

Technická univerzita v Liberci
Fakulta textilní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2006

Rudolf Paar

Technická univerzita v Liberci

Fakulta textilní

Obor 3107 R

Textilní marketing

Katedra hodnocení textilií

Projekt spolupráce dvou textilních firem

The project of cooperation of two textile companies

Rudolf Paar

KHT - 439

Vedoucí práce: Ing. Hana Pařilová

Počet stran textu: 38

Počet grafů: 1

Počet příloh: 2

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146086641

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Fakulta textilní

Katedra hodnocení textilií

Školní rok :2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno studenta: **Rudolf Paar**

Obor: **3107 R007 - Textilní marketing**

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona § 45 odst. 3 č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a ve smyslu studijních předpisů pro bakalářské studium určuje toto zadání bakalářské práce:

Název tématu: **Projekt spolupráce dvou textilních firem**

Zásady pro vypracování:

- Charakterizujte textilní firmu Nyklíček a spol. s.r.o. a výrobky této firmy
- Navrhněte spolupráci se zahraniční firmou a vypracujte projekt spolupráce
- Závěry ekonomicky zhodnotte

KHT / TM6

4 CD Hr

V 205/06 Tb

ANOTACE

Na základě kontaktování firmy Nyklíček a spol.s.r.o. novým zahraničním partnerem je v rámci této bakalářské práce navrhnout projekt jejich vzájemné spolupráce.

V teoretické části jsou uvedeny jednotlivé formy sdružování a spolupráce podniků, přínosy i rizika z těchto forem sdružování vyplývající.

V praktické části je navržen projekt spolupráce se zahraničním partnerem formou outsourcingu. Jsou navrženy základní cíle a kroky k dosažení efektivní spolupráce přínosné pro oba partnery.

Výsledky vzájemné spolupráce jsou ekonomicky zhodnoceny. V závěru je uveden celkový pohled na danou problematiku a shrnuty poznatky ze zavedení tohoto projektu do praxe.

ANNOTATION

On the basis of establishing contact between company Nyklíček & Co. Ltd. and new foreign business partner this bachelor essay suggest project of their cooperation. There are introduced some forms of fusion and cooperation of companies, the benefits even the risks arising from this cooperation in the theoretical part.

In practical part there is suggested project of cooperation with foreign business partner in the form of outsourcing. There are set the basic aims and steps to reach effective cooperation for both partners.

The results of mutual cooperation are economically analyzed. In conclusion there is introduced general view of this problem and there are summarized experience of setting up the project in practice.

Klíčová slova

Spolupráce

Partner

Globální ekonomika

Projekt

Řízení výroby

Obsah

1. ÚVOD	3
2. CHARAKTERISTIKA FIRMY	5
2.1 Historie firmy Nyklíček a spol.s.r.o.	5
2.2 Organizační struktura firmy	6
2.3 Pracovní síly	6
2.4 Trh	6
2.5 Výrobní technologie	6
3. TEORETICKÁ ČÁST	8
3.1 Sdružování podniků	8
3.2 Pojem sdružování (koncentrace)	8
3.2.1 Trust	9
3.2.2 Kartel	9
3.2.3 Holdingová společnost	9
3.2.4 Koncern	10
3.2.5 Konglomerát	10
3.2.6 Průmyslové distrikty a klastry	10
3.2.6 Joint ventures	11
3.3 Procesy organizačního sdružování	13
3.3.1 Transfěr aktiv	13
3.3.2 Převzetí účasti	14
3.3.3 Uzavírání dohod	15
3.4 Oceňování podniku	16
3.5 Sdružování a ochrana hospodářské soutěže	16
4. PRAKTICKÁ ČÁST	18
4.1 Strategické cíle Textilního průmyslu ČR	18
4.2 Definování projektu	19
4.2.1 Místní partner a cíle projektu	19
4.2.2 Zahraniční partner a cíle projektu	20
4.3 Hlavní cíle projektu	21
4.4 Doba trvání navrženého projektu	21
4.5 Strategické postupy projektu spolupráce	21

4.5.1	Operativní procesy	23
4.5.2	Propojení procesů.....	23
4.5.3	Ukazatele funkčnosti procesů	24
4.5.4	Použité prostředky.....	25
4.5.5	Loom control systém.....	25
4.5.6	Technická asistence.....	26
4.5.7	Školení	26
4.6	Zásady spolupráce.....	27
4.7	Smlouva o kooperaci.....	29
4.8	Smluvní dodatky	29
4.9	Ekonomické zhodnocení.....	30
4.9.1	Náklady	30
4.9.2	Výsledky spolupráce	31
5.	ZÁVĚR.....	35
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	37
	SEZNAM PŘÍLOH.....	38

1. Úvod

Éra globální ekonomiky podstatně zvýšila podnikový konkurenční boj. Dnes si již nekonkurují firmy pouze na domácím trhu, ale stávají se konkurenty v sousedních zemích i po celém světě. Dvojnásob tento stav doléhá na domácí textilní průmysl, kde je pocíťován velký tlak ze stran konkurence z východních zemí.

Jednou z cest které vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti a prosperitě malých a středních podniků je udržet krok s novými požadavky na výrobní technologie, řízení výrobní i nevýrobní sféry a docílit maximální produktivitu práce. Malé a střední podniky nejsou nijak limitovány ve svém rozvoji. Naopak se dokáží prosadit, při splnění základních podmínek, v tržních segmentech které jsou pro velké podniky nevhodné a neatraktivní. V podnikatelsky výhodných spojeních se mohou MSP stát zdatnou konkurencí velkým firmám, anebo se mohou stát jejich výborným partnerem.

Cílem této práce je tedy najít vhodné spojení dvou firem, které by bylo ekonomicky přínosné pro oba subjekty. Navrhnout a vypracovat projekt vzájemné spolupráce mezi tuzemskou firmou Nyklíček a spol.s.r.o. která byla oslovena a požádána o spolupráci německým partnerem Gebr.Elmer & Zweifel Verwaltungs – GMBH.

V teoretické části je nejprve představena historie firmy Nyklíček a spol.s.r.o. i s její současnou výrobou. V další kapitole bude stručně uvedena teorie možných druhů spojení a vazeb mezi jednotlivými podnikatelskými subjekty za účelem ekonomické prosperity.

V praktické části bude navržen projekt spolupráce mezi malými a středními firmami s cílem zavést do firmy Nyklíček a spol. výrobní systém just in time pro vytvoření produkce textilních výrobků, která by byla vysoce konkurence schopná na globálním trhu a to prostřednictvím technické asistence, převedením technologického know-how, pracovních metod, řídicího systému a školením personálu. Touto spoluprací mezi průmyslovými podniky by se mělo dosáhnout lepšího využití výrobních kapacit s následným zvýšením konkurenceschopnosti. Umožní místnímu partnerovi rozvinout a modernizovat technické postupy a pracovní metody. Zároveň vytvořit účinný systém školení a výměny technických pracovníků a odborníků.

V kapitole nazvané ekonomické zhodnocení budou publikovány výsledky dosažené navrženou vzájemnou spoluprací v průběhu let 2004 - 2005

V závěru jsou poté uvedeny a shrnuty všechny zjištěné informace a výsledky, které byly v průběhu vypracování této práce nashromážděny a následně vyhodnoceny.

2. Charakteristika firmy

2.1 Historie firmy Nyklíček a spol.s.r.o.

Společnost Nyklíček a spol.s.r.o. patří mezi tradiční společnosti českých bavlnářských výrobců jejichž historie sahá až do minulého století.

1883 byla založena společnost A. Bernatzky – tkalcovna bavlněného, vlněného a hedvábného zboží, založená panem Antonínem Nyklíčkem. Po zestátnění v roce 1948 se firma stala součástí státního podniku Jasna a poté Tepna, respektive její provozovnou číslo 14. Po roce 1989 opět vznikl státní podnik Jasna. Na starou tradici firmy navázala v roce 1994 soukromá společnost Nyklíček a spol.s.r.o., pojmenovaná po bývalém zakladateli a majiteli Antonínu Nyklíčkovy a převzala i logo – modrou hvězdu ve žlutém kruhu.

Nyklíček a spol.s.r.o. je jednostupňová výrobní firma, specializující se na výrobu plošných textilií tkaním. Stěžejním výrobním programem jsou plošné textilie pro technické účely z materiálů bavlna, viskóza, len a jejich směsí do automobilového průmyslu, zdravotnictví, obuvnictví a jiných průmyslových odvětví. Výrobní sortiment je rozšířen o bytové textilie ze 100% bavlny a špičkové košiloviny taktéž ze 100% bavlny, které jsou vyráběny především ve mzdové práci pro zahraniční odběratele.

Součástí společnosti jsou dva provozy:

- Provoz tkalcovny – Nové Město nad Metují
- Provoz tkalcovské přípravy – Česká Skalice

V roce 2000 dosáhla tato společnost, jako jedna z prvních textilních firem v České Republice, úspěchu v podobě získání certifikátu systému řízení jakosti podle EN ISO 9001:2000.

V dnešní době je firma Nyklíček a spol.s.r.o moderní společností po stránce jak řízení firmy a přístupů k zákazníkům, tak i přístupem k modernizaci a investování do výrobního zařízení. Začátek nového tisíciletí provázely investice do nového strojového parku tkalcovny, z důvodů zvyšování kvality, rozšíření variability strojového parku, zvyšování výkonů, produktivity a snížení nákladovosti textilní výroby.

V posledních letech se firma Nyklíček a spol.s.r.o. stala společností s kvalitním a moderním výrobním zařízením a ve spojení s profesionalitou zaměstnanců patří ke stabilním firmám textilního průmyslu v České Republice.

2.2 Organizační struktura firmy

Schéma organizační struktury firmy Nyklíček a spol.s.r.o. – viz příloha č.1 [7]

2.3 Pracovní síly

Celkový počet zaměstnanců firmy je 120. To je také jedno z hledisek které řadí společnost mezi malé a střední podniky. 85% zaměstnanců pracuje jako výrobní a pomocní dělníci, 15% jsou THP pracovníci. Průměrná mzda zaměstnanců se pohybuje kolem 18 620,-Kč/měsíc.

2.4 Trh

Dodávky na tuzemský trh se pohybují kolem 30% produkce z celkové roční výroby firmy. Hlavními odběrateli jsou Platex s.r.o., Tomatex a.s., Bartoň s.r.o.- textilní závody a Tepna a.s.

Zbýlých 70% produkce je vyváženo na trhy EU, především do Německa a Itálie. Mimo Evropskou Unii se vyváží převážně do Švýcarska.

Současný obrat firmy Nyklíček a spol.s.r.o. se pohybuje kolem 150.000.000 Kč/rok. Relativně nízký obrat je zapříčiněn prací ve mzdě která tvoří zhruba 60% celkové produkce a z toho důvodu se v obratu neobjeví hodnota materiálu, který firma nenakupuje, ale pouze aktivně zušlechťuje.

2.5 Výrobní technologie

V posledních letech firma Nyklíček a spol.s.r.o. investovalo velice razantně do moderního výrobního zařízení.

V provozu přípravný se zmodernizovala příprava složitých tkanin z jemných přízí pořízením pásového (saského) snovacího zařízení firmy Beninger, a šlichtovacího stroje firmy Rottal.

V provozu tkalcovny se investovalo do nových tkalcovských vzduchových stavů firmy SOMET. Celkový počet stavů se ustálil na 76 kusech s produkcí 13 500 000 prohodů/měsíc. Další velice významnou investicí bylo pořízení ofukovacích strojů, zajišťujících kvalitu a čistotu výroby a pořízením nových kompresorů se snížila nákladovost textilní výroby a celkově se dosáhlo úspor, při zvýšení produktivity práce.

3. TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Sdružování podniků

V dnešní globální ekonomice je již běžným jevem a nutností pro každý ekonomický subjekt, vytvořit koncepci a strategii pro propojení s jinými subjekty. Sdružováním podniků, jejich kvalitní spoluprací je možné obstát v tvrdé konkurenci zahraničních obchodních řetězců a sítí. V posledním desetiletí se výrazně změnil charakter vztahů mezi podnikatelskými subjekty i vnitřní řízení jednotlivých firem. Šance MSP lépe se prosadit na trzích, je ve kvalitní a přínosné spolupráci s dalšími subjekty. [4]

Světovým trendem posledních let, je síťování a sdružování podniků do fungujících a vzájemně propojených celků. Ať už se jedná o vzájemné odběratelsko-dodavatelské vztahy, obchodní vztahy, tak vztahy mezi konkurenty, pokud to přináší užitek jedné i druhé straně při dodržení vzájemně dohodnutých podmínek. Úspěšné sítě malých podniků jsou založeny na několika zcela zásadních předpokladech spolupráce – na důvěře, iniciativě, schopnostech a flexibilitě.

Důvodem akcelerace síťování je globální rozměr hospodářství, vysoký tlak na náklady, rychlost a variabilitu dodávek. MSP se svým jednostranným zaměřením, specializací a se správně zvolenou koncepcí řízení podniku, mohou dosáhnout daleko lepších výsledků v dodavatelských vztazích než velké podnikatelské celky. Vzájemným propojením dobře fungujících menších subjektů může vzniknout konkurence schopný celek, který se dokáže prosadit na světových trzích. [3]

3.2 Pojem sdružování (koncentrace)

„Koncentrací zpravidla rozumíme sdružování (slučování) jednotlivých podniků ve větší celky. Koncentraci rozdělujeme na:

- horizontální, spojí-li se dva nebo více podniků zabývajících se výrobou týchž, nebo podobných výrobků, nebo

- vertikální, spojí-li se dva nebo více subjektů různých odvětví.

Oba způsoby znamenají zvyšování organizační koncentrace a vytváření vyšších hospodářských celků, k nimž patří hlavně trust, kartel, holdingová společnost, koncern a novodobé sítě subjektů jako jsou průmyslové distrikty a clustery. Z historie ovšem víme, že první dvě spojení mohou být vysloveně společensky a hospodářsky nežádoucí, že jejich založením se porušuje právo konkurence a svobodného podnikání.“ [1]

3.2.1 Trust

„V trustu jednotlivé sloučené podniky ztrácejí svou hospodářskou a většinou také právní samostatnost. Jejich řízení se uskutečňuje prostřednictvím jednotného vedení. K hlavním cílům trustu zpravidla patří ovládnutí trhu. Jelikož činnost trustů může být v rozporu s principy svobodné konkurence, je jejich zakládání v řadě zemí zakázáno protitrustovými zákony.“ [1]

3.2.2 Kartel

„Kartel představuje smluvní spojení podniků konkurentů, které si zachovávají právní i hospodářskou samostatnost. K hlavním cílům kartelů patří ovlivňování tržních elementů, například cen, výroby, prodeje, vývozu atd. Tak jako u trustu mnoho zemí zakazuje právními normami vznik kartelů, které omezují konkurenci.“ [1]

3.2.3 Holdingová společnost

„Za určitý druh koncernu je možné považovat Holdingovou společnost. Ta je produktem existence akciových společností. Holdingová společnost se na základě finanční kontroly zabývá podnikáním a řízením těch akciových společností, v nichž má rozhodující (majoritní) kapitálovou účast. K hlavním znakům Holdingové společnosti patří:

- sama se nezabývá výrobní činností,
- spravuje cenné papíry podniků, které ovládá,

- právní subjektivita ovládaných podniků zůstává zachována, jejich hospodářská samostatnost je v různé míře omezena.“ [1]

3.2.4 Koncern

„Koncern představuje v současné době v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou nejběžnější formu vyššího hospodářského celku. Vznikem koncernů se sleduje racionalizace a efektivnost všech podnikatelských činností a docílení vysoké konkurenční schopnosti. Koncerny vznikají na základě kapitálové účasti, nebo na smluvním základě. Koncern sestává z právně samostatných podniků, podléhajících jednotnému hospodářskému řízení nejvyššího vedení koncernu – mateřskému podniku.“ [1]

3.2.5 Konglomerát

„Pojmem konglomerát bývají označovány organizační celky, které v sobě soustřeďují výroby, mezi kterými není z hlediska výstupů žádná souvislost. Jejich vznik byl v minulosti vyvolán úsilím o překonávání odvětvové krize – pokles odbytu v jednom odvětví vyrovnávala svou produkcí odvětví, která krizí postižena nebyla. V současném období jsou konglomeráty chápány jako nástroj podnikání, u něhož není rozhodující konkrétní produkce, ale dosahované finanční výsledky.“ [1]

3.2.6 Průmyslové distrikty a klastry

Jedná se o sdružení (zesíťování) podniků většinou na smluvním základě, právně samostatných subjektů za účelem mezipodnikové spolupráce. Členové sítě pak spolupracují na transformaci členů řetězce do znalostních firem a organizací. Vytváří se společné zdroje, které zajišťují školení a trénink zaměstnanců i vrcholového řízení, výměnu zkušeností, zvládnutí a využití technologií, vytváření vztahů mezipodnikové spolupráce a podpůrnými organizacemi (university, odborové a zaměstnanecké asociace, instituce marketingu, výzkumu a vývoje, lokální vlády centrální agentury).

Nejznámějšími příklady evropských hospodářských distriktů jsou italské VENETO, nebo norské NORDVEST FORUM.

Klastr je regionální i mezizahraniční odvětvové seskupení podniků, které si vzájemně konkurují, ale také vzájemně spolupracují a jejich vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. [6]

Základními znaky klastru jsou:

- seskupení společností podnikajících přímo či subdodavatelsky v jednom oboru,
- vzájemná konkurence společností, ale zároveň vzájemná spolupráce,
- koncentrace v jednom regionu

Hlavní funkce klastru jsou:

- podpora ekonomického růstu,
- zvýšení konkurenceschopnosti
- podpora inovací

3.2.6 Joint ventures

Joint ventures (v překladu spojená rizika) jsou podnikatelské subjekty, na jejichž založení a činnosti se kromě tuzemských fyzických či právnických osob, podílejí osoby, fyzické či právnické, mající své sídlo v zahraničí. Vytváření Joint ventures představuje procesy mezinárodní koncentrace. Joint ventures můžeme z praktických důvodů dělit do těchto skupin.

- Podniky se zahraniční majetkovou účastí, kde na založení podniku, který má sídlo na českém území nebo na jeho hospodářské činnosti, se podílí zahraniční účastník. Podle platných českých právních úprav je za podnik se zahraniční majetkovou účastí považován i takový podnik, který zakládá, nebo se na jeho podnikání podílí výlučně zahraniční účastník. Maximální výše podílu zahraničního účastníka je 100%. Při rozhodování o založení podniku se zahraniční majetkovou účastí je třeba věnovat pozornost klíčovým procentním podílům (hranice je uvedena z hlediska zahraničního účastníka):

25% - partner získává legálně blokující minoritu, bez jeho souhlasu nelze přijmout žádné významné rozhodnutí,
 49% - toto je maximální minoritní podíl,
 51% - jedná se o minimální majoritní podíl
 76% - tento a vyšší podíl znamená, že zahraniční partner nemusí uvažovat o žádné blokové minoritě
 100% - jedná se o úplné převzetí zahraničním partnerem, nebo o zřízení podniku na českém území, kdy výlučným zřizovatelem a provozovatelem je zahraniční společnost.

Vznik, právní forma, právní poměry a zánik podniku se řídí českým právem

- České majetkové účasti v zahraničí, kde se majetkovou účastí rozumí majetkový podíl českého účastníka na samostatném právním subjektu v zahraničí.

K základnímu důvodu, který vede ke vzniku zahraničních společných podniků výrobního charakteru patří překonávání překážek, které brání dovozu zboží. Některé země chrání své domácí výrobce pomocí cel, dovozních omezení, investičních dotací apod. Zřízení výrobní pobočky v těchto zemích umožňuje vyhnout se jejich ochranným dovozním opatřením.

- Nadnárodní podniky, které představují jeden ze subjektů světové výroby a obchodu. Uskutečňují část své výroby pomocí filiálek umístěných v zahraničí. K příčinám vzniku nadnárodních společností patří:

- nasycení existujících a snaha po získání nových trhů,
- působení antitrustových a antimonopolních zákonů
- překonávání celních bariér
- využití výhod nízkých mzdových nákladů
- prosazování vertikální integrace v odvětvích průmyslové prvovýroby (těžba a zpracování kovů, výroba energie aj.).

[1]

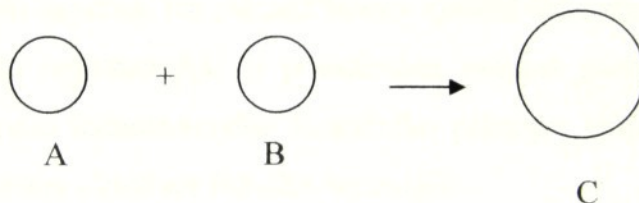
3.3 Procesy organizačního sdružování

3.3.1 Transfér aktiv

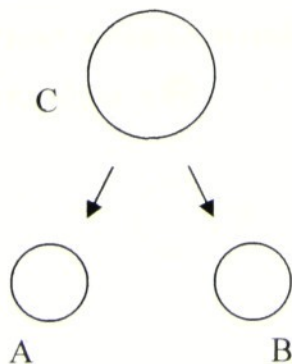
Procesy organizační koncentrace se realizují různými právními formami jako je například transfer aktiv. Transfer aktiv je typický zejména pro fúzi (spojení), nebo rozdělení (rozštěpení) podnikatelských subjektů.

Fúzi můžeme chápat jako nástroj koncentrace. Fúze představuje dohodu podnikatelů o splynutí jejich v jediný podnik. Splynutím buď všechny podniky zanikají a vzniká nový podnik, nebo jeden podnik existuje dále a ostatní do něj vplynou. Podle práva se za fúzi považuje i dohoda, jíž jeden podnikatel nabude právní nebo faktickou možnost vykonávat kontrolu nad podnikem jiného podnikatele, nebo jeho částí:

- v případě fúze dvou menších firem A a B spojením svých aktiv vytvářejí větší firmu C,



- rozštěpení znamená vznik dvou (nebo několika) nových firem na základě rozdělení aktiv původní firmy,



- rozštěpení může být spojeno i s následnou fúzí, firmy A a B absorbují samostatně aktiva zanikající firmy C.

Podmínkou fúze je, aby před jejím provedením existovaly samostatné podniky.

Jejich splynutí může mít podobu:

- horizontální, jestliže podniky zabezpečují buď stejné výrobky a služby, nebo výrobky a služby, které si konkurují,
- vertikální, jestliže jeden podnik vystupuje jako potencionální nebo skutečný dodavatel výrobků či služeb pro podnik druhý,
- konglomerátní, v níž fúzující podniky nejsou spojeny ani horizontálně, ani vertikálně

Pokud fúze mohou vést k omezení hospodářské soutěže, podléhají kontrole a schválení Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

Fúze nepřináší úspěch automaticky. Na základě světových analýz, bylo zjištěno, že v posledním období pouze každá čtvrtá fúze vedla ke zvýšení tržní hodnoty akcií nového podniku, tj. že byla úspěšná. Na základě tohoto zjištění byla zformulována řada zásad úspěšnosti fúzí. Za nejdůležitější je považována nutnost zachování společné filozofie podniku, překonání jednostranného finančního přístupu, respektování tradic všech účastníků fúze a nutnost cirkulace řídicího personálu. [1]

3.3.2 Převzetí účasti

Tato forma realizace koncentrace spočívá především ve vlastnictví určitého počtu akcií jedné společností společností druhou. Rozdělujeme je na:

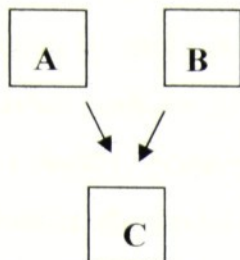
- jednoduché převzetí



- vzájemné převzetí



- zřízení společné filiálky



- finanční sdružování podniků.

[1]

3.3.3 Uzavírání dohod

Nejčastější formou realizace koncentrace, neboli sdružování podniků je uzavírání vzájemných dohod (kartelových, asociačních, kooperačních apod.) z důvodů zvýšení konkurenceschopnosti, získáním výhod, nových trhů, informací a podobně. Tyto dohody se realizují formou sepsáním příslušných smluv, obsahující potřebné právní náležitosti, s kterými souhlasí dobrovolně obě zúčastněné strany a jsou jimi podepsány a dodržovány.

Velmi moderní formou spolupráce podniků na bázi dohod je tzv. **outsourcing**, což se dá přeložit právě jako kooperace. Outsourcing, neboli vnější zdroj, slouží ke zvyšování produktivity a flexibility podniků. Firmy kupují to, co neumějí dělat dostatečně produktivně. Outsourcing umožňuje i pružnou reakci podniku na kolísání poptávky. Při náhlém růstu poptávky si podnik koupí to, co přesahuje jeho kapacitní možnosti ve výrobě, službách, konstrukci apod. Při poklesu výroby je naopak outsourcing omezován. Outsourcing při velkém celosvětovém převisu kapacit umožňuje jednotlivým podnikům pracovat téměř bez kapacitního omezení.

[6]

3.4 Oceňování podniku

Pokud podnik hodlá fúzovat s jiným podnikem, je nutné provést jeho ocenění, tj. posoudit jakou cenu by mohl prodávající požadovat, respektive jakou by mohl kupec přijmout. Oceňování podniku se používá nejen při prodeji podniku jako fungujícího systému, ale i v dalších případech. Například při emisi akcií, přijetí a vystoupení společníků, získávání dlouhodobého úvěru, prodeji majetkového podílu, při likvidaci podniku, dědickém řízení apod.

Pro oceňování podniku existuje řada metod, které vymezují určité hranice, v jejichž rámci lze o ceně jednat. Teoreticky je možné ocenění provést následujícími metodami:

- účetním oceněním, kde je na podnik nahlíženo jako na majetek (součet aktiv ponížený cizími pasivy).
- posuzováním peněžního toku, při kterém je na oceňovaný podnik nahlíženo jako na nástroj sloužící k výrobě peněz
- burzovní ocenění, které je spojeno s fungováním finančního trhu. Metody používané v této oblasti mají svůj základ v posuzování tržní hodnoty akcií.

[1]

3.5 Sdružování a ochrana hospodářské soutěže

Z historie víme, že spolupráce podniků a jejich sdružování může mít i negativní důsledky. pokud jsou jejich vztahy formovány jako kartely, trusty nebo vzájemně propojené správní rady, přijímající bezohledné obchodní praktiky, mohou se stát vysloveně společensky nežádoucími.

Hospodářskou soutěž lze vymezit jako soupeření podnikatelských subjektů s cílem předstihnout jiné subjekty a dosáhnout tím hospodářského prospěchu. Ke zneužívání hospodářské soutěže může docházet buďto tzv. nekalou soutěží nebo nedovoleným omezováním hospodářské soutěže. Ochrana hospodářské soutěže proti

nekalé konkurenci je upravena v českých podmínkách obchodním zákoníkem, ochrana nedovoleného omezování soutěže samostatným zákonem o ochraně hospodářské soutěže (protimonopolní zákon). Protimonopolní (protikartelové) zákony využívá většina zemí s rozvinutou tržní ekonomikou. Tyto zákony jsou zaměřeny proti vzniku a udržování monopolního nebo dominantního postavení právnických a fyzických osob při jejich podnikatelské činnosti.

Monopolní postavení je takové postavení podnikatele na trhu ve kterém není vůbec vystaven hospodářské soutěži.

Dominantní postavení znamená, že podnikatel není vystaven soutěži podstatné. Podle našich zákonů má dominantní postavení na trhu podnikatel, který dodávkami na relevantním trhu zajišťuje v období kalendářního roku nejméně 30% dodávek shodného, porovnatelného nebo vzájemně zastupitelného zboží.

Zpravidla nejsou dovoleny kartelové dohody, které obsahují:

- přímé nebo nepřímé určení cen, popřípadě jiných obchodních podmínek, pro účastníky dohody závazných,
- závazek omezení nebo kontroly výroby, odbytu, technického vývoje nebo investic,
- rozdělení trhu nebo nákupních zdrojů,
- závazek alespoň jednoho z účastníků, že smlouvy s kupujícími budou vázané podmínkou, že kupující odeberou i další plnění, které s požadovaným předmětem plnění, ani věcně, ani podle obchodních zvyklostí nesouvisí,
- závazek účastníků, že vůči jednotlivým odběratelům budou při plnění stejného charakteru uplatňovány rozdílné obchodní podmínky, kterými budou někteří kupující v hospodářských vztazích znevýhodněni (diskriminováni),
- závazek omezit přístup na trh podnikatelům, kteří nejsou členy dohody,
- vyloučení nebo nepřiměřené omezení práva na vystoupení z dohody

Kartelové dohody s jiným obsahem jsou přípustné, podléhají však v našich podmínkách schválení úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. [3]

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Strategické cíle Textilního průmyslu ČR

Textilní a oděvní průmysl patří k odvětvím zatíženým značnou konkurencí na globálním trhu, zejména ze strany třetích zemí, pro které je textilní a oděvní průmysl často hlavním zdrojem tvorby hrubého domácího produktu. Konkurenční výhodou těchto zemí jsou zejména vlastní zdroje textilních surovin a velmi nízká úroveň ceny práce. Zvyšování konkurence způsobuje nejen obtíže v přístupu na trh, ale přináší i značný pokles v cenách výrobků. [5]

Řada textilních a oděvních výrobců zejména ze západních zemí EU navázala na dlouhodobé trendy přemístění textilní výroby směrem dále na východ. Zatímco pozice ztrácejí země střední a východní Evropy, zvyšuje se podíl jihovýchodní Asie na lokalizaci investic.

Přemístění výroby do zemí s nízkými výrobními náklady je jednou z cest, jak udržet konkurenceschopnost textilních a oděvních výrobků na globálním trhu. Evropské podniky by se měli podílet na tvůrčím, technickém, technologickém pokroku, stát se základnou pro výrobní podniky v zahraničí, poskytovat služby s vysokým podílem přidané hodnoty. Výroba by se měla soustředit na nové druhy výrobků specifického určení s novými funkčními vlastnostmi získanými rychlým zaváděním výsledků vědy a výzkumu do výrobní praxe. [3]

Evropská technologická platforma pro textilní a oděvní průmysl zahrnuje cílové skupiny výrobních a technologických inovací mezi tři pilíře:

- módní a funkční oděvy,
- progresivní vlákna a zpracovatelské technologie,
- technické a průmyslové textilie.

[5]

Významným podílem na růst textilního průmyslu je rozvoj marketingu, kvalita služeb, flexibilita a rychlost pochopení potřeb zákazníka. Na jednu stranu je možno snažit se o sladění s politikou evropského společenství, na druhou stranu existuje i dobrá šance podložená schopností jednotlivých podniků vstoupit do užších vztahů spolupráce se zahraničními podniky s oboustrannou výhodností.

4.2 Definování projektu

Firma Nyklíček a spol.s.r.o. byla oslovena zahraničním partnerem z důvodů vytvoření projektu vzájemné spolupráce, s převedením technologického know-how, technické asistence, pracovních metod podle kvalitativních postupů s podporou řídicích systémů a školením personálu.

V této práci bude navržen projekt mezi malými a středními firmami s cílem zavést do společnosti Nyklíček a spol.s.r.o. výrobní systém „just in time“ (bezzásobové) pro vytvoření produkce textilních výrobků ve spolupráci se zahraničním partnerem, které by byli vysoce konkurenceschopné na globálním trhu. Vzájemná spolupráce bude formou uzavřené dohody o kooperaci a vzájemné spolupráci.

4.2.1 Místní partner a cíle projektu

Nyklíček a spol.s.r.o.

Rašínova 278

549 01 Nové Město nad Metují

CZECH REPUBLIC

Výrobce technických textilií a košilovin.

Vlastní cíle navrženého projektu pro firmu Nyklíček a spol.s.r.o. jsou:

- zdokonalení výrobního procesu,

- rozšíření produkce a zaměření se na specializovanou výrobu.
- lepší využití výrobních kapacit s následným zvýšením konkurenceschopnosti a obchodovatelnosti textilních výrobků na globálním trhu, nejen mezi oběma zúčastněnými stranami,
- rozvinout a modernizovat technické postupy a pracovní metody,
- vytvořit účinný systém školení a výměny technických pracovníků a odborníků,
- v neposlední řadě získání výrobního know-how.

4.2.2 Zahraniční partner a cíle projektu

Gebr. Elmer & Zweifel GmbH & Co. Textil-KG

D – 72658 Bempflingen, Deutschland

Výrobce a zpracovatel technického textilu pro automobilový průmysl, zdravotnictví, chemický průmysl a jiné. Vlastní síť maloobchodních prodejen s bytovým textilem a kojeneckým textilem.

Velký důraz je kladen na výzkum a vývoj.

Sledované cíle zahraničního partnera:

- Vytvořit výrobní strukturu, schopnou uspokojit plně požadavky evropského trhu,
- disponování s výrobky vysoce konkurenceschopnými z hlediska ceny a kvality
- vybudovat podnikový systém, který by byl schopen čelit adekvátním způsobem aktuální ekonomické situaci,
- pružně a flexibilně reagovat na poptávky trhu a tím zvýšení šancí na získání trhů nových.

4.3 Hlavní cíle projektu

Na základě vyhodnocených cílů obou partnerů projektu, byly stanoveny hlavní cíle, které by tento projekt a postupy navržené v projektu měly splnit.

- Vytvořit výrobní strukturu schopnou uspokojit plně požadavky evropského trhu z hlediska kvality produktu/výrobního procesu, a dosáhnout tak sjednocené výroby mezi podniky z dvou zúčastněných zemí, což povede ke zvýšení výkonnosti, výrobních výnosů a rovněž i obrátu.
- Vybudovat podnikový systém plně odpovídající stávajícím trendům moderního řízení, kde hlavním činitelem je „čas“, a kde rozhoduje flexibilita a včasnost výrobních procesů.

4.4 Doba trvání navrženého projektu

Doba trvání navrženého projektu je stanovena na 24 měsíců od února 2004 do konce února 2006.

4.5 Strategické postupy projektu spolupráce

V novém organizačním modelu který chceme navrhnout, budou činnosti identifikovány podle logické, nikoli funkcionální vazby, budou určení odpovědní pracovníci pro celý proces, nikoliv pro jednotlivé druhy činností. Vznikne tak příčná organizace, která prochází celým podnikem a ve svém důsledku klade důraz na integraci. Znalost a strukturalizace činností v jednotlivých procesech je základním

klíčem ke zvýšení výkonnosti podniku. Je tudíž zapotřebí vytyčit postupy které by stanovily:

- operativní procesy, procesy podpůrné, řídicí a především klíčové procesy pro spolupráci
- zmapování a propojení procesů tak, aby bylo zjištěno, že model bude odpovídat potřebám a cílům spolupráce
- ukazatele procesů, jakožto parametry, které by umožnily hodnocení z hlediska účinnosti/výkonnosti.

Na základě dohod se zahraničním partnerem zavést a zdokonalit formou nájmu a dodavatelských úvěrů technicko-řídicí podnikové know-how a to prostřednictvím:

- zavedení nových strojů s kontrolou výrobního procesu,
- zavedení řídicích systémů, které využívají IT technologie
- technické asistence

Dalšími důležitými postupy, které jsou součástí navrhované spolupráce je zavedení pravidelných školení, týkajících se jak řídicích pracovníků, tak dělnických profesí a obsluhy strojního zařízení, ve spolupráci se zahraničním partnerem, kde klíčovými oblastmi budou:

- systém řízení integrovaný se systémem kvality
- programování a řízení výroby
- ochrana životního prostředí
- etiky „Knowledge Based Copany

Kvalita produktu, kvalita procesů, bezpečnost, ochrana prostředí, etický postoj podniku, tyto parametry by měly charakterizovat podnikatelskou kulturu pro následující roky.

Výše uvedené procesy vzájemně propojené, by měly vytvářet ucelený systém řízení výroby a zajistit aby se podnik dostal na takovou úroveň, aby byl schopen zavádět flexibilně vysoce kvalitní výrobu na bázi organizační logiky „just in time“, což znamená bezzásobovací výrobní proces a výroba přímo na zakázku.

4.5.1 Operativní procesy

Každý výrobní proces se skládá z jednotlivých operativních pracovních procesů, které pro kvalitní řízení a plánování je nutné správně definovat, popsat, určit zodpovědného pracovníka, kontrolovat a vyhodnotit. Tyto jednotlivé postupy musejí vzájemně navazovat, být schopné samostatnosti a pružné reakce na změny ve výrobě.[4]

V případě firmy Nyklíček a spol.s.r.o. byly jednotlivé výrobní procesy, které jsou v souladu s evropskou normou ISO 9001:2000 shledány kompatibilními se systémem řízení zahraničního partnera.

Při vzájemné spolupráci, pokud má být dlouhodobá a vzájemně výhodná je potřebné co nejvíce sjednotit řídicí procesy a filosofie jednotlivých firem, aby se zabránilo zbytečným prostojům ze vzájemně nepochopených příčin. Aby se zabránilo prostojům, nesnižoval se výkon výroby zbytečnými dohady a nedorozuměním. Je nutné postupovat cíleně sjednocenými kroky ke splnění předem daných cílů při dodržování dohodnutých podmínek a zároveň zanechat právní subjektivitu a samostatnost spolupracujících podniků.

4.5.2 Propojení procesů

V době maximálního využívání informačních technologií a vnitropodnikových sítí, je důležité inovovat propojení výrobních a komunikačních procesů s cílem co nejvíce zrychlit předávání důležitých informací a omezit, či odstranit chybovost a ztráty předávaných informací. Je potřeba zavést integrované řízení toku informací (dokumentů), a zajistit její příjem, evidenci, distribuci a archivaci, ať už dokument vznikne uvnitř podniku, nebo přijde z vnějšku.

Vzájemná spolupráce je pevně vázána na nalezení vhodné formy posílání dat a informací, které probíhají při mezifiremní komunikaci.

V závislosti na možnosti pronájmu informačního a řídicího systému od výše uvedeného zahraničního partnera, mu bude poskytnut přístup do této sítě prostřednictvím internetové sítě, formou připojení ke vzdálené ploše, stahování dat a

výsledků vzájemné spolupráce. Toto bude zároveň fungovat jako kontrola poskytovaných služeb ze strany firmy Nyklíček a spol.s.r.o.

4.5.3 Ukazatele funkčnosti procesů

V rámci EN ISO 9000:2001 má organizace určeno monitorování a měření, které je nutno provádět a vlastní měřicí zařízení, která jsou potřebná pro poskytnutí důkazu o shodě produktu s určenými požadavky. Společnost plánuje a uplatňuje procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování v několika sektorech a to:

- spokojenost zákazníka, kde základem je shromažďování a vyhodnocování informací o spokojenosti či nespokojenosti zákazníka,
- interních auditů, kde se plánuje systematické provádění auditů s cílem zjištění, zda jsou vytvářeny předpoklady pro neustálé zlepšování, zda je systém efektivně uplatňován a udržován a zda je systém jakosti vyhovuje požadavkům ISO 9001:2000,
- monitorování a měření procesů, kde je vedením společnosti stanoveno schéma kontroly výrobního procesu a výrobků, na základě kterého se dosáhne plánovaných výsledků (prováděno kontrolou a vyhodnocením uživatelských výkonů a počtu prohodů jako hlavního ukazatele výroby tkalcovny, dále kvalita výroby a včasnost plánovaných procesů)
- monitorování a měření produktu, kde jsou určeny etapy výroby kdy se provádí ověření požadavků na výrobek (běžně se kontrola a vyhodnocení provádí po ukončení dílčích výrobních procesů) ve spolupráci s odběrateli a partnery.

Pro potřeby kontroly jsou tyto informace zpracovány, vyhodnoceny a v případě neshod jsou nařízena nápravná řízení a postupy. Tyto výsledné zprávy jsou poskytovány formou týdenních zpráv zahraničnímu partnerovy, který má zároveň kontrolu v přístupu do informačního systému společnosti Nyklíček a spol.s.r.o.

4.5.4 Použité prostředky

Po vzájemné dohodě se zahraničním partnerem byly firmě Nyklíček a spol.s.r.o. poskytnuty formou nájmu tkalcovské stavy SULZER v množství 18-ti kusů. Jedná se o stroje, které nedosahují konstrukčních rychlostí dnešních nejmodernějších strojů, ale variabilitou a využitelností je překonávají a dosahují srovnatelných užitkových výkonů. Jsou vybaveny mikroprocesorem pro kontrolu funkčnosti stavu, umožňující naprogramovat set-up stroje a zajistit tak přizpůsobení charakteru výroby ve fázi tkaní, dosáhnout tak co nejkvalitnějších výrobních výsledků s minimalizací odpadů. Dále 1 ks navazovacího stroje a manipulační techniku, usnadňující pohyb materiálu po výrobních a skladovacích prostorech.

4.5.5 Loom control systém

Součástí pronajatých stavů je i tzv. loom control systém, což je propojení jednotlivých tkalcovských stavů do sítě kde probíhá sběr dat z jednotlivých stavů. Zpracováním obdržených údajů se vytvářejí návrhy a informace potřebné k řízení a plánování těchto stavů. Umožňuje okamžité zobrazení jak celkového výkonu haly, tak i jednotlivých tkalcovských stavů. Porovnává navzájem stroje, které vyrábí stejný výrobek a upozorňuje na nedostatky způsobené špatným nastavením stroje a umožňuje kontrolu kvality tkaniny v osnově i útku pomocí evidovaných přetrhů. Systém zvládá naprogramování pracovního zatížení a tak umožňuje dynamické přidělování osnovních válu prostřednictvím řízení skladů válu, ze kterého je možno odebrat osnovu ke zpracování a přidělit ji k prvnímu stavu s potřebnými technickými charakteristikami. Shromažďuje údaje do archívu a umožňuje jejich pozdější analýzu.

Pořízením takového systému do provozu jakékoliv firmy se dosáhne prostředku k efektivnímu plánování bezztrátové a bezzásobové výroby s možností zavedení systému řízení just in time.

Systém řízení „just in time“ je postaven na efektivním a pružném plánování výroby bez, jakýchkoliv zásobových přebytků. Pokud leží materiál v jakékoliv podobě delší čas v podniku bez pohybu, byly to špatně vynaložené prostředky.

4.5.6 Technická asistence

Podniku by byla ze strany zahraničního partnera poskytována technická asistence, která předpokládá proškolení vedoucího úseku a vybraných osob pomocí školicích návštěv v partnerském výrobním provozu. Školení budou zaměřena hlavně na optimalizace jednotlivých pracovních postupů a předání informací o problematice požadované specifické výroby.

Je nutné zajisti pravidelnou návštěvu pracovníka pro kontrolu kvality za účelem předání statistických přehledů nejčastějších chyb a způsobů jejich řešení.

A v neposlední řadě i asistenci technických pracovníků údržby a obsluhy jednotlivých strojů.

4.5.7 Školení

Nejrychlejší formou zavedení nových systémů do provozu je zaškolení odpovídajících pracovníků. V rámci spolupráce budou poskytnuty základní informace zavádění nových systémů řízení. Školení se bude provádět individuálně podle potřeb obou zúčastněných stran a na základě plánu školení.

V první fázi se bude převážně jednat o školení týkající se obsluhy strojů, jejich instalace a využívání nových informačních systémů. Dopomůže to hlavně k plynulosti startu nových zařízení a jejich efektivní využitelnosti.

V druhé fázi se bude jednat převážně o školení v systému řízení kvality, ochrany prostředí, bezpečnosti a etiky.

Plán školení musí být vypracován tak, aby minimálně zasahoval do stávajícího provozu a jeho chodu a zároveň byl v souladu se systémem školení podle EN ISO 9001:2000.

Každý účastník kurzu vypracuje zprávu o přínosu a možnostech využitelnosti dosažených informací.

4.6 Zásady spolupráce

Pro spolupráci mezi zahraniční firmou a tuzemským partnerem, byly navrženy tyto následující zásady:

- I. Společnost Elmertex vyrábí vysoce kvalitní textilní výrobky pro evropský a americký trh. Tyto produkty se kvalitativně usadily na nejvyšší úrovni tohoto trhu.
- II. Elmertex vyrábí textilie, které se vyznačují, kromě vysoké kvality a dobrého designu také vysokým ekologickým standardem a čestnými podmínkami pro práci kompletního zpracování textilií od zajištění bavlny po konfekci.

Pro spolupráci s dodavateli to znamená:

1. Elmertex staví na dlouhodobé partnerské spolupráci s dodavatelem.
2. Partneri hledají čestné řešení problémů, v případě že nastal.
3. Elmertex je nutně odkázaný na to, aby se vyrábělo prvotřídní zboží a aby se vyrábělo spolehlivě. Tam kde pracuje člověk, se mohou vyskytnout chyby, ale při rychlé, otevřené a pravdivé informovanosti způsobí menší škodu než při jejich zatajení. Čím déle je chyba odhalena, tím je dražší. Návrhy na zlepšení jsou vítány. Všichni dodavatelé se stotožňují s výrobkem a kvalitativním standardem.
4. Elmertex je odkázaný na to, aby každý partner převzal odpovědnost za svou práci podle dohodnutých pravidel.

5. Elmertex poskytuje svoje plnění, platbu dodavateli za dobrou práci, podle dohody a snaží se na speciální požadavky partnera reagovat co nejpružněji.

Od firmy Nyklíček a spol.s.r.o. se očekává:

1. že bude dodržovat termíny a kvalitativní příslib, který firmě Elmertex poskytla. Pokud by mělo na základě nečekané události dojít k neočekávanému zpoždění dodacího termínu, musí být partner neprodleně informován.
2. že pro každý nový druh bude předán firmě Elmertex reprezentativní vzorek, podle kterého bude přezkoumáno zda druh odpovídá požadavkům. Pokud je vzorek ve shodě, dodavatel zajistí že celá výroba bude vzorku odpovídat. V případě neshody bude okamžitě provedena náprava.
3. kooperativní spolupráci a dodržení všech specifikací, dobré a čisté balení i konečné zpracování tkaniny.
4. že bude zajišťovat kvalifikovanou údržbu strojního zařízení, které je evidováno v majetku firmy Elmertex

Od firmy Elmertex se očekává:

1. že bude podávat včasné a přesné informace ohledně zadávané výroby a jejich změnách, že nezamlčí podstatné informace týkající se jakýchkoliv požadavků zákazníků.
2. že bude s dostatečným předstihem dodávat potřebný materiál k výrobě i technologické přípravě nového druhu a změn.
3. že bude zajišťovat technologickou podporu v případě potřeb, aby co nejméně docházelo k prostojům a snižování výkonů ve výrobě.

Při dodržení navržených zásad by se mělo docílit maximálního omezení výpadků ve kvalitě výroby, informovanosti a plynulosti výroby a spolupráce.

4.7 Smlouva o kooperaci

Varianta použité smlouvy o kooperaci mezi partnerskými firmami – viz. příloha č.2.

4.8 Smluvní dodatky

Kromě navržených operativních procesů, zásad spolupráce a sepsané smlouvě o kooperaci, které zajišťují všeobecné podmínky spolupráce a formu spolupráce, je důležité zaměřit se na řešení konkrétních situací které by mohly nastat a nastínit řešení. Předejdeme tímto vzájemným dohadům ve chvílích, kdy je přednější zaměřit se na problémy ohledně produkce, kvality a výkonů.

Dohodnout pravidla při výrobě zboží jako:

- dopravu přízí, dopravu hotových výrobků. V případě zajištění této dopravy výrobcem se cena dopravy musí promítnout v nákladech.
- určení, kdo pořizuje potřebné režijní materiály při zavádění nové výroby. Tato částka není uvedena v navrhované ceně pro práci ve mzdě.
- podíly v případě inovací ve výrobě nových, požadovaných výrobních postupů.
- další dodatky, které budou řešeny až v průběhu vlastní spolupráce a které nejsou v prvotních fázích předvídatelné.

4.9 Ekonomické zhodnocení

V ekonomickém zhodnocení vzájemné spolupráce budou použity výsledky období od února 2004 až únor 2006. V první části budou nastíněny náklady spojené s instalací strojů a rozjetím výroby v provozu přípravný v České Skalici, kde budou tyto stroje a výroba pro německého partnera umístěny. V druhé části budou zveřejněny výsledky výroby a její výkyvy v průběhu roku 2005 a na závěr bude vyhodnocen přínos spolupráce za uplynulý rok.

4.9.1 Náklady

Náklady spojené s instalací tkalcovských stavů v provozu přípravný v České Skalici:

- doprava 18-ti stavů do přípravný v České Skalici z tkalcovny firmy Elmertex, která sídlí v Hronově v České Republice činila 25000,- Kč. Na této dopravě se podílely firmy společně, což činí 12500,-Kč na firmu.
- smluvně dohodnuté vyložení stavů jeřábem v místě instalace činilo 9000,- Kč
- Úprava prostoru umístění tkalcovských stavů, což znamená instalování stavů, včetně připojení na elektrickou energii, vzduch a kontrolu klimatizace stálo 270000,-Kč, v průměru 15000,- na stav.
- Pořízení a instalace kompresoru na tvorbu vzduchu, který je v textilním provozu nutností stálo 55000,-Kč
- Další režijní náklady, materiál a úpravy prostoru instalace stavů – 50000,-Kč
- Mzdy a odměny zaměstnancům podílejících se na stěhování a instalaci stavů: 15 dní, 5 zaměstnanců i s povinnými odvody činilo 90000,-Kč
- Náklady spojené s instalací plánovacího a výrobního systému Loom control systém a efektivním zesíťováním s možností připojení z internetové sítě stálo 50000,-Kč. Větší část nákladů převzala partnerská společnost a hradila veškerou odbornou instalaci a propojení.
- Náklady spojené se školením zaměstnanců v průběhu projektu se pohybují kolem 50000,-Kč.

Celkové náklady firmy Nyklíček a spol.s.r.o. spojené s převozem a instalací 18-ti stavů činily **586500,-Kč**. Každý převoz a nová instalace stavů má vliv na jejich výkony v počátcích jejich spuštění. Do nákladů, nebo ztrát by se měli započítat i rozdíly mezi dosaženými výkony po zaběhnutí provozu (cca. po třech měsících) a výkony docílenými v počátcích výroby.

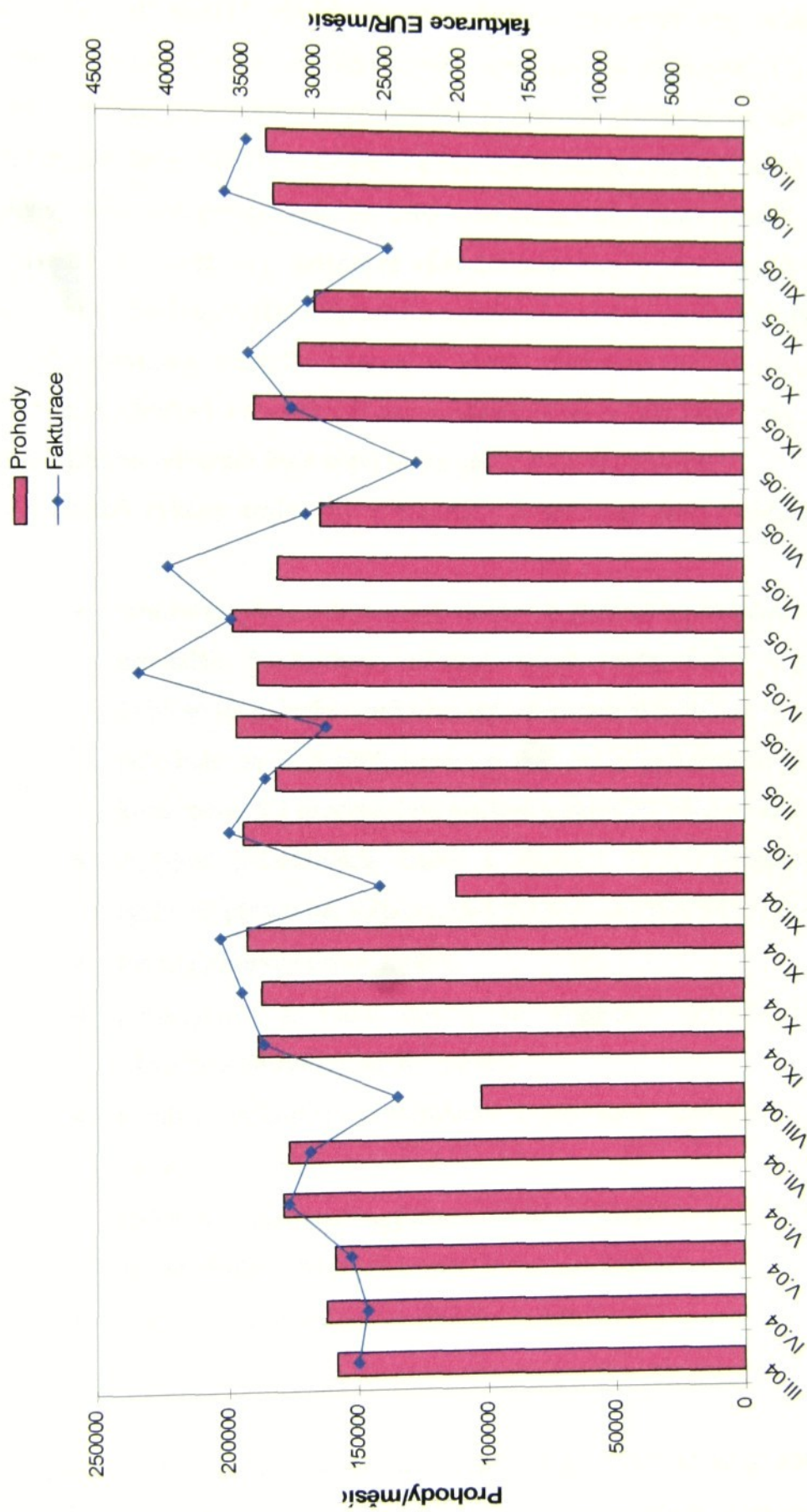
4.9.2 Výsledky spolupráce

Výroba pro firmu Elmertex k.s. na základě dohod probíhá prací ve mzdě. Nejdříve bylo nutné určit oboustranně nejvýhodnější formu odměňování a úhradu za provedenou práci. Zvolena byla forma platby za $m^2/24$ útků, což znamená, že každá vyrobená tkanina libovolné šíře a dostavy musí být přepočítána na $m^2/24$ útků podle vzorce:

$$\text{Konstanta (m}^2/24 \text{ útků)} = \frac{\text{šíř} \acute{\text{e}} \text{ (m)} * \text{dostava(útková)}}{24}$$

Tuto konstantu vynásobíme hotovými běžnými metry počítané tkaniny a dohodnutou cenou, což v našem případě činí 15,5 Euro centu na $m^2/24$. Tato varianta byla nejjednodušší a nejobjektivnější vzhledem k množství a rozdílnosti sortimentu, které byly předem avizovány. Čím vyšší užitkové výkony, tím vyšší fakturovaná částka. Jedinou nevýhodou tohoto systému práce a odměňování je závislost na disponování druhů tkanin od partnerské firmy a naplnění užitných šíří tkalcovských stavů. Čím méně je využita užitná šíře stavů tím menší je dosažena celková fakturace. Proto je důležité co nejefektivněji využívat šíří stavů a jeho užitných výkonů.

Fakturace se provádějí vždy na konci měsíce. Zároveň se zahraničnímu partnerovi zasílají podklady pro překontrolování množství vyrobených druhů a inventury přízí a nasnovaných válu.



Graf č.1: Výsledky výkonů a produkce tkalcovny v České Skalici na základě spolupráce z výše uvedeného projektu.

Za celé období spolupráce bylo vyprodukováno celkem 15,271.576 běžných metrů a 71 jednotlivých druhů tkanin určených převážně pro technické účely. Převládaly převážně tkaniny o nízkých dostavách jako například 10/6, 13/5 a podobně. Toto vysoké číslo vyprodukovaných metrů je odvislé převážně od šíří vyrobených tkanin, kde převládá šíře 80 cm a na stávajících tkalcovských stavech o šíři 360 cm jsme schopni vyrábět čtyři pruhy současně čímž se produkce adekvátně násobí.

Na uvedeném grafu je patrné, že výše fakturace není přímo závislá na výkonech, ale nemalou úlohu hraje právě naplnění a využití užitné šíře stavů. Například v měsíci III.05 byly dosaženy nejvyšší výkony a přesto fakturace za tento měsíc dosáhla podprůměrných hodnot a naopak výkony v následujícím měsíci IV.05 se pohybovaly na průměru a přitom fakturace byla nejvyšší za celou dobu spolupráce.

Samotné výkony tkalcovny v jednotlivých měsících jsou ovlivňovány faktory jako:

- množství přestaveb na jiné druhy. Z počátku spolupráce se průměrně provádělo 5 přestaveb měsíčně, neboli změn druhů. V průběhu roku 2005 se již jednalo v průměru o 6 přestaveb měsíčně a nyní se již průměr pohybuje na 7. Každé zastavení tkalcovského stavu je při počtu 18-ti kusů rovno 5,2 procentnímu poklesu celkového výkonu tkalcovny.
- složitost jednotlivých druhů a dostavy. Čím jednodušší druh, tím rychlejší přestavba, seřízení, méně přetrhů a eventuálních oprav.
- kvalita přípravy osnov a přízí.
- poruchovost a náhlé opravy na výrobním zařízení (velmi spjaté s kvalitou obsluhy a údržby stavů).
- kvalitní zaškolení zaměstnanců a převedení získaných poznatků do výroby.
- efektivní plánování a řízení výroby. Včasné a pružné reagování na změny druhů v přípravě a výrobě nových tkanin.
- v neposlední řadě kvalita obsluhy a nemocnost.

Celková vyfakturovaná částka za uvedené období spolupráce je 766468 EUR za práci ve mzdě. Při odečtení všech nákladů spojených s přípravou provozu, instalací tkalcovských stavů, odečtu nájmu, mezd zaměstnanců, nákladů spojených s provozem

tkalcovny a přípravy osnov můžeme konstatovat, že tato spolupráce z finančního hlediska je pro firmu Nyklíček a spol.s.r.o. přínosná.

Velice důležitým, finančně nevyčíslitelným ale o to hodnotnějším přínosem vzájemné spolupráce pro firmu Nyklíček a spol.s.r.o. je know-how, které bylo poskytnuto partnerskou společností v rámci spolupráce. Vypracování a zavedení efektivního systému řízení výroby a kvalitního plánování zaručujícího zvyšování užitkových výkonů a tím posílení své konkurenceschopnosti na západních trzích.

Další důležitou výhodou je získání nových trhů a příležitostí vyplývajících ze spolupráce se stabilní společností zaměřenou na výrobu technických textilií. Technické textilie jsou nejdynamičtěji se rozvíjejícím textilním odvětvím ve světě a proto je velice důležité zaměřit se z hlediska dlouhodobého plánování tímto směrem.

5. Závěr

Vzájemná efektivní a oboustranně výhodná mezifiremní spolupráce je z hlediska globální ekonomiky v dnešní době již nutností. Vhodně navrženou a implementovanou formou spolupráce pro MSP je šance zdatně konkurovat větším podnikům které ovládají většinové tržní podíly.

Bakalářskou práci jsem zaměřil na vypracování projektu z důvodu oslovení firmy Nyklíček a spol.s.r.o. novým zahraničním partnerem. Cílem této práce bylo navrhnout a vypracovat projekt vzájemné spolupráce ve výrobě technických textilií pro průmyslová odvětví. Hlavním cílem obou partnerů bylo vytvořit výrobní strukturu schopnou uspokojit plně požadavky evropského trhu z hlediska kvality produktu/výrobního procesu, a dosáhnout tak sjednocené výroby mezi podniky z dvou zúčastněných zemí. Docílit tak zvýšení výkonnosti, výrobní výnosů, obratu a zároveň zvýšit svou konkurenceschopnost na evropských trzích.

V teoretické části jsem se zaměřil na popsání konkrétních možností sdružování podniků, jejich spoluprací a rizik přinášejících popsané varianty sdružování a spolupráce.

Navržený projekt firmě Nyklíček a spol.s.r.o. zanechává veškerou právní subjektivitu a samostatnost. Spolupráce je navržena formou outsourcingu, nebo-li kooperace ve výrobě a dodávání technických textilií zahraniční partnerské společnosti prací ve mzdě.

Základním předpokladem fungující a efektivní spolupráce je vytvoření co nejpodobnější výrobní struktury, řízení podniků a určit společné cíle, kroky a zásady které je nutné vzájemně dodržovat. Pro firmu Nyklíček a spol.s.r.o. to znamenalo vybudovat podnikový systém plně odpovídající stávajícím trendům moderního řízení, zaměřený na efektivní plánování ve všech činnostech samotné výroby. Ve spolupráci se zahraničním partnerem byly implementovány zásady řízení podniku „just in time“, a formou nájmu a školení zaveden program řízení a plánování výroby „loom control systém“.

V únoru roku 2004 proběhlo na základě této spolupráce instalování výrobního zařízení do provozu přípravný v České Skalici. V ekonomickém zhodnocení jsou

zveřejněny výsledky výroby na těchto stavech za období spolupráce v rámci projektu, včetně nastínění nákladových položek a činitelů ovlivňujících užité výkony výroby.

Z důvodů rozsahu této práce a především rozsahu tématu jsem se omezil v navrženém projektu pouze na základní body a kroky obecného modelu k docílení efektivní spolupráce mezi partnerskými podniky.

Po uplynutí období trvání navrženého projektu bylo konstatováno, že tato spolupráce je pro firmu Nyklíček a spol.s.r.o. přínosem.

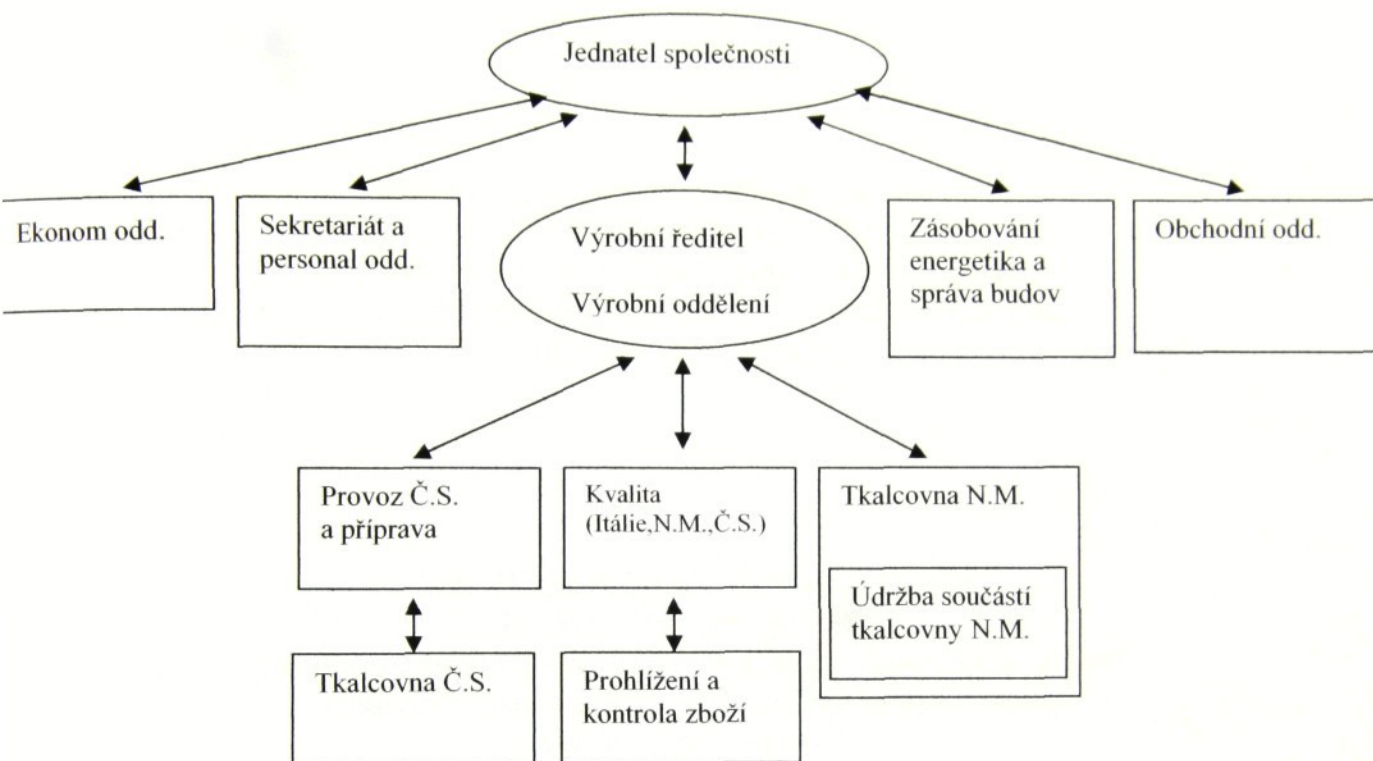
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SYNEK, M.; a kol. *Ekonomika a řízení podniku*. 2.vyd. Praha: VŠE v Praze, 1997. s. 385-399. ISBN 80-7079-273-6
- [2] KOČENDA, E.; LÍZAL, L. *Český podnik v české transformaci 1990 – 2000*. 1.vyd. Praha: Academia, 2003. s. 196-216. ISBN 80-200-1039-4
- [3] VEBER, J.; a kol. *Management (základy, prosperita, globalizace)*. 1.vyd. Praha: Management press, 2000.
- [4] EPPING, Ch.R. *Průvodce globální ekonomikou*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. s.88-90
- [5] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Sborník seminářů Strategické cíle textilního a oděvního průmyslu*. 1.vyd. Praha: 2005. s. 1-35
- [6] MATĚJKA, M. *Strategie pro čas globalizace*. Sborník přednášek. Zlín: 2006. Přístup z: www.spoluprace.cz
- [7] Nyklíček a spol.s.r.o. *Organizační řád, postupy a pravidla EN ISO 9001:2000*. Nové Město nad Metují: 2005

SEZNAM PŘÍLOH

- [1] Organizační struktura firmy Nyklíček a spol.s.r.o.
- [2] Smlouva o kooperaci

Organizační schéma společnosti



SMLOUVA O KOOPERACI

mezi

Gebr. Elmer & Zweifel GmbH & Co. Textil-KG
D-72658 Bempflingen, SRN
zastoupená firmou E & Z Beteiligungs-GmbH,
a tato opět zastoupená jednatelem Rolandem Stelzerem
dále jen „pronajímatel“

a

Gebr. Elmer & Zweifel GmbH & Co. KG
D-72658 Bempflingen, SRN
zastoupená firmou Gebr. Elmer & Zweifel Verwaltungs-GmbH
a tato opět zastoupená jednatelem Rolandem Stelzerem
dále jen „objednavatel“

Nyklíček a spol. s r.o.
Rašínova 278, 54901 Nové Město nad Metují
zastoupená jednatelem
Rudolfem Paarem a Vladislavem Šotolou
dále jen „výrobce“

Preamble:

Pronajímatel je vlastníkem strojů uvedených v příloze i příslušenství k těmto strojům. Stroje budou umístěny v závodě výrobce v Novém Městě nad Metují, Rašínova 278, nebo v České Skalici, Bezručova 370 a budou jím užívány. Objednavatel má přednostní právo zadávat objednávky na tkaniny a vyrobené tkaniny bude odebírat. Tato smlouva upravuje vztahy všech tří smluvních stran navzájem.

Mezi pronajímatelem, objednavatelem a výrobcem se uzavírá následující

Smlouva o kooperaci

1. Předmět pronájmu

Pronajímatel pronajímá výrobcí průmyslová zařízení, která jsou tvořena movitým investičním majetkem uvedeným v příloze této smlouvy, dále jen „předměty pronájmu“, a to za dále uvedených podmínek.

2. Vlastnictví

Pronajímatel je a zůstává vlastníkem předmětů pronájmu uvedených v příloze, které jsou jak nové, tak použité.

Výrobce je povinen tyto předměty pronájmu jako vlastnictví pronajímatele.

3. Doba trvání smlouvy a její vypovězení

Začátek pronájmu je dne 1.12.2004.

Kooperační smlouva je uzavírána na dobu neurčitou.

Řádná výpovědní lhůta činí 3 měsíce od konce čtvrtletí. Částečná výpověď vztahující se na jednotlivé stroje je možná.

Výpověď musí být písemná a musí být zaslána všem smluvním stranám.

Výrobce má v případě prodeje předmětu nájmu předkupní právo vůči třetím osobám.

4. Právo na obložení strojů a cena za tkaní ve mzdě

Objednavatel má právo přednostně zadávat objednávky na tkaniny, které výrobce vyrobí na předmětech pronájmu.

Cena za tkaní ve mzdě od 1.1. 2005 činí 15,5EURO centů za m² 24-útku.

Objednavatel si dodá příze potřebné k výrobě daných tkanin. Výrobce je povinen použít tyto dodané příze pouze pro výrobu zadanou objednavatelem. Příze zůstávají ve vlastnictví objednavatele.

Vyrobené tkaniny se stávají bezprostředně majetkem objednavatele.

Šlichtování probíhá na základě dohody mezi výrobcem a objednavatelem, přičemž cena šlichtovacích prostředků je obsažena v ceně za tkaní.

Objednavatel může pověřit firmu Elmertex k.s. zastoupenou jednatelem zajišťováním svých zájmů.

Předpokládaná počet provozních hodin činí 6.000 za rok při užitkovém výkonu 90%.

5. Nájemné

Nájemné za stroje je stanoveno ve výši 3 EURO centy za m² 24-útku. Výrobce uvede ve své faktuře:

1. čistou cenu za tkaní bez nájemného
2. 95% podíl z nájemného
3. 5% podíl z nájemného jako srážkovou daň.

Všechny 3 položky dohromady tvoří celkovou cenu za tkaní podle bodu 4.

Výrobce odvede 5% srážkovou daň z nájemného přím finančnímu úřadu a předá pronajímateli pravidelně odpovídající potvrzení od finančního úřadu o odvedení daně. 95% podíl nájemného postoupí výrobce pronajímateli, který uplatní tento podíl na nájemném přímo u objednavatele.

Tkaní a nájemné s podílem srážkové daně budou fakturovány po každé dodávce.

Objednavatel vystaví 1x měsíčně přehled dodávek pro pronajímatele a provede příslušná postoupení

6. Jakost

Výrobce vyrábí podle specifikací objednavatele. Výrobce je zodpovědný za škody prokázané objednavatelem za vyrobené tkaniny ve II. jakosti, které přesahují 0,5% vyrobených tkanin, pokud neprokáže, že danou škodu nezavinil.

Vady příze nespádají do odpovědnosti výrobce. Doba záruky činí 2 roky (podle Standardu EU).

7. Pojištění

Pojištění proti požáru, výbuchu, záplavě a potopě za předměty pronájmu hradí pronajímatel, pojištění proti bouřce a kroupám, vodě z vodovodního potrubí, vandalismu a krádeži hradí výrobce.

V případě škodní události náleží plnění z výrobcem hrazeného pojištění výrobcí, jenž je povinen toto plnění pro objednavatele komisně spravovat a použít výhradně na opravu poškozeného předmětu pronájmu. Pokud oprava není možná, je výrobce povinen převést plnění pojišťovny bez prodlení na pronajímatele. Nájemní vztah předmětu pronájmu, který se stal dále neopravitelný, dnem pojistné události zaniká. Smlouva o kooperaci všech ostatních předmětů pronájmu zůstává nezměněna.

8. Povinnosti výrobce

Výrobce je povinen udržovat předměty pronájmu po celou dobu pronájmu na své náklady v udržovaném a provozuschopném stavu a provádět jejich nutné opravy. Výrobce jako provozovatel strojů zajišťuje po celou dobu smluvního vztahu všechny zkoušky a revize, které jsou předepsané českými předpisy.

Obzvláště je výrobce povinen hradit všechny náklady spojené s činností montérů a poradců výrobců strojů a dalších školících a servisních firem.

Pronajímatel je kdykoli oprávněn zkontrolovat stav předmětů pronájmu, může k tomu použít i třetí osoby.

Výrobce se dělí pronajímateli 1x ročně a nebo na přání pronajímatele stav provozních hodin resp. stav počítadla útků všech jednotlivých strojů.

9. Využití strojů

Pokud objednavatel nechce nebo nemůže zajistit dostatečné vytížení strojů, je výrobce po uplynutí jednoho týdne od bezvýsledného vyzvání objednavatele oprávněn vyrábět na předmětech pronájmu tkaninu na vlastní náklady do té doby než mu objednavatel opět udělí objednávky.

Za tyto tkaniny vyrobené vlastním jménem a na vlastní náklady uhradí výrobce pronajímateli nájemné v již dohodnuté výši. Nájemné se bude vyúčtovávat a bude splatné vždy ke konci měsíce. Pokud výrobce docílí a zaplatí v jednom kalendářním roce za tkaniny pro objednavatele a za tkaniny vyrobené na vlastní jméno více než 87500 EUR při 20 strojích, resp. 80000 EUR při 18 strojích, bude mu další nájemné za tkaniny na vlastní jméno v tomto kalendářním roce prominuto.

10. Daně

Výrobce je podle dohody o dvojím zdanění mezi Českou republikou a SRN ze dne 9.12. 1983 (Nařízení č. 18/1984 odst.12) povinen odvádět za pronajímatele srážkovou daň ve výši 5% z výše nájemného uvedeného v odstavci 4 této smlouvy. Nájemné bude o tuto daň, kterou výrobce odvede přímo finančnímu úřadu, sníženo. Výpočet srážkové daně je upraven v bodě 5.

Výrobce hradí po celou dobu trvání smlouvy veškeré daně, cla a poplatky připadající na předměty nájmu. Při tom není rozhodující, zda povinnosti platit určité daně, cla nebo poplatky vznikla ke dni zahájení smluvního vztahu nebo během trvání pronájmu.

11. Doložka o zákazu konkurence

Všichni účastníci si navzájem zaručují ochranu zákazníků.

12. Poměry v této smlouvě výslovně neupravené se řídí právními předpisy České republiky.

13. Rozhodčí doložka

Smluvní strany prohlašují, že případné spory z této smlouvy, budou řešeny přednostně přátelskou dohodou a smírem. Nebude-li dosaženo smíru, budou sporné body předloženy Rozhodčímu soudu Cour Europeenne d'Arbitrage Strassburg, Karlsruhe, Reinholt-Frank-Str. 72, 76133 v Karlsruhe. Místo rozhodčího jednání je Praha. Jednací řečí je němčina. Rozhodčí soud vyhotoví jednu verzi rozhodčího výroku v češtině.

14. Tato smlouva je vyhotovena v 6 exemplářích – a to 3 v českém a 3 v německém jazyce, z nichž každý je považován za originál. Každá smluvní strana obdrží po 1 vyhotovení v obou jazycích.

15. Příloha tvoří nedílnou součást této smlouvy.

16. Oprávnění zástupci všech tří smluvních stran prohlašují, že tato smlouva odpovídá jejich pravé, svobodné a vážné vůli, že nebyla uzavřena pod nátlakem ani za jednostranně nevýhodných podmínek. Na důkaz toho tuto smlouvu podepisují.