

Případové studie

Specifickým prvkem publikační činnosti je zpracování případových studií úspěšných podniků pro určitou konfrontaci teoretických přístupů a návodů pro zajištění místa na výsluní a praktických výsledků, které podniky dosahují.

V každém ekonomickém systému je patrná skupina úspěšných jednotlivců či bezejmenných mas, současně můžeme definovat skupinu podniků, které bez nadsázky tvoří základ stabilního prostředí, vlastní prosperity a tím prosperity státu. Výsledky a předávání informací, či zkušeností z podnikového řízení jsou významným prvkem poznání pro akademickou oblast, podnikatelskou skupinu, širokou veřejnost apod.

V naší ekonomice působí řada podniků, které tyto výsledky a získané zkušenosti předávají bez sebemenšího problému, na druhé straně existuje řada podniků, které tyto informace neposkytují (přes hrozbu zákona o povinném zveřejňování informací), přičemž by tyto podniky mohly aktivně zasáhnout do statistik a pořadí, které vytváří renomované společnosti, např. Top Press.

Určit systém a klíč pro výběr společností je tím omezen a velmi obtížný. Výsledkem je pak hodnocení a z toho vyplývající pořadí z výsledků omezeného počtu podniků.

Při vyhodnocení pořadí 100 nejúspěšnějších společností za rok 2005, jak je uvádí Top Press vidíme, že pořadí na prvních třech místech podle **ročních výnosů** je již potřetí za sebou stejné a Škoda Auto obhájila první místo již po desáté. Rovněž složení první desítky podniků je v podstatě beze změn a první stovka podniků je víceméně uzavřenou společností.

Důležitějším ukazatelem pro pochopení pořadí je struktura podle odvětví. Asi třetinu první stovky obsazují obchodní společnosti (30), dále zde nacházíme podniky z odvětví energetiky a hospodaření s vodou (13), dopravy a spojů (9) a chemického, farmaceutického a gumárenského průmyslu (9). Největším průmyslovým odvětvím je pak výroba strojů a zařízení, především však automobilová výroba.

Je mnoho dalších ukazatelů, které uvádí Top Press pro pořadí nejúspěšnějších podniků, např. podle místa sídla společnosti, podle toho, kdo je největší zaměstnavatel, podle rozhodujícího vlastníka, pozoruhodné je, že v první stovce je 71 společností ovládané zahraničním kapitálem, tedy vlastníkem a pouze 17 je v rukou domácího kapitálu, kdežto od třetího místa je většinový podíl domácího kapitálu u sledovaných podniků.

I v tomto pořadí však ne vždy největší znamená nejúspěšnější, dokonce se stává, že v pořadí jsou společnosti, které hospodařily se ztrátou.

Přes veškeré výhrady je řebříček stanovovaný společností Top Press určitým základem pro snahu mnoha manažerů dostat se do této elitní skupiny a využít marketingový potenciál této soutěže.

Příklady pro vypracování případových studií:

1. podnik zajišťující montáže investičních celků

Projekt optimalizace zásobování montážních pracovišť byl zaměřen na dodávky spojovacího materiálu. Požadavkem zadavatele bylo zhodnotit současný stav, režim dodávek a navrhnout model, který je schopen reagovat na moderní trendy a požadavky logistiky.

Současný model dodávek pro montážní pracoviště byl kombinací docházky pracovníků do jednoho ze dvou skladů umístěných přímo ve výrobní hale a přípravy pomalu-obrátkových dílů v centrálním skladu spojovacího materiálu. Cílem optimalizace bylo zvýšit efektivitu systému prostřednictvím:

1. přenesení odpovědnosti na dodavatele spojovacího materiálu (**dodávky řízené dodavatelem**)
2. snížením docházkové vzdálenosti pracovníků, kteří potřebují spojovací materiál, eliminací časových ztrát
3. přenesením části portfolia spojovacího materiálu přímo na místa konečné spotřeby (montážní pracoviště)
4. nasazením vhodné technologie a obalového managementu (**mobilní regály, obalový kanban**).

2. podnik zajišťující distribuci originálních náhradních automobilových dílů

Úkolem případové studie bylo vytvoření konstrukce kvalifikovaného odhadu budoucí zákaznické poptávky s přímým vlivem na **úroveň stavu zásob** a samotné **řízení materiálových toků** (úroveň zásob, bod přibojednání, pojistné zásoby, pravděpodobnost stock-outu, optimální objednávkové množství apod.) je velmi složitá, pokud charakter poptávky je u většiny položek **sporadický** (obsahuje velké množství nulových hodnot). Podnik je největším dodavatelem náhradních dílů ve střední Evropě a jako takový musí dodržet vysokou úroveň zákaznických služeb jako konkurenční výhodu při dodržení minimální úrovně zásob a požadavků na zdroje. Byla provedena detailní analýza vhodnosti předpovědi poptávky pro zhruba 70 tis. položek. Dosažena byla **vysoká míra úspěšnosti předpovědi** jednoznačně prokazující využitelnost kvantitativních metod pro **efektivní řízení materiálových toků** pro dosažení optimalizace procesů a efektivnějšího využití zdrojů.

Cíle projektu:

- Ověření **vhodnosti statistických metod** pro odhad budoucí spotřeby
- Přímé napojení **předpovědi na plánování a řízení stavu zásob**
- **Optimalizace zásob** při dodržení vysoké úrovně zákaznických služeb

3) podnik zajišťující výrobu léků

Předmětem případové studie bylo vypracování a spuštění projekt, který má revidovat statistické metody a využívané analytické postupy předpovědi poptávky a jejich implementace uvnitř procesu plánování výroby. Součástí projektu je příprava informačního propojení speciálních SW aplikací s modulem APO systému SAP.

Cíle projektu:

- Detailní **analýza produktového portfolia**
- Konstrukce **předpovědi budoucí spotřeby** s určenou mírou přesnosti
- Kontrola metodiky **statistických podkladů**, analytické podpory
- Revize technické řešení **informačního přenosu do SAP APO**

4) maso zpracující podnik

Současný nedostatek logistických (skladových) kapacit v ČR je příčinou stále pokračujícího růstu aktivit spojených s výstavbou nových logistických areálů. Alternativní možností je přestavba již nevyužívaných výrobních závodů. Většinou je to jediná cesta, jak "zachránit" areál, jehož provoz již není možné zajistit příjmy z výrobní činnosti. Navíc je poloha takových podniků často z logistického hlediska velmi výhodná.

Příkladem projektu s velkým potenciálem je připravovaná razantní rekonstrukce masokombinátu postaveného v 60 letech minulého století. Vypracování případové studie spočívalo ve vypracování komplexní studie proveditelnosti přebudování části areálu na logistické centrum. Jejím obsahem byla projektantská činnost (návrh stavebních úprav a celkové dispozice areálu), tvorba ekonomických bilancí, nákladových kalkulací a návrh technologického vybavení skladu (zejména možnosti vybavení regálových systémů).

V současné době nevyhovuje areál potřebám moderní logistiky. Reorganizace areálu bude řešena ve dvou variantách. Ve variantě 1 bude cílem při minimálních stavebních úpravách zajistit co možná nejlepší obsluhu jednotlivých objektů. Ve variantě 2 bude cílem naopak maximální využití prostoru pro obsluhu objektů vzhledem k extenzivnímu využití skladových hal.

Cíle projektu:

- Zajistit základní **logistické činnosti areálu jako celku** = možnost příjezdu definovaného počtu vozidel, jejich přistavení k nakládky a vykládky a odjezd z areálu
- Zajistit funkčnost vedlejších **logistických činností** = parkování, organizace vjezdu, technologické odstavení vozidel...
- Zajistit **optimální propojení** s okolním (vnějším) dopravním systémem
- Rozdělit rozsáhlý areál do jednotlivých samostatných celků a zajistit funkčnost každého vytipovaného skladového modulu

- Vytvořit dokumentaci pro podporu obchodních aktivit
- Zhodnotit budoucí potenciál areálu také vzhledem k výstavbě dopravní infrastruktury

OHL ŽS

Každý podnik či společnost se z času na čas dostává do problémů vlastního rozvoje, kdy začíná být velmi náročné zajistit udržitelné tempo růstu prostřednictvím zvyšování cen, objemu nabízených produktů či služeb, optimální snížení nákladů. V tomto období zkušený management ví, že dlouhodobý organický růst podniku je neudržitelný bez neustálé a trvalé inovace.

Nestačí však jen přicházet s novými myšlenkami; musíte být také schopni je do produktů a služeb, které reflektují to, co zákazníci potřebují. Dokázat je zákazníkům nabídnout tehdy, kdy je potřebují a kde je potřebují, a zajistit následný hladký chod těchto produktů či služeb. Znamená to být připraven se neustále vyvíjet a měnit - zákazník je neúprosný. Znamé rčení "Nepostaráte-li se o vaše klienty včas vy, postará se o ně ochotně někdo jiný" tady platí dvojnásob.

Inovace na unifikovaném trhu

Jak se otvírají trhy

Využít skrytý potenciál

Umět se inspirovat jinde

Inovace je v myšlenkách