

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R088 Podniková ekonomika a management provozu

EFEKTIVITA PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Pavel JIRKA

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 1.12.2014

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D., za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	6
Úvod.....	7
1. Vymezení pojmů	9
1.1. Konkurenceschopnost.....	9
1.2. Konkurenční výhoda.....	10
1.3. Efektivita.....	10
1.4. Rentabilita	11
1.5. Podnikové procesy	11
1.6. Měření, výzkumná šetření, porovnání	12
2. Metodiky výzkumných šetření	14
2.1. Management	14
2.2. Marketing	14
2.3. Procesy	15
2.4. Lidské zdroje	15
2.5. Ekonomické srovnání	16
3. Charakteristika konkrétního podniku	17
3.1. Management	17
3.2. Marketing	17
3.3. Organizační struktura podniku a model stávajících procesů	18
3.4. Lidské zdroje	19
3.5. Výkonnostní analýza	20
3.6. SWOT analýza	21
3.7. Metoda SAP	23
4. Teoretická řešení	24
4.1. Management - řízení	24
4.2. Marketing	25
4.3. Procesy	25
4.4. Lidské zdroje	26
4.5. Ekonomické srovnání	28
4.6. Měření	28
5. Praktická řešení	30
5.1. Management - řízení	30
5.2. Marketing	31
5.3. Procesy	33
5.4. Lidské zdroje	34

5.5. Srovnání s konkurencí.....	38
6. Závěr.....	39
Seznam literatury	40
Seznam obrázků a tabulek.....	41

Seznam použitých zkratk a symbolů

EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Deprecation and Amortisation – zisk před úroky, odpisy a zdaněním

EBIT - Earnings before Interest and Taxes – zisk před úroky a zdaněním

EBT – Earnings before Taxes – zisk před zdaněním

EAT – Earnings after Taxes – zisk po zdanění

NOPAT – Net Operating Profit after Taxes – provozní zisk po zdanění + úroky

EAC – Earnings Available for Common Stockholders – zisk pro akcionáře

ROA – Return on Assets – rentabilita celkového kapitálu – *zisk před zdaněním / výše celkového kapitálu*

ROE – Return on Equity – rentabilita vlastního kapitálu – *zisk po zdanění / výše vlastního kapitálu*

WACC – Weighted Average Cost of Capital - vážený průměr nákladů kapitálu – *(vlastní kapitál / celkový kapitál) * náklady vlastního kapitálu + (cizí kapitál / celkový kapitál) * náklady cizího kapitálu + (akciový kapitál / celkový kapitál) * náklady akciového kapitálu*

FMEA - Failure Mode and Effects Analysis - analýza možného výskytu a vlivu vad

SWOT analýza – Strengths x Weaknesses x Opportunities x Threats – analýza silných x slabých stránek x příležitostí x hrozeb

SAP analýza – Strengths and Poor - analýza založená na porovnávání váhy silných a slabých stránek

Úvod

Historie výroby a obchodu sahá až ke kořenům samotného lidstva. Z počátečního prostého směnného obchodu v místě – tedy jak služby, tak výrobky vznikají na stejném místě, se postupem času posouváme k místní rozdílnosti – služby a výrobky vznikají na jiných místech. Je tu však stále předpoklad zhruba rovného vztahu mezi nabídkou a poptávkou.

Na počátku 18. století – především v Anglii a USA - však vlivem rozvoje vědy a techniky, ale také pod tlakem růstu počtu obyvatel, došlo k tzv. průmyslové revoluci, jak toto dění poprvé pojmenoval francouzský revolucionář Louis Auguste Blanqui. Tyto změny vedly postupně až k velkosériové výrobě, která obrovským objemem produkce v průběhu let nejdříve dokázala uspokojit rozsáhlou poptávku. Tento přetlak na straně poptávky se zvýšil v období 1. světové války – hlavně po vojenském materiálu (zbraních, střelivu, náhradních dílech, dopravních prostředcích, ošacení, potravinách) a posléze po jejím ukončení – hlavně po prostředcích obnovy (stavebních materiálech, dopravních prostředcích, výrobcích denní potřeby). Stejná situace se opakovala i v průběhu 2. světové války a po jejím ukončení, kdy zničený průmysl zejména v Evropě a Asii dlouho nedokázal uspokojit poptávku zákazníků jak fyzických, tak firemních. Podniky, nejdříve především z USA a postupem času i z obnovující se Evropy, tak stály před relativně snadným úkolem – umístit své zboží na trh hladový po všech produktech. Řešily vlastně jen otázky spojené s dodávkami zdrojů – materiálu, kapitálu a lidské síly. Hospodářský růst dosáhl svého vrcholu.

Na počátku 70. let ale došlo k poklesu hospodářského růstu ve světě i v Evropě, objevila se nezaměstnanost a inflace. S tímto přišla nejvýraznější změna na trhu – převis nabídky nad poptávkou. Na trhu nachází uplatnění jen část produkce, zákazník má možnost výběru podle různých kritérií – na počátku především cena, kvalita, reklama (nikoliv zatím marketing). Podniky jsou nuceny řešit mimo již zmíněných otázek spojených se zdroji – tedy vstupy – další otázky spojené s výstupy. Nejdůležitějšími pojmy se stává konkurence, konkurenční boj, konkurenceschopnost, efektivita, profitabilita. Toto vše je umocněno hektickým vývojem informačních a komunikačních technologií, které vytváří celý svět dostupným, zákazník je pánem nově vzniklé situace a nic mu nebrání ve výběru –

společnost se „globalizuje“. Výše zmíněné nové úkoly neřeší jen výrobní podniky, ale také podniky zaměřené na obchod a služby. V nových podmínkách přežívají jen ti nejlepší, ostatní v lepším případě balancují nad propastí zániku, zbytek reálně zaniká. Z pohledu ekonomie zdravý vývoj, z pohledu firmy či člověka – především toho, který musí vydělat na živobytí - dennodenní boj. Aby firma nebo člověk přežil, je důležité pochopit a osvojit si pojmy jako konkurenceschopnost, efektivita, pružnost - flexibilita, adaptabilita, kreativita.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu efektivity podnikových procesů v podniku XY (nepřejde si uvést pravé jméno), na základě této analýzy vyhodnotit procesy, které mají nejvyšší podíl na zajišťování konkurenční výhody a navrhnout teoretická a posléze i praktická řešení pro případ konkrétního podniku.

1. Vymezení pojmů

1.1. Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost obecně je popisována jako schopnost objektu (osoba, firma, instituce aj.) obstát či zvítězit v soutěži v daném oboru s ostatními objekty a to pomocí souboru konkurenčních výhod.

V případě této práce budeme mluvit o konkurenceschopnosti z pohledu firmy – podniku, který své zboží a služby umístil na trh a snaží se za ně utržit co nejvíce prostředků, minimálně tolik, kolik jich sám vložil do jejich vytvoření. Obdobné služby a zboží na tento trh umístily i ostatní firmy. Jelikož nabídka je v převisu, dochází ke střetu. Ten pomocí konkurenčních výhod vyhrává jen několik firem – tolik, kolik je trh schopný a ochotný zaplatit. Vítězem tohoto boje se stává zákazník, druhým vítězem se stávají firmy, jejichž zboží a služby zákazník zvolil.

Poraženému nezbyvá než

- hledat způsoby a důvody, které by pro příště změnilly volbu zákazníka – tedy hledat svou či své konkurenční výhody
- přeorientovat se na jiný trh s jinými službami a výrobky
- zaniknout či zcela se přetransformovat.

Pro zákazníka ale vzniká nebezpečí z omezení konkurence a konkurenčního boje o něj, které se může v další fázi nazývat oligopol¹ (struktura trhu charakteristická malým počtem prodávajících), u kterého je velké nebezpečí z vytváření kartelů, domluvy cen a podmínek aj., či dokonce monopol² (výhradní právo, rozhodující postavení subjektu v určité oblasti, zejm. hospodářské). V takovémto případě se v dlouhodobém horizontu stává zákazník poraženým.

Pro ekonomiku je tento stav velkým nebezpečím a proto státy s vyspělými ekonomikami tuto situaci řeší zákonnou legislativou a institucemi, viz např. ČR a zákon č.143/2001Sb. (zákon o ochraně hospodářské soutěže), Úřad pro ochranu hospodářské soutěže známý i pod názvem Antimonopolní úřad, USA – tzv. Shermanův zákon z r. 1890 dosud platný, Americký antimonopolní úřad. V Evropě byl položen základ ochrany hospodářské soutěže již r. 1952 – Pařížská smlouva o vytvoření Evropského společenství uhlí a oceli, konečná pravidla dala až podepsání Římské smlouvy v r. 1957.

¹ http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=oligopol&typ_hledani=prefix

² http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=monopol&typ_hledani=prefix

Z výše jmenovaného tedy vyplývá, že v tržní ekonomice je konkurence společensky žádoucím a potřebným jevem chráněným zákony a pravidly.

1.2. Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je odlišnost právě od konkurence, která nám umožní nějaký náskok na kolbišti zvaném otevřený trh. V minulosti firmy často hledaly konkurenční výhodu jen v ceně bez návazností na její tvorbu. To obvykle vedlo k ekonomickým problémům a následně k zánikům nejslabších firem. Ale ani firmy, které následně na trhu zůstaly, nebyly opravdovými vítězi. Sražená cena - nízké marže a tedy i výdělky - nedovolovaly investice do vývoje a údržby, firmy stagnovaly a následně obvykle nevydržely tlak od nových hráčů v odvětví, kteří přišli s odlišným pojetím, inovacemi či nově vyvinutými produkty. V dlouhodobém výhledu podniku by tedy nejnižší cena měla být důsledkem jiných konkurenčních výhod – např. unikátních technologií, nadprůměrnou produktivitou v oboru, na rozdíl od konkurence levnějším pořízováním zdrojů výroby a služeb, vybudovanou značkou apod.

„Dosahování krátkodobé konkurenční výhody je trvalým jevem“ (Zuzák, 2011, s. 79). „V současnosti je největším problémem nalezení faktoru, který vede k relativně dlouhodobé konkurenční výhodě“ (Zuzák, 2011, s. 79).

1.3. Efektivita

Efektivita neboli účinnost – tedy do jaké míry se nám podařilo dosáhnout vytyčeného cíle. Velmi důležitým prvkem pro dosažení maximální možné efektivity je správně zvolená strategie a reálné, nikoliv však nízké cíle stanovené záměrně tak, abychom při každém vyhodnocení minimálně vyhověli, spíše však překročili plán. Zároveň je důležité použití relevantních ukazatelů – neboť „nikdo nechce používat ukazatele, u kterých nedosahuje alespoň 95 bodů ze 100“ (Hammer, Hershmann, 2013, s. 66). Jedním z ukazatelů efektivity může být např. ROE, kdy je zvolena požadovaná rentabilita vlastního kapitálu a sleduje se její docílení. Je třeba však zohlednit prostředky odčerpané přes mzdové toky a započítat i ostatní výhody, zvláště u malého podniku.

1.4. Rentabilita

Rentabilita neboli průměrná míra návratnosti, je základním předpokladem úspěšného podniku, který je určen ke zhodnocení investic, a ukazuje jeho hospodaření se svěřenými prostředky. Vypočítáme ji:

$$\bar{r} = \frac{\bar{CF}}{IN}$$

kde: \bar{CF} = průměrné příjmy
IN = výše investic

Obrázek 1: Vzorec pro výpočet průměrné rentability

Dle zdroje investic se dělí se na rentabilitu vlastního a rentabilitu cizího kapitálu. Celková rentabilita – účetně nazývaná jako výkaz zisků a ztrát, či výsledovka - je dána jako podíl výnosů společnosti a vynaložených prostředků (investic), který by měl být v dlouhodobém horizontu vždy vyšší než 1,00. Zároveň by měla být zohledněna tzv. prémie za riziko vyjádřená též v procentech a přičtena k hodnotě rentability. Důležité je však sledovat i rentabilitu (či odůvodnit nerentabilitu) jednotlivých činností – konkrétních procesů (v případě hodnocení koncernů dílčích podniků či divizí). Od rentability se odvíjí možnost investic a tedy význam a smysl pokračování podniku vůbec.

1.5. Podnikové procesy

Alfou a omegou úspěšnosti podniku v dnešní době je správné nastavené procesů. Jakmile je zřejmé, co konkrétní organizace dělá, je možné začít navrhovat lepší způsoby, jak to dělat – postupy, které osvobodí z pasti přístupu „dělalo se to tak vždycky“. „Umění navrhnout způsob, jakým vaše firma funguje, tak, aby procesy plynule navazovaly jeden na druhý od začátku až do konce, to je jedním z nejdůležitějších aktiv, jakým váš podnik disponuje. Možná jde o vůbec nejdůležitější aktivum“ (Hammer, Hershmann, 2013, s. 34).

Je naprosto nezbytné, aby celému souboru procesů, které v podniku / firmě probíhají a které ve výsledku mají znamenat pokud možno co nejvyšší číslo v poměru výnosy / náklady, dobře rozuměl nejenom vlastník a management, ale i řídicí pracovníci na všech úrovních a pokud možno i všichni klíčoví pracovníci. Při optimalizaci či přímo redesignu procesů je nutné brát v úvahu i novátorská, nekonvenční řešení, protože právě netradiční řešení může znamenat vytvoření náskoku před konkurencí. Je však třeba mít na paměti, že konkurence nikdy nespí

- naše úspěšné řešení bude zcela jistě v budoucnosti zkopírováno (není-li tomu již tak) - a proto musíme hledat neustále nové a nové způsoby realizace. Je důležité se přitom zaměřit na sedm základních principů:

Tabulka 1: 7 základních principů

1	co	tedy jaké pracovní úkony jsou vykonávány
2	zda	by měly být vykonávány a za jakých okolností
3	kdo	je vykonává
4	kdy	k tomu dochází
5	kde	k tomu dochází
6	jak	konkrétně jsou vykonávány
7	jaké info.	jsou k jejich výkonu potřebné

(Hammer, Hershmann, 2013, s. 38).

1.6. Měření, výzkumná šetření, porovnání

„Pokud něco nedokážete změřit, nemůžete to zlepšit.“

H.W.Thomson / Lord Kelvin

„Je možné bez nadsázky konstatovat, že potřeba měřit výkonnost podniku je stejně stará, jako potřeba cílevědomě řídit lidskou činnost“ (Wagner, 2009, s. 121). Důležitými prvky pro hodnocení efektivity, rentability či úspěšnosti podniku a zároveň i procesů v něm jsou měření. Mohou být obecná se známými jednotkami či sestavená pro daný případ se zvolenými jednotkami. V prvním případě jsou ukazateli např. prvky finanční analýzy jako WACC, ROE, ROA, EBITDA, EBIT, EBT, EAT, NOPAT, EAC, nebo hospodářské výsledky např. výkaz zisků a ztrát – tedy celkové ukazatele kondice podniku. Významným prvkem – hlavně pro rozklíčování případných nepříznivých situací, v nichž se může podnik ocitnout – jsou monitorování a měření jednotlivých procesů. Rozhodující pro efektivitu takovychto měření je ale počáteční rozhodnutí co budeme měřit. Mezi největší chyby při určování měřeného patří:

- sledování hodnot, jejichž splnění je z pohledu kontrolovaného snadné, není však vypovídající o kvalitě ani celkovém významu
- měřítko je kladem pro jeden proces, ale zároveň záparem pro druhý proces. Tím dochází k protichůdným interpretacím naměřených výsledků
- měřítka jsou nastavena z pohledu firmy či oddělení, nikoliv z pohledu zákazníka, přičemž na něm závisí konečný výsledek hospodaření

- sledování zcela nepodstatných hodnot, které neovlivňují konečný výsledek vůbec, nebo jen okrajově
- málo sledovaných hodnot, kdy se nám podaří sice navrhnout ty, na kterých výsledek závisí, mnoho nám jich však uniklo
- ovlivnění měření ve prospěch lepších výsledků či neřešení negativních jevů (např. má-li jedna směna výrazně menší zmetkovitost, provedu většinu měření právě při této směně).

U každého měření by mělo být stanoveno, jakou důležitost či jaký podíl má kontrolovaný proces na celkovém výsledku podniku. Zároveň by nám výsledky měly sloužit pro nepřetržitý proces zlepšování a optimalizace a ve firmě by měly být široce zveřejněny.

Výsledky analýz a měření mají význam pro samotný podnik jako fakta, ale největšího významu nabývají teprve ve chvíli, kdy jsou tato data porovnána s podobnými daty napříč konkurencí, nejlépe s etalonem, tedy s nejúspěšnějším v oboru, ve kterém sami podnikáme. Může nám to pomoci rozšifrovat otázku, proč je ve finále náš konkurent úspěšnější ve výběrových řízeních, vyhrává více projektů, je lépe hodnocen u portfolia společných zákazníků i dodavatelů a v konečném měřítku má i lepší hospodářské výsledky. Samostatným úkolem je, jak se k interním informacím konkurenčních firem dostat a ověřit jejich relevantnost. Jen malou část mají tyto firmy za povinnost zveřejňovat v pravidelných ročních výročních zprávách, nebo např. reportech akcionářům.

2. Metodiky výzkumných šetření

2.1. Management

Informace jsou čerpány z rozhovorů se členy nejvyššího a středního vedení – 6 mužů a 3 ženy. Jako hlavní otázky, ke kterým tázaný doplní příslušný koeficient důležitosti pro SWOT párovou a SAP analýzu, jsou tázaným kladeny následující:

Tabulka 2: Management - hlavní otázky

1	kým se cítíte a chcete být
2	jaké je vaše poslání, co děláte a jak to děláte
3	z jakých důvodů to děláte a co je cílem
4	co je silnými stránkami vašeho podniku
5	co je slabými stránkami vašeho podniku
6	kde vidíte největší příležitost pro váš podnik
7	kde vidíte největší nebezpečí pro váš podnik

Další otázky jsou směřovány na základní charakteristiku podniku, na jeho strukturu a fungování, na krátko-, středně- a dlouhodobé cíle:

Tabulka 3: Management - vedlejší otázky

8	jaké oblasti jsou rozhodující pro správné fungování podniku
9	jaká je ve vašem okolí konkurence
10	zda je poptávka po službách a produktech vaší firmy malá, uspokojená, větší
11	jaké jsou krátkodobé cíle podniku
12	jaké jsou střednědobé cíle podniku
13	jaké jsou dlouhodobé cíle podniku
14	jaké jsou hospodářské výsledky podniku
15	jaké je portfolio zákazníků

Výsledek otázek je posléze shrnut v rámci SAP a SWOT analýzy. Výstup ze SWOT a SAP analýzy je podkladem pro kapitoly 4.1 a 5.1.

2.2. Marketing

Informace jsou čerpány z rozhovorů v oddělení marketingu - 3 muži a 1 žena, se členy nejvyššího vedení – 2 muži, v oddělení kooperace – 1 muž a 1 žena. Jsou kladeny následující otázky:

Tabulka 4: Marketing - otázky

1	jaké jsou krátkodobé cíle podniku
2	jaké jsou střednědobé cíle podniku
3	jaké jsou dlouhodobé cíle podniku
4	jaký je současný stav marketingu
5	kdo by měl být cílem marketingu
6	co by mělo být prostředkem marketingu
7	co je silnými stránkami vašeho podniku
8	co je slabými stránkami vašeho podniku
9	kde vidíte největší příležitost pro váš podnik
10	kde vidíte největší nebezpečí pro váš podnik
11	kdo jsou zákazníci podniku
12	jakým způsobem probíhá jednání se zákazníky
13	jak se podnik uchází o zakázky

Výsledek otázek je posléze shrnut v rámci SAP a SWOT analýzy. Výstup ze SWOT a SAP analýzy je podkladem pro kapitoly 4.2 a 5.2.

2.3. Procesy

Informace jsou čerpány z projektové příručky podniku XY z 30. 11. 2013, kde jsou tyto procesy detailně popsány. Doplnující informace jsou získány z konzultací se členy středního vedení. Cílem je zmapování současného stavu nastavení procesů. Výsledek je podkladem pro kapitolu 4.3 a následně pro kapitolu 5.3.

2.4. Lidské zdroje

Informace jsou čerpány z rozhovorů se členy nejvyššího a středního vedení a prostřednictvím dotazníku pracovníkům personálního oddělení.

Tabulka 5: Lidské zdroje - otázky na vedení

1	co je silnými stránkami vašeho podniku v personální oblasti
2	co je slabými stránkami vašeho podniku v personální oblasti
3	kde vidíte největší příležitost pro váš podnik v personální oblasti
4	kde vidíte největší nebezpečí pro váš podnik v personální oblasti
5	jaké jsou krátkodobé cíle podniku v personální oblasti
6	jaké jsou střednědobé cíle podniku v personální oblasti
7	jaké jsou dlouhodobé cíle podniku v personální oblasti

Informace jsou čerpány prostřednictvím ankety mezi pracovníky (10 mužů a 5 žen) obsahující otázky:

Tabulka 6: Lidské zdroje - anketa pracovníci

8	jak jste spokojeni jako zaměstnanci s pracovní náplní
9	přemýšlíte či přemýšleli jste nad změnou zaměstnání
10	co vám nejvíce vadí v zaměstnání (3 příklady dle váhy)
11	co vnímáte jako největší klad v zaměstnání (3 příklady dle váhy)
12	je dle vás dostatečně oceněna snaha a lepší výsledky
13	co vnímáte jako motivující faktory pro lepší výsledky práce
14	jak jste informováni o dění v podniku a jeho budoucnosti
15	máte dostatečný prostor pro vyjádření svých názorů
16	srovnajte podle důležitosti: úspěch - sounáležitost - moc

Výsledek otázek shrnut v rámci SAP a SWOT analýzy a popsán v kapitole 3.4, kterážto je podkladem pro kapitolu 4.4 a posléze pro kapitolu 5.4.

2.5. Ekonomické srovnání

Informace byly čerpány z veřejných zdrojů – výroční zprávy podniků na www.justice.cz. Doplnkové informace byly získány z interních zdrojů konkrétních podniků, kdy cílem je srovnání polohy a dílčích výsledků a celkových výsledků mezi konkurencí viz kapitola 5.5.

3. Charakteristika konkrétního podniku

Pro tuto kapitolu byly podklady získány v kapitole 2 – metodiky výzkumných šetření. Uvedenými způsoby a otázkami bylo dosaženo popisu jednotlivých hlavních oblastí, které se v daném podniku podílejí na jeho hospodářských výsledcích.

3.1. Management

„Bitevní pole trhu je poseto padlými firmami, jejichž vedení dávalo pozor na všechno, kromě dynamicky se měnící strategie konkurentů.“

W.L.Sammon

Z důvodů pramenících v historii (plánované hospodářství a jeho dozvuky) neměl podnik výraznější konkurenci, resp. poptávka v regionu se přibližně vyrovnávala nabídce. Tato situace se dynamicky mění vlivem globalizace, tlakem na snižování nákladů a tedy ve finále ceny a požadováním nejvyšší kvality od koncového zákazníka. Jsou vytipovány činnosti, které se rozhodující měrou podílejí na profitabilitě či ne-profitabilitě zakázky a ve svém důsledku na životaschopnosti či neživotaschopnosti podniku. Jsou zdůrazněny jednotlivé faktory a navrženy konkrétní postupy pro dosažení výše jmenovaného. Popisovaný podnik a jeho oblast podnikání je specifická – tzv. úzkoprofilová - a s ohledem na okolní konkurenci spadá již do té nejširší kategorie, kdy konkurenci má napříč celým industrializovaným světem, a proto při hledání možností optimalizace bude bráno v úvahu nejširší spektrum nabízejících se – někdy i nestandardních - možností.

3.2. Marketing

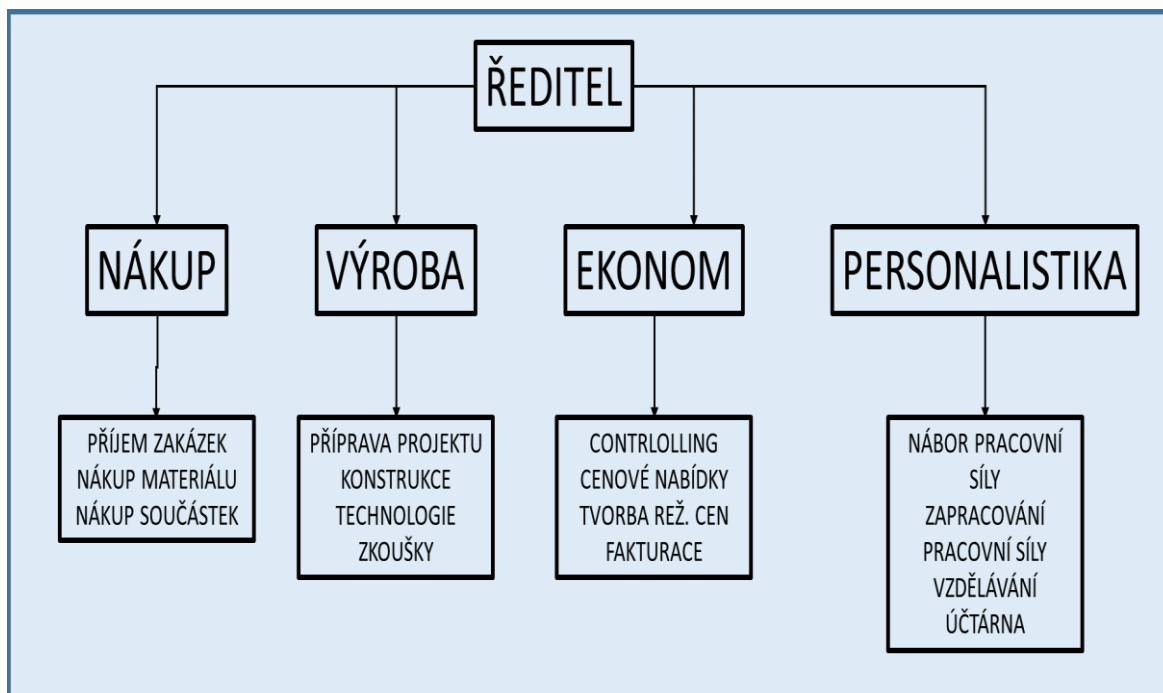
„Naději na reálný konkurenční boj mají jen ty firmy, které se vyznačují identitou, integritou, suverenitou a mobilitou“ (Pavlů, 2007, s. 9).

Firma XY v současné době nemá dostatečně propracovaný systém moderního marketingu. Praxe je taková, že v důsledku předcházejících dlouhodobých obchodních vztahů XY nebyla nucena rozvíjet marketingové aktivity, což se z důvodu dynamicky měnící situace stává pro firmu nebezpečným problémem. Neexistující kontakty, obchodní vztahy a přesah za hranice regionu, kde již existuje hyper konkurence (v současné době umocněna nástupem masové

produkce nově vzniklých velkých firem v jihovýchodní Asii s relativně stále levnější pracovní silou), na druhé straně počátek etablování se těchto firem v doposud soběstačném a vyrovnaném regionu. Výsledkem je postupné ztrácení dosažených pozic.

3.3. Organizační struktura podniku a model stávajících procesů

Organizační struktura podniku je základní – tzv. funkční. Pod pozicí ředitele jsou jednotlivé úseky, které se vyznačují podobnými úkoly, které řeší, podle funkce, kterou mají. Jsou zde jasně vymezené kompetence a zodpovědnosti, na druhou stranu je zdoluhavá cesta řešení problémů napříč odděleními. Taktéž je tu přetížena pozice ředitele, který musí rozhodovat v nestandardních situacích o tom, pod které oddělení daná činnost patří.



Obrázek 2: Organizační struktura podniku

Model Procesu

1. Stávající model podnikových procesů je zahájen tím, že zákazník v reakci na nabídku / nabídkové řízení / výsledek internetové burzy zašle závaznou objednávku s uvedeným datem konečného odevzdání, popř. s uvedenými důležitými milníky

2. Přezkoumání smlouvy z pozice kapacit jednotlivých oddělení, ekonomickým a právním oddělením
3. Jmenování a schválení projektového týmu
4. Rozdělení pravomocí a zodpovědností jednotlivým členům týmu
5. Zpracování vstupních veličin a pojmenování cíle projektu
6. Provedení FMEA analýzy projektu
7. Vypracování dílčích projektových plánů
8. Objevila se nestandardní situace v projektu? Ano – 9) // Ne – 10)
9. Je ji třeba zohlednit v plánech
10. Jsou zohledněny všechny požadavky zákazníka? Ano – 11) // Ne – 5)
11. Následuje strukturalizace projektu a rozdělení finančních a materiálových prostředků
12. Vytvoření podmínek pro kooperaci dílčích úkolů projektu
13. Schválení projektového plánu vedením podniku
14. Schváleno? Ano – 15) // Ne – 5)
15. Vyjasnění detailů v rámci týmu
16. Realizování zakázky se zapracováním změn a korekcí za neustálého vyhodnocování etap projektu
17. Vznikl problém přesahující pravomoci člena týmu? Ano – 18) // Ne – 23)
18. Naplánování schůzky odborného týmu
19. Průběh hodnocení projektu v rámci týmu
20. Vznikl problém přesahující pravomoci odborného týmu? Ano – 21) // Ne – 23)
21. Naplánování schůzky projektového týmu
22. Je problém vyřešen? Ano – 23) // Ne – Řešeno vedením a na 16)
23. Konec projektu
24. Závěrečné hodnocení
25. Konec

3.4. Lidské zdroje

„Trvalý úspěch podniku je závislý na schopnostech, znalostech, dovednostech a pracovní ochotě lidí, kteří v něm pracují“ (Pechová, 2013, s. 28). Z pohledu lidských zdrojů je určitou výhodou podniku vlastní zařízení pro výchovu učňů a středního technického personálu. Dále je výhodou možnost odborných stáží

v koncernových podnicích obdobného zaměření. Též relativní výhoda jistého zaměstnání při bezproblémovém přístupu zaměstnanců. Nevýhodou je malá loajálnost personálu vyplývající ze situace na pracovním trhu, tj. široká nabídka pracovních příležitostí v automotive jako celku, ale i v jiných oborech. Zároveň motivace a práce s personálem i po nefinančních stránkách není z pohledu moderní personalistiky dostatečná. Nepříznivý je též trend – nezáměr o dělnické, byť odborné a dobře placené profese. Celkové zaměření podniku přitom vyžaduje v oboru zkušené, dlouhodobě problematice se věnující pracovníky na většině úrovní.

3.5. Výkonnostní analýza

Podnik XY má 1128 zaměstnanců. Původní plán výroby pro rok 2014 byl 1,013,122 normohodin. Realita dosáhla výše 1,010,905 normohodin, tedy plán byl splněn na 99,78%.

Bylo dosaženo 1.233.300.000,-Kč celkových výnosů z činnosti.

V podniku XY jsou díky jeho specifčnosti sledovány jen následující náklady: personální náklady – 796.458.000,-Kč / náklady na odpisy – 149.356.000,-Kč / náklady na energie – 58.845.489,-Kč a náklady na údržbu – 20.478.000,-Kč.

Důležitým hlediskem plnění plánu je vytíženost strojového parku. Cílem bylo vytížení na 75% - tohoto vytížení dosáhla všechna střediska.

Celková výše vykázaných zmetků činí 43.796.054,-Kč a je tedy reálně o 27.506.054,-Kč vyšší než plánovaná.

EBITDA: 159.975.000,-Kč

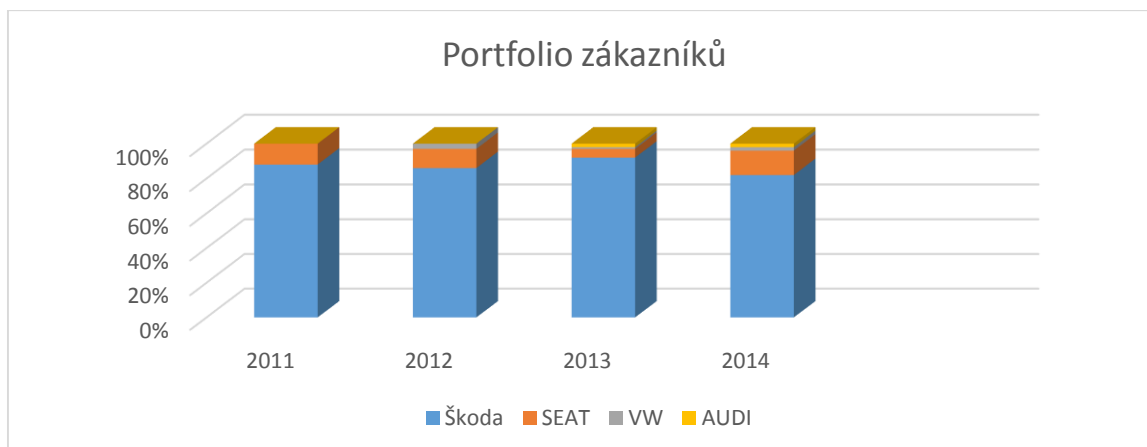
EBIT: 10.619.000,-Kč

EBT: 10.619.000,-Kč

EAT: 8.601.390,-Kč

EAC: 8.601.390,-Kč

ROA: $10.619.000 / 750.000.000 = 0,0141586 = 1,41586\%$



Obrázek 3: Graf - portfolio zákazníků

3.6. SWOT analýza

„Ve své podstatě jde o metodu, při které jsou identifikovány klíčové faktory ve čtyřech základních oblastech, a to: síla firmy, slabost firmy, příležitost firmy a hrozba firmy“ (Bartes, 2011, s. 25). V našem případě jsme vycházeli z otázek v kapitolách 2.1 Management, 2.2 Marketing, 2.4 Lidské zdroje. SWOT tabulka bude mít následující parametry:

Tabulka 7: SWOT analýza

S	W
ekonomická síla	malá informovanost
možnost inovací	malá loajálnost personálu
možnost vývoje	vysoká reže
propojení s hlavním zákazníkem	kvalita
know how koncernu	motivační programy
vlastní učiliště	naplněnost výrobních kapacit
možnost odborných stáží	naplněnost technických kapacit
SW a HW vybavení	absence marketingu a dlouhodobé strategie
strojní výrobní vybavení	využití know how
nulová zadluženost	samostatnost od nejnižších postů
O	T
vytíženější výrobní kapacity - nižší reže	strategické rozhodnutí - outsourcing
vytíženější technické kapacity - nižší reže	srovnání ceny s asijskými výrobci
výhoda mateřského podniku	poskytování know how dodavatelům
výhoda mateřského koncernu	"zamrzlé" projekty
přetlak projektů v koncernu	nedostatek pracovní síly na trhu
relativně příznivý kurz měny	nezájem o dělnické profese
avizovaná častější obměna modelů	rotace na klíčových technických postech
příprava na hliníkovou éru	ztráta know how - z personálních důvodů
příprava na plastovou éru	úzké portfolio zákazníků
síla vedoucího hráče u dodavatelů	kurz měny

V důsledku vytvoření takovéto analýzy bychom měli přikročit k činnostem, které z ní vyplývají, a to:

„S – silná stránka by měla být zachována jako konkurenční výhoda i v budoucnosti

W – slabá stránka firmy by měla být v dalším vývoji eliminována

O – příležitosti by měly být efektivně využity

T – ohrožení by mělo být v dalším vývoji odraženo, aby mu firma předešla“

(Bartes, 2011, s. 26)

Dalším způsobem vyhodnocení SWOT analýzy je tzv. párové srovnání, které má ale nevýhodu v tom, že nejsou rozlišeny váhy jednotlivých aspektů na celkový výsledek. Vliv může mít i subjektivní hodnocení posuzovatele. Výsledky jsou tedy méně přesné.

Tabulka 8: SWOT analýza - párové srovnání

		O										T										Σ + (x)	Σ - (o)
		výtěžnější výroby - nižší režie	výtěžnější tech. kapacity - nižší režie	výhoda mateřského podniku	výhoda mateřského koncernu	přetlak projektů v koncernu	relativně příznivý kurz měny	navrhovaná častější obměna modelů	příprava na hliníkovou éru	příprava na plastovou éru	síla vedoucího hráče u dodavatelů	strategické rozhodnutí outsourcing	srovnání ceny s asijskými výrobci	poskyt. know how dodavatelům	zamřílé projekty	nedostatek pracovní síly na trhu	nezájem o dělnické profese	rotace na klíčových tech. postech	ztráta know how - z pers.důvodů	úzké portfolio zákazníků	kurz měny		
S	ekonomická síla	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	O	O	X	X	O	X	O	O	X	X	15	5
	možnost inovací	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	O	X	O	O	O	X	O	O	X	X	14	6
	paral. výroba nářadí a vývoj dílu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	O	O	O	O	X	O	O	14	6
	propojení s hlavním zákazníkem	X	X	X	X	X		X	X	X	X	O	O	O	X	O	O	O	X	X	O	12	7
	know how koncernu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	O	O	O	O	X	X	O	15	5
	vlastní učiliště	X	X	X	X	X		X	X	X		O	O			X	X		X	O	O	11	4
	možnost odborných stáží			X	X			X	X	X		O	O			X	X	X	X	O		9	3
	SW a HW vybavení		X	X	X	X		X	X	X		O	O			X	O			O		8	4
	strojní výrobní vybavení	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X			O	X		X	O		12	2
	Nulová zadluženost	X	X	X	X	X		X	X		X	O	O	O		O	O		O	O	O	8	8
W	malá inform.t zaměstnanců	X	X		X	X	X	X				O		O	O		O				6	5	
	malá loajálnost personálu	X	X	X	X			X	X	X		O	O	O				O				7	4
	vysoká režie	X	X			O	X	O			X	X	O			O		O		O		5	6
	kvalita	O	O	X	X	O	X	O			X	X	O		O		O	O	O	X		6	9
	žádné motivační programy	O	O	X	X	X	X	O	O	O		O		O		O	O		O			4	10
	nenaplněnost výrobních kapacit	O	O	X	X	X	X	X			X		O	X	X	O	O		O	X	O	9	7
	nenaplněnost tech. kapacit	O	O	X	X	X	X	X			X		O	X	X	O		O	O	X	O	9	7
	absence marketingu a strategie	O	O	X	X	X		X	X	X	X		O	O		O	O	O	O		O	7	9
	nízké využití know how	O	O			X		X	O	O	O	O	O	O		O	O	O	O	O	O	2	14
	samostatnost od nejnižších postů	O	O	X	X	X		O	O	O		X	O		O		O	X	O	X		6	9
Σ + (x)	11	12	17	18	16	11	16	11	10	12	6	4	5	4	3	5	2	6	8	2	179		
Σ - (o)	7	7	0	0	2	0	4	3	3	1	11	14	8	6	12	13	10	12	7	10		130	

Další metodou vyhodnocení SWOT analýzy je Fullerův trojúhelník. Funguje také na principu párového srovnání – je však určen pro velký počet ukazatelů. Toto vyhodnocení přejímá nedostatky předchozího – tedy nerozlišenost váhy jednotlivých argumentů a subjektivní pohled hodnotícího. V současné době již existují SWOT aplikace – např. součást publikace Grasseová a kol., 2010, *Analýza podniku v rukou manažera*, které uživateli přímo nabízejí jednotlivé argumenty, a zbývá jen vyhodnotit jejich vzájemnou interakci.

3.7. Metoda SAP

Další z metod, která nám umožní rozklíčovat slabé a silné stránky podniku je metoda SAP (Dedouchová, 1995, s. 65). Předpokladem je vytipování všech důležitých oblastí, na nichž závisí chod a úspěch podniku. Z každé této oblasti bude vybrána jedna nejsilnější a jedna nejslabší stránka firmy. Jejich vzájemná síla bude označena koeficientem 1 až 0. 1 znamená 100% převahu vlivu silné stránky, 0 znamená 100% převahu slabé stránky. 0,5 znamená vzájemnou rovnováhu silné a slabé stránky. Oblasti, kde se porovnání blíží 1, mohou sloužit jako konkurenční výhoda. Na oblasti, které se blíží 0 je potřeba se zaměřit a řešit je – jsou Achillovou patou podniku.

Tabulka 9: Metoda SAP

oblast	silná stránka	koef.
	slabá stránka	
marketing	potenciál mladých vzdělaných pracovníků	0,25
	není střed. a dlouhodobá strategie, absence oddělení	
tvorba cen	zpracování metodiky	0,40
	jednotné režijní ceny, vypočítání černé 0	
příprava projektu	vše na jednom místě	0,55
	nepoužívání moderních metod přípravy a řízení projektu	
konstrukce	rozfázování procesu, metodika, know how	0,70
	personální - odborné	
výroba	kapacity strojního obráběcí zařízení, lisy	0,40
	personální - odborné, rozfázování procesů, metodika	
předávání	znalost zákazníka a prostředí	0,60
	jasné vymezení požadavků a dotažení projektů	
financování	silný mateřský podnik jako zákazník	0,70
	využití postavení při stanovení cen	
personální	slušné pracovní podmínky a jistota pro většinu	0,35
	slabá motivace pro zlepšení, loajalita	

4. Teoretická řešení

Kapitola 3 – charakteristika konkrétního podniku – posloužila pro tuto kapitolu jako zdroj podnětů, které je potřeba změnit a pro něž budou v této kapitole hledána optimální teoretická řešení.

4.1. Management - řízení

Na začátku je třeba položit otázky a odpovědět na ně:

- kdo jsme
- co děláme
- proč to děláme

Hlavní úlohou vrcholového managementu je nastolit cíle, strategii a způsoby, jak se k těmto dopracovat. Důležitým úkolem je i zvolit a vybudovat vhodnou organizační strukturu podniku (liniová, liniová štábní, maticová, funkční, výrobová, divizní, výrobové divizní, strategické podnikatelské jednotky)³. Dalšími úlohami je delegace pravomocí a zodpovědnosti na konkrétní osoby, nastavení procesů, stanovení kritických faktorů a následně kontrolní činnost. „Pro úspěšné zpracování a realizaci strategie je nutné, aby ve vrcholovém vedení byly zastoupeny rozhodující pracovní styly, které můžeme klasifikovat takto“ (Souček, Marek, 1998, s. 100): vizionář, konceptor, finančník a controller, detailní plánovač a controller.

vizionář – vidí jasně cíl, dokáže ho zformulovat a přesvědčit o něm své okolí (majitele firmy, investory, spolupracovníky, zákazníky)

konceptor – ve spolupráci s vizionářem připraví plán procesu a rozfází ho na jednotlivé kroky či soubory kroků

finančník a controller – ve fázi zpracování plánu procesu jednotlivé kroky ohodnotí do formy celkového rozpočtu a navrhne způsoby financování. Zároveň kontroluje rozpočtovou kázeň. Neustále porovnává plán a realitu – odchylky podle úrovně hlásí vedení projektu či managementu

detailní plánovač a controller – převezme od konceptora plán a detailně ho rozdělí na jednotlivé technologicky a časově provázaně operace. Jsou pro něj závazné termíny a technologické, popř. materiállové možnosti, jejichž dodržování

³ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=7>

posléze sleduje a odchylky podle úrovně též hlásí vedení projektu či managementu (Souček, Marek, 1998, s. 100).

4.2. Marketing

Nejprve je důležité „ušít“ marketingový plán na míru a tím zvýšit poptávku po vlastních produktech a službách. V tomto případě by firmy měly rezignovat na dva tradiční přístupy, a to jen zaměření se na dosavadní zákazníky, nebo úsilí o jemnou segmentaci, která vede k úzkému profilu zákazníků. Naopak – je třeba vyhledat nové zákazníky se společnými znaky a požadavky (Chan Kim, Mauborgne, 2009, s. 109). Přesto je třeba upevnit vztahy se stávajícími zákazníky, neboť z pohledu marketingu jsou náklady na již získaného zákazníka mnohem menší, než náklady na nově získaného. Zároveň není vhodná diverzifikace a rozšíření nabídky produktů a služeb, protože tato je náročná nejen na kapitál ekonomický, ale také lidský a vede většinou k tomu, že firma není v žádném oboru na špičce (Zuzák, Königová, 2009, s. 170).

Využít toho, že v daném oboru je firma jasně identifikována, poskytuje komplexní služby od kooperace při vývoji produktu, konstrukci, výrobu, zkoušky a rozjetí výroby u zákazníka. Na začátku je nutno nadefinovat oblast, kde se XY bude angažovat. Musí se jednat o prostředí s rozvinutým autoprůmyslem, nejlépe více značek v teritoriu (z důvodu eliminace nebezpečí tzv. náběhových cyklů).

4.3. Procesy

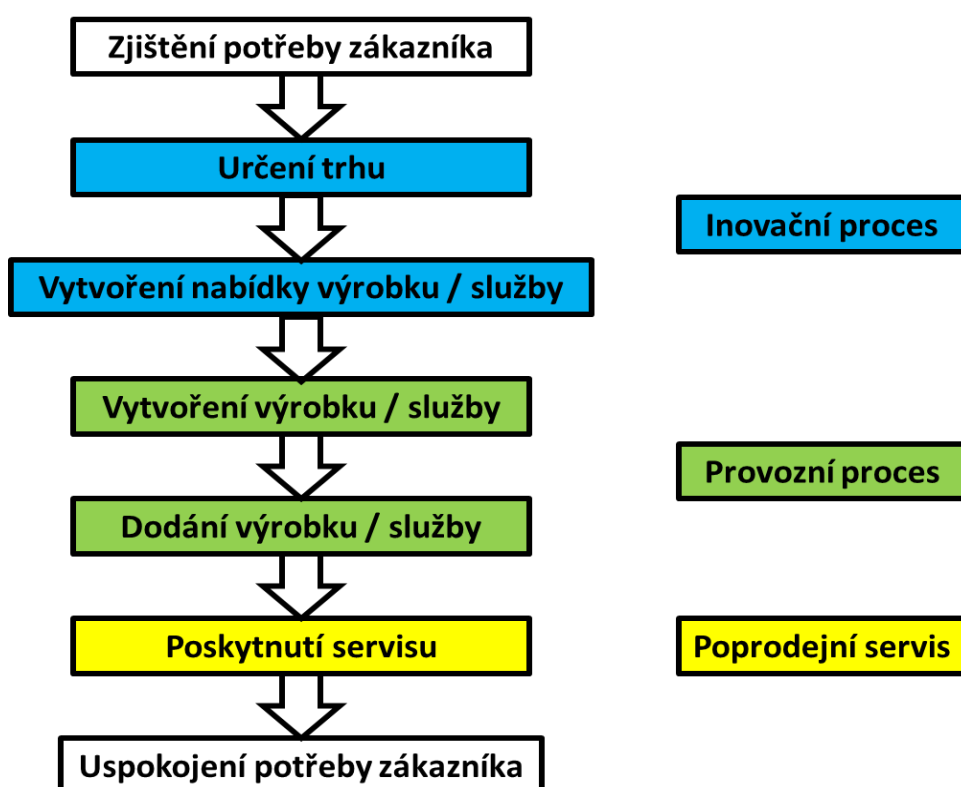
Změny v nastavení procesů by tedy měly směřovat k tomu, aby byl na trhu vyhledán solventní – bonitní - zákazník, jemuž se připraví nabídka (nejenom cenová) k uspokojení jeho „přání a tužeb“. Poté, co tento na základě nabídky objedná, je naším cílem jeho „přání a tužby“ překódovat do podoby projektu a po jeho naplánování při dodržení kvalitativních a termínových požadavků ho co nejplynuleji nechat projít podnikem. Všechny tyto úkony je třeba vsadit do matice: co / za jakých okolností / kdo / kdy / kde / jak / při jakých informacích.

„Provozní proces představuje krátkodobé vytváření hodnoty v podnicích. Začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Tento proces vyžaduje přesnou, úplnou dodávku výrobků a služeb zákazníkům“ (Kaplan, Norton, 2001, s. 95).

Je pojmenováno pět základních druhů organizačních změn dle obsahu, čeho se týkají:

- Rightsizing – lidské zdroje, kvalifikace schopnosti, správné nasazení
- Restrukturace – komunikace, vztahy jednotlivých funkcí v rámci funkčního pojetí
- Automatizace – systémová změna pomocí technologie
- TQM – primární zaměření na zákazníky s maximálním důrazem na jakost
- Reengineering

(Řepa, 2006, s. 32-33)



Obrázek 4: Provozní proces

4.4. Lidské zdroje

„Rozvoj lidských zdrojů představuje koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy o bytost nadanou vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni“ (Pechová, 2013, s. 49).

Nedílnou součástí efektivity pracovních procesů je personální management. Ať již ve formě vyhledávání a integrování nových pracovních sil, tak – jako v našem případě – spíše prací se stávajícím personálem. Za návodku poslouží:

Maslowova hierarchie potřeb



Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb

Herzbergova dvoufaktorová teorie

- **Hygienické faktory** – plat, vedlejší benefity, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, jistota práce
- **Motivující faktory** – nemateriální odměny, autonomie, kreativita myšlení, osobní růst, povýšení

McClellandova teorie tří potřeb

- **Úspěch** – náročné, ale realizovatelné projekty. Potřeba zpětné vazby. Jasně definovaná odměna. Samostatná práce nebo v týmu s dalšími lidmi, kteří mají vysokou potřebu úspěchu.
- **Sounáležitost** - projekty v oblasti péče nebo zákaznického servisu. Potřeba harmonických vztahů. Odměna méně podstatná. Týmová práce.
- **Moc** - řízení druhých. Potřeba mít moc a podílet se na stanovování cílů. Odpovědnost či povýšení jako vhodná odměna. Individuální práce.

4.5. Ekonomické srovnání

Toto srovnání umožní zařadit náš podnik podle hospodářských výsledků se zohledněním určité různorodosti, třebaže v jedné oblasti podnikání, mezi ostatní konkurenci. Je nutno si zvolit základní relevantní ukazatele, v našem případě, jelikož se jedná o výkony s vysokou přidanou hodnotou, zvolíme následující veličiny:

Tabulka 10: Zvolené porovnávané veličiny

1	Vlastní kapitál
2	Cizí kapitál
3	Celkový kapitál
4	Výkony
5	Výkonová spotřeba
6	Osobní náklady
7	Odpisy
8	Provoz. výsl. hospodaření
9	Výsl. hosp. před zdaněním
10	Počet zaměstnanců
11	Investice
12	Počet odved. normohodin
13	Vytíženost strojů
14	Zmetkovitost
15	Zmetkovitost
16	EBITDA
17	EBIT
18	EBT
19	EAT
20	EAC
21	ROA

4.6. Měření

Z důvodu správného a spravedlivého ohodnocení jednotlivých pracovníků je třeba zavést systém ohodnocení práce a provádět měření, která nám ukáží výsledky nejen napříč lidskou základnou, ale dovolí nám i pozorovat zlepšení, popř. zhoršení situace.

Management – základním hodnotícím prvkem jsou hospodářské výsledky a jejich porovnání s hospodářskými výsledky firem pohybujících se v oboru, vyhodnocení

jejich stavu v porovnání s plánem, popř. vyhodnocení důvodů rozdílů. Nejvyšší vedení se hodnotí i co do výsledků v jednotlivých oblastech

Nákup – hodnocení doby mezi požadavkem a objednávkou, hodnocení počtu objednávek na pracovníka se zohledněním jejich rozdílnosti, hodnocení úspor na srovnatelném sortimentu

Konstrukce – měření realizovaného počtu tzv. konstrukčních hodin na pracovníka při zohlednění počtu chyb odhalených při schvalování konstrukce, při kontrolování za pomoci kontrolních listů či odhalených při zpracování technologie, při výrobě či při produkci.

Technologie – měřítkem je počet zdokumentovaných výrobních minut na pracovníka technologie dle tabulek výrobních prostředků

Výroba – shoda naplánovaných výrobních minut technologií a realita vyjádřená v procentech – zrychlení při ruční výrobě oproti srovnatelným projektům v minulosti a oproti plánu, úspora materiálu, změna ve zmetkovitosti (opravy vyjádřené v normominutách)

Kontrola – počet naměřených nesouladů a chyb v porovnání s počtem objeveným později při výrobě či produkci. Žádné nalezené chyby při kontrole a jejich absence i v následné části projektu = max. úspěch konstrukce a výroby. Chyby odhalené při kontrole a jejich nevýskyt později v projektu = max. úspěch kontroly. Opak je neúspěchem kontroly.

Controlling – měřítkem je marže získaná realizací projektů s ohledem na okolní situaci v segmentu

Tvorba cenových nabídek – počet schválených cenových nabídek v poměru ke všem vyhotoveným – opět s ohledem na situaci v danou chvíli.

Tvorba režijních cen – měřítko je celková ziskovost v poměru k počtu zalkulovaných hodin na jednotlivých výrobních zařízeních, rentabilita vlastního i cizího kapitálu

Fakturace – termín mezi přijetím podepsaného přejímacího protokolu od zákazníka a samotným vystavením faktury

Personalistika – adaptovatelnost nové pracovní síly do prostředí a její zapojení do realizace projektů, nutnost nákupu externích služeb, rozsah personálních rezerv, struktura vzdělání a vyučení

5. Praktická řešení

Kapitola 4 obsahuje ve svých podkapitolách návrhy teoretických řešení, ke kterým jsou v této kapitole hledány praktické postupy.

5.1. Management - řízení

Na začátku odpovíme na základní otázky viz kapitola 3.1:

kdo jsme – jsme středně velký nezadlužený podnik s bohatou a unikátní historií, který v současné době disponuje nejlepšími podmínkami v oboru a v okolí po stránce vybavení a prostředků, s širokým lidským potenciálem a s perspektivou rostoucí poptávky po službách a výrobcích, které náš podnik nabízí. Zároveň je naší výhodou propojení ekonomické i personální s našimi stěžejními zákazníky – mateřským podnikem a mateřským koncernem.

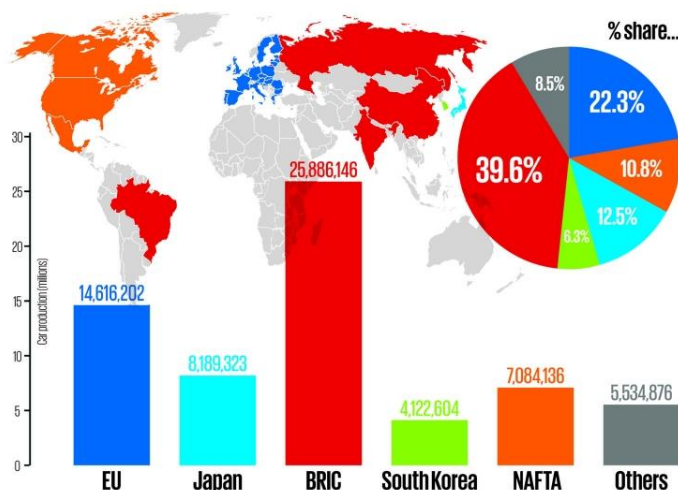
co děláme – hlavním výrobním programem je konstrukce a výroba sériového lisovacího, lemovacího a svařovacího náradí, forem a kontrolních přípravků pro automobilový průmysl. Nemalý podíl tvoří též zapracování technických změn dílů do náradí a zapracování tvarových korekcí do sad lisovacích nástrojů, náročnější údržbové služby či opravy nástrojů po haváriích při produkci. Okrajovou záležitostí je pak výroba před sériového lisovacího náradí jakož, i výroba vylisků pro před produkční série automobilů.

proč to děláme – naším primárním cílem je vytvoření zisku za předpokladu odevzdání kvalitního produktu (tedy spokojený zákazník) s ohledem na příznivý sociální aspekt (spokojený zaměstnanec). Sekundárním cílem je vytvořit image firmy s kvalitním produktem, zodpovědným přístupem a dlouhodobou perspektivou.

V tomto kontextu se jeví současná řídicí a zodpovědnostní struktura podniku jako nejvhodnější s malou změnou, a to přesunutí příjmu zakázek pod odpovědnost výroby a kompetenci nákupu je třeba rozšířit o položku nákup výkonů – kooperaci jak výrobní, tak technickou.

5.2. Marketing

Jak vyplývá z obrázku 6, je mimo Afriku a Austrálii výroba automobilů rozprostřena po celém světě⁴.



Obrázek 6: Počet vyrobených automobilů ve světě v r.2013

Jelikož firma XY nemá výrobní, ale hlavně marketingové, jazykové a mobilní prostředky k tomu, aby se snažila etablovat na všech významnějších trzích, nezbyvá než vyselektovat trhy, které se jeví jako nejoptimálnější. Tyto trhy jsou rozděleny na: Evropa, Severní Amerika, Jižní Amerika, Rusko. Asie bude díky rozdílným specifikům trhů rozdělena na Jižní Koreu a Japonsko, Čínu, Indii. Budou vytvořeny hodnotové mapy dle nákladů na jednotlivé zákazníky – teritoria (Pavlů, 2007, s. 47). Hodnotícím měřítkem je určeno:

- 1) Cenové / ziskové předpoklady
- 2) SW kompatibilita
- 3) Jazyková kompatibilita
- 4) Vzdálenost
- 5) Kulturní zvyky
- 6) Vymahatelnost pohledávek
- 7) Politická stabilita
- 8) Perspektiva vývoje na trhu

Každá položka v tabulce 11 je ohodnocena škálou 1 – 5 bodů: 1 – nejméně příznivá situace, 5 – nejvíce příznivá situace. Jedna položka – perspektiva trhu –

⁴ Dostupné z: <http://www.autoforum.cz/zajimavosti/cina-je-dnes-daleko-nejvetsi-vyrobce-aut-jeste-v-roce-2002-pritom-neznamenala-nic/>

je ohodnocena a posléze vynásobena 3 – tj. bude maximálně zohledněn očekávaný vývoj na trhu.

Tabulka 11: Srovnání trhů

					Evropa	S. Amerika	J. Amerika	Rusko	Jižní Korea + Japonsko	Čína	Indie	
	1)	Cenové / ziskové předpoklady			4	3	3	5	3	2	1	
	2)	SW kompaktilita			4	3	3	3	3	1	2	
	3)	Jazyková kompaktilita			5	5	5	5	2	2	3	
	4)	Vzdálenost			5	3	2	4	2	1	1	
	5)	Kulturní zvyky			5	5	5	4	5	2	2	
	6)	Vymahatelnost pohledávek			5	4	4	2	4	1	3	
	7)	Politická stabilita			5	5	4	2	5	2	4	
	8)	Perspektiva vývoje na trhu			6	4	6	8	4	10	8	
					39	32	32	33	28	21	24	

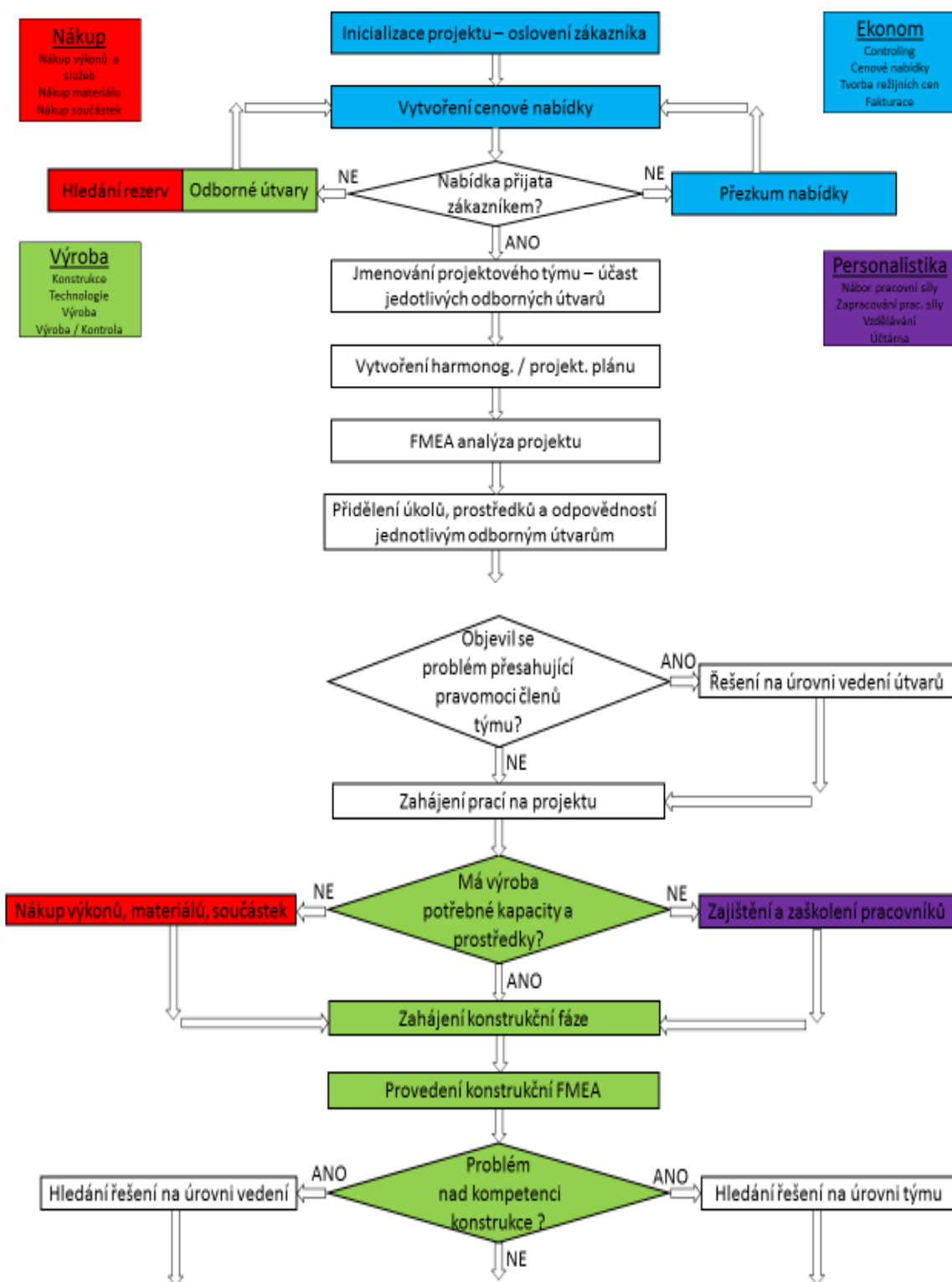
Z tabulky 11 vyplývá pořadí nejnižší nákladovosti na marketingové aktivity takto:

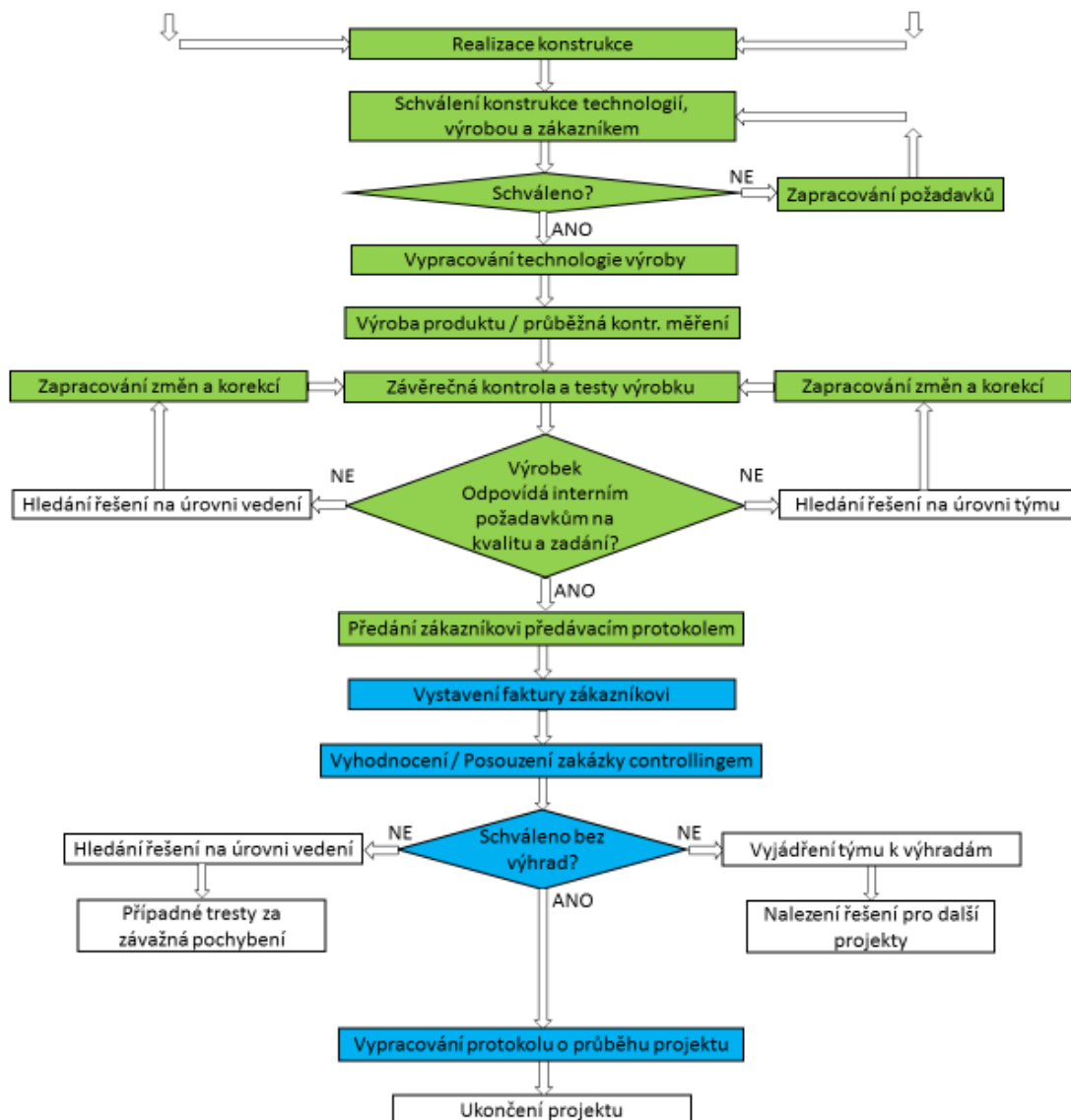
- 1 – Evropa
- 2 – Rusko
- 3 – Severní Amerika spolu s Jižní Amerikou
- 4 - Jižní Korea a Japonsko
- 5 – Indie
- 6 – Čína

Vzhledem k velikosti a reálným možnostem firmy XY není možné se orientovat na všechny trhy najednou. Jako přímé cíle marketingových aktivit je zvolena Evropa a pobočky evropských podniků v Rusku a dále Severní Amerika. Jako další cíl je naplánováno podrobné monitorování situace v oblasti podnikání XY v Číně (to je dáno i velkou orientací německých automobilek na tento trh). Pro začátek je stanoven úkol (povolena výjimka, kdy projekt nemusí být ziskový) na realizaci projektu lisovacího nářadí pro čínského zákazníka z důvodu ověření kompaktility SW a výrobních postupů.

5.3. Procesy

Jako optimální pro daný popsaný podnik je navržen následující procesní postup při průběhu většinového projektu:





Obrázek 7: Navrhovaný model procesů

5.4. Lidské zdroje

Firma XY se nachází ve velké konkurenci nejen na trhu, kde by chtěla umístit svoje produkty a služby, nýbrž i ve chvíli, kdy na trhu hledá pracovní sílu. Jelikož její produkty mají vysokou přidanou hodnotu s vysokým podílem lidské práce, musí i ona na trhu pracovních sil hledat vzdělanou, vyškolenou a zkušenou pracovní sílu. V okolí Mladé Boleslavi, kde je sídlo i místo působení XY je mnoho pracovních příležitostí, nezaměstnanost (celostátní je cca 5,9%⁵) je hluboko pod celostátním průměrem a poptávka po pracovnících velmi překračuje nabídku. Z důvodů zachování konkurenceschopnosti musí XY řešit nábor a udržení

⁵ <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

pracovníků komplexním způsobem, nejen krátkozrakou a nebezpečnou platovou spirálou.

Na začátku budou pracovníci rozděleni do 3 kategorií, kdy jediným kritériem je důležitost konkrétního zaměstnance pro podnik:

- 1) Klíčoví pracovníci – na jejichž práci a znalostech závisí fungování podniku a kteří jsou na trhu práce nedostatkoví, nalezení náhrady je časově i finančně náročné / rizikové
- 2) Důležití pracovníci – již zapracovaní, s praxí, spolehliví, flexibilní, znalí potřeb firmy, jejichž práci lze v krajním případě nakoupit jako službu
- 3) Řadoví pracovníci – jejichž ztráta a posléze náhrada není pro podnik nic složitějšího – na trhu práce je jejich dostatek, zapracování není časově ani finančně náročné.

Při zohlednění **Maslowovy hierarchie potřeb** a **McClellandova teorie tří potřeb** je navrženo přiřadit konkrétní podmínky pro jednotlivé kategorie pracovníků:

Fyziologické potřeby:

- bezpečné, čisté, pokud možno teplé pracovní prostředí s možností použití toalet, sprch, soukromého uzamykatelného prostoru, nejlépe v dosahu veřejné dopravy či alespoň s místy pro parkování
- pevnou složku platu pokrývající základní potřeby pracovníka se zohledněním obvyklé výše v daném oboru a místě pro všechny tři kategorie pracovníků,
- motivační zdravotní složku – příplatek za beznemocnost: 5% tarifu u řadových pracovníků, 10% u důležitých pracovníků a 15% u klíčových pracovníků
- věrnostní složku - příplatek za každý odpracovaný rok – 0,3% z tarifu u řadových pracovníků, 0,6% u důležitých pracovníků a 1% u klíčových pracovníků.

Bezpečí:

- pracovní smlouvy na dobu neurčitou pro všechny kategorie pracovníků. Pro dělnické a technické pracovníky je zkušební doba 3 měsíce dostatečná pro jejich otestování – taktéž maximální lhůta 6 měsíců pro řídicí pracovníky (viz. §35/zákoník práce).

- příspěvek na důchodové připojištění dle § 24 odst. 2. písm. j) bod 5 zákona o daních z příjmů (až 2.000,- Kč měsíčně bez odvodů a zdanění jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele) – výši konkretizovat dle odpracovaných let u firmy
- příspěvek na životní připojištění dle § 24 odst. 2. písm. j) bod 5 zákona o daních z příjmů (až 30.000,- Kč ročně včetně penzijního připojištění bez odvodů a zdanění jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele) – výši konkretizovat dle odpracovaných let u firmy

Společenské aktivity:

- 1x za půl roku sportovně společenská akce s cílem setkání pracovníků i mimo pracovní povinnosti s prvky tzv. teambuildingu se zaměřením na řešení situací v teamu, vhodné s přesahem na spolupráci s kolegy z firmy pracujícími v odděleních, se kterými je obvyklá spolupráce i na pracovní úrovni. Při společenské fázi zákaz řešení pracovních záležitostí – předcházení verbálních konfliktů zvláště podpořených alkoholem.
- rozvíjení komunikace při pravidelných workshopech, zapojení **všech** pracovníků do debat, poskytování informací o výsledcích a směřování jednotlivých oddělení i firmy jako celku. Hodnocení projektů či částí projektů včetně pojmenování viníků jak pozitiv, tak negativ. Odpovídání na otázky zaměstnanců na místě, popř. příprava odpovědí v čase.
- organizování kulturních akcí pro pracovníky min. 1x za tři měsíce
- finanční i nefinanční dary při významných životních událostech pracovníka jako např. narození dítěte, věková výročí, kulatá výročí práce pro firmu

Uznání:

- po ukončení a zhodnocení projektů vyzdvihnout a ocenění pracovníků, kteří se na jejich realizaci rozhodující měrou podíleli, finanční či nefinanční formou (peněžní odměna / poukázka na rekreaci, služební auto)
- převedení odpovědnosti za jednotlivé úseky projektů na tyto již osvědčené pracovníky a vypsání cílových odměn za splnění kvality a termínů
- perspektiva povýšení pro pracovníky dlouhodobě si zodpovědně plnící své úkoly s vůdčími schopnostmi a vůlí vést a zároveň nést zodpovědnost za podřízené

Seberealizace:

- umožnění realizace vlastních myšlenek a způsobů řešení, vlastní návrhy procesů, konstrukčních řešení či technologických postupů
- volba odměny za splnění předem daných podmínek v daném rámci
- v případě nejdůležitějších a nejloajálnějších pracovníků participace na hospodářských výsledcích, začlenění do nejužšího vedení či přímo převod části majitelství podniku či převod vlastních akcií.
- osobní rozvoj pracovníka – jazykové kurzy, odborné vzdělávání, rozšiřování stávajícího vzdělání,
- programy osobní zdravotní péče (vztahující se i na rodinu) rozšířené o sportovní aktivity
- ocenění včasného odhalení nesouladu a cizích chyb, které přineslo úsporu či zamezilo haváriím (není-li to v popisu práce zaměstnance)

Podle **Herzbergovy dvoufaktorové teorie** patří záležitosti spadající pod fyziologické potřeby a bezpečí spíše mezi hygienické faktory, naproti tomu mezi motivující patří společenské aktivity, uznání a seberealizace.

5.5. Srovnání s konkurencí

Tabulka 12: Srovnání s konkurencí

		XY (2014)	Tawesco(2013)	Žďas (2014)	Hoffmann UH
1	Vlastní kapitál	750 000 000 Kč	390 000 000 Kč	2 267 785 000 Kč	436 717 000 Kč
2	Cizí kapitál	0 Kč	742 002 000 Kč	1 052 270 000 Kč	129 008 000 Kč
3	Celkový kapitál	750 000 000 Kč	1 132 002 000 Kč	3 320 055 000 Kč	565 725 000 Kč
4	Výkony	1 233 300 000 Kč	1 098 478 000 Kč	2 770 836 000 Kč	387 204 000 Kč
5	Výkonová spotřeba	0 Kč	703 864 000 Kč	1 570 624 000 Kč	152 942 000 Kč
6	Osobní náklady	796 458 000 Kč	395 693 000 Kč	1 570 624 000 Kč	137 648 000 Kč
7	Odpisy	149 356 000 Kč	82 890 000 Kč	197 111 000 Kč	75 195 000 Kč
8	Provoz. výsl. hospodaření		7 674 000 Kč	106 166 000 Kč	21 655 000 Kč
9	Výsl. hosp. před zdaněním		-5 622 000 Kč	79 457 000 Kč	30 414 000 Kč
10	Počet zaměstnanců	1128	713	2419	266
11	Investice	109 256 000 Kč	15 623 000 Kč	27 589 000 Kč	12 578 000 Kč
12	Počet odved. normohodin	1011000	856000	2327000	256000
13	Vytiženost strojů	75%	62%	78%	81%
14	Zmetkovitost	43 796 000 Kč	22 523 000 Kč	57 364 000 Kč	7 202 000 Kč
15	Zmetkovitost	3,55%	2,05%	2,07%	1,80%
16	EBITDA	159 975 000 Kč	-5 622 000 Kč	79 457 000 Kč	105 604 000 Kč
17	EBIT	10 619 000 Kč	-5 622 000 Kč	0 Kč	30 414 000 Kč
18	EBT	10 619 000 Kč	-5 622 000 Kč	0 Kč	3 041 400 Kč
19	EAT	8 389 010 Kč	0 Kč	0 Kč	24 027 060 Kč
20	EAC	8 389 010 Kč	0 Kč	0 Kč	
21	ROA	1,4159%	0 Kč	0 Kč	

Při srovnání s konkurencí působící v oboru, která se nejvíce blíží svou činností činnosti XY, jsou velké rozdíly např. ve způsobu financování, v míře investic aj. Co však lze u XY vyzorovat, je zdaleka nejvyšší zmetkovitost, nejvyšší osobní náklady (což je ale způsobeno místem provozu XY) a také výkony vzhledem k počtu zaměstnanců zaostávají za konkurencí.

6. Závěr

Cíl této práce - **provedení analýzy efektivity podnikových procesů v podniku** na základě zvolených metodik – byl dosažen zmonitorováním situace v podniku XY pomocí metodiky popsané v kapitole 2 (Metodiky měření / výzkumných šetření) a jejích podkapitol. Na základě výstupů z této kapitoly byly v kapitole 3 (Charakteristika konkrétního podniku) a jejích podkapitolách **vyhodnoceny procesy, které mají nejvyšší podíl na zajišťování konkurenční výhody** a to za pomoci výkonnostní analýzy, SWOT analýzy, SWOT analýzy rozšířené o párové srovnání a SAP analýzy. Na základě těchto analýz byly v kapitole 4 **navrženy teoretické postupy** u klíčových procesů, a konečně pomocí těchto postupů byly v kapitole 5 **představena praktická řešení** pro případ konkrétního podniku.

Předpokládám, že výčet teoretických a ani praktických řešení dané situace popisovaného podniku není konečný, myslím si však, že zakomponování navrhovaných řešení do fungování podniku jeho situaci zlepší a ten se tímto stane nejen konkurenceschopnějším mezi podniky s obdobným bussinesplánem, ale i vyhledávanějším zaměstnavatelem na trhu pracovních sil. Na případný reálný dopad navrhovaných změn a řešení však má klíčový vliv i způsob implementace. V zásadě nevyhnutelnými je 6 znaků účinné vize (změny) tak, jak je popsal Kotter:

- obraznost – popsání budoucnosti
- adresnost – koho se týká, co vyžaduje a co přinese
- uskutečnitelnost – dosažitelné cíle
- jednoznačnost – jasnost rozhodování
- flexibilita – obecnost, nebrání iniciativám a kreativitě
- srozumitelnost – pochopitelnost na všech úrovních

(Kotter, 2008, s. 78)

Seznam literatury

BARTES F., *Strategie konkurenčních střetů*. 1. vydání Ostrava: KEY Publishing s.r.o. 2011. ISBN 978-80-7418-100-9

DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*. 1. vydání Praha: VŠE v Praze, 1995. ISBN 80-7079-713-4

HAMMER M., HERSHMAN L.W. *Rychleji, levněji, lépe – devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-253-6

KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2.vydání Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6

KOTTER J.P., *Vedení procesu změny*. 1. vydání Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-015-0

PAVLŮ D. a kol.: *Marketingová komunikace a konkurence*, 1.vydání, Praha, Professional Publishing, 2007, ISBN 978-80-7318-634-0

PECHOVÁ J., *Personální management pro kombinovanou formu studia*, 1. vydání, Mladá Boleslav, Škoda Auto vysoká škola o.p.s. 2013. ISBN 978-80-87042-55-7

ŘEPA V., *Podnikové procesy – Procesní řízení a modelování*. 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1281-4

SOUČEK Z., MAREK J., *Strategie úspěšného podniku*. 1.vydání Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3

ZUZÁK R., *Strategické řízení podniku*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-4008-9

ZUZÁK R., KÖNIGOVÁ M., *Krizové řízení podniku*, 2. vydání, Praha, Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-4008-9

WAGNER J., *Měření výkonnosti*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2924-4

W. CHAN KIM, MOUBORGNE R., *Strategie modrého oceánu*, 1. vydání, Praha, Management Press, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Vzorec pro výpočet průměrné rentability.....	11
Obrázek 2: Organizační struktura podniku	18
Obrázek 3: Graf - portfolio zákazníků	21
Obrázek 4: Provozní proces	26
Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb	27
Obrázek 6: Počet vyrobených automobilů ve světě v r.2013.....	31
Obrázek 7: Navrhovaný model procesů	34
Tabulka 1: 7 základních principů	12
Tabulka 2: Management - hlavní otázky.....	14
Tabulka 3: Management - vedlejší otázky	14
Tabulka 4: Marketing - otázky	15
Tabulka 5: Lidské zdroje - otázky na vedení	15
Tabulka 6: Lidské zdroje - anketa pracovníci	16
Tabulka 7: SWOT analýza	21
Tabulka 8: SWOT analýza - párové srovnání.....	22
Tabulka 9: Metoda SAP	23
Tabulka 10: Zvolené porovnávané veličiny	28
Tabulka 11: Srovnání trhů	32
Tabulka 12: Srovnání s konkurencí	38

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Pavel Jirka		
STUDIJNÍ OBOR	6208R088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	Efektivita podnikových procesů		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2015
POČET STRAN	41		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	12		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce je zaměřena na strojírenský podnik střední velikosti s úzkým zaměřením na konstrukci, výrobu a údržbu lisovacího nářadí, licích nástrojů pro hliník a litinu, kontrolních a lemovacích přípravků. Tématem je jeho přežití a fungování na trhu, kde nastupuje ostrý konkurenční boj vlivem globalizace, která může být zároveň i příležitostí. Cílem práce je pomocí zvolené metodiky získávání informací vytipování procesů a faktorů klíčových pro ekonomické výsledky podniku, popsání současného stavu věcí s poukazem na nedostatky a přednosti v těchto dílčích úsecích, teoretické pojednání o možnostech optimalizačních opatření a posléze navržení praktických řešení vhodných pro konkrétní procesy v daném podniku.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Konkurence, konkurenční boj, konkurenční výhoda, efektivita, rentabilita, podnikové procesy, management, marketing, lidské zdroje, SWOT analýza		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Pavel Jirka		
FIELD	6208R088 Business Management and Production		
THESIS TITLE	Efficiency of Company Processes		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2015
NUMBER OF PAGES	41		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	12		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This work is aimed at a medium-sized engineering company with a narrow focus on the design, production and maintenance of press tools, casting tools for aluminum and cast iron, control and edging preparations. The theme is survival and functioning of the company on a market where fierce competition starts due to globalization which can also be an opportunity. The aim is to identify the processes and key factors for the economic results of the company by the chosen method for collection of information describing the current state of affairs, with reference to the strengths and weaknesses in these sub-sections, a theoretical consideration on the possibilities of optimization measures and then to suggest practical solutions suitable for specific processes in this company.</p>		
KEY WORDS	<p>Competition, competitive struggle, competitive advantage, efficiency, profitability, company processes, management, marketing, human resources, SWOT analysis</p>		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: N			