

Uplatnenie moderných vývojových trendov v podniku svetovej triedy

Ing. Katarína Teplická¹

Applying of modern development trends in the firm of the world class

The main goal all the world is situated to the nature of the excellent firm. The global business is orientated to increase the quality of product, to decrease the costs in the firm, to rise productivity, to reduce times between order and delivery et cetera. Every firm can obtain those conditions by a new trends on business. The implementation of the modern trends brings a lots advantages for the firm, that the firm becomes competitive on the global business. This paper describes the new modern trends which are used on business today.

Key words: computer integrated system, efficiency, competitive, excellent firm.

Úvod

Rýchle tempo rozvoja svetovej ekonomiky núti ekonomické subjekty prispôbovať sa podmienkam globálnej konkurencie a hľadať cesty úspešného uplatnenia sa v prostredí neustálych zmien. Schopnosť podnikov prežiť, prosperovať a rásť je podmienená progresívnou tendenciou vývoja strategických nástrojov uplatňovaných v konkurenčnom prostredí. Celosvetový trend v budovaní podniku svetovej triedy je orientovaný na zvyšovanie kvality produktov, znižovanie nákladov podniku, zvyšovanie produktivity, znižovanie časov medzi objednávkou a dodávkou, zvyšovanie pružnosti reagovania na potreby znižovania negatívnych vplyvov produkcie na životné prostredie, zvyšovanie bezpečnosti práce, atď.

Koncepty pre budovanie podniku svetovej triedy a prostriedky na získanie konkurenčnej výhody sú špecifické pre každú oblasť a môžu byť aplikované na rôznych stupňoch riadenia podniku s ohľadom na kvalitu, náklady a čas. Najdôležitejším krokom každého podniku je ochota vzdať sa vecí, ktoré sa niekedy robili, ale dnes sú nepostačujúce, nevyhovujúce, zmeniť ľudské myslenie a pripustiť aj nové možnosti, nové trendy v podniku, ktoré môžu znamenať pre podnik cestu k dosiahnutiu výkonnosti podniku svetovej triedy.

Moderné vývojové trendy v podniku

Nové manažérske koncepcie sú založené na procesnom prístupe, ktorých základným princípom je neustále zlepšovanie podnikových procesov a ktoré sa uplatňujú v podnikoch ako procesné manažérstvo.

Procesné manažérstvo je spôsob riadenia, ktorý systematicky identifikuje podnikové procesy a ich atribúty, vytvára podmienky na ich efektívny priebeh, koordináciu, meranie a neustále zlepšovanie, výsledkom ktorého je kvalitný produkt integrujúci požiadavky zákazníka a podnikovú stratégiu.

K týmto procesným prístupom patria:

- Koncept Balanced Scorecard – strategický systém merania výkonnosti podniku, ktorý poskytuje manažerom súbor nástrojov a prostriedkov, aby mohli vyhodnotiť rôzne aspekty vyplývajúce z činnosti podniku a jeho ekonomického prostredia a sledovať ako podnik postupuje pri dosahovaní stanovených cieľov.
- Komplexný prístup Activity Based Management – je východiskom moderného manažmentu najmä kvôli schopnosti procesného pohľadu na firmu a možnosti merať a vyhodnocovať procesy. ABM je riadenie založené na sledovaní a meraní firemných činností na základe prebiehajúcich procesov a ich hierarchie. ABM umožňuje:
 - o merať výsledky vo väzbe na firemnú stratégiu,
 - o poskytovanie informácií o skutočnom využívaní zdrojov firmy,
 - o poukazovať na efektívne a neefektívne procesy,
 - o merať prebiehajúce procesy,
 - o určiť, ktoré činnosti sú neefektívne a ktoré je potrebné rozvíjať,
 - o merať a vyhodnocovať profitabilitu zákazníka, produktu, segmentu trhu, skupín zákazníkov,
 - o riadiť a poznať firmu z pohľadu zákazníka.
- Kai-zen – kontinuálne zlepšovanie – systém zameraný na systematické odhaľovanie a odstraňovanie nezhôd problémov. Neustále zlepšovanie v podniku sa realizuje nie veľkými inovačnými krokmi, ale zlepšovaním

¹ Ing. Katarína Teplická, Katedra podnikania a manažmentu, F BERG TU Košice, Park Komenského 19, 040 01
(Recenzovaná a revidovaná verzia dodaná 29.3.2004)

najmenších detailov. Podstatou je určiť miesto, kde sa vykonáva činnosť alebo proces, ktorý chceme zlepšovať.

- **Business Process Reengineering** – radikálne zmeny podnikových procesov- tento prístup sa odporúča v podnikoch, ktoré sa nachádzajú v kritickej situácii a je potrebné vykonať radikálnu a rýchlu zmenu. Základnými otázkami reengineeringu sú maximalizácia kvality pri minimalizácii nákladov a časovej optimalizácii. BPR je zásadné prehodnotenie a radikálna rekonštrukcia podnikových procesov tak, aby bolo dosiahnuté dramatické zdokonalenie z pohľadu kľúčových faktorov výkonnosti podniku.
- **Total Quality Management** – komplexné riadenie kvality- je filozofia riadiacich a kontrolných aktivít iniciovaná vrcholovým manažmentom, zameraná na zabezpečenie kvality samotného výrobku a služieb, tak aby bol spokojný zákazník. Hlavnou črtou TQM je procesný prístup ku všetkým výrobným a nevýrobným činnostiam a kladie dôraz na ich trvalé zlepšovanie. Zameriava sa na vedenie a výchovu pracovníkov, maximálne uspokojovanie požiadaviek zákazníkov, znižovanie nepodarkov, neustále zlepšovanie, neustále vzdelávanie, zapojenie všetkých pracovníkov, atď.

Výrobný podnik je usporiadaný do určitého cieľového systému schopného produkovať konkrétne výrobky, ktorých predajom sa zabezpečuje zisk. Fungovanie systému prebieha prostredníctvom účelovo usporiadaných činností, ktoré sa začínajú vstupom materiálov do výrobného systému a končia výstupom hotových výrobkov a zabezpečením ich predaja, ktorým sa realizuje ich pridaná hodnota. Aj výrobný systém je dôležitým atribútom podniku svetovej triedy, preto je potrebné popísať nové trendy tohoto systému.

- **Manufacturing Resource Planning** – plánovanie výrobných zdrojov- je plánovacia technika alebo systém pre plánovanie a riadenie výroby. Tento systém je vhodné aplikovať hlavne v oblasti kusovej a malosériovej výroby. Je tiež vhodný pre komplexné výrobky so zložitými štruktúrami, kde sú pre reprezentáciu štruktúry výrobkov aplikované kusovníky alebo ich rôzne modifikácie. Tieto systémy sú vybavené plánovaním kapacít. Musia mať schopnosť odhaľovať neodôvodnené súpisys materiálu, napríklad pracovné náradie, pomôcky alebo výrobky, ktoré sú vedľajším produktom základného výrobného procesu.
- **Material Requirements Planning**- plánovanie materiálových požiadaviek – je to systém, ktorý pozostáva z dvoch základných modulov, ktoré sa pohybujú v dávkovom režime plánovania materiálových zásob a kapacitnom plánovaní zásob.
- **Distribution Resource Planning**- plánovanie distribučných zdrojov- je vhodné na počiatočné uvádzanie MRP a pripúšťa, že všetky formy zásob sú podobné. Používa sa pri distribúcii zásob do okolia. To predpokladá a zoskupuje potreby distribúcie mnohých zákazníkov a distribučných centier ako časovú postupnosť požiadaviek. DRP sa používa na zlepšovanie plánovania zo všetkých distribučných zdrojov – z miesta skladu sleduje plán. Je to výkonný nástroj pri redukcii na stupni priemerného stavu zásob finálnych výrobkov, kým sa nezlepší spokojnosť a služby zákazníkom.
- **Optimized Production Technology** – tento koncept plánovania a riadenia výroby je zameraný na identifikáciu úzkych miest vo výrobe (TQC) a následne dopredné rozvrhovanie. OPT predpokladá existenciu úzkych miest vo výrobe. Úzkym miestom sa nerozumie len výrobné zariadenie, ale akákoľvek súčasť výrobného procesu.
- **Just in Time** – práve včas- cieľom tejto metódy je eliminovať plytvanie časom aj materiálom vo všetkých formách a pri každej podnikovej operácii. JIT má hlbší zmysel, ako iba redukcii zásob. JIT vyžaduje hlavné plánovanie, a preto je vhodné pre opakované typy výrob. Touto metódou sa dá veľmi rýchlo dosiahnuť zníženie materiálových zásob, skrátenie priebežných časov výroby, zvýšenie produktivity a skrátenie dodávok na trh.

Myšlienky komplexnej počítačovej integrácie už nie sú len víziami, ale sú realitou a nevyhnutnosťou vo sfére malých a stredných podnikov. Rozsah integrácie podnikových informácií predstavuje dominantnú úlohu v konkurenčnom prostredí, v ktorom integrovaný informačný systém zlepši a zabezpečí kvalitu údajov a manažérskych informácií, zrýchli komunikáciu medzi všetkými účastníkmi podnikových procesov.

Dôležitú úlohu v tomto poňímaní zohráva integrovaná výroba – CIM, ktorá predstavuje zmenu nielen v systéme riadenia výroby, ale v celej štruktúre podniku.

- **Computer Integrated Manufacturing** – koncepcia počítačom podporovanej výroby – zahŕňa dva základné smery: výrobok (vývoj, konštrukcia, programovanie, príprava výroby), zákazka (spracovanie, plánovanie materiálu, kapacít a časového priebehu výroby, riadenie výroby, zber výrobných údajov). Budovanie tohoto systému znamená pre podnik nástroj, ktorý mu umožní získať konkurenčnú výhodu.

- Production Planning System – systém plánovania a riadenia výroby- systém, ktorý zabezpečuje plánovanie od strategickej úrovne podnikového plánovania, cez taktickú úroveň materiálového, kapacitného a termínového plánovania a pripravuje výrobnú náplň pre vstup do výroby.
- Computer Aided Manufacturing- integrovaný automatizovaný systém riadenia výroby na operatívnej úrovni, ktorý zabezpečuje riadenie vstupov do výroby, rozvrhovanie výroby, zber výrobných údajov, monitorovanie priebehu výroby, riadenie strojového zabezpečenia, riadenie dopravy a skladov.
- Computer Aided Process Planning – technologická príprava výroby, tvorba technologických postupov, NC programov a radiacich programov pre roboty.
- Computer Aided Quality Assurance – počítačom podporovaná a zabezpečovaná kvalita- obsahuje plánovanie kvality, prípravu skúšobných plánov, kontrolu, skúšky a prípravu protokolov, analýzy a dokumentáciu.
- Computer Aided Design- počítačom podporovaný systém automatického konštruovania a projektovania výrobkov. Zahŕňa grafické modelovanie, matematické modelovanie, simuláciu, animáciu, prípravu technickej dokumentácie, umožňuje vytvoriť vysoko technický systém.
- Computer Aided Supply- počítačom zabezpečovaný odbyt výrobkov a služieb, ktorý vychádza z požiadaviek trhu.

S procesom výroby a všetkými podnikovými procesmi úzko súvisí oblasť ochrany a tvorby životného prostredia, ktoré je dnes v trhových podmienkach dosť preferované najmä zo strany odberateľov a spotrebiteľov výrobkov, ale aj iných organizácií, ktorých cieľom v tejto oblasti je zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja. K základným nástrojom, ktoré pomôžu podniku vylepšiť jeho situáciu v oblasti životného prostredia a tak znížiť negatívne dopady na životné prostredie patria:

- Environmental Management System – systém environmentálneho manažérstva zameraný na znižovanie dopadov podnikov na životné prostredie, zníženie nárokov na spotrebu energií a nerastných surovín, znižovanie množstva odpadov do prostredia. Je to nástroj, ktorý uprednostňuje prevenciu znečisťovania životného prostredia. (STN EN ISO 14001)
- Life Cycle Assessment – posudzovanie životného cyklu výrobku. Tento nástroj umožňuje sledovať pôsobenie výrobkov na životné prostredie od ťažby surovín, cez výrobu až po jeho spotrebu a likvidáciu. Je zameraný na odstraňovanie negatívnych vplyvov na životné prostredie v celom cykle vývoja a využívania výrobkov. (STN EN ISO 14041)
- Eco labelling – environmentálne hodnotenie a označovanie výrobkov prináša podnikom svetovej triedy významné postavenie na trhu, pretože výrobok označený ako environmentálne vhodný výrobok je výrobok, ktorý spĺňa požiadavky trhu, ale hlavne spotrebiteľov a deklaruje, že je vytvorený a likvidovateľný v intenciách trvalo udržateľného rozvoja. (STN EN ISO 14020)

So zmenami v podniku úzko súvisí aj znižovanie nákladov, ktoré sú vyvolané práve implementáciou týchto nových trendov, ktoré umožňujú postaviť podnik do pozície konkurenčne schopného podniku s vysoko hodnotenou úrovňou riadenia.

K základným nástrojom manažérstva nákladov v oblasti nových vývojových trendov patria:

1. Activity Based Costing- kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností – realizácia tejto metódy v praxi identifikuje problémy existujúce v jednotlivých organizačných jednotkách. Primárnou úlohou ABC je zistiť usporiadanie procesov a ich skutočné náklady. Cieľom metódy je podrobné popísanie aktivít, ich zotriedenie do podprocesov a procesov, priradenie príslušných zdrojov k jednotlivým aktivitám a alokácia nákladov k týmto zdrojom.
2. Target costing- metóda riadenia cieľových nákladov- hlavné uplatnenie tejto metódy je u novo sa vyvíjajúcich výrobkoch, u ktorých sa predpokladá veľkosériová alebo hromadná výroba. Metóda TC predstavuje aktívny manažérsky nástroj, pretože predpokladá harmonizáciu všetkých aktivít na všetkých úsekoch podniku, ktoré sa podieľajú na vývoji nového produktu. Metóda je veľmi náročná a prebieha vo viacerých cykloch, pokiaľ sa určí cena výrobku na základe kalkulácie vlastných nákladov. Cena sa stanovuje s cieľom dosiahnuť dlhodobú ziskovosť výrobku.

Záver

Cieľom každého dobre fungujúceho podniku by mala byť implementácia týchto nových trendov v riadení podniku prvoradou a prioritnou záležitosťou. Všetky tieto integrované systémy majú svoje pozitívne aj negatívne stránky, avšak ak chce podnik uspieť v globálnom konkurenčnom prostredí so stále narastajúcou tendenciou vstupu nových konkurentov do prostredia musí akceptovať tieto nové skutočnosti a realizovať ich použitie v praktických podmienkach. Trvalá racionalizácia podnikových cieľov je orientovaná na znižovanie výrobných časov, znižovanie nákladov a výrobných strát, zvyšovanie kvality produkcie a to všetko sa dá dosiahnuť práve zavádzaním týchto nových nástroj v podniku.

Literatúra - References

- Kameniková, K.: Finančné investície podniku., *Trendy v systémoch riadenia podnikov. 5. medzinárodná vedecká konferencia, Herľany, 28.-29.11.2002, ISBN 80-7099-911-X.*
- Čuchranová, K.: Ekonomická efektívnosť podniku., *Diplomová práca, Košice, 2000, vedúci práce: Prof. Ing. Vladimír Vodzinský, CSc.*