

Princíp spoločnosti so štíhlou výrobou

- *20 až 50-percentné zníženie zásob, porovnateľná redukcia výrobného cyklu*
- *10 až 30-percentné zlepšenie produktivity práce*
- *Zlepšenie odozvy na požiadavky zákazníkov o 15 až 20 percent*
- *Možnosť zvýšenia celkového objemu predaja o 5 až 10 percent, nie tvorbou nového dopytu, ale lepším napĺňaním súčasného dopytu*
- *To všetko môže priniesť koncept „štíhlej spoločnosti“, ktorý sa pozerá na procesy očami zákazníka s dôrazom na tvorbu reálnej hodnoty*

Bratislava, 6. apríl 2010 – O ekonomickej kríze sa denne diskutuje na pracoviskách i v médiách. Prepad predaja o 20 až 30 percent je bežná realita vo výrobných odvetviach a táto vlna sa prelieva ďalej do nadväzujúcich segmentov alebo logistických služieb. Aké sú možnosti pri snahe odvrátiť jej dopad? Nekompromisne redukovať náklady naprieč spoločnosťou alebo sa zamerať na často prehliadanú prevádzkovú efektívnosť?

Väčšina podnikov bola zvyknutá na stabilný dopyt po svojich produktoch. Preto akákoľvek pozornosť venovaná efektívnemu fungovaniu znamenala stratu možnosti získania ďalšej zákazky a naplnenia agresívne nastavených cieľov o podiely na trhu. Náhle zníženie zákazníckeho dopytu v čase krízy postavilo top manažérov pred vážny problém.

Prvá vyšliapaná cesta z minulosti vedie k radikálnej nákladovej efektívnosti. Znižovanie nákladov našlo svoj cieľ podľa percentuálneho zastúpenia nákladov práve v ľudských zdrojoch. Prudké znižovania počtu zamestnancov sa často diali bez detailného uváženia. To viedlo k znižovaniu stavov v celej spoločnosti namiesto cielenej redukcie podľa efektivity jednotlivých oblastí. Ako dokazujú skúsenosti z predchádzajúcich ekonomických poklesov, rapídne plošné zníženie stavu zamestnancov vedie k okamžitému zlepšeniu celkových hospodárskych výsledkov vďaka zníženiu nákladov. Problémom je však krátkodobý efekt takéhoto riešenia. V dlhodobom horizonte hrozí strata schopnosti inovácie a strata kľúčových

Správa

znalostí tvoriacich hodnotu, kvalitu a výnimočnosť produktu. Týmito znalosťami spoločnosť disponuje práve vo forme skúseností svojich zamestnancov, ktorých počet chce znížiť.

Druhou možnou cestou je často podceňovaný návrat k podstate vlastného obchodného modelu – prečo dokážem niečo predat? Táto cesta sa javí buď triviálna a teda bez potenciálu odvrátiť dnešné hrozby, alebo naopak príliš náročná, lebo neprináša jednoduchý škrť nákladov ako v prípade prepúšťania. Okrem sociálnej podstaty má táto druhá cesta radikálnu výhodu práve v dlhodobom horizonte.

Ak je zámerom manažmentu zlepšiť dlhodobé výhľady, žiada sa prístup založený na pochopení toho, čo pre zákazníka a spoločnosť tvorí hodnotu, a čo v očiach zákazníka tou hodnotou skutočne je. Takýto prístup prirodzene vedie k zavádzaniu trvalých zlepšení, pomáha tvoriť kultúru neustáleho zlepšovania a reálne umožňuje naplniť požiadavky zákazníkov z hľadiska poskytovanej hodnoty. V ideálnom prípade sú prevádzkové činnosti nastavené tak, aby boli vyvolané iba zákazníckym dopytom a potrebou. V takom prípade spoločnosť nevykonáva nepotrebné činnosti a nevyrába nadprodukcii, ktorú trh nie je schopný absorbovať. Ak spoločnosť dosiahne takúto úroveň vyspelosti vnútornej prevádzky, hovoríme, že spoločnosť sa stáva tzv. „štíhlou spoločnosťou“ alebo spoločnosťou so „štíhlou“ výrobou (tzv. lean manufacturing). Takáto spoločnosť má zákaznícky nastavené všetky činnosti a spúšťacím faktorom pre ich výkon je zákaznícky dopyt.

Milan Gajdoš zodpovedný za služby zlepšovania výkonnosti podnikov v rámci KPMG Slovensko vysvetľuje, že štíhla výroba v spoločnostiach rozhodne nie je novým konceptom alebo trendom vo výrobe. Princíp vznikol v automobilovom priemysle, s ktorým sa aj často spája, no ak sa správne aplikuje, môže priniesť udržateľné nákladové výhody aj do ostatných výrobných segmentov. Je to princíp, ktorý môže vyplývať z celopodnikovej stratégie zvyšovania a riadenia kvality, a ktorý súvisí s ďalším známym konceptom „just-in-time“. Princípiálne ide o zameranie spoločnosti na požiadavky zákazníkov a kontinuálne kvalitatívne zlepšovanie všetkých činností v spoločnosti.

Správa

Slovenské podniky majú veľký potenciál jednoducho realizovať prínosy druhej alternatívy, a tak si významne pomôcť pri odvrátení negatívnych dopadov ekonomickej krízy, a to hneď z niekoľkých dôvodov. Prvým najzávažnejším je aktuálne nízka miera produktivity práce, na Slovensku v priemere okolo 100 tisíc eur na zamestnanca. Druhým je značná adaptabilnosť slovenských výrobných postupov, keďže majú východisko práve v moderných postupoch západných koncernov založených na štandardizovaných častiach výrobného procesu. Jednotlivý potenciál zlepšenia je vždy nutné posúdiť individuálne, avšak slovenská prax ukazuje, že sa priamo a bez rozsiahlych komplikácií dajú realizovať podstatné prínosy.

Spomínaný koncept štíhlej výroby je postavený na 5 princípoch: hodnota, hodnotový prúd, tok, ťah a dokonalosť. Štíhla spoločnosť sa pozerá na procesy očami zákazníka a kladie si otázku, aké aktivity či kroky skutočne tvoria hodnotu pre zákazníka. Tie, ktoré ju netvoria, sa považujú za nadbytočné a následne sú eliminované. Špecialisti na zavádzanie princípov štíhlej výroby v princípe rozoznávajú sedem kategórií nadbytočných krokov: transport, zásoby, pohyb, prestoje, nadprodukcia, nadbytočné spracovanie a defekty. Po odstránení nadbytočných krokov vznikne plynulý tok vytvorenej hodnoty naprieč spoločnosťou. Operácie sa urýchlia vďaka kratšej dobe realizácie a znížia sa náklady na nedokončenú výrobu. Zoštíhlením spoločnosti, aby produkovala naozaj len to, čo je nevyhnutné a potrebné, sa zníži aj množstvo zásob, ktoré musí udržiavať, aby docielila hladké fungovanie.



Vo výrobných podnikoch sa zavedenie štíhlych princípov spravidla premietne v 20 až 50-percentnom znížení zásob, porovnateľnom skrátení výrobného cyklu a približne 10 až 30-percentnom zlepšení produktivity práce. Možno ešte zaujímavejšie je zlepšenie odozvy na požiadavky zákazníkov o 15 až 20 percent, čo môže dokonca viesť k zvýšeniu celkového objemu predaja o 5 až 10 percent. Nie však tvorbou nového dopytu, ale lepším napĺňaním toho súčasného. Dosiahnutie týchto prínosov umožňuje práve prirodzené zameranie štíhleho konceptu na oblasť výrobnéj flexibility a adaptability spoločnosti na požiadavky zákazníkov.

O KPMG:

KPMG je globálna sieť firiem poskytujúcich profesionálne služby v oblasti auditu, daní a poradenstva. Jej členské firmy pôsobia v 144 krajinách a zamestnávajú vyše 137 000 odborníkov. Nezávislí členovia siete KPMG sú pridružení ku KPMG International Cooperative ("KPMG International") právnickej osobe registrovanej vo Švajčiarsku.

Spoločnosť KPMG Slovensko je nezávislým členom medzinárodnej siete KPMG a na Slovensku pôsobí od roku 1991. V súčasnosti zamestnáva viac ako 300 ľudí a má 12



Správa

partnerov. Je poprednou audítorskou a poradenskou spoločnosťou. Poskytuje širokú škálu audítorských, daňových a poradenských služieb mnohým domácim i zahraničným spoločnostiam a asistuje pri významných transakciách vo väčšine hospodárskych odvetví.

Tlačové kontakty:

KPMG Slovensko spol. s r.o.

Marek Wilhalm

External communication

+421 915 758 843

mwilhalm@kpmg.sk

Media In – public relations agentúra

Zuzana Lacová

Managing Partner

+421 911 229 399

zuzana.lacova@cohnwolfe.sk