

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Silvia MOTYČKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Návrh opatření na zvýšení konkurenceschopnosti
podniku Kovárna "VIVA" Zlín, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte rámec aktuálních projektových příležitostí podniku Kovárna "VIVA" Zlín, s. r. o., definujte ideu a hypotézu projektového řešení.
2. Konfrontujte záměr ideje a hypotézy, dostupné literární prameny z oblasti konkurenceschopnosti a možností její zvyšování spolu se zpracovanou analýzou k podpoře projektového řešení.
3. Zpracujte syntézu poznatků vyplývajících z bodu 2.
4. Formulujte diagnózu projektu jako určující východisko pro jeho zpracování.
5. Vypracujte projekt na zvýšení konkurenceschopnosti Kovárny "VIVA" Zlín, s. r. o.
6. Verifikujte projektové řešení v návaznosti na bod 5.
7. Prezentujte a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro Kovárnu "VIVA" Zlín, s. r. o.

Rozsah práce: 70 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- [1] MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [2] PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [3] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [4] KADERÁBKOVÁ, A. Technologická změna, růst a konkurenceschopnost. Praha: VSE, 2001. 157 s. ISBN 80-245-0146-5.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Dobroslav Němec

Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství

Datum zadání diplomové práce:

15. července 2005

Termín odevzdání diplomové práce:

26. srpna 2005

Ve Zlíně dne 15. července 2005



doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

Návrh opatření na zvýšení konkurenceschopnosti podniku Kovárna “VIVA“ Zlín, spol. s r. o.

Bc. Silvia Motyčková



ABSTRAKT

Predložená diplomová práca rieši problematiku zvyšovania konkurencieschopnosti podniku Kovárna "VIVA" Zlín, spol. s r. o. konkrétnymi rozpracovanými návrhmi vychádzajúcimi z priorít zistených v analytickej časti. Práca je rozdelená na tri samostatné časti: teoretickú, analytickú a projektovú.

V teoretickej časti je konfrontovaný zámer idey a hypotézy s dostupnými literárnymi prameňmi z oblasti konkurencieschopnosti a možností jej zvyšovania.

Analytická časť diplomovej práce sa zaoberá skúmaním kovárenského priemyslu a zhodnotením hlavných konkurentov v Česku aj v zahraničí. Ďalej obsahuje zhodnotenie ekonomického stavu podniku prostredníctvom výpočtu ekonomickej pridanej hodnoty EVA a indexu IN. Táto časť práce je tiež zameraná na vyčíslenie celkového potenciálu a skúmanie technologickej vyspelosti pomocou porovnania s konkurenčnými podnikmi - benchmarkingu a sú v nej uplatnené i ďalšie analytické metódy.

V projektovej časti sú na základe výsledkov analytickej časti rozpracované navrhované opatrenia na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku - zavedenie nového technického riešenia linky tepelného spracovania využitím programu Ministerstva priemyslu a obchodu Rozvoj II, využitie podpory investičnou pobídkou - čiastočná zľava na dani z príjmov po dobu desiatich rokov a kapitálový vstup zahraničného investora.

Kľúčové slová: konkurencia, konkurencieschopnosť, potenciál, konkurent, finančná analýza, stratégia, investícia, linka tepelného spracovania, program MPO Rozvoj II, investičná pobídka

ABSTRACT

This master thesis deals with the problem how to increase the ability to compete of enterprise Kovarna "VIVA" Zlin, s. r. o. by using concrete analysed proposals starting from the priorities concluded in the analytical part. Work is divided into three separate parts: theoretical, analytical and project one.

In the theoretical part there is the intension of idea and hypothesis being confronted with bibliography sources about ability to compete and possibilities of increasing the ability.

The analytical part of master thesis discusses forging industry analysis and evaluation of the main competitors in the Czech Republic and foreign countries. This part contains the evaluation of company economic stage using economic value added and index IN. The analytical part focuses as well on the total potential numbering and exploring the technology level by comparing with competitors – benchmarking and there are more analytical methods used in this part of work.

In the project part there are recommendation proposals starting from analytical basis of increasing ability to compete for the company – implementation of new technical performance of heat treatment equipment using the Ministry of industry and business program Rozvoj II, using the investment stimulation public support – partial exemption lasting ten years and contribution of capital from foreign investor.

Keywords: competition, ability to compete, potential, competitor, financial analysis, strategy, investment, heat treating equipment, the Ministry of industry and business program Rozvoj II, investment stimulation

Ďakujem za odborné vedenie mojej diplomovej práce pánovi Ing. Martinovi Vančurovi a pánovi Ing. Dobroslavovi Němcovi. Som im vďačná za konzultácie, cenné rady a praktické pripomienky, ktorými mi pomáhali pri spracovávaní tejto práce. Za morálnu a technickú podporu ďakujem svojej babičke, rodičom, sestre, Ladislavovi Vrbovi, pracovníkom knižnice Univerzity Tomáše Bati a najlepším priateľom Eve Mikulčíkovej, Jozefovi Říhovi, Kataríne Bašnárovej, Pavle Hozíkovej a Zaheerovi Akhtarovi.

"Konkurencia je ako šelma. Dokiaľ bežíte, kúše vás do lýtok.

Akonáhle sa zastavíte, zhltnie vás." (W. Knudsen)

"Nie každá zmena znamená rast, nie každý pohyb je vpred." (E. Glasgow)

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČASŤ	9
1 KONKURENCIA A KONKURENCIESCHOPNOSŤ	10
1.1 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÝCH POJMOV	10
1.2 TYPOLÓGIA KONKURENCIE.....	11
1.2.1 Rozsah konkurenčného pôsobenia (teritoriálne hľadisko).....	11
1.2.2 Mikroekonomické poňatie konkurencie.....	12
1.3 KONKURENCIESCHOPNOSŤ AKO POTENCIÁL	12
1.4 KONKURENČNÁ VÝHODA.....	13
2 DIMENZIE KONKURENCIESCHOPNOSTI FIRMY	14
2.1 PORTEROVA TEÓRIA KONKURENČNÝCH SÍL	14
2.2 PODMIENKY KONKURENCIESCHOPNOSTI.....	15
2.2.1 Faktory konkurencieschopnosti.....	15
3 SYNERGICKÝ EFEKT KONKURENČNÉHO BOJA.....	17
3.1 MALÉ A STREDNÉ PODNIKY A ICH VÝZNAM V EKONOMIKE EÚ A ČR	17
3.2 PROGRAM ROZVOJ II	18
3.3 INVESTIČNÉ POBÍDKY	18
3.4 REDUKCIA KONKURENČNÝCH STRETOV – „SPOLUPRÁCA S KONKURENCIOU“	20
3.5 STRATEGICKÉ ALIANCIE – KLASIFIKÁCIA VZŤAHOV	20
4 EKONÓMIA ČASU V PODNIKANÍ AKO KONKURENČNÝ POTENCIÁL	22
4.1 EKONÓMIA ČASU A INOVAČNÝ PROCES	22
4.2 INOVAČNÝ A INVESTIČNÝ PROCES	22
4.3 ZMENA V PRÍSTUPE K TVORBE STRATÉGIE	22
5 VÝKONNOSŤ A POTENCIÁL.....	25
5.1 MERANIE VÝKONNOSTI FIRMY	25
5.1.1 Finančná analýza	25
5.1.2 Benchmarking.....	25
5.2 MERANIE POTENCIÁLU FIRMY	26
6 AKO ZVÝŠIŤ KONKURENCIESCHOPNOSŤ	29
6.1 ČESKÝ PRIEMYSEL	29

6.2	ČESKÝ PRIEMYSELNÝ VÝROBCA.....	30
II.	ANALYTICKÁ ČASŤ.....	31
7	ANALÝZA ČESKÉHO KOVÁRENSKÉHO PRIEMYSLU	32
7.1	HMOTNOSTNÉ A ROZMEROVÉ MOŽNOSTI ČKP.....	32
7.2	VÝROBNÁ ZÁKLADŇA.....	32
7.3	VÝROBA VÝKOVKOV	33
8	ANALÝZA PODNIKU KOVÁRNA “VIVA“ ZLÍN, S. R. O.....	35
8.1	PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....	35
8.1.1	<i>Zákazníci</i>	<i>36</i>
8.1.2	<i>Obchodní partneri</i>	<i>37</i>
8.2	VÝROBNÁ TECHNICKÁ ZÁKLADŇA	37
9	SÚČASNÁ ÚROVEŇ VÝKONNOSTI A POTENCIÁLU PODNIKU.....	40
9.1	HODNOTENIE VÝKONNOSTI PODNIKU NA ZÁKLADE HODNÔT FINANČNÝCH UKAZOVATEĽOV	40
9.2	KONFRONTÁCIA FINANČNÝCH UKAZOVATEĽOV S ODVETVOVÝMI HODNOTAMI	40
9.3	MOŽNOSTI VYUŽITIA SÚHRNNÝCH FINANČNÝCH UKAZOVATEĽOV PRE HODNOTENIE VÝKONNOSTI SPOLOČNOSTI KOVÁRNA “VIVA“ ZLÍN, S. R. O.....	41
9.3.1	<i>Index IN01</i>	<i>42</i>
9.3.2	<i>Ekonomická pridaná hodnota</i>	<i>42</i>
9.4	VÝPOČET POTENCIÁLU PODNIKU KOVÁRNA “VIVA“ ZLÍN	45
10	ANALÝZA KONKURENCIE KOVÁRNE	47
10.1	KONKURENCIA.....	47
10.1.1	<i>Identifikácia hlavných tuzemských konkurentov</i>	<i>47</i>
10.1.2	<i>Identifikácia hlavných zahraničných konkurentov.....</i>	<i>47</i>
10.2	CHARAKTERISTIKA KONKURENČNÝCH FIRIEM V KOVÁRENSKOM ODVETVÍ.....	48
10.2.1	<i>Benchmarking</i>	<i>57</i>
10.3	SWOT ANALÝZA	63
10.4	PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL	64
10.5	PEST ANALÝZA	65
10.6	ANALÝZA KĽÚČOVÝCH FAKTOROV ÚSPECHU	65
11	ZÁVERY ANALYTICKEJ ČASTI.....	66

III. PROJEKTOVÁ ČASŤ.....	67
12 ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI SPOLOČNOSTI KOVÁRNA “VIVA“ ZLÍN.....	68
12.1 PROJEKT ZAVEDENIA NOVÉHO TECHNICKÉHO RIEŠENIA LINKY TEPELNÉHO SPRACOVANIA VÝKOVKOV	69
12.1.1 Stav súčasného zariadenia.....	70
12.1.2 Opis navrhovaného zariadenia	73
12.1.3 Riziková analýza	74
12.1.4 Odôvodnenie navrhovaného riešenia.....	75
12.1.5 Časový harmonogram realizácie projektu.....	77
12.1.6 Zaistenie odberateľov	77
12.1.7 Zaistenie dodávateľov technologického zariadenia pre novú linku.....	82
12.1.8 Hodnotenie nákladovosti a efektívnosti projektu	84
12.2 VYUŽITIE PODPORY INVESTIČNOU POBÍDKOU - ČIASTOČNÁ ZĽAVA NA DANI Z PRÍJMOV PO DOBU 10 ROKOV	86
12.2.1 Opis investičného zámeru	86
12.2.2 Časový harmonogram.....	87
12.2.3 Metóda kritickej cesty	89
12.2.4 Financovanie projektu	90
12.2.5 Hodnotenie nákladovosti a efektívnosti projektu	91
12.3 KAPITÁLOVÝ VSTUP ZAHRANIČNÉHO INVESTORA.....	93
13 ODPORÚČANIE PRE PODNIK.....	94
ZÁVER.....	95
SUMMARY	97
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	99
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	102
ZOZNAM GRAFOV	103
ZOZNAM OBRÁZKOV.....	104
ZOZNAM TABULIEK.....	105
ZOZNAM PRÍLOH	106

ÚVOD

Predstavitelia Európskej únie sa na Lisabonskom summite zhodli na spoločnej myšlienke - vybudovať najkonkurencieschopnejšiu ekonomiku sveta založenú na znalostiach. Tento zámer ovplyvňuje všetky podnikateľské subjekty integrujúcej sa Európy. Odvíja sa z neho ich dlhodobá stratégia. Preto existujú operačné programy Ministerstva priemyslu a obchodu na podporu priemyslu a podnikania, ktoré majú zabezpečiť zvyšovanie hospodárskej výkonnosti predovšetkým malých a stredných podnikov. Dôraz je kladený na pozitívne dopady v oblasti zamestnanosti a technologického rozvoja, ktoré majú prispievať k vyváženému priemyselnému rozvoju regiónov.

Samostatným programom sú investičné pobídky podporujúce spracovateľský priemysel, ktorý je kľúčovým odvetvím pre konkurenčnú spôsobilosť celej ekonomiky. Investičné pobídky sú určené pre investorov z Českej republiky aj zo zahraničia.

Ideou projektového riešenia tejto diplomovej práce je pomôcť podniku Kovárna "VIVA", s. r. o. zlepšiť jeho technologické zázemie - zvýšiť jeho úroveň, zároveň rozšíriť výrobnú kapacitu a dosiahnuť tak posilnenie konkurenčnej pozície spoločnosti na európskom trhu. *Hypotézou* projektového riešenia je schopnosť podniku konkurovať hlavne zahraničným kovárňam s vyspelejším technologickým vybavením.

Cieľom tejto práce je zhodnotiť súčasný stav konkurencieschopnosti podniku a pomocou navrhovaných opatrení dokázať, že zavedením novej linky tepelného spracovania v Kovárni využitím štátnych programov podpory priemyslu a podnikania a neskôr aj rozšírením výrobnnej prevádzky o nové výrobné stredisko dôjde k zvýšeniu produktivity práce, lepším hospodárskym výsledkom a následne aj zvýšeniu konkurenčnej schopnosti podniku na trhu výkovkov doma aj v zahraničí.

Táto diplomová práca navrhuje a rieši najdôležitejšie opatrenia na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku Kovárna "VIVA" Zlín, spol. s r. o. Diplomová práca má tri základné časti. V teoretickej časti spracovávam poznatky z oblasti konkurencie, konkurencieschopnosti a možností jej zvyšovania z viacerých literárnych prameňov. Analytická časť je zameraná na porovnanie spoločnosti s tuzemskými aj zahraničnými podnikmi z rovnakého odvetvia z hľadiska ekonomického stavu i technologickej vyspelosti. Projektová časť sa zaoberá návrhom opatrení na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku a ich rozpracovaním.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 KONKURENCIA A KONKURENCIESCHOPNOST'

1.1 Charakteristika základných pojmov

Zvládnutie dopadov transformačných procesov na jednotlivé firmy patrí a bude patriť k veľmi náročným úlohám podnikateľskej praxe, pretože podniky, zvlášť malé a stredné firmy, sú veľmi citlivé na zmeny podnikateľského prostredia. Naviac existuje určitá paradoxná situácia v tom zmysle, že predovšetkým malé a stredné firmy, ktoré sú najviac pod tlakom transformačných turbulencií, nemajú dostatočne kompetentných vlastníkov a manažérov. Ďalší problém tkvie v tom, že tieto firmy nemajú obvykle ani dostatok finančných prostriedkov, aby vlastné nedostatky prekonali s pomocou externých poradcov a služieb expertov. Naviac, podnikateľ či manažér, ktorý nemá jasné strategické myslenie, systémové poňatie podnikania a cieľavedomo neriadi financie svojej firmy, nemá dispozíciu uspieť na trhu a byť konkurencieschopný.[1]

Charakterizujme si, čo vlastne znamená pojem konkurencia a byť konkurencieschopný:

Konkurencia – proces, v ktorom väčší počet súťažiacich hospodárskych subjektov sleduje rôznymi formami vo svojom individuálnom záujme určitý hospodársky cieľ. Miere dosiahnutia cieľa zodpovedá honorovanie úsilia (napr. zisk), spravidla na úkor obdobného dosahovania cieľov u iných účastníkov konkurencie (konkurentov). Dôsledkom konkurencie je trvalé zlepšovanie ekonomickej výkonnosti nasadzovaním všetkých podnikateľských schopností a síl. Konkurencia je ústredným systémovým a organizačným princípom trhovej ekonomiky. Ďalšími parametrami konkurencie sú cena, predajné podmienky, kvalita, inovácie apod. Znamením pre intenzitu konkurencie, ktorá nezávisí nutne od počtu konkurentov, sú možnosti prístupu na trh. Konkurencia nie je cieľom, ale skôr prostriedkom vytvorenia ekonomickej aktivity.[2]

Konkurencia je podľa F. Trnku: „Univerzálna koncepcia rozvoja spoločnosti. Prežíva len ten, kto sa dokáže prispôbiť meniacim sa podmienkam.“[9]

Konkurencieschopnosť – závislá na integrálnom, efektívnom fungovaní podniku – prieskume trhu, výroby a predaja. Efektívne fungovanie korporácií závisí od kvality managementu.[9]

Podľa riešiteľského tímu Univerzity Tomáše Bati je *konkurencieschopnosť* pojem dynamický. Aby sa dosiahla konkurencieschopnosť, musí sa meniť organizácia a riadenie

podniku. Konkurencieschopný podnik musí byť vždy na úrovni doby, resp. v predstihu.[14]

Vzhľadom k obrovskému rozvoju vedy, výskumu a vývoja došlo v posledných rokoch k tomu, že nové technológie bývajú stále častejšie aplikované v odvetviach, s ktorými vôbec nesúvisia. Moderný podnik tak dnes nemôže hľadať konkurenciu v rámci odvetvia, v ktorom pôsobí, ale musí vidieť i za jeho hranice. Identifikácia priamych konkurentov je samozrejme oveľa jednoduchšia než identifikácia potenciálnych konkurentov, ktorí sa nachádzajú mimo nášho odvetvia. Napriek tomu nie je nemožné nájsť potenciálnych konkurentov, ktorí dosiaľ pôsobia mimo nášho odvetvia. Je možné to dosiahnuť predovšetkým štúdiom najmodernejších technológií a hľadaním spôsobov, či a ako sa dajú využiť v odvetví, v ktorom podnik pôsobí.[3]

1.2 Typológia konkurencie

Existuje celý rad členenia konkurencie. Na tomto mieste uvádzam najdôležitejšie z nich – na základe rozsahu konkurenčného pôsobenia a z hľadiska mikroekonomického poňatia.

1.2.1 Rozsah konkurenčného pôsobenia (teritoriálne hľadisko)

- a) globálna konkurencia – pôsobí svojím rozsahom po celom svete a zasahuje podľa miery otvorenosti a uzavretosti všetky štátne tržné priestory a aliančné zoskupenia,
- b) aliančná konkurencia – zasahuje svojím rozsahom iba nadnárodné tržné priestory a zoskupenia, účelovo sa vytvárajúce ako ekonomické združenia konkrétnych štátov,
- c) národná konkurencia – reflektuje konkurenciu na území jedného štátu v rámci štruktúry makroekonomických a mikroekonomických pravidiel tržnej spoločnosti,
- d) medziodvetvová konkurencia – predstavuje sumu konkurentov, ktorí pôsobia vo viac než jednom odvetví, a súčasne obsahuje tiež substituentov ako konkurentov, ktorí sa snažia z jedného odvetvia ekonomiky prechádzať do druhého,
- e) odvetvová konkurencia – zahŕňa všetkých konkurentov v rámci odvetvia ekonomiky a v nich sa nachádzajúcich trhov,
- f) komoditná konkurencia – zahŕňa konkurentov vyrábajúcich alebo distribuujúcich rovnaké alebo podobné produkty zahrnuté v komoditnej klasifikácii EÚ.[16]

1.2.2 Mikroekonomické poňatie konkurencie

1) Konkurencia medzi ponukou a dopytom

Výrobcovia majú záujem predat' to, čo vyrobili, s čo najväčším ziskom. Spotrebitelia chcú v čo najvyššej miere uspokojiť svoje potreby nákupom tovaru a za čo najnižšiu cenu.

2) Konkurencia na strane dopytu

Ide o stret záujmov jednotlivých spotrebiteľov vstupujúcich na trh. Každý spotrebiteľ chce nakúpiť čo najviac tovaru čo najlacnejšie, i na úkor ostatných spotrebiteľov. Význam tejto konkurencie rastie najmä, ak je dopyt vyšší než ponuka. Vtedy rastú aj ceny.

3) Konkurencia na strane ponuky

Každý výrobca prichádza na trh so snahou predat' čo najväčšie množstvo svojich výrobkov za čo najvýhodnejších podmienok. Ďalším cieľom je oslabovanie pozícií svojich konkurentov. Pokles ceny nastane v prípade, keď ponuka je menšia než dopyt.

3a) Cenová a necenová konkurencia

- cenová konkurencia – ide o snahu výrobcov prilákať prostredníctvom znižovania cien vlastného tovaru čo najviac kupujúcich.
- necenová konkurencia – ide o metódy založené na kvalite, technickej úrovni výrobku, diferenciacii výrobku, designe, image apod.

3b) Dokonalá a nedokonalá konkurencia

- dokonalá konkurencia – ideálny stav, teoretické východisko; existencia veľkého počtu konkurentov ako na strane ponuky, tak na strane dopytu a tiež naprieč trhom.
- nedokonalá konkurencia – vo formách monopolistickej konkurencie (trh jedného diferencovaného výrobku s mnohými výrobcami a s voľným vstupom na trh); oligopolu (ponuka uskutočňovaná len malým počtom predávajúcich); monopolu (iba jeden monopolista dodáva jeden výrobok mnohým zákazníkom).[1]

1.3 Konkurencieschopnosť ako potenciál

Prosperujúci podnikateľ svoj vlastný, prípadne cudzí (napr. prenájatý) podnikateľský potenciál perspektívne a permanentne zhodnocuje (umocňuje). Táto skutočnosť je základným a rozhodujúcim fenoménom konkurencieschopnosti v podnikaní.[1]

Potenciál je rozdiel, respektíve veľkosť odchýlky javu od normálu (tzn. normálneho alebo bežného javu, etalónu, ideálu, porovnávacej základne apod.). Inými slovami potenciál je rozdielom medzi tým, čo je a tým, čo môže alebo má (musí) byť, resp. je rozdielom medzi súčasným stavom či procesom a nutnosťou alebo možnosťou.

Základom úvah o konkurencieschopnosti firmy sa musí stať skúmanie vzťahu medzi produktom a potenciálom vytvorenia produktu. Produkt chápme ako výsledok exploitácie potenciálu pre dlhodobú prosperitu. Môžeme vysloviť názor, že ide o nový zorný uhol pre ďalšie pochopenie konkurencie, konkurencieschopnosti, hospodárskej súťaže apod. v súčasnosti. Ide o zlomový pohľad na vzťah medzi potenciálnosťou a realnosťou (Tab. 1).

Existenčný princíp			
potenciálnosti		realnosti	
genéza		genéza	
charakteristika potenciálu	potenciál ako produktívny faktor	potenciál ako reálna akcia = príčina (produkt)	spotrebovaný potenciál = dôsledok (užitie produktu)
konkurencieschopnosť	konkurenčná sila – tlak	konkurencia – konkurovanie	úspech, zisk, pozícia na trhu, iný efekt

Tab. 1. Genéza konkurencieschopnosti k úspechu firmy; [1]

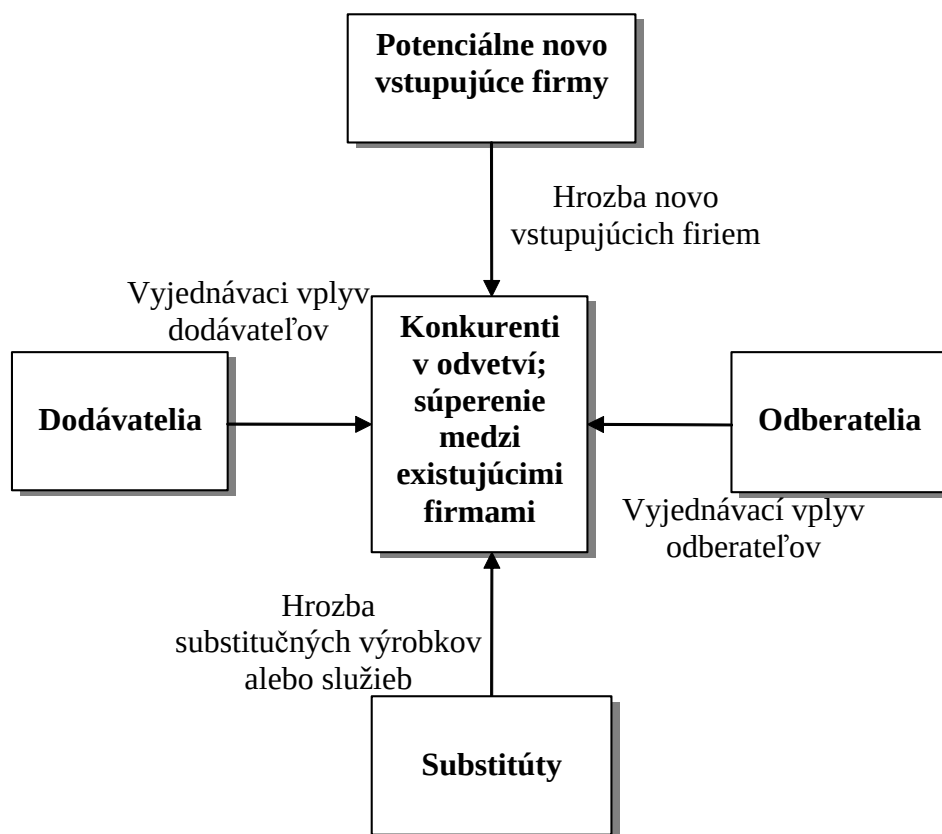
1.4 Konkurenčná výhoda

V menej rozvinutých krajinách prevažujúcu cenovo-nákladovú konkurencieschopnosť podporujú nízke mzdy a podhodnotená mena. Pri zvyšovaní životnej úrovne obyvateľov však kľúčovú úlohu zohráva produktivita, teda hodnota výrobkov a služieb na jednotku použitých vstupov. Túto hodnotu určujú ceny dosiahnuteľné na trhu a efektívnosť, s akou sú výrobky a služby produkované. Jedným z kľúčových predpokladov rozvoja kvalitatívne zameranej konkurenčnej výhody je zvyšovanie technologickej úrovne ekonomických aktivít. Tá je ovplyvnená dosiahnutou úrovňou rozvinutosti národnej ekonomiky z hľadiska dostupnosti vstupov pre investície do znalostí, tj. výskumu a vývoja a vyššieho vzdelávania a doterajšou históriou znalostne založených aktivít z hľadiska rozsahu a kvality akumulovaných technologických výstupov.[8]

2 DIMENZIE KONKURENCIESCHOPNOSTI FIRMY

2.1 Porterova teória konkurenčných síl

Teória M. E. Portera vysvetľuje konkurenčné správanie prostredníctvom trhových okolností. Úroveň konkurencie v odvetví podľa tejto teórie závisí od piatich základných konkurenčných síl. Pôsobenie týchto síl sa rôzni podľa odvetvia, ale súhrnné pôsobenie týchto piatich síl určuje predpoklady dosiahnutia konečného zisku v odvetví. Cieľom konkurenčnej stratégie pre podnikateľský subjekt je nájsť v odvetví také postavenie, kedy podnik môže najlepšie čeliť konkurenčným silám, alebo ich pôsobenie obrátiť vo svoj prospech. Konkurenčné sily v odvetví sú graficky znázornené na obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Hybné sily konkurencie v odvetví; [4]

Keďže súhrnné pôsobenie týchto síl môže byť značne bolestivé pre všetkých konkurentov, kľúč k vypracovaniu stratégie spočíva v hlbokom analyzovaní zdrojov týchto síl. Znalosť hlbinných zdrojov konkurenčného tlaku odhaľuje kritické prednosti a slabiny podniku, podnecuje ho meniť odvetvovú pozíciu, ozrejmuje oblasti, kde strategické zmeny prinášajú

najväčší efekt a osvetľuje tie miesta, kde sa zdá, že majú odvetvové trendy najväčšiu dôležitosť, či už ako príležitosti či ako hrozby.[4]

2.2 Podmienky konkurencieschopnosti

Vytváranie konkurencieschopnosti zasahuje do všetkých oblastí fungovania podniku: riadenia podniku, ekonomiky, marketingu, logistiky, organizácie a riadenia výroby od jej prípravy až po predaj a servis. Dosiahnutie úspechu v jednom segmente ešte neznamená úspech celkový.[9]

V. Nováček so spolupracovníkmi konštatujú, že firma je konkurencieschopná, pokiaľ dokáže spracovať a dynamicky (s ohľadom na vývoj) realizovať minimálne strednodobú stratégiu, v ktorej:

- firma môže a mala by voliť odbor, resp. trh svojho podnikania - zvažuje pritom rad faktorov, tj. najmä svoje kompetencie, zdroje, veľkosť, stav a vývoj zvoleného trhu, mieru konkurencie na tomto trhu, atď.
- vie využiť všetky svoje vnútorné zdroje a schopnosti najefektívnejším spôsobom; využitie vnútorných zdrojov najefektívnejším spôsobom je samozrejme relatívne. Musí sa porovnávať, pričom najlepšie asi poslúži benchmarking.
- ak firma vyčerpá vnútorné zdroje svojho rozvoja, hľadá vonkajšie zdroje, najmä vzťahy strategickej spolupráce, kooperácie, integrácie apod.
- všetky parametre prostredia, a teda i stratégia sú v čase premenlivé, firma teda musí pracovať s dynamickými premennými, vrátane väzieb spolupráce a konkurencie.

Veľmi významná je pre podnik interakcia s okolím. Podnik nie je uzavretý systém, bez interakcie s okolím minimálne nerealizuje svoju produkciu (nemá zákazníkov), a teda nie je schopný zaistiť si prosperitu.[10]

2.2.1 Faktory konkurencieschopnosti

Vnútorné faktory

- výrobné procesy (výrobné technológie, časová organizácia, priestorová organizácia, metódy a techniky zlepšovania)

- výrobné prostriedky (veková štruktúra, úroveň opotrebenia, technický stav, pružnosť, úroveň využitia, úroveň automatizácie)
- výrobný program (výrobok, rôznorodosť sortimentu, kvalita, zásoby, úspory materiálu, úspory energií, technologickosť konštrukcie)
- riadenie (klíma, pracovné prostredie, štýly riadenia, systém odmeňovania)
- pracovníci (kvalifikácia, produktivita, angažovanosť, vzťah k práci)
- informačné systémy (náklady jednorazové, prevádzkové, funkčnosť, užívateľská prívetivosť, hardwarová a softwarová kompatibilita, bezpečnosť, komplexnosť)

Vonkajšie faktory

- zdroje, dostupnosť, cena (ľudia, pozemky, suroviny, energie)
- trhové okolie (marketingový mix, SWOT analýza)
- právne a administratívne pravidlá (makroekonomické nástroje, globalizácia).[15]

O tom, kto vyhrá „boj o prežitie“, nie je žiadnych pochyb. Bude to podnik, ktorý bude mať:

- vysokú produktivitu vo všetkých svojich procesoch,
- vysokú akosť a nízke náklady vo všetkých svojich procesoch,
- vysokú pružnosť všetkých svojich procesov reagovať na potreby zákazníka.

Konkurencieschopnosť podniku je založená na znalostiach. To teda znamená:

1. Podnik musí poznať a vedieť vyjadriť svoju víziu, filozofiu, podstatu svojej existencie; musí byť schopný formulovať svoje poslanie a dlhodobé ciele.
2. Podnik musí poznať a ovládať dominantné trendy, ktoré sa vzťahujú k jeho podnikateľským aktivitám.
3. Podnik musí poznať a ovládať svoje kritické faktory úspechu, ktoré zaručujú jeho komparatívnu výhodu.
4. Podnik musí poznať a ovládať podnikové procesy, ktoré zaručujú jeho výkonnosť.[14]

3 SYNERGICKÝ EFEKT KONKURENČNÉHO BOJA

Firma vedie neustály boj so svojimi konkurentmi a podmienkami prostredia. Ide o opakované „overovanie“ konkurenčného potenciálu, konkurencieschopnosti, ide o udržanie dynamiky vývoja. Vo svojej podstate ide o permanentnú konfrontáciu silných a slabých stránok s vonkajšími ohrozeniami a príležitosťami. Konkurencia ide „ruka v ruke“ so spoluprácou ako vo vnútri firmy, tak medzi firmami a prostredím firmy.[1]

3.1 Malé a stredné podniky a ich význam v ekonomike EÚ a ČR

V rámci EÚ je pojem malých a stredných podnikov (MSP) definovaný na základe kritéria počtu zamestnancov a finančných výsledkov:

- a) kategóriu stredných podnikov tvoria organizačné jednotky, ktorých počty pracovníkov sú v rozmedzí 50 až 250 zamestnaných osôb. Súčasne ich ročný obrat neprekračuje korunový ekvivalent 50 miliónov eur, a/alebo celková bilančná hodnota majetku nepresahuje korunový ekvivalent 43 miliónov eur.
- b) kategóriu malých podnikov tvoria organizačné jednotky, ktoré majú menej než 50 zamestnaných osôb. Súčasne ich ročný obrat a/alebo celková bilančná hodnota majetku nepresahuje korunový ekvivalent 10 miliónov eur. V rámci malých podnikov vyčleňujeme i kategóriu tzv. mikropodnikov. Ide o organizačné jednotky, ktoré majú menej než 10 zamestnaných osôb. Súčasne ich ročný obrat a/alebo celková bilančná hodnota majetku nepresahuje korunový ekvivalent 2 mil. eur.

Európska charta pre malé podniky deklaruje, že MSP sú pre EÚ chrbticou európskej ekonomiky a hlavným zázemím jej konkurenčnej schopnosti voči ostatnému svetu, najmä voči mohutnej ekonomike USA. EÚ považuje MSP za kľúč k riešeniu citlivého sociálneho problému zamestnanosti, ďalej ako základňu pre účinnú inovačnú politiku nižších rádov, rozvoj podnikavosti a vytváranie európskej ekonomiky založenej na znalostiach.[17]

Práve pre tieto dôvody existuje riešenie - podpora MSP zameraná na zvyšovanie ich konkurencieschopnosti z iniciatívy EÚ. Jednotlivé programy zaisťuje Ministerstvo priemyslu a obchodu. Ide o *sektorové operačné programy* financované z Európskeho fondu pre regionálny rozvoj: Prosperita, Reality, Školiace strediská, Klastry, Start, Kredit, Rozvoj, Marketing, Inovace, Úspory energie a Obnovitelné zdroje energie.

3.2 Program Rozvoj II

Ide o novšiu obdobu programu Rozvoj so zmenou niektorých podmienok. Cieľom programu je pomocou podpory vo forme dotácií umožniť realizáciu rozvojových podnikateľských projektov MSP vo vybraných odvetviach českej ekonomiky, ktoré majú predpoklady pre významný rast, prispievajú k zvýšenému zapojeniu ekonomiky do medzinárodnej obchodnej výmeny a svojou výkonnosťou pozitívne pôsobia na celkový ekonomický rast.

Program je určený iba pre MSP. Uznateľnými nákladmi projektov sú náklady na obstaranie strojov a zariadení (bez stavebných úprav), u ktorých je žiadateľ prvým užívateľom, náklady na obstaranie patentov, licencií, know-how a náklady na publicitu projektu. Podpora vo forme dotácie je poskytovaná až do výšky 30 % uznateľných nákladov, minimálne vo výške 1,5 mil. Kč, maximálne vo výške 6 mil. Kč.[22]

3.3 Investičné pobídky

Sú jednou z foriem verejnej podpory na podporu investičných zámerov z oblasti spracovateľského priemyslu, a to českých aj zahraničných.

Investičnými pobídkami sa rozumie

- zľava na dani z príjmov právnických osôb
 - o úplná zľava na dani až po dobu 10 rokov (novo vzniknuté spoločnosti)
 - o čiastočná zľava na dani až po dobu 10 rokov (expandujúce spoločnosti)
- hmotná podpora vytvárania pracovných miest
- poskytnutie pozemku vybaveného infraštruktúrou za zvýhodnenú cenu
- prevod pozemku vo vlastníctve štátu za zvýhodnenú cenu

Základné podmienky

- zavedenie novej výroby, rozšírenie súčasnej výroby, či jej modernizácia za účelom podstatnej zmeny výrobku alebo výrobného procesu
- minimálna investícia do dlhodobého hmotného a nehmotného majetku (okrem leasingu) 200 mil. Kč (platí pre podniky v regióne s mierou nezamestnanosti pod celoštátnym priemerom), z toho najmenej 100 mil. Kč krytých vlastným kapitálom

- najmenej polovica čiastky krytá vlastným kapitálom investora
- minimálne 40 % celkovej investície smeruje do technologicky vyspelého strojného zariadenia
- splnenie uvedených podmienok do 3 rokov od dátumu udelenia stimulov (pobídek)
- príjemca nezaháji práce na projekte pred podaním zámeru získať investičné pobídky u CzechInvestu
- príjemca zachová investíciu po dobu najmenej 5 rokov od splnenia všeobecných podmienok
- šetrnosť výroby, činností, procesov a zariadení k životnému prostrediu

Zľava na dani sa dá prvýkrát uplatniť až po splnení podmienok pre udelenie investičných stimulov (pobídek), najneskôr do troch rokov od dátumu udelenia stimulov bez ohľadu na hospodárske výsledky firmy. Čiastočná zľava na dani sa vypočíta: $S1 - S2$, kde $S1$ predstavuje daň za zdaňovacie obdobie, za ktoré bude zľava uplatnená (zavedenie novej výrobnnej prevádzky); $S2$ je daň za jedno z dvoch zdaňovacích období bezprostredne predchádzajúcich obdobiu zavedenia novej výrobnnej prevádzky (platí vyššia z nich; pokiaľ je v oboch obdobiach strata, platí $S1$). Zľava na dani sa v súhrne poskytuje maximálne do výšky verejnej podpory.

Investičné pobídky sú formou verejnej podpory, postupuje sa pri ich udeľovaní v súlade s pravidlami EÚ. Na ich základe je vypracovaná regionálna mapa stanovujúca maximálnu mieru verejnej podpory v jednotlivých regiónoch ČR. Investor môže v danom regióne získať na pobídkach maximálne príslušný percentuálny podiel z investície do dlhodobého hmotného a nehmotného majetku. Pre oblasť Strednej Moravy je pre MSP stanovená maximálna miera podpory 64 %.

Žiadosť o pobídky

Investori podávajú svoje žiadosti výhradne prostredníctvom CzechInvestu.

- po prijatí Zámeru získať investičné pobídky má CzechInvest 30 dní na posúdenie Zámeru
- CzechInvest predloží svoj návrh na udelenie stimulov na MPO, ktoré materiál predloží príslušným rezortom k pripomienkovaniu (Ministerstvu financií, Ministerstvu práce a sociálnych vecí a Ministerstvu životného prostredia)

- pripomienkovacie miesta majú 14 dní na doručenie pripomienok na MPO
- MPO v spolupráci s Úradom pre ochranu hospodárskej súťaže stanoví prípustnú mieru a hodnotu verejnej podpory pre daný projekt
- po vyhodnotení stanovísk z pripomienkových miest MPO vypracuje Ponuku na poskytnutie investičných stimulov (pobídek), ktorá určuje druhy a výšku navrhovaných podpôr
- investor má 6-mesačnú lehotu na vyjadrenie súhlasu s Ponukou na poskytnutie investičných stimulov
- po akceptácii ponuky investorom vydá MPO oficiálne Rozhodnutie o prísľube investičných stimulov.[35]

3.4 Redukcia konkurenčných stretov – „spolupráca s konkurenciou“

Nielen vyhýbať sa konfliktom s konkurentmi a „žiť s nimi v mieri“ sa vypláca, často sa vypláca tiež „spolupracovať“ s nimi. V súhrne ide o problematiku redukcie konkurenčných stretov. Do teórie i praxe moderného managementu posledného desaťročia vstúpilo príslovie: „Ak chceš dosiahnuť podnikateľský úspech, spolupracuj s konkurenciou.“ V realite hospodárskej praxe MSP však sú aspirácie podnikateľov väčšinou nižšie. Uspokojia sa s možnosťou „žiť v mieri“ so svojimi potenciálnymi konkurentmi. Potvrdením rešpektovania príslovia o „účelnosti spolupráce s konkurenciou“ v EÚ je rýchlo sa rozrastajúci počet strategických partnerstiev s doterajšími konkurentmi. Využíva sa k tomu najmä forma strategických aliancií.[17]

3.5 Strategické aliancie – klasifikácia vzťahov

Sú to práve strategické aliancie, ktoré sa stali osvedčenou cestou, ako nekonfliktne riešiť vzťah ku konkurencii. Obvyklé formy externého partnerstva sú:

Joint ventures – týmto pojmom sa rozumie spoločná podnikateľská činnosť v určitej oblasti činností zúčastnených partnerov, ktorá však má jasnú právnu a pevnú organizačnú formu zaistenia. Môže ísť napr. o spoločný podnik, spoločnú autonómnu jednotku.

Franchising – platené poskytnutie exkluzívnych práv a prepožičanie obchodného mena firmy či obchodnej značky ich vlastníkom v prospech užívateľa. Prijemca frančízy je oprávnený podnikáť pod obchodnou značkou poskytovateľa alebo jeho menom.

Licenčné dohody – umožňujú kupujúcemu vyrábať a predávať výrobky a služby vytvorené domácim či zahraničným partnerom. Kupujúci prijíma, dodržiava a platí za poskytnutú technickú a výrobnú patentovanú dokumentáciu i práva spojené s výrobkami a službami.

Outsourcing – ide o vyčlenenie niektorých činností z pôvodného programu činnosti podniku do ďalšej externej organizačnej jednotky. Základným dôvodom sú obvykle nákladové hľadiská.

Fúzia – tesný partnerský vzťah dvoch či viacerých skôr samostatných podnikateľských jednotiek. Pôvodná samostatnosť firiem vstupujúcich do fúzie mizne a ich splynutím vzniká nový podnik, resp. nová organizačná jednotka.

Akvizícia – zlúčenie dvoch či viacerých skôr samostatných organizačných jednotiek. Obvykle ide o zoskupenie jednej či viacerých firiem dominantným partnerom.[17]

4 EKONÓMIA ČASU V PODNIKANÍ AKO KONKURENČNÝ POTENCIÁL

4.1 Ekonómia času a inovačný proces

Súdobá odborná literatúra dramaticky konštatuje: „inovuj, nebo nepřežiješ“. Vo firme však musí existovať taký potenciál, aby vôbec k nejakým zmenám mohlo dôjsť. Týmto potenciálom je predovšetkým podnikavosť, tvorivosť apod. O potrebe presadiť inovačný dynamizmus do firiem sa vedelo už v dobe centrálne plánovaného hospodárstva, no vtedy sa ešte nezvažoval faktor času v konkurenčnom prostredí, pretože to vyplývalo z vtedajších ekonomických a politických súvislostí.[1]

Výrazný posun v smere technicko-ekonomického myslenia predstavuje kniha A. Kopčaja (1997), v ktorej autor rieši problematiku riadenia prúdu zmien z pohľadu potenciálu „excelencie“, podnikateľského efektu, „entropie“ dynamiky managementu, resp. podnikania. V jeho poňatí „čas“ získava formu potenciálu úspechu v podnikaní. Autor podstatne posúva klasické manažérske myslenie smerom k podnikateľskému poňatiu konkurencieschopnosti.[1]

4.2 Inovačný a investičný proces

Konkurencieschopnosť firiem je v súčasnej dobe daná predovšetkým potenciálom ľudí, a ten je predurčený kvalitou a harmonizáciou ich času a súvisiacich faktorov podnikania. Ľudský potenciál, aby bol premenený na konkurenčný potenciál firmy, musí byť „obalený“ ďalšími produktívnymi faktormi, musí byť investovaný v komplexnosti (synergickej celistvosti) všetkých funkcií užitočných pre firmu a v záujme jej konkurencieschopnosti. Investíciu teda chápme v značne širšom poňatí, než je prezentované obvyklou praxou alebo teóriou (napr. daňovými či účtovnými zákonmi). Ide o vklad akéhokoľvek potenciálu v určitom časopriestore do ďalšieho reprodukčného procesu. Investícia je tiež prvou reálnou fázou reprodukcie potenciálu.[1]

4.3 Zmena v prístupe k tvorbe stratégie

Stratégia podniku dosiahla v posledných rokoch veľa celkom zásadných zmien. Boli spôsobené neuveriteľne turbulentným podnikateľským prostredím. Aby sa v chaose, ktorý

podnikateľskému prostrediu vládne, bola organizácia schopná orientovať, musí stratégiu spracovávať celkom odlišne.[5]

Priemyselný podnik musí v rámci hyperkonkurenčného prostredia pri definovaní globálnej stratégie vychádzať z externého benchmarkingu (porovnávanie). Ide predovšetkým o oblasť produktivity, akosti, úžitkovej hodnoty a priebežnej doby, za ktorú sme schopní poskytnúť zákazníkovi výrobok či službu. Vzniká tak rad strategických otázok zameraných na úspešné vedenie boja s konkurenciou, ktoré si pri tvorbe stratégie musíme položiť:

- na ktoré trhy, výrobky a služby sa orientovať?
- akými prístupmi zaistiť lepšiu „obchodnú povest“?
- aké alternatívne stratégie pripraviť pre prípad zmeny situácie?
- v čom spočívajú slabé a silné stránky nášho podniku?
- aké riziká a príležitosti sú pred nami?
- ako zaistiť naplnenie nových zákazníkových potrieb? apod.

Odpovede na tieto otázky by mali vyústiť do hľadania optimálnych pozícií na trhu a správania podniku z hľadiska dlhodobého časového horizontu. Tieto závery sa potom stávajú strategickými cieľmi, ktoré delíme podľa dôležitosti:

1. zabezpečenie existencie podniku
2. vysoký vlastný kapitál
3. zisk
4. zvýšenie produktivity
5. rast

V oblasti priemyslu sa jednotlivé firmy dostávajú do pozície, kedy musia naplňať a prezentovať rysy filozofie „World Class“ (svetová trieda). Základná časť filozofie nazvaná World Class Manufacturing (WCM – výroba na svetovej úrovni) v sebe zahŕňa nasledujúce zásadné charakteristiky podniku, potrebné pre dosiahnutie svetovej triedy:

- vzdelaní, motivovaní a stabilní pracovníci
- trvalé zlepšovanie procesov
- nízke prestoje

- nízke časy zmien sortimentu a výmeny nástrojov
- nízke zásoby
- nulové vady

Časť filozofie nazývaná „World Class Business“ (WCB, obchod na svetovej úrovni) doplnila na základe nových potrieb vyššie uvedené princípy maximálne rýchleho vývoja a zavádzania nových výrobkov, efektívne riadenie nákladov, re-engineering podnikových procesov i štrukturovaný manažérsky prístup (vízie, ciele, stratégie a riadenie zmien).

Orientácia podnikov na filozofiu „svetovej triedy“ prinesie jednotlivým firmám silnú pozíciu v konkurenčnom boji, manažérom záruku ďalšieho rozvoja firmy a akcionárom splnenie ekonomických cieľov. Splnenie požiadaviek tejto filozofie je jedinou reálnou možnosťou priemyselného podniku, ako dosiahnuť úspech.[13]

Tradične firmy stanovovali cieľ na trhu, z neho odvodili smer, ktorým sa musia vydať, aby ciele dosiahli a konečne zisťovali, s pomocou akých prostriedkov môžu vytýčený cieľ dosiahnuť. Dnes nie je dosť dobre možné popísať budúcnosť. Nevieme presne, ktorým smerom sa bude uberať trh, ako sa budú meniť preferencie, aký vplyv budú mať informácie, ako sa bude meniť solventnosť jednotlivých segmentov, na základe akých kritérií sa budú spotrebitelia rozhodovať, čo budú považovať za užitočné. Preto proces tvorby stratégie začína identifikáciou potenciálu firmy.[3]

5 VÝKONNOST A POTENCIÁL

5.1 Meranie výkonnosti firmy

5.1.1 Finančná analýza

K jednému z najvýznamnejších finančných ukazovateľov patrí súhrnný ukazovateľ ekonomickej pridanej hodnoty EVA (Economic Value Added). Pre zmysluplné použitie EVA je však potrebné vyriešiť rad ekonomických a tiež účtovných problémov. Problémy sú spojené jednak s výberom vhodného modelu pre výpočet EVA, ďalej s vyčíslením nákladov na kapitál a taktiež s naplnením vstupného parametra - zisku z operatívnej činnosti. I navzdory týmto problémom je koncept EVA vhodným nástrojom na hodnotenie výkonnosti podniku.[19]

Okrem uvedeného súhrnného ukazovateľa sa v analytickej časti tejto práce zaoberám aj vyčíslením tzv. indexu dôveryhodnosti (index IN).

5.1.2 Benchmarking

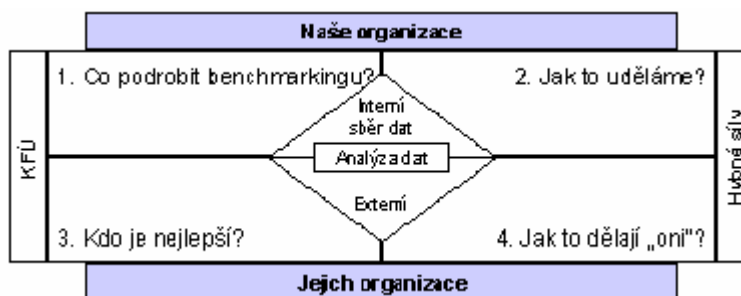
Benchmarking je dôležitý, ako z hľadiska hodnotenia v rámci EFQM modelu (pre účastníkov v Národnej cene ČR za akosť), tak môže byť i zaujímavým nástrojom na hodnotenie a výber firiem v rámci rôznych programov podpory na úrovni ČR alebo EÚ.

Robert C. Camp, jedna z vedúcich osobností v oblasti benchmarkingu definuje benchmarking ako "hľadanie najlepších postupov v podnikaní, ktoré vedú k vynikajúcim výsledkom". Konečné dôsledky benchmarkingu sa potom môžu odraziť napr.

- v lepšom rozhodovaní (založenom na lepších informáciách),
- vo zvýšenej spokojnosti zákazníkov,
- v urýchlení procesu zmeny,
- v úsporách nákladov,
- v porozumení výkonnosti na úrovni svetovej triedy (World Class) apod.,

v konečnom dôsledku v zlepšení konkurencieschopnosti, organizácie. Benchmarking je systematický, etický proces, ktorý dáva podnety k efektívnej konkurencieschopnosti. Jeho hybnou silou je duch "učenia sa pomocou zdieľania". Ak existuje množstvo rôznych

prístupov k benchmarkingu, je obtiažne pre organizácie medzi sebou komunikovať. Aby bolo možné túto komunikáciu zlepšiť, vyvinuli štyri organizácie, ktoré sa benchmarkingom intenzívne zaoberajú (Boeing, Digital Equipment, Motorola a Xerox), model so štyrmi kvadrantmi, ktorý objasňuje, o čom benchmarking je.



Obr. 2. Šablóna procesu benchmarkingu; [23]

Šablóna má štyri kvadranty, ktoré sú spojené procesom zhromažďovania a analýzy dát. Čo sa deje v každom kvadrante, je možné zistiť nastolením otázok pre každý z nich.

Ako u mnohých ďalších "techník" či nástrojov (Balanced Scorecard, Activity-Based Management, CRM apod.) môžu mnohí manažéri i na benchmarking pozerat' ako na módnú a populárnu vec. Ovšem pre tie organizácie, ktoré chcú byť konkurencieschopné (v rámci EÚ iste budeme mať čo doháňať), smerovať k svetovej triede a excelencii (i pri využití EFQM Excellence Model) je benchmarking strategickou alternatívou.[23]

5.2 Meranie potenciálu firmy

Na zistenie potenciálu firmy použijeme zjednodušený príklad (nevhodný pre veľké firmy) využitia výkazov peňažného toku (bankového cash flow), rozvahy a výsledovky.[1]

Definujme celkový potenciál (PC) ako súčet účelného potenciálu (U), vynaloženého potenciálu (VP) a stabilizovaného potenciálu (SP). Pokiaľ všetky úvahy zjednodušíme (napr. ak uvažujeme len o finančných procesoch a predpokladáme, že nie je rozdiel medzi potenciálom a kapitálom, resp. produktom atď.), potom môžeme popísať nasledujúcu úvahu o veľkosti celkového „finančného“ potenciálu firmy (PCF).[1]

Celkový potenciál (PCF) je rovný súčtu:

- a) účelného potenciálu (UF), ktorý sa rovná súčtu hospodárskeho výsledku za účtovné obdobie po zdanení zvýšenému o účtovné odpisy dlhodobého majetku a príjmov zo zmien z čistého peňažného toku bežnej a mimoriadnej činnosti (zníženie zásob a

pohľadávok, zvýšenie záväzkov), toku investičných činností (výnosy z predaja dlhodobého majetku) a z finančných činností (zvýšenie vlastného kapitálu);

b) vynaloženého potenciálu (VPF), ktorý je súčtom účtovnej straty, výdajov na zmenu z čistého peňažného toku z bežnej a mimoriadnej činnosti (zvýšenie zásob a pohľadávok, zníženie záväzkov atď.), toku investičných činností (výdaje na nákup dlhodobého majetku) a toku z finančných činností (zníženie vlastného kapitálu);

c) stabilizovaného potenciálu (SPF), ktorý je tvorený počiatočným stavom aktív a majetku evidovaného na „podrozvahových“ účtoch, ktorý nebol zaradený do skupín potenciálov ad a) a b) a odpočítaním korekčných položiek (komentár d).

Týmto postupom získame účtovne simulovanú „hodnotu“ (finančne ocenený potenciál) firmy, ktorá môže byť relatívne dobrou „indikatívnu“ informáciou o jej finančnom zdraví. V tabuľke (Tab. 2) je znázornený postup vyjadrenia potenciálu firmy.[1]

Popis	Simulovaný potenciál nasledujúceho obdobia	Poznámky
1) Hospodársky výsledok za účtovné obdobie po zdanení (+,-)	(+)a (-)b	viď komentár a) viď poznámka b)
2) Účtovné odpisy majetku (+)	(+)a *	*nesúvisí s komentárom b)
3) Zmena stavu rezerv z nákladov (+,-)	(+)a (-)b	
4) Zmena stavu časového rozlíšenia a dohadných účtov (+,-)	(-)a (+)b	viď komentár c)
5) Zmena stavu zásob (+,-)	(-)a (+)b	
6) Zmena stavu pohľadávok (+,-)	(-)a (+)b	
7) Zmena stavu krátkodobých záväzkov bez vplyvu 8) (+,-)	(+)a (-)b	
8) Zmena stavu krátkodobých úverov a finančných výpomocí (+,-)	(+)a (-)b	
9) Zmena stavu krátkodobého finančného majetku (+,-)	(-)a (+)b	
A) Čistý peňažný tok z bežnej a mimoriadnej činnosti	A	= súčet 1) až 9) **podporný ukazovateľ
10) Nadobudnutie hmotného a nehmotného majetku (-)	*** (-)b	***nesúvisí s komentárom a)
11) Výnosy z predaja hmotného a nehmotného majetku (+)	(+)a *	*nesúvisí s komentárom b)
12) Nadobudnutie (-), výnosy z predaja (+) finančných investícií	(+)a (-)b	
B) Čistý peňažný tok investičnej	B	= súčet 10) až 12)

Popis	Simulovaný potenciál nasledujúceho obdobia	Poznámky
činnosti		**podporný ukazovateľ
13) Zmena stavu dlhodobých záväzkov bez 14) (+,-)	(+)a (-)b	
14) Zmena stavu strednodobých a dlhodobých úverov (+,-)	(+)a (-)b	
15) Zmena stavu vlastného kapitálu z vybraných operácií (+,-)	(+)a (-)b	
C) Čistý peňažný tok z finančných činností	C	= súčet 13) až 15) **podporný ukazovateľ
D) Čistý peňažný tok	D	= súčet A + B + C **podporný ukazovateľ
UF) Účelný potenciál	U	= súčet všetkých veličín (+)a i (-)a v absolútnej hodnote
VPF) Vynaložený potenciál	V	= súčet všetkých veličín (+)b i (-)b v absolútnej hodnote
16) Skutočný stav aktív na počiatku simulácie	R	§ - komentované v odstavci c) predchádzajúceho textu
17) Majetok na počiatku simulácie v „podrozvahovej“ evidencii	P	§ - detto
18) Korekcia aktív o vplyvy simulácie UF a VPF	K	§ - detto viď komentár d)
SPF) Stabilizovaný potenciál	S	= súčet 16) až 18)
PCF) Celkový potenciál	F	= U + V + S

Tab. 2. Stanovenie celkového finančného potenciálu firmy; [1]

Komentár k tabuľke 2:

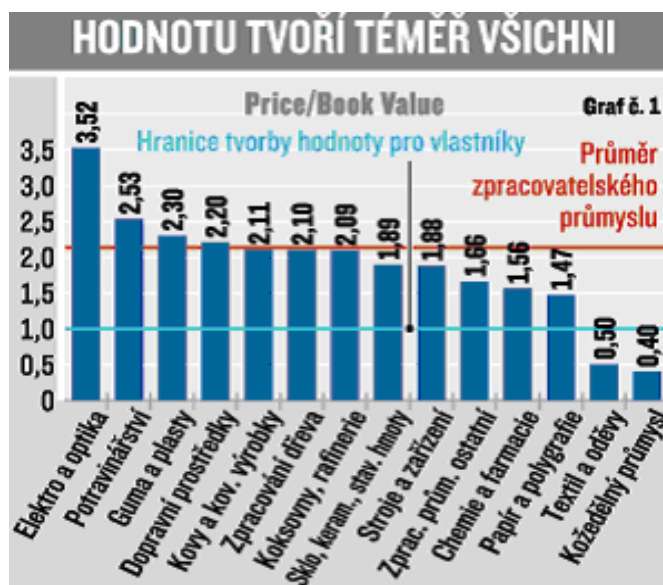
- prírastok účelného potenciálu (UF) je zaistený rastom veličiny (+)a; poklesom (-)a;
- prírastok vynaloženého potenciálu (VPF) je daný rastom (+)b; poklesom (-)b;
- symboly platia, pokiaľ aktívne položky sú väčšie než pasívne (v opačnom prípade je nutná zámena znamienok);
- korekcia aktív o vplyvy „UF“ a „VPF“, v tabuľke označené ako „K“, má zápornú hodnotu a rovná sa súčtu veličín odpisy (položka 2), záporný čistý peňažný tok (v absolútnej hodnote D), výnosy z predaja hmotného a nehmotného majetku (položka 11) a finančných investícií (položka 12) a súčet veličín zníženia časového rozlíšenia a na dohadných účtoch na strane aktív (položka 4), zásob (položka 5), pohľadávok (položka 6) a krátkodobého finančného majetku (položka 9); [1]

6 AKO ZVÝŠIŤ KONKURENCIESCHOPNOSŤ

6.1 Český priemysel

V dlhšom časovom horizonte rozhoduje o hospodárskom raste a konkurencieschopnosti ekonomiky presadzovanie inovácií na základe rozvoja vedy a výskumu, vzdelávanie a kvalifikácia pracovnej sily, stimulácia a podpora investícií, reštrukturalizácia a modernizácia výrobných kapacít so zavádzaním nových technológií. Tieto technologické a štrukturálne faktory utvárajú kvalitatívne založenú konkurenčnú výhodu.

Priemyselná výroba sa napriek prepadu dynamiky na Západe (kam smeruje 75 % vývozu priemyselnej produkcie) v roku 2001 a recesii v roku 2002 a 2003 nezastavila a od roku 2002 tempo zvyšovala, v roku 2004 sa zvýšila takmer o desatinu. Lacná pracovná sila dostatočne kvalifikovaná pre hromadnú výrobu udržala konkurencieschopnosť výrobkov. Priemyselná výroba od roku 2000 do roku 2004 v priemere ročne dosiahla prírastok 7,8 %. Zásľuhu má výroba osobných automobilov, elektrických prístrojov, strojov a zariadení opierajúcich sa vedľa nových investícií o marketing na exportných trhoch. V roku 2004 sa začala pridávať výroba základných kovov a hutných výrobkov. V neposlednom rade významnú rolu v raste výroby zohral tzv. zušľacht'ovací styk, keď lacná pracovná sila a voľné kapacity boli výhodné v kalkuláciách západných podnikateľov. Priemyselná výroba v roku 2004 vzrástla o 9,9 % oproti vlaňajšiemu roku.[12]



Obr. 3. Situácia v spracovateľskom priemysle; [18]

Spracovateľský priemysel (Obr. 3) hrá vo vyspelom hospodárstve nezastupiteľnú rolu – predstavuje kľúčový zdroj tvorby hrubého domáceho produktu.[22]

6.2 Český priemyselný výrobca

M. Vráblík s kolektívom spolupracovníkov riešil konkrétnu problematiku fungovania podnikov. Pre české podniky sa značne zmenili podmienky ich existencie. Faktory, ako sú rýchle technologické zmeny, vysoká nasýtenosť trhu, stúpajúce nároky na ochranu životného prostredia, sa postupne stávajú rozhodujúcimi faktormi pre meranie schopnosti podniku prispôbiť sa rýchlo sa vyvíjajúcej ekonomickej realite.

Úspešný bude podnik, ktorý bude mať vysokú produktivitu a akosť vo všetkých výrobných procesoch, nízke náklady vo všetkých svojich procesoch a vysokú pružnosť všetkých svojich procesov reagovať na potreby zákazníka.

Konkurencieschopnosť podniku je založená na znalostiach. Podnik musí poznať a vedieť vyjadriť svoju víziu, filozofiu, podstatu svojej existencie. Musí byť schopný formulovať svoje poslanie a dlhodobé ciele. Musí poznať a ovládať dominantné trendy, ktoré sa vzťahujú k jeho podnikateľským aktivitám, poznať a ovládať podnikové procesy, ktoré zaručujú jeho výkonnosť. Splnením týchto predpokladov získava podnik „konkurenčnú výhodu“, ktorá je produktom procesne orientovaného systému riadenia podniku.[11]

II. ANALYTICKÁ ČASŤ

7 ANALÝZA ČESKÉHO KOVÁRENSKÉHO PRIEMYSLU

Celý kovárenský priemysel zahŕňa všetky kategórie výrob, ktoré sú členené podľa kovárenských technológií a druhu spracovávaného materiálu. V rámci českého kovárenského priemyslu sú výkovky vyrábané z ocelí triedy 11-19 podľa ČSN:

- zápusťkové výkovky (vrátane skrutiek kovaných za tepla a tlakových nádob)
 - o príruby
 - o tvarovky pre potrubie
 - o výkovky kované za studena (veľmi malý objem)
 - o valcované kruhy
 - o kované tyče
 - o kované bloky
 - o železničné nápravy, obruče, kotúče a železničné celistvé kolesá
- voľné výkovky

Z neželezných kovov sú vyrábané:

- zápusťkové výkovky (z hliníka, medi, niklu a ich zliatin; z mosadze; titánu)
- voľné výkovky (z hliníka a jeho zliatin; z medi a jej zliatin)

7.1 Hmotnostné a rozmerové možnosti ČKP

ČKP disponuje výrobným zariadením, ktoré umožňuje vyrábať výkovky v širokej škále tvarov a hmotností. Možnosti sú uvedené v tabuľke v Prílohe I.

7.2 Výrobná základňa

ČKP tvorí 38 subjektov (rozdelenie výrobcov v Prílohe I), ktoré vyrábajú širokú škálu výkovkov. V rámci ČKP pôsobí tiež špecializovaný výrobca železničných celistvých kolies, kotúčov, obručí a náprav. V štatistických údajoch sa tento druh výkovkov sleduje oddelene a pre ich individuálny charakter údaje nie sú všeobecne publikovateľné. Ďalšie uvádzané údaje sa týkajú iba zápusťkových a voľných výkovkov. Z 38 kovární je:

- 18 kovární vyrábajúcich iba zápusťkové výkovky z ocelí

- 3 kovárne vyrábajúce iba zápusťkové výkovky z neželezných kovov
- 3 kovárne vyrábajúce iba voľné výkovky z ocelí
- 1 kováreň vyrábajúca voľné výkovky z ocelí a neželezných kovov
- 10 kovární vyrábajúcich zápusťkové a voľné výkovky z ocelí
- 1 kováreň vyrábajúca zápusťkové výkovky z ocelí a neželezných kovov
- 1 kováreň vyrábajúca zápusťkové i voľné výkovky z ocelí i z neželezných kovov
- 1 kováreň vyrábajúca železničné nápravy, obruče, kotúče a celistvé kolesá

7.3 Výroba výkovkov

Vývoj výroby výkovkov z ocelí od roku 2001 je uvedený v nasledujúcej tabuľke (Tab. 3). Údaje nezahŕňajú železničné nápravy, obruče, kotúče a celistvé kolesá. Príloha I uvádza aj porovnanie výroby s krajinami EUROFORGE (odvetvové združenie nezávislých kovární Nemecka, Veľkej Británie, Talianska, Španielska, Francúzska, Poľska, ČR, Belgicka, Švédska a Fínska).

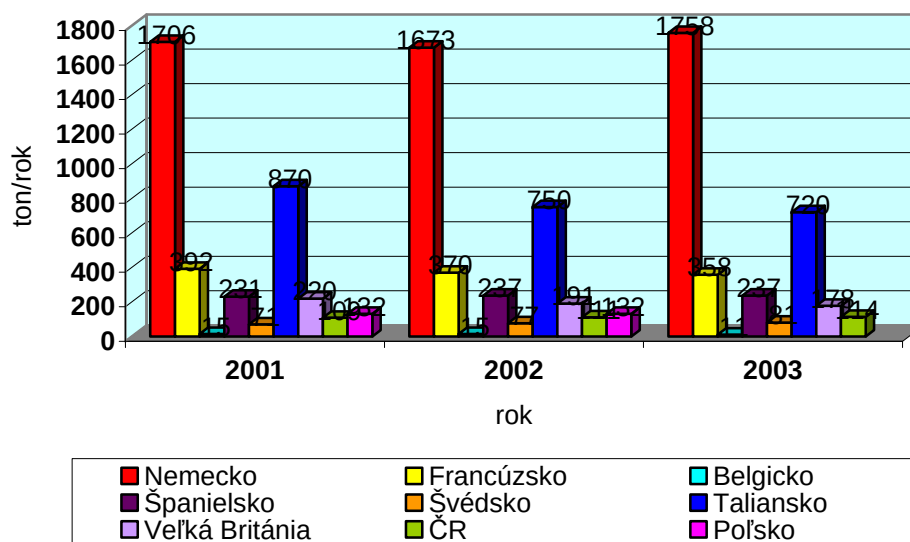
Kategória	Jednotky	Rok			
		2001	2002	2003	2004
Zápusťkové výkovky	ton/rok	109 073	111 188	114 541	137 136
	tis. Kč/rok	4 202 963	4 243 980	4 603 399	5 866 238
Voľné výkovky	ton/rok	93 880	98 394	92 900	106 282
	tis. Kč/rok	4 243 644	2 959 184	3 102 892	3 709 400
Výkovky z ocelí celkom	ton/rok	202 953	209 582	207 441	243 418
	tis. Kč/rok	8 446 607	7 203 164	7 706 291	9 575 638
Voľné výkovky, stroj. polotovarov	ton/rok	67 041	60 461	65 338	72 642
	tis. Kč/rok	3 243 644	1 918 117	2 055 950	2 448 805

Tab. 3. Vývoj výroby výkovkov z ocelí; [37]

Výroba v roku 2004 bola najvyššia od roku 1991. Priemerný medziročný prírastok vo výške 17,34 % v sebe skrýva skutočnosť, že úspešné kovárne medziročne zvýšili výrobu až o 37 %, ale niektoré zvlášť malé vykázali i medziročné zníženie objemu až o 25 %.

V roku 2004 boli výrazne ovplyvnené tržby prudko sa zvyšujúcou cenou ocele. Uvádza sa, že zvýšenie ceny ocele dosiahlo až 30 % oproti roku 2003. Zvýšenie kilogramovej ceny v priemere u zápusťkových výkovkov o 6,46 % a u voľných výkovkov o 7,3 % nepokrylo zvýšenie cien ocele a kovárne zaznamenali horší hospodársky výsledok v porovnaní s rokom 2003.

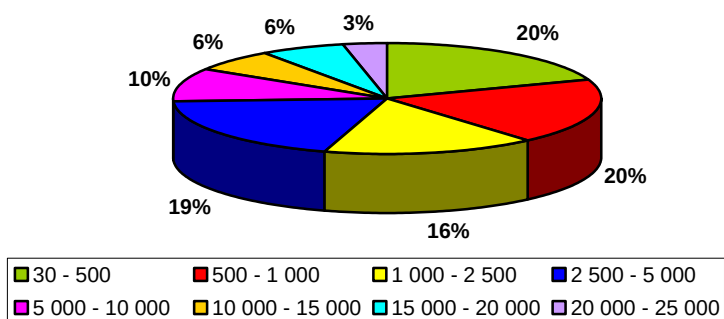
Produkcia zápustkových výkovkov krajín EUROFORGE



Graf 1. Porovnanie produkcie zápustkových výkovkov vyrábaných za tepla v krajinách EUROFORGE

Uvedený graf (Graf 1) vychádza z tabuľky uvedenej v Prílohe I. Ako máme možnosť pozorovať, jednoznačným lídrom v objeme produkcie zápustkových výkovkov je Nemecko, na druhom mieste Taliansko a potom Francúzsko. Kovárenský priemysel je v uvedených krajinách oveľa rozvinutejší než v ČR. Máme teda stále čo doháňať. Najviac kovární v ČR (Graf 2) vyrába zápustkové výkovky v objeme 30 - 500 ton a 500 - 1 000 ton ročne. Kovárna "VIVA" patrí v tomto smere do skupiny s produkciou 5 000 - 10 000 ton.

Delenie kovární ČR podľa objemu výroby zápustkových výkovkov v tonách za rok 2004



Graf 2. Rozdelenie kovární ČR podľa objemu výroby zápustkových výkovkov

8 ANALÝZA PODNIKU KOVÁRNA “VIVA“ ZLÍN, S. R. O.

8.1 Predstavenie spoločnosti

Podnik Kovárna "VIVA" Zlín, spol. s r.o. bol založený v roku 1992 privatizáciou kovárne ZPS, a. s. Zlín. Nadväzuje tak na tradíciu kovania firmy Baťa a ZPS Zlín asi od roku 1937. Firma si najprv prenajala a neskôr postupne odkúpila stroje a zariadenia a potom i budovy a pozemky od ZPS Zlín a.s.

Kováreň “VIVA“ poskytuje komplexný servis vo výrobe zápusťkových výkovkov z ocele (0,1-25 kg), a to od návrhu konštrukcie výkovku až po jeho tepelné spracovanie, trieskové obrábanie, povrchové úpravy a dodávku až do domu. V súčasnosti zamestnáva cez 150 zamestnancov.

Súčasná produkčná kapacita je 8 000 ton zápusťkových výkovkov za rok z uhlíkových, mikrolegovaných a legovaných ocelí. Výkovky sa dajú podľa požiadaviek zákazníka tepelne spracovať. Je zaisťované normalizačné a izotermické žihanie, žihanie na mätko a zušľachtovanie. Ďalej sa zabezpečujú i ďalšie požiadavky na trieskové obrábanie a povrchovú úpravu ako je farbenie, zinkovanie a prípadne iné operácie.



Obr. 4. Ukážka výkovkov

Kováreň je držiteľom certifikátov ČSN EN ISO 9001:2001 a ekologického certifikátu ČSN EN ISO 14001. V tomto roku – certifikácia podľa TS 16949.

I napriek finančnej náročnosti vlastného vývoja a výskumu bolo v roku 2003 vo firme založené samostatné oddelenie. Spoločnosť sa zúčastňuje mnohých vývojových a výskumných projektov (i za príspevia dotácií zo štátneho rozpočtu) a aplikuje ich výsledky do praxe. Týmto postupom kováreň rozširuje vlastné know-how a technologické

zázemie firmy vysoko modernými a kvalitnými technológiami a tým i zaistenie potrieb zákazníkov v ich širokom spektre.[37]

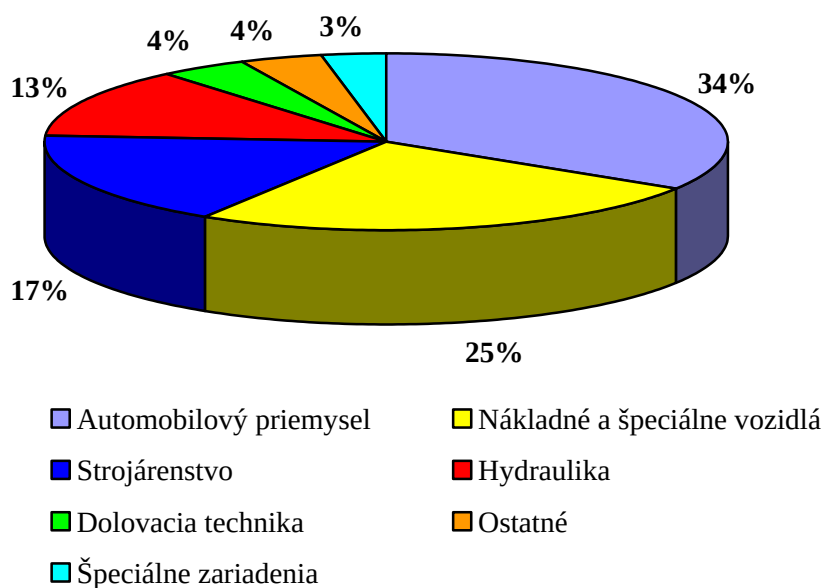
8.1.1 Zákazníci

V súčasnosti patria medzi hlavných zákazníkov “VIVA“ tieto spoločnosti:



Obr. 5. Zákazníci spoločnosti Kovárna “VIVA“; [37]

Štruktúra zákazníkov spoločnosti Kovárna "VIVA"



Graf 3. Rozdelenie trhu podľa odvetví

8.1.2 Obchodní partneri

Najvýznamnejší obchodní partneri z hľadiska dodávateľských služieb sú:



Obr. 6. Obchodní partneri spoločnosti Kovárna "VIVA";[37]

8.2 Výrobná technická základňa

Výrobný proces začína v oddelení konštrukcie a technologickej prípravy výroby. Tento proces je na súčasnej úrovni západoeurópskych kovární. Pracovný tím tvoria odborníci

z regiónu, ktorí majú k dispozícii špičkový CAD-CAM software pre tvorbu výkresovej dokumentácie a modelovania tvarov výkovkov (CAD) i software pre výrobu nástrojov – zápusťiek (CAM) na programovacích staniciach UNIGRAPHICS. Ďalej firma využíva 3D simulačný program.

Na základe dodanej dokumentácie z oddelenia konštrukcie je vyrábané náradie (zápusťky) v nástrojárni, ktorá disponuje modernými CNC obrábacími centrami a sústruhmi so systémami HEIDENHEIN a FANUC. Náradie je podrobené 3D kontrole z dôvodu minimalizácie možnosti prenosu väd do výrobného procesu.

Materiál pre výkovky je delený v deliarni na nožniciach a pásových pílach Kasto a Forte. Hlavné výrobné zariadenie je tvorené tvárniacimi linkami pre výrobu zápusťkových výkovkov. Tieto výrobné linky pozostávajú zo zariadení pre ohrev materiálu pomocou elektrického indukčného ohrevu, ďalej z kovacieho (tvárniaceho) lisu a lisu pre ostrihovanie a dierovanie výkovkov. Kováreň "VIVA" Zlín disponuje celkom štyrmi kompletnými tvárniacimi linkami, pracujúcimi v dvoj- až troj-smennej prevádzke. Výrobné zariadenie bolo v nedávnej minulosti doplnené a usporiadané tak, aby ku každému stroju (technológii) bola alternatíva, pretože kováreň je takmer stopercentným dodávateľom jednotlivých výkovkov zákazníkom a zodpovedá preto za spoľahlivosť dodávok. Kovacie zariadenie tvoria prevažne kovacie lisy a protibežné bucháre. Cca. dve tretiny produkcie sú realizované na kovacích lisoch označených ako LMZ 1600.

Vek kovacích a ostrihovacích lisov je do 18 rokov, (obvyklá doba technologickej životnosti týchto strojov je 25–40 i viac rokov), tri kovacie linky boli čiastočne renovované, linka 1 LMZ 1600 podrobená generálnej oprave a modernizácii - vykonaná nákladom 10 mil. Kč v roku 2000. Kovacia linka 2 LMZ 1600 bola v roku 2002 tiež podrobená generálnej oprave a modernizácii v rozsahu cca. 20 mil. Z lisov sú to ďalej LKM 1 000 ton (v treťom štvrtroku 2005 vyradený a nahradený lisom LZK 100) a vretenový lis LVH 2 500 ton (do prevádzky uvedený v decembri 2003). V tomto roku sa zavádza do prevádzky kľukový lis LMZ 2 500 ton. Z tepelného spracovania vykonáva firma sama žihanie na mätko a normalizačné žihanie v troch starších elektrických peciach, izotermické žihanie a normalizácia sa vykonáva na staršej priebežnej linke tepelného spracovania. Ďalšie tepelné spracovanie (prevažne zušľachtenie) je prevádzkané externými dodávateľmi.

Firma disponuje vlastným metalografickým laboratóriom a ďalej pomerne širokou škálou kontrolného zariadenia – detekovanie povrchových trhlín, magnatest, tvrdomery, spektrometer. Cieľom je minimalizovať riziko prenosu nekvality k zákazníkom.

Kováreň zaisťuje i dodávky do automobilového priemyslu a splňa prísne kritériá na kvalitu dodávok. Podieľa sa na vývoji a do výroby aplikuje nové produktívne kontrolné zariadenie s cieľom zaistiť stopercentnú kvalitu pri minimálnych nákladoch.

Okrem uvedených zariadení tvoria vybavenie nástrojárne klasické stroje – sústruhy S50, obrábacie centrá MCFV, 1 kopírovacia frézka FK 350, brúska na plocho BPV 300, radiálna vrtačka VR 4D a ďalšie. Firma využíva k svojej výrobnej činnosti približne 80 strojov - väčšina z nich je uvedená v Prílohe II.

Všeobecne je možné konštatovať, že takmer všetky zariadenia používané v prevádzke kovárne sú v porovnaní so zariadeniami používanými pre daný výrobný sortiment v kovárnach najmä v Európskej únii, na porovnateľnej úrovni.

Zásadnejší rozdiel je v miere použitého pomocného a doplnkového zariadenia, ktoré u väčšiny sortimentu viac či menej zvyšuje predovšetkým produktivitu práce. Kvôli tomu, že sa firma špecializuje najmä na stredné a menšie série – je stupeň robotizácie menší než u konkurenčných zahraničných spoločností.

Napriek tomu sa firma snaží o čiastočnú automatizáciu procesu, ktorý stabilizuje výrobné podmienky a tým zlepšuje parametre výrobku. To má zvlášť pre odvetvie s vyššou sériovosťou výrobkov a u hromadnej výroby zásadný význam.

Súčasnú využitie výrobných kapacít prebieha prevažne v trojsmennej prevádzke.[37]

9 SÚČASNÁ ÚROVEŇ VÝKONNOSTI A POTENCIÁLU PODNIKU

9.1 Hodnotenie výkonnosti podniku na základe hodnôt finančných ukazovateľov

Ako už bolo vyššie v stratégii spoločnosti spomenuté, firma sa snaží o zvyšovanie účtovnej pridanej hodnoty a následne aj produktivity práce z pridanej hodnoty na zamestnanca. Navyšovanie pridanej hodnoty ukazuje na to, ako je podnik schopný optimalizovať výkony a výkonovú spotrebu. Uvedené ukazovatele sú vyčíslené v nasledujúcej tabuľke (Tab. 4).

Ukazovateľ (tis. Kč)	2002			2003			2004		
	skut.	plán	odch.	skut.	plán	odch.	skut.	plán	odch.
Tržby za výroby a sl.	200544	205600	-2,5 %	292145	309800	-6,04%	364657	390000	-6,9 %
Pridaná hodnota (PH)	45806	47000	-2,5 %	94881	82000	15,7 %	118826	125000	-5,2 %
Produktivita z PH	398,3	420,2	-5,5 %	790,7	780,3	1,3 %	792,2	802,1	-1,2 %

Tab. 4. Úroveň vybraných ukazovateľov spoločnosti Kovárna "VIVA"

Ovšem samotný fakt, že dochádza k navyšovaniu pridanej hodnoty, nehovorí nič o tom, či je podnik skutočne úspešný či výkonný. O výkonnosti svedčí hlavne to, ako podnik naplňa stanovené ciele a ako si vedie v porovnaní s konkurenciou. Dôležité je tiež skúmať ekonomickú pridanú hodnotu EVA.

9.2 Konfrontácia finančných ukazovateľov s odvetvovými hodnotami

Kovárna sa podľa odvetvovej klasifikácie ekonomických činností (OKEČ) zaraďuje do spracovateľského priemyslu (D), triedy výroby základných kovov, hutných a kovorobných výrobkov (DJ) a skupiny 28.40 – Kovanie, lisovanie, razenie, valcovanie, pretlačovanie kovov; prášková metalurgia.

Pri zisťovaní výkonnosti podniku na základe finančných ukazovateľov je veľmi dôležité porovnať dosiahnuté hodnoty tiež s údajmi z príslušného odvetvia 28.40 (Tab. 5).

Výrobcovia skupiny 28.40 podľa OKEČ	2001	2002	2003	Podiel spoločnosti Kovárna "VIVA" na hodnotách ukazovateľov odvetvia výrobcov k. k. a k. v.		
				2001	2002	2003
Tržby za vl. výr. a služby (mil. Kč)	10092,2	9203	10880,4	1,96%	2,18%	2,69%
Účtovná pridaná hodnota (mil. Kč)	3207,4	2881,4	3270,6	1,93%	1,59%	2,90%
Náklady (mil. Kč)	12382,9	11959,3	14582,6	1,63%	1,69%	1,82%
Osobné náklady (mil. Kč)	1924,4	1967,5	2228,9	1,82%	1,77%	1,93%
Počet zamestnancov	9167	8537	8735	1,27%	1,39%	1,48%
Produktivita práce z PH na zam. (tis. Kč/zam.)	349,9	337,5	374,4	153%	114%	196%
Podiel osob. nákladov na úč. PH	0,600	0,683	0,681	0,566	1,114	0,667
Vývoz (mil. Kč)	5636,4	5261,7	6449	1,36%	1,37%	2,58%

Tab. 5. Úroveň vybraných ukazovateľov v odvetví výrobcov skupiny 28.40 podľa OKEČ

Čo sa týka účtovnej pridanej hodnoty, je pozitívne, že jej výška od roku 2001 narástla (s výnimkou roku 2002). Z uvedenej tabuľky je zrejmé, že si Kovárna počína jednoznačne veľmi dobre v oblasti hodnôt produktivity práce z pridanej hodnoty na zamestnanca. Podiely na hodnotách vývozu sú taktiež rastúce.

9.3 Možnosti využitia súhrnných finančných ukazovateľov pre hodnotenie výkonnosti spoločnosti Kovárna "VIVA" Zlín, s. r. o.

Je veľavravné porovnávať hodnoty súhrnných finančných ukazovateľov podniku s odvetvovými hodnotami. Z takého porovnania s konkrétnymi firmami potom spoločnosť môže zistiť, na akej úrovni sa jej výkonnosť pohybuje, resp. aké výsledky musí vykazovať, aby dosiahla úroveň najlepších podnikov v odvetví a zaistila si tak konkurencieschopnosť. V nasledujúcej časti zisťujem ekonomickú pridanú hodnotu EVA podniku, zaradím ho do príslušnej kategórie podľa EVA a vyčíslim tiež index IN. Pre nedostatok údajov však nebolo možné hodnotu EVA porovnávať s hodnotami konkrétnych firiem v odvetví.

Porovnajme si teraz dosiahnuté hodnoty spoločnosti Kovárna "VIVA" niektorých ďalších významných veličín s odvetvovými štatistikami. Z uvedenej tabuľky (Tab. 6) vyplýva, že rentabilita vlastného kapitálu v Kovárni "VIVA" prevyšuje hodnoty odvetvia za uplynulé štyri roky. Rovnako aj rentabilita celkového kapitálu spoločnosti je niekoľkonásobne vyššia než u ostatných výrobcov z odvetvia.

Výrobci skupiny 28 podľa OKEČ	2001	2002	2003	2004	Odchýlka hodnôt spoločnosti Kovárna "VIVA" od hodnôt odvetvia výrobcov skupiny 28			
					2001	2002	2003	2004
ROE (%)	6,17	5,13	11,19	7,44	15,83	7,57	23,91	26,06
ROA (%)	6,12	5,72	9,13	6,01	13,49	5,71	17,82	21,23

Tab. 6. Úroveň vybraných ukazovateľov v odvetví výrobcov skupiny 28 podľa OKEČ

9.3.1 Index IN01

Z ukazovateľov, ktoré považuje za najvýznamnejšie najviac modelov a vo výsledných indikátoroch sa objavujú najčastejšie, bol Neumaierovými zostavený index IN, resp. IN01, podľa roku svojho vzniku. Má vzhľadom k ekonomickým podmienkam ČR nasledujúci tvar:

$$IN01 = 0,13 * \frac{A}{CZ} + 0,04 * \frac{EBIT}{\dot{U}} + 3,92 * \frac{EBIT}{A} + 0,21 * \frac{V\dot{Y}N}{A} + 0,09 * \frac{OA}{KZ + KB\dot{U}}$$

Rok	2001	2002	2003	2004
Index IN01	2,4971	3,3173	4,9896	5,1174

Tab. 7. Vývoj indexu IN01 v spoločnosti Kovárna "VIVA"

Keďže všetky hodnoty indexu presahujú 1,77, znamená to, že podnik tvorí s pravdepodobnosťou 67 % hodnotu. Ak by hodnoty boli menšie než 0,75, znamenalo by to, že podnik speje k bankrotu, čo v našom prípade zďaleka nehrozí. Tento fakt si overíme pomocou výpočtu ekonomickej pridanej hodnoty v nasledujúcej časti.

9.3.2 Ekonomická pridaná hodnota

Rastúci tlak na konkurencieschopnosť podnikov v prostredí globalizácie ekonomiky vedie ekonómov k snahe reálnejšie vyjadriť a vyhodnotiť ekonomický prínos a úspešnosť podnikateľských aktivít. Prepočet vychádza z porovnania dosiahnutej rentability vlastného kapitálu (ROE) s alternatívnym nákladom na kapitál (r_e).

$$EVA = (ROE - r_e) * \text{vlastný kapitál}$$

Na základe prepočítanej ekonomickej pridanej hodnoty je možné roztriediť podniky do štyroch kategórií:

I. kategória – podniky tvoria ekonomickú pridanú hodnotu, tj. rentabilita vlastného kapitálu (ROE) > alternatívny náklad na kapitál (r_e),

II. kategória – podniky netvoria ekon. pridanú hodnotu, ale $ROE > \text{bezriziková sadzba } (r_f)$,

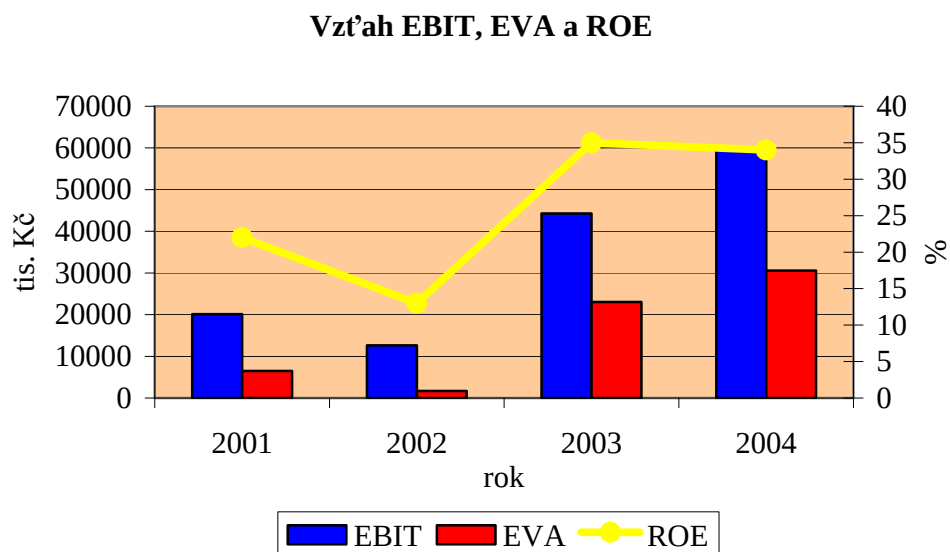
III. kategória – podniky majú kladné ROE, ale je menšie než bezriziková sadzba (r_f),

IV. kategória – podniky stratové, ktorých $ROE < 0$, a podniky so záporným vlastným kapitálom.

Položka	Rok			
	2001	2002	2003	2004
bezriziková sadzba (r_f)	6,3 %	5,1 %	4,12 %	4,8 %
ukazovateľ charakterizujúci veľkosť podniku (r_{LA})	5 %	5 %	5 %	4,9 %
ukazovateľ charakterizujúci tvorbu produkčnej sily (r_{pod})	0 %	0 %	0 %	0 %
ukazovateľ charakterizujúci delenie produkčnej sily (r_{FinStr})	0 %	0 %	0 %	0 %
ukazovateľ charakterizujúci vzťahy medzi aktívami a pasívami ($r_{FinStab}$)	0 %	0 %	0 %	0 %
alternatívny náklad na vlastný kapitál (r_e)	11,3 %	10,1 %	9,12 %	9,7 %
$ROE - r_e$	10,7 %	2,6 %	25,98 %	23,8 %
vlastný kapitál (tis. Kč)	60 802	64 807	88 744	128 445
EVA (tis. Kč)	6 505,81	1 684,98	23 055,69	30 569,91

Tab. 8. Vývoj ekonomickej pridanej hodnoty v spoločnosti Kovárna "VIVA"

Ako vidíme v tabuľke (Tab. 8), ekonomická pridaná hodnota v posledných rokoch narastala. Výnimkou bola hodnota v roku 2002, ktorej pokles bol spôsobený niekoľko miliónovou investíciou spoločnosti do obstarania strojového zariadenia. Napriek tejto skutočnosti spoločnosť tvorí hodnotu - môžeme ju teda zaradiť do I. kategórie vo všetkých štyroch rokoch. Podrobný výpočet je uvedený v Prílohe III.



Graf 4. Rozpor medzi EVA a ROE

Je pozoruhodné, aké môže byť zavádzajúce riadiť sa iba podľa ukazovateľa rentability vlastného kapitálu. V roku 2004 klesol oproti roku 2003 (Graf 4), zatiaľ čo ekonomická pridaná hodnota v roku 2004 vzrástla. Preto je významná voľba vhodného nástroja pre meranie výkonnosti podniku.

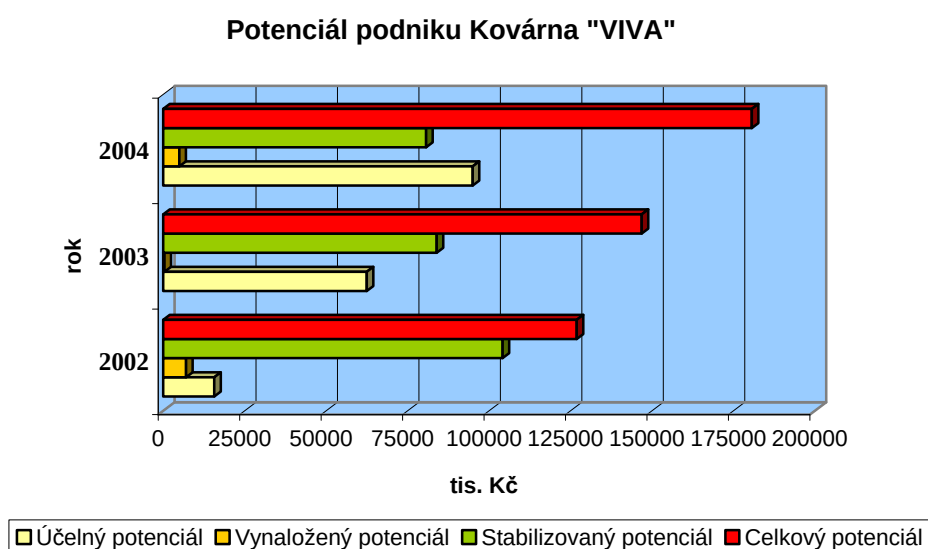
9.4 Výpočet potenciálu podniku Kovárna “VIVA“ Zlín

Ako uvádzam v teoretickej časti, za celú firmu spracujeme tok peňažnej hotovosti - cash flow (odlišný od bežného postupu výpočtu) a vypočítame doplňujúce veličiny v peňažných jednotkách. Výpočet potenciálu za uplynulé tri roky je naznačený v tabuľke (Tab. 9).

Popis	Simulovaný potenciál nasledujúceho obdobia v tis. Kč			Poznámky
	2002	2003	2004	
1) Hospodársky výsledok za účtovné obdobie po zdanení (+,-)	+8 218 (a)	+31 148 (a)	+42 989 (a)	vid' komentár a) vid' poznámka b)
2) Účtovné odpisy majetku (+)	-508 (a)	+124 (a)	+2 238 (a)	*nesúvisí s komentárom b)
3) Zmena stavu rezerv z nákladov (+,-)	-3 704 (b)	+2 288 (a)	+9 410 (a)	
4) Zmena stavu časového rozlíšenia a dohadných účtov (+,-)	-1 786 (a) -1 486 (b)	+1 036 (a)	-1 428 (a) +364 (b)	vid' komentár c)
5) Zmena stavu zásob (+,-)	-686 (a)	+17 545 (b)	+21 686 (b)	
6) Zmena stavu pohľadávok (+,-)	+8 872 (b)	+296 (b)	+10 089 (b)	
7) Zmena stavu krátkodobých záväzkov bez vplyvu 8) (+,-)	-1 199 (b)	+15 651 (a)	-522 (b)	
8) Zmena stavu krátkodobých úverov a finančných výpomocí (+,-)	-3 400 (b)	+2 000 (a)	-2 000 (b)	
9) Zmena stavu krátkodobého finančného majetku (+,-)	+3 042 (b)	+8 953 (b)	-764 (a)	
A) Čistý peňažný tok z bežnej a mimoriadnej činnosti	+7 363	+79 041	+82 062	= súčet 1) až 9) **podporný ukazovateľ
10) Nadobudnutie hmotného a nehmotného majetku (-)	-	-27 170 (b)	-24 662 (b)	***nesúvisí s komentárom a)
11) Výnosy z predaja hmotného a nehmotného majetku (+)	-	+391 (a)	+3 830 (a)	*nesúvisí s komentárom b)
12) Nadobudnutie (-), výnosy z predaja (+) finančných investícií	+160 (a)	-60 (b)	0	
B) Čistý peňažný tok investičnej činnosti	+160	-26 839	-20 832	= súčet 10) až 12) **podporný ukazovateľ
13) Zmena stavu dlhodobých záväzkov bez 14) (+,-)	-	+2 987 (a)	+1 732 (a)	
14) Zmena stavu strednodobých a dlhodobých úverov (+,-)	+10 290 (a)	+5 846 (a)	+9 144 (a)	
15) Zmena stavu vlastného	-9 162 (b)	+1 006 (a)	+27 860 (a)	

Popis	Simulovaný potenciál nasledujúceho obdobia v tis. Kč			Poznámky
	2002	2003	2004	
kapitálu z vybraných operácií (+,-)				
C) Čistý peňažný tok z finančných činností	+1 128	+9 839	+38 736	= súčet 13) až 15) **podporný ukazovateľ
D) Čistý peňažný tok	+8 651	+62 041	+99 966	= súčet A + B + C **podporný ukazovateľ
UF) Účelný potenciál	+15 688	+62 477	+95 011	= súčet všetkých veličín (+) a i (-) a v absolútnej hodnote
VPF) Vynaložený potenciál	+7 037	+436	+4 955	= súčet všetkých veličín (+) b i (-) b v absolútnej hodnote
16) Skutočný stav aktív na počiatku simulácie	+110 457	+164 341	+220 378	§ - komentované v odstavci c) predchádzajúceho textu
17) Majetok na počiatku simulácie v „podrozvahovej“ evidencii	+10 000	+10 000	-	§ - detto
18) Korekcia aktív o vplyvy simulácie UF a VPF	-16 259	-90 374	-139 649	§ - detto vid' komentár d)
SPF) Stabilizovaný potenciál	+104 198	+83 967	+80 729	= súčet 16) až 18)
PCF) Celkový potenciál	+126 923	+146 880	+180 695	= U + V + S

Tab. 9. Vývoj celkového finančného potenciálu firmy



Graf 5. Vývoj potenciálu podniku Kovárna "VIVA"

10 ANALÝZA KONKURENCIE KOVÁRNE

10.1 Konkurencia

Aj keď sa môže zdať, že si podnik vedie dobre, nemusí to znamenať, že je neohroziteľný. Vždy je nutné byť ostražitý a nedať šancu konkurencii k útoku. Preto je nesmierne dôležitá prevencia a voľba správnych opatrení, ako si konkurenčné firmy „držať od tela“, prípadne použiť stratégiu s nimi spolupracovať.

10.1.1 Identifikácia hlavných tuzemských konkurentov

Konkurenčné kovárne sú Ostroj Opava, Kovárna KG-Forge - bývalá Kovex Hošťálková, KTSO Prostějov, prípadne Taforge - bývalá Tatra Kopřivnice a Thrall Vagónka Studénka. V skutočnosti predstavuje reálnu konkurenciu do určitej miery iba kováreň Ostroj Opava a KG-Forge, teoreticky i Moravské kovárny Jihlava (táto sa orientuje na trochu odlišný segment zákazníkov, ide o najväčšiu kováreň v ČR).

Kováreň Ostroj, a. s. patrí doteraz medzi kooperujúce kovárne. Pre túto kováreň firma vyrába vo voľnej kapacite nástrojárne výrobné nástroje (zápustky) a je vykonávaná aj ich následná renovácia a protihodnotou sú od tejto kovárne odoberané výkovky. Otvorený konkurenčný stret napr. u súčasných zákazníkov by bol pre túto kováreň hypoteticky omnoho viac problémový.

Kováreň KG-Forge je svojím strojným vybavením najviac podobná kovárni „VIVA“. Charakterom vyrábaných výkovkov a cieľovými zákazníkmi si dosiaľ príliš nekonkurujú. KG-Forge vyrába skôr geometricky jednoduché, rotačné výkovky. S touto kovárňou nie je udržiavaný žiadny obchodný kontakt, nie je známy ani žiadny významný neúspech v súťaži. Moravské kovárny sa orientujú na inú štruktúru zákazníkov automobilového priemyslu (M. Lomferde atď.).

Ďalšie kovárne predstavujú z rôznych príčin menšiu reálnu konkurenciu pre „VIVA“.

10.1.2 Identifikácia hlavných zahraničných konkurentov

Určitú hrozbu predstavujú niektoré zápustkové kovárne z Poľska (Zakłady Kuznicne, Skocow), Slovensko (Trnavská kováreň HKS). Kovárne, ktoré zostali po rozdelení republiky na Slovensku, dosiaľ nepredstavujú výraznú konkurenciu českým kovárňam a

teda i kovárni “VIVA“. Okrem iného na Slovensku nie je dodávateľ vstupného materiálu a výrobcovia zariadení.

Kovárne z Nemecka, Talianska, Španielska a Francúzska môžu predstavovať určitú konkurenciu predovšetkým u niektorých technologicky zložitejších druhov výkovkov, na ktoré sú výrazne orientované.

Výhodou kovárne “VIVA“ je vyriešenie vlastníckych vzťahov v kovárni a nižšie náklady na dopravu, lepšia povesť priemyslu v ČR atď. Dosiaľ bol zaznamenaný jeden spoločný zákazník s kovárňou z Poľska. V dopyte po dodávke výkovkov pre ABUS do roku 2005 vykonávanej v Poľsku, Taliansku a Španielsku, zvíťazila kováreň “VIVA“. Iná situácia je u nových výrob, ktoré budú v budúcnosti dopytované pre trh mimo územia ČR.

10.2 Charakteristika konkurenčných firiem v kovárenskom odvetví

Česká republika

OSTROJ, a. s., Opava vyrába výkovky pre dolovacie stroje, hydraulické žeriavy pre lesníctvo i stavebníctvo. Má systém akosti certifikovaný podľa ISO 9001 a v roku 2001 - certifikácia systému akosti so zameraním na automobilový priemysel podľa VDA 6.1.

Divízia kovanie – kalenie (DKK) so štyridsaťročnou tradíciou ponúka svojim zákazníkom dodávky zápusťkových výkovkov s následnou povrchovou úpravou váhových kategórií 0,10–30 kg. Technologické a konštrukčné pracoviská sú vybavené SW AUTOCAD, CATIA, SIMULACE TVÁŘENÍ. Know-how sú zvláštne technológie kovania (napr. kovanie prstov na vibračný kompaktor, kovanie 2 ks závesov VOLVO atď.). Používajú tiež zvláštne technológie navarovania zápusťiek pomocou návarov Capillou, kde sa zvyšuje životnosť. V ČR sú medzi prvými, ktorí túto technológiu používajú. Súčasťou tejto divízie je tiež prevádzka Řezárna, ktorá umožňuje okamžité delenie materiálu pre výrobu výkovkov.

DKK získala v roku 2003 nových zákazníkov v oblasti automobilového priemyslu. V tomto roku sa spoločnosť aktívne zúčastnila Autosalónu IAA a súčasne veľtrhu dodávateľov autopriemyslu vo Frankfurte nad Mohanom a Medzinárodného strojárenského veľtrhu v Brne. Kováreň je schopná kovať a dodávať zápusťkové výkovky a výlisky za tepla i za studena. Odberateľmi sú významné tuzemské i zahraničné firmy v oblasti autopriemyslu (osobné i nákladné vozy), stavebníctva, poľnohospodárstva, železničnej

dopravy, armatúr. Súčasné výrobné zariadenie: kľukové lisy LKM 630, LZK 1000, 2 x LZK 2500, LZK 4000 s indukčnými ohrievačkami vrátane triediaceho zariadenia na prehriaty materiál, buchárom KJH 4. Pre kalibráciu výkovkov s presnými toleranciami je k dispozícii kalibrovací lis LL 1000. Pre kontrolu povrchových väd výkovkov a štruktúry materiálov je využívané vlastné fluxovacie zariadenie "HELLING" so štruktúroskopom "EDDYLINER". Povrch výkovkov je upravovaný na tryskacích strojoch s objemom vsádzky 150 kg a 450 kg, otrepmi na pásových brúskach.

Vo výrobnom programe kaliarne je ponúkané súhrnné tepelné spracovanie ocelových súčastí, normalizačné žíhanie, žíhanie namäkko, kombinované žíhanie, rozpúšťacie žíhanie, žíhanie na zníženie pnutia, cementovanie v plynnej atmosfére, kalenie, indukčné kalenie, povrchové kalenie, zušľachtenie, kalenie a popúšťanie, BG žíhanie.

V súčasnosti je na divízii Kovárna – kalárna zamestnaných 163 zamestnancov. Celkové tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb vzrástli medziročne z 699 mil. Kč na 754 mil. Kč, teda o 8 %. Najvýraznejšími položkami výnosovej bilancie sú dodávky pre automobilový priemysel (217 mil. Kč), výroba pre doly a spoločnosti spojené s baníckym priemyslom (183 mil. Kč) a ďalej zemné stroje (50 mil. Kč) a hydromotory (46 mil. Kč).

Od roku 2002 zvýšil Ostroj objem výroby na vývoz o 130%. Najvýznamnejším trhom zostáva pre Ostroj SRN, kam mieri 66 % celého vývozu. Na druhom a treťom mieste je potom Francúzsko (11,9 %) a Slovensko (7,2 %).

Vďaka dynamickému rastu výroby sa Ostroju podarilo behom druhej polovice roku 2004 vyrovnať dvojmiliónovú polročnú stratu a k 31.12.2004 vykázať zisk pred zdanením 20600 tis. Kč. Narástla pridaná hodnota, ktorá sa v Ostroji v porovnaní s predchádzajúcim rokom zvýšila o 5,9 %. V roku 2005 by tržby spoločnosti podľa plánu mali presiahnuť hranicu 1 miliardy korún a tým dosiahnuť medziročného rastu takmer 38 %, v rovnakom tempe (+38%) potom v Ostroji očakávajú v tomto roku nárast pridanej hodnoty. Zisk by sa pritom podľa prepočtov ekonómov Ostroja mal zvýšiť až o 252 %. Ostroj sa tiež orientuje na dodávky veľkosériovej a hromadnej výroby pre modulových dodávateľov automobilového priemyslu a je jedným z popredných európskych dodávateľov opracovaných výkovkov určených do predných náprav automobilov Ford Focus, Volvo V40 a Mazda 3.[24]

KG-Forge, s. r. o., Hošťálková

Spoločnosť sa zaoberá výrobou zápusťkových výkovkov od 0,5 kg-18 kg, má kapacitu 5000 t. Dosiahla certifikáciu ISO 9001, VDA 6.1 a výrobný certifikát RW TÜV AD-Merkblatt/W O/TRD 100.

Vyrába tvarové (0,2-5 kg), kruhové (0,3-5 kg), valcované výkovky (priemer max. 40 mm, dĺžka max. 320 mm) pre automobilový, potravinársky priemysel, stavebné a poľnohospodárske stroje, pre valivé ložiská, pre všeobecné použitie. Má k dispozícii tieto stroje: 1 linka s lisom 1 000 T, 3 linky s lismi 1 600 T, 1 linka s lisom 2 500 T, 1 kalibrovací lis 1 000 T, 2 kontinuálne linky na normalizáciu a izotermické žiňanie, 2 kontinuálne linky na tepelné spracovanie - zušľachtovanie (elektroohrev, kaliace médium voda), 2 kontinuálne linky na tepelné spracovanie - žiňanie na mätko.

Spracovávané materiály: bežné konštrukčné ocele, legované konštrukčné ocele, špeciálne ocele - pre valivé ložiská, koróziivzdorné ocele - Cr ocele, Cr-Ni ocele, Cr-Ni-Mo ocele.

Skúšanie kvality: vstupná kontrola rozmerov, tvrdosti, chemického zloženia, štruktúry – SPECTROCAST; priebežná a konečná kontrola rozmerov, teploty ohrevu, tvrdosti, štruktúry, povrchových väd.

Použitie výkovkov:

- pre automobilový a motocyklový priemysel - ozubené kolesá, príruby, hriadele, krúžky
- pre stavebné a poľnohospodárske stroje, príruby, kotúče, kladky, zotrvačníky, čapy
- pre potravinársky priemysel - hrdlá, príruby z koróziivzdorných ocelí
- pre valivé ložiská - vonkajšie i vnútorné krúžky
- pre všeobecné použitie - krúžky, kotúče, matice, hriadele, čapy a pod.[25]

Taforge, a. s., Kopřivnice

V uplynulom desaťročí sa Taforge stala komerčnou kovárňou a teraz zaujíma pozíciu vedúcej kovárne zápusťkových výkovkov v ČR. V roku 2001 prevzali kováreň spoločnosti SDC International a Terex Corporation ako súčasť získanej TATRA, a. s. Spoločnosť uspokojuje vysoké nároky spojené s dodávkami na náročné svetové trhy a neustále zdokonaľuje služby zákazníkom. Výrobná kapacita je 20 000 ton zápusťkových výkovkov ročne. Dobré napojenie na európsku cestnú a železničnú sieť je k prospechu dodávkam

hutníckých materiálů i zaistění přepravy výkovků. Mezinárodní letisko Ostrava-Mošnov je vzdálené cca 10 minut jízdy. Výrobky:

- zápusťkové výkovky od 0,5 do 50 kg vyráběné z uhlíkových nebo legovaných ocelí
- pechované výkovky do maximálního východzího průměru materiálu 150 mm
- volné výkovky do 130 kg
- strihání a řezání materiálu za studena i za tepla
- všechny typy tepelného zpracování - zušlechťování, normalizace, izotermické žíhání, žíhání na měkko
- povrchová úprava - tryskání, morení v kyselině, lakování, mechanické opracování podle výkresu
- konstrukce a výroba kovacího a tvárného nářadí
- simulace procesu tváření

Využívá buď rázové energie 40-250 kJ, křukové kovací lisu o tvárné síle 15 000-65 000 kN, vodorovné kovací lisu (2 500-20 000 kN), vřetenové lisu (1 000-10 000 kN), kalibrovací lisu (20 000 kN), valcovačku pro příčné valcování, CNC frézovací centrum, 2D/3D CAD/CAM software I-DEAS, simulační program tváření MSC Superforge/Superform.[34]

Slovensko

HKS Trnava

Společnost HKS Trnava patří mezi největší kovárny v středovýchodní Evropě. Výroba byla zahájena v r. 1986. Kovárna je vybavena technologickým zařízením na dobré technické úrovni, vlastní konstrukcí, výrobou nářadí a kontrolní měřicí technikou. Program výroby je zaměřen na tepelné zpracování a výrobu kruhových, tvarových a pechovaných výrobků, vývoj, konstrukci a výrobu kovacího nářadí.

V lednu 2002 společnost získala certifikát systému řízení kvality podle požadavků normy EN ISO 9001:2000 a v listopadu 2003 ISO/TS 16949:2002. V březnu 2002 vykonala Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav (pro koncern Volkswagen AG) procesní audit s kladným hodnocením. V tomto istém měsíci vykonali procesní audit i Železnice SR. V rámci systému řízení kvality se vykonává vstupní, mezioperační a výstupní kontrola kvality.

Kontrola kvality je podporená kontrolnou a meracou technikou ako je napr. SPECTROCAST na analýzu chemických prvkov, inkar na zisťovanie povrchových väd výkovku magnetickou práškovou metódou, tvrdomery Wolpert a Brinell, a pod.

Technologické zariadenia: 3 kovací linky s lismi 1600 T, 3 kovací linky s lismi 2500 T, 2 kovací linky s lismi 4000 T, 3 horizontálne kovací stroje 250 T, 800 T a 1200 T, 2 kalibrovacie lisy 1000 T a 2000 T, 1 kontinuálna linka na tepelné spracovanie - normalizáciu a izotermické žihanie, 3 kontinuálne linky na tepelné spracovanie - zušľachtovanie (elektroohrev, kaliace médium voda, olej, polymér).

Výr. program: výroba kruhových, tvarových a pechovaných výrobkov (0,5 – 25 kg), ktoré po mechanickom opracovaní slúžia ako diely pre osobné, úžitkové, nákladné automobily, železničné vozy, poľnohospodárske stroje, traktory, mobilné stroje a pre rôzne ďalšie zariadenia podľa potreby použitia odberateľov týchto výkovkov, tepelné spracovanie výkovkov podľa želania zákazníka, vývoj, konštrukcia a výroba kovacího náradia.

Spracovávané materiály: bežné konštrukčné ocele RSt 37-2, St 50-2, St 52-3, nízkolegované a vysokolegované konštrukčné ocele, Ck 45, Ck 35, 16 MnCr5, 42CrMo4, špeciálne ocele - ocele pre ložiská, 100Cr6, 100 CrMn6, koróziivzdorné ocele - Cr ocele, Cr-No ocele, Cr-Ni-Mo ocele. Druhy výrobkov:

- pre automobilový priemysel - náboje spojok, ozubené kolesá, výfukové príruby, náboje kolies, hriadele, planetové unášače, pastorky a tanierové kolesá
- pre poľnohospodárske stroje a stavebný priemysel - zuby na rýpadlá, na bagry, na zakladače, príruby, vodiace kladky, ozubené kolesá, zotrvačníky, matice, pastorky, čapy
- pre strojársky priemysel - výroba vonkajších a vnútorných krúžkov pre valivé ložiská
- pre železničný priemysel - vodiace čapy, piesty, tlmiče, závesky, hraníky a pod.
- pre všeobecné použitie - hriadele, čapy, krúžky, kotúče, príruby a pod.

Vzhľadom k charakteru technologického zariadenia je možné vyrábať i výkovky pre iné priemyselné odvetvia.[26]

PoľskoZakłady Kuźnicze, Ltd. (s. r. o.)

V tridsiatych rokoch minulého storočia tu bola zahájená výroba výkovkov pre automobilový priemysel. Vzrastajúci dopyt to výkovkoch mal vplyv na vybudovanie ďalšieho závodu v meste Ustroń a v roku 1968 tiež v meste Skoczów, 10 km od Ustroń. V roku 1995 sa spoločnosť stala nezávislou s dvomi závodmi v Ustrońi and Skoczówe. Zakłady Kuźnicze Ltd. sa nachádza v najviac priemyselne rozvinutom regióne Poľska, čo má za následok veľmi vysokú dynamiku jej ekonomického rastu. V okolí sa nachádzajú uhoľné bane, oceľové závody - priemyselný región, tiež závody Fiat Auto Poland, GM - Opel, Isuzu a Delphi.

Hlavná oblasť aktivity spoločnosti je výroba vysoko kvalitných oceľových zápusťkových výkovkov určená pre automobilový priemysel, dolovaciu techniku, železnice, chemický priemysel a svetelnú techniku. Výrobný proces využíva zariadenia - MAXI kovacie lisy, vretenové lisy, horizontálne kovacie stroje, bucháre a iné špecializované zariadenie umožňujúce produkciu širšej škály výkovkov o hmotnosti 0,05 - 25 kg. Kováreň vyrába vlastné kovacie náradie. Technická dokumentácia výkovkov a výroba náradia sa pripravuje pomocou systému CAD/CAM.

Už mnoho rokov je spoločnosť zapojená do programu ochrany životného prostredia, čo sa prejavuje aj opätovným využitím 97 % výrobného odpadu. Bol jej v roku 1996 udelený certifikát (Cleaner Production Certificate). Od roku 1986 má záruku kvality od Lloyd's Register of Shipping. V roku 1995 jej bol udelený certifikát TÜV Rheinland/Berlin Brandenburg, preukazujúci štandard kvality podľa požiadaviek DIN EN ISO 9002. V roku 1997 bol tiež spoločnosti udelený certifikát kvality dodávateľa od Fiat Auto Poland a v ďalších rokoch germánsky Lloyd certifikát pre výkovky z ocele C 22.8 and 41 Cr4 a TÜV Rheinland-AD W 0/ TRD 100 certifikát. Od 1999 Zakłady Kuźnicze Ltd uspokojujú požiadavky amerického automobilového trhu štandardu QS 9000.

Misia podniku: byť vedúci dodávateľ výkovkov a mechanicky opracovávaných výrobkov pre automobilový priemysel, dolovací a stavebný priemysel v súlade s požiadavkami medzinárodného trhu na kvalitu a princípy ochrany životného prostredia.[27]

Nemecko

Erich Neumayer GmbH & Co. KG

Spoločnosť zastrešuje viacero medzinárodných firiem – dcérskych spoločností, ako je Tekfor, RMW a Böllhoff Neumayer Industrial s pôsobnosťou v Nemecku, Taliansku, USA, Brazílii atď.

Erich Neumayer založil svoju spoločnosť na výrobu presných strojárenských súčiastok. Od samého začiatku sú najvyššie štandardy kvality a inovačná kapacita charakteristickými črtami spoločnosti. Život súčiastok začína v horúcom formovacom lise. Spoločnosť dodáva polotovary a súčiastky pripravené k montáži. Sortiment výroby zahŕňa 1 300 druhov súčiastok. Spoločnosť produkuje 100 ton ocele každý deň. Nádrie sa vyrába v rámci spoločnosti za pomoci systémov CAD/CAM.

V závodoch v Hausch a Schmölln pracuje viac než 500 zamestnancov. Sú zodpovední za výrobu viac než 170 miliónov súčiastok ročne. Spoločnosť produkuje oceľové a špeciálne materiály pre súčiastky do 75 mm a váhy do 750 g. Jasným zámerom automobilového priemyslu je previesť zodpovednosť na dodávateľov. So všetkými výhodami stredne veľkého dodávateľa Neumayer môže ovplyvniť design, náklady a čas dodávky. Poskytuje tvarované súčiastky a kompletne súčasti pripravené na montáž. Kombinácia niekoľkých funkcií do jednej časti je jednou z možností rozvoja nákladovo efektívnych a optimalizovaných riešení.

Koncern sa špecializuje na výrobu súčastí tvarovaných za horúca a studena. Vďaka niekoľkým spoločnostiam v Európe a Amerike, sa stal dôležitým partnerom medzinárodného automobilového priemyslu. Všeobecne, jeho produkty sú vyrábané a dodávané na základe presných zákazníkových požiadaviek a inštrukcií. Všetky údaje výrobného procesu sú systematicky zhromažďované, analyzované a vyhodnocované pre procesnú kontrolu. Takto transparentná výroba je základom pre neustále zlepšovanie výrobkov a procesov. Všetky úrovne procesu sú sústavne monitorované kvôli kontrole kvantity a dátumu dodávky. Vďaka svojej flexibilitě sú schopní promptne reagovať na meniace sa požiadavky zákazníkov. Sú dobre organizovaní a schopní vyrábať veľké objemy. Kvalita organizácie a produktov je potvrdená certifikátmi a pravidelným zákazníckym auditom. Neumayer je certifikovaný ISO 9001, VDA 6.1, QS 9000, TS 16949 a ISO 14001.[28]

Taliansko

Forgiatura MARCORA

Forgiatura MARCORA je kovárenská spoločnosť, ktorá vyrába výkovky z uhlíkovej ocele, jej zliatin, nehrdzavejúcej ocele a superlegovanej ocele maximálnej váhy 7 ton a dĺžky 8 metrov. Zamestnáva 50 zamestnancov. Výrobná kapacita sa pomocou pribúdajúcich nových a moderných strojov priblížila k ročnej produkcii 4 500 ton výkovkov. Spoločnosť je certifikovaná podľa noriem EN ISO 9002 a ISO 9001:2000.

Produkty (adaptéry, železničné konštrukcie, skrutky, alternátory, motory, rotory, atď.) sú vyrábané pre elektrárne, strojársky priemysel, petrochemický priemysel, metalurgiu, lodnú dopravu a výstavbu infraštruktúry. Forgiatura Marcora je vybavená na kontrolu kvality výrobkov. Využíva chemickú analýzu, nadzvukový test, test tvrdosti, makro a mikrofotografické skúšky atď. Všetko prebieha na základe požiadaviek zákazníkov s využitím moderného software. Technické vybavenie: 4 hydraulické lisy (1 500-1 000-900-800 ton), 7 automanipulátorov (800–1 000–1 500–4 000–7 000 kg), 1 buchár (750 kg), atď.[30]

Španielsko

Forging Products S. A., Amorebieta

Výhodami spoločnosti je existencia diaľničného prepojenia, využívanie prístavu Bilbao, ktorý je akousi bránou k exportu jej výrobkov. Jej priemyselná tradícia smeruje k systému Total Quality a využívaním nástrojov postupného zlepšovania jej umožňuje napredovať spolu so zákazníkmi v oblasti konkurenčného prostredia automobilového priemyslu.

Cieľom je rozmanitá aplikácia transformácie kovov, počínajúc od stĺpov a rúr, horizontálnym či vertikálnym kovaním a všetkými možnými kombináciami ich obrábania alebo zvárania. Závod disponuje lismi od 1 300 do 2 000 ton, buchármi od 1 000 do 16 000 kg. Typické výrobky majú hmotnosť 3-80 kg počnúc od stĺpov a do 400 kg počnúc u rúr. V spoločnosti, ktorá sa okrem automobilového priemyslu orientuje tiež na železničnú dopravu, poľnohospodárske a dolovacie stroje, pracuje tím 130 ľudí.

Medzi hlavných zákazníkov patria: GKN, LEMFÖRDER METALLWAREN, SCANIA, IVECO, DANA, ARVIN-MERITOR, GAMEKO, LUK, UNIDAD HERMÉTICA. Na design využíva 2D–3D nástroje, pomocou ktorých vychádza v efektívnosti zákazníkovi v ústrety a garantuje požadovanú kvalitu v náležitom čase.[31]

Francúzsko

Forges de Trie-Château

Na základe neustáleho úsilia, investícií a potenciálu v oblasti znalostí sa zrodili výsledky: podnik v poslednom období strojnásobil svoj obrat. Je dodávateľom železničnej, dolovacej techniky, poľnohospodárskych strojov, ventilov, prevodoviek atď. Vyrába zápustkové výkovky o hmotnosti 0,5-200 kg z uhlíkovej ocele, jej zliatiny, antikoróznej, niklovej, titánovej atď. Spoločnosť je akreditovaná certifikátom kvality ISO 9001:2000. Oddelenie kontroly kvality prebieha v 3D.

Zamestnáva 75 ľudí, zakladá si na rozvoji priamych multilingvistických kontaktov so zákazníkmi. Hlavné trhy sú v Európe, vo Francúzsku, Nemecku, Belgicku, Holandsku, Škandinávii, Veľkej Británii, Španielsku a Švajčiarsku. Vyváža tiež do USA.[29]

Ascoforge SAFE S. A. S.

Ide o medzinárodnú a multinárodnú spoločnosť, ktorá zamestnáva 525 zamestnancov, objem tržieb v hodnote 114,6 mil. dolárov. Vyrába brzdy a súčasti, klimatizačné kontrolné systémy, motory a súčasti, IT systémy, prototypy, prevodovky apod. Ascometal je dcérskou spoločnosťou Lucchini, je vedúcim európskym producentom špeciálnych oceľových drôtov, stĺpov a rúr. Ascometal je prostredníctvom svojej dcérskej spoločnosti Ascoforge Safe S. A. S. významným hráčom, čo sa týka kovaných výrobkov v oblasti automobilového priemyslu. Ascoforge vyváža Chile, Kanady, USA, Indie, Českej republiky, Chorvátska, Maďarska, Poľska, Nemecka, Španielska, Veľkej Británie, Talianska, Portugalska.[33]

Setforge Group

Pre zápustkové kovanie z ocele za horúca, studena alebo tepla, obyčajné alebo precízne kovanie zo zliatin, Setforge môže ponúknuť riešenie, ktoré by zahŕňalo obrobenie za použitia vysokej technologickej úrovne. Jej päť závodov, každý s vlastným špecifickým know-how, ju oprávňuje ponúknuť najlepšie riešenie pre svojich zákazníkov. Vysoký stupeň kvality a dbanie o ochranu životného prostredia dokladajú certifikáty ISO 9002, EAQF, QS-9000, ISO 14001, TS 16949. Zamestnáva 780 pracovníkov, produkuje 55 000 ton a dosahuje obrat vo výške 100,3 miliónov eur, vyváža 37 %.

Dva výrobné závody sú zamerané na precízne kovanie za studena, za tepla a horúca alebo kombináciou týchto procesov. Napr. rukoväte pák, súčasti ozubených kolies.

Setforge Gauvin sa zameriava na veľké série ocelových výkovkov za horúca (100 g-7 kg): napr. spájacie tyče, hlavy kolies, atď.

Setforge La Clayette sa špecializuje na výkovky pre priemysel vyššej technológie. Vyrába zápustkové výkovky z ocele a špeciálnych zliatin (hliníkových, titánových a horčíkových) pre každý priemysel. Hlavné priemyselné sektory: energetický, automobilový, letecký, železničný, zbrojársky.

Setforge L'Horme - ocelové zápustkové výkovky v stredných a veľkých sériách od 2-350 kg pre automobilový priemysel, poľnohospodárstvo, nákladné autá, ťažké strojárstvo.[32]

10.2.1 Benchmarking

Porovnanie výkonnosti podnikov v skúmanom odvetví je dostupné za účasti spoločnosti Kovárna "VIVA" za roky 2000 a 2002.

Por.č.	Ukazovateľ	Jednotka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	Priemer
1	Výroba na zamestnanca	t/zam.	26,72	29,95	20,57	63,53	33,98	40	31,48
2	Tržby na zamestnanca	1000 Kč/zam.	1112	1317	922	1703	1746	1050	1213
3	Ø kilogramová cena produkcie	Kč/kg	41,6	43,98	44,84	26,81	51,37	26,25	38,55
4	Spotreba energie	kWh/t	5833	2759	2470	1940	1480	1371	1932

Tab. 10. Benchmarking výkonnosti Svazu kováren ČR za rok 2000;[37]

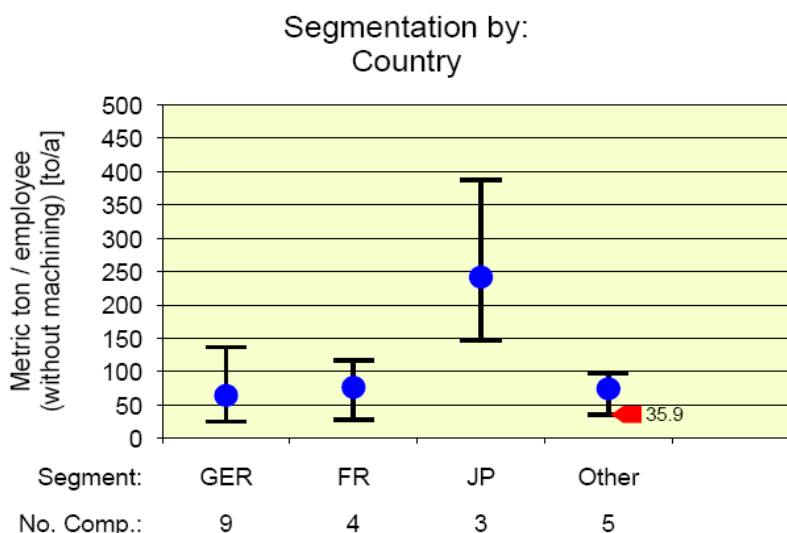
V uvedenej tabuľke (Tab. 10) sú porovnávané vybrané ukazovatele s hodnotami kovární Svazu kováren Českej republiky. Číslo 5 označuje spoločnosť Kovárna "VIVA" Zlín. V tržbách na zamestnanca dosahuje najvyššiu hodnotu a v spotrebe energie tiež patrí medzi najlepšie kovárne. Priemerná kilogramová cena produkcie však d'aleko presahuje priemernú hodnotu.

V roku 2002 bol vykonaný benchmarkingový prieskum združením Euroforge, ktorého sa zúčastnilo 26 spoločností z ôsmich krajín - z Nemecka (12), Francúzska (5), Japonska (3), Švédska (2), Veľkej Británie (1), Talianska (1), Španielska (1) a ČR (1).

Vybrala som najdôležitejšie porovnania týkajúce sa veľkosti produkcie (v tonách) na zamestnanca, podielu zisku na tržbách, podielu energetických nákladov na tržbách, podielu

spotreby materiálu na tržbách z kovania, veľkosti tržieb z kovania na zamestnanca, pridanej hodnoty na zamestnanca, podielu exportu na celkových tržbách, miery využitia kovacích lisov a podielu celkových investícií na celkových tržbách.

Veľkosť produkcie na zamestnanca (Graf 6) v roku 2002 dosahovala v podniku “VIVA“ najnižšie z porovnávaných hodnôt. Podiel zisku na celkových tržbách (Graf 7) bol vo “VIVA“ najvyšší zo všetkých podnikov porovnávaných krajín okrem Japonska. Energetické náklady sa však na tržbách (Graf 8) tiež podieľali najviac v Japonsku. Kovárna u tohoto ukazovateľa dosahuje druhé najhoršie výsledky. Podiel spotreby materiálu na tržbách z predaja kovárenských výrobkov (Graf 9) bol u nej na úrovni nemeckých a francúzskych spoločností z kovárenského odvetvia.



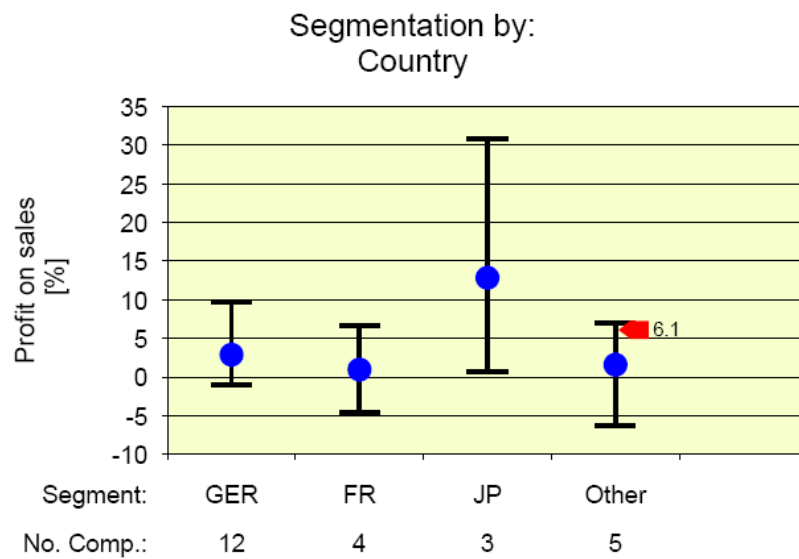
Graf 6. Veľkosť produkcie v tonách na zamestnanca; [36]

Legend:

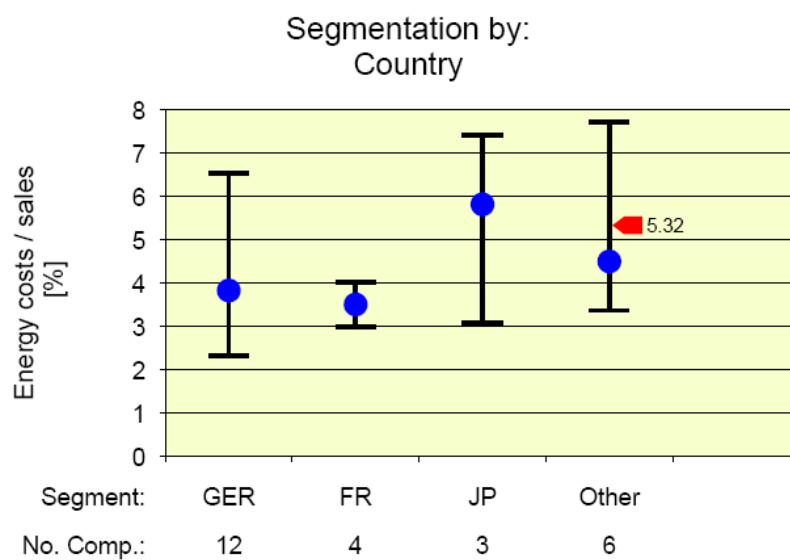
-  Maximum of the considered companies
-  Indication of your company
-  Mean value of the considered companies
-  Minimum of the considered companies

Legenda:

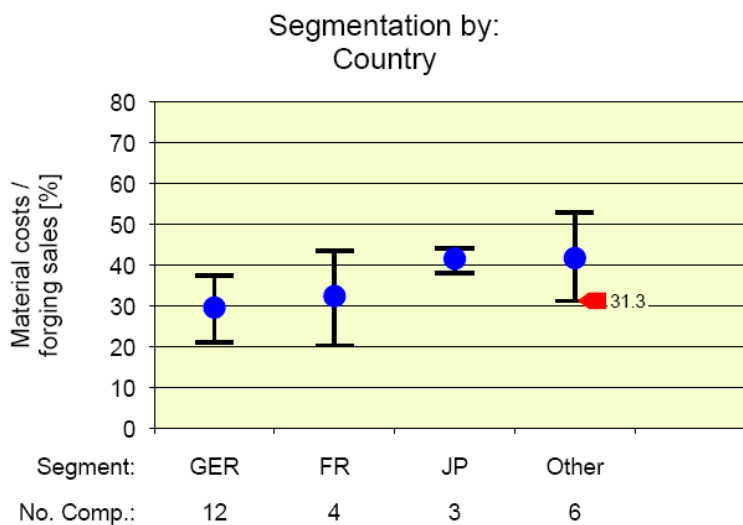
- Maximum uvažovaných spoločností
- Indikácia spoločnosti “VIVA“
- Priemerná hodnota uvažovaných spoločností
- Minimum uvažovaných spoločností



Graf 7. Podiel zisku na celkových tržbách; [36]

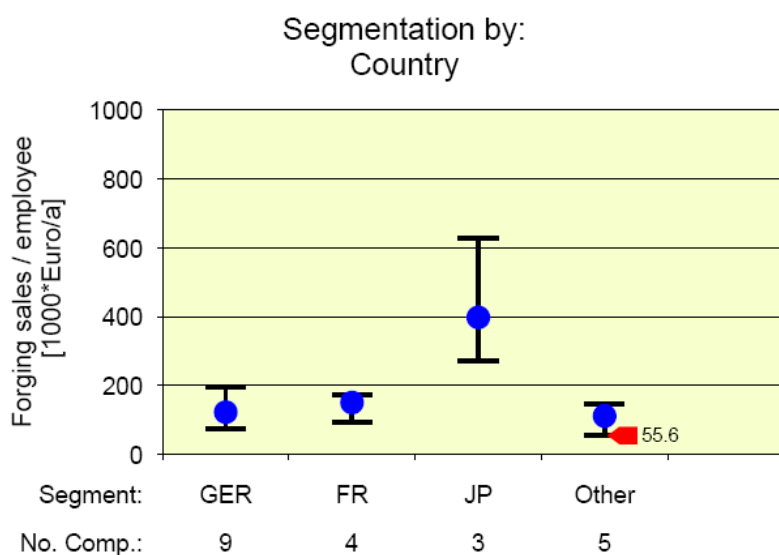


Graf 8. Podiel energetických nákladov na celkových tržbách; [36]

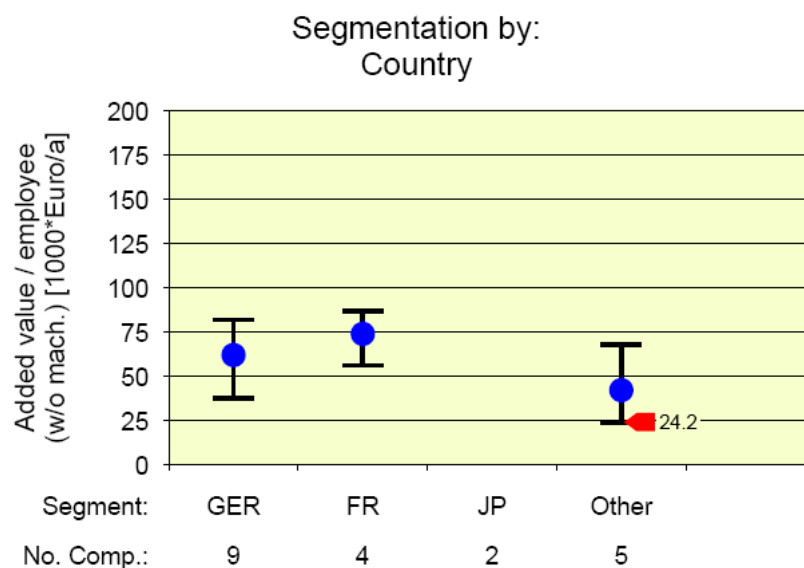


Graf 9. Podiel spotreby materiálu na tržbách z kovania; [36]

Veľkosť tržieb z predaja kovárenských výrobkov (Graf 10) dosahovala v podniku Kovárna “VIVA“ najnižšiu hodnotu zo všetkých porovnávaných spoločností - 55,6 tis. eur. Za minulý rok už tržby dosahovali 82,1 tis. eur na zamestnanca. Pridaná hodnota na zamestnanca (Graf 11) tiež dopadla v celkovom porovnaní rovnako - najhoršie. V minulom roku dosiahla 26,76 tis. eur na zamestnanca.

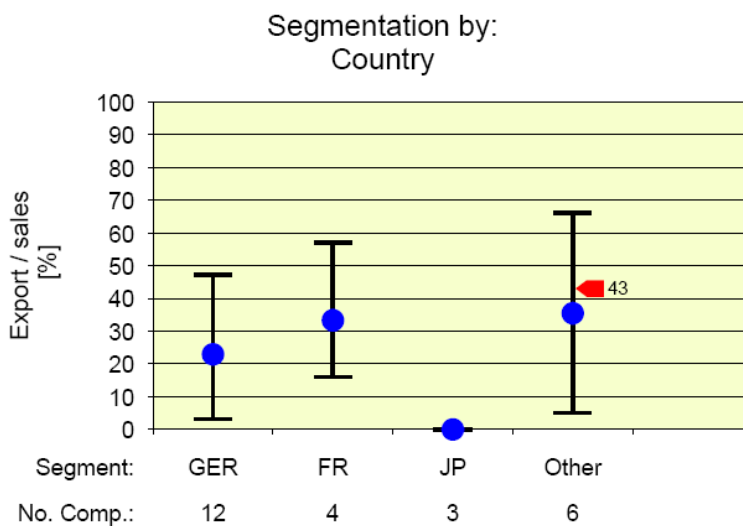


Graf 10. Tržby z kovania na zamestnanca v tis. eur; [36]

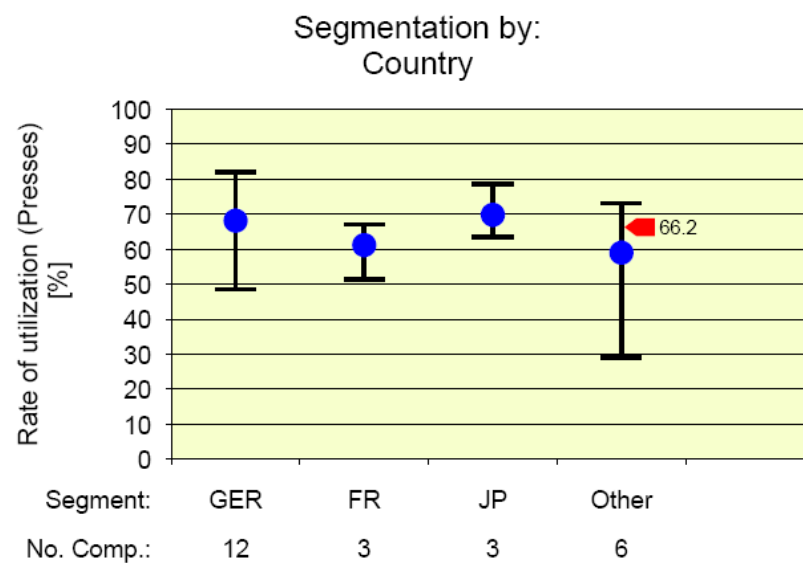


Graf 11. Pridaná hodnota na zamestnanca v tis. eur; [36]

Spoločnosť "VIVA" mala v roku 2002 najväčší podiel exportu na celkových tržbách (Graf 12) - až 43 %. V roku 2003 dosahoval 63 % a v minulom roku (2004) sa tento podiel zvýšil na 67 %.

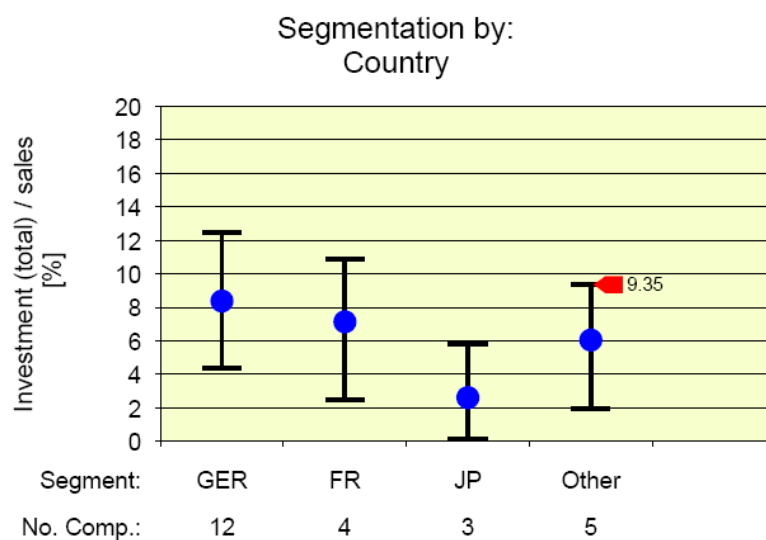


Graf 12. Podiel exportu na celkových tržbách; [36]



Graf 13. Miera využitia kovacích lisov; [36]

Miera využitia kovacích lisov podniku (Graf 13) bola v skúmanom roku na úrovni priemerného stavu nemeckých kovárenských spoločností - 66,2 %. Najlepších hodnôt dosahovali japonské spoločnosti. V podieli celkových investícií (Graf 14) na tržbách v roku 2002 jednoznačne viedla.



Graf 14. Podiel celkových investícií na celkových tržbách; [36]

10.3 SWOT analýza

Silné stránky

- v porovnaní s konkurenciou zvlášť z EÚ, nižšie náklady na vstupy (zvlášť osobné náklady)
- vhodné geografické polozenie
- dostatok prakticky všetkých zdrojov
- investície do ochrany životného prostredia a ochrany pracovného prostredia
- postavenie a kredibilita na trhu s výkovkami
- personálny, technický i výrobný potenciál
- stabilizovaný okruh odberateľov
- schopnosť do určitej miery predikovať trh
- členstvo v Európskej únii

Slabé stránky

- technologické oneskorenie oproti najlepšej konkurencii z EÚ
- nedostatočné technologické vybavenie v oblasti tepelného spracovania a obrábania výkovkov
- nižšia produktivita
- krátka história
- malá veľkosť firmy
- nízka možnosť ovplyvniť dianie na trhu s výkovkami
- zatiaľ zlé dopravné napojenie Zlína

Príležitosti

- vstup do Európskej únie – lepší prístup k hi-tech technológiám, získanie možnosti zapojiť sa do výskumných projektov EÚ
- štátne dotácie

Hrozby

- nižšia úroveň hutníckeho priemyslu oproti štátom západnej Európy (napr. Nemecku)
- chýbajúce vedecko-výskumné zázemie – má za následok nedostatočnú inovačnú dynamiku
- siliaca konkurencia

10.4 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Podľa Porterovej analýzy (viď Príloha IV) vládne v odvetví relatívne vysoká *rivalita medzi konkurentmi*. Je to dané predovšetkým malou možnosťou odlišovať výrobky a tiež rastúcim dovozom výkovkov zo zahraničia, čo rivalitu ešte zväčšuje. Je teda dôležité zamerať sa na využitie všetkých možností k dosiahnutiu vyššej pozície z hľadiska technologickej náročnosti výroby a zlepšovať sa v tom, v čom podnik cíti, že dosahuje iba priemernej alebo uspokojivej úrovne.

Hrozba vstupu do odvetvia dosahuje priemernej úrovne, keďže kapitálová náročnosť vstupu do odvetvia je vysoká kvôli technológii a know-how a navyše je potrebné splniť mnohé požiadavky týkajúce sa predovšetkým životného prostredia. Aj keď je toto riziko v únosnej miere, je dobré zvyšovať loajalitu a dôveru zákazníkov.

Výsledkom tejto analýzy je tiež mierne nadpriemerná *vyjednávacía sila zákazníkov*, z čoho odvodzujeme predovšetkým nutnosť sústrediť sa na dôsledné sledovanie a plnenie ich potrieb a požiadaviek. Táto úroveň vyjednávací sily zákazníkov je daná predovšetkým tým, že zákazníci si volia takých dodávateľov, ktorí sú im schopní poskytnúť také obchodné podmienky, ktoré im najlepšie vyhovujú – či už z hľadiska kvality, geografického polohy, systému dodáviek (JIT) a, samozrejme, výrobných nákladov.

Vyjednávacía sila dodávateľov dosahuje priemernej úrovne – bolo by pre firmu nepríjemné, no nie nemožné nahrádzať dodávateľa a naopak rovnako aj pre dodávateľov hľadať nového odberateľa.

Podpriemernou sa ukázala byť *hrozba substitútov*, z ktorej vyplýva vopred predpokladaný fakt, že u výkovkov existuje len úzka škála substitútov.

10.5 PEST analýza

Výber niektorých dôležitých faktorov ovplyvňujúcich konkurencieschopnosť kovárne je skúmaný pomocou PEST analýzy v Prílohe V. Je ešte celá rada ďalších faktorov, ktoré ovplyvňujú fungovanie spoločnosti. Aj odtiaľto je však možné odvodiť niektoré úlohy, z ktorých by bolo vhodné formulovať stratégiu, napr. dôsledné dodržiavanie zákonov a predpisov vzťahujúcich sa k ochrane životného prostredia, inovácia výrobkov a technológií, ktoré vedú k uspokojovaniu rastúcich požiadaviek zákazníkov a zabezpečujú tiež nutný potenciál v boji predovšetkým so zahraničnou konkurenciou.

10.6 Analýza kľúčových faktorov úspechu

Z prehľadu kľúčových faktorov (viď Príloha VI) je možné odvodiť, v akej oblasti si podnik vedie dobre a naopak, čo by mal podnik zlepšiť a zdokonaľiť. Napr. spoločnosť môže využiť vo svoj prospech vysokú kvalitu výkovkov, ďalej tiež stabilizovaný okruh odberateľov, čo určite bude pozitívne vplývať na nových zákazníkov.

Firma sa tiež môže pochváliť kladením vysokého dôrazu na ochranu životného prostredia a nižšími vstupnými nákladmi v porovnaní so zahraničnou konkurenciou z EÚ.

11 ZÁVERY ANALYTICKEJ ČASTI

Z vykonanej všestrannej analýzy situácie podniku Kovárna “VIVA“ a kovárenského odvetvia vyplýva, že by mal podnik využiť príležitosť, ktorá sa mu naskytá vo forme programu MPO Rozvoj na urýchlenie vlastného vývoja. Je viac než nutné v tejto fáze životného cyklu podniku mu odporučiť, aby sa zamerlal na zlepšovanie stavu najmä po stránke technologickej úrovne podnikania. Ako vyplýva zo SWOT analýzy, technologické vybavenie v oblasti obrábania a tepelného spracovávania výkovkov je nedostatočné. Z tohoto dôvodu je podnik nútený riešiť tieto operácie v kooperácii s väčšími kovárňami, ktoré disponujú špecializovanými linkami pre jednotlivé druhy tepelného spracovania výkovkov. To prináša nevýhody vo zvýšení ceny výkovkov a predlžovaní dodacích lehôt.

Porterova analýza poukazuje na dôsledné sledovanie a plnenie potrieb a požiadaviek zákazníkov. Zákazníci si volia takých dodávateľov, ktorí sú im schopní poskytnúť obchodné podmienky, ktoré im najlepšie vyhovujú – z hľadiska kvality, vzdialenosti, systému dodáviek a výrobných nákladov. Tiež podľa analýzy PEST je nutné klásť dôraz na výskum a zabezpečiť inováciu výrobkov a technológií, ktoré vedú k uspokojovaniu rastúcich požiadaviek zákazníkov a zabezpečujú potenciál v boji hlavne so zahraničnou konkurenciou. Z analýzy kritických faktorov úspechu vyplýva zavedenie nového informačného systému, zlepšenie logistiky, posilnenie výskumu a vývoja a tiež rozširovanie technického vybavenia.

Najväčší odbyt podniku zabezpečuje automobilový priemysel. Štatistiky priemyslu indikujú rast jednak priemyslu kovárenského, tak aj automobilového. Pre tieto fakty je dôvod tvrdiť, že na trhu výkovkov je v súčasnosti ešte stále dostatok voľnej kapacity, ktorú “VIVA“ môže zaplniť. Jedná sa o segment technologicky náročnejších výkovkov, ktorých potrebu sú mnohé odberateľské spoločnosti nútené pokrývať dovozom zo zahraničia.

Z analýzy výkonnosti podniku vyplýva, že podnik tvorí hodnotu pre vlastníkov (EVA), ktorá sa neustále zvyšuje. Rovnako aj súhrnný index IN01 a vyčíslený potenciál nasvedčujú tomu, že Kovárna má predpoklady k ďalšiemu rastu a zvyšovaniu svojej konkurencieschopnosti - zvyšovaním produktivity, inovačnou politikou, výskumom, zvyšovaním kvalifikácie zamestnancov, rozširovaním výrobnnej kapacity a využívaním sektorových operačných programov MPO, programov verejnej podpory, atď.

Konkrétne nejdôležitejšie opatrenia, ktoré by mali byť v kovárni “VIVA“ prednostne realizované, sú predmetom riešení navrhnutých v projektovej časti.

III. PROJEKTOVÁ ČASŤ

12 ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI SPOLOČNOSTI KOVÁRNA “VIVA“ ZLÍN

Cieľom projektovej časti je riešiť zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku Kovárna “VIVA“ pomocou nižšie uvedených navrhnutých opatrení.

Pre konkurenčnú spôsobilosť celej ekonomiky je kľúčový práve spracovateľský priemysel. Je rozhodujúcim exportérom tovaru – na celkovom exporte sa podieľa viac než štyrmi pätinami, aj keď na HDP len 26,5 %. Preto je nutné zamyslieť sa nad zvyšovaním konkurencieschopnosti jednotlivých podnikov spracovateľského priemyslu. Zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku musí byť založené na kvalitatívnych faktoroch produktivity. Pre zlepšenie súčasného stavu spoločnosti Kovárna “VIVA“ existujú na základe vykonaných analýz nasledujúce východiská:

- podpora základných faktorov rastu produktivity práce vhodným zameraním inovačných aktivít podniku
- zvyšovanie technologickej a technickej úrovne s cieľom zvýšenia produktivity práce
- zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov
- využívanie sektorových operačných programov Ministerstva priemyslu a obchodu
- rozšírenie výrobnnej kapacity

Na základe uvedených východisiek navrhujem nasledujúce opatrenia vedúce k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku Kovárna “VIVA“:

- * zavedenie nového technického riešenia linky tepelného spracovania výkovkov využitím sektorového operačného programu Rozvoj II
- * využitie verejnej podpory investičnou pobídkou - čiastočná zľava na dani z príjmov po dobu 10 rokov
- * kapitálový vstup zahraničného investora

Uvedené opatrenia riešia základné vyššie spomínané východiská – rast produktivity práce, zvyšovanie technologickej úrovne a hlavne rozšírenie výrobnnej kapacity.

12.1 Projekt zavedenia nového technického riešenia linky tepelného spracovania výkovkov

Cieľom projektu je zavedenie nového technického riešenia linky tepelného spracovania výkovkov spočívajúce v inštalácii nového technologického zariadenia vrátane monitorovania a riadenia jeho prevádzky. Inovovaná linka bude schopná zaistiť všetky druhy tepelného spracovania výkovkov, ktoré firma potrebuje, a ktoré dnes musí z časti zadávať do kooperácie. Ide predovšetkým o proces zušľachtovania, ktoré je podnik nútený zabezpečovať v plnej miere (100 % tepelného spracovania výkovkov zušľachtovaním) v kooperácii s väčšími kovárňami.

Projekt je spracovaný pre účel využitia podpory Ministerstva priemyslu a obchodu, konkrétne programu Rozvoj II. Charakteristika a podmienky tohoto programu sú uvedené v teoretickej časti v kapitole 3.2.

Súlad projektu s programom Rozvoj II

V rámci predkladaného projektu dôjde k technickej inovácii výrobného procesu tepelného spracovania výkovkov zavedením linky tepelného spracovania (ďalej TS). Táto linka doplní súčasnú linku a umožní spoločnosti “VIVA“ zaistiť všetky typy TS výkovkov na jednom technologickom celku. Jedná sa o podstatný kvalitatívny skok a konkurenčnú výhodu. Žiadna z malých a stredných firiem z kovárenského odvetvia nie je schopná všetky tieto činnosti zaistiť vlastnými silami. Tepelné úpravy sú zatiaľ prevádzané v kooperácii s väčšími kovárňami v ČR, ktoré disponujú veľkokapacitnými špecializovanými linkami pre jednotlivé druhy tepelného spracovania výkovkov.

Dosiahnutie cieľového stavu predkladaného projektu je plne v súlade s globálnou stratégiou firmy, teda zaistovania vývoja, konštrukcie a výroby stále viac zložitých zápusťkových výkovkov s vysokou pridanou hodnotou výroby, zvyšovania efektivity výroby a flexibility voči zákazníkovi.

Projekt je plne v súlade s cieľmi programu Rozvoj II a to najmä z nasledujúcich dôvodov:

- * zvýšenie konkurencieschopnosti firmy
- * zvýšenie pružnosti a rýchlosti dodávok
- * zvýšenie efektívnosti výroby (resp. zvýšenie produktivity práce)
- * zaistenie lepšej kvality tepelného spracovania výkovkov

- * zvýšenie exportu
- * zvýšenie zamestnanosti (vrátane vytvorenia miest pre osoby ťažko zamestnateľné)
- * zníženie produkcie odpadu, emisií a energie na jednotku produkcie

V rámci projektu bude vytvorených minimálne 6 nových pracovných miest (z toho minimálne jedna osoba bude prijatá zo skupiny ťažko zamestnateľnej skupiny obyvateľstva).

12.1.1 Stav súčasného zariadenia

V súčasnosti je spoločnosť "VIVA" s ohľadom na inštalované technologické zariadenie schopná zabezpečiť celý výrobný proces s výnimkou tepelného spracovania už hotového výkovku. Proces tepelného spracovania výkovku môže prebiehať štyrmi základnými spôsobmi:

- * normalizačným žiňaním
- * izotermickým žiňaním
- * žiňaním na mätko
- * zušľachťovaním

Výber tepelného spracovania výkovku závisí na požadovaných výsledných parametroch výkovku zákazníkom (ako je tvrdosť, mikroštruktúra, vnútorná štruktúra, homogenita materiálu atď.) a odvíja sa od spôsobu ďalšieho využitia a spracovania výkovku zákazníkom.

V súčasnosti je celkom 64 % vyrábaných výkovkov tepelne spracovávaných, rozloženie medzi jednotlivé typy tepelného spracovania a spôsobu ich dnešného zaistenia ukazuje nasledujúca tabuľka:

Tepelné spracovanie	Podiel upravovaných výkovkov v %	Súčasný zaistenie výroby
normalizačné žiňanie	24	15 % kooperácia, 85 % stará linka
izotermické žiňanie	14	100 % stará linka
žiňanie na mätko	4	25 % kooperácia, 75 % stará linka
zušľachťovanie	22	100 % kooperácia

Tab. 11. Štruktúra tepelne spracovávaných výkovkov;[37]

Firma “VIVA“ v súčasnosti zabezpečuje tepelné spracovanie výkovkov vlastnými silami na technicky i morálne zastaralom zariadení (Obr. 7) a to mimo zušľacht'ovania, ktoré je nútená riešiť v kooperácii s dodávateľskými firmami.



Obr. 7. Stará linka tepelného spracovania

Tento spôsob zaistenia tepelnej úpravy výkovkov má niekoľko zásadných nevýhod:

- * pre určitý segment výroby (napr. od firmy Wabco) nie je pre firmu v ČR prakticky dosiahnuteľné zariadenie požadovanej technickej úrovne
- * miestne i časovo prerušuje tok výroby a prináša ďalšie náklady (preprava, kontrola),
- * zvyšuje koncovú cenu pre zákazníka,
- * predlžuje dodacie lehoty pre zákazníka v dôsledku predĺženia priebežnej doby výroby nutnosťou kooperácie,
- * i napriek neustálej kontrole kvality tepelnej úpravy dodávateľskou firmou sa nedá spoľahnúť na jej kvalitu,
- * sú kladené vysoké nároky na riadenie dodávateľských vzťahov.

Vzhľadom k tomu, že sa jedná o nový typ linky (ktorá zaist'uje viac druhov tepelného spracovania na jednom zariadení) nedá sa dobre porovnať so súčasným TS. Spoločnosť teraz disponuje tromi staršími elektrickými vozovými pecami a jednou staršou plynovou priebežnou pecou. Kapacita súčasného zariadenia činí cca 2 700 ton výkovkov.

Zušťachťovanie prebieha v kooperáciách, a to na zariadeniach rôzneho druhu (elektrické, plynové) a rôzneho veku. V roku 2005 sa odhaduje, že v kooperáciách bude zušťachtených 1 750 ton výkovkov. Základné porovnanie je v nasledujúcej tabuľke (Tab. 12).

Parametre	Stará linka TS	Nová linka TS
Kg výkon	300	500
Typ TS: normalizácia	áno	áno
izotermické žíhanie	áno	áno
žíhanie na mätko	nie	áno
zušťachťovanie	nie	áno
Typ pece	plynová	elektrická
Vyzdívka	tehlová	vláknitá
Riadenie pece	manuálne	ASR

Tab. 12. Porovnanie súčasnej a novej linky tepelného spracovania

V súčasnosti sú jednotlivé typy tepelnej úpravy zápustkových výkovkov z ocelí vykonávané vo veľkých kovárňach na špecializovaných linkách. Tzn., že takmer pre každý odlišný úkon - zušťachťovanie a žíhanie (normalizačné, izotermické a na mätko) je potrebné inštalovať vždy samostatnú linku na daný typ tepelnej úpravy. Toto vyžaduje vysoké počiatočné investície do strojného vybavenia, pokiaľ chce firma zabezpečiť všetky typy tepelnej úpravy výkovkov. Takto vysoké investície (rádovo cca 60 mil. Kč) nie je schopná realizovať stredne veľká firma v kovárenstve a je nútená zabezpečovať tepelné úpravy v kooperácii s veľkými spoločnosťami na trhu. Tento stav podstatne znižuje jej konkurencieschopnosť na trhu výkovkov.

Obdobné nižšie popísané riešenie tepelnej úpravy výkovkov nie je medzi konkurenciou použité. Jednotlivé typy TS sa zabezpečujú na špecializovaných linkách veľkých firiem, ktoré sú kapacitne schopné jednotlivé linky vytážiť.

Ďalším významným prvkom je dokončenie procesu vývoja a realizácie celého výrobného reťazca v požadovanej technologickej úrovni. Táto skutočnosť je významným faktorom pre ďalší rozvoj firmy predovšetkým pre najnáročnejšiu klientelu zákazníkov a pre najnáročnejšie segmenty výkovkov. Na druhej strane táto výroba zvyšuje podiel pridanej hodnoty a zároveň je významným stabilizačným prvkom v oblasti obchodných väzieb.

Táto nová technológia bude do budúcnosti tiež významným prvkom pokračujúceho vývoja a výskumu vo firme. Spolu s už v minulom roku realizovanou investíciou do moderného vybavenia metalografického laboratória sa táto linka stane i logickým prvkom ďalšieho

vývoja nových technológií súvisiacich prirodzene s vývojom a tepelným spracovaním použitých ocelí.

12.1.2 Opis navrhovaného zariadenia

Zariadením bude linka na tepelné spracovanie výkovkov zostavená na základe konštrukčnej schémy navrhutej v spoločnosti “VIVA“ a v spolupráci so špecializovanou firmou. Táto linka sa bude skladať z dvoch pecí, medzi ktorými bude zariadenie na riadené ochladzovanie výkovkov.

V prvej peci budú výkovky ohrievané na teplotu A_{c3} tj. max 950°C . Zariadenie medzi pecami umožní riadené ochladenie výkovkov tak, aby simulovalo voľné ochladzovanie na vzduchu (normalizačné žíhanie a žíhanie na pevnosť), ochladzovanie na teplotu perlitickej premeny (izotermické žíhanie), kalenie do vody a polyméru (zušľachtovanie), rýchly transport výkovkov do druhej pece (žíhanie na mätko).

V druhej peci bude prevádzané následné tepelné spracovanie výkovkov do teploty A_{c1} tj. max. 750°C , tj. popúšťanie výkovkov po normalizačnom žíhaní (žíhanie základné), žíhanie pri teplote izotermickej premeny, ktorá je závislá od akosti použitej ocele (izotermické žíhanie), žíhanie za účelom globularizácie perlitu (žíhanie na mätko) a popúšťanie zakalených výkovkov na požadovanú tvrdosť (zušľachtovanie).

Linka tepelného spracovania musí byť konštrukčne riešená tak, aby bola v línii s výkonom 400-600 kg/hod spracovaných výkovkov. Kúrenie v peciach musí byť elektrické, vyzdívka pecí musí byť vlákňitá. Regulácia teplôt a riadenie procesov linky tepelného spracovania musí byť na úrovni najnovších poznatkov a musí byť kompatibilné s informačným systémom.

Jednotlivé komponenty linky s danými parametrami budú prepojené podľa požiadaviek firmy “VIVA“ a bude zaistené riadenie jednotlivých procesov podľa špecifikácií firmy.

Takto skonštruovaná linka bude inštalovaná do vlastného objektu (budova č. 83) na vlastnom pozemku spoločnosti.

Súlad projektu so strategickými cieľmi programu Rozvoj II:

Nová moderná linka bude šetrná voči životnému prostrediu:

- Úspora energie - pri konštrukcii linky budú použité moderné vlákňité izolačné materiály, ktoré umožnia podstatné zníženie energetickej náročnosti prevádzky linky (o cca 20 % oproti súčasnému zariadeniu, resp. štandardu v ČR na obdobných zariadeniach).
- Zníženie produkcie odpadu na jednotku - kaliaci olej, ktorý sa používa pri zušľachtení u kooperantov bude nahradený iným médiom (polymérom), ktoré má rovnakú ochladzovaciu schopnosť, avšak z hľadiska ekologickej a požiarnej záťaže je omnoho šetrnejší.
- Zníženie emisií – pramení z použitej technológie. Elektrické pece majú vždy oproti plynovým peciam (ktoré sú použité vo “VIVA“ i u niektorých kooperantov) výrazne nižšiu produkciu emisií. V prípade potreby je možné doložiť meraním pece “VIVA“.
- Zníženie hlučnosti – opäť vyplýva z použitej technológie, elektrické pece sa vyznačujú menšou hlučnosťou prevádzky než plynové (hluk pri spaľovaní zemného plynu)
- Vytvorenie pracovných miest pre osoby so zníženou pracovnou schopnosťou – na časť novo vytvorených pracovných miest (obsluha pece) budú prijatí pracovníci z obtiažne zamestnateľných skupín

Nová linka tepelného spracovania bude patriť medzi technologicky najlepšie zariadenia tohoto druhu v danom obore ČR a kvalitatívne bude i nadpriemerná v porovnaní so zariadením konkurenčných kovární v SRN (EÚ).

12.1.3 Riziková analýza

V súvislosti s projektom zavádzania novej linky TS sú spojené určité riziká. Tieto uvádzam v tabuľke (Tab. 13).

Riziková udalost'	Pravdepodobnosť vzniku	Preventívne opatrenie
časové oneskorenie projektu	stredná	dôsledné dodržiavanie plánu
zvýšené očakávané náklady na projekt	stredná	zmluvné zaistenie výšky nákladov s vybraným dodávateľom
neudelenie dotácie na technológiu	malá	zistenie podmienok čerpania úveru
problém s konštrukciou linky TS	malá	intenzívna komunikácia s vybraným dodávateľom

Tab. 13. Analýza predpokladaných rizík

12.1.4 Odôvodnenie navrhovaného riešenia

Dôvody pre realizáciu inovačného projektu sa dajú vidieť v niekoľkých oblastiach, všetky smerujú k posilneniu konkurencieschopnosti spoločnosti na trhu:

1. Zníženie kooperácií a zaistenie výroby vlastnými zdrojmi vo firme
2. Vyplnenie medzery na trhu a možnosť výroby nového druhu výkovkov
3. Dopyt generovaný na základe spolupráce s kľúčovým odberateľom
4. Možnosť efektívneho využitia výsledkov vlastného vývoja a výskumu v praxi

Ad 1 - Zníženie kooperácií a zaistenie výroby vlastnými zdrojmi vo firme

V súčasnosti je takmer jedna tretina (za 1. polrok 2005 6,7 mil. Kč, resp. 900 ton výkovkov) tepelného spracovania výkovkov zaist'ovaná prostredníctvom kooperácií, čo zvyšuje výslednú cenu výrobku, predlžuje dodacie lehoty pre zákazníka, znižuje efektívnosť výroby a sťažuje spoločnosti "VIVA" dynamicky reagovať na meniace sa požiadavky zákazníkov.

Alternatívna možnosť riešenia

Druhou možnou cestou riešenia by bol nákup jednotlivých špecializovaných liniek pre tepelnú úpravu výkovkov bežne používaných na trhu, ale toto riešenie má dva zásadné nedostatky:

- Celkové investičné náklady prevyšujú súčasné možnosti spoločnosti (obstaranie všetkých potrebných liniek pre jednotlivé druhy tepelného spracovania by predstavovalo investičné náklady vo výške cca 60 mil. Kč) a navyše by toto riešenie vyžadovalo vysoké nároky na plochu nutnú pre inštaláciu liniek.

- Kapacita špecializovaných liniek pre jednotlivé druhy úpravy by zásadne prevyšovala potreby spoločnosti "VIVA", čím by podstatne vzrástli jednotkové náklady výroby.

Z uvedených dôvodov toto riešenie neodporúčam.

Ad 2 – Vyplnenie medzery na trhu a možnosť výroby nového druhu výkovkov

V Česku postupne narastá počet finálnych výrobcov automobilov a ich významných dodávateľov komponentov, ktorí od potenciálnych českých dodávateľov vyžadujú špičkovú úroveň subdodáviek. Táto skutočnosť je i dôvodom, prečo veľká časť týchto dodávateľov s výrobnými závodmi v Česku, napr. firma Bosch, dnes dováža výkovky pre svoju produkciu z Nemecka a Francúzska.

V Česku pritom dnes existujú všetky podmienky pre to, aby tieto subdodávky mohli byť vo veľkej časti dodávané z kovární v Čechách. Je tu kvalitný výrobca hutného materiálu, výrobcovia strojov a zariadení, dostatok energie, dostatok kvalifikovaného i nekvalifikovaného personálu, atď. Zásadným problémom je nedostatok špičkového know-how v oblasti výrobných technológií a organizácie práce. I pre kovárne, zvlášť v kategórii MSP, s relatívnym dostatkom financií na nové investície, je samostatné financovanie vývoja takého rozsahu veľkým zaťažením.

Je určitou výhodou spoločnosti, že napriek trvalému nárastu výroby, dopyt po produkcii permanentne prevyšuje kapacitné možnosti firmy.

Ad 3 - Dopyt generovaný na základe spolupráce s kľúčovým odberateľom

S ohľadom na základný cieľ projektu, ktorý spočíva vo zvýšení efektívnosti a kvality súčasnej výroby (zavedení nového technologického postupu) nebude dosahované razantné zvýšenie tržieb, ale znižovanie nákladov na služby a zvyšovanie pridanej hodnoty.

Z tohoto dôvodu bude zaistené vyťaženie linky znížením množstva dnes vykonávaných kooperácií v tejto oblasti (cca 13 000 tis. Kč - 2005) a finálny odber výrobkov bude z väčšej časti zaistený súčasnými odberateľmi.

S týmito stálymi odberateľmi je zmluvne zaistený odbyt. Približne 60 % odbytu je zaistených tromi najväčšími odberateľmi:

- ZF BOGE
- skupina Linde

- skupina Poclain Hydraulics

Ad 4 - Snaha o čo najefektívnejšie využitie výsledkov vlastného vývoja a výskumu v praxi

Firma si je vedomá nutnosti zvyšovať pridanú hodnotu výrobku, čo nie je možné bez trvalého výskumu a vývoja. Preto je cieľom firmy využiť potenciál kvalifikovaných ľudských zdrojov. Firma sa jednak zamerala na získanie nových absolventov VŠ a aktívne spolupracuje s vysokoškolskými inštitúciami (Vysoká škola banská Ostrava, VUT Brno).

Niekoľko nových absolventov VŠ bolo v poslednom období vo firme zapracovaných do oblasti konštrukcie, technológie a do úseku výskumu a vývoja. Do roku 2003 patrila vo firme oblasť výskumu a vývoja pod oddelenie konštrukcie a technológie. V roku 2003 bolo získané živnostenské oprávnenie pre oblasť výskumu a vývoja v oblasti technických a prírodných vied so zameraním na kovárenstvo a kovoobrábačstvo.

12.1.5 Časový harmonogram realizácie projektu

Začiatok výberového konania by spoločnosť mala zahájiť v septembri tohoto roku. Zavedenie linky do prevádzky by tak podľa uvedeného časového harmonogramu bolo reálne v januári budúceho roka.

Činnosť	Doba trvania (mes.)
Výberové konanie na dodávateľa	3
Zhotovenie linky TS	4
Montáž a zavedenie linky TS	1

Tab. 14. Časový harmonogram projektu

12.1.6 Zaistenie odberateľov

Rok	Potreba tepelne spracovaných výkovkov (v tonách)	Chýbajúca kapacita pre TS (t)	Kapacita na predaj nová linka (t)
2004	3 836	1 136	0
2005	4 459	1 750	0
2006	4 905	2 205	0
2007	5 395	2 695	1 155
2008	5 935	3 235	615
2009	6 529	3 829	21

Tab. 15. Porovnanie výrobnnej kapacity starej a novej linky TS

Projektovaná kapacita linky tepelného spracovania: 3 850 ton. Súčasná kapacita tepelného spracovania vo "VIVA": 2 700 ton.

Z tabuľky (Tab. 15) vyplýva, že súčasná potreba tepelne spracovaných výkovkov, ktoré sú teraz spracovávané v kooperáciách, by zaplnila linku na 45% (1 750 ton z uvažovanej kapacity novej linky 3 850 ton). V roku 2007 bude už 70 % kapacity linky využitých pre súčasných zákazníkov. Prognóza vychádza zo stavu prvého polroku 2005 a v ďalších rokoch je kalkulovaný 10 % nárast výroby.

V roku 2009 by mala byť linka tepelného spracovania využitá na svoje kapacitné maximum.

Je nespornou výhodou firmy Kovárna "VIVA", že aj napriek trvalému nárastu výroby v posledných rokoch dopyt po produkcii permanentne prevyšuje kapacitné možnosti firmy o cca 25 %. V poslednom období sa firme podarilo získať niekoľko významných projektov napr. WABCO, SCANIA, BMT ČR, Gewes.

Vzhľadom k špecifikám projektu, tj. faktu, že nie je potrebné zaistiť nových zákazníkov pre celú kapacitu novej linky (časť kapacity nahradí dnes už odbytovanú produkciu vyrábanú formou kooperácií a v menšej miere v starých peciach), sú zárukou dostatočného pokrytia kapacity uvažovanej technológie, uzavreté zmluvy so súčasnými zákazníkmi na budúce obdobie.

Najvýznamnejší zákazníci

Spoločnosť ZF Boge, s ktorou je uzavretá zmluva do konca roku 2008. Po jej vypršaní sa predpokladá ďalšie predĺženie.

Spoločnosť bola založená v 30. rokoch minulého storočia v Nemecku. Spolupracuje a dodáva výrobky pre popredných svetových výrobcov automobilov (Ford, VW, BMW, GM, Daimler Chrysler). Tí spoliehajú predovšetkým na špičkovú kvalitu výrobkov a know-how. V súčasnej dobe má spoločnosť len v Európe okolo 3 500 zamestnancov.

Skupina *Linde* (Linde Material Handling) - na jednotlivé výkovky sú uzavreté rámcové zmluvy na dobu neurčitú s výpovednou lehotou 6 mesiacov. V súčasnej dobe činí sortiment pre tohoto zákazníka cca 130 výkovkov.

Spoločnosť bola založená v roku 1879 v Nemecku. Linde je medzinárodná spoločnosť s vedúcim postavením nielen na trhu manipulačnej techniky (Linde Material Handling). Koncern zamestnáva okolo 46 500 zamestnancov po celom svete.

Skupina *Still* - na jednotlivé výkovky sú uzavreté tiež rámcové zmluvy na dobu neurčitú s výpovednou lehotou 6 mesiacov.

Spoločnosť bola založená v r. 1920 v Nemecku. Still je jedným z vedúcich výrobcov vysokozdvížných vozíkov a skladovej techniky na celosvetovom trhu. V súčasnej dobe má okolo 5 000 zamestnancov v Európe.

Spoločnosť *Poclain Hydraulics* bola založená v r. 1976 vo Francúzsku. Má tri hlavné pobočky: vo Francúzsku, ČR a USA. Poclain je jedným z najväčších výrobcov hydraulických súčiastok na svete.

Zmluvy na jednotlivé výkovky sú uzatvárané na obdobie 1 roku.

Švédska automobilka *SCANIA-Vabis* - vznikla v roku 1911 zlúčením dvoch starších spoločností, ktorými boli strojárň a dielňa na velocipedy SCANIA, pôvodne v Malmö (1901) a vagónka Vabis v Södertälje (1891). Prvý nákladný automobil vyrobili obe firmy zhodne v roku 1902. Od tej doby dodala Scania svojim zákazníkom už viac než milión vozidiel.

SCANIA je v súčasnosti jediným veľkým európskym výrobcom špecializovaným výhradne na úžitkové automobily s celkovou hmotnosťou nad 18 t a autobusy. Okrem toho vyrába tiež priemyselné a lodné motory. Ťažisko výrobnnej kapacity (celkom 6 000 zamestnancov) a sídlo spoločnosti je vo švédskom Södertälje. Svoje výrobné závody má SCANIA nielen v Európe, ale aj v Latinskej Amerike. Okrem toho má ďalších 10 montážnych závodov, rozmiestnených takmer na všetkých kontinentoch. Ročná produkcia predstavuje zhruba 50 000 vozidiel, z toho približne 97 % je dodávaných na trhy mimo Švédsko. Počet zamestnancov firmy Scania činí 28 000 a zhruba rovnaký počet zamestnávajú partnerské spoločnosti v predajnej a servisnej sieti. Zmluvy na jednotlivé výkovky sú uzatvárané na obdobie 1 roku.

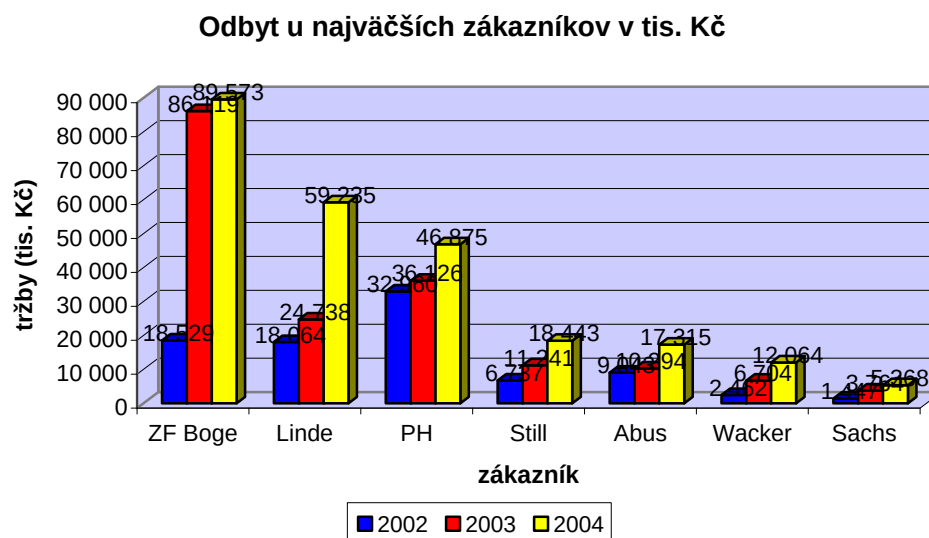
Ostatní zákazníci objednávajú väčšinou jednotlivo, prípadne majú rámcovú zmluvu na 1 rok. Na základe uzavretých zmlúv na jednotlivé výkovky odberatelia zasielajú plány odberu (tzv. odvolávky) s rozpisaným množstvom a termínom odberu (napr. na 1 rok).

Všeobecne sa dá povedať, že výroba výkovkov má svoje špecifikum v tom, že si zákazník pri objednaní výroby objednáva i zhotovenie náradia (zápustky), na ktorom budú výkovky kované, čo predstavuje nemalú počiatočnú investíciu (cca 50 - 100 tis. Kč pre jeden druh výkovku). Toto náradie je vo vlastníctve zákazníka, ale pokiaľ chce zmeniť dodávateľa (kováreň) je pre neho viacmenej nepoužiteľné, keďže každá kováreň má iné strojné vybavenie, spôsob upínania atď. V dôsledku to znamená, že pokiaľ zákazník nemá vážny dôvod, snaží sa zostať u jedného dodávateľa, keďže prechod k inému preňho znamená zvýšené náklady na výrobu nového náradia. Pre kováreň to znamená pomerne vysokú istotu budúcich odberov u súčasných odberateľov (resp. výkovkov).

Dôkazom tohoto tvrdenia je i skutočnosť, že v posledných piatich rokoch "VIVA" neukončila spoluprácu so žiadnym zákazníkom, ktorého podiel na tržbách bol vyšší než 2 %. Vývoj obratu s najväčšími zákazníkmi:

Zákazník	Skutočnosť			Plán		
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ZF Boge	18 529	86 119	89 573	89 000	80 000	80 000
Linde	18 064	24 738	59 235	75 000	82 000	90 000
PH	32 960	36 126	46 875	73 000	81 000	90 000
Still	6 737	11 241	18 443	21 000	23 000	26 000
Abus	9 043	10 294	17 315	17 000	18 000	20 000
Wacker	2 462	6 704	12 064	11 000	11 000	11 000
Sachs	1 447	3 764	5 368	10 500	13 000	16 000
Gewes	0	0	0	10 000	15 000	25 000
Scania	0	0	0	2 500	12 000	30 000
Celkom	89 242	178 986	248 873	309 000	355 000	388 000

Tab. 16. Vývoj obratu v tis. Kč s najväčšími zákazníkmi;[37]

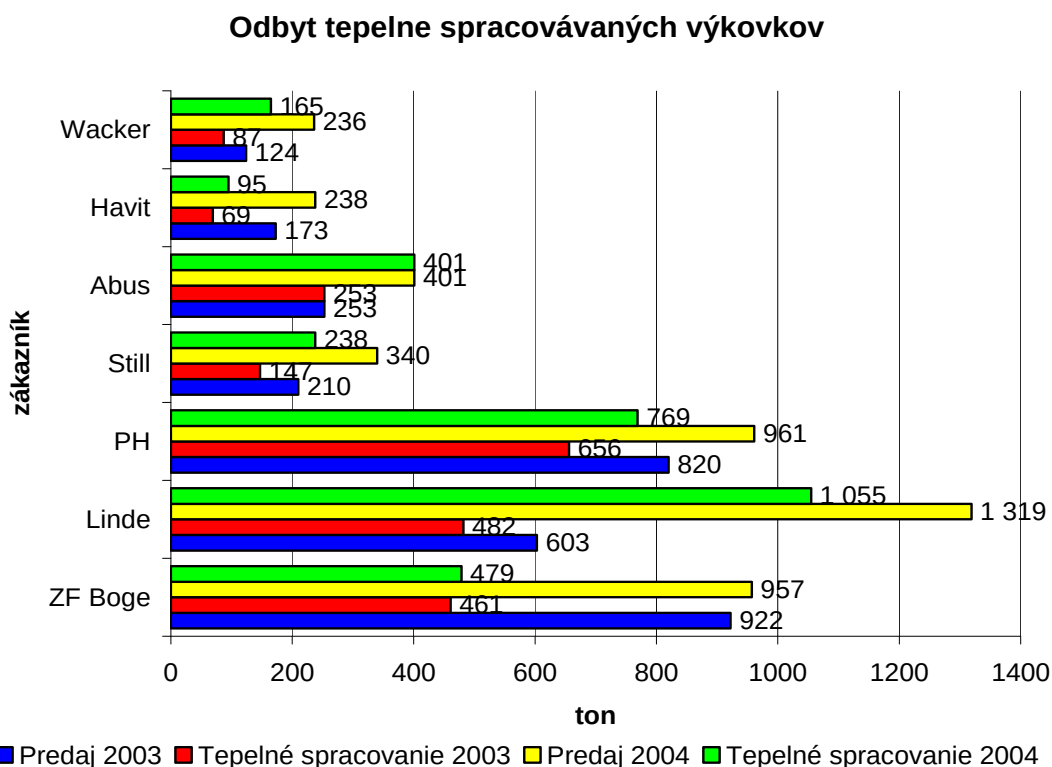


Graf 15. Vývoj obrátu v tis. Kč s největšími zákazníky za 2002-2004

Predaj tepelne spracovávaných výkovkov u největších zákazníků:

Zákazník	Predaj 2003 (ton)	Z toho v % tepelné spracovanie	Tepelné spracovanie 2003 (ton)	Predaj 2004 (ton)	Z toho v % tepelné spracovanie	Tepelné spracovanie 2004 (ton)
ZF Boge	922	50 %	461	957	50 %	479
Linde	603	80 %	482	1 319	80 %	1 055
PH	820	80 %	656	961	80 %	769
Still	210	70 %	147	340	70 %	238
Abus	253	100 %	253	401	100 %	401
Havit	173	40 %	69	238	40 %	95
Wacker	124	70 %	87	236	70 %	165
Celkem	3 105		2 155	4 453		3 203

Tab. 17. Odber tepelne spracovávaných výkovkov největšími zákazníky;[37]



Graf 16. Odber tepelne spracovávaných výkovkov najväčšími zákazníkmi

12.1.7 Zaistenie dodávateľov technologického zariadenia pre novú linku

REALISTIC, a.s.

Firma bola založená roku 1929 v Karlových Varoch, kde vyrábala elektrické sušiaci a ďalšie prístroje a pomôcky pre kaderníkov. Firma získala radu ocenení na svetových výstavách a jej výrobky boli patentované po celom svete. Firma mala obchodné zastúpenie v New Yorku, Melbourne, Londýne, Paríži, Viedni a v Berlíne.

Po zrušení predchádzajúceho programu bola od roku 1946 zavedená výroba elektrických pecí a prvé výrobky boli určené pre porcelánky v okolí Karlových Varov. V 50. a 60. začali výrobky závodu Realistic odoberať všetky predné československé priemyselné podniky.

V roku 1990 sa Realistic osamostatnil a ako štátny podnik Realistic a Blex pôsobil až do sprivatizovania v apríli roku 1996. K 1. 5. 2001 dochádza k transformácii spoločnosti na akciovú spoločnosť Karlovarské průmyslové pece a následne od 1.9.2001 bola spoločnosť premenovaná na REALISTIC, a.s.

Výrobný program

- Elektrické odporové a indukčné pece (pre tavenie farebných kovov)
- Pece pre tepelné spracovanie hliníkových súčastí:
- Pece a zařízení pro tepelné zpracování železa a litiny
- Elektrické odporové víceúčelové šachtové pece (cementace, nitridace)
- Speciální sušící pece
- Kontejnery
- Pálící pomůcky, tvarovky
- Druhy a typové značení

ŠKODA KLATOVY, s. r. o.

V spoločnosti ŠKODA KLATOVY s. r. o. pôsobia skúsení špecialisti v oblasti strojnej a elektro projekcie, špecialisti so znalosťami procesov riadenia pecí a komplexného uvádzania pecí do prevádzky. Návrhy pecí sú vždy prispôsobené požiadavkám zákazníka. Komplexné dodávky pecí, ktorých rozsah spravidla kladie vysoké nároky na montážne práce, si zaist'uje vlastnými montážnymi kapacitami.

Je držiteľom Certifikátu riadenia akosti ISO 9001:2000 a dlhodobo sa uplatňuje na tuzemských a európskych trhoch ako subdodávateľ konštrukcií, strojných dielov a zariadení podľa požiadaviek zákazníkov.

Výrobky a služby

- Hutníctvo a strojárstvo - priemyselné pece (komorové, vozové, narážacie, valčekové, krokové, karuselové, poklopové, pásové)
- Zlievačstvo - taviace priemyselné pece
- Sklo a keramika - priemyselné a testovacie pece
- Vykurovacie systémy
- Základné a doplňujúce výrobky a služby
 - o komplexné dodávky priemyselných pecí a ich príslušenstva
 - o servis, modernizácia a rekonštrukcia pecí

o výroba strojov a ich dielov, oceľových konštrukcií a tlakových nádob

CHEMITERM-PECE-CZ, s. r. o.

Výroba priemyselných pecí a zariadení pre tepelné spracovanie - opravy a vyzdívky pecí, predaj náhradných dielov.

Produkty

Spoločnosť vyvíja, projektuje a dodáva prevažne „na kľúč“ rôzne priemyselné pece vsádzkové (napr.: komorové, šachtové, vozové, poklopové) alebo priebežné, (napr.: valčekové, pasové, striasacie) vrátane nutného príslušenstva (napr.: dopravné mechanizmy, kaliace vane, odmasťovacie zariadenie) s ohrevom elektrickým alebo plynovým. Súčasťou väčšiny dodáviek sú rôzne zdroje riadenej atmosféry, vrátane rozvodov, na báze technických plynov (napr.: dusík, vodík, čpavok, oxid uhoľnatý, kvapalný metanol, zemný plyn) alebo získané generátorovým spôsobom (napr.: štepice metanolu, štepice čpavku, ENDO vyvíjače). Súbory (linky) sú vybavené riadiacimi systémami zariadení i procesov so záznamom dôležitých údajov. V rámci tejto činnosti vykonáva firma i opravy a dodávky náhradných dielov na podobné zariadenia domácich i zahraničných dodávateľov.

12.1.8 Hodnotenie nákladovosti a efektívnosti projektu

Z analytickej časti vyplýva, že firma v poslednom období zažíva trvalý rozvoj a jej ekonomické výsledky sú veľmi uspokojivé. Dokazuje to rastúca ekonomická pridaná hodnota, zvyšujúca sa hodnota ukazovateľa IN01 aj vyčíslenie potenciálu podniku.

Ukazovateľ (po realizácii projektu)	1. rok (2007)	2. rok (2008)	3. rok (2009)
Celkové tržby (tis. Kč)	510 000	560 000	620 000
HV pred zdanením (tis. Kč)	87 000	91 000	96 000
Export (tis. Kč)	315 000	360 000	385 000
Produktivita práce (tis. Kč) (pridaná hodnota/počet zamestnancov)	940	955	970
Podiel tržieb z realizácie projektu na celkových tržbách podniku (%)	4 %	4 %	4 %

Tab. 18. Plánované ekonomické prínosy projektu zavedenia linky TS

Celkový rozpočet projektu je 21,6 mil. Kč. Táto čiastka je tvorená najmä cenou samotnej linky tepelného spracovania, ktoré činí 21 mil.Kč. 600 tis. Kč budú tvoriť stavebné úpravy pre inštaláciu linky. Uznateľné náklady projektu sú 21 mil. Kč.

Cena je odhadnutá porovnaním s linkami tepelného spracovania v iných kovárňach.

Projekt bude financovaný výhradne z vlastných zdrojov, ktoré sú generované z prevádzkového zisku spoločnosti. Spoločnosť v nasledujúcom období neplánuje žiadne väčšie investičné akcie, ktoré by mohli spotrebovať vytvorené finančné zdroje.

Dotácia technológie z programu MPO Rozvoj II, bude vo výške 6 mil. Kč.

Pre výpočet čistej súčasnej hodnoty (ČSH) určíme výnosnosť (odúročiteľ) vo výške 10 %. Keďže linka TS je zaradená v tretej odpisovej skupine (doba odpisovania 10 rokov), životnosť investície počítame 10 rokov. Nemá však zmysel predvídať peňažné toky na desať rokov dopredu vzhľadom k obrovským nepresnostiam, uvádzam preto výpočet ČSH za polovicu doby životnosti.

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby	8 200,0	20 400,0	22 400,0	24 800,0	26 800,0
Ročné náklady (bez odpisov)	4 400,0	9 200,0	13 000,0	13 300,0	14 000,0
Odpisy	1 050,0	2 100,0	2 100,0	2 100,0	2 100,0
Zisk pred zdanením	2 750,0	9 100,0	7 300,0	9 400,0	10 700,0
Daň zo zisku	660,0	2 184,0	1 752,0	2 256,0	2 568,0
Zisk po zdanení	2 090,0	6 916,0	5 548,0	7 144,0	8 132,0
Prírastok odpisov	1 050,0	2 100,0	2 100,0	2 100,0	2 100,0
Ročný CF	3 140,0	9 016,0	7 648,0	9 244,0	10 232,0
Odúročiteľ (10 rokov/10 %)	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209
Diskontovaný CF (10 %)	2 854,6	7 450,8	5 745,9	6 313,7	6 353,0
Kumulovaný CF (diskontovaný)	2 854,6	10 305,4	16 051,3	22 365,0	28 718,0
Kumulovaný CF (nediskontovaný)	3 140,0	12 156,0	19 804,0	29 048,0	39 280,0

Tab. 19. Peňažné toky projektu v tis. Kč

Čistá súčasná hodnota sa vypočíta podľa vzorca:

$$ČSH = \sum_{i=1}^n CF_t \frac{1}{(1+k)^t} - K$$

ČSH - čistá súčasná hodnota investície

CF - peňažné príjmy v jednotlivých rokoch životnosti

k - požadovaná výnosnosť (kapitálové náklady na investíciu)

t - obdobie 1 až n

n - doba životnosti investície

K - náklady na investíciu

ČSH = 28 718 tis. - 21 600 tis. Kč = 7 118 tis. Kč

Už za polovicu životnosti investícia prinesie podniku 7 118 tis. Kč.

Ako je zrejmé z uvedenej tabuľky (Tab. 19), ak berieme do úvahy nediskontovaný cash flow, investícia bude splatená v roku 2009, teda 35 mesiacov po zavedení linky do ostrej prevádzky. V prípade diskontovaných peňažných tokov bude doba návratnosti v tom istom roku - 43 mesiacov po zavedení linky.

12.2 Využitie podpory investičnou pobídkou - čiastočná zľava na dani z príjmov po dobu 10 rokov

Hlavným cieľom tohoto projektu je expanzia spoločnosti - zavedenie nových výrobných postupov - technologicky náročnejšej výroby, rozšírenie výrobnnej kapacity, rozšírenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov a následne aj zvýšenie konkurencieschopnosti podniku voči vyspelejším kovárenským podnikom v tuzemsku aj zahraničí.

Je preto výhodné využiť ponuku verejnej podpory, ktorá by podniku zabezpečila čiastočnú zľavu na dani z príjmu po dobu 10 rokov od zahájenia novej výrobnjej prevádzky. Základné podmienky poskytnutia investičnej pobídky uvádzam v teoretickej časti v kapitole 3.3.

12.2.1 Opis investičného zámeru

Účelom tohoto zámeru by bolo jednak rozšírenie súčasnej výroby a tiež zriadenie vlastného obrábacieho centra, ktoré doteraz podnik nahrádzal kooperáciou s obchodnými partnermi odvetvia. Nevýhody obrábacieho outsourcingu už boli popísané v prvom opatrení projektovej časti (v rámci popisu tepelného spracovania). Išlo by teda o inováciu ako výrobku, tak aj výrobného procesu.

Náplňou projektu je preinvestovať 200 mil. Kč najneskôr do troch rokov od Rozhodnutia o prísľube investičnej pobídky - zamerať sa na rozšírenie súčasnej výroby o novú prevádzku orientovanú na výrobu technologicky náročnejších výkovkov (ako vyplýva zo záverov analytickej časti).

Celý projekt spočíva v obstaraní budovy v areáli bývalého Svitú (v blízkosti súčasnej výrobnjej haly Kovárna "VIVA"), investovaní do jej stavebných úprav (budova musí byť dostatočne odolná voči nárazom a otrasom spôsobenými prevádzkou napr. buchárov),

investování do strojného vybavení: 12 obrábacích zařízení (jednalo by sa najmä o obrábacie stroje, sústruhy a ďalšie súvisiace vybavenie - napr. frézky, vrtáčky, leštičky); ďalšej novej linky tepelného spracovania (predmetom skúmania predchádzajúceho navrhovaného opatrenia), 2 kovacích liniek (lisy LMZ 1600 a LMZ 1000), dopĺňajúceho strojného vybavenia (zariadenie pre ohrev materiálu pomocou elektrického indukčného ohrevu, ostrih, dopravníky). Ďalej by bolo v dôsledku rozšírenia výroby nutné investovať i do ďalšieho súvisiaceho zariadenia - kalibračné lisy, tryskanie výkovkov, kontrolné zariadenie (zariadenie pre detekciu povrchových trhlín výkovkov, kontrola rozmerov, atď.), manipulačnej techniky (napr. vysokozdvížné vozíky) a licencií. Ďalej bude vytvorených približne 40 nových pracovných miest.

Súlad projektu s podmienkami poskytnutia investičnej pobídky

- * rozšírenie súčasnej výroby za účelom podstatnej zmeny výrobku alebo výrobného procesu (obstaranie technologicky vyspelého zariadenia a výroba technologicky zložitejších výkovkov najmä pre automobilový priemysel)
- * strojné zariadenie je v súlade s nariadením vlády (40 % investícií smeruje do technologicky vyspelého zariadenia)
- * šetrnosť výroby, činností, procesov a zariadení k životnému prostrediu
- * obstaranie dlhodobého hmotného a nehmotného majetku najmenej v čiastke 200 miliónov Kč, z toho najmenej 100 miliónov Kč krytých vlastným kapitálom
- * splnenie uvedených podmienok do troch rokov od vydania rozhodnutia o prísľube
- * obstarávanie dlhodobého majetku v rámci investičnej akcie najskôr odo dňa predloženia investičného zámeru

12.2.2 Časový harmonogram

Navrhovaný projekt by mal trvať 39 mesiacov, s predpokladaným začiatkom v júli roku 2007, kedy by podnik mal mať dostatok vlastných zdrojov na financovanie tohoto projektu aj vďaka predchádzajúcemu projektu zavedenia novej linky tepelného spracovania. Jednotlivé činnosti projektu a ich následnosť je uvedená v tabuľke (Tab. 20).

Súlad časového harmonogramu s podmienkami poskytnutia investičnej pobídky

Pred podaním zámeru CzechInvestu

- vstupovanie do zmluvných vzťahov
- vykonávanie zálohových platieb za obstarávaný dlhodobý majetok

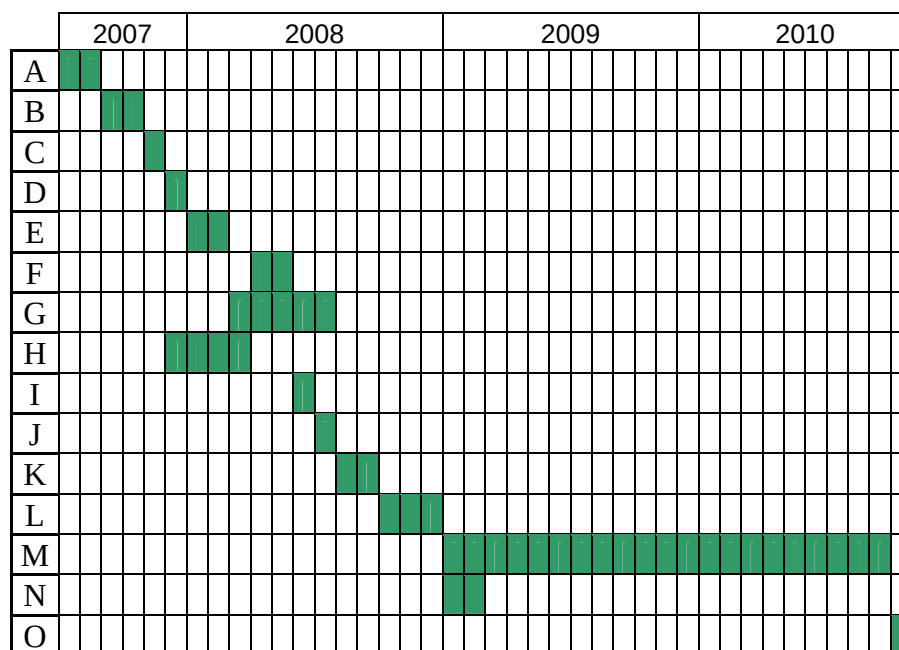
Po podaní zámeru CzechInvestu

- obstarávanie dlhodobého hmotného a nehmotného majetku
- zahájenie fyzických prác na pozemku určenému pre realizáciu investície
- nábor na nové pracovné sily

Subjekt	Symbol činnosti	Doba trvania (dni)	Činnosť	Predch. činnosť
Kovárna VIVA	A	60	vstupovanie do zmluvných vzťahov	-
Kovárna VIVA	B	60	vykonávanie zálohových platieb	A
Kovárna VIVA (Investor)	C	30	predloženie spracovaného zámeru CzechInvestu	A, B
CzechInvest	D	30	posudok na investičný projekt; predanie MPO	C
MPO	E	60	posúdi zámer; vypracuje ponuku na poskytnutie investičných stimulov	D
Kovárna VIVA	F	60	obstarávanie časti dlhodobého majetku	C, E, H
Kovárna VIVA	G	150	fyzické práce na pozemku realizácie investície	E
Kovárna VIVA	H	120	riešenie bankového úveru	C
Kovárna VIVA (Investor)	I	30	žiadosť CzechInvestu o príslub investičných stimulov	E, F
CzechInvest	J	30	predanie žiadosti MPO	I
MPO	K	60	vypracovanie Rozhodnutia o príslube	J
Kovárna VIVA	L	90	riešenie ďalších bankových úverov	K
Kovárna VIVA	M	630	obstarávanie ďalšej časti dlhod. majetku	F, G, L
Kovárna VIVA	N	60	nábor na nové pracovné sily	L
Kovárna VIVA	O	1	zahájenie novej výrobnjej prevádzky	M, N

Tab. 20. Činnosti projektu investičnej pobídky

Ako uvádza nasledujúci časový harmonogram (Tab. 21), zahájenie novej výrobnjej prevádzky by mohlo byť reálne v októbri roku 2010.



Tab. 21. Časový harmonogram činností projektu

12.2.3 Metóda kritickej cesty

Metóda CPM (Critical Path Method) je deterministická - doby trvania všetkých činností sú pevne dané a neuvažujeme o možnosti ich zmeny. Pre každú činnosť projektu odvodzujeme časové charakteristiky:

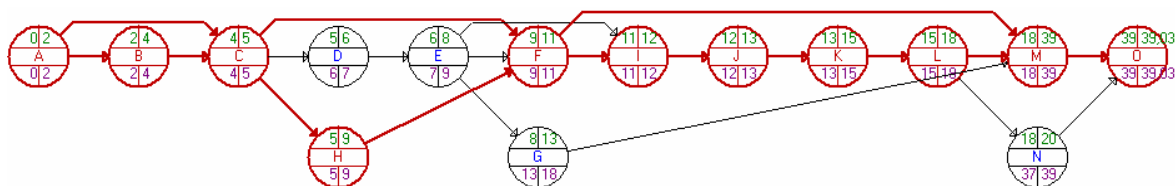
1. najskôr možný začiatok vykonávania činnosti (earliest start)
2. najskôr možný koniec vykonávania činnosti (earliest finish)
3. najneskôr prípustný začiatok vykonávania činnosti (latest start)
4. najneskôr prípustný koniec vykonávania činnosti (latest finish)

Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
A	Yes	2	0	2	0	2	0
B	Yes	2	2	4	2	4	0
C	Yes	1	4	5	4	5	0
D	no	1	5	6	6	7	1
E	no	2	6	8	7	9	1
F	Yes	2	9	11	9	11	0
G	no	5	8	13	13	18	5
H	Yes	4	5	9	5	9	0
I	Yes	1	11	12	11	12	0
J	Yes	1	12	13	12	13	0
K	Yes	2	13	15	13	15	0
L	Yes	3	15	18	15	18	0
M	Yes	21	18	39	18	39	0
N	no	2	18	20	37	39	19
O	Yes	0,03	39	39,03	39	39,03	0
Project Completion	Time	=	39,03	months			
Number of Critical Path(s)	=	8					

Tab. 22. Kritická cesta

Kritické činnosti sú činnosti s nulovou hodnotou celkovej časovej rezervy (slack). Vidíme, že výstup programu WinQSB - Analýza CPM (Tab. 22) našiel 8 možných kritických ciest. Najkratšia možná doba realizácie projektu je daná dĺžkou kritickej cesty. Kritická cesta predstavuje najdlhšiu možnú cestu medzi vstupným a výstupným uzlom projektu. Najkratšia možná doba realizácie projektu je teda 39 mesiacov a 1 deň.

Výstupom analýzy je tiež grafické zobrazenie činností projektu (Obr. 8), kde kritické činnosti sú znázornené červenou farbou.



Obr. 8. Grafická analýza kritických činností projektu

12.2.4 Financovanie projektu

Ako je uvedené v jednej z podmienok, podnik musí investovať 40 % výdavkov do technologicky vyspelého zariadenia. V našom prípade by túto časť predstavovala ďalšia linka tepelného spracovania, minimálne jedna kovacia linka, najmenej polovica obrábacích strojov by bola celkom nová a zodpovedala by tak podmienke technologicky vyspelého zariadenia, zariadenia pre kontrolu atď. Rámcový odhad je, že podiel technologicky vyspelého zariadenia by činil viac než 50 %.

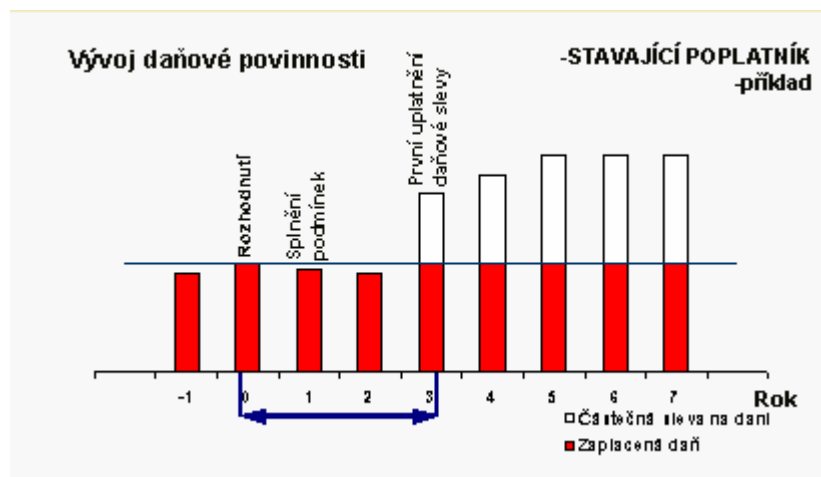
Položka	tis. Kč	Zdroje krytia
Obstaranie pozemku s budovou v areáli	16 000	104 mil. z vlastných zdrojov, 99 mil. z bankových úverov
Stavebné úpravy budovy	10 000	
Obstaranie 12 obrábacích zariadení	84 000	
Ďalšia linka tepelného spracovania	21 000	
2 kovací linky	40 000	
Doplňajúce strojné zariadenie	24 000	
Nákup manipulačnej techniky	3 000	
Tvorba 40 pracovných miest	2 500	
Licencie	2 500	
Celkom	203 000	

Tab. 23. Prehľad investícií

Keďže sa podnik nachádza v regióne Strednej Moravy a navyše patrí do kategórie malých a stredných podnikov, z verejnej podpory investičnou pobídkou mu bude financovaných najviac 64 % vynaložených výdavkov (max. 128 mil. Kč). V tomto prípade formou čiastočnej zľavy na dani z príjmu po dobu 10 rokov od zahájenia rozšírenej výrobnjej prevádzky (zahájenie prevádzky najneskôr do 3 rokov od Rozhodnutia o prísľube investičnej pobídky).

12.2.5 Hodnotenie nákladovosti a efektívnosti projektu

Kvôli už presiahnutému rozsahu tejto práce sa nebudem zaoberať výpočtom návratnosti a nákladovosti tejto časti projektu. Je naozaj zložité odhadnúť predpokladané peňažné toky tejto časti projektu hlavne z dôvodu, že sa nejedná len o nadviazanie na súčasné hospodárenie podniku, ale aj o nutnosť brať do úvahy peňažné toky projektu prvej kapitoly projektovej časti - zavádzania nového technického riešenia linky tepelného spracovania. Preto iba naznačím spôsob výpočtu čiastočnej zľavy na dani z príjmu (Graf 17).



Graf 17. Vývoj daňové povinnosti při využití investičnej pobídky; [35]

Vypočítá sa ako rozdiel S1 a S2, kde S1 predstavuje daň za zdaňovacie obdobie, za ktoré bude zľava uplatnená (obdobie, v ktorom je uskutočnené zavedenie novej výrobnjej prevádzky); S2 je daň za jedno z dvoch zdaňovacích období bezprostredne predchádzajúcich obdobiu zavedenia novej výrobnjej prevádzky (platí vyššia z nich; pokiaľ je v oboch obdobiach strata, platí S1). Kovárna “VIVA“ by mala nárok na čiastočnú zľavu na dani z príjmu po dobu desiatich rokov od obdobia zahájenia novej výrobnjej prevádzky.

12.3 Kapitálový vstup zahraničného investora

Cieľ tohoto opatrenia je obdobný ako u predchádzajúcich dvoch navrhovaných opatrení - zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku Kovárna "VIVA" formou expanzie firmy - rozširovania výrobnnej kapacity, nachádzania nových odbytišť a zavádzania modernejšej technológie, ktoré by zabezpečili získanie konkurenčnej výhody podniku.

Týmto opatrením by sa dal finančne realizovať projekt uvedený v predchádzajúcej časti. Ideálnym zahraničným investorom by bola vyspelejšia spoločnosť z kovárenského odvetvia (napr. z Nemecka), s ktorou by Kovárna "VIVA" založila dcérsku kovárenskú spoločnosť jednou z foriem strategickej aliancie - akvizíciou. Ide o majetkovú operáciu u obchodných spoločností, kedy jedna spoločnosť má záujem získať rozhodujúci kontrolný balík akcií či obchodný podiel v inej spoločnosti. Jedným zo spôsobov vykonania akvizície je forma peňažného vkladu do obchodnej spoločnosti.

Takýto kapitálový vstup do kovárne by pomohol podniku rýchlejšie napredovať. Pozdvihol by ho hlavne po stránke technologickej - moderné strojové vybavenie a know-how. Obrovskou výhodou by tiež bolo zabezpečenie prístupu k dodávateľsko-odberateľskej sieti strategického partnera. Nevýhodou by však bol ďalší prvok v rozhodovacom mechanizme, ktorý by si tiež právom robil nároky na vlastníckom podieli spoločnosti.

Voľba zahraničného investora každopádne nie je jednoduchá. Proces hľadania i voľby partnera vyžaduje udržať súlad s vlastnou podnikateľskou stratégiou firmy. Kvalitná príprava spoločného podnikania je pracná z hľadiska vynaloženia tvorivého úsilia a času.

Týmto opatrením sa z dôvodu presahovania rozsahu tejto práce nebudem bližšie zaoberať. Táto problematika by mohla byť predmetom skúmania ďalšej diplomovej práce.

13 ODPORÚČANIE PRE PODNIK

České kovárne produkujúce zápusťkové výkovky sa často špecializujú na určité segmenty trhu, a tak väčšinou nedochádza k otvorenému konkurenčnému boju, ako je možné pozorovať v iných odvetviach. Vďaka Svazu kováren ČR je tu skôr tendencia čiastočne spolupracovať v oblasti technológií a expandovať na zahraničné trhy.

Pre kategóriu malých a stredných podnikov, kam patrí aj spoločnosť Kovárna "VIVA", je náročné držať krok najmä s kovárňami produkujúcimi technologicky zložitejšie výkovky. Zásadným problémom je nedostatok špičkového know-how v oblasti výrobných technológií a organizácie práce. Financovanie vývoja v tejto oblasti je aj pre prosperujúci podnik náročné.

Preto podniku odporúčam na financovanie technologického rozvoja čerpanie prostriedkov zo štátneho programu MPO Rozvoj II, ktoré mu pomôže pri financovaní projektu zavádzania nového technického riešenia tepelnej linky do prevádzky. Ako ukazujú predbežné výpočty, zavedenie novej linky celkom vyrieši nutnosť tepelného spracovania v kooperácii, čím vyjde v ústrety svojim zákazníkom skrátením dodacích lehôt, znížením konečnej ceny výkovkov a zvyšovaním výrobnéj kapacity v oblasti tepelného spracovania.

Aby v podniku dochádzalo k neustálemu rastu produktivity práce, lepším hospodárskym výsledkom a zvýšeniu konkurenčnej schopnosti podniku na trhu výkovkov doma aj v zahraničí, je nutné, aby expandovala. Odporúčam Kovárni, aby rozšírila svoju výrobnú kapacitu - na základe rastúceho dopytu po technologicky náročnejších zápusťkových výkovkoch o ďalšiu výrobnú prevádzku. Zriadila by si predovšetkým vlastné obrábacie centrum, ktoré v súčasnosti tiež rieši v kooperáciách s inými spoločnosťami. Keďže by šlo o inováciu výrobného procesu a výrobku, mala by nárok na čerpanie verejnej podpory investičnou pobídkou - čiastočnej zľavy na dani z príjmov.

Podmienkou opatrenia čerpať investičnú pobídku je investícia do strojného vybavenia, ktorá má byť z polovice krytá vlastným kapitálom. Druhú časť krytia by spoločnosť mohla vyriešiť jednak čerpaním bankových úverov, a tiež formou prijatia vkladu zahraničného investora, v ideálnom prípade vyspelejšej zahraničnej kovárenskej spoločnosti.

ZÁVER

V tejto diplomovej práci som sa zaoberala návrhom a riešením opatrení na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku Kovárna "VIVA" s. r. o., Zlín. Kovárna sa špecializuje na komplexné služby zákazníkom vo výrobe výkovkov. Je to prosperujúci podnik s neustále rastúcimi tržbami a počtom 148 zamestnancov. Táto práca sa skladá z troch hlavných častí: časti teoretickej, ktorá slúžila ako podklad pre spracovanie analytickej a projektovej časti.

V teoretickej časti som zhrnula poznatky z aktuálnych literárnych zdrojov o konkurencii, konkurencieschopnosti a možnostiach jej zvyšovania prostredníctvom štátnych programov podpory priemyslu a podnikania. Vysvetlila som v nej pojem benchmarkingu a vyčíslenie výkonnosti pomocou súhrnných ukazovateľov a celkového potenciálu podniku.

Analytická časť tejto práce sa zaoberá hodnotením stavu kovárenského priemyslu a hľadaním voľnej kapacity na trhu výkovkov, ktorú by mohla Kovárna obsadiť. Ide o segment technologicky náročnejších výkovkov, ktorých potrebu sú mnohé odberateľské spoločnosti nútené pokrývať dovozom zo zahraničia. Prostredníctvom ukazovateľa ekonomickej pridanej hodnoty EVA, indexu IN a vyjadrenia celkového potenciálu podniku dokazujem, že je Kovárna "VIVA" výkonný podnik s rastúcou tvorbou hodnoty pre vlastníka. Ďalej v tejto časti uvádzam analýzu tuzemskej a zahraničnej konkurencie z hľadiska technologického vybavenia a benchmarkingové porovnanie viacerých dôležitých ukazovateľov s vybranými kovárňami združenia EUROFORGE. Závery analýzy sú podporené analýzou SWOT, PEST a analýzou kľúčových faktorov úspechu.

V projektovej časti práce som navrhla tri opatrenia na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku - zavedenie nového technického riešenia linky tepelného spracovania výkovkov využitím sektorového operačného programu MPO Rozvoj II, využitie verejnej podpory investičnou pobídkou - čiastočná zľava na dani z príjmov po dobu 10 rokov a kapitálový vstup zahraničného investora. Prvé dve z nich som spracovala do hĺbky, pre obmedzený rozsah tejto práce som sa tretím opatrením bližšie nezaoberala.

Prvé z nich rieši súčasnú situáciu tepelného spracovania výkovkov, ktoré podnik zabezpečuje na zastaralom zariadení okrem zušľacht'ovania. To je spoločnosť nútená riešiť v kooperácii s dodávateľskými firmami, čím sa zvyšujú konečné ceny a dodacie lehoty zákazníkom. Zavedenie novej linky by pokrylo súčasnú potrebu tepelného spracovania výkovkov a v budúcnosti by sa jej voľná kapacita mohla využiť na predaj zaisteným

zákazníkom. Pri splnení požadovaných kritérií by takmer tretina hodnoty novej linky tepelného spracovania mohla byť dotovaná.

V druhom opatrení je rozpracovaný zámer rozšírenia výrobnnej kapacity a zriadenia vlastného výrobného strediska pre trieskové obrábanie výkovkov s využitím štátnej podpory investičnou pobídkou - zľava na dani z príjmov. Podmienkou je preinvestovať minimálne dvesto miliónov korún do troch rokov od udelenia investičnej pobídky.

Tretím opatrením by sa dalo finančne realizovať druhé opatrenie. Jednalo by sa o vstup zahraničného investora - vyspelejšej kovárenskej spoločnosti, s ktorou by Kovárna "VIVA" uskutočnila niektorú z možných foriem strategickkej aliancie.

Dovolím si konštatovať, že cieľ tejto diplomovej práce bol splnený a simulované výsledky navrhovaných opatrení preukázali pravdivosť východzej hypotézy projektového riešenia.

SUMMARY

In this master thesis I have dealt with the proposal and solution of measures for increasing the ability to compete for enterprise Kovarna "VIVA" s. r. o., Zlin. "VIVA" forge offers its customers complete service in production of steel die forgings. It is an advancing company with increasing sales and 148 employees. This work consists of three main parts: the theoretical part, which was used as the basis for processing the analytical and project one.

In the theoretical part I have resumed the facts from actual literature about the competition, the ability to compete and possibilities of increasing by using state programs for industry and entrepreneurship support. I have explained concept of benchmarking and efficiency numbering by using total indicators and total potential of company.

The analytical part of this work deals with ranking the forging industry stage and searching for a spare capacity in the forge market, which might "VIVA" forge occupy. I speak about the segment of technology more developed forges. Many subscribers have to cover the need of these forges by import from foreign countries. Using the indicator of economic value added EVA, index IN and total company potential expression I prove Kovarna "VIVA" is an advancing enterprise with value production for owner being increased. In this part I mention the analysis of home and foreign competition from technology equipment point of view and benchmarking comparing of more important economic indicators with certain forges associated in EUROFORGE. The analysis summaries are supported by SWOT, PEST analysis and by key factors of success analysis.

In the project part of this work I have proposed three measures for increasing the ability to compete for the company – the new technical solution of heat treating equipment implementation using the Ministry of industry and business sector operating program Rozvoj II, using the public investment stimulation support – partial exemption lasting ten years and the capital contribution of foreign investor. The first two parts I have analysed deeply. Due to limited range of this work I have not dealt with the third one closer.

The first one solves current situation with forge heat treating, which is being maintained on the old equipment except surface treatment. The company has to cooperate with supplier companies in this field. Due to this situation the final prices are higher and delivery time is being prolonged. The implementation of new equipment would cover actual need of heat treated forges and in the future might be the spare capacity used for sale to agreed customers in advance.

If the company fulfilled required conditions, almost one third of new heat treating equipment price would be sponsored. In the second measure there is the intention of extending the spare capacity and establishment of the own manufacturing centre for forge cultivation by using the investment stimulation state support - partial exemption being studied. The main condition is to invest at least two hundred million czech crowns until three years since the grant of investment stimulation is provided.

The second measure might be financially realized by the third measure. It deals with the capital contribution of foreign investor - more developed forge company. "VIVA" forge would bring into effect one of possible strategy association forms.

Let me note the aim of this master thesis was fulfilled and the simulated results of proposed measures confirmed the project solution hypothesis.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

- [1] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [2] ABRAHÁMOVÁ, J. a kol. *Všeobecná encyklopedie ve čtyřech svazcích. Díl 2*. 1. vyd. Praha: Nakladatelský dům OP, 1997. 700 s. ISBN 80-85841-55-9.
- [3] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 1993. 220 s. ISBN 80-86419-41-X.
- [4] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [5] JIRÁSEK, J. A. *Zvládne management unikající strategické umění?* In Sborník z mezinárodní konference GEMAN 02. Plzeň: Sdružení EVIDA, 2003. s. 87-91. ISBN 80-86596-10-9.
- [6] KIERNAN, M. J. *Inovuj, nebo nepřežiješ*. Praha: Management press, 1998. ISBN 80-85943-56-5.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [8] KADEŘÁBKOVÁ, A. a kol. *Růst, stabilita a konkurenceschopnost: aktuální problémy české ekonomiky na cestě do EU*. Praha: Linde, 2003. 330 s. ISBN 80-86131-35-1.
- [9] TRNKA, F. *Konkurenčnost podniku*. Výzkumný záměr MSM 265300021. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: FaME, 2003. ISBN 80-7318-117-7.
- [10] NOVÁČEK, V. *Teorie konkurenceschopnosti*. Výzkumný záměr MSM 265300021. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: FaME, 2003. ISBN 80-7318-117-7.
- [11] VRÁBLÍK, M. *Konkurenceschopnost malých a středních firem*. Výzkumný záměr MSM 265300021. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: FaME, 2003. ISBN 80-7318-117-7.

- [12] Ročenka Hospodářských novin 2005. 9. ročník. Praha: Economia a. s., 2005. ISBN 80-85378-23-X.
- [13] VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I., STANĚK, M. *Podnik světové třídy: geneze produktivity a kvality*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1997. 276 s. ISBN 80-902235-1-6.
- [14] TRNKA, F. *Význam konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Souhrnná zpráva o řešení výzkumného záměru a dílčích úkolů za období 1999-2004. Zlín: FaME, 2004. ISBN 80-7318-219-X.
- [15] BOBÁK, R. *Informační systémy pro podporu zvyšování konkurenční schopnosti výrobních podniků*. In Sborník přednášek: Podnik pro třetí tisíciletí. Zlín: VUT Brno, FaME, 1999. ISBN 80-214-1467-7.
- [16] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti I*. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [17] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.
- [18] NEUMAIER, I., NEUMAIEROVÁ, I. *Kde jsou čeští šampioni?* Ekonom, 2005, roč. 49, č. 22, s. 36-38. ISSN 1210-0714.
- [19] PAVELKOVÁ, D. *Ekonomické (hodnotové) procesy a konkurenceschopnost podniku*. Výzkumný záměr MSM 265300021. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: FaME, 2004. ISBN 80-7318-219-X.
- [20] ŠANTRŮČEK, J. *Fúze, akvizice. Obchodní právo a hodnota*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0235-6.
- [21] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- [22] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (MPO). *Operační program průmysl a podnikání na léta 2004-2006*. [online]. c2003, [cit. 2005-07-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz>>.
- [23] FRIEDEL, L. *O benchmarkingu*. [online]. c2002, [cit. 2005-07-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.benchmarking.cz/bfa05strom.asp>>.

- [24] OSTROJ. *Profil společnosti*. [online]. c2005, [cit. 2005-08-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.ostroj.cz/cz.html>>.
- [25] KG-FORGE. *Profil společnosti*. [online]. c2003, posledná aktualizácia 03.06.2004 [cit. 2005-07-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.kovex.cz/>>.
- [26] HKS. *Profil společnosti*. [online]. c2004, [cit. 2005-07-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.hksforge.sk>>.
- [27] ZAKŁADY KUŹNICZE. *Profil společnosti*. [online]. c2003, [cit. 2005-07-14]. Dostupné z WWW: <http://www.zks.skoczow.pl/New_www/231years_p.htm>.
- [28] NEUMAYER. *Profil společnosti*. [online]. c2004, [cit. 2005-07-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.neumayer.de>>.
- [29] FORGES DE TRIE-CHÂTEAU. *Profil společnosti*. [online]. c2004, [cit. 2005-07-19]. Dostupné z :<<http://www.forges-trie-chateau.com/en/contacts.htm>>.
- [30] FORGIATURA MARCORA. *Profil společnosti*. [online]. c2003, [cit. 2005-07-19]. Dostupné z: <<http://www.forgiaturamarcora.it/inglese/qualita.htm>>.
- [31] FORGING PRODUCTS. *Profil společnosti*. [online]. c2001, [cit. 2005-07-18]. <http://www.forgingproducts.com/eusk/eusk_forging_presentacion.html>.
- [32] SETFORGE. *Profil společnosti*. [online]. c2002, [cit. 2005-07-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.setforge.fr/setgb/index.html>>.
- [33] ASCOFORGE SAFE. *Profil společnosti*. [online]. c2002, [cit. 2005-07-26]. Dostupné z: <http://www.bilan-bilans.com/bilan_14164_ascoforge_safe.php>.
- [34] TAFORGE. *Profil společnosti*. [online]. c2003, [cit. 2005-07-18]. Dostupné z WWW: <http://www.taforge.cz/subpages/vice_historie.htm>.
- [35] CZECHINVEST. *Manuál k investičním pobídkám platný od 01.05.2004*. [online]. c2004-2005, [cit. 2005-08-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.cz>>.
- [36] EUROFORGE. *Třetí benchmarkingové srovnání zemí Euroforge*. [CD-ROM]. c2003, [cit. 2005-08-06].
- [37] interná dokumentácia firmy Kovárna “VIVA” Zlín s. r. o.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

3D	trojdimenzionálny, priestorový
CAD	Computer Aided Design; CAD je všeobecný termín využívaný pre všetky spôsoby projektovania s využitím softwerových nástrojov.
CAM	Computer Aided Manufacture; výroba riadená počítačom
CNC	Computer Numerical Control; číslicové riadenie pomocou počítača
CzechInvest	Agentura pro podporu podnikání a investic
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes; zisk pred zdenením a úrokmi
EFQM	European Foundation for Quality Management; Európska nadácia pre management kvality
EUROFORGE	Odvetvové združenie nezávislých kovární Nemecka, Veľkej Británie, Talianska, Španielska, Francúzska, Poľska, ČR, Belgicka, Švédska a Fínska
EVA	Economic Value Added - ekonomická pridaná hodnota
ISO	International Organization for Standardization; Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a stredné podniky
OKEČ	Odvetvová klasifikácia ekonomických činností
QS	Quality System; systém kvality
ROA	Return On Assets; návratnosť aktív
ROE	Return On Equity; kapitálová návratnosť
TS	Tepelné spracovanie
VDA	Verband der Automobilindustrie; nemecký systém kontroly kvality pre automobilový priemysel
WCB	World Class Business; obchod na svetovej úrovni
WCM	World Class Manufacturing; výroba na svetovej úrovni

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1. Porovnanie produkcie zápusťkových výkovkov vyrábaných za tepla v krajinách EUROFORGE.....	34
Graf 2. Rozdelenie kovární ČR podľa objemu výroby zápusťkových výkovkov.....	34
Graf 3. Rozdelenie trhu podľa odvetví	37
Graf 4. Rozpor medzi EVA a ROE.....	44
Graf 5. Vývoj potenciálu podniku Kovárna “VIVA“	46
Graf 6. Veľkosť produkcie v tonách na zamestnanca; [36].....	58
Graf 7. Podiel zisku na celkových tržbách; [36].....	59
Graf 8. Podiel energetických nákladov na celkových tržbách; [36].....	59
Graf 9. Podiel spotreby materiálu na tržbách z kovania; [36]	60
Graf 10. Tržby z kovania na zamestnanca v tis. eur; [36]	60
Graf 11. Pridaná hodnota na zamestnanca v tis. eur; [36]	61
Graf 12. Podiel exportu na celkových tržbách; [36].....	61
Graf 13. Miera využitia kovacích lisov; [36].....	62
Graf 14. Podiel celkových investícií na celkových tržbách; [36].....	62
Graf 15. Vývoj obratu v tis. Kč s najväčšími zákazníkmi za 2002-2004	81
Graf 16. Odber tepelne spracovávaných výkovkov najväčšími zákazníkmi	82
Graf 17. Vývoj daňovej povinnosti pri využití investičnej pobídky; [35].....	92

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Hybné sily konkurencie v odvetví; [4]	14
Obr. 2. Šablóna procesu benchmarkingu; [23]	26
Obr. 3. Situácia v spracovateľskom priemysle; [18]	29
Obr. 4. Ukážka výkovkov	35
Obr. 5. Zákazníci spoločnosti Kovárna “VIVA“; [37]	36
Obr. 6. Obchodní partneri spoločnosti Kovárna “VIVA“; [37]	37
Obr. 7. Stará linka tepelného spracovania	71
Obr. 8. Grafická analýza kritických činností projektu	90

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Genéza konkurencieschopnosti k úspěchu firmy; [1].....	13
Tab. 2. Stanovenie celkového finančného potenciálu firmy; [1].....	28
Tab. 3. Vývoj výroby výkovkov z ocelí;[37].....	33
Tab. 4. Úroveň vybraných ukazovateľov spoločnosti Kovárna “VIVA“	40
Tab. 5. Úroveň vybraných ukazovateľov v odvetví výrobcov skupiny 28.40 podľa OKEČ	41
Tab. 6. Úroveň vybraných ukazovateľov v odvetví výrobcov skupiny 28 podľa OKEČ	42
Tab. 7. Vývoj indexu IN01 v spoločnosti Kovárna “VIVA“	42
Tab. 8. Vývoj ekonomickej pridanej hodnoty v spoločnosti Kovárna “VIVA“	43
Tab. 9. Vývoj celkového finančného potenciálu firmy	46
Tab. 10. Benchmarking výkonnosti Svazu kováren ČR za rok 2000;[37]	57
Tab. 11. Štruktúra tepelne spracovávaných výkovkov;[37]	70
Tab. 12. Porovnanie súčasnej a novej linky tepelného spracovania.....	72
Tab. 13. Analýza predpokladaných rizík	75
Tab. 14. Časový harmonogram projektu	77
Tab. 15. Porovnanie výrobnnej kapacity starej a novej linky TS.....	77
Tab. 16. Vývoj obratu v tis. Kč s najväčšími zákazníkmi;[37]	80
Tab. 17. Odber tepelne spracovávaných výkovkov najväčšími zákazníkmi;[37]	81
Tab. 18. Plánované ekonomické prínosy projektu zavedenia linky TS.....	84
Tab. 19. Peňažné toky projektu v tis. Kč	85
Tab. 20. Činnosti projektu investičnej pobídky	88
Tab. 21. Časový harmonogram činností projektu.....	89
Tab. 22. Kritická cesta	90
Tab. 23. Prehľad investícií.....	91

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Český kovárenský priemysel;[37]
- P II Prehľad strojov, ktoré firma využíva;[37]
- P III EVA – ekonomická pridaná hodnota
- P IV Porterova analýza 5 konkurenčných síl pre kovárenské odvetvie;[7]
- P V Analýza Pest – analýza kľúčových makroekonomických faktorov
- P VI Analýza kľúčových faktorov úspechu

PRÍLOHA P I: ČESKÝ KOVÁRENSKÝ PRIEMYSEL (1/2);[37]

Hmotnostné a rozmerové možnosti ČKP

Kategória	Materiály	Max. hmotnosť v kg	Max. priemer v mm	Max. dĺžka v mm	Max. výška v mm
Zápusťkové výkovky	ocel'	500	800	1 900	
Zápusťkové výkovky	Al zliatiny, bronz, mosadz	200	800	1 900	
		350	800	1 900	
		350	800	1 900	
Voľné výkovky kruhov, kotúčov, puzdier	ocel'	123 000	6 000		2 800
Voľné výkovky pozdĺžne	ocel'	123 000	2 800	25 000	
Valcované kruhy	ocel'	750	1 800		
Voľné výkovky	Al zliatiny, bronz, meď	500	1 800	4 000	
		2 000	1 650	4 000	
		300	1 650	4 000	
Kované tyče a sochory: -kruhové -štvorcové -ploché -sochory	ocel'		70-500	1 600-6 000	min. hrúbka 30 mm
			60-440	1 600-4 000	
			110-650	800-4 000	
			110-650	800-4 000	

Veľkosť kovárni

Podľa objemu výroby		
výroba zápusťkových výkovkov ton/rok	počet	%
30 - 500	6	19,4
500 - 1 000	6	19,4
1 000 - 2 500	5	16,1
2 500 - 5 000	6	19,4
5 000 - 10 000	3	9,7
10 000 - 15 000	2	6,4
15 000 - 20 000	2	6,4
20 000 - 25 000	1	3,2
výroba voľných výkovkov ton/rok	počet	%
8 - 200	7	43,7
200 - 2 000	3	18,7
2 000 - 5 000	2	12,5
5 000 - 15 000	1	6,3
15 000 - 30 000	2	12,5
30 000 - 40 000	1	6,3

PRÍLOHA P I: ČESKÝ KOVÁRENSKÝ PRIEMYSEL (2/2)

Podľa počtu zamestnancov		
Počet osôb	Počet	%
do 50	10	27,0
do 100	9	24,4
do 250	10	27,0
do 500	7	18,9
do 1 000	1	2,7

Porovnanie s krajinami EUROFORGE

Krajina	Rok	Zápust. výkovky Za tepla	Zápust. výkovky Za studena	Voľné výkovky	Valcované kruhy	Počet kovární	Počet zam.
Nemecko	2001	1 706	165	242	155	180	30 000
	2002	1 673	203	220	166	260	35 300
	2003	1 758	211	174	192	260	30 000
Francúzsko	2001	392	60			78	10 000
	2002	370	66	53		80	10 350
	2003	358	64	53		80	10 350
Belgicko	2001	15		17		9	800
	2002	15		18		9	700
	2003	11		16		9	700
Španielsko	2001	231	10	40		35	3 500
	2002	237	11	42		35	3 528
	2003	237	11	25	18	33	3 503
Švédsko	2001	71				9	1 100
	2002	77				9	1 100
	2003	81				9	1 100
Taliansko	2001	870		417	128	85	10 000
	2002	750		500	150	85	10 000
	2003	720		370	120	130	12 500
Veľká Británia	2001	220				50	5 000
	2002	191		15	27	58	10 000
	2003	178		11	25	55	8 500
Česká republika	2001	109		94	2	38	5 289
	2002	111		98	2	37	5 243
	2003	114		93	3	38	5 596
Poľsko	2001	132				50	5 000
	2002	132		115	5	44	4 000
	2003*					44	4 000

*- údaje nie sú známe

PRÍLOHA P II: PREHĽAD STROJOV, KTORÉ FIRMA VYUŽÍVA;[37]

Názov	Kalk. sadzba	MJ	Počet strojov	Smennosť
Brúska – pásová, ručná	250	hod	1	2
Expedícia, balenie	350	hod	11	2
Kalibrovací lis	850	hod	1	2
Kalibrovací lis	850	hod	1	2
Kalibrovací lis	850	hod	1	2
Kovacia linka 1 LMZ 1600	2 500	hod	1	3
Kovacia linka 2 LMZ 1600	2 500	hod	1	3
Kovacia linka KHZ 8	1 700	hod	1	2
Kov. linka KHZ 8 s bucharom B 150	1 700	hod	1	2
Kovacia linka KJH 2	1 000	hod	1	2
Kov. linka lis 250 t s bucharom B 100	1 100	hod	1	1
Kovacia linka LKM 1 000	2 000	hod	1	2
Kovanie LU 63	850	hod	1	1
Magnatest	220	hod	1	2
Messing	190	hod	1	2
Nožnice TNS 63	420	hod	1	2
Obrábací stroj – frézka vertikálna	220	hod	1	1
Obrábací stroj - vŕtačka	190	hod	1	1
Obrábací stroj	560	hod	1	3
Obrábací stroj CNC	750	hod	1	3
Ochladzovací tunel	0	hod	1	2
Ostrihovací lis	0	hod	1	3
Ostrihovací lis	0	hod	1	3
Označovanie výkovkov	250	hod	1	1
Pásová píla	240	hod	1	3
Pásový tryskač	450	hod	1	2
Pásový tryskač	450	hod	1	2
Ručné kovanie	1 100	hod	1	2
Zváračka	0	hod	1	1
Technická kontrola akosti	300	hod	5	3
UNIMAG 600AC	400	hod	1	2
Valcovací stroj	450	hod	1	3
Voľné kovanie	1 100	hod	1	1
Výstupná kontrola	300	hod	11	2
Žihacia pec	500	hod	1	3
Žihacia pec priebežná	600	hod	1	3

PRÍLOHA P III: EVA – EKONOMICKÁ PRIDANÁ HODNOTA (1/2)

	2001	2002	2003	2004
EBIT (tis. Kč)	20 112	12 621	44 285	60 039
aktíva (tis. Kč)	102 551	110 457	164 341	220 378
EBIT/aktíva	19,61 %	11,43 %	26,95 %	27,24 %
nákl. úroky (tis. Kč)	1 005	826	579	777
EBIT/nákl. úroky	20,01	15,28	76,49	77,27
celková likvidita	1,81	2,60	2,15	3,06
ROE	22,0 %	12,7 %	35,1 %	33,5 %

Alternatívne náklady na kapitál - r_e

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_{pod} + r_{FinStab} + r_{FinStr}$$

r_f = bezriziková sadzba

r_{LA} = prirážka za likvidnosť akcií

r_{pod} = riziková prirážka za obchodné riziko

$r_{FinStab}$ = riziková prirážka za riziko vyplývajúce z finančnej stability

r_{FinStr} = riziková prirážka za riziko vyplývajúce z finančnej štruktúry

- **r_f - bezriziková sadzba**

- podľa MPO (Ministerstva priemyslu a obchodu):

* pre rok 2001 - $r_f = 6,3 \%$

* pre rok 2002 - $r_f = 5,1 \%$

* pre rok 2003 - $r_f = 4,12 \%$

* pre rok 2004 - $r_f = 4,8 \%$

- **r_{LA} - prirážka za likvidnosť akcií**

* $VK > 3 \text{ mld. Kč} \Rightarrow r_{LA} = 0,00 \%$ (hranica vychádza zo skúseností firiem poskytujúcich rizikový kapitál)

* $VK < 100 \text{ mil. Kč} \Rightarrow r_{LA} = 5,00 \%$

* vyjadrené funkčne $r_{LA} = (3 \text{ mld. Kč} - \text{vlastný kapitál})^2 / 168,2$

PRÍLOHA P III: EVA – EKONOMICKÁ PRIDANÁ HODNOTA (2/2)

- **r_{pod} - riziková prirážka za obchodné riziko**
 - * $EBIT/A > \text{priemer priemyslu celkom} \Rightarrow r_{pod} = 0,00 \%$
 - * $EBIT/A < 0 \Rightarrow r_{pod} = 10,00 \%$
 - * vyjadrené funkčne $r_{pod} = (\text{priemer priemyslu} - EBIT/A)^2 / (10 * (\text{priemer priemyslu}))^2$
- **$r_{FinStab}$ - riziková prirážka za riziko vyplývajúce z finančnej stability**
 - * celková likvidita $> \text{priemer priemyslu celkom} \Rightarrow r_{FinStab} = 0,00 \%$
 - * celková likvidita $< 1 \Rightarrow r_{FinStab} = 10,00 \%$
 - * vyjadrené funkčne $r_{FinStab} = (\text{priemer priemyslu} - \text{celková likvidita})^2 / 10$
- **r_{FinStr} - riziková prirážka za riziko vyplývajúce z finančnej štruktúry**
 - * $EBIT/\dot{U} > 3 \Rightarrow r_{FinStr} = 0,00 \%$ (hranica vychádza z uznávanej odporúčenej hodnoty)
 - * $EBIT/\dot{U} < 1 \Rightarrow r_{FinStr} = 10,00 \%$
 - * vyjadrené funkčne $r_{FinStr} = (3 - EBIT/\dot{U})^2 / 40$

PRÍLOHA P IV: PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÝCH SÍL PRE KOVÁRENSKÉ ODVETVIE (1/3);[7]

KONKURENČNÁ RIVALITA V ODVETVÍ (1 bod – najnižšia, 9 bodov – najvyššia)		
1. A	Počet konkurentov a ich konkurencieschopnosť Ak je veľký počet konkurentov a ak je ich konkurencieschopnosť približne rovnaká, potom rivalita v odvetví rastie. málo približne rovnako silných konkurentov (1 bod) veľa približne rovnako silných konkurentov (9 bodov)	6
1. B	Rast odvetvia Ak dopyt po výrobkoch v odvetví rastie pomaly, potom je rivalita v odvetví väčšia. vysoký rast dopytu (1 bod) – malý rast dopytu (9 bodov)	5
1. C	Diferenciácia výrobkov Čím vyššia diferenciácia výrobkov, ich image, tým vyššia je ochrana proti konkurencii, tým nižšia je rivalita v odvetví. Zákazník je výrobku vernejší. vysoká diferenciácia výrobkov (1 bod) – nízka (9 bodov)	7
1. D	Diferenciácia konkurentov Ak sa konkurenti líšia svojimi stratégiami, pôvodom, silou, prístupmi ku konkurenčnému boju, potom je konkurenčná rivalita väčšia. Vývoj je horšie predvídateľný. nízka (1 bod) – vysoká diferenciácia konkurentov (9 bodov)	7
1. E	Intenzita strategického úsilia Ak je väčší počet konkurentov v odvetví systematicky zameraný na úspech, potom je konkurenčná rivalita veľká. Intenzita strategického úsilia malá (1 bod) – veľká (9 bodov)	6
1. F	Náklady odchodu z odvetvia Ak je nákladné odísť z odvetvia, potom je rivalita väčšia, firmy sa tu snažia udržať. náklady odchodu sú nízke (1 bod) – vysoké (9 bodov)	7
1. G	Charakter konkurencie, postoj k business etike Konkurencia sa môže odvíjať buď formou „gentlemanskej“ konkurencie, alebo „gangsterskými formami“. konkurencia typu „gentleman“ (1 bod) – gangster (9 bodov)	4
1. H	Šírka konkurencie Konkurencia môže byť obmedzená iba na určitý aspekt alebo môže byť široká, uskutočňovaná viacerými formami. V druhom prípade je rivalita vyššia.	5
Celkom		47
Priemerné skóre		5,9
HROZBA VSTUPU DO ODVETVIA (1 bod – najnižšia, 9 bodov – najvyššia)		
2. A	Úspory z rozsahu Ak redukcia nákladov z rozšírenia obchodných aktivít je veľká, potom existuje menšia hrozba vstupov (malí začínajúci konkurenti nemajú v odvetví šancu). úspory z rozsahu sú veľké (1 bod) – malé (9 bodov)	7
2. B	Kapitálová náročnosť vstupu do odvetvia Bariéry vstupu rastú s kapitálovou náročnosťou. kapitálová náročnosť vstupu je vysoká (1 bod) – nízka (9 bodov)	2
2. C	Prístup k distribučným kanálom Čím obmedzenejší prístup k existujúcim distribučným kanálom, tým obtiažnejší je vstup do odvetvia. obtiažny prístup (1 bod) – jednoduchý (9 bodov)	5

PRÍLOHA P IV: (2/3)

2. D	Potreba vlastniť pri vstupe do odvetvia špeciálne technológie, know-how, patenty, licencie atď. áno (1 bod) – nie (9 bodov)	4
2. E	Prístup k surovinám, energiám, pracovnej sile nie je jednoduchý (1 bod) – je jednoduchý (9 bodov)	6
2. F	Schopnosť existujúcich konkurentov znižovať po vstupe nových konkurentov náklady a zlepšovať služby je vysoká (1 bod) – nízka (9 bodov)	5
2. G	Diferenciácia výrobkov, loajalita zákazníkov existujúcich konkurentov Ak výrobky hlavných konkurentov sú vysoko diferencované a ich zákazníci sú k nim loajálni, potom je vstup do odvetvia obtiažnejší. diferenciácia je vysoká (1 bod) – nízka (9 bodov)	4
2. H	Vládna politika Ako je vláda naklonená vstupom do odvetvia? negatívne (1 bod) – pozitívne (9 bodov)	6
2. I	Vývoj po prípadnom vstupe do odvetvia Ak môže nová firma po vstupe do odvetvia relatívne jednoducho (v dôsledku nepriateľskej reakcie už existujúcich konkurentov) „cúvnuť“, potom je hrozba vstupu vyššia. „cesta späť“ je obtiažna (1 bod) – jednoduchá (9 bodov)	3
Celkom		42
Priemerné skóre		4,7
VYJEDNÁVACIA SILA ZÁKAZNÍKOV (1 bod – najnižšia, 9 bodov – najvyššia)		
3. A	Počet významných zákazníkov Ak je významný podiel obratu firmy spojený s malým počtom významných zákazníkov, potom je vyjednávací sila týchto zákazníkov vysoká. mnoho drobných zákazníkov (1 bod) niekoľko málo významných zákazníkov (9 bodov)	6
3. B	Význam výrobku pre zákazníka Výrobok je pre zákazníka významný z hľadiska podielu na jeho výdajoch. výrobok je pre zákazníka veľmi významný (1 bod) – nevýznamný (9 bodov)	3
3. C	Náklady prechodu zákazníka ku konkurencii Ak sú vysoké, potom zákazníkova vyjednávací sila je nižšia. vysoké (1 bod) – nízke (9 bodov)	5
3. D	Hrozba spätnej integrácie Znamená, že zákazník môže ľahko začať podnikáť v odvetví a okrem iného sa začať zásobovať sám. hrozba nepravdepodobná (1 bod) – vysoko pravdepodobná (9 bodov)	4
3. E	Ziskovosť zákazníka Ak je zákazník ziskový (môže byť pri vyhľadávaní veľkorysejší), potom jeho vyjednávací sila je nižšia. vysoká (1 bod) – nízka (9 bodov)	6
Celkom		24
Priemerné skóre		4,8

PRÍLOHA P IV: (3/3)

VYJEDNÁVACIA SILA DODÁVATEĽOV (1 bod – najnižšia, 9 bodov – najvyššia)		
4. A	Počet a význam dodávateľov Pri malom počte možných dodávateľov je ich vyjednávacía sila veľká. dodávateľov je veľa (1 bod) – málo (9 bodov)	5
4. B	Existencia substitútov – sú hrozbou dodávateľov? áno, veľká hrozba (1 bod) – nie, malá hrozba (9 bodov)	8
4. C	Význam odberateľov pre dodávateľa Čím menší význam odberateľov pre dodávateľa, tým väčšia je vyjednávacía sila dodávateľov. veľký význam (1 bod) – malý význam (9 bodov)	2
4. D	Hrozba vstupu dodávateľov do analyzovaného odvetvia Zvyšuje vyjednávaciu silu dodávateľov. nepravdepodobná (1 bod) – veľmi pravdepodobná (9 bodov)	3
Celkom		18
Priemerné skóre		4,5
HROZBA SUBSTITÚTOV (1 bod – najnižšia, 9 bodov – najvyššia)		
5. A	Existencia mnohých substitútov na trhu málo, resp. žiadne substitúty (1 bod) – veľa substitútov (9 bodov)	2
5. B	Konkurencia v odvetví substitútov Ak je konkurencia v odvetví substitútov tvrdšia, potom môžu byť ich výrobcí k vstupu do „nášho“ odvetvia viac motivovaní. nízka (1 bod) – vysoká (9 bodov)	3
5. C	Hrozba substitútov v budúcnosti? Objaví sa? pravdepodobnosť, že sa objaví, je nízka (1 bod) – vysoká (9 bodov)	3
5. D	Vývoj cien substitútov Ich ceny sa budú skôr znižovať alebo zvyšovať? zvyšovať (1 bod) – znižovať (9 bodov)	3
5. E	Úžitkové vlastnosti substitútov Budú sa zlepšovať alebo zhoršovať? zhoršovať (1 bod) – zlepšovať (9 bodov)	6
Celkom		17
Priemerné skóre		3,4

PRÍLOHA P V: ANALÝZA PEST – ANALÝZA KĽÚČOVÝCH MAKROEKONOMICKÝCH FAKTOROV

FAKTOR	TREND	DOPAD	URGENTNOSŤ
Politické faktory			
Zákony na ochranu ŽP	rastúci; zavádzanie ISO noriem a prísna kontrola dodržiavania predpisov a zákonov	pozitívny – priaznivý vplyv na verejnosť a zákazníkov – súčasných aj potenciálnych	vysoká vzhľadom k negatívnym vplyvom výroby na životné prostredie
Členstvo v EÚ	rastúci trend vo zvyšovaní konkurencieschopnosti priemyslu Českej republiky	pozitívny – odstránenie colných bariér, príliv zahraničného kapitálu; negatívny – väčšie tlaky zo strany zahraničnej konkurencie	vysoká; skúmanie súčasných aj potenciálnych zahraničných konkurentov so zvýšenou ostražitosťou
Ekonomické faktory			
Náklady	klesajúci; snaha o minimalizáciu a kontrolu vo všetkých výrobných útvaroch podniku	pozitívny – zvýšenie produktivity, úspora nákladov	vysoká vzhľadom k siliacej konkurencii a neuspokojivej úrovne výkonnosti
Posilňovanie českej koruny	predpokladaný rast;	pozitívny – pri dovoze; negatívny – pri vývoze	stredne vysoká – nakoľko prítomnosť tohoto faktoru v posledných rokoch sledovaná
Sociálne faktory			
Zákazníci – potreby a požiadavky	rastúci – zvyšujúce sa nároky na výrobcov	pozitívny – núti výrobcov k neustálemu zlepšovaniu; negatívny – zvýšenie požiadaviek na kvalitu – vyššie náklady	vysoká – otázka straty/udržania zákazníka v boji s konkurenciou
Zamestnanosť	klesajúci – znižovanie počtu zamestnancov	pozitívny – úspora nákladov, zvyšovanie produktivity negatívny – zvyšovanie nezamestnanosti s makroekonomickými následkami	nízka – jedná sa o dlhodobý postupný vývoj
Technické faktory			
Zastarávanie technológií	rastúci vo zvýšení potreby finančných prostriedkov na ich obnovu	obnova technológií má jednoznačne pozitívny dopad na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku; negatívny na kapitálovú náročnosť	vysoká – celková technologická vybavenosť podniku zaostáva za podnikmi západnej Európy v rovnakom odvetví
Technické inovácie	rastúci – neustály vývoj vedy a techniky	pozitívny – schopnosť konkurovať predovšetkým zahraničným konkurentom; negatívny – zvýšenie vstupných nákladov	vysoká – vstupom do EÚ sa kladie väčší dôraz na výskum a vývoj v snahe dobehnúť najlepších konkurentov

PRÍLOHA P VI: ANALÝZA KĽÚČOVÝCH FAKTOROV ÚSPECHU

Kľúčové faktory úspechu	Úroveň		
	Nízka	Stredná	Vysoká
Kvalita výkovkov			*
Pružnosť reakcie na požiadavky zákazníkov		*	
Stabilizovaný okruh odberateľov			*
Kvalifikovaná pracovná sila		*	
Tradícia výroby výkovkov			*
Postavenie na trhu s výkovkami		*	
ISO normy			*
Kontrola režijných nákladov		*	
Nízke náklady na vstupy v porovnaní s konkurenciou z EÚ			*
Vysoká úroveň technológií		*	
Efektívna logistika		*	
Úroveň výskumu a vývoja		*	
Kvalitný informačný systém	*		
Postupy kontroly kvality výroby		*	
Ochrana životného prostredia			*