

Projekt zvýšení konkurenceschopnosti průmyslového výrobce  
s využitím benchmarkingového porovnání.

Bc. Lucie Kosková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie KOSKOVÁ**  
Osobní číslo: **M100138**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti  
průmyslového výrobce s využitím  
benchmarkingového porovnání**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu konkurenceschopnosti firmy **SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.** s využitím perspektiv konceptu BSC.
- Navrhněte projekt benchmarkingového porovnání konkurenceschopnosti s obdobnou organizací s využitím perspektiv BSC.
- Proveďte benchmarkingové porovnání z výsledků konkurenceschopnosti.
- Navrhněte ideový projekt zvýšení konkurenceschopnosti firmy **SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.** s propracováním vybraného prvku.
- Vyhodnoťte navrhovaná opatření z pohledu nákladů, přínosů a zisku.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

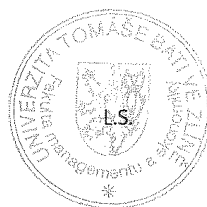
Seznam odborné literatury:

- [1] BOBÁK R. Výrobní systémy. 1. vyd. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 170s. ISBN 80-7318-015-4.
- [2] KOŠTAN P., ŠULEŘ O. Firemní strategie, plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-657-8.
- [3] TOMEK G., VÁVROVÁ V. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada Publishing, 2007. 155s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [4] SYNEK M. a kol. Podniková ekonomika. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání diplomové práce: 24. června 2011  
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona

---

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

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

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)

ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)

ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

- podle § 60<sup>1</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>1</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)

ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## ABSTRAKT

Abstrakt česky

Teoretická část práce definuje konkurenceschopnost a faktory, které ji ovlivňují nebo metriky pro měření konkurenceschopnosti. Do perspektiv BSC spadají pojmy jako je příprava nabídky, plánování, zásoba, skladování, outsourcing, material requirement planning, benchmarking nebo fáze tvorby konkurenceschopnosti.

V praktické části dochází k provedení analýzy firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. s využitím perspektiv konceptu BSC a na základě benchmarkingu dochází k porovnání jednotlivých firem. Návrhem pak dochází k vytvoření ideového projektu pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o., zlepšení nového skladu a opracování výrobku.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, BSC, benchmarking, analýza, příprava nabídky, plánování, zásoba, skladování, outsourcing, material requirement planning, projekt, firma.

## ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

The theoretical part of the work defines the competitiveness and the factors that affect it, or metrics for measuring competitiveness. The perspectives of the BSC concepts fall as bid preparation, planning, supply, storage, outsourcing, Material Requirement planning, benchmarking, or phase of competitiveness.

The practical part is to analyze the company FOUNDRY ANAH Prostejov, Ltd. using the concept of the BSC perspectives and on the basis of benchmarking is to compare different companies. The proposal then is to create an ideological project to increase the competitiveness of firms FOUNDRY ANAH Prostejov, Ltd., a new warehouse and improve the working of the product.

Keywords: competitiveness, BSC, benchmarking, analysis, bid preparation, planning, supply, storage, outsourcing, Material Requirement Planning, a project company.

### Poděkování

Největší a nejdůležitější poděkování patří mému vedoucímu práce, panu doc. Ing. Romanovi Bobákovi, Ph.D. za jeho obětavost a pravidelné konzultace, které se pro mě stali přínosem. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Sosikovi za poskytnutá data z firmy SLÉVÁRNA ANAH, Prostějov, s.r.o. a mamince, která zajistila dostatek informací z firmy DT – Prostějov. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří měli se mnou velkou trpělivost a omluvit se za veškeré nedostatky jenž vznikly.

**OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 KONKURENCESCHOPNOST PRŮMYSLOVÉHO VÝROBCE.....</b>	<b>14</b>
1.1 DEFINICE KONKURENCESCHOPNOSTI.....	14
1.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST.....	14
1.3 METRIKY KONKURENCESCHOPNOSTI .....	15
1.3.1 Metriky pro měření konkurenceschopnosti výrobních a logistických procesů průmyslových výrobců.....	16
<b>2 BSC – STRATEGICKÝ SYSTÉM MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....</b>	<b>17</b>
2.1 FINANČNÍ PERSPEKTIVA.....	18
2.1.1 Základní pojmy teorie zásob .....	18
2.1.2 Obrátka zásob .....	19
2.1.3 Součástí strategického řízení zásobování jsou čtyři základní soubory činnosti:.....	19
2.2 ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA.....	20
2.2.1 Příprava nabídky .....	20
2.2.2 Služby poskytované zákazníkům.....	20
2.3 PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ.....	21
2.3.1 Řízení zásob .....	22
2.3.2 Z funkčního hlediska se zpravidla rozlišují následující druhy zásob:.....	22
2.3.3 Logistika v zásobování .....	24
2.3.4 Řízení zásob v podniku se realizuje na dvou úrovních.....	24
2.3.5 Doba obratu zásob .....	24
2.3.6 Logistika ve skladování .....	25
2.3.7 Z hlediska logistiky mají skladovací systémy za úkol:.....	25
2.3.8 Základní funkce řídicího systému:.....	25
2.3.9 Balení jako systém logistického řetězce.....	26
2.3.10 Funkce obalu jsou následující:.....	26
2.3.11 Plánování .....	26
2.3.12 Technickohospodářské normy.....	27
2.3.13 Nákupní logistika.....	27
2.3.14 Sledování zakázky.....	27
2.3.15 Outsourcing.....	27
2.3.16 Organizace musí.....	28
2.3.17 Material Requirement Planning (MRP).....	28
2.4 PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU.....	29
2.4.1 Práce .....	29
2.4.2 Dělbba práce .....	29
<b>3 BENCHMARKING .....</b>	<b>31</b>
3.1 FÁZE TVORBY KONKURENCESCHOPNOSTI.....	32



<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O.....</b>	<b>35</b>
4.1	PROCES VÝROBY JE USKUTEČNĚN NA 4 VÝROBNÍCH PRACOVIŠTÍCH .....	40
4.2	POSTUP VÝROBNÍHO PROCESU S FOTOGRAFIEMI DAT .....	42
4.2.1	Výroba modelů .....	43
4.2.2	Fotogalerie odlitků .....	43
4.2.3	System kvality.....	44
4.2.4	Balení a expedice.....	44
4.2.5	Chemická laboratoř.....	44
4.2.6	Sklad surovin.....	45
4.3	SKLAD.....	46
4.4	ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O. S VYUŽITÍM PERSPEKTIV KONCEPTU BSC.....	47
4.5	HODNOCENÍ PROCESŮ PODLE PERSPEKTIV BSC FIRMY SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O.....	52
<b>5</b>	<b>PROJEKT BENCHMARKINGU KONKURENCESCHOPNOSTI FIREM SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O., DT – VÝHYBKÁRNA A STROJÍRNA, A.S. A METAZ, A. S.....</b>	<b>53</b>
5.1	SLÉVÁRENSTVÍ A TĚŽKÉ STROJÍRENSTVÍ .....	54
5.2	VÝBĚR ORGANIZACE PRO SROVNÁNÍ.....	55
5.2.1	Mezi společné znaky patří:.....	55
5.3	PERSPEKTIVY BSC JSOU DŮLEŽITÉ PRO KONKURENCESCHOPNOST ORGANIZACE ZE ČTYŘ POHLEDŮ A TO :.....	56
5.4	CHARAKTERISTIKY OTÁZEK Z DOTAZNÍKU.....	57
5.5	KAŽDÁ Z FIREM MÁ SVŮJ SPECIFICKÝ VÝROBNÍ PROCES.....	61
5.6	NÁVRH METRIK PRO POROVNÁNÍ PODLE PERSPEKTIV BSC .....	62
<b>6</b>	<b>ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKŮ PRO BENCHMARKING:.....</b>	<b>64</b>
6.1	METRIKY VÝROBNÍ A LOGISTICKÉ VÝKONNOSTI FIRMY SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O. ....	68
6.2	ABSOLUTNÍ A RELATIVNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI ZA ROK 2002 – 2009 FIRMY SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O. ....	71
6.2.1	Graf časového vývoje absolutních metrik za rok 2002 – 2009.....	72
6.2.2	Graf časového vývoje relativních metrik za rok 2002 - 2009.....	72
<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE DT - VÝHYBKÁRNA A STROJÍRNA, A.S.....</b>	<b>73</b>
7.1	ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY DT - VÝHYBKÁRNA A STROJÍRNA, A.S. S VYUŽITÍM PERSPEKTIV KONCEPTU BSC.....	77
7.2	HODNOCENÍ PROCESŮ PODLE PERSPEKTIV BSC FIRMY DT – VÝHYBKÁRNA A STROJÍRNA, A.S. ....	82
7.3	DOTAZNÍK FIRMY DT- VÝHYBKÁRNA A STROJÍRNA, A.S.....	83

7.4	METRIKY VÝROBNÍ A LOGISTICKÉ VÝKONNOSTI FIRMY DT-VÝHYBKÁRNA A STROJÍRNA, A.S. ....	87
7.5	ABSOLUTNÍ A RELATIVNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI ZA ROK 2002 – 2009 FIRMY DT-VÝHYBKÁRNA A STROJÍRNA, A.S. ....	90
7.5.1	Graf časového vývoje absolutních metrik za rok 2002 - 2009.....	91
7.5.2	Graf časového vývoje relativních metrik za rok 2002 – 2009.....	91
<b>8</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE METAZ, A.S.....</b>	<b>92</b>
8.1	ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY METAZ, A. S. S VYUŽITÍM PERSPEKTIV KONCEPTU BSC.....	97
8.2	HODNOCENÍ PROCESŮ PODLE PERSPEKTIV BSC FIRMY METAZ, A.S.....	100
8.3	DOTAZNÍK FIRMY METAZ, A. S.....	101
8.4	METRIKY VÝROBNÍ A LOGISTICKÉ VÝKONNOSTI FIRMY METAZ, A.S.....	105
8.5	ABSOLUTNÍ A RELATIVNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI ZA ROK 2002 – 2008 FIRMY METAZ, A.S. ....	108
8.5.1	Graf časového vývoje absolutních metrik za rok 2002 - 2008.....	109
8.5.2	Graf časového vývoje relativních metrik za rok 2002 – 2008.....	109
<b>9</b>	<b>BENCHMARKINGOVÉ POROVNÁNÍ Z VÝSLEDKŮ KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>110</b>
9.1	POROVNÁNÍ BENCHMARKINGOVÝCH UKAZATELŮ.....	113
9.2	ZÁKLADNÍ RELATIVNÍ UKAZATELE FIREM ZA ROK 2008 A JEJÍ VZÁJEMNÉ POROVNÁNÍ. ....	114
9.2.1	Grafy dlouhodobého vývoje absolutních ukazatelů pro všechny firmy .....	115
9.2.2	Grafy dlouhodobého vývoje relativních ukazatelů pro všechny firmy .....	118
9.3	SWOT ANALÝZA FIRMY SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O. ....	120
9.3.1	Silné stránky proti firmě METAZ, a.s.....	121
9.3.2	Slabé stránky proti firmě DT- Výhybkárna a strojírna, a.s.....	121
<b>10</b>	<b>NAVRHNUTÍ PROJEKTU BENCHMARKINGOVÉHO POROVNÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI S OBDOBNÝMI ORGANIZACEMI S VYUŽITÍM PERSPEKTIV BSC. ....</b>	<b>122</b>
10.1	PERSPEKTIVA FINANČNÍ .....	122
10.2	PERSPEKTIVA ZÁKAZNICKÁ .....	123
10.3	PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ .....	124
10.4	PROCES UČENÍ SE A RŮSTU.....	125
<b>11</b>	<b>IDEOVÝ PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O .....</b>	<b>126</b>
11.1	PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O DOPORUČUJI.....	126
11.1.1	Návrh na zlepšení nového skladu .....	127
11.1.2	Návrh na opracování výrobku .....	127
11.2	ZDROJOVÁ ANALÝZA FIRMY SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O .....	128
11.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA FIRMY SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O .....	129

---

11.4 PŘÍNOSY PRO FIRMU SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O. ....	131
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>132</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>136</b>

## ÚVOD

Cílem diplomové práce je provést analýzu konkurenceschopnosti firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov s.r.o s využitím perspektiv konceptu BSC a navrhnout projekt benchmarkingového porovnání s obdobnými organizacemi.

Na základě benchmarkingu pomocí perspektiv BSC dochází k porovnání s organizacemi DT – Výhybkárna a strojírna, a.s a METAZ, a.s formou dotazníku a metrik výrobní a logistické výkonnosti.

Pomocí SWOT analýzy přiblížit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby z pohledu firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. a zároveň porovnat silné stránky proti firmě METAZ, a.s. a slabé stránky proti firmě DT- Výhybkárna a strojírna, a.s.

Navrhnout ideový projekt zvýšení konkurenceschopnosti firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.

A vytvořit návrh na zlepšení nového skladu a opracování výrobku.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KONKURENCESCHOPNOST PRŮMYSLOVÉHO VÝROBCE

## 1.1 Definice konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost je pojem dynamický. Je to konkurenční tlak, který určuje směr vývoje. Konkurence také zabezpečuje přežití a rozvoj především těm silnějším. Ve snaze dosáhnout konkurenční výhodu jsou uváděny na trh nové výrobky. Tato snaha podněcuje výzkum a vývoj. Aby bylo konkurence dosahováno musí se měnit organizace a řízení podniku.

Konkurenceschopnost zahrnuje především vytváření a provozování podniku, který je na úrovni doby a je srovnatelný s ostatními účastníky trhu. Jeho vedení musí být tvůrčí, musí hledat nové přístupy a vytvářet lepší nabídku než ostatní konkurenční podniky. Současně musí využívat všech legálních vnějších podmínek politického a ekonomického systému. Uvnitř podniku pak musí zabezpečovat konkurenceschopnost optimální organizací a řízením celého cyklu výroby od průzkumu trhu, přes projektování a přípravu výroby až po expedici, prodej a servis.

Vytváření konkurenceschopnosti zasahuje do všech oblastí fungování podniku: řízení podniku, ekonomiky, marketingu, logistiky, organizace a řízení výroby od její přípravy až po prodej a servis. Celá problematika se sice rozpadá do řady dílčích problémů, ale nelze je vyjímát z celku, oddělovat. Dosažení úspěchu v jednom segmentu ještě neznamená úspěch celkový.

Konkurenceschopnost závisí v neposlední řadě na podnikové kultuře. Celková změna vztahů pracovníků k podniku je velmi složitý a dlouhodobý proces. Je nutno vytvářet situaci, aby se lidé ztotožnili se svým podnikem.

## 1.2 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost

- Schopnost podniku udržet si nebo zvýšit svůj tržní podíl na domácím trhu (vnitřní konkurenceschopnost) a na vnějších trzích (vnější konkurenceschopnost).

- Hlavní konkurenční výhodu posilovat dalšími navazujícími a podpůrnými konkurenčními výhodami.
- Souvislost řídicích a informačních systémů s probíhajícími hmotnými (transformačními, logistickými) procesy v podnikatelské jednotce a s jejich personálním, technickým a informačním zabezpečením.
- Podpora marketingu jako integrovaného systému řízení firmy, orientovaného na zákazníka.

**Konkurenční výhoda** je významná výhoda, kterou firma má oproti svým konkurentům a která jí umožňuje realizovat větší hodnotu než konkurence na stejném trhu. Konkurenční výhoda je nejčastěji založena na nízkých nákladech či na vysoké kvalitě výrobků. Je produktem strategického řízení.

Zásadní význam pro vymezení faktorů má naznačené komplexní pojetí konkurenceschopnosti výrobce jako cílového chování průřezově postupujícího všechny podnikové procesy.

**Podnik, který se rozhodl nastoupit cestu získání konkurenční výhody musí odstranit vše, co ho zatěžuje a způsobuje zaostávání, „tedy“:**

- redukovat zásoby,
- spolupracovat se zákazníky,
- spolupracovat s dodavateli,
- odstranit zmetkovitost ve výrobě,
- redukovat průběžnou dobu přípravy výroby a zhotovení výrobku,
- redukovat dodací termíny,
- zajistit kvalitu dodavatelského systému.

### 1.3 Metriky konkurenceschopnosti

Z pohledu praktické aplikovatelnosti je propracována celá škála analytických technik např. portfolio matice, statická analýza, analýza časových řad nebo analýza silných a slabých stránek.

### 1.3.1 Metriky pro měření konkurenceschopnosti výrobních a logistických procesů průmyslových výrobců

Vzhledem k naznačenému komplexnímu charakteru konkurenceschopnosti výrobního systému existuje celá škála metod aplikovaných pro její hodnocení:

- obecná analytická metoda SWOT,
- dotazníkové snímkování např. benchmarking, vícekriteriální hodnocení,
- ukazatelové soustavy hodnocení např. finanční analýza, BSC.

Z pohledu jednoznačnosti a vyloučení subjektivity porovnání má zásadní význam poslední skupina tvořící metriky jednoznačné ukazatele. Zásadní požadavky na takové skupiny ukazatelů můžeme formulovat ve směru:

- komplexnosti,
- vzájemné srovnatelnosti podniků různých odvětví a velikosti (hodnotové a podílové ukazatele),
- dostupnosti dat o jednotlivých organizacích z datových registrů.

Pokusem o zavedení metrik pro hodnocení konkurenceschopnosti výrobního systému na úrovni podniku nebo podnikatelských jednotek může být uplatnění přístupů BSC.

- **Perspektiva finanční** – hospodářský výsledek provozní, aktiva, rentabilita hospodářského výsledku provozního.
- **Perspektiva zákaznická** – výkony a tržby.
- **Perspektiva interních procesů** – náklady provozní, zásoby, doba obratu zásob, hmotný investiční majetek.
- **Perspektiva učení a se růstu** – počet pracovníků, výkony a tržby na pracovníka, hmotný investiční majetek na pracovníka.

Vzhledem k záměru hledat metriky pro posouzení výkonnosti výrobních a logistických procesů u průmyslových výrobců byly vybrány ve všech perspektivách ukazatele charakterizující provozní výrobní (výkony a tržby, hospodářský výsledek provozní) a logistickou výkonnost (zásoby, doba obratu zásob) se zřetelem k zdrojům (aktiva, hmotný investiční majetek, počet pracovníků).



## 2 BSC – STRATEGICKÝ SYSTÉM MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil a budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze **čtyř perspektiv**:

- finanční,
- zákaznické,
- interních procesů,
- učení se růstu.

BSC rozšiřuje soubor cílů podnikatelské jednotky za hranice běžných finančních měřítek. Management podniku může nyní měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce nezbytných pro zvyšování budoucí výkonnosti. BSC zachycuje rozhodující hodnotové aktivity vyvíjené zkušenými a motivovanými lidmi. I když zachycuje prostřednictvím finanční perspektivy krátkodobou výkonnost, viditelně odhaluje hodnotové hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti.

BSC je více než taktický nebo operační systém měřítek. Inovativní podniky jej používají jako strategického manažerského systému, jeho měřících vlastností využívají k realizaci kritických manažerských procesů:

- vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Čtyři perspektivy BSC umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky a měkčími subjektivnějšími měřítky.

## 2.1 Finanční perspektiva

Finanční měřítka jsou důležitá při sumarizaci měřitelných ekonomických důsledků realizovatelných akcí. Měřítka finanční výkonnosti ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením. Finanční cíle se obvykle týkají ziskovosti (provozní zisk, ekonomická přidaná hodnota, růst prodeje, tvorba cash – flow). [11]

### 2.1.1 Základní pojmy teorie zásob

V rámci matematické teorie zásob rozumíme zásobou libovolný pohotový ekonomický zdroj, který se v daném časovém intervalu trvale plně nevyužívá, jeho velikost je však stanovena tak, aby zdroj z ekonomického hlediska umožňoval co nejvýhodnější krytí budoucí potřeby tohoto zdroje. Zdroj může být charakteru finančního, hmotného (materiálního), pracovních sil, výrobních kapacit.

Řízení zásob zahrnuje regulaci, prognózu, financování, evidenci a kontrolu. Přitom možnost regulace, která spočívá v ovlivňování buď vytváření a doplňování zásob nebo naopak jejich čerpání, je nutnou podmínkou řízení a optimalizace zásob. [2]

Náklady spojené s určitou úrovní zásob mohou mít povahu jednotkových nebo celkových nákladů. Zpravidla je rozdělujeme na proměnlivé (závislé) a pevné (nezávislé) v závislosti na výši zásob. Z věcného hlediska je při řízení zásob účelné rozlišovat následující typy nákladů:

- **Pořizovací náklady zásob** - představované jednotkovými výrobními náklady nebo jednotkovou cenou (v případě dodavatelského pořizování zásob).
- **Objednací náklady** - např. fixní administrativní náklady spojené s objednáním zásoby, vyřízením objednávky, náklady na přejímku a kontrolu, případně na reklamaci. Patří sem i náklady na provoz systému řízení zásob, např. náklady na evidenci, inventury, vypracování prognóz poptávky nebo spotřeby.

- **Skladovací náklady** - jejichž výše je většinou proměnlivá v závislosti na úrovni zásob. Základní složky těchto nákladů jsou úrok z oběžných prostředků vázaných v zásobách, materiální a mzdové náklady spojené s udržováním zásob, ztráty v důsledku přirozeného úbytku a zastarávání zásob, manka a škody.
- **Náklady (resp. ztráty) vznikající z nedostatku zásob** - tj. není-li poptávka nebo potřeba pokryta zásobou, nebo je-li uspokojena opožděně, případně v neodpovídající struktuře a kvalitě. Zjišťování a odhadování výše těchto nákladů resp. ztrát je zpravidla velice obtížné. Nepřímo je lze přibližně vyčíslit např. výší zisku ušlého v důsledku trvale neuspokojené poptávky nebo potřeby. Do těchto nákladů se zahrnují i pokuty a penále spojené s nespokojením poptávky. [2]

### 2.1.2 Obrátka zásob

Udává, kolikrát se za rok přemění průměrná zásoba v tržby, což lze vyjádřit poměrem:

$$OZ = CS/PZ$$

Kde značí: OZ – obrátka zásob

CS – celková spotřeba

PZ – průměrná zásoba [1]

### 2.1.3 Součástí strategického řízení zásobování jsou čtyři základní soubory činnosti:

- Účast zásobování na tvorbě materiálové strategie ve fázi vývoje, technické přípravy nových a zdokonalování stávajících výrobků a technologie výroby.
- Dlouhodobý průzkum a prognózování materiálových potřeb a zdrojů.
- Dlouhodobá strategie nákupních – obchodních (dodavatelsko-odběratelských) vztahů.
- Strategie řízení zásob.

Bez řízení nedojde k realizaci plánů či opatření. Navíc je třeba brát v úvahu, že na výrobní proces působí poruchy (změny v potřebě a spotřebě, výpadek strojů a pracovníků), takže vznikají odchylky od plánovaných veličin. Řízení tedy nezahrnuje jen prosazování plánu, resp. opatření učiněných na základě zjištěných rozdílů mezi plánem a skutečností, ale musí možným odchylkám předcházet. [6]

## **2.2 Zákaznická perspektiva**

Identifikace zákaznických a tržních segmentů a měřítek výkonnosti v těchto cílových segmentech. Klíčová výstupní měřítka zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Zákaznická perspektiva by měla obsahovat i konkrétní měřítka pro hodnotové výhody, které může podnik zákazníkovi v cílových tržních segmentech poskytnout (rychlost a včasnost dodávek, frekvence přísunu inovovaných výrobků a služeb, předvídatost zákaznických potřeb a rozvoj postupů vedoucích k jejich uspokojování). [11]

### **2.2.1 Příprava nabídky**

Příprava nabídky musí zahrnovat analýzu proveditelnosti, která nám umožní odhadnout cenu zakázky a posoudit reálnost požadovaného termínu splnění zakázky. Cenu zakázky i reálnost proveditelnosti lze stanovit na základě „kvalifikovaného odhadu“, který provede zkušený pracovník obchodního úseku. Analýzu proveditelnosti je možné provést také na základě modelování budoucího procesu a posouzení potřebných zdrojů. [1]

### **2.2.2 Služby poskytované zákazníkům**

Jsou to aktivity nezbytné k zajištění zákaznické objednávky – k zabezpečení dodání objednaného zboží v čas, v požadované kvalitě a kvantitě na správné místo. Tento komplex aktivit začíná komunikací se zákazníkem a objednáním zboží.

Prvků, ze kterých se služby skládají, je celá řada. Mezi základní, které zároveň slouží jako **ukazatele úrovně služeb poskytovaných zákazníkům** patří:

- dodací lhůta,
- stupeň spolehlivosti dodávky,
- stupeň úplnosti dodávky,
- stupeň pohotovosti dodávky,
- kvalita dodávky,
- minimální velikost dodávky. [7]

**Strategie** je akce, jejíž výsledkem je provedení záměru. Strategie tedy určuje, co dělat, a organizování musí zajistit provedení, jak to udělat. [8]

**Personální strategie** rozpracovává cíle a cesty k tomu:

- aby podnik měl správné lidské zdroje (schopné, kvalifikované, motivované pracovníky),
- aby podnik řídil tyto lidské zdroje k dosahování základních cílů a poslání podniku. [9]

### 2.3 Perspektiva interních procesů

Kritické interní procesy umožňují:

- poskytovat hodnotové výhody, které zákazníky zaujmou a pomohou si je udržet,
- naplnit finanční očekávání akcionářů.

Měřítka interních procesů se zabývají přístupy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a dosažení finančních cílů. Tradiční přístupy se snaží sledovat a zlepšovat existující procesy tím, že zahrnují jakost a časové rozměry překračují rámec finančních měřítek. Zaměřují se ale pouze na procesy dodávek současných výrobků současným zákazníkům. Snaží se řídit a zlepšovat existující operace, krátkodobě vytvářející hodnoty v provozním procesu.

Přístupy BSC budou odhalovat úplně nové procesy, z nichž některé ještě nemusejí vůbec fungovat a přesto jsou pro úspěch podnikové strategie nejdůležitější (povaha reengineeringová). Inovační proces, dlouhodobé vytváření hodnot je silnější hybnou silou

budoucí finanční výkonnosti. [11]

### 2.3.1 Řízení zásob

Moderní výroba se vyznačuje stále větší hromadností, rozsáhlou dělbou práce a úzkou specializací. To vede mimo jiné k zvyšujícím se nárokům na materiálně-technické zásobování. Na jedné straně nespojitý charakter dodávek surovin, materiálů apod., na druhé straně kolísání spotřeby těchto surovin, materiálů apod., vedou k účelnosti, respektive nezbytnosti vytvářet zásoby ve výrobních jednotkách. Zásoby jsou jakousi pojistkou proti problémům z případného nedostatku některých surovin, materiálů apod. ve společenských výrobních a spotřebních procesech.

Zásoby mají význam i pro dokonalejší uspokojování potřeb spotřebitelů. Umožňují jim výběr potřebného druhu zboží z velkého sortimentu, zvyšují stabilitu dostupnosti oblíbeného druhu zboží na trhu.

Velké zásoby však mají i ekonomicky negativní dopad. např. v sobě vážou oběžné prostředky a při dlouhé obrátce zásob jsou vyňaté z reprodukčního procesu, zpomalují jeho tempo, a tím i růst celé ekonomiky. Samotná existence velkých zásob klade na uživatele vyšší nároky na udržování zásob (skladní prostory, ošetřování zásob, znehodnocování zásob s časem apod.).

### 2.3.2 Z funkčního hlediska se zpravidla rozlišují následující druhy zásob:

- a) běžná nebo obratová zásoba,
- b) pojistná zásoba,
- c) sezónní zásoba,
- d) zásoba na cestě,
- e) technologická zásoba.

**Běžná nebo obratová zásoba** slouží ke krytí poptávky nebo potřeby za normálních, případně průměrných výrobních či tržních podmínek.

**Pojistná zásoba** umožňuje čelit působení faktoru nejistoty a náhodnosti, který se projevuje odchylkami od průměru, jak na straně poptávky či potřeby, tak na straně výroby či nabídky. V podstatě představuje rezervu, která snižuje pravděpodobnost vyčerpání zásoby na minimum.

**Sezónní zásoba** má stabilizační funkci a vytváří se z důvodů překlenutí časového nesouladu mezi intenzitou výroby a poptávky.

**Technologická zásoba** vzniká např. tehdy, když proces výroby byl již ze strany výrobce ukončen, ale výrobek ještě není schopen plnit své ekonomické poslání, tj. uspokojovat příslušnou potřebu. [2]

**Vyrovňovací zásoba** slouží k vyrovnávání větších výkyvů na straně vstupu nebo výstupu.

**Zásoba dopravní** - jedná se o zásobu materiálu nebo polotovarů související s dopravou („zboží na cestě“).

**Zásoba rozpracované výroby** zahrnuje materiály a polotovary nacházející se ve výrobě včetně vyrovnávacích zásob mezi jednotlivými pracovišti nebo zásob v meziskladech.

**Strategická zásoba** se vytváří z důvodu zabezpečení výrobního procesu pro případy související s přírodními katastrofami nebo jinými, které omezí dodávky surovin.

**Spekulativní zásoby** vznikají za účelem zvýšení zisku při nákupu za nízké ceny a prodejem v době, kdy ceny vzrostou. S výhodou se tyto zásoby využívají i pro vlastní výrobu, kdy do ceny výrobku zakalkulujeme aktuální (tj. vyšší cenu) dříve zakoupeného materiálu nebo polotovaru. [1]

### 2.3.3 Logistika v zásobování

Zásoby především tvoří suroviny, rozpracovaný materiál a polotovary. Za zásoby dále považujeme rozpracované výrobky, které se ve výrobním procesu přemísťují z jednoho pracoviště na druhé, hotové výrobky, které z různých důvodů nebyly předány zákazníkovi a v neposlední řadě servisní materiál (strojírenské díly – šrouby, těsnění...).

Proto je snahou zásoby řídit a udržovat jejich množství na takové výši, která zabezpečí plynulou a nepřerušovanou výrobu, a následně úplnost dodávek zákazníkům tak, aby náklady s tím spojené byly minimální.

### 2.3.4 Řízení zásob v podniku se realizuje na dvou úrovních

- strategické,
- operativní.

Úkolem strategického řízení zásob je stanovení množství finančních prostředků, které je možné uvolnit pro krytí zásob.

Operativní řízení zásob zajišťuje dodání požadovaného množství materiálu v potřebné struktuře a v daném čase, na předem určené místo, což ve většině případů bývá sklad.

### 2.3.5 Doba obratu zásob

Vyjadřuje období, za které zásoby projdou jednotlivými procesy od příjmu až po přeměnu v tržby.

Platí: čím kratší je tato doba, tím menší množství zásob je v logistickém řetězci vázáno.

$$DO = 360/OZ$$

Kde značí: DO – doba obratu

OZ – obrátka zásob



### 2.3.6 Logistika ve skladování

Skladování je součástí podnikového logistického systému, který zabezpečuje uskladnění surovin a dílů, produktů nebo finálních výrobků. Skladovací systémy umožňují soustředit dodávky od několika výrobců do jednoho místa, ze kterého lze dodávat zákazníkům ucelené zásilky dle jejich potřeby a požadavku. Několik individuálních dodávek lze takto nahradit jedinou dodávkou a snížit tak pracovní náklady. [1]

### 2.3.7 Z hlediska logistiky mají skladovací systémy za úkol:

- zabezpečit udržování výrobních zásob,
- umožnit plynulou regulaci výrobního procesu vytvářením zásob nedokončené výroby mezi výrobními operacemi,
- optimalizovat využití pracovníků a výrobního zařízení,
- omezit případné ztráty materiálu,
- zajistit dokonalý přehled o skladových položkách. [1]

### 2.3.8 Základní funkce řídicího systému:

- evidence zakázek od fáze objednávky až po expedici k zákazníkovi,
- vyhotovení výrobních dokladů,
- průběžné sledování postupu zakázky procesem,
- možnost zpětného dohledávání,
- základní vyhodnocení kvality,
- vyhotovení podkladů pro periodické fakturování,
- hromadná změna statusu zakázek pro jejich dohotovení,
- export dat pro odběratele,
- evidence a přehledy vyfakturovaných zakázek,
- statistika dodavatelů,
- finanční statistika. [1]

### 2.3.9 Balení jako systém logistického řetězce

Obal je důležitou součástí manipulační nebo přepravní jednotky. Obvykle je opatřen nepostradatelnými informacemi pro identifikaci a určení obsahu přepravované jednotky, pro volbu správného způsobu manipulace a uložení ve skladech.

### 2.3.10 Funkce obalu jsou následující:

- **manipulační** – jejím úkolem je vytvořit pro výrobek úložný prostor,
- **ochranná** – poskytuje výrobku ochranu před možným poškozením a naopak zabraňuje agresivnímu výrobku působit na vnější prostředí,
- **informační** – poskytuje informace důležité pro spotřebitele,
- **prodejní** – svým provedením a estetickým vzhledem zvyšuje prodejnost,
- **ekologická** – chrání životní prostředí. [1]

### 2.3.11 Plánování

Plánování je řídicí činnost, při níž vedoucí pracovníci určují na určité období úkoly organizace, tj. výkony, které má uskutečnit a potřeby k jejich uskutečnění. Plány se mohou týkat činnosti celého podniku, nebo pouze určité jeho části. [5]

Plánování potřeby materiálu souvisí s řešením následujících otázek, které spolu souvisejí a navzájem se podmiňují:

- **Co nakoupit** (jaký materiál nakoupit po stránce kvalitativní, jaké polotovary....).
- **Kolik nakoupit** (kvalitativní určení materiálu a polotovarů, určení velikosti jedné výrobní dávky).
- **Kdy nakoupit** (s jakým časovým předstihem objednat materiál, příp. polotovar v množství jedné výrobní dávky a jak často toto množství objednávat).
- **Kde nakoupit** (souvisí s výběrem vhodného dodavatele). [1]

### 2.3.12 Technickohospodářské normy

Při plánování činnosti organizací se využívá technickohospodářských norem (THN). Jde o předpisy, které stanoví spotřebu prostředků a práce na jednotku výkonu, případně množství prostředků vázaných určitým objemem uskutečňovaných výkonů. Tyto normy ovlivňují jednak užitné vlastnosti prováděných výkonů, jednak úroveň hospodaření organizace. Největší význam mají THN spotřeby, k nimž především patří normy spotřeby materiálu a energie, normy opotřebení prostředků postupné spotřeby a normy výkonové. [5]

### 2.3.13 Nákupní logistika

Nákupní logistika v moderně řízeném podniku je důležitou organizační složkou, která poskytuje možnost komplexního řízení materiálového toku od dodavatelů k odběratelům. Základním úkolem nákupní logistiky je zabezpečit potřebný materiál pro výrobu v požadovaném množství, v požadovaném termínu a s vynaložením co nejnižších nákladů při optimální vázanosti prostředků v zásobách.

### 2.3.14 Sledování zakázky

Sledování zakázky v průběhu jejího zpracování ve výrobním procesu je založeno na včasných a správných informacích poskytovaných v určitých časových intervalech buď z jednotlivých pracovišť nebo hromadně za celé pracoviště. [1]

### 2.3.15 Outsourcing

Outsourcing („Make or Buy“) je externí zadávání výkonů. Rozsah těchto zadávaných výkonů může být různý a může souviset nejen se samotnou výrobou některých polotovarů, případně celých uzlů, ale také se zabezpečováním některých služeb apod. Outsourcing přichází v úvahu v případě, kdy výkony jsou na trhu nabízeny dodavatelem za příznivější ceny ve srovnání s cenami interními nebo kdy uvažovaná výroba nepatří mezi strategické plány podniku. [1]

### 2.3.16 Organizace musí

- a) identifikovat procesy potřebné pro systém managementu jakosti,
- b) určovat posloupnost a vzájemné působení těchto procesů,
- c) určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení těchto procesů,
- d) zajišťovat dostupnost zdrojů a informací,
- e) monitorovat, měřit a analyzovat procesy,
- f) uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků. [3]

### 2.3.17 Material Requirement Planning (MRP)

MRP (plánování požadavků materiálu) je koncept vyvinutý počátkem 60. let v USA. Lze říci, že byl zaměřen spíše na řízení zásob materiálu než na plánování a řízení v průběhu výroby. Jeho podstatou je nahrazení do té doby všeobecně využívaného řízení zásob dle norem efektivnějším způsobem, který se zakládá na adresném objednávání materiálu podle skutečných potřeb výroby, kde potřebné informace jsou zpracovávány prostředky výpočetní techniky. Východiskem pro výpočet plánu potřeby materiálu (analýzou MRP) je tzv. hrubý rozvrh výroby. Ten je sestaven na základě objednávek, případně předpovědi poptávky po výrobcích. Při plánování potřeby materiálu se bere v úvahu i stav disponibilních zásob. Lze reálně předpokládat, že při aplikaci MRP ve srovnání se systémy bez „plánování požadavků materiálu“ téměř vždy dojde ke snížení objemu vázaných oběžných prostředků a rovněž ke snížení nákladů na pořizování a udržování zásob (méně skladníků, menší sklady). To je jeho hlavní výhoda. Nevýhoda spočívá v tom, že plánování je zde uskutečňováno podle informací vycházejících pouze z hrubého rozvrhu výroby, že se nebere v úvahu skutečný průběh výroby (při případných odchylkách od plánu dochází ke zvyšování zásob). [4]

## 2.4 Perspektiva učení se a růstu

Je soustředěna na podnikovou infrastrukturu nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Podniky nejsou schopny dosáhnout dlouhodobých cílů v oblastech zákaznických perspektiv a perspektiv interních procesů pomocí současných technologií a schopností. Silná globální konkurence vyžaduje, aby podniky neustále zvyšovaly své schopnosti vytvářet hodnoty pro zákazníky a akcionáře.

Učení se a růst vychází ze základních zdrojů, lidí, systémů a podnikových procedur. Perspektivy finanční, zákaznická a interních procesů obvykle odhalí rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím co je třeba pro zásadní růst výkonnosti podniku. Pro odstranění těchto rozdílů musí podnik investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšování informačních technologií a systémů, zdokonalování podnikových procedur a rutinních postupů.

Měřítka založená na schopnostech pracovníků zahrnují soubor obecných výstupních měřítek, spokojenost pracovníků, stupeň jejich loajality, výcviku a dovedností, spolu se specifickými hybnými silami těchto měřítek, např. indexy schopností, které konkurenční prostředí vyžaduje. Schopnosti informačních systémů mohou být měřeny dostupností správné informace o zákazníkovi nebo interních procesech i pro nižší úrovně řízení. Podnikové procedury mohou zkoumat spojení motivačních faktorů zaměstnanců s faktory úspěchu celopodnikovými, mírami zlepšení v nejdůležitějších interních procesech a procesech týkajících se zákazníka. [11]

### 2.4.1 Práce

Je cílevědomá činnost, při níž lidé používají stroje a nástroje, které stále zdokonalují, aby jejich práce měla větší účinek. Je velice rozmanitá. Může jít o činnost převážně fyzickou nebo duševní, jednoduchou nebo složitou.

### 2.4.2 Dělbba práce

Dělbou práce rozumíme rozdělení práce mezi jednotlivce a skupiny lidí. Jejím důsledkem je určitá jejich specializace, která na druhé straně předpokládá vzájemnou spolupráci

(kooperaci). [5]

### 3 BENCHMARKING

Je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi. Je přímo zaměřen na zvyšování operativní i strategické efektivnosti, což je skutečným obsahem činnosti organizace. To vede k přeorientování firemní kultury směrem k procesu osvojování si nových poznatků, zvyšování pracovních dovedností, kvalifikace a efektivnosti.

#### **Benchmarking jako nástroj zdokonalování**

Účinky benchmarkingu můžeme charakterizovat takto: Benchmarking identifikuje zpracovatelské a další operace v organizaci, jež potřebují zdokonalit. Dalším krokem je vyhledat jiné organizace uskutečňující podobné operace s mimořádně dobrými výsledky a podrobně prozkoumat, jak to dělají. Poté může být zahájen proces zdokonalování, který si klade za cíl posun orientace organizace a rozvíjení pracovních dovedností a kvalifikace vedoucích pracovníků i ostatních zaměstnanců.

**Benchmarking daleko překračuje hranice tradiční konkurenční analýzy, která typicky zahrnuje tyto 3 přístupy:**

1. Analýzu výrobků a služeb z hlediska nákladů a kvality.
2. Ekonomickou analýzu s ohledem na celkovou ekonomiku konkurujícího systému.
3. Analýzu přístupů zákazníků, dodavatelů s cílem získat průvodní informace.

Analýza produktivity z hlediska přidané hodnoty je velmi účinným a užitečným nástrojem při porovnávání s jinými organizacemi při benchmarkingu, a to vzhledem k vysoké vypovídací hodnotě tohoto ukazatele.

#### **Čím se společnost stává vynikající?**

- zaměření na výkonnost,
- sledování nákladů,
- těsný kontakt se zákazníky,

- těsný kontakt s dodavateli,
- současná orientace na zdokonalování kvality a produktivity,
- využití nejmodernější technologie,
- orientace na základní činnost. [10]

### **Porovnání s nejlepšími – Benchmarking**

Podstata managementu výroby využívajícího koncept benchmarkingu spočívá v neustálém srovnávání a poměřování vlastní výroby s vůdčími světovými výrobci s cílem pomoci vlastní organizaci při zlepšování výkonnosti. Benchmarking může být dle potřeb zaměřen na zlepšení libovolně zvolených aktivit celého řetězce firmy. Obsahově zahrnuje benchmarking především získání orientačních veličin vedoucích výrobců, které mohou při srovnání s hodnotami charakterizujícími vlastní výrobu odhalit možná zlepšení.

### **Kvalita benchmarkingu**

Kvalita benchmarkingu je velmi determinována zvoleným rozsahem srovnání. Porovnání může být zaměřeno na pouhé srovnání s nejlepšími výkony vlastního podniku, nebo na srovnání s vedoucími firmami v odvětví, anebo může být uskutečněno srovnání se světovou špičkou nejlépe ovládající proces, o nějž se zajímáme, bez ohledu na to, v jakém odvětví vzorová firma působí.

Benchmarking se tak v posledním případě stává benchmarkingem nejvíce odhalujícím možná zlepšení.

### **3.1 Fáze tvorby konkurenceschopnosti**

1. Výběr procesů a funkcí, které mají být hodnoceny.
2. Vytvoření interdisciplinárního týmu pro realizaci benchmarkingu.
3. Identifikace benchmarks.
4. Určení firmy s níž bude srovnání uskutečněno.



5. Zjištění charakteristik vlastní organizace.
6. Zjištění charakteristik porovnávané firmy.
7. Porovnání zjištěných charakteristik a zpracování akčního plánu pro zlepšení dle schématu: zjištěný rozdíl-cílový stav-akční plán.
8. Realizace a sledování plnění akčního plánu.
9. Aktualizace benchmarks a příprava nového kola porovnávání. [4]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

#### 4 SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O.



[16]

*Obr. 1. SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o*

Slévárna ANAH Prostějov s.r.o., tradiční výrobce odlitků ze šedé litiny, je rodinná firma s ryze českým kapitálem.

Historie slévárny sahá až do roku 1882, kdy zde byla poprvé zahájena výroba litiny. V letech 2007 - 2009 firma uspěla v soutěži „100 nejlepších firem České republiky“, a v roce 2010 obsadila 57. místo. Tradicí firmy je orientace na kvalitu a snaha uspokojovat i ty nejnáročnější zákazníky.

Firma vyrábí odlitky pro strojírenský, automobilový a stavební průmysl, dále pro výrobu armatur a čerpadel. Součástí výrobního programu je i výroba odlitků pro všeobecné použití ve spotřebním průmyslu. Dále se zaměřuje na dodávky odlitků zejména v sériových zakázkách, výjimkou, ale nejsou ani malosériové či kusové zakázky. V současné době firma dodává přes 60% odlitků do zemí EU zejména do Itálie a Německa. Poměrně velká část exportu je určena do Slovinska, Francie, Lucemburska a Anglie.

SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. se zařadila mezi 100 nejlepších firem České republiky za rok 2010.



[16]

*Obr. 2. Zařazení SLÉVÁRNY ANAH Prostějov, s.r.o. mezi 100 nejlepších firem České republiky za rok 2010.*

V současné době činí výrobní kapacita provozu přibližně 11.000 tun odlitků ze šedé litiny ročně. Slévárna disponuje vlastní modelárnou, kde vyrábí dle požadavků zákazníka kovové, dřevěné nebo pryskyřicové modely. Výrobní spektrum slévárny se neustále rozšiřuje s ohledem na aktuální poptávku trhu.

V roce 2008 Slévárna začala spolupracovat s firmou SANDTEAM a začali s rekonstrukcí přípravy písku jádrových směsí. Zároveň se začalo budovat nové pracoviště výroby jader metodou COLD-BOX AMIN. Nový stroj pro jádra s maximálním objemem 12 litrů má možnost dvojitého vstřelu a tím řeší i jádra o objemu 24 litrů.

Montáž, která probíhala bez narušení třisměnného provozu je ukončena. Nový stroj bude ve třech směnách vyrábět jádra.

V roce 2007 začíná montáž nového tryskače značky Agtos. Stavba tryskače Agtos byla ukončena a předána v roce 2008. Po vyhodnocení čtvrtletního provozu nového závěsného tryskače, firma konstatuje, že investiční záměry se naplňují. Kromě zlepšení kvality povrchu novějšího sortimentu o odlitky choulostivé na mechanické poškození,

došlo i k příznivému vývoji v oblasti produktivity tryskání.

Společnost SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. má výši upsaného základního kapitálu ve výši 100 000,-Kč, který je zcela splacen a nemá vydané žádné cenné papíry.

*Tab.1: Vývoj tržeb za prodané vlastní výrobky a služby*

<b>Rok</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tržby v tis. Kč	261 607	305 834	327 105
Z toho odlitky tuzemsko	95 431	108 975	137 203
zahraničí	156 008	185 663	173 621
Z toho modely tuzemsko	1 737	2 359	3 977
zahraničí	4 847	5 864	9 472

*Tab.2: Rozlišení tržeb za prodané vlastní výrobky a služby*

<b>% tržeb</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tuzemsko	39 %	37 %	44 %
Zahraničí	61 %	63 %	56 %

Klíčový důraz je kladen na zmírnění dopadů celosvětové ekonomické krize. V době 2008 až 2009 činí pokles zakázek cca. 40%. V návaznosti na tyto skutečnosti byla ve firmě přijata opatření, která mají dopad této krize minimalizovat. Aktivita firmy se zaměřili zejména na oslovování nových potenciálních klientů formou tzv. agresivního marketingu, za účelem rozšíření zákaznického portfolia. Za tímto účelem byly inovovány firemní internetové stránky, zhotoveny informační prospekty v několika jazykových mutacích, sjednány inzerce v odborných periodikách a internetových vyhledávačích. Firma oslovuje také stávající klienty a snaží se jim v rámci možností poskytnout podporu a maximálně výhodné podmínky pro oživení obchodu.

### **Předmět podnikání firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.**

- obchodní činnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje včetně zprostředkování koupě a prodeje zboží v jednotlivých případech,

- výroba modelů pro slévárství,
- slévárství, kovoobráběčství,
- silniční motorová doprava nákladní,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technologických věd nebo společenských věd,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- modelářství.

*Tab.3: Průměrný počet zaměstnanců a osobní náklady*

	<b>31.12.2007</b>	<b>31.12.2008</b>
Průměrný počet zaměstnanců během účetního období	289	307
z toho řídicích pracovníků	8	8
Výše osobních nákladů za zaměstnance	91 822	105 193
z toho řídicí pracovníci	2 847	2 784
Odměny členů statutárních orgánů a dozorčích orgánů	0	0

### **Způsob ocenění majetku**

Společnost SLÉVÁRNA ANAH, Prostějov s.r.o. se řídí v účetnictví vnitřními směrnici, kterými je rozpracován zákon o účetnictví na podmínky společnosti.

### **Druhy vedlejších pořizovacích nákladů**

- Do pořizovacích cen nakupovaných zásob se obvykle zahrnují tyto vedlejší pořizovací náklady: přeprava, pojistné, clo, provize, poštovné, dálniční poplatky apod.
- Náklady zahrnované do cen zásob stanovených na úrovni vlastních nákladů:
  - přímé náklady tj. přímý materiál a přímé mzdy,
  - nepřímé náklady ve výši skutečné rezie daného období.

V účetním období roku 2008 nebyly vytvořeny opravné položky k majetku, inventarizacemi nebylo zjištěno snížení ocenění majetku.

Investiční majetek SLÉVÁRNY ANAH Prostějov, s.r.o. je odpisován dle rozhodnutí účetní jednotky rovnoměrně nebo zrychleně účetními odpisy.

Při přepočtu údajů v cizích měnách na českou korunu používá účetní jednotka kurzů vyhlášených ČNB v den uskutečnění účetního případu. Zůstatky k 31.12.2008 jsou přepočítány kurzem ČNB. Od roku 2009 přechází účetní jednotka na dvouměsíční pevný kurz.

V roce 2008 byl vyřazen investiční majetek v pořizovací ceně 736 tis. Kč.

*Tab.4: Údaje o průměrném počtu zaměstnanců za rok 2008 s rozdělením podle jednotlivých druhů podnikatelské činnosti společnosti.*

<b>Průměrný počet pracovníků celkem</b>	<b>307</b>
z toho pracovníků ve slévárně	290
z toho pracovníků v modelárně	17

#### 4.1 Proces výroby je uskutečněn na 4 výrobních pracovištích

- **Jaderna** – výroba se provádí ručně nebo na stroji. Zde jsou výrobky v šedé barvě uložené a nachystané na další proces.



Obr. 3. Pracoviště jaderna [17]

- **Formovna** – Strojní formovna je vybavena formovacími stroji FOROMAT. Vytloukání forem probíhá na poloautomatické vytloukací lince vlastní výroby. Zde pracovník v ochranných rukavicích, brýlích a sluchátkách proti hluku stojí u stroje a výrobek vyklepává z kovových beden z předcházející výroby. Pracovník zapne stroj, výrobek sjede a vyklepe se z beden, kde proudí na následující proces.



Obr. 4. Pracoviště formovna [18]



- **Tavírna** – Přípravu tekutého kovu zajišťují tři studeno větrné kupolové pece. Tavící pece jsou vybaveny odprašovacími zařízeními, čímž splňují veškeré požadavky na ekologický provoz. Zavážecí systém surovin používaných k výrobě odlitku je automaticky řízen dle předvolených programů složení vsázky. Ke zvýšení účinnosti tavení je instalováno zařízení k obohacování dmýchaného vzduchu čistým kyslíkem, kde pracovníci pracují.



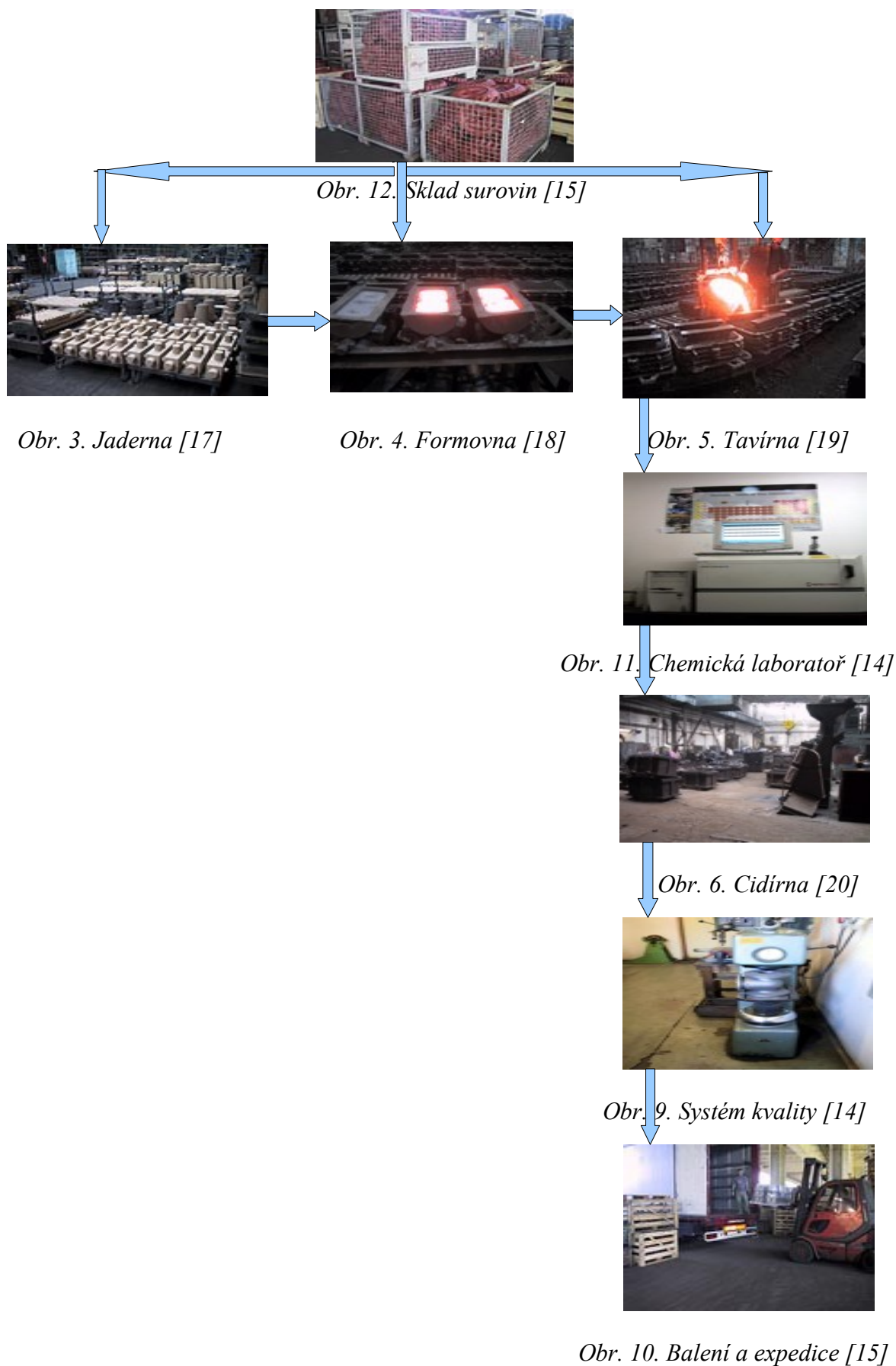
Obr. 5. Pracoviště tavírna [19]

- **Cidírna** – Po vytlučení odlitků z forem probíhá cyklus dokončujících operací dle požadavků jednotlivých zákazníků tak, aby byly odlitky v požadovaném termínu a kvalitě připraveny k expedici.



Obr. 6. Pracoviště cidírna [20]

## 4.2 Postup výrobního procesu s fotografiemi dat



Na pracovišti jaderna se výroba provádí ručně nebo na stroji. Po výrobě jsou výrobky nachystané na další proces. Ve formovně jsou výrobky vyklepávány z kovových beden a pracoviště tavírna zajišťuje přípravu tekutého kovu. Cidírna slouží k odstranění nepotřebných částic z výrobku a ve skladišti surovin jsou výrobky skladovány.

Uvnitř haly jsou sklady pro litinu, koks a vápenec. Materiál je nutno skladovat v suchém prostředí a použít k okamžité výrobě.

Vedle těchto výrobních oddělení je chemická laboratoř, chodba vzorkových výrobků, kancelář vedoucího, kanceláře mistrů výroby, hygienické zázemí a kancelář na porady. Druhá část prostoru firmy zaujímá stravovací zařízení, hygienické zařízení a kanceláře ekonomického vedení. Vjezd do firmy střeží vrátnice. Všechny objekty jsou vybaveny hasicími přístroji proti požáru.

„Firma z důvodu své ochrany neposkytla nákres provozu firmy“.

#### 4.2.1 Výroba modelů



Obr. 7. Výroba modelů [13]

#### 4.2.2 Fotogalerie odlitků



Obr. 8. Fotogalerie odlitků [12]

### 4.2.3 Systém kvality



Obr. 9. Systém kvality [14]

### 4.2.4 Balení a expedice



Obr. 10. Balení a expedice [15]

### 4.2.5 Chemická laboratoř

Zkoumá stav hotových výrobků, odpovídají-li výrobky předepsaným normám po výrobní stránce. Mistr také měří hodnotu výrobku podle stupně zbarvení na speciálním stroji. Každá barva má svoji specifikaci. Zelené zbarvení ukazuje, že je vše v pořádku, pokud vznikne červené zbarvení je nutné udělat veškeré podněty k nápravě.



Obr. 11. Chemická laboratoř [14]

#### 4.2.6 Sklad surovin



*Obr. 12. Sklad surovin [15]*

### 4.3 Sklad

**Sklad je rozdělen do dvou úseků:**

1. V první části skladu jsou uloženy nakoupené materiály pro výrobu z kovošrotu za nižší nákupní cenu a následně je materiál po roztavení použit k výrobě. Pro výrobu je uskladněn ve velkých skladovacích bednách. Železnice, která byla kdysi využívána na převoz mezi jednotlivými sklady je dnes nevyužitá. Důvodem je časová i finanční náročnost, proto se pro převoz materiálu používají vozíky, jenž daný materiál naloží a přepraví.
2. Sklad hotových výrobků je druhá část skladového prostoru firmy. Jeho rozmístění je rozděleno na jednotlivé úseky. První úsek je uprostřed skladu, kde jsou uloženy výrobky ve finální fázi a výrobky, které jsou nutné k dokončení. Výrobky jsou uloženy v bednách, kde každá bedna má svoji specifickou barvu na rozpoznání výrobku, tzv. výrobky určené k expedici nebo výrobky určené na finální proces výroby. Výrobky jsou zde uloženy z důvodu, aby se materiál mohl v pořádku naložit a převést. U zdi v rohu je velká nádrž s obsahem Co<sub>2</sub> na podporu hoření, jenž slouží pro výrobu uvnitř výrobního procesu na úseku výroby TAVÍRNY.

Jednotlivé části skladiště jsou sice chráněny kamerovým systémem a funkcemi proti pohybu, ale občas se stane, že se nějaký materiál ztratí a finanční prostředky vázané jsou znehodnoceny krádeží. Firma si najímá noční ochranu, jenž se o majetek společnosti stará a přes den je majetek chráněn službou na vrátnici, která musí pravidelně vykazovat prohlídky daného objektu a zaznamenávat nedostatky jenž se udály. Pravidelné prohlídky objektu jsou písemně zaznamenány pro případ kontroly.

#### 4.4 Analýza konkurenceschopnosti firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. s využitím perspektiv konceptu BSC

- **finanční perspektiva** zahrnuje:
  - **zvýšení výkonu** – snižování zmetkovitosti výrobku, zvýšení tržeb získáním nových zákazníků na trhu, snížení výrobních časů, technický pokrok výrobních zařízení.
  - **snižování nákladů** – slevy na nákup materiálu, úspora energií.
  - **výsledek hospodaření** – kladný nebo záporný (zisk nebo ztráta).
  
- **zákaznická perspektiva** - prvním důležitým krokem firmy je důsledný marketingový průzkum domácího a zahraničního trhu. Tímto krokem firma získá cenné informace o potenciálních zákaznicích. Následně dochází k prezentaci firmy a nabídce výrobků jež by potenciální firma mohla koupit. K získání nových zákazníků firma využívá i svoje internetové stránky, které informují o výrobcích, jejich parametrech, výrobních pracovištích nebo systému kvality, kterou firma využívá.

Aktivity firmy se zaměřili zejména na oslovování nových potenciálních klientů formou tzv. agresivního marketingu, za účelem rozšíření zákaznického portfolia. Za tímto účelem byly inovovány firemní internetové stránky, zhotoveny informační prospekty v několika jazykových verzích, sjednány inzerce v odborných periodikách a v internetových vyhledávačích.

Firma oslovuje také stávající klienty a snaží se jim v rámci možností poskytnout podporu a maximálně výhodné podmínky pro oživení obchodu.

Při získávání nových zákazníků je důležitý první kontakt, kterým zákazník projeví svůj zájem. Může se jednat o zaslání žádosti o podrobnější informace nebo vypracování nabídky. V této chvíli zákazníci dávají signál, že je pro ně nabídka určitým způsobem

zajímavá a mohla by v budoucnu uvažovat o nákupu nabízených výrobků.

Při uskutečnění prvního nákupu se zájemce stává zákazníkem. Tento moment je pro firmu velice důležitý. Zákazník jež si dané zboží koupil a bude spokojen se svoji dodávkou a bude opakovaně nakupovat výrobky se stává potenciálním zákazníkem.

Cílem firmy tedy je udržení si stávajících zákazníků a získání nových potenciálních zákazníků. K tomuto účelu je nutné zajistit perfektní úroveň prodeje, zajistit spokojenost zákazníků a motivovat je ke stálým nákupům (odměny a slevy).

Posledním důležitým krokem firmy je získání si důvěry u zákazníka, neboť zákazník je pro nás velice důležitý, bez kterého by firma nemohla vykonávat svoji činnost.

- **perspektiva podnikového procesu** zahrnuje následující aktivity:
  - investice do strojů a zařízení,
  - nákup materiálu pro výrobu,
  - skladování materiálu na výrobu,
  - výroba,
  - kontrola,
  - balení,
  - etiketování zboží,
  - expedice zboží (odesílání),
  - evidence zboží,
  - rozšíření nové výrobní koncepce s ohledem na poptávku trhu.
  
- **perspektiva procesu učení se a růstu**
  - zaučení pracovníků na nových strojích a zařízeních,
  - zaučení pracovníků v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP),



- proškolení pracovníků při přechodu na jiný druh výkonu práce,
- proškolení v oblastech výrobní a technické činnosti,
- proškolení v chemické laboratoři a ve skladištích,
- proškolení v oblastech účetnictví,
- upozornění vedoucího (mistra) při riziku na pracovišti,
- způsobené zranění ohlásit vedoucímu (mistrovi),
- dodržování zásad technických, technologických a jiných předpisů.

Základní školení je vždy určeno pro nově příchozí zaměstnance do firmy. Každý z nových zaměstnanců musí být seznámen s předpisy a zásadami BOZP, které jsou zaměřeny na konkrétní pracoviště a práci, jenž má vykonávat.

#### **Vstupní školení BOZP povinně absolvují:**

- všichni zaměstnanci, kteří jsou nově přijati do pracovního poměru,
- žáci (učni), kteří jsou zaměstnání v rámci přípravy na budoucí povolání,
- pracovníci na krátkou výpomoc tzv. brigádníci.

Úkolem zaměstnavatele je nutno zajistit, aby školení prováděla osoba odborně způsobilá, která disponuje znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi v daném oboru.

#### **Vstupní školení dělnických profesí se provádí podle druhu vykonávané práce, která obsahuje:**

- bezpečnostní předpisy,
- zásady bezpečného chování na pracovišti,
- informace o rizicích možného ohrožení podle druhu vykonávané práce,
- ochrany životního prostředí,

- možnost předcházet haváriím.

Vstupní školení (BOZP) je nutné provést v první den nástupu zaměstnance do zaměstnání a to v pracovní době.

Před uzavřením pracovní smlouvy nových zaměstnanců, musí zaměstnavatel seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi vyplývající z pracovní smlouvy.

#### **Vstupní školení (BOZP) obsahuje:**

- povinnost předcházet škodám na pracovišti,
- nutnost dodržování základních povinností zaměstnanců (povinnosti vztahující se k BOZP),
- hlášení pracovních úrazů na pracovišti,
- nutnost dodržovat zásady bezpečného chování na pracovišti,
- odpovědnost zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli,
- nutnost seznámení se s pracovními a technologickými postupy,
- nutnost seznámení se s obsluhou a zacházení s elektrickými zařízeními.

Školení v rámci organizace musí poskytovat všechny důležité poznatky a informace pro bezpečný a plynulý průběh výkonu práce.

#### **Pravidelné prohlídky u lékaře a školení**

Firma musí pravidelně provádět povinná školení u jednotlivých pracovníků, ať už se jedná o dělníky, mistry, vedoucí či účetní.

Dělníci, mistři a vedoucí jednotlivých pracovišť jsou školeni po stránce technické, výrobní a bezpečnostní, kdy výrobní kapacita musí odpovídat jejím výkonovým činnostem

a bezpečnost na pracovištích je vyjádřena ochranným oblekem, rukavicemi, brýlemi a dalšími vybaveními u jednotlivých pracovníků. Nutno je i ohlásit případná zranění do určitého časového limitu, aby zranění byla zaznamenána jako nehoda na pracovišti a ne mimo něj.

Účetní jsou školeni v účetních závěrkách, uzávěrkách a změnách v daních, odvodech v sociálním a zdravotním pojištění nebo stravném. Nutno je i podotknout na školení jež jsou prováděna pro činnosti v chemických laboratořích a ve skladech. Laboratoř, která zkoumá složení stavu hotových výrobků, kde je nutné věnovat velkou pozornost, neboť kvalita zaručuje návratnost zákazníků a ne odchod ke konkurenci. Skladníci jsou školeni, jak zacházet s finálními výrobky, tedy jejich balení, etiketování, expedice a naložení k odvozu k zákazníkovi.

## **4.5 Hodnocení procesů podle perspektiv BSC firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o**

### **Finanční perspektiva**

Snižování zmetkovitosti výrobku, zvyšování tržeb získáním nových zákazníků na trhu, snížení výrobních časů nebo technický pokrok výrobních zařízení je předpokladem pro zvýšení výkonu firmy. Pokud se tyto aktivity budou dodržovat firma může dosahovat kladného zisku, pokud ale ne firma může počítat se ztrátou.

Firma snižuje náklady formou slev na nákup materiálu nebo úsporou energií.

### **Zákaznická perspektiva**

Na základě marketingového průzkumu domácího a zahraničního trhu firma získá cenné informace o potenciálních zákaznicích, které se snaží oslovovat tzv. formou agresivního marketingu za účelem rozšíření zákaznického portfolia a přitom klade důraz na první kontakt se zákazníkem. Cílem firmy tedy je udržení si stávajících zákazníků a získání nových potenciálních zákazníků.

### **Perspektiva interních procesů**

Interní procesy zahrnují nákup materiálu, výrobu, kontrolu či rozšíření nové výrobní koncepce s ohledem na poptávku trhu. Sledování konkurence je jedna z forem udržení si stability na trhu.

### **Perspektiva učení se a růstu**

Proškolení zaměstnanců se týká na nových strojích a zařízeních, v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), při přechodu na jiný druh výkonu práce nebo v oblastech výrobní a technické činnosti. Základní školení absolvují nově přichozí zaměstnanci, kdy každý z nich musí být seznámen s předpisy a zásadami BOZP, které jsou zaměřeny na konkrétní pracoviště a práci, jež má vykonávat. Úkolem zaměstnavatele tedy je, aby školení prováděla osoba odborně způsobilá, která disponuje znalostmi a zkušenostmi v daném oboru.

## **5 PROJEKT BENCHMARKINGU KONKURENCESCHOPNOSTI FIREM SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O., DT –VÝHYBKÁRNA A STROJÍRNA, A.S. A METAZ, A. S.**

Projektem benchmarkingu konkurenceschopnosti je porovnání výkonnosti firem, kdy každá firma vykazuje svoji rentabilitu a vyrábí pro široký okruh zákazníků.

Projekt benchmarkingu se týká konceptu BSC u firem SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. a DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. se sídlem obou firem v Prostějově, třetí firmou je METAZ, a.s. se sídlem v Týnci nad Sázavou. Porovnání je provedeno na základě metody BSC a dotazníku.

### **Metoda porovnává perspektivy:**

- finanční,
- zákaznickou,
- interní podnikové procesy,
- proces učení se a růstu.

„Na základě perspektiv budu získávat data z firem a porovnávat jejich vzájemné hodnoty“.

## 5.1 Slévárenství a těžké strojírenství

**Slévárenství** je výroba, kdy se roztavený kov lije do forem různých velikostí a tvarů. Konečným výsledkem je pak odlitek požadovaného tvaru. Příkladem pak je zhotovený odlitek pro strojírenský, automobilový nebo stavební průmysl.

**Těžké strojírenství** se zabývá montáží, výrobou a rekonstrukcí zařízení pro těžební průmysl a výrobu technologických celků mezi které patří mostní konstrukce. V první řadě je nutná projekce a vývoj, pak dochází k samotné výrobě.

## 5.2 Výběr organizace pro srovnání

Pro benchmarkingové porovnání jsem si vybrala firmy **DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.** a **SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.**, jejichž sídla jsou v Prostějově a každá z nich má odlišný výrobní program a zavedenou firemní kulturu.

### 5.2.1 Mezi společné znaky patří:

- výroba zboží,
- tvorba materiálových zásob na skladě,
- vedení odvolávek,
- kromě standardních finálních výrobků se provádí speciální modifikace pro některé důležité zákazníky.

Dále dojde k porovnání obou firem s konkurenční firmou **METAZ a. s.**

### Pro konkurenceschopnost organizace výrobní a logistické činnosti je nutné:

- zkrácení průběžné doby výroby,
- zvýšení objemu výroby,
- snížení počtu reklamací,
- zvýšení počtu zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- zvýšení podílu na trhu,
- rozšíření výrobního sortimentu,
- zvýšení informovanosti řídicích pracovníků,
- znalost zákazníka a konkurence,
- systém řízení jakosti,
- nástroje a metody řízení kvality,
- jasné, stručné a pravdivé informace,
- plánování, provoz a údržba strojů a zařízení.

### 5.3 Perspektivy BSC jsou důležité pro konkurenceschopnost organizace ze čtyř pohledů a to :

- **Perspektiva finanční** – zobrazuje finanční měřítka, která jsou důležitá při sumarizaci měřitelných ekonomických důsledků. Mezi hodnoty patří např. provozní zisk, ekonomicky přidaná hodnota nebo růst prodeje. Podnik pak má jasnou představu v jaké situaci se nachází (zisk nebo ztráta).
- **Zákaznická perspektiva** – zaujímá hledisko spokojenosti stávajících zákazníků s cílem udržet si jejich náklonnost a možnost získání nových potenciálních zákazníků prostřednictvím marketingových kampaní. Nutno je dodržovat i základní předpoklady mezi které patří rychlost, včasnost a přesnost dodávek nebo předvídání zákaznických potřeb.
- **Perspektiva interních procesů** – zahrnuje nákup strojů, výrobu nebo evidenci.
- **Perspektiva učení se a růstu** – zahrnuje veškerá školení, proškolení, zaučení se a hlavně dodržování veškerých zásad na pracovišti.

Tyto perspektivy jsou podkladem pro utřídění si myšlenek a dosáhnutí aktivit, ve kterých chce firma uspět.



## 5.4 Charakteristiky otázek z dotazníku

Dotazník poskytuje důležité informace o firmách, jejich aktivitách, tržbách nebo majetkovém zastoupení. Jeho smyslem je soustředění se na základní charakteristiky a popis jednotlivých procesů.

Úkolem dotazníku je zadávání jednotlivých otázek s následnou odpovědí.

### **Jaký byl vývoj tržeb za poslední 2 roky?**

Vývoj tržeb vyjadřuje výkonnost firem za poslední 2 roky jejich podnikatelských činností, kdy tržby nabývají podob ziskových nebo ztrátových. Každá firma si proto musí uvědomit svoji pozici na které se nachází a podle toho vykonávat důležitá rozhodnutí.

### **Jaký je název firmy a její majetkové zastoupení?**

Každá firma má svůj specifický název, který značí její podnikatelskou aktivitu a logo, které je pro zákazníka důležité. Majetkové zastoupení je pak ve vedení společnosti do kterého spadá dozorčí rada, představenstvo nebo jednatelé.

### **Dodávka zboží.**

Pod dodávkou zboží si zákazník představuje dodávku na základě předepsaných požadavků, kdy si zboží objedná a platí za dané služby. Zboží se očekává v požadované kvalitě, množství a čase, kdy je dodáno do zahraničí nebo na domácí půdu.

### **Vedou se odvolávky?**

Odvolávka je proces, kdy zákazník dává informaci o změně výroby, čili odvolává se na změnu výrobního programu.

**Kteří jsou jmenovitě hlavní domácí a zahraniční zákazníci firmy?**

Hlavní domácí a zahraniční zákazníci jsou nejdůležitější pro které firmy vyrábí. Proto musí dojít k naplnění všech významných složek u zákazníka.

**Dělá firma kromě standardních finálních výrobků také jejich speciální modifikaci pro některé důležité zákazníky?**

Speciální modifikace je úprava výrobků podle požadavku zákazníka, které firmy vyrábí.

**Jaký je výrobní program firmy?**

Výrobní program firem zahrnuje výzkum, vývoj, výrobu nebo dodávku a s ním spojené veškeré služby nabízené zákazníkům.

**Je firma schopna včas reagovat na poptávku po novém výrobním programu a má v tomto směru potřebné informace o tom, jak změnit výrobní sortiment, aby využila volného tržního segmentu pro uplatnění svých výrobků?**

Reakce poptávky na nový výrobní program firmy využijí pokud k tomu mají dostatečné prostředky, aby mohly změnit výrobní sortiment na požadovanou úroveň.

**Tvoří se materiálové zásoby? Je materiál na skladě?**

Materiálové zásoby jsou zásoby, které firmy musí udržovat pro výrobu a nebo je udržují z důvodu levné koupě s následným uskladněním na skladě.

**Jsou výrobky firmy cenově srovnatelné s konkurencí?**

Každá z firem se snaží své výrobky udržovat na úrovni srovnatelné s konkurencí. Při vyšší ceně by docházelo k odchodu zákazníka ke konkurenci a při nižší ceně by nemuselo dojít k pokrytí všech výrobních procesů.

**Provoz firmy.**

Provoz každé firmy určuje kapacitu zatížení strojů nebo zařízení a pracovní nasazení jednotlivých zaměstnanců.

**Kdo materiál dodává?**

Každá firma má svého dodavatele, který daný materiál prodá za určitou finanční hodnotu a firmy proto neustále sledují cenu na trhu za kterou mohou nakupovat.

**Objednávka materiálu pro výrobu.**

Značí, jak často dané firmy materiál objednávají a také v jakém množství. Firmy nejvíce upřednostňují nákup většího množství se slevou.

**Vede firma outsourcing?**

Outsourcing je tzv. vedlejší zdroj, který si firmy nechávají vykonávat od jiných institucí. Většinou se jedná o dopravu.

**Má firma možnost zadávat kapacitní kooperaci v případě přetížení svých výrobních zařízení?**

Při přetížení výrobních zařízení je nutné, aby firmy své zaměstnance zaměstnávali přesčasově, aby výrobní proces mohl být úspěšně vykonán.

**Dělá si firma sama vývoj svých finálních výrobků a zpracovává technologii jejich zařízení?**

Vývoj finálních výrobků a zpracování technologie zařízení mohou vykonávat jen firmy, které k tomu mají dostatečné prostředky.

**Jsou zaměstnanci firmy pravidelně školeni ve své profesi?**

Každá firma musí zajistit pravidelné školení pro své zaměstnance a při nástupu nových zaměstnanců se provádí školení o BOZP v první den nástupu do práce.

**Benchmarking z hlediska nefinančních zdrojů.**

Vyazuje činnosti, ve kterých nejde o finanční zdroje, ale o aktivity spojené s udržováním a zvelebováním firmy.

Závěrem je nutné říci, že výsledky dotazníku je možné porovnávat na základě získaných údajů a udělat si tak přehled, která z firem má své procesy propracovanější.

Dotazník pro konkurenceschopnost organizace je důležitý pro upřesnění si základních aktivit firmy. Dotazníkem firma může porovnávat své aktivity s jinými firmami a na základě výsledku vykonávat opatření pro zlepšení svých procesů.

## 5.5 Každá z firem má svůj specifický výrobní proces

Kdy DT - Výhybkárna a strojírna, a.s. objedná materiál pro výrobu, který je dovezen na výrobní dílnu. Dovezený materiál je naměřen a zpracován na obráběcích a válcovacích strojích. Výrobky musí projít následnou technickou kontrolou, jestli splňují dané požadavky. Výrobky se dále připraví spolu s dokumenty pro odvoz k zákazníkovi a vyřídí se následné formality.

SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. nakoupí materiál za výhodnou cenu z kovošrotu. Materiál je následně zpracován do forem odlitků. Výrobek je nutné opracovat a připravit k finální fázi spolu s materiály. Firma si zboží nechá outsoursovat, proto musí být všechny předcházející činnosti v naprostém pořádku.

Firma METAZ, a.s. má obdobný proces jako firma SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.. Dochází přeci jen, ale k odlišnostem, neboť každá z firem má svůj specifický výrobní proces a vyrábí podle předepsaných norem.

## 5.6 Návrh metrik pro porovnání podle perspektiv BSC

Pro výpočet výrobní a logistické výkonnosti jsem použila metriky finanční a interních procesů na jejichž základě dochází k porovnání mezi firmami SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o., DT - Výhybkárna a strojírna, a.s. a METAZ, a.s. Přičlenění metrik k perspektivě zákaznické a učení se a růstu nezahrnuje metriky pro výpočet.

### Perspektiva finanční:

- **Provozní výkony** představují výkonnost firmy za celý rok podnikatelské činnosti. Hodnota sumy vychází z tržeb za prodej zboží a výrobků.
- **Provozní náklady** jsou náklady např. na nákup materiálu, strojů a výrobního zařízení, na výrobní proces, na energii, na vodné, na mzdy, na dopravu nebo na kancelářské potřeby. Provozní náklady je nutné sečíst za celý rok podnikatelské činnosti.
- **Provozní výsledek hospodaření** je odrazem výkonnosti firmy. Představuje zisk nebo ztrátu.
- **Hmotný investiční majetek celkem za rok** představuje kolik firma investovala do výrobního zařízení.
- **Rentabilita** je podíl provozního hospodářského výsledku a celkových aktiv.
- **Produktivita pracovníků** je podíl tržeb za rok počtem pracovníků za rok.
- **Obrátka zásob** je podíl tržeb a zásob za rok.

### Interní proces

- **Počet všech pracovníků ve firmě** značí jak je společnost velká a kolik pracovní síly potřebuje. Počet pracovníků je dán za rok.

- **Zásoby** představují investici do materiálů, kancelářských potřeb apod. Firma sama se rozhoduje kolik nakoupí a za jakou cenu. Pokud je materiál levnější firma bude samozřejmě investovat více, pokud ale nikoli nakoupí jen potřebné množství.
- **Vybavenost pracovníka majetkem na pracovišti** jedná se o výrobní zařízení, materiál nebo kancelářské vybavení firmy.
- **Doba obratu zásob** je podíl počtu dní v roce a výsledku obrátek zásob.

Každá z metrik je pro firmu důležitá a proto porovnání s konkurencí je žádoucí.

„Absolutní a relativní ukazatele výkonnosti za rok 2002 – 2009 u jednotlivých firem jsem čerpala z u zdroje dat CREDITINFO. Firemní monitor ALBERTINA 5/2011, DVD ROM.“

## 6 ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKŮ PRO BENCHMARKING:

Vytvoření dotazníku bylo pro mě inspirací, neboť mi poskytoval důležité informace o firmě, jejích činnostech a nedostatcích, které jsem použila jako zdroj ve své práci. Jeho smyslem bylo soustředění základních charakteristik o firmě a jejích procesech, které by bylo možné v rámci praktické části porovnat s konkurenční firmou pracujícím v obdobném odvětví.

### Dotazník firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.

#### 1. Jaký byl vývoj tržeb za poslední 2 roky?

- **2007 - 2008** – zde byl 20% pokles způsobený počátkem nastávající krize.
- **2008 - 2009** – zde byl pokles mnohem větší, který vykazoval ztrátu 40%.
- **2009 - 2010** – pokles byl nepatrný, postupem času se vše srovnalo.

#### 2. Jaký je název firmy a její majetkové zastoupení?

- Název firmy je SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.
- Firemní zastoupení je v pozici jednatele Tomáše Poura a Miloše Poura.

#### 3. Dodávka zboží.

Firma dodává své zboží jak do zahraničí tak i na domácí půdu. Mezi zahraniční odběratele patří např. Itálie, Anglie nebo Francie.

#### 4. Vedou se odvolávky?

Ano, odvolávky firma toleruje, ale její zahájení nesmí překračovat 1 pracovní týden, neboť výrobní proces je zahájen a průběh už nelze zastavit.



**5. Kterí jsou jmenovitě hlavní domácí a zahraniční zákazníci firmy?**

Mezi české zákazníky patří firma Zetor - Brno a mezi zahraniční zákazníky patří Henke Gús.

**6. Dělá firma kromě standardních finálních výrobků také jejich speciální modifikaci pro některé důležité zákazníky?**

Ano, firma vytváří speciální modifikaci svých výrobků pro významné klienty.

**7. Jaký je výrobní program firmy?**

- výroba odlitek pro strojírenský, automobilový a stavební průmysl,
- výroba armatur a čerpadel,
- výroba odlitků pro všeobecné použití ve spotřebním průmyslu,
- dodávky odlitků zejména v sériových zakázkách popř. v malosériových nebo kusových zakázkách.

*Tab.5: Tržby SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby	187.076	210.236	232.617	261.607	305.834	327.105

**8. Je firma schopna včas reagovat na poptávku po novém výrobním programu a má v tomto směru potřebné informace o tom, jak změnit výrobní sortiment, aby využila volného tržního segmentu pro uplatnění svých výrobků?**

Ano, firma je schopna včas využít danou poptávku po výrobním programu. Firma svůj sortiment změní nadbytkem prací pro své zaměstnance.

**9. Tvoří se materiálové zásoby? Je materiál na skladě?**

Materiálové zásoby se tvoří, materiál musí být vždy na skladě.

*Tab.6: Zásoby SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Zásoby	21.060	20.481	18.805	21.710	36.491	56.970

**10. Jsou výrobky firmy cenově srovnatelné s konkurencí?**

Ano, výrobky firmy jsou cenově srovnatelné s konkurencí.

**11. Provoz firmy.**

Provoz firmy je třisměnný se zajištěním ochrany objektu. Pracovní doba provozu zaměstnance tak činí 8 hodin pracovní doby.

**12. Kdo materiál dodává?**

Firma neustále sleduje ceny na trhu a podle bilancí nakupuje materiál z kovošrotu za přijatelnou cenu.

**13. Objednávka materiálu pro výrobu.**

Firma tvoří materiál pro výrobu podle potřeby, tedy do zásob. Objednávka je závislá i na ceně za kterou se nakupuje.

**14. Vede firma outsourcing?**

Ano, firma využívá outsourcing, který se týká dopravy zboží přímo k zákazníkovi.

**15. Má firma možnost zadávat kapacitní kooperaci v případě přetížení svých výrobních zařízení?**

Ano, firma má tu možnost. Pro kooperaci se využívají zaměstnanci firmy, jenž pracují přesčasově.

**16. Dělá si firma sama vývoj svých finálních výrobků a zpracovává technologii jejich řízení?**

Ano, firma si veškeré činnosti vykonává sama.

**17. Jsou zaměstnanci firmy pravidelně školeni ve své profesi?**

Ano, zaměstnanci firmy jsou pravidelně a povinně školeni ve výrobním procesu.

**Benchmarking z hlediska nefinančních zdrojů**

Firma SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. provádí výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technologických věd.

## 6.1 Metriky výrobní a logistické výkonnosti firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.

### Výpočtové ukazatele

**Provozní výkony (tržby)** – Firma vykazovala za rok 2008 provozní výkony v celkové sumě **327.105 Kč**.

**Provozní náklady** činili firmě za rok 2008 celkem **321.695 Kč**.

**Provozní výsledek hospodaření** činil firmě za rok 2008 částku **5 410 Kč**.

Firma zaměstnávala za rok 2008 celkem **307 zaměstnanců**.

### Hmotný investiční majetek celkem za rok

Firma měla **dlouhodobý majetek** ve výši **13 623 Kč** a **dlouhodobý nehmotný majetek** ve výši **155 Kč**.

13 623 – 155
--------------

13.468
--------

Firmě činil hmotný investiční majetek ve výši **13 468 Kč**.

**Zásoby za rok** – Firma měla výkaz zásob za rok 2008 v hodnotě **56 970 Kč** a měsíční sazba přibližně činila 4.747,5 Kč. Zásoby se týkaly materiálů na výrobu, kancelářské potřeby apod.

**Rentabilita** - Provozní výsledek hospodaření k celkovým aktivům.

**Provozní výsledek hospodaření** za rok 2008 vykazoval částku **5 410 Kč** a **Celková aktiva** za rok 2008 činila částku **121 155 Kč**.

Provozní HV / Celková aktiva
------------------------------

5 410 / 121 155
-----------------

<b>0,0446</b>
---------------

Podíl provozního hospodářského výsledku a celkových aktiv činil za rok 2008 částku **0,0446**.

### **Produktivita pracovníků**

Firma vykazovala v roce 2008 výkony (tržby) v hodnotě **327.105 Kč**. Na těchto výkonech (tržbách) pracovalo 307 zaměstnanců z celé společnosti.

327.105 / 307
---------------

1.065,488
-----------

Celková produktivita pracovníků byla **1.065,488 Kč/pracovníka**

**Vybavenost pracovníka majetkem na pracovišti** – Pro výrobu je potřeba forem pro odlitky výrobků, pece na tavení železa, litiny a přísad do výrobků, tryskače značky Agtos písková lisovna pro formy, jeřáby pro přesun materiálu na výrobu, vysokozdvizné vozíky na přesun finálních výrobků, formovací stroj Foromat, poloautomatická vytloukáč

linka, posuvná linka pro formy, lakovna, svařovna.

Tyto stroje a zařízení jsou určeny ve výrobní hale. Jednotlivé kanceláře využívají počítač, tiskárnu, fax, telefon, záznamové disky, kancelářské potřeby apod..

**Počet obrátek zásob:**

tržby / zásoby
----------------

327.105 / 56.970
------------------

5,74
------

Počet obrátek zásob činí **5.74**.

**Doba obratu zásob:**

360 / 5,74
------------

62,71
-------

Doba obratu zásob činí **62,71 dní**.

Vzhledem k tomu, že výpočtové ukazatele týkající se hospodářského výsledku provádějí firmy na konci roku pomocí účetní uzávěrky nebylo možné provést výpočty za rok 2011 neboť firmy neukončily svoji činnost a probíhá druhé kvartální období. Rok 2009 a 2010 se týkal světové krize, která nastartovala propad firem a propočtové ukazatele vycházeli v záporných číslech, proto bylo nutné propočítat aktivity firem za rok 2008, kde jejich hospodářský výsledek dosahoval kladných výsledků.

## 6.2 Absolutní a relativní ukazatele výkonnosti za rok 2002 – 2009 firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.

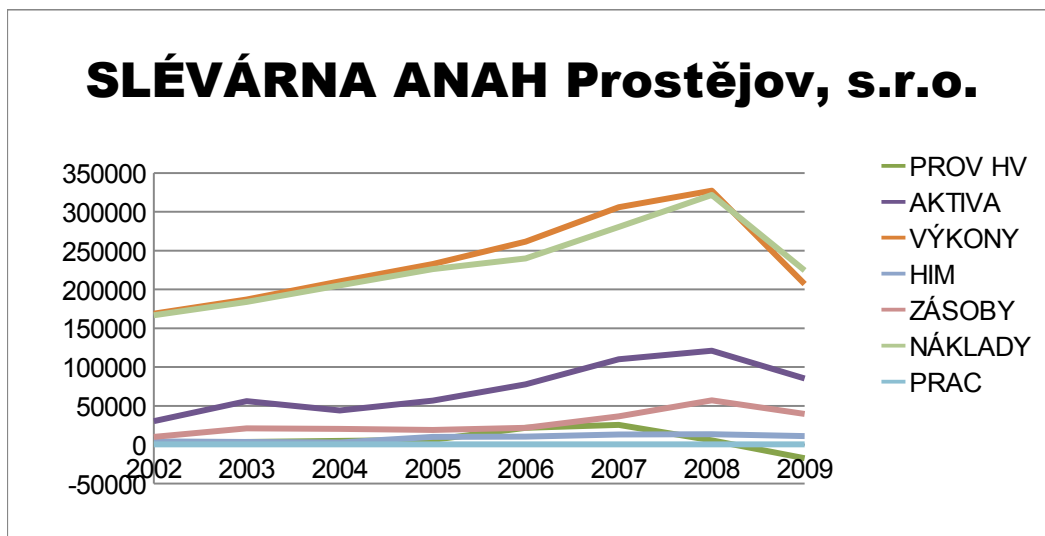
V tabulce jsou sestaveny ukazatele výkonnosti firmy za jednotlivá léta podnikatelské činnosti.

Tab.7: Absolutní a relativní ukazatele výkonnosti firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.

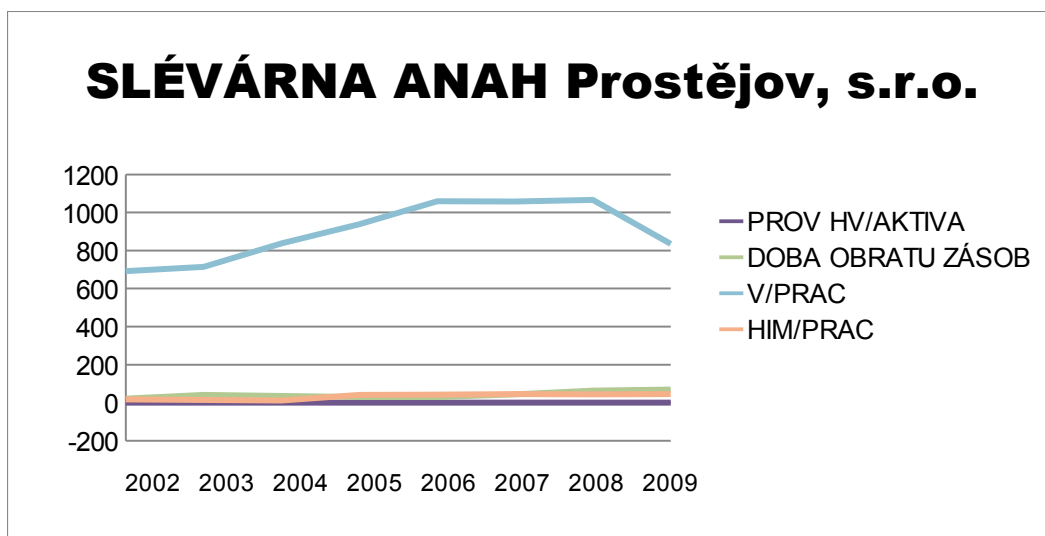
Ukazatel	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VÝKONY (TRŽBY)	168613	187076	210236	232617	261607	305834	327105	207047
PROV HV	1909	3328	4948	6292	21718	25353	5410	-17377
AKTIVA	30315	56050	44054	56686	77793	110120	121155	85143
ZÁSOBY	9924	21060	20481	18805	21710	36491	56970	39680
HIM	4012	3540	2945	9971	10224	12971	13468	11037
PROV HV/AKTIVA	0,06	0,06	0,11	0,11	0,28	0,23	0,04	-0,2
DOBA OBRATU ZÁSOB	21,19	40,53	35,07	29,1	29,88	42,95	62,7	68,99
PRAC.	244	262	251	248	247	289	307	248
HIM/PRAC.	16,44	13,51	11,73	40,21	41,39	44,88	43,87	44,5
V/PRAC.	691,04	714,03	837,59	937,97	1059,14	1058,25	1065,49	834,87

Z výsledné tabulky jsou vidět jednotlivé ukazatele výkonnosti, kde provozní hospodářský výsledek za rok 2009 je ve ztrátě, kterou způsobila světová krize.

6.2.1 Graf časového vývoje absolutních metrik za rok 2002 – 2009



6.2.2 Graf časového vývoje relativních metrik za rok 2002 - 2009





## 7 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE DT - VÝHYBKÁRNA A STROJÍRNA, A.S.

Firma **DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.** mě velice zaujala svoji reklamou, která je vyobrazena nástěnnou reklamou poblíž hlavního nádraží v Prostějově. Sídlo firmy se nachází v objektu z názvem Hanácké železářny a pérovny, a.s., kde se nachází mnoho dalších firem.

Činnost firmy je v praktické části odlišná od firmy **SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.**, ale obě firmy jsou založeny na základě průmyslového zpracování výrobků pro zákazníky.

DT - Výhybkárna a strojírna, a.s. kdy je výrobní společnost v rukou výhradně českého kapitálu se sídlem Dolní 100, 797 11 Prostějov, Česká republika. Společnost byla založena v roce 1992 pod názvem Železářny D+T, spol. s.r.o. a zahájila výrobní a obchodní činnost po privatizaci části státního podniku Železářny Prostějov v roce 1993. V roce 1995 došlo ke změně názvu na DT výhybkárna a mostárna, spol. s.r.o.. Od 1.1.2004 změnila společnost právní formu na akciovou společnost. Ke dni 2 října 2006 prodala společnost veškerá aktiva závodu mostárna – pozemky, budovy, stroje a zařízení a přestala v tomto segmentu trhu podnikat. V souvislosti s tímto prodejem mostárny změnila společnost ke dni 1. ledna 2007 název na DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. Základní kapitál společnosti je 350.000.000,- Kč a je plně splacen. Dosažením celkového objemu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb ve výši 1 072 mil. Kč překročila společnost tržby roku 2008 o 62 mil. Kč. K nejvýznamnějším odběratelům produktů železničních výhybkových konstrukcí patří přední a renomované stavební firmy působící na trhu v České republice, které realizují výše uvedené stavby pro hlavního investora, kterým je Správa železniční dopravní cesty. Naplno se v roce 2008 potvrdila správnost rozhodnutí osamostatnění produkce žlábkových výhybek a jejich organizační začlenění do závodu strojírna. V roce 2008 došlo k výraznému nárůstu výroby a montáže výhybek určených pro český trh ve vazbě na úspěšnou certifikaci z roku 2007. Z hlediska nových investic pokračoval závod výhybkárna v roce 2008 v budování rozsáhlé tzv. „studené haly“. Současně byly realizovány další etapy rekonstrukce a zateplení střešního pláště budovy výhybkárna a zahájena montáž lokálních závěsných infrazářičů. Generální opravy byly provedeny na několika důležitých obráběcích strojích. V roce 2008 byly obchodní aktivity závodu

výhybkárna zaměřeny na tradiční obchodní partnery jak v České republice, tak prostřednictvím dceřiné společnosti se sídlem v Novém Meste nad Váhom na území Slovenské republiky, ale taktéž i v oblasti exportu.

Od 1. ledna 2008 vstoupila v platnost nová organizační struktura závodu strojírna. Podstatnou změnou v dosavadní organizaci tohoto závodu bylo přesunutí výroby a začlenění produkce tramvajových výhybek ze závodu výhybkárna na závod strojírna. Tato změna byla realizována komplexně a to v oblasti výzkumu a vývoje, konstrukce, technologie, obchodu a výrobních kapacit. Vyčleněním této obrovské komodity by mělo dojít k její postupné dynamizaci a rozvoji. Pro závod strojírna bude tato komodita hrát klíčovou roli ve vazbě na jeho další vývoj a zajišťování hospodářských výsledků v příštích letech. V souvislosti s převodem tramvajových výhybek na závod strojírna souvisela i řada organizačních i technických problémů, které byly řešeny v samostatně vypsáném projektu pro rok 2008.

Cílem nového úseku závodu bude rozšířit a zkvalitnit péči o zákazníka v oblasti tramvajových výhybek a jejich příslušenství a portfolio zákazníků postupně rozšiřovat a stabilizovat.

Výzkum a vývoj je řízen a realizován v souladu s certifikovaným systémem řízení podle normy ČSN EN ISO 9001. Výstupem každého projektu výzkumu a vývoje je vytvoření standartu, na jehož základě je podle stanoveného rozsahu použití možno plánovat a realizovat zákazníkem požadované produkty běžným procesním způsobem.

V roce 2008 bylo ve společnosti řešeno celkem 42 výzkumně vývojových projektů, z nichž bylo 11 úspěšně dokončeno. Řešení projektů výzkumu a vývoje se ve společnosti věnovalo 10,75 přepočtených pracovníků. Podíl účelných výdajů na výzkum a vývoj na tržbách společnosti činil 1,17% a podíl tržeb z nových výrobků na tržbách společnosti pak 13,54%.

Rok 2008 navázal v oblasti personalistiky na trendy roku 2007. Příznivá makroekonomická situace napomohla firmě k získání velkého objemu zakázek, což vedlo ke zvýšeným požadavkům na nábor nových zaměstnanců. Požadovány byly především profese dlouhodobě nedostatkové jako jsou frézaři, soustružníci, obsluhy CNC strojů, svářeči s úředními zkouškami, konstruktéři aj.

Průměrný přepočtený stav zaměstnanců v roce 2008 byl 429. V kategorii D byli ve struktuře zaměstnanců nejčastěji zastoupeni frézaři, zámečníci kolejových

konstrukcí, svářeči kovů, provozní zámečníci a provozní elektrikáři. Mezi úředníky byli nejpočetnější skupinou zaměstnanci technických úseků jednotlivých závodů jako jsou konstruktéři, technologové a projektanti. Na čelném místě se umístili také mistři. Vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců se zaměstnávalo 73 (15,9%) a středoškolsky vzdělaných zaměstnanců bylo 148 (32,2%). Průměrný měsíční výdělek dosáhl hodnoty 2 377,-Kč (meziroční zvýšení o 21,49%), přičemž u kategorie D činil 23 114,-Kč. a u techniků a úředníků 35 871,-Kč. Nejdůležitějším úkolem v personalistice pro rok 2009 bude zcela jistě adekvátní reakce na globální ekonomickou krizi.

Stabilizace pracovníků a zvýšení kvality lidského potenciálu jsou nezbytné předpoklady k naplnění vize společnosti, kterou je trvalá prosperita a schopnost uspokojovat svými výsledky zákazníky, vlastníky, management a zaměstnance.

V roce 2002 založila DT výhybkárna a mostárna, spol. s.r.o. na Slovensku svoji dceřinou společnost DT Slovenská výhybkáreň a mostáreň, a.s.. Jejím základním posláním je zajistit svou kapacitou výrobu a montáž železničních výhybek, dodávku tramvajových výhybek a výrobu i dodávku náhradních dílů pro potřeby především slovenského trhu. DT SV je držitelem certifikátu systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001. K 1.1. 2008 došlo u společnosti ke změně názvu na: „DT – Slovenská výhybkáreň, a.s.“

V investiční oblasti byl stanoven limit pro rok 2009 ve výši 25 mil. Sk, tato částka je stanovena s ohledem na nákup nové výrobní haly, kde je zpracována technologická studie ve třech etapách s ohledem na zajištění potřebných finančních zdrojů. Na základě úkolů vyplývajících z technologické studie byl zpracován „Podnikatelský záměr“ na léta 2009-2013, který bude projednán na Představenstvu DT SV, po jehož schválení bude předložen ke schvalovacímu procesu u akcionářů.

DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 14001. Devátého září 2008 společnost DT absolvovala dozorový audit certifikačním orgánem VÚPS. Nebyly definovány neshody a byla potvrzena funkčnost zavedeného systému. Doporučení byla projednána a řešena úkolem konkrétním odpovědným osobám. Kontrola vždy na Radě jakosti. Nepříznivá situace v oblasti BOZP projevující se mírně zvýšeným počtem pracovních úrazů, ale enormním nárůstem počtu závažných pracovních úrazů s dlouhodobou pracovní neschopností vedla v průběhu roku ke dvěma zásadním opatřením. Prvním z nich bylo rozhodnutí věnovat této oblasti zvýšenou pozornost v poradních orgánech generálního ředitele a na představenstvu. Druhým pak bylo rozhodnutí o přípravě firmy k certifikaci systémů BOZP podle ČSN OCHSAS

18 001.

Zvýšený důraz kladený na oblast bezpečnosti práce bude pokračovat i v roce 2009. Práci zahájila stálá pracovní skupina pro BOZP a v rámci přípravy na certifikaci jsou naplánovány interní audity, od kterých očekáváme pomoc ve zlepšování odhalení neshod a jejich systémové řešení.

### **Předmět podnikání firmy DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.**

- vývoj, výroba a montáž kolejových zařízení v dopravě,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- výroba, montáž, generální opravy, rekonstrukce, revize a revizní zkoušky vyhrazených zdvihacích zařízení,
- provozování dráhy,
- provozování drážní dopravy,
- výroba a rozvod elektřiny,
- výroba a rozvod tepla,
- projektová činnost ve výstavbě,
- silniční motorová doprava nákladní,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- skladování zboží a manipulace s nákladem,
- inženýrská činnost v investiční výstavbě.....

## 7.1 Analýza konkurenceschopnosti firmy DT - Výhybkárna a strojírna, a.s. s využitím perspektiv konceptu BSC

BSC zahrnuje 4 perspektivy, a to:

- **finanční** – zahrnuje:
  - **zvýšení výkonu** – průnik na nové trhy, cenová politika, nové výrobky, komplexní dodávky (servis) apod.
  - **snižování nákladů** – personální politika, množstevní slevy na nákup materiálu, aukce materiálu, úspory energií, získání grantů z EU.
  - **výsledek hospodaření** - zisk nebo ztráta.
  
- **zákaznická** – marketingovou politikou jde o to, aby firma zvolila prostředky s ohledem nejen na své výrobky nebo služby, ale i své finanční možnosti. Mezi prostředky jež firma bojuje o přízeň zákazníků je např. prodejní cena, kvalita, značka, odměny a slevy, dostupnost zboží nebo služeb. Každý prostředek má pro spotřebitele jinou váhu v závislosti na tržním segmentu. Základem je zvolení vhodné marketingové politiky a to nejen na výrobky a služby, ale i finanční možnosti:
  - **Prodejní cena** – u obrátkového zboží hraje hlavní roli cena, krátkodobě se dá využít nízké ceny k přetažení zákazníků od konkurence (krátkodobá metoda, při zvýšení cen část zákazníků odejde ke konkurenci) – reklama, letáky.
  - **Kvalita** – u technologicky náročného výrobního zařízení se u zákazníků preferuje kvalita popř. značka (zákazník raději připlatí), dále je to prezentace firmy a účast na výstavách a veletrzích nebo reklama.
  - **Značka**
  - **Odměny a slevy**
    - **věrnostní programy** – odměňování zákazníků v závislosti na jejich dlouhodobém chování (tzv. zákaznické karty), odměny pro zákazníky, kteří se vracejí a využívají nabízených služeb, nakupují zboží.

- **Dostupnost zboží** – vybudovat širokou síť obchodů např. i internetový obchod pro co největší dostupnost.
- **Doprovodné služby** – zde patří servis.

**Věrnostní programy** – hlavním požadavkem je jejich jednoduchost a atraktivita:  
- **jednoduchost** proto, aby zákazník program pochopil a snadno se v něm orientoval.  
- **atraktivita** proto, aby pro zákazníka co získal, mělo přiměřenou hodnotu např. finanční nebo jinou.

Poměrně oblíbenou a ne příliš finančně náročnou metodou jak si udržet zákazníka je motivace věrných zákazníků k tomu, aby doporučili obchod i svým známým, potencionálním a hlavně věrným zákazníkům.

Jde o to, že zákazník při své objednávce dostane vygenerovaný kód. Pokud doporučí obchod svému známému, který si pak skutečně z daného obchodu něco objedná a do své objednávky doplní tento vygenerovaný kód, získá poměrně slušnou slevu již při svém prvním nákupu.

- **podnikový proces** zahrnuje:
  - **inovace,**
  - **nákup**
    - Výroba zadá požadavek.
    - Manažer investic zadá poptávku na mnoho firem.
    - Vyhodnotí se nabídky a vybere se nejvhodnější.
    - Proveďte se fyzická obhlídka.
    - Uzavře se smlouva s vybranou firmou.
    - Firma dodá stroj, vyzkouší a uvede do zkušebního provozu. Po vyzkoušení převezme stroj.

➤ **Prodej**

- Hledat zákazníky – většinou přes internet.
- Veletrhy – nabídka firemních produktů.
- Pokud má zákazník zájem, přijede se na výrobek podívat (výrobky musí mít ISO certifikaci)
- Při zájmu o koupi výrobku se sepíše kupní smlouva.
- Platba probíhá na fakturu.

• **proces učení se a růstu** – rekvalifikace a procesy zlepšení:

- Pracovník je proškolen o BOZP hned první den při nástupu do zaměstnání. Toto vstupní školení provádí přímo firemní referent BOZP. Dále je zaměstnanec proškolen referentem životního prostředí a o nakládání s chemickými látkami. Mistři nebo vedoucí jednotlivých úseků a závodů mají od bezpečnostního technika „školení pro vedoucí zaměstnance“, které jim umožňuje provádět opakované školení v ročním intervalu. To se provádí dle platných osnov.

**Osnova obsahuje:**

1. Poučení pro jednotlivé profese (nástrojař, frézař, soustružník, apod.).
2. Přílohy ke školení (zákony a paragrafy).
3. Poučení o firemních příkazech – zpracuje ředitel pro jakost a rozvoj.
4. Poučení o firemních metodikách.
5. Lékařské prohlídky.
6. Rizika na pracovištích.
7. Požární ochrana.
8. Technologické předpisy.

Dále jsou zaměstnanci školeni (také v pravidelných intervalech) na obsluhu dálkového ovládání jeřábu, vázání břemen na jeřáb.

Při převedení zaměstnance ze stroje na jiný stroj je proškolen dle osnovy na konkrétní pracoviště a zaučen tak, aby mohl na stroji pracovat zcela samostatně. K zaučení se používá formulář, kde si vedoucí kontroluje činnosti a potvrdí podpisem.

Dále jsou zaměstnanci dle potřeb mistrů a vedoucích školeni (i v externích školících centrech) např. svářeč s úřední zkouškou, pálení plamenem, lakování v lakovacím boxu, referentské zkoušky řidičů, nejrůznější manažerské školení apod.

Dále firma pořádá pro zájemce jazykové kurzy (angličtina a němčina), práce s PC, znalost Word a Excel a podporuje vzdělávání na vysokých školách, které nějak souvisí s náplní firmy. Firma umožňuje i dodělání maturity dělníkům.

Tab.8:Kontrolní list školení zaměstnanců

<b>Kontrolní list školení zaměstnanců</b>				
<b>Popis činnosti</b>	<b>Doplňující informace</b>	<b>Stav proškolení</b>		<b>Podpis mistra stvrzující znalost činnosti zaměstnancem</b>
Základní informace o stroji		ANO	NE	
Uvedení stroje do provozu		ANO	NE	
Vypnutí stroje		ANO	NE	
Objasnění funkcí panelu stroje		ANO	NE	
Objasnění panelu		ANO	NE	
Zkouška panelu		ANO	NE	
Seznámení s programováním stroje		ANO	NE	
Zkouška programování		ANO	NE	
Zkouška programu v grafickém systému		ANO	NE	
Upínání nástrojů do nožové hlavy		ANO	NE	
Seznámení se systémem magnetického upínání obrobků		ANO	NE	
Objasnění geometrie nástrojů		ANO	NE	
Zkouška odměření nástrojů		ANO	NE	



Zkouška posunutí nulového bodu		ANO	NE	
Posunutí souřadného bodu obrobku		ANO	NE	
Základní informace o mazání stroje		ANO	NE	
Základní informace o chlazení kapalinou		ANO	NE	
Zkouška obrábění blok po bloku		ANO	NE	
Zkouška obrábění v cyklu		ANO	NE	
Základní objasnění hydraulické jednotky		ANO	NE	
Zkouška ovládání dopravníku třísek		ANO	NE	
Seznámení s odstraňováním základních poruch na stroji		ANO	NE	
Základní informace o údržbě stroje		ANO	NE	
Obsluhující souhlasí s proškolením všech výše uvedených bodů.		ANO	NE	

## **7.2 Hodnocení procesů podle perspektiv BSC firmy DT – Výhybkárna a strojírna, a.s.**

### **Finanční perspektiva**

Zvýšení tržeb, průnik na nové trhy nebo nové výrobky jsou podkladem pro zvyšování výkonu firmy. Firmy se zaměřují hlavně na vývoj nových výrobků, jimiž mohou uspokojit své dosavadní i budoucí zákazníky. Z pohledu hodnocení se vývoj určuje jako nové investice, které se v budoucnu mohou přeměnit v zisk.

Snížení nákladů jako je úspora energií nebo množstevní slevy na nákup materiálu určují možnosti firem jak ušetřené peníze vložit tam, kam je třeba.

### **Zákaznická perspektiva**

Prodejní cena, značka, kvalita, dostupnost zboží nebo slevy jsou prostředky jimiž se firma snaží udržet si své zákazníky. Mezi největší požadavky odběratele patří kvalita, servis a služby a proto veškerá motivace všech zákazníků musí být co nejefektivnější.

### **Perspektiva interních procesů**

Nevýhodou interních procesů je hledání zákazníků přes internet nebo na veletrzích. Zákazník sleduje výrobky na trhu, ale nemusí mít vždy o ně zájem, jen sleduje cenu a hledá vhodného výrobce, který nabídne cenu nejnížší.

### **Perspektiva učení se a růstu**

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je důležitý proces, který zaměstnanci firmy řádně dodržují, a proto je celý proces řádně zaznamenán.

Proškolení se týká i při převedení zaměstnance na jiný stroj nebo jinou práci, kterou bude vykonávat. K tomu je zapotřebí formulář neboli kontrolní list pro školení zaměstnanců, kde si vedoucí kontroluje jednotlivé činnosti a na závěr vše stvrdí podpisem.

### 7.3 Dotazník firmy DT- Výhybkárna a strojírna, a.s.

#### 1. Jaký byl vývoj tržeb za poslední 2 roky?

- 2007 - 2008 – částka byla 960 milionů Kč.
- 2008 - 2009 – částka byla 650 milionů Kč.
- 2009 - 2010 – částka byla 985 milionů Kč.

**Krise nastala ve firmě až na sklonku roku 2009 a počátkem roku 2010.**

#### 2. Jaký je název firmy a její majetkové zastoupení?

- Název firmy je DT-Výhybkárna a strojírna, a.s. se sídlem v Prostějově.
- Firemní zastoupení je v pozici Ing. Víta Svobody CSc., Petra Těhníka, Ing. Zdeňka Šnajdra.

#### 3. Dodávka zboží.

Export železničních výhybek se týkal zemí jako je Černá Hora, Švýcarsko, Řecko, Argentina, Belgie nebo Turecko. Mezi domácí odběratele patří Kolín, Břeclav, Sokolov nebo Kroměříž.

#### 4. Vedou se odvolávky?

Ano, firma vede odvolávky, ty jsou ale stanoveny ve lhůtě 5 pracovních dnů.

#### 5. Kterí jsou jmenovitě hlavní domácí a zahraniční zákazníci firmy?

Mezi přední české zákazníky patří České Dráhy, Správci vleček nebo Třinecké Železářny. Mezi zahraniční zákazníky patří Švýcarsko, Argentina nebo Filipíny

## 6. Dělá firma kromě standardních finálních výrobků také jejich speciální modifikaci pro některé důležité zákazníky?

Ano, firma tuto možnost využívá a kromě standardních finálních výrobků vyrábí také její speciální modifikaci.

## 7. Jaký je výrobní program firmy?

- vývoj, výroba a montáž kolejových zařízení v dopravě,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- výroba, montáž, generální opravy, rekonstrukce, revize a revizní zkoušky vyhrazených zdvihacích zařízení,
- provozování dráhy,
- provozování drážní dopravy,
- výroba a rozvod elektřiny,
- výroba a rozvod tepla,
- projektová činnost ve výstavbě,
- silniční motorová doprava nákladní,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- skladování zboží a manipulace s nákladem,
- inženýrská činnost v investiční výstavbě,.....

Tab.9: Tržby DT- Výhybkárna a strojírna, a.s.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby	782.030	780.722	946.152	896.597	1.237.627	1.241.339

**8. Je firma schopna včas reagovat na poptávku po novém výrobním programu a má v tomto směru potřebné informace o tom, jak změnit výrobní sortiment, aby využila volného tržního segmentu pro uplatnění svých výrobků?**

Ano, firma je schopna včas tuto možnost využít a přiblížit se tak novému výrobnímu programu.

**9. Tvoří se materiálové zásoby? Je materiál na skladě?**

Ano, firma tvoří zásoby na skladě, jenž využívá pro svoji výrobu.

*Tab.10: Zásoby DT- Výhybkárna a strojírna, a.s.*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Zásoby	96.933	172.150	126.924	107.205	147.822	174.179

**10. Jsou výrobky firmy cenově srovnatelné s konkurencí?**

Ano, firma sleduje svoje konkurenty a snaží se své výrobky neustále zlepšovat.

**11. Provoz firmy**

Provoz firmy je třísměnný, kdy objekt ochrany je zajištěn.

**12. Kdo materiál dodává?**

Mezi nejvýznamnější dodavatele materiálu patří MORAVIA STEEL a.s. Třinec, AŽD Praha s.r.o., ŽPSV a.s. Uherský Ostroh nebo Slévárny Třinec, a.s..

**13. Objednávka materiálu pro výrobu.**

Firma je nucena tvořit si zásoby na sklad z důvodu velkých a zásadních objednávek pro své klienty.

**14. Vede firma outsourcing?**

Ano, firma si nechává outsoursovat finanční audit a měření výkonnosti zaměstnanců.

**15. Má firma možnost zadávat kapacitní kooperaci v případě přetížení svých výrobních zařízení?**

Firma tuto možnost nemá. Zaměstnanci žádné přesčasy nevykonávají a pokud k přesčasu dojde, je zaměstnanec povinen si vybrat volno, jenž odsloužil mimo pracovní dobu.

**16. Dělá si firma sama vývoj svých finálních výrobků a zpracovává technologii jejich zařízení?**

Firma si vývoj svých výrobků neprovádí, neboť má stanovené přesné limity (normy), podle kterých má vyrábět.

**17. Jsou zaměstnanci firmy pravidelně školeni ve své profesi?**

Ano, jednotliví zaměstnanci jsou povinni nechat se proškolit ve své profesi.

**Benchmarking z hlediska nefinančních zdrojů.**

Ve společnosti je prováděna podpora myslivecky významné zvěře a biologická ochrana. To je činnost nestandardní mimo zákonnou povinnost. V prostoru hydroglobu je založen záhon nízkých keřů, sloužící jako krytina pro pernatou zvěř. Je udržováno větší množství budek pro zpěvné ptactvo a prostředky určené pro sponzorování činnosti související s ochranou životního prostředí.

## 7.4 Metriky výrobní a logistické výkonnosti firmy DT-Výhybkárna a strojírna, a.s.

### Výpočtové ukazatele

**Provozní výkony (tržby)** – firma vykazovala za rok 2008 provozní výkony v celkové sumě **1 241 339 Kč**. Hodnota této sumy vycházela z tržeb za prodej zboží a výkonů.

**Provozní náklady** činili firmě za rok 2008 celkem **1.045.427 Kč**.

**Provozní výsledek hospodaření** za rok 2008 činil firmě částku **195 912 Kč**.

Firma zaměstnávala za rok 2008 celkem **429 zaměstnanců**.

Firmě činil **hmotný investiční majetek** za rok **320.695 Kč**.

**Zásoby za rok** – Firma měla výkaz zásob za rok 2008 v hodnotě **174 179 Kč** a měsíční sazba přibližně činila **14.514.9 Kč**. Zásoby se týkaly materiálů na výrobu, kancelářské potřeby apod.

### **Rentabilita - Provozní HV k celkovým aktivům**

**Provozní hospodářský výsledek** za rok 2008 vykazoval částku **195 912 Kč** a **Celková aktiva** za rok 2008 činila částku **972 337 Kč**.

Provozní HV / Celková aktiva
------------------------------

195 912 / 972 337
-------------------

0,2
-----

Podíl provozního hospodářského výsledku a celkových aktiv činil za rok 2008 částku **0,2014**.

### **Produktivita pracovníků**

Firma vykazovala v roce 2008 tržby v hodnotě **1 241 339 Kč**. Na těchto tržbách pracovalo **429** zaměstnanců z celé společnosti.

1.241.339 / 429
-----------------

2.893.564
-----------

Celková produktivita pracovníků byla **2.893.564 Kč/pracovníka**.

**Vybavenost pracovníka majetkem na pracovišti** – Závod výhybkárna a strojírna využívá zařízení jako jsou soustruhy, frézy, vrtačky, obráběcí stroje či svářečí stroje. V kancelářích se využívají zařízení, kde nejvyužívanější je počítač, tiskárna, telefonní zařízení, kancelářské potřeby a USB porty dále se využívá fax.



**Počet obrátek zásob:**

tržby / zásoby
----------------

1.241.339 / 174.179
---------------------

7.126
-------

Počet obrátek zásob činí **7.126**.

**Doba obratu zásob**

360 / 7.126
-------------

50.52
-------

Doba obratu zásob činí **50.52 dní**.

## 7.5 Absolutní a relativní ukazatele výkonnosti za rok 2002 – 2009 firmy DT-Výhybkárna a strojírna, a.s.

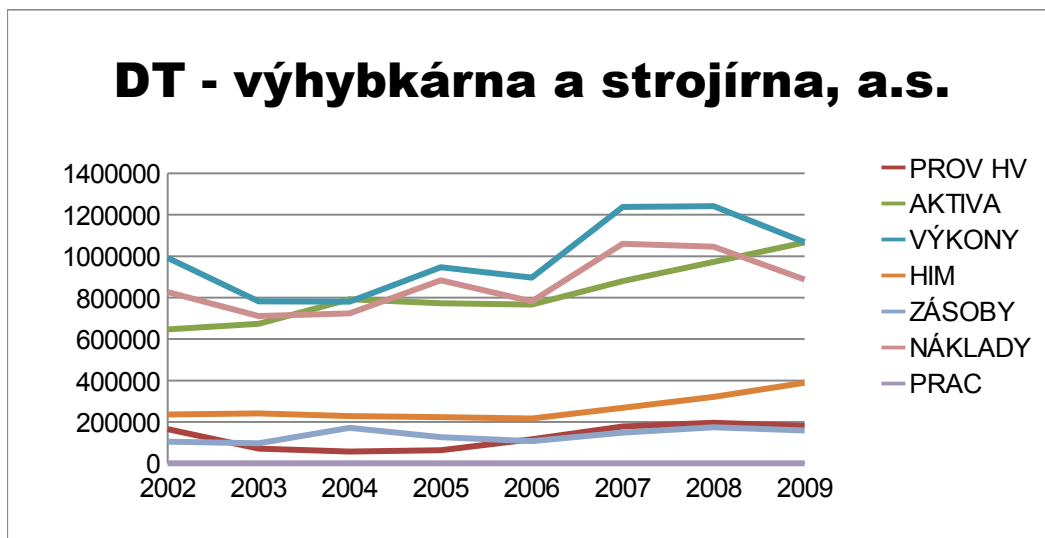
V tabulce jsou sestaveny ukazatele výkonnosti firmy za jednotlivá léta podnikatelské činnosti.

Tab.11: Absolutní a relativní ukazatele výkonnosti firmy DT-Výhybkárna a strojírna, a.s.

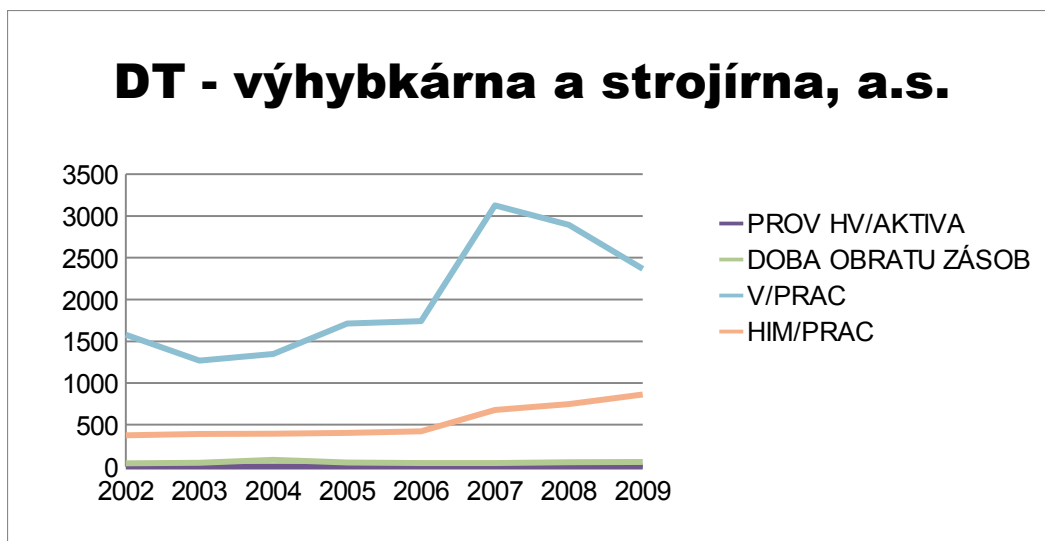
Ukazatel	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VÝKONY (TRŽBY)	991903	782030	780722	946152	896597	1237627	1241339	1068030
PROV HV	165116	71651	57348	63161	115382	178142	195912	180117
AKTIVA	646630	673312	792473	772952	767003	879559	972337	1066120
ZÁSoby	104294	96933	172150	126924	107205	147822	174179	158562
HIM	235574	240959	227490	222821	216390	267551	320695	388629
PROV HV/AKTIVA	0,26	0,11	0,07	0,08	0,15	0,2	0,2	0,17
DOBA OBRATU ZÁSOb	37,85	44,62	79,38	48,29	43,04	43	50,51	53,45
PRAC.	629	617	579	553	515	396	429	451
HIM/PRAC	374,52	390,53	392,9	402,93	420,17	675,63	747,54	861,71
V/PRAC.	1576,95	1267,47	1348,4	1710,94	1740,97	3125,32	2893,56	2368,14

Z výsledné tabulky jsou vidět jednotlivé ukazatele výkonnosti, kde provozní hospodářský výsledek za rok 2009 je v pozitivních výsledcích. K negativním výsledkům docházelo na konci roku 2009 a počátkem roku 2010 z důvodu světové krize.

7.5.1 Graf časového vývoje absolutních metrik za rok 2002 - 2009



7.5.2 Graf časového vývoje relativních metrik za rok 2002 - 2009



## 8 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE METAZ, A.S.

Společnost METAZ, a.s. byla založena roku 1931 továrníkem Ing. Františkem Janečkem v Týnci nad Sázavou, byla tím zahájena tradice výroby odlitků v tomto českém městě. Firma nesla název ZBROJOVKA Ing. František Janeček, SLÉVÁRNA. Jejím hlavním výrobním programem byly metalurgické polotovary určené pro motocykly, později pro osobní automobily JAWA.

V počátečním období vyráběla slévárna hlavně odlitky z hliníkových slitin. V roce 1934 uvedli v Týnci do provozu první kelímkovou indukční pec v Československu, na které zahájili také výrobu litých magnetů. O dva roky později zvýšili výrobu odlitků ze slitin železa uvedením do provozu další indukční středofrekvenční kelímkové pece. Tato pec sloužila k výrobě odlitků manganové oceli.

V průběhu druhé světové války byla produkce zaměřena na válečnou výrobu. Po válce byl podnik znárodněn a roku 1948 vznikl národní podnik Metalurgické závody (METAZ, n.p.).

V roce 1955 byla vystavěna nová slévárna oceli. Celkový objem výroby ocelových i hliníkových odlitků rychle rostl. Dřívější široká škála vyráběných slitin a používaných technologií byla postupně snížena na přijatelný rozsah. Některé výroby byly převedeny do pobočných závodů v rámci METAZ n.p.. Uvolněné výrobní prostory byly využity pro rozšíření dvou hlavních výrobních cechů, slévárna oceli a lehkých kovů. Od šedesátých let se už v METAZ n.p. vyráběly díly pro automobilový průmysl, letecký průmysl a elektrotechniku.

V roce 1992 byla firma zprivatizována a její pobočné závody osamostatněly. Vlastnická struktura se stabilizovala po vstupu společnosti Conti Cupital, a.s. a tím se stabilizovalo i řízení společnosti.

V současnosti je činnost společnosti rozdělena do tří hlavních výrobních provozů, a to slévárny hliníku, slévárny oceli a modelárny.

Výroba SLÉVÁRNY OCELI je soustředěna zejména na odlitky ze speciálních slitin jako díly pro automobilový průmysl, rošty a roštnice pro spalovací techniku, plužní čepele a plužní ostří pro zemědělskou techniku, komponenty pro výrobu kolejových vozidel, mlecí tělíska pro cementárny, závěsy a přesné lití. Odlitky jsou vyráběny technologiemi gravitačního lití do pískových forem a odstředivého lití do kovových forem.

Odlitky ze SLÉVÁRNY HLINÍKU jsou dodávány zejména pro automobilový, letecký a elektrotechnický průmysl, např. sací potrubí, kolena sání, vstřikovací čerpadla za použití technologií gravitačního lití do pískových forem, přesného lití do sádrových forem, nízkotlakého lití a lití do kovových forem.

MODELÁRNA vyrábí dřevěné a kovové modely, jaderníky a nízkotlakové formy pro interní potřebu METAZ a.s., ale i pro externí zákazníky. Konstrukci těchto zařízení zpracovává metodou CAD/CAM, PRO Engineer a obrábí na CNC strojích. Na tyto zařízení navazuje systém SIMTEC pro výpočet a simulaci změny teplot během slévárenského procesu.

V roce 2008 společnost METAZ a.s. pokračovala v restrukturalizaci společnosti. Tato činnost byla zaměřena na všechny oblasti fungování společnosti, především pak na zvýšení jakosti, snížení podílu nekvalitní výroby a eliminaci neefektivních činností, což bylo pokračováním úsilí započatého v předchozích letech.

Celkové tržby společnosti za vlastní výrobky a služby dosáhly v roce 2008 výše 404 mil. Kč, což představuje nárůst o 23 mil. Kč oproti skutečnosti roku 2007. K významnému nárůstu tržeb přispěla zvýšená poptávka po odlitcích z hliníku a oceli. Pokračující restrukturalizace a cílené investice do výrobních kapacit umožňující zvýšenou poptávku realizovat. Byly vytvořeny podmínky pro udržení příznivého podílu tuzemských obchodů společnosti ve výši 60% z celkových tržeb, a to přispělo ke zmírnění negativních dopadů posilování české měny.

Velká pozornost byla opět věnována oblasti obchodu, kde se pozitivně ovlivnila výkonnost prodejního týmu zvýšeným důrazem na komunikaci obchodního oddělení s výrobou a plánováním výrobních kapacit s cílem posílit úroveň dodavatelského servisu.

Významnou růstovou pozici mezi stávajícími zákazníky si udržela americká firma Cummins, která v 1. pololetí 2008 kopírovala objem výroby z roku 2007 a ve 2. pololetí zvýšila objem o 45%.

V roce 2008 pokračovala zvýšená akviziční aktivita mezi zákazníky v oblasti výrobců dopravních zařízení, nákladních vozů, manipulační techniky a jiné průmyslové výroby. Proběhlo rozpracování několika důležitých projektů pro komerční realizaci v roce 2009 jedná se např. o zahájení spolupráce s firmami VISTEON, IVECO, WICKE, Heidolph, Consul a realizace nových pozic pro již existující zákazníky Kovolis Hedvikov, Plumettaz, Kosine, Knorr-Bremse.

V roce 2008 byl zaveden do výroby nový nízkotlaký licí stroj vyrobený společností Kovopol a.s., který umožní nárůst výroby hliníkových odlitků velkých rozměrů o hmotnosti až 30 kg. Další významnou investicí byla instalace dvou CNC fréz od firmy DMG. Tyto stroje významně přispějí k přesnosti vyráběných licích zařízení a zvýšení produktivity práce v oblasti výroby licích zařízení a zkrácení termínů výroby.

### **Založení a charakteristika společnosti**

Společnost METAZ a.s. Týnec nad Sázavou (dále jen „společnost“) byla založena zakladatelskou listinou jako akciová společnost dne 24. 4. 1992 a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku soudu v Praze dne 1. 5. 1992.

Základní kapitál společnosti k 31. 12. 2008 činí 127. 967. 400 Kč.

*Tab.12:Fyzické a právnické osoby podílející se více než 20% na základním kapitálu společnosti a výše jejich podílu k 31. 12. 2008 jsou uvedeny v následující tabulce.*

<b>Akcionář</b>		<b>% podíl na základním kapitálu</b>
Conti Capital a.s.	250. 260	89,96%
Ostatní	27. 930	10,04%
Celkem	278.190	100,00%

V roce 2005 byly zaknihované akcie přeměněny na akcie listinné.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba odlitků z hliníku a oceli, která v roce 2008 reprezentuje výnosy z prodeje vlastních výrobků. **Předměty činnosti** jsou dle výpisu z obchodního rejstříku následující:

- výroba strojů a přístrojů,
- výroba kovů a kovových výrobků,
- slévání železných a neželezných obecných kovů,
- výroba cementového zboží,
- výroba motorových a ostatních dopravních prostředků,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- silniční motorová doprava,
- hostinská činnost,
- specializovaný maloobchod,
- velkoobchod,
- zprostředkování obchodu,
- zprostředkování služeb,
- pronájem a půjčování věcí movitých.

Ocenění dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku vytvořeného vlastní činností zahrnuje přímé náklady a nepřímé náklady bezprostředně související s vytvořením majetku vlastní činností (přímý materiál, přímé mzdy, výrobní režie). Reprodukční pořizovací cenou se oceňuje dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek nabytý darováním, dlouhodobý hmotný majetek bezúplatně nabytý na základě smlouvy o koupi najaté věci, majetek nově zjištěný v účetnictví a vklad dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. Pro stanovení reprodukční pořizovací ceny se používá znalecký posudek, ocenění použité u obdobného majetku, popř. odborný posudek pracovníka investičního oddělení stanovený ve spolupráci s příslušným pracovníkem hospodářského střediska.

Dceřiná společnost: SEVEROČESKÁ ARMATURKA, a.s.

Výše podílu: 76,60%.

Vlastní kapitál: 69. 307 tis. Kč.

Výsledek hospodaření za rok 2008: 46. 729 tis. Kč.

Účetní operace v cizích měnách prováděné během roku jsou účtovány kurzem České národní banky stanoveným ke dni uskutečnění účetního případu.

Faktury vydané, týkající se vývozu odlišků do zahraničí, jsou přepočítány denním kurzem ČNB.

Pohledávky, závazky, úvěry, finanční výpomoci a dlouhodobý finanční majetek v cizí měně jsou k datu účetní závěrky přepočteny platným kurzem vyhlášeným Českou národní bankou k tomuto datu a zjištěné kursové rozdíly jsou proúčtovány do finančních nákladů a výnosů.

Finanční majetek v cizí měně je k datu účetní závěrky přepočten platným kurzem vyhlášeného Českou národní bankou k tomuto datu a zjištěné kursové rozdíly jsou proúčtovány do finančních nákladů a výnosů.



## 8.1 Analýza konkurenceschopnosti firmy METAZ, a. s. s využitím perspektiv konceptu BSC

BSC zahrnuje 4 perspektivy, a to:

- **finanční** – zahrnuje:
  - **zvýšení výkonu** - zvýšení jakosti, snížení podílu nekvalitní výroby, eliminaci neefektivních činností nebo zvýšení poptávky po odlitcích z hliníku a oceli.
  - **snížování nákladů** - úspora energií nebo slevy na nákup materiálu.
  - **výsledek hospodaření** – nabývá dvou podob a to buď zisku, který je pozitivní nebo ztráty, která je negativní.

Pro firmu Metaz, a.s., byl rok 2009 kritický. Továrna dlužila více než 100 milionů korun a tak vyhlásila insolvenční řízení a následně propustila desítky zaměstnanců. Metazu hrozilo kvůli dluhům zastavení výroby a tak došlo k prodeji podniku. [21]

Proto finanční skupina FINAPRA a.s. dne 30.6.2011 úspěšně dovršila akvizici (získání) veškerých aktiv bývalé společnosti METAZ a.s. a od 1.7.2011 znovu obnovuje výrobu a veškeré související činnosti v nové společnosti se jménem METAZ Týnec a.s.

Nově vzniklá společnost METAZ Týnec a.s. dostala jasně stanovený plán svého rozvoje, finančně pokrytý díky finanční síle společnosti FINAPRA a.s.. [22]

- **zákaznická** - velká pozornost je věnována oblasti obchodu, kde se pozitivně ovlivnila výkonnost prodejního týmu zvýšeným důrazem na komunikaci obchodního oddělení s výrobou a plánováním výrobních kapacit s cílem posílit úroveň dodavatelských služeb, mezi které patří:
  - dodávka zboží v požadovaném množství,
  - dodávka zboží v požadované kvalitě,
  - dodávka zboží v požadovaném čase,
  - servisní a jiné služby.

Výstupem musí být spokojenost zákazníků a udržení si jejich loajality. Zároveň se firma snaží najít si nové zákazníky na trhu jenž by kupovali jejich výrobky.

**Zákazník u zboží preferuje:**

- nízkou cenu,
- vysokou kvalitu,
- množstevní slevy,
- značku,
- doprovodné služby jako je servis,
- reklamace výrobků.

Spokojenost zákazníků je hlavní prioritou podniku s možností nové objednávky daného zboží. Pro firmu to znamená nová zakázka, práce pro zaměstnance a možnost dosáhnutí daného zisku.

Proto firma musí sledovat spokojenost zákazníků a nabízet služby, které zákazníci preferují, v opačném případě může dojít k odchodu zákazníků ke konkurenci.

• **podnikový proces** tvoří:

- **inovace** - v roce 2008 byl zaveden do výroby další nový nízkotlaký licí stroj vyrobený společností Kovopol a.s., který umožní nárůst výroby hliníkových odlitků velkých rozměrů o hmotnosti až 30 kg. Další významnou investicí byla instalace dvou CNC fréz od firmy DMG. Tyto stroje významně přispějí k přesnosti vyráběných licích zařízení a zvýšení produktivity práce v oblasti výroby licích zařízení a zkrácení termínů výroby.
- **nákup** - nákupem rozumíme zboží na výrobu nebo kancelářských potřeb.
- **prodej** - zboží jenž bylo vyrobené na zakázku je připraveno k odbavení pro zákazníka.

- **proces učení se a růstu:**

Všichni zaměstnanci musí dodržovat zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a případné úrazy hlásit mistrovi, aby bylo vše zaevidováno pro případ pracovní neschopnosti.

Školení je nutné provést i v modelárně pro výrobu kovových modelů, jaderníků nebo nízkotlakých forem a v chemické laboratoři, která zkoumá složení a kvalitu vyráběných výrobků.

## 8.2 Hodnocení procesů podle perspektiv BSC firmy METAZ, a.s.

### Finanční perspektiva

Zvýšení jakosti, snížení podílu nekvalitní výroby, eliminaci neefektivních činností nebo zvýšená poptávka po odlitcích z hliníku a oceli je odrazem zvýšení výkonu firmy. Firma dělá vše proto, aby dosahovala kladného pozitivního zisku.

Naproti tomu úspora energií nebo slevy na nákup materiálu jsou znakem snižování nákladů.

### Zákaznická perspektiva

Pozornost je věnována oblasti obchodu, kde se pozitivně ovlivnila výkonnost prodejního týmu zvýšeným důrazem na komunikaci mezi obchodním oddělením, výrobou a plánováním výrobních kapacit s cílem posílit úroveň dodavatelských služeb.

Zákazníka zajímá především nízká cena, vysoká kvalita, značka nebo reklamace výrobků. Výstupem musí být spokojenost zákazníků a udržení si jejich loajality.

### Perspektiva interních procesů

Inovací byl zaveden do výroby nový nízkotlaký licí stroj, který umožní nárůst výroby hliníkových odlitků velkých rozměrů a dále to byla instalace dvou CNC fréz.

Tyto stroje významně přispějí k přesnosti vyráběných licích zařízení, zvýšení produktivity práce a zkrácení termínů výroby.

### Perspektiva učení se a růstu

Bezpečnost a ochranu zdraví při práci musí dodržovat všichni zaměstnanci ve firmě a vzniklé úrazy, hlásit mistrovi, který vše zaeviduje pro případ pracovní neschopnosti.

Školení se týká i zaměstnanců v modelárně a v chemické laboratoři.

### 8.3 Dotazník firmy METAZ, a. s.

#### 1. Jaký byl vývoj tržeb za poslední 2 roky?

- **2007 - 2008** – firma se snažila veškerými silami vyhnout se celosvětové krizi, jenž nastala.
- **2008 - 2009** – firma byla v tomto období ztrátová.
- **2009 - 2010** – toto období bylo pro firmu velmi špatné, klesly zakázky a čistý zisk byl ztrátový.

#### 2. Jaký je název firmy a její majetkové zastoupení?

- Firma sídlí v Týnci nad Sázavou a její název zní METAZ, a.s.
- V čele dozorčí rady společnosti METAZ, a.s. k 31.12.2008 je v čele Ing. Marián Krajča, Leoš Hruška a v čele **představenstva** je Ing. Bronislav Cienciala, MBA, Ing. Ladislav Horák a Bc. Hana Kytková

#### 3. Dodávka zboží.

V roce 2008 pokračovala zvýšená akviziční aktivita mezi zákazníky v oblasti výrobců dopravních zařízení, nákladních vozů, manipulační techniky a jiné průmyslové výroby. Proběhlo rozpracování několika důležitých projektů pro komerční realizaci. Jedná se např. o zahájení spolupráce s firmami VISTEON, IVECO, WICKE, Heidolph, Consul a realizace nových pozic pro již existující zákazníky Kovolis Hedvikov, Plumettaz, Kosine, Knorr-Bremse.

#### 4. Vedou se odvolávky?

Ano, firma odvolávky u zákazníků toleruje

#### 5. Kteří jsou jmenovitě hlavní zákazníci firmy?

Mezi hlavní zákazníky patří firmy Cummins, Kovolis Hedvikov, Plumettaz, Kosine,

Knorr-Bremse.

### **6. Dělá firma kromě standardních finálních výrobků také jejich speciální modifikaci pro některé důležité zákazníky?**

Ano, aby si firma udržela své významné klienty vyrábí speciální modifikaci výrobků pro své zákazníky.

### **7. Jaký je výrobní program firmy?**

Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba odlitků z hliníku a oceli, která v roce 2008 reprezentovala výnosy z prodeje vlastních výrobků. Předměty činnosti jsou dle výpisu z obchodního rejstříku následující:

- výroba strojů a přístrojů,
- výroba kovů a kovových výrobků,
- slévání železných a neželezných obecných kovů,
- výroba cementového zboží,
- výroba motorových a ostatních dopravních prostředků,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- silniční motorová doprava,
- hostinská činnost,
- specializovaný maloobchod,
- velkoobchod,
- zprostředkování obchodu,
- zprostředkování služeb,
- pronájem a půjčování věcí movitých.

*Tab.13: Tržby METAZ, a. s.*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby	350.567	388.214	353.401	356.378	393.889	416.970

**8. Je firma schopna včas reagovat na poptávku po novém výrobním programu a má v tomto směru potřebné informace o tom, jak změnit výrobní sortiment, aby využila volného tržního segmentu pro uplatnění svých výrobků?**

Ano, firma se snaží včas reagovat na poptávku po novém výrobním programu a využít situace ve svůj prospěch.

**9. Tvoří se materiálové zásoby? Je materiál na skladě?**

Materiál musí být vždy na skladě jako zásoba pro výrobu.

*Tab.14: Zásoby METAZ, a. s.*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Zásoby	66.479	62.378	76.019	90.899	99.542	94.554

**10. Jsou výrobky firmy cenově srovnatelné s konkurencí?**

Ano, výrobky musí být cenově srovnatelné.

**11. Provoz firmy**

Třisměnný provoz firmy je zajištěn ochranou objektu.

**12. Kdo materiál dodává?**

Firma nakupuje materiál z kovošrotu nebo ze stran třetích osob.

**13. Objednávka materiálu pro výrobu.**

Firma objednává materiál na sklad do zásob, ze kterých později vyrábí.

**14. Vede firma outsourcing?**

Firma neuvádí žádný záznam o vedení outsourcingu.

**15. Má firma možnost zadávat kapacitní kooperaci v případě přetížení svých výrobních zařízení?**

Firma nemá žádný záznam jestli má možnost zadávat kapacitní kooperaci v případě přetížení svých výrobních zařízení.

**16. Dělá si firma sama vývoj svých finálních výrobků a zpracovává technologii jejich zařízení?**

Firma nevede záznam jestli se podílí na vývoji svých finálních výrobků.

**17. Jsou zaměstnanci firmy pravidelně školeni ve své profesi?**

Všichni zaměstnanci společnosti musí být řádně proškoleni.

**Benchmarking z hlediska nefinančních zdrojů.**

Společnost se v oblasti životního prostředí a sociálně pracovních vztahů řídí platnou legislativou České republiky. Účetní jednotka nevyvíjí žádné činnosti v oblasti výzkumu a vývoje.



## 8.4 Metriky výrobní a logistické výkonnosti firmy METAZ, a.s.

### Výpočtové ukazatele

**Provozní výkony (tržby)** – firma vykazovala za rok 2008 provozní výkony v celkové sumě **416.970 Kč**. Hodnota této sumy vycházela z tržeb za prodej zboží a výkonů.

**Provozní náklady** činili firmě za rok 2008 celkem **444.574 Kč**.

**Provozní výsledek hospodaření** za rok 2008 činil firmě částku **-27.604 Kč**.

**Počet všech pracovníků ve firmě** – firma zaměstnávala **393** zaměstnanců.

Firma měla **hmotný investiční majetek** ve výši **84.297** za rok.

**Zásoby za rok** – Firma měla výkaz zásob za rok 2008 v hodnotě **94.554 v Kč** a měsíční sazba přibližně činila **7.879,5 Kč**. Zásoby se týkaly materiálů na výrobu nebo kancelářských potřeb.

### Rentabilita - Provozní HV k celkovým aktivům

**Provozní hospodářský výsledek** za rok 2008 vykazoval částku **-27.604 Kč** a **Celková aktiva** za rok 2008 činila částku **267.060 Kč**.

Provozní HV / Celková aktiva
------------------------------

-27.604 / 267.060
-------------------

0,1
-----

Podíl provozního hospodářského výsledku a celkových aktiv činil za rok 2008 částku **0,1033**.

### **Produktivita pracovníků**

Firma vykazovala v roce 2008 tržby v hodnotě **416.970 Kč**. Na těchto tržbách pracovalo **393** zaměstnanců z celé společnosti.

416.970 / 393
---------------

1.060.992
-----------

Celková produktivita pracovníků byla **1.060.992 Kč/pracovníka**.

**Vybavenost pracovníka majetkem na pracovišti** - Pro výrobu je třeba odlévání do pískových forem vyráběných strojním formováním a odlévání do pískových forem vyráběných ručním formováním dále je třeba modelárna, chemická laboratoř, systém SIMTEC pro výpočet a simulaci změn teplot během slévárenského procesu, pecní agregáty, posuvné linky, formovací rámy, jeřáby nebo vysokozdvizné vozíky.

Kanceláře využívají počítače, tiskárnu, záznamové disky, telefon nebo kancelářské potřeby.

**Obrátka zásob**

tržby / zásoby
----------------

416.970 / 94.554
------------------

4,4
-----

Počet obrátek zásob činí **4.409**.

**Doba obratu zásob**

360 / 4.409
-------------

81,65
-------

Doba obratu zásob činí **81.65 dní**.

## 8.5 Absolutní a relativní ukazatele výkonnosti za rok 2002 – 2008 firmy METAZ, a.s.

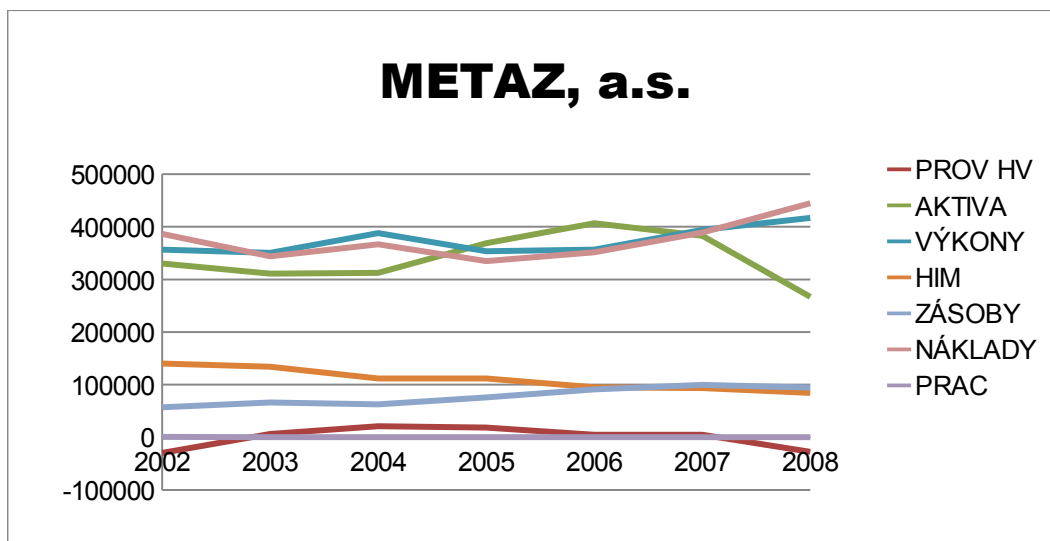
V tabulce jsou sestaveny ukazatele výkonnosti firmy za jednotlivá léta podnikatelské činnosti.

Tab.15: Absolutní a relativní ukazatele výkonnosti firmy METAZ, a.s.

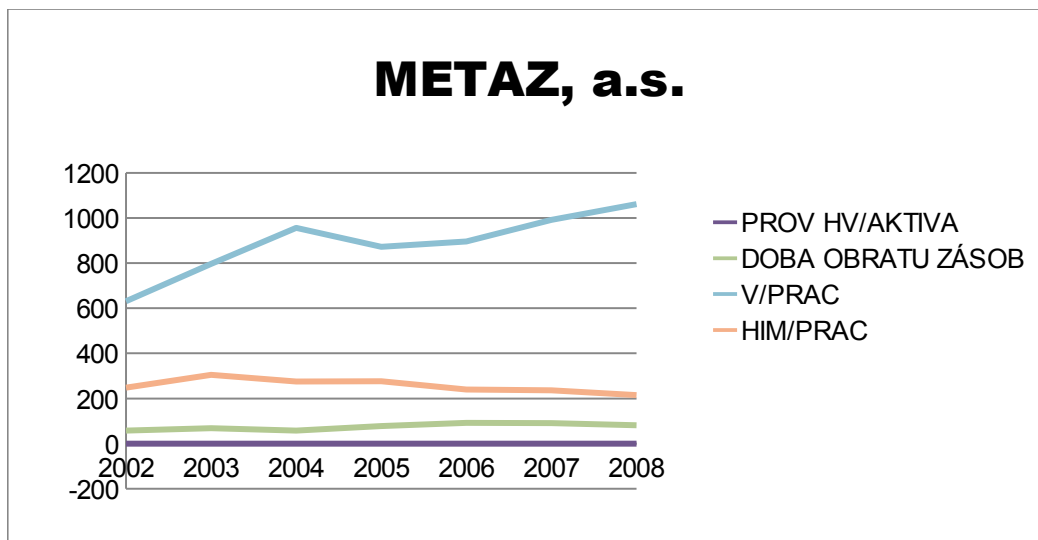
Ukazatel	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
VÝKONY (TRŽBY)	356745	350567	388214	353401	356378	393889	416970
PROV HV	-29844	6526	21256	18698	5094	4654	-27604
AKTIVA	330398	310956	312422	368886	406680	382885	267060
ZÁSoby	57032	66479	62378	76019	90899	99542	94554
HIM	140428	134108	111737	111849	95216	93756	84297
PROV HV/AKTIVA	-0,09	0,02	0,07	0,05	0,01	0,01	-0,1
DOBA OBRATU ZÁSOb	57,55	68,27	57,84	77,44	91,82	90,98	81,64
PRAC.	565	440	406	405	398	397	393
HIM/PRAC	248,55	304,79	275,21	276,17	239,24	236,16	214,5
V/PRAC.	631,41	796,74	956,19	872,6	895,42	992,16	1060,99

Z výsledné tabulky jsou vidět jednotlivé ukazatele výkonnosti, kde provozní hospodářský výsledek za rok 2008 je ve ztrátě, kterou způsobila světová krize. Rok 2009 firma jako absolutní a relativní ukazatele výkonnosti neuvádí.

8.5.1 Graf časového vývoje absolutních metrik za rok 2002 - 2008



8.5.2 Graf časového vývoje relativních metrik za rok 2002 - 2008



## 9 BENCHMARKINGOVÉ POROVNÁNÍ Z VÝSLEDKŮ KONKURENCESCHOPNOSTI

Benchmarkingové porovnání vychází z perspektiv konceptu BSC, kdy jsem porovnávala firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o., DT-Výhybkárna a strojírna, a.s. a METAZ, a.s. Každá z nich zaujímá jinou škálu zákazníků, zaměstnanců a prostorů pro svoji činnost.

Prvním porovnáním z výsledků analýzy konkurenceschopnosti je perspektiva **finanční**. Ta představuje procesy zvýšení výkonu, snižování nákladů a zisk popř. ztrátu. Procesy jsou velmi důležité, neboť představují hlavní činnosti firem.

Z výsledného porovnání je vidno, že SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. a METAZ, a.s. jsou v procesu **zvýšení výkonu** efektivnější než jejich konkurenční firma DT-Výhybkárna a strojírna, a.s. Ta je ale v procesu **snižování nákladů** výkonnější než její konkurenti.

**Zisk** firem je odrazem spokojenosti zákazníků, vyřízených zakázek a menším počtem reklamací.

Na proces finanční navazuje proces **zákaznický**. Každá z firem využívá jinou taktiku. SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. využívá **marketingový průzkum** domácího a zahraničního trhu, kde získá cenné informace o potenciálních zákaznicích. Následně prezentuje svoji firmu a nabídku svých výrobků. Firma využívá i svoje internetové stránky, kde prezentuje výrobky, působiště firmy nebo systém kvality, který využívá. Tímto způsobem firma získává nové zákazníky, které pro ni představují spolupráci.

**Cílem tedy je:**

- získání nových potenciálních zákazníků,
- udržení si stávajících zákazníků.

Proto je nutné zajistit spokojenost zákazníka odměnami i slevami a zajistit si tak jeho důvěru.

Naproti tomu firma DT-Výhybkárna a strojírna, a.s. využívá **marketingovou politiku** proto, aby si zvolila prostředky pro své výrobky a služby, ale také na základě své finanční možnosti. Mezi prostředky patří např. prodejní cena, kvalita, značka, odměny, slevy nebo servis.

Ve firmě METAZ, a.s. hraje velkou roli oblast obchodu, kde se pozitivně ovlivnila výkonnost prodejního týmu zvýšeným důrazem na **komunikaci s cílem posílit úroveň dodavatelských služeb**. Musí se také sledovat požadavky a potřeby zákazníka, které musí firma respektovat.

Proto při porovnání marketingových taktik není jasné, která z firem by se měla přiučít a zefektivnit svoje procesy.

Perspektiva **podnikového procesu** zahrnuje aktivity související s činností firmy. Firmy realizují téměř stejné aktivity, neboť jsou zaměřené na průmyslovou činnost.

**Jedná se o:**

- investování,
- nákup,
- výrobu,
- kontrolu,
- balení,
- etiketování,
- expedování apod.

Přeci jen, ale dochází ze strany DT-Výhybkárna a strojírna, a.s. k menším odlišnostem. Před uzavřením kupní smlouvy firma hledá své zákazníky přes internet a nebo pořádá veletrhy, kde nabízí svoje firemní produkty. Pokud se najde potenciální zákazník sepíše

se kupní smlouva a platba probíhá stejně jako u firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. na fakturu. A společnost METAZ, a.s. zakoupila nové stroje na výrobu za účelem přesnosti vyráběných licích zařízení pro zvýšení produktivity práce a zkrácení termínů výroby.

Perspektiva **učení se a růstu** zaškoluje jednotlivé zaměstnance v procesu bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, při přechodu na jiný stroj nebo jiný druh výkonu práce.

DT-Výhybkárna a strojírna, a.s. dále provádí školení o nakládání s chemickými látkami a o životním prostředí, dále je to obsluha dálkového ovládání jeřábu a vázání břemen na jeřáb. Zaměstnanci jsou dle potřeb mistrů a vedoucích školeni jako svářeči s úřední zkouškou, pálení plamenem, lakování v lakovacím boxu, referentské zkoušky řidičů a nejrůznější manažerské školení.

SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. provádí školení v chemické laboratoři a ve skladištích.

U firmy METAZ, a.s. je nutné provést školení jak v modelárně pro výrobu kovových modelů, jaderníků, nízkotlakých forem a v chemické laboratoři, která zkoumá složení a kvalitu vyráběných výrobků.

Závěrem je nutné říci, že každá z firem využívá svoji filosofii na jejímž základě provozuje podnikatelskou činnost, kterou se snaží udržet na požadované úrovni.



## 9.1 Porovnání Benchmarkingových ukazatelů

Na základě výpočtů jsou výsledky firem shrnuty do následující tabulky.

Tab.16: Porovnání Benchmarkingových ukazatelů

<b>Firma</b>	<b>DT- Výhybkárna a strojírna, a.s.</b>	<b>SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.</b>	<b>METAZ, a.s.</b>
Provozní výkony (tržby) tis. Kč	1.241.339	327.105	416.970
Provozní náklady celkem tis. Kč	1.045.427	321.695	444.574
Provozní výsledek hospodaření tis. Kč	195.912	5.410	-27.604
Počet zaměstnanců	429	307	393
Hmotný investiční majetek celkem tis. Kč	320.695	13.468	84.297
Zásoby tis. Kč	174.179	56.970	94.554
Provozní výsledek hospodaření k celkovým aktivům	0,2	0,04	0,1
Produktivita zaměstnanců tis. Kč/pracovníka	2.893.564	1.065,488	1.060.992
Doba obratu zásob ve dnech	50.52	62,71	81.65

Z jednotlivých výpočtových ukazatelů jsou zjištěny hodnoty, které vykazují výkonnost firem. Jejich rozdíly se liší ve všech bodech a hodnoty ukazují, která z firem je efektivnější.

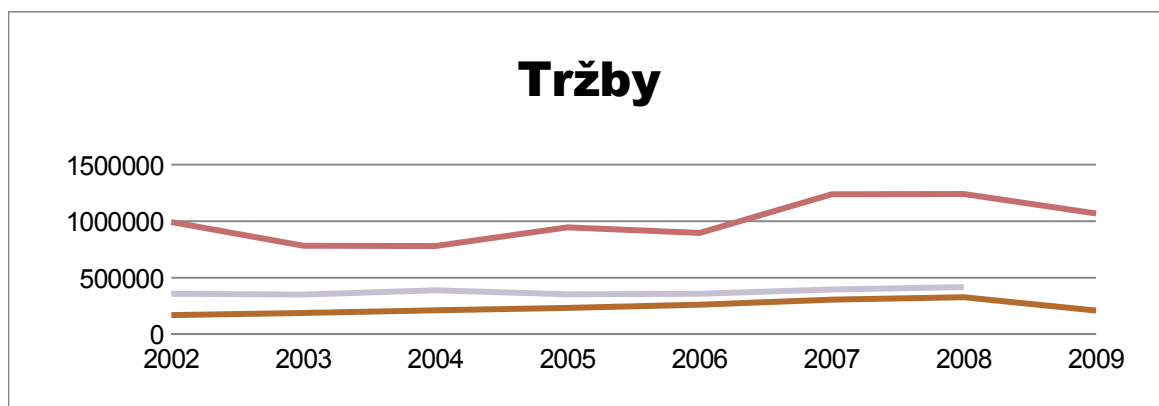
## 9.2 Základní relativní ukazatele firem za rok 2008 a její vzájemné porovnání.

Tab.17: Relativní ukazatele firem za rok 2008

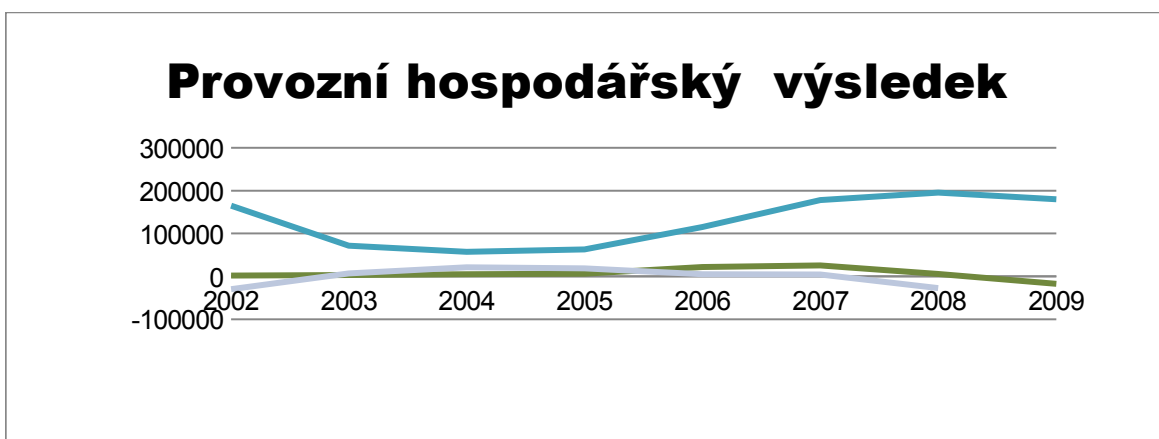
<b>Firma</b>	<b>DT- Výhybkárna a strojírna, a.s.</b>	<b>SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o</b>	<b>METAZ, a.s.</b>
Rentabilita kapitálu	0,2	0,04	0,1
Počet obrátek zásob	7,13	5,74	4,4
Produktivita na pracovníka	2.893.564	1.065,488	1.060.992
HIM	320.695	13.468	84.297

Firmy provozují své podniky třisměnným provozem se zajištěním objektu, tvoří materiálové zásoby na skladě a reagují na poptávku.

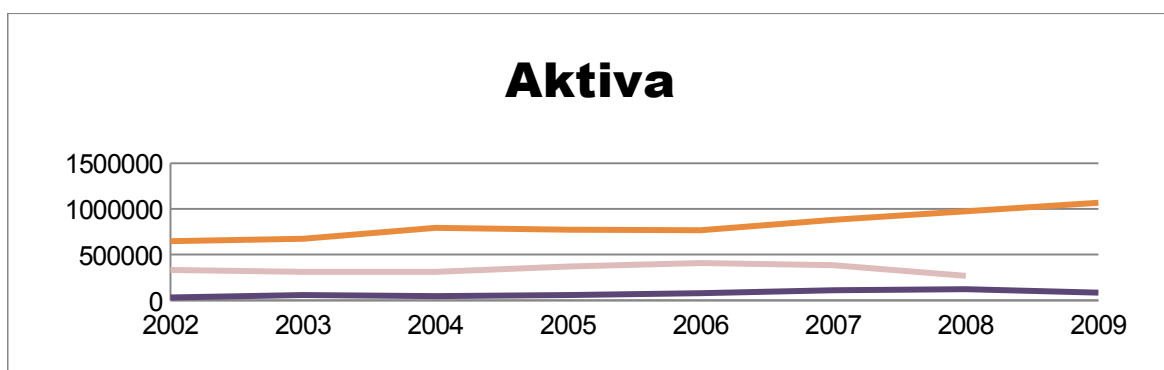
### 9.2.1 Grafy dlouhodobého vývoje absolutních ukazatelů pro všechny firmy



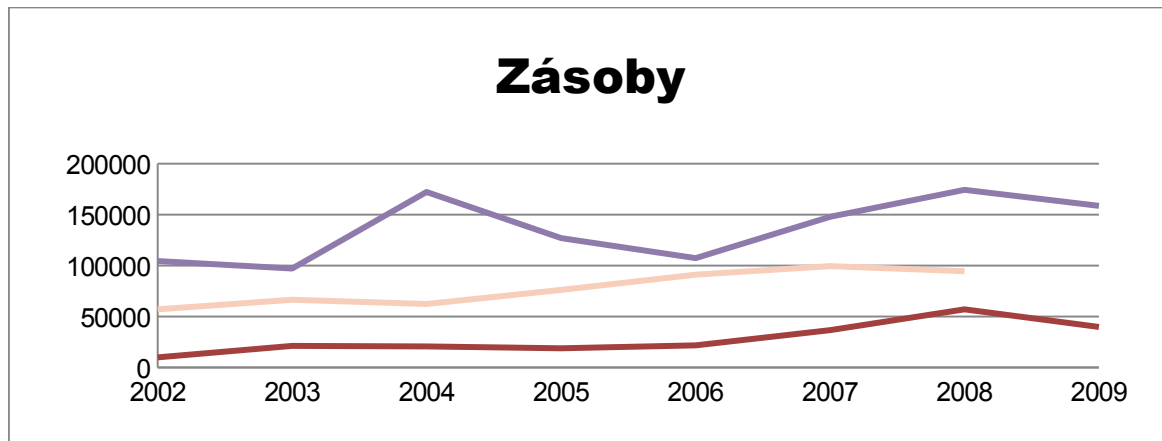
Nejproduktivnější výkony (tržby) za prodej vlastních výrobků a služeb měla firma DT – Výhybkárna a strojírna, a.s.,. Na dobré úrovni se držela i firma METAZ, a.s. i když s menší tržbou. Nejméně produktivní byla SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o., která má měla v roce 2009 mírný pokles.



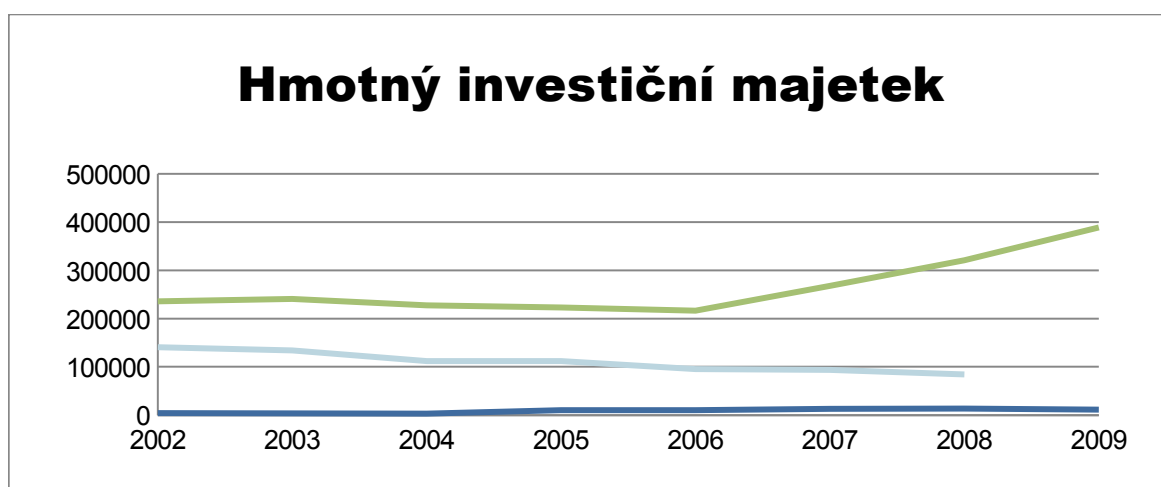
Největší propad u provozního hospodářského výsledku měla firma METAZ, a.s., která byla v roce 2002 a 2008 v propadu. Zatímco SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. zaznamenala propad až v roce 2009 a DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. propad téměř nezaznamenala.



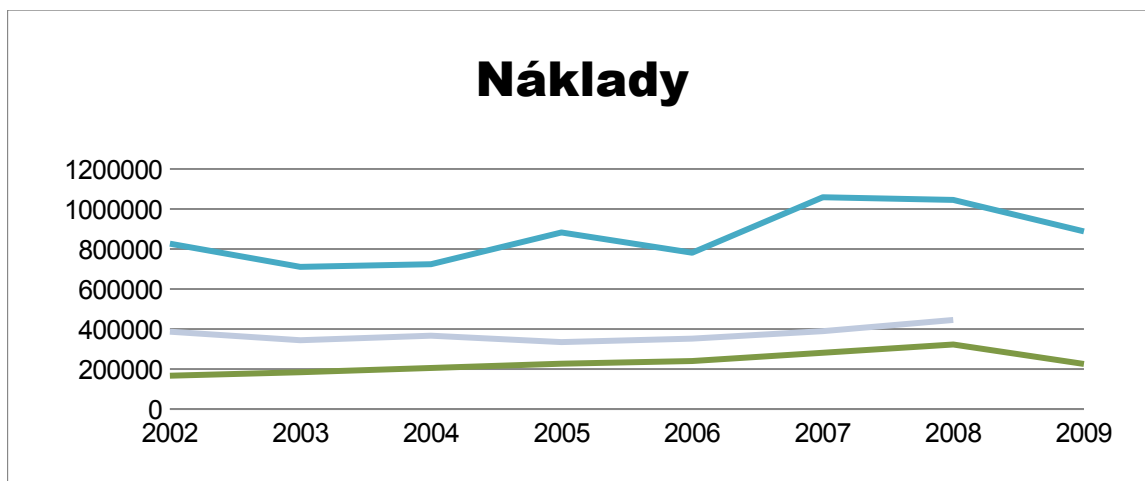
Nejvyšší aktiva patřila firmě DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.. Oproti tomu nejnižší aktiva měla firma SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.. Firma METAZ, a.s. byla v průměrné pozici.



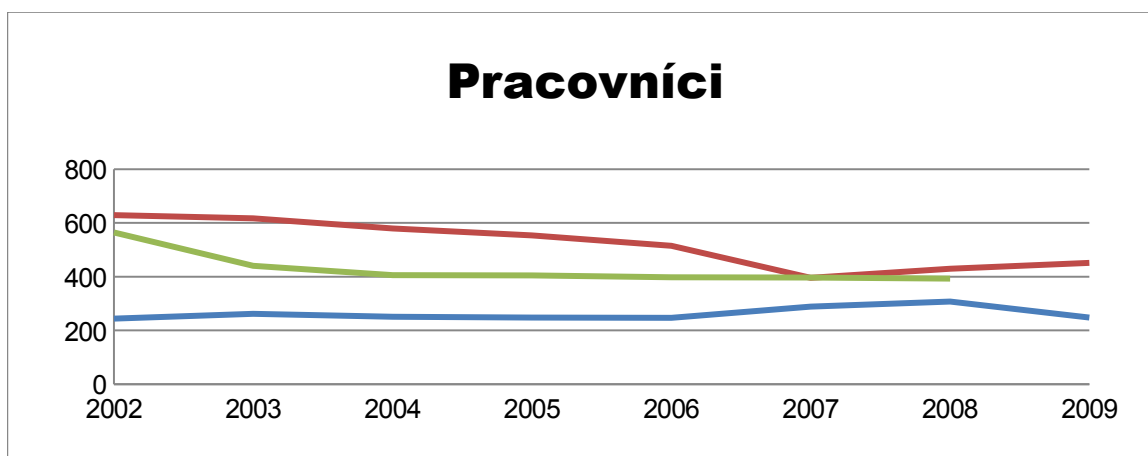
Největší nákup v letech měla firma DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.. Průměrnou nakupující firmou byla METAZ, a.s. a firma SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. nakoupila nejmenší zásoby.



Do hmotného investičního majetku nejvíce investovala firma DT - Výhybkárna a strojírna, a.s. METAZ, a.s. byla v průměru a SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. investovala nejméně.

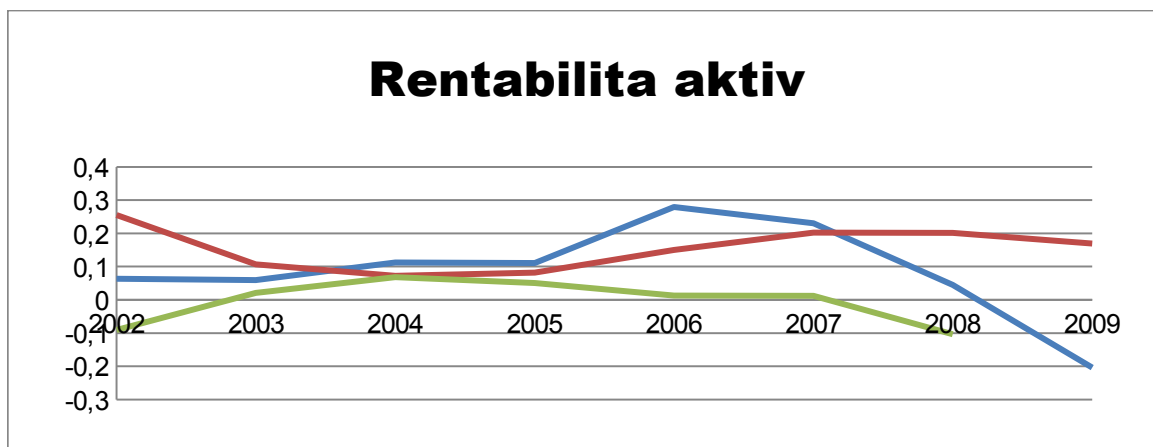


Nejvyšší náklady patřily firmě DT - Výhybkárna a strojírna, a.s., nejnižší patřily firmě SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. a firma METAZ, a.s. byla na průměrné úrovni.

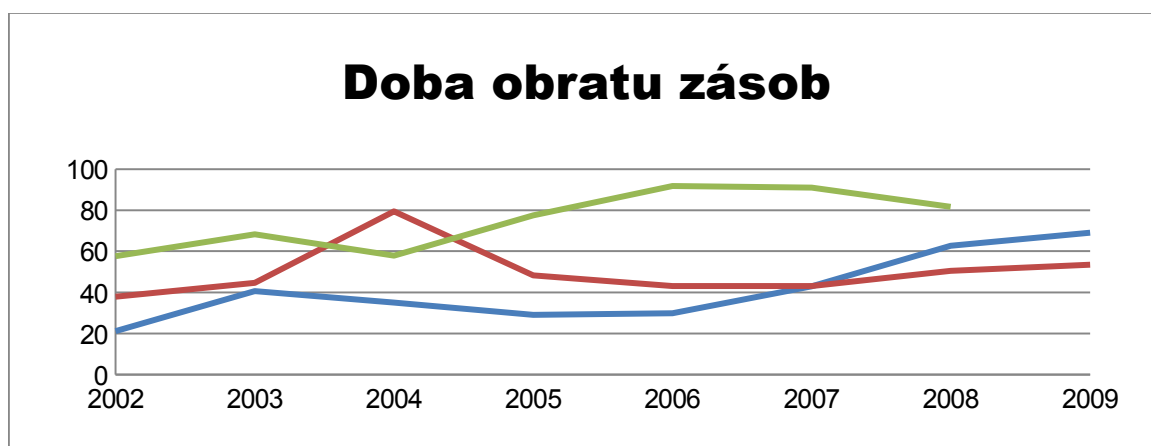


Průměrnou zaměstnávající firmou byla METAZ, a.s.. SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. zaměstnávala nejméně oproti DT - Výhybkárna a strojírna, a.s., která zaměstnávala nejvíce

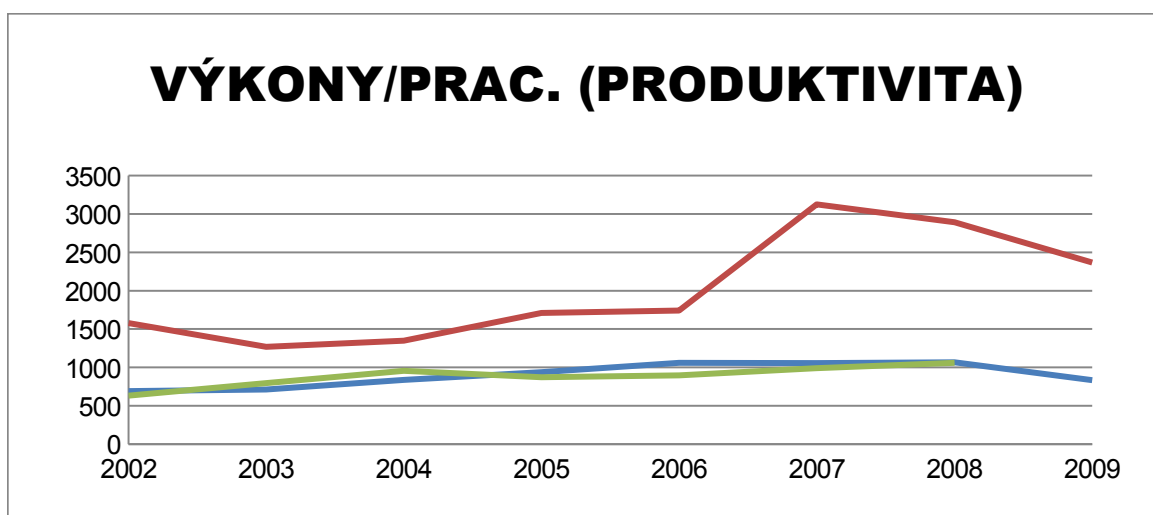
## 9.2.2 Grafy dlouhodobého vývoje relativních ukazatelů pro všechny firmy



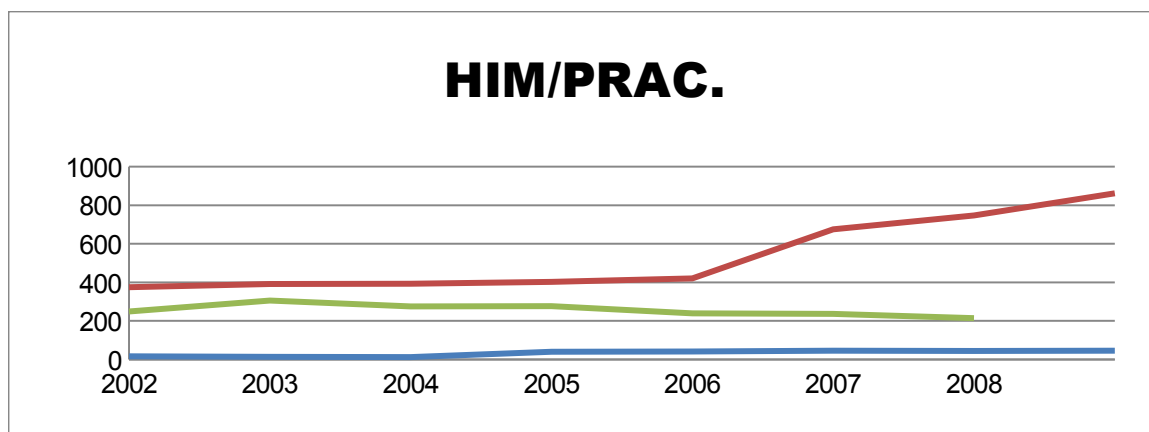
Každá z firem zaznamenala růst i pád rentability aktiv. Pořadí růstu a poklesu je u každé firmy jiné. Pokles a následný růst zaznamenala firma DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.. Opak patřil firmě METAZ, a.s. a SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o zaznamenala rovnost, růst a pokles.



Podobně jako u rentability aktiv docházelo k poklesu i k růstu u jednotlivých firem.



Nejvyšší nárůst zaznamenala firma DT - Výhybkárna a strojírna, a.s. za rok 2007, poté došlo k jednotlivému poklesu. Firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. a METAZ, a.s. jsou téměř totožné.



Nejvyšší nárůst zaznamenala firma DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.. V průměru byla opět firma METAZ, a.s. a nejhůře na tom byla SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o..

### 9.3 SWOT analýza firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.

#### Silné stránky zahrnují:

- vlastní vývoj a inovace,
- pružný přístup k nakupování základních surovin a sledování cen surovin,
- nové technologie přípravy jader a tryskání,
- stabilní struktura zákazníků, 40% tuzemských a 60% zahraničních,
- pozitivní vývoj výkonů, mimo období krize v roce 2009,
- image firmy, zařazení mezi 100 nejlepších firem ČR za rok 2010.

#### Slabé stránky zahrnují:

- negativní vývoj výkonů, tržeb v roce 2009,
- ztráty zcizením výrobků,
- finální úpravy produktů se ztrátami,
- nízká rentabilita celkových aktiv,
- nižší produktivita pracovníků,
- vyšší doba obratu zásob.

#### Příležitosti

- efektivita v podobě výkonnosti,
- možnosti zvýšení rentability,
- možnost získání nových zákazníků.

#### Hrozby

- přílišná soustředěnost na nové aktivity a odloučení se od běžných aktivit.



**9.3.1 Silné stránky proti firmě METAZ, a.s.**

- sjednání inzercí v odborných periodikách a na internetových vyhledávačích,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních, technologických nebo společenských věd,
- činnost účetních poradců,
- vedení účetnictví,
- vedení daňové evidence,
- výroba čerpadel a armatur.

**9.3.2 Slabé stránky proti firmě DT- Výhybkárna a strojírna, a.s.**

- získání grantů z EU,
- aukce materiálu,
- nabídka firemních produktů na veletrzích,
- pořádání jazykových kurzů pro zaměstnance, práce s PC, znalost Word a Excel,
- podpora vzdělávání na vysokých školách,
- umožnění dodělání si maturity dělníkům,
- školení v externích školicích centrech (např. svářeč s úřední zkouškou, pálení plamenem, lakování v lakovacím boxu apod.).

## 10 NAVRHNUTÍ PROJEKTU BENCHMARKINGOVÉHO POROVNÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI S OBDOBNÝMI ORGANIZACEMI S VYUŽITÍM PERSPEKTIV BSC.

Doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o

### 10.1 Perspektiva finanční

Zaujímá hledisko výpočtových ukazatelů, jež jsou výsledkem činnosti firmy. Pro větší efektivnost je nutné provádět **více než pravidelné propočty jednotlivých ukazatelů**. Z výsledků je vidět ziskovost nebo ztráta. Ziskovost je znakem pracovní schopnosti a plnění si všech závazků, ovšem ztráta je pro firmu nežádoucí, kterou je nutno odstranit.

**Firma by měla:**

- zvyšovat výkon,
- snižovat náklady,
- dosahovat kladného zisku.

**Z dlouhodobého vývoje absolutních a relativních ukazatelů pro finanční perspektivu vyplývá, že:**

SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. měla **provozní hospodářský výsledek** v letech 2002 až 2005 velmi nízký. Převrat nastal v roce 2006, kde došlo k mírnému nárůstu až do doby 2007.

V době 2008 ale došlo k poklesu a rok 2009 zaznamenal propad způsobený světovou krizí.

**Rentabilita** zaznamenala u firmy růst až v letech 2003 - 2004. K velkému růstu pak došlo koncem roku 2005, který trval až do doby 2006. Pak přišel zlom a rentabilita začala klesat.

Roku 2009 došlo k propadu způsobenou světovou krizí.

Rok 2003 byl oproti předcházejícím a následujícím letem v podobě **aktiv** vyšší. Rok 2006 zaznamenal menší nárůst a v době 2008 byla aktiva nejvyšší. Roku 2009 došlo k poklesu způsobenou světovou krizí.

**Hmotný investiční majetek** byl po léta 2002 až 2004 téměř v rovnováze. K mírnému nárůstu došlo v roce 2005 a nejvyšší hodnota hmotného investičního majetku byla v roce 2007. Od této doby došlo k mírnému poklesu za léta 2008 až 2009.

K nárůstu **zásob** docházelo již od doby 2002, kde rok 2003 byl nejefektivnější za léta 2002 až 2006. Poté došlo k prudšímu nárůstu až do doby 2008, kde koncem tohoto roku došlo k mírnému propadu.

## 10.2 Perspektiva zákaznická

Z daných perspektiv je pro firmu nejdůležitější **perspektiva zákaznická**, neboť získání a udržení si zákaznických hodnot je velmi náročný proces, který vyžaduje značnou dávku znalostí, zkušeností a schopností umět jednat s lidmi. Na základě marketingového průzkumu domácího a zahraničního trhu firma získá cenné informace o potenciálních zákaznících, které se snaží oslovovat tzv. formou agresivního marketingu za účelem rozšíření zákaznického portfolia. Pomocí marketingových aktivit se firma snaží získat nové zákazníky a k tomu účelu používá prostředky jako jsou internetové stránky, propagace firmy, informační prospekty nebo inzerce v odborných periodikách. Proto je nutné navrhnout projekt, který bude sloužit jako pomůcka pro případné nedostatky se kterými se firma může setkat.

Projekt se týká **dotazníku**, který firma zašle postupně svým zákazníkům a poprosí je o stručné vyplnění. V dotazníku budou otázky formou otevřených a uzavřených otázek. Zákazník bude mít možnost se stručně vyjádřit a nebo svoji myšlenku může rozvinout na dané téma.

**Otázky se budou týkat:**

- využití výrobků,
- kvalita vyráběných výrobků,
- spolehlivosti dodání zboží,
- kvalita vyřizování faktur,
- možnost zrušení objednávky.....

Vyhodnocením dotazníku pak firma získá důležité informace od potencionálních zákazníků na základě, kterých se bude snažit veškeré své aktivity udržet na požadované úrovni.

Úkolem firmy je nutnost udržet si tržby na požadované úrovni. **Z dlouhodobého vývoje relativního ukazatele je vidět u firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o takto:**

**Tržby** za vlastní výrobky a služby (výkony) rostli postupně za jednotlivý léta. Nejvyšší obrat byl, ale v roce 2008, kdy firma dosahovala nejvyšších výsledků. V době světové krize, která vznikla způsobila firmě roku 2009 pokles.

### 10.3 Perspektiva interních procesů

By se měla především zaměřit na **inovaci**. Ta zahrnuje koupě nových výrobních zařízení pro efektivnější a rychlejší proces, snížení zmetkovitosti a oprav na stoji. V inovacích se zaměřit na zkrácení průběhu celého logistického řetězce, který začíná příchodem nové objednávky, zahrnující její zpracování, přípravu materiálu, výrobu, kontrolu, balení, dodávku zákazníkovi, popř. reklamaci. Firma by měla poskytovat služby, které přinesou vyšší hodnotu zákazníkovi a docílit zvýšení efektivity prodeje svých výrobků pomocí reklam nebo podpory prodeje. **Náklady** v průběhu let firmě stoupali. Do nákladů spadali jednotlivé položky jako jsou mzdy, energie, voda nebo mimořádné výdaje. Nejvyšší výdaje spadají do roku 2008, kde zároveň následujícího roku dochází k poklesu. Firma se snaží

eliminovat veškeré ztráty, které se týkají výrobního procesu. Pomocí metod průmyslového inženýrství snižuje veškeré náklady a vyhledává nejnižší nákupní ceny za které nakupuje materiál. Dále musí zefektivnit výkonnost všech pracovníků v celém provozu firmy, zefektivnit komunikaci mezi firmou a zákazníkem, provádět permanentní kontroly výkonnosti všech pracovníků a zefektivnit proces pravidelných kontrol ve skladištích. **Doba obratu zásob** byla velice proměnlivá. Rok 2003 zaznamenal nejvyšší hodnotu za léta 2002 až 2006. Poté docházelo jen k nárůstu. **Pracovníci** jsou hlavní složkou bez které by firma nemohla existovat. Vyrábějí výrobky, které jsou určeny k prodeji. Proto největší nárůst byl roku 2008. Se vznikem světové krize musela firma následující rok až nerada propouštět.

#### 10.4 Proces učení se a růstu

Posledním článkem je **proces učení se a růstu**. Je to náročný proces, který vyžaduje značnou dávku trpělivosti, času a financí. Proto je nutné připravovat zaměstnance na jednotlivá školení, aby nedocházelo ke zbytečným nedostatkům, které by bylo nutno odstranit. Školení se týká jak bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), tak zaškolení na nových strojích. Pro zaměstnance jsou připraveny i kurzy týkající se účetního poradenství.

Porady týkající se zaměstnanosti nebo investic do strojů a zařízení se zúčastňuje pouze vedení. Zaměstnanci, kde převážná část je z Ukrajiny a jiných zemí se porad nezúčastňuje.

#### **Relativní ukazatele produktivity a hmotného investičního majetku je viděno takto:**

Do hmotného investičního majetku, který zahrnuje stroje, výrobní zařízení a pomůcky investovala firma nejvíce v roce 2005. V roce 2007 začala montáž nového tryskače značky Agtos a rok 2009 zaznamenal pokles.

Výkony na pracovníka, tedy **produktivita** je jeden z relativních ukazatelů. Veškerá produktivita na pracovišti během jednotlivých let postupně rostla až se dostala do roku 2009, kde došlo k postupnému poklesu. Světová krize způsobila propouštění zaměstnanců a tak došlo k postupnému poklesu produktivity.

## **11 IDEOVÝ PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O**

### **11.1 Pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o doporučuji:**

- pravidelně inovovat výrobní stroje a zařízení,
- výhodně zakoupit suroviny pro výrobu,
- efektivněji skladovat suroviny pro výrobu,
- vykazovat výkonnější produktivitu,
- udržet si stávající zákazníky,
- efektivně získávat nové zákazníky,
- silněji propagovat výrobky na trhu,
- pečlivě sledovat konkurenci,
- napodobovat konkurenci nebo,
- motivovat zaměstnance k vyšší pracovní činnosti.

### 11.1.1 Návrh na zlepšení nového skladu

Návrhem na zlepšení nového skladu je vytvořit ochranné klece proti krádežím a odcizováním majetku firmy. Proto navrhuji postavit ochranné klece, které budou snadno uzamykatelné a těžko dostupné pro odcizení majetku firmy.

Klece by měly být dostatečně prostorné pro uskladnění jak finálních výrobků, tak i výrobků určené ke konečnému zpracování. Dále je nutno podotknout pro manipulaci s materiálem v ochranné kleci, kde se musí vysokozdvížné vozíky dostat, aby bylo možné s daným zbožím vhodně nakládat.

Firma nebude najímat žádnou projektovou firmu na postavení ochranné klece, neboť je schopna si veškeré stavební práce vykonat sama.

V první řadě je nutno vypracovat projektovou činnost na stavbu klece, která se týká stavebních prací, poté firma stanoví dělníky, jež budou stavbu vykonávat a vedoucí jež budou na stavbu dohlížet, aby byly všechny práce vykonány s co největší pravděpodobností úspěchu.

Na stavbu si firma vyřadila přibližně 14 dní, z nichž 4 dny se týkají práce projektů, koupě materiálu na výrobu a výběr nejvhodnějších uchazečů pro stavbu projektu. Dělníci musí, ale počítat s tím, že se na stavbě budou pohybovat pracovníci, jež skladují finální výrobky pro odběratele, jezdit vysokozdvížné vozíky pro materiál a chodit kontrola, jež bude sledovat stavební projekt, jestli vše probíhá podle stavebního plánu nebo není-li firma v časové tísni projektu.

### 11.1.2 Návrh na opracování výrobku

Výrobky jež jsou ve finální fázi výroby, se musí před dokončením obrousit od nepotřebných částí z předcházející výroby do požadovaného tvaru. Proto navrhuji, aby jednotlivý pracovníci procházeli pečlivě školením, jak daný proces dokončit, aby nedocházelo ke zbytečným ztrátám, zmetkovitosti a znehodnocení výrobku. Jednotlivý pracovníci budou ručně opracovávat výrobky, které obrousí do požadovaného tvaru a uloží do beden.

## 11.2 Zdrojová analýza firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o

Zdrojovou analýzu dělíme na dvě základní hlediska a to na pozitivní a negativní.

**Pozitivní hledisko zaujímá:**

- Zařazení firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. mezi 100 nejlepších firem České republiky za rok 2010.
- Dodávka zboží do zahraničí i na domácí půdu (dodávka 60% odlitků do zemí EU zejména do Itálie a Německa).
- Spolupráce s firmou SANDTEAM s rekonstrukcí přípravy písku jádrových směsí.
- Výrobní spektrum slévárny se neustále rozšiřuje s ohledem na aktuální poptávku trhu.
- Nové technologie přípravy jader a tryskání.
- Inovace firemních internetových stránek.
- Budování nového pracoviště výroby jader metodou COLD-BOX AMIN.

**Negativní hledisko zaujímá:**

- Ztráta skladového materiálu.
- Dopady celosvětové ekonomické krize.
- Finální úpravy produktů se ztrátami.
- Úprava stávajícího skladu.



### 11.3 Nákladová analýza firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o

#### Náklady firmy

Mezi náklady firmy patří náklady na:

- materiál,
- kancelářské potřeby a veškerou počítačovou techniku,
- stroje a výrobní zařízení,
- mzdy,
- elektřinu,
- vodu,
- školení,
- benefity pro zaměstnance (osobní automobil, telefon,...).....

Do pořizovacích cen nakupovaných zásob se obvykle zahrnují tyto vedlejší pořizovací náklady:

- přeprava,
- pojistné,
- clo,
- provize,
- poštovné,
- dálniční poplatky apod.

Každá firma se snaží veškeré své náklady minimalizovat na požadovanou úroveň a proto musí firma SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. vykonat opatření ve formě úspor, jenž vedou ke zlepšení

Vývoj nákladů v letech 2002 až 2009 se jeví jako stabilní, zároveň ale musí docházet k neustálému snižování. Týká se to především snižování zmetkovitosti, minimalizace

reklamací, neplýtvání se zdroji energie, efektivně vyřizovat faktury, levně nakupovat materiál na výrobu nebo eliminovat ztráty týkající se výrobního procesu.

Ke zvýšení nákladů dojde pokud firma uskuteční realizovaný projekt týkající se návrhu na zlepšení skladu a návrhu na opracování výrobku.

Skladba veškerých nákladů se týká materiálu na stavbu, práci lidí, využití energii na stroje a zařízení.

Finanční sumu si musí firma stanovit sama s ohledem na možné finanční zdroje a nákup daného zboží.

## 11.4 Přínosy pro firmu SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.

### Mezi možné přínosy firmy patří:

- Možnost zvýšení rentability kapitálu.
- Vyšší produktivita na pracovníka.
- Vyšší provozní výsledek hospodaření za rok.
- Nízké provozní náklady.
- Efektivní doba obratu zásob ve dnech.
- Možnost zvýšení výkonu (tržeb) apod.

Kontinuita neboli spojitost mezi jednotlivými přínosy, které by mohla SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. dosáhnout, musí být dosaženo příznivého pozitivního vývoje u všech absolutních a relativních ukazatelů. Negativním působením dochází k jakýmkoliv ztrátám a proto musí být vykonána veškerá opatření, jenž by této situaci zabránila.

## ZÁVĚR

Z výsledných benchmarkingových ukazatelů je vidět následná rozdílnost nejen v rentabilitě kapitálu, počtu pracovníků, ale i v hmotném investičním majetku a proto se každá z firem snaží zlepšovat se ve svých možnostech a sleduje tak veškerou svoji konkurenci, která vyrábí stejné nebo podobné výrobky.

Po vzájemném porovnání firem je vidět následná rozdílnost v efektivnosti produktivity na pracovníka, kdy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. a stejně tak METAZ, a.s. vykazuje v porovnání s konkurenční firmou DT - Výhybkárna a strojírna, a.s. hodnotu pokles více jak 65%. Provozní výkony a provozní náklady měla v porovnání firma DT - Výhybkárna a strojírna, a.s. největší a do hmotného investičního majetku investovala nejméně SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.

Z celkových benchmarkingových ukazatelů je tedy jasné, že DT- Výhybkárna a strojírna, a.s. je ve svých činnostech efektivnější než SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. a METAZ, a.s.

Pro zlepšení své konkurenceschopnosti by měla SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. přijmout následující opatření:

- zefektivnit výkonnost všech pracovníků v celém provozu firmy,
- vytvořit nové marketingové koncepce týkající se reklam a propagace zboží,
- zefektivnit komunikaci mezi firmou a zákazníkem,
- provádět permanentní kontroly výkonnosti všech pracovníků,
- zefektivnit proces pravidelných kontrol na skladištích,
- postavit ochranné klece proti krádežím a odcizováním majetku firmy nebo,
- zefektivnit proces dopravy a přesunu materiálu mezi jednotlivými skladišti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ČUJAN, Z., MÁLEK, Z. *Výrobní a obchodní logistika*. 1. vyd. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 200s. ISBN 978-80-7318-9
- [2] ZIMOLA, B. *Operační výzkum*. 2. vyd. Vysoké učení technické v Brně, 2000. 169s. ISBN 80-214-1664-5
- [3] Mach, P. *Komplexní řízení jakosti*.
- [4] KERŤKOVSKÝ, M. *Moderní přístup k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 137s. ISBN 978-80-7400-119-2
- [5] BIŇOVEC, K. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Nakladatelství Fortuna, 1994. 232s. ISBN 80-7168-170-9
- [6] TOMEK, G., TOMEK, J. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Grada Publishing, 1996. 176s. ISBN 80-85623-96-X
- [7] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432s. ISBN 80-7179-577-1
- [8] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378s. ISBN 978-80-7400-003-4

- [9] GREGAR,A. *Řízení lidských zdrojů. Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 134s. ISBN 978-80-7218-601-2
- [10] KARLÖF,B., ÖSTBLOM,S. *Benchmarking. Jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Victoria Publishing, a. s., 1995. 135s. ISBN 80-85865-23-8
- [11] TRNKA,F. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. 160s. ISBN 80-7318-219-X
- [12] [online]. [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW:  
[http://www.slevarna-anah.cz/Article.asp?nDepartmentID=10&nArticleID=31  
&nLanguageID=1](http://www.slevarna-anah.cz/Article.asp?nDepartmentID=10&nArticleID=31&nLanguageID=1)
- [13] [online]. [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW:  
[http://www.slevarna-anah.cz/Article.asp?nDepartmentID=2&nArticleID=9&n  
LanguageID=1](http://www.slevarna-anah.cz/Article.asp?nDepartmentID=2&nArticleID=9&nLanguageID=1)
- [14] [online]. [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW:  
[http://www.slevarna-anah.cz/Article.asp?nDepartmentID=8&nArticleID=24&n  
LanguageID=1](http://www.slevarna-anah.cz/Article.asp?nDepartmentID=8&nArticleID=24&nLanguageID=1)
- [15] [online]. [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW:  
[http://www.slevarna-anah.cz/Article.asp?nDepartmentID=9&nArticleID=25&n  
LanguageID=1](http://www.slevarna-anah.cz/Article.asp?nDepartmentID=9&nArticleID=25&nLanguageID=1)

[16] [online]. [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW:

<http://www.slevarna-anah.cz/>

[17] [online]. [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW:

<http://www.slevarna-anah.cz/Article.asp?nDepartmentID=4&nArticleID=30&nLanguageID=1>

[18] [online]. [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW:

<http://www.slevarna-anah.cz/Article.asp?nDepartmentID=5&nArticleID=21&nLanguageID=1>

[19] [online]. [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW:

<http://www.slevarna-anah.cz/Article.asp?nDepartmentID=6&nArticleID=22&nLanguageID=1>

[20] [online]. [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW:

<http://www.slevarna-anah.cz/Article.asp?nDepartmentID=7&nArticleID=23&nLanguageID=1>

[21] [online]. [cit. 2011-08-09]. Dostupný z WWW:

[http://praha.idnes.cz/zadluzeny-podnik-metaz-v-tynci-nad-sazavou-prezije-nasel-se-kupec-1cc-/praha-zpravy.aspx?c=A110622\\_1607301\\_praha-zpravy\\_ab](http://praha.idnes.cz/zadluzeny-podnik-metaz-v-tynci-nad-sazavou-prezije-nasel-se-kupec-1cc-/praha-zpravy.aspx?c=A110622_1607301_praha-zpravy_ab)

[22] [online]. [cit. 2011-08-09]. Dostupný z WWW:

<http://www.metaz.cz/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Strategický systém měření výkonnosti podniku.
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
OZ	Obrátka zásob.
CS	Celková spotřeba.
PZ	Průměrná zásoba.
DO	Doba obratu.
THN	Technickohospodářské normy.
MRP	Material Requirement Planning.
tis.	Tisíc.
Kč	Koruna česká.
ČNB	Česká národní banka.
Co <sub>2</sub>	Oxid uhličitý.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
PROV HV	Provozní hospodářský výsledek.
HIM	Hmotný investiční majetek.
PRAC.	Pracovníci.
V	Výkony.
EU	Evropská unie.



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.....	35
Obr. 2. Zařazení SLÉVÁRNY ANAH Prostějov, s.r.o. mezi 100 nejlepších firem České republiky za rok 2010.....	36
Obr. 3. Pracoviště jaderna.....	40
Obr. 4. Pracoviště formovna.....	40
Obr. 5. Pracoviště tavírna.....	41
Obr. 6. Pracoviště cidírna.....	41
Obr. 7. Výroba modelů .....	43
Obr. 8. Fotogalerie odlitků .....	43
Obr. 9. Systém kvality.....	44
Obr. 10. Balení a expedice .....	44
Obr. 11. Chemická laboratoř.....	44
Obr. 12. Sklad surovin .....	45

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Vývoj tržeb za prodané vlastní výrobky a služby.....	37
Tab. 2. Rozlišení tržeb za prodané vlastní výrobky a služby.....	37
Tab. 3. Průměrný počet zaměstnanců a osobní náklady.....	38
Tab. 4. Údaje o průměrném počtu zaměstnanců za rok 2008 s rozdělením podle jednotlivých druhů podnikatelské činnosti společnosti.....	39
Tab. 5. Tržby SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. ....	65
Tab. 6. Zásoby SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o. ....	66
Tab. 7. Absolutní a relativní ukazatele výkonnosti firmy SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.....	71
Tab. 8. Kontrolní list školení zaměstnanců .....	80
Tab. 9. Tržby DT- Výhybkárna a strojírna, a.s.....	84
Tab. 10. Zásoby DT- Výhybkárna a strojírna, a.s.....	85
Tab. 11. Absolutní a relativní ukazatele výkonnosti firmy DT-Výhybkárna a strojírna, a.s. ....	90
Tab. 12. Fyzické a právnické osoby podílející se více než 20% na základním kapitálu společnosti a výše jejich podílu k 31. 12. 2008 jsou uvedeny v následující tabulce.....	94
Tab. 13. Tržby METAZ, a. s.....	102
Tab. 14. Zásoby METAZ, a. s.....	104
Tab. 15. Absolutní a relativní ukazatele výkonnosti firmy METAZ, a.s.....	108
Tab. 16. Porovnání Benchmarkingových ukazatelů.....	113
Tab. 17. Relativní ukazatele firem za rok 2008.....	114

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1: Výsledky (charakteristiky) benchmarkingu z dotazníku SLÉVÁRNA ANAH Prostějov, s.r.o.

Příloha P 2: Výsledky (charakteristiky) benchmarkingu z dotazníku DT-Výhybkárna a strojírna, a.s.

Příloha P 3: Výsledky (charakteristiky) benchmarkingu z dotazníku METAZ, a.s.

## **PŘÍLOHA P 1: VÝSLEDKY (CHARAKTERISTIKY) BENCHMARKINGU Z DOTAZNÍKU SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O.**

Dotazníkem bylo zjištěno, že firma vytváří zásoby na skladě pro výrobu:

- odlitků pro strojírenský, automobilový a stavební průmysl,
- výrobu armatur a čerpadel,
- výrobu odlitků pro všeobecné použití ve spotřebním průmyslu.

Firma dodává své zboží jak do zahraničí tak i na domácí půdu. Odběratelem patří např. Itálie, Anglie nebo Francie. Dopravu zboží si nechá firma outsoursovat najatou dopravní společností.

Výkonnost byla v datu nejefektivnější v roce 2008 jenž představovala sazbu 327.105 Kč. Zato tvorba zásob představuje 56.970 Kč a je stejného roku.

Firma musí neustále sledovat svoji konkurenci, aby výrobky byly v porovnání cenové relace na stejné úrovni, neboť zákazník upřednostňuje cenové výhody, jenž firmy nabízejí. Zároveň firma provádí speciální modifikaci svých výrobků pro své významné klienty.

Neustále sleduje ceny materiálu na výrobu a podle nízké kupní ceny je z kovošrotu nakupuje.

Pravidelné školení zaměstnanců je vždy zaevidováno pro případné kontroly.

## **PŘÍLOHA P 2: VÝSLEDKY (CHARAKTERISTIKY) BENCHMARKINGU Z DOTAZNÍKU DT-VÝHYBKÁRNA A STROJÍRNA, A.S.**

Z výsledného dotazníku je vidno, že si firma tvoří materiálové zásoby na skladě, které může kdykoliv využít pro výrobu a vyrobené výrobky dodat do Černé Hory, Řecka, Švýcarska, Kolína nebo Břeclavi.

Firma je nucena řešit i odvolávky, jenž se občas vyskytnou.

Mimo vývoj, výrobu a montáž kolejových zařízení v dopravě se firma zabývá provozováním dráhy či provozování drážní dopravy, projektuje činnost ve výstavbě, provozuje silniční motorovou dopravu nákladní či provádí výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických nebo společenských věd. Firma dále provozuje činnost v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady a snaží se neustále svoje výrobky inovovat a zlepšovat, aby byla o krok před konkurencí.

Mezi největší zásoby, které kdy firma měla spadají do roku 2008 jejíž částka byla 174.179 Kč. Výkonnost byla taktéž nejefektivnější v roce 2008 v částce 195.912 Kč.

Stejně jako jiné firmy se snaží **DT-Výhybkárna a strojírna, a.s.** sledovat svoji konkurenci jenž vyrábí stejné nebo podobné výrobky. Speciální modifikaci svých výrobků firma provádí jen pro důležité zákazníky.

Třisměnný provoz firmy je zajištěn ochranou celého objektu a outsourcing je prováděn u finančního auditu a měření výkonnosti zaměstnanců.

## **PŘÍLOHA P 3: VÝSLEDKY (CHARAKTERISTIKY) BENCHMARKINGU Z DOTAZNÍKU METAZ, A.S.**

Ve firmě proběhlo rozpracování několika důležitých projektů pro komerční realizaci a to zahájení spolupráce s firmami VISTEON, IVECO, WICKE, Heidolph, Consul a realizace nových pozic pro již existující zákazníky Kovolis Hedvikov, Plumettaz, Kosine, Knorr-Bremse.

Firma vyrábí kromě standardních výrobků také jejich speciální modifikaci pro důležité zákazníky a zároveň toleruje odvolávky svých zákazníků a snaží se včas reagovat na poptávku po novém výrobním programu. Zároveň musí sledovat svoji konkurenci, aby výrobky s ní byly srovnatelné.

Kromě výroby odlitků z hliníku a oceli se firma zabývá také výrobou strojů a přístrojů, výrobou kovů a kovových výrobků, slévání železných a neželezných obecných kovů, silniční motorovou dopravou nebo pronájmem a půjčováním věcí movitých.

Všichni zaměstnanci společnosti musí být řádně proškoleni, kdy toto školení musí být zaevidováno.

Zásoby na skladě musí být vždy připravené, kdy je pracovníci v třísměnném pracovním provozu vyrábí.