ČSÚ, z Obchodního věstníku, z Prospektu emitenta cenných papírů SCP aj.), které slouží především pro srovnání s konkurenčními podniky. [15]

Pro finanční analýzu se používají různé techniky jako rozbor absolutních ukazatelů, procentní rozbor, poměrové ukazatele, Altmanův vzorec, vzorec Du Pont, pyramidová analýza, ukazatele přidané hodnoty (MVA, EVA) aj.

Společnost Strojírny Cheb, a.s. bude analyzována pomocí poměrových ukazatelů. Poměrová analýza pracuje s poměrovými ukazateli, které představují podíl dvou absolutních ukazatelů. Pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsou čerpány údaje z účetních závěrek 2013 a 2014 společnosti Strojírny Cheb, a.s.

### 1.6.1 Analýza ukazatelů likvidity

Ukazatelé likvidity stanovují likviditu podniku. Měří schopnost společnosti uspokojit její splatné závazky.

Tab. č. 1: Údaje pro výpočet ukazatelů likvidity za rok 2013 a 2014 (v tis. Kč)

	Rok 2013	Rok 2014
Oběžná aktiva	51 661	56 426
Krátkodobé závazky	11 735	15 533
Zásoby	10 501	13 166
Finanční majetek	8 090	3 202

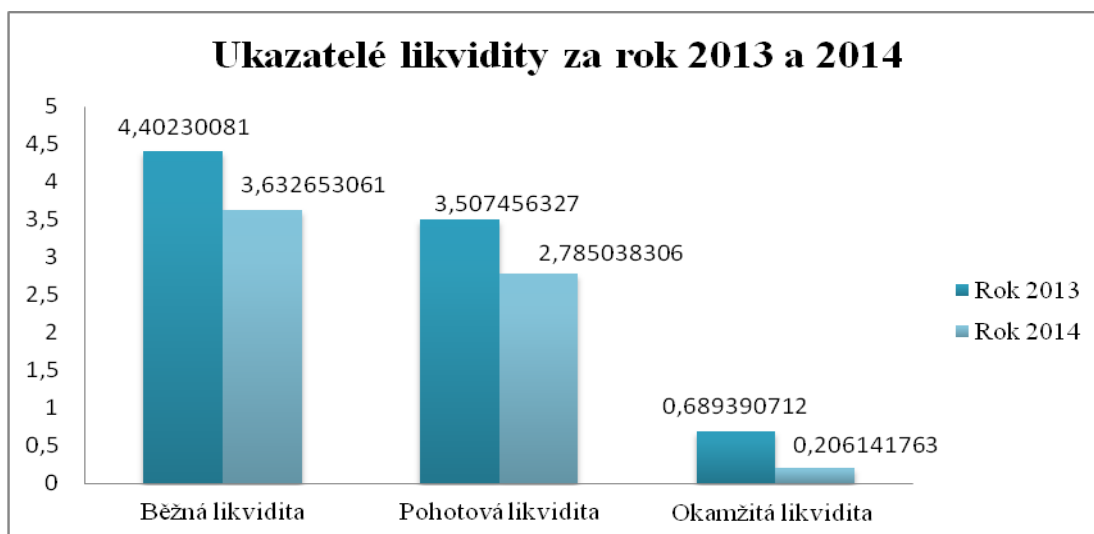
Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [19]

Tab. č. 2: Ukazatelé likvidity za rok 2013 a 2014

	Rok 2013	Rok 2014
Běžná likvidita	4,402301	3,632653
Pohotová likvidita	3,507456	2,785038
Okamžitá likvidita	0,689391	0,206142

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [19]

Graf č. 1: Ukazatelé likvidity za rok 2013 a 2014



Zdroj:vlastní zpracování, 2016

### Běžná likvidita (likvidita 3.stupně)

$$\text{Běžná likvidita (Current Ratio)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita nám říká, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Optimální hodnoty se pohybují mezi 1,5-2,5. Čím vyšší hodnota běžné likvidity vyjde, tím je menší riziko platební neschopnosti, protože tím lépe dokáže společnost krátkodobým majetkem zaplatit krátkodobé závazky. Běžná likvidita tedy slouží k zjištění, zda bude společnost schopna v budoucnu platit. Údaj je však pouze orientační, protože při výpočtu se nebere v úvahu struktura oběžných aktiv a ani krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti. Dalším omezením je fakt, že hodnotu ukazatele lze ovlivnit k datu sestavení rozvahy odložením některých nákupů.

V roce 2014 došlo k navýšení stavu zásob, které bylo způsobeno zvýšením stavu nedokončené výroby k datu sestavení rozvahy. Hodnota běžné likvidity klesla v roce 2014 o přibližně 0,77, avšak pro oba posuzované roky se drží vysoko nad 2,5.



### **Pohotová likvidita (likvidita 2.stupně)**

$$\text{Pohotová likvidita (Quick Ratio)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita je vyjádřena poměrem oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých závazků. Oběžná aktiva bez zásob můžeme také nazvat pohotovými oběžnými aktivy. Tento ukazatel nám říká, kolika korunami našich pohledávek a hotovosti je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků. Optimální hodnoty se pohybují mezi 1-1,5. Čím vyšší je hodnota, tím více je to příznivé z hlediska věřitelů, avšak pro management podniku je to signál, že má finanční prostředky, které se dají lépe využít. Značný objem oběžných aktiv vázaný ve formě pohotových prostředků přináší jen malý nebo žádný úrok.

V roce 2014 klesla hodnota o přibližně 0,72 ve srovnáním s ukazatelem pohotové likvidity z roku 2013. Stále se však drží tento ukazatel nad hodnotou 1,5 v obou letech.

### **Okamžitá likvidita (likvidita 1.stupně)**

$$\text{Okamžitá likvidita (Cash Position Ratio)} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita je vyjádřena poměrem finančního majetku a krátkodobých závazků. Do okamžité likvidity vstupují jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Tento ukazatel určuje schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky okamžitě, proto se považuje za nejpřísnější likvidní ukazatel. Pod pojmem finanční majetek je nutné si představit sumu peněz na běžném účtu, na jiných účtech či v pokladně, ale také volně obchodovatelné cenné papíry, šeky (tedy ekvivalenty hotovosti). Optimální hodnoty se pohybují mezi 0,2-0,5.

V prvním roce dosáhla společnost hodnoty 0,689391. Následující rok však poklesla hodnota ukazatele na 0,206142. Společnost se ale v obou letech stále drží nad hranicí 0,2.

## 1.6.2 Analýza ukazatelů zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti měří rozsah, v jakém užívá společnost pro financování svých aktiv cizí kapitál. Použití cizího kapitálu ovlivňuje nejen míru rizika podnikání, ale také rentabilitu podniku. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší je riziko věřitelů. Mírná výše zadlužení je však pro podnik užitečná, vzhledem k úrokům z cizího kapitálu snižující daňové zatížení podniku (úrok jako náklad snižuje zisk) je kapitál cizí levnější než kapitál vlastní.

### Zadluženost

$$\text{Zadluženost (Total Debt to Total Assets)} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Tab. č. 3: Údaje pro výpočet ukazatele věřitelského rizika za rok 2013 a 2014 (v tis. Kč)

	Rok 2013	Rok 2014
Cizí zdroje	71 330	65 204
Celková aktiva	254 270	248 347

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [19]

Tab. č. 4: Ukazatel věřitelského rizika za rok 2013 a 2014

	Rok 2013	Rok 2014
Ukazatel věřitelského rizika	0,28053	0,26255

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [19]

Zadluženost se drží v obou letech mezi 26 a 28 %. Pro věřitele a pro management podniku jsou tyto hodnoty pozitivní. Společnost není pod tlakem např. z důvodu povinnosti pravidelné úhrady úroků z úvěru, který je čerpán. Společnost také nemusí upisovat další akcie a nemá externí vlivy do řízení společnosti. Na druhou stranu, při využití cizích zdrojů by mohla společnost využít úrokový daňový štít.

## 1.6.3 Analýza ukazatelů aktivity

Pro řízení aktiv ve společnosti jsou využívány ukazatele aktivity. „Ukazatele měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by

*mohl získat. Ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, celková aktiva, oběžná aktiva a fixní aktiva.“ [16, s. 355]*

Vzhledem k povaze zkoumaného podniku není ukazatel rychlosti obratu zásob a doby obratu zásob zásadní pro společnost. Materiál je nakupován rovnou do výroby a společnost tak nemá materiálové zásoby. Na účtu materiálu v rozvaze je evidován především drobný majetek, který je potřebný při výrobě (např. vrtáky).

Tab. č. 5: Údaje pro výpočet obratu celkových aktiv za rok 2013 a 2014 (v tis. Kč)

	Rok 2013	Rok 2014
Tržby	71 330	65 204
Celková aktiva	254 270	248 347

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [19]

Tab. č. 6: Ukazatel obratu celkových aktiv za rok 2013 a 2014

	Rok 2013	Rok 2014
Obrat celkových aktiv	0,280529	0,262552

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [19]

### **Obrat celkových aktiv**

$$\text{Obrat celkových aktiv (Assets Turnover Ratio)} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Obrat celkových aktiv je pojem, který vyjadřuje efektivnost využívání celkových aktiv a bývá označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. [12] Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok a kolik tržeb připadá na jednu korunu dostupných aktiv. Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1. Optimální hodnoty se pohybují od 1,6 do 2,9.

Ukazatel celkových aktiv pro první posuzovaný rok dosáhl hodnoty 0,280529 a následující rok hodnota klesla na 0,262552. Hodnoty obratu celkových aktiv jsou takto nízké z důvodu nízkých tržeb ve sledovaném období.

#### 1.6.4 Analýza ukazatelů rentability

„Ukazatelé měří čistý výsledek podnikového snažení; ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku“. [15, s. 285]

Ukazatelé rentability říkají, do jaké míry je činnost dané společnosti efektivní. Tato skupina ukazatelů poměřuje zisk se zdroji a smyslem je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů společnosti při zohlednění vložených prostředků. Ukazatelé vycházejí ze základního vztahu, že rentabilita je rovna poměru zisku a investovaného kapitálu. Rentabilita se často užívá při rozhodování v případě obchodních plánů. Společnost ji využívá pro zjištění, na jakou aktivitu se v budoucnu zaměřit (jaká aktivita je klíčová pro společnost). Obecně lze říci, že její smysluplná minimální hodnota je dána bezrizikovou úrokovou měrou, což je výše úroků u státních dluhopisů (státních pokladničních poukázek). V praxi je však žádána pro investici v nejhorším případě taková hodnota, která se rovná úrokové sazbě, kterou by dostal investor na danou částku uloženou na danou dobu od komerčního bankovního subjektu.

Mezi ukazatele rentability řadíme například rentabilitu aktiv (ROA – Return on Assets), rentabilitu investovaného kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed), rentabilitu tržeb (ROS – Return on Sales) a rentabilitu vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity).

Tab. č. 7: Údaje pro výpočet ukazatelů rentability za rok 2013 a 2014 (v tis. Kč)

	Rok 2013	Rok 2014
Čistý zisk (EAT)	10	363
Celková aktiva	254 270	248 347
Vlastní kapitál	182 836	183 198
Tržby	120 307	122 171

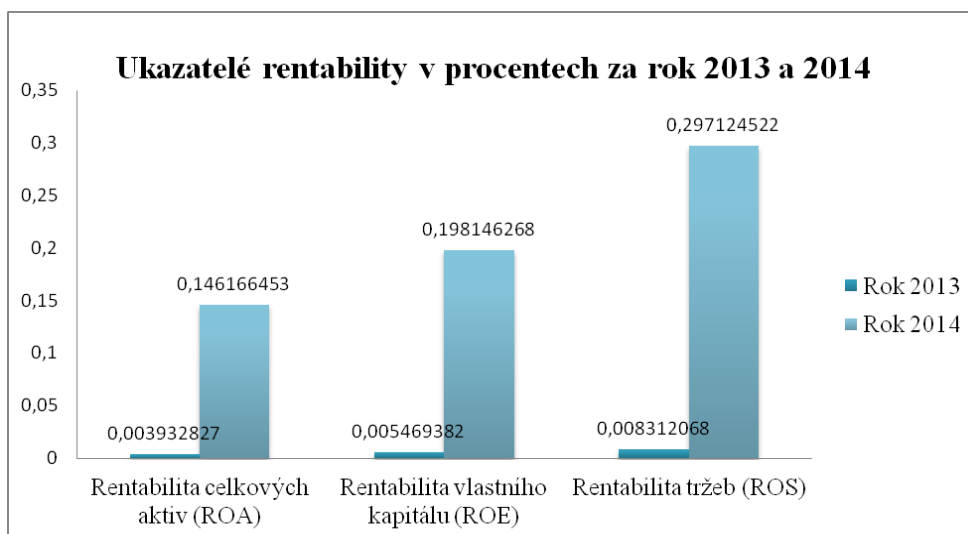
Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [19]

Tab. č. 8: Ukazatelé rentability v procentech za rok 2013 a 2014

	Rok 2013	Rok 2014
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	0,003933	0,146166
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,005469	0,198146
Rentabilita tržeb (ROS)	0,008312	0,297125

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [19]

Graf č. 2: Ukazatelé rentability v procentech za rok 2013 a 2014



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Hodnoty ukazatelů rentability vyšly ve velmi nízkých číslech z důvodu negativního vývoje výsledků hospodaření do roku 2013. V roce 2014 dochází ve všech ukazatelích rentabilit v důsledku nárůstu tržeb ke zvýšení hodnoty ukazatelů.

#### Rentabilita celkových aktiv (ROA – Return on Assets)

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Rentabilita celkových aktiv neboli produkční síla je často označována jako základní měřítko rentability. Odráží celkovou výnosnost kapitálu, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. [12]

Výpočet rentability celkových aktiv lze provést v několika variantách. Je možné použít výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT) anebo ve výpočtu zohlednit daň z příjmu. Pro výpočet byl zvolen způsob výpočtu s čistým ziskem, tedy s výsledkem hospodaření za účetní období, který je již po zdanění (EAT).

Rentabilita celkových aktiv společnosti Strojírny Cheb, a.s. ve sledovaném období 2013-2014 narostla z 0,003933 % na 0,146166 %.

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)**

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

Rentabilita vlastního kapitálu je pojem, který označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního investovaného kapitálu. Ukazuje tedy, jak efektivně se ve společnosti zhodnocují prostředky, které se do podnikání vloží.

Je klíčovým ukazatelem především pro akcionáře, společníky a další investory dané společnosti. Jde o ukazatel, s jehož pomocí mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou, která odpovídá riziku investice. [12] ROE se dá použít i pro srovnání s konkurenty ze stejného oboru, tzv. benchmarking. Nesmí se však zapomínat na to, že ROE, stejně jako ROA, je závislá na oboru činnosti dané společnosti.

Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Strojírny Cheb, a.s. ve sledovaném období 2013-2014 narostla z 0,005469 % na 0,198146 %.

### **Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)**

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{celkové tržby}} * 100$$

Rentabilita tržeb neboli ziskové rozpětí je pojem, který nám říká, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

Výpočet rentability tržeb lze provést dvěma způsoby. Pro výpočet je možné využít výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT) nebo výsledek hospodaření za účetní období, který je již po zdanění (EAT). Pokud je využit pro výpočet EBIT, je výsledek vhodný pro porovnání podniků s proměnlivými podmínkami. Pokud je ale pro výpočet využit EAT, jedná se pak o čistou ziskovou marži.

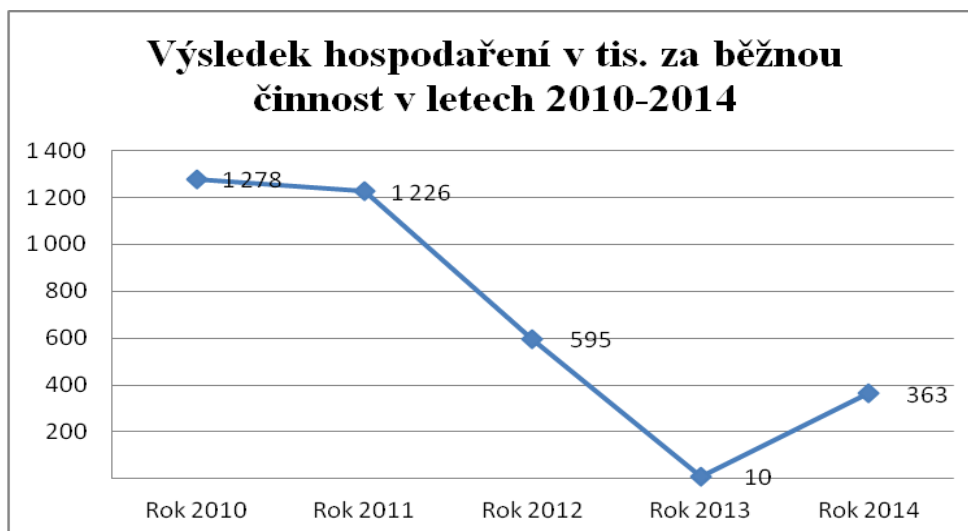
Rentabilita tržeb stoupla z 0,008312 % na 0,297125 %, což znamená, že v roce 2013 přinesla 1 Kč tržeb 0,00008312 Kč zisku, ale v roce 2014 již 0,00297125 Kč.

Závěrem lze říci, že společnost získala v roce 2015 ocenění CZECH Stability Award 2015: AAA-Excelentní, které získává 2 % velmi stabilních firem v České republice. V rámci finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů vyšly ukazatele likvidity velmi dobře. Zadluženost společnosti je rovněž v pořádku. Oproti tomu ukazatele rentability, což jsou ukazatele, které poměřují zisk k určité vztahové veličině, vyšly ve velmi nízkých hodnotách. Důvodem byly velmi nízké tržby ve sledovaném období.

## 1.7 Vývoj výsledků hospodaření za roky 2010-2014

Pro zhodnocení vývoje výsledků hospodaření za běžnou činnost bylo zvoleno posledních pět let, za které jsou tyto údaje dostupné. Na grafu č. 3 se tudíž objevují výsledky hospodaření za roky 2010-2014. Pro srovnání byly použity výsledky hospodaření po zdanění.

Graf č. 3: Výsledek hospodaření v tis. za běžnou činnost v letech 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [19]

V roce 2012 činily tržby společnosti za prodej výrobků a služeb 89 675 tis. Kč, což je oproti předchozímu roku, kdy hodnota činila 155 936 tis. Kč, o 42,5 % méně. Pokles hodnoty výsledku hospodaření v tomto roce způsobila především velká ztráta zakázek investičního charakteru. Zakázky investičního charakteru jsou takový typ zakázek, kdy společnost Strojírny Cheb, a.s. figuruje v drtivé většině jako generální dodavatel. Tyto zakázky se pohybovaly v řádech až desítek milionů korun. Realizovaly se především pro společnost Sokolovská uhelná, a.s. v rámci jejích investic.

Jako příklad takové investice lze uvést položení nové pásové cesty, což byl 6 km dlouhý pásový dopravník pro přesun vytěženého uhlí. Sokolovská uhelná, a.s. prováděla investice pro zařízení do lomů Družba a Jiří. V roce 2009 však došlo k neočekávané situaci, kdy se vnitřní výsypka lomu Jiří sesunula směrem k lomu Družba. Sesuvem došlo k zablokování několika mil. tun uhelných zásob v lomu Družba a z tohoto důvodu v něm byla v srpnu 2011 přerušena těžba. Nově zmodernizované stroje, které fungovaly v tomto lomu, byly přesunuty do lomu Jiří. Tím společnost omezila investice do svých zařízení.

V roce 2013 se podařilo společnosti navýšit hodnotu tržeb za prodej výrobků a služeb o 28,73 %. Z hodnoty 89 675 tis. Kč se dostala společnost na 115 436 tis. Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním činil 775 tis. Kč, avšak po odečtení splatné daně se dostala společnost na hodnotu 10 tis. Kč.

V roce 2014 se podařilo společnosti zvýšit tržby z produkce průmyslových výrobků, které byly určeny zákazníkům v rámci EU (Evropské unie). U vývozu se již od založení společnosti každý rok zvyšovala hodnota vyvezeného zboží. Zatímco v roce 2010 činila hodnota vývozu 12 901 tis. Kč, v roce 2014 hodnota stoupla až na 36 426 tis. Kč. Celkové tržby za prodej výrobků a služeb se zvýšily z 115 436 tis. Kč na 119 198 tis. Kč, což představuje zvýšení o 3,26 % oproti stavu v roce 2013.

Výsledky hospodaření za rok 2015 nejsou známy, ale dle interních informací by se od roku 2014 mělo společnosti dařit výsledek hospodaření zvyšovat. V roce 2016 získala společnost investiční zakázku od společnosti Sokolovská uhelná, a.s. za cca 100 mil. Kč.



## 2 Nákup

### 2.1 Vymezení nákupu, jeho funkcí a cílů

*„Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající.“ [17, s. 16]*

*„Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech.“ [2, s. 9]*

O funkce nákupu se stará v organizacích obvykle oddělení nákupu. Nákup byl však do nedávna v organizacích chápán jako operativní služba, která je zaměřena na plnění požadavků jednotlivých útvarů organizace. Hlavním cílem bylo nakoupit za co nejnižší cenu a útvaru nákupu nepříslušelo posuzovat správnost požadavků z jednotlivých útvarů. Položky byly nakupovány od poměrně velkého počtu dodavatelů a to bez dlouhodobější spolupráce. V současnosti je ale nákup chápán jinak, protože se stává strategickou záležitostí. Nákup je orientován na služby konečným zákazníkům, vzniká více dlouhodobých vztahů s dodavateli a zároveň se snižuje jejich počet. Dodavatelé jsou vybíráni podle soustavy ukazatelů, které ukážou výhodnost vybraného dodavatele pro danou organizaci.

*„Základní funkcí útvaru nákupu v podniku je efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů, a to zajišťováním dodávek surovin, základních i pomocných materiálů, nakupovaných výrobků a součástí, polotovarů, náhradních dílů atd.“*

[14, s. 196]

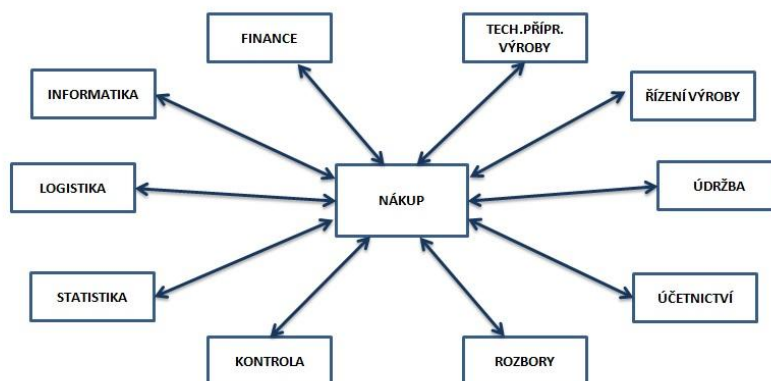
Pokud chce organizace, aby byla splněna základní funkce nákupu v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti, musí organizace předpokládat následující body:

- co nejpresněji a včas zjišťovat předpokládanou spotřebu materiálu;
- pro uspokojování těchto potřeb systematicky zvažovat potencionální disponibilní zdroje;

- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, neustále sledovat jejich realizaci a projednávat vzniklé změny v potřebách;
- sledovat a regulovat stav zásob a zajišťovat co nejefektivnější využití;
- zajistit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy a manipulačních procesů;
- vytvářet a neustále zdokonalovat informační systém pro řízení procesu nákupu;
- soustavně zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů;
- zabezpečit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje, přísunu materiálu na místa potřeby. [9]

Předpokladem pro dobré fungování oddělení nákupu a dosažení cílů tohoto oddělení je spolupráce nákupu s ostatními odděleními ve společnosti. Oddělení nákupu je tak v neustálém kontaktu s marketingovým oddělením, s finančním oddělením, prodejem atd. Nejproblémovějším vztahem mezi odděleními v organizaci bývá vztah nákupu k výrobě, protože výroba musí poskytovat nákupu poměrně velké množství informací, které pak v předstihu umožní plnit požadované funkce. Jedním z cílů je tedy snaha o neustálé zkvalitňování informační základny.

Obr. č. 4: Vztah oddělení nákupu k ostatním vnitropodnikovým útvarům



Zdroj: [9]

## 2.2 Nákupní proces – hlavní fáze a faktory ovlivňující nákup

„Proces je soubor činností, které mění vstupy na výstupy. Při podnikových procesech jde hlavně o to, aby objednávka zákazníka přešla přes procesy v podniku co nejrychleji při dodržení předepsaných standardů a při minimálních nákladech. Čím déle se objednávka zdrží v podnikových procesech, tím víc nákladů se na ni „přilepi“ a tím déle čeká zákazník na objednaný výrobek či službu a podnik na své peníze.“ [6, s. 15]

Procesy v podniku jsou vzájemně propojeny do toku, ve kterém se pohybuje nejen materiál, ale i informace a pracovníci. Zlepšování procesů se nejčastěji týká úzkých míst, pracovišť neúměrně zatěžujících člověka, neproduktivních procesů, redukce plýtvání v propojeních mezi procesy nebo výrobků či procesů, se kterými není zákazník spokojen atd. Cílem podnikových procesů je dostat výrobek nebo službu k zákazníkovi v požadovaném čase, v požadovaném množství, v požadované kvalitě a s optimálním krycím příspěvkem. [6]

### 2.2.1 Fáze nákupního procesu

“A process is a set of subprocesses or stages directed at achieving an output. The various tasks or stages can be depicted as a process chain.” [10, s. 4]

Obr. č. 5: The purchasing process chain



Zdroj: [10, s. 4]

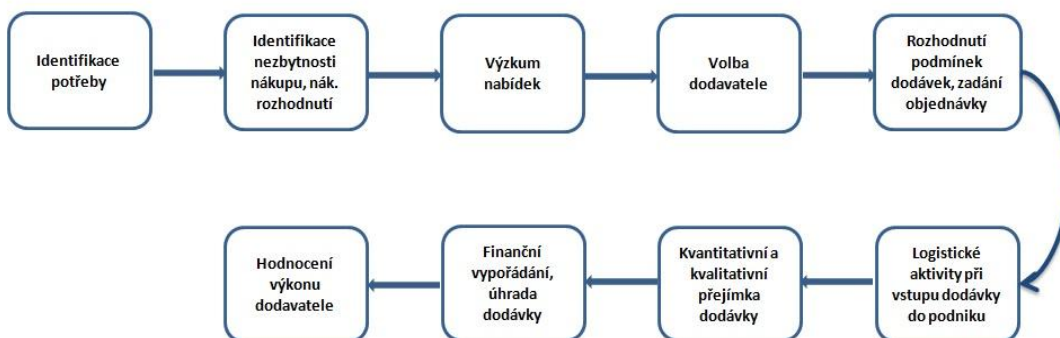
Dle Synka se rozlišuje několik hlavních fází nákupního procesu:

- Nejdříve musí společnosti identifikovat potřebu. Musí získat tzv. nákupní impulz a specifikovat, jaký výrobek či služba je potřeba nakoupit.
- Společnost rozhoduje o nezbytnosti nákupu a činí nákupní rozhodnutí.
- Průzkum trhu – prozkoumávají se nabídky.
- Výběr vhodného dodavatele (nabídky).
- Rozhodnutí a formulace podmínek dodávek. V této fázi zasílá organizace objednávku svému dodavateli.
- Dodání zboží/služby do podniku.

- V této fázi provádí společnost přejímku dodávky (kvantitativní i kvalitativní), popřípadě je realizována reklamace.
- Provádí se úhrada dodávky.
- Společnost hodnotí výkon dodavatele.

[14]

Obr. č. 6: Nákupní proces dle Synka



Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [14]

## 2.2.2 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

V nákupním procesu existuje řada faktorů, které ovlivňují proces nákupu. Mezi ně patří podmínky dodávky, jakost, množství, cena, čas a dodavatel.

Obr. č. 7: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí



Zdroj: [17]

### ❖ Podmínky dodávky

Každá dodávka je realizována za určitých dodacích a platebních podmínek, které musí být vždy zřetelně formulovány v kupní smlouvě.

#### ❖ **Jakost**

Cílem společnosti je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší ceny. Jakost může být stanovena i dle určitého hlediska (dle hmotnosti, velikosti, barvy, vzhledu či flexibility).

#### ❖ **Množství**

S velikostí objednávek často souvisí poskytované slevy dodavatelem. Zároveň s ní ale souvisí i náklady na skladování. Společnost také musí dát pozor na nadměrné množství zásob, které může vést ke zkažení, zastarání atd. Objednávky v malém množství naopak představují častější objednávky a vyšší jednicové náklady. Existují však různé techniky optimalizace nákupního množství. Výrobní společnost by se pak měla hlavně zajímat o to, kolik materiálu je potřeba ve výrobě, jak velké ztráty jsou při výrobě přijatelné, kolik materiálu je na skladě v okamžiku odeslání objednávky a jaká je výše průměrné zásoby. Tyto údaje by měly podstatně ovlivňovat rozhodnutí o velikosti nákupu.

#### ❖ **Cena**

Zde platí pravidlo, že nejnižší nákupní cena se nerovná té nejlepší ceně. Společnost, která nakupuje, musí vzít v úvahu i nabízenou kvalitu a služby.

#### ❖ **Čas**

Pro společnost je důležité rozhodnout se, kdy nakoupí materiál nebo služby. Špatné rozhodnutí může vést k nadměrnému držení kapitálu v zásobách (pokud se objedná na delší dobu dopředu). Naopak nedostatečné objednávky často vedou k opoždění výroby. Výrobce musí naplánovat nákup materiálu tak, aby jej měl k dispozici právě v tu chvíli, kdy je daný materiál vyžadován ve výrobě.

#### ❖ **Dodavatel**

Správný výběr dodavatele je jeden z klíčových předpokladů k dosažení úspěchů. Společnost si musí být jistá, že dodavatelé splňují všechny její požadavky.

[17]

## **2.3 Nákupní proces ve společnosti Strojírny Cheb, a.s.**

Společnost Strojírny Cheb, a.s. je výrobní společností. Její výroba však nefunguje jako sériová výroba, nýbrž vyrábí na základě zakázek – zakázková strojírenská výroba. Od toho se také odvíjí nákup materiálu pro výrobu. Veškerý materiál se nakupuje speciálně pro každou zakázku zvlášť. Ve společnosti není samostatný útvar nákupu, ale tuto činnost zastupuje obchodní oddělení a výrobní a dispečerská kancelář. Tato oddělení se starají o celý průběh zakázky – od prvotní poptávky od zákazníka až po expedici a hodnocení spokojenosti ze strany zákazníka. Obě oddělení sídlí v jedné kanceláři, tudíž spolu mohou jednoduše komunikovat a řešit potřebné záležitosti. Vedoucím obchodního oddělení a odpovědnou osobou za proces nákupu je pan Ing. Pavel Volek.

### **Fáze nákupního procesu ve společnosti Strojírny Cheb, a.s.**

#### **I. Obdržení poptávky**

Obchodní oddělení obdrží poptávku od zákazníka, která obsahuje informace o tom, co je jeho požadavkem, požadovaný termín vyhotovení a ostatní náležitosti. Pokud obsahuje poptávka kompletní údaje a pokud je společnost schopna vyhovět zákazníkovi a vyrobit požadované výrobky, obrací se na zákazníka s nabídkou. Pokud zákazníkovi nabídka vyhovuje, obě strany se domluví a dochází k uzavření smlouvy. Druhou možností jsou zakázky, které neprocházejí nabídkovým řízením.

Většina zakázek je vyráběna na základě kupní smlouvy a smlouvy o dílo. Zákazník musí předat společnosti také výkresovou dokumentaci, což činí nejpozději tři dny po uzavření smlouvy. Pokud ji nemá k dispozici, poskytne alespoň projektovou dokumentaci. Projektová dokumentace ukazuje určitou představu či záměr, jak by měl hotový výrobek vypadat. Na základě těchto údajů se zhotoví výrobní dokumentace. Výrobní dokumentace zahrnuje podrobné rozkreslení hotového výrobku (výkresy s konkrétními rozměry) a lze podle ní okamžitě vyrábět.

Objednávku s veškerými náležitostmi a výrobní dokumentaci zpracovává referent obchodního oddělení. Ten vyřizuje většinu úkolů na obchodním oddělení. Vedoucí obchodního oddělení však za veškeré výkony zodpovídá a musí je schválit. Zároveň danou poptávku po přijetí prozkoumává a rozhoduje, jak dále postupovat. Referent veškeré informace týkající se zakázky musí převést do tzv. výrobního příkazu.

Výrobní příkaz obsahuje veškeré požadavky zákazníka a pokračuje na oddělení technické přípravy výroby. Na tomto oddělení se vyhotoví výpis materiálu na základě výrobní dokumentace, na kterém je uvedeno potřebné množství materiálu v požadované jakosti. Toto oddělení tedy zajišťuje prozkoumání výrobní dokumentace, zpracovává výrobní technologii a rozhoduje o použití materiálu a lidských zdrojů.

## **II. Posouzení a výběr vhodného dodavatele**

Poté se vypracovaná dokumentace vrací na obchodní oddělení a na výrobní a dispečerskou kancelář, kde se potřebný materiál objednává. V rámci nákupu materiálu se zařizuje i doprava hotových výrobků. Tu zajišťuje referent z obchodního oddělení ve spolupráci s jeho kolegou z výrobní a dispečerské kanceláře panem Petrem Stojkou.

Společnost nemá žádné zásoby a vždy musí veškerý materiál potřebný pro výrobu objednat. Pro opatření materiálu se používá princip systému JIT (Just in Time). Tím odpadá kontrola stavu skladových zásob před realizací objednávky. Materiál se objednává dle zpracované dokumentace. Společnost má již mnoho zkušeností se svými dodavateli a na základě těchto zkušeností se rozhoduje, na kterého z nich se má obrátit pro určitý typ materiálu. Zároveň si vede i své vnitřní hodnocení spokojenosti s dodavateli a má zpracovaný seznam dodavatelů a služeb pro dodávky hutního a ostatního materiálu.

Poptávka je zasílána prostřednictvím elektronické pošty. Společnost se musí řídit dle požadavků zákazníka, a i když je v jejím zájmu pořídit materiál co nejlevněji, nejkvalitněji a zároveň nejrychleji, z důvodu časového omezení musí občas sáhnout po dodavateli, který je např. o něco dražší, ale je schopný dovézt materiál dříve.

## **III. Technická inspekce**

Společnost vyžaduje od svých dodavatelů právo sledovat práce na dodávce v místě výroby nebo montáže zařízení, aby se ujistila, že vše odpovídá podmínkám dohodnutým v objednávce/smlouvě a v dokumentaci související s realizací objednávky/smlouvy.

#### **IV. Uzavření kupní smlouvy a její zaevidování**

Poté, co společnost získá nabídky od vybraných dodavatelů, uzavírá s nejlépe vyhovujícím dodavatelem kupní smlouvu na materiál, která se zaeviduje v rámci systému. O vystavení a uzavření kupní smlouvy se stará odpovědná osoba z obchodního oddělení. Jako vzor kupní smlouvy se používá šablona, která je k dispozici na obchodním oddělení a patří do firemní dokumentace.

#### **V. Dodání materiálu – přejímka materiálu a samotná výroba**

Ke každému dodání materiálu (i k dílčí dodávce) musí dodavatel přiložit řádný dodací list, který obsahuje číslo objednávky/smlouvy, název (specifikaci) zařízení, číslo balení, adresu a místo dodání, název dodavatele, přepravní rozměry zařízení (v cm), přepravní váhu (v kg) a způsob skladování.

Dodaný materiál je prakticky ihned použit ve výrobě. Za převzetí materiálu do výroby je zodpovědný mistr výrobního úseku. Přejímky materiálu se účastní i vedoucí oddělení řízení jakosti, který musí zkontrolovat, zda dodaný materiál odpovídá kvalitativně podmínkám kupní smlouvy. Samozřejmostí je kontrola dodávky z hlediska kvantity. Veškerý materiál projde před zahájením výroby procesem otryskávání.

Společnost nemá žádné zařízené skladovací prostory. Místo, kam se materiál složí při dodání, se nazývá přípravná materiálu. Na základě dokumentace je nakoupený materiál z přípravný materiálu vydáván. Od okamžiku objednávky se veškeré dokumenty vztahující se k zakázce převádí k mistrovi výrobního úseku a jeho kolegovi, kteří mají veškerou dokumentaci na starost a rozhodují, kam se jaký materiál přesune, kde se co bude vyrábět apod. Dokumentace obsahuje pracovní příkaz, technologii výroby – pracovní výrobní postup a technickou dokumentaci plus rozpis materiálu. V průběhu výroby dle předepsaného výrobního postupu probíhá kontrola výroby pracovníkem střediska oddělení řízení jakosti (technická kontrola).

#### **VI. Úhrada**

Společnost Strojírny Cheb, a.s. hradí závazky vůči svým dodavatelům prostřednictvím bankovního převodu z běžného účtu do šedesáti dnů ode dne obdržení příslušné faktury. Faktura musí být zpravidla zaslána poštou na adresu a elektronickou poštou na emailovou adresu společnosti. Způsob placení je však zakotven v kupní smlouvě a může se dle domluvy s dodavatelem výjimečně lišit.



## **2.4 Charakteristika dodavatelů společnosti Strojírny Cheb, a.s.**

### **2.4.1 Výběr dodavatelů**

Výběr dodavatele materiálu představuje pro společnost klíčové rozhodnutí, jelikož kvalitní materiál a spolehlivý dodavatelé jsou podstatnými kroky k úspěchu. Pro společnost je v první řadě důležitá kvalita. Neopomenutelným kritériem je ovšem cena materiálu a vzdálenost dodavatele. U ceny se liší hlavně přístup dodavatelů, protože vlivem válcování plechů dochází k částečné deformaci krajů materiálu. Někteří dodavatelé však počítají pouze část plechu, která zůstane po odstranění nevhodných krajů. Společnost vzhledem k formě výroby, nákladům za dopravu a zakázkám, u kterých bývá i málo času na realizaci, upřednostňuje dodavatele, kteří jsou v blízkosti.

Společnost si také během svého působení na trhu vedla hodnocení a na jeho základě se již dokáže orientovat mezi svými stávajícími dodavateli materiálu. Zároveň je její snahou, aby byl seznam stále aktualizovaný a mohl se na něj odpovědný pracovník za nákup spolehnout. V seznamu jsou samozřejmě jen ti dodavatelé, u kterých si je společnost jista kvalitou materiálu. Společnost tak objednává materiál nejen od dodavatelů z České republiky, ale také má mnoho dodavatelů z Německa.

Existují však typy materiálu, na které se specializuje jen minimum dodavatelů. V těchto případech se pak společnost nemůže příliš rozhodovat a vybírat mezi dodavateli. Pokud však existuje více dodavatelů na daný materiál, zohledňuje společnost určitá kritéria, mezi která patří např. cena, kvalita, potřebný čas pro dodání či způsob dopravy.

### **2.4.2 Hodnocení dodavatelů**

Hodnocení dodavatelů představuje významný nástroj v rámci řízení dodavatelských vztahů. Pokud společnost provádí hodnocení jejich dodavatelů, vytváří si tím podklady pro rozhodování o pokračování spolupráce, o modifikaci či o úplném zrušení obchodních vztahů.

Hodnocení dodavatelů lze uskutečnit také podle toho, jak byla dodavatelem splněna očekávání, která si odběratel při volbě kladl. Posuzuje se pak možnost získat diskont za větší množství odebraného zboží, ochota dodavatele dodat podle potřeby i malé množství materiálu, předávání včasných informací o uskutečňovaných změnách,

poskytování vhodných platebních podmínek, pružný a seriózní přístup k případným reklamacím, zjevné úsilí o dlouhodobou spolupráci atd. [17]

Společnost Strojírny Cheb, a.s. má zpracovaný seznam stálých dodavatelů hutního a ostatního materiálu, s kterými má dlouholeté zkušenosti a může se u nich spolehnout na kvalitu materiálu. Od těchto dodavatelů také vždy nakupuje. Jen opravdu výjimečně se stává, že by společnost nepokryla požadované množství materiálu či druh od svých stálých dodavatelů a musela hledat jiného dodavatele. Tento seznam je pečlivě na konci každého roku sestavován, a to na základě zkušeností za uplynulý rok. Slouží pak také jako seznam schválených dodavatelů pro následující rok.

Společnost si vede v průběhu roku neustálou kontrolu kvality jednotlivých dodávek. Toto hodnocení se provádí prostřednictvím záznamových listů. Každý záznamový list je určen pro jednotlivého dodavatele zvlášť. Do záznamového listu se vypisuje datum dodávky, číslo dodacího listu, hodnocení konkrétní dodávky – splněno, splněno s výhradou, nesplněno. Dále se do poznámky vypisují údaje o dodávce, aby bylo jasné, proč bylo vybráno dané hodnocení. Rovněž se uvádí, zda nastaly určité problémy, došlo ke zpoždění, neodpovídala kvalita apod. V závěru se za příslušné hodnocení podepíše odpovědná osoba, aby bylo zřejmé, kdo hodnocení dodávky prováděl.

Záznamový arch byl zpracován dle interní dokumentace a je k nahlédnutí v příloze C.

### 2.4.3 Vlastní metoda hodnocení dodavatelů

Společnost provádí vlastní hodnocení dodávek a samotných dodavatelů, na základě kterých sestavuje seznam dodavatelů pro dodávky hutního a ostatního materiálu pro následující rok. Vedoucí obchodního oddělení byl pro tuto bakalářskou práci požádán o hodnocení dodavatelů metodou bodového hodnocení. Následně bylo hodnocení dodavatelů zpracováno grafickou metodou. Hodnocení se týkalo hlavních výkonů dodavatele – kvality, termínů dodávek, servisu a času. Dotazník je k nahlédnutí v příloze D.

*„Grafická metóda spočíva v znázornení celkovej výkonnosti dodávateľa. Tabuľka hodnotenia výkonnosti je terčom, ktorého stred je spojený s minimálnou hodnotou. Koncentrické kruhy terča zodpovedajú stupnici od 1 do 5. Každý kvadrant predstavuje jeden zo štyroch hlavných parametrov: cena, kvalita, termín, servis.“*

[5, s. 135]

Odpovědné osobě byl zaslán dotazník, který byl sestaven dle parametrů, které uvádí pan Jaroslav Kita v knížce Nákup a prodej. Vedoucí obchodního oddělení byl požádán, aby zhodnotil podle pravdivosti svých 5 největších dodavatelů a ke každému parametru přiřadil body – 1 až 5 bodů. Na grafickém znázornění je zobrazena škála hodnocení od 1 do 5 bodů a hlavní parametry. *„Tým, že sa graficky znázornia čiastkové kritéria, možno získať geometrický obraz, ktorého plocha bude proporcionálna globálnej výkonnosti dodávateľa.“* [5, s. 137]

Z šetření vyplynulo, že je nejlépe hodnocen dodavatel Feron, a.s. a následně Weyland Stahlhandel, s.r.o. Oba dodavatelé si v hodnocení vedli velmi dobře a téměř ve všech parametrech získali plné hodnocení – 5 bodů.

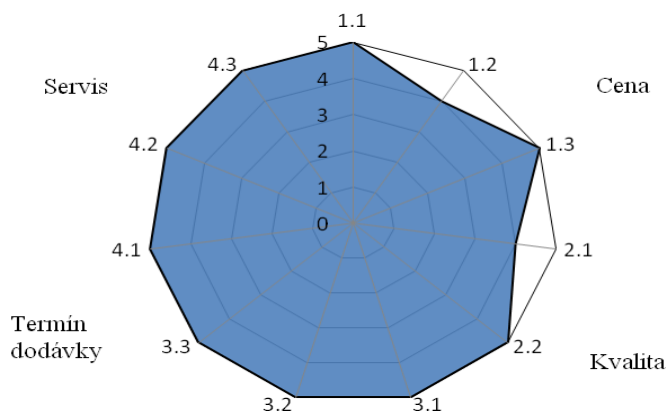
S horšími výsledky se naopak potýkala společnost Mut Tubes, s.r.o. Úplně nejhůře z vybraných dodavatelů si pak vedla společnost Protech Klein a Dolejš, v.o.s. U dodavatelů, kteří skončili na posledních místech, se jednalo především o delší dobu dodání materiálu, problematiku dodržování dohodnutých termínů, vyšší ceny ve vztahu ke konkurenčním cenám a také o vztah množství a termínu dodání.

Tab. č. 9: Legenda ke grafickému hodnocení dodavatelů

<b>1. Cena</b>	<b>3. Kvalita</b>
1.1 Struktura prodejní ceny	3.1 Úroveň kvality nakupovaného materiálu
1.2 Výše ceny ve vztahu ke konkurenčním cenám	3.2 Stálost úrovně kvality
1.3 Platební podmínky	3.3 Spolehlivost materiálu
<b>2. Termín dodávky</b>	<b>4. Servis</b>
2.1 Délka termínu dodání	4.1 Vztah jakosti a ceny
2.2 Dodržování dohodnutých termínů	4.2 Vztah množství a termínu dodání
	4.3 Servis po prodeji

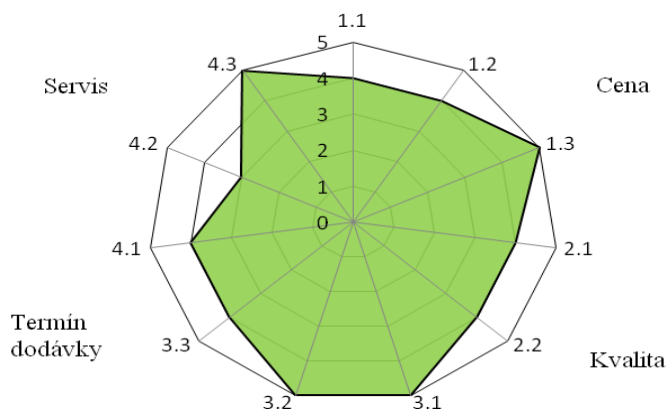
Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [5]

Graf č. 4: Hodnocení dodavatele Ferona, a.s.



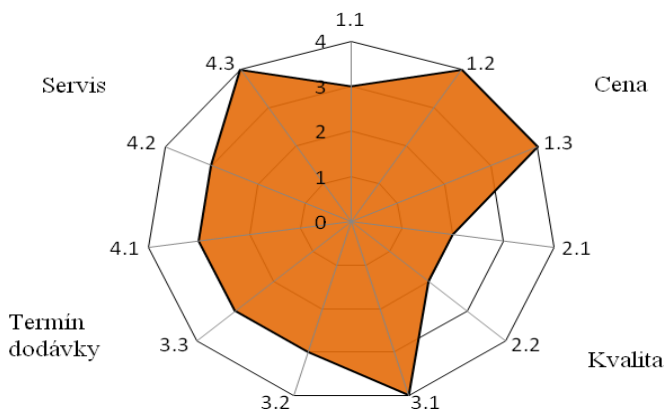
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Graf č. 5: Hodnocení dodavatele Ferros, s.r.o.



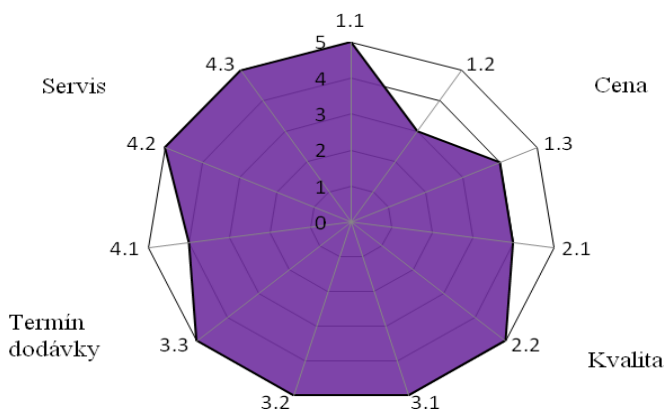
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Graf č. 6: Hodnocení dodavatele Protech Klein a Dolejš, v.o.s.



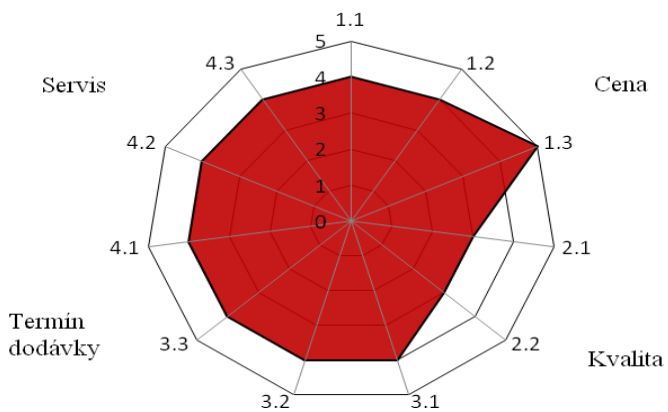
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Graf č. 7: Hodnocení dodavatele Weyland Stahlhandel, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Graf č. 8: Hodnocení dodavatele Mut Tubes, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

#### 2.4.4 Největší dodavatelé

V současné době tvoří přibližně 25 tuzemských a zahraničních společností seznam dodavatelů, kteří provádí dodávky materiálu pro společnost Strojírny Cheb, a.s. Pro příklad byli uvedeni ti největší dodavatelé z České republiky a zahraničí.

##### **Tuzemští dodavatelé**

###### **Ferona, a.s.**

Tato společnost je velkoobchodem hutních výrobků, hutních druhovýrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů na bázi velkoobchodu. V současné době je pro společnost tím největším a nejspolehlivějším dodavatelem materiálu. V nabídce má profilovou ocel, ocelové plechy, trubky, neželezné kovy atd. [23]

Obr. č. 8: Logo společnosti Ferona, a.s.



Zdroj: [23]

###### **Ferros Praha, s.r.o.**

Pražská společnost, která působí na trhu od roku 1993, se zabývá nákupem, prodejem a dělením hutních materiálů. Společnost je velkoobchod s hutním materiálem, který má k okamžitému dodání ze skladových zásob cca 5000 tun materiálu. V nabídce má například za tepla a za studena válcované plechy, různé typy oceli, trubky atd. [24]

Obr. č. 9: Logo společnosti Ferros Praha, s.r.o.



Zdroj: [24]

### **Protech – Klein a Dolejš, v.o.s.**

Společnost Protech – Klein a Dolejš v.o.s. působí na trhu od roku 1992 a její hlavní činností jsou dodávky hutního materiálu v kompletním sortimentu tuzemské i zahraniční produkce. K dalším činnostem této společnosti patří výroba mřížových podlahových roštů (tzv. pororoštů) dle ČSN 74 69 30 a odporově svařovaných dle DIN 24537. Od roku 1995 společnost exportuje její výrobky do zemí EU. [29]

Obr. č. 10: Logo společnosti Protech – Klein a Dolejš, v.o.s.



Zdroj: [29]

### **Weyland Stahlhandel, s.r.o.**

Tato společnost je dceřiná společnost rakouské mateřské firmy Weyland GmbH. Společnost vstoupila na český trh s ocelí v roce 2009. Specializuje se především na prodej dutých profilů – čtyřhranných trubek. Nabízí však i služby jako je např. tryskání. [33]

Obr. č. 11: Logo společnosti Weyland Stahlhandel, s.r.o.



Zdroj: [33]

### **Mut Tubes, s.r.o.**

Tato společnost, která byla založena v roce 2005, nabízí dodávky širokého sortimentu ocelových trubek, dutých profilů a veškerého trubkového příslušenství. Společnost se specializuje na dodávky materiálu a výrobků ve velmi krátké dodací lhůtě. Společnost ve spolupráci s významnou německou společností Hoberg & Driesch Röhrenhandel GmbH & Co KG také nabízí veškerý servis spojený s dodávkami hutního materiálu. [28]

Obr. č. 12: Logo společnosti Mut Tubes, s.r.o.



Zdroj: [28]

## **Zahraníční dodavatelé**

### **Eisen Heinzl GmbH**

Německá společnost, se sídlem v Selbu, je velkoobchodem se zaměřením na železo, kov a instalátorské potřeby. Společnost disponuje velmi dobře vybaveným vozovým parkem, díky kterému lze materiál rychle a spolehlivě dopravit k zákazníkovi. [22]

Obr. č. 13: Logo společnosti Eisen Heinzl GmbH



Zdroj: [22]

### **Meiser Vogtland OHG**

Společnost se sídlem v německém městě Oelsnitz se specializuje na výrobu a prodej roštů, schodišťových systémů, plechových profilů, drátových roštů a mnoho dalšího. Na trhu působí již od roku 1991 a své výrobky exportuje do celého světa. [26]

Obr. č. 14: Logo společnosti Meiser Vogtland OHG



Zdroj: [26]



## 2.5 Nákupní audit

Nákupní audit je poslední částí analýzy nákupu, která byla provedena ve společnosti Strojírny Cheb, a.s. Šetření bylo provedeno na základě šesti otázek. Tvorba dotazníku byla inspirována knihou Nákup a prodej. [1, s. 171] Odpovědi na vybrané otázky by měly zhruba ukázat efektivitu procesu nákupu v této společnosti. Dotazník je k nahlédnutí v příloze E.

Vedoucí obchodního oddělení zodpověděl dotazník tímto způsobem:

**1. Dosáhli jste za uplynulých několik měsíců snížení ceny u nějakého produktu nebo služby, které pravidelně nakupujete?**

Ano (1b)

**2. Jste spokojeni s tím, že žádná platba dodavateli se nerealizuje dřív, než je ověřeno, že zboží nebo služby byly převzaty a placená částka správně vykalkulována?**

Ano (1b)

**3. Vedou se záznamy o Vašich dodavatelích tak, aby bylo snadné s nimi zacházet?**

Ano (1b)

**4. Byla v poslední době zpožděna nějaká dodávka, která se řešila buď stížností u dodavatele, nebo jeho vyřazením z Vašeho seznamu?**

Ano (1b)

**5. Můžete některou z nakupovaných položek vyměnit za lacinější a přitom zachovat stejnou kvalitu?**

Ano (2b)

**6. S kolika Vašimi hlavními dodavateli jste se pokoušeli vyjednat výhodnější ceny a termíny, namísto abyste prostě přistoupili na jejich požadavky?**

Se všemi (2b)

Společnost získala v tomto šetření 8 bodů, což je maximální počet bodů, které je možno získat. Dle bodového hodnocení lze říci, že společnost vede oddělení výborně.

### 3 Prodej

*„Predaj je funkciou podniku, ktorá zabezpečuje komercializáciu tovarov najvýhodnejších podmienkach na základe poznania postojov k produktu, charakteristík trhu (množstiev, ceny, motivácie odberateľov, foriem a kanálov distribúcie) a vypracovania programov predaja, predajných rozpočtov a podobne.“ [5, s. 144]*

Brian Tracy uvádí ve své knize, že prodej je jednoduše řečeno postup přesvědčování lidí, že zrovna náš výrobek nebo služba má mnohem vyšší hodnotu, než je cena, kterou za něj žádáme. Podstatou profesionálního prodeje je dnes vybudování a udržení velmi dobrých vztahů se svými zákazníky. Úkolem prodejce je získat a udržet si zákazníka natrvalo, a to tak, že ho přesvědčí, že prodejce a jeho podnik poskytuje to nejnižší riziko, nejvyšší kvalitu a nejlepší podmínky, které jinde nenajde. [18]

Prodej je hlavní poslání prodávajícího. Konkrétním výsledkem jeho činností jsou pak objednávky a v konečném důsledku objem realizovaného obrátu. Prodej se uskutečňuje na základě dlouhého procesu, který lze členit do 3 fází. Nejdříve se provádí průzkum odběratelů a jejich identifikace, což je tzv. přípravná fáze. Poté následuje fáze samotného prodeje, která zahrnuje prezentaci a předvedení, jednání v případě rozporů, reagování na námítky a uzavření koupě. Poslední fází je fáze po prodeji, která zahrnuje udržování vztahů se zákazníky. [5]

Velmi dobrý prodejce je dle Karla Herndla charakterizován určitými schopnostmi a charakterizuje ho následující popis.

*“Der Profi im Verkauf*

- *entwickelt sich ständig weiter.*
- *geht bewusst über die „rote Linie“.*
- *denkt nicht in Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen.*
- *weiß, dass es immer einen Markt gibt.*
- *handelt mit freundlicher Hartnäckigkeit.*
- *führt das Verkaufsgespräch durch Fragen.*
- *beantwortet Einwände mit Freude.*
- *kennt die Produkte seines Unternehmens.*
- *hat ein ausreichendes Empfehlungspolster.*
- *hat täglich mehrere Verkaufsgespräche.*

- *weiß, dass das Nein zu seinem Job gehört.*
- *erkennt seine Fitness als wichtigste Ressource.*“ [3, s. 168]

### 3.1 Povaha a úloha prodeje

Pokud si chceme představit povahu a úlohu prodeje, je nejlepší, abychom si představili, že jeho úkolem je něco prodat. Za tímto tvrzením se však skrývá velmi složitý proces, který zahrnuje celou řadu zásad, technik a důležitých osobních dovedností. Zároveň také pokrývá celou řadu různých typů prodejních úkolů. [4]

Důležité je mít na paměti, že termín prodej zahrnuje mnoho různých prodejních situací a činností. Existují prodejní postavení, kdy obchodní zástupce má za úkol pravidelně nebo periodicky dodávat výrobek zákazníkovi. U tohoto typu prodejní činnosti se pak klade důraz na naprosto jiné věci než na ty, kde obchodní zástupce například jedná o prodeji investičních celků průmyslovým zákazníkům. Dále se někteří obchodní zástupci zabývají jen prodejem na tuzemském trhu, a naopak někteří zas jen prodejem na zahraničních trzích. Jednou z nejnápadnějších stránek prodeje je tedy velká rozmanitost prodejních úloh. [4]

### 3.2 Faktory prostředí a řízení, které ovlivňují prodej

Na samotný prodej a na řízení prodeje má vliv velké množství faktorů týkajících se chování, technologií a managementu.

Tab. č. 10: Faktory ovlivňující prodej a řízení prodeje

<b>Faktory týkající se chování</b>	<b>Technologické faktory</b>	<b>Manažerské faktory</b>
Růst požadavků zákazníka	Automatizace prodeje (laptopy a software, elektronická výměna dat, videokonference)	Přímý marketing (zasílání propagačního materiálu možným zákazníkům, televizní marketing, obchodování pomocí počítačů)
Zákazník se vyhýbá jednáním typu nakupující-prodávající	Virtuální prodejní místa	Prolínání prodeje a marketingu (intranet)
Rostoucí počet významných velkoodběratelů	Elektronické prodejní kanály (internet, prodej prostřednictvím televize)	Kvalifikace prodejců a vedoucích prodeje
Globalizace trhu		
Fragmentace trhu		

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [4]

## **Faktory týkající se chování**

Zákazníci se přizpůsobují měnícímu se tržnímu prostředí a prodej se musí pod vlivem určitých faktorů adaptovat (viz tabulka č. 10). K požadavkům zákazníků patří stálý růst kvality. Tyto požadavky mohou být umocněny například zahraničními zkušenostmi, které nastavují stále vyšší úroveň kvality. Obchodník musí splnit požadavky zákazníků, ale zároveň organizační potřeby týkající se kvality výrobku. S těmito faktory pak bývá spojen růst ceny. Obchodník musí tedy reagovat tak, že před zákazníkem obhájí vzrůst ceny neustálým zvyšováním kvality.

Dalším faktorem je rostoucí síla významných velkoodběratelů v mnoha odvětvích, jejichž dominance má stěžejní vliv na prodej a řízení prodeje. Jejich obrovská a stále rostoucí kupní síla znamená, že si mohou dovolit požadovat zvláštní služby. Budoucnost obchodníků tedy bude záležet na jejich schopnostech přizpůsobit se rostoucím požadavkům těchto významných velkoodběratelů.

Důsledkem nasycení domácích trhů je globalizace trhu. Stále větší podíl společností expanduje do zahraničí a snaží se díky tomu dosáhnout zvýšení prodeje a zisku.

Posledním faktorem v této kategorii je fragmentace trhu, ke které dochází v důsledku rozdílů mezi příjmy obyvatel, životním stylem, potřebami osob, zkušenostmi a rasou. Trhy se rozpadají a tvoří se tzv. segmenty trhu. Z těchto důvodů je pravděpodobné, že se trhy budou zmenšovat a zároveň poroste množství druhů nabízených výrobků tak, aby byly uspokojeny rozdílné požadavky zákazníků. [4]

## **Technologické faktory**

Automatizace prodeje, virtuální prodej a elektronické prodejní kanály hrají velkou roli při prodeji a řízení prodeje. Automatizace prodeje zahrnuje používání laptopů, mobilních telefonů, e-mailů atd. Technologické inovace pak umožňují provádět videokonference pro obchodní schůzky, školení či styk se zákazníkem, bez toho aniž by lidé opustili svou kancelář. Zdokonalené technologie umožňují vytváření virtuálních kanceláří, jejichž obrovskou výhodou je úspora času a financí. Nejrychleji se rozvíjejícím elektronickým prodejním kanálem je však internet. Další způsob prodeje je prostřednictvím televize, což je velmi oblíbený způsob například v USA. [4]

## Manažerské faktory

Manažeři musí umět pružně reagovat na změny prostředí rozvojem nových strategií a zvyšováním efektivity práce. Měly by být uplatněny techniky přímého marketingu, kam patří zasilání propagačního materiálu možným zájemcům, televizní marketing a obchodování pomocí počítačů. Dále by měla být zajištěna lepší provázanost prodeje a marketingu a motivace prodejců ke zvyšování profesní kvalifikace. [4]

## 3.3 Prodejní proces

Proces prodeje zahrnuje několik činností, které prodejce musí zvládnout. Tyto činnosti se zaměřují na konečné získání nového zákazníka a jeho objednávky. V literaturách jsou uváděny různé druhy procesu prodeje.

Obr. č. 15: Hlavní fáze úspěšného prodeje dle Kotlera



Zdroj: [7]

Dle Kotlera začíná úspěšný prodej v identifikaci – nalezení vhodných potenciaálních zákazníků. Prodejce je musí kontaktovat a také hodnotit, což znamená, že musí identifikovat ty dobré zákazníky a vyloučit ty nevhodné. Předtím, než prodejce potenciaálního zákazníka navštíví, měl by se o něm dozvědět co nejvíce informací. Ve fázi navázání kontaktu by měl prodejce vědět, jakým způsobem se s kupujícím seznámit a jak správně zahájit jejich vztah. Ve fázi prezentace a předvádění sděluje prodejce zákazníkovi informace o produktu a ukazuje mu, jak mu může produkt vydělávat nebo ušetřit peníze. Následující fáze zahrnuje vyjasnění námitek pozitivním způsobem, které vzniknout během předchozí fáze a které má zákazník vůči nákupu. Poté, co prodejce vyřeší námítky potenciaálního zákazníka, snaží se dosáhnout

uzavření obchodu. Může požádat o objednávku, projít jednotlivé body smlouvy, nabídnout se, že pomůže objednávku sepsat atd. Poslední fází procesu prodeje je poprodejní péče o zákazníka, která je nezbytná, pokud chce mít prodejce jistotu, že zákazník je spokojen a bude nákup opakovat. Prodejce by měl okamžitě po uzavření obchodu doplnit veškeré podrobnosti o času dodání, obchodních podmínkách a dalších náležitostech. Nesmí také zapomenout naplánovat kontakt, kterým si ověří, že bylo v pořádku realizováno dodání zboží a že je zákazník spokojený. [7]

### 3.4 Vývoj produkce ve společnosti Strojírny Cheb, a.s. v letech 2013-2014

Prodej ve společnosti Strojírny Cheb, a.s. od roku 2010 do roku 2013 prudce klesal. V roce 2013 se dostala společnost na nejnižší hodnotu výsledku hospodaření za běžnou činnost (po zdanění) od svého vzniku. Propad byl způsoben převážně ztrátou investičních zakázek. Situace se však od roku 2014 začala zlepšovat a ve stejném roce došlo k nárůstu tržeb z produkce průmyslových výrobků, které byly určeny zákazníkům v rámci Evropské unie (EU).

Struktura produkce výrobků a služeb společnosti se každý rok velmi liší z důvodu zakázkové výroby.

Tab. č. 11: Vývoj produkce v tis. Kč vybraných výrobků a služeb v letech 2013-2014

	Rok 2013	Rok 2014
Stavební a důlní stroje, instalace, opravy, údržba	5 327	19 848
Všeobecná práce strojní povahy	51	36 614
Kovové konstrukce a jejich díly	48 510	49 006
Zvedací a dopravní zařízení	5 680	0
Korečky, lopaty a drapáky	7 789	7 914
Generální opravy železničního vozového parku	0	0
Díly železničních vozidel	0	0
Díly důlních strojů	46 376	2 500

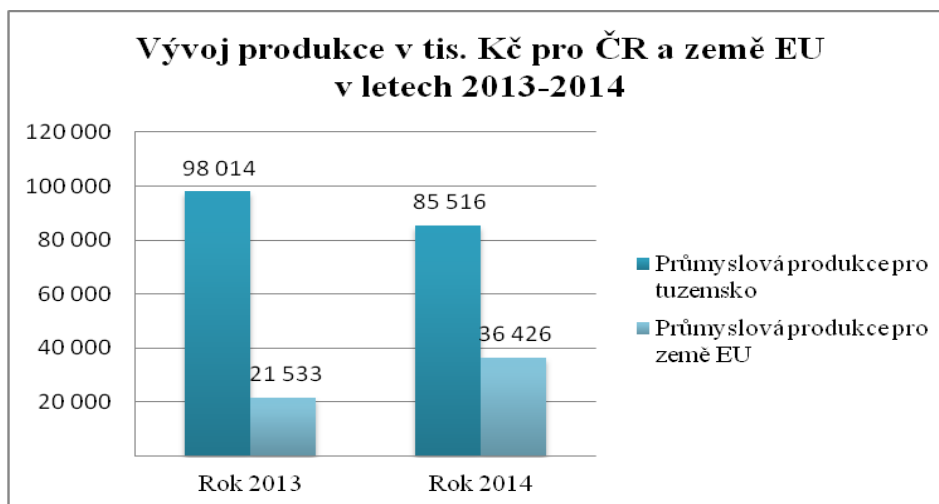
Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [20]

Tab. č. 12: Vývoj produkce v tis. Kč pro ČR a země EU v letech 2013-2014

	Rok 2013	Rok 2014
Průmyslová produkce pro tuzemsko	98 014	85 516
Průmyslová produkce pro země EU	21 533	36 426
Celková průmyslová produkce	119 547	121 942

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [20]

Graf č. 9: Vývoj produkce v tis. Kč pro ČR a země EU v letech 2013-2014



Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [20]

### 3.5 Prodejní proces ve společnosti Strojírny Cheb, a.s.

Prodej ve společnosti Strojírny Cheb, a.s. je závislý na zakázkové strojírenské výrobě, na základě které společnost vyrábí. Společnost je vybavena dostatečným prostorem a strojním parkem. K dispozici má ohraňovací lisy a dobře vybavenou obrobnu včetně horizontálních vyvrtávaček.

K vyráběným produktům této společnosti s dlouholetou tradicí patří:

- svařované ocelové konstrukce všech velikostí a typů včetně mostních konstrukcí, lávek, plošin apod.
- stroje a zařízení pro povrchové doly, kamenolomy i pískovny
- zásobníky pro sypké materiály
- dopravníky, pásové cesty i redlerové dopravníky vybavené explozními klapkami
- montované haly

- příslušenství nakladačů a rypadel (lžíce, drapáky apod.)
- technologie pro filtraci teplých i studených prachů
- kompletní drticí linky pro zpracování ojetých pneumatik včetně granulátorů a trhaček patních lan

Dále se společnost zaměřuje na služby:

- kompletace náprav pro železniční vozidla
- veškeré kovoobráběčské a svářečské práce
- tepelné zpracování (kalení, žíhání)
- stabilizace svařovaných výrobků vibrováním
- povrchová úprava výrobků včetně tryskání
- penetrační zkoušky svarů i defektoskopické kontroly [31]

## **I. Příjem poptávky**

Prodejní proces je zahájen tím, že zákazník osloví společnost Strojírny Cheb, a.s. a poptává výrobu určitých výrobků. Poptávka se eviduje v seznamu poptávek.

## **II. Přezkoumání poptávky**

Vedoucí obchodního oddělení poptávku prozkoumá. Ze získaných informací o tom, co si zákazník přeje vyhotovit, posuzuje, zda je poptávka vhodná pro zpracování nabídky. U poptávek, u kterých se rozhodne, že jsou nevhodné pro zpracování nabídky, se zasílá zákazníkovi zamítnutí (zpravidla z důvodu, že se společnost výrobou daného produktu nezabývá). Toto rozhodnutí musela společnost učinit v roce 2014 u přibližně 25 % došlých poptávek. U příslušné poptávky se v seznamu poptávek zaeviduje poznámka o tom, že pro ni nebyla zpracována nabídka.

Druhým typem zakázek jsou ty, které neprochází nabídkovým řízením. Tyto zakázky pochází většinou od stálých zákazníků, kteří již mají zkušenosti se společností a s výrobou daného produktu. Jako příklad může posloužit situace, kdy zákazník poptává rozstříhání plechu. Společnost se po dodání dokumentace pustí zpravidla ihned do výroby. Po výpočtu ceny za výrobu a danou službu se zasílá zákazníkovi faktura. Tento typ zakázek se eviduje v seznamu zakázek s označením, že u nich nebyla nutnost nabídkového řízení.



### III. Nabídkové řízení

Pokud je společnost schopna vyhovět zákazníkovi dle jeho požadavků, zpracovává nabídku, kterou mu zašle. V roce 2014 společnost reagovala na 75 % poptávek zasláním nabídky. Z počtu odeslaných nabídek pak došlo k realizaci u 24,15 %. Pokud společnost uspěje a zákazník se rozhodne pro realizaci u dané společnosti, eviduje se v systému zakázka jako probíhající.

Celkově společnost v roce 2014 vyhotovila 392 zakázek včetně ostatních zakázek, které nejsou součástí nabídkového řízení.

Tab. č. 13: Úspěšnost nabídkového řízení v Strojírny Cheb, a.s.

	Počet poptávek	Počet nabídek	Počet realizovaných zakázek	Úspěšnost nabídek v %
Rok 2014	432	323	78	24,15

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [20]

### IV. Uzavření kupní smlouvy či smlouvy o dílo

Většina zakázek je uzavřena na základě kupní smlouvy a smlouvy o dílo. Vyhotovení smlouvy zajišťuje vedoucí obchodního oddělení. Kupní smlouva je považována za uzavřenou při podpisu originálu kupní smlouvy oprávněnými zástupci společnosti a zákazníkem (v případě smlouvy o dílo zhotovitele a objednatele). V rámci smlouvy je určen termín dodávky nebo provedení práce, který je závazný.

### V. Dodání doplňující dokumentace

Zákazník předává společnosti výkresovou dokumentaci. V případě, že zákazník nemá k dispozici výkresovou dokumentaci, poskytne alespoň projektovou. Tuto dokumentaci předává nejpozději do tří pracovních dnů od podpisu smlouvy.

### VI. Zahájení výroby a realizace zakázky

Odpovědná osoba zpracuje objednávku s veškerými náležitostmi a výrobní dokumentací. Informace se musí převést do tzv. výrobního příkazu, který obsahuje veškeré požadavky zákazníka. Ten pak dále pokračuje na technické oddělení přípravy výroby, na kterém se vyhotovuje výpis materiálu na základě výrobní dokumentace. Poté se objednává materiál a zařizuje se jeho doprava, což má na starost obchodní oddělení ve spolupráci s výrobní a dispečerskou kanceláří. Po dodání materiálu je zahájena

výroba. Obchodní oddělení a výrobní a dispečerská kancelář dohlíží na správný průběh výroby a jsou v neustálém kontaktu s oddělením výroby. Tato oddělení zajišťují celý průběh zakázky – od prvotní poptávky od zákazníka až po expedici. Údaje o průběhu zakázky se zaznamenávají do systému.

## **VII. Kontrola, zkouška**

Zákazník má právo na kontrolu, kterou ale musí společnosti oznámit nejméně tři pracovní dny před termínem kontroly. Pokud zákazník při kontrole zjistí, že dodavatel nedodržuje předepsané nebo ve smlouvě sjednané technologické postupy či porušuje všeobecně závazná nebo ve smlouvě sjednaná pravidla jakosti, musí na to upozornit písemně společnost, která je povinna sjednat neprodleně nápravu a do 10 pracovních dnů o tom písemně informovat zákazníka. Pokud tak společnost neučiní, má zákazník právo odstoupit od smlouvy.

## **VIII. Ukončení zakázky**

Pro ukončení procesu výroby jsou výrobky předány zákazníkovi. Dodání výrobků probíhá dle dodací doložky FCA INCOTERMS 2000. Dodávka se považuje za uskutečněnou v okamžiku podpisu dodacího listu nebo předávacího protokolu. Vlastnické právo přechází na zákazníka úplným zaplacením kupní ceny. Zákazník má povinnost zaplatit fakturu do 30 dnů ode dne doručení. Po úhradě faktury se v systému zakázka uzavře.

## **IX. Poprodejní fáze – Spokojenost zákazníků**

Hodnocení spokojenosti zákazníků je pro společnost jedna z klíčových činností v prodejním procesu. Společnost zasílá po ukončení zakázky svým zákazníkům dotazník, který se týká jejich spokojenosti s dodávkami a službami. Dotazník byl zpracován dle interní dokumentace a je k nahlédnutí v příloze F. Zákazník odpovídá na 21 otázek, na které může odpovědět třemi stupni hodnocení: 1 – úplná spokojenost, 2 – nepodstatné výhrady, 3 – nevyhovující, vážné výhrady.

Společnost všechny došlé dotazníky vyhodnocuje, a pokud zákazník ohodnotí nějakou z otázek stupněm 3 – nevyhovující, obrací se společnost na zákazníka, aby zjistila důvod špatného hodnocení a popřípadě s ním mohla případné problémy řešit.

### **3.6 Získávání nových zákazníků a propagace společnosti**

Společnost vzhledem k zaměření své činnosti nepoužívá televizní, novinovou či rozhlasovou reklamu. Reklama této společnosti se odvíjí od skutečnosti, že nevyrábí výrobky pro běžné konečné spotřebitele, ale specifické výrobky pro jiné společnosti. Tyto společnosti se většinou zabývají těžebním průmyslem, ale jsou to také energetické firmy, stavební firmy, firmy zabývající se jeřábovou technikou atd.

Společnost má své internetové stránky, kde zákazníci naleznou mnoho informací o zaměření společnosti, výrobním programu či o certifikátech, které společnost získala. Dále si na nich mohou přečíst reference o realizacích zakázek pro různé společnosti s informacemi, jaké výrobky byly pro ně vyhotovovány.

Další formu propagace, kterou společnost využívá, jsou specializované veletrhy. Společnost se účastní specializovaných veletrhů v České republice, kde se prezentuje s cílem získat nové zákazníky. Nejvýznamnějším veletrhem je Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně, který je nejvýznamnějším průmyslovým veletrhem ve střední Evropě s každoroční účastí více jak 80 000 návštěvníků.

Další formou propagace společnosti je podpora sportovního klubu FK Baník Sokolov, který má na svém fotbalovém stadionu plakáty okolo hřiště s logem a názvem společnosti.

### **3.7 Řízení vztahu se zákazníky**

*„Základním cílem řízení vztahu se zákazníkem je zvyšování hodnoty tohoto vztahu.“ [13, s. 26]*

Společnost pečuje o dobrý vztah se zákazníky a zve zástupce všech významných společností alespoň jednou ročně k návštěvě společnosti. U příležitosti této návštěvy jsou probírány se zástupci již realizované zakázky, ale rovněž ty plánované. Zároveň je zástupcům umožněno, aby se přesvědčili o správnosti a funkčnosti systému řízení jakosti při realizaci zakázek ve společnosti Strojírny Cheb, a.s. Na závěr jednání se pak probírají další možné plánované zakázky, aby byla společnost schopna na základě představ svých zákazníků sestavit předběžný časový harmonogram plnění.

### 3.8 Charakteristika zákazníků společnosti Strojírny Cheb, a.s.

Společnost Strojírny Cheb, a.s. dodává své výrobky zákazníkům v rámci České republiky, ale i do zahraničí. Mezi významné zákazníky v tuzemsku i v zahraničí patří energetické, stavební a jiné firmy, které se zabývají jeřábovou technikou, dále firmy zaměřené na výrobu aut či zabývající se drcením materiálu.

Tab. č. 14: Přehled velkých zahraničních a tuzemských zákazníků

Tuzemští zákazníci	Zahraniční zákazníci				
	Německo	Rakousko	Švýcarsko	Nizozemsko	Finsko
Sokolovská uhelná, a.s.	Stahlbau Wendeler GmbH	MFL GmbH	Alstom GmbH	Hollandia B.V.	Finnlines PLC
Ško-Trade, s.r.o.	Putzmeister GmbH				Transfennica Ltd.
Tesasing, s.r.o.	Seele GmbH				
Excon, a.s.	Manesmann DEMAG AG				
ČEZ, a.s.	AWB GmbH				
MTC – Metal Technology Centre, s.r.o.	Terex GmbH				
Demag Cranes a Components, s.r.o.	R.H. Handel und Industrieservice				
In Tech 24, s.r.o.					

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle [20]

### Zákazníci s největšími zakázkami v roce 2014

#### Sokolovská uhelná, a.s.

Tato společnost je jedním z největších nezávislých výrobců elektrické energie v České republice a zároveň je nejmenší hnědouhelnou těžební společností. Ročně vytěží kolem 6,5 milionů tun hnědého uhlí, z čehož 50 % směřuje k tuzemským zákazníkům a zbylých 50 % k zahraničním. [30]

**Realizovaná zakázka** – prodloužení pásové dopravy a zakázka na vyhrnovací mosty.

Obr. č. 16: Logo společnosti Sokolovská uhelná, a.s.



Zdroj: [30]

### **Terex GmbH**

Německá společnost Terex GmbH vyrábí ucelenou řadu strojů a zařízení pro zákazníky v různých průmyslových odvětvích, včetně stavebnictví, infrastruktury, výroby, dopravy, recyklace, těžby atd. Společnost obchoduje převážně s pobočkou v Langenburgu, kde jsou vyráběny bagry, válce, tunelové stroje a kolové nakladače. [32]

**Realizovaná zakázka** – celoroční průběžné zakázky na výrobu lžic a drapáků pro kolové nakladače.

Obr. č. 17: Logo společnosti Terex GmbH



Zdroj: [32]

### **In Tech 24, s.r.o.**

Tato společnost se sídlem v Chebu se zaměřuje rovněž na strojírenskou výrobu. Zajišťuje například konstrukční a technologickou přípravu výroby či technickou a jakostní kontrolu. [25]

**Realizovaná zakázka** – dodávky zařízení pro sklářský průmysl.

Obr. č. 18: Logo společnosti In Tech 24, s.r.o.



Zdroj: [25]

## **MFL GmbH**

Tato rakouská výrobní společnost se sídlem ve městě Liezen působí na trhu již více jak 70 let. Zaměřuje se na výrobu odlitku pro železniční dopravu, sériové díly pro výrobu strojů a zařízení, spotřební díly pro mlýny, odlitky pro důlní a stavební stroje, výrobu strojů pro strojírenství a frézování. [27]

**Realizovaná zakázka** – dodávky dílů pro drtící zařízení.

Obr. č. 19: Logo společnosti MFL GmbH



Zdroj: [27]

### **3.9 Audit managementu prodeje**

Poslední částí analýzy prodeje je audit managementu prodeje, který byl proveden ve spolupráci s vedoucím obchodního oddělení. Šetření bylo provedeno na základě deseti otázek. Při tvorbě dotazníku byly otázky inspirovány knihou Základy marketingu [11, s. 212-217]. Konečné zhodnocení by mělo poskytnout informace o tom, zda je prodej ve společnosti Strojírny Cheb, a.s. řízen efektivně. Dotazník je k nahlédnutí v příloze G.

Vedoucí obchodního oddělení zodpověděl na otázky tímto způsobem:

#### **1. Má firma vypracovanou správnou politiku prodeje?**

c) Naše prodejní politika je plně integrovaná s marketingovou strategií. Kromě toho se snažíme zjistit, který přístup k prodeji uplatňovat, aby s ním byl zákazník spokojený. (2b)

#### **2. Je prodej považován za součást marketingu?**

c) Prodej je integrální součástí marketingového mixu a v tomto smyslu podléhá marketingovému řízení. (2b)

#### **3. Jakým způsobem stanovujete počet prodejců?**

c) Marketingový plán podrobně rozebírá výpočet potřebných pracovníků z rovnice: četnost telefonických objednávek x průměrně uzavřený obchod na jednu telefonní objednávku x počet potřebných pracovníků na uzavření obchodu. (2b)

#### **4. Stanovuje firma každému prodejci normu jeho výkonnosti?**

a) Ne. Předpokládáme, že každý pracovník týmu bude pracovat pilně. (0b)

#### **5. Snaží se firma srovnávat své metody prodeje s metodami hlavních konkurentů?**

c) Neustále sledujeme činnost konkurence, prostředky prodeje, školení, motivaci, tvůrčí přístup atd. Úkolem části prodejců je sledovat konkurenci a podávat o ní hlášení. (2b)

#### **6. Jsou prodejci nějakým způsobem školeni?**

c) Máme vypracovaný podrobný systém školení, který zčásti provádějí pracovníci naší firmy a zčásti externí specialisté. Každý prodejce během své kariéry projde sérií školení. Kromě toho je celý systém aktualizován na základě měnících se potřeb. (2b)

**7. Jakým způsobem jsou prodejci motivováni?**

a) Pracovníci vědí, že jejich funkce je závislá na tom, jakým způsobem pracují a jaké mají výsledky. (0b)

**8. Máte pro prodejce vytvořen systém projednávání nápadů a předávání zpravodajských informací o dané oblasti?**

a) Ne. Pokud pracovníci projednávají něco důležitého, jsou povinni o tom informovat svého šéfa. (0b) *(Vedoucí obchodního oddělení rovněž dodal, že pokud má některý ze zaměstnanců nápad, informuje o tom vedoucího příslušného úseku, který rozhodne, zda je nápad realizovatelný, a také ředitele, aby měl přehled o možných návrzích.)*

**9. Jsou pracovníci prodejního týmu informováni o postupech, kterými by měli jednat s důležitými potencionálními zákazníky?**

b) Ano. Pokud prodejce zjistí, že se jedná o nadějný obchod, může na něj soustředit své úsilí a čas. (1b)

**10. Zpracovává management prodeje účet zisku a ztrát?**

b) Ano. Takové analýzy provádíme za prodejní tým jako celek. (1b)

Společnost získala v tomto dotazníku zaměřeného na audit managementu prodeje celkem 12 bodů. V rámci šetření mohla získat maximálně 20 bodů. Tohoto výsledku však dosáhne jen malá část společností. Dle bodového hodnocení lze říci, že společnost vede prodej ve společnosti dobře.



## 4 Vyhodnocení analýzy nákupu a prodeje

Zhodnocení efektivity nákupu a prodeje společnosti Strojírny Cheb, a.s. je nedílnou součástí této bakalářské práce. Nákup a prodej bude analyzován zvlášť a součástí vyhodnocení budou silné a slabé stránky obou oblastí.

### 4.1 Vyhodnocení analýzy nákupu

Analýza byla zahájena nákupním procesem společnosti. Nákupní proces se ve společnosti odvíjí od druhu výroby, tudíž je zahájen, pokud je uzavřena smlouva na realizaci zakázky.

Tab. č. 15: Silné a slabé stránky nákupního procesu.

Silné stránky	Slabé stránky
Komunikace a spolupráce jednotlivých oddělení společnosti včetně oddělení výroby.	Jediný dodavatel na určitý druh materiálu.
Komunikace se svými dodavateli.	Žádné skladovací prostory.
Vyjednávací schopnost u cen materiálu.	
Velmi dobré až přátelské vztahy s nejčastějšími dodavateli.	
Vedení záznamů o dodavatelích – Hodnocení každé provedené dodávky.	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

#### Silné stránky

##### **Komunikace a spolupráce jednotlivých oddělení společnosti včetně oddělení výroby.**

Za první silnou stránku nákupního procesu lze považovat velmi dobrou komunikaci mezi odděleními ve společnosti včetně oddělení výroby. Komunikace je pro co nejefektivnější fungování velmi důležitá. Nákupní proces je ve společnosti zajišťován obchodním oddělením ve spolupráci s výrobní a dispečerskou kanceláří, jelikož nemá společnost vlastní útvar nákupu. K dobré komunikaci mezi odděleními napomáhá i fakt, že většina oddělení sídlí v jedné velké místnosti popřípadě na stejném patře. Veškerá komunikace a případné dotazy se tudíž řeší rychle a osobně.

## **Komunikace se svými dodavateli**

Společnost komunikuje se svými dodavateli nejen pomocí elektronické pošty, ale také pomocí telefonu. Snahou zaměstnanců obou oddělení je častá komunikace se svými dodavateli, díky čemuž je větší šance, že odhalí případné problémy s dodávkou. Navíc častý kontakt s dodavateli připomíná dodavatelům, že mají určité závazky vůči společnosti.

## **Vyjednávací schopnost u cen materiálu**

Snahou vedoucího a referenta obchodního oddělení je se u každé objednávky materiálu domluvit na ceně. Dle informací poskytnutých společností se daří snížit cenu ve velké části objednávek. Velmi často dodavatelé nakupují materiál od jiné společnosti a pak jej dále prodávají. Dodavatelé se také velmi často liší u výpočtu celkové váhy železa. Některé společnosti používají pro výpočet hustotu železa  $7850 \text{ kg/m}^3$ , některé však zaokrouhlují na  $8000 \text{ kg/m}^3$ . Další rozdíl mezi dodavateli se týká výpočtu celkové váhy železa. Materiál, který projde procesem válcování, je po stranách určitým způsobem zdeformován a kraje jsou jemně zvlňené. Ve výrobě tedy musí být materiál ještě upraven. Někteří dodavatelé počítají však do celkové váhy železa pouze tu část, která lze použít pro výrobu ihned. Naopak někteří dodavatelé tento fakt nezohledňují a požadují zaplatit od zákazníka i tu část, kterou musí zákazník před další výrobou odstranit. Odpovědné osoby již z praxe znají své dodavatele a vědí, jak k výpočtu přistupují a i dle toho se snaží domluvit na ceně.

## **Velmi dobré až přátelské vztahy s nejčastějšími dodavateli**

Společnost se snaží udržovat velmi dobré vztahy se všemi svými dodavateli. Snahou společnosti je, aby si se svými největšími dodavateli vycházela co nejvíce vstříc. Společnost takovým dodavatelům vychází vstříc například v rámci záloh za dodávku materiálu. Velká část dodavatelů pořádá také alespoň jednou ročně společenské akce pro své zákazníky. Snahou společnosti je vyslat vždy alespoň jednoho zástupce z obchodního oddělení nebo výrobní a dispečerské kanceláře na takový druh akce.

## **Vedení záznamů o dodavatelích – Hodnocení každé provedené dodávky**

Společnost provádí vlastní hodnocení každé provedené dodávky, což značně pomáhá při sestavování seznamu dodavatelů hutního a ostatního materiálu, který je

pečlivě hlídán a neustále aktualizován pro případ zjištění, že některý z dodavatelů nevyhovuje požadavkům společnosti.

## **Slabé stránky**

### **Jediný dodavatel na určitý druh materiálu**

Společnost si zakládá na tom, aby měla na každý druh materiálu více možných dodavatelů. Bohužel jsou ale druhy materiálu, pro které má společnost jen jednoho dodavatele, na kterého je odkázána. U některých dodavatelů tohoto typu lze říci, že pokud by společnost měla jiného spolehlivého, zvolila by raději nákup u něj. Pokud objednáva společnost materiál v předstihu, snaží se takovéto situace řešit na základě zkušeností s příslušným dodavatelem. Například pokud dodavatel mívá obvykle zpoždění s dodáním materiálu kolem jednoho týdne, pak zvolí v objednávce datum dodání o přibližně týden a půl dříve. Materiál pak zpravidla dorazí přibližně ve dnech, kdy je potřeba zahájit výrobu. Pokud je materiál dodán dříve, než je možné zahájit výrobu, hledá se provizorní řešení uskladnění v rámci areálu. Výjimečně se pak stane, že dodávka přesto přijde později a dochází ke zpoždění. Přesto však společnost podstupuje riziko, že materiál nebude dodán a výroba nebude moci být zahájena. Dalším problémem je, pokud společnost nemá časovou rezervu při objednávání materiálu a výroba musí být zahájena co nejdříve. V takových případech nemůže společnost přizpůsobit datum dodání a ztrácí zakázku.

### **Žádné skladovací prostory**

Společnost nemá žádné zařízené skladovací prostory. Veškerý materiál je nakupován pro každou zakázku jednotlivě. Vytvoření zásoby je vzhledem k povaze výroby a k individuálním požadavkům zákazníků na materiál prakticky nemožné. V tomto případě je tedy společnost zcela odkázána na spolehlivost svých dodavatelů. V případě, že není potřebný materiál dodán včas, nemůže být zahájena výroba.

Další důležitou částí analýzy nákupu společnosti Strojírny Cheb, a.s. byl nákupní audit. Společnost si vedla v nákupním auditu výborně a získala maximální počet bodů. Společnost má mnoho silných stránek, díky kterým se jí daří dobře řídit nákupní proces. Slabými stránkami zůstává pouze absence skladovacích prostorů a s tím související nulové zásoby a odkázanost na jediného dodavatele u určitých druhů materiálu.

## 4.2 Vyhodnocení analýzy prodeje

Prodejní proces, stejně jako nákupní proces, je ovlivněn druhem výroby, který společnost realizuje.

Tab. č. 16: Silné a slabé stránky prodejního procesu

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Kvalita výrobků	Vozový park
Široká nabídka vyráběných produktů	Zakázková výroba
Dobře vybavený strojní park	
Internetové stránky společnosti	
Dobré vztahy se zákazníky	
Umístění společnosti v blízkosti německých hranic	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### **Silné stránky**

#### **Kvalita výrobků, široká nabídka produktů, dobře vybavený strojní park**

Mezi silné stránky společnosti patří kvalita výrobků. Společnost si zakládá na kvalitě svých výrobků a má také mnoho spokojených zákazníků ze zahraničí. Další silnou stránkou je široká nabídka vyráběných produktů. Společnost se zaměřuje na svařované ocelové konstrukce, stroje pro povrchové doly, redlerové dopravníky, tubusy větrných elektráren, ale také poskytuje kompletaci náprav pro železniční vozidla, provádí penetrační zkoušky svarů i defektoskopické kontroly a mnoho dalšího. Díky širokému zaměření a schopnosti vyrobit řadu produktů dle požadavků zákazníka je společnost poptávána různými druhy společností, jako jsou energetické firmy, stavební, firmy zabývající se jeřábovou technikou a mnoho jiných.

Společnost má dobře vybavený strojní park, díky němuž je schopna vyrobit většinu požadovaných produktů.

#### **Internetové stránky společnosti**

Společnost má velmi dobře zpracované internetové stránky, na kterých poskytuje svým zákazníkům informace o tom, na jaké výrobky a služby se specializuje. Dále má na internetových stránkách uvedeny reference a údaje o výrobcích, které byly pro dané společnosti realizovány. Zákazník také může využít různé informace v sekci

„Dokumenty a sbírka listin“, kde si může projít technickou dokumentací k drtící lince, všeobecné obchodní a dodací podmínky či výroční zprávy a účetní uzávěrky. Zákazník si tak může ihned zjistit více informací o stavu společnosti.

### **Dobré vztahy se zákazníky**

Další silnou stránkou společnosti jsou dobré vztahy se svými zákazníky. Po ukončení zakázky je věnována pozornost hodnocení spokojenosti zákazníků. Zákazníkům jsou zasílány dotazníky, které se pak vyplněné vyhodnocují. V případě špatného hodnocení se společnost na zákazníka obrací a danou situaci řeší. Dále se společnost snaží pečovat o dobrý vztah se zákazníky pomocí akcí, které pořádá jednou ročně. Na těchto akcích jsou se zákazníky probírány realizované zakázky, další možná spolupráce a zákazníci mají možnost se přesvědčit o funkčnosti systému jakosti.

### **Umístění společnosti v blízkosti německých hranic**

Sídlo společnosti je v Chebu, což je v těsné blízkosti státní hranice s Německem. Tato lokalita je velmi výhodná pro německé zákazníky.

### **Slabé stránky**

#### **Vozový park**

Společnost nedisponuje žádnými automobily, které by byly vhodné pro přepravu výrobků k zákazníkovi. Veškerá doprava musí být tedy vždy objednána od jiné společnosti, což může v případě vytiženosti přepravců přinést společnosti obtíže.

#### **Zakázková výroba**

Výroba je ve společnosti zahájena na základě zakázek. Tento typ výroby přináší situace, kdy se určitou dobu nevyrábí, jelikož společnost nemá žádné zakázky. Pak ale nastávají situace, kdy poptává více společností ve stejném termínu výrobu určitých produktů. Společnost je pak nucena odmítnout zakázku, jelikož není schopna vyhovět přání všech zákazníků najednou ohledně požadovaného termínu vyhotovení.

Další důležitou částí analýzy prodeje společnosti Strojírny Cheb, a.s. byl audit managementu prodeje. Společnost získala celkem 12 bodů z maximálního počtu bodů 20. Dle hodnocení si tedy společnost vede prodej dobře. Společnost ztratila v dotazníku body za absenci normy výkonnosti pro prodejce a také v oblasti motivace svých prodejců.

## 5 Návrhy na zlepšení

Při vytváření analýzy nákupu a prodeje byly nalezeny skutečnosti, u kterých by případná změna mohla prospět fungování společnosti a jejímu rozvoji. Na základě těchto skutečností bylo vypracováno několik návrhů na zlepšení, především v oblasti nákupu a v oblasti prodeje.

- Zvyšování rentability vlastního kapitálu použitím cizího kapitálu (využití možnosti daňového štítu)
- Spolupráce s více dodavateli na jednotlivé druhy materiálu
- Zvýšení propagační činnosti na německém trhu
- Prodej prostřednictvím zprostředkovatelů

### **Zvýšení rentability vlastního kapitálu použitím cizího kapitálu**

Cizí kapitál je většinou levnější než kapitál vlastní. Použití cizího kapitálu tedy zvyšuje rentabilitu společnosti. Příkladem může být v posledních 10 letech průměrná míra výnosnosti v Německu, tj. náklad na vlastní kapitál 13 %, zatímco míra výnosnosti obligací byla jen 5 % a úroková míra 4,5 %. Ukazuje to, že akcionáři za vyšší riziko, které je spojené s uložením peněz v akciích, než je téměř bezrizikové uložení peněz v bance nebo ve finančních investicích, požadují vyšší dividendu, než je úrok. [14]

V České republice snižují úroky z cizího kapitálu daňové zatížení společnosti, protože úrok jako součást nákladů snižuje zisk, ze kterého se platí daně. To způsobuje tzv. daňový efekt.

Zadluženost společnosti se v letech 2013 a 2014 držela v rozmezí mezi 26 a 28 %. Společnost by pro zvýšení rentability vlastního kapitálu mohla využít financování pomocí cizího kapitálu. Společnost však musí dbát na to, aby nedošlo k nadměrnému zadlužení. Jedním z důvodů je fakt, že použití většího množství cizího kapitálu zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu pouze tehdy, pokud finanční páka působí pozitivně. To je, pokud platí, že rentabilita vlastního kapitálu  $>$  rentabilita aktiv  $\times (1 - \text{sazba daně z příjmů})$ .

## **Spolupráce s více dodavateli na jednotlivé druhy materiálu**

Společnost má u některých druhů materiálu pouze jednoho dodavatele, na kterého je odkázána. Někteří z těchto dodavatelů nejsou tak spolehliví, jak by si společnost představovala. Na základě zkušeností s nimi se společnost snaží k těmto dodavatelům přistupovat individuálně. Jak již bylo zmíněno v kapitole o analýze prodeje, společnost se v těchto případech snaží vycházet ze zkušeností a tím ovlivnit včasné dodání. Problém však nastává, když společnost potřebuje materiál co nejdříve, a nemá tak prostor, aby objednávku materiálu přizpůsobila. Pokud není schopna zajistit potřebný materiál, může pak dojít ke ztrátě zakázky. Další problém nastává v okamžiku, kdy je materiál dodán dříve, než ho společnost potřebuje, protože musí být do začátku výroby uskladněn. V neposlední řadě pak může nastat situace, kdy materiál i přes tuto snahu dorazí později a výroba nemůže být zahájena dle plánu.

Tento problém by bylo možné vyřešit, pokud by společnost provedla podrobnou analýzu možných dodavatelů, a to nejen v blízkém okolí Chebu, ale i v jiných částech České republiky a Německa. Společnost by mohla získáním nových dodavatelů omezit riziko zpoždění zahájení výroby, ztráty zakázky či komplikace s uskladněním materiálu.

## **Zvýšení propagační činnosti na německém trhu**

Společnost má vzhledem ke své poloze velmi dobrý přístup k německým zákazníkům. K propagaci na českém trhu využívá veletrhy, které jsou zaměřeny na strojírenství. Tato forma propagace by byla velmi vhodná i v rámci propagace na německém trhu. Dle interních informací byla společnost již zvána do Německa na tento typ veletrhů, ale doposud se jich nezúčastnila. Společnosti lze také doporučit, aby se zaměřila na získání kvalifikovaného pracovníka s velmi dobrými znalostmi německého jazyka, který by byl schopen společnost reprezentovat na německých specializovaných veletrzích a pomohl společnosti více proniknout na německý trh.

## **Prodej prostřednictvím zprostředkovatelů**

Další způsob, který by mohla společnost využít k dosažení většího počtu zakázek, by byl prodej prostřednictvím zprostředkovatelů. Tento způsob prodeje využívá řada strojírenských společností pro získávání zakázek na českém trhu. Při správném výběru zprostředkovatele lze využít zprostředkování a získání zakázek i v zahraničí.

## **Závěr**

Společnost Strojírny Cheb, a.s. je zaměřením strojírenská společnost, jejíž výrobní proces funguje na základě zakázek. Společnosti byla v této práci provedena finanční analýza a analýza nákupního a prodejního procesu. Finanční analýza byla provedena prostřednictvím poměrových ukazatelů a byly srovnány výsledky hospodaření za běžnou činnost v letech 2010-2014. Špatných výsledků dosáhly ukazatele rentability z důvodu negativního vývoje výsledku hospodaření do roku 2013. Od roku 2014 se ale situace ve společnosti zlepšuje a dochází k růstu zisku.

V rámci analýzy nákupu ve společnosti Strojírny Cheb, a.s. bylo provedeno na základě dotazníku vlastní hodnocení dodavatelů, ze kterého vyplynulo, že by společnost u některých svých velkých dodavatelů ocenila kratší dobu dodání materiálu, nižší cenu materiálu ve vztahu k cenám konkurence aj. Dále byl proveden nákupní audit, dle kterého si společnost vede nákup velmi dobře. Analýzou byly zjištěny silné stránky a slabé stránky nákupu. K slabým stránkám nákupního procesu se řadí skutečnost, že společnost má na určité druhy materiálu pouze jednoho dodavatele. Další slabou stránkou je absence skladovacích prostor. Pro zásobování se využívá principu JIT. Společnost je tak zcela odkázána na spolehlivost svých dodavatelů.

V rámci analýzy prodeje ve společnosti Strojírny Cheb, a.s. byl sledován vývoj produkce v letech 2013-2014, která ve sledovaných letech rostla. Dále byla část věnována popisu prodejního procesu, nabídkového řízení a propagace společnosti. Pro prodej byl proveden audit managementu prodeje. Společnost si dle výsledku auditu vede prodej dobře. Analýzou byly zjištěny silné a slabé stránky prodeje. K slabým stránkám prodejního procesu se řadí absence vozového parku a zakázková výroba, která způsobuje výkyvy ve výrobě. Společnost se tak musí potýkat se situacemi, kdy se v určitém období nevyrábí, jelikož nemá žádné zakázky, anebo naopak získá více zakázek, ale nemůže všechny zákazníky uspokojit.

V poslední části byly uvedeny návrhy na zlepšení, mezi které patří spolupráce s více dodavateli, zvýšení propagační činnosti na německém trhu, prodej prostřednictvím zprostředkovatelů a větší využití cizího kapitálu za účelem zvýšení rentability. Tato doporučení mohou společnosti pomoci ke zlepšení nákupního a prodejního procesu a ke zvýšení rentability vlastního kapitálu.



## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Údaje pro výpočet ukazatelů likvidity za rok 2013 a 2014 (v tis. Kč) .....	14
Tab. č. 2: Ukazatelé likvidity za rok 2013 a 2014 .....	14
Tab. č. 3: Údaje pro výpočet ukazatele věřitelského rizika za rok 2013 a 2014 (v tis. Kč). 17	17
Tab. č. 4: Ukazatel věřitelského rizika za rok 2013 a 2014.....	17
Tab. č. 5: Údaje pro výpočet obratu celkových aktiv za rok 2013 a 2014 (v tis. Kč) ....	18
Tab. č. 6: Ukazatel obratu celkových aktiv za rok 2013 a 2014.....	18
Tab. č. 7: Údaje pro výpočet ukazatelů rentability za rok 2013 a 2014 (v tis. Kč) .....	19
Tab. č. 8: Ukazatelé rentability v procentech za rok 2013 a 2014.....	19
Tab. č. 9: Legenda ke grafickému hodnocení dodavatelů .....	35
Tab. č. 10: Faktory ovlivňující prodej a řízení prodeje .....	42
Tab. č. 11: Vývoj produkce vybraných výrobků a služeb v letech 2013-2014 v tis. Kč 45	45
Tab. č. 12: Vývoj produkce v tis. Kč pro ČR a země EU v letech 2013-2014.....	46
Tab. č. 13: Úspěšnost nabídkového řízení v Strojírny Cheb, a.s. ....	48
Tab. č. 14: Přehled velkých zahraničních a tuzemských zákazníků .....	51
Tab. č. 15: Silné a slabé stránky nákupního procesu. ....	56
Tab. č. 16: Silné a slabé stránky prodejního procesu.....	59

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Logo společnosti.....	10
Obr. č. 2: Výrobní hala ve společnosti Strojírny Cheb, a.s.....	11
Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti.....	13
Obr. č. 4: Vztah oddělení nákupu k ostatním vnitropodnikovým útvarům .....	25
Obr. č. 5: The purchasing process chain .....	26
Obr. č. 6: Nákupní proces dle Synka .....	27
Obr. č. 7: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí .....	27
Obr. č. 8: Logo společnosti Feron, a.s. ....	37
Obr. č. 9: Logo společnosti Ferros Praha, s.r.o.....	37
Obr. č. 10: Logo společnosti Protech – Klein a Dolejš, v.o.s. ....	38
Obr. č. 11: Logo společnosti Weyland Stahlhandel, s.r.o.....	38
Obr. č. 12: Logo společnosti Mut Tubes, s.r.o.....	39
Obr. č. 13: Logo společnosti Eisen Heinzl GmbH .....	39
Obr. č. 14: Logo společnosti Meiser Vogtland OHG .....	39
Obr. č. 15: Hlavní fáze úspěšného prodeje dle Kotlera .....	44
Obr. č. 16: Logo společnosti Sokolovská uhelná, a.s. ....	52
Obr. č. 17: Logo společnosti Terex GmbH.....	52
Obr. č. 18: Logo společnosti In Tech 24, s.r.o.....	52
Obr. č. 19: Logo společnosti MFL GmbH.....	53

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Ukazatelé likvidity za rok 2013 a 2014 .....	15
Graf č. 2: Ukazatelé rentability v procentech za rok 2013 a 2014.....	20
Graf č. 3: Výsledek hospodaření v tis. za běžnou činnost v letech 2010-2014 .....	22
Graf č. 4: Hodnocení dodavatele Feron, a.s. ....	35
Graf č. 5: Hodnocení dodavatele Ferros, s.r.o. ....	35
Graf č. 6: Hodnocení dodavatele Protech Klein a Dolejš, v.o.s. ....	36
Graf č. 7: Hodnocení dodavatele Weyland Stahlhandel, s.r.o. ....	36
Graf č. 8: Hodnocení dodavatele Mut Tubes, s.r.o. ....	36
Graf č. 9: Vývoj produkce v tis. Kč pro ČR a země EU v letech 2013-2014.....	46

## Seznam použitých zkratek

AG	Aktiengesellschaft
aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
B.V.	Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (společnost s ručením omezeným v Nizozemsku)
cca	circa
ČSN	česká technická norma
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Earnings after Taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EU	Evropské unie
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
JIT	Just in Time
Kč	Koruna česká
Ltd.	Limited
mil.	milion
např.	například
n.p.	národní podnik
OHG	offene Handelsgesellschaft
PLC	Public Limited Company
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tj.	to je
tzv.	takzvaný
USA	United States of America

## Seznam použité literatury

- [1] GAMMON, John S. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International Prague, 1994. 171 s. ISBN 80-901454-3-4.
- [2] GROS, Ivan, GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [3] HERNDL, Karl. *Auf dem Weg zum Profi im Verkauf*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. 212 s. ISBN 978-3834947185.
- [4] JOBBER, David, LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [5] KITA, Jaroslav. *Nákup a prodej*. Bratislava: SPRINT, 1998. 194 s. ISBN 80-88848-28-8.
- [6] KOŠTURIÁK, Ján a kol. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. 234 s. ISBN 978-80-251-2349-2.
- [7] KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] KÜNSTER-SIMIC, André. *Finanzanalyse*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1996. 61 s. ISBN 978-3-409-92259-3.
- [9] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [10] LYSONS Kenneth, FARRINGTON Brian. *Purchasing and Supply Chain Management*. 7.vyd. Harlow: Pearson Education Limited, 2006. 709 s. ISBN 978-0-273-69438-0.
- [11] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1996. 308 s. ISBN 80-7169-297-2
- [12] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [13] STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, R., Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

- [14] SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepr. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [15] SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepr. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [16] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [17] TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [18] TRACY, Brian. *Jak mnohem lépe prodávat: osvědčené metody a techniky prodeje používané nejlepšími obchodníky*. Brno: BizBooks, 2014. 326 s. ISBN 978-80-265-0035-3.
- [19] Účetní uzávěrka a výroční zpráva společnosti Strojírny Cheb, a.s. 2014
- [20] Interní dokumenty společnosti Strojírny Cheb, a.s. v období 2010 – 2015
- [21] Česká asociace ocelových konstrukcí. *Česká asociace ocelových konstrukcí*. [online]. [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.caok.cz/>
- [22] Eisen-Heinzl GmbH. *Eisen-Heinzl GmbH*. [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.eisen-heinzl.de/>
- [23] Feron. *Feron*. [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.ferona.cz/>
- [24] Ferros Praha. *Ferros Praha*. [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.ferros.cz/>
- [25] In Tech 24. *In Tech 24*. [online]. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.intech24.cz/>
- [26] MEISER. *MEISER*. [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.meiser.de/>
- [27] MFL. *MFL*. [online]. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.mfl.at/>
- [28] MUT Tubes. *MUT Tubes*. [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.muttubes.com/>
- [29] PROTECH. *PROTECH*. [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.protech-vos.cz/>

- [30] Sokolovská uhelná. *Sokolovská uhelná*. [online]. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.suas.cz/>
- [31] Strojírny Cheb, a.s. *Strojírny Cheb, a.s.*. [online]. [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.strojcheb.cz/>
- [32] TEREX. *TEREX*. [online]. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.terex.de/>
- [33] Weyland. *Weyland*. [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.weyland-stahlhandel.cz/>

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Rozvaha společnosti Strojírny Cheb, a.s. k 31. 12. 2014

**Příloha B:** Výkaz zisků a ztrát společnosti Strojírny Cheb, a.s. k 31. 12. 2014

**Příloha C:** Záznamový list – Hodnocení dodávek schváleného dodavatele

**Příloha D:** Dotazník – Vlastní hodnocení dodavatele

**Příloha E:** Dotazník – Nákupní audit

**Příloha F:** Dotazník ke spokojenosti zákazníka s dodávkami a službami

**Příloha G:** Dotazník – Prodejní audit



# Příloha A

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

## ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2014**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2014		28051025

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Strojírny Cheb a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Podhradská 5  
Cheb  
350 02

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	276 317	-27 970	248 347	254 270
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	219 304	-27 592	191 712	202 328
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	769	-709	60	264
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7	769	-709	60	264
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	218 535	-26 883	191 652	202 064
B. II. 1.	Pozemky	14	51 991		51 991	51 991
2.	Stavby	15	146 017	-19 316	126 701	130 052
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	15 955	-7 567	8 388	9 949
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	332		332	332
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	4 240		4 240	9 740
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Porizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				




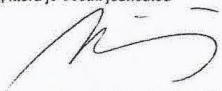
Označení a	AKTIVA b		čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	Součet C.I. až C.IV.	31	56 804	-378	56 426	51 661
C. I.	Zásoby	Součet I.1. až I.6.	32	13 166		13 166	10 501
C. I. 1.	Materiál		33	20		20	99
2.	Nedokončená výroba a polotovary		34	13 145		13 145	10 401
3.	Výrobky		35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		36	1		1	1
5.	Zboží		37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby		38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	Součet II.1. až II.8.	39				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		42				
4.	Pohledávky za společníky		43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		44				
6.	Dohadné účty aktivní		45				
7.	Jiné pohledávky		46				
8.	Odložená daňová pohledávka		47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	Součet III.1. až III.9.	48	40 436	-378	40 058	33 070
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		49	12 628	-378	12 250	7 217
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		50				3 800
3.	Pohledávky - podstatný vliv		51				
4.	Pohledávky za společníky		52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		53				
6.	Stát - daňové pohledávky		54	271		271	725
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy		55	3		3	9
8.	Dohadné účty aktivní		56				
9.	Jiné pohledávky		57	27 534		27 534	21 319
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	Součet IV.1. až IV.4.	58	3 202		3 202	8 090
C. IV. 1.	Peníze		59	8		8	
2.	Účty v bankách		60	3 194		3 194	8 090
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly		61				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek		62				
D. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.3.	63	209		209	281
D. I. 1.	Náklady příštích období		64	173		173	281
2.	Komplexní náklady příštích období		65				
3.	Příjmy příštích období		66	36		36	



Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	248 347	254 270
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	183 198	182 836
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	206 900	206 900
A. I. 1.	Základní kapitál		70	206 900	206 900
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
3.	Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	73		
A. II. 1.	Ažio		74		
2.	Ostatní kapitálové fondy		75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací		77		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací		121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací		122		
A. III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	425	416
A. III. 1.	Rezervní fond		79	420	410
2.	Statutární a ostatní fondy		80	5	6
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.3.	81	-24 490	-24 490
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		83	-24 490	-24 490
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let		123		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-		84	363	10
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku +/-		124		
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	65 204	71 330
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86	446	447
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
3.	Rezerva na daň z příjmů		89		
4.	Ostatní rezervy		90	446	447
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	23 758	24 148
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92		
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		93		
3.	Závazky - podstatný vliv		94		
4.	Závazky ke společníkům		95		
5.	Dlouhodobě přijaté zálohy		96		



Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101	23 758	24 148
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	15 533	11 735
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	9 961	8 510
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům	106	471	471
5.	Závazky k zaměstnancům	107	2 097	1 687
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	998	915
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	367	211
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	205	9
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	1 434	-68
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	25 467	35 000
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	25 467	35 000
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	-55	104
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	-55	104
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 18.05.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
	Předmět podnikání	
	Právní forma účetní jednotky	
	Výroba strojů a zařízení j.n.	

## Příloha B

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu ke dni 31.12.2014 ( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2014		28051025

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Strojírny Cheb a.s.


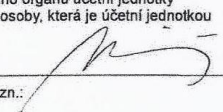
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Podhradská 5  
Cheb  
350 02

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I. - A.	3		
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	121 942	119 547
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	119 198	115 436
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	2 744	1 890
3.	Aktivace	7		2 221
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	82 127	82 939
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	32 949	33 345
2.	Služby	10	49 178	49 594
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	39 815	36 608
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	36 288	33 579
C. 1.	Mzdové náklady	13	27 023	24 689
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	324	472
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	8 411	7 846
4.	Sociální náklady	16	530	572
D.	Daně a poplatky	17	696	1 113
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 180	5 245
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	229	760
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		338
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	229	422
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		-303
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	5 404	4 950
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 096	1 788
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdílný výnosů a nákladů firmá I. až písmeno J.	30	2 188	896



Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	2 287	401
N.	Nákladové úroky	43	3 763	373
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	152	731
O.	Ostatní finanční náklady	45	568	880
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P.	48	-1 892	-121
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost Součet Q.1. až Q.2.	49	-67	765
Q. 1.	-splatná	50	323	1 108
2.	-odložená	51	-390	-343
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	363	10
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	363	10
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	296	775

Sestaveno dne: 18.05.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
 Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Výroba strojů a zařízení j.n.	Pozn.: 



## Příloha D

Název dodavatele:	
Parametry	Počet bodů 1-5 (1 nejhorší, 5 nejlepší)
<u>1. Cena</u>	
1.1 <i>Struktura prodejní ceny</i>	
1.2 <i>Výška ceny ve vztahu ke konkurenčním cenám (Jak si stojí ceny dodavatele oproti konkurenčním cenám.)</i>	
1.3 <i>Platební podmínky (Dodavatel akceptuje platební podmínky požadované naší firmou.)</i>	
<u>2. Termín dodávky</u>	
2.1 <i>Délka termínu dodání (Délka termínu dodání ve srovnání s konkurenčními dodavateli.)</i>	
2.2 <i>Dodržování dohodnutých termínů (Dodržují se vždy dohodnuté termíny dodávek.)</i>	
<u>3. Kvalita</u>	
3.1 <i>Úroveň kvality nakupovaného materiálu</i>	
3.2 <i>Stálost úrovně kvality (Úroveň kvality je stále stejná.)</i>	
3.3 <i>Spolehlivost materiálu (Nezávodnost materiálu.)</i>	
<u>4. Servis</u>	
4.1 <i>Vztah jakosti a ceny (Odpovídá cena kvalitě.)</i>	
4.2 <i>Vztah množství a termínu dodání (Množství objednaného zboží nemá vliv na délku termínu dodání materiálu.)</i>	
4.3 <i>Servis po prodeji</i>	



## Příloha E

### NÁKUPNÍ AUDIT

**1. Dosáhli jste za uplynulých několik měsíců snížení ceny u nějakého produktu nebo služby, které pravidelně nakupujete?**

Ano (1b) Ne (0b)

**2. Jste spokojeni s tím, že žádná platba dodavateli se nerealizuje dřív, než je ověřeno, že zboží nebo služby byly převzaty a placená částka správně vykalkulována?**

Ano (1b) Ne (0b)

**3. Vedou se záznamy o Vašich dodavatelích tak, aby bylo snadné s nimi zacházet?**

Ano (1b) Ne (0b)

**4. Byla v poslední době zpožděna nějaká dodávka, která se řešila buď stížností u dodavatele, nebo jeho vyřazením z Vašeho seznamu?**

Ano (1b) Ne (0b)

**5. Můžete některou z nakupovaných položek vyměnit za lacinější a přitom zachovat stejnou kvalitu?**

Ano (2b)

Aktuálně analyzujeme nabídku našich dodavatelů (1b)

Ne (0b)

**6. S kolika Vašimi hlavními dodavateli jste se pokoušeli vyjednat výhodnější ceny a termíny, namísto abyste prostě přistoupili na jejich požadavky?**

Se všemi (2b)

S přibližně polovinou (1b)

S žádnými (0b)

#### Hodnocení:

7 - 8 bodů: Vynikající

4 - 6 bodů: Dobré

2 - 3 bodů: Vyhovující

0 - 1 bodů: Nevyhovující

## Příloha F



**Strojírny Cheb, a.s.**

Podhradská ulice 5

35002 Cheb

<b>Dotazník ke spokojenosti zákazníka s dodávkami a službami</b>	
Zákazník:	
<b>Hodnocení:</b> <b>1 - úplná spokojenost, 2 - nepodstatné výhrady, 3 - nevyhovující, vážné výhrady</b>	
<b>Kritérium (otázka)</b>	<b>Hodnocení</b>
1. Přístup k informacím poskytovaných dodávkách a službách	
2. Komunikace se zaměstnanci firmy	
3. Komplettnost nabídky na poptávku, formální úroveň	
4. Technická úroveň nabídky, dodávky nebo služby	
5. Přístup k mimořádným požadavkům zákazníka	
6. Serióznost při obchodním jednání	
7. Plnění smluvních termínů dodávky nebo služby	
8. Smluvní určení podmínek jakosti dodávky nebo služby a jejich splnění	
9. Kvalita a úroveň provedení dodávky nebo služby	
10. Zajištění ochrany životního prostředí při plnění dodávky nebo služby	
11. Poskytované záruky na jakost dodávky nebo služby	
12. Nabídka poradenství a pomoci nad rámec zákonné záruční lhůty	
13. Ochota, operativnost a vstřícnost při řešení případných problémů	
14. Ochota a rychlost při řešení případných reklamací	
15. Počet vad a nedodělků vzhledem k rozsáhlosti dodávky nebo služby	
16. Dodržení ostatních smluvních podmínek	
17. Vystupování zaměstnanců a plnění jejich pracovních úkolů u zákazníka	
18. Úroveň, odbornost a úplnost doprovodné technické dokumentace	
19. Spokojenost s dodávkami nebo službami ve srovnání s konkurenčními firmami	
20. Hodláte naše dodávky nebo služby využívat i v budoucnosti?	ANO - NE
21. V čem vidíte možnosti zlepšení našich dodávek a služeb?	
<b>Datum, jméno a podpis zástupce zákazníka</b>	
Podpis příjemce dotazníku:	

## Příloha G

### AUDIT MANAGEMENTU PRODEJE

#### 1. Má firma vypracovanou správnou politiku prodeje?

- a) Myslíme si, že dobrý prodej je nejdůležitějším prvkem jakéhokoliv podnikání (0b)
- b) Víme, že prodej je životně důležitý pro dosažení úspěchu. Víme však rovněž, že i ostatní složky marketingového mixu jsou důležité. (1b)
- c) Naše prodejní politika je plně integrovaná s marketingovou strategií. Kromě toho se snažíme zjistit, který přístup k prodeji uplatňovat, aby s ním byl zákazník spokojený. (2b)

#### 2. Je prodej považován za součást marketingu?

- a) Ne. Prodej a marketing jsou považovány za zcela odlišné činnosti. (0b)
- b) Tyto dvě složky spolu velmi úzce spolupracují, ale prodej chápeme jako činnost, která nám přináší výsledky. (1b)
- c) Prodej je integrální součástí marketingového mixu a v tomto smyslu podléhá marketingovému řízení. (2b)

#### 3. Jakým způsobem stanovujete počet prodejců?

- a) Máme tolik prodejců, kolik si jich můžeme dovolit. (0b)
- b) Objem prodeje vydělíme objemem prodeje připadajícím na jednoho pracovníka. Z toho vypočítáme počet potřebných pracovníků. (1b)
- c) Marketingový plán podrobně rozebírá výpočet potřebných pracovníků z rovnice: četnost telefonických objednávek x průměrně uzavřený obchod na jednu telefonní objednávku x počet potřebných pracovníků na uzavření obchodu. (2b)

#### 4. Stanovuje firma každému prodejci normu jeho výkonnosti?

- a) Ne. Předpokládáme, že každý pracovník týmu bude pracovat pilně. (0b)
- b) Ano. Každý prodejce má stanovenou roční kvótu prodeje. (1b)
- c) Každý pracovník marketingu dostane podrobný seznam úkolů, jak kvantitativních, tak kvalitativních, kde jsou uvedeny očekávané výsledky v oblasti jeho působnosti. (2b)

#### 5. Snaží se firma srovnávat své metody prodeje s metodami hlavních konkurentů?

- a) Ne. Předpokládáme, že naši prodejci jsou nejlepší. (0b)
- b) Ano. Kdykoliv přijímáme nového prodejce, který dříve pracoval u konkurence, snažíme se zjistit, jakým způsobem tam pracují. (1b)
- c) Neustále sledujeme činnost konkurence, prostředky prodeje, školení, motivaci, tvůrčí přístup atd. Úkolem části prodejců je sledovat konkurenci a podávat o ní hlášení. (2b)

**6. Jsou prodejci nějakým způsobem školeni?**

- a) Předpokládáme, že nejúčinnější metodou školení je učit se při práci. (0b)
- b) Školení prodejců provádějí lidé, kteří v této oblasti působili. (1b)
- c) Máme vypracovaný podrobný systém školení, který zčásti provádějí pracovníci naší firmy a zčásti externí specialisté. Každý prodejce během své kariéry projde sérií školení. Kromě toho je celý systém aktualizován na základě měnících se potřeb. (2b)

**7. Jakým způsobem jsou prodejci motivováni?**

- a) Pracovníci vědí, že jejich funkce je závislá na tom, jakým způsobem pracují a jaké mají výsledky. (0b)
- b) Při dosažení určité úrovně prodeje dostávají navíc přídatky. (1b)
- c) Každý prodejce je motivován peněžními a nepeněžními stimuly, které jsou součástí plánu prodeje a vztahují se k cílům prodeje v každé oblasti. Tyto cíle jsou měřitelné a odpovídají jejich možnostem. (2b)

**8. Máte pro prodejce vytvořen systém projednávání nápadů a předávání zpravodajských informací o dané oblasti?**

- a) Ne. Pokud pracovníci projednávají něco důležitého, jsou povinni o tom informovat svého šéfa. (0b)
- b) Vítáme každou využitelnou informaci, která přichází z trhu. (1b)
- c) Máme vypracován systém pro shromažďování a zpracování hlavních myšlenek dílčích zpravodajských informací od jednotlivých členů týmu. Je u nás zaveden systém podávání písemných hlášení. (2b)

**9. Jsou pracovníci prodejního týmu informováni o postupech, kterými by měli jednat s důležitými potenciálními zákazníky?**

- a) Ne. Pracovníci prodeje jsou denně zavaleni řadou telefonátů. Jsou hodnoceni podle toho, kolik telefonátů denně vyřídí. (0b)
- b) Ano. Pokud prodejce zjistí, že se jedná o nadějný obchod, může na něj soustředit své úsilí a čas. (1b)
- c) Prodejci dostávají identifikátor, který jim umožňuje zaměřovat úsilí na ty obchodní případy, které jsou nejnadějnější. (2b)

**10. Zpracovává management prodeje účet zisku a ztrát?**

- a) Ne. V našich podmínkách není možné zavést takový systém kontroly. (0b)
- b) Ano. Takové analýzy provádíme za prodejní tým jako celek. (1b)
- c) Ano. Provádíme kontrolu účtu zisku a ztrát, jak ve vztahu k úsilí prodejců, tak ve vztahu k zákazníkům. Každému je jasné, že výstupy musí být vyšší než vstupy. Přesvědčujeme prodejce o tom, aby si takovou analýzu prováděli sami. (2b)

**Hodnocení:**

- 15 – 20 bodů:** Vynikající
- 10 – 14 bodů:** Dobře až velmi dobře
- 5 – 9 bodů:** Vyhovující
- 0 – 4 bodů:** Nevyhovující

## **Abstrakt**

MONČEKOVÁ, Martina. *Efektivní nákup a prodej podniku*. Cheb, 2016. 85 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** nákup, prodej, efektivnost, finanční analýza

Předložená práce je zaměřena na zhodnocení efektivnosti nákupních a prodejních procesů ve vybrané společnosti, která se zabývá strojírenskou výrobou. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část, které na sebe navazují. První kapitola obsahuje informace o vybrané společnosti, její historii, výrobním programu a finanční analýzu včetně porovnání výsledků hospodaření společnosti. V dalších kapitolách této práce je charakterizován nákup a prodej na základě odborné literatury a současně nákup a prodej ve vybrané společnosti. Součástí je provedení nákupní a prodejní audit. Další kapitola je věnována analýze nákupních a prodejních procesů. Obě tyto oblasti jsou popsány na základě jejich silných a slabých stránek. V poslední části práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení.

## **Abstract**

MONČEKOVÁ, Martina. *Effective purchase and sale of business*. Cheb, 2016. 85 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key Words:** Purchase, Sale, Effectivity, Financial Analysis

The aim of the thesis is to evaluate the effectivity of buying and selling processes in a chosen company focused on mechanical production. The thesis consists of a theoretical and a related practical part. The first chapter presents the information concerning the chosen company, its history, production programme and financial analysis, including the comparison and contrast of the company's economic results. The following chapters of the thesis are focused on the characterization of purchase and sale according to secondary literature and simultaneously describe the purchase and sale in the chosen company. The buy-sell audit is included as well. The next chapter is devoted to the analysis of buying and selling processes. Both of these areas are described with regard to their strengths and weaknesses. The last part of the thesis offers some suggestions for the improvement.