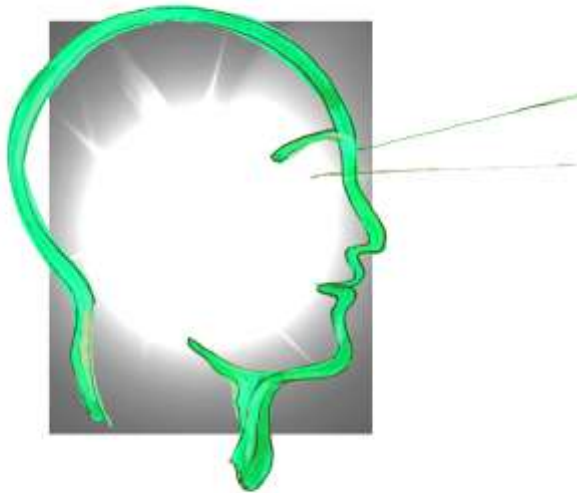


3. Národné fórum produktivity



Skúsenosti so zavádzaním zvyšovania produktivity a konkurenčnej schopnosti priemyselných podnikov

Ján Košturiak, Branislav Mičieta



Katedra priemyslového
inžinierstva
Univerzita Žilina



IPA
Slovakia
Žilina



Katedra priemyslového inžinierstva
Univerzita Žilina



IPA Slovakia
Žilina

3. Národné fórum produktivity

← **Obrovský pohyb ľudí, tovaru, materiálov a výrobkov** po celom svete, podporený odstránením hraníc, ale aj celosvetovým bojom o prácu a lepšiu kvalitu života.

← **Celosvetové informačné prepojenie**, v ktorom sa začína stále viac odohrávať nielen rýchla výmena informácií v rôznej forme, ale aj obchodovanie, výskum, vývoj, vzdelávanie a množstvo ďalších ľudských činností.

← **Celosvetová kooperácia podnikov**, nové formy spolupráce a organizácie firiem, globálny obchod, ktorý neuveriteľnou rýchlosťou prináša veľké zmeny v doterajších paradigmách podnikania.



Katedra priemyslového inžinierstva
Univerzita Žilina



IPA Slovakia
Žilina

3. Národné fórum produktivity

Všetky zmeny sa začínajú s otázkami:

← Prečo sú niektoré podniky úspešnejšie ako iné?

← Čo nám prinesie budúcnosť v našej oblasti podnikania?

← Čo sú naše kľúčové schopnosti?

← Aké koncepty manažmentu sú úspešné?

← Ako si zaistíme konkurencieschopnosť?



Katedra priemyslového inžinierstva
Univerzita Žilina



IPA Slovakia
Žilina

3. Národné fórum produktivity

Hlavné faktory úspešnosti podniku v dnešnej dobe sú:

- ← Dynamické štruktúry.
- ← Koncentrácia na kľúčové schopnosti podniku.
- ← Orientácia na zákazníka.
- ← Procesná organizácia.
- ← Orientácia na potenciál pracovníkov.
- ← Optimalizácia celku – odstránenie lokálneho pohľadu na problémy a ťah jedným smerom.

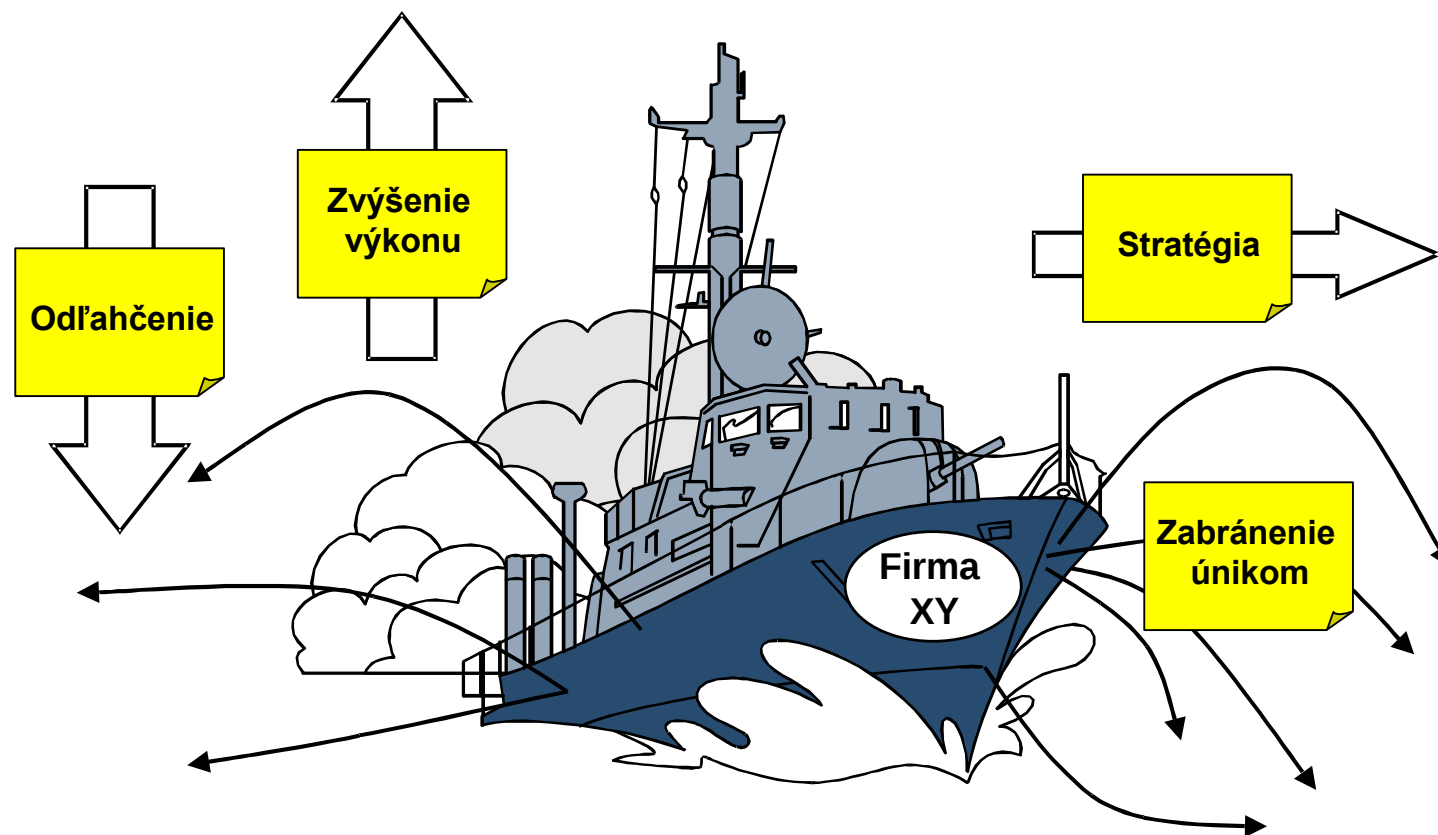


Katedra priemyslového inžinierstva
Univerzita Žilina



IPA Slovakia
Žilina

3. Národné fórum produktivity



3. Národné fórum produktivity

Podnik		Automobilový priemysel			Elektrotechnika			Iné				Best in Class
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	BIC
Výsledky												
Obrátkovosť zásob ^x		8 / 16	12 / 17	5 / 8	12 / 15	12 / 20	9 / 16	-----	-----	4 / 8	-----	> 20
Ekonomika	Produktivita personálu ^{xx}	0,9 / 1,4	1,2 / 1,7	1,1 / 1,8	1,5 / 1,7	-----	1,2 / 1,8	2,7 / 2,9	1,4 / 1,6	1,5 / 2,5	1,5 / 2,0	> 2
	Produktivita zariadení [%]	60 / 85	71 / 89	60 / 91	-----	-----	-----	88 / 92	84 / 87	-----	60 / 75	95
	Neprítomnosť v práci [%]	6 / 6	-----	7 / 5	5,7 / 5,3	6 / 3	-----	4,5 / 4	6 / 6	6 / 4,5	6,5 / 6,5	3
	Kaizen úspory ^{xxx}	-----	-----	-----	-----	1200	1400	-----	7000	-----	-----	2000
Pružnosť / dynamika	Plnenie objednávok [%]	85 / 95	80 / 93	86 / 97	80 / 90	90 / 98	90 / 96	96 / 98	98 / 98	90 / 95	90 / 99	100
	Priebežný čas [dni]	80 / 15	25 / 10	40 / 20	10 / 7	36 / 15	20 / 8	15 / 5	5 / 5	40 / 30	-----	-----
	Pružnosť - typy výrobkov	● / ○	○ / ●	○ / ●	○ / ○	○ / ○	○ / ○	● / ●	○ / ○	○ / ●	● / ●	-----
	Pružnosť vo výkone	-----	○ / ●	○ / ●	○ / ●	○ / ●	○ / ●	○ / ○	○ / ○	-----	-----	-----
	Dynamika štruktúry	○ / ○	○ / ●	○ / ●	○ / ○	○ / ○	○ / ●	○ / ●	○ / ○	○ / ●	○ / ●	-----
^x Obrat/priemerné zásoby ^{xx} Pridaná hodnota/pers. náklady ^{xxx} DM/rok/prac. ● vysoká ○ stredná ○ nízka												



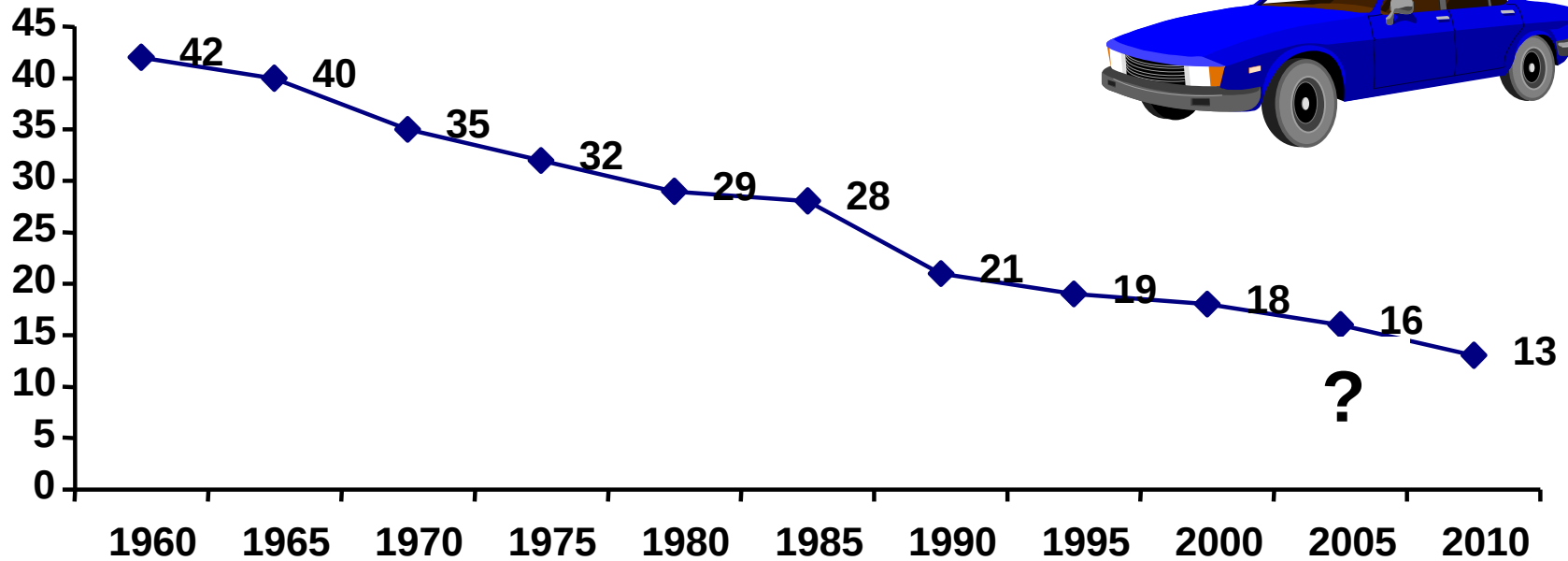
Katedra priemyslového inžinierstva
Univerzita Žilina



IPA Slovakia
Žilina

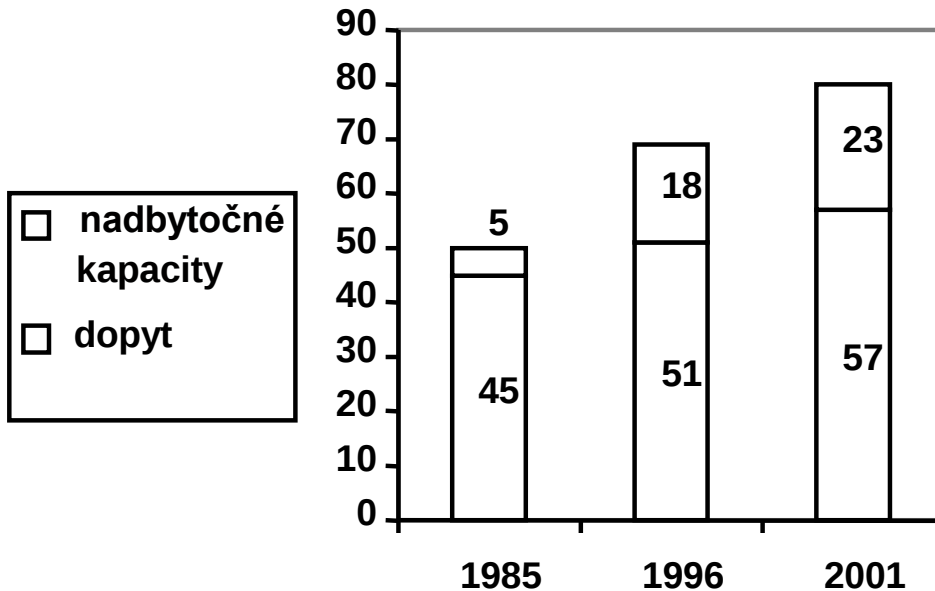
3. Národné fórum produktivity

Počet svetových výrobcov automobilov



3. Národné fórum produktivity

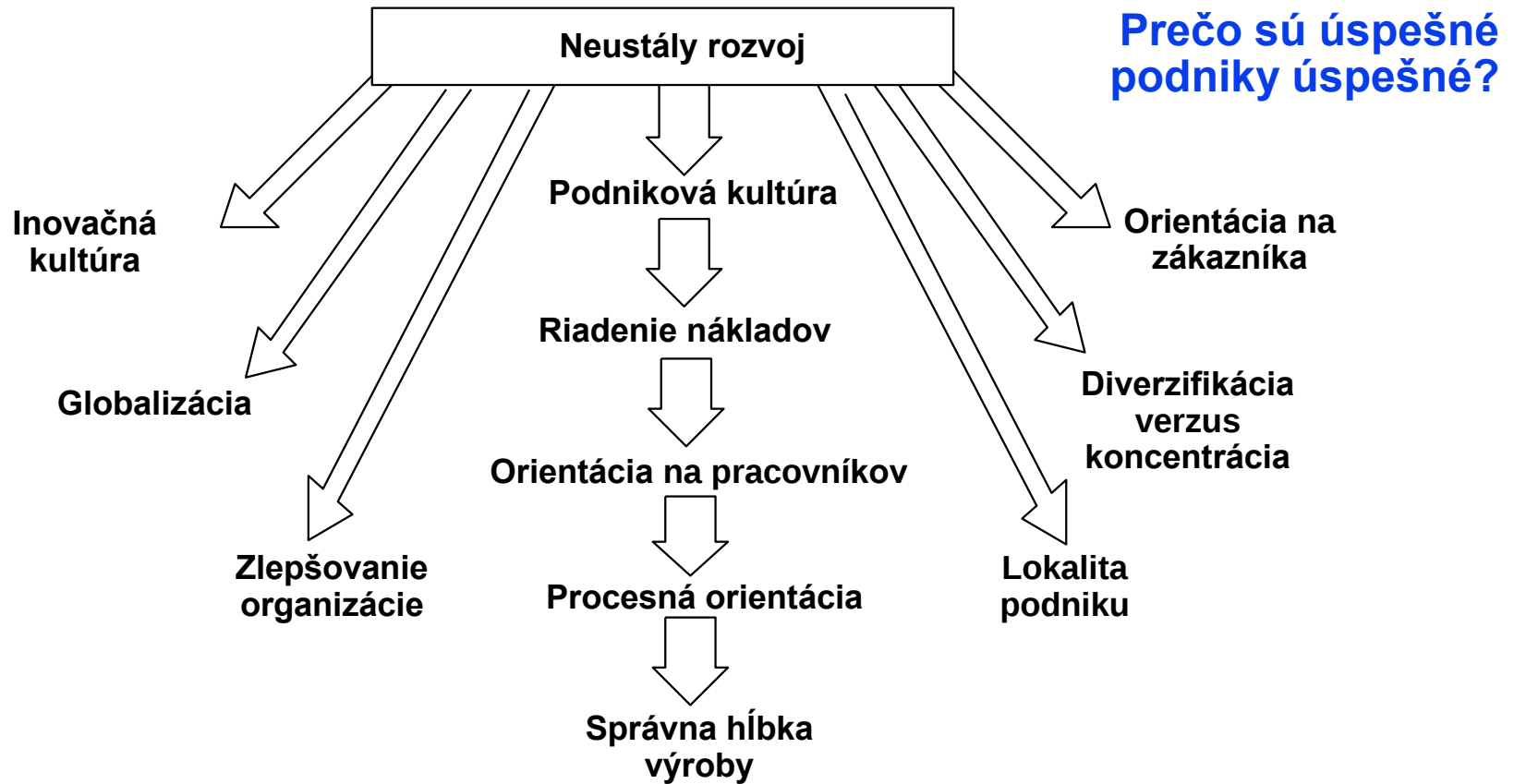
Nadbytočné kapacity rastú



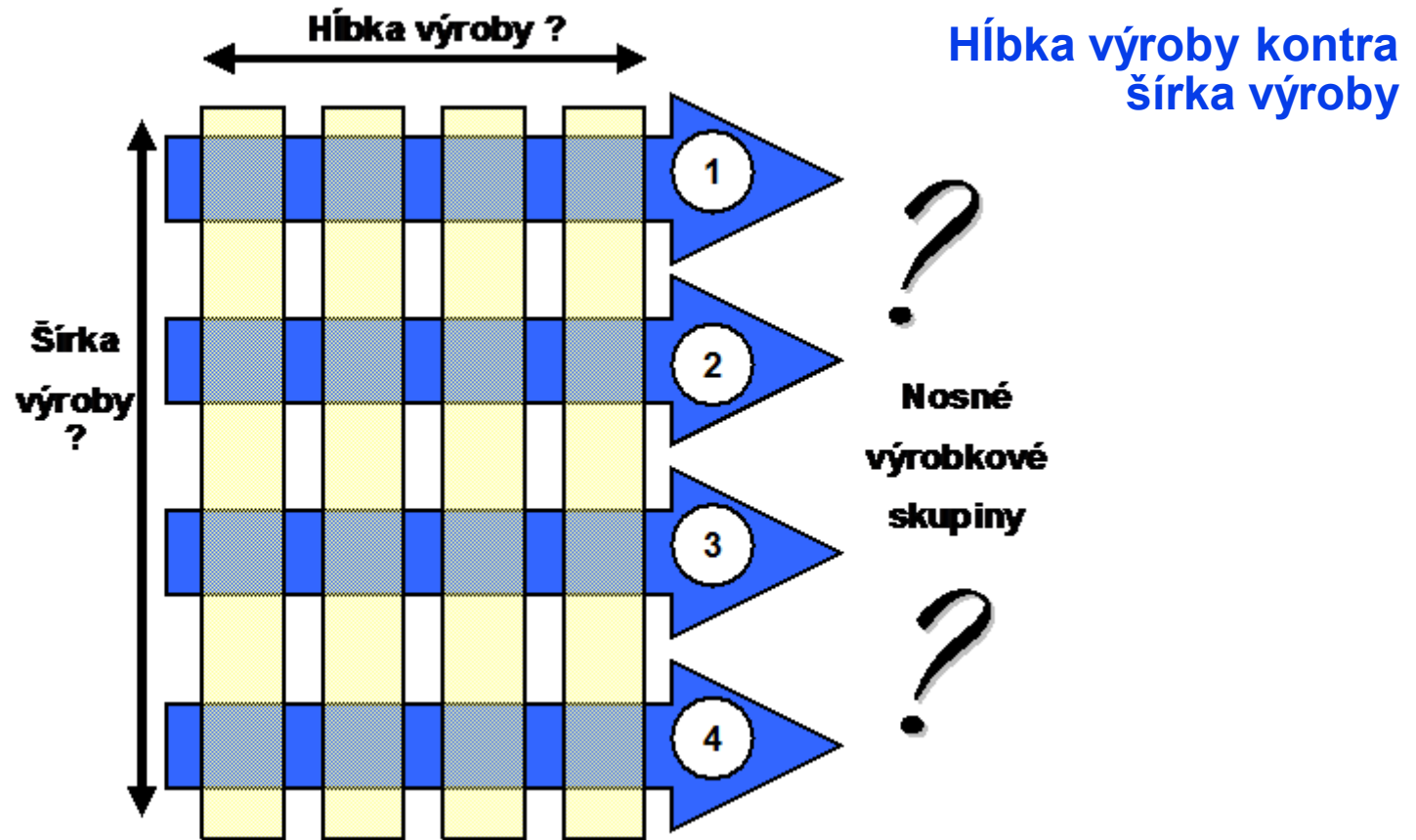
Regionálne rozdelenie nadbytočných kapacít

- Európa – 28%
- Severná Amerika 22%
- Japonsko – 20%
- Kórea – 15%
- Ostatné – 15%

3. Národné fórum produktivity



3. Národné fórum produktivity



3. Národné fórum produktivity



MKK-101-FF-E

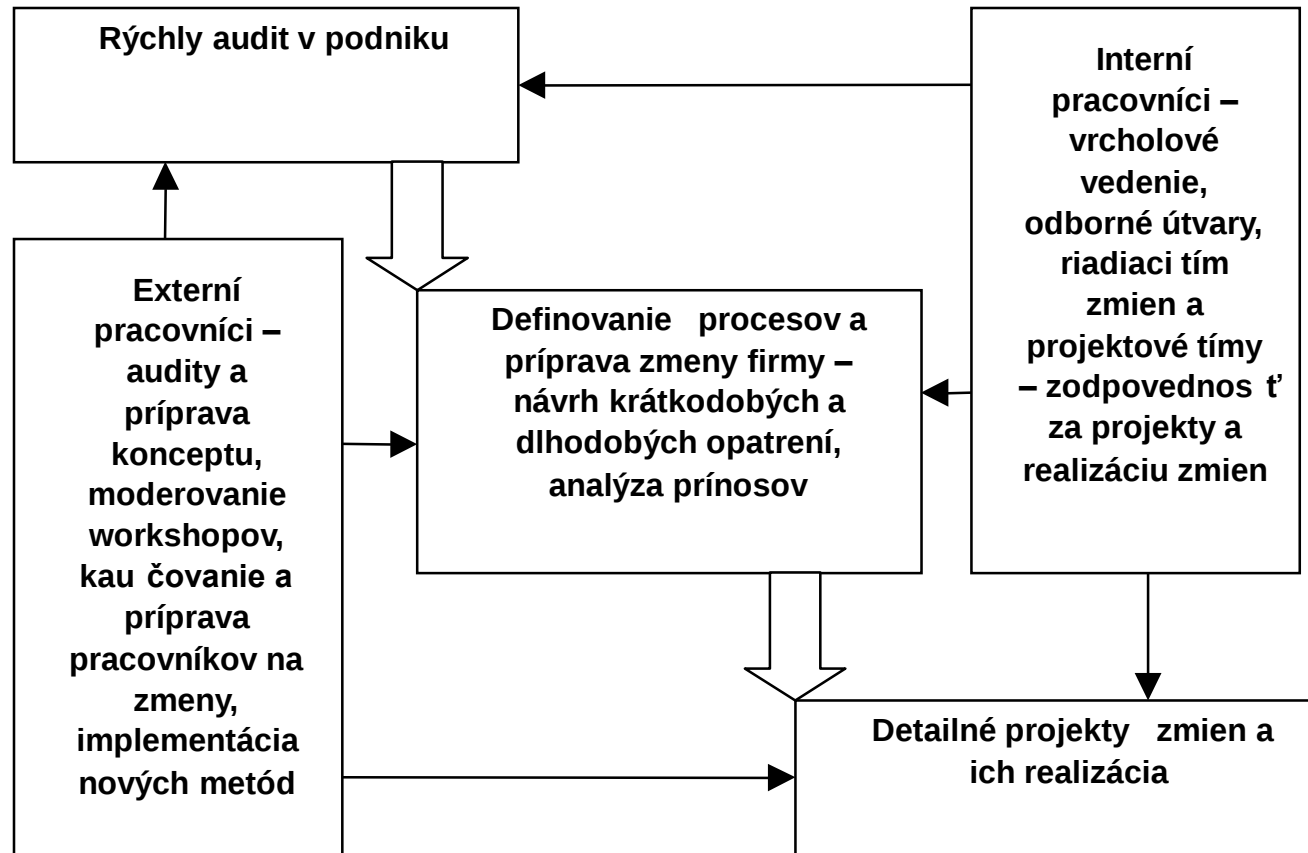


Katedra priemyslového inžinierstva
Univerzita Žilina



IPA Slovakia
Žilina

3. Národné fórum produktivity



3. Národné fórum produktivity

Čo? (Akcia)	Ako? (Postup, metóda)	Pre čo? (Dôvod)	Kedy? (Poradie)	Kto? (Riešiteľ)	Koľko? (Čas - týždne)
Rýchly audit procesov a možnosti zlepšenia	Rozhovory, analýzy, porovnávanie	Rýchla analýza potenciálov	1.	IPA + IPI, TM, VÚ, TÚ, PI, OÚ, PÚ, FÚ, LI	1 - 2
Popis procesov	Procesná analýza, WorkDraw, ARIS	Znalosť procesov a väzieb	2.	IPA + IPI, VÚ, TÚ, PI, OÚ, LI	4
Analýza hlavných procesov	Krivka pridanej hodnoty	Kvantifikácia procesov	3.	IPA + IPI, VÚ, TÚ, PI	2
Priority procesov	Hodnotová analýza	Významnosť procesov	4.	IPA + IPI, TM, VÚ, TÚ, PI	1
Analýza podpor- ných procesov	Hodnotová analýza	Oblasti plytvania	5.	IPA + IPI, TM, VÚ, TÚ, PI	1
Analýza informač- ného toku a infor- mačného systému	ARIS	Optimalizácia	6.	IPA + IPI, PI, LI	4



Katedra priemyslového inžinierstva
Univerzita Žilina



IPA Slovakia
Žilina

3. Národné fórum produktivity

Analýza podnikových ukazovateľov	TOC, BSC	Systém merania	7.	IPA + IPI, TM, PI, FÚ, LI	1
Benchmarking vybraných oblastí	Assessment Guide	Porovnanie	8.	IPA + IPI, PI	3
Návrh optimalizácie procesov	Simulácia – SIMPLE++	Nové štruktúry	9.	IPA + IPI, VÚ, TÚ, PI, OÚ, PÚ, FÚ, LI	4
Návrhy na zníženie nákladov	Kaizen, workshopy	Program úspor	10.	IPA + IPI, TM, VÚ, TÚ, PI, OÚ, PÚ, FÚ, LI	2
Podrobný projekt zmeny a akčné plány	TOC – plánovanie zmeny	Príprava zmeny	11.	IPA + IPI, TM, VÚ, TÚ, PI, OÚ, PÚ, FÚ, LI	2



Katedra priemyslového inžinierstva
Univerzita Žilina



IPA Slovakia
Žilina

3. Národné fórum produktivity

Až 80 % projektov podnikových zmien, ktoré sú zamerané na zlepšenie fungovania podnikových procesov je neúspešných.



Katedra priemyslového inžinierstva
Univerzita Žilina



IPA Slovakia
Žilina

3. Národné fórum produktivity

- **Neexistuje stratégia zmeny** – jasná analýza stavu, v ktorom sa firma nachádza, definovanie cieľa zmeny a presného postupu, ktorým sa zmena dosiahne.
- **Chýbajú znalosti, skúsenosti a hlavne podpora z úrovne vrcholového vedenia firmy** – vrcholové vedenie firmy musí byť motorom zmeny.

3. Národné fórum produktivity

- **Projekt zmeny sa prenechá externej firme bez dostatočnej spolupráce s internými pracovníkmi – väčšinou sa dosiahnú efekty s dočasnou platnosťou, často krát účelovo definované, pretože odmena externej firmy sa niekedy počíta z dosiahnutých “prínosov” (napr. redukcia personálu, zníženie zásob, a pod.).**
- **Zlý systém merania podnikových a výrobných ukazovateľov – stratégia zmeny je odtrhnutá od reality, zmeny sa musia orientovať na procesy, ktoré obmedzujú firmu v dosahovaní jej cieľa.**

3. Národné fórum produktivity

- **Nevyvážená stratégia zmeny** – zmeny sa vykonávajú iba vo vybranej časti podniku, izolovane, väčšinou tam, kde sa dajú preukázať efekty najrýchlejšie – napr. znižovanie personálu, outsourcing a pod.
- **Zlá komunikácia** – projekt zmeny si osvojil len úzky okruh pracovníkov, chýbajú informácie, ciele, vytvárajú sa rozličné fámy a brzdiace mechanizmy.

3. Národné fórum produktivity

- **Formálny prístup na papieri** – väčšina pracovníkov zmeny neberie vážne, pretože sa v podniku neustále s niečím začína, ale nič sa nedotiahne do úspešného konca.
- **Stratégia zmeny je jasná, má podporu, ale podnik má problém s jej realizáciou**, pretože ľudia nepoznajú detailný postup.
- **Sú príliš vysoké očakávania**, pričom koncept zmeny je spracovaný povrchné a presadzuje sa príliš mechanisticky, bez vtiahnutia pracovníkov do zmien už v prvých etapách projektu.

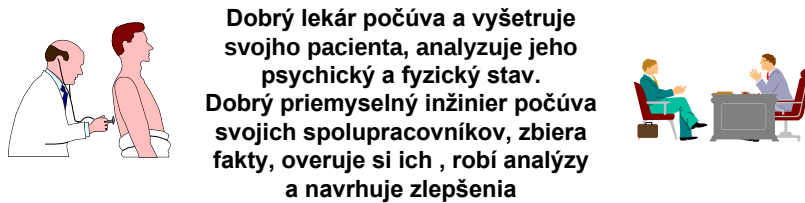
3. Národné fórum produktivity

- Chýbajú správni lídri jednotlivých úloh v projekte a skutočné projektové riadenie zmien – sledovanie cieľov, časového harmonogramu a nákladov.
- V projekte sa často presadzujú tlaky určitých záujmových skupín – napr. silná konzultačná firma, ktorá dokáže presadiť a zdôvodniť svoje záujmy, silná lobby vo vrcholovom manažmente, nejasné ciele vlastníkov alebo vlastníckych skupín a pod.

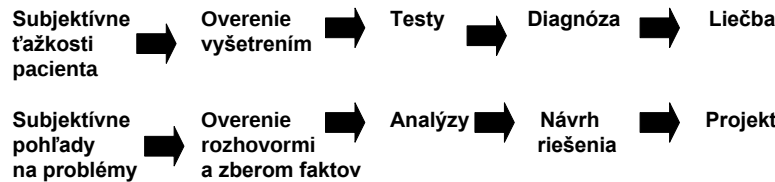
3. Národné fórum produktivity

- V mnohých slovenských podnikoch vrcholový manažment nemá vytvorené podmienky pre riadenie takýchto zmien – nesystémové zásahy vlastníkov, prípadne ťažkopádne smernice vo veľkých štátnych monopoloch, kde manažment veľkú časť svojej práce venuje zdôvodňovaniu svojich rozhodnutí a hájeniu svojej pozície.
- Chýbajú tri základné podmienky úspešnej zmeny – chcieť (motivácia ľudí na všetkých úrovniach v podniku), vedieť (znalosti metód a postupov, ktorými sa dajú takéto zmeny riadiť) a môcť (vytvorenie organizačného rámca pre realizáciu naplánovaných zmien).

3. Národné fórum produktivity



**Aké zmeny
sú účinné?**



BPR – operácia s rizikom vedľajších následkov alebo ohrozením života



Evolučné zmeny – tréning, zdravý život, pravidelné konzultácie s lekárom



Kaizen – pomalá samoliečba s rizikom prepuknutia vážnejšej choroby

3. Národné fórum produktivity

- Zmena zvnútra s podporou zvonka
- Orientácia na obmedzenia
- Postupné prekonanie vrstiev odporu
- Zmena prebieha ako koordinovaný a riadený proces

