

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Ekonomické zhodnocení kooperace podniků v konkurenčním prostředí

Economic evaluation of business cooperation in a competitive environment

Jindřich Landa

Cheb 2014

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKLUTA EKONOMICKÁ**

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Jindřich Landa
Osobní číslo: K11B0151P
Studijní obor: 6208R086 / Podniková ekonomika a management
Studijní program: B6208 / Ekonomika a management
Téma: Ekonomické zhodnocení kooperace podniku v konkurenčním prostředí
Katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na problematiku bakalářské práce a zvolte cíl a metodický postup řešení.
2. Charakterizujte současný stav kooperačních vztahů mezi strojírenským podnikem Pentar a.s. a jejími partnery.
3. Analyzujte silné a slabé stránky kooperačních vztahů.
4. Uveďte opatření na překonání slabých stránek v oblasti kooperace.
5. Posuďte ekonomickou efektivnost navrhovaných opatření.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Rozsah práce: **40 - 60 stran**

Seznam odborné literatury:

- **SRPOVÁ, Jitka a kol.** *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. **Praha: GradaPublishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.**
- **VEBER, Jaromír a kol.** *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. **Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.**
- **BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich.** *Management*. **Brno : ComputerPress, 2006. ISBN 80-251-0396-X.**
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. **V Praze: C.H. Beck, 2010. xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2013**

Datum odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Chebu dne 25. října 2013

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomické zhodnocení kooperace podniků v konkurenčním prostředí“

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

V Chebu, dne 25.4.2014

.....
Podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Zde bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a cenné připomínky během celého průběhu zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat provoznímu řediteli panu Danielu Hromádkovi za poskytnuté materiály, cenné rady a ochotu podílet se na bakalářské práci. Samozřejmě velké díky patří mému otci a matce, kteří mne podporovali ze všech sil, po celou dobu mého studia.

Obsah

ÚVOD	10
1 Kooperace obecně.....	11
1.1 Koncentrace a kooperace.....	11
1.1.1 Koncentrace.....	11
1.1.2 Kooperace.....	12
1.2 Formy sdružení podniků u kooperace	12
1.2.1 Strategická aliance.....	12
1.2.2 Kartel	13
1.2.3 Syndikáty	13
1.3 Formy sdružení podniků u koncentrace	13
1.3.1 Koncern.....	13
1.3.2 Holding	13
1.3.3 Trust.....	14
1.4 Náklady na kooperaci	14
1.4.1 Náklady nepružnosti.....	14
1.4.2 Náklady kompromisu.....	14
1.4.3 Náklady koordinace	15
1.5 Výhody kooperace.....	15
1.6 Horizontální strategie	15
1.6.1 Systematické rozlišování všech vzájemných vztahů.....	16
1.6.2 Rozlišení vnějších hmotných vzájemných vztahů společnosti.....	16
1.6.3 Rozlišení vnitřních nehmotných vztahů	16
1.6.4 Vyhodnocení hodnoty interakčních vztahů pro konkurenční výhodu	16
1.6.5 Zpracování návrhu horizontální strategie	16
1.6.6 Diverzifikace	16
1.6.7 Vybudování horizontálních mechanismů k zajištění kooperace	16
1.7 Systematizace podnikových kooperací.....	17
1.7.1 <i>Zisk a zhodnocení informací</i>	17
1.7.2 <i>Prodej</i>	17
1.7.3 <i>Nákup a distribuce</i>	17
1.7.4 <i>Výroba</i>	17

1.7.5	<i>Personalistika a administrativa</i>	17
2	Analýza spolčenosti PENTAR a.s.	18
2.1	Historie společnosti	18
2.2	Charakteristika a základní údaje o organizaci	18
2.2.1	Předmět podnikání	18
2.2.2	Výrobní program	19
2.2.3	Základní přehled technického vybavení	19
2.2.4	Organizační schéma.....	20
2.3	Rozdělení pravomocí a zodpovědností	21
2.4	Obecná analýza SWOT.....	23
2.4.1	Silné stránky	24
2.4.1.1	Dobré výsledky hospodaření podniku	24
2.4.1.2	Unikátní a odlišné produkty	24
2.4.1.3	Bezproblémový zisk nových zaměstnanců	24
2.4.1.4	Kvalitní řízení vztahu se zákazníkem	24
2.4.1.5	Důvěryhodný vztah s dodavateli materiálu.....	25
2.4.1.6	Kreativní manažerský tým	25
2.4.1.7	Vlastní zdroje financování	25
2.4.2	Slabé stránky	26
2.4.2.1	Vysoké náklady na provoz podniku	26
2.4.2.2	Vysoká energetická a mzdová náročnost	26
2.4.2.3	Specifické nároky na vzdělání a profesionální zaměření na některé zaměstnance	26
2.4.2.4	Slabší reputace a obchodní značka na trhu.....	26
2.4.2.5	Nižší využívání marketingu na internetu	27
2.4.2.6	Hůře nastavené motivační programy pro zaměstnance	27
2.4.3	Příležitosti	27
2.4.3.1	Nezaměstnanost v regionu v místě výrobní haly	27
2.4.3.2	Outsourcing informační technologie zavedené v podniku.....	28
2.4.3.3	Rozvoj a využití nových distribučních kanálů	28
2.4.3.4	Zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy.....	28
2.4.4	Hrozby.....	28
2.4.4.1	Konkurence na trhu	28
2.4.4.2	Velký tlak na nízké ceny v odvětví	29
2.4.4.3	Závislost na třech největších odběratelích	29

2.4.4.4	Zlepšující se postoj k zahraničním produktům	29
2.4.4.5	Intervence do tržní ekonomiky.....	30
2.4.4.6	Nekalá konkurence	31
2.5	Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů	31
2.5.1	Proces nákupu	32
2.5.1.1	Řízení podkladů pro objednávání	32
2.5.1.2	Zpracování poptávky	33
2.5.1.3	Zpracování a uvolnění objednávky	33
2.5.1.4	Hodnocení a výběr dodavatelů	34
2.5.1.5	Přejímka a ověřování nakupovaných výrobků.....	34
2.5.1.6	Výrobky a materiál dodaný zákazníkem.....	35
2.5.1.7	Identifikace a sledovatelnost nakupovaných výrobků	35
2.5.1.8	Řízení nakupovaných výrobků, které se odchyľují od požadavku	35
2.5.1.9	Skladový řád	36
2.5.2	Proces prodeje.....	36
2.5.2.1	Vypracování nabídky	36
2.5.2.2	Uzavření kupní smlouvy	36
2.5.2.3	Požadavek na zhotovení návrhu (vypracování předkalkulace)	36
2.5.2.4	Vystavení zakázky	37
2.5.2.5	Provedení kooperačních prací.....	37
2.5.2.6	Majetek zákazníka poskytnutý k použití s produktem nebo k začlenění do produktu	37
2.5.2.7	Správa nehmotného majetku zákazníka a jejich ochrana	37
2.5.2.8	Znehodnocení majetku zákazníka	38
2.5.3	Odběratelé.....	38
2.5.4	Dodavatelé	40
2.6	Analýza SWOT dodavatelsko-odběratelských vztahů	42
2.7	Analýza prodeje jednotlivých odběratelů	43
2.8	Analýza spokojenosti zákazníků a trendy hlavních výrobních procesů.....	44
2.9	Analýza ekonomických výsledků	46
2.10	Ekonomické zhodnocení kooperace podniku.....	47
2.10.1	Vývoj vzájemných kooperačních vztahů mezi podniky	50
3	Návrhy na opatření a vyhodnocení navrhovaných opatření vedoucích k optimalizaci podnikových procesů	52
3.1	Provádění interních auditů.....	52

3.1.1	Plánování předmětu interních auditů	52
3.1.2	Plánování konkrétního obsahu interního auditu.....	53
3.1.3	Zásady hodnocení každého hlavního procesu nebo činnosti systému managementu kvality	53
3.1.4	Přínos interních auditů	53
3.2	Orientace na zákazníka a zvyšování jeho spokojenosti.....	54
3.2.1	Shromažďování dat.....	54
3.2.2	Prezentace evropských certifikátů zákazníkům	54
3.2.3	Aktualizace webových stránek	54
3.2.4	Rozšíření certifikace.....	54
3.2.5	Strojírenské veletrhy	55
3.3	Přezkoumávání systému managementu kvality.....	55
3.4	Opatření na zlepšení kooperačních vztahů	56
4	Závěr	58
5	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
6	SEZNAM TABULEK	60
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61

ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na oblast strojírenské výroby, konkrétně na podnik PENTAR a.s., který se zabývá výrobou, montáží a opravou vysokotlakých zařízení a jeho kooperaci a dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol, každá kapitola je zaměřena na konkrétní řešenou problematiku.

První kapitola je zaměřena na problematiku kooperace a koncentrace, ve které nadefinujeme a popíšeme jednotlivé možnosti a úkoly v kooperaci mezi podniky v konkurenčním prostředí.

Ve druhé kapitole bude provedena externí analýza podniku, ve které se zjišťuje současná situace v okolí podniku (vnější prostředí). Je zde vyobrazena klasifikace příležitostí a hrozeb, jež ovlivňují manažerské rozhodování, což by mělo co nejlépe demonstrovat pozici, ve které se podnik nachází. Dále je zde provedena interní analýza, ve které jsou uvedeny silné a slabé stránky podniku. Tato kapitola také obsahuje charakteristiku odběratelů a dodavatelů, se kterými podnik spolupracuje a také je zde uveden celý proces řízení vztahů s dodavateli a odběrateli.

Třetí kapitola se zabývá zpracováním návrhu na opatření, které posílí kooperaci podniku a dodavatelsko-odběratelské vztahy. Návrh na opatření je zpracován na základě konzultace s provozním ředitelem, který dodal veškerou potřebnou interní dokumentaci a dále z výsledku provedených analýz ve druhé kapitole.

Ve čtvrté kapitole je uvedeno samotné vyhodnocení efektivnosti navrhovaných opatření. Cílem této bakalářské práce je identifikovat slabá místa v dodavatelsko-odběratelských vztazích a nalézt vlivy, které negativně působí na kooperaci podniku s vnějšími subjekty. Dalším cílem je nalézt způsob, kterým by se tyto negativní vlivy a slabá místa dali eliminovat či nalézt nástroje na minimalizaci následků, které způsobují. Tyto nástroje mají za cíl dosažení efektivnějšího prodeje a zlepšení dodavatelských vztahů.

1 Kooperace obecně

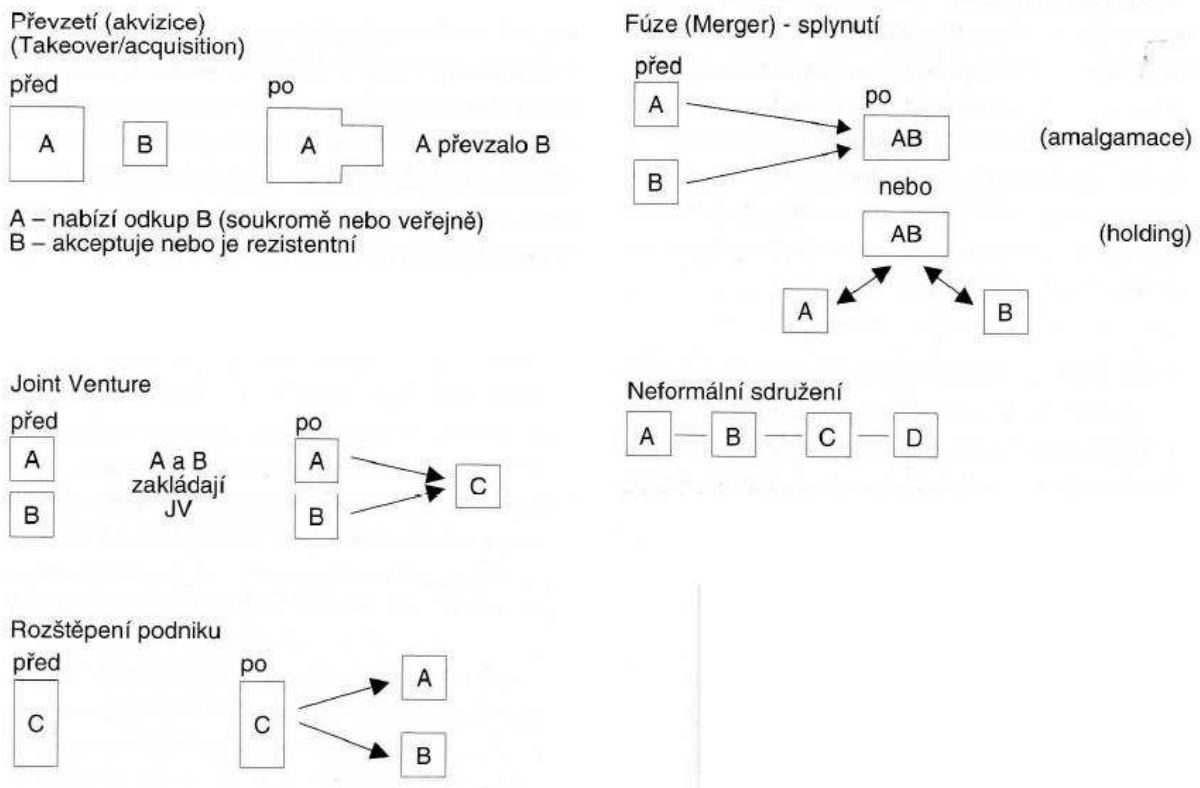
Se základním pojmem kooperace je spojeno sdružování podniků, které vzniká sjednocením dvou samostatných podniků do větších ekonomických subjektů. V takovém případě není nutné měnit právní subjektivitu podniku při manažerském rozhodování. Zde se rozlišuje koncentrace a kooperace.

1.1 Koncentrace a kooperace

1.1.1 Koncentrace

Je to sdružování činností a výrobních faktorů, které podnik provádí do větších ekonomických subjektů. V jednom případě se toto sdružování tvoří jako interní růst velikosti, což je případ věcné koncentrace. Ve druhém případě hovoříme o splynutí podniků, které nejsou ve stejném místě do nového organizačního subjektu. Tento případ je označován jako organizační koncentrace. Výstupem z celého procesu koncentrace podniků jsou větší ekonomické subjekty (podniky). Následující obr.1 zobrazuje možnosti a formy, které mohou být využity při měnění vztahů mezi podniky.

Obrázek č. 1. Formy při změnách vztahů mezi podniky



Zdroj: Synek Manažerská ekonomika, 2007, str. 375.

Koncentrace je typická v mnoha omezeních mezi spolupracujícími podniky, kde podniky podléhají jednotnému vedení.¹

1.1.2 Kooperace

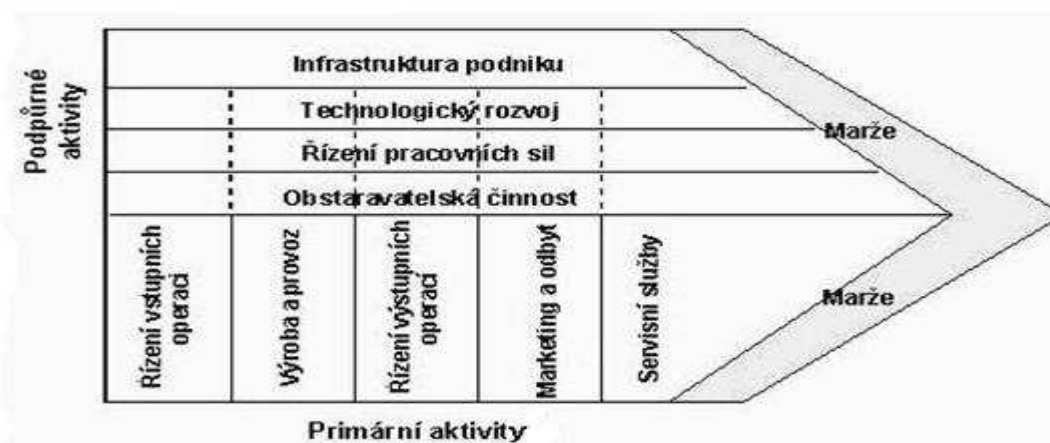
Cílem kooperace je zlepšení konkurenceschopnosti a výkonů podléjících se podniků. Dále je pro kooperaci typická dobrovolná spolupráce s podnikem, kde oba podniky zůstávají ekonomicky a právně samostatné. Pro příklad jsou to: syndikáty, kartely, strategické aliance.²

1.2 Formy sdružení podniků u kooperace

1.2.1 Strategická aliance

Forma spolupráce, u níž je využíváno možností a schopností strategických partnerů, které druhý podnik nemá. V tomto případě se podniky spojí, aby bylo možné vykompenzovat silné i slabé stránky obou podniků a vznikne tak větší a ekonomicky silnější subjekt. Tím tento subjekt rozmělní a minimalizuje rizika, získá tak snazší přístup na trh a také zabrání tomu, aby byl podnik převzat nadnárodní korporací. Strategická aliance zapojuje celý hodnotový řetězec a všechny jeho články. Každý podnik je jinak silný v článcích tohoto řetězce.³

Obrázek č. 2. Hodnotový řetězec



Zdroj: PORTER, Michael. *Competitive advantage creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: The Free Press, 1985. 592 s. ISBN 0-684-84146-0.

¹SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika. 4.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.

²HESKOVÁ, Marie a kol. *Kooperace. 1.* české vyd. Praha: ProfessConsulting, 2005. 142 s. ISBN 80-7259-048-0.

³SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika. 4.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.

1.2.2 Kartel

V kartelu si ve vzájemných vztazích podniky zachovávají právní a ekonomickou nezávislost. Vztahy mezi podniky jsou koordinovány smlouvami. Kartel je vytvořen za účelem působení na tržní prvky. Největším zájmem kartelu je ovlivňovat ceny, prodeje, výroby atd. Činnost kartelů je ve většině zemí zakázána, protože tento způsob kooperace znevýhodňuje konkurenci na trhu.⁴

1.2.3 Syndikáty

„Syndikát je poměrně volné spojení firem či jednotlivců se společnými zájmy. Obvykle se jedná o oborová sdružení, která mají za úkol získat lepší pozici při prosazování společných zájmů. Jednotlivé subjekty v syndikátu si mohou a nemusí přímo konkurovat. Členství v syndikátu je obvykle zpoplatněné, přičemž jeho členové přispívají v podstatě jen na chod samotného syndikátu a jeho řídicích orgánů.“⁵

1.3 Formy sdružení podniků u koncentrace

1.3.1 Koncern

Je to nejrozšířenější forma spolupráce mezi podniky, která znamená tvorbu velkého ekonomického subjektu. Základním prvkem koncernu je smlouva nebo společná kapitálová účast. Důvodem pro vznik koncernu je zlepšení hospodárnosti podniku a optimalizace podnikatelských činností, které podnik vykonává. Koncern je vystaven jednotnému ekonomickému vedení, kterému podléhají všechny zúčastněné a právně samostatné podniky.⁶

1.3.2 Holding

V holdingu je primární aktivitou ovládání více podniků jedním velkým subjektem, který se nazývá *mateřská společnost*. Mateřská společnost vlastní v těchto podnicích (dceřiných podnicích) rozhodující podíl. Záměrem v holdingu je, aby mateřská společnost řídila finanč-

⁴SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.

⁵ZIKMUND, M., 7.2.2012 [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné na: <<http://www.businessvize.cz/organizace/strategie-aliance-od-trustu-po-konsorciem>>

⁶SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.

ní procesy a kontrolovala, zda jsou plněny strategické cíle. Dceřiné společnosti si udržují funkční samostatnost.⁷

1.3.3 Trust

V trustu je řízení zprostředkováno pomocí jednotného vedení, kterému podléhá každý členský subjekt. Také členové trustu nemají právní samostatnost a také ztrácejí ekonomickou nezávislost. Primárním účelem tvorby trustu je ovládnutí trhu, které může někdy vést k omezování hospodářské soutěže, a proto je v některých zemích činnost trustu zakázána.⁸

1.4 Náklady na kooperaci

Náklady související s kooperací podniku jsou samozřejmě nezbytné proto, aby jeden podnik přizpůsobil své chování tomu druhému, aby bylo možné spolupráci provést. Podle Michaela Portera je možné rozlišit kooperaci na tři základní typy:

- Náklad nepružnosti⁹
- Náklad kompromisu¹⁰
- Náklad koordinace¹¹

1.4.1 Náklady nepružnosti

„Nepružnost má dvě podoby: potenciální obtížnost reagovat na akce konkurentů a překážky obchodu z odvětví. Společné konání činností může značně znesnadnit rychlou reakci na konkurenty. Náklady nepružnosti jsou nestálými náklady.“¹²

1.4.2 Náklady kompromisu

„Společné provádění určité činnosti vyžaduje, aby tato činnost byla prováděna efektivně, což nemusí být optimální pro každou jednotku. Výhody a náklady určitého vzájemného vztahu

⁷SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.

⁸SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.

⁹Porter, M.E. (ed.) (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

¹⁰Tamtéž

¹¹Tamtéž

¹²*Kooperace* Hesková, 2005, str. 10-11.

*musí být proto prozkoumány v celém hodnotovém řetězci, ne pouze ve společně prováděné činnosti.*¹³

1.4.3 Náklady koordinace

*„Představují náklady z hlediska času, personálu a finančních prostředků. Náklady koordinace ovlivňují potenciálně větší složitost společně konané činnosti. Někdy náklady společné činnosti mohou anulovat úspory nákladů z rozsahu, nebo snížit míru získaných znalostí ve srovnání s tím, kdyby činnost sloužila jen jedné jednotce.“*¹⁴

1.5 Výhody kooperace

Abychom mohli odhalit výhody plynoucí ze spolupráce, v některých činnostech se musí porovnat náklady kooperace, kompromisu a nepružnosti, čímž dosáhneme hodnoty čisté konkurenční výhody, která plyne ze sdílení dané činnosti.

Udržitelnost čisté konkurenční výhody, která je zajištěna vzájemnou kooperací závisí na tom, jak velké problémy budou jednotlivě konkurenti schopni řešit. Konkurenti pak mají výhodu, která plyne ze vzájemného vztahu.¹⁵

Ze strategického ohledu mají nejlepší vyhlídky do budoucna ty vzájemné vztahy, „*kteřé se týkají odvětví, v nichž jednotliví partneři kooperace nejsou vůči sobě v konkurenčním vztahu, a u těch, které mají vysoké překážky vstupu.*“¹⁶

1.6 Horizontální strategie

Zaměřuje se na sdružování cílů, které si podniky vytyčily. Na základě těchto cílů podnik vybere strategii, která bude optimální pro jejich dosažení. Vytvořena může být i horizontální strategie i v určitém úseku podniku nebo i celopodnikově. K sestavení horizontální strategie je nutné postupovat podle těchto základních kroků:

¹³Tamtéž str. 10-11.

¹⁴Tamtéž str. 10-11.

¹⁵HESKOVÁ, Marie a kol. *Kooperace*. 1. české vyd. Praha: ProfessConsulting, 2005. 142 s. ISBN 80-7259-048-0.

¹⁶¹⁶*Kooperace*Hesková, 2005, str. 10.

1.6.1 Systematické rozlišování všech vzájemných vztahů

Tyto vztahy mohou již existovat a nebo mohou být teprve potencionálními vztahy, které mohou nastat. Je potřeba upřesnit hodnotový řetězec všech dílčích obchodních útvarů individuálně. Abychom měli nějaký základ všech těchto činností, musí být zjištěna jakost a charakteristický znak každé z nich.

1.6.2 Rozlišení vnějších hmotných vzájemných vztahů společnosti

Zde jde o interakci vztahů mezi stávajícím útvarem a jinými obory. Tím podniky obvykle dosahují objevu nového, potenciálního, kooperačního vztahu, který ještě není využíván některým z konkurenčních podniků.

1.6.3 Rozlišení vnitřních nehmotných vztahů

Vymezuji se zde společní klienti nebo druhy společných strategií, které jsou v podnicích aplikovány.

1.6.4 Vyhodnocení hodnoty interakčních vztahů pro konkurenční výhodu

Čistá konkurenční výhoda, která plyne ze vzájemných vztahů je závislá na tom, jak velké jsou výhody, které nám přináší kooperace v dané činnosti. Další věcí, ve které se odráží velikost čisté konkurenční výhody, jsou náklady na tuto kooperaci a obtížnost s jakou je vzájemný vztah přijímán.

1.6.5 Zpracování návrhu horizontální strategie

Tento návrh musí být konstruován tak, aby bylo dosaženo prvotřídních vzájemných vztahů a nebo zlepšení hlavních vztahů, ze kterých podnik nejvíce těží.

1.6.6 Diverzifikace

Je využívána k zisku nových kooperačních vztahů nebo k podpoře důležitosti těchto vztahů.

1.6.7 Vybudování horizontálních mechanismů k zajištění kooperace

Úspěšná kooperace mezi podniky závisí na horizontální organizační struktuře, která je důležitá z hlediska podpory koordinace a také je nositelem odborných znalostí a zkušeností.

1.7 Systematizace podnikových kooperací

Systematizace slouží pro snazší orientaci v existujících formách kooperace mezi podniky.

Pro lepší zařazení vybrané strategie do podniku se systematizují podnikové kooperace do určitých činností či oborů, ve kterých je poté možno vzájemné vztahy a vazby tvořit a dále rozvíjet. Marie Hesková rozeznává tyto hlavní oblasti, ve kterých se využívá kooperace z hlediska hlavních podnikových činností

1.7.1 Zisk a zhodnocení informací

- *Schémata kalkulací*
- *Srovnávání podniků a oborů*
- *Společný výzkum trhu a informovanost trhu*
- *Výměna zkušeností a názorů*
- *Analýza konjunktury a tržních struktur*

1.7.2 Prodej

- *Společný prodej*
- *Management kvality*
- *Společná reklama*

1.7.3 Nákup a distribuce

- *Organizace společné logistiky a distribuce*
- *Společný nákup*

1.7.4 Výroba

- *Společná služba zákazníkovi a opravy zařízení*
- *Společný vývoj a inovace*
- *Společné využívání výrobních zařízení*
- *Spolupráce při normování a typizaci*

1.7.5 Personalistika a administrativa

- *Spolupráce v oblasti vzdělávání a celoživotního vzdělávání*
- *Spolupráce v oblasti obstarávání a zajištění financování*
- *Spolupráce v účetnictví*
- *Spolupráce při sdílení dat¹⁷*

¹⁷Kooperace Hesková, 2005, str. 19.

2 Analýza společnosti PENTAR a.s.

2.1 Historie společnosti

- Společnost **PENTAR a.s.** vznikla přejmenováním **PENTAR CE a.s.**, je zapsána do obchodního rejstříku od 20. 3. 2012.
- Společnost **PENTAR CE a.s.** vznikla privatizací společnosti **PENTAR – ZBA s.r.o.** Do obchodního rejstříku je zapsána od 26. 4. 2011.
- Společnost **PENTAR – ZBA s.r.o.** vznikla privatizací **CHEMOPETROL PENTAR s.r.o.**
- Společnost **CHEMOPETROL PENTAR s.r.o.** vznikla privatizací **Strojírenského závodu**, který byl organizačně začleněn do **CHEMOPETROLU a.s. Litvínov**.
- **Strojírenský závod** v Horním Slavkově vznikl v roce 1949, od roku 1959 se stal odloučeným provozem chemických závodů v Litvínově a postupně se specializoval na výrobu tlakových nádob a náhradních dílů pro chemickou výrobu.

2.2 Charakteristika a základní údaje o organizaci

Adresa : PENTAR a.s.

Provozovna : Hasičská č.p. 870, CZ - 357 31 Horní Slavkov

Sídlo: Sluneční náměstí 2583/11, 158 00 Praha 5 - Stodůlky

IČ : 248 40 351

Telefon : +420 352 329 211

Fax : +420 352 688 186

E-MAIL : pentar@pentar.eu

2.2.1 Předmět podnikání

- výroba, montáž a opravy vyhrazených tlakových zařízení
- výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů
- strojírenská výroba
- povrchová ochrana kovů včetně výstelkování umělými hmotami
- silniční motorová doprava nákladní

Společnost je držitelem příslušných živnostenských listů a oprávnění, na jejichž základě provozuje svou činnost.

2.2.2 Výrobní program

Výměníky tepla, nádrže, cisterny pro drážní a silniční provoz, zásobníky, náhradní díly pro základní chemickou a petrochemickou výrobu, svorníky, příruby, potrubí, ocelové konstrukce, části strojů, jednoúčelová výrobní zařízení, manipulační zařízení, kontejnery na tuhý a kapalný odpad, palety, kolony, chladiče, ohříváče, kondenzátory, pračky, vařáky, reaktory, filtry, nádoby s vnitřním oprýžováním.

2.2.3 Základní přehled technického vybavení

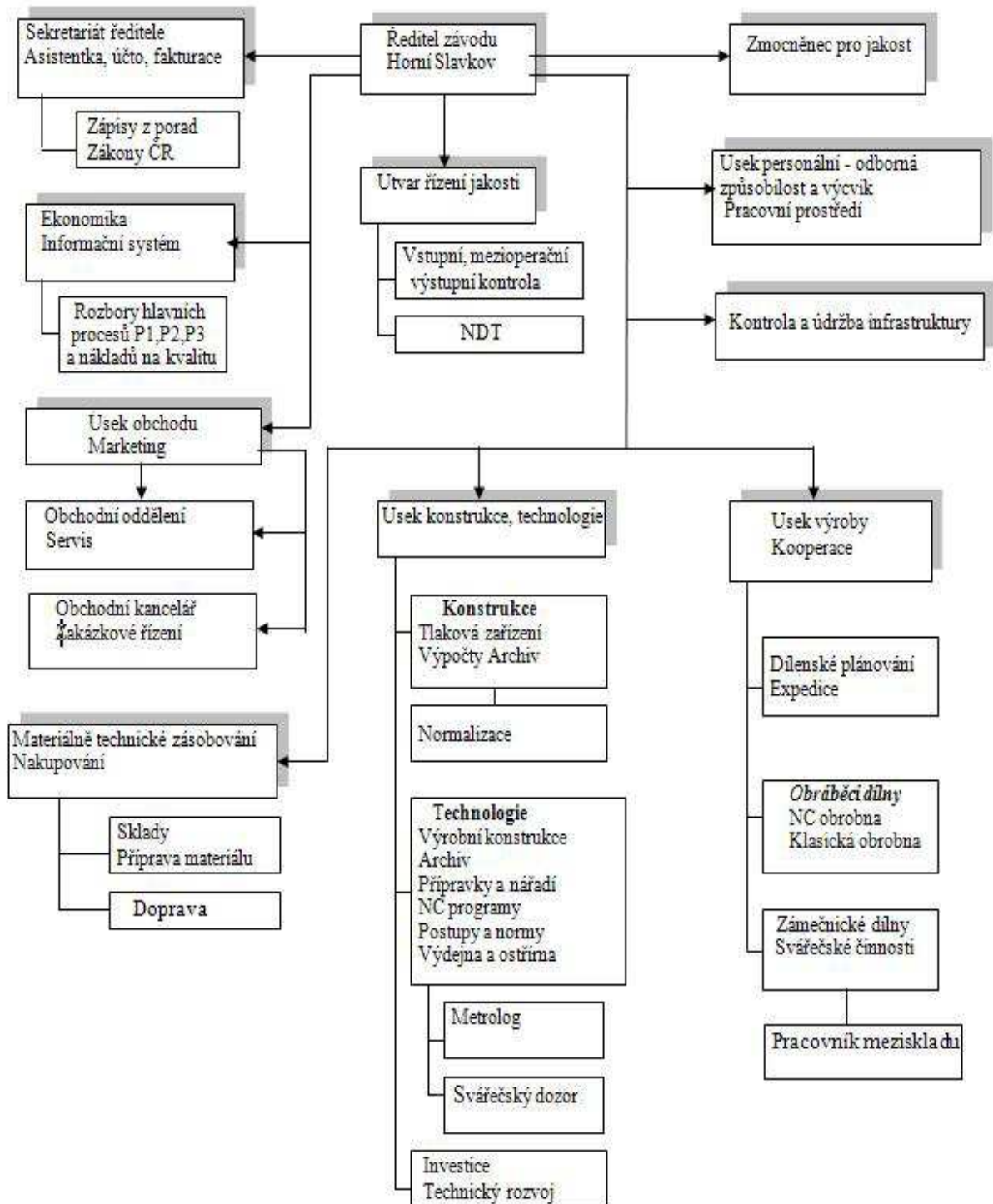
Společnost je vybavena moderní výpočetní technikou, která se používá jak v technické přípravě výroby (např. výpočty a konstruování pomocí systému AUTOCAD, programování NC strojů), tak i v evidenci, účetnictví a řízení výroby. Konečná kompletace výrobků se uskutečňuje v hlavní trojlodní hale, která je vybavena třemi 12,5 t a dvěma 36 t jeřáby, pro výrobky s váhou nad 36 t se využívá manipulace se zabudovanými kolejiemi dle charakteru výrobku. K dispozici je CNC pálicí zařízení pro materiály uhlíkaté, nerezové. Při zpracování výrobku je využito konvenčních strojů obráběcích dílen, NC vrtaček, NC soustruhů, NC frézek, NC karuselu, vodorovných vyvrtávaček a CNC vodorovné vyvrtávačky.

Na svařecích pracovištích je zavedeno svařování pomocí automatů i poloautomatů moderními metodami pod tavidlem a v ochranné atmosféře. Součástí ÚŘJ je vlastní defektoskopie (RT, PT).

2.2.4 Organizační schéma

Obrázek č. 3. Organizační struktura ve společnosti PENTAR a.s.

Oblast použití systému managementu kvality organizace PENTAR a.s. Horní Slavkov



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2.3 Rozdělení pravomocí a zodpovědností

Ředitel organizace je zodpovědný za zavedení této kapitoly do praxe. Je zodpovědný přímo za všechny operace celé společnosti. Je zodpovědný za poskytování zdrojů potřebných pro systém managementu organizace. Deleguje pravomoci zmocněnci pro jakost, vedoucím úseků / oddělení a je arbitrem mezi úseky / odděleními a zmocněncem pro jakost.

Zmocněnec pro jakost je zodpovědný za uplatňování a udržování systému řízení kvality společnosti v souladu s EN ISO 9001 : 2008 / EN ISO 3834-2 a za přípravu, revize a kontrolu této příručky kvality. Spolupracuje s dalšími odděleními za cílem dosažení kvalitních výrobků hlavních procesů společnosti. Stav systému a potřeby zlepšování sděluje vedení. Je zástupcem společnosti pro styk s externími stranami v otázkách systému managementu kvality.

Vedoucí ÚŘJ má kompetence, zodpovědnost a svobodu k popsání problémů kontrol kvality, zajišťuje jejich řešení včetně zastavení výroby, jestliže během výroby zjistí nedodržení kvality, tak ověřuje příčiny těchto problémů. Je zodpovědný za přípravu, kvalifikaci a certifikaci postupů pro defektoskopii a za certifikaci personálu NDT. Organizačně podléhá řediteli organizace.

Vedoucí obchodního oddělení zajišťuje a zodpovídá za přezkoumání požadavků zákazníka a připravuje obchodní a technické specifikace nabídek. Účastní se kontraktačních jednání se zákazníkem, připravuje podklady pro obchodní jednání. Je zodpovědný za zajištění zakázkové náplně. Zodpovídá za průzkum spokojenosti zákazníka. Organizačně podléhá řediteli organizace.

Vedoucí konstrukce a technologie je zodpovědný za vypracování, schválení a distribuci výkresů, výpočtů a specifikací a jejich revize. Dále je zodpovědný za vypracování technologické dokumentace dle schválených výkresů a její revize. Je zodpovědný za plnění požadavků svářečského dozoru dle ČSN EN ISO 14731. Organizačně podléhá řediteli organizace.

Vedoucí MTZ je zodpovědný za materiálovou přípravu zakázek. Organizačně podléhá řediteli organizace.

Vedoucí výrobního úseku je zodpovědný za řízení výroby zakázek ve výrobních střediscích a dodržování shody s požadavky na produkt. Organizačně podléhá řediteli organizace.

Dílenský mistr je zodpovědný za výrobní fáze položek v souladu s konstrukční a technologickou dokumentací zakázky. Organizačně podléhá vedoucímu výrobního úseku.

Metrolog je zodpovědný za plnění Řádu metrologie. Organizačně podléhá technologu nářadí, metodicky podléhá ZJ .

Pracovníci schvalující uvolnění produktu jsou zodpovědní za provádění předepsaných kontrol a zkoušek ve výrobě a podepisují provedení těchto kontrolních/inspekčních kroků do dokumentace zakázky. Jsou podřízeni vedoucímu ÚŘJ .

Vedoucí personálního úseku je zodpovědný za lidské zdroje - odbornou způsobilost, výcvik a pracovní prostředí.

Vedoucí údržby je zodpovědný za kontrolu a údržbu provozních zařízení. Je zodpovědný za udržování infrastruktury potřebné pro dosažení shody s požadavky na produkt. Infrastruktura zahrnuje zařízení pro proces a budovy, pracovní prostory a související technické vybavení.

Z hlediska funkčního členění je firma rozdělena do úseků, oddělení a výrobních středisek.

2.4 Obecná analýza SWOT

Tabulka č. 1. Analýza SWOT podniku PENTAR a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Dobré výsledky hospodaření podniku• Unikátní a odlišné produkty• Bezproblémové získání nových zaměstnanců• Dobré řízení vztahu se zákazníkem• Důvěryhodný vztah s dodavatelem materiálu• Kreativní manažerský tým• Vlastní zdroje financování	<ul style="list-style-type: none">• Vysoké náklady na provoz podniku• Vysoká energetická a mzdová náročnost• Specifické nároky na vzdělání a profesionální zaměření na některé zaměstnance• Slabší reputace a obchodní značka na trhu• Nižší využívání marketingu na internetu• Hůře nastavené motivační programy pro zaměstnance
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Nezaměstnanost v regionu v místě výrobní haly• Outsourcing informační technologie zavedené v podniku• Rozvoj a využití nových distribučních cest• Zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy	<ul style="list-style-type: none">• Konkurence na trhu• Velký tlak na nízké ceny v odvětví• Závislost na třech největších odběratelích• Zlepšující se postoj k zahraničním produktům• Intervence do tržní ekonomiky (zvyšování daní, tlak na růst minimálních mezd atd.)• Nekalá konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.1 Silné stránky

2.4.1.1 Dobré výsledky hospodaření podniku

Výsledky hospodaření nejsou podnikem zveřejňovány, ale z interních zdrojů bylo zjištěno, že podnik je již tradičně každý rok v zelených číslech. Základem pro dobré hospodářské výsledky je sledování trhu a zisk důležitých zakázek. Další klíčové zakázky podniku poskytují tři největší odběratelé: Česká rafinérská a. s., Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s. a SLOVNAFT a.s.. Tyto odběratelé zajišťují téměř 70% obratu.

2.4.1.2 Unikátní a odlišné produkty

Výrobky, které produkuje PENTAR a.s. jsou technologicky náročné a také náročné materiálově. Podnik se řídí příručkou kvality EN ISO 9001 : 2008 a také se zde zohledňují požadavky na svařování dle normy EN ISO 3834 – 2. Tyto normy zaručují, že zákazníci dostanou požadovaný výrobek v takové jakosti, o kterou mají zájem. Bylo zjištěno, že výroba je natolik systematizovaná a specifická, že je v České republice jen málo podniků, kteří by mohli konkurovat ve výrobě určitých typů výrobků.

2.4.1.3 Bezproblémový zisk nových zaměstnanců

Řadový zaměstnanci se zde získávají na základě smluv, které má podnik s náborovými agenturami. Dlouhodobé smlouvy zajišťují v případě potřeby i externě přijímané pracovníky, kteří se využívají zejména u víceprací nebo v případě blízkého se mezního termínu. Také zde hraje roli velká nezaměstnanost v Karlovarském kraji, která samozřejmě usnadňuje výběr nových zaměstnanců. V západočeském kraji je dostatek zaměstnanců se strojním vzděláním, dostatek je také středních škol se technickým zaměřením.

2.4.1.4 Kvalitní řízení vztahu se zákazníkem

Obchodní úsek zajišťuje a zodpovídá, aby byly požadavky zákazníka zjištěny, přezkoumány, a to s cílem zvýšit spokojenost zákazníka s ohledem na:

- porozumění současným i budoucím požadavkům našich zákazníků, splnit jejich požadavky a poté usilovat o překonání jejich očekávání
- znalost – určení aplikovatelných zákonů a technických předpisů, které se týkají produktu

- předjímání požadavků, které zákazník nezná/neumí definovat a loajalita celého jednání
- cenu a náklady na životní cyklus
- dodávku a činnosti po dodávce
- ručení za produkt
- dopad na životní prostředí
- systematická analýza a promptní vyřízení připomínek a reklamací zákazníků

2.4.1.5 Důvěryhodný vztah s dodavateli materiálu

Zásobování vede seznam kvalifikovaných dodavatelů, do kterého zařazuje dodavatele na základně hodnocení. Zásobování stanoví kritéria pro hodnocení, které prokazuje schopnost dodavatele plnit požadavky. Výběr dodavatelů závisí na druhu produktu a na výsledcích hodnocení.

2.4.1.6 Kreativní manažerský tým

Management spolupracuje ve všech dimenzích a také se zde konzultují veškerá rozhodnutí, která se týkají zaměstnanců s odbory. Provozní ředitel se svými asistenty často kreativně vymýšlí způsoby, jak zvládat lépe vícepráce nebo případ, kdy je nedostatečná kapacita pro výrobu. *(Například se zde rozhodlo o tom, že podnik přesunul plnění menší zakázky ke kooperujícímu podniku, který má téměř prázdnou kapacitu ve své výrobní hale. Tento proces se uskutečnil samozřejmě za poplatek nájmu výrobní haly a v konečném důsledku z toho profitovali oba podniky).*

2.4.1.7 Vlastní zdroje financování

Podnik pokrývá náklady na diverzifikaci produktů, technologické inovace z vlastních zdrojů. Další způsob jak získat finanční prostředky na materiál či jiné věci potřebné ke splnění zakázek jsou zálohy poskytnuté od odběratelů. Záleží na dohodě mezi podniky, ale zpravidla u velkých zakázek, například od firmy Česká rafinérská a.s., se využívají zálohy na kovo-materiál.

2.4.2 Slabé stránky

2.4.2.1 Vysoké náklady na provoz podniku

Vzhledem k tomu, že podnik působí ve strojním průmyslu, můžeme vidět větší náklady zejména na stroje a přístroje, které podnik vlastní. Dále jsou zde větší náklady na speciálně vyškolené svářeče, kteří musí mít splněny velice drahé speciální svářečské zkoušky na svařování materiálů z různých slitin a kovů. Větší náklady také způsobují přesčasy a externě najatí pracovníci, jejichž angažování není nejlepším strategickým krokem, protože jsou příliš drazí a nemusí být dostatečně schopní.

2.4.2.2 Vysoká energetická a mzdová náročnost

Energie je stále dražší a ve výrobních halách mnoho velkých strojů jako jsou například: jeřáby, soustruhy, NC stroje atd. Provoz tohoto vybavení je energeticky velmi náročný. (kvůli snižování energetických nákladů byly namontovány ve výrobní hale zářivky z LED trubiciemi na místo klasických výbojových světel). Mzdy jsou zde vyšší hlavně u těch zaměstnanců, kteří jsou specializováni na určité úkony, které jsou nezbytné pro dobré fungování podniku.

2.4.2.3 Specifické nároky na vzdělání a profesionální zaměření na některé zaměstnance

Pracovníci, kteří se specializují na sváry tlakových nádob a výrobků, které jsou vystavovány velkým tlakům, musí mít zkoušky ve svařování na mnoho různých kovů. U každého výrobku je nutné, aby se na ní podílelo více svářečů, protože není možné, aby každý svářeč uměl veškeré možné sváry, které jsou potřeba k dohotovení výrobku. Podnik proto potřebuje, aby určitá skupina zaměstnanců se specializovala na sváry nerez, hliníku a mědi atd. Na každý z těchto kovů musí mít zaměstnanec splněny zkoušky a zapsané povolení ve svářečském průkazu. Tyto zkoušky a školení pro zaměstnance jsou velice nákladné a musí se každé 2 roky obnovovat.

2.4.2.4 Slabší reputace a obchodní značka na trhu

Podnik se poměrně málo prezentuje na svých internetových stránkách, což v dnešní informační době podnik spíše poškozuje. Dobré jméno podniku také kazí pověst minulých maji-

telů, kdy několikrát v podniku došlo k nesprávným rozhodnutím a poškození firmy. Lidé si často spojují nynější podnik s minulým podnikem a je zachovaná jakási nedůvěra v PENTAR a.s. V posledních letech se obchodní značka podniku zlepšuje, což je způsobeno ekonomickými výsledky posledních let, kdy podnik hospodařil se ziskem. Tím samozřejmě roste důvěra v produkty i v management podniku.

2.4.2.5 Nižší využívání marketingu na internetu

Prostor pro zlepšení určitě nalezneme v prezentaci na internetu. Webové stránky podniku nejsou dostačující a dostatečně přehledné. V případě účinnější propagace podniku v tomto mediu by se podnik mohl více zviditelnit pro potencionální zákazníky. Díky tomu by také mohl získat zahraniční zákazníky či přebrat některé zákazníky konkurenci. Internet je nepřehledné množství příležitostí a informačního toku, kterého by podnik mohl využít k zlepšení marketingové komunikace na internetu.

2.4.2.6 Hůře nastavené motivační programy pro zaměstnance

V podniku nejsou nijak zvlášť nastaveny programy, které by motivovaly zaměstnance k větší výkonnosti. Také se zde vyskytují konflikty mezi kmenovými zaměstnanci a externě najímanými zaměstnanci. Jeden z těchto konfliktů byl zapříčiněn nočními směnami, kdy bylo zjištěno, že externí zaměstnanci, kteří měli pracovat, na noční směně spali, což se samozřejmě kmenovým zaměstnancům nelíbilo a žádali vedení o zjednání nápravy. Občas se zde také vyskytují rozpory mezi odborovou organizací a vedením. Tyto rozpory nejsou nijak závažnějšího charakteru a vše obvykle končí dohodou obou stran.

2.4.3 Příležitosti

2.4.3.1 Nezaměstnanost v regionu v místě výrobní haly

Sokolovský okres má 11,23% nezaměstnaných, což je nejvíce v Karlovarském kraji a patří mezi okresy s největší nezaměstnaností celé České republiky. Tato skutečnost je jistou příležitostí pro podnik, protože pro podnik je snazší získat řadové zaměstnance v požadované kvalifikaci a nemusí jim nabízet vysoké mzdy. Toto je výhoda, kterou podnik využívá hlavně v případě, kdy se musí dodělat zakázky a dodací termíny se blíží a podnik zaměstnává zaměstnance pouze na dobu určitou

2.4.3.2 Outsourcing informační technologie zavedené v podniku

Podnik v minulém roce přecházel na nový informační systém, který je outsourcován specializovanou firmou. Podnik hledá ekonomickou stabilitu a outsourcing IS v podniku byla příležitost, jak ušetřit náklady na vývoj, zavádění a správu informačního systému.

2.4.3.3 Rozvoj a využití nových distribučních kanálů

Příležitostí pro podnik by bylo aktivní hledání a tvorba nových distribučních kanálů, které by pomohly snížit náklady na logistiku. V případě, že by se podniku podařilo najít nové levnější cesty, jak dopravovat výrobky k zákazníkům, mohlo by se podařit zmenšit počet mezičlánků v distribučním řetězci a tím tak zlevnit celou dopravu.

2.4.3.4 Zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy

PENATAR a.s. je podnik, který se snaží rozvíjet obchodní vztahy se zahraničními podniky v rámci Evropské unie. Nejdůležitějšími zahraničními obchodními partnery jsou podniky s domovským sídlem v Německu, které mají k dispozici velké kapitálové prostředky a technologicky jsou na vysoké úrovni. Spolupráce s těmito podniky se PENTAR a.s. snaží rozvíjet a udržovat kvůli jejich strategickému postavení na německém trhu. V dnešním globalizovaném světě, kdy se vstupem do Evropské unie téměř zmizely překážky pro vstup na zahraniční trh, je pro podniky velkou šancí na zisk těch nejlukrativnějších zahraničních zakázek. V případě rozšíření výroby a obchodních vztahů by se podnik mohl nadále vyvíjet a ekonomicky růst. Tento vstup na zahraniční trhy by byl podmíněn velkými investicemi na rozšíření výroby a schopnost podniku plnit technické mezinárodní normy na kvalitu a způsoby výroby, které jsou v každé zemi jinak postavené.

2.4.4 Hrozby

2.4.4.1 Konkurence na trhu

Konkurenční podniky jsou na trhu poměrně stejnou dobu jako PENTAR a.s. Tyto podniky ohrožují náš podnik v mnoha oblastech výroby jako jsou technologie, výrobní kapacita, lidské zdroje atd., ale největší nebezpečí od konkurenčních podniků je v potencionálním přebírání zakázek, které se nezdá stávat. Největší konkurenční podniky PENTAR a.s. jsou:

- **ZVU Engineering a.s.** – Hrozba zejména ve větší kapacitě, kterou disponují v konstrukčním a projekčním oddělení.
- **PACOVSKÉ STROJÍRNY a.s.** – Největší nebezpečí tohoto podniku je v moderních technologiích pro výrobu aparátu do potravinářského průmyslu.
- **Bilfinger Industrial Services Czech s.r.o.** – Důvodem ,díky kterému se tento podnik může stát nebezpečným z hlediska získávání zakázek, je sídlo podniku, které se nachází v areálu **Unipetrolu Litvínov**. Tato skutečnost staví **BIV Czech** do konkurenční výhody, protože se nachází v lokaci u zdroje. Výhoda je v možnosti využití lidských zdrojů, výrobních faktorů, výrobního materiálu a jsou blíže k realizaci zakázek od **Unipetrolu**, kde se jedná téměř o kooperaci.

2.4.4.2 Velký tlak na nízké ceny v odvětví

Tlak na nízké ceny ve strojírenství je na většinu podniků v České republice, tato situace se stala výrazným problémem zejména kvůli internetovým aukcím. Aukce na internetu, kde se rozhoduje o tom, který podnik vyhraje jakou zakázku. Boje na těchto aukcích mají veliký dopad na podniky, protože toto ještě zvětšuje tlak na cenu, který je způsoben trhem. Některé podniky dokonce přistupují na zakázky, u kterých je zachována výroba, ale není rentabilní, což znamená, že podniky vyrábějí se ztrátou zcela vědomě a dobrovolně. V tomto obchodním prostředí se pak rozvíjí nekalá soutěž, korupce a některé podniky jsou před jinými znevýhodněny.

2.4.4.3 Závislost na třech největších odběratelích

Česká rafinérská a. s. realizuje 40% obratu, Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s. realizuje 20% obratu a SLOVNAFT a.s. realizuje 5% obratu. Toto je výčet třech hlavních odběratelů, kteří jsou pro prosperitu a ekonomickou stabilitu naprosto zásadní. Toto je pro podnik hrozba, protože v případě problémů některého z těchto podniků by se PENTAR a.s. mohl dostat do potíží s výrobou a zakázkami. Podnik není připraven na hledání nového, takto velkého odběratele, který by znamenal nárůst výrobních zakázek.

2.4.4.4 Zlepšující se postoj k zahraničním produktům

S otevřeností zahraničních trhů souvisí samozřejmě lepší postoj k výrobkům vyráběných Německými podniky, které jsou mnohdy velmi dobře technologicky vybaveny. Právě mož-

nost výroby inovativními způsoby zahraničními společnostmi ohrožuje mnoho tuzemských společností v kvalitě a jakosti výrobků.

2.4.4.5 Intervence do tržní ekonomiky

Intervence České národní banky mají podle výzkumu, který byl prováděn Hospodářskou komorou České republiky spíše negativní dopad na malé a střední podniky.

Tabulka č. 2. Vyhodnocení následků devizové intervence ČNB.

	Pozitivní	Neutrální	Negativní	Nevím/ Nemám názor
Všechny podniky	16 %	34 %	42 %	8 %
MSP	14 %	34 %	44 %	8 %
Velké podniky	34 %	29 %	28 %	9 %
Výrobní podniky	39 %	27 %	30 %	4 %
Stavební podniky	6 %	34 %	46 %	13 %
Podniky v oblasti služeb	5 %	37 %	49 %	9 %
Bez exportu	2%	38 %	47 %	13 %
Export do 50 %	14%	33 %	51 %	2 %
Export nad 50 %	59%	22 %	16 %	3 %

Zdroj: Hospodářská komora ČR, (2014)

Údaje zobrazené v tabulce ukazují, že pro většinu podniků byla intervence v podobě umělého snížení kurzu české koruny negativní a zhoršily podmínky pro stabilní hospodaření podniků.

Další hrozbou, kterou je nutné zmínit je sazba daně z příjmu právnických osob. Tato daň se v roce 2010 zvedla na 19% a je pouze na politickém rozhodnutí, jakým směrem se budou daňové sazby ubírat v následujících letech.

Růst minimálních mezd také může negativně ovlivnit hospodaření podniku, a to z důvodu zaměstnávání méně vzdělaných lidí, kteří jsou v podniku potřeba na neodbornou práci.

V případě nenadálého zvětšení minimální mzdy se tito lidé, kteří se mohli v podniku uplatnit

stávají nezaměstnatelnými a podnik nemůže s jejich službami počítat v dlouhodobém pracovním kontraktu.

2.4.4.6 Nekalá konkurence

Ve strojírenském průmyslu se lze často setkat s nekalou soutěží či zneužíváním dominantního postavení některého z podniků. Pro PENTAR a.s. jsou hrozbou zejména dohody mezi soutěžiteli, díky kterým si konkurenční podniky rozdělují zakázky. Podniky, které v tuzemsku mezi sebou obchodují bývají často jak dodavatelé různých materiálů, tak odběratelé výrobků těchto podniků a v případě domluvy mezi některými podniky o realizaci lukrativních zakázek jsou ostatní soutěžitelé omezováni a mají pouze mizivou šanci na získání těch nejlepších zakázek. Tímto způsobem se mohou některé podniky dostat až do takové pozice na trhu, že mohou zneužívat své dominantní postavení dalšími způsoby ke svému prospěchu. Způsob jakým se podniky mohou bránit je obrátit se na stát, který se snaží chránit hospodářskou soutěž prostřednictvím Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚHOS).

2.5 Analýza dodavatelско-odběratelských vztahů

Podnik PENTAR a.s. nepůsobí dlouho v Horním Slavkově pod tímto obchodním jménem, ale zdejší strojírenský závod je v provozu již od roku 1949. Do dnešního dne se měnila pouze firma, ale podnik víceméně zachoval obdobné výrobní zvyklosti pouze s inovacemi nej důležitějších výrobních faktorů a samozřejmě celkovou modernizací. Během let podnik obchodoval s mnoha dodavateli a odběrateli. Podnik vybudoval během těchto let v provozu velice stabilní a dlouhodobé obchodní vztahy s mnoha partnery. Ekonomická stabilita podniku závisí na základních faktorech jako je spokojenost zákazníka, kvalita výrobků, cena či rychlé vyhotovení zakázky. Z těchto důvodů je pro podnik klíčové udržovat silné vazby se svými partnery a dále je rozvíjet k co největší spokojenosti všech zúčastněných stran.

PENTAR a.s. působí ve strojírenství, ve kterém je velice důležité, aby podnik disponoval kvalitním materiálem. Vzhledem k tomu, že se zde pracuje s mnoha druhy kovů a tyto kovy se zpracovávají především tepelně, je proto nutné, aby byla splněna požadovaná jakost materiálu. Důležité je také, aby dodavatelé plnili dodací lhůty materiálu, aby byla zachována kontinuální výroba, a to především z důvodu již uzavřených obchodních kontraktů se svými novými i starými zákazníky. V případě nedodání materiálu by mohli vzniknout prodlevy

v dodávkách výrobků a podnik by mohl začít ztrácet své odběratele, což může vést k velkým problémům s ekonomickou stabilitou podniku.

V následujících kapitolách bude podrobně popsán proces nákupu a prodeje. Každý tento podnikový úkon probíhá v několika fázích a podnik má na každou z těchto fází svého specialistu, který se věnuje pouze nákupu, prodeji, hodnocení kvality, testování dodaného materiálu a dalších úkonů souvisejících s obchodem.

2.5.1 Proces nákupu

2.5.1.1 Řízení podkladů pro objednávání

Nakupované produkty jsou rozčleněny podle vlivu na hlavní realizační procesy a na jejich výstupy následně do 3. skupin:

- 1. skupina**, produkty s *přímým vlivem* na kvalitu produktů hlavních procesů např. atestovaný materiál na zakázky, materiál zákazníka.
- 2. skupina**, produkty s *přímým vlivem* na kvalitu produktů hlavních procesů, které se vztahují na využívání externích služeb k zajištění vybraných činností – zajišťování outsourcingu činností, obecně se jedná o nákup služeb jako např. nedestruktivní /destruktivní zkoušení materiálu a svarových spojů, kvalifikace postupů svařování a svářečů, měřicí zařízení a jejich kalibrace, bezpečnost a udržování záznamů v informačním systému.
- 3. skupina**, produkty *bez vlivu* na kvalitu hlavních procesů – pomocný režijní materiál, propagace, závodní stravování, ochrana firmy, energetika apod.

Informace pro nakupování 1. skupiny

Jsou definovány pouze konstrukcí a technickou přípravou výroby, řízení podkladů a specifikace pro objednání je prováděno prostřednictvím informačního systému firmy – pouze technolog (oddělení výrobní konstrukce) má právo zadat do informačního systému požadavek na nákup produktu - výrobní rozpis na základě schválené a přijaté konstrukční dokumentace konečného produktu. Produkty s průkazní povinností – s atesty, je nutné pořizovat nejen pouze od předem schválených dodavatelů, ale nutně i s využitím zkušeností při výrobě a zkoušení, které jsou předávány na pravidelných operativních poradách širšího vedení firmy.

Odpovědný pracovník nákupu zodpovídá za správnou specifikaci požadavku nebo kupní smlouvy.

Informace pro nakupování 2. skupiny

Jsou určeny odpovědnými pracovníky dle jejich pracovní náplně a organizačního zařazení v rámci řízení návrhu, řízení výroby, kontroly, zkoušení a ověřování.

Informace pro nakupování 3. skupiny

Jsou určeny odpovědnými pracovníky dle jejich pracovní náplně a organizačního zařazení.

2.5.1.2 Zpracování poptávky

Pro objednání nakupovaného výrobku provádí pracovník nákupu poptávkové řízení na rozhodující materiál, který ovlivňuje kvalitu a cenu zakázky. Vždy je poptáno několik dodavatelů dle seznamu kvalifikovaných dodavatelů. Je vybrán takový dodavatel, který splňuje hodnocení dodavatelů a jeho cenová a termínová nabídka je nejlepší.

2.5.1.3 Zpracování a uvolnění objednávky

Pro objednání nakupovaného výrobku slouží „Výrobní rozpis“ zpracovaný informační technologií, který obsahuje specifikace pro nakupování. Na jeho vypracování spolupracuje příslušný pracovník zásobování při přidělování nových skladových čísel, které nejsou ve skladové evidenci nebo při návrhu speciálního materiálu.

„Výrobní rozpis“ je pomocí počítače zpracován na „Výpis materiálu“. Zásobování ověřuje shodu s „Výrobním rozpisem“, je stvrzeno podpisem pracovníka zásobování.

„Výpis materiálu“ je zpracován příslušným zásobovačem následovně:

- materiál, který je skladem – provede se odsouhlasení,
- je použit náhradní materiál, který je skladem nebo objednán – je vystavena „Odchylka“, která je evidována v „Knize odchylek“, kde je zapsáno číslo odchylky, zakázka, počet listů odchylky, podpis přebírajícího a datum, kdy byla odchylka předána, odchylku schvaluje příslušný pracovník výrobní konstrukce,
- na chybějící materiál je vystaven „Návrh kupní smlouvy“.

Zásobování zkontroluje úplnost podkladů pro objednání produktu. Potom v některých případech vypracuje příslušný pracovník zásobování poptávku na materiál. Vybrána je poté tako-

vá nabídka, která je nejvýhodnější. V objednávkách materiálu je pak uváděno číslo nabídky od tohoto dodavatele.

Zásobování zpracuje „Návrh kupní smlouvy“, který obsahuje příslušné technické a přejímací podmínky, normy, případně výkresovou dokumentaci a další údaje, které upřesní objednaný produkt. V objednávkách přídatného svařovacího materiálu je uváděna jeho technická norma.

Pro objednání materiálu slouží tiskopis „Návrh kupní smlouvy“, který je potvrzen razítkem a podpisem ředitele společnosti. Při vystavování Návrhu kupní smlouvy na konkrétní produkt je prováděn v některých případech výběr dodavatele na základě hodnocení jakostní schopnosti dodavatelů.

2.5.1.4 Hodnocení a výběr dodavatelů

Zásobování vede seznam kvalifikovaných dodavatelů, do kterého zařazuje dodavatele na základně hodnocení. Zásobování stanoví kritéria pro hodnocení, který prokazuje schopnost dodavatele plnit požadavky. Výběr dodavatelů závisí na druhu produktu a na výsledcích hodnocení.

Kritéria pro hodnocení:

- průkaz platné certifikace o zavedení vhodného systému zabezpečování jakosti, certifikován příslušným orgánem usazeným v ES a podrobený zvláštnímu hodnocení pro oblast materiálů (platné nutně pro stanovené výrobky dle zákona č. 22/1997 Sb.)
- výrobce, obchodní zástupce, obchodní organizace
- zajištění atestované dokumentace (certifikátů o zvláštní kontrole výrobku),
- dodržování termínu dodání
- hodnocení kvality podle „Hlášení neshodných výrobků“
- cenová relace

2.5.1.5 Přejímka a ověřování nakupovaných výrobků

Zásobovač po dodání produktu na sklad předá kopii objednávky a všechny předepsané průvodní doklady, které jsou potřebné pro kontrolu dodaného produktu vedoucímu skladu.

V případě, že se jedná o stanovený výrobek, nutno dodat *prohlášení o shodě* nebo u hlavní

části *dílčí prohlášení o shodě*. Veškerá dokumentace se předává tak, aby byla možná případná reklamace v platných zákonných lhůtách.

Skladník kontroluje veškeré přicházející materiály/produkty po stránce kvantity, správnosti dodávky podle objednávky a dodacího listu, produkt je označen štítkem „PŘÍJEM“ a oddělen od již přijatého materiálu. Pokud nezjistí žádné závady je vystavena Příjemka, která je předána společně s certifikáty, dalšími protokoly, Příjemkou a podepsanou kopií objednávky s datem pracovníkovi ÚŘJ, který provede přejímku po stránce kvality.

V případě, že dodávka nevyhovuje požadavkům je vypracován „Zápis o vadách zjištěných po přejímce materiálu“ – jedná se o aktivní reklamaci.

Toto je evidováno v knize „Reklamace“, která obsahuje: číslo reklamace, datum odeslání, název a místo dodavatele, co je reklamováno, kdo provádí reklamaci, zda je vyřízeno.

2.5.1.6 Výrobky a materiál dodaný zákazníkem

Materiál dodaný zákazníkem je kontrolován dle dodacího listu, případně dle zakázkového listu vystaveného obchodním oddělením. Materiál je ověřován a je s ním naloženo stejně jako je popsáno v bodě **2.6.1.5**. V případě, že materiál neodpovídá dodacímu listu nebo zakázkovému listu, je uvědomen zákazník o neshodné dodávce materiálu.

2.5.1.7 Identifikace a sledovatelnost nakupovaných výrobků

Každý nakupovaný výrobek je po příjmu na sklad řádně identifikován – popisem, visačkami a záznamy o průvodní dokumentaci, v případě, že smlouva nebo předpis vyžaduje sledovatelnost, je zaznamenávána jednoznačná identifikace produktu.

2.5.1.8 Řízení nakupovaných výrobků, které se odchyľují od požadavku

Materiál, který byl dodán v rozporu s požadavkem je posuzován následujícím způsobem: identifikace neshody, separace neshodného výrobku, přezkoumání neshody – posouzení, zda dodaný výrobek lze po dohodě s výrobní konstrukcí případně zákazníkem použít, vypořádání neshody – po dohodě s výrobní konstrukcí nebo zákazníkem je provedeno odchylkové řízení a materiál je přijímán na sklad.

2.5.1.9 Skladový řád

Veškerý materiál na skladě je řádně uložen a označen. Materiál, který podléhá korozi a bylo by problematické ho tryskat, je uložen v zastřešeném skladě. Nerezový materiál je uložen zvlášť od korodujícího materiálu. Materiál musí být uložen tak, aby nedošlo ke snížení kvality nebo k jeho znehodnocení. Materiálem musí být označen tak, aby se s ním dalo manipulovat. Svařovací materiál je uložen v suchém zastřešeném skladě a je řádně evidován.

2.5.2 Proces prodeje

2.5.2.1 Vypracování nabídky

Všechny došlé poptávky jsou evidovány pracovníkem obchodního úseku do knihy evidence poptávek. Součástí této operace je rozhodnutí, které provádí vedoucí obchodního úseku, zda se jedná o běžný výrobek – ve firmě technicky a technologicky zavedený, nebo zda se jedná o nestandardní výrobek (zvláštní technické provedení, technologicky náročný, apod.).

V obou případech vedoucí obchodního úseku přiřadí obchodní případ příslušnému pracovníkovi obchodního úseku, který je zodpovědný za celý průběh poptávkového a nabídkového řízení, eventuelně i realizační fáze.

2.5.2.2 Uzavření kupní smlouvy

Na základě odsouhlasené nabídky zahájí pracovník obchodního oddělení jednání o návrhu kupní smlouvy. Při této operaci se s odběratelem vyjasňují mimo běžné komerční záležitosti i cenové otázky, všechny technické požadavky odběratele, případné dodávky majetku (materiálu) zákazníka, zhodnocuje se vliv těchto požadavků na výrobní náklady a cenu výrobku případně i za účasti pracovníků odborných útvarů společnosti. Před sepsáním kupní smlouvy pracovník obchodního oddělení provede odsouhlasení všech požadavků zákazníka s obsahem kupní smlouvy.

2.5.2.3 Požadavek na zhotovení návrhu (vypracování předkalkulace)

Pokud realizace zakázky/vypracování předkalkulace vyžaduje odbornou konstrukční činnost, předá referent obchodního oddělení zakázku do příslušného konstrukčního oddělení (konstrukce, resp. provozní konstrukce). Požadavek na vyhotovení návrhu lze provést po-

mocí „Žádanky o zhotovení výkresu – náčrtu“, který vyhotovuje referent obchodního oddělení.

2.5.2.4 Vystavení zakázky

Při vystavení **Zakázkového listu na výrobu** uvádí pracovník obchodního úseku **kód hlavního procesu** pro využití plánu kvality v průběhu realizace výrobku a ekonomické vyhodnocení hlavních procesů firmy pro přezkoumání managementu a monitorování hlavních procesů. Na desku zakázky obchodní oddělení orazí „**Termínové razítko**“, které slouží pro plánování předvýrobních etap (plánovací oddělení doplňuje termíny), kde vyplňuje termín dokončení zakázky, v případě potřeby vyznačí, že byly vydány „**Pokyny pro expedici**“ či že byla vystavena „**Průvodka pracovní instrukce**“. U tlakových zařízení na desky zakázky obchodní oddělení orazí razítko „**Konečné posouzení tlakového zařízení**“, které vyplní dle dohody se zákazníkem.

2.5.2.5 Provedení kooperačních prací

Jedná se o převážně o jednoduché výrobní operace nebo dílčí práce.

2.5.2.6 Majetek zákazníka poskytnutý k použití s produktem nebo k začlenění do produktu

Dodávky, případně částečné dodávky dodané zákazníkem (materiál, subdodávky, dokumentace, apod.) musí být uvedeny a přesně specifikovány ve smlouvě o dodávce.

majetek zákazníka:

- určený k začlenění do produktu
- určený k použití s produktem

2.5.2.7 Správa nehmotného majetku zákazníka a jejich ochrana

Obchodní úsek zodpovídá za zavedení evidence nehmotného majetku zákazníka (technická dokumentace – data ve smyslu informace na papírových nebo elektronických médiích, SW, licence, vynálezy, průmyslové vzory, ochranné známky, zlepšovací návrhy apod.) formou jejich popisu pomocí karet. Základem ochrany tohoto nehmotného majetku je jeho evidence pomocí těchto karet a včetně evidence o jeho převzetí.

2.5.2.8 Znehodnocení majetku zákazníka

Pokud se jakýkoliv majetek zákazníka ztratí, poškodí nebo je jinak nevyhovující k použití s produktem nebo je nevhodný k začlenění do produktu, pak je každý takový výrobek identifikován a označen. Obchodní oddělení tuto skutečnost projedná písemně se zákazníkem.

2.5.3 Odběratelé

Pro podnik PENTAR a.s. je pečování o vztah se zákazníkem velice důležitou a strategickou činností, díky které se podniku velmi daří z hospodářského hlediska. Využíváno je informačního systému, ve kterém se eviduje a vyhodnocuje důvěryhodnost zákazníka. Důležitým kritériem pro vhodného zákazníka je plnění platebních podmínek. V případě, že nejsou závazky vůči PENTARU plněny včas a v plné výši se odběratel vyhodnotí jako nedůvěryhodný a do budoucna s ním, již není obchodováno.

Pro rozbor vztahů s odběrateli byli vybráni tři strategicky nejdůležitější zákazníci, u kterých jsou popsány jejich silné a slabé stránky v partnerství s PENTAR a.s.

SLOVNAFT a.s. se sídlem v Bratislavě, je rafinérsko-petrochemická společnost, která se zabývá výrobou, skladováním, distribucí velkoobchodním prodejem výrobků z ropy. Tento zákazník je jeden ze slabších obchodních partnerů, kvůli mnoha slabším stránkám dodavatelско-odběratelských vztahů.

Tabulka č. 3. Rozbor obchodních vztahů se SLOVNAFT a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá spolupráce	Vyšší logistické náklady z geografického hlediska
Poskytování záloh	Horší komunikace vedená přes internetové aukce – vyšší cena
	Problematický proces schvalování výrobní dokumentace
	Velké nároky na kvalitu
	Dlouhé lhůty splatnosti dodaných produktů

Zdroj: vlastní zpracování

ČESKÁ RAFINÉRSKÁ a.s. je největším zpracovatelem ropy a výrobcem ropných produktů v České republice. Provozuje rafinérie ropy v Litvínově a Kralupech nad Vltavou. Byla založena 28. dubna 1995. Tento podnik je nejvýznamnějším obchodním partnerem

PENTARU a.s., kvůli dlouhodobé spolupráci a dobrým vztahům mezi oběma podniky

Tabulka č. 4. Rozbor obchodních vztahů s ČESKOU RAFINÉRSKOU a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Profesionalita a znalost objednávaných produktů	Problematický proces schvalování výrobní dokumentace
Záruka každoročních objemů zakázek	Malá vstřícnost v případě odchylky od kvality či jakosti
Dlouholetá spolupráce – silné vazby mezi podniky	Nevýhodné platební podmínky
Dobrá komunikace	
Poskytování záloh u náročných zakázek na financování materiálu	
Nízké logistické náklady z geografického hlediska	
Vstřícnost k případným vícenákladům u objednávky	

Zdroj: vlastní zpracování

Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.

Sokolovská uhelná je jedním z největších nezávislých výrobců elektrické energie v České republice a zároveň nejmenší hnědouhelnou těžební společností. Hlavními výrobky společnosti je energetická energie a teplo, energetické uhlí a karbochemické produkty.

Tabulka č. 5. Rozbor obchodních vztahů se Sokolovskou uhelnou, právní nástupce a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Velmi dobrá komunikace	Neposkytování záloh na materiál
Strategický zákazník v Karlovarském kraji	Malá vstřícnost k případným vícenákladům u objednávek
Nízké logistické náklady	Malá flexibilita při prodlužování dodacích termínů hotových výrobků
Dlouholetá spolupráce – silné obchodní vazby mezi oběma podniky	
Každoroční spolupráce a jistota zakázek	

Zdroj: vlastní zpracování

2.5.4 Dodavatelé

PENTAR a.s. má velmi dobře propracovaný systém hodnocení dodavatelů, který podniku umožňuje jednoduchý výběr těch nejlepších možných dodavatelů. Podnik spolupracuje s mnoha dodavateli, využíváni jsou i zahraniční dodavatelé. Důvodem pro široký okruh dodavatelů je výroba unikátních a profesionálních výrobků, na které je potřeba mnoho druhů kovových materiálů, které se liší nejen v rozměrech, ale i hustotou, tvrdostí, třídou kovu atd. Každý vyráběný produkt má jiné nároky na chemické vlastnosti kvůli následným chemickým reakcím s médiem, které bude ve výrobku využíváno. Z těchto důvodů je nutné disponovat mnoha dodavateli, protože jeden nebo i několik jich není schopno opatřit veškerý potřebný materiál.

Jednotliví dodavatelé jsou využíváni na základě momentální poptávky po určitém produktu, proto se často stává, že někteří dodavatelé nejsou využíváni po delší časový úsek, i když patří mezi ty kvalitativně nejlepší.

Níže uvedená tabulka uvádí krátký výčet nejdůležitějších dodavatelů s materiály a meziprodukty, které dodávají podniku PENTAR a.s.

Tabulka č. 6. Výčet největších dodavatelů podle dodávaných materiálů

Dodavatel	Materiál
PARS Děčín, spol. s r.o.	Svazkové trubky (tyto trubky jsou obsaženy u 40% výrobků), Jekly (4 hranná trubka)
Ferona, a.s.	Plech, trubky, Profil L, Kulatiny
König Maschinenbau GmbH	Klenuté dna a Vrchlíky všech průměrů
MUT Mannesmann Trubky s.r.o.	Trubky na hrdla s třídou tvrdosti 11. a 12., Ploché tyče
Zbyněk Strnadel - ZYKSAL	Klenuté kotlové dna, Dýnka
Würth s. r.o.	Spojovací materiál (šrouby a matky), Svařovací materiál, Brusné kotouče
FESTO - ŠTODT, s.r.o.	Klingeritové těsnění, Válcové profily T
FERROS PRAHA s.r.o.	Trubky pozinkované, Ocel šestihranná tažená, Ocel plochá, kovářský B profil

Zdroj: Vlastní zpracování

Kvůli velké rozmanitosti dodávaných materiálů je velice složité ohodnotit dodavatelé z finančního hlediska, protože každý druh materiálu je jinak cenově ohodnocen, proto je na místě hodnocení podle spolehlivosti dodávek, kvality, množstevních slev, pružnosti řízení zakázek a platebních podmínek.

V níže uvedené tabulce jsou srovnány podmínky u těch nejdůležitějších dodavatelů.

Tabulka č. 7. Srovnání podmínek dodavatelů hutního a jiného materiálu

	PARS Děčín	Ferona	König Maschi- nenbau	MUT Mannsmann Trubky	Zbyněk Strnadel - ZYKSAL
Platební podmínky	platba 30 dní po dodání	platba 14 dní po dodání	platba 14 dní po dodání	platba 30 dní po dodání	platba 30 dní po dodání
Termíny dodání	3 měsíce	7-10 dní	1 měsíc	1 měsíc	2 měsíce
Záruční podmínky	2 roky	2 roky	2 roky	2 roky	2 roky
Místo plnění	dodávky do sídla	dodávky do sídla	dodávky do sídla	dodávky do sídla	dodávky do sídla
Množstevní slevy	15%	25%	10%	12%	10%

	Würth	FESTO - ŠTODT	FERROS PRAHA
Platební podmínky	platba 7 dní po dodání	platba 14 dní po dodání	platba 14 dní po dodání
Termíny dodání	1 týden	2-3 týdny	1 měsíc
Záruční podmínky	2 roky	2 roky	2 roky
Místo plnění	dodávky do sídla	dodávky do sídla	dodávky do sídla
Množstevní slevy	15%	13%	10%

Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů podniku

Dodavatelské podmínky se liší zejména u termínů dodání a platebních podmínek, což je způsobeno již zmiňovanou rozmanitostí materiálů. Dalším důvodem velkých rozdílů v dodacích lhůtách jsou skladové prostory u jednotlivých podniků, které se liší ve velikosti kapacity. Je jasné, že podnik s nižší kapacitou skladových prostor si nemůže dovolit mít na skladě veškerý nabízený sortiment, dodací lhůta takového podniku bude delší než u podniku, který disponuje větší kapacitou. Takový podnik může mít většinu meziprojektu či materiálu dostupnou v kratší době a tím se tedy sníží dodací lhůta. U platebních podmínek se doba liší v závislosti na hloubce vztahů mezi podniky a velikosti objemu objednávaného množství materiálu. Záruční podmínky jsou stejné téměř u všech dodavatelů, kde se jedná o dobu 2 roky, která je stanovena zákonem. U dodavatelů hutního materiálu není žádný problém dovážet jednotlivé dodávky až do místa, kde podniky sídlí. V případě, kdy podnik potřebuje dovést nějaký druh materiálu v úzkém časovém horizontu, tak se nepostupuje standardním nákupním procesem, ale podnik si zajišťuje celou dopravu včetně všech logistických nákladů sám. Nejlepším dodavatelem z hlediska množstevních slev je Ferona, a.s., která poskytuje slevy až 25%. U ostatních dodavatelů se slevy pohybují kolem 10-15% v závislosti na objemu objednávaného materiálu.

2.6 Analýza SWOT dodavatelsko-odběratelských vztahů

Tabulka č. 8. Analýza SWOT dodavatelsko-odběratelských vztahů

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Dlouholetý a stabilní vztahy s dodavateli hutních materiálů• Poskytování záloh na materiál od odběratelů• Jistota každoročního objemu zakázek od největších odběratelů• Výhodné množstevní slevy u dlouhodobých dodavatelů	<ul style="list-style-type: none">• Problematické schvalování výrobní dokumentace u zákazníků• Malý vstřícnost odběratelů u případné kvalitativní odchylky výrobků• Delší dodací lhůty některých materiálů• Relativně vysoké logistické náklady
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Velká konkurence v odvětví umožňující výběr nejlepších možných dodacích podmínek mezi dodavateli• Možnost přechodu k jinému dodavateli při nevhodné nabídce sortimentu stávajících dodavatelů	<ul style="list-style-type: none">• Legislativní změny, které se negativně promítanou na ekonomické stabilitě podniku• Nekalá konkurence při získávání zakázek ze strany konkurenčních podniků• Závislost na největších odběratelích

Zdroj: Vlastní zpracování

Sít' dodavatelů podniku PENTAR a.s. je poměrně rozsáhlá a umožňuje podniku si vybírat ty nejlepší možné podmínky. Konkurenčních podniků v odvětví je poměrně mnoho a z tohoto důvodu je kladen velký tlak na nízké ceny. Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou založené na dlouhodobé a úzké spolupráci, tak aby bylo možné je dále rozvíjet a usměrňovat směrem k podnikem vytyčeným cílům. Podnik vynakládá velké množství finančních prostředků na spokojenost zákazníka a systém managementu kvality. Tyto procesy jsou základním stavebním kamenem vztahů se zákazníky, protože každý odběratel stojí o ty nejkvalitnější, bezporuchové výrobky. Právě inovace technologií zajišťující nejmodernější přístupy a postupy ve výrobním procesu zajišťují požadovanou jakost s ohledem na výrobní normy vyráběných výrobků.

Podnik je v současné době ve velmi výhodné pozici díky schopnosti nabídnout konkurenceschopnou cenovou nabídku společně s velmi dobrou technickou kvalitou vyráběných výrobků.

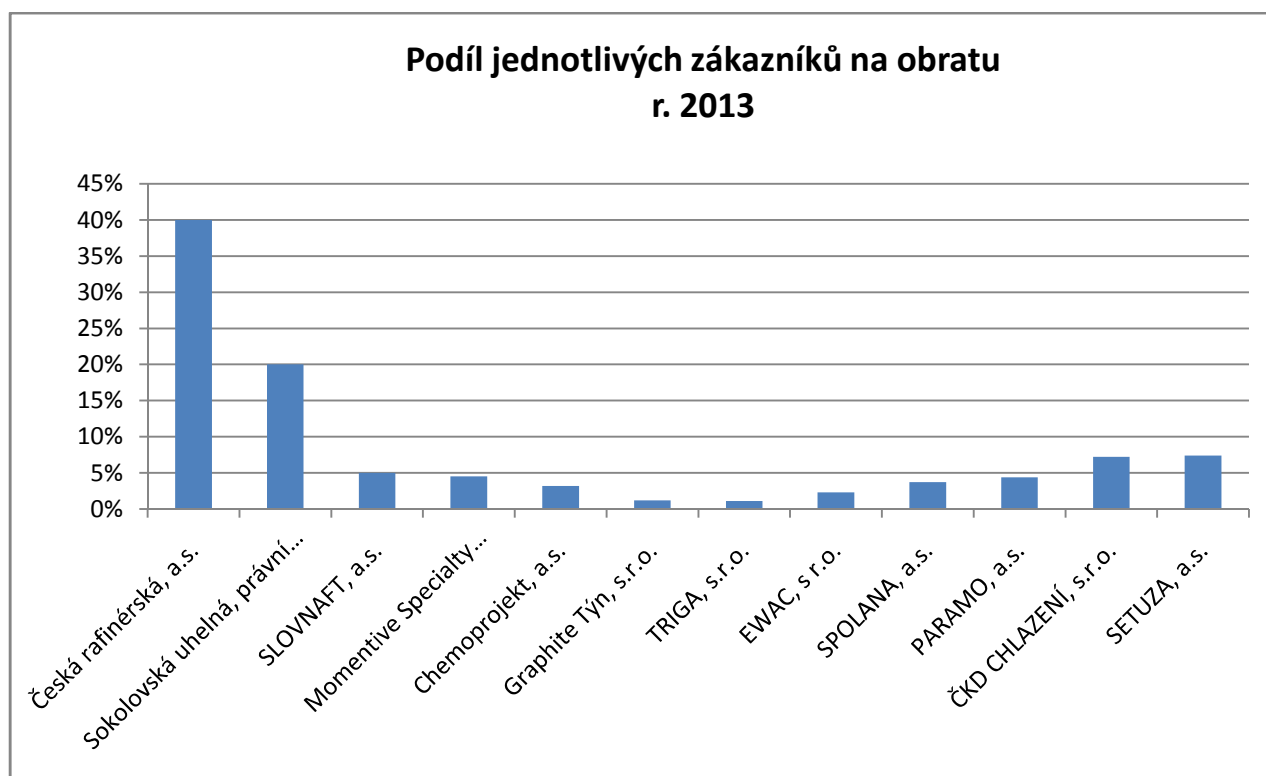
2.7 Analýza prodeje jednotlivých odběratelů

Tabulka č. 9. Podíl jednotlivých odběratelů na obrátu podniku PENTAR, a.s. v roce 2013

Odběratel	Podíl zákazníka na celkových tržbách	Odběratel	Podíl zákazníka na celkových tržbách
Česká rafinérská, a.s.	40%	TRIGA, s.r.o.	1,1%
Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.	20%	EWAC, s r.o.	2,3%
SLOVNAFT, a.s.	5%	SPOLANA, a.s.	3,7%
Momentive Specialty Chemicals, a.s.	4,5%	PARAMO, a.s.	4,4%
Chemoprojekt, a.s.	3,2%	ČKD CHLAZENÍ, s.r.o.	7,2%
Graphite Týn, s.r.o.	1,2%	SETUZA, a.s.	7,4%

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů firmy, 2013

Obrázek č. 4. Grafické zpracování analýzy prodeje jednotlivých zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů firmy, 2013

2.8 Analýza spokojenosti zákazníků a trendy hlavních výrobních procesů

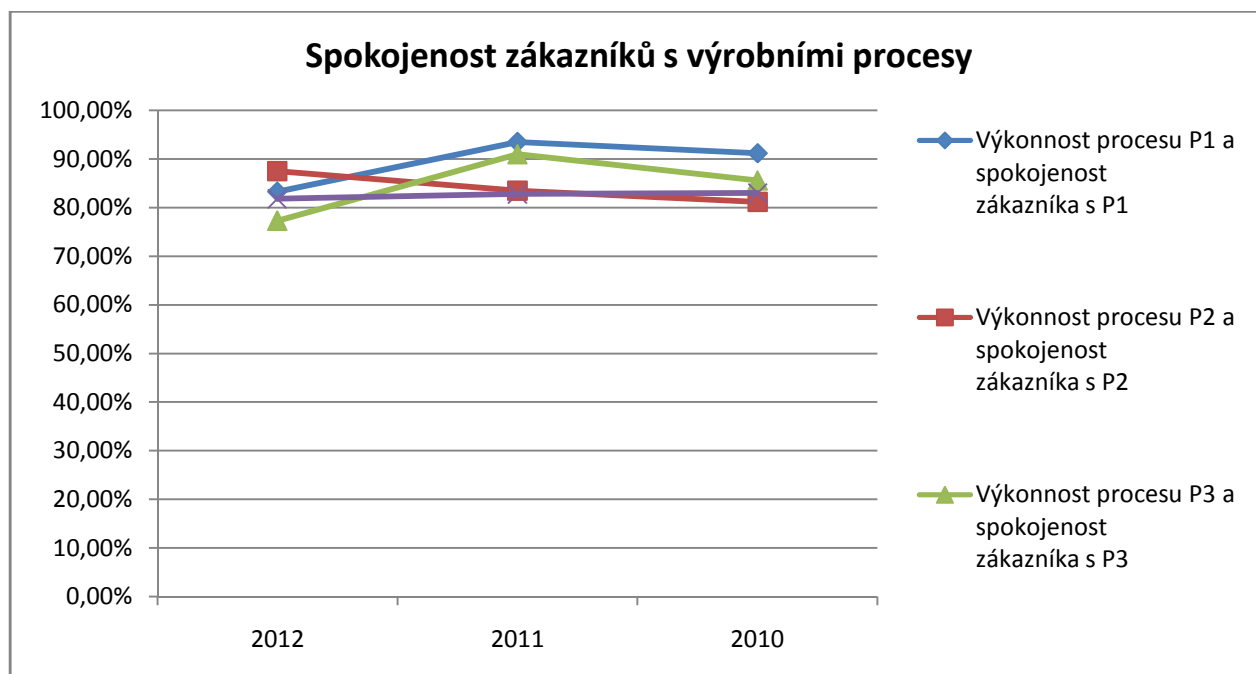
Výroba v podniku je rozdělena do tří základních procesů P1, P2 a P3. Proces P1 je zaměřen na vývoj a výrobu nových tlakových zařízení. Proces P2 se zabývá opravou a rekonstrukcí vyhrazených tlakových zařízení a proces P3 je strojírenská výroba. Výkonnost jednotlivých procesů a spokojenost zákazníků je zaznamenána na dotaznících, které byly předány k vyplnění jednotlivým zákazníkům po dodání objednaných výrobků. Po vyhodnocení vyplněných dotazníků, které bylo provedeno podnikovým managementem, byly výsledky vyhodnoceny pomocí koeficientů. Pro přehlednější ilustraci dosažených výsledků byly koeficienty převedeny na procenta, které lépe objasní jednotlivá stanoviska zákazníků.

Tabulka č. 10. Analýza spokojenosti zákazníků a trendy výrobních procesů

Rok	2012	2011	2010
Výkonnost procesu P1 a spokojenost zákazníka s P1	83,3%	93,5%	91,2%
Výkonnost procesu P2 a spokojenost zákazníka s P2	87,5%	83,5%	81,2%
Výkonnost procesu P3 a spokojenost zákazníka s P3	77,3%	91%	85,6%
Spokojenost zákazníka s organizací	81,8%	82,8%	83%

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů firmy, 2013

Obrázek č. 5. Graficky zobrazená spokojenost zákazníky s výrobními procesy

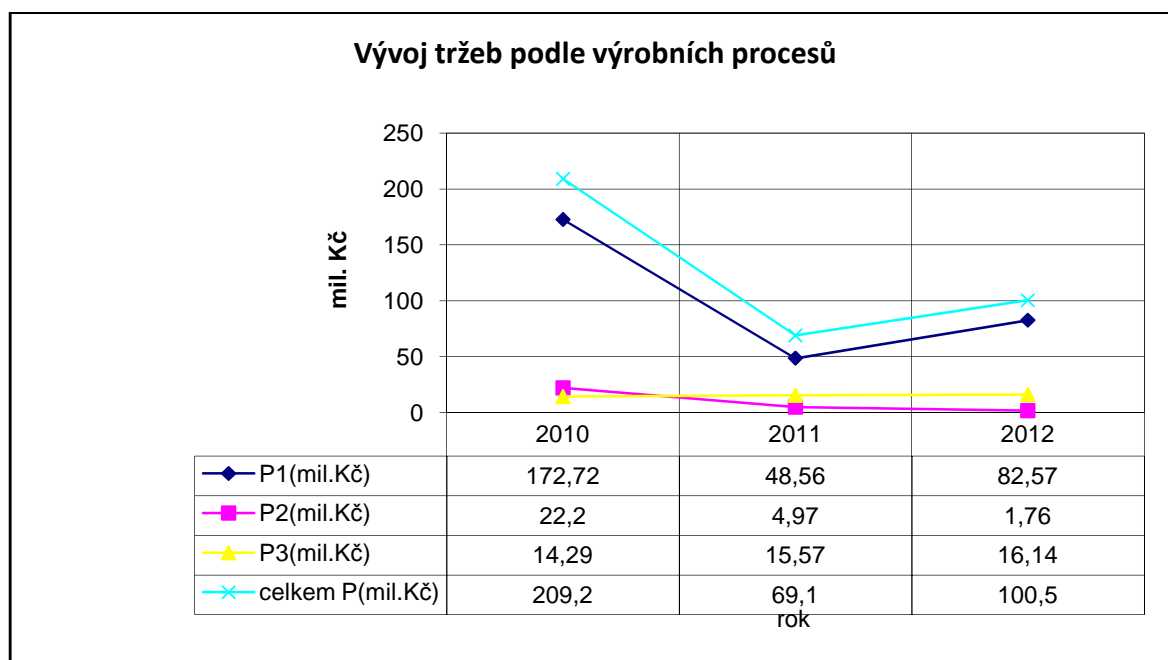


Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů firmy, 2013

Závěrem je vidět, že výkonnost celé organizace a QMS (Quality management system), společně s trendy procesů P1,P2,P3 vykazuje kladné hodnocení. Celkové hodnocení vypovídá o věcné spokojenosti zákazníka s technickou úrovní, které je na velmi vysokém stupni.

2.9 Analýza ekonomických výsledků

Obrázek č. 6. Trendy tržeb dle procesů

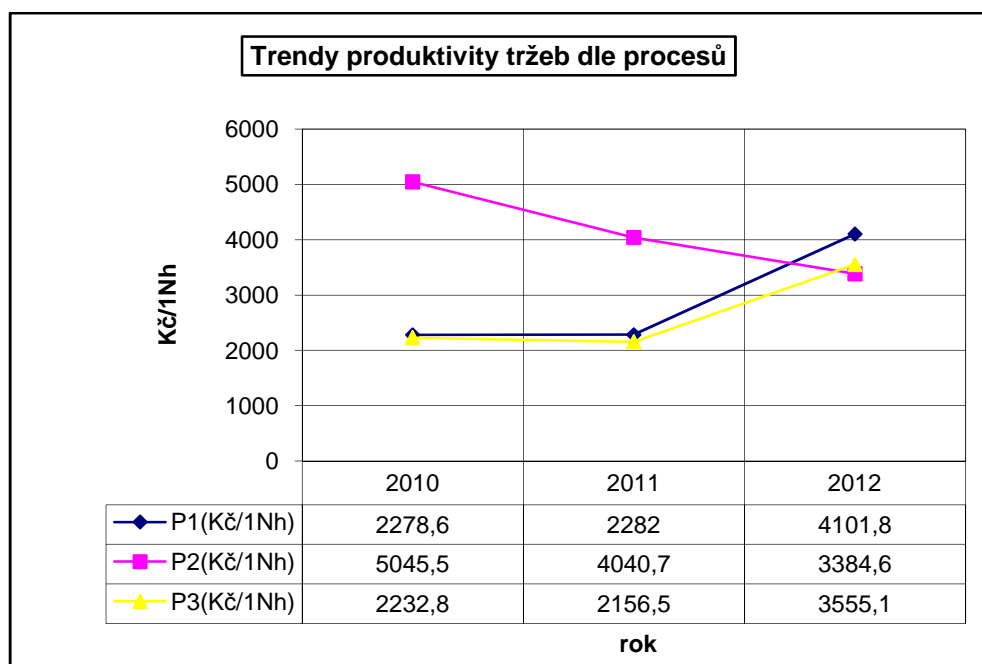


Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů firmy, 2013

Na uvedených výsledcích je vidět, že primárním výrobním procesem je P1 zabývající se vývojem a výrobou nových tlakových zařízení. V roce 2010 byly tržby z tohoto procesu největší za poslední roky a v následujícím roce přišel velký propad způsobený vnitřní restrukturalizací managementu a menší počet zakázek výroby tlakových nádob. Od roku 2011 tržby začali přibližovat svému obvyklému stavu a podle dosavadních výsledků roku 2013 se předpokládá minimálně 30% nárůst oproti roku 2012. V procesu P2 je viditelný klesající trend způsobený minimálním zájmem podniků o rekonstrukce či opravy. V dnešní době modernizací a inovací se podniku spíše vyplatí pořídit nový aparát, který bude fungovat lépe a s menším nebezpečím případných poruch. Strojírenská výroba provozována jako proces P3 každým rokem nepatrně narůstá. Na celkových tržbách je ilustrován vývoje ekonomické stability podniku, která byla v roce 2011 velice ohrožena a podnik ji s velkými potížemi překal. Po následné restrukturalizace se hospodářské výsledky stabilizovali a podnik se může nadále rozvíjet za svými vytyčenými cíli.

V následujícím grafu je znázorněna produktivita tržeb dle jednotlivých procesů. Tyto trendy pomáhají podniku identifikovat mezery ve výrobních procesech, které nejsou vždy optimálně využívány. Jednotlivé trendy produktivity výrobních procesů jsou vyjádřeny poměrem korun na 1 normohodinu.

Obrázek č. 7. Trendy produktivity tržeb dle procesů



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů firmy, 2013

Z těchto výsledků je zřejmé, že nejproduktivnějším procesem je P2 za sledované období.

V následujícím roce 2013 lze předpokládat, že nejproduktivnějším výrobním procesem bude P1, která už v roce 2012 přesahuje hranici 4000 Kč/1Nh. Obecně lze říci, že podnik dosahuje více než uspokojivých výsledků ve své primární činnosti, kterou je výroba tlakových nádob. Lze tedy očekávat další růst produktivity celého podniku a zlepšování celkové ekonomické stability podniku.

2.10 Ekonomické zhodnocení kooperace podniku

Společnost PENTAR a.s. nevznikla žádnou z výše uvedených kooperačních sdružení podniků. Pouze se v průběhu času měnili majitelé a tím i obchodní název firmy. Kooperace jakožto spolupráce s jinými podniky je využívána v poměrně často.

Podnik nejčastěji kooperuje s těmito společnostmi:

- **MEA Meisinger, s.r.o.** se zabývá profesionálním přístupem a obsluhou zákazníků v oblasti výroby a prodeje ocelových mřížových roštů a transportní techniky. Je také kompetentním partnerem v procesu povrchové úpravy žárovým zinkováním.¹⁸

¹⁸Základní informace o společnosti MEA Meisinger s.r.o. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné na: <<http://rosty.mea.cz/component.php?cocode=section&seid=3> />

- **Doosan Škoda Power s.r.o.** je součástí skupiny Doosan Heavy Industries & Construction, předního poskytovatele čistých, účinných, flexibilních a integrovaných řešení v oblasti energetiky, který využívá nejmodernější technologie a opírá se o špičkové strojírenské znalosti – od kotlů a turbín po projekty elektráren „na klíč“ včetně jaderných elektráren a elektráren využívajících obnovitelné zdroje.¹⁹
- **FK system - povrchové úpravy, s.r.o.** se zabývá mořením, pasivací legovaných a antikoročních ocelí, tryskáním nerezových povrchů balotinou, speciálním tryskáním a nátěry a také prodává mořící přípravky značky Antox na moření a pasivaci legovaných antikoročních ocelí.²⁰

Formy kooperace

Společnost PENTAR a.s. využívá kooperaci v případě, kdy podnik není schopen dostatečně splnit technologické výrobní nároky. Díky těmto nárokům na technologické vybavení, kterým podnik nedisponuje v dostatečné míře, využívá podnik kooperačních vztahů. Spolupráce je prováděna zejména v oblasti výroby, kdy podnik přenáší určité výrobní procesy či výrobu meziprojektu na kooperačního partnera, se kterým je uzavřena dohoda o vzájemné spolupráci.

Případy kooperace:

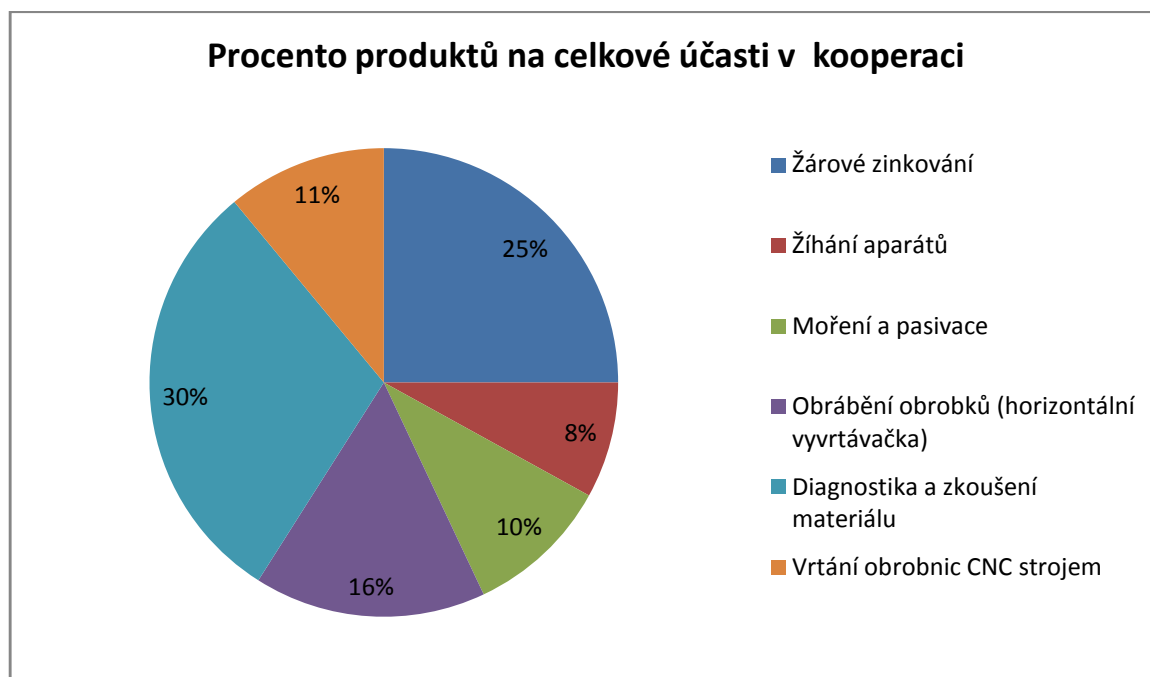
- Žárové zinkování (spolupráce s firmou MEA Meisinger, s.r.o)
- Žíhání aparátů – odstranění vnitřního pnutí (spolupráce s firmou Doosan Škoda Power, s.r.o.)
- Moření a pasivace (spolupráce s firmou FK system – povrchové úpravy, s.r.o.)
- Obrábění nepravidelných obrobků horizontální vyvrtávačkou (spolupráce s firmou Legios Loco, a.s.)
- Diagnostika a nedestruktivní zkoušení materiálu (spolupráce s firmou TEDIKO, s. r. o.)

¹⁹ Historie podniku Doosan Škoda Power s.r.o. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné na: <<http://rosty.mea.cz/component.php?cocode=section&seid=3> />

²⁰ Základní informace o podniku FK system s.r.o. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné na: <<http://www.fksystem.cz/povrchove-upravy/moreni-pasivace-legovanych-oceli>>

- Vrtání obrobků CNC strojem (spolupráce s firmou Strojírna Litvínov, s.r.o.)

Obrázek č. 8. Procento na účasti v celkové kooperaci



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů firmy, 2013

Uvedený graf jasně ilustruje, která spolupráce je pro PENTAR a.s. nejdůležitější z hlediska zachování kontinuity ve výrobě. Téměř 30% druhů produktů je nutné diagnostikovat a prozkoušet ultrazvukem či elektromagnetickými metodami, aby byla zajištěna největší kvalita a bezpečnost, které podniku zprostředkovává TEDIKO, s. r. o. Další položkou je žárové zinkování, které obstarává podnik MEA Meisinger, s.r.o., tento proces spočívá v namáčení ocelových dílů do tekutého zinku o teplotě 450°C. Náklady na pořízení aparátu, kterým se žárové zinkování provádí jsou velké a proto je pro podnik tento kooperační vztah velmi cenný. Kooperace u činností vyobrazených v grafu je pro podnik nutností, nicméně většina výrobních procesů nevyžaduje spolupráci s jinými podniky, protože podnik PENTAR a.s. je schopný zpracovávat většinu dodaných materiálů vlastními prostředky.

Obrázek č. 9. Proces zinkování



Zdroj: Interní dokumenty podniku PENTAR a.s.

Dalším důvodem pro využívání kooperace je případ, kdy je kapacitně přetížená výroba. Pak se musí výroba přesunout k dalším partnerům, se kterými je uzavřena dohoda o spolupráci.

Podnik využívá spolupráci v těchto oblastech:

- Obrábění kovu (spolupráce s firmou Svatavské strojírny s.r.o.)
- Svařování (spolupráce s firmou ROBOTERM, s r.o.)

Poslední oblastí, ve které se uplatňuje kooperační vazba je administrativa a personalistika.

Spolupráce je využívána:

- Vypracování výrobní dokumentace
- V oblasti vzdělávání zaměstnanců

2.10.1 Vývoj vzájemných kooperačních vztahů mezi podniky

Na počet zakázek v níže uvedené tabulce je nutné nahlížet jako na počet přenesených částí výrobního procesu na kooperující podnik. Zakázky byly větší či menší podle momentálního vývoje trhu.

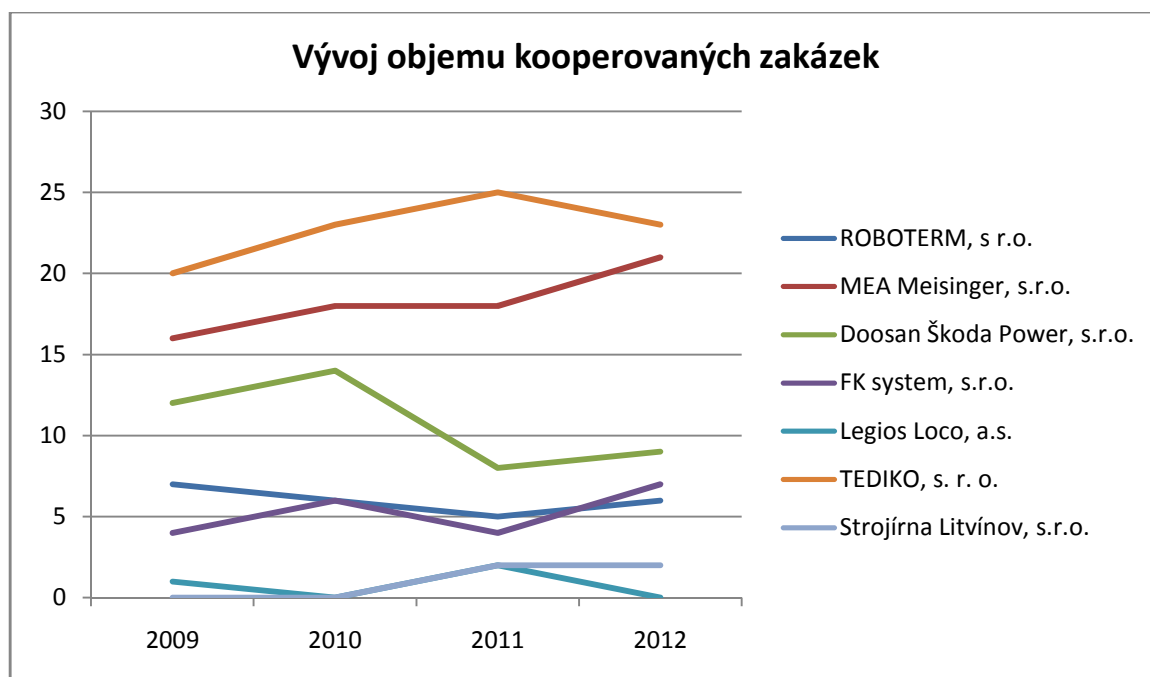
Tabulka č. 12. Vývoj kooperačních vztahů s jednotlivými podniky

Podnik	Oblast kooperace	Počet svěřených zakázek ke kooperaci jednotlivým podnikům			
		2009	2010	2011	2012
ROBOTERM, s r.o.	Svařování měkkých kovů	7	6	5	6
MEA Meisinger, s.r.o.	Žárové zinkování	16	18	18	21
Doosan Škoda Power, s.r.o.	Žihání aparátů	12	14	8	9
FK system, s.r.o.	Moření a pasivace	4	6	4	7
Legios Loco, a.s.	Obrábění nepravidelných obrobků horizontální vyvrtávací	1	-	2	-
TEDIKO, s. r. o.	Diagnostika a nede- struktivní zkoušení materiálu	20	23	25	23
Strojírna Litvínov, s.r.o.	Vrtání obrobků CNC strojem	-	-	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s provozním ředitelem

Vývoj jednotlivých zakázek v čase je proměnlivý v závislosti na momentálním vývoji poptávky po vyráběných produktech. Z uvedených počtů zakázek za jednotlivé roky můžeme vidět úbytek zakázek svěřených kooperačním partnerům. Tento úbytek je způsoben modernizací a rozšiřováním strojních zařízení, které vede k větší soběstačnosti a suverenitě. Zmenšování objemu kooperačních zakázek se týká pouze rutinnějších oblastí výroby, jak můžeme vidět u obrábění horizontální vyvrtávačkou, svařování měkkých kovů či vrtání obrobků CNC strojem. Tyto jednodušší úkony ve výrobním procesu podnik postupně pokrývá sám, a proto se kooperační vztahy s těmito společnostmi spíše zužují a podnik se osamostatňuje. U nejsložitějších procesů jako je diagnostika a zkoušení materiálu, žárové zinkování či žíhání aparátů je vidět pomalý nárůst objemu zakázek v jednotlivých letech. Tento nárůst poukazuje na „závislost“ PENTARU a.s. na spolupracujících podnicích bez, kterých se v těchto částech výrobních procesů neobejde. Zde se podnikový management snaží o nejhlubší možné vztahy s podniky TEDIKO, s. r. o., MEA Meisinger, s.r.o. a Doosan Škoda Power, s.r.o. Kooperace je výhodná pro všechny strany a tím tedy nehrozí nebezpečí ztráty těchto partnerů, avšak v případě vážných ekonomických problémů některého ze spolupracujících podniků by musel PENTAR a.s. uzavřít strategickou dohodu s novým partnerem. Nová dohoda by ovšem nemusela být ekonomicky tak výhodná jako u stávajících partnerů.

Obrázek č. 10. Vývoj objemu kooperovaných zakázek v čase



Zdroj: Vlastní zpracování

3 Návrhy na opatření a vyhodnocení navrhovaných opatření vedoucích k optimalizaci podnikových procesů

PENTAR a.s. je podnikem působícím ve strojném průmyslu, proto je zde kladen velký důraz na jakost výrobků. Jakost jednotlivých výrobků je nejdůležitějším ukazatelem pro nové či stálé odběratele. V případě nepovedených výrobků je jasné, že klesá hodnota obchodní značky firmy v očích odběratelů, proto navrhované řešení souvisí se zlepšováním výrobních procesů, které zaručí nejlepší možnou jakost a výrobků. V konečném výsledku podnik dosáhne zlepšení obchodních vztahů s odběrateli a dodavateli.

Veškeré návrhy na zlepšení podnikových procesů byly konzultovány s nejvyšším managementem podniku a jsou rozděleny do jednotlivých procesů, které je možné vylepšit níže uvedenými způsoby.

3.1 Provádění interních auditů

Do podniku byl zaveden systém managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001, z tohoto důvodu je nutné, aby podnik prováděl interní audity, které jsou chápány jako způsob měření koncentrovaný na postupné zlepšování systému managementu kvality. Interní audit je metoda monitorování a měření hlavních procesů P1,P2,P3 a jednotlivých hlavních činností systému kvality včetně kvality výrobků. Interní audit je základním procesem v získání důvěry ve vedení společnosti, zda je systém managementu kvality efektivně uplatňován v praxi a na posuzování schopnosti firmy plnit požadavky zákazníka a požadavky zákonů a předpisů vztahujících se na produkty firmy. V organizaci je možné jej využít jako doplněk dalších dvou způsobů hodnocení systému managementu kvality, tj. přezkoumání systému managementu kvality a sebehodnocení prováděné vedením společnosti.

3.1.1 Plánování předmětu interních auditů

Zaměřit plán interních auditů na hlavní procesy P1, P2 , P3 a vybrané činnosti těchto procesů a to na ty činnosti, které mají rozhodující vliv na kvalitu produktů. Ukazatele problémů o efektivnosti uplatňování systému managementu kvality mohou být rozborů neshodných výrobků a oprav zaznamenaných ve stížnostech zákazníků nebo ve vyhodnocení jednotlivých kritérií průzkumu spokojenosti zákazníků. Dalším zdrojem pro plánování interního

auditu a jejich obsahu je využití zprávy o přezkoumání systému managementu kvality za kalendářní rok.

3.1.2 Plánování konkrétního obsahu interního auditu

Navrhnu metodologii auditu a specifické zaměření, které bude v předstihu projednáno formou upřesnění otázek a kritérií vedených k cíli auditu, aby byl splněn předmět a cíl auditu a mohli se identifikovat oblasti vyžadující zlepšování a jejich priority.

3.1.3 Zásady hodnocení každého hlavního procesu nebo činnosti systému managementu kvality

Důležité otázky (z pohledu uplatňování efektivnosti), které musí být u každého auditu naplánovány:

- Proces/činnost identifikovat, vhodně a přiměřeně k potřebám firmy a popsat jej pracovníkům
- Pracovníkům musí být přiděleny odpovědnosti za procesy/činnosti
- Kontrola zda jsou požadované procesy/činnosti skutečně uplatňovány a udržovány v souladu s potřebami firmy a souvisejícími předpisy a normami
- Zpětná kontrola zda je proces/činnost efektivní a výkonný (dosažené výsledky, přínosy, zlepšení, míra splnění plánů a cílů)

3.1.4 Přínos interních auditů

Přínosem hodnocení vnitřního systému v organizaci je poskytování informací, hodnocení, analýz, doporučení a konzultací důležitých pro efektivní plnění úkolů orgánů společnosti a vrcholovému managementu. Interní audit poskytuje ujištění o tom, že společnost si je vědoma rizik, kterým je vystavena, zvládá je.

3.2 Orientace na zákazníka a zvyšování jeho spokojenosti

3.2.1 Shromažďování dat

Ke zlepšení podnikových procesů by se měly lépe a pravidelně shromažďovat data (jako zpětnou vazbu) pro vyhodnocování spokojenosti zákazníka za společnost jako celek podle předepsaného pracovního postupu, se zaměřením na okamžité provádění průzkumu spokojenosti po ukončení klíčových zakázek jednotlivých hlavních procesů P1, P2 a P3 pro možnost rychlé reakce na zabránění opakování negativních jevů a využívání nápravných či preventivních opatření.

3.2.2 Prezentace evropských certifikátů zákazníkům

Prezentovat stávajícím i novým zákazníkům odbornou způsobilost společnosti na plnění požadavků evropské směrnice 97/23/EC (NV26/2003 Sb.), NV 42/2003 Sb, AD 2000-Merkblat HPO a také předpisu RID, ČSN EN 15085. Tyto certifikace podniku zajišťují oprávnění k montáži, revizi a opravám vyhrazených tlakových zařízení. Prezentací těchto certifikací pomáhá v zisku nových zahraničních zákazníků, kteří potřebují výrobky shodující se s evropskými normami na jakost a kvalitu.

3.2.3 Aktualizace webových stránek

Webové stránky jsou již staré a jsou na nich uvedena některé nepřesné události, jako je zastaralý název společnosti atd. Celková prezentace na internetu by se měla aktualizovat s ohledem na celkovou globalizaci ve společnosti, kdy internet je jedním z nejlivnějších medií v marketingové komunikaci. Webové stránky PENTARU potřebují aktualizovat zejména ve změně názvu, sídla společnosti, organizační struktury společnosti a platných certifikátů podniku.

3.2.4 Rozšíření certifikace

Po konzultaci navrhovaných možností jak zlepšit podnikové procesy s obchodním úsekem podniku, bylo zjištěno, že ke vstupu na zahraniční trhy je nutné získat novou odbornou kvalifikaci v oblasti výroby tlakových zařízení, aby se stala ověřenou podle ASME za účelem

konstrukce a certifikace komponentů podle ASME Code. Tato certifikace umožní podniku vstoupit na Ruský trh a vytvořit novou síť odběratelů tlakových zařízení.

3.2.5 Strojírenské veletrhy

Na strojírenském veletrhu jsou zastoupeny všechny klíčové oblasti strojírenského průmyslu v devíti specializovaných oborech. Pro podnik PENTAR a.s. je to velká příležitost jak zviditelnit svoji obchodní značku, protože působením na mezinárodních nebo tuzemských veletrzích by podnik mohl zařídit velkou reklamu a zlepšit reputaci u stálých i potencionálních odběratelů.

3.3 Přezkoumávání systému managementu kvality

Vedení společnosti by mělo minimálně 1x ročně přezkoumávat systém managementu kvality.

Přezkoumávanými vstupy jsou:

- výsledky interních auditů
- zpětná vazba od zákazníků
- výkonnost procesů
- shoda produktů
- statusu preventivních opatření, opatření k nápravě a doporučení
- následná opatření z předchozích přezkoumání systému managementu kvality
- vnější vlivy/změny ovlivňující systém managementu kvality
- sebehodnocení a doporučení pro neustálá zlepšování

Výstupem z přezkoumání systému managementu kvality musí být rozhodnutí a opatření nejvyššího managementu v těchto záležitostech:

- Zlepšit efektivnost systému managementu kvality, které se provádí vypracováním politiky kvality a cílů kvality.
- Zlepšit produkt ve vztahu k požadavkům zákazníka, které se provádí zejména stanovením cílů pro zaměstnance na kalendářní rok
- Upřesnit potřebu finančních zdrojů na provedení těchto opatření

3.4 Opatření na zlepšení kooperačních vztahů

PENTAR a.s. se snaží minimalizovat přebytečné náklady, které kooperace s obchodními partnery přináší. Náklady kooperace ovlivňuje řada vnějších faktorů, jde např. o geografickou polohu, úroveň mezd, daňových sazeb, dostupnost a ceny surovin, energií a náklady na infrastrukturu. Podnikovým záměrem je zredukování kooperačních vztahů pouze na ty, které jsou nejdůležitější z hlediska zachování portfolia nabízených výrobků. Důvodem pro redukci partnerských vztahů jsou vyšší náklady na jednotlivé tlakové nádoby při využívání kooperace. Z dlouhodobého časového hlediska by pro podniky bylo výhodnější, kdyby modernizoval či zakoupil výrobní stroje, aby nebylo nutné spolupracovat.

Spolupráce podniků v oblasti administrativy a je užitečná z důvodu snazšího schvalování výrobní dokumentace. Spolupráce kooperujících podniků na výrobní dokumentaci je nutná kvůli normám na kvalitu a jakost výrobků. Vzhledem k tomu, že je nutné, aby se celý výrobní proces shodoval s normami kvality výroby je nutné společně s kooperujícími podniky zpracovávat výrobní dokumentaci. Zlepšení v této oblasti by mohlo přinést zavedení EDI (elektronická výměna dat) do interního prostředí firmy. Výhodou EDI je forma dat, které jsou strukturována podle předem dohodnutých standardů a ve formě zpráv následně elektronicky automaticky přenášeny bez přispění člověka. Tato aplikace by přinesla velké zrychlení v procesu schvalování výrobní dokumentace a také zjednodušení komunikace mezi podniky v případě odchylek od jakosti či různých nároků na kóty, chemické reakce atd.

V oblasti vzdělávání zaměstnanců je prostor pro zlepšení v oblasti motivace zaměstnanců pro získání lepší kvalifikace. Podnikový zaměstnanci se nechtějí příliš vzdělávat, protože zvýšení kvalifikace nepřináší velkou nárůst mzdy. Lépe nastavené mzdové tarify na základě kvalifikace by přinesly větší zájem o vzdělávací kurzy a tréninky atd. Z pohledu podniku by bylo výhodné uzavřít dohodu o užší spolupráci v oblasti vzdělávání zaměstnanců se spolupracujícími podniky. Spolupráce by mohla být navázána v organizaci společných vzdělávacích programů jako je: Workshop, Trénink, Školení, Koučování atd. Výhodou by byly poměrně nízké náklady, kdyby na těchto programech spolupracovalo více obchodních partnerů. Zvětšil by se objem vzdělaných pracovníků, což celkově zlevní a usnadní vzdělávací proces.

Posilování kooperačních vztahů je namístě u důležitých výrobních partnerů, jako jsou: TEDIKO, s. r. o., MEA Meisinger, s.r.o. a Doosan Škoda Power, s.r.o. Podnik PENTAR a.s. nemá rozvinutou žádnou větší strategii rozvoje kooperačních vztahů. Vztahy s těmito podniky jsou perspektivní ze strategického hlediska, protože působí v obdobném odvětví a nejsou vůči sobě v konkurenčním vztahu. Posílení kooperačních vztahů je možné dosáhnout vypracováním horizontální strategie pro spolupráce s kooperujícími podniky. Horizontální strategie by měla zahrnovat tyto kroky:

- Systematická identifikace všech existujících hmotných vztahů
- Odhalení nových potenciálních vztahů, které nejsou využívány konkurencí
- Identifikace nehmotných vztahů (formulace společných zákazníků, společných strategií atd.)
- Vyhodnocení konkurenčních výhod plynoucích ze vzájemných vztahů
- Na základě vyhodnocení vybrat vhodné organizační mechanismy k realizaci spolupráce u strojírenské výroby
- Následná zvětšování diverzifikace vzájemných vztahů nebo tvorba nových vztahů

Posílení kooperačních vztahů v konečném důsledku přináší podniku výhodu oproti konkurenci, která je důležitá z hlediska prosazování na trhu výroby tlakových zařízení.

4 Závěr

Předmětem bakalářské práce je charakteristika současného stavu dodavatelsko-odběratelských vztahů a kooperačních vztahů mezi strojírenským podnikem PENTAR a.s. a jeho obchodními partnery.

Na základě interních údajů firmy je zde provedena hlubší analýza podnikatelské činnosti a stručné nadefinování vnitřního řádu společnosti, díky které je čtenář schopen lépe porozumět interním procesům podniku.

Důležitým výstupem celkového rozboru je obecná analýza SWOT, která poukazuje na silné a slabé stránky podniku PENTAR a.s. Díky tomu je možné určit, jak si podnik stojí ve své podnikatelské činnosti a upozornit na hrozby, jimž čelí. Mezi největší problémy firmy krom nedostatečné propagace na internetu, patří vysoké provozní náklady, které negativně ovlivňují ekonomickou stabilitu. Dalšími faktory, které mohou ohrozit fungování podniku jsou Intervence do tržní ekonomiky, nekalá konkurence a vysoký tlak na nízké ceny v odvětví. Každý z těchto faktorů bude podnik jen těžko ovlivňovat vlastními prostředky, proto je nutné, aby bylo prováděno neustálé monitorování všech hrozících nebezpečí.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou charakterizovány v celé své šíři a je zde popsán způsob, jakým podnik provádí nákup materiálu a prodej hotových výrobků. Následně je provedena analýza dodavatelko-odběratelských vztahů, která poukazuje na výhody a nevýhody jednotlivých obchodních partnerů. Lze říci, že základním stavebním kamenem dodavatelsko-odběratelských vztahů je systém managementu kvality, který zaručuje vysokou kvalitu nabízených výrobků a zajišťuje podniku dobré jméno a je také jeho vizitkou při hledání potenciálních zákazníků. Systém managementu kvality je na vysoké úrovni a také je neustále inovován způsobem, který podniku umožní držet krok s konkurenčními podniky.

Ve výrobě vysokotlakých zařízení je využíváno i kooperace s obchodními partnery. Kooperace mezi PENTAREM a.s. a výrobními partnery je velice úzká a je založena pouze na bázi výrobních procesů. Pouze části výrobních procesů jsou předávány spolupracujícím podnikům, které zhotoví svoji část výroby a poté navrací nedokončenou výrobu zpět PENTARU, aby dokončil celý výrobní proces zhotovovaného výrobku. Do budoucna však lze předpo-

kládat, že spolupráce s jinými podniky bude redukována, neboť se podnik snaží být soběstačný a zpracovávat materiály vlastními prostředky.

Shrnutím lze dojít k závěru, že podnik PENTAR a.s. má poměrně velmi dobré postavení ve strojírenském průmyslu, kde není žádným novicem a těží ze zkušeností dlouholetého působení na trhu. K řízení vztahu s dodavateli, odběrateli a kooperujícími partnery je přístupováno zodpovědně a obchodní vztahy se vyvíjejí podle dílčích cílů zavedené obchodní strategie podniku. Všechny obchodní úkony jsou vedeny profesionálně a je jim věnována co největší pozornost, aby bylo možné dosahovat kladných hospodářských výsledků.

Vypracováním této bakalářské práce bylo dosaženo zmapování celého procesu kooperace a obchodování s dodavateli a odběrateli. Byly navrženy principy a postupy, které by měli zlepšit vztahy s veškerými obchodními partnery. Ke zlepšení by mohlo dojít i v základních výrobních procesech, jež jsou nedůležitější podnikatelskou činností podniku PENTAR a.s.

Z mého osobního pohledu bylo vypracovávání bakalářské práce zajímavé a poučné. Přínosem pro mne bylo pochopení, jakým způsobem podnik PENTAR a.s. již dlouhodobě působí na trhu. Zkušenost z vypracování bakalářské práce pro mne nebude užitečná jen na akademické půdě, ale především jsem se naučil některé znalosti, které budu moci využívat i v praktickém životě nebo v zaměstnání. Zejména mnoho praktický poznatků mi bylo předáno lidmi, kteří pracují na obchodním a nákupním oddělení a mnoho si také cením zkušeností, které mi předával provozní ředitel pan Daniel Hromádka. Touto cestou bych mu chtěl ještě jednou poděkovat za prokázanou trpělivost a ochotu sdílet své osobní znalosti a zkušenosti.

5 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1. Formy při změnách vztahů mezi podniky.....	11
Obrázek č. 2. Hodnotový řetězec.....	12
Obrázek č. 3. Organizační struktura ve společnosti PENTAR a.s.....	20
Obrázek č. 4. Grafické zpracování analýzy prodeje jednotlivých zákazníků.....	44
Obrázek č. 5. Graficky zobrazená spokojenost zákazníky s výrobními procesy.....	45
Obrázek č. 6. Trendy tržeb dle procesů.....	45
Obrázek č. 7. Trendy produktivit tržeb dle procesů.....	46
Obrázek č. 8. Procento na účasti v celkové kooperaci.....	49
Obrázek č. 9. Proces zinkování.....	49
Obrázek č. 10. Vývoj objemu kooperovaných zakázek v čase.....	51

6 SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1. Analýza SWOT podniku PENTAR a.s.....	23
Tabulka č. 2. Vyhodnocení následků devizové intervence ČNB.	30
Tabulka č. 3. Rozbor obchodních vztahů se SLOVANAFT a.s.	38
Tabulka č. 4. Rozbor obchodních vztahů s ČESKOU RAFINÉRSKOU a.s.....	39
Tabulka č. 5. Rozbor obchodních vztahů se Sokolovskou uhelnou, právní nástupce a.s.....	39
Tabulka č. 6. Výčet největších dodavatelů podle dodávaných materiálů.....	40
Tabulka č. 7. Srovnání podmínek dodavatelů hutního a jiného materiálu.....	41
Tabulka č. 8. Analýza SWOT dodavatelsko-odběratelských vztahů.....	42
Tabulka č. 9. Podíl jednotlivých odběratelů na obratu podniku PENTAR, a.s. v roce 2013.....	43
Tabulka č. 10. Analýza spokojenosti zákazníků a trendy výrobních procesů.....	44
Tabulka č. 12. Vývoj kooperačních vztahů s jednotlivými podniky.....	50

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. Management. Brno : ComputerPress, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

HESKOVÁ, Marie a kol. *Kooperace*. 1. české vyd. Praha: ProfessConsulting, 2005. 142 s. ISBN 80-7259-048-0.

Porter, M.E. (ed.) (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

Srpová, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Synek, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.

TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

Veber, Jaromír et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

ZIKMUND, M., *Strategické aliance od trustu po konsorcium*, 7.2.2012 [online].[cit. 2014-03-10]. Dostupné na: <<http://www.businessvize.cz/organizace/strategicke-aliance-od-trustu-po-konsorcium>>

Václav, F., *Žárové zinkování ochrání ocel před korozí*, 21.11.2013 [online].[cit. 2014-04-10]. Dostupné na: < <http://clanky.edb.cz/clanek-289-zarove-zinkovani-ochrani-ocel-pred-korozi-a-doda-ji-efektni-vzhled> >

Základní informace o společnosti MEA Meisinger s.r.o. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné na: <<http://rosty.mea.cz/component.php?cocode=section&seid=3> />

Doosan Škoda Power získala kontrakt za stamilióny,[online]. [cit. 2014-03-28].
Dostupné na:< <http://www.novinky.cz/ekonomika/331436-plzenska-doosan-skoda-power-ziskala-kontrakt-za-stamiliony.html>>

Základní informace o podniku FK system s.r.o. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné na:
<<http://www.fksystem.cz/povrchove-upravy/moreni-pasivace-legovanych-oceli>>

Základní informace o podniku Roboterm s.r.o. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné na:
<<http://www.roboterm.cz/o-nas/>>

Výpis z obchodního rejstříku [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné na:
< <http://rejstrik.penize.cz/29153492-legios-loco-a-s>>

Pasivace. WIKIPEDIE: Otevřená encyklopedie. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné
na: < <http://cs.wikipedia.org/wiki/Pasivace>>

Interní audit. WIKIPEDIE: Otevřená encyklopedie. [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné
na: < http://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD_audit>

Výpis obchodního rejstříku PENTAR a.s. [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a100170072&typ=full&klic=t901v0>>

Certifikáty, PENTAR a.s. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné na:
<<http://www.pentar.cz/certifikaty/>>

SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha A: Certifikát systému řízení kvality

Příloha B: Certifikát pro výrobu tlakových zařízení dle PED 97/23/EG

Příloha C: Výrobky podniku PENTAR a.s.

Příloha A: Certifikát systému řízení kvality

Certifikační orgán systémů managementu
akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod číslem 3117

**DQS**
Czech s.r.o.

Riegrova 196, 278 01 Kralupy nad Vltavou, Česká republika

CERTIFIKÁT

číslo: **DQS - 9001/12/51**

Na základě kladného výsledku certifikačního auditu prohlašujeme, že
společnost:

PENTAR a.s.
Sluneční náměstí 2583/11, 158 00 Praha 58
Česká republika

vytvořila a udržuje systém managementu kvality, který
splňuje všechny požadavky specifikované normou

ČSN EN ISO 9001:2009
na systém managementu kvality
pro následující předmět činnosti:

**„projektování, výroba, montáž a servis průmyslových
technologických zařízení a celků“**

Certifikát je vydán na základě našich nejlepších znalostí a kompetencí a je založen na základě výsledku provedeního auditu a jeho nálezu, avšak nezbavuje společnost její odpovědnosti vyplývající ze smluvních podmínek a z podmínek stanovených ostatními podstatnými právními a technickými předpisy a normami.

Datum vydání: 13.12.2012
Platnost do: 13.12.2015


Ing. Petr Čihák
Vedoucí certifikačního orgánu



Certifikát.JPG
Typ: Obrázek ve formátu JPEG
Velikost: 122 kB
Rozměry: 653 x 907 pixelů

Příloha B: Certifikát pro výrobu tlakových zařízení dle PED 97/23/EG



ZERTIFIKAT

Überprüfung einer Fertigungsstätte
für Druckgeräte
nach Richtlinie 97/23/EG

Zertifikat-Nr.: 07-202-9190 WZ-1843/11

Name und Anschrift des
Herstellers: PENTAR CE a.s.
Sluneční náměstí 2583/11
CZ-158 00 Praha 5

Hiermit wird bescheinigt, dass der Hersteller den Nachweis über Erfahrungen für eine **Einzelfertigung nach der Richtlinie 97/23/EG** erbracht hat, sowie die **Qualitätsanforderungen** nach dem Regelwerk AD 2000-HP0 und der Norm **EN ISO 3834-2** erfüllt.

Überprüfung: Fertigung nach Modul G und F der Richtlinie 97/23/EG
Prüfgrundlage / Regelwerk: PED 97/23/EG / AD 2000-Merkblatt HP0 / EN 13445-4,
EN 15085-4 DIN EN ISO 3834-2
Prüfbericht- Nr.: 9190 HP-1843/11
Geltungsbereich: Druckgeräte
Fertigungsstätte: PENTAR CE a.s.
č.p. 870, CZ-357 31 Horní Slavkov
Gültig bis: 01/2015

Prag, 10.01.2012



Zertifizierungsstelle für Druckgeräte
der TÜV-NORD Systems
GmbH & Co. KG

Prochaska

Benannte Stelle, Kennnummer 0045

TUV Nord Systems GmbH & Co. KG
Große Bahnstraße 31
D-22525 Hamburg

Tel. 00420-296 587 219
Fax 00420-296 587 240
e-mail prochaska@tuv-nord.cz

Mitglied der



WS-10-07-D-01

Příloha C: Výrobky podniku PENTAR a.s.



Abstrakt

LANDA, J. *Ekonomické zhodnocení kooperace podniků v konkurenčním prostředí.*

Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Chebu, 63. S., 2014

Klíčová slova: Spolupráce, strojírenská výroba, nákup, prodej

Předložená práce je zaměřena na kooperaci a obchodní vztahy vedené mezi strojírenským podnikem PENTAR a.s. a zahraničními nebo tuzemskými podnikatelskými subjekty, které působí v obdobném průmyslovém odvětví. Tato práce obsahuje rozbor výrobních a obchodních činností ve strojírenském provozu. Dále disponuje obecnou analýzou SWOT a analýzou SWOT dodavatelsko-odběratelských vztahů, které jsou dále popsány a vyhodnoceny.

V práci jsou také obsaženy návrhy na optimalizaci podnikatelských činností a posouzení efektivnosti navrhovaných opatření.

Abstract

LANDA, J. *Economic evaluation of business cooperation in a competitive environment.*

Bachelor work. Cheb: Faculty of Economics ZČU in Cheb, 63 p., 2014

Key words: Collaboration, engineering production, purchase, sale

The present work is focused on cooperation and business relationship between engineering, joint-stock company PENTAR and foreign or domestic business subjects that act in a similar industry. This work contains an analysis of production and business activities in the engineering operation. Further it has a general SWOT analysis and SWOT analysis of supplier-customer relations that are described and evaluated. The work also included proposals to optimize business operations and assessing the effectiveness of the proposed measures.