

Analýza konkurenceschopnosti firmy Kovocité, a. s.

Monika Kolková

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika KOLKOVÁ**
Osobní číslo: **M09990**
Studijní program: **B 6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Řízení výroby a kvality**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy Kovocité, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky k problematice konkurenceschopnosti podniku.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu konkurenceschopnosti podniku Kovocité a.s. dle vybraných faktorů.
- Zpracujte a porovnejte přednosti a nedostatky firmy Kovocité a.s. s vybranou konkurenční firmou.
- Doporučte způsob, jak zvýšit konkurenceschopnost firmy Kovocité a.s.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-58943-41-7.

HOROVITZ, J. Jak získat zákazníka: Kvalita služeb. 1. vyd. Praha: Management, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-8560-512-0.

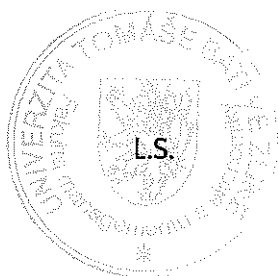
PŘIBOVÁ, M. Analýza konkurence a trhu. Praha: Grada, 1998. 148 s. ISBN 80-7169-536-X.

SCHOLES, J. Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dobroslav Němec
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání bakalářské práce: 2. dubna 2012
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2012

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

15.5.2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*
- (3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Tématem mojí bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti firmy Kovocité, a.s. Má bakalářská práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zabývám pojmy konkurence, strategie, vnitřní a vnější analýza podniku a průmyslovými metodami. V praktické části se zaměřuju na základní informace o podniku, odběratelsko-dodavatelských vztazích, dále se zaměřuju na výrobní sortiment, analýzu výrobního systému se zaměřením na metody průmyslového inženýrství, ke konci své bakalářské práce provedu analýzu dvou konkurenčních firem a v poslední části si dovoluji napsat doporučení, které by dle mého názoru pomohlo firmě k lepší konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: Konkurence, strategie, SWOT, PEST, Porterova analýza, Lean management, Průmyslové inženýrství

ABSTRACT

The topic of this bachelor thesis is analysis of the competitiveness of company Kovocité, Inc. My thesis is divided into two parts: theoretical and practical part. In theoretical part I concentrate on the concepts of competition, strategy, internal and external analysis of the company by industrial methods. In the practical part I concentrate on the basic informations about the company, buyer and supplier relationships, then it is product assortment, the analysis of the production system with a focus on industrial engineering methods, in the end of my bachelor thesis I do analyze of two competing companies and in the last chapter I recommend this analysis to the company, which can helps it be more competitive in my opinion.

Keywords: competition, strategy, SWOT, PEST, Porter's analysis, lean management, industrial engineering

Ráda bych poděkovala panu Ing. Dobroslavovi Němcovi vedoucímu mé bakalářské práce za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky a také za jeho neutuchající podporu a inspiraci, které zajisté nejen pro mě už několik let představuje.

Rovněž děkuji ředitelovi firmy panu Ing. Čechmanovi za možnost sepsání mé bakalářské práce a především bych chtěla poděkovat panu Gargulákovi za jeho ochotu, pomoc a rady, které mi poskytoval.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

”

**Život je možné prožívat jen směrem vpřed
a chápat jen směrem vzad.**

”

Jack Welch

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE	12
1.1 KONKURENČNÍ POTENCIÁL.....	13
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	14
1.3 KONKURENCE V GLOBALIZACI	14
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	16
2.1 RIZIKA PŘI STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ	16
2.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	17
Vůdcovství v nákladech	17
Dosažení odlišnosti.....	18
2.3 STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU.....	18
3 ANALÝZY VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO OKOLÍ FIRMY	20
3.1 ANALÝZA PEST	20
3.2 SWOT ANALÝZA	21
3.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	22
4 PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ	25
4.1 PLÝTVÁNÍ.....	25
4.2 LEAN MANAGEMENT	26
4.3 NÁSTROJE JAKOSTI.....	28
4.4 FIRMA PRO 21.STOLETÍ.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 SKUPINA CITÉ A HISTORIE FIRMY KOVOCITÉ, A.S.	33
5.1 CHARAKTERISTIKA.....	34
5.2 VIZE, POSLÁNÍ A MISE	34
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	35
6 VÝROBA	36
6.1 VÝROBNÍ SORTIMENT	37
6.2 TECHNOLOGIE POUŽÍVANÉ VE VÝROBNÍM PROCESU	38
6.2.1 Řezání plazmou.....	39
6.2.2 Povrchové úpravy.....	40
6.3 NÁVRH NOVÉHO VÝROBKU	44
6.4 KVALITA	45
7 ODBĚRATELSKO-DODAVATELSKÉ VZTAHY	48
1. DODAVATELSKÉ VZTAHY	48
7.1 2. ODBĚRATELSKÉ VZTAHY	49
7.2 3. VÝVOJ TRŽEB	49
7.3 4. PODÍL EXPORTU	50
8 INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA	51

8.1	PEST ANALÝZA	51
8.2	SWOT ANALÝZA	53
8.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	55
9	ANALÝZA VÝROBNÍHO SYSTÉMU.....	57
9.1	STŘEDISKA KOVOCITÉ,A.S.	57
9.2	PROCESNÍ ANALÝZA	58
9.3	ANALÝZA STŘEDISKA 20 – MONTÁŽE	62
9.3.1	Takt-time střediska 20.....	63
9.4	ANALÝZA PLYTVÁNÍ.....	64
9.5	ANALÝZA FAKTORŮ LEAN MANAGEMENTU.....	65
9.6	MAGICKÝ ČTYŘÚHELNÍK.....	67
9.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	68
9.8	ZÁKLADNÍ NÁSTROJE KVALITY.....	68
10	ANALÝZA KONKURENCE	72
10.1	SIACITY,S.R.O.	72
10.2	URBANIA,S.R.O.....	74
10.3	SROVNÁNÍ FIREM.....	76
10.4	SROVNÁNÍ SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ.....	77
11	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ FIRMY A PŘEHLED HLAVNÍCH NEDOSTATKŮ ZJIŠTĚNÝCH ANALÝZOU.....	78
12.	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY	78
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Dnešní doba si žádá rychlé změny, třídění informací, pružné reagování na změny, na podniky jsou kladeny čím dál větší nároky a musí na trhu bojovat s tvrdou konkurencí. Pod pojmem konkurenceschopnost se neskrývá jen jediný pohled. Na vše co činí podnik konkurenční, se musíme dívat z více úhlů, hledat nové možnosti, inovovat, vyvíjet strategie. Pokud se podnik bude dívat na okolí kolem sebe, ale i na svou vnitřní stránku úzkým pohledem může se stát, že v konkurenčním boji brzy prohraje.

Velmi důležitá je konkurenceschopnost u výrobních podniků. Pokud něco vyrábíme, musíme vynakládat nejen úsilí, finanční náklady, ale hledat i lidský potenciál. Velmi důležité je zjistit potřeby svého zákazníka a zjistit za co a kolik je ochoten zaplatit. Udržení konkurenční schopnosti předpokládá zvolení správné strategie, neustálé zefektivňování všech podnikových činností a průběžné inovace vyráběných produktů. Zákazníci rovněž požadují bezpodmínečné dodržování kvality výrobků, které nakupují a pokud jim dáme kvalitu za cenu, za kterou jsou ochotni zaplatit, stanou se z nich stálí zákazníci.

Tyto požadavky umožní podniku aplikace metod Lean managementu, který výrobnímu podniku pomůže dosáhnout nejen kvality, ale současně také snižování nákladů. Pro podnik je velmi výhodné se zabírat touto myšlenkou a snažit se svůj podnik vést ve štíhlých šlépějích. Vždyť díky lean managementu je nyní mnoho japonských firem vysoce konkurenceschopných.

Cílem mé práce je zpracování analýzy konkurenceschopnosti firmy Kovocité, a.s. se zaměřením na její konkurenční výhodu, kterou je kvalita a design. Vzhledem k této konkurenční výhodě se zaměřím i na rozbor možností pro uplatnění lean managementu.

V teoretické části se budu zabývat zpracováním literárních zdrojů a objasnění pojmů konkurence, strategické řízení, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, průmyslové inženýrství a lean management ve výrobním procesu.

V praktické části se opírám o poznatky z teoretické části, kde zpracuji nejen analýzy SWOT, PEST a Porterovu analýzu, ale také analýzu vývoje tržeb či nákladů. Zaměřím se také na výrobní proces, kde analyzuji možné náklady, procesy, které nepřidávají hodnotu a celkové postavení lean managementu v podniku. Na základě těchto analýz doporučím, jak by podnik mohl zlepšit svou konkurenceschopnost pomocí metod lean managementu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Dnešní globální svět umožňuje podnikatelům a firmám snadnější vstup na trh. Proto se také na trhu firmy a podnikatelé střetávají s konkurencí. Boj, který s konkurencí vedou, bude znamenat do budoucna buď pád, nebo vzestup. (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol., 2011, s. 193)

Konkurenci lze charakterizovat jako soupeření, jedná se o soutěž mezi dvěma a více podniky, přičemž z těchto slov se dá pochopit, že konkurence nemá pouze užší záběr, ale naopak záběr širší. Tento záběr není pouze ekonomický, sociální, kulturní, etický ale i politický či jiný. V podnikání bychom měli všechny tyto záběry brát v úvahu a žádný nepodceňovat, přestože ekonomický záběr je pro nás stěžejní. (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol., 2011, s. 193)

Jak již bylo řečeno, velmi důležité je, si uvědomit, že konkurence není pouze o vztahu k jednomu našemu největšímu konkurentovi, ale ke konkurentům veškerým. Tedy se jedná o vztah dvou a více konkurentů. (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol., 2011, s. 193)

Podle Hayeka (1993, s. 25) je „*konkurence metodou objevování, procedurou propojenou s veškerým vývojem, již je člověk, aniž by si to uvědomoval, veden k tomu, aby reagoval na nové situace. Svoji výkonnost postupně nezvyšujeme prostřednictvím dohody, ale další konkurencí. ... Má-li být konkurence prospěšná, je třeba, aby lidé na ní zúčastnění nespolehali na fyzickou sílu, ale dodržovali pravidla. Jedině pravidla mohou sjednocovat rozšířený řád.*“ S tímto názorem zcela souhlasím, dle mě musí být i v konkurenci vytyčené jasné pravidla, lidé také si opravdu nevědomky uvědomují konkurenci, i když se s ní denně střetávají.

Pro konkurenční vztah musí konkurent splňovat dva vztahy a to:

- Musí mít konkurenceschopnost – „být konkurenční“ – znamená to, že disponuje konkurenčním potenciálem
- Musí chtít vstoupit do konkurence – musí mít „konkurenční“ zájem – disponuje specifickým konkurenčním potenciálem, tedy má jistý podnikatelský potenciál

Velmi důležité je si uvědomit rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností. Konkurence je chápána jako výsledek, neboli produkt, například až vyrobíme stejný výrobek jako jiná firma nebo podobný jedná se o konkurenci. Konkurenceschopnost je naopak potenciál

firmy. (Výzkum konkurenčních schopností českých průmyslových výrobců, 2004, s. 12-13)

Konkurenci také můžeme dělit buď podle nahraditelnosti, nebo dokonalosti.

Podle nahraditelnosti, dělíme konkurenci:

- Rodu-naší konkurencí jsou všechny podniky, které usilují o peníze našeho zákazníka
- Odvětví – každá firma se pohybuje v určitém odvětví (sklářské, kovovýroba, pojištění apod.), a všichni konkurenti jsou pro ni ti, kteří se pohybují také v jejím odvětví.
- Značek – je to taková konkurence, která nabízí zákazníkům podobné služby či výrobky za podobné ceny jako má podnik
- Formy – konkurenty jsou veškeré podniky, které nabízejí stejnou službu

Podle dalšího dělení dělíme konkurenci na:

Dokonalou – trh zde určuje cenu, kterou musí stejně tak přijímat zákazníci jako prodejci. Na trhu se vyskytuje mnoho firem s podobnými produkty.

Nedokonalou – firmy nemusí být příjemci ceny, neboť se na trhu nevyskytuje příliš konkurentů. (Výzkum konkurenčních schopností českých průmyslových výrobců, 2004, s. 12-13)

1.1 Konkurenční potenciál

Firmy, které chtějí, mít vysokou konkurenceschopnost musí mít co nejlepší potenciál. Základními faktory konkurenceschopnosti jsou:

- Identita – je to identifikace firmy ve společnosti a na trhu, zahrnuje nejen jméno firmy a její značku, ale také goodwill a prestiž firmy
- Integrita – naznačuje, jak moc se pracovníci firmy identifikují s firmou a jejími cíly
- Mobilita – schopnost firma reagovat na změny
- Suverenita – míra připravenosti firmy (2)

Potenciál firmy může být z různých hledisek rozdílný. Rozlišujeme proto potenciál finanční, lidský, procesní, zájmový, ale také je to potenciál jakým firma působí na přírodu, společnost, čas, prostor a jakým způsobem má zformovanou vizi a strategii firmy. ((Mikoláš, Peterková, Tvrđíková a kol., 2011, s. 3-5)

1.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je něco, v čem se firma významně odlišuje od svých konkurentů. Konkurenční výhodu si podniky budují, aby měli náskok, byli lepší než jejich konkurenti. Za hlavní konkurenční výhody, které podniky snaží mít, se považuje buď vysoká kvalita výrobků anebo nízké náklady. (Výzkum konkurenčních schopností českých průmyslových výrobců, 2004, s. 13)

Domnívám se, že konkurenční výhoda, by se měla budova a rozvíjet, také se domnívám, že je možné ji udržovat dlouhodoběji, pokud najdeme správné strategie a postupy jak toho dosáhnout. Dle mého názoru je těžší získat novou konkurenční výhodu jen na krátkou dobu a poté ji opět ztratit a budovat novou. Podívám-li se na úspěšné podniky, vidím konkurenční výhodu, která trvá déle, ať již jmenuji Apple a jeho konkurenční výhodu z hlediska technologií pro každého nebo Victoria's Secret, kde bych za konkurenční výhodu pojala luxusní prádlo. Například jsem si také povšimla, že Victoria's Secret svou konkurenční výhodu, tedy luxusní oblečení podporuje mnoha dalšími taktikami jako je prezentace tohoto oblečení nejlepšími modelkami světa, které tak podporují povědomí o této značce a ovlivňují zákazníky k nákupu.

1.3 Konkurence v globalizaci

V knize efektivní řízení, je popsáno, jak se měnilo konkurenční prostředí a firmy tak musely začít vyvíjet nové konkurenční strategie. Firmy, které spoléhali na své konkurenční výhody, najednou o tyto výhody přicházely a museli reagovat co nejrychleji na nastávající změny a udržení se na svém postavení na trhu. Funguje tak zvaná funkční dokonalost, což je velmi těžké pro firmy, jelikož jim nestačí pouze konkurenční výhoda nebo konkurenční strategie, ale musí být tyto dvě sféry propojeny do jedné. (Coates, 1997, s. 18-19)

V posledních 30. letech došlo ke globalizaci, která měla za následek nárůst vstupů nových potenciálních konkurentů na trh a snižování tak konkurenčních výhod. Manažeři museli vyvíjet velkou snahu pro hledání nových zdrojů strukturálních výhod, aby jim zajistili lepší výnosy. (Coates, 1997, s. 19)

Pan Charles Coates (1997, s. 19) napsal, že: „musíme získat podíl konkurence tím, že nabídneme vyšší užitnou hodnotu výrobků a služeb za nižší ceny a zároveň zajistíme přijatelnou návratnost investic.“

Domnívám se, že globalizace a rychlý postup vývoje technologií nutí firmy k jejich rychlejšímu přizpůsobování se požadavkům, které panují na trhu. K tomu, aby firma dokázala takto pružně reagovat a byla efektivní, musí zavést novou strategii, ale také jedná-li se výrobní firmu zavést štíhlou výrobu, která dokáže snížit náklady a flexibilněji reagovat na změny v poptávce.

Podle profesora Čuby si lze všimnout charakteristik, kterými panují globalizované firmy. Mezi tyto znaky patří nejen bez-skladové zásobování a výroba, ale také využívání globálních informačních a řídicích systémů. (Čuba, 2002, s. 25).

Firmy, které chtějí obstát v globalizačním světě, musí své řízení a myšlení přizpůsobit několika podmínkám a to:

- Snažit se spojit v silné společnosti
- Rozvíjet se a expandovat
- Export je naše existence
- Podpořit druhotnou podnikatelskou činnost ve svém teritoriu
- Vysoká produktivita, jakost a nízké náklady ve všech procesech
- Vysoká pružnost v reagování potřeb zákazníka

Dopad globalizace přináší do podnikání mnoho nových otázek, na které není vždy snadné odpovědět. (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol., 2011, s. 199)

2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Jedna z definic strategie zní: „*Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, Zejda zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin.*“ (Souček, 2003, s. 25).

Myslím si, že téměř každý zná slovo strategie. Je to jistý plán, souhrn postupů metod a nástrojů, jak dosáhnout cílů firmy s co největším ziskem a úspěšností. Významnou součástí strategie je vize, poslání a cíle firmy, které jsou základem strategického řízení. Snahou podniku je mít co nejlepší strategii, která bude dlouhodobá. V dnešním světě se firmy bez dobře formulované strategie neobejdou, zejména se rozhodně bez ní nemohou dále ani vyvíjet a jejich zánik je téměř jasný. (Souček, 2003, s. 25)

Můžeme se setkat s mnoha pojmy o strategickém řízení a strategii. Jack Welch (2005, s. 175) podotkl, že pokud odbouráme veškerý šum, kolem rozvrhování strategie zůstane nám podstata, která je podle něj: „*Strategie znamená jasně zvolit způsob, jak konkurovat. Nemůžeme být vším pro každého bez ohledu na to, jaká je velikost vašeho obchodu nebo jak je hluboko do jeho kapes.*“

2.1 Rizika při strategickém řízení

Strategické řízení patří mezi nejtěžší a nejsložitější oblasti managementu, jelikož se promítá do všech sfér podniku a musí brát v potaz veškeré oblasti nejen současné, ale zejména budoucí. V tom je další potíž, neboť nevíme budoucí vývoj faktorů, které ovlivňují strategii firmy. Těmito faktory je politická situace, ekonomická situace, technologický rozvoj, ale také změna potřeb zákazníků. Další složitostí je změna doby, neboť již neplatí, že se nám jevy opakují s jistou setrvačností, ale nastala doba lineárních extrapolací, tedy doba nestability, změn a výkyvů. Jako jedním z největších fenoménů nestability v dnešním světě je označován terorismus a politická nestabilita a také rychlý rozvoj technologií a virtuálního světa. Což má za následek, že se dnešní svět, jak ho známe, vyvíjí zcela nerovnoměrně a situace, které zde nastávají, jsou pro podniky takřka neočekávatelné. (Souček, 2003 s. 29)

Při strategickém řízení se také mnohdy stává, že procesy, které jsme svými strategickými rozhodnutími zavedli, nám ovlivní procesy jiné, a to nejen pozitivně, ale některé procesy často také negativně. Při strategickém rozhodování se nám může určitý proces jevit momentálně jako velmi efektivní, ovšem v budoucnu může být zcela neefektivní, tomu může být i naopak. Velmi pěkným příkladem je začátek 90. let, kdy firmy snižovaly své náklady

tak, že zrušili výzkumná a vývojová centra, a výrobu prováděli pouze podle dokumentace ze zahraničí. V průběhu dalších let nastaly těmto firmám potíže, neboť momentálně zahraniční firmy nevyžadují pouze výrobu, ale také výzkumný vývoj. (Souček, 2003, s. 30-36)

Při zavádění nových procesů musíme dbát na to, aby nebyly zaváděny silou, následkem by mohl být neefektivní až ztrátový dopad na firmu. Budeme-li zavádět nové technologie aniž bychom na to měli připravené pracoviště nebo zaměstnance povede to ke katastrofálnímu vyústění, kdy nejen se nám zvýší náklady, ale také se zhorší psychická situace pracovníků, neboť nebudou vědět, jak přesně mají postupovat a bude na ně vyvíjen nátlak ze strany nadřízených. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 126)

Snažíme se najít možnost, kdy bude využito co nejméně nákladů pro co nejvyšší efektivitu. Velmi opomíjeným aspektem zejména v České republice je vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj, v době útlumu, lze kvalifikované pracovníky využívat jinak, či najít novou alternativu pro jejich uplatnění.

2.2 Konkurenční strategie

Existuje mnoho strategií jak dosáhnout konkurenceschopnosti. Veškeré tyto strategie mají ovšem i různé důsledky jejich zavedení. Mezi různé konkurenční strategie patří:

- Dosažení vůdcovství v nákladech
- Dosažení odlišnosti (Bowman, 1996, s. 75)

I když je potřeba detailně veškeré tyto konkurenční strategie prozkoumat, vyzkouším se aspoň základně vystihnout jejich pointu a důsledek pro podnik.

Vůdcovství v nákladech

Velmi důležité je zde kontrolovat odkud náklady pocházejí, tedy z jakých zdrojů. Musíme mít vyškolené pracovníky, kteří budou tyto náklady řídit. Každou položku, která nám tvoří náklady, musíme identifikovat a dále ji řídit a kontrolovat. Musíme také zjistit, kde náš podnik vyvíjí nejvyšší náklady. Tedy podnik, který vyrábí, bude mít náklady jiné než podnik, který nabízí finanční služby. Mnoho lidí, si také představí, že pokus snížíme náklady, snížíme i kvalitu a jakost našeho produktu, což není pravda. (Bowman, 1996, s. 75-76). Dle mého názoru vůdcovství v nákladech znamená vyhledávání nákladových položek, které je možné snížit, či jinak zamezit jejich tvorbě. Mnohdy se v podniku vyvíjí mnoho zbytečných nákladů, které si management ani neuvědomuje.

Vůdcovství v nákladech se nejvíce projevuje ve výrobních systémech. Musíme, ale vždy rozlišit zda se jedná o podnik, který vyrábí výrobky sériově, hromadně, kusově nebo zakázkově. U každého výrobního systému je třeba vyhledat jiné nákladové položky. Například u hromadné výroby najdeme nejvíce nákladů v uspořádání jejich výrobní struktury (zde se nám bude nejvíce hodit pásová výroba), ale u zakázkové výroby je potřeba eliminovat náklady, které nám tvoří například nevyužitý potenciál pracovníku, zásoby, apod. (Bowman, 1996, s. 77-79)

Dosažení odlišnosti

Tato firma se snaží být odlišná, nezaměřuje se tedy na nízké náklady a nižší ceny než konkurence, ale chce nabídnout svým zákazníkům odlišnost, za kterou si zaplatí. Pro podnik je velmi důležité, aby měl vyškolený a kvalifikovaný personál, ale také aby pracovníci dokázali pracovat v týmu. Celý podnik, mluvím-li o zaměstnancích, se musí snažit porozumět svým zákazníkům, aby jim co nejvíce mohli nabídnout to, po čem touží. Pro podnik je také velmi důležité, aby byl pružný na změny v poptávce a dokázal rychle reagovat. (Bowman, 1996, s. 82-84)

Rozlišujeme odlišnost:

- Inovativní – vyvíjení nových systémů, nového myšlení a nových postupů jak ovlivnit zákazníka. Pokud něco inovujeme, znamená to, že to zlepšujeme, přeměňujeme, tak abychom dosáhli co nejlepších výsledků.
- Marketingová – na rozdíl od inovativní odlišnosti, kdy se věnuje pozornost inovaci produktu, marketingová odlišnost se snaží docílit toho, aby si zákazník koupil za vyšší cenu ten samý výrobek. Tato strategie, musí podporovat prodej, využívat veškeré marketingové taktiky. (Bowman, 1996, s. 88)

2.3 Strategie Modrého oceánu

Strategie modrého oceánu byla poprvé sepsaná dvojicí W. Chan Kimem a Renée Mauborgnem, kteří se jí zabývají a rozšiřují tak o ní podvědomí nejen v zahraničí, ale také zde u nás v České republice. (businessinfo, ©2011)

Já osobně jsem se s touto strategií setkala před zhruba osmi měsíci, kdy jsem byla na konferenci, které se také účastnil pan Šejba, významný podnikatel, jež četl knihu Strategie modrého oceánu, napsanou od výše zmíněných autorů. Tuto strategii vysvětlil jako představu o modrém oceánu a rudém oceánu. Rozdíl v těchto oceánech je ten že:

- Modrý oceán je takový oceán, v kterém plave jeden žralok a mnoho rybiček. Takový žralok se má dobře, nemusí soupeřit o potravu, neboť se nají, co mu hrdlo ráčí, je totiž v modrém oceánu sám na rozdíl
- Rudý oceán – pro výraznou představu je v moři více žraloků než ryb, tedy než potravy. Žraloci musí mezi sebou soupeřit, tím pádem se oceán zabarví do ruda.

Samozřejmě každý chce být v modrém oceánu, ale jak se zmínil pan Šejba, v podnikání se setkáváme z 95% s rudým oceánem.

Modrý oceán vzniká, pokud se dokážeme uchytit na novém trhu, kde ještě není konkurence, nebo dokážeme inovovat, vymyslet něco lépe než naše konkurence. Takové příklady najdeme například u cirkusu Cirque du Soleil, kdy se umělečtí artisti domluvili a vytvořili neobyčejný artistický cirkus, s kterým cestují po světě, a i dospělí lidé jej rádi s údivem navštíví, navíc zde nedisponují s mnoha zvířaty, jak jsou lvi, koně, sloni apod., ale čistě pouze se svým neuvěřitelným artistickým výkonem. Podle informací, by normální cirkus vydělal až za 100 let to co vydělá nynější Cirque du Soleil. Dalším příkladem modrého oceánu může být firma Apple a jejich vývoj stolních počítačů.

Pro modré oceány je velmi důležité snižovat náklady a zvyšovat hodnotu svých produktů.

Tab. 1 Strategie modrého oceánu

Zdroj: vlastní zpracování na základě Bussiensiinfo (CzechTrade, ©2011)

Rudý oceán – konkurenční strategie	Modrý oceán – bezkonkurenční strategie
Soutěžení v rámci existujícího tržního prostoru	Vytvoření svrchovaného tržního prostoru
Porazit konkurenty	Řádkovou inovací vyřazení konkurentů z oceánu
Využijte existující poptávku	Vytvořte novou poptávku -> nový produkt
Volte mezi hodnotou a náklady	Vytvořte nové hodnoty
Strategická volba odlišností a nízkých nákladů musí být v souladu s celým systémem podniku	Vytvořte systém podniku se zaměřením na inovace a neustálý systém zlepšování
Bijte se s konkurencí	Plujte v modrém oceánu inovací

3 ANALÝZY VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO OKOLÍ FIRMY

3.1 Analýza PEST

Jednou ze součástí strategického managementu je analýza PEST. Název této analýzy je zkratkou Political, Economic, Social and Technological analysis. Díky této analýze si firma může uvědomit, jaké vlivy prostředí byly pro ni v minulosti důležité, a jaké změny mohou vývoj firmy v budoucnu poznamenat. Tato analýza může být i rozsáhlá, z důvodů, že pokrývá mnoho významných makroekonomických ukazatelů a zasahuje i do oblasti analýzy trhu z hlediska marketingu. (Businessvize, ©2010-2011)

Při tvorbě PEST analýzy se doporučuje, postupovat podle několika kroků kterými jsou:

1. Vytyčení si relevantní oblasti u každého písmene – díky tomuto kroku si specifikujeme, které oblasti nás zvláště zajímají, a které naopak pro nás nemají až tak velkou významnost.
2. Stanovit si rozsah a hloubku - není zapotřebí vše detailně analyzovat. Nejlépe je zacházet do problémů a podrobnějších detailů, až při faktoru, který je zvláštní a odlišný a mohl by pro nás v budoucnu znamenat ovlivnění.
3. Příprava analýzy
4. Výtah z analýzy – bodově definovat to nejdůležitější, kdy nám jako podklad podrobné dokumentace slouží samotná PEST analýza

Nyní si podrobněji rozebereme, každou oblast, pro kterou je PEST analýza zaměřena:

Politické prostředí – zaznamenáváme sem zejména to jak je politická situace nyní stabilní, ale také legislativu a zákony, které jsou pro naši oblast podnikání zásadní. V této části se zaměřujeme i na chování regulačních orgánů, jimiž jsou energetika, telekomunikace nebo rozhlasové a televizní vysílání

Ekonomické prostředí – má důležitý význam při odhadu cen pracovní síly, produktů a služeb. Sledujeme v této analýze jaké je DPH, spotřební daň a veškeré jiné daně. Postihuje to, jak se vyvíjí ekonomická situace v oblasti, kde podnikáme, jaké jsou hospodářské cykly, cla a rozebere zde i makroekonomické ukazatele. Díky ekonomickému prostředí můžeme vidět posun ekonomiky a vliv na naše podnikání

Sociální prostředí – zde sledujeme demografické ukazatele, jaký je životní styl, rozložení etnika a jeho počtu. Také sem můžeme zahrnout, jak vnímá společnost reklamy, veletrhy nebo workshop, díky čemuž můžeme v budoucnu lépe proniknout k zákazníkům.

Technologické prostředí – jedná se nejen o rozvoj IT, ale také o duševní vlastnictví, průmyslovou ochranu, infrastrukturu (Johnson, Scholes, 2000, s. 88-92)

3.2 SWOT analýza

SWOT analýza nám rozebírá a hodnotí vnitřní prostředí a vnější prostředí. Za vnitřní prostředí zde považuje současný stav firmy a za vnější prostředí je to okolí firmy. V této analýze hodnotíme silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby, které mohou být spojené s firmou.

Tato analýza spadá do strategického řízení podniku, přičemž právě díky ní se daří najít nové možnosti pro rozvoj firmy nebo naopak problémy. Mezi všemi oblastmi naší analýzy se snažíme najít synergii a zvolit tak co nejvýhodnější strategii. (Johnsona a Schlose, 2000, s. 161)

Tab. 2 SWOT analýza

Zdroj: (Wikipedia, ©2009)



Z této tabulky si můžeme všimnout jak je rozdělena SWOT analýza na zmíněné silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Také zde vidíme, že silné stránky a slabé

stránky jsou interní faktory analýzy a příležitosti a hrozby jsou vnější faktory analýzy. Silné stránky a příležitosti nám také logicky, dokážou pomoci k pozitivnímu vývoji naší firmy, naopak slabé stránky a hrozby nám mohou uškodit.

3.3 Porterův model pěti sil

Vztah podniku a jeho prostředí je hlavní formulací konkurenční strategie. Ovšem vnější okolí je velmi široké a obsahuje mnoho vlivů, které působí na podnik. Ovšem nejdůležitější vlivy jsou ty, které působí na soutěžení podniku. Veškeré vnější vlivy nepůsobí pouze na sledovaný podnik, ale také na ostatní podniky, proto je velmi důležitá rozdílná schopnost firem se vyrovnávat s těmito vlivy. (Porter, 1994, str. 3)

Hlavním cílem podniku je nalézt takovou strategii, která pomůže podniku čelit konkurenci co nejlépe anebo odvrátit konkurenci ve svůj prospěch. (Porter, 1994, str. 3)

Porterova analýza sleduje několik činitelů, kteří ovlivňují konkurenceschopnost.

Hrozba vstupu do odvětví

Pokud, na trh vstoupí nový konkurenti, znamená to pro náš podnik riziko snížení konkurenceschopnosti, neboť tito konkurenti s sebou přinášejí nejen nové své vlastní plány na obsazení co největšího tržního podílu, ale také zabírají určitou kapacitu. (Mallya, 2007, s. 52)

Hrozbu vstupu konkurentů do odvětví ovlivňují bariéry vstupu na trh tohoto odvětví. Čím existuje více překážek, tím je riziko vstupu menší. Porter definoval sedm překážek vstupu do odvětví. (Porter, 1994, s. 7)

- Úspory z rozsahu
- Diferenciace produktu
- Kapitálová náročnost
- Přechodové náklady
- Přístup k distribučním nákladům
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu
- Legislativní opatření a státní zásahy (Porter, 1994, s. 7-11)

Hrozba substitutů

Substituty určují cenové stropy, tím pádem limitují potencionální výnos podniku. Cenový strop je pevnější tím více, čím více je substitut cenově atraktivnější pro zákazníky. Pokud

substitut bude pro zákazníky přitažlivější, aniž cenou či jinou výhodou, odvrátí se ke konkurentovi, který tento substitut nabízí. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 52-53)

Z hlediska substitutů sledujeme:

- Existenci substitutů na trhu
- Konkurence v odvětví substitutů
- Vývoj cen substitutů
- Užité vlastnosti substitutů (Porter, 1994, s. 12)

Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci neboli odběratelé se snaží tlačit ceny níž, chtějí přitom, ale vyšší kvalitu a lepší služby. Díky tomuto jednání postaví konkurenty naproti sobě, to vede ke konkurenčnímu boji. To jakou vyjednávací sílu mají odběratelé, určuje několik faktorů a to:

- Počet významných zákazníků
- Význam výrobku pro zákazníka
- Zákazníkovi náklady přechodu ke konkurenci
- Hrozba zpětné integrace
- Ziskovost zákazníka (Porter, 1994, s. 25)

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů spočívá v tom, že mohou zvýšit ceny nebo naopak snížit kvalitu nakupovaných statků a služeb. Pokud dodavatelé zvýší ceny, mohou tak vytlačit z trhu podniky, které s nimi nestačí udržet finanční krok. Vyjednávací sílu dodavatelů ovlivňuje několik faktorů a to:

- Počet a význam dodavatelů
- Existence substitutů
- Význam odběratelů pro dodavatele
- Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví
- Organizovanost pracovní síly (Porter, 1994, s. 27)

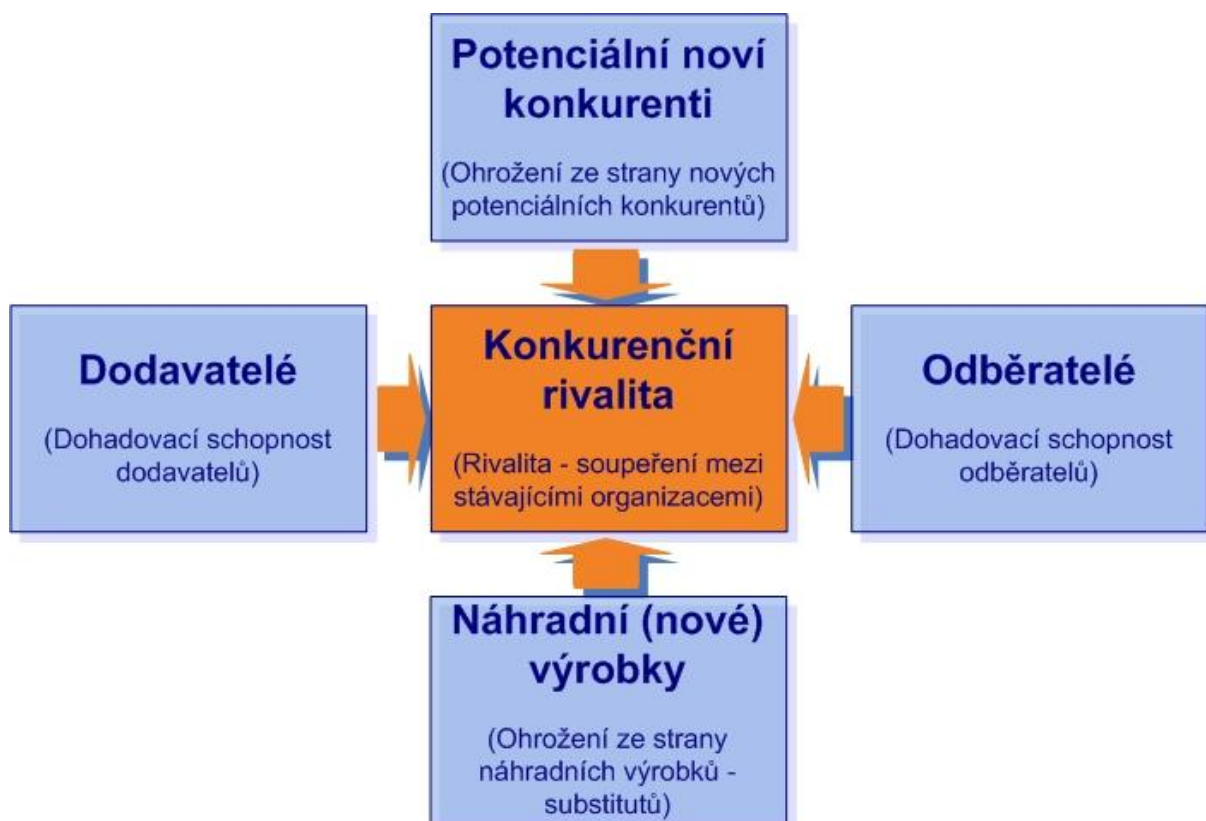
Konkurenční rivalita v odvětví

Je jednou z nejsilnějších faktorů Porterova modelu pěti sil. Konkurenční rivalita v odvětví nám znázorňuje boj mezi konkurencí na trhu, to jakou energii do boje vynakládají, jaké nástroje a strategii při tom používají. Konkurenční strategie nám ovšem také závisí na tom,

jak moc jsou konkurenti ochotni investovat do jejich boje. Tuto strategii také ovlivňují tržní události a posloupností událostí konkurentů.

Mezi faktory které zde sledujeme, patří:

- Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost
- Růst odvětví
- Velikost fixních nákladů
- Diferenciace výrobků
- Diferenciace konkurentů
- Rozšiřování kapacit v přírůstcích
- Intenzita strategického úsilí
- Náklady odchodu z odvětví
- Charakter konkurence, business etika
- Šíře konkurence (Porter, 1994, s. 28-29)



Zdroj: (Vlastnicesta, ©2011)

Obr. 1 Porterova analýza

4 PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ

Dle mého názoru je právě rozvoj průmyslového inženýrství zásadní pro výrobní podniky. Díky průmyslovému inženýrství můžeme změnit náš pohled na výrobní systémy, fungování podniku, ale také na strategické řízení.

„Průmyslové inženýrství kombinuje technické znalosti inženýrských oborů s poznatky z podnikového řízení a jejich pomocí racionalizuje, optimalizuje a zefektivňuje výrobní i nevyrobní systémy. Systematicky se zabývá metodologií orientovanou na projektování, plánování zavádění a zlepšování průmyslových procesů a imputačních schopnost v oblasti inovací s cílem zajistit jejich vysokou efektivitu“ (API, ©2005-2012)

S tímto popisem průmyslového inženýrství zcela souhlasím, sama bych ještě doplnila, že se průmyslové inženýrství rozvíjí i nové myšlení, která bych nazvala „štíhlé“.

Dle mého je konkurenceschopnost velmi závislá na průmyslovém inženýrství. Jak je řečeno výše díky průmyslovému inženýrství můžeme podnik optimalizovat, zefektivnit a racionalit. V poslední době se velmi střetávám s pojmem štíhlý podnik, po nastudování těchto nových metod jsem došla k závěru, že je velmi zajímavé a pro firmu výhodné se vydat štíhlým směrem. Aby se ovšem firma stala štíhlou je potřeba mnoho metod, analýz a procesů, které povedou ke zlepšení a zeštíhlení.

Průmyslové inženýrství se snaží o kvalitu, efektivnost, rychlost, jednoduchost a levnost v průmyslových procesech. (API, ©2005-2012)

4.1 Plýtvání

Pokud chceme začít zavádět metody průmyslového inženýrství, musíme první eliminovat faktory, které způsobují plýtvání. V podniku se za plýtvání považuje vše, co zvyšuje náklady, bez přidávání hodnoty produktu nebo snaže tento produkt přiblížit zákazníkovi neboli odběrateli. Z pohledu zákazníka je plýtvání veškerý finanční náklad, za který není ochoten zaplatit. (Liker, 2008, s. 125)

Plýtvání je záležitostí celého podniku, nikoliv jen některé z jeho částí. Pro odstranění nebo aspoň minimalizování plýtvání musíme neustále vyhledávat a odstraňovat příčiny, které vedou k plýtvání. (API, ©2005-2012)

Určujeme celkem sedm druhů plýtvání

- Nadprodukce – vše co podnik vyrábí nad rámec zákazníkovi poptávky

- Čekání – je jakékoliv čekání ať již na operace, dopravu nebo informace. Jedná se o jakékoliv čekání, které se v podniku vyskytuje.
- Zásoba – jedná se o zásobu, která vzniká v průběhu procesu
- Pohyb – nadbytečné pohyby, které nepřidávají hodnotu produktu, jsou zbytečné
- Přeprava – nadbytečná přeprava, která není nezbytná
- Nadpráce – veškerá práce, která je dle zákazníka zbytečná a není za ni ochoten zaplatit
- Nevyužitý potenciál pracovníků – zejména vedoucí pracovníci mohou ovlivňovat tento potenciál

Plýtvání se neobjevuje pouze ve výrobním procesu, ale také i v administrativě nebo v managementu. Zde se také za plýtvání považují nadbytečné zásoby, ale například i chyby a korekce. (API, ©2005-2012)

Tab. 3 Charakteristika plýtvání

Zdroj:vlastní zpracování na základě PI (API, © 2005-2012)

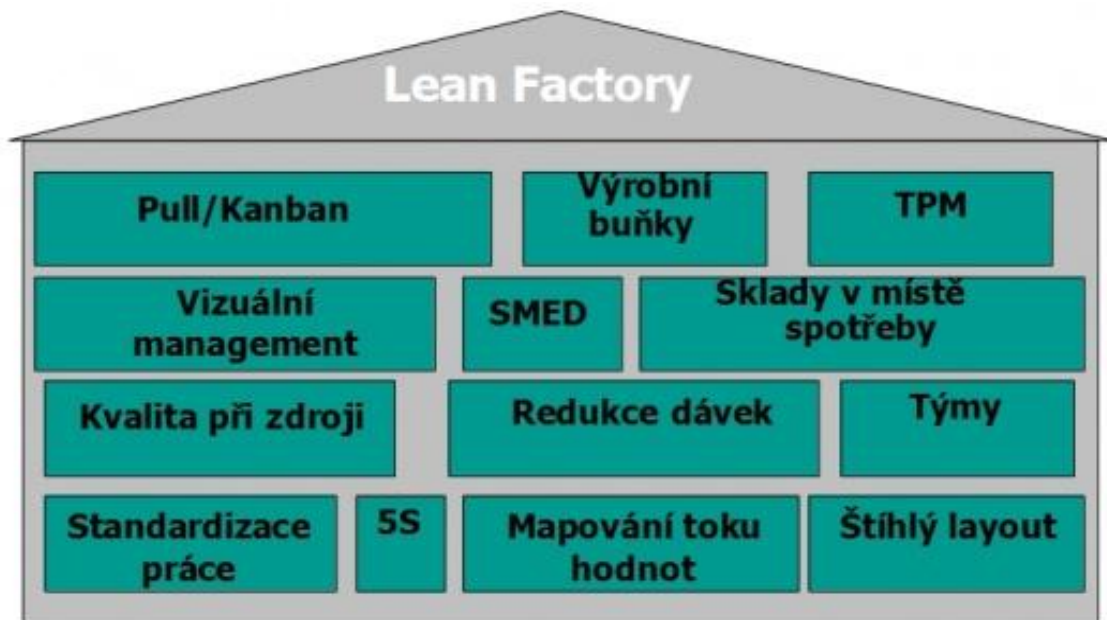
CHARAKTERISTIKA PLÝTVÁNÍ	Vizuálně zna- telné	Obtížně zjistitelné	Složitě k odstranění	Nejvíce Varov- né
NADPRODUKCE				
ČEKÁNÍ				
PŘEPRAVA				
SLOŽITOST ZPRACOVÁNÍ				
ZBYTEČNÁ ZÁSoba				
CHYBY A KOREKCE				
ZBYTEČNÝ POHYB				

4.2 Lean management

Lean management, v překladu štíhlý management, zahrnuje veškeré systémy v podniku a vede k minimalizování nákladů a zvyšování kvality.(API, ©2005-2012)

John Krafcik, výzkumný pracovník studie MIT definoval lean management slovy: „*produktivita, flexibilita, rychlost, kvalita a štíhlost.*“ (API, ©2005-2012)

V obrázku níže je znázorněno, co vše obsahuje lean faktory.



Zdroj: (API, ©2005-2012)

Obr. 2 Lean faktory

Obsahuje tedy:

- Kanban – funguje na principu tahu
- Výrobní buňky
- TPM
- Vizualní management
- SMED
- Sklady v místě spotřeby
- Kvalita při zdroji
- Redukce dávek
- Týmy
- Standardizace práce
- 5s
- Mapování toku hodnot
- Štíhlý layout

Ve štíhlém podniku uplatňujeme základních 5 myšlenek:

- „Stanovení toho, co vytváří hodnotu z pohledu zákazníka
- Identifikace toku hodnoty
- Vytvoření plynulých a nepřerušovaných procesů
- Vytvoření systémů řízených potřebou (tah místo tlaku)
- Neustálá snaha o dokonalost“ (CzechTrade, ©1997-2011)

4.3 Nástroje jakosti

Pro řízení jakosti a zvyšování kvality se v průmyslovém inženýrství využívá několika metod. Zaměřím se na metody, které jsou nejpoužívanější a nejosvědčenější.

V průmyslovém inženýrství se pro řízení jakosti využívá 7 starých a 7 nových nástrojů.(API, ©2005-2012)

Nejzákladnějších 7 nástrojů pro řízení jakosti je:

- *Vývojový diagram* – graficky popisuje veškeré kroky, které se dějí v procesu. Tím nám pomáhá sledovat nejen existující proces, ale také proces navrhovaný. Vzhledem k tomuto vyjádřená můžeme zlepšovat nejen proces samotný, ale také i kvalitu.
- *Ishikawův diagram* – velmi často se používá také diagram příčin a následků. Tento diagram má tvar rybí kosti. Tento systémový přístup k řešení problémů nám pomáhá snadno a jednoduše odhalit veškeré operace a chyby, které vedou k příčině
- *Formulář pro sběr údajů* – systematickým sesbíráním údajů získáváme informace pro zlepšení kvality a řízení
- *Paretův diagram* – tento diagram pomáhá graficky znázornit naše údaje seřazené sestupně podle klesající četnosti. Tento diagram nám znázorní největší problémy. Je velmi důležitá pro manažerské rozhodování.
- *Histogram* – grafické znázornění naměřených hodnot, které jsou rozděleny do tříd. Z toho znázornění získáme informace o četnostech a anomáliích. Podle tvaru histogramu můžeme již poznat, jak se daný proces chová.
- *Bodový diagram* – slouží pro zkoumání vztahů dvou proměnných. V kvalitě sledujeme například vztah dvou znaků kvality.
- *Regulační diagram* – tento diagram nám odlišuje rozlišit variabilitu procesu od zvláštních příčin a od náhodných příčin. (Fehr,1995, s. 230-252)

Tab. 4 Nasazení nástrojů jakosti

Zdroj: vlastní zpracování na základě Fehra (Fehr, 1995, s. 253)

Nasazení nástrojů pro zajištění jakosti	
Úsek	Nástroj zajištění jakosti
Výroba	Jakostní dodávky, QFD, FMEA, SPC, QT II. 7 nástrojů
Sklady	7 nástrojů, FMEA
Odbyt	7 nástrojů, QFD, FMEA, kontrola výrobků
Marketing	Quality Function Deployment (QFD)
Vývoj konstrukce	QFD, Desing Review, FMA, statistická tolerance, metodika pokusů
Vývoj procesů	QFD, FMEA, SPC, 7 nástrojů

4.4 Firma pro 21. století

V posledních letech se velmi změnil trh a podnikatelské prostředí, firmy budou podle několika úvah projít následujícími změnami:

- Světová ekonomika bude rostoucí v oblasti: internacionalizace, globalizace konkurence, turbulence, intelektualizace, ekologizace versus devastace, technologií
- Firma musí být zákaznický orientovaná – firma musí mít celý podnikový systém založený na uvažování, že jediná záruka rozvoje firmy je uspokojování a všech potřeb zákazníků. Musí mu nejen vycházet vstříc, ale snažit se v něm i vyvolávat potřebu a vymýšlet nové produkty
- Vytvoření systému pružné reakce na požadavky zákazníka – Japonsko stále poráží ostatní země z hlediska pružnosti, rychlosti a hlavně nízkými cenami.
- Ekologické výrobky – dle britských odborníků bude za 5 let na trhu až 90% „zelených výrobků“ než doposud, kdy je pouze 5% těchto výrobků
- Zlepšení organizace – pokud se podniku podaří zlepšit organizaci, vede to k zvyšování produktivity až o 80%, snižování investic až o 50%, a výraznému zkrácení průběžné doby
- Globální ekonomika podvede k nutnosti flexibility a pružnosti podniků. Musí dojít ke změně výrobního managementu – čím dál vyšší úroveň digitalizace, virtualizace, technologie. Éra počítačů, počítačového řízení a modelování.

- Neustálá optimalizace a inovace – nestačí podnik jednou za deset let inovovat, nová doba žádá rychlejší změny, rychlejší sběr informací a rychlejší rozhodování. (Keřkovský, 2009, s. 123-124)

5 ZÁVĚR A SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsem zpracovala teoretické poznatky z oblasti konkurenceschopnosti, tvorby strategií a důležitosti průmyslového inženýrství pro udržení konkurenceschopnosti.

V úvodu jsem se zabývala pojmem konkurence a pojmem konkurenční výhoda. Také jsem zde rozepsala konkurenci v globálním pojetí a možné důsledky pro podniky.

V další části jsem se zabývala strategií a strategickým řízením, které si firma určuje a buduje. V této kapitole jsem se věnovala i strategii modrého oceánu, která se stále více vписuje do podvědomí mnoho významných manažerů. Aby se firma mohla správně rozhodnout, jakou strategii zvolí, musí zpracovat vnitřní a vnější analýzu firmy. V teoretické části jsem proto kladla důraz na zpracování SWOT analýzy, Porterovy analýzy a PEST analýzy.

V poslední části jsem se zaměřila průmyslové inženýrství, které je v posledních letech zejména pro výrobní podniky klíčovým faktorem pro zvyšování konkurenceschopnosti. Po prvotním seznámení s průmyslovým inženýrstvím, popisuji pojem štíhlý podnik a lean management. Podnik, který svou konkurenční výhodu staví na kvalitě a designu jistě musí mít nástroje pro řízení kvality, proto ve své práci také zahrnuji klasické nástroje pro řízení kvality. Celou poslední kapitolu uzavírám predikcí, jak se budou vyvíjet podniky v 21. století.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SKUPINA CITÉ A HISTORIE FIRMY KOVOCITÉ, A.S.

Na začátku celé historie firmy Kovocité, a.s. stojí dva nadaní studenti fakulty designu Vysoké školy umělecko-průmyslové v Praze, s katedrou ve Zlíně. Tito čerství absolventi MgA. Radek Hegemon a MgA. David Karásek, založili roku 1994 společnost CITÉ, s.r.o., která se zabývala designem městského mobiliáře, ale také jeho výrobou a prodejem. Již jako studenti sbírali mnoho cen a ocenění za design. Díky úsilí zakladatelů se společnost stala rychle rostoucí a stala se tak největší firmou v České republice, která se zabývala výrobou městského mobiliáře. Velký rozmach nezaznamenala pouze v České republice, ale také v Evropě. Vzhledem k těmto úspěchům a množství expanze firma založila několik dceřiných společností. První dceřinou společností je právě firma Kovocité,a.s., která byla založena v roce 1998. Další společností, která vznikla roku 2001 je společnost skcité, s.r.o., která vznikla na území Slovenska. O 3 roky později tedy v roce 2004 vznikla maďarská společnost s názvem ubité kft. Roku 2006 vzniká další dceřiná společnost, jež nese jméno egoé,s.r.o. a posledním přírůstkem je firma Woodcité,s.r.o., která vznikla v roce 2009 a jejím hlavním cílem je dřevovýroba. Celá skupina CITÉ se v roce 2004 transformovala a přejmenovala na mmcité,a.s., kde je zvláštností, že celý název této společnosti je psán malými písmeny.

Jak již bylo zmíněno firma Kovocité, a.s. vznikla v roce 1998, jako první dceřiná společnost tehdejší firmy CITÉ, s.r.o., přejmenovanou roku 2004 na dnešní název mmcité,a.s... Důvodem založení byla vysoká expanze mateřské společnosti a celková nespokojenost s externím dodavatelským systémem. Na začátku bylo zde zaměstnáváno čtrnáct zaměstnanců a ročním obratem 18mil Kč. V průběhu své existence firma investovala nemalé prostředky do technologického rozvoje a lidských zdrojů, kdy hlavním cílem bylo dosáhnout co nejmodernějších zařízení pro výrobu kvalitních produktů. Investice do lidských zdrojů směřovala pro co nejkvalifikovanější pracovníky na úrovni managementu a kvalitní personální zařízení. Velkou změnou prošla firma v roce 2010, kdy byly instalovány nové technologie kompresorové stanice, jejichž účelem bylo uspořít elektrickou energii a regulovat teplo, které bylo využíváno pro výrobní techniku, kterou je tryskáčnická stanice a metalizační linka. Momentálně firma dokončuje rekonstrukci budovy, která bude zámečnickou dílnou a rozšíření mechanizační linky.



Zdroj: získáno z interní dokumentace

Obr. 3 Budova Kovocité, a.s.

6.1 Charakteristika

Firma Kovocité, a.s. funguje jako podpůrná dodavatelská společnost pro obchodní společnost mmcité. Jejím hlavním cílem je výroba, povrchová úprava a montáže městského mobiliáře a dalších ocelových konstrukcí. Dalším specifikem této firmy je dodání výrobků na požadované místo a tam jejich osazení. Charakteristický je pro tuto firmu i servis a dodávky na klíč. Designéři této firmy svoje vlastní myšlenky a nápady mohou realizovat ve výrobě, na jejímž konci stojí vysoce kvalitní výrobek. Tato společnost je nejvýznamnější a nejdůležitější dceřinou společností celé skupiny mmcité, a.s...

6.2 Vize, poslání a mise

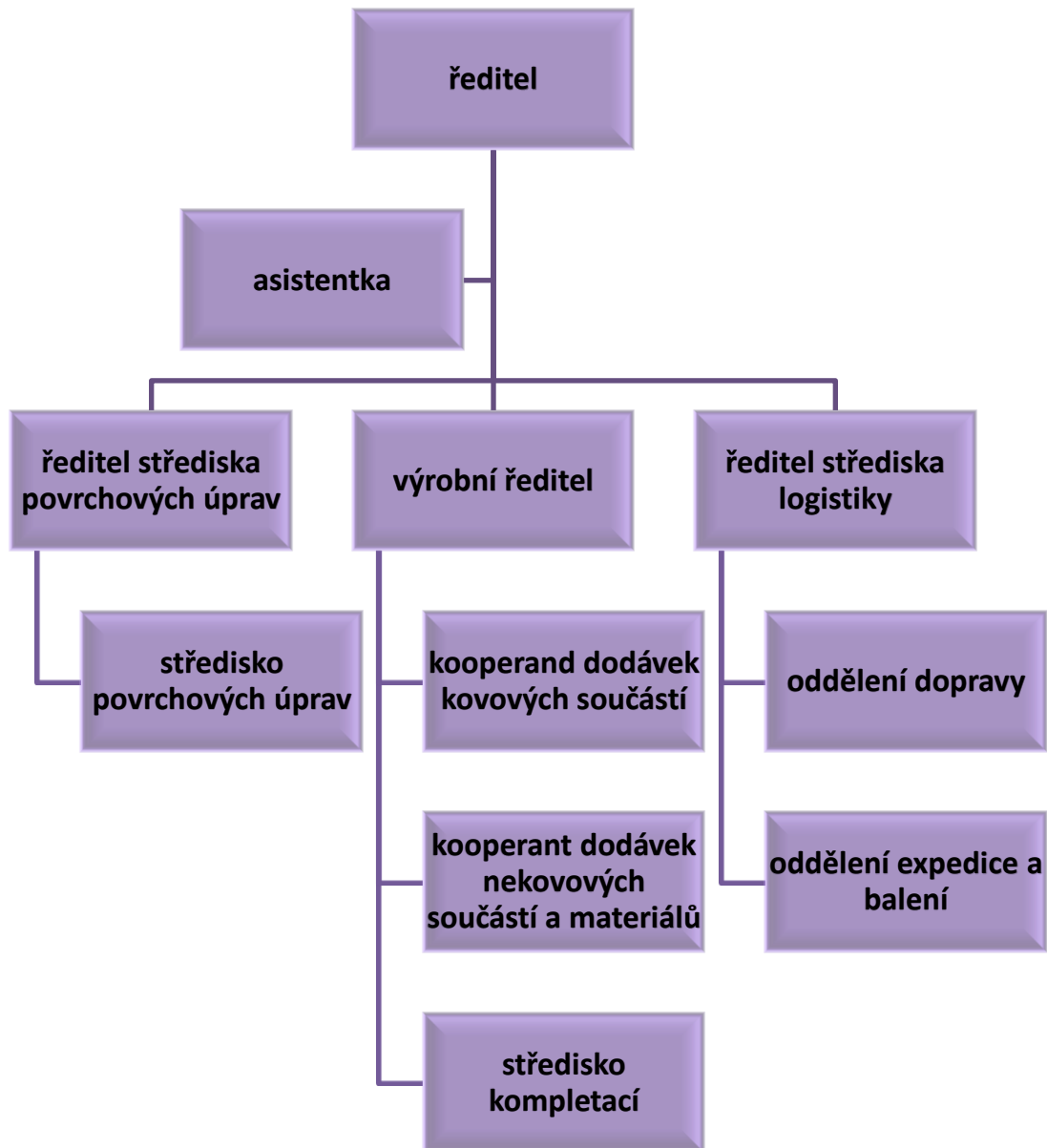
Mateřská společnost mmcité, a.s. pojímá veřejný prostor jako fascinující místo, kde se setkávají lidé i historie. Jejich hlavním posláním je ovlivňovat vkus lidí bez výběru.

Za vizi by se dalo označit jejich myšlení, které pojímá heslo: „žádná exkluzivita, opravdová rovnost“, což je pro tuto společnost kulturní mise.

„Prostřednictvím drobných prvků měníme tvář města“ (mmcité, a.s., © 2012)

Dceřiná společnost Kovocité, a.s., velmi dbá na kvalitu, s kterou jsou vytvářeny jejich výrobky. Opírají se o vize a poslání jejich mateřské společnosti, s tím, že je rozvíjejí a naplňují očekávání, které od nich má okolí.

6.3 Organizační struktura firmy



Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace

Obr. 4 Organizační struktura

7 VÝROBA

Firma Kovocité, a.s., se zabývá:

- výrobou ocelových konstrukcí a jejich montáží
- výrobou městského mobiliáře
- povrchovými úpravami.

Kovocité, se řídí politikou IMS, která je platná pro všechny společnosti mmcité,a.s. hlavním cílem této politiky je neustálé zlepšování integrovaného systému managementu.

Velmi důležitý je zde vztah, který má firma ke svým zákazníkům a proto se řídí několika zásady, mezi něž patří zejména:

- bezplatný servis pro zákazníka před realizací, tedy před-projektová fáze
- v průběhu realizace se firma snaží maximálně vycházet vstříc svému zákazníkovi
- vysoký požadavek na kvalitu od práce svých dodavatelů
- neustálé sbírání informací o nových technologiích a moderních trendech v oblasti oboru jejich podnikání
- požadavek na vysokou kvalitu jejich výrobků
- minimalizování vad a nákladů jejich výrobků, tak aby byly co nejvíce sníženy i jakékoliv reklamace
- vedení společnosti je angažováno do řízení kvality a dozorem nad ní
- organizace a prezentace výrobků firmy a designérských soutěží.

V politice je také dán důraz na životní prostředí, kdy si firma uvědomuje, že obraz jejich společnosti nezahrnuje pouze to, co vytvoří, ale i to jak vystupují před svým okolím, ochranou životního prostředí a jak již bylo zmíněno dodržování zásad bezpečnosti při práci.

Proto ve výrobě a při a realizaci jakýchkoliv zakázek se řídí zásadami, kterými jsou:

- Dodržování veškerých právních předpisů, kterým firma podléhá
- Zvažovat ekonomickou stránku použití technologií v souvislosti s ochranou životního prostředí a bezpečnosti při práci
- Opatření z hlediska spotřeby surovin, a s nimi souvisejícími odpady, které je potřeba zlikvidovat či jinak zpracovat a možné znečišťování

- Předcházet haváriím, které mohou mít za následek poškození životního prostředí nebo ohrožení pracovníků na zdraví
- Předcházet úrazům pracovníků, dbát na jejich maximální bezpečí
- Motivování pracovníků a školení pracovníků pro ochranu životního prostředí a bezpečnosti práce
- Zlepšovat prostředí a kulturu pro pracovníky

7.1 Výrobní sortiment

Hlavní výrobní sortiment firmy:

- zastávkové přístřešky, přístřešky na kola, parkové lavičky, odpadkové koše, popelníky, zahrazovací sloupky, zábradlí a dělicí prvky, stojany na kola, mříže ke stromům, nádoby na rostliny, pítka, informační nosiče, prodejní stánky, osvětlení, dlažba a krajinné prvky.

Dalším výrobním zaměřením jsou ocelové konstrukce. Právě zde se uplatňují inženýři a designéři, kteří se snaží o jedinečnost a eleganci. Spolupracují s významnými architekty nejen v ČR, ale také v zahraničí.

Mezi projekty těchto konstrukcí patří:

- Přístřešky na tramvajové trati-Wroclaw
- Letiště Charlese de Gaulla-Roissy
- hlavní nádraží ČD-Praha
- zastřešení pěší estakády na letišti Ruzyně – Praha
- markýzy na Korunním dvoře – Praha
- pro nás asi nejznámější kulturní a univerzitní centrum-Zlín.

Celkem těchto speciálních projektů je zrealizovaných 28.



Zdroj: mmcité,a.s., © 2012

Obr. 5 Kongresové centrum



Zdroj: mmcité,a.s., © 2012

.Obr. 6 Lavičky vyrobené kovocité,a.s.

Další oblastí výroby je dělení materiálů a zpracování povrchových úprav, které probíhá formou zakázek

Dělení materiálů:

- řezání plasmou

Technologie povrchových úprav je:

- prášková lakovna
- mokrá lakovna
- tryskání

7.2 Technologie používané ve výrobním procesu

Firma Kovocité,a.s., neustále získává informace a poznatky o nových technologiích, aby mohla svou výrobu neustále zlepšovat a nabízet tak zákazníkům moderní technologie, které zaručují nejen kvalitu, ale také rychlost a efektivnost.

Veškeré technologie jsou podrobeny certifikaci ČSN EN ISO 9001.

7.2.1 Řezání plasmou

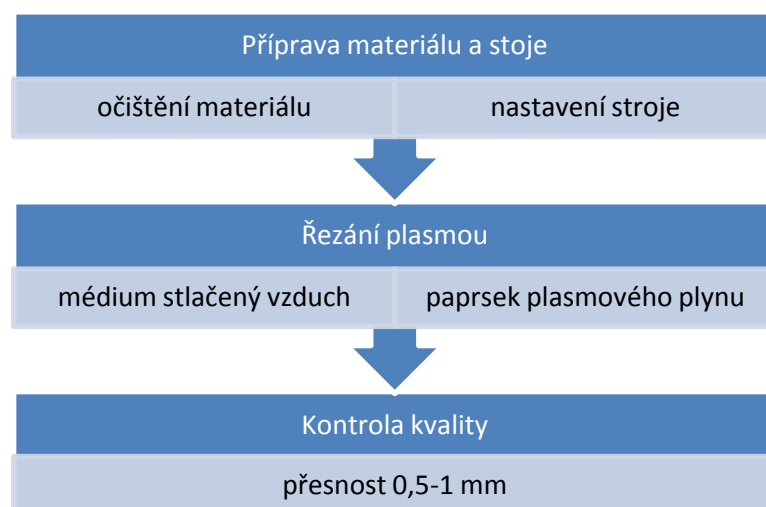


Zdroj: interní zdroje

Obr. 7 Řezání plasmou

Jedná se o jednu z moderních technologií, na kterou firma vsadila.

Při tomto procesu se materiál řeže pomocí tenkého paprsku plasmového plynu, kde jako médium slouží stlačený vzduch. Materiál, který chceme řezat plasmou, musí být minimálně 1 mm tlustý a maximálně 45 mm tlustý. Přesnost laseru je 0,5 – 1 mm.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů a pozorování

Obr. 8 Proces – řezání plasmou

Tato technologie má řadu výhod, mezi něž patří nejen rychlost řezání, ale také vyšší kvalita řezu s minimem změny struktury materiálu v oblasti řezu, malý vliv teploty na deformaci materiálu, možnost řezat téměř jakýkoliv materiál, který je elektricky vodivý.

6.2.2 Povrchové úpravy

Prášková lakovna



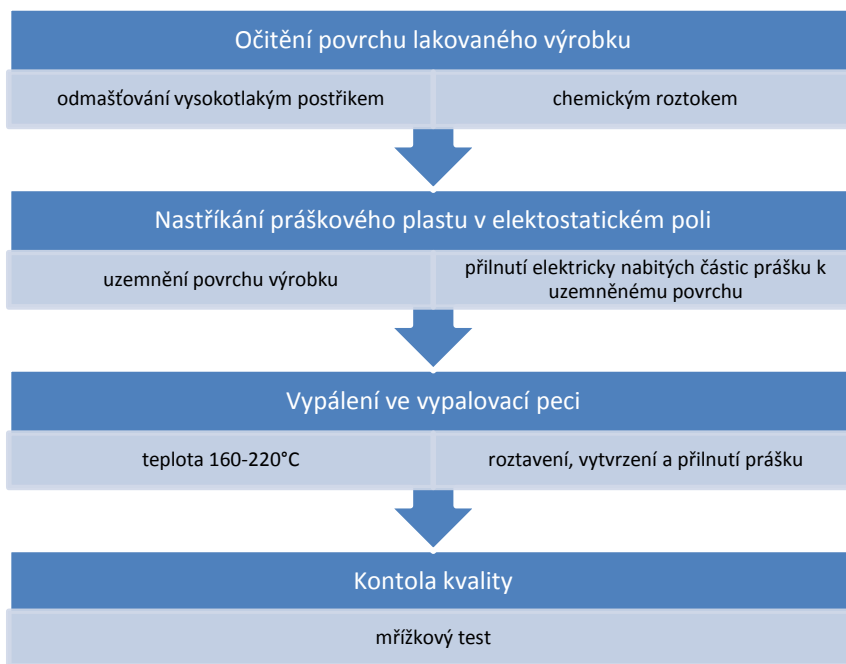
Zdroj: interní zdroje

Obr. 9 prášková lakovna

Byla vybudována v roce 2005. Do nových prostor byla umístěna lakovna a vypalovací pec o rozměrech 5 x 2 1,4 m.

Prášková lakovna je jedna z moderních technologií na úpravu kovu, která zaručuje kvalitní konečnou úpravu práškovými plasty. Tato lakovna musí splňovat přísná kritéria na ochranu životního prostředí.

Na začátku procesu je důkladně očištěn povrch lakovaného výrobku. Probíhá zde odmašťování vysokotlakým postřikem, chemickým roztokem, který je vyroben pro kov, ale i na lehké kovy. A poté opláchnutí pasivačním roztokem. Proces práškového lakování probíhá tak, že na materiál se nanese stříkáním v elektrostatickém poli práškové plasty. Částice toho prášku jsou elektricky nabity a přilnou tak k uzemněnému lakovanému předmětu. Po této fázi je výrobek přepraven do vypalovací pece, kde při teplotě 160-220 °C dochází k roztavení, vytvrzení a přilnutí prášku k povrchu výrobku.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů a pozorování

Obr. 10 Proces - prášková lakovna

Materiál, který je vhodný k práškovému lakování, může být buď hliník, ocel nebo pozinkovaná ocel. Díl, který je lakován nesmí být těžší než 170 kg a maximální rozměry mohou být d5000 x š1400 x v2000 mm, kvůli průchodu do pece. Práškovým lakováním lze dosáhnout několika stupňů lesků barev: matné, polomatné a také několika struktur: jemné struktury, hrubé struktury.

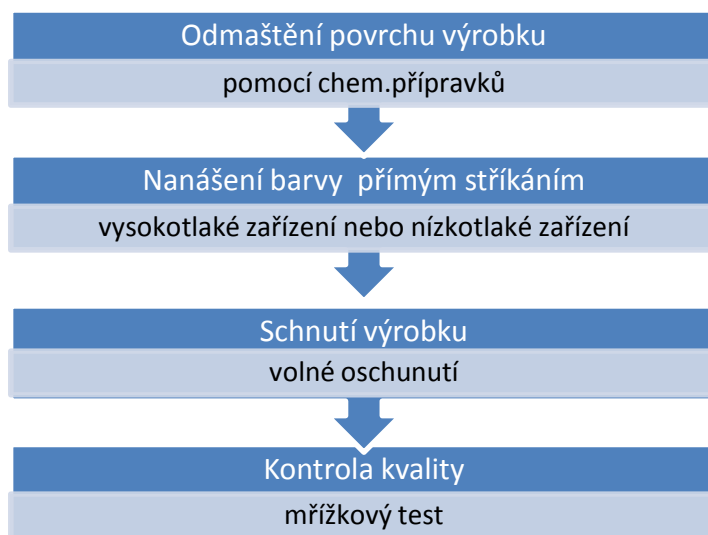
Mokrý lakovna



Zdroj: interní zdroje

Obr. 11 mokrý lakovna

Mokrý lakovna zde byla vybudována z důvodů konečného opracování vlastních výrobků. Před zahájením procesu této povrchové úpravy musí být povrch výrobku řádně odmaštěn. Samotné nanášení barvy je prováděno přímým stříkáním pomocí vysokotlakého zařízení nebo nízkotlakého zařízení. Rozlišujeme proto vysokotlaké a nízkotlaké lakování. Při lakování jsou použity kvalitní barvy.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů a pozorování

Obr. 12 Proces – mokrá lakovna

Pro mokré lakování je jako materiál vhodný, hliník, ocel pozinkovaná ocel. Na rozdíl od práškového lakování je zde neomezená hmotnost dílce, stejně tak jako jeho rozměr. Lesk barev je zde matný, polo-matný, lesklý a jemná a hrubá struktura.

Tryskání

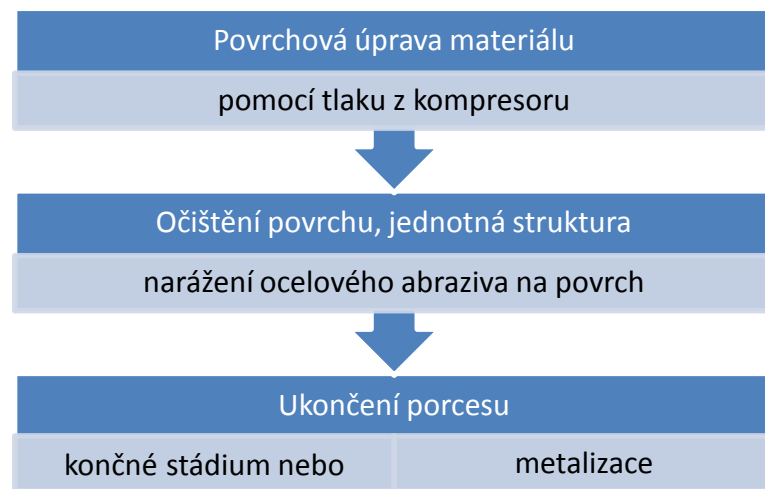


Zdroje: interní zdroje

Obr. 13 Tryskání

Z důvodů zlepšení kvality v oblasti vyšší odolnosti výrobků proti korozi byly v roce 2005 vybudovány prostory pro tryskání a metalizaci.

Při procesu tryskání dochází k povrchové úpravě materiálu pomocí tlaku z kompresoru. Tlak kompresoru má za následek, že ocelové abrazivo naráží na povrch, který je potřeba očistit a dosáhnout tak jednotné struktury povrchu. Požadovaná čistota povrchu po tryskání je SA 2,5-3. Výrobek s takto očištěným povrchem může přejít do další fáze metalizace nebo může být již v konečném stádiu hrubého opracování.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů a pozorování

Obr. 14 Proces – tryskání

Dalším procesem po tryskání je tedy metalizace, které se také může říkat šopování. Při tomto procesu dochází k nanášení (roztavení drátu elektrometalizačním zařízením)ušlechtilých kovů žárovým nástřikem. Po tomto procesu je povrch výrobku tvořen souvislou vrstvou zabraňující průniku vlhkosti a kyslíku k povrchu oceli. Metalizační vrstva se pohybuje v rozmezí 30-350 mikronů. Materiály, které se k metalizaci používají, jsou zinek, kde je důležitá čistota drátu 99,5 % a hliník, který má čistotu drátu taky 99,5 %. Hliník je zejména vhodnější do vyšších teplot a lépe odolává kyselému prostředí.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů a pozorování

Obr. 15 Proces – metalizace

Pro tyto procesy jsou vhodné veškeré kovové materiály, které nemají složitější tvary a uzavřené duté části. Pro případ nevhodnosti materiálu jsou navrženy i jiné způsoby ošetření proti korozi a to buď žárové zinkování, nebo galvanické zinkování. Stejně jako u mokrého lakování zde není omezena hmotnost ani velikost výrobků.

7.3 Návrh nového výrobku

Výrobky disponují nejen kvalitou, ale také jedinečným designem a svou image, o kterou se zaslouhují designéři. Právě kvalita a design jsou hlavní výhody konkurenceschopnosti, kterou firma využívá na trhu a dosahuje tak svých požadovaných cílů.

Firma si udržuje co nejlepší vztahy se svými zákazníky a jak již bylo řečeno, připravuje s nimi:

- vše ohledně jejich požadavku před zahájením výroby
- v průběhu výroby stále komunikuje se zákazníkem
- po skončení výroby hodnocení zákazníka

Celá tato projektová fáze zahrnuje několik postupů:

1) před-projektová fáze

- a. formování myšlenek – návrhy a nápady na nový výrobek, design
- b. plánování realizace – výrobky jsou tvořeny v 3D programech, vyřešení technické konstrukce, normy
- c. kontrola a schválení

2) *projektová fáze*

- a. realizace – i v průběhu realizace se stále komunikuje se zákazníkem

3) *pod-projektová fáze*

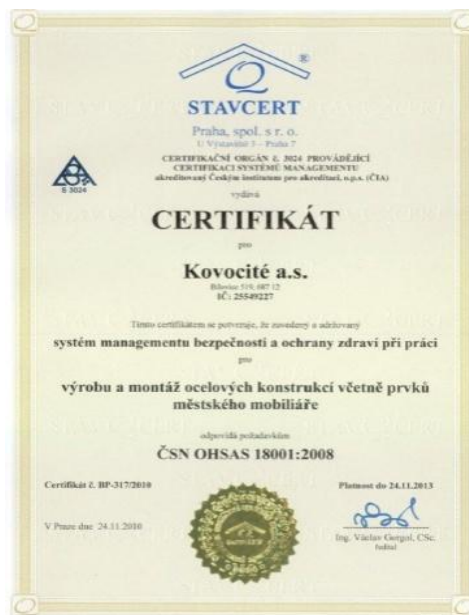
- a. vyhodnocení – jedná se zde nejen o reference, ale také o výhry v desingerských soutěžích apod.

7.4 Kvalita

Firma Kovocité,a.s. si velmi zakládá na kvalitě svých výrobků. Kvalitu používají jako jednu z jejich konkurenčních výhod. Tuto svou konkurenční výhodu dokládají nejen mnoha referencemi, ale také certifikáty.

Certifikáty

- potvrzení, že zavedený *system managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci* pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí včetně prvků městského mobiliáře, odpovídá požadavkům **ČSN OHSAS 18001:2008**, udělen v Praze dne 24. 11. 2010



Zdroj: interní zdroj

Obr. 16 Certifikát SMB

- potvrzení, že zavedený a udržovaný *system environmentálního managementu* pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí včetně městského mobiliáře odpovídá požadavkům **ČSN EN ISO 14001:2011**, udělen v Praze dne 24. 11. 2010



Zdroj: interní zdroj

Obr. 17 Certifikát SEM

- potvrzení, že zavedený a udržovaný *system managementu kvality pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí včetně prvků městského mobiliáře* odpovídá požadavkům ČSN EN ISO 9001:2009 ve spojení s ČSN EN ISO 3834-2:2006, udělený dne 24. 11. 2010 v Praze



Zdroj: interní zdroj

Obr. 18 Certifikát SMK

Kontrola kvality v povrchové úpravě:

Prášková lakovna – test kontroly kvality zde probíhá pomocí mřížkového testu, odolnosti vzhledem k úderu, acetonovou zkouškou, povětrnostní zkouškou, měřením tloušťky vrstvy barvy

Mokrá lakovna – veškeré testy kvality jsou shodné s práškovou lakovnou

Tryskání a metalizace – pomocí digitálního tloušťkoměru se měří nanesená síla zinku

Řezání plasmou – kontrola pomocí digitálních zařízení

Proces kontrol:

1. Kontrola provedení základního nátěru: Místní tloušťka povlaku se stanoví jako průměrná hodnota ze tří měření, která jsou provedena na ploše 1 x 1 cm. Při výpočtu tloušťky nesmí být žádná ze tří naměřených hodnot nižší než 80 % (112 μ m) předepsané nominální tloušťky povlaku.

2. Kontrola provedení vrchního nátěru: Místní tloušťka povlaku se stanoví jako průměrná hodnota ze tří měření, která jsou provedena na ploše 1 x 1 cm. Při výpočtu tloušťky nesmí být žádná ze tří naměřených hodnot nižší než 80 % (48 μ m) předepsané nominální tloušťky povlaku.

3. Kontrola při přejímce:

- Kontrola čistoty povrchu po otryskání.
- Měření celkových tlouštěk zinkového povlaku.
- Kontrola nátěrových hmot.
- Kontrola provedení základního nátěru.
- Kontrola provedení krycího nátěru.

Výsledky kontrol a měření jsou zapsány do:

- Protokolů o stanovení tloušťky

- Předávacích protokolů

8 ODBĚRATELSKO-DODAVATELSKÉ VZTAHY

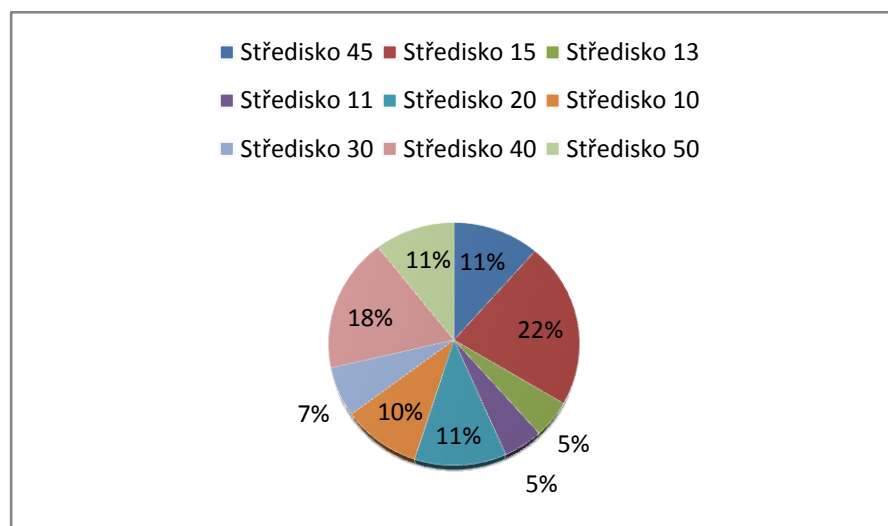
Pro vysokou kvalitu a spokojenost zákazníka s designem, jsou velmi důležité vztahy. Dodavatelé nám zajišťují, že materiál, s kterým pracujeme, je kvalitní. Velký důraz je také kladen na kvalitu od subdodavatelů, neboť výrobky, které nám dovezou, nesmí být vadné.

8.1 Dodavatelské vztahy

Firma Kovocité, a.s. má řadu subdodavatelů dílů výrobků a dodavatelů materiálů, přípravků, aj. Je zde velmi důležitý vztah, který mezi sebou má firma a její subdodavatelé a dodavatelé.

Subdodavatelé jsou pro firmu klíčoví, neboť vyrábí a dováží produkty pro Kovocité, které jsou dále zpracovávány. Celkový počet subdodavatelů je 122, což je poměrně vysoké číslo. Každé středisko má své subdodavatele. Aby firma zajistila efektivnost subdodavatelů, každých 6 měsíců jsou hodnoceni subdodavatelé z hlediska:

- Kvalita dodávek
- Cena (platební podmínky)
- Dodací lhůta
- Plnění termínů spolehlivost
- Komunikace
- Enviroment



Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace o dodavatelích

Graf 1 rozložení subdodavatelů na jednotlivá střediska

Systém hodnocení dodavatelů – i když firma hodnotí své subdodavatele, přesto nemají dostatečný systém na hodnocení potencionálních subdodavatelů. Vzhledem k tomu, že není jejich potencionální okruh dostatečně zmapovaný, vzniká firmě tak další náklad. Dodavatelé materiálů a přípravků jsou hodnoceni minimálně, což považuji za velký nedostatek. Je potřeba mapovat průběžně i potencionální dodavatele, kteří by mohli s námi spolupracovat. Tyto potencionální dodavatele poté srovnávat s hodnocením našich dodavatelů. Pokud budeme potencionální dodavatele mapovat delší dobu, uvidíme i vývoj jejich cen, referencí apod. Což nám může pomoci v budoucím rozhodování.

Naskytuje se zde ovšem otázka. Je levnější hodnotit pouze naše dodavatele, bez ohledu na hodnocení a průzkum potencionálních dodavatelů, anebo vynaložit finanční prostředky do periodického průzkumu potencionálních dodavatelů.

8.2 Odběratelské vztahy

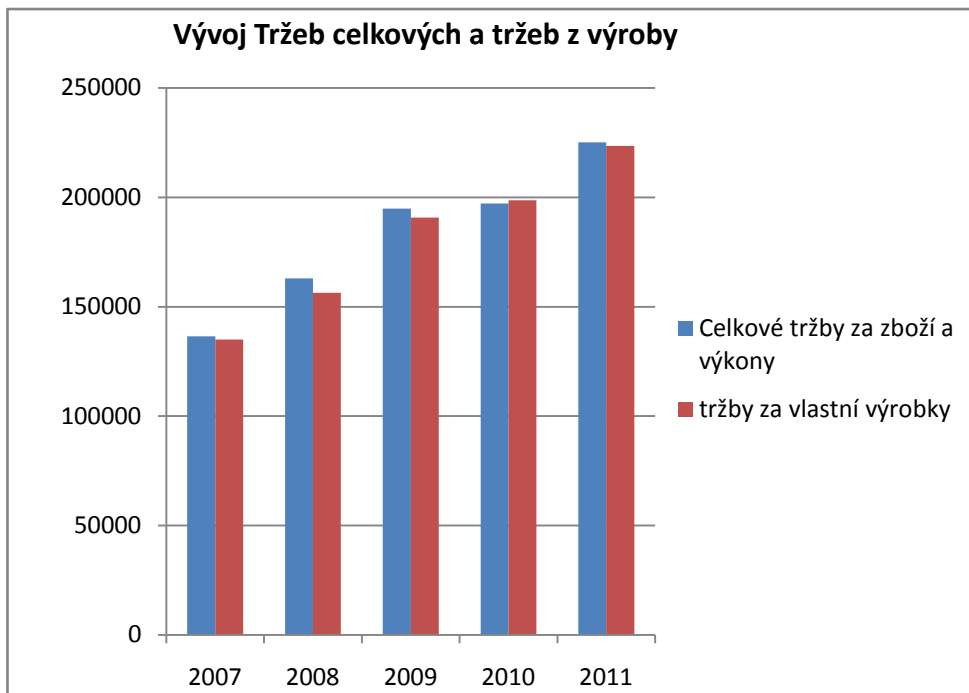
Odběrateli jsou zejména města, která si objednávají městský mobiliář, další položkou jsou zakázkoví odběratelé, kteří své zakázky směřují na povrchovou úpravu.

Firma Kovocité, a.s. 80% své výroby směřuje pro dceřinou firmu mmcité,a.s., která výrobky prodává na trhu. Pouze 20% výroby a služeb, které firma Kovocité,a.s. nabízí je pro soukromé odběratele, kteří se nejčastěji orientují na povrchovou úpravu nebo menší zámečnické práce.

8.3 Vývoj tržeb

.Z grafu vývoje tržeb firmy Kovocité,a.s. můžeme vyčíst, že se firmě, úspěšně daří v průběhu let zvyšovat svoje tržby.

Nejvyšší zvýšení tržeb se firmě podařilo mezi lety 2007 a 2008, kdy navýšení bylo o 16,73%. Mezi lety 2009 až 2010 ovšem vidíme výrazné snížení tržeb, kdy jejich zvýšení bylo pouze o 1,21%. Poslední zvýšení trže, které proběhlo na konci roku 2011, bylo celkem o 12,38%, z čehož se dá usuzovat, že firma se opět posílila a dokáže své tržby rok od roku průměrně zvyšovat.

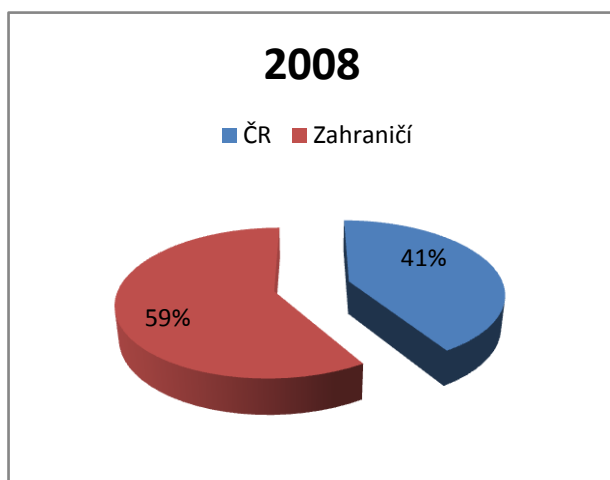


Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Graf 2 Vývoj tržeb

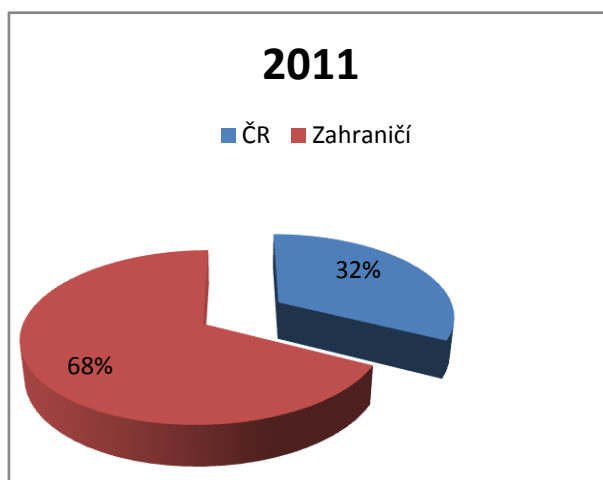
8.4 Podíl exportu

Firma Kovocité,a.s. vyrábí mnoho výrobků, které odchází na zahraniční trh. Jak je vidět na grafu níže, firma za poslední 3 roky zvýšila svůj export o 12,33%, což je vzhledem k pomalému zvyšování tržeb v roce 2010.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace

Graf 3 Export v roce 2008



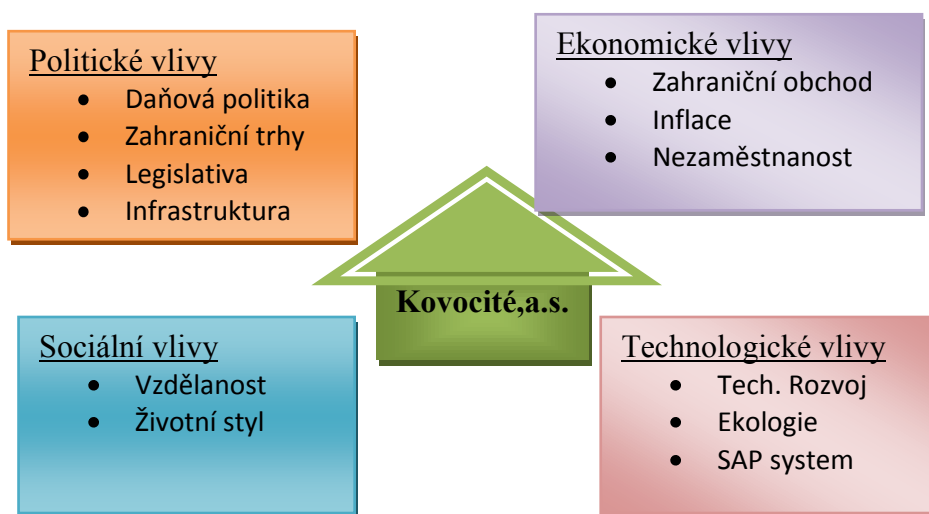
Graf 4 Export v roce 2011

9 INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA

Interní a externí analýzy identifikují vnitřní a vnější okolí podniku. Zvolila jsem je, abych mohla určit jednotlivé oblasti, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku nejen nyní, ale také jak by mohli ovlivnit konkurenceschopnost v budoucnu.

9.1 PEST analýza

V této analýze definuji oblasti, které by mohly svou změnou mít dopad na Kovocité,a.s. a pokusím se odhadnout, k jakým změnám v oblastech, které zahrnuje PEST analýza může dojít.



Zdroj, vlastní zpracování

Obr. 19 Pest analýza

Politické faktory

Daňová politika - přichází zvyšování daní, které povede k finančnímu zatížení podniku. Zaměstnancům se změní danění z 19% z hrubé mzdy na 20%. Také DPH by mělo v roce 2013 vzrůst z 15% na 21%, což bude mít za následek zdražení prakticky všeho.

Od 1.1.2012 nabyla účinnosti přenesená daňová povinnost na DPH při poskytnutí stavebních nebo montážních prací, což pro firmu znamená problémy, neboť se jedná o novinku, kdy museli zaškolit nejen své účetní, ale také se museli zorientovat v novém systému, který bohužel doposud nesedí všem firmám a přináší s sebou mnoho komplikací.

Zahraniční trhy – jakožto člen EU můžeme volně obchodovat se zeměmi, které spadají pod EU. Kandidátské země, které se mohou stát také členy EU, jsou nyní Chorvatsko, Bývalá jugoslávská republika Makedonie, Island, Černá Hora, Srbsko a Turecko. Zejména Island pokládám za velmi lukrativní zemi, v níž by se mohli v budoucnu realizovat mnohé zakázky.

Legislativa – neboť firma Kovocité,a.s. se zaměřuje i na povrchové úpravy, jsou pro ni zásadní zákony: zákon č.157/Sb. ze dne 11.6.1998 o chemických látkách a chemických přípravcích a rozsáhlá novela se souvisejícími prováděcími předpisy zákon č. 352/SB ze dne 30.12.1999 o změně některých dalších zákonů. Pokud by se jakkoliv změnila legislativa o chemikáliích a rizicích, musela by firma okamžitě reagovat a změnám se podřídit.

Ekonomické faktory

Nezaměstnanost – je velmi důležitá pro podnik, neboť čím více lidí je nezaměstnaných, tím méně peněz mají na utrácení. Nezaměstnanost je v ČR 8,9% což je podle nejnovějších ukazatelů bez větších výkyvů. Ve Zlínském kraji činí nezaměstnanost 9,66%. Pokud dojde k prohloubení nezaměstnanosti, budou města a stát vynakládat více peněz na nezaměstnané a do státní kasy nebude přibývat dost peněz, což bude mít za následek stopnutí státních nebo městských zakázek, které jsou pro firmu Kovocité,a.s. hlavní.

Inflace – v poslední době inflace stoupá, míra inflace vzrostla o 2,4%. Dle mého názoru lze očekávat ještě zvyšování inflace, neboť byly přijaty zákony o snižování mezd a přitom zdražování jídla a potravin. Za následek to bude mít, že člověk si za 100 Kč nyní koupí méně věcí.

Zahraniční obchod – vývoz: vzrostl o 15,5 %, což je velmi dobře, neboť jde vidět, že podnikům se daří pronikat na zahraniční trhy

Sociální faktory

Vzdělanost zaměstnanců – v poslední době prudce vzrostl nárůst absolventů vysoké školy, dle mého zejména obory, které se zabývají IT a průmyslem nabízejí mnoho vzdělaných lidí. Pro firmu je to velmi výhodné, ovšem již je problém, že jen málo absolventů má praxi. Pokud si firma vezme absolventa bez praxe, musí do něj investovat peníze a čas.

Životní styl – lidé si začínají uvědomovat jaký význam má kvalita a design. V poslední době velmi stoupají moderní trendy, které ovlivňují lidi.

Technologické faktory

Infrastruktura – velkým problémem může být zvyšování cen ropy, které přináší pro firmu další a další náklady.

Rozvoj průmyslu – vzhledem k neustálému, rychlému rozvoji technologií bude v budoucnu potřeba vynakládat větší náklady do nových technologií, zaškolení a inovací

Ekologie – neustále se musí dbát na certifikaci a veškeré normy, které s ní souvisí, jelikož firma pracuje s chemickými látkami, ale také produkuje odpad. Pro zákazníky je velmi důležité jak se firma staví k životnímu prostředí. Do budoucna se bude vynakládat jistě ještě mnoho finančních prostředků na ochranu životního prostředí

SAP systém, který firma využívá je velkou výhodou, zajišťuje nejen elektronické informace o pohybu materiálu a výrobků, ale také umožňuje komunikaci s odběrateli a dodavateli, kteří také stále více využívají tento systém

9.2 SWOT analýza

Tuto analýzu jsem zvolila, neboť díky ní dokážeme rychle a snadno zjistit jaké jsou silné a slabé stránky firmy a také jaké hrozby jí hrozí z vnějšího okolí nebo naopak jaké příležitosti jí vnější okolí může přinést.

Díky této analýze, si můžeme dát do souvislosti různé faktory. Uvidíme firmu jako celek, uvidíme vše, co na ni působí jak vně tak i zvenku, díky čemuž můžeme získat cenné informace pro další rozhodování.

Silné stránky jsou zejména vysoký tržní podíl a také vysoké požadavky na kvalitu, díky které se firmě daří velmi dobře prosperovat a rozvíjet svůj potenciál. Dalšími silnými stránkami jsou certifikáty, vlastní design, ale také zakázková výroba pro soukromé odběratele, kteří tak zvyšují nejen tržby, ale umožňují přijmout firmě více zaměstnanců a orientovat se na povrchové úpravy nejen z hlediska městského mobiliáře.

Slabé stránky firmy tvoří složitá struktura organizace, neboli mnoho dceřiných společností a jedna mateřská. Dceřiné společnosti, které mezi sebou navzájem spolupracují, jsou navíc od sebe poměrně vzdálené. Například tedy Woodcité,s.r.o. musí dovážet výrobky do 15km vzdáleného kovocité,a.s. Další slabou stránkou je dle mého nadměrný pohyb materiálu, kdy jsou výrobní prostory mezi sebou uspořádány tak, že dochází k nadměrné manipulaci. Mnoho subdodavatelů je slabou stránkou kvůli platbám za jejich výrobky, dochází často k prodlení placení závazků a tedy i k penálům a horším dodavatelsko-odběratelským vztahům

Hrozby mohou být buď to pokles zájmu, nebo zastavení dotací, což by zejména městům ale také kovocité přineslo velké komplikace. Města by přestala objednávat mobiliář. Také je velkou hrozbou rozpad dnešní vlády nebo zvýšení DPH.

Příležitosti mohou být naopak zvýšený zájem veřejnosti o výrobky kovocité, a.s. nebo vstup na nové zahraniční trhy.

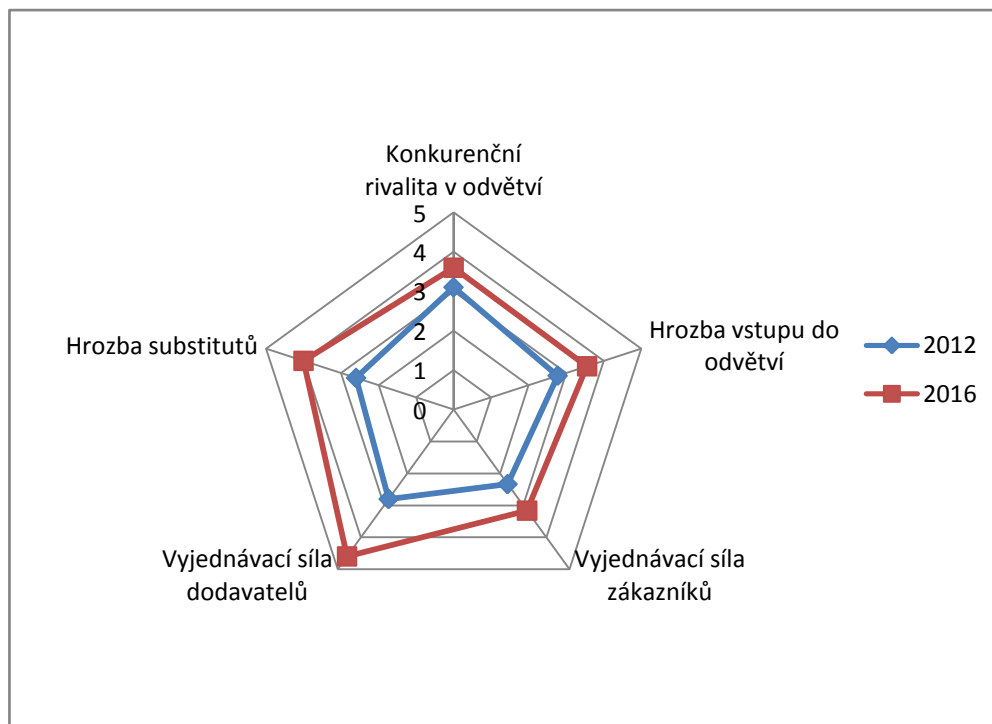
Tab. 5 SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky	Slabé stránky
Zkušenosti a reference	Složitá struktura organizace
Moderní technologie	Mnoho subdodavatelů
Silná pozice na trhu	Vysoké peněžní náklady v zásobách
Certifikáty	Nutnost přeprav
Prestiž firmy	Nadměrný pohyb materiálu
Zakázková výroba	
Vysoké požadavky na kvalitu	
Vlastní design	
Podpora studentů	
Sap systém	
Příležitosti	Hrozby
Státní a městské zakázky	Vyšší DPH
Rozšíření výroby	Legislativní změny
Vstup na nové trhy	Pokles zájmu
Možnost uplatnění štihlé výroby	Neschopnost splácet závazky
Vstup nových států do EU	Zvýšení konkurence

9.3 Porterův model pěti sil

Veškeré aspekty, které z hlediska mikrookolí na firmu působí, obsahuje Porterův model pěti sil. Zvolila jsem ho, neboť v něm dokážeme nejen slovně, ale také graficky znázornit jak se různé faktory podílí na konkurenceschopnosti s odstupem času.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 20 Porterova analýza

Graf nám znázorňuje Porterovu analýzu a její vývoj v budoucnu. Je důležité si povšimnout největší změny u hrozby vstupu substitutů a vyjednávací síle dodavatelů. Hrozba substitutů je v budoucnu vyšší kvůli rychlému rozvoji technologií, které umožní konkurenčním firmám vyrábět levněji a rychleji substituty, také velmi záleží na módním trendu, který se časem mění. Na trh mohou vstoupit substituty z odlišných materiálů, které budou mít u zákazníků vyšší odezvu. Vyjednávací síla dodavatelů se nám v budoucnu také velmi zvyšuje, což pro podnik není dle mého hlediska dobré. Pokud podnik bude pokračovat ve stejné komunikaci, mapování a hodnocení dodavatelů, síla vyjednávací síly se bude zvyšovat, neboť podnik nemá dostačující informace pro snížení vyjednávací síly.

Konkurenční rivalita v odvětví - v poslední době stoupá konkurence v oblasti městského mobiliáře, ale také povrchových úprav a ocelových konstrukcí. I přesto je ovšem konkurenční rivalita v odvětví na úrovni středních hodnot, což znamená, že firma Kovocité,a.s.

se potýká se standardní konkurencí. Poptávka se naštěstí nesegmentuje pouze na český trh, ale také na zahraničí.

Hrozba vstupu do odvětví – tato analýza odhalila, že hrozba vstupu nových firem do odvětví je momentálně na nižší úrovni. Potencionální konkurence si uvědomuje potřebu nové konkurenční výhody a také nutnosti certifikátů, které jsou poměrně drahé pro vzniklou novou firmu. V budoucnu ovšem můžeme očekávat vstup nových firem do odvětví

Vyjednávací síla zákazníků – vyjednávací síla zákazníků je středně vysoká což má za následek, že firma by měla do budoucna učinit opatření, kde by mohla snížit vyjednávací sílu zákazníků

Vyjednávací síla dodavatelů – vyjednávací síla dodavatelů je na vysoké úrovni. Firma je na dodavatelích závislá, velký význam mají pro nic subdodavatelé. U subdodavatelů je možné očekávat v budoucnu zvýšení vyjednávací síly.

Hrozba substitutů – Hrozba substitutů je na vyšší úrovni, dá se očekávat, že módní trend se změní a budou vyžadovány jiné materiály než, z kterých vyrábí firma Kovocité,a.s.

10 ANALÝZA VÝROBNÍHO SYSTÉMU

Z důvodu certifikátů, kterými firma disponuje, musí splňovat i určité požadavky nejen na výrobu a kvalitu, ale také na inovace a neustálý rozvoj jejich firmy. V této části budu analyzovat Lean management, který je velmi důležitý do budoucna z hlediska inovace, neboť zvyšuje kvalitu a snižuje náklady. Proto zde rozeberu momentální stav Lean managementu, poté plýtvání a nakonec se zaměřím na materiálové toky a toky hodnot na závěr této kapitoly zpracuji některé z nástrojů pro řízení kvality.

10.1 Střediska Kovocité,a.s.

Na satelitním snímku získaného z programu Google Earth, vidíme uspořádání firmy Kovocité,a.s., kde jsou i popisky jednotlivých středisek firmy. Jak si lez povšimnout, jedná se o poměrně rozsáhlou firmu. V hlavní budově v přízemí sídlí firma Kovocité a v prvním patře této samé budovy sídlí mateřská společnost mmcité,a.s., ve vývojovém centru mají kanceláře majitelé mateřské firmy.



Zdroj: program Google Earth

Obr. 21 Letecký pohled

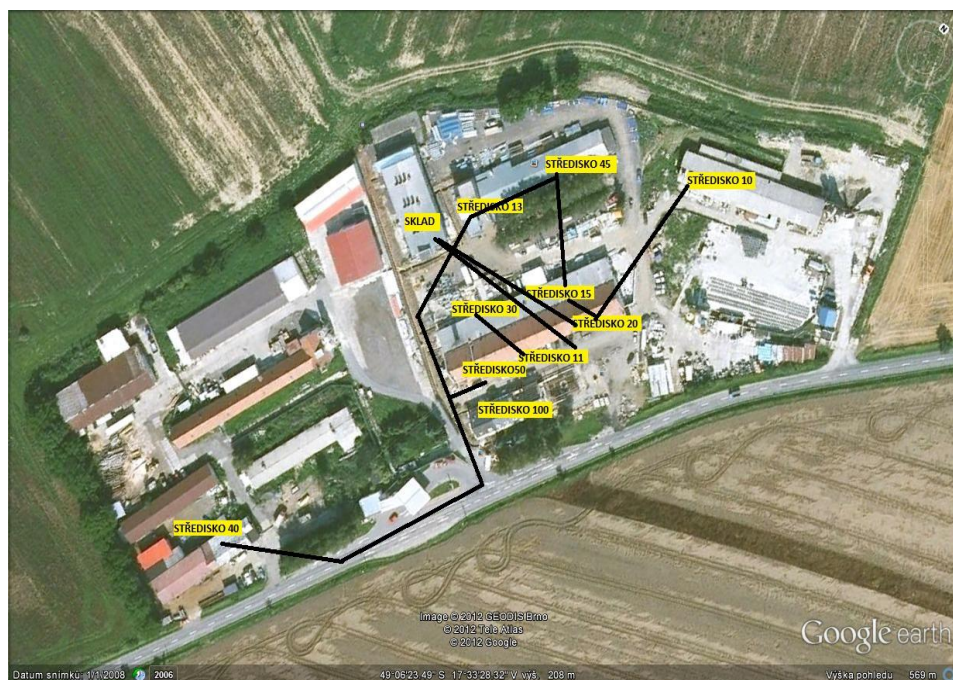
Každý výrobní úsek má svoje označení, kterému říkáme středisko. Tak se lépe zorientujeme nejen ve vedoucích pozicích, ale také při dokumentaci či jiné komunikaci, která probíhá v podniku.

Střediska:

- Stř. 10 – komplementace
- Stř. 11 - expedice
- Stř. 13 – mokrá lakovna
- Stř. 15 – prášková lakovna
- Stř. 20 - montáž
- Stř. 30- doprava
- Stř. 45 – metalizace
- Stř. 50 – kooperace
- Stř. 40 – kovovýroba
- Stř. 100 – správní středisko

10.2 Procesní analýza

Vzhledem k rozložení středisek je již na pohled zřejmé, že zde vznikají náklady v důsledku nadbytečného pohybu a přepravy.



Zdroj: program Google Earth

Obr. 22 Přepravní tok

V procesní analýze je důležité si povšimnout transportu, který je dle mě největším problémem ve firmě Kovocité. Pokud přepravuje výrobek ze zámečnické dílny, stř. 40 do stře-

diska 45, musíme projet vysokozdvížným vozíkem po hlavní komunikaci kolem benzínové pumpy. Z čehož vyplývá nejen, že vzniká vyšší spotřeba nafty ve vysokozdvížném vozíku, ale také se nám prodlužuje čas přepravy.

Procesní analýza povrchových úprav

V podkapitole o technologiích se zabývám i průběhem procesů u povrchových úprav. V této analýze zmapuji i operace, které nepřidávají výrobku hodnotu. Jedná se o transport, kontrolu, seřízení strojů a zbylé operace.

Tab. 6 Procesy nepřidávající hodnotu -Povrchové úpravy

Zdroj: vlastní zpracování

Operace	Čas (min)
Příjem materiálu	5
Seřízení	15
Manipulace	11
Transport	9
Kontrola	3
Celkem	43

Z následující tabulky vidíme, že procesy, které nám nepřidávají hodnotu, tvoří celkem 43 minut. K těmto závěrům jsem došla pomocí měření časů jednotlivých procesů a poté jejich zprůměrování. Vše závisí na velikosti výrobku, jeho složitosti, také na opotřebením strojů a zásob pomocných materiálů. Čím je náš výrobek větší či složitější, tím celý proces a operace, které nepřidávají hodnotu, se zvyšují.

Procesní analýza kovovýroby

Stejně jako u procesní analýzy povrchových úprav i zde budu mapovat operace, které výrobku nepřidávají hodnotu.

Veškeré procesy jsou zaznamenány v tabulce.

Tab. 7 procesy nepřidávající hodnotu – kovovýroba

Zdroj:vlastní zpracování

Operace	Čas (min)
Příjem materiálu	5
Seřízení	10
Manipulace	6
Transport	15
Kontrola	2,5
Celkem	38,5

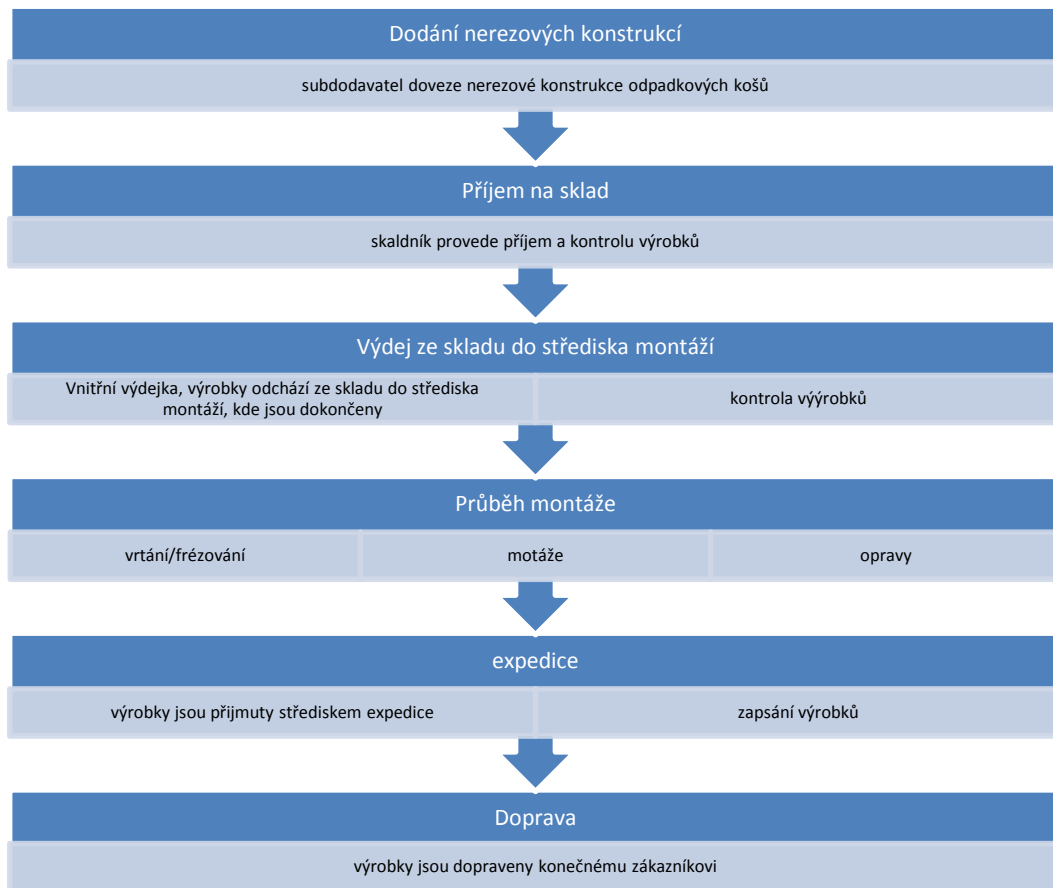
Vidíme, že nejvíce času zde zabírá transport. Kovovýroba vyrábí většinou menší nebo snadnější výrobky, které se v určitých intervalech opakují a existují k nim standardy práce, což pracovníkům usnadňuje práci.

Jako největší mínus ovšem je podle mě ergonomie práce a uspořádání pracoviště, neboť jsem postřehla, že nářadí nemá jasně vymezené své místo, pracovníci odkládají nástroje, ale také výkresy, kde zrovna je místo, což způsobuje na pracovišti občas chaos, ale také další časy, které výrobku nepřidávají hodnotu. Pracovišti se pak snižuje nejen celková efektivita práce, ale také produktivita klesá.

Procesní analýza montáže

Vzhledem k tomu, že výrobky prochází střediskem montáží, je důležité i zde zpracovat procesy, které nepřidávají hodnotu. V tomto středisku se nemontují pouze výrobky, které podnik sám zhotovil, ale také výrobky, které byly zadány subdodavatelům a jimi také dovezeny. Zde i zmapuju proces subdodavatel – montáž a poté zpracuji procesy, které nepřidávají hodnotu.

Pro lepší zmapování střediska montáže, jsem použila novou techniku kamery, kterou jsem umístila do výklenku ve stěně. Díky ní sem poté mohla opět zprůměrovat operace, které nepřidávají hodnotu. Velmi zajímavé bylo i zjištění jak se pracovníci chovají, když ví, že jsou sledováni mnou osobně a jak se chovají normálně.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů a pozorování

Obr. 23 Průběh procesů středisko montáže

Tab. 8 procesy nepřidávající hodnotu montáže

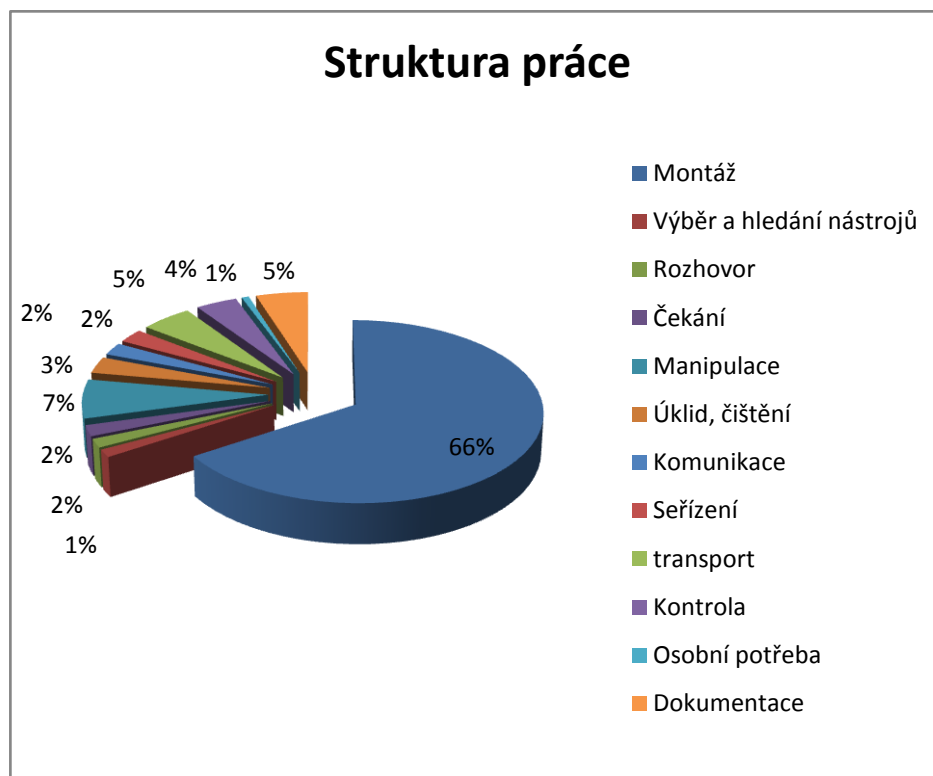
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů a pozorování

Operace	Čas (min)
Příjem materiálu	4
Seřízení	2
Manipulace	6,5
Transport	4
Kontrola	3,5
Celkem	19,5

Procesy, které výrobku nepřidávají hodnotu, jsou zde nejnižší. Důvodem je, že pracovníci taktéž montují podobné výrobky, takže již mají praxi v montování. Také jsem si všimla, že uspořádání náradí vyhovuje pro snadnější a rychlejší orientaci. Funguje zde týmová práce, kdy spolu pracovníci kooperují.

10.3 Analýza střediska 20 – montáže

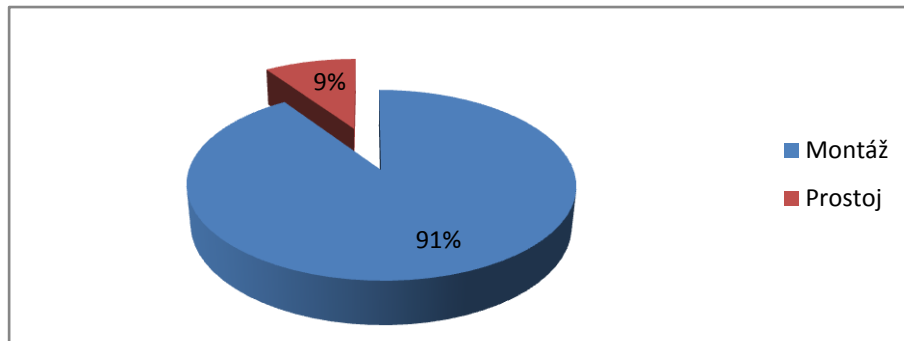
Dne 20. 4. 2012 proběhlo snímkování pracovního dne, během směny 7:00-15:00. Čistá pracovní doba byla 7,5 hodin + 0,5 byla obědová přestávka. K pozorování jsem vybrala středisko 20, kde vznikají finální výrobky a je zde potřeba vysoké kontroly. Ve středisku montáže pracuje 12 pracovníků, 6 pracovníků provádí montáže, 2 pracovníci vrtají, 2 pracovníci frézují a dva pracovníci provádějí konečné úpravy.



Zdroj: vlastní zpracování

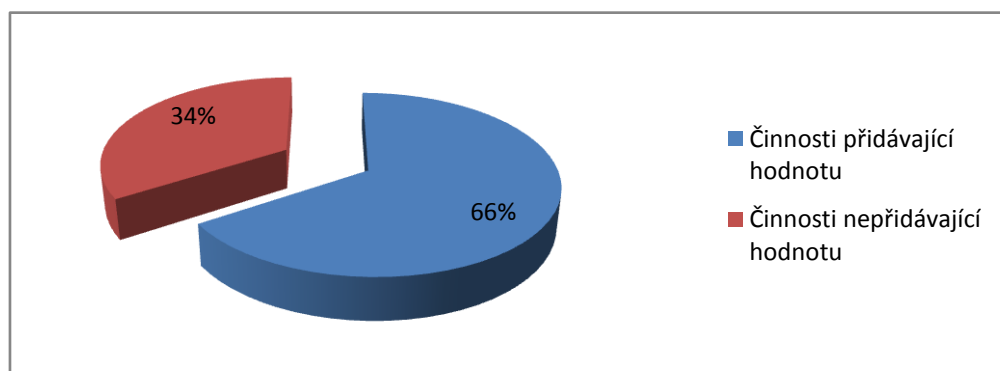
Graf 5 Struktura práce – středisko 20

Z následujícího grafu vidíme strukturu práce montáže, z grafu vidíme, že pracovník věnuje montáži pouze 66% pracovní doby, zbytek této pracovní doby věnuje zejména nejvíce manipulaci s výrobkem tj. 7%, poté úklidu 3% a transportu 5%, na zbytku se podílí dokumentace, která zabírá 5%. Čekání zabírá 2, %, komunikace 1,6%, osobní potřeba 0,7% (do této potřeby jsem zahrнула, kdy pracovník odběhl mimo pracoviště, nebo se napil apod.)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Procentuální vyjádření doby práce a prostojů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Procentuální vyjádření činností přidávající hodnotu

Z následujících grafů vyplývá, že se prostoje pracovníků jsou 9% a činnosti, které výrobku nepřidávají hodnotu, jsou celkem 34%.

Takt-time střediska 20

Takt-time pracoviště střediska 20 byl vypočítán jako:

$$\text{TAKT TIME} = \text{čistý pracovní čas (min)} / \text{požadavek na výrobu (ks)}$$

Tab. 9 Takt-time středisko 20 – montáže

Zdroj: vlastní zpracování

Pracoviště	Jednotky	Montáž	Vrtání/frézování	Opravy
Čistý pracovní čas	min	450	450	450
Vyrobena celkem	ks	106	138	250
TAKT TIME	min/ks	4,25	3,26	1,80

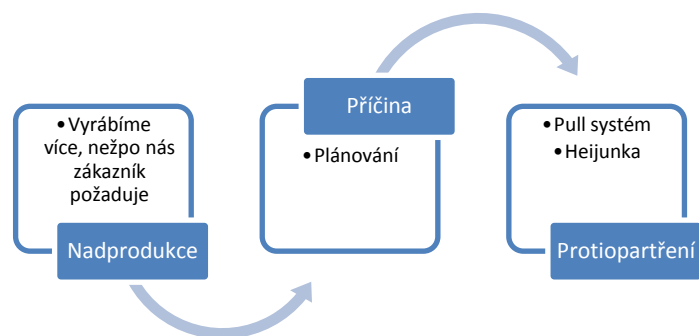
Na středisku 20 – montáže, pracovalo celkem 12 zaměstnanců, na konci pracovní směny bylo vykázáno celkem 120 kusů označených řádným způsobem a zaevidovaných do systému SAP. Při předpokladu čistého pracovního času jednotlivá pracoviště na středisku montáže vykazovala tyto takt time časy:

- Na pracovišti montáže pracovalo celkem 6 pracovníků, kteří vykázali ke dni 20.4.2012 celkem 106 kusů za 450 minut pracovního času. Při tomto pracovním čase vychází takt pracoviště 4,25 minut na kus, tedy cca 14 kusů za hodinu.
- Na pracovišti vrtání a frézování, kde pracují celkem 4 pracovníci, vykázali 20.4.2011 při čisté pracovní době 450 minut celkem 138 kusů. Takt pracoviště je 3,26 minut na kus, tedy 19 kusů za hodinu.
- Na pracovišti opravy, kde pracují 2 pracovníci, bylo vykázáno 20.4.2011 při čisté pracovní době celkem 250 kusů za čistý pracovní čas 450 minut. Takt time pracoviště je 1,80 minut na kus, tedy 33 kusů za minutu.

10.4 Analýza Plýtvání

Ve výrobním procesu se velmi často setkáváme s plýtváním, které nám způsobuje další náklady nebo jinak negativně ovlivňuje výrobu či konkurenceschopnost.

Nadvýroba je jednou z častých příčin plýtvání a považuje se za nejzávažnější. Ve firmě Kovocité,a.s. vzniká nadvýroba v důsledku plánování.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 24 Analýza plýtvání

Zásoba – další častá příčina, která se zahrnuje do plýtvání, bývá k vidění v mnoha podnicích. Firma Kovocité,a.s. má mnoho zásob. Zejména Hotové výrobky na skladě tvoří 8-10 miliónů korun, což je poměrně mnoho.

čekání – s čekáním se setkáváme v mnoha firmách. Ve firmě Kovocité,a.s. jsem zaznamenala největší čekání z hlediska:

- Čekání na díly – pracovníkům nejsou kontrolovány minimální zásoby dílů často, proto nastává situace, kdy pracovník musí čekat až na dodávku dílů
- Čekání na kontrolu – hotové výrobky, které putují na sklad, musí projít kontrolou, kterou může provést jedině skladník, ten ovšem vždy není na svém pracovišti nebo je zaměstnán kontrolou jiných výrobků a dochází tak k dalšímu
- Čekání na operaci

Přeprava – jak si lze povšimnout v procesní analýze firma Kovocité,a.s. má své zámečnické dílny umístěné 300m od ostatních středisek, což považuji za problém. Nastává zde situace, kdy vysokozdvizným vozíkem se musí přejíždět po hlavní komunikaci a zpět.

10.5 Analýza faktorů Lean managementu

V této analýze shrnu základní faktory, které jsou důležité z hlediska Lean managementu a přiřadím k nim i úroveň jakou firma Kovocité,a.s. disponuje. Nejdůležitějšími faktory v lean managementu jsou dle mého názoru:

Zákaznický princip je zde vysoký, neustálá komunikace se zákazníkem, firma se snaží i o zpětnou vazbu.

Dodavateľsko-odběratelské vztahy jsou zde na střední úrovni nejen kvůli horší komunikaci mezi firmou a dodavatelem, ale také vzhledem k nedostatečnému mapování potencionálních dodavatelů.

Štíhlá organizační struktura má střední úroveň. Podnik se nevyznačuje štíhlým procesem jako takovým, ale řídí se certifikátem managementu kvality, který určuje i politiku podniku a zavázání se k neustálému inovování a rozvoji podniku.

Orientace na kvalitu je zde vysoká, avšak nejsou používány dostatečné nástroje pro řízení kvality. Podnik jednoduchými grafy vyhodnocuje reklamace, které byly podány zákazníky. Zhoršení kvality v průběhu procesu ovšem není téměř vůbec zaznamenáváno a tedy nedochází ani ke zhodnocení.

Statistické nástroje pro vyhodnocování a řízení veličin podniku jsou zde také jen základně využívány. Zcela zde chybí statistický propočer zmetkovitosti od subdodavatelů, v průběhu výroby nebo při transportu. Také zde chybí statistické propočty potřeby prostojů apod.

Snižování plýtvání – podnik se soustředí na svoje zákazníky, čímž vzniká „tunelový pohled“, který má za následek, že firma nepovažuje za důležité snižování plýtvá nejen ve výrobě, ale také v administrativě.

Tab. 10 Lean management

Zdroj: vlastní zpracování

Faktory	Úroveň		
	Nízká	Střední	Vysoká
Zákaznický princip			X
Dodavatelско-odběratelské vztahy		X	
Štíhlá organizační struktura		X	
Řízení organizace podle cílů (MBO)		X	
Snaha o nastavení týmové společnosti			X
Plánování, řízení a využití veškerých zdrojů podniku včetně duchovního potenciálu		X	
Orientace na kvalitu - TQM, 7 nástrojů		X	
Statistické nástroje pro vyhodnocování a řízení veličin podniku		X	
Plánování a řízení výroby		X	
Rozšířená controllingových aktivit napříč útvary a procesy		X	
Využívání nízkonákladové automatizace ve výrobních procesech (LCA)	X		
Použití nástrojů projektového řízení (Six sigma)		X	
Snižování plýtvání, které se snažíme ze všech činností odstranit s cílem zaměřit se na činnosti přidávající hodnotu	X		
Využívání outsourcingů			X
Vývoj, výzkum a inovace			X
zapojení metod PI a jednoduchých nástrojů řešení kvality		X	

10.6 Magický čtyřúhelník

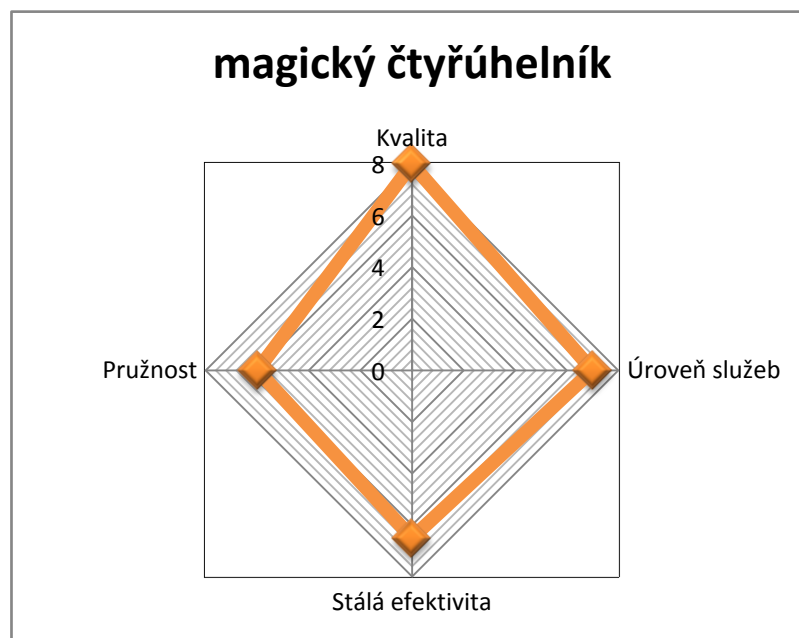
Dle mého názoru nejlépe vystihuje, jak se podnik vyrovnává na trhu s konkurencí.

Kvalita – firma disponuje mnoha certifikáty, také zavedla systém managementu kvality, kterým vede pracovníky k dodržování požadavků na kvalitu a její kontrolu. Kvalitu bych ohodnotila na škále 1-10, číslem 8b.

Úroveň služeb – firma nabízí zákazníkům práci v 3D programech, před-projektovou přípravu, pod-projektovou dokončovací fázi. Pro soukromé zákazníky povrchových úprav dle domluvy zařídí i dopravu. Zákazníkům městského mobiliáře je také nabízen katalog s mnoha produkty, které firma vyrábí. Hodnocení 7b.

Stálá efektivita – firma neustále proniká na nové trhy, ovšem aby byly efektivní, musí firma kovitě mít co nejlepší výrobní systém a snažit se minimalizovat náklady. Dle mého je zde efektivita snižována tvořením zásob, které jsou vysokou nákladovou položkou. Hodnocení 6,5b.

Pružnost – firma neustále rozvíjí svoje technologie, zaměřuje se certifikáty kvality, nabízí široký sortiment produktů a reaguje na změny na trhu. Hodnocení 7,5b.

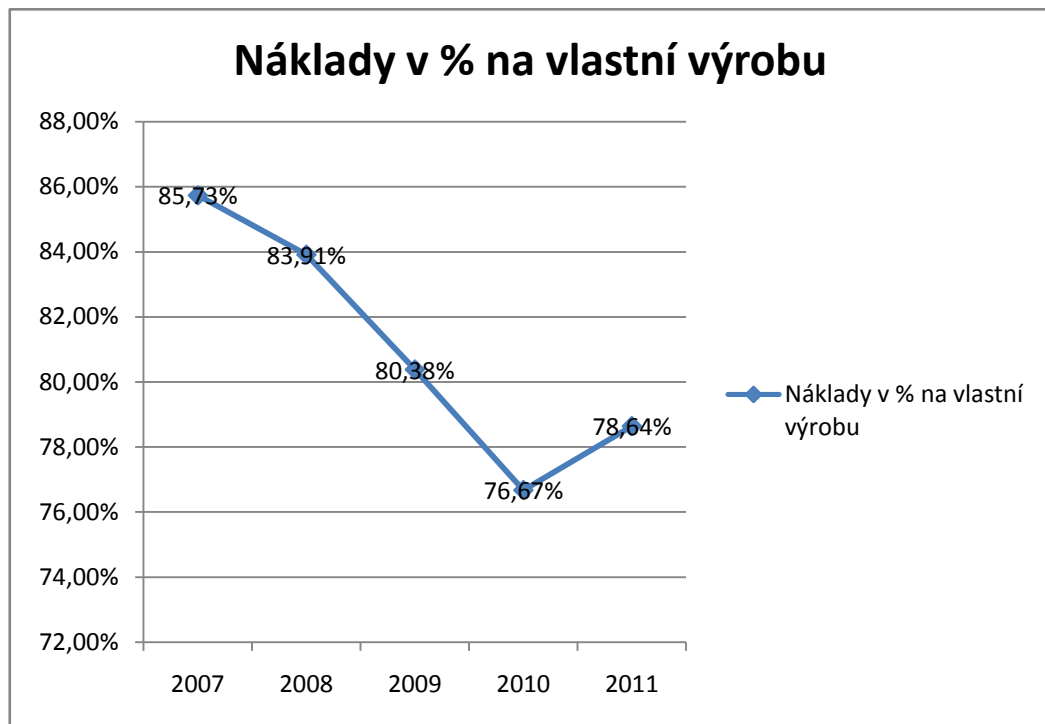


Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 25 Graf Magický čtyřúhelník

10.7 Nákladová analýza

Pokud si za konkurenční výhodu zvolíme kvalitu a design, je velmi důležité dbát na to, abychom minimalizovali ostatní faktory, které by mohli naši konkurenční výhodu snižovat. V následujícím grafu znázorníme průběh nákladů v procentech na výrobu vlastních výrobků.



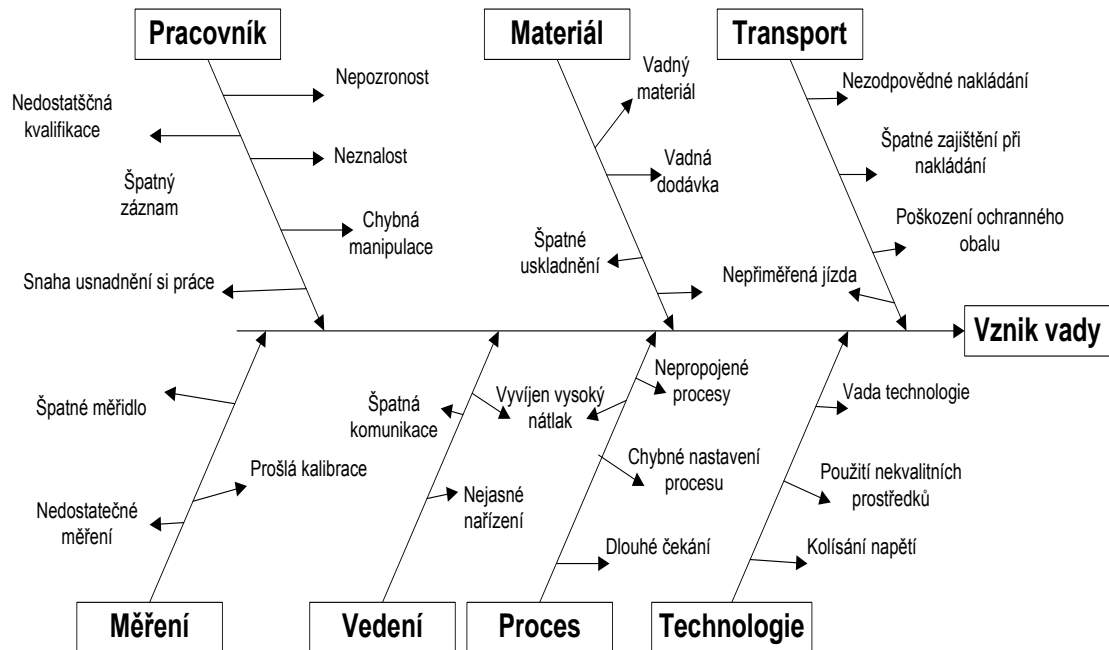
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Vývoj nákladů na vlastní výrobu

Díky tomuto grafu dojdeme k závěru, že firmě Kovocité, a.s. se daří snižovat v průběhu let náklady na výrobu. Jediný výkyv lze vidět v roce 2010, kdy se náklady zvýšili cca o 2 %.

10.8 Základní nástroje kvality

Firma Kovocité, a.s. nepoužívá pro své hodnocení základní nástroje kvality, které využívá průmyslové inženýrství. Proto jsem zpracovala základní nástroje kvality na základě pozorování, dotazování a dokumentace. Zaměřila jsem se na 3 základní nástroje kvality managementu, abych mohla zřetelně analyzovat hlavní příčiny vzniku vad, reklamací nebo chyb, které vznikají při výrobě. Vše je zaměřeno na výrobu městského mobiliáře.

Ishikawa diagram

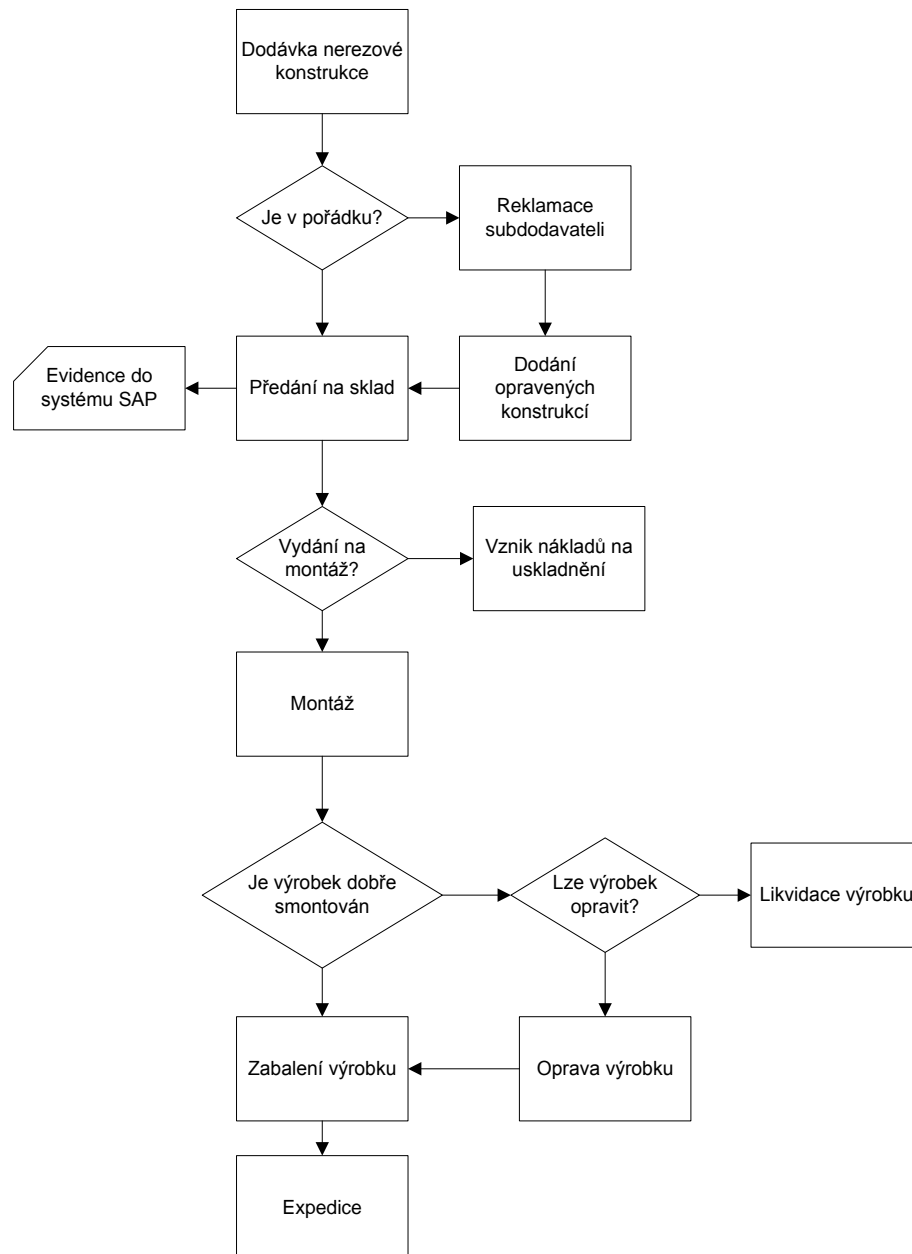
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 26 Ishikawa diagram

Z diagramu Ishikawa můžeme vidět, co vše způsobuje vznik vady. K těmto závěrům jsem došla díky pozorování a diskuzi dne 20.4.2011. Faktory, které mohou způsobit vadu je několik, a to buď pracovník, materiál, transport, měření, proces nebo technologie. Také jsem zaznamenala často nedbalé odkládání a umístování dílů výrobků. Takovým příkladem bylo odložení již očištěných nerezových opláštění na zem v těsné blízkosti od sebe, při nepozornosti zakopl zaměstnanec o toto opláštění, čímž uvedl do pochodu dominový efekt z 15 nerezových opláštění tak bylo 5 poškozeno poškrábáním či deformací nerezového lesku.

Vývojový diagram

Na vývojovém diagramu zobrazím průběh montáží nerezových výrobků. Nerezová konstrukce těchto výrobků je dodávána subdodavatelem, na montáži poté jsou přimontovány dřevěné desky, do kterých jsou předem vyvrtány otvory a vyfrézována zaoblení.

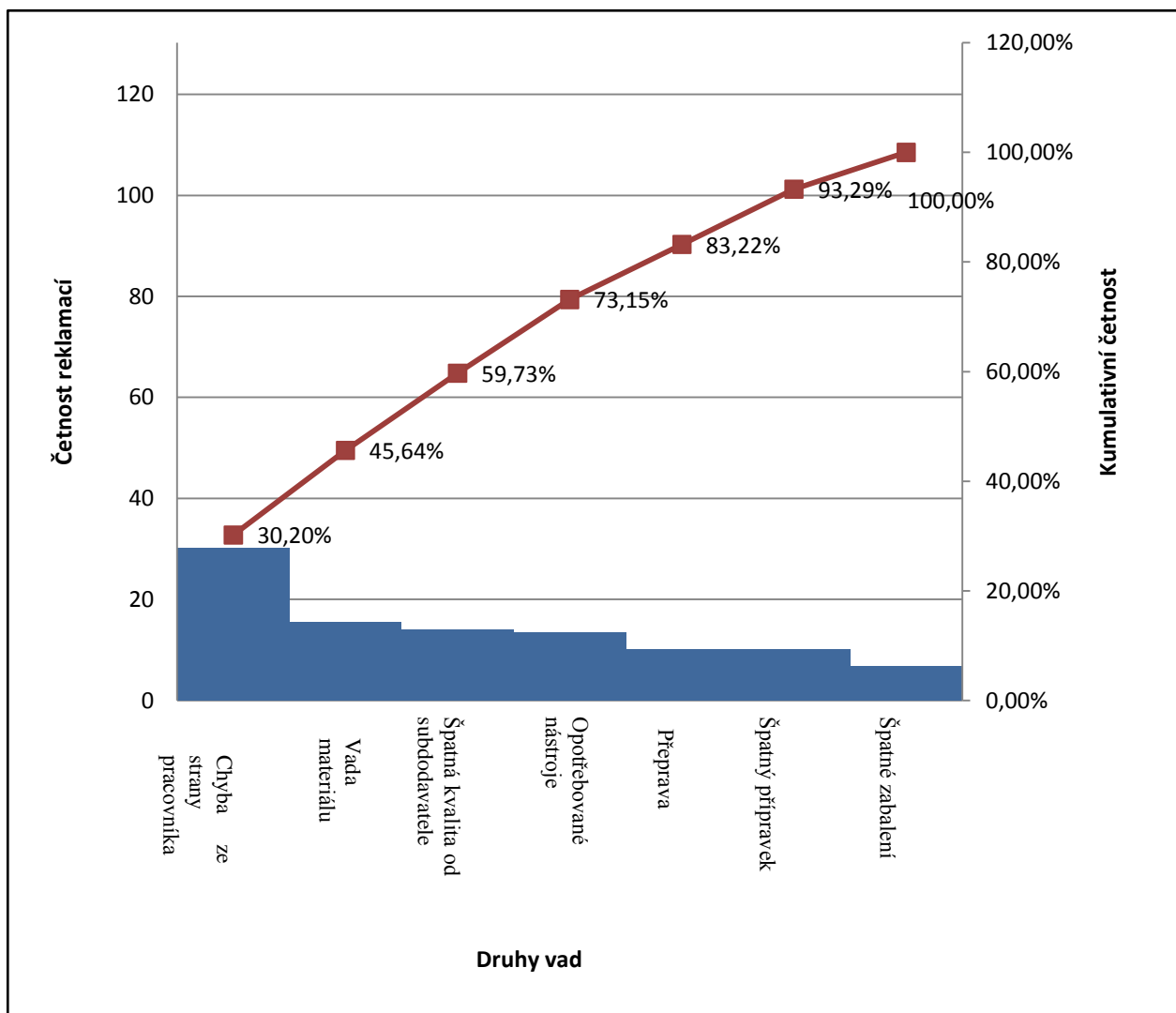


Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 27 Vývojový diagram

Vývojový diagram znázorňuje operace, při nichž se musíme nejčastěji rozhodovat. První rozhodování je při příjmu dodávky, kdy musíme posoudit kvalitu materiálu a výrobků, které byly dovezeny. Mnohdy se ovšem na vady přichází až později pokud skladník pozorně neprohlédne veškeré přijaté dodávky. Poté následuje reklamáce a oprava. Další možnosti zhoršení kvality sledují dokonce i u skladování. Nejen, že se zvyšují náklady na skladování, ale také dochází k zhoršování stavu uskladněných výrobků a materiálu v souvislosti s přepravou, manipulací a jinými vlivy.

Paretova analýza



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 28 Paretova analýza

Z analýzy vyplývá, že pokud by se podnik zaměřil na odstranění 3 prvních příčin, mohlo by dojít k úspoře až o 59 - 73%. První nejčastější chyba je ze strany pracovníků, ať se již jedná o jejich nedbalost, špatné zacházení s výrobky nebo nedostatečnou kvalifikaci, další chybou byla vada materiálu a poslední nejčastější příčina horší kvality je nedbalost subdodavatele, kdy dodá nekvalitní výrobek či materiál a na vadu se dojde až pozdě.

11 ANALÝZA KONKURENCE

Jako konkurenční firmy jsem vybrala SIACITY, s.r.o. a Urbania, s.r.o. Jelikož obě firmy velmi apelují na design a kvalitu stejně jako Kovocité.

11.1 SIACITY,s.r.o.

Siacity, s.r.o. se zabývá výrobou městského mobiliáře. Byla založena 15.4.2006, má tedy poměrně krátkou dobu své existence oproti firmě Kovocité, a.s.

Posláním této firmy je vytvářet avantgardní, ale přitom jednoduché a praktické věci městského mobiliáře. Snaží se o naplnění potřeby lidí a přitom i o to, aby jejich výrobky měli něco výjimečného.

Na své zákazníky působí pomocí designu a kvality, stejně jako Kovocité,a.s., snaží se o komplexní řešení městských prostorů, které kombinují taktéž s týmovou prací a dosavadními zkušenostmi. Díky těmto postupům získávají dle nich, jejich výrobky zvláštní kouzlo, které je pro lidi velmi přitažlivé. Jejich vizí je, aby výrobky přesahovali svou kreativitou, osobním přístupem a individuálním stylem všeobecný průměr a promlouvali tak k lidem.

Výrobní sortiment

- Lavičky
- Stoly
- Zastávky
- Označníky zastávek
- Zábrany vjezdu
- Bariéry
- Kuřácké přístřešky
- Odpadkové koše
- Hodiny
- Kontejnery
- informační systémy
- přístřešky na kontejnery
- informační vitríny
- fontánky
- stojany na kola, cyklostánky, modulové zastřešení, ochranné mříže plakátovací sloup, veřejné WC, cvičební prvky

Služby zákazníkům

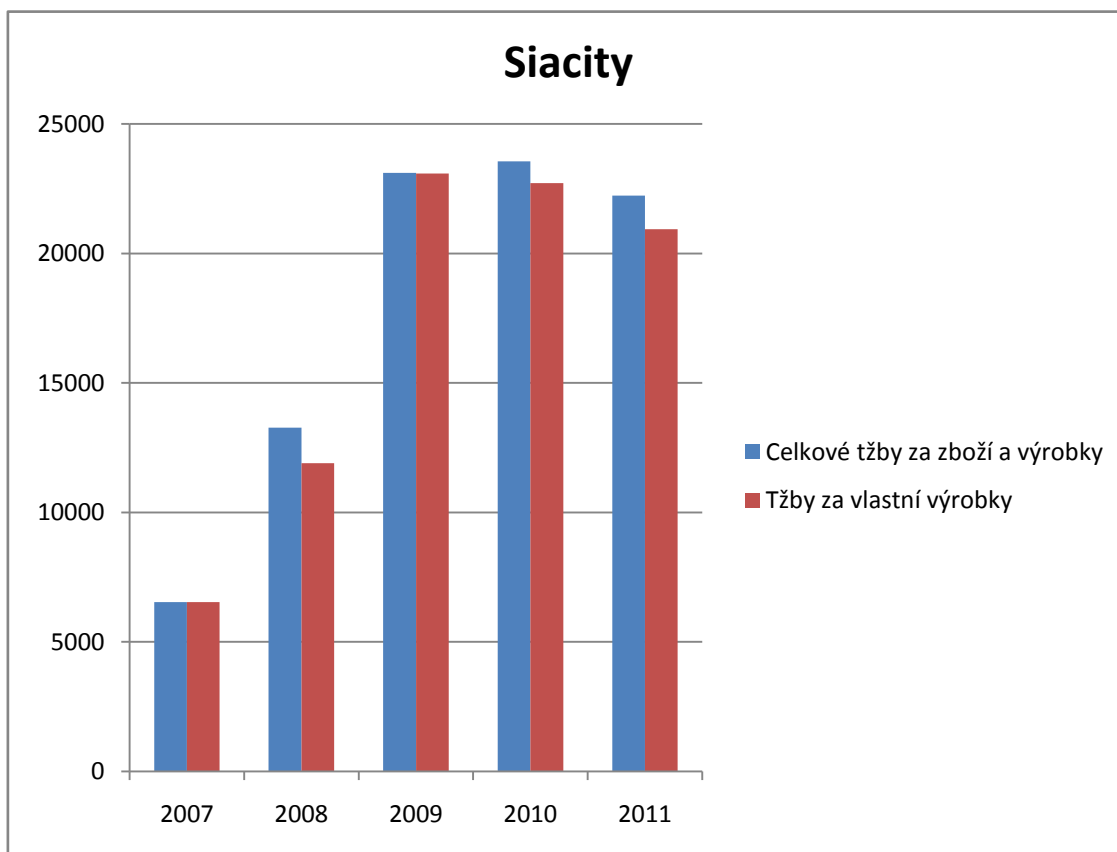
Svým zákazníkům se snaží poskytnout co možná nejlepší služby, aby tak zvýšili svou konkurenceschopnost. Jejich návrhy jsou připravovány inženýry designu, kteří pracují ve speciálních 3D programech. Svým zákazníkům také ručí kvalitou.

Realizované projekty:

- Sídlo Liberec
- Ateliér Praha
- Ateliér Pardubice
- Komerční a kulturní centrum Fórum Liberec

Vývoj tržeb

Do analýzy konkurenceschopnosti zahrnují i vývoj tržeb za celkové prodané zboží a výrobky a za tržby za výrobky, které vytvořili vlastní činností.



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Graf 9 Tržby Siacity

Z grafu lze vidět, že se tržby prudce zvýšili v roce 2009 a v roce 2010, což bylo velkým skokem na rozdíl od roku 2007-2008, v roce 2011 zaznamenáváme menší pokles. V porovnání s Kovocité, a.s. jsou její tržby z hlediska vývoje méně stabilní.

Analýza výrobní činnosti

Tab. 11 Analýza výrobní činnosti, Siacity, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Faktor/Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Náklady na výrobu	87,25%	82,01%	75,24%	72,65%	80,59
Zvyšování tržeb o	x	50,78%	42,56%	-1,7%	-2,16%
Výsledek hospodaření	-196	677	-210	-458	240

Z těchto údajů, lze vyvodit, že se firmě daří snižovat náklady postupně vzhledem k jejich výrobě, ovšem zvyšování tržeb zaznamenává v roce 2010 a 2011 mírný pokles. Naopak rok 2011 je příznivý z hlediska kladného výsledku hospodaření.

11.2 Urbania, s.r.o.

Historie této firmy začíná v roce 2001. Svou výrobu specializuje na městský mobiliář a výrobu dopravního značení. Jejich hlavním cílem je vyrábět co nejvíce odolné výrobky proti vandalismu, tedy musí disponovat vysokou kvalitou, aby zákazníci mohli jejich produkty využívat několik let. Za poslání této firmy se považuje snaha zvelebit prostředí, kde se bude žít nám i našim dětem.

Také jako u předchozí společnosti se zaměřují zejména na design. Jejich výrobky jsou po stránce kvalitní a desingové chráněny průmyslovým vzorem.

Služby zákazníkům - používají také speciální 3D programy. Snaží se, aby jejich výrobky byly šité na míru zákazníkovi. Využívají také pracovní v týmech, neboť zákazníkovi, chtějí nabídnout co nejlepší před-realizační službu, která by splnila jeho očekávání.

Kvalita - splňují normu ISO 9001, ale pouze u dopravního značení

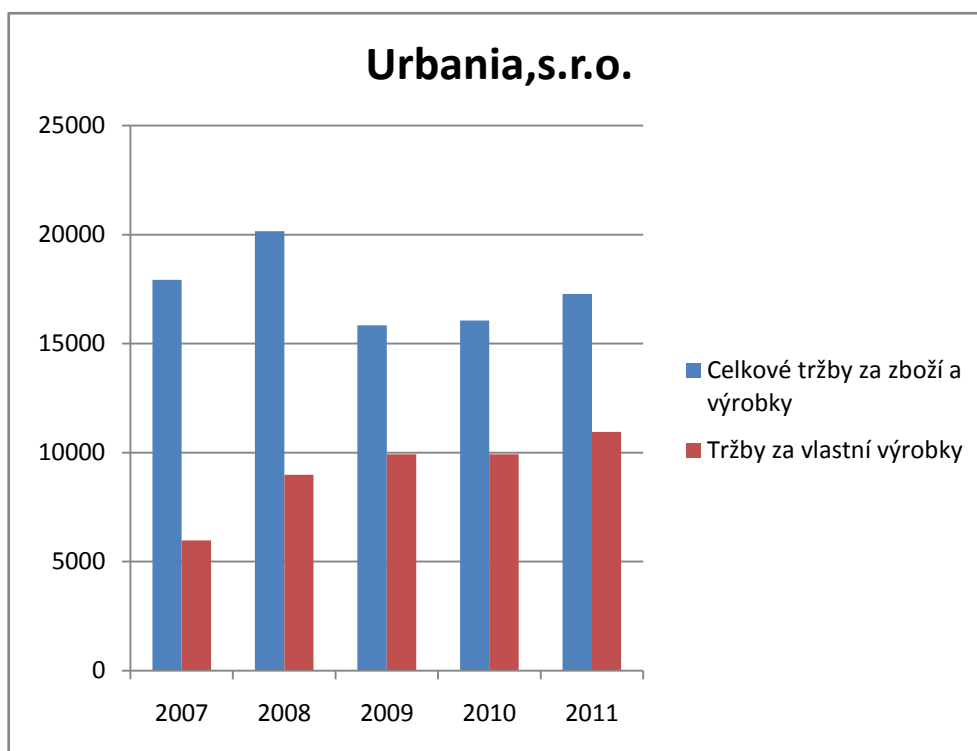
Výrobní sortiment-informační tabule, informační ukazatele směru, mříže ke stromům, nádoby na květiny, odpadkové koše, parkové lavičky, parkové stoly pítka stojany na kola, venkovní vitríny, zahrazovací sloupky, zastávkové přístřešky, informační a zakázkové tabulky, mobiliář pro krajinu, dopravní značení a zařízení

Realizované projekty

- Praha, Smíchov, rezidence Anděl City – 2005
- Praha, Modřany – 2009
- Brno – Královo Pole, parčík u Semilassa – 2009
- Brno – Bystřec, náměstí 28.dubna a okolí – 2006
- Břeclav, cyklostezka na ul. Na Řádku a ulice 17.lisitopadu
- Dobrá, Park u kostela - 2010

Vývoj tržeb

Z grafu je zřejmé, že firmě se nedaří udržet růst tržeb, nevyšší tržby vykazovala v roce 2008, od tohoto roku její tržby začínají klesat a až v roce 2011 je mírný nárůst tržeb.



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Graf 10 Graf vývoje tržeb Urbania, s.r.o.

Analýza výrobní činnosti

Tab. 12 Analýza výrobní činnosti Urbania,s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Faktor/Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Náklady na výrobu	90,62%	75,98%	67,89%	90%	61,25%
Zvyšování tržeb o	X	11,06%	-27,24%	1,38%	7,05%
Výsledek hospodaření	-28	847	843	-1749	258

11.3 Srovnání firem

Pro konečné analyzování konkurenceschopnosti si sestavím tabulku, kterou bodově ohodnotím a díky těmto výsledkům zjistím, která firma je konkurenčně na lepší pozici.

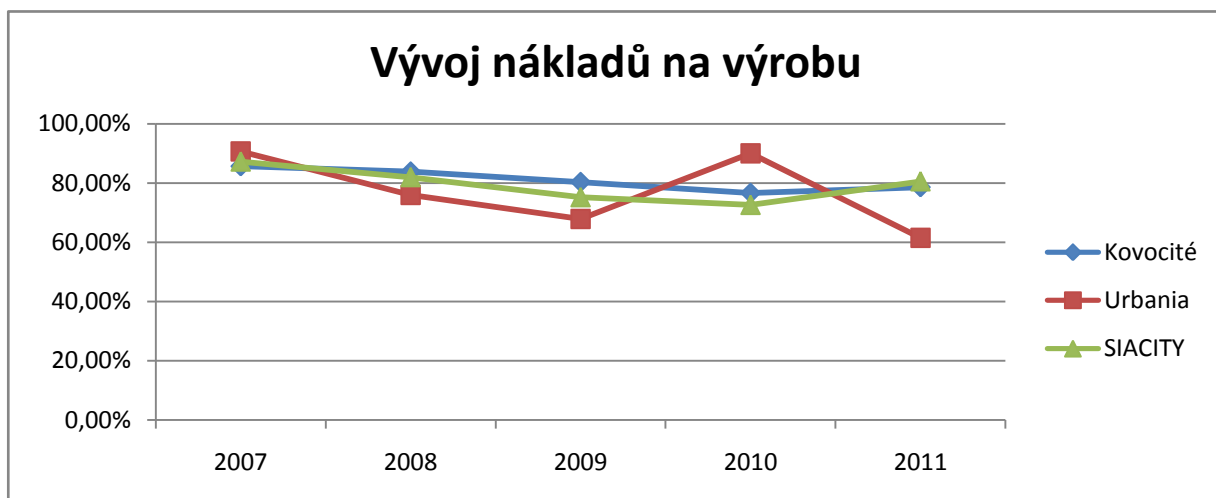
Pro hodnotící systém volím bodovou stupnici od 1 do 10, kde 10 je nejvyšší číslo.

Tab. 13 Srovnání firem

Zdroj: vlastní zpracování

Firma/Faktor	Design	Tržní podíl	Snížovací nákladů	Úroveň služeb	Kvalita	Štíhlá výroba	Celkem	Pořadí
Kovocité,a.s.	8,5	9	6	9	9,5	5	47	1.
SIACITY,s.r.o.	8	6	7	9	8,5	4	42,5	2.
Urbania,s.r.o.	8	4	8	9	8	3	40	3.

11.4 Srovnání snižování nákladů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Srovnání snižování nákladů

Z následujícího grafu nám vyplývá, že náklady se daří nejvíce snižovat Urbanii, s.r.o, ovšem v roce 2010 byly její náklady vzhledem k ostatním sledovaným firmám nejvyšší.

Firma Kovocité snižuje svoje náklady vzhledem k ostatním sledovaným firmám, pomaleji, ale nejsou u ní zaznamenávány negativní výkyvy jako zejména u firmy Urbania, s.r.o.

Pokud firma Kovocité, a.s. začne uplatňovat metody štihlé výroby, je velmi reálné očekávat v příštích letech snižování nákladů.

12 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ FIRMY A PŘEHLED HLAVNÍCH NEDOSTATKŮ ZJIŠTĚNÝCH ANALÝZOU

Firma Kovocité,a.s, je dle mého názoru momentálně dobře prosperující se silnou konkurenceschopností a snahou neustále inovovat a zdokonalovat svůj potenciál.

Z provedených analýz jsem zjistila, že firma, i přes snahu se rozvíjet a neustále inovovat, nepoužívá v dostatečné míře metody průmyslového inženýrství se zaměřením na lean management. Z analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů vyplývá, že se zde firmě tvoří vícenáklady, které si není schopna ani pořádně uvědomit, ať se to již týká absence průzkumu potencionálních dodavatelů, tak i špatné komunikace mezi subdodavateli a neschopnosti včas uhrazovat závazky.

V analýze tržeb a exportu si všimneme, že firmě se daří průběžně zvyšovat své tržby, kde hlavním důvodem je i zvyšování exportu do zahraničí. Vzhledem k tomu firma dosahuje vysokého tržního potencionálu.

Na pozorování a mapování výrobního systému jsem založila několik analýz, které poukávají na místa či operace, kde se zvyšují náklady nebo kde dochází ke zhoršování kvality či vzniku vad. Analýza plýtvání velmi zřetelně znázorňuje procesy, u kterých dochází k zvyšování nákladů, aniž by si to firma uvědomovala. Pro firmu by bylo velmi přínosné do budoucnosti provádět analýzy výrobního systému a středisek se zaměřením na snižování nákladů

Pro analyzování kvality jsem zvolila některé ze základních nástrojů kvality. Došla jsem k závěrům, že jakost výrobků je nejčastěji ovlivňována samotnými pracovníky, materiálem nebo subdodavateli. Velmi často se jedná o nepozornost zaměstnanců. Firmě by jistě prospělo se zaměřit i na nástroje řízení kvality.

12. Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti firmy

Firmě Kovocité,a.s. bych doporučovala zaměřit se na Lean management a snažit se pozměnit inovační myšlení směrem i k zavedení štíhlé výroby.

Je pravda, že odpovědní pracovníci firmy se snaží inovovat a zajišťovat konkurenceschopnost firmy, ovšem mnohdy tak činí podle vlastních představ, aniž by se opírali o uplatnění metod PI. Za povšimnutí stojí jejich neustálá snaha o udržování zásoby výrobků v hodnotě 8-10 miliónů korun. Také množství přepravy, která je potřeba mezi jednotlivými středisky

je neúměrně vysoké kvůli jejich nevhodnému rozmístění a mělo by se řešit změnou layoutu. Dalším problémem je dle mého hlediska chybějící mapování cenové a kvalitativní úrovně produktů potencionálních dodavatelů a orientace na ty kteří jsou aktuálně nejvýhodnější. Pokud firma začne využívat základní nástroje pro řízení jakosti, povšimne si mnoha faktorů, které právě jakost výrobku snižují a doposud se na tento faktor ani nezaměřili. Také jim pomůže najít vhodné strategie pro zvýšení jakosti a snížení nákladů.

Pro firmu bych doporučila:

1) Uplatnění vybraných metod PI:

- 5S

Ve firmě bych zajisté uplatnila první metodu 5S, která by pomohla eliminovat, které předměty jsou opravdu potřebné na pracovišti. Díky tomu se nám podaří odstranit předměty, které na pracoviště nepatří, nebo dokonce i předměty, které neodpovídají požadavkům na výrobu. Je nutné tedy první separovat potřebné od nepotřebného, systematizovat, stále čistit a standardizovat. Pomůže to nejen zaměstnancům se rychleji orientovat na pracovišti. Firmě Kovocité, a.s, by se podařilo díky této metodě minimalizovat plýtvání, a zejména činnosti, které nepřidávají produktu hodnotu.

- Analýza a vizualizace pracoviště

je pro Kovocité, a.s. taky nedořešenou záležitostí, neboť jak již bylo řečeno v praktické části práce, povšimla jsem si, že některá pracoviště byla neuspořádaná, chaotická a právě díky této analýze, bychom dosáhli využití potencionálů, které by vedlo ke zlepšení, zvýšení produktivity a také snížení plýtvání. Z analýzy pracoviště můžeme ovšem určit i mnohem víc, například možnost zefektivnění procesů, které pracovník provádí sám nebo dokonce i zavedení systému motivace pracovníků zaměřenou na dosažený výkon a kvalitu.

- SMED a vizuální management jsou další metody, které by zejména firmě Kovocité pomohly k dosažení efektivnější práce
- Layout – velmi důležité je podle mě navrhnout pro firmu Kovocité, a.s., layout, který by byl mnohem přínosnější než nynější uspořádání pracovišť s nutností dlouhých přepravních cest mezioperační dopravy.
- **2) Mapování potencionálních dodavatelů**

Pravidelné mapování potencionálních dodavatelů poskytne firmě Kovocité, a.s. možnost snížit náklady na nákup, jelikož budou mít informace o možnosti vybrat si pro dodávky materiálu takovou firmu, která nabízí své výrobky, zboží levněji než současní dodavatelé. Je velmi důležité se zaměřit na mapování potencionálních dodavatelů, neboť náklady na materiál představují jednu z nejhlavnějších položek nákladů.

3) Změna komunikace ve vztahu s dodavateli

Ve firmě je další významný problém. Subdodavatelé, kteří dodávají firmě své výrobky v menších finančních položkách než větší subdodavatelé, mají mnohdy problém s pozdním uhrazením faktur, což subdodavatelům přidává problémy, neboť jim peníze drží Kovocité, a.s. a naopak Kovocité, a.s. to přináší další náklady v podobě provizí. Musí se změnit tedy nejen přístup k tomuto problému, ale navrhnout i strategii splácení těchto vzniklých dluhů.

4) Zadávání výroby subdodavatelům

Firma Kovocité, a.s., by také nemusela zadávat značné objemy výroby svým subdodavatelům. Za prvé musí neustále s nimi komunikovat, kontrolovat jejich kvalitu a vynakládat nemalé prostředky na přepravu kooperovaných dílů. Navrhovala bych zvýšení vlastních výrobních kapacit firmy a zaměření firmy Kovocité, a.s. i na výrobu z nerezu. Firma by tím dosáhla snížení výrobních nákladů, mohla by zaměstnat více lidí, a také by měla další možnost pro rozšíření zakázkové výroby.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se snažila na základě svých teoretických poznatků z mého studia, prostudované literatury a zkušeností zpracovat analýzu konkurenceschopnosti ve firmě Kovocité,a.s. Vzhledem k obsáhlosti tématu konkurenceschopnost a požadovanému rozsahu práce jsem vybrala pouze základní poznatky a údaje, které jsem považovala za nejstěžejnější.

Základní poznatky o konkurenceschopnosti firmy Kovocité,a.s. jsem získala v průběhu své praxe, která mi zde byla umožněna. Hlavním cílem mojí bakalářské práce bylo zaměřit se na konkurenceschopnost z pohledu průmyslového inženýra, vhodnými analýzami prozkoumat podnikové procesy a identifikovat faktory, které zhoršují efektivnost výrobního procesu a dalších podnikových činností.

Konkurenčních firem v tomto oboru postupně přibývá, ovšem vzhledem k technologické a kapitálové náročnosti tohoto výrobního oboru není jejich vstup na trh tak snadný. Firma Kovocité si v současnosti ve srovnání s konkurenčními firmami stojí na velmi výhodné pozici a momentálně je její konkurenční ohrožení nízké. Přesto se mi v činnosti firmy podařilo odhalit řadu nedostatků, jejichž odstranění by konkurenceschopnost firmy dále posílilo.

Na konci praktické části práce jsem provedla shrnutí nejdůležitějších nedostatků zjištěných provedenými analýzami a navrhla řadu doporučení, která by měla vést k jejich odstranění. Tato doporučení jsem dala k dispozici vedení firmy a jsem přesvědčena, že jejich postupná realizace by byla pro firmu přínosem.

Vedením firmy byla má práce přijata velmi kladně a u některých mých doporučení existuje reálná šance, že budou v dohledné době realizována.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BOWMAN, C. 1996. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada, s.152. ISBN 80-7169-230-1.
- COATES, Ch. 1995. *Efektivní řízení*. 1 vydání. Praha: Grada, s. 280. ISBN 80-7169-392-8.
- ČUBA, F. a F. HURTA. 2002. *Fungování podniků v současném světě*. 1. vydání. Slušovice: Mondon, s. 81. ISBN 80-903108-1-8.
- FREHR, Hans-Ulrich. 1995. *TotalQuality Management*. Brno: UNIS, s. 258. ISBN 3-446-17135-5.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. 2000. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, s. 803. ISBN 80-7226-220-3.
- KEŘKOVSKÝ, M. 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, s. 137. ISBN 978-80-7400-119-2.
- LIKER, J. *Tak to dělá Toyota : 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Praha: Management Press, 2007. 1. vyd. 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7
- MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada, 246 s. ISBN. 978-80-247-1911-5.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- MIKOLÁŠ, Z. et al. 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, s. 368. ISBN 978-80-7400-379-0.
- PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vydání. Praha: Management, s. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.
- ŘEDITELSKÉ TÝMY FAKULTY MANAGEMENTU A EKONOMIKY. 2004. *Výzkum konkurenčních schopností českých průmyslových výrobců*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, s. 159. ISBN 80-7318-219-X.
- SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. 2006. *Strategická analýza*. 2. Přepřacované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, s. 121. ISBN. 80-7179-367-1.
- SOUČEK, Zdeněk. 2003. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. První vydání. Praha: Professional publishing, s. 219. ISBN 80-86419-47-9.

Kolektiv autorů. 2004. *Soubor vybraných vědeckovýzkumných a případových studií s orientací na konkurenceschopnost průmyslových výrobců*. První vydání. Zlín: CEED, s. 458. ISBN 80-903433-0-9.

WELCH, J. 2005. *Cesta k vítězství*. První vydání. Praha: PRAGMA, s. 371. ISBN 80-7205-213-6.

INTERNETOVÉ ZDROJE

API, s.r.o. *7 starých nástrojů kvality* [online]. 2005 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68407.7-starych-nastroju-kvality/>.

API, s.r.o. *Analýza a měření práce* [online]. 2005 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68397.analyza-a-mereni-prace/>

API, s.r.o. *Lean management* [online]. 2005 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68253.lean-management/>

API, s.r.o. *Průmyslové inženýrství* [online]. 2005 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/101/>

CZECHTRADE. *Strategie modrého oceánu* [online]. 2011 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/strategie-modreho-oceanu/1001663/61119/>

LOUŠNOVÁ, Veronika. *Mmcíté bojuje proti krizi desingem* [online]. 2009 [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <http://www.czechdesign.cz/index.php?status=c&clanek=1841&lang=1>

NITANA, s.r.o. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2010 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

VLASTNÍ CESTA. *Porterův model konkurenčních sil* [online]. 2009 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

WIKIPEDIA. *SWOT* [online]. 2009 [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:SWOT_cs.svg

INTERNÍ ZDORJE

Výroční zpráva, 2007. Kovocité, a. s.

Výroční zpráva, 2008. Kovocité, a. s.

Výroční zpráva, 2009. Kovocité, a. s.

Výroční zpráva, 2007. Kovocité, a. s.

Výroční zpráva, 2010. Kovocité, a. s.

Výroční zpráva, 2011. Kovocité, a. s.

Výroční zpráva, 2007. Urbania, s.r.o.

Výroční zpráva, 2008. Urbania, s.r.o.

Výroční zpráva, 2009. Urbania, s.r.o.

Výroční zpráva, 2010. Urbania, s.r.o.

Výroční zpráva, 2011. Urbania, s.r.o.

Výroční zpráva, 2007. Siacity, s.r.o.

Výroční zpráva, 2008. Siacity, s.r.o.

Výroční zpráva, 2009. Siacity, s.r.o.

Výroční zpráva, 2010. Siacity, s.r.o.

Výroční zpráva, 2011. Siacity, s.r.o.

Dokumentace a fotodokumentace projektů, 2007-2012. Kovocité, a. s.

Dokumentace managementu kvality, 2011-2012. Kovocité, a. s.

Dokumentace organizace podniku, 2012. Kovocité, a. s.

Dokumentace o dodavatelích a odběratelích, 2007-31.4.2012. Kovocité, a. s.

Dokumentace reklamace, 2011. Kovocité, a. s.

Technologické postupy, Kovocité, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NDF Nadefinovaná tloušťka

PI Průmyslové inženýrství

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Porterova analýza	24
Obr. 2 Lean faktory	27
Obr. 3 Budova Kovocité, a.s.	34
Obr. 4 Organizační struktura	35
Obr. 5 Kongresové centrum.....	37
Obr. 6 Lavičky vyrobené kovocité, a.s.	38
Obr. 7 Řezání plasmou.....	39
Obr. 8 Proces – řezání plasmou	39
Obr. 9 prášková lakovna	40
Obr. 10 Proces - prášková lakovna	41
Obr. 11 mokrá lakovna	41
Obr. 12 Proces – mokrá lakovna.....	42
Obr. 13 Tryskání	42
Obr. 14 Proces – tryskání	43
Obr. 15 Proces – metalizace	44
Obr. 16 Certifikát SMB	45
Obr. 17 Certifikát SEM.....	46
Obr. 18 Certifikát SMK	46
Obr. 23 Pest analýza	51
Obr. 24 Porterova analýza	55
Obr. 25 Letecký pohled	57
Obr. 26 Převážný tok.....	58
Obr. 27 Průběh procesů středisko montáže	61
Obr. 29 Analýza plýtvání	64
Obr. 30 Graf Magický čtyřúhelník	67
Obr. 32 Ishikawa diagram	69
Obr. 33 Vývojový diagram	70
Obr. 34 Paretova analýza	71
Graf 1 Rozložení subdodavatelů na jednotlivá střediska	48
Graf 2 Vývoj tržeb	50
Graf 3 Export v roce 2008	50

Graf 4 Export v roce 2011	50
Graf 5 Struktura práce – středisko 20	62
Graf 6 Procentuální vyjádření doby práce a prostojů	63
Graf 7 Procentuální vyjádření činností přidávající hodnotu	63
Graf 8 Vývoj nákladů na vlastní výrobu	68
Graf 9 Vývoj tržeb Siacity	73
Graf 10 Vývoj tržeb tržeb Urbania, s.r.o.	75
Graf 11 Srovnání snižování nákladů.....	77

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Strategie modrého oceánu	19
Tab. 2 SWOT analýza	21
Tab. 3 Charakteristika plýtvání.....	26
Tab. 4 Nasazení nástrojů jakosti	29
Tab. 5 SWOT analýza.....	54
Tab. 6 Procesy nepřidávající hodnotu – povrchové úpravy.....	59
Tab. 7 procesy nepřidávající hodnotu – kovovýroba.....	60
Tab. 8 procesy nepřidávající hodnotu montáže	61
Tab. 9 Takt-time středisko 20 – montáže	63
Tab. 10 Lean management.....	66
Tab. 11 Analýza výrobní činnosti, Siacity, s.r.o.	74
Tab. 12 Analýza výrobní činnosti Urbania,s.r.o.	76
Tab. 13 Srovnání firem	76

SEZNAM PŘÍLOH

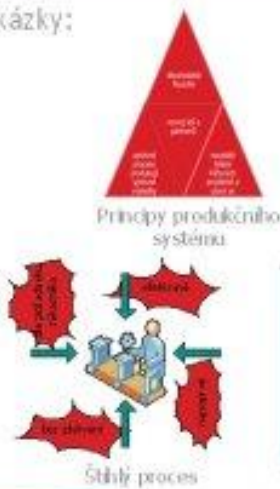
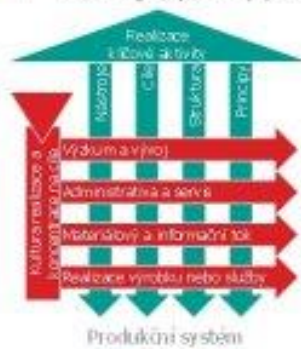
- PI Leták společnosti API, s.r.o. (Štíhlý a inovativní podnik)
- PII Lavečka Portiqua – rozbor dílů
- PII Technologický postup prací povrchových úprav

PŘÍLOHA P I: LETÁK SPOLEČNOSTI API, S.R.O. (ŠTÍHLÝ A INOVATIVNÍ PODNIK)

ŠTÍHLÝ A INOVATIVNÍ PODNIK

- Štíhlý a inovativní podnik = produkční systém.
- Můžeme si ho představit jako souhrn principů, metod a postupů, které směřují k naplnění vize, hodnot a strategie firmy.
- Uplatňuje štíhlé principy ve výrobě, vývoji, logistice i administrativě.
- Soustředí se na činnosti, které přidávají hodnotu zákazníkovi a eliminuje všechna plýtvání a ztráty.

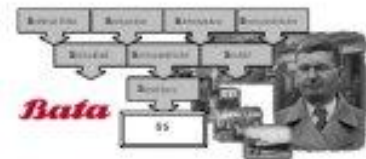
- Nástroje, postupy a ukázky:



Implementace metod P1 dle fáze vývoje podniku

Kvalita – nižší náklady – krátká doba realizace – bezpečnost – vysoká inovativita		
Kvalita & Time - snížení chyb - snížení variací - snížení času - snížení nákladů - snížení rizik - snížení ztrát	Lidé a organizační podoba - vize - cíle - struktura - nástroje	Metody - metody výroby - metody řízení - metody služeb - metody vývoje - metody administrativy - metody logistiky
Eliminace plýtvání - eliminace plýtvání - eliminace ztrát - eliminace chyb - eliminace rizik - eliminace nákladů		

Toyota production system



Baťova soustava řízení

portiqoa



1 – akátové dřevo
1 – rozkladné dřevo

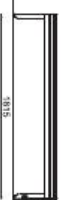
POA111V/112

Parková lavička

konstrukce z hliníkové slitiny, sedáček z dřevěných lamel



POA111Zr
POA1112r

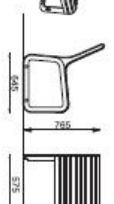


POA111r
POA111t

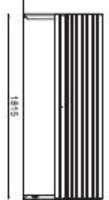
POA151V/152

Parková lavička s opěradlem

konstrukce z hliníkové slitiny, sedáček i opěradlo z dřevěných lamel



POA152r
POA152t

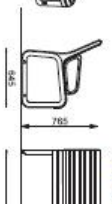


POA151r
POA151t

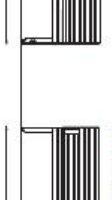
POA156

Parková lavička s opěradlem a područkami

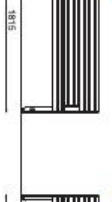
konstrukce z hliníkové slitiny, sedáček i opěradlo z dřevěných lamel



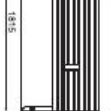
POA156-01r
POA156-01t



POA156-02r
POA156-02t



POA156-03r
POA156-03t



PII Technologický postup provedení povrchové ochrany ocelové konstrukce protidotykové stěny (Silnice I/42, VMO Dobrovského B)

1. POSTUP VÝROBY OCELOVÝCH SLOUPKŮ

Nosné prvky protidotykové stěny výše uvedeného objektu jsou válcované profily typu HEA 160. Výrobek odpovídá EN 10025-2:2004, ocel jakost S235JR. Válcované profily jsou dodány do výroby v délkách 12,10 m a jsou řezány na požadovanou délku. V místě krácení je řez zaoblen R2.

2. SVAŘOVÁNÍ

Pokud válcovaný profil nedosahuje potřebné délky je možné provést jeho nadvaření a to použitím dvojitého V sváru při zkosení hran materiálu pod úhlem 30° - svařování v souladu s ČSN EN ISO 9692-1, 2. Navaření kotevního plechu tl. 12 mm na ocelový sloupek HEA 160 bude provedeno koutovým svárem 5 mm dle výše uvedené normy.

Provedení sváru provádí svářeč s požadovanou kvalifikací. Svařovací zdroj WTU 315 s použitím elektrody EB 121 2.5 – 3.2 mm. Provede se vizuální kontrola svárů, která odpovídá ČSN EN ISO 5817. Po zhotovení kompletu nosné konstrukce PH stěny se provede závěrečná kontrola svárů a rovinatosti jednotlivých profilů, provede se výstupní kontrola. TDI bude vyzván k dílenské přejímce před uvolněním HEA profilů pro provedení PKO.

3. SYSTÉM PROTIKOROZNÍ OCHRANY

Protikorozní ochrana je tvořena zinkovým povlakem nanášeným nástřikem a dvouvrstvým nátěrem. PKO je provedena pro korozní zatížení C4 dle TP 84.

4. NÁTĚROVÝ SYSTÉM

- otryskání povrchu na čistotu Sa 3, drsnost povrchu 10 µm

-žárové zinkování nástřikem ZnAl min. 100 µm

základní epoxidový nátěr **HEMPADUR 4588 NDFT** 140 µm

vrchní polyuretanový nátěr **HEMPATHANE HS 55610 RAL 9007 NDFT** 60 µm

tloušťka nátěru celkem 300 µm

5. SOUVISEJÍCÍ NORMY

Měření tloušťky aplikovaných nátěrů bude provedeno dle ČSN EN ISO 2808 stanovení tl.nátěru, ČSN ISO 2409 mřížková zkouška max. stupeň 2, ČSN EN ISO 4624 odtrhová zkouška min.5 Mpa. Žárové stříkání dle ČSN EN ISO 14922. - Kontrola tloušťky a kvality nástřiku metalizace se provádí dle ČSN EN 22063. Aplikace a hodnocení PKO bude provedeno dle ČSN EN ISO 12994.

6. PŘÍSTROJOVÁ A MĚŘÍCÍ TECHNIKA

Aplikace nátěrových hmot vysokotlaké stříkací zařízení Graco

typ Mark V s výst. Tl. až 240 Bar typ Mark V s výst. tl. až 240 Bar

Kontrola čistoty po tryskání ČSN ISO 8501-1

Měření tloušťky mokré vrstvy měřicí hřebínek

Měření tloušťky suché vrstvy ELCOMETER 456

Teplota, vlhkost, rosný bod COMMETER C3633

7. ZHOTOVITEL A MÍSTO PROVÁDĚNÍ PKO

Metalizace nástřikem a nátěrový systém: Kovocité s.r.o. Bílovice 519, Bílovice 68712. Opravy poškozených míst budou provedeny po montáži na místě stavby.

Kontaktní osoba za Kovocité a.s. – **Petr Huňka**, vedoucí střediska kvality, servisu a reklamací