



Konkurenční pozice podniku na trhu

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku
Autor práce: **Bc. Kristýna Mayová**
Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna Mayová**
Osobní číslo: **E15000513**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Marketing podniku**
Název tématu: **Konkurenční pozice podniku na trhu**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Charakteristika podniku
2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti
3. Identifikování faktorů pro posouzení konkurenční pozice
4. Analýza konkurenční pozice firmy na trhu
5. Návrh opatření pro posílení konkurenční pozice firmy na trhu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
WALKER, Gordon a Tammy L. MADSEN. Modern Competitive Strategy. 4th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 978-12-591-8120-7.
ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
Elektronická databáze článků ProQuest

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce: **Ing. Petra Nerudová**

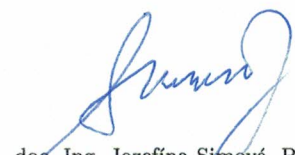
TRW Automotive Czech s.r.o., finanční analytik

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce se zabývá zkoumáním konkurenčního prostředí uvnitř globálního koncernu ZF vyrábějícího díly pro automobilový průmysl, konkrétně konkurenční pozici výrobního závodu ZF TRW Jablonec nad Nisou. Předmětem práce je zmapování a popis parametrů používaných pro určení konkurenceschopnosti závodu oproti jejím konkurentům a určení pozice závodu vůči nim. Protože je výrobní program závodu řízen centrálně, a jelikož o přidělení jednotlivých zakázek/projektů rozhodují nadřazené stupně, jsou konkurenty firmy její sesterské závody v rámci divize: ZF TRW Koblenz (Německo), ZF TRW Bouzonville (Francie) a ZF TRW Pontypool (Velká Británie). Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí – z teoretické a praktické. První část vymezuje pojmy a témata, které se konkurenceschopností zabývají v teoretické rovině, část druhá je pak ukazuje přenesené do reality vnitřního konkurenčního boje uvnitř nadnárodního koncernu. Autorka popisuje metody, procesy a ukazatele, pomocí kterých jsou tyto firmy interně hodnoceny a řízeny. Hodnocení pak ovlivňuje získávání nových projektů a růst firmy a je tedy v jejím zájmu dosahovat co nejlepších výsledků. Data, která se podařila autorce získat (neveřejné informace autorka vynechala nebo upravila pro potřeby výkladu) zpracovala do vizualizací, tabulek a pozičních map tak, aby byly zřejmé silné a slabé stránky firem porovnávaných v rámci divize. V závěru práce pak dedukuje a navrhuje akce, které by v budoucnu mohly či měly vést ke zlepšení jejich konkurenčních pozic.

Klíčová slova

Automobilový průmysl, benchmarking, globální koncern, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, vnitřní konkurence.

Annotation

Competitive position of the company on the market

This diploma thesis deals with the study of the competitive environment within the global concern ZF producing parts for the automotive industry, specifically the competitive position of the production plant ZF TRW Jablonec nad Nisou. The subject of the thesis is the mapping and description of the parameters used for identification of plant competitiveness against its competitors and to determine the position of the plant against them. Because the plant's production program is managed centrally and because senior managers decide how to assign orders, competitors are the company's subsidiaries within the division: ZF TRW Koblenz (Germany), ZF TRW Bouzonville (France) and ZF TRW Pontypool (United Kingdom). Thesis consists of two main parts - theoretical and practical. The first part defines concepts and the themes which dealing with competitiveness on a theoretical level, the second part shows themes transferred to reality of the internal competitive within the multinational concern. The author describes the methods, processes and indicators by which these companies are internally evaluated and managed. Evaluation influences getting new projects and the growth of the company and therefore is in its best interest to achieve the best results. The data that the author has obtained (non-public information omitted or modified for interpretation needs) has been processed into visualizations, spreadsheets, and position maps to highlight the strengths and weaknesses of companies compared within the division. At the end of the work, the author deducts and suggests actions that could / should improve their competitive positions in the future.

Key words

Automotive industry, benchmarking, competitiveness, competitive strategy, global concern, internal competition.

Obsah

SEZNAM ILUSTRACÍ.....	9
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	11
ÚVOD	12
1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKŮ V PODMÍNKÁCH GLOBALIZACE	14
1.1 Trhy a konkurenční prostor.....	14
1.2 Odvětvové pojetí konkurence	15
1.3 Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost	16
1.3.1 Druhy konkurenční výhody – předpoklad pro volbu konkurenční strategie.	18
1.4 Konkurenční prostředí	22
1.4.1 Analýza konkurenčního prostředí.....	22
1.4.2 Analýza makroprostředí	23
1.4.3 Analýza mikroprostředí	25
1.4.4 Analýza poptávky a nabídky	26
1.5 Benchmarking – nástroj analýzy konkurence.....	27
1.5.1 Typy benchmarkingu.....	28
1.6 Positioning – metoda stanovení konkurenční pozice.....	30
1.7 Konkurenční strategie	33
1.7.1 Generické konkurenční strategie	36
1.8 Proces tvorby konkurenční strategie.....	37
1.8.1 Cíle podniku	37
1.8.2 Podniková strategie	39
1.8.3 Strategická východiska.....	40
2 CHARAKTERISTIKA ZÁVODU ZF TRW JABLONEC NAD NISOU.....	43
2.1 Profil společnosti ZF Friedrichshafen a.s.	43
2.1.1 Výrobní závody na území České republiky.....	44
2.2 Analýza činnosti ZF TRW Automotive Czech s.r.o. Jablonec nad Nisou.....	45
2.2.1 Cíle a vize závodu ZF TRW Automotive Czech s.r.o. Jablonec nad Nisou..	48
2.2.2 Strategie společnosti ZF a závodu ZF TRW Automotive Czech s.r.o. Jablonec nad Nisou	49

2.2.3	Metodika analýzy konkurence v rámci závodu ZF TRW Jablonec nad Nisou.	50
2.2.4	SWOT analýza závodu ZF Jablonec nad Nisou.....	53
2.3	Analýza konkurenceschopnosti závodu ZF Jablonec nad Nisou ve srovnání s vybranými konkurenty	55
2.3.1	Charakteristika konkurentů	56
2.3.2	Charakteristika vybraných indikátorů měření konkurenceschopnosti	57
2.3.3	Posouzení plnění indikátorů konkurenceschopnosti závodu ZF v Jablonci nad Nisou za rok 2017	65
2.3.4	Porovnání indikátorů konkurenceschopnosti závodů za rok 2017.....	66
2.3.5	Hodnocení konkurenceschopnosti závodu ZF v Jablonci nad Nisou v porovnání s vybranými konkurenty	70
2.3.6	Určení konkurenční pozice závodů ZF v Jablonci nad Nisou v porovnání s vybranými konkurenty	72
3	NÁVRH OPATŘENÍ VEDOUcí KE ZVÝŠENí KONKURENCESCHOPNOSTI ZÁVODU ZF V JABLONCI NAD NISOU.....	77
	ZÁVĚR.....	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Magický trojúhelník.....	17
Obrázek 2: Konkurenční hodiny	19
Obrázek 3: Tři pilíře mezinárodního positioningu	32
Obrázek 4: Nediferencovaný marketing.....	34
Obrázek 5: Diferencovaný marketing s jedním produktem.....	35
Obrázek 6: Diferencovaný marketing s více produkty	35
Obrázek 7: Porterovy generické konkurenční strategie.....	36
Obrázek 8: Přehled informací o závodě v Jablonci nad Nisou.....	45
Obrázek 9: Přehled prodejů zákazníkům.....	46
Obrázek 10: List Průkaznosti	51
Obrázek 11: Film průběhu směny	52
Obrázek 12: Porovnání ukazatelů.....	62
Obrázek 13: Hodnota kategorií u jednotlivých závodů.....	71
Obrázek 14: Poziční mapa 1	73
Obrázek 15: Poziční mapa 2	73
Obrázek 16: Poziční mapa 3	74
Obrázek 17: Poziční mapa 4	74
Obrázek 18: Poziční mapa 5	75
Obrázek 19: Poziční mapa 6	75
Obrázek 20: Souhrnná poziční mapa.....	76
Obrázek 21: Poziční mapa indikátorů konkurenceschopnosti 1.....	77
Obrázek 22: Poziční mapa indikátorů konkurenceschopnosti 2.....	78

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza	25
Tabulka 2: SWOT analýza závodu ZF v Jablonci nad Nisou	54
Tabulka 3: Vybrané Lean Indikátory	58
Tabulka 4: Porovnání dosažených výsledků s naplánovanými cíli jabloneckého závodu za rok 2017.....	65
Tabulka 5: Porovnání Lean indikátorů konkurujících si závodů	66
Tabulka 6: Hodnocení indikátorů konkurujících si závodů	71

Seznam použitých zkratek

BOZP	Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci
ČR	Česká republika
EMS	Environmental Management System
H&S	Health and Safety
IATF	International Automotive Task Force
IMDS	International Material Data System
KPI	Key Performance Indicators
NCT's	Non Confirm Tickets
OEE	Overall Equipment Effectiveness
OFI	Opportunity For Improvement
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
OTD	On Time Delivery
PPH	Parts per Person per Hour
PPM	Parts Per Million
REACH	Registrace, Evaluace a Autorizace Chemických látek
SMED	Single Minute Exchange of Dies
TEEP	Total Equipment Effectiveness Performance
THP	Technickohospodářský pracovník
TPM	Total Productive Maintenance
WIP	Work In Process

Úvod

Správné určení konkurenční pozice jakéhokoliv podnikatelského subjektu na dnešním trhu je zcela zásadní pro jeho další, nejen ekonomickou, prosperitu. Pokud se subjektu podaří určit pozici svou, a zároveň pozici svých konkurentů na trhu správně, dokáže si efektivně stanovit svůj budoucí postup tak, aby získal vůči svým konkurentům výhodu.

Konkurenční prostředí v automobilovém průmyslu patří k těm největším, nejvýraznějším, ale také nejtvrdějším na světě. Jednotliví výrobci a distributoři se snaží oslovit své zákazníky propracovanými marketingovými strategiemi, líbivou i útočnou reklamou nebo výhodnými akcemi. Tyto konkurenční boje o místo na slunci zákaznické přízně vnímáme všichni každý den. Poněkud stranou pozornosti koncových zákazníků stojí obří výrobní mašinerie, která automobilový trh sytí svými produkty. V tomto stínu spolu bojují globální společnosti složené z desítek organizací a stovek výrobních jednotek. Jejich zákazníky jsou v této úrovni velké i malé automobilové koncerny a firmy. Jejich požadavky jsou pak zcela jiné, než požadavky koncových zákazníků. Tím se toto konkurenční prostředí naprosto liší od toho směrem ke koncovým uživatelům.

Autorka této diplomové práce během své (zatím relativně krátké) praxe získala možnost pracovat ve výrobním závodě ZF Jablonec, který je úzce zaměřen na jediný produkt, nedílnou součást každého automobilu – diskovou brzdou. Zvláštním specifickým, z pohledu konkurenceschopnosti, je fakt, že závod samotný nemá přímý vliv na koncové uživatele svých produktů. Jeho výrobní program, nové projekty a zakázky jsou mu přidělovány divizním vedením s podporou projektových týmů. Zdálo by se tak, že je před konkurenčním prostředím chráněn. Opak je však pravdou. Konkurenční boj probíhá i zde a nejde v něm o nic menšího než o dlouhodobě zajištěný přísun práce, spojené finanční zisky a rozvoj závodu. Právě prostředí konkurenčního boje uvnitř „brzdařské divize“ koncernu ZF přiblíží tato diplomová práce.

Dílními cíli této diplomové práce je určit srovnávací kritéria a faktory reálně používané pro porovnání čtyř závodů divize, popsat srovnávací procesy, stanovit jejich důležitosti a vizualizovat je. Hlavním cílem práce je určit konkurenční pozici závodu ZF Jablonec v porovnání s ostatními konkurenty. V závěru poté autorka uvede možnosti pro zlepšení pozice primárně pro jablonecký závod.

Diplomová práce sestává ze dvou hlavních částí – z části teoretické a praktické. Teoretická část vymezuje základní pojmy a témata tak, jak fungují v daném konkurenčním prostředí. Jsou zde zmíněny všechny důležité faktory a postupy, které jsou pak zrcadleny v praktické části.

Praktická část popisuje reálně probíhající konkurenční „boj“ ve vybrané oblasti. Popisuje sběr dat, přibližuje společné ukazatele, ukazuje porovnání dat s ostatními podniky, a jak fungují pro určení pozice podniku v jeho konkurenčním prostředí. Pro vizualizaci pozice podniku slouží poziční mapy, na jejichž základě autorka dedukuje akce pro zlepšení postavení závodu ZF TRW v Jablonci nad Nisou.

V samotném závěru práce autorka navrhuje opatření, která by do budoucna měla závodu v Jablonci nad Nisou pomoci se zlepšením jeho pozice a dosáhnout tak lepších výsledků při porovnávání dosahovaných výsledků konkurujících si závodů v rámci divize.

1 Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace

Konkurenceschopnost pochází z latinského slova *Competere*, což znamená zapojení do obchodní rivality na trzích. Aby byly podniky v dnešním globálním prostředí schopny konkurovat, uplatňují konkrétní schopnosti. Mají snahu omezovat zdroje, aby udržely nízké náklady, neustále musí předpovídat změny preferencí zákazníků, umět přijímat rychlé technologické změny a efektivně spravovat to, co mohou dělat lépe než konkurenti. Je důležité, aby podniky neustále dosahovaly efektivních výsledků a úspěšně řídily a získávaly pracovní síly z celého světa, aby porazily globální konkurenci. Konkurenceschopnost a její význam pro úspěch firem v 21. století rostou. Existuje mnoho perspektiv a názorů na konkurenceschopnost, neboť jde o vícerozměrný koncept (Ajitabh, 2008).

Na konkurenceschopnost podniku působí faktory jak vnitřní, tak i vnější. Tyto faktory mají vliv na výsledky daného podniku. Už samotné slovo globalizace naznačuje, že podnik nemá na vnější faktory takový vliv, a že tyto faktory většinou působí na všechny podniky na území daného státu. Vnitřní faktory pak působí převážně jen na samotný produkt, se kterým podnik vstupuje na trh (Hučka, 2011).

Avšak vlivem globalizace došlo v konkurenčním prostředí k mnoha změnám:

*“- otevřené trhy, které v podstatě ztrácejí bariéry
- rychlou výměnu obchodních informací, dostupnost informací o všech relevantních trzích při vynaložení nedůležitých nákladů.”* (Hučka, 2011, str. 113).

- větší škála nabízených produktů na globálním trhu z důvodu vymezení mnoha bariér (například clo, cena přepravy apod.) a snižujících se nákladů na přepravu
- vstup nových zemí na trh - z toho plyne nižší konkurenceschopnost a změna dosavadních podmínek na trhu – *„levnější pracovní síla -> nízká přidaná hodnota a uvolnění nových kapacit ve vyspělých zemích.”* (Hučka, 2011, str. 114).

1.1 Trhy a konkurenční prostor

Pod slovem trh si lze představit více forem. Může se jednat o místo, kde dochází ke zprostředkování obchodu mezi prodávajícím a kupujícím, přičemž prodávající

zde nabízí své produkty a kupující je ochoten tyto produkty koupit. Dále se může jednat o místo, kde se nachází konzumenti.

Podle Jakubíkové může znít definice trhu následovně: *“Trh je soubor osob, které aktuálně nebo potenciálně uspokojí v určitých situacích daným výrobkem či službou jednu nebo několik potřeb.”* (Jakubíková, 2013, str. 59).

Vzhledem k tomu, že se na trhu potkávají prodávající a kupující, dochází zde ke vzniku nabídky a poptávky. Z tohoto důvodu je pro podniky nezbytné, aby se zaměřily na spotřebitele a snažily se zjistit jejich přání a potřeby. Na základě toho by pak měly analyzovat poptávku spotřebitelů po jejich produktech, a zároveň tak svoji nabídku, se kterou vstoupí na trh (Jakubíková, 2013).

1.2 Odvětvové pojetí konkurence

Nejprve je zapotřebí upřesnit, co si lze vybavit pod pojmem odvětví. Odvětvím je myšleno určité uskupení podniků, které na trhu nabízí obdobné produkty. Je možné ho rozdělit podle množství prodejců nebo například dle stupně odlišnosti produktů. Dále lze odvětví dělit podle existence či neexistence překážek vstupu, možností pohybu a výstupu podniků, stupně globalizace a tak dále.

Jako základ charakteristiky odvětví je potřeba určit počet podniků, jež na daném trhu vystupují jako prodejci, a také je nutné stanovit, zda se jedná o podniky, které nabízejí stejné nebo odlišné produkty. Pomocí těchto popisů lze zjistit, o který druh z následujících čtyř druhů odvětvové struktury se jedná:

- **Čistý monopol:** Pokud se bude jednat o čistý monopol, je důležité zmínit, že jeho specifikum spočívá v nabídce produktu/služby pouze jedním podnikem. Pokud neexistuje regulace tohoto podniku, pak má podnik možnost prodávat své produkty/služby za vysoké ceny. Jakmile se na trhu objeví hrozba konkurence nebo určité substituce tohoto odvětví, monopolní podnik začne vkládat své peněžní zdroje do technologií a služeb. Pokud je monopolní podnik regulován, většinou má za úkol poskytovat větší množství služeb a snížit ceny svých produktů.
- **Oligopol:** Tímto druhem odvětví se myslí méně podniků, které nabízí produkty od velmi rozdílných po velmi podobné. U oligopolu se většinou jedná

o větší podniky. Oligopol lze rozdělit na dva typy odlišující se druhem produktů. **Čistý oligopol** představuje několik podniků, které poskytují převážně stejný produkt/komoditu. V tomto případě podniky volí odpovídající tržní cenu a těžko si budou volit cenu vlastní. Jediná metoda zisku konkurenční výhody je v tomto případě tvorba nižších nákladů. **Diferencovaný oligopol** představuje naopak několik podniků, které poskytují produkty lišící se převážně svou kvalitou, designem nebo službami. Konkurojící si podniky se mohou pokusit získat konkurenční výhodu právě pomocí zmíněné kvality, designem, materiálem nebo službou, a volit pomocí těchto vlastností vyšší cenu.

- **Monopolistická konkurence:** Toto odvětví je specifické velkým počtem podniků, které nabízí rozdílné produkty/služby. Jednotlivé podniky si zvolí určitý segment spotřebitelů, kde se budou moci snaže soustředit na plnění jejich přání a potřeb, a zároveň si za to budou moci účtovat vyšší ceny.
- **Dokonalá konkurence:** V tomto odvětví existuje celá řada podniků, které nabízejí homogenní produkty/služby. Vzhledem k tomu, že se zde nesetkáme s rozdílností jednotlivých produktů/služeb, podniky určí stejné ceny (Kotler, 2007).

1.3 Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost

Podnik, který přichází na trh jako nový do jakéhokoliv odvětví, by měl na trh vstupovat přinejmenším s jednou konkurenční výhodou oproti podnikům, které již na trhu působí. Pokud tuto výhodu nebude mít, bude pro něj velmi těžké se uchytit. Konkurenční výhoda je úzce spjata se zdroji podniku a s umem vlastníků či manažerů podniku. Dále je důležité mít dobře promyšlený, a pokud možno působivější marketingový mix. Jednotlivé složky tohoto marketingového mixu spotřebitele velmi ovlivňují (Tyll, 2014).

Pojem konkurenceschopnost je základní atribut pro jakýkoliv podnik, který se chce ve svém odvětví udržet v dlouhodobém horizontu. Konkurenceschopnost spočívá převážně v konkurenční výhodě, pomocí které se stává podnik úspěšným. Jak si všichni spotřebitelé v dnešní době mohou povšimnout, na trhu je nespočet produktů, jež jsou pro ně neustále vyráběny a jsou jim nabízeny. Tím dochází na trhu zboží a služeb k převisu nabídky nad poptávkou. Tento převis následně vyvolává tlak na jednotlivé podniky a nutí je k tvorbě již zmíněné konkurenční výhody ve formě jakékoliv inovace, změny, přidané hodnoty,

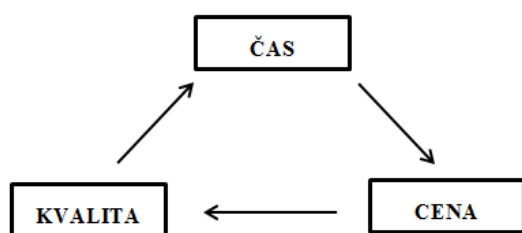
kteřá podnik odliší od ostatních podniků v daném odvětví a přikloní si tak spotřebitele na svou stranu (Kislingerová, 2005).

Ke zmapování situace a zjištění informací, které jsou pro podnik a jeho získávání konkurenční výhody důležité, je zapotřebí sestavit důkladnou strategickou analýzu, pomocí které hodnotíme mnoho faktorů ovlivňujících dané fungování podniku (Lhotský, 2010).

Podnik se snaží obstát v odvětví tvorbou konkurenční výhody, pomocí které odláká zákazníky od konkurence a přiláká je na svou stranu. Ve spojení s konkurenční výhodou lze uvést tři prvky, které jsou zásadní pro dosažení dané výhody.

Těmito prvky jsou:

- čas
- kvalita
- cena.



Obrázek 1: Magický trojúhelník

Zdroj: vlastní zpracování podle (Lhotský, 2010)

Všechny prvky jsou zároveň uskupeny do takzvaného magického trojúhelníku, který znázorňuje obrázek 1. „Prostřednictvím vyniknutí v jednom nebo více těchto faktorech je získána konkurenční výhoda, která má za následek získání zákazníka a zlepšení pozice na trhu.“ (Lhotský, 2010, str. 21).

Vzhledem k tomu, že jsou jednotlivé podniky na trhu vystaveny tlaku ostatních konkurentů, nemají nikdy jistotu, že jejich konkurenční výhoda bude trvalá. Otázkou je, jak jsou jednotliví konkurenti pohotoví. Konkurenční výhoda podniku může být ohrožena například inovací nebo imitací. “Podstata konkurenčního procesu je napodobení strategie úspěšné firmy jejími rivaly.” (Kislingerová, 2005, str. 99).

Trvalá konkurenční výhoda

K udržení trvalé výhody je potřeba, aby vznikly překážky imitace. Pokud podnik vstoupí na trh s těmito překážkami a pro ostatní podniky bude těžké je zdolat, tím vznikne velká pravděpodobnost, že konkurenční výhoda tohoto podniku potrvá dlouho (Kislingerová, 2005).

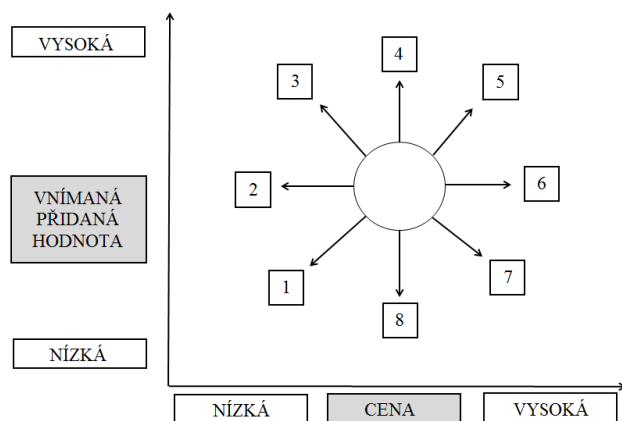
Důležitým faktorem, který velice ovlivňuje konkurenceschopnost podniků je jejich ziskovost. Málokteré podniky jsou stejně ziskové, tudíž se pak těm méně ziskovým podnikům již zmíněné překážky těžko překonávají. Aby bylo možné zjišťovat původ překážek imitace, je zapotřebí probádat jednotlivé postupy konkurenčního imitování (Kislingerová, 2005, str. 99).

Pokud chce podnik zdárně imitovat strategii své konkurence, měl by podniknout následující čtyři kroky:

- **identifikace** - nejdříve je potřeba zjistit, zda konkurence daného podniku disponuje nějakou výhodou
- **motivace, pohnutky** - pokud ano (což podnik zjistí pomocí konkurentovy mimořádné ziskovosti), je potřeba doufat, že když investuje do dané imitace zjištěné výhody, docílí také mimořádné ziskovosti
- **rozpoznání** - dále je nezbytné rozeznat rysy strategie daného konkurenta, pomocí kterých dané výhody dosáhl
- **získání zdrojů** - *“firma musí být schopna přenést nebo napodobit zdroje a schopnosti nutné k napodobení strategie, jež zvýhodňuje jejího konkurenta.”* (Kislingerová, 2005, str. 100).

1.3.1 Druhy konkurenční výhody – předpoklad pro volbu konkurenční strategie

Ve značném množství literatury je možné se setkat s tématem zabývajícím se konkurencí od autora M. Portera. Z literatury lze také zjistit, že se problematikou volby vhodné konkurenční výhody zabývali Johnson a Scholes, kteří používali takzvané strategické hodiny pro zjištění konkurenční výhody. Konkurenční výhody se v tomto případě dělí do strategií a jsou rozděleny podle ceny daného produktu či služby, a také podle toho, jak daný produkt/službu vnímá zákazník (Kislingerová, 2005).



Obrázek 2: Konkurenční hodiny

Zdroj: vlastní zpracování podle (Kislingerová, 2005)

Strategie založená na ceně (směr 1 a 2)

Směr 1: Jak lze vidět na obrázku 2, tato strategie směřuje k nízké ceně a nízké vnímané přidané hodnotě. Tímto směrem se většinou ubírají spotřebitelé, kteří disponují nižším příjmem nebo patří mezi nerozhodný typ lidí.

Směr 2: Tento směr znázorňuje produkty či služby, jež spadají stále do nízké cenové relace, ale zákazníci řadí přidanou hodnotu těchto produktů na střední úroveň. U této strategie bývá problémové to, že jiné podniky mohou cenu také snížit, a tím může dojít ke snížení konkurenceschopnosti. Z toho později mohou vyplynout problémy v podobě ne příliš vysokých výnosů v daném odvětví. Pokud chce být podnik ubírající se tímto směrem konkurenceschopný, je pro něj důležité, aby vyráběl s velmi nízkými náklady. Těch lze dosáhnout více způsoby. Mohou to být například suroviny, ke kterým potřebuje snadný přístup a levný odkup, nebo to také mohou být náklady na mzdy, jež se firma snaží různými způsoby optimalizovat (Kislingerová, 2005).

Hybridní strategie (směr 3)

Jak samotný obrázek 2 napovídá, hybridní strategie se ubírá směrem k nízké ceně, která tlačí podnik do výroby s nízkými náklady. Zároveň se však snaží zvýšit úroveň toho, co zákazníci očekávají. Zvýšením úrovně z očekávání se snaží odlišit se od svých konkurentů. V tomto případě je tento typ strategie poměrně těžký, protože udržet nízké náklady, a zároveň se odlišit od ostatních podniků, jež působí ve stejném odvětví, je velmi obtížné.

„Hybridní strategie může být výhodná za těchto podmínek:

- *Jestliže podnik realizuje větší objemy prodeje než konkurenti a zisková marže je díky nízkým nákladům stále atraktivní.*
- *Má-li určitý segment trhu speciální potřeby, které je současně možné uspokojit při nízkých nákladech.*
- *Hybridní strategii je vhodné uplatnit při vstupu na trh, na kterém už působí zavedení konkurenti. Nový příchozí musí najít mezeru v nabídce nebo systému konkurence. Ta mu umožní získat určitou pozici na trhu. Pokud je třeba, nasadí i nižší cenu. Má-li být tato strategie úspěšná, musí být složeny dvě podmínky: podnik musí udržet náklady na takové úrovni, která umožňuje udržet nízké překážky, a současně jasně stanovit strategii na období po vstupu na trh.”*
(Kislingerová, 2005, stránky 104, 105).

Strategie diferenciacce (směr 4):

Pokud se podnik vydá cestou této strategie, musí se připravit na to, že zákazník bude očekávat vysokou přidanou hodnotu a od toho se bude odvíjet samozřejmě i cena produktů/služeb. Zvolená cena se bude tedy nejspíše pohybovat mezi nízkou a vysokou hodnotou. Na základě této strategie si může podnik zvolit jednu ze tří možností, kterou se bude ubírat. Těmito možnostmi jsou:

- **Diferenciacce** - pokud podnik vloží dostatečný objem finančních prostředků do výzkumu a vývoje jednotlivých produktů, bude mít možnost zlepšit dané produkty v mnoha směrech.
- **Marketing** - zde má marketing za úkol především dostat produkt/službu do povědomí zákazníků a utvořit velmi dobrou reklamu pro podporu podniku.
- **Talent** - každý podnik je závislý na svých zaměstnancích. V tomto případě mohou být dovednosti a talent zaměstnanců klíčovým faktorem pro odlišení se od konkurence.

Faktory, jež ovlivňují volbu jednotlivých předchozích možností:

- **Kdo** je náš zákazník?
- **Co** chce náš zákazník?
- **Kdo** je náš konkurent?
- **Kdo** by jednou mohl být naším konkurentem?
- **Jak** se odlišit?

Aby mohl podnik zvolit tento typ strategie, je potřeba, aby si na předešlé otázky jasně odpověděl. Následně se pak tímto směrem musí samozřejmě ubírat.

Cílená strategie (směr 5)

Cílená strategie se drží na vysoké cenové úrovni, a zároveň i na vysoké hodnotě, kterou vnímá zákazník. Tyto vysoké úrovně vzbuzují řadu problémů, jimiž jsou:

- **Na koho** se na trhu zaměříme?
- **Jak široký** bude náš segment zákazníků?
- **Kdo** jsou naši investoři?
- **Jak** si povedeme na trhu při změně strategie?
- **Jakým způsobem** budeme monitorovat vývoj na trzích?

I na tyto otázky se musí podnik zaměřit, pokud se chce ubírat pátým směrem a neustále si držet vysokou úroveň cen, a zároveň vysokou úroveň vnímané přidané hodnoty (Kislingerová, 2005).

Neúspěšné strategie (směr 6, 7, 8)

Tyto strategie se ujmou na trzích jen velmi těžko. Vysoká cena u **směru 6** předurčuje tento typ převážně monopolu. Ten si může dovolit určovat ceny své produkce/služeb, protože na trhu působí jako jediný dodavatel. V tomto směru na trhu působí politické síly, které ochraňují spotřebitele a zasahují do dění monopolu prostřednictvím antimonopolních zákonů a podobně.

Směr 7: Tento směr je očividně jedním z nejméně vhodných strategií. “*Jde o kombinaci vysoké ceny a nízké hodnoty pro zákazníka.*” Definice již sama naznačuje, že by podnik na svou stranu získal nejspíše jen velmi malé množství zákazníků a nemohl by tak být konkurenceschopný (Kislingerová, 2005, str. 105).

Směr 8: Osmý a zároveň poslední směr nám říká, že podnik se rozhodl ponechat prvotní cenu zboží/služeb, ale daná kvalita se zhoršila. I z této charakteristiky lze usoudit, že by podnik těžko získal potřebné množství zákazníků k jeho existenci (Kislingerová, 2005).

1.4 Konkurenční prostředí

Podnik na trhu nepochybně není sám. Je obklopen svým okolím, které daný podnik velmi ovlivňuje. Podnik jako takový je svému okolí otevřený. Tvoří určitý systém vytvářející si okolní vztahy. Najdeme zde mnoho faktorů, sil a jiných činitelů, jež působí na podnik, což může vést jak k pozitivním, tak i k negativním důsledkům pro danou firmu působící na trhu (Dvořáček, 2012).

Podle Dvořáčka podnik své okolí potřebuje znát převážně z těchto důvodů:

- „*pochopení vztahů s okolím,*
- *schopnost adaptace na okolí,*
- *využití možností pro ovlivňování okolí.*“ (Dvořáček, 2012, str. 3).

Podnikové okolí tvoří dvě části:

- **vnitřní okolí,**
- **vnější okolí.**

Již ze samotných názvů vyplývá, jakou část okolí pokrývají. Vnější okolí se ovšem dělí ještě na mikrookolí a makrookolí (Dvořáček, 2012).

Je také velmi důležité zanalyzovat okolí podniku proto, aby měla organizace představu o své existenci. Respektive utřídít si důležité kroky ohledně vývoje organizace do budoucna a mít představu o možných rizicích, která se v okolí podniku vyskytují (Tyll, 2014).

1.4.1 Analýza konkurenčního prostředí

Nedílnou součástí práce strategického manažera je zmapovat okolí, ve kterém se podnik nachází. Analýzu daného prostředí podnik provádí z mnoha různých důvodů. Jedním z důvodů je například nezbytnost znát postavení podniku ve svém poli působnosti. Dále se podnik musí přizpůsobovat neustálým změnám prostředí, a zaměřit se na růst podniku do budoucna. Velmi důležitá je také schopnost reagovat na požadavky spotřebitelů na trhu a umět reagovat na firmy, které jsou naší konkurencí.

Podniky, jež analyzují své pole působnosti, se řídí třemi zásadami. Zkratka těchto zásad, **MAP**, v sobě skrývá tato slova:

- **M**onitorování
- **A**nalyzování
- **P**redikce

Prostředí firem lze rozdělit na externí a interní, přičemž externí prostředí není nijak závislé na firmě. Naopak interní prostředí má na firmy bezprostřední vliv. Jednou z hlavních metod, která analyzuje prostředí, je SWOT analýza, která bude specifikována v podkapitole 1.4.3 (Fotr, 2012).

1.4.2 Analýza makroprostředí

Makroprostředí se řadí do vnějšího okolí. Lze do něj zahrnout národní a mezinárodní prostředí ovlivňující bytí podniku na trhu. U makroprostředí bývá pro podnik kolikrát nemožné ovlivnit veškeré faktory působící na podnik jako takový. Podniku tedy nezbyvá nic jiného, než se těmto faktorům přizpůsobit. V tomto případě se zde mluví především o faktorech technologických, technických, ekonomických, politických, právních, demografických, přírodních, kulturních a sociálních (Tyll, 2014).

SLEPT analýza

Mezi možnosti, jak analyzovat vnější prostředí, se řadí takzvaná SLEPT analýza. Tato metoda pomáhá zjistit informace potřebné k budoucímu vývoji podniku, který se váže na již zmíněné národní a mezinárodní prostředí, jež na podnik působí. Zkratka SLEPT obsahuje první písmena názvů anglických slov, která skrývají již zmíněné faktory působící na podnik. Jsou to faktory společenské, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Samotné názvy faktorů říkají, že podniky mohou být ovlivňovány jak celou společností, tak i jinými institucemi. Podniky mohou používat řadu dalších analýz, které fungují obdobně. Vybírají si však jen takové faktory, u kterých vědí, že je nezbytné provést analýzu a snažit se předejít budoucím problémům. Mezi další analýzy patří analýzy PEST, STEP, SLEPTE, PESTLE a jiné (Hanzelková, 2013).

Pro lepší vymezení SLEPT analýzy lze uvést následující informace k jednotlivým faktorům:

Sociální/společenské faktory

U tohoto typu faktorů je vhodné hodnotit více aspektů. Jedním z aspektů by měl být politický vliv, společenská nálada a jejich vliv na zaměstnané. Dále je zde důležitý názor a pohled spotřebitelů, konkurentů, pracujících obyvatel na oblast podnikání, produktů či možností nahrazení daných produktů. V neposlední řadě tyto aspekty doplňuje styl, úroveň života obyvatel, struktura obyvatelstva, demografický vývoj, zdravotnictví, náboženství a jiné.

Legislativní faktory

Snad veškeré fungující podniky či podnikatelé jsou spoutaní mnoha zákony, legislativními, podnikovými a dalšími předpisy. Dala by se zde také uvést další omezení, kterými se podniky musí řídit. Jsou to například různá nařízení a vyhlášky státních orgánů, mezinárodní normy platné v rámci celého světa a jiné normy.

Ekonomické faktory

Na existenci podniků neustále působí vlivy soudobé i vlivy příští ekonomické situace. Pokud se budeme zabývat jednotlivými faktory, lze uvést následující. Tyto faktory jsou velmi závislé na stávajícím ekonomickém cyklu domácího i národního hospodářství. Působí na ně také politická situace, která ovlivňuje hospodářství. U politické situace záleží zejména na tom, které strany budou vládnout a co se jim během své vlády podaří prosadit. V neposlední řadě zde hrají roli i faktory, jimiž jsou peněžní politika, úroveň cenové hladiny a jim podobné faktory.

Politické faktory

Tyto faktory jdou ruku v ruce s faktory ekonomickými. Značně ovlivňují jak národní ekonomiku, tak samotné podnikatelské jednotky. Je zde důležité, která politická strana je u moci a jaká jsou či budou programová prohlášení vlády. Také musíme brát v potaz stabilitu země. Podnikatelé potřebují jistotu, že na trhu nehrozí žádný neklid, válečný stav, zákazy vývozu/dovozů a další. Často se rovněž se změnou vlád mění zaměstnanecké podmínky, sociální podpory. S největší pravděpodobností můžeme očekávat změny výkonnosti jednotlivých úřadů, změny ve školství, důchody a mnoho dalších změn, ke kterým běžně dochází po volbách.

Technologické faktory

U technologických faktorů je důležité si uvědomit, že se svět neustále vyvíjí. Tudíž technologie je nedílnou součástí veškerého dnešního dění. V tomto případě

se konkrétně jedná o takové technologie, pomocí kterých podniky navrhují vylepšení vedoucí k efektivnosti výroby, produktů, úsporu energie a materiálů. Zlepšují komunikaci interně mezi zaměstnanci podniků, externě mezi podnikem a jeho zákazníky, odbourávají nebezpečné odpady pro životní prostředí. Mají tedy velmi podstatnou roli ve vývoji všech podniků (Hanzelková, 2013).

1.4.3 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí slouží k analyzování firmy jako takové, a zároveň se její pomocí analyzuje konkurence daného podniku. K podrobné analýze slouží takzvaná **SWOT analýza**, která v sobě skrývá zkratku čtyř slov:

- Strengths = silné stránky
- Weaknesses = slabé stránky
- Opportunities = příležitosti
- Threats = hrozby

Strengths a Weaknesses spadají pod interní prostředí, zbývající Opportunities a Threats se řadí do externí části prostředí podniku (Fotr, 2012).

Tabulka 1: SWOT analýza

<p>S = silné stránky (strengths)</p> <p>Podnik sem vkládá data, u kterých uzná, že má nad ostatními podniky určitou výhodu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____ 	<p>W = slabé stránky (weaknesses)</p> <p>Do této kolonky spadají data, o kterých podnik ví, že strádá, a že konkurenti jsou v daných ohledech silnější.</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____
<p>O = příležitosti (opportunities)</p> <p>Příležitostmi se myslí takové údaje, jež podporují poptávku po produktu či službě, která firmě pomáhá udržet stávající či získat nové zákazníky.</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____ 	<p>T = hrozby (threats)</p> <p>Zde by měl podnik vybrat taková data, která naopak mohou danou poptávku po produkci firmy snížit, a zároveň můžou vést k odlivu zákazníků ke konkurenci.</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____

Zdroj: vlastní zpracování podle (Jakubíková, 2013)

SWOT analýza je jedna z nejvíce používaných metod a v povědomí ji má mnoho lidí. Pomocí této analýzy podniky zjišťují, jak se jim v přítomnosti daří, a také, jak dokáží

Analýza nabídky

Nabídku je možné také rozdělit. Lze ji rozdělit na následující druhy podle:

- opakovatelnosti (jednorázová, pravidelná, nepravidelná, nepřetržitá)
- času (dle sezónnosti, náhodná)
- uspokojení poptávky (postačující, nepostačující)
- průběhu směny (přímo do producenta, skrze podniky)

V poslední době dochází čím dál častěji k odbourávání bariér na trzích, tudíž je pro management celkem obtížné nacházet možnosti rozvoje podniku na trzích. Technologický pokrok v mnoha směrech nutí manažery sledovat klima na trzích, vyhledávat neustále vhodné zákazníky, a zároveň se snažit dostat svou značku do podvědomí zákazníků (Jakubíková, 2013).

Konkurence na straně nabídky vyústí naopak k poklesu ceny produktů. Důvod je jednoduchý. Všichni producenti vstupují na trh s cílem prodat co největší množství jejich produktů, aby tak maximalizovali svůj zisk. Zároveň se snaží posílit svoji pozici na úkor svých konkurentů. Pokud však dojde k převisu poptávky nad nabídkou i v tomto případě, povede k již zmíněnému poklesu cen produktů jednotlivých producentů (Mikoláš, 2005).

1.5 Benchmarking – nástroj analýzy konkurence

Tato metoda také spadá pod analyzování konkurentů firmy. Zároveň slouží k vzájemnému srovnávání výrobků, cen, postupů, efektivity a výsledků jednotlivých podniků v daném prostředí. Problém však může nastat v okamžiku, kdy nejsou některé z informací konkurenčních firem k dispozici. Poté podnik musí využít jiné zdroje pro získávání údajů (Tyll, 2014).

Tuto metodu lze rozdělit do více typů. Mezi ty, které jsou velmi často používané, patří:

- Konkurenční benchmarking – metoda využívána při zkoumání v oblasti, ve které daný podnik působí
- Benchmarking zaměřený na nejlepší praktiky neboli best in class – touto metodou lze zkoumat i další podniky, které mají jinou oblast působnosti (Tyll, 2014).

Dostupné literatury uvádějí nepřehledné množství definic tohoto pojmu. Například Americká společnost pro jakost říká: „*benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.*“ (Nenadál, 2011, str. 14).

Výraz benchmarking je odvozen od slova benchmark. V překladu slovo benchmark znamená měřítko. Podle Nenadála je benchmark „*ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se hodláme inspirovat.*“ Jedná se o měřítko, která si firma sama stanoví, a následně má snahu je překonávat (Nenadál, 2011, str. 13).

1.5.1 Typy benchmarkingu

Jednotlivé dělení se odvíjí od předmětu, který je zkoumán. Uvedeme si tři nejznámější typy:

- Výkonový benchmarking
- Funkcionální benchmarking
- Procesní benchmarking

Výkonový benchmarking

Jak už samotný název říká, tento typ podniky používají při srovnávání výkonových parametrů. Jako příklad můžeme uvést výkon zaměstnance, montážních linek a další. U tohoto typu benchmarkingu lze snáze porovnávat dané výkony s výkony konkurenčních firem, které vyrábí homogenní výrobky či poskytují stejné služby. Vzhledem k tomu, že zde dochází k porovnávání s konkurenty, je zapotřebí, aby si firmy mezi sebou navzájem důvěřovaly. Právě důvěra je jedním z důvodů, proč se tento typ benchmarkingu řadí mezi jeden z nejvíce náročných (Nenadál, 2011).

Funkcionální benchmarking

I u tohoto typu název napovídá, že se bude jednat o srovnání zvolených funkcí. Podnik si může zvolit, zda vybere funkcí více nebo jen jednu. S funkcionálním typem se můžeme setkat například u odvětví služeb či u neziskových organizací. Nejjednodušeji lze tento typ přiblížit na příkladu, který uvádí Nenadál: „*rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců*“, kde se řetězce snaží pomocí jednotlivých služeb získat zákazníky na svou stranu (Nenadál, 2011, str. 22).

Procesní benchmarking

Tento druh benchmarkingu se soustředí převážně na jednotlivé procesy v podniku. Dochází zde k měření určitého procesu daného podniku. Důležitým znakem tohoto typu je přeměna materiálních vstupů na výstupy. Zde můžeme porovnávat jednotlivé procesy s podniky, které nemusí být našimi přímými konkurenty v odvětví, ale pouze používají stejné či obdobné procesy. Pro lepší představu lze uvést konkrétní příklady:

- „*rozsah a kvalita servisu*;
- *rezervace letenek*;
- *služby v recepcích hotelů*;
- *způsoby a forma interní komunikace*;“ (Nenadál, 2011, str. 23).

Benchmarking mohou podniky využívat více způsoby. Mají možnost porovnávat data s externími podniky, ale také mají možnost uplatňovat tento způsob porovnávání interně, tedy s jednotkami spadajícími pod jednu společnost (Tyll, 2014).

Z předchozích vět tedy vyplývá, že lze dělit typy benchmarkingu i podle toho, kde se provádí. Z toho plynou dva typy:

- Interní benchmarking
- Externí benchmarking (Nenadál, 2011)

Interní benchmarking

Typ interní se vykonává uvnitř jednoho podniku nebo mezi jednotlivými složkami podniku, přičemž tyto složky vyrábějí homogenní či podobné výrobky, procesy a úlohy. „*Interní benchmarking je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci.*“. Velkou výhodou je však dostupnost všech potřebných informací, což vede k rychlejšímu dokončení benchmarkingového projektu. Za další výhodu se může považovat vyrovnávání rozdílů mezi jednotlivými složkami podniku. Na druhou stranu je potřeba si uvědomit, že podnik na trhu není jediný, a proto by měl dávat pozor i na vnější faktory, které na něj působí. Tomuto typu by se také měly vyvarovat malé a střední podniky, protože nemají dostatečný počet jednotlivých složek v rámci organizace, se kterými by mohlo porovnávání probíhat. Pro podniky je dobré osvojit si znalosti interního benchmarkingu, protože slouží jako dobrý základ pro učení se základním metodám benchmarkingu (Nenadál, 2011, str. 24).

Externí benchmarking

„*Benchmarking externí* tedy reprezentuje soubor činností, v jejichž rámci je partnerem pro srovnávání a měření jiná organizace.“. Na rozdíl od interního, použití externího benchmarkingu lze malým a středním podnikům jen doporučit (Nenadál, 2011, str. 25).

1.6 Positioning – metoda stanovení konkurenční pozice

Positioning zahrnuje nabídku a image podniku. Tito dva činitelé mají za úkol dosáhnout důležitého umístění podniku na trhu, na kterém chtějí působit. Cílem je dostat značku podniku do povědomí zákazníků a získat tak možnou výhodu pro daný podnik. Pokud je positioning úspěšný, pak ho lze považovat za podklad pro marketingovou strategii. Dále je pro podnik velmi důležité, aby byli s positioningem podniku ztotožněni všichni členové podniku, a zároveň je nezbytné navazovat na positioning s veškerým rozhodováním podniku. Pokud má být positioning úspěšný, je potřeba, aby se nesoustředil jen na přítomnost, ale také na budoucnost. Ta u většiny podniků spočívá v rozrůstání se, tudíž i positioning nesmí budoucnost opomenout, ale neměl by sahat do příliš vzdálené budoucnosti.

Za výsledek se pak považuje definování důvodu koupě daného produktu na onom cílovém trhu. Klade důraz na to, aby lidé pracující v marketingu určili a komunikovali rozdíly a podobnosti mezi sebou a konkurenty (Kotler, 2013).

Implementace positioningu

U některých podniků se můžeme setkat s tím, že volba strategie positioningu je pro ně snadná. Znají své silné stránky a vědí, které atributy jsou pro spotřebitele důležité. V rámci silných stránek podniku by měl jeho management určit své výhody před konkurenty a prosadit tak svou tržní pozici.

- **Výběr vhodné konkurenční výhody**

U Jakubíkové se lze dočíst, že důležitým kritériem podniku je volba nejvhodnější konkurenční výhody. Podnikům je doporučováno zvolit si právě jednu vlastnost, ve které si podnik myslí, že na trhu bude vynikat. V literatuře se tato vlastnost nazývá USP, což znamená unikátní prodejní nabídka/teze.

Někteří manažeři prosazují také volbu většího množství nejlepších vlastností. Tento případ by bylo možné představit si u více podniků, které na trh přichází se stejným tvrzením o svých produktech.

Všechny podniky by se měly snažit vyvarovat čtyřem typům positioningu. Prvním typem je **chybný** positioning – v tomto případě došlo k tomu, že byl zvolen positioning manažery podniku zcela špatně a podnik se nedostal skoro vůbec do podvědomí zákazníků.

Jako druhý typ stojí za zmínku **zmatený** positioning – spotřebitel se v tomto případě dostane ke zmateným a neúplným informacím o produktu daného podniku a není si pak přesně jist danou značkou.

Přehnaný positioning představuje třetí rizikový typ. U tohoto typu spotřebitelé vidí pouze úzký profil podniku. V zásadě to může v zákazníkovi vyvolat pocit toho, že se podnik specializuje například jen na drahé produkty, ale ve skutečnosti tomu tak vůbec nemusí být a zbytečně tak může dojít ke ztrátě zákazníků.

Posledním typem, jenž by měl být označený jako nežádoucí typ, je **nepravděpodobný** positioning – v tomto případě může mít zákazník problém s výroky podniku a může zde nastat problém, že nebude chtít uvěřit jednotlivým tvrzením (Jakubíková, 2013).

Positioning v mezinárodním prostředí

“Positioning je zásadním rozhodnutím strategického významu - je vyjádřením postavení značky na mezinárodních trzích a umožňuje upravit nabídku podle očekávání spotřebitelů i s ohledem na sílu konkurence.”

“Mezinárodní positioning spočívá ve stanovení koncepce značky a její image (firmy a její image) s cílem zaujmout zvolenou pozici v myslích spotřebitelů a vymezit značku vůči hlavním konkurentům.” (Machková, 2009, str. 98).

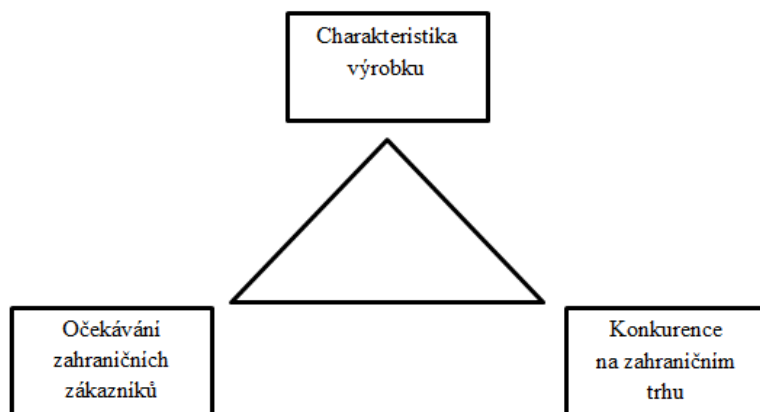
Positioning má dva hlavní úkoly:

- **identifikace** - pomáhá zákazníkovi, aby měl přehled o veškerých nabídkách trhu
- **diferenciace** - ukazuje zákazníkovi, jak se od sebe nabídky jednotlivých podniků liší

Pokud chce podnik určit mezinárodní positioning, musí vzít v úvahu následující tři prvky:

- “- objektivní charakteristika výrobku
- očekávání zahraničních spotřebitelů
- odlišnost konkurence”.

Tyto tři zmíněné prvky jsou znázorněny na obrázku 3 (Machková, 2009, str. 98).



Obrázek 3: Tři pilíře mezinárodního positioningu

Zdroj: vlastní zpracování podle (Machková, 2009)

Zásadním kritériem pro určení mezinárodního positioningu je výborná znalost spotřebitelů, na které podnik cílí. Dále je také žádoucí, aby splňoval následující předpoklady, tudíž musí:

- “- být reálný (odpovídat kompetencím firmy, image značky);
- být snadno a jednoduše pochopitelný (vymezit hlavní užitek a hodnotu značky);
- být v souladu s očekáváním spotřebitelů na zahraničních trzích (velmi důležitý faktor v mezinárodním marketingu, který je spojen s vnímáním země původu zboží a se vztahem spotřebitelů k zahraničním značkám);
- zdůrazňovat hlavní konkurenční výhody značky (jaké nabízí výhody ve srovnání s výrobky konkurence);
- být věrohodný (podložený reálnými vlastnostmi výrobku).” (Machková, 2009, stránky 98, 99).

Pokud se jedná o mezinárodní marketing, podniky mohou zvolit buď společný globální positioning, nebo mají možnost rozdělit ho na dílčí oblasti - specifikovat různé trhy. Přínosem globálního positioningu jsou úspory z rozsahu, a zároveň se dá aplikovat také globální marketingová strategie. Jednou z těchto strategií je high-tech positioning,

který se používá především u produktů, které jsou technologicky náročné. Globální positioning je také vhodné uplatnit u produktů, které vyhovují homogenním potřebám a není zde potřeba rozlišovat národní zvyklosti a kulturu. Některé podniky volí jinou možnost, a to propojení globálního a tuzemského positioningu.

Volba positioningu by u každého podniku měla vycházet z průzkumu trhu, přičemž je důležité provést průzkum konkurence a vnímání zákazníků. Na základě tohoto průzkumu by si měl být podnik vědom, jak si stojí na trhu v porovnání se svou konkurencí - v čem je odlišný a silnější.

Co se mezinárodní marketingové strategie týče, podstatným faktorem jsou zde *“očekávání zahraničních spotřebitelů spojená se zemí původu.”* Země původu bývá mnohdy zásadním kritériem při výběru výrobků, což u mnohých spotřebitelů často ovlivní jejich volbu či úsudek. Toto kritérium má za následek, že spousta podniků vynakládá prostředky do aktivit, které mají posílit kladné vnímání značky dané země (Machková, 2009, str. 101).

Z praktického hlediska lze pro různé značky zvolit odlišný druh positioningu:

- výrobový - klade důraz na vlastnosti výrobku
- podle spotřební příležitosti (například vína – Svatomartinské víno na oslavu svátku svatého Martina)
- zaměřený na mimořádnou kvalitu výrobku
- zaměřený na životní styl (Machková, 2009).

1.7 Konkurenční strategie

Konkurenční strategii dnes ovlivňují různé modely ekonomických sil, technologické změny, národní zájmy, které mají vliv na průmyslovou strukturu a výkonnost. Podniky by tak měly být obeznámeny se značnými rozdíly mezi národními hospodářskými silami a průmyslovými konkurenčními silami. Velký důraz je zde také kladen na to, že ekonomické síly mají velký vliv na podnikové strategie. Aby podniky věděly, jaké strategie pro úspěšné podnikání zvolit, je pro ně nezbytné, aby si určily segment trhu, na který se chtějí zaměřit (Rao, 2016).

Segmentací trhu se myslí rozmístění zákazníků do stejnorodých skupin. Tyto skupiny se od sebe diferencují požadavky, potřebami a chováním spotřebitelů. Pro oslovení zákazníka může podnik využít celou řadu přístupů. Používá k tomu převážně jednotlivé složky marketingového mixu, jindy uváděné jako „4P“. Zkratka 4P v sobě skrývá následující čtyři složky:

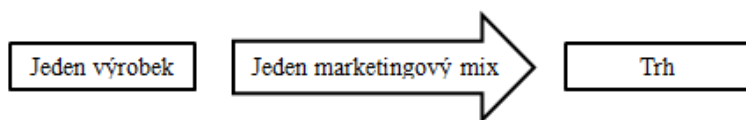
- PRICE = cena
- PRODUCT = výrobek
- PROMOTION = propagace
- PLACE = distribuce

Podniky mohou rozdělit zákazníky podle následujících hledisek:

- *„geografické hledisko – trh je dělen podle regionů, států, měst nebo oblastí,*
- *demografické hledisko – zaměřuje se na věk, pohlaví, příjmy, povolání, dosažené vzdělání, etnický původ apod.,*
- *psychografické hledisko – rozděluje zákazníky podle příslušnosti ke společenským třídám, podle životního stylu nebo osobních charakteristik,*
- *chování zákazníka – tj. podle znalostí, postojů, četnosti nákupu, loajality nebo reakcí na výrobek/službu.“ (Tyll, 2014, str. 49).*

Nediferencovaný (masový) marketing

Jak lze vidět na obrázku 4, tento druh marketingu spočívá v tom, že podnik nijak neodlišuje své zákazníky a na trh přichází pouze s jedním či jednou skupinou produktů.

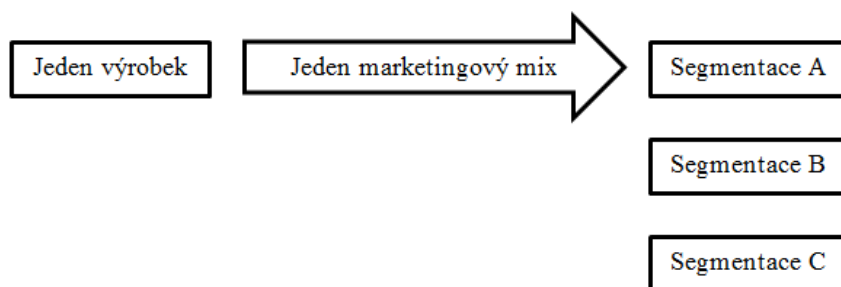


Obrázek 4: Nediferencovaný marketing

Zdroj: vlastní zpracování podle (Tyll, 2014)

Diferencovaný (cílený) marketing

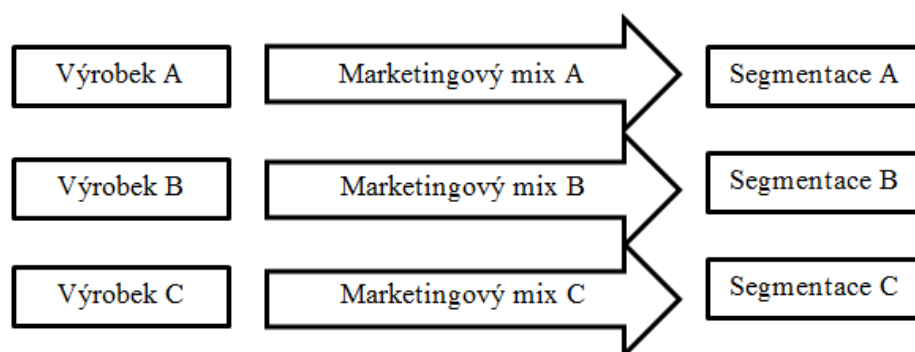
U tohoto typu se podniky zaměřují na úzké skupiny zákazníků a pro každou skupinu se snaží své výrobky přizpůsobit. Dále do tohoto typu lze zařadit také podniky, které mají pouze jeden výrobek a směřují tak pouze k jednomu segmentu, což znázorňuje obrázek 5.



Obrázek 5: Diferencovaný marketing s jedním produktem

Zdroj: vlastní zpracování podle (Tyll, 2014)

Dalším typem marketingu, na který mají podniky možnost se zaměřit, mohou být trhy s různorodými výrobky, pomocí nichž lze oslovit větší počet zákaznických skupin, jak lze vidět na obrázku 6 (Tyll, 2014).



Obrázek 6: Diferencovaný marketing s více produkty

Zdroj: vlastní zpracování podle (Tyll, 2014)

1.7.1 Generické konkurenční strategie

Generické konkurenční strategie mohou být dalším pohledem na problematiku konkurence a jsou úzce spjaty s konkurenčními výhodami. Tímto pohledem na ni pohlížel Michael Porter, a jak znázorňuje obrázek 7, Porter rozdělil tyto generické konkurenční strategie do tří skupin (Tyll, 2014).

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		NÍZKÉ NÁKLADY	DIFERENCIACE
PORTFOLIO ODBĚRATELŮ	ŠIROKÉ	1 Cenový šampion • vůdčí postavení v <u>nízkých nákladech</u>	2 <u>Diferenciace</u>
	ÚZKÉ	3a Zaostření - focus strategy • Na náklady - <u>nízké náklady</u> a úzké portfolio	3b Zaostření - focus strategy • Na výklenky - <u>vyšší náklady</u> a úzké portfolio

Obrázek 7: Porterovy generické konkurenční strategie

Zdroj: vlastní zpracování podle (Tyll, 2014)

Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Tuto strategii používají nejčastěji podniky, které musí vynaložit velké množství peněz do začátku svého podnikání. Zároveň přichází na trh s velmi širokou škálou blízkých produktů a podíl na trhu je poměrně značný. Důležité pak je zaměřit se dále na různé činitele, kteří pomáhají podniku dosáhnout úspěchu. Jednotlivými činiteli mohou být například **nízké ceny vstupů** nebo **úspory z rozsahu** (Tyll, 2014).

- **Nízké ceny vstupů** - pokud chce být podnik cenovým šampionem, je velmi důležité, aby se pokoušel vynakládat nízké náklady na získávání vstupů. Pro výrobu je samozřejmě nejdůležitější obstarávání surovin a práce, kterou vykonávají zaměstnanci podniku. Tyto dva vstupy bývají jedním z hlavních motivů, proč podniky spolupracují na trhu se zahraničím, či dokonce přemísťují svá sídla/výrobní haly do jiných zemí, kde jsou suroviny a práce dostupnější či levnější.
- **Úspory z rozsahu** – „Dalším předpokladem pro dosahování nízkých nákladů je maximální snížení průměrných nákladů na jednotku produkce.“ Jedná

se převážně o fixní náklady, jež jsou tvořeny různými odpisy, energiemi nezbytnými pro provoz výroby a další (Tyll, 2014, str. 52).

Strategie diferenciacce

Pokud si podnik zvolí tuto strategii, zavazuje se tím k tomu, že přinese na trh něco nového, originálního, čím se bude lišit od ostatních konkurentů. Zároveň má tato strategie za úkol oslovit a upoutat potencionální zákazníky. Podnik se může snažit odlišit své výrobky pomocí vzhledu, obalu, značky a podobně (Tyll, 2014).

Strategie zaostření

Tento typ strategie vzešel ze strategií předešlých. Od těchto strategií se odlišuje především počtem spotřebitelů, které chce podnik oslovit. U nákladové strategie podnik oslovuje malý počet zákazníků a na trh dodává výrobky, které byly vyrobeny s velmi nízkými náklady. Zároveň to podniku dává možnost dodávat na trh výrobky s nízkými cenami.

Strategie výklenku

Strategie výklenku funguje na opačném principu. Soustředí se na výrobu nějakého specifického produktu, jehož výroba bývá často velmi nákladná. Z toho se dále odvíjí vysoká prodejní cena daného produktu či služby (Tyll, 2014, str. 59).

1.8 Proces tvorby konkurenční strategie

V literatuře lze najít nespočetné množství definic k tomuto pojmu. Každá má však subjektivní pohled na tuto definici. Důležité je ovšem vědět, že slovo strategie se pojí s cíli, kterých chce podnik dosáhnout. Jedná se především o cíle, které jsou stanoveny na několik let dopředu a podnik si tak udává směr do budoucna, jímž by se chtěl ubírat. Podnik se tyto cíle snaží dosáhnout prostřednictvím samotné existence a svým působením na trhu (Hanzelková, 2013).

1.8.1 Cíle podniku

V převážné většině případů se podniky snaží o dosažení zisku. Tohoto cíle lze dosáhnout tím, že podniky mají snahu uspokojit potřeby svých zákazníků. Je nezbytné, aby se pokusily vyjít vstříc veškerým požadavkům, potřebám a preferencím zákazníka. Tyto atributy uspokojí pomocí jejich produktového portfolia, s kterým vstupují na trh.

Aby mohlo být již zmíněné portfolio uvedeno na trh, je pro všechny podnikatele nezbytný základní kapitál potřebný jako forma vkladu do podniku. Tento kapitál může být například z vlastních zdrojů podnikatele nebo ve formě určité půjčky/úvěru. Je logické, že velikost daného kapitálu bude záviset na druhu podnikání a na velikosti podniku. Může se tedy podstatně lišit (Synek, 2015).

Mezi další základní cíle podniku se řadí také vytváření hodnoty. Tuto hodnotu můžeme měřit pomocí různých ukazatelů, jako jsou tržní a ekonomická přidaná hodnota. Za cíle se dají však také stanovit pozice podniku či tržní podíl, kterých by chtělo vedení podniku na trhu dosáhnout (Tyll, 2014).

Strategické cíle

Strategické cíle jsou brány jako cíle dlouhodobé a často bývají úzce spjaty s vizí podniku. Pomocí nich se podnik snaží objasnit, čeho chce dosáhnout a kam se chce ubírat. Zároveň by se měl podnik snažit zvolit malý počet strategických cílů a dbát na jejich nezávislost. Při stanovení těchto cílů je důležité zaměřit se na tyto oblasti:

- *„finanční výkonnost podniku;*
- *růst podniku;*
- *trh (umístění produktu, uspokojení zákazníků, pozice na tržním segmentu, ...);*
- *výzkum a vývoj, úroveň technologie a investic;*
- *sociální oblast, kvalita zaměstnanců a systém motivace;*
- *implementace informačních systémů, životní prostředí aj.“ (Fotr, 2012, str. 36).*

Cíle obecně se zaměřují především na výsledky a znázorňují transformace, které chce podnik provést. Také by veškeré cíle měly být snadno pochopitelné. Jako další vlastnost cílů se dá uvést jejich měřitelnost. O každém cíli vypovídá jeho ukazatel, který by měl být měřitelný a sděluje podniku, jak se mu podařilo daného cíle dosáhnout.

Fotr říká, že: „Dobře definovaný cíl musí být **SMARTER**, tj.:

- *Specific (specifický);*
- *Measurable (měřitelný);*
- *Achievable (dosažitelný);*
- *Result oriented (realistický);*
- *Time framed (časově vymezený);*
- *Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání);*

- *Resourced (zaměřený na zdroje).*“ (Fotr, 2012, stránky 36, 37).

Požadavky na tyto cíle se vztahují na takzvaně tvrdé a měkké cíle. Tvrdé cíle lze měřit pomocí veličin, jako je „*množství, čas, finance apod.*“. Na druhé straně měkké cíle se zaměřují spíše na stránku kvalitativní. (Fotr, 2012, str. 37).

1.8.2 Podniková strategie

Co se podnikové strategie týče, určitě je vhodné stanovit si bližší vysvětlení. Dá se říci, že podniková strategie udává podniku směr, kterým se chce podnik v nejbližších letech ubírat.

Michael Porter říká: „*Konkurenční strategie je o tom být jiný. Znamená to vědomě zvolit odlišnou sadu činností a jejím prostřednictvím vytvořit unikátní kombinaci hodnoty.*“ (Tyll, 2014, str. 1).

Alfred D. Chandler definuje strategii takto: „*Jedná se o stanovení dlouhodobých cílů a úkolů společnosti, volbu odpovídajících činností a využití všech potřebných a dostupných zdrojů k dosažení zvolených cílů.*“ (Tyll, 2014, str. 1).

Pohled Henryho Mintzberga na strategii je následující „*Strategie představuje model chování v přijímání rozhodnutí.*“ (Tyll, 2014, str. 1).

Do podnikové strategie se dají zahrnout různé plány, volby a usnesení daného podniku. Pokud si podnik zvolí vhodné strategie, pak by měly vést podnik k vyššímu zisku a úspěchům. Naopak chybně zvolené strategie povedou spíše ke ztrátám podniku (Kourdi, 2011).

Úroveň strategie

Podnikových strategií může být celá řada. Každý podnik si stanoví své vlastní strategie, které jsou pro něj nejvhodnější. Co se strategií uvnitř podniku týče, rozdělují se do třech hlavních úrovní:

- **Celofiremní strategie** – ta se zaměřuje na vývoj firmy z dlouhodobého hlediska a na firmu nahlíží jako na komplex. Tato strategie zahrnuje produktové portfolio a volbu vhodného geografického segmentu.

- **Strategie jednotlivých oblastí podnikání** – určuje, jaké jednotlivé aktivity bude podnik na trhu uplatňovat. Pokud se v této úrovni začne podnik zaměřovat na určitou část trhu, v tom případě se může začít hovořit o konkurenční strategii.
- **Provozní strategie** – pokud si podnik stanoví tuto strategii, bude v ní obsažena metoda a účinné vynaložení zdrojů uvnitř organizace. Do této strategie spadají i jednotlivé procesy podniku. Dále se zde organizace zajímá i o to, jak se dané zdroje a procesy podílejí na jednotlivých strategiích (Tyll, 2014).

1.8.3 Strategická východiska

Mezi strategická východiska se řadí mise, vize a strategické cíle podniku, které je potřeba blíže specifikovat, aby si podle nich podnik mohl později definovat svou strategii.

Mise podniku

Všechny podniky, které působí v podnikatelském prostředí, vznikly za účelem naplnění nějaké mise neboli poslání. Toto poslání by mělo vystihovat existenci/smysl samotného podniku. Podstatným rysem poslání, na rozdíl od vize, které se bude věnovat další kapitola, je, že není nijak vázané na časové období. Základ fungování/bytí podniku spočívá v poskytování potřebných výrobků či služeb svým zákazníkům, pomocí nichž uspokojují jejich potřeby. Důležitým kritériem vhodné mise podniku je její délka. Teoreticky by se mohlo jednat o motto, které by mělo být krátké a výstižné. Nejčastěji to bývá jedna věta o pár slovech, přičemž literatura uvádí, že by poslání nemělo přesáhnout počet dvaceti slov. „*Mise by měla dát odpověď na otázku: Co vlastně děláme?*“ (Tyll, 2014, str. 6).

Prostřednictvím poslání by měl být podnik schopen vystihnout tři základní otázky.

Tyto otázky zní: „*Jaký smysl má mít uvažované podnikání?*“

„*Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny?*“

„*Co chce organizace dosáhnout?*“ (Fotr, 2012, str. 34).

Vize podniku

Vize se vyznačuje především zaměřením se podniku na budoucnost. Měla by sdělovat, čeho chce podnik v následujících obdobích dosáhnout a kam se chce vyvíjet. Navrhuje

změny oproti dosavadnímu stavu. Tyto změny mají vést k upevnění pozice v konkurenčním prostředí. Oproti poslání bývá vize značně obsáhlejší, podrobnější, a zároveň specifikuje speciální popis pro každý podnik.

Při vytváření vize je třeba držet se jistých kroků, které podniku pomohou dopracovat se k jejímu správnému formulování. Zároveň tyto kroky pomohou dosáhnout dílčích cílů organizace. Lze uvést hlavní požadavky, jež by měla vize splňovat:

- vyvarovat se řešením, které vedou ke vzniku problémů pro danou firmu
- nezbytnost zhodnotit současnou situaci podniku a vypracovat budoucí plány pro posílení konkurenceschopnosti
- zaměřit pozornost podniku na uspokojování hlavních potřeb spotřebitele
- dát najevo ohleduplnost ke svým zaměstnancům, zákazníkům a prostředí, ve kterém podnik existuje
- prvky vize stanovovat co nejkonkrétněji, aby byl podnik schopen za pochodu měnit špatná rozhodnutí (Fotr, 2012).

Podle Tylla má vize sloužit k následovnému. „*V rámci vize firma dává odpověď na otázku: Čeho chceme dosáhnout?*“ (Tyll, 2014, str. 6).

Na rozdíl od Fotra, Tyll ve své literatuře udává jiné parametry vize. Podle Tylla by vize měla být:

- **představitelná** – měla by obsahovat, čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout a jakou chce mít na trhu místo
- **žádoucí** – měla by splňovat požadavky a očekávání firemních investorů
- **dosazitelná** - je třeba být v souladu s finančními možnostmi podniku
- **specifická** – je důležité zvolit konkrétní parametry a vyhnout se zobecňování
- **flexibilní** – možnost firmy adaptovat se ve stále se vyvíjejících podmínkách
- **sdělitelná** – je zapotřebí sdělit lidem vizi podniku nanejvýš v horizontu patnácti minut (Tyll, 2014).

Mantra

Některé firmy uznávají za vhodné stanovit si takzvanou mantru. „*Jedná se o jakýsi vnitřní pocit či modlitbu, která připomíná všem uvnitř firmy, proč zde vůbec pracují a jaký mají přístup ke svým zákazníkům.*“ (Tyll, 2014, str. 7).

Nemusí být nijak zveřejňována a obsah by měl být výstižný. Jedná se zhruba o pět slov a je důležité, aby ji znali všichni zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že jsou zaměstnanci nedílnou součástí firmy, dá se mantra považovat za významnější část z hlediska úspěchu firmy než samotná mise (Tyll, 2014).

2 Charakteristika závodu ZF TRW Jablonec nad Nisou

Tato kapitola je zaměřena na analýzu konkurenční pozice podniku na trhu. Na světě však neexistuje pouze konkurenční boj mezi podniky jako takovými, ale existují i další formy, například boje závodů uvnitř jednoho koncernu. Tato práce je zaměřena právě na porovnání konkurenceschopnosti jednotlivých závodů vybraného automobilového koncernu. Jedná se o závody v rámci koncernu ZF Friedrichshafen a.s.

Nejprve je představena automobilová společnost ZF. Dále autorka představí závod v Jablonci nad Nisou, na kterém lze ukázat, jaká data jsou potřebná pro porovnání konkurenceschopnosti s dalšími třemi vybranými závody. V praxi se pro výraz, který vyjadřuje různá spojení mezi závody, používá slovo intercompany. Konkrétními vzájemnými konkurenty jsou závody v **Koblenc** (Německo), v **Bouzonvillu** (Francie) a **Pontypoolu** (Anglie). Společným jmenovatelem těchto závodů je stejné nebo velmi podobné portfolio produktů a snaha získat nové projekty. O tom, kterému závodu budou přiděleny jednotlivé zakázky (projekty), rozhoduje vedení společnosti na základě plnění klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI).

2.1 Profil společnosti ZF Friedrichshafen a.s.

Společnost ZF Friedrichshafen je akciová společnost, která se může pyšnit tím, že celosvětově patří na přední příčky, co se automobilového průmyslu týče. Struktura společnosti ZF je rozdělena do několika divizí, přičemž jednotlivými divizemi jsou:

- Divize P: Car powertrain technology (Technologie automobilového pohonu)
- Divize C: Car Chassis Technology (Technologie automobilových podvozků)
- Divize T: Commercial Vehicle Technology (Technologie užitkových vozidel)
- Divize I: Industrial Technology (Průmyslové technologie)
- Divize E: E-Mobility (Elektronická mobilita)
- Divize B: ZF Aftermarket (Náhradní díly)
- Divize A: Active & Passive Safety Technology (Aktivní a pasivní bezpečnostní technologie)

Společnost ZF se rozhodla v květnu roku 2015 převzít společnost TRW Automotive a nadále pokračovat v jejích úspěšných obchodních aktivitách. Tímto převzetím se společnost TRW Automotive zařadila do jednotlivých divizí podle potřebného zaměření. Spoluprací těchto 7 divizí harmonizuje společnost ZF svá systémová řešení s cílem formovat budoucí megatrendy jako je účinnost, bezpečnost a automatizované řízení. Již zmíněným převzetím se tak společnost ZF může pyšnit více než 137 000 zaměstnanci po celém světě. Dále má společnost ZF přes 230 závodů zhruba ve 40 zemích světa. Navíc má také 20 vývojových center, 120 servisních společností a přes 650 servisních míst. Tohle všechno umožňuje společnosti ZF poskytovat hustou síť vysoce kvalifikovaných kontaktů mezinárodním zákazníkům na všech úrovních a ve všech regionech. Zároveň se tímto převzetím dostala na přední pozice v automobilovém průmyslu (www.zf.com).

Tato práce se zabývá porovnáním konkurenceschopnosti čtyř závodů uvnitř nadnárodního koncernu ZF. Všechny tyto závody spadají do Divize A, která se větví do několika globálních produktových skupin. Těmito skupinami jsou:

- Braking Systems (Brzdové systémy)
- Steering Systems (Systémy řízení)
- Occupant Safety Systems (Bezpečnostní systémy pro cestující)
- Electronics (Elektronika)
- Body Control Systems

Nejenže všechny závody, jež budou předmětem této práce, spadají do stejné Divize A, ale zároveň spadají i do stejné globální produktové skupiny „Braking Systems“.

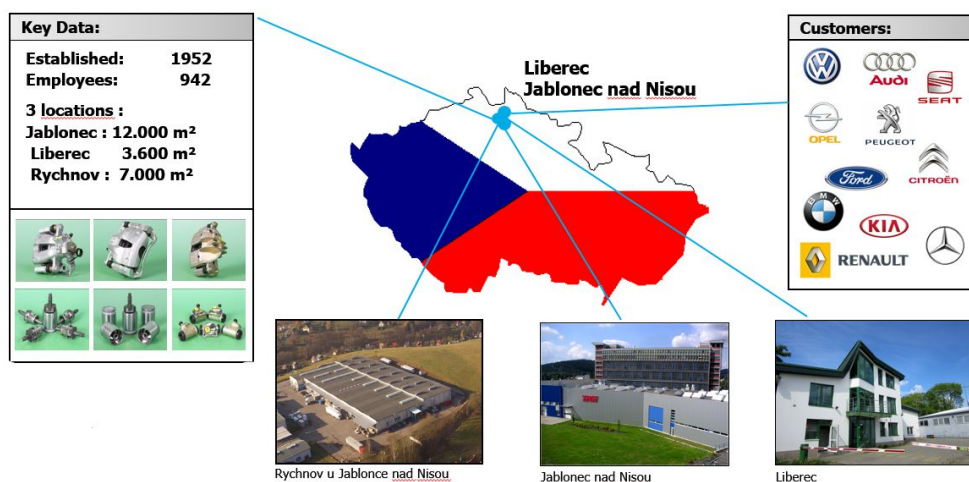
2.1.1 Výrobní závody na území České republiky

Na území České republiky společnost ZF převzala od společnosti TRW sedm závodů - Benešov, Frýdlant, Jablonec nad Nisou, Klášterec, Plzeň, Staňkov a Stará Boleslav, přičemž se tyto závody dělí do čtyř divizí společnosti ZF. Závody v Klášterci a Plzni spadají do páté divize a zabývají se elektronickou mobilitou. Do šesté divize se řadí frýdlantský závod, přesněji do divize Aftermarket. Závod Staňkov spadá do čtvrté divize - Průmyslová technologie. Závody TRW Autoelektronika Benešov, TRW Automotive Czech s.r.o. Frýdlant, TRW Automotive Czech s.r.o. Jablonec nad Nisou a TRW Car Stará Boleslav spadají do sedmé divize – Aktivní a pasivní bezpečnostní technologie.

2.2 Analýza činnosti ZF TRW Automotive Czech s.r.o.

Jablonec nad Nisou

Jedním ze závodů této společnosti je ZF TRW Automotive Czech s.r.o. Jablonec nad Nisou. Tento závod spadá do Divize A, která se jmenuje „Active and Passive Safety Technology“, a zároveň je součástí globální produktové skupiny „Braking Systems“. Začátek historie tohoto podniku sahá již do samotného Československa, přesněji do roku 1952, jak ukazuje obrázek 8. V tomto roce podnik zahájil výrobu brzd pro osobní, nákladní a užitková vozidla.



Obrázek 8: Přehled informací o závodě v Jablonci nad Nisou

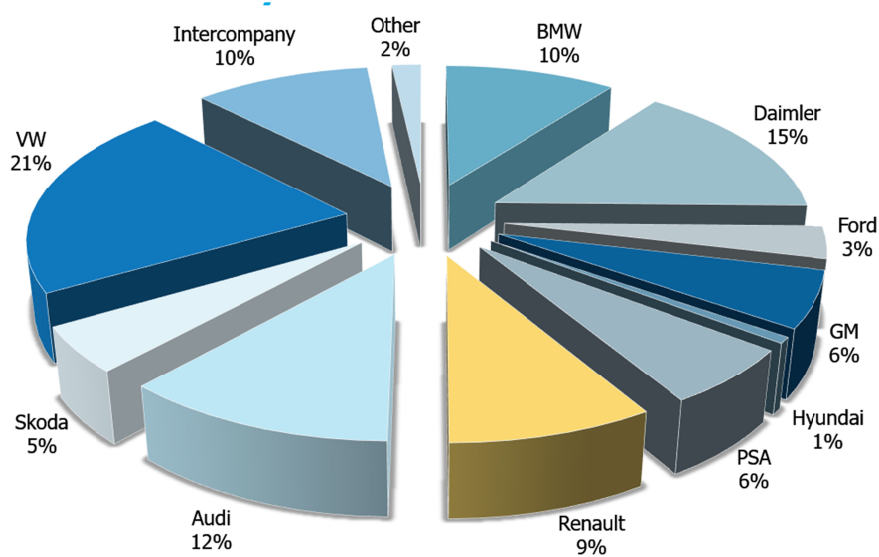
Zdroj: interní materiály podniku

Klíčovou činností tohoto závodu je výroba a prodej brzd spolu s brzdovými komponenty pro světové automobilky a dále také vývoj a testování brzdových systémů pro zákazníky. Pracuje zde zhruba 1000 zaměstnanců na pozicích přímých a nepřímých výrobních dělníků a THP.

Mezi hlavní zákazníky patří mnoho známých světových automobilek. Konkrétně jablonecký závod dodává do 71 míst ve 23 zemích světa, přičemž ve svém portfoliu nabízí zhruba 580 produktů. Týdně je odsud vypravováno přibližně 160 kamionů s brzdami, které odváží zboží zákazníkům.

V areálu jabloneckého závodu je umístěno 23 obráběcích linek, které slouží k obrábění držáků a třmenů. Závod také vlastní 24 montážních linek, pomocí kterých se montuje

každý měsíc více jak 1 milion brzd. Dále se v tomto závodě nachází 2 linky, zinkovací a chromovací, které slouží k povrchovým úpravám.



Obrázek 9: Přehled prodejů zákazníkům

Zdroj: interní materiály podniku

Z obrázku 9 lze vyčíst podíl prodejů jednotlivým zákazníkům. Největším odběratelem je automobilka Volkswagen, jež představuje 21 % z celkového objemu prodeje. Druhým největším zákazníkem je Daimler s 15 %, poté následuje automobilka AUDI s 12 % a 11 % představují intercompany prodeje. Intercompany prodeje znázorňují prodeje mezi závody ve skupině TRW. Na dalších příčkách jsou zákazníci jako BMW, Renault, PSA, General Motors, Ford, Hyundai a ostatní.

Z předchozích informací o prodejích lze usoudit, že hlavními zákazníky v Evropě jsou pro závod v Jablonci nad Nisou VW, Daimler, AUDI a BMW. Pro tyto zákazníky se vyrábí jak brzdy s dlouholetou tradicí, tak i netradiční produkty. Těmi jsou v tomto případě elektronické parkovací brzdy, které se staly substitutem běžné ruční brzdy. Odlišují se tím, že mají vestavěnou elektronickou řídicí jednotku. Automaticky tedy dochází, při vypnutí motoru, k zajištění vozu tak, aby nedošlo k jeho rozjetí. Také pomáhá při rozjezdech do kopce tím způsobem, že auto na chvíli přibrzdí při rozjezdu do kopce a rozjezd je tak snazší.

Výroční zpráva společnosti TRW Automotive Czech s.r.o. Jablonec nad Nisou uvádí, že v roce 2016 se produkce brzd zvýšila o 8,9 % oproti předchozímu roku. V absolutním čísle je to zhruba 11,9 milionu brzd, tedy o 1 milion brzd více

než v roce 2015. Tento nárůst je ovlivněn růstem ekonomiky v Evropě, a zároveň je ovlivněn zlepšujícím se stavem automobilového odvětví. Zlepšující se stav se týkal kromě eurozóny také Číny a Severní Ameriky.

O hospodaření podniku nejlépe vypovídají tržby, náklady a provozní výsledek. Ve výroční zprávě lze dohledat, že výše tržeb z prodeje produktů a služeb v roce 2016 byla 12 196 756 tisíc Kč. Zároveň objem osobních nákladů z roku 2015 na rok 2016 vzrostl o 7,7 % - na 710 724 tisíc Kč. Nárůst těchto nákladů pramení převážně z rozšiřující se výrobní základny, která s sebou nese i zvyšující se počet výrobních dělníků. U provozního výsledku došlo také k nárůstu, a to o 9,1 % oproti roku 2015. Jedním z hlavních důvodů tohoto nárůstu byl přírůstek již zmíněných tržeb z prodeje.

Portfolio závodu obsahuje přibližně 580 výrobků. V posledních letech se v portfoliu závodu zvyšuje podíl barvených brzd a brzd s barveným logem, přičemž běžní i prémioví zákazníci žádají stále více těchto barvených variant. V rámci těchto požadavků se snaží i jablonecký závod vyhovět přáním zákazníků a získat tak konkurenční výhodu spočívající v diferenciaci produktových řad. Na druhou stranu, barvené brzdy s sebou nesou větší kvalitativní rizika. Z praxe vyplývá, že barvené brzdy jsou choulostivé na poškození povrchu v podobě oděrek, škrábanců či nedobarvených ploch. Tento fakt zásadně ovlivňuje plnění klíčových ukazatelů jednotlivých oddělení.

Vzhledem k tomu, že produkce tohoto závodu neustále roste, je nezbytné, aby jablonecký závod začal s rozšiřováním své výrobní plochy. Před několika lety rozšířil závod své prostory do pobočky v Liberci, který slouží jako podpůrná výrobní lokalita k obrábění třmenů. Po čase se však ukázalo, že koupě těchto prostor nebyla dostatečná, a tak je jednou ze strategií podniku snaha rozšířit svou výrobu do Rychnova u Jablonce nad Nisou, která bude také sloužit jako podpůrná výrobní lokalita. Během roku 2017 se pracovalo na odkoupení areálu a začalo se plánovat přemísťování prvních výrobních linek do Rychnova. S tímto odkoupením je spojena jedna z největších investic závodu. Jako další významné investice můžeme uvést nákup dvou nových linek pro obrábění třmenů - linky Vigel 10 a 11.

Jablonecký závod si velmi zakládá na bezpečnosti práce. Důležitým kritériem pro výrobu je samozřejmě i dodržování požární bezpečnosti, hygieny práce a v neposlední řadě je pro něj nesmírně důležitá i kvalita produktů. Závod ZF v Jablonci nad Nisou

se zároveň může pyšnit svým vývojovým centrem, které představuje významný podpůrný prvek závodu.

2.2.1 Cíle a vize závodu ZF TRW Automotive Czech s.r.o.

Jablonec nad Nisou

Po převzetí společností ZF přejal tento závod zároveň i vizi této společnosti, která se neustále snaží dosáhnout "Vision Zero". Tato vize znamená dosáhnout mobility s nulovými nehodami a nulovými emisemi. Pomocí svých technologií má společnost ZF nástroje, díky kterým by ráda tuto vizi dosáhla a do budoucna by tím pomohla řidičům řídit jejich vozidla bezpečněji a s nižšími emisemi, tudíž i šetrněji (www.zf.com).

Dále má jablonecký závod své vlastní cíle a strategie, pomocí kterých uskutečňuje svůj podnikatelský záměr a bere ohled na:

- stanovené politiky koncernu ZF
- co nejnižší dopad na životní prostředí
- velký důraz na bezpečnost svých zaměstnanců
- velký důraz na bezpečnost svých produktů
- co největší spokojenost zákazníků s kvalitou vyvíjených, vyráběných a dodávaných výrobků, včetně poskytovaných služeb tím, že budou plnit zákaznické potřeby a očekávání
- vytváření vzájemně výhodných dodavatelských vztahů.

Všechny strategie musí být samozřejmě v souladu s legislativou a požadavky automobilového průmyslu.

Dále si závod stanovuje konkrétní cíle, kterých chce v daném roce dosáhnout. Tyto cíle musí být v souladu s požadavky koncernu ZF. Zároveň přihlíží k výsledkům předchozích let u sledovaných ukazatelů, k reálným možnostem a k možnostem, které vedou k neustálému zlepšování závodu.

Vybrané cíle pro rok 2018 jsou následující:

- Nikdy nezastavit výrobu u zákazníka
- Plnění dodávek k zákazníkům v čase a sortimentu – min. 95 %
- Počet reklamací od externích zákazníků – max. 22 NCT's

- Počet reklamovaných dílů od externích zákazníků – max. 2,17 ppm
- Plnění zákonných požadavků za firmu – 0 stížností od státní správy
- Plnění definovaných KPI

2.2.2 Strategie společnosti ZF a závodu ZF TRW Automotive Czech s.r.o. Jablonec nad Nisou

Vzhledem k tomu, že společnost TRW byla převzata společností ZF, tak spolu sdílí veškeré strategie, vize, mise a další podstatné prvky, které propojují společnosti jako jeden celek. Pomocí společné strategie si společnost stanovila důležité milníky, které se řídí podrobným plánem. Tento plán se jmenuje Strategie ZF 2025. Od roku 2013 společnost důsledně realizuje tuto strategii a tím si zajišťuje svou budoucnost. Rozhodnutí o získání americké společnosti TRW Automotive v roce 2014 bylo součástí budoucí strategie ZF. Mezi cíle Strategie 2025 patří mimo jiné vyvážené pronikání na trh, inovace a řízení nákladů, a také široké portfolio produktů.

Významným milníkem při realizaci Strategie ZF 2025 bylo sloučení organizace ZF a TRW v roce 2017. Toto seskupení se stalo druhým největším společenstvím v automotive na světě a vytvořilo důležité spojení pro budoucí úspěch ZF. Nové a dynamické prvky, které získal koncern ZF převzetím firmy TRW, jsou také výsledkem strategie koncernu ZF. Různé inovační laboratoře v celé společnosti jsou zaneprázdněny vývojem nových technologií, zkoumáním nových nápadů a experimentováním s novými pracovními metodami. S cílem podpořit toto úsilí založila společnost ZF v roce 2016 společnost rizikového kapitálu nazvanou Zukunft Ventures GmbH. Jejím cílem je investovat do síly technologických inovací, které se nacházejí v začínajících nebo jiných společnostech působících ve významných oblastech pro společnost ZF. Společnost získává další potřebné odborné znalosti tím, že vstupuje do společenství více podniků, se kterými realizuje projekty. Také uzavírá různé dohody o spolupráci s dalšími společnostmi. Tím, že vytvoří novou pozici hlavního ředitele digitální techniky, bude společnost ZF schopna lépe plnit řídicí úlohu ve stále více propojeném světě mobility (www.zf.com).

2.2.3 Metodika analýzy konkurence v rámci závodu ZF TRW Jablonec nad Nisou

Základem jakéhokoliv průzkumu, porovnání nebo statistických výpočtů jsou přesná data. Tato podkapitola popisuje metodiku sběru dat, zpracování a vyhodnocování dat potřebných pro posouzení konkurenceschopnosti výrobního závodu ZF v Jablonci nad Nisou ve vztahu k dalším konkurenčním závodům firmy.

Analýza vychází z organizační struktury závodu, kde jsou všechny jeho části rozděleny na tzv. nákladová střediska (cost centers). S jejich pomocí jsou řízeny jak procesy výrobní, personální nebo logistické, tak zejména i finanční. Sledováním dat přicházejících z nákladových středisek získává střední management a vedení přesný obrázek o fungování firmy. V areálu jabloneckého závodu se nachází 23 montážních, 24 obráběcích linek a 2 linky povrchových úprav (zinkovací a chromovací linka). Každá z těchto linek je jedním z nákladových středisek.

Vysoký počet nákladových středisek spolu s nepřetržitou výrobou generuje denně obrovský objem dat. Proto, aby bylo možné tato data průběžně sbírat a vyhodnocovat, byl firmou vyvinut speciální software zvaný „elektronické Listy Průkaznosti“ – zkráceně eLP. Jeho princip je v podstatě jednoduchý. Na vstupu vyplňuje buňkař (vedoucí směny na dané lince) formulář představující průběh směny, data se průběžně zaznamenávají do databáze běžící na pozadí a automaticky jsou zpracovávána do požadovaných výstupů. Databáze poskytuje důležité informace všem zaměstnancům napříč odděleními i organizační strukturou. Pro logistické potřeby jsou zde data o vyrobených kusech, pro vedoucí procesů data o výkonnosti procesů a prostojích, pro oddělení kvality data o vyrobených neshodných kusech, pro oddělení údržby a technologie informace o problémech k řešení.

Základní elektronický formulář určený pro sběr dat se nazývá List Průkaznosti. Tento formulář je vyplňován v průběhu každé směny na všech linkách, bez ohledu na proces. Zároveň je vztažen ke konkrétnímu číslu dílu nebo brzdy, které linka v dané směně obrábí nebo montuje. V případě, že dojde během směny ke změně typu produktu na jiný, je příslušný eLP ukončen a založen nový, vztažený k dalšímu typu produktu. Výroba v závodě je realizována v různých směnových režimech. V podstatě se jedná o 8-mi nebo 12-ti hodinové směny, rozložené v průměru do 15-ti, 18-ti nebo 21-ti směn

týdně. Proto se při vyhodnocování dat setkáváme se 2 délkami směn - 480 minut a 720 minut. V případě změny produktu se v eLP tyto časové údaje příslušně dělí.

Výkres : 32334387 řmen Bear - L Index : A Směna : 480 min. Ztráty : 125 min. Takt : 34,3 Smykadio:	Op. Stroj 010 Vigel č.1 op.10 - op.10 020 Vigel č.1 op.20 - op.20 030 Vigel č.1 op.30 - op.30 040 Vigel 1 op.40 Fracka HAFROY 050 3D Corsa 060 Buňkař 090 Vodní hospodářství KNOLL	Č.stroje 421-100232-0 421-100232-0 421-100232-0 421-100235-0 421-100454-0 00001 421-100232-0	Pracovník [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted]	Čas (min.) 450 0 0 0 0 202 0	Datum : 27.11.2017 Týden : 48 Dat. kód : [redacted] Jméno : [redacted] Středisko: 4111	
Prostoje: Oběd : 30 min TPM : 10 min Rozjezd směny : 5 min	Provedeny úkony denní údržby na strojích a zařízeních : ANO					
Čas Ks DIZ	06:05 0					
Typ prostoje	Důvod	Popis	Začátek	Konec		
Ostatní	9037	OK	06:05	06:10		
06:11 2	D					
Typ prostoje	Důvod	Popis	Začátek	Konec		
Ostatní	9013	OK, úhel 89° OK, profiloměr OK	07:00	07:00		
07:00 3						
Typ prostoje	Operace		Začátek	Konec	Údržba	
Technické	020	up.1/3 ovměná prachovka --> výroba na 50% (6:30 - 7:30)	07:00	07:30	PP	
Oblast	Příčina		Čas - od	Čas - do	Ostranění	
			07:00	07:30	LP-4111-17-48-1	
07:30 4						
Typ prostoje	Operace	Popis	Začátek	Konec	Typ	
Seřizovací	020	kontrola nástrojů + výměna plátů + 3D	07:30	07:45	1699	
					1055	
					1002	
08:30 5						
Typ prostoje	Důvod	Popis	Začátek	Konec		
Ostatní	9033	rozebrání + vyčištění retrofeedu 1/3 + technologie	08:30	09:00		
09:30 6						
Typ prostoje	Důvod	Popis	Začátek	Konec		
Ostatní	9033	úprava řezných podmínek	09:30	09:45		
09:48 250	D					
10:10 251	D					
Typ prostoje	Důvod	Popis	Začátek	Konec		
Ostatní	9033	technologie + návštěva	10:10	10:30		
12:18 500	D					
13:50 621	D					
Typ prostoje	Operace		Začátek	Konec	Údržba	
Technické	020	central stop	13:50	14:00	PP	
Oblast	Příčina		Čas - od	Čas - do	Ostranění	
			13:50	14:00	LP-4111-17-48-2	
D	VZ	SZ	MZ	Repase	Retest	Nevyší napoprvé
621	1	0	0	0	0	0
Detail zmetků - zobrazit						

Obrázek 10: List Průkaznosti

Zdroj: interní materiály podniku

Jak je vidět na obrázku 10, v každém LP je vyplněno jméno buňkaře, jména pracovníků, název stroje, délka směny - v tomto případě 480 minut, doba prostoje - představuje dobu, během které stroj nevyráběl (linka musela být seřizena, byla v poruše, nebo probíhala plánovaná údržba stroje). V případě tohoto listu průkaznosti se jednalo celkem o 125 minut. Dále jsou na obrázku vypsány prostoje, jako je doba oběda - 30 minut, doba na rozjezd směny - tato doba je na každé lince pevně stanovena a vždy se jedná o 5 minut na začátku každé směny. TPM neboli 10 minut na úklid svého pracovního místa na konci směny. Těchto 10 minut je také pevně stanoveno pro všechny pracovníky ve všech směnách. Velmi důležitou součástí Listu Průkaznosti je průběžné vypisování počtu vyrobených dobrých a špatných (neshodných) kusů.

Druhy prostoje

Jakékoliv přerušení výroby v průběhu směny je nazýváno prostojem. Prostoje se dělí do těchto skupin:

- Přeseřízení – prostoje vznikly změnou z vyráběného typu na jiný.

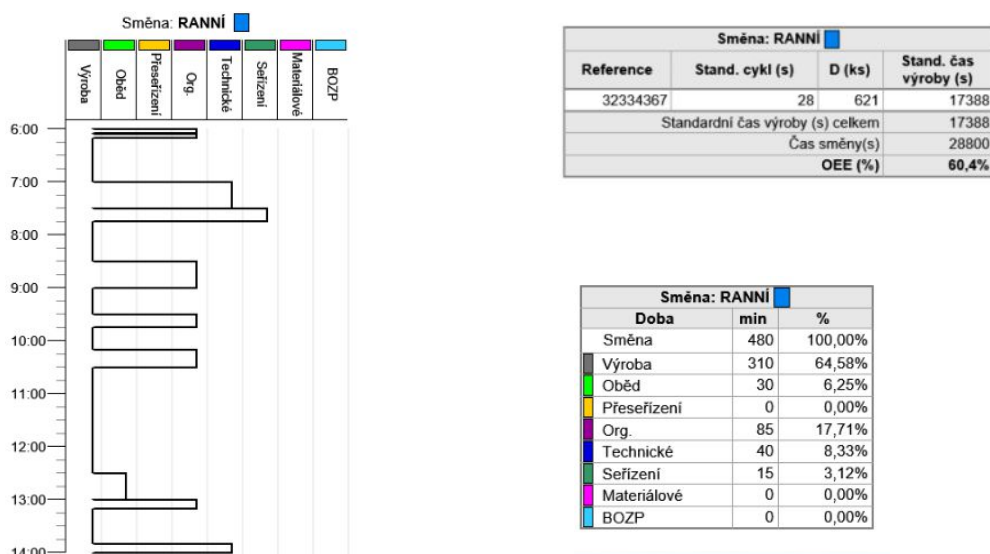
- Seřízení – prostoj vzniklý z důvodu nutnosti provést zásah do nastavení linky.
- Technický – prostoj vzniklý z důvodu poruchy nebo plánované údržby linky.
- Materiálový – prostoj vzniklý z důvodu nedostatku zpracovávaného materiálu.
- Oběd – pevně daná hodnota dle nároku zaměstnanců na přestávku na oběd (30 minut).
- Organizační a BOZP (Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci) – prostoje vzniklé z důvodu organizačních úprav, porad nebo školení.

Každý z těchto typů prostojů disponuje dalšími úrovněmi detailů pro přesnější statistické zpracování. Autorka je ale přesvědčena, že pro účely této diplomové práce je tato úroveň výkladu dostatečně vypovídající.

Vyhodnocování dat

Se získanými daty pracuje velká skupina zaměstnanců firmy ze všech oddělení, od středního managementu až po vedení závodu. Data slouží jak pro interní účely, tak pro externí. Interně se používají pro monitorování a napravování vlastních procesů, externě zejména jako podklady pro kalkulace výkonnosti a efektivity závodu. Takto zpracované výstupy slouží k porovnání jednotlivých závodů v divizi, k určení jejich slabých a silných stránek a mimo jiné i k určení jejich pozice ve vnitřním konkurenčním prostředí.

Pro vyhodnocování dat se v podniku využívají různé aplikace a systémy. Nejčastěji používanou aplikací, čerpající údaje z eLP je však takzvaný Film průběhu směny



Obrázek 11: Film průběhu směny

Zdroj: interní materiály podniku

Na obrázku 11 je znovu znázorněn rozpad celé směny. Levá část představuje Film průběhu směny. Jedná se o vizuální vyjádření průběhu směny, indikující čas výroby a čas jednotlivých prostoje. Pravá část představuje numerické vyjádření průběhu směny. Jednotlivé prostoje i čas pro výrobu se zároveň přepočítávají do procent tak, aby byl vidět jejich podíl na celé směně. V pravém horním rohu obrázku lze tedy vyčíst, že 64,58% času směny byl určen pro výrobu, neboli jaký je dostupný čas pro výrobu po odečtení všech popsanych prostoje. V pravém dolním rohu na obrázku 11 je zobrazena reference, která zde představuje výkresové číslo dílu. „Stand. cykl (s)“ představuje standardizovaný čas stanovený normovačem a udává čas potřebný pro vykonání dané operace strojem nebo pracovníkem. V případě této linky je norma stanovena na 28 sekund, což znamená, že každých 28 vteřin by linka měla vyrobit 1 kus. Dále je zde zobrazen čas směny (s). Tento čas představuje délku směny a je uváděn opět v sekundách, tudíž celkový čas výroby je pro tuto směnu 480 minut neboli 28 800 sekund. Standardní čas výroby (s) celkem pak představuje pouze čistý čas, který je potřeba na výrobu daných kusů. Jinými slovy představuje normovaný cyklový čas vynásobený počtem vyrobených kusů. V tomto případě se jedná o 621 ks vynásobených 28 sekundami, tedy 17 388 sekund. Vpravo nahoře, na obrázku 11, jsou pak vypsány jednotlivé prostoje: Oběd - 30 minut, Organizační - 85 minut, Technické - 40 minut, Seřízení - 15 minut.

2.2.4 SWOT analýza závodu ZF Jablonec nad Nisou

Pro zmapování současné tržní situace závodu ZF v Jablonci nad Nisou byla použita SWOT analýza, ve které byly vybrány důležité oblasti a faktory, které na dané oblasti působí.

Tabulka 2: SWOT analýza závodu ZF v Jablonci nad Nisou

Oblast SWOT	Faktor	S [Strength /Silné stránky]	W [Weaknesses /Slabé stránky]	O [Opportunities /Příležitosti]	T [Threats/Hrozby]
LOKALITA FIRMY (JBC/LBC/RYCH) (dostupnost zdrojů, místo a jeho rizika (centrum města), doprava a komunikace, povodně, chráněné krajinné oblasti, aj.)	Jablonec Operation: - centrum města Jablonec nad Nisou	Snadná dostupnost pro zaměstnance	Omezené možnosti parkování pro zaměstnance	---	---
		---	Braunfeld - omezené možnosti rozšíření výrobní lokality	---	---
		---	Umístění výroby v obytné zóně - hluk	Technická opatření na snížení hluku	Stížnosti sousedů
		Nízká míra možnosti přírodních katastrof (povodeň, zemětřesení)	---	---	Množství sněhu
Logistika, doprava, skladování	Malé skladovací prostory	Malý objem skladovaného materiálu (vysoká obrátka skladových zásob, Cash flow)	Malé skladovací prostory pro materiál a obaly	Spolupráce s externími sklady (Queenford, Alfasped)	
	Dopravní obslužnost	Dobrá dopravní obslužnost Dostupnost po dálnici	Průjezd kamionů v zástavbě	---	
PRÁVO, LEGISLATIVA, POLITICKÁ SITUACE, ZÁVAZNÉ POŽADAVKY (plnění požadavků, právní struktura, politické a podnikatelské prostředí, aj.)	Právo, legislativa a vyhlášky	Stabilita právního prostředí v ČR	Nepřehledná legislativa a časté změny	Navázání spolupráce s firmou ENACON v oblasti EMS/BOZP	Riziko právních řízení pro porušení legislativy, pokuty
	REACH	Konkurenceschopnost	Zvýšené náklady na proces nebo komponenty	---	Náklady na protihluková opatření pro splnění hyg. norem Zrušení procesu Cr-plating (Ztráta know-How, zaměstnanců)
ZÁKAZNÍK (plnění základních požadavků, IATF, ...)	Implementace IATF16949	Certifikace umožňující nový business.	Požadavky na další zdroje	Zlepšování efektivity interních procesů	Nemožnost získat další zakázky při ztrátě Certifikátu
	Implementace ISO14001	Certifikace umožňující nový business.	Požadavky na další zdroje	Zlepšování efektivity interních procesů v EMS	Nemožnost získat další zakázky při ztrátě Certifikátu
	Implementace OHSAS18001	Certifikace umožňující nový business.	Požadavky na další zdroje	Zlepšování efektivity interních procesů v H&S	Nemožnost získat další zakázky při ztrátě Certifikátu
	Specifické požadavky	Know-How společnosti a dobré partnerské vztahy se zákazníky	Segment automotive mění svou strategii k vývoji elektromobilů; Zvyšuje se tlak legislativních požadavků	Vývoj nových produktů a procesů	Nesplnění zákonných požadavků = field recall nebo žaloba a vícenáklady
	IMDS	Plnění požadavků zákazníka	---	---	Nenalezení dodavatele splňujícího veškeré požadavky REACH a IMDS
EKONOMIKA A FINANCE (finanční prostředí, podmínky podnikání, daně, kurzové rozdíly, aj.)	Kurzové rozdíly CZK / EUR	---	Finanční ztráta při posílení CZK	---	Nestabilní kurz
	Přechod ČR na Euro	Eliminace kurzových rozdílů	Vyšší tlak na nárůst mezd	Stabilita finančních výsledků	---
TRH	Úzké specializované zaměření pouze na automotive	Možnost podílet se na velkosériových dodávkách	100% závislost na automotive	Diverzifikace portfolia zákazníků a produktů	Krach společnosti
Zaměstnanci	Lidské zdroje	Jeden z největších zaměstnavatelů v regionu	Jazyková bariéra při zaměstnávání cizinců	Udržet si hodnocení jednoho z nejlepších zaměstnavatelů v regionu	Fluktuace
	Demografický vývoj v ČR	Stabilita, loajalita u starších zaměstnanců	Stárnutí zaměstnanců (snížený výkon, nízká odolnost ke svalové námaze, nízká míra odolnosti vůči stresu)	Zkušenosti a praxe u starších zaměstnanců	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
	Vzdělanost a kvalifikace	Dostupnost kvalifikované pracovní síly v regionu (strojírenská tradice)	Kvalifikovaní zaměstnanci jsou drazí	Výchova a rozvoj interních zaměstnanců	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců

Zdroj: interní materiály podniku

Jednotlivé oblasti a faktory znázorňuje tabulka 2. Z tabulky 2 lze vidět, že na tento závod působí mnoho faktorů. Co se faktorů uvnitř závodu týče, jako jedna z nejsilnějších stránek se dá vyzdvihnout, že závod ZF v Jablonci nad Nisou je jedním z největších zaměstnavatelů v regionu. Za zmínku také stojí získané certifikace, které umožňují tomuto závodu získávat nové zakázky.

Naopak jednou ze slabin závodu je omezená možnost výstavby nových budov v areálu závodu v Jablonci nad Nisou. Slabinou, která by se neměla opomenout, je také 100% závislost na automobilovém průmyslu. Což znamená, že pokud by v automobilovém průmyslu došlo k jakékoliv krizi, závod ZF v Jablonci nad Nisou by nebyl schopný zaměřit se na jiný segment trhu.

Závodu se také v rámci vnějších faktorů nabízí mnoho příležitostí, které by mohly vést k posílení jeho konkurenční pozice. Příležitostí pro tento závod je spolupráce s vývojovým centrem, které se nachází v areálu závodu ZF Jablonec nad Nisou, kde mohou spojit síly a snažit se tak vyvíjet nové produkty a celkově nové procesy ve výrobě. Dalším krokem, který vede k odlišení od konkurence, je diverzifikace portfolia produktů a zákazníků, což představuje pro tento závod také velkou příležitost.

Značnou hrozbu pro tento závod představuje obrovská fluktuace zaměstnanců, se kterou se v posledních letech potýká. Tuto hrozbu by závod neměl brát na lehkou váhu a měl by pracovat na vhodných opatřeních, která povedou k udržení zaměstnanců v tomto závodě. Další hrozbou, která je spojena se silnou stránkou, je certifikace. I přes to, že závod certifikaci získá, musí splňovat určité náležitosti, aby si danou certifikaci udržel. Pokud nebude potřebné požadavky splňovat, může dojít k odebrání této certifikace, což vede ke ztrátě zákazníků a zakázek. Tato ztráta by pro podnik mohla být fatální.

2.3 Analýza konkurenceschopnosti závodu ZF Jablonec nad Nisou ve srovnání s vybranými konkurenty

Za konkurenta se obecně považuje někdo, kdo působí na trhu ve stejném odvětví, nebo kdo přichází na trh se stejnými či podobnými produkty. Za největší konkurenty se v tomto případě považují další tři evropské závody, jež spadají do stejné divize – Aktivní a pasivní bezpečnostní technologie, stejně jako závod ZF v Jablonci nad Nisou. Zároveň i portfolio nabízených produktů těchto závodů je velmi obdobné jako portfolio v jabloneckém závodě, přičemž i zákazníci, pro které jsou tyto produkty vyráběny, jsou pro všechny závody velmi podobní. Důležitou roli při získávání zákazníků zde hraje mimo jiné samozřejmě i to, kde dané závody sídlí. Někteří zákazníci pak upřednostňují závody ze stejných nebo blízkých zemí (například Land Rover ve Velké Británii).

2.3.1 Charakteristika konkurentů

Tato podkapitola představuje tři závody ZF z globální produktové skupiny „Braking System“, které budou sloužit k porovnávání konkurenceschopnosti závodů uvnitř divize A.

Francouzský závod ve městě Bouzonville

Závod ve Francii byl založen v roce 1968 a letošním rokem se může pyšnit 50-ti letým působením na trhu. V tomto závodě pracuje zhruba 500 zaměstnanců. Rozloha areálu je necelých 103 000 metrů čtverečních, přičemž samotné budovy zabírají 32 000 metrů čtverečních. Mezi hlavní zákazníky francouzského závodu patří Volkswagen, Škoda auto, Audi, Ford, Citroen, Peugeot, Land Rover, Dacia, Opel, Renault a Seat.

Německý závod ve městě Koblenz

Německý závod byl založen roku 1961. Celková plocha areálu tohoto závodu je 132 000 metrů čtverečních. Výrobní haly zabírají přibližně polovinu celkové plochy, přesněji 36 300 metrů čtverečních. Administrativní budova je zde vystavena na ploše 4 500 metrů čtverečních. V tomto závodě pracuje přes 2 200 zaměstnanců, což je dvakrát více než v Jablonci nad Nisou. Z evropských závodů má tento závod nejvíce zaměstnanců.

Mezi hlavní zákazníky závodu patří jak ti s vozy střední třídy, tak i zákazníci s vozy vyšších tříd. Podobně jako u ostatních závodů, i zde jsou zákazníky Ford, Škoda auto, Fiat, Audi, Volkswagen, Renault, Nissan, Opel. Mezi zákazníky s luxusnějšími vozy patří BMW, Jaguar, Lamborghini, Chrysler, Bugatti, Bentley, Rolls Royce a Porsche.

Waleský závod ve městě Pontypool

Závod v Pontypoolu se nachází v Severním Walesu a byl založen roku 1968. Tento závod, podobně jako všechny předchozí, má obdobné zákazníky, kterými jsou Nissan, Land Rover, Honda, Ford, Renault, Peugeot, Citroen. I v Pontypoolu vyrábí produkty pro zákazníky s vozy vyšší třídy, kterými jsou Jaguar, Lamborghini a Acura. Areál závodu se rozkládá na ploše 115 000 metrů čtverečních a výrobní plocha z toho zabírá pouhých 32 000 metrů čtverečních. Tento závod má ze všech zmíněných závodů nejméně zaměstnanců. Zaměstnává, oproti všem závodům, „pouze“ přes 300 zaměstnanců.

2.3.2 Charakteristika vybraných indikátorů měření konkurenceschopnosti

Obecně k měření konkurenceschopnosti závodů mohou sloužit různé indikátory, ukazatele a další měřítka. Pro měření konkurenceschopnosti jednotlivých závodů společnosti ZF jsou používány nejen finanční ukazatele, ale klíčovou roli zde hrají i nefinanční ukazatele, pomocí kterých se v závodech měří efektivita. Pomocí těchto nefinančních ukazatelů měří svou konkurenceschopnost jednotlivá oddělení v závodech. Každé oddělení má svůj indikátor/indikátory, který/které pro ně představují měřítko konkurenceschopnosti. Všechny tyto indikátory se nazývají **Lean indikátory**.

K porovnávání konkurenceschopnosti jednotlivých závodů v tomto koncernu slouží takzvaná Lean review. Lean review jsou mítinky, na kterých se prezentují dosažené výsledky jednotlivých závodů za předchozí období. Mítinky se konají pětkrát až šestkrát do roka, pokaždé v jednom z evropských závodů společnosti ZF. Zúčastňují se jich pravidelně ředitelé závodů spolu s výrobními řediteli a s jejich zaměstnanci z oblasti výroby. Těmi většinou bývají vedoucí výroby a zaměstnanci v oblasti štíhlé výroby. Všichni členové týmu závodu na těchto mítincích reportují a vysvětlují dosažené výsledky jednotlivých indikátorů. Pozitivní hodnoty pak poskytují závodu výhodnější pozici v nabídkových řízeních a při přidělování nových projektů centrální autoritou (vyšší efektivita = vyšší šance).

Charakteristika indikátorů konkurenceschopnosti

Lean indikátory jsou měřítkem výkonnosti podniku a efektivnosti procesů. Je to sumář všech KPIs (Key Performance Indicators) neboli sumář klíčových ukazatelů výkonnosti. Jsou přiřazovány všem službám, postupům, organizačním celkům. Vystihují výkonnost/kvalitu/bezpečnost/úspornost, kterých chce podnik dosáhnout. Je možné se s nimi setkat na všech stupních řízení podniku, především však na strategické úrovni a při řízení cílů podniku. U klíčových ukazatelů výkonnosti by měl podnik vědět, že se zároveň musí řídit podmínkami SMART, stejně jako cíle podniku (www.managementmania.com).

Tabulka 3: Vybrané Lean Indikátory

Kategorie	Měřítko	Jednotka
Safety	Recordable Rate (incidence)	# of people
Quality	External Customer ppm	ppm/month
	External Complains	# of complains
	On time Delivery	%
CAPEX	TEEP	%
	OEE	%
Productivity	Plant PPH	Parts per Person per Hour
	Productivity	%
People Involvement	OFI accepted	# OFI submitted
	OFI realized	# OFI submitted
	Sickness	%
Inventory	WIP	DOI
	SMED C/O	min

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 ukazuje vybrané indikátory, pomocí kterých závod prezentuje svou výrobu. Jedná se o indikátory, které slouží k pravidelnému podávání informací o stavu výroby, o kvalitě výrobků, a také o úrazovosti a absenci zaměstnanců. K poskytování informací slouží reportovací soubor, který obsahuje ukazatele uvedené v tabulce 3. Zmíněný soubor vyplňují všechny závody každý měsíc na základě dosažených měsíčních výsledků a zahrnují výsledky různých oddělení. Tyto výsledky se vyplňují do reportovacího souboru a pravidelně se zasílají vyšším manažerům, kteří s nimi pracují, vyhodnocují je a porovnávají si výkonnosti jednotlivých podniků.

Měřítkem úspěšnosti jednotlivých oddělení závodu jsou indikátory, které jsou rozděleny do několika kategorií, přičemž kategorie a jejich indikátory jsou následující:

KATEGORIE SAFETY

Indikátor Recordable Rate

Tento indikátor oznamuje počet pracovních úrazů s následnou pracovní neschopností, které se zaměstnancům závodu za daný měsíc staly v souvislosti s celkovým počtem odpracovaných hodin všech zaměstnanců. Všechny podniky různými způsoby usilují o to, aby jejich úrazovost byla nulová. Na druhou stranu, jak uvádí teorie o stanovení cílů, je

zapotřebí stanovit si reálné cíle. Z běžných životních situací se dá usoudit, že k úrazům bude během výroby docházet ve všech podnicích, protože úrazy patří k lidským chybám.

KATEGORIE QUALITY

Indikátor External Customer ppm

Indikátor External Customer ppm (= parts per million) je ukazatel, který sleduje počet reklamovaných kusů z každého dodaného milionu kusů zákazníkovi. Tento indikátor se sleduje každý měsíc a řadí se mezi jeden z nejdůležitějších.

Indikátor External Complains

Tento indikátor vypovídá o počtu reklamací, jež jablonecký závod obdržel od svých zákazníků. Jednotlivé měsíce se v tomto případě kumulují, přičemž na konci roku představuje tento indikátor celkový počet obdržených reklamací za příslušný rok.

Indikátor On Time Delivery

On time delivery, neboli včasné dodání, je další indikátor, který spadá pod oddělení kvality a sděluje, jak je závod schopen zákazníkům dodat včas objednané zboží. Jak si lze všimnout, i tento indikátor je zahrnut v cílech jabloneckého závodu. Vypočítá se jednoduše, a to jako podíl položek, které byly dodány v požadovaném termínu k celkovému objemu dodaných položek. Je velmi důležité, aby si každý podnik před přijmutím objednávky stanovil, jaké má kapacity a zda je schopen vyhovět požadavkům zákazníka. To stejné platí i u zákazníků, kteří by si měli zjistit, jakou výrobní kapacitu jejich dodavatel má a zda bude schopen plnit jeho požadavky.

KATEGORIE CAPEX

Dalšími indikátory jsou ty, které spadají do kategorie CAPEX neboli kategorie kapitálových nákladů. Do této kategorie spadají přesněji dva indikátory:

Indikátor OEE

Indikátor **OEE** (= Overall equipment effectiveness) je zásadní ukazatel pro ty podniky, které se snaží neustále zlepšovat svou výrobu. Pomáhá podnikům porovnat, jak je každý stroj/linka ve výrobě efektivní. Samotné OEE obsahuje více parametrů, přičemž je zde možnost vyhodnotit každý parametr zvlášť. Lze ho zařadit mezi jeden z nejdůležitějších ukazatelů pro takové podniky, které se snaží nepřetržitě vylepšovat svůj výrobní proces.

Podstata OEE spočívá v odhalování skryté nebo dosud nevyužité výkonnosti strojů, které podnik používá k výrobě svých produktů. Zároveň tento indikátor značně ovlivňuje hospodářský výsledek, náklady, výrobu a profit podniku. Z tohoto důvodu je OEE podstatným ukazatelem nejen pro manažery. Pokud jsou managementu neustále k dispozici výsledky jednotlivých ukazatelů OEE, poté mají možnost zlepšovat produktivitu. Je zde například možnost vyrábět větší množství produktů, a to následovně: technologický pokrok podnikům umožňuje vylepšit mnohá zařízení, dále napomáhá zredukovat dobu možných ztrát, vylepšit proces výroby jako takový – v rámci optimalizace jednotlivých postupů a podobně

- **Výpočet OEE**

Nejjednodušším typem výpočtu OEE je takový, u kterého jsou známy tři základní informace. Jednou z informací je délka směny, která je pro danou linku naplánovaná. Délka směny bývá také označována jako plánovaný výrobní čas. Počet vyrobených dobrých kusů za danou směnu představuje druhou základní informaci. Třetí a poslední potřebný údaj, což je cyklový čas, bývá nejčastěji naměřen normovačem. Jakmile jsou známy tyto tři údaje, lze spočítat jednoduše efektivnost dané linky, a to následujícím způsobem: $OEE = (\text{dobré kusy} \times \text{cyklový čas}) / \text{délka směny}$.

Ačkoli se jedná o zcela platný výpočet OEE, neposkytuje informace o průběhu směny. Tyto tři elementy jsou stěžejní pro analýzu využití stroje: dostupnost, výkonnost a kvalita. Z tohoto důvodu je doporučeno dávat přednost následující, detailnější kalkulaci, která je založena na již zmíněných třech elementech OEE: dostupnosti, výkonnosti a kvalitě, a vypočte se vynásobením daných faktorů: $\text{Dostupnost} \times \text{Výkonnost} \times \text{Kvalita} \times 100 [\%] = OEE \text{ v } \%$.

- **Dostupnost**

Dostupnost zohledňuje všechny události, které zastaví plánovanou výrobu a kvůli kterým dochází k takzvaným ztrátám dostupnosti. Vedoucí linek sledují důvody a sbírají data, kvůli kterým musela být linka zastavena. Později, na základě sesbíraných dat, pracují na nápravných opatřeních, aby znovu k takovým ztrátám nedocházelo. Vypočítá se jako poměr dostupného času výroby k plánovanému výrobnímu času. Dostupný čas výroby je jednoduše plánovaný výrobní čas snížený o ztráty dostupnosti, ke kterým během výroby dochází. V literatuře to bývá označováno jako čas zastavení, jež značí dobu, kdy měl být výrobní proces provozován, ale nebyl z důvodů neplánovaných nebo plánovaných

zastavení. Mezi neplánované ztráty dostupnosti patří poruchy, seřízení, čekání na materiál či přeseřízení, ke kterým během směny došlo. Plánovaná zastavení představují pauzy na oběd, zákonné přestávky v průběhu směny, popř. čas určený na rozjezd a ukončení směny. Dostupný čas tedy počítáme jako (plánovaný výrobní čas - čas popsanych ztrát)/plánovaný výrobní čas. Dostupnost je poté % vyjádření dostupného času k plánovanému času. Cílem managementu na všech úrovních je, aby dostupný čas byl co největší.

○ Výkonnost

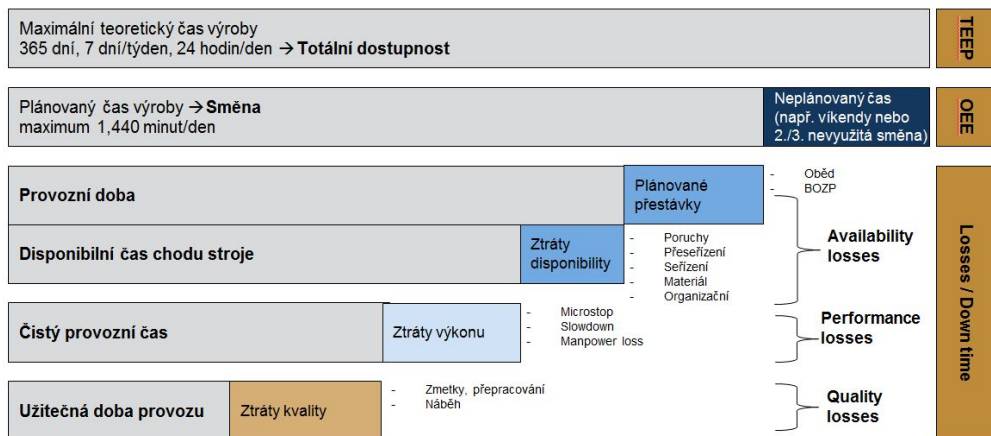
Výkonnost vyjadřuje následující poměr: (cyklový čas × celkový počet všech vyrobených kusů vč. zmetků)/(plánovaný výrobní čas – čas zastavení). Je to element, který říká, zda je dodržen pro výrobu standardní normovaný cyklový čas. Ztráta výkonu představuje cokoli, co způsobí, že výrobní proces je v chodu při nižší než maximální možné rychlosti. V praxi se rozlišují 2 základní ztráty výkonnosti, a to „manpower a microstop“. Manpower představuje ztráty ze zaškolení, nedostatečné zručnosti či nedostatečného počtu operátorů. Způsobují nemožnost dosáhnout normovaného cyklového času. Microstop jsou všechny ostatní ztráty výkonu, např. zpomalený takt linky, manipulace, zásobování, opakované testy, atd. Výkonnost vyjádřená v % by nikdy neměla být větší než 100 %. Pokud přeci jen hranici 100 % přesáhne, naznačuje nám to, že ideální doba cyklu je špatně nastavena.

○ Kvalita

Kvalita zohledňuje vyráběné díly, které nesplňují normy požadované kvality. Označují se pak jako zmetky dané výroby (NOK kusy). Mezi zmetky lze zařadit i součásti, které se dají přepracovat. Je potřeba brát na vědomí, že kvalita OEE se podobná kvalitě First Pass, protože definuje součásti dobrých dílů jako součásti, které úspěšně procházejí výrobním procesem poprvé, aniž by bylo nutné provádět jakoukoliv další úpravu.

Kvalita se vypočítá jako poměr OK kusů splňujících standardy kvality k celkovému počtu všech vyrobených kusů (OK plus NOK) na dané lince za danou směnu.

Skóre OEE poskytuje velmi cenný pohled - přesný obrázek o tom, jak efektivně probíhá výrobní proces. Díky tomu je snadné sledovat vylepšení tohoto procesu v průběhu času (www.oeec.com).



Obrázek 12: Porovnání ukazatelů

Zdroj: interní materiály podniku

Indikátor TEEP

Zkratka TEEP značí Total equipment effectiveness performance neboli úplnou efektivnost zařízení. Obrázek 12 znázorňuje rozdíl mezi OEE a TEEP. OEE obecně udává, že výrobní čas může být maximálně 1 440 minut za den, což je samozřejmě v přepočtu 24 hodin. OEE se však počítá pouze z proběhlých směn, během kterých se vyrábělo. Nepočítají se tam svátky a víkendy, během kterých závod nevyráběl, plánované odstávky a podobně. V případě TEEP lze vidět, že totální efektivnost značí 365 dní v roce, 7 dní v týdnu a 24 hodin denně. Tudiž představuje nepřetržitý výkon, jakého by linka mohla dosáhnout, kdyby vyráběla neustále bez jakéhokoliv zastavení.

Výpočet TEEP je podobný jako OEE, jen je rozšířen o takzvané využití. Toto využití se může vypočítat jako poměr plánovaného výrobního času k celkovému možnému času. Plánovaným výrobním časem se označuje čas, kdy daný podnik vyrábí – záleží na počtu směn, počtu dnech, kdy běží výroba a podobně. Celkový možný čas zde představuje ideální čas, když by linka vyráběla 24 hodin denně/7 dní v týdnu a 365 dní v roce. Výpočet TEEP vypadá tedy následovně: $TEEP = OEE \times \text{Využití}$ (www.oeec.com).

Nicméně standardní vzorec, používaný v koncernu ZF je následující:

$$TEEP = (\text{dobré kusy} \times \text{cyklový čas (sec)}) / \text{totální dostupnost } 365/7/24 \text{ (sec)}.$$

KATEGORIE PRODUCTIVITY

Indikátor PPH

V kategorii Produktivita je hlavním měřítkem/indikátorem PPH (= Parts per Person per Hour). PPH je indikátor, který říká, kolik dobrých kusů určitých dílů bylo vyrobeno jedním operátorem za jednu hodinu. Vzhledem k tomu, že jednotlivé indikátory slouží k měsíčnímu reportování, indikátor PPH se v tomto případě přeformulovává na počet vyrobených dobrých kusů za měsíc v daném závodě.

Indikátor Productivity

Tento indikátor značí produktivitu práce v závodě. Definic a pojetí produktivity práce je mnoho. Sám závod Jablonec jich v souladu se ZF standardy sleduje několik – produktivita na prodané kusy, produktivita na vyrobené kusy, produktivita výrobních dělníků, produktivita všech zaměstnanců, atd. Nicméně, klíčovým hodnotícím/porovnávacím indikátorem je produktivita přímých výrobních dělníků ve vztahu k vyrobeným kusům. Z toho vyplývá, že vzorec vypadá následovně:

Produktivita = počet standardních hodin potřebných pro výrobu/počet skutečně odpracovaných hodin.

KATEGORIE PEOPLE INVOLVEMENT

Indikátor OFI

Jedním z dalších indikátorů je OFI (= Opportunity For Improvement) neboli Možnosti pro zlepšení. Jedná se o databázi takzvaných drobných zlepšení, kam mají všichni zaměstnanci možnost podávat veškeré návrhy sloužící ke zlepšení výroby. V tomto případě se však jedná spíše o malá zlepšení. Indikátor **OFI accepted** označuje počet podaných návrhů na zlepšení v daném měsíci k počtu všech zaměstnanců. Roční ukazatel značí součet všech průběžných měsíčních výsledků daného indikátoru. **OFI realized** označuje počet zrealizovaných návrhů na zlepšení v daném měsíci k počtu všech zaměstnanců. Stejně jako u podaných návrhů, i u zrealizovaných návrhů je roční ukazatel součtem jednotlivých měsíců. Databáze OFI poskytuje možnost zaměstnancům podílet se na různých zlepšeních, a to jim přináší pocit sounáležitosti s daným závodem, což je velkým pozitivem závodu. Jedním z problémů závodu bývá poměr podaných a zrealizovaných návrhů. Často se stává, že počet podaných návrhů je vysoký, přičemž na zrealizování těchto návrhů nejsou

v závodě potřebné kapacity. Zaměstnanci pak mohou začít být skeptičtí k OFI databázi, což může vést ke ztrátě zájmu o podávání návrhů.

Indikátor Sickness

Indikátor Sickness je ukazatel nemocnosti, který jde bohužel jen velmi těžko korigovat a ovlivňovat. Nemocnost je neustálý problém, s nímž bohužel všechny podniky a závody ustavičně bojují. Udává samozřejmě podíl nemocných zaměstnanců k počtu všech zaměstnanců závodu.

KATEGORIE INVENTORY

Poslední kategorií je kategorie **Inventory**. Do této kategorie spadají následující dva ukazatelé.

Indikátor SMED

SMED (= Single Minute Exchange of Dies) je metoda používaná v oblastech štihlé výroby a představuje dobu, která je nutná na přeseřzení od posledního dílu určité výrobní dávky (výkresového čísla) po první vyhovující díl následující dávky (následujícího výrobního čísla). Cílem tohoto indikátoru je přeseřdit určitou linku v co nejkratší možné době, aby mohl podnik/závod pokračovat ve výrobě dalších typů produktů. Zároveň omezuje plýtvání materiálem a časem, zvyšuje flexibilitu, podporuje vyvážené plánování výroby a dodání on time delivery, což je také jeden z indikátorů. Dále snižuje rozpracovanost, zkracují se dodací lhůty (kratší doba průtoku). Za velmi důležitý bod lze také označit to, že SMED je jedna z důležitých konkurenčních výhod. V případě tohoto ukazatele je důležitým kritériem počet obráběcích linek, protože se vypočítá jako celkový čas přeseřzení v měsíci vynásobený počtem obráběcích linek, přičemž vše se poté vydělí počtem všech přeseřzení, ke kterým v daném měsíci došlo.

Indikátor WIP (= Work In Process)

Tento indikátor označuje WIP jako rozpracované výrobky dané produkce. Jednotkou tohoto indikátoru je doba obratu zásob. Ve většině případů představuje rozpracované výrobky jednoho období, které přecházejí v rozpracovaném stavu do dalšího období, ve kterém by měly být dokončeny. Zároveň tento indikátor značí, že na tyto rozpracované výrobky byly vynaloženy v době pořízení určité náklady a v dalších obdobích na ně budou muset být vynaloženy dodatečné náklady. Rozpracované výrobky je totiž potřeba umístit

do skladů, podniky v nich mají vloženy finanční prostředky a také může dojít k expiraci produktů. (Kinney, 2012)

Indikátor SMED ovlivňuje rozpracovanost výroby, z čehož vyplývá, že tyto dva indikátory spolu souvisí.

2.3.3 Posouzení plnění indikátorů konkurenceschopnosti závodu ZF v Jablonci nad Nisou za rok 2017

Na začátku každého roku si závody společnosti ZF stanovují cíle k jednotlivým indikátorům, kterých by chtěly na konci roku dosáhnout. Během celého roku se snaží vynakládat veškeré úsilí, aby dosahovaly výsledků, které se budou shodovat se stanovenými cíli.

Tabulka 4: Porovnání dosažených výsledků s naplánovanými cíli jabloneckého závodu za rok 2017

Kategorie	Měřítko	Jednotka	Cíl / rok 2017	Výsledek / rok 2017
Safety	Recordable Rate (incidence)	# of people	0,65	0,42
Quality	External Customer ppm	ppm/month	5	2,35
	External Complains	# of complains	24	24
	On time Delivery	%	97	94,5%
CAPEX	TEEP	%	52,0%	49,9%
	OEE	%	71,0%	71,6%
Productivity	Plant PPH	Parts per Person per Hour	11,5	11,4
	Productivity	%	90,0%	88,0%
People Involvement	OFI accepted	# OFI submitted	3,6	3,1
	OFI realized	# OFI submitted	2,5	2,0
	Sickness	%	5,0%	5,3%
Inventory	WIP	DOI	4,6	6,57
	SMED C/O	min	64	61

Zdroj: interní materiály podniku

Tabulka 4 slouží k porovnání cílů, které byly stanoveny jabloneckým závodem pro rok 2017, s dosaženými výsledky daného roku. Nutno podotknout, že jednotlivé cíle si stanovují příslušná oddělení závodu sama. Z toho důvodu je velmi důležité, aby oddělení brala na vědomí podmínky SMART, které popisuje teoretická část. Zároveň oddělení závodu berou v potaz dosažené výsledky předchozích let a snaží se podle nich neustále zlepšovat své výsledky a cíle let následujících.

Jak je v tabulce 4 vidět, v osmi případech byly dosažené výsledky závodu horší jak jejich plánované cíle. Pouze ve čtyřech případech závod dosáhl lepších výsledků, než byl

plánovaný cíl a v pouhém jednom případě se výsledek rovnal cíli. Z uvedeného plyne, že by se měl jablonecký závod zaměřit na stanovování cílů a přehodnotit kritéria, pomocí kterých si cíle volí, jelikož je zřejmé, že v roce 2017 cíle nebyly vhodně stanoveny.

2.3.4 Porovnání indikátorů konkurenceschopnosti závodů za rok 2017

V předchozí části byly vysvětleny významy jednotlivých indikátorů. Dále pak byly porovnány dosažené výsledky s nastavenými cíli závodu v Jablonci nad Nisou za rok 2017. Následující část na vysvětlení indikátorů naváže a bude zaměřena na porovnání výsledků čtyř vybraných závodů nadnárodního koncernu ZF za rok 2017. K porovnání slouží čtyři konkurující si závody, jimiž jsou závody v Jablonci nad Nisou, Bouzonvillu, Pontypoolu a Koblenz. Tyto závody si konkurují uvnitř globální produktové skupiny „Braking Systems“ v rámci tohoto koncernu. K výsledným hodnotám těchto indikátorů se pak přihlíží jak z důvodu průběžného měření výkonnosti závodu, tak při přípravě a zadávání nových projektů.

Tabulka 5: Porovnání Lean indikátorů konkurujících si závodů

Kategorie	Měřítko	Jednotka	Jablonec	Bouzonville	Pontypool	Koblenz
Safety	Recordable Rate (incidence)	# of people	0,42	0,64	0,23	0,37
Quality	External Customer ppm	ppm/month	2,35	3,20	5,40	3,69
	External Complains	# of complains	24	16	12	20
	On time Delivery	%	94,5%	93,5%	94,3%	81,9%
CAPEX	TEEP	%	49,9%	45,0%	38,0%	50,4%
	OEE	%	71,6%	70,0%	64,2%	74,1%
Productivity	Plant PPH	Parts per Person per Hour	11,4	10,9	9,1	10,4
	Productivity	%	88,0%	74,0%	84,0%	89,0%
People Involvement	OFI accepted	# OFI submitted /person	3,1	1,4	2,6	3,6
	OFI realized	# OFI submitted /person	2,0	1,3	1,4	3,3
	Sickness	%	5,3%	6,2%	2,6%	7,8%
Inventory	WIP	DOI	6,57	2,18	1,50	5,70
	SMED C/O	min	61,0	36,0	33,0	10,1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 znázorňuje porovnání výsledných indikátorů, kterých závody dosáhly za rok 2017. Jak si lze všimnout, indikátor **Recordable Rate** ukazuje následující. Nejmenší úrazovost vykazuje závod Pontypool. Uprostřed, s nepatrnými rozdíly se nachází Jablonec a Koblenz. Značně největší úrazovost zaznamenal za rok 2017 Bouzonville.

Na základě uvedených informací v tabulce 5 by se měl Bouzonville zaměřit na oblast bezpečnosti při práci ve svém závodě. Autorka měla možnost v rámci služební cesty navštívit závod v Bounzovillu a v rámci svého postřehu ze služební cesty by doporučila všem operátorům ve výrobě používat například vhodnou pracovní obuv.

Indikátor **External Customer ppm** ukazuje, že s největším počtem reklamací se potýká Pontypool. V průměru za 1 rok dosáhl tento závod 5,40 reklamovaných kusů na 1 milion dodaných kusů. O něco lépe si vedl závod v Koblenz, který dosáhl 3,69 reklamovaných kusů na 1 milion. V Bouzonvillu mají velmi podobný výsledek jako v Koblenz, přičemž jejich výsledek je o něco lepší a hodnota reklamovaných kusů dosahuje 3,20 kusů na 1 milion dodaných kusů. Nejmenším počtem reklamovaných kusů zákazníkem se může pochlubit závod ZF v Jablonci nad Nisou. Na základě dosažených výsledků jabloneckému závodu zákazník reklamuje pouhých 2,35 vadných kusů na 1 milion dodaných kusů.

Dalším indikátorem jsou již zmíněné **External Complains**, jenž představují zákaznické reklamace. Výsledky značí, že nejmenším počtem reklamací se zabýval v roce 2017 Wales. Obdržel přesně 12 reklamací. O 4 reklamace více obdržel francouzský závod. Na 3. pomyslném místě se umístil závod v Koblenz, který loni zaregistroval 20 reklamací. Jablonecký závod bohužel vykazuje největší počet reklamací, a to 24 reklamací za rok 2017.

Posledním indikátorem kvality je **On time Delivery**, čili včasné doručení dodávek svým zákazníkům. Nejspolehlivějším závodem je v tomto případě znovu jablonecký závod, který je schopen dodat téměř 95 % svých dodávek včas, jak zákazníci požadují. Hned za jablonecký závod se řadí závod v Pontypoolu. Pontypool v roce 2017 selhal pouze u doručení 5,7 % dodávek. Z toho vyplývá, že v 94,3 % případů byli zákazníci s dodáním spokojeni. Francouzský závod v Bouzonvillu byl loni schopen dodat své dodávky včas v 93,5 % případů. Nejhorším závodem tohoto indikátoru je německý závod v Koblenz, kde nebyli schopni doručit skoro 1/5 svých dodávek. Včas tento závod doručil „pouhých“ 81,9 % dodávek.

Kategorie CAPEX spolu s Produktivitou by se daly označit za jedny z nejdůležitějších kategorií jednotlivých závodů, a to z toho důvodu, že všechny závody, jež jsou předmětem porovnávání konkurenceschopnosti, se podstatně zaměřují na efektivitu výroby. Právě tyto

indikátory, jimiž jsou **OEE**, **TEEP** a **PPH**, patří mezi jedny z klíčových dat, podle kterých se vyšší manažeři společnosti rozhodují, komu přidělí další projekty, které přinesou závodům zakázky a potřebnou výrobu.

Výsledky každého závodu jsou i v případě ukazatele **OEE** shrnuty v tabulce 4. Jak si lze všimnout, nejefektivnějším závodem v minulém roce byl závod v Koblenz. Tomu se podařilo dosáhnout výkonnosti 74,1 % v průměru na všech linkách. Hned za ním je možné najít jablonecký závod, který byl schopen dosáhnout efektivnosti 71,6 % v průměru na jeho 47 linkách. Závod v Bouzonvillu se svou efektivností značně přibližoval jabloneckému závodu. Výkonnost francouzského závodu dosáhla na rovných 70 %. Je zřejmé, že k nejnižší efektivnosti dospěl závod ve městě Pontypool. Průměrná výkonnost linek zde dosahovala pouhých 64,2 %.

Tabulka 4 zahrnuje dále výsledky indikátoru **TEEP** u všech již zmíněných závodů. Jak si lze povšimnout, stejně jako u indikátoru **OEE**, i u tohoto indikátoru byl v minulém roce nejproduktivnější německý závod. Pokud by převedl svou výkonnost „nepřetržitý“ provoz, výroba by dosahovala efektivnosti 50,4 %. Stejně tak i jablonecký závod byl v loňském roce druhým nejefektivnějším závodem v porovnání s ostatními závody. Ve výrobě by při úplné efektivnosti dosáhl skoro 50 %, přesněji 49,9 %. Francouzský závod v Bouzonvillu dosáhl 45 % u indikátoru **TEEP**. Nejméně efektivním závodem byl i v tomto případě závod v Pontypoolu, který dosáhl pouhých 38 %.

V závodě ZF v Jablonci nad Nisou se tyto dva hlavní ukazatele, tedy indikátor **OEE** a **TEEP**, sledují pravidelně jak na měsíční, tak i na denní bázi. Denně je sledují převážně vedoucí modulů a procesní vedoucí, aby měli možnost ihned reagovat na jakékoliv změny. Tento ukazatel je možné zařadit mezi nástroje, pomocí kterých podniky či závody zjišťují, jak je jejich linka vytížena nebo využívána.

Indikátor **PPH** je další z důležitých indikátorů, které vypovídají o efektivnosti výroby. Tento indikátor představuje počet vyrobených dobrých kusů jedním operátorem za jednu hodinu. Jednotlivé závody tak vypovídají o tom, jak jsou jejich zaměstnanci na linkách efektivní. Z výsledků lze usoudit, že nejvíce efektivní výroby v loňském roce dosáhl závod v Jablonci nad Nisou. Produktivita každého operátora zde byla 11,4 kusů za jednu hodinu. Hned na druhém místě, s necelými 11 kusy, se nachází závod v Bouzonvillu. V německém závodě v Koblenz vyráběli o jeden kus na operátora za hodinu méně než v nejproduktivnějším Jablonci. To znamená, že v Koblenz každý operátor vyrobil 10,4

kusů za hodinu. Nejméně produktivním závodem se stal waleský závod v Pontypoolu, ve kterém vyráběl v roce 2017 každý operátor každou hodinu přibližně 9 kusů výrobků.

Ve stejnojmenné kategorii se dále používá indikátor **Productivity**. U tohoto indikátoru si lze povšimnout, že nejvíce produktivním závodem byl v roce 2017 závod v Koblenz s 89 %. O jedno procento méně, tedy 88 %, dosáhl závod v Jablonci nad Nisou. Na třetí příčce se v případě tohoto ukazatele umístil Pontypool s 84 %. O celých 10 % méně měl závod v Bouzonvillu, ten tak dosáhl pouhých 74 %, z čehož vyplývá, že se stal nejméně produktivním závodem.

Dalším indikátorem, i když méně důležitým pro hodnocení konkurenceschopnosti závodů, je **OFI**. Tento indikátor poukazuje převážně na zájem zaměstnanců podílet se na drobných zlepšeních v jejich patřičném závodě. Nejvíce aktivní jsou zaměstnanci německého závodu. Naopak nejméně aktivními jsou francouzští zaměstnanci, jejichž podíl na zlepšeních je velmi malý. V tomto případě by se dalo francouzskému závodu doporučit, aby zauvažovali o vhodném motivačním systému, který by motivoval zaměstnance, aby změnili svůj přístup k tomuto indikátoru.

Indikátor **Sickness** označuje procento nemocnosti, kterého závody v roce 2017 dosáhly. Nejvíce absencí z důvodu nemoci zaznamenal v minulém roce závod Koblenz, který udává, že jejich nemocnost byla 7,8 %. Nepatrně nižší procento nemocnosti zaznamenal závod v Bouzonvillu, který dosáhl v loňském roce nemocnosti 6,2 %. Méně absencí dále zaznamenal jablonecký závod, kde zaměstnanci svou absencí z důvodu nemoci dosáhli na 5,8 %. Nejmenším procentem absencí se pak mohl pochlubit závod v Pontypoolu, který uvádí, že zde dosáhli pouhých 2,6 %. V tomto případě se dá doporučit německému závodu také více spolupracovat se svým závodním lékařem a snažit se tak předejít různým nemocem, kterým zaměstnanci čelí.

V kategorii Inventory jsou zaznamenány dva následující indikátory. Indikátor **WIP** ukazuje, že nejnižší dobu obratu rozpracovaných zásob má Pontypool, a to v průměru 1,5 dne. Za ním se umístil Bouzonville s průměrnou dobou 2,18 dne. Dvakrát tolik uvádí závod Koblenz, jehož průměrný obrat činí 5,70 dne. Nejhůře na tom je ale Jablonec, který má nejdelší dobu obratu, a to 6,57 dne. V tomto případě by měl jablonecký závod zapracovat na logistickém toku materiálu, aby nedocházelo k takovému hromadění rozpracovaných zásob.

Indikátor **SMED** porovnává průměrnou dobu přeseřizování na všech obráběcích linkách. Pokud se porovnají výsledky za rok 2017, nejdéle trávil přeseřizováním jablonecký závod, přesněji 61 minut. 36 minut pak průměrně přeseřizoval obráběcí linky Bouzonville. O skoro polovinu méně času než v Jablonci trávil nad přeseřizováním Pontypool, a to průměrně 33 minut. Znatelně nejkratší dobu, tedy 10,1 minut, průměrně přeseřizoval obráběcí linky závod v Koblenz.

2.3.5 Hodnocení konkurenceschopnosti závodu ZF v Jablonci nad Nisou v porovnání s vybranými konkurenty

V předchozí podkapitole byly popsány a představeny vybrané indikátory, které jsou pro zvolené závody velmi důležité v rámci posuzování konkurenceschopnosti uvnitř automobilového koncernu ZF Friedrichshafen a.s. Samotné výsledky však nejsou tak vypovídající, jak se může zdát. Každý indikátor má jinou váhu v rámci rozhodovacích procesů. Na základě rozdílných vah je vhodnější použít pro porovnávání dosažených výsledků již zmíněných závodů benchmarking. K čemu benchmarking slouží je uvedeno v teoretické části. K posuzování konkurenceschopnosti zvolených závodů budou sloužit Lean indikátory, tedy indikátory, které závod v praxi používá a které jsou shrnuty v tabulce 3.

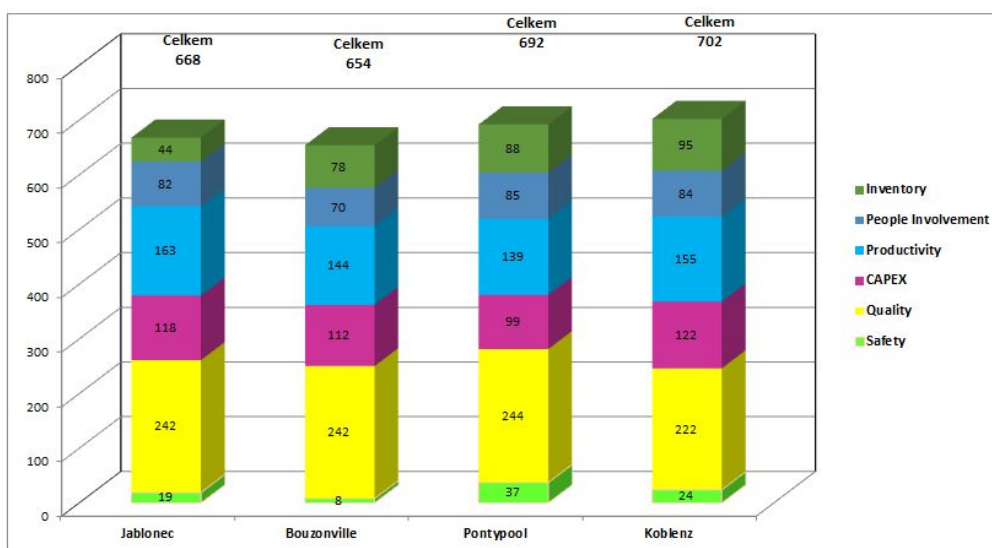
Pro porovnávání indikátorů bylo zvoleno bodové hodnocení od 0 do 100 bodů, přičemž 100 bodů značí nejlepší dosažený výsledek s velkou rozhodovací vahou, kterého mohl daný závod dosáhnout. Oproti tomu, pokud závod bude směřovat k dolní bodové hranici neboli k 0, vypovídá to o tom, že si při posuzování výsledků daného indikátoru vedl špatně. Zároveň byly stanoveny škály k jednotlivým ukazatelům, které dávají najevo, jak je každý indikátor pro posuzování důležitý.

Tabulka 6: Hodnocení indikátorů konkurujících si závodů

Kategorie	Měřítko	Jednotka	Škála	Jablonec	Bouzonville	Pontypool	Koblenz
Safety	Recordable Rate (incidence)	# of people	0 - 40	19	8	37	24
Quality	External Customer ppm	ppm/month	0 - 100	96	86	70	82
	External Complains	# of complains	0 - 90	55	75	85	65
	On time Delivery	%	0 - 100	91	81	89	75
CAPEX	TEEP	%	0 - 70	46	42	35	48
	OEE	%	0 - 100	72	70	64	74
Productivity	Plant PPH	Parts per Person per Hour	0 - 90	75	70	55	66
	Productivity	%	0 - 100	88	74	84	89
People Involvement	OFI accepted	# OFI submitted /person	0 - 30	24	9	20	28
	OFI realized	# OFI submitted /person	0 - 30	20	28	16	27
	Sickness	%	0 - 50	38	33	49	29
Inventory	WIP	DOI	0 - 40	23	34	38	27
	SMED C/O	min	0 - 70	21	44	50	68
Celkem				668	654	692	702

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě hodnocení jednotlivých indikátorů v tabulce 6 lze vidět, že výsledky jsou velmi vyrovnané. Nejlepším závodem v roce 2017 byl německý závod v Koblenz se 702 body. Druhé místo na základě tohoto hodnocení zaujal závod v Pontypoolu s celkovou sumou 692 bodů. Pomyslnou třetí příčku, s dosaženými 668 body, obsadil závod v Jablonci nad Nisou a na pomyslné poslední příčce se umístil závod v Bounzonvillu, který dosáhl 654 bodů.



Obrázek 13: Hodnota kategorií u jednotlivých závodů

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 13 znázorňuje, jak si každý závod vede v jednotlivých kategoriích a kolik v každé kategorii dosáhl bodů. V kategorii **Safety** si nejlépe v roce 2017 vedl Pontypool, který je znatelně lepší než ostatní podniky. Nejslabším závodem v této kategorii je Bounzonville.

Tento závod by měl zapracovat na různých opatřeních, která povedou k větší bezpečnosti práce a sníží tak úrazovost ve svém podniku. Není to však jedna z nejdůležitějších kategorií, tudíž nemá na celkový výsledek takový vliv.

Kategorie **Quality** je velmi vyrovnaná. Nepatrně lepší než ostatní závody byl opět závod v Pontypoolu, pro kterého je tato kategorie očividně také silnou stránkou. I v případě nejslabšího závodu se obsazení nezměnilo, protože i zde byl nejslabším závodem Bouzonville a měl by tak v následujících letech zapracovat na této oblasti. Tato kategorie spadá mezi jedny z nejdůležitějších, proto by se na ni měly závody soustředit.

I v kategorii **CAPEX** byly zaznamenány velmi podobné výsledky. Nejlepším výsledkem v této kategorii se může chlubit německý závod v Koblenz. Naopak nejslabší v této kategorii byl závod Pontypool. Vzhledem k tomu, že na tuto kategorii je brán velký zřetel, Pontypool by se měl začít soustředit na tuto oblast a zavést opatření, pomocí kterých zvýší efektivnost svých linek.

Kategorie **Productivity** je také jedna z nejdůležitějších, a proto by se na ni závody měly také soustředit. Nejlépe si v této oblasti v roce 2017 vedl závod v Jablonci nad Nisou, který má před ostatními závody náskok. Nejslabší v této kategorii byl závod v Pontypoolu. Tento špatný výsledek mohl být ovlivněn i špatným výsledkem v kategorii CAPEX.

Kategorie **People involvement** je jednou z těch méně důležitých kategorií, nicméně i ona je zahrnuta do výsledného hodnocení. Až na Bouzonville, který si zde vedl nejhůře, jsou výsledky poměrně vyrovnané. Nejsilnějším závodem se však stal závod v Pontypoolu.

A poslední kategorií je kategorie **Inventory**. Této kategorii je přiřazena střední důležitost. I v tomto případě jsou výsledky celkem vyrovnané, až na nejhorší závod této kategorie, kterým je Jablonec. Z toho vyplývá, že Jablonec by se měl na tuto kategorii zaměřit a pokusit se zlepšovat v následujících letech tyto dosažené výsledky. Naopak nejlépe si v této kategorii vedl německý závod v Koblenz.

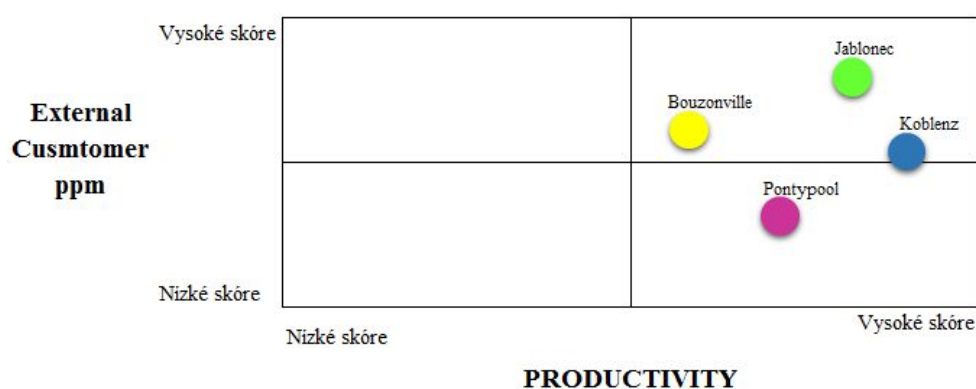
2.3.6 Určení konkurenční pozice závodů ZF v Jablonci nad

Nisou v porovnání s vybranými konkurenty

Poziční mapa jako taková představuje grafické znázornění dvou konkurenčních výhod a nevýhod jednotlivých závodů. Pro lepší vysvětlení autorka uvede příklad z praxe, který bude následně pro určení pozice použit. Pokud bude jednou konkurenční výhodou

některého ze závodů vysoká efektivnost, nevýhodou tedy bude efektivnost nízká. Druhou konkurenční výhodou pak může být vysoké skóre u kvality, nevýhodou pak bude samozřejmě nízké skóre u kvality. Tato vzájemná vazba v grafickém vyjádření představuje právě poziční mapu. (Čichovský, 2002)

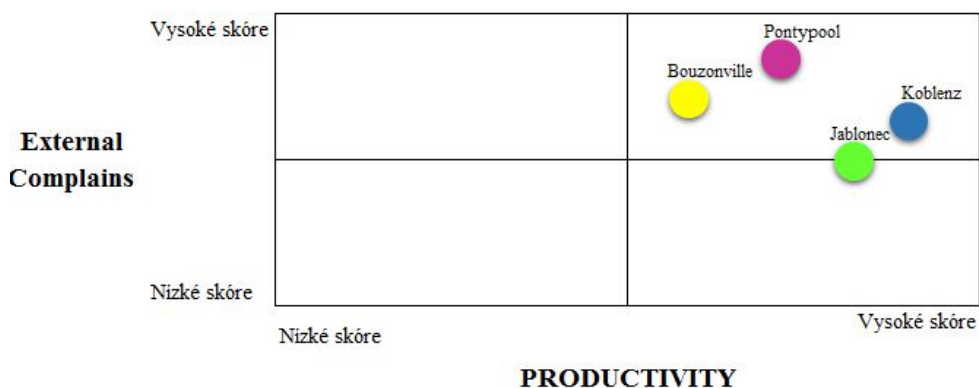
Nejprve budou určeny dílčí pozice závodů, které budou stanoveny na základě porovnání indikátoru Productivity, jelikož v porovnání s dalšími zvolenými indikátory je tento indikátor jeden z nejdůležitějších. Po vymezení dílčích pozic bude komplexněji, souhrnem jednotlivých pozic, určena hlavní pozice konkurujících si závodů, aby bylo jasné, jak si stojí závod ZF Jablonec v porovnání se zbylými závody.



Obrázek 14: Poziční mapa 1

Zdroj: vlastní tvorba

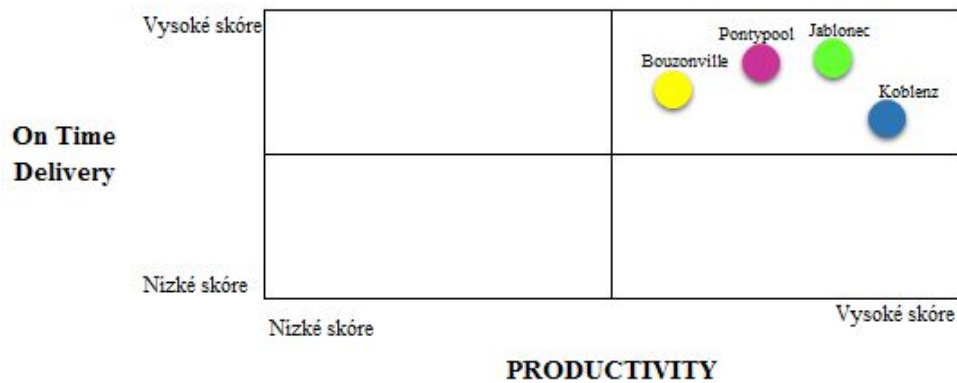
Obrázek 14 ukazuje, jak si stojí jablonecký závod ZF v porovnání indikátorů Productivity a External Customer ppm. V tomto případě si podle autorčina názoru stojí velmi obstojně a je vidět, že tyto indikátory jsou silnou stránkou závodu.



Obrázek 15: Poziční mapa 2

Zdroj: vlastní tvorba

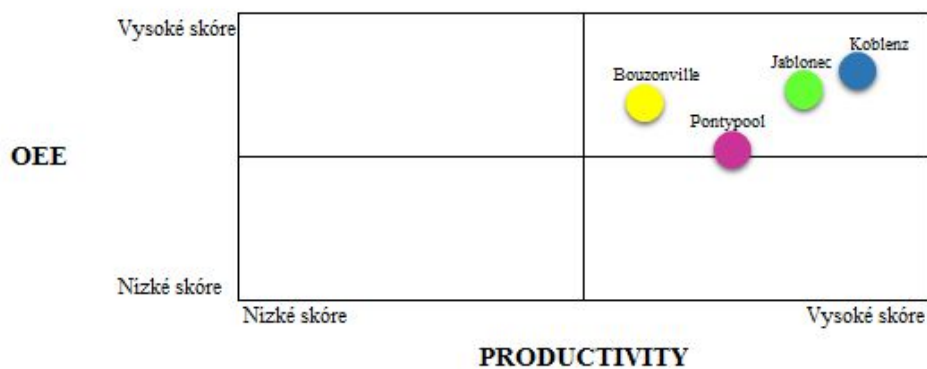
Pokud si závody zvolí pro určení svých pozic ukazatel Productivity spolu s External Complains, je z obrázku 15 zřejmé, že indikátor External Complains patří mezi slabší stránky závodu.



Obrázek 16: Poziční mapa 3

Zdroj: vlastní tvorba

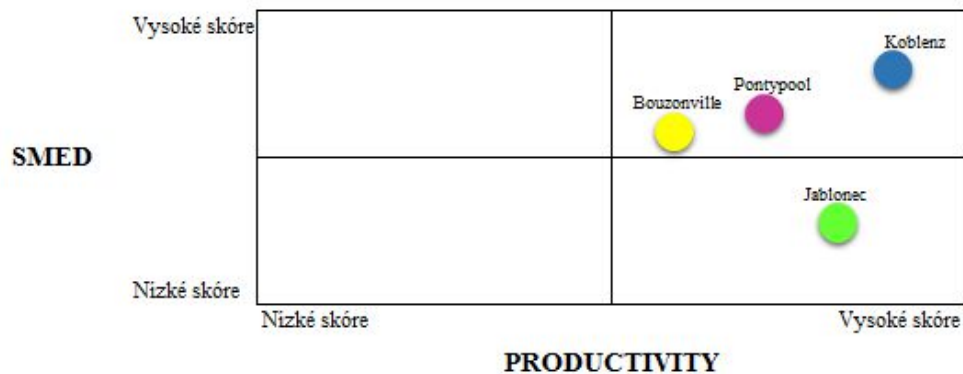
Obrázek 16 poukazuje na poměrně vyrovnanou konkurenční pozici všech závodů ZF při porovnání indikátorů Productivity a On Time Delivery.



Obrázek 17: Poziční mapa 4

Zdroj: vlastní tvorba

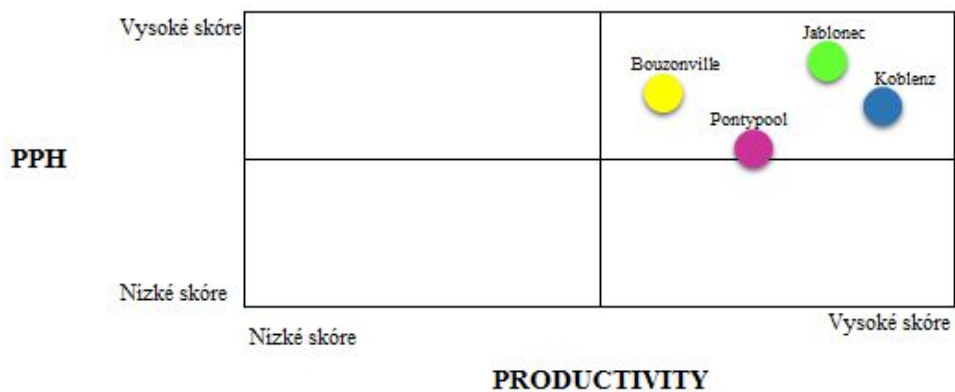
Obrázek 17 představuje porovnání indikátorů Productivity a OEE, přičemž i v tomto případě je jablonecký závod ZF ohrožován konkurenty, kteří se nachází v jeho blízkém okolí.



Obrázek 18: Poziční mapa 5

Zdroj: vlastní tvorba

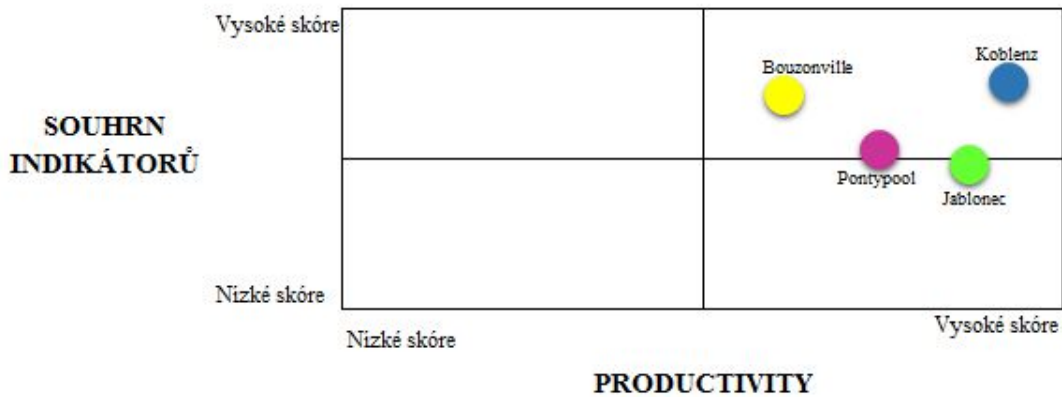
Z obrázku 18 lze vyčíst, že u indikátorů SMED a Productivity mají ostatní závody silnější konkurenční pozici než jablonecký závod.



Obrázek 19: Poziční mapa 6

Zdroj: vlastní tvorba

Obrázek 19 znázorňuje pozice konkurentů při porovnání indikátorů PPH a Productivity. V rámci těchto indikátorů má Jablonec dobré umístění.



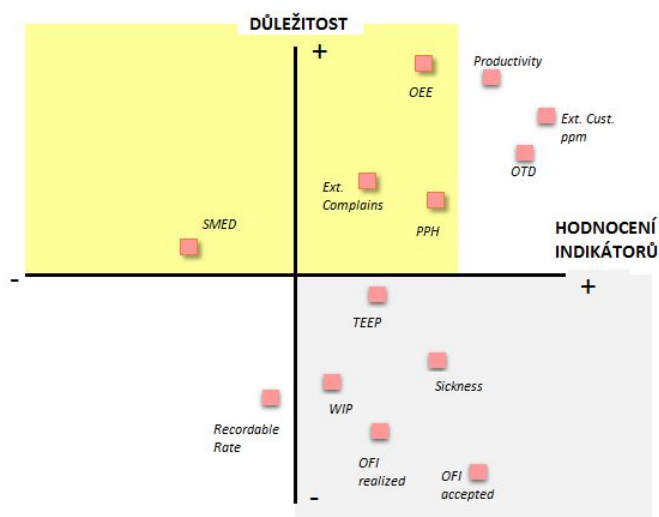
Obrázek 20: Souhrnná poziční mapa

Zdroj: vlastní tvorba

Po sečtení předchozích umístění byla utvořena souhrnná pozice konkurujících si závodů. Určení pozic v poziční mapě vyplynulo z předešlé analýzy indikátorů konkurenceschopnosti, přičemž pozice závodů znázorňuje obrázek 20. Tato poziční mapa shrnula všechny indikátory sloužící k porovnávání konkurenceschopnosti a odráží tak situaci závodů. Z obrázku 20 pro jablonecký závod ZF vyplývá, že je nutné, aby si přinejmenším udržel svou pozici v rámci ukazatele Productivity, ale je pro něj nevyhnutelné zapracovat na ostatních. V rámci zlepšení současné pozice budou podniku navržena opatření, která povedou ke zlepšení pozice v rámci konkurenčního boje uvnitř koncernu ZF.

3 Návrh opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti závodu ZF v Jablonci nad Nisou

Vzhledem k tomu, že závod ZF Jablonec nad Nisou skončil v benchmarkingové analýze na pomyslné třetí příčce, je zřejmé, že je nezbytné jeho konkurenční pozici posílit tak, aby se zlepšily jeho možnosti získávat více nových projektů. Stejně tvrzení plyne i ze zmapování konkurenčních pozic závodů, z nichž vyplynulo, že některé indikátory spadají do slabých stránek závodu ZF v Jablonci nad Nisou a jak je ohrožován pozicí ostatních závodů.

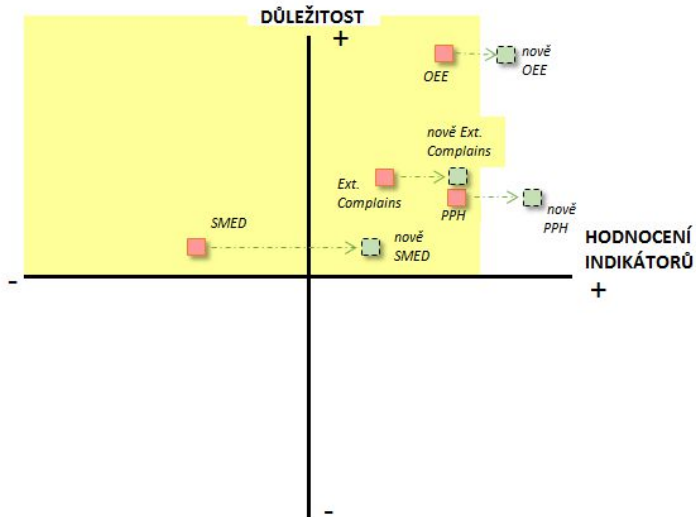


Obrázek 21: Poziční mapa indikátorů konkurenceschopnosti I

Zdroj: vlastní tvorba

Obrázek 21 znázorňuje jednotlivé indikátory, které byly umístěny do mapy na základě důležitosti a hodnocení daného indikátoru. Šedá oblast na obrázku 21 zahrnuje indikátory, jejichž důležitost není příliš velká. Z tohoto důvodu nejsou indikátory v šedé oblasti pro závod ZF v Jablonci nad Nisou stěžejní a na zlepšení pozice nemají až takový vliv. Je vidět, že v šedé oblasti obdržel indikátor OFI accepted a indikátor Sickness vysoké hodnocení. V tomto případě by se měl závod zamyslet, zda není zbytečné vkládat velké úsilí na řešení těchto indikátorů a nevěnovat část tohoto úsilí do důležitějších indikátorů. Naopak indikátory, které se nachází ve žluté oblasti, jsou pro závod velmi důležité. U hodnocení indikátorů ve žluté oblasti je tak velký prostor pro zlepšení a závod ZF v Jablonci nad Nisou tak potřebuje využít možnost zvýšení konkurenceschopnosti oproti

ostatním závodům. Indikátory, které mají potenciál ke zlepšení, jsou: SMED (přeseřizování), External Complains, OEE (efektivnost linek) a PPH (vyrobené kusy jedním operátorem za jednu hodinu).



Obrázek 22: Poziční mapa indikátorů konkurenceschopnosti 2

Zdroj: vlastní tvorba

Na obrázku 22 autorka navrhuje novou pozici indikátorů s potenciálem pro zlepšení, které by se měl jablonecký závod ZF snažit dosáhnout. Pokud se to závodu v budoucnu podaří, vybuduje si tak mnohem lepší a stabilnější pozici pro upevnění svého působení v rámci divize v porovnání s konkurencí.

Pokud podnik zapracuje na vylepšení indikátoru PPH, dostane se tak mimo žlutou oblast, a důležitost spolu s hodnotou budou odpovídající. Tento indikátor lze zlepšit více způsoby. Podstatným problémem jsou zaměstnanci, kteří nemají vzdělání nebo zkušenosti v oboru. Velkým problémem dnešní doby je nedostatek vyučených lidí se strojním zaměřením. Je nezbytné začít proškolovat operátory a buňkaře, zvýšit jim povědomí o technických stránkách jednotlivých montážních a obráběcích procesů. Převážně u buňkařů by se měla zvýšit úroveň proškolení týkající se funkce kontrolních mechanismů na linkách, funkcí stroje, způsobu seřizování linek.

Indikátor External Complains je přímo spojen se zákazníkem. V roce 2017 závod ZF v Jablonci nad Nisou obdržel nejvíce reklamací v porovnání s ostatními závody. Jakákoliv reklamáce ze strany zákazníka vede bez pochyby ke ztrátě důvěry. Tomu by se měl samozřejmě jablonecký závod ZF vyvarovat. Aby bylo možné těmto reklamacím

předcházet, tento závod se musí soustředit na vytvoření nových pracovních míst pro další interní auditory. Pozice interních auditorů je nezbytná pro zlepšování výrobních procesů. Ale i důkladné a důsledné proškolení zaměstnanců lze uvést jako stěžejní. Ze statistik totiž vyplývá, že právě nedisciplína a nepozornost na pracovištích přináší zákaznické reklamace.

Změna pozice indikátoru OEE jistě povede k odpovídajícímu poměru důležitost versus hodnota. Jablonecký závod ZF musí změnit systém údržby strojů a posílit oblast prediktivní a preventivní údržby, což následně povede ke snížení poruchovosti. Dalším významným bodem jsou technologické zásahy. Vzhledem k tomu, že se potýká s obrovskou fluktuací, by měl jablonecký závod ZF zvážit investice do automatizace linek. Autorka si plně uvědomuje spojitost indikátorů PPH a OEE. Je to spojená nádoba, jejímž hrdlem neboli úzkým místem, jsou lidé a stroje. Ve většině případů PPH závisí na OEE neboli na ztrátách dostupnosti a výkonnosti. Na druhou stranu, i OEE je závislé na lidech, na jejich znalostech, zkušenostech a zaškolení. Autorka se tedy domnívá, že ačkoliv indikátor OFI spadá do „šedé zóny“, jeho důležitost by měla být zvýšena. Však právě ti lidé, kteří ovlivňují klíčové indikátory OEE a PPH, mohou přicházet s kvalitními nápady na zlepšení. Autorka tedy navrhuje, aby se firma více soustředila na motivaci zaměstnanců přicházet s příležitostmi pro zlepšení.

Indikátor SMED vykazuje velmi nízkou hodnotu vzhledem k jeho důležitosti. Na většině obráběcích i montážních linek SMED workshopy zkracujících čas přeseřízení již proběhly. Na mnoha linkách už ale po nějaké době chybí předepsané nářadí a další vybavení. Autorka tak doporučuje revize stavů a doplnění nářadí na linkách. Používané nástroje, které ale při práci zaměstnancům nevyhovují, je nutné nahradit jinými, vyhovujícími nebo modernějšími.

Zefektivnění výroby v tomto závodě spadá pod oddělení Lean neboli štíhlou výrobu. Toto oddělení se velmi úzce zaměřuje na efektivitu výrobních procesů. Mnoho zaměstnanců a operátorů ve výrobě nemá ponětí, k čemu toto oddělení slouží, anebo se neztotožňují s myšlenkami tohoto oddělení. Vzhledem k tomu, že v zájmu závodu je, aby propojení všech oddělení dobře fungovalo, musí se závod zaměřit i na tento problém tak, aby bylo možné zahrnout operátory a ostatní zaměstnance do zefektivňování celé výroby. Bylo by tak vhodné zavést školení, která by operátory a ostatní zaměstnance seznamovala postupně s Lean oddělením a snažila se jim vysvětlit, jak je toto oddělení

pro závod důležité. Změnil by se tak přístup mnohých zaměstnanců k samotné výrobě, a zároveň by se zvýšil zájem a ochota o podílení se na řešení různých problémů.

Závod ZF v Jablonci nad Nisou se musí začít zaměřovat i na oblast technologií, která byla zmíněna jako slabina u indikátoru OEE. Vzhledem k tomu, že se technologie neustále vyvíjí a technologický pokrok jde neustále dopředu, je pro závod, pohybující se v automobilovém průmyslu, nezbytné držet s technologiemi krok. Lidé jsou obklopani médii, ve kterých se mluví o tom, že se svět nachází ve čtvrté průmyslové revoluci, jež je označována za „Industry 4.0“, a v oblasti globalizace je to obrovský trend. V rámci této revoluce dochází ke vzniku automatizovaných výrobních linek, automatizaci a propojení komunikačních a jiných podpůrných systémů. Na jednu stranu se lidé obávají ztráty místa, na druhou stranu podniky jdou za vidinou efektivnější výroby. V podniku, jako je ZF Jablonec se o tématu Industry 4.0 mluví jen velmi málo, a to i přes to, že je cílovou skupinou právě této vize. Vedení závodu by se mělo začít více zabývat investicemi do tohoto trendu, a to například efektivním automatickým propojením svých objednávkových systémů se systémy dodavatelů. V tomto systému by byly nastaveny dodavatelské položky, jejich stavy u zákazníka a objednávací hranice, která upozorňuje systém dodavatele, a jakmile se stav položek u zákazníka dostane na tuto hranici, dodavatel automaticky pošle další množství zásob. Chybí zde i přímé propojení výrobních linek na kontrolní nebo logistické procesy. Nastavením těchto vazeb dojde ke zlepšení důležitých ukazatelů OEE i PPH, v případě správného nastavení i snížení PPM. Implementace vize Industry 4.0 s sebou sice nese nemalé finanční náklady v podobě velkých investic, pro konkurenceschopnost závodu bude však v příštích letech klíčová. Zanedbání může v tomto případě znamenat výrazné zhoršení pozice jak vůči ostatním závodům v divizi, tak i světovým konkurentům. Tyto automatizované systémy by ušetřily minimálně plýtvání časem zaměstnanců, ale také plýtvání například kancelářským materiálem. Tím by se zároveň měnila pozice zaměstnanců z výrobních do kontrolních pozic. Veškerá tato automatizace by samozřejmě měla kladný vliv na indikátory, u kterých je potřeba zvýšit jejich hodnotu.

Není ve vlastních možnostech autorky, aby se implementace v závodě ZF Jablonec osobně ujala, jejím výrazným přínosem však může být rozběh série workshopů s tematikou Industry 4.0, na kterých do problematiky uvede vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení. Na nich pak bude zpracování prvních návrhů možností implementací. Podstatné je, že se tím nastartuje proces přechodu na nový, celosvětově uznávaný trend.

Závěr

V rámci automobilového průmyslu se podniky budou neustále potýkat se slovy konkurence a konkurenční prostředí. Z tohoto důvodu je nutné, aby podniky ustavičně usilovaly o dosahování co nejlepších výsledků. Je také nezbytné přizpůsobovat se požadavkům zákazníků a přicházet tak na trh s novými či inovovanými produkty. Dalším důležitým faktorem v rámci posílení konkurenční pozice podniků je následovat globální trendy dnešní doby a zaměřovat se tak na nejmodernější technologie.

Cílem této práce bylo určit konkurenční pozici závodu ZF Jablonec nad Nisou a porovnat ji s ostatními závody, jež jsou jabloneckému závodu ZF konkurencí v rámci divize „Active and Passive Safety Technology“, přesněji konkurenty v globální produktové skupině „Braking“.

Pro určení konkurenční pozice závodu ZF Jablonec nad Nisou bylo nejprve nutné určit klíčové ukazatele, pomocí nichž se závody, kterým se tato práce věnuje, porovnávají. Tyto ukazatele byly porovnány pomocí benchmarkingové analýzy. Z výsledků dané analýzy lze usoudit, že jablonecký závod ZF má na čem pracovat, protože se umístil na pomyslné třetí příčce, a to při porovnání čtyř závodů.

Na základě tohoto umístění byla vytvořena nová poziční mapa porovnávající důležitosti a hodnoty jednotlivých indikátorů, ze kterých vyšlo najevo, že je potřeba zapracovat hlavně na čtyřech zásadních indikátorech. Těmito čtyřmi indikátory jsou OEE, SMED, PPH a External Compalins. Tyto indikátory jsou pro závod ZF v Jablonci nad Nisou velmi důležité, ale dosahují bohužel nižších hodnot, než by bylo potřeba.

Z tohoto důvodu bylo navrženo několik opatření, kterými by se měl závod zabývat. Tato opatření povedou ke zlepšení postavení závodu ZF Jablonec a posílí tak jeho konkurenční pozici v porovnání s ostatními závody. Zároveň, pokud se zvýší hodnoty daných indikátorů,lepší se tak celkové skóre v rámci benchmarkingové analýzy. Vyšší skóre bude znamenat nejen posílení konkurenční pozice, ale zároveň se zvýší pravděpodobnost získání vyššího počtu přidělovaných projektů.

Seznam použité literatury

Citace

AJITABH, Ambastha. *Global Competitiveness*. 1st ed. New Delhi: Excel Books India, 2008. ISBN 978-81-7446-608-2.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti I*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-224-3.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KINNEY, Michael. R. a Cecily A. RAIBORN. *Cost Accounting: Foundations and Evolutions*. 9th ed. Mason: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-97172-4.

KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.

KPI. *Key performance indicators* [online]. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators>

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Česko: Computer Press, a.s. 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

OEE. *Calculate OEE – Definitions, Formulas and Examples* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.oee.com/calculating-oe.html>

RAO, Bhaktavatsala C. (2016). *Technology and Competitive Strategy: Perspectives for Innovators, Differentiators and Followers*. Chetpet: Notion Press, 2016. ISBN 978-1-946048-10-3.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

ZF. *Company goals* [online]. [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: https://www.zf.com/corporate/en_de/company/goals/02_2025/2025_cp.html

ZF. *Vision Zero* [online]. [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: https://vision.zf.com/site/magazine/en/articles_2369.html

ZF. *ZF Worldwide – ZF Friedrichshafen AG* [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: https://www.zf.com/corporate/en_de/company/company_profile_zf/locations_worldwide/locations_worldwide.html

Bibliografie

Elektronická databáze článků ProQuest

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive Intelligence aneb jak získat konkurenční výhodu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1908-1.

OEE. *Co je OEE – Comes OEE* [online]. [vid. 2017-10-29]. Dostupné z: <https://www.oee.cz/co-je-oee>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

WALKER, Gordon a Tammy L. MADSEN. *Modern Competitive Strategy*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015. ISBN 978-1-259_18120-7.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.