

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Obor: Podniková ekonomika a management



Špecifika úrovne štíhlosti vo vybranej spoločnosti

Vypracoval: Bc. Martin Lesňák

Vedúci práce: Ing. Felipe Martínez, Ph.D.

Prehlásenie

Prehlasujem, že som svoju diplomovú prácu vypracoval samostatne a použil som len podklady uvedené v priloženom zozname použitých zdrojov.

Spracované za finančnej podpory Internej grantovej agentúry VŠE, evidenčné číslo F3/65/2016.

.....

V Praze dne 14. decembra 2016

Bc. Martin Lesňák

Pod'akovanie

Týmto by som rád poďakoval pánovi Ing. Felipemu Martínezovi, Ph.D. za jeho odbornú pomoc, ochotu a cenné pripomienky, ktoré značne pomohli pri vypracovaní tejto diplomovej práce.

Kľúčové slová

Lean, etnografia, maloobchod

JEL klasifikace

M10, L19, L80

Abstrakt

Lean koncepcia vychádza z Toyota výrobného systému (TPS). Koncept Leanu zahŕňa hodnotu, plytvanie a trvalé zlepšovanie. Organizácia s vysokou úrovňou štihlosti vytvára väčšiu hodnotu pre zákazníkov s nižšou mierou plytvania za prítomnosti kontinuálneho zlepšovania. Skúmanie tejto diplomovej práce určuje nový prístup merania štihlosti. Hoci je využitie etnografie v Lean managementu nové, otvára nové možnosti k pochopeniu správania ľudí a štihlosti v podniku.

Keywords

Lean, ethnography, retail

JEL classification

M10, L19, L80

Abstract

The Lean concept arises from Toyota Production System (TPS). Then, the concept of leanness includes Value, Waste and Continuous Improvement. An organization with high level of leanness creates higher value to customers with lower level of waste within a continuous improvement environment. The examination of these diploma theses determines a new approach of lean measurement. Although, the use of ethnography is new in Lean management, it opens new possibilities to understand the behavior of the people about the organizational leanness.

Obsah

ÚVOD	8
<u>1 LEAN MANAGEMENT</u>	<u>10</u>
1.1 TOYOTA PRODUCTION SYSTEM	10
1.2 LEAN OFFICE – ŠTÍHLA ADMINISTRATÍVA	11
1.3 ŠTÍHLA LOGISTIKA	13
1.4 ŠTÍHLOSŤ V MALOOBCHODE	16
1.5 ŠTÍHLÝ PODNIK	17
1.6 PLYTVANIE	18
1.7 JUST IN TIME (JIT)	22
1.7.1 KANBAN	22
1.8 NÁSTROJE AUTOMATIZÁCIE	23
1.9 ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI.....	24
1.9.1 HEIJUNKA	24
1.10 TRVALÉ ZLEPŠOVANIE	24
1.10.1 KAIZEN.....	24
1.11 VIZUALIZÁCIA.....	25
1.11.1 MAPOVANIE HODNOTOVÉHO TOKU.....	26
1.11.2 5S.....	26
<u>2 ETNOGRAFICKÝ VÝSKUM</u>	<u>30</u>
2.1 POZOROVANIE	30
2.2 ROLA ETNOGRAFA.....	31
2.3 ZBER DAT.....	32

3	<u>METODIKA.....</u>	<u>35</u>
4	<u>REALIZÁCIA VÝSKUMU</u>	<u>41</u>
4.1	<u>ZBER DAT.....</u>	<u>42</u>
4.1.1	HODNOTA PRE ZÁKAZNÍKA.....	42
4.1.2	PLYTVANIE	44
4.1.3	TRVALÉ ZLEPŠOVANIE	49
4.2	<u>ÚROVEŇ ŠTÍHLOSTI.....</u>	<u>51</u>
5	<u>NÁVRH ZLEPŠENIA ŠTÍHLOSTI PODNIKU</u>	<u>55</u>
	<u>ZÁVER.....</u>	<u>58</u>

Úvod

Vlastníci a manažéri neustále hľadajú spôsoby, ako zlepšiť svoje procesy v podniku a optimalizovať ich tak, aby sa znížili náklady. Ako dôležitý pomocník sa osvedčila metodika lean manažmentu. Štíhly podnik využíva rôzne nástroje, ktoré menia a upravujú podnikové procesy tak, aby bol výkonnostný tok vo firme rýchlejší, lacnejší, efektívnejší, kvalitnejší a zameraný na potreby zákazníka. Filozofia lean manažmentu sa premieta do všetkých činností podniku od štíhlej výroby, cez štíhlu logistiku ako aj štíhlu administratívu.

LEAN Office je metodika k vylepšovaniu administratívnej práce. Jej vznik sa pripisuje z veľkej časti Taiichi Ohnovi (1912-1990), otcovi Toyota Production System, Štíhlej výroby a Lean Six Sigma. Štíhla administratíva eliminuje plytvanie a činnosti, ktoré nepridávajú hodnotu pre zákazníka, znižuje náklady a zvyšuje efektivitu bez znižovania bezpečnosti.

Logistika a jej procesy sú neoddeliteľnou súčasťou všetkých maloobchodných reťazcov. To môže byť vnímané aj ako samostatná časť podniku. Logistické procesy sú natoľko variabilné, že ich zmena je spôsob, ako zvýšiť produktivitu a ušetriť peniaze bez toho aby sa zmenilo produktové portfólio alebo prístup k zákazníkovi.

Zástancovia Lean Manufacturing (štíhlej výroby) tvrdia, že prínosy realizácie tejto metódy nie sú obmedzené len na uplatnenie v automobilovom priemysle, kde Lean vznikol. Táto diplomová práca poukazuje na využitie lean techník v podniku s rýchloobrátkovým spotrebným tovar (FMCG).

Etnografia pochádza z gréckeho "etno", čo znamená kultúru alebo ľud a "Grapho", čo znamená písanie. Poľský antropológ Branislaw Malinowski (1884-1942) opisuje túto metódu a inšpiruje mnoho ďalších antropológov aplikovať rovnaký prístup k pochopeniu kultúry pozorovanej skupiny. Ďalej využitie etnografie v podnikaní prináša nové výkonné jedinečné perspektívy pre získanie informácií o zákazníkoch. Existujú dva hlavné dôvody, pre ktoré sa etnografia stala populárna v podnikaní. Po prvé, etnografia skúma obsah a poskytuje nový pohľad na produktu, ľudí, spotrebiteľov atď. Po druhé, etnografi dokážu zaujať jedinečnú pozíciu v teréne, vďaka ktorej im je umožnené vidieť to, čo by inak bolo neviditeľné.

Diplomová práca si kladie za cieľ navrhnúť postup zlepšovania úrovne štíhlosti vo vybranej spoločnosti prostredníctvom analýzy interných procesov. V modeli výskumu sa uplatňujú techniky etnografického výskumu v kontexte štíhleho podniku. Kritéria štíhlosti determinujú tri oblasti: plytvanie, trvalé zlepšovanie a činnosti, ktoré vytvárajú hodnotu pre zákazníka.

Prínos diplomovej práce predstavuje špecifický plán zvyšovania úrovne štihlosti podniku v maloobchode a administratíve. Výskum je realizovaný v konkrétnej spoločnosti, kde je výskumník zamestnaný na hlavný pracovný pomer a tak môže aktívne participovať aj na reálnej implementácii návrhových riešení.

Diplomová práca je súčasťou výskumu Štihlosti v Českej republike. Jej realizácia je podporená finančnými prostriedkami Internej grantovej agentúry VŠE, evidenčné číslo F3/65/2016. Súčasťou výskumného šetrenia je tiež publikovanie článku, ktorý sa zaoberá možnosťou uplatnenia etnografie v lean manažmente (Approaching Lean Management with Ethnography) (LESŇÁK, ŠIMEČEK, & MARTÍNEZ, 2016), ktorý bol publikovaný v zborníku konferencie International Days of Statistics and Economics, 2016 v Prahe.

1 Lean management

„Organizations as well as individuals need to take action in order to become fit, lean and healthy.“

Brigitte Norlyk, 2011

Lean management pre firmu predstavuje jedinečný prístup k riadení celej organizácie. Vo svojej podstate skrýva efektívnu tvorbu pridanej hodnoty pre zákazníka, obmedzovanie plytvania, správne nastavenie podnikových procesov filozofiou trvalého zlepšovania. Zapojenie myslenia „lean“ do všetkých aktivít spoločnosti prebieha prostredníctvom podpory ochotných a zaškolených pracovníkov firmy. Lean manufacturing ponúka širokú ponuku nástrojov ako podniku znižovať náklady pri produkcii, ako vytvárať produkty alebo služby bez zbytočných zásob a tak efektívne využívať svoje zdroje.

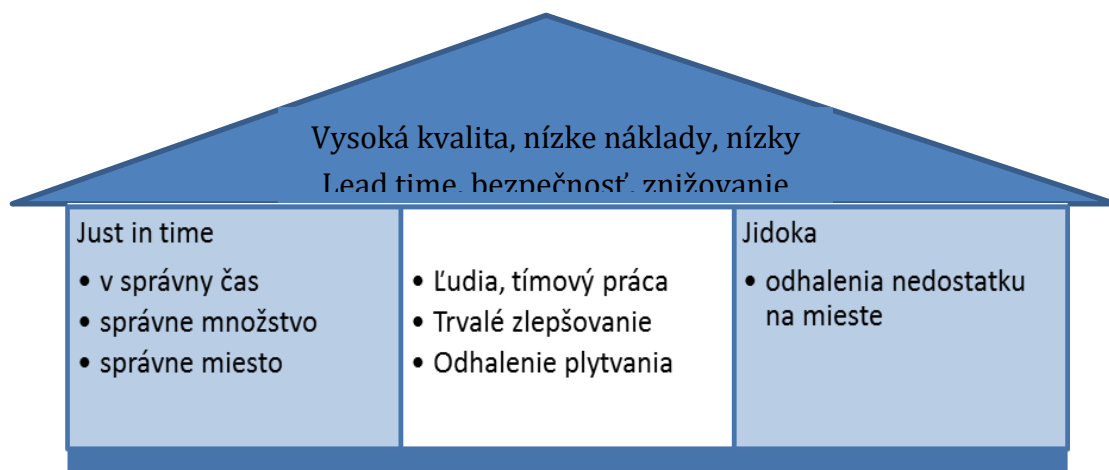
Vývoj Lean manažmentu

Metóda štíhlej výroby vychádza zo základov viacerých prístupov k riadeniu produkcie a podnikového manažmentu. Na základe histórie možno povedať, že každá firma sa snaží uplatniť princípy lean manufacturing. Aplikácia štíhlej výroby a definovanie jej pilierov sa v podnikovej praxi vyskytuje ako Toyota production system (TPS). Súbor týchto osvedčených postupov vznikol skĺbením viacerých smerov riadenia výroby. Počiatky tejto filozofie možno hľadať v Spojených štátoch amerických, kedy Henry Ford (1863-1947) ako prvý zavádza princíp montážnej linky. Medzi ďalších predchodcov možno označiť Frederika Taylora (1856-1915), ktorý prispel priemyselným inžinierstvom, kde svoj výskum zameral predovšetkým aj na zamestnancov. Jeden zo základných prínosov štíhlej výroby je v oblasti kvality. Základy týmto princípom dal W. Edwards Deming (1900-1993) tiež označovaný za otca riadenia kvality. Tieto vymenované prístupy si osvojili riadiaci pracovníci v Japonsku a snažili sa ich prepojiť a vytvoriť tak jednoduchý a účinný spôsob riadenia zdrojov výroby pri čo najlepšom uspokojení potrieb zákazníka.

1.1 Toyota production system

Prezident Toyoty Kiichira Toyoda (1894-1952) zadal svojím manažérom zložitú úlohu: „Dožeňme Ameriku do troch rokov“. V tom období v Toyote pôsobil ako manažér aj Taiichi Ohno.(1912-1990) Počas svojho krátkeho pôsobenia v americkom priemysle zistil, že produktivita tamojších pracovníkov v automobilovom priemysle je desaťkrát vyššia ako u japonských. V tom čase Japoncom chýbala infraštruktúra nato aby sa vyrovnali produktivitou alebo kvalitou

americkému automobilovému priemyslu. Na základe týchto zistení si Eiji Toyoda (1913-2013), Taiichi Ohno a Shigeo Shingo (1909-1990) uvedomili, že pre Japonské prostredie musia vymyslieť vlastný spôsob riadenia výroby. Tento prístup musí vychádzať z Japonskej kultúry za predpokladu úspešnej implementácie amerických princípov výroby. Vytvorili tak systém TPS. Vďaka aplikáciám TPS mohla



Obrázok 1 Dom Toyota production systém
Zdroj: Vlastné spracovanie

Toyota konkurovať spoločnostiam ako boli Ford alebo GM na svetovom trhu (DINERO, 2005).

Zavedenie TPS do procesov spoločnosti primárne zohľadňuje potreby zákazníka. Každý krok výroby je následne prispôbený tomu, aby vytváral hodnotu pre zákazníka. Výsledkom výroby môže byť bezchybný produkt alebo služba, ale o úrovni jeho kvality rozhoduje zákazník svojou ochotou ho kúpiť. Na ceste k vytvoreniu kvalitného produktu musí podnik zohľadňovať množstvo faktorov. Zhrnutie hlavných faktorov na ceste k dosiahnutiu najvyššej kvality pre TPS reprezentuje tzv. model domu. Tento dom podopierajú dva piliere vo svojom pôvodnom pomenovaní ako Just-in-time a Jidoka. Na najvyššom mieste teda v pomyslenej streche domu TPS sa nachádza úroveň kvality, bezpečnosť, minimalizácia nákladov a najmä spokojnosť zákazníka.

1.2 Lean office – štíhla administratíva

Kancelárskom prostredí je veľmi dôležité, pretože zamestnanec v ňom strávi približne 40 % pracovného času, a vieme, že nesprávne pracovné podmienky spôsobujú choroby a stres, rovnako ako podstatné náklady pre spoločnosti a organizácie (European Commission, 2002). Vzhľadom k tomu, tam je rastúci záujem o dôležitosť dizajnu kancelárskych priestorov na zdravie pracovníkov, pohody a uspokojenie z práce.

S tým je spojený rastúci záujem o potenciálne vplyv pracovného prostredia na produktivitu a výkonnosť zamestnancov. So zavedením lean filozofie do

podnikových služieb, sa pozornosť presunula smerom k zmieneným faktorom, tj ako zvýšiť efektívnosť s podporou kancelárskeho designu. Celkovým cieľom leanu je uvoľniť čas a pracovať efektívnejšie. To sa vykonáva vytvorením lepších pracovných postupov, vizualizáciou usporiadania, skrátenie dodacej lehoty, znížením objemu odpadov, ktorými sa vykonáva neustále zlepšovanie a zvýšenie flexibility. Učiaca organizácia je termín používaný pre organizácie, ktoré uľahčujú učenie jej členov a priebežne sa mení sama (Senge, 1990).

Hlavné ciele štíhlej administratívy sú podľa Košturiaka (2008) krátke priebežné časy zákaziek, nízke zásoby a prehľadné procesy, bezchybné procesy a vyššia efektívnosť administratívnych procesov.

Košturiak (2006) uvádza, že viac ako 50% z priebežnej doby zákazky tvoria činnosti v oblasti administratívy. Príčiny sú hlavne v nasledujúcich oblastiach:

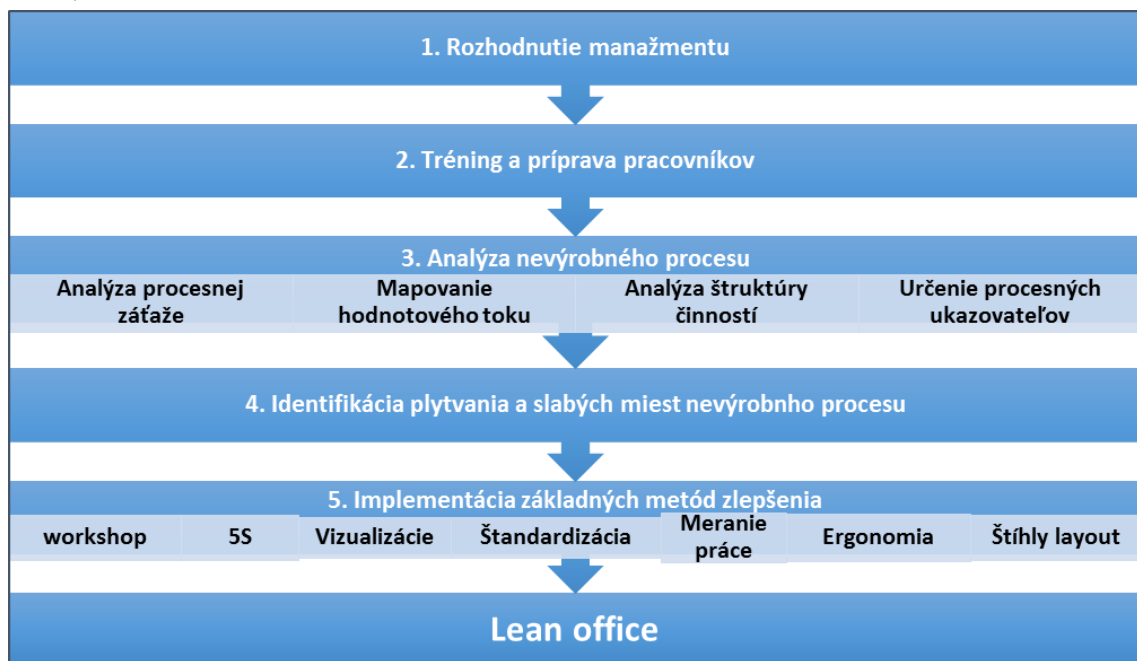
- Interné problémy komunikácie medzi oddeleniami, ľuďmi a rôznymi počítačovými systémami
- Komunikačné problémy so zákazníkmi a dodávateľmi
- Nerovnomerný príchod zákaziek a kolísajúce zaťaženie jednotlivých oddelení
- Problémy software - prepojenie, funkčnosť, poruchy, nekompatibilita
- Veľké zásoby nevybavených položiek
- Mnoho neproduktívnych porád a byrokratických činností - zbieranie nezmyselných štatistík a vyplňanie tabuliek
- Nedostupní spolupracovníci, ktorí práve vykonávajú inú činnosť - chýbajúca synchronizácia administratívnych procesov
- Veľké vzdialenosti medzi oddeleniami
- Poruchy kancelárskeho vybavenia
- Hľadanie správnych podkladov, chýbajúce zdieľanie aktuálnych verzií dokumentov
- Nedostatočná kvalifikácia pracovníkov, neznalosť počítačových systémov, nízka disciplína a produktivita práce (KOŠTURIAK J., 2012).

Samotné roztriedenie jednotlivých druhov plytvania do vyššie uvedených kategórií samo o sebe nezaručuje, že bude plytvanie vždy úspešne identifikované. Plytvanie vo výrobných procesoch je ďaleko horšie rozpoznateľné. K identifikácii plytvania existuje niekoľko metód a nástrojov. Tým najkomplexnejším a zároveň najviac efektívnym je 3-fázový Office Kaizen (Bejčková, 2013). Podrobnejšie sa autor venuje uplatneniu lean kaizen v kapitole 1.10.1

Pre účinné rozhodnutie zlepšovať procesy v nevýrobnej oblasti je potrebné najprv získať podporu manažmentu. Ten musí rozhodnúť, či je to potrebné pre splnenie

cieľov spoločnosti a začať systém zlepšovať. Získaním podpory od manažmentu spoločnosti, môže sa posunúť ďalej

k druhému kroku, ktorý je dôležitý predovšetkým pre filozofiu štíhlej administratívy. Ak má sa stať zlepšenie hodnotnou formou je potrebné zainteresovať do procesu aj niektorých pracovníkov spoločnosti. Je nutné všetky zainteresované osoby pripraviť a vyškoliť k potrebným znalostiam. Následne sa môžu analyzovať niektoré nevýrobné oblasti. V tejto fáze je potrebné použiť tie najlepšie možné metódy, ktoré umožnia vizualizovať východiskový stav jednotlivých procesov. Potom nasleduje identifikácia plytvania a slabých miest v nevýrobných procesoch. Je potrebné sa zamerať na druhy plytvania, ktoré sa vyskytujú v administratíve, ako už bolo popísané vyššie. Ak je správne analyzovaný nevýrobný proces a potom správne identifikované plytvanie, je potrebné v ďalšom kroku toto plytvanie eliminovať a implementovať metódy k zlepšeniu. Posledný krok, zvaný audit programu zlepšovania, zhodnotí, ako bola zmena úspešná pri odstránení plytvania v nevýrobnej oblasti (MAŠÍN, 2007). Vizualizovaná podoba procesu zlepšovania v štíhlej administratíve:



Obrázok 2 Lean office

Zdroj: Vlastné spracovanie, (MAŠÍN, 2007)

1.3 Štíhla logistika

Počas posledných desaťročí sa supply chain management (SCM), dostal do povedomia prostredníctvom integrácie podnikových procesov od koncových užívateľov cez pôvodných dodávateľov, ktorí poskytujú produkty, služby a informácie, ktoré pridávajú hodnotu pre zákazníka. Firmy sa ním musia zaoberať, aj keď to nie je ich hlavný predmet činnosti, pretože SCM má silný vplyv na hodnotu

spoločnosti. Táto súdržnosť medzi SCM a hodnotou spoločnosti, ktorá môže byť pomenovaná hodnotný SCM, sa skladá zo štyroch faktorov: vytváranie hodnoty = nárast tržieb, prevádzkové náklady = redukcie, a účinnosť = fixný a pracovný kapitál.

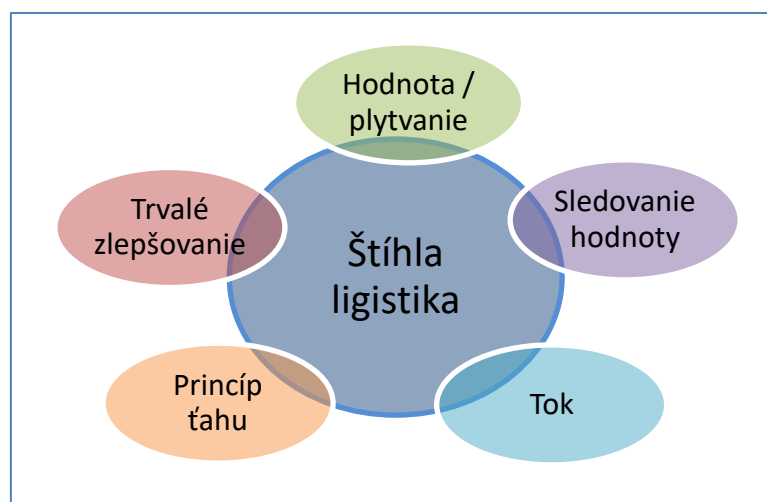
Zásobovací reťazec (supply chain, SC) pozostáva zo spolupracujúcich firiem s cieľom podporiť strategické postavenie a zlepšiť prevádzkovú efektívnosť. Manažment zásobovacieho reťazca pokrýva všetky funkčné oblasti v rámci firiem a prepája jednotlivých obchodných partnerov reťazca. Rada odborníkov riadenia dodávateľských reťazcov (Council of Supply Chain Management Professionals) definuje tento pojem ako súhrn nasledujúcich činností: plánovanie, riadenie aktivít spojených s obstarávaním a dodávkami, konverzia a všetky aktivity riadenia logistiky. Ďalej zahŕňa koordináciu a spoluprácu účastníkov distribučných kanálov, ktorí môžu byť dodávatelia, sprostredkovatelia, 3PL poskytovatelia a zákazníci.

Pre maloobchod je situácia špecifická v tom, že manipulujú s veľkým množstvom rôznych produktov v globálnych distribučných sieťach skladajúcich v rôznych podmienkach, rovnako ako s variabilitou zmluvných dodávateľov a poskytovateľov služieb v oblasti skladovania a logistiky. Napriek tejto zložitosti, odlišností pre skladovanie spotrebného tovaru a rýchloobrátkového tovaru často vykazujú podobné vlastnosti.

Vzhľadom k relatívne vyššiemu podielu nákladovo logistických činností na celkových nákladoch na výrobok a vzhľadom na ich vplyv na kvalitu produktu, sa pripisujú logistike stále vyšší podiel na úspechu, alebo neúspechu podniku. Stáva sa dôležitým konkurenčným faktorom každej firmy. Preto štíhly podnik potrebuje aj štíhle logistické procesy, bez ktorých nemožno rozvíjať ani ostatné procesy v podniku. Firma potrebuje odstrániť plytvanie. V kapitole 1.6 Plytvanie sú vymenované druhy plytvania podľa TPS.

Úlohou riadenia zásobovacích reťazcov (SCM) bola odstrániť zbytočne vysoké zásoby a tým spojené náklady a optimalizovať čas a presnosť dodávok. SCM riadi toky tovarov na základe dopytu a neposúva zásoby zhora od výrobcov až po maloobchod. Lean logistika je schopnosť navrhnuť a spravovať systém na kontrolu pohybu a geografickej polohy materiálov, materiálov vo výrobe a tovarov pri dosiahnutí najnižších celkových nákladov. Táto manažérska teória je založená na princípoch eliminácie neúčinných prvkov a zvyšovania rýchlosti operácií a tovarových tokov. V prvom rade pod tým myslíme odstránenie vysokých skladových zásob, ktoré nie sú potrebné na uspokojenie prevádzkových a spotrebiteľských potrieb (MYERSON, 2012).

Riadenie logistiky sleduje v podniku tok materiálu, informácií, financií aj. Štíhly podnik sa snaží o zvýšenie plynulosti toku, kde produkt prejde k zákazníkovi rýchlejšími, bez zbytočných zdržaní pri nižších zásobách. O Zvýšenie plynulosti Toka sa snaží synchronizáciou procesov. To znamená, že procesy na seba časovo nadväzujú tak, že výstup jedného sa okamžite stáva vstupom ďalšieho. Snaha o plynulý tok od začiatku zahŕňa celý logistický reťazec, od prvotných dodávateľovo ku koncovému zákazníkovi, pretože optimalizácia izolovaných častí nemusí viesť k riešeniu s celkovými najnižšími nákladmi (JONES, 1997).



Obrázok 3 Štíhla logistika

Zdroj: Vlastné spracovanie

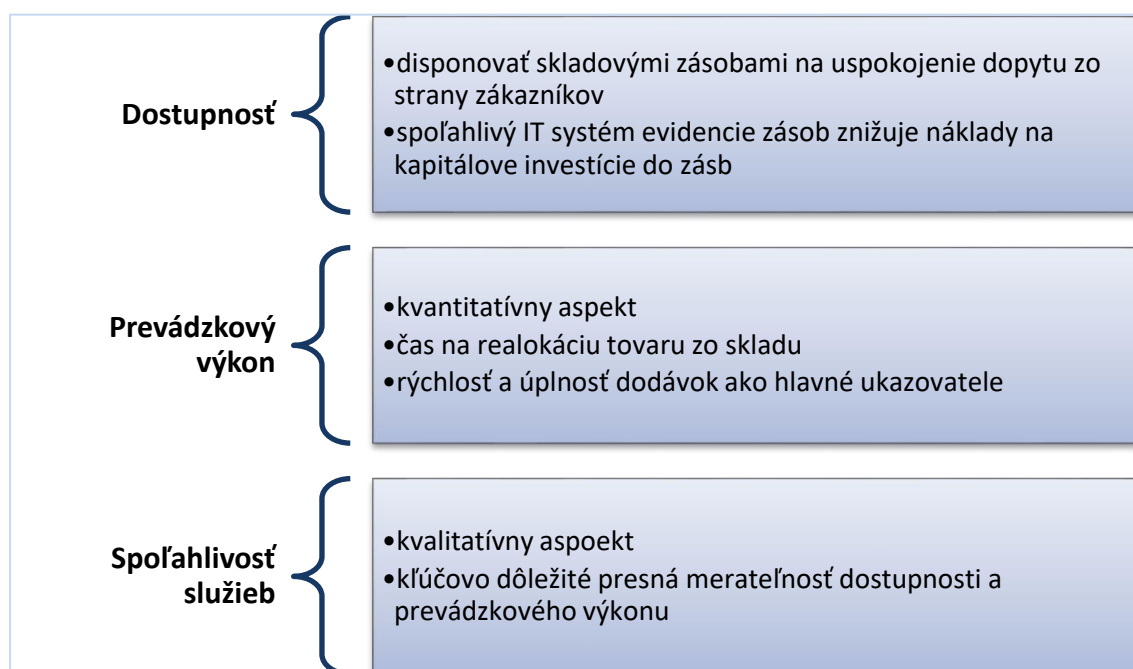
Globálna lean logistika musí čeliť výzve prepraviť tovar na veľkú vzdialenosť, a tým prostredníctvom veľkého počtu subjektov. Niektoré správy hovoria, že aj 17 subjektov môže byť zapojených do doručenia dodávky. Výška počtu operácií a faktorov ovplyvňuje presnosť dodávok. Konečným cieľom lean logistiky je znižovať náklady súčasným zlepšovaním kvality služieb. K dosiahnutiu tohto cieľa môže cesta viesť aj cez aplikovanie manažérskeho prístupu Six Sigma.

Prístup LEAN v logistike sa môže využívať v riadení skladových zásob, kde priaznivo ovplyvní výšku poistných zásob na jednej strane, a pravdepodobnosť nedostatku zásob na strane druhej. Pod pojmom Lean Logistics teda rozumieme synergickú aplikáciu predchádzajúcich prístupov na odstránenie nepotrebných skladových zásob prostredníctvom kvalifikovaných pokusov o pochopenie a zníženie premenlivosti, ktoré vedú k zrýchleniu tokov tovarov (MYERSON, 2012).

Firmy, ktoré si organizovane vybudovali logistické systémy a rozhodli sa zamerať na neustále zlepšovanie výkonov, v súčasnosti sa tešia konkurenčnej výhode prostredníctvom kvalitných, včasných a presných služieb. V globálnom meradle, ale aj na národnej úrovni, takéto firmy využili možnosti čoraz masívnejšej implementácie informačných technológií na sledovanie logistických aktivít v reálnom čase. Informačné systémy umožňujú reálne modelovať, naplánovať

jednotlivé operácie ako aj vypracovať potrebné kroky na korekciu chyby v reťazci. Výhodou týchto nákladných a komplexných informačných riešení je, že sú schopné identifikovať slabé miesta, možné nedostatky zásobovacieho reťazca a preto prispievajú k značnému zníženiu pravdepodobnosti vyskytnutia chyby v systéme a nevčasným riešením porúch sú neprimerane vysoké, z spoločnej implementácií informačných systémov medzi reťazca sa oplatí.

Prvotným cieľom logistických služieb je uspokojiť spotrebiteľský dopyt pri najnižších celkových nákladoch. pridanej hodnoty ich služieb, ktorú minimalizácia nákladov a tvorba logistickej hodnoty.



Obrázok 4 Ukazovatele úrovne služieb logistiky

Zdroj: Vlastné spracovanie (BOWERSOX, 2002)

1.4 Štíhlosť v maloobchode

Prostredie maloobchodu a spotrebného tovaru je špecifické rýchlosťou vývoja trhu. Toto odvetvie je tiež označované ako trh s rýchloobrátkovým spotrebným tovarom FMCG (fast moving consumer goods). Charakteristické sú zmeny v spotrebiteľských preferenciách, rýchly vývoj technológií aj demografické zmeny. Retaileri sú nútení týmto vplyvom prispôbovať svoj obchodný model aby si udržali svoju pozíciu na trhu a profitabilitu firmy. Odvetvie v súčasnosti prechádza intenzívnejšie digitálnou revolúciou. V konkurenčnom prostredí rastú nové subjekty, ktoré cieľia na rovnakého zákazníka ako kamenní obchodníci pritom využívajú moderné digitálne technológie. Všetky tieto faktory vytvárajú pre podnik priestor k zlepšovaniu produktov a inováciám. Tento prechod do novej sféry obchodovania sa ale nezaobíde bez vyššej úrovne efektívnosti procesov. Štíhly podnik a samotná lean

filozofia podniku prináša predpoklady k využitiu inovatívneho potenciálu zamestnancov, znižuje vznik príležitostí k plytvaniu a kontinuálne systém zlepšuje. Znižovanie nákladov v spoločnosti prostredníctvom LEAN môže byť dosiahnuté len zvyšovaním kvality (znižovanie vad), odbúranie zbytočných zásob, zlepšenie služieb zákazníkom, kratší cycle time objednávok, zlepšenie prevádzkových činností, efektívnejší / flexibilnejší supply chain proces, výkonnejšie operatívna kapacita, kratšiu dobu pre vývoj, bezpečnosť a čistota (WOMACK, 1990).

1.5 Štíhly podnik

Štíhlosť má niekoľko významov. Môžeme ju vnímať ako kľúč na odstránenie vecí, ktoré nepotrebujeme a bez ktorých sa zaobídeme. Alebo aj praktickú metódu k dosiahnutiu požadovaného stavu. V podnikovej sfére sa v 90. rokoch 20. storočia objavuje v automobilovom priemysle nový pojem ako štíhly podnik. Firmy už poznali japonské názvy, ktoré pomenúvali nástroje zlepšovania produktivity v podniku. No k pojmu štíhly podnik pristupovali s azda neopodstatneným odstupom. Pre automobilky to znamenalo, že ich produkty na trh prichádzali vo vyššej kvalite, za kratší čas a to pri nižších výrobných nákladoch. Po osvedčení sa týchto nástrojov v automobilkách sa postupne filozofia lean dostávala do ďalších odvetví. Nie je to náhoda, že dnes pojem lean pozná každá väčšia firma a manažéri kvality, výrobní riaditelia a procesní inžinieri ju aplikujú pri každodennej práci. Na tomto rozmachu lean-u má veľký podiel aj bankový sektor a v poslednom období aj odvetvie softwarového inžinierstva (KOŠTURIAK J. F., 2006).

Medzi najčastejšie prvky podnikov, ktoré sa vzdávajú štíhlosti sú činnosti ako:

- a) Nevyužitie kapacity strojov
- b) Vysoké prestoje
- c) Vysoké skladové kapacity nedokončených výrobkov
- d) Preťažovanie zamestnancov
- e) Produkcie zmätkov
- f) Nespôsobilé procesy
- g) Nadpráca a opravovanie zmätkov
- h) Nebezpečná práca
- i) Neusporiadané pracovisko
- j) Nedodržiavanie termínov
- k) Vysoké vstupné náklady

Košturiak tiež identifikoval štyri základné prvky v podniku (vid' obr. 2), ktoré prostredníctvom manažmentu znalostí a rozvoju podnikovej kultúry pripisujú k tvorbe a zdokonaľovaniu štíhlosti v podniku.



Obrázok 5 Štíhly podnik
Zdroj:vlastné spracovanie, (KOŠTURIAK J. F., 2006)

Proces budovania štíhleho podniku sa začína auditom produktivity. Už pri začiatkoch sa aplikujú postupy mapovania toku hodnôt v spoločnosti. Ďalšou časťou auditu je aj analýza časového hospodárstva, kde sa odhaľuje priestor na zlepšovanie ale aj závažné časové medzery ako produkt plytvania. Na elimináciu plytvania sa následne využívajú metódy ako kaizen, školenia nástrojov lean a projekty DMAIC. Výsledkom tejto snahy je štandardizácia práce, zabezpečenie kvality zdrojov a to vďaka všadeprítomnej efektívnej tímovej práci. Jednou z najlepších pomôcok pri definovaní a analýzach je vizualizácia produktov a procesov. Na zamestnancov sa nehladá len ako na zdroj ľudskej práce ale kladie sa veľký dôraz nato, aby prichádzali s kreatívnymi návrhmi. Tieto inovácie následne firma aplikuje do všetkých svojich činností (KOŠTURIAK J., 2012).

1.6 Plytvanie

Činnosti alebo výsledky činností, ktoré v spoločnosti produkujú strátu alebo sú neopodstatnený odpad sa označujú ako plytvanie. Sú to aktivity, ktoré si vyžadujú istú mieru vstupných nákladov ale v transformačnom procese danému výrobku alebo službe nezvýšia ich hodnotu. V praxi sa častokrát stáva že podnik sám nieje schopný odhaliť zdroj plytvania. V takomto prípade je najlepším ukazovateľom hodnototvorného atribútu zákazník. Len ten, komu je produkty alebo služby určené dokáže dôveryhodne oceniť jeho využitie alebo teda hodnotu.

TPS pracuje s ôsmimi základnými druhmi zdrojmi plytvania v podniku:

1. Nadprodukcia

K nadprodukcii dochádza vtedy, ak po hotových výrobkoch nieje dopyt. V podniku spôsobuje nadstav zamestnancov a tiež hromadenie neopodstatnených zásob.

2. Čakanie

Zasahuje do všetkých procesov v spoločnosti. Z analógie o pevnosti reťaze možno povedať, že proces je len taký rýchly ako jeho časovo najnáročnejšia časť. Čakanie sa samostnane možno neprejavuje veľké dôsledky, ale v kontexte celého výrobného procesu zapríčiňujú celkové omeškanie. Tomuto druhu plytvaniu sa dá účinne predchádzať optimalizáciou zásob alebo aj viac štandardizovaným usporiadaním pracoviska apod.

3. Nadbytočné spracovanie

Tento druh plytvania vzniká nepresným alebo nadmerným spracovaním. V prípadoch, že je výrobok nesprávne navrhnutý alebo proces výroby nerešpektuje technologické postupy môže dochádzať k tomu že komponenty prechádzajú zbytočnými úpravami. Tieto činnosti majú minimálny alebo žiaden efekt na výsledný produkt. Plytvaním sa môže aj stať opačná situácia, že produkt a výrobný proces je na tak vysokej úrovni spracovania, ktorú si zákazník nevyžaduje.

4. Preprava

Nefektívne usporiadanie pracoviska spôsobuje technologicky nepodmienenú logistiku vrámci spoločnosti. Príčinou je neadekvátne resp. žiadne spracovanie podnikovej infraštruktúry, kedy sa komponenty alebo zamestnanci musia presúvať k viacerým pracoviskám v priebehu jedného pracovného dňa.

5. Nadbytočné zásoby

Nadbytočné zásoby nie sú v čase statické. Mnoho firiem sa potýka so sezónnosťou dopytu. Avšak len u máloktorých firiem s týmito obdobiami koreluje aj miera zásob. Nemyslia sa pritom prevádzkovo nevyhnutné zásoby alebo výška poistnej zásoby. Zásoby ako zdroj plytvania sú charakterizované v čase morálnym opotrebením, poškodené produkty či neprimerane nákladovou záťažou. Nedokonalosť výrobných procesov často spôsobuje nevyhnutnosť držať zásoby v neprimerane veľkom množstve. Je to spôsobené zlou alebo žiadnou vizibilitou spotreby materiálu/zdrojov v čase alebo aj neriadeným príjmovým procesom.

6. Zbytočný pohyb

K tomuto plytvaniu dochádza pri nevhodnom usporiadaní pracoviska, ktoré nereflektuje zásady ergonomie, vizuálnych štandardov alebo jednoduchého poriadku v blízkosti pracovného miesta a postupne aj v celej firme.

7. Vady

Podobne ako u prvom druhu plytvania (nadprodukcia) vady spôsobujú spoločnosti významné náklady na realizovanie opráv. Vo výrobnom procese zohráva veľkú úlohu, kto odhalí samotnú vadu ale aj akú významnosť ma odhalená vada. Pre firmu má najväčší dopad, keď je vada odhalená zákazníkom. Na náklady spoločnosti má odhalenie vady zákazníkom negatívny vplyv aj počas záručnej lehoty, ale aj po jej skončení. V druhom prípade si spoločnosť dobrovoľne vymedzuje časové obdobie, v ktorom zákazníkovi zaručuje isté vlastnosti produktu.

8. Nevyužitá tvorivosť zamestnancov

Plytvanie, ktoré je najčastejšie prezentované v oportunitných prípadoch, je nevyužitie zlepšovacích a inovatívnych návrhov od vlastných zamestnancov. Ich tvorivosť a proaktívny prístup k aktivitám podniku by mal byť jeden z kľúčových prístupov riadacích pracovníkov podniku.

Plytvanie v logistike

Zatiaľ čo týchto osem druhov plytvania bolo preskúmaných vo výrobnom prostredí mnohokrát, relatívne málo je spomenuté plytvanie v logistike. Logistické plytvanie je rovnako rozšírené ako v iných funkčných oblastiach firmy, aj keď nie sú vždy tak viditeľné. V skutočnosti sa logistické aktivity odohravajú viac ako 80 percent mimo fyzickej práce skladu. Vyššie uvedených osem druhov plytvania možno aplikovať aj na prostredie logistiky:

Chyby (oprava): plytvanie, ktoré je spôsobené, keď sa veci robia znovu, pretože nebola vykonaná správne prvýkrát. Kvalitu je vždy možné zlepšiť, ak je kladený dôraz na kvalitu pri zdroji a chyby nie sú predložené v dodávateľskom reťazci. Nadprodukcia: najčastejšie plytvanie. Realizuje sa mnoho viac činností alebo výkonov než požaduje trh. Lean sa zameriava na budovanie "plynulého toku", čo vedie k "uspokojeniu zákazníka", aby sa zabránilo nadprodukcii. Čakanie: predstavuje celý čas plytvania, kedy celý logistický reťazec čaká na materiál, ľudí, spustenie procesov zákazníckych objednávok a všetkých ďalších dynamických aktivít, ktoré vedú k čakacej dobe, než bude možné vykonávať danú prácu. Nezapojenie zamestnancov: vzniká ak zamestnanci celého logistického reťazca nespolupracujú, nevedia, ktoré činnosti nasledujú po ich a aktívne sa nezapájajú do aktivít celého tímu. Doprava značí plytvanie vtedy, keď sa prepravuje tovar nad rámec toho, čo sa požaduje, ak existujú zásoby alebo je tovar objednaný. To zahŕňa nevyužitú kapacitu zariadení, kyvadlovú dopravu medzi obchodnými jednotkami. Zásoby: je plytvanie vytvorené tým, že firma skladuje tovar nad rámec toho, čo je trh ochotný kúpiť. To je spôsobené nadprodukciou, chybnými prognózami, dlhú dobu na prípravu a filozofie zásobovania z histórie podľa finančných prostriedkov. Pohyb:

je všetok zbytočný pohyb, ktorý nemá pridanú hodnotu výrobku alebo procesu. Príklady plytvania v pohybe patria chôdzi, a hľadaniu materiálu alebo náradia.

Plytvanie v administratíve

Medzi hlavné formy plytvania v administratíve patri u nadprodukcie: Zákazníkovi (internému či externému) je podávané príliš veľa informácií, viac ako vyžaduje a potrebuje. Rozpracované úlohy sú založené "do šuplíka". Reportujú sa zbytočné správy, grafy, tabuľky a ďalšie informácie, ktoré nevyužijeme. Výstupy z pracoviska alebo činnosti produkujú dáta, ktoré nikto nepotrebuje (pracovníci realizujú výkony, ktoré nikto nevyužije). Duplicitné spracovanie informácií a vykonávanie zbytočných činností spôsobených zlým definovaním zodpovednosťou a kompetencií či povinnosti. Duplicitné ukladanie dát (v elektronickej či papierovej podobe). Neproduktívne porady a byrokratické činnosti.

U prepravy informácií je to: Vzdialenejší komplikovanejší presun informácií, ako je potrebné (prenášanie dokumentu na podpis, ku kopírovaniu, nosenie šanónov atď.). Neprehľadnosť informácií na PC aj na zdieľanom disku. Absencia štandardizácie informačných tokov. Čakanie predstavuje najmä: Čakanie na fotokópie, fax a pod. Čakanie na neopätované mobilné hovory. Čakanie na neskoré Správy. Čakanie pri porade či schôdzke, ktorá sa nezačína včas. Čakanie na odpoveď, alebo rozhodnutie nadriadeného. Čakanie na kancelárske zásobovanie. Pohyb na pracovisku je zbytočný keď: je nevhodné rozloženie kancelárie. Často využívané prostriedky Nie sú po ruke. Neúčelné organizácia pracovných pohybov. Nevhodná Ergonómia pracoviska.

Nadbytočné zásoby reprezentuje neprehľadný systém zásobovanie kancelárskymi potrebami. Nevhodne zvolený spôsob uchovávaní dát, neprehľadný archív. Neexistujúce logické a prehľadné úložisko dát. Položky čakajúce na spracovanie, neprečítané e-maily, podklady z ukončených projektov, nepotrebné databázy. Chyby na opravy sú napríklad: chyby v dokumentoch a v informačných systémoch, neúplné špecifikácie, Chybné dáta, pravopisné chyby, nedostatočne definované úlohy. Prepracovávanie dokumentu, opravy chýb. Zložitosť vo spracovaní byrokratických smerníc. Nesprávne nastavený potrebný SW a jeho neznalosť. Prelievanie dát medzi rôznymi programami. Zlá komunikácia medzi riadiacimi článkami tímov. Príliš veľa podpisov pre súhlas. Zbytočne zložité výpočty a spracovanie dát, pre ktoré existuje rýchlejší efektívnejší postup. Neschopnosť orientácie v informačnom systéme z dôvodu neprehľadnosti, chýbajúce aktualizácie dát (BEJČKOVÁ, 2016).

1.7 Just in time (JIT)

JIT slúži spoločnosti ako nástroj na zlepšenie jej produktivity. Vychádza z predpokladu že v organizácii sa majú realizovať také činnosti, ktoré sú výhradne potrebné. Má sa pracovať len s potrebným množstvom zdrojov alebo vstupov do procesov. Kvalitný produkt môže byť výsledkom efektívneho výrobného procesu len vďaka účinnej eliminácii plytvania, vzniknutých odchýlok a neopodstatnených požiadaviek na výrobnú linku. JIT alebo aj doručenie výstupu v správnom množstve, v správny čas a na správne miesto vzniklo spojením štyroch základných artiklov:

- 1) Požiadavka na výrobnéj linke musí byť zadaná v čo najkratšom čase po získaní objednávky.
- 2) Vo výrobnom procese nesmú chýbať žiadne komponenty, udržiava sa efektívna miera zásob.
- 3) Zjednotiť činnosti rovnakej časti výrobného procesu.
- 4) Realizované činnosti musia prebiehať len v takom množstve, aké si vyžaduje zákazník prípadne ďalšia časť výroby (Toyota Motor Corporation, 1996).

JIT štíhla logistika

Lean je spôsob práce, ktorý eliminuje všetky formy takého plytvania, ktoré nemá pridanú hodnotu k procesu výkonu a dodávateľského reťazca. JIT je najviac využívaný a aplikovaný v excelenciách v automobilovom priemysle.

Just-In-Time je kľúčovým prvkom štíhlej výroby. JIT je zameraná na zníženie odpadu, maximalizáciu efektivity nákladov a zabezpečenie konkurenčnej výhody v procese. JIT typicky zahŕňa malé objemy, krátke nastavenie a časy prepravy, účinnú a efektívnu kontrolu kvality, a čo je najdôležitejšie, že ovplyvňuje celý prevádzkový proces, aby sa minimalizovalo poistných úrovní výkonov a maximalizovať účinnosť zamestnancov a technológií. JIT podporuje štíhlu výrobu znížením zásob, držanie nákladov a zabezpečenie viditeľnosti a dostupnosti tovaru na správnom mieste a v správny čas. JIT pracuje na koncepte "pull a" nie push", a teda vyžaduje dopravu len, vtedy kedy to vyžaduje ďalší článok v dodávateľskom reťazci. Rozvoj prístupu JIT vyžaduje sofistikované plánovanie a zdieľanie distribučných plánov, spracovateľských dát spotrebiteľský dopyt zo strany užívateľa logistiky. IT zázemie je rozhodujúce pre úspech JIT operácií. Je veľmi dôležité mať dôveru vo svojho prevádzkovateľa logistiky, ak má byť implementácia just-in - time dodávateľského reťazca úspešná.

1.7.1 Kanban

Systém Kanban umožňuje harmonizáciu materiálových tokov vo výrobe, zjednodušuje informačné toky a celý systém riadenia, redukuje zásoby a zlepšuje

plnenie termínov. Všetky materiálové toky sú podriadené finálnej montáži (prípadne odbytu), ktorá reaguje na požiadavky zákazníkov. Po prvý krát bola použitá v Japonsku v 50. – 60. rokoch 20. storočia vo firme Toyota Motor Company, preto sa tiež označuje ako Toyota Production System (TPS) (LAMBERT, 2005).

Podľa Preclíka (2006) možno systém Kanban použiť pre akýkoľvek podnikový proces, ktorý obsahuje opakujúce sa operácie. Patrí medzi pružné systémy dielenského riadenia, ktoré sú základom efektívnej firmy, schopnej rýchlo reagovať na reálne požiadavky zákazníkov.

Podstatou systému Kanban je vytvorenie samoregulačných obvodov, ktoré obsahujú vždy dva susedné výrobné alebo zásobovacie stupne. Každý výrobný stupeň alebo pracovisko je považované za zákazníka predchádzajúceho stupňa, ako aj za dodávateľa pre nasledujúci stupeň, ktorého požiadavky (objednávky) plní. Medzi týmito susednými výrobnými stupňami kolujú karty – kanbany, ktoré predstavujú vlastne interné objednávky.

Kanban je nevyhnutnou súčasťou dobre fungujúceho štíhleho procesu. Väčšinou Just In Time (JIT) dodávky sú vkladane do kanbanu a kanban zase slúži na dopĺňanie maloobchodu / predajnej plochy. Využívaním SCM služieb vo všetkých skladovacích službách, ako je skladovanie, doprava, riadenie zásob (Vendor Managed Inventory = VMI), dodávateľské sklady a just in time (JIT) dodávok dáva možnosť zavádzať kanban dopĺňovanie ako službu s pridanou hodnotou. Na sortimente produktov, ktoré sú náročné na tempo spotreby je nevyhnutné riadiť skladové priestory efektívne a bez chýb. Na veľkosti kanban priestoru spolu s mierou spotreby každého výrobku a pravidelnosť každej dodávky je založený výpočet kanbanov, tak aby sa kanbanové dopĺňovanie priradilo ešte pred tým, než tovar dôjde na sklad. (www.store-all.ie, 2016)

1.8 Nástroje automatizácie

Jidoka

Jidoka je japonské pomenovanie pre spôsob bezprostredného odhalenia nedostatkov v procese alebo na komponente a zamedziť tak jeho postupu. Chybný výrobok je tak detegovaný zariadením, ktoré naňho vizuálne upozorní a hneď odstráni z procesu výroby. Ďalším krokom je vyhodnotene do akej miery komponent nevyhovoval požiadavkám a vrátiť ho na prepracovanie prípadne ho vyhodnotiť ako nenávratnu nezhodu a zlikvidovať. (Toyota Motor Corporation, 1996) Takto nastavený systém má cieľ je absolútne znižovanie chýb a to už počas výroby. Vďaka implementácií jidoka ako mechanického nástroja, ktorý samostatne a nezávisle na ľudskom faktore kontroluje každú vstupnú položku do výrobného procesu, vytvára predpoklad k bezchybnej produkcii. Nemožno si však myslieť, že

zavedením jidoka ako inteligentnej automatizácie, sa z výrobného procesu odbúra všetka ľudská práca. Človek zohráva dôležitú úlohu pri nastavení a vymedzení dôležitosti nezhôd vo výrobe. Systém jidoka môže byť maximálne spoľahlivý, ale jeho efektívnosť závisí na rozhodnutiach pracovníkov firmy.

1.9 Zvyšovanie výkonnosti

1.9.1 Heijunka

Pri výrobe systémom JIT je pre optimálne vyťaženie podnikových procesov vhodné dbať na vyrovnaný harmonogram produkcie. Nie je dobré, keď sa jeden vyrába s maximálnym nasadením a ďalší deň zamestnanci takmer nemajú čo na práci. Heijunka je Japonské slovo vyjadrujúce vyrovnaný harmonogram výroby. V praxi je snaha takého stavu dosiahnuť tým, že podnik rozhoduje na základe objednávok od zákazníkov dobre známych údajov o tom, ako dlho trvá vyrobiť konkrétne produkty. Vytvorí montážnym linkám taký rozvrh, že sú rovnomerne vyťažené, procesy sú plynulé a zákazníci sú spokojní s dodacími lehotami. Hoci, ako sa na prvý pohľad môže zdať takmer nemožné, v súčasnosti usilujú podniky o dodržiavanie harmonogramu vyrovnanej "výroby" aj v oblasti služieb (LIKER, 2007).

1.10 Trvalé zlepšovanie

1.10.1 Kaizen

Kaizen z japonského slova znamená zlepšovanie alebo tiež prekladané ako zmena k lepšiemu. V kontexte TPS predstavuje filozofiu trvalého zlepšovania vo všetkých oblastiach života. Pre jej správnu aplikáciu v podnikovej kultúre musí sa s ňou stotožniť každý zamestnanec počnúc generálnym riaditeľom až po pracovníkov s najnižšou mierou kompetencií a zodpovednosti. Správnym uplatnením kaizen sa v spoločnosti odbúra neopodstatnené plytvanie a zároveň sa vytvárajú predpoklady na početnejšie a dokonalejšie zlepšovacie návrhy. V podniku, ktorý funguje na princípoch lean prichádzajú s inovatívnymi návrhmi aj zamestnanci z operatívnej línie alebo aj operátori výrobných liniek. Tento jav nie je ničím zvláštny, v prípade že je ich aktivita podporovaná a zo strany nadriadených zaznamenávaná (KOŠTURIÁK, 2010).

Kaizen je každodenná činnosť, ktorej účel presahuje jednoduché zlepšovanie podnikových činností. Je to aj proces, ktorý efektívne a účinne humanizuje pracovné prostredie, znižuje pracovnú námaľu a na zamestnancov pôsobí edukatívne. Pracovníci si osvoja profesionálnu metódu ako sa naučiť rozoznať a odstrániť plytvane v podnikových procesoch. Na ceste zlepšovania podnikových procesov má svoju neodmysliteľnú úlohu aj kaizen. Jeho dopad na produktivitu sa premieta skrz uskutočňovanie zmien a sledovanie výsledkov (LIKER, 2007).

Lean office kaizen

V nevýrobnej oblasti je mnohokrát veľmi zložitý rozpoznať akékoľvek vyskytujúce sa druhy plytvania. Plytvanie je väčšinou skryté a oproti výrobnjej sfére býva často ťažšie rozpoznateľné. Na identifikáciu a zároveň aj elimináciu plytvania v administratíve využíva štíhla administratíva tri piliere, ktoré spadajú pod 3-fázové zlepšenie zvané Office Kaizen - vizuálne, procesné a objektový (MAŠÍN, 2007).

a) Visual Office Kaizen

V tejto fáze sa jedná o identifikáciu plytvania "pohľadom". Nemožno optimalizovať pracovisko a pracovný proces, ak nebude na pracovisku poriadok, zavedené štandardy a pod. Dôležité sú usporiadanosť pracoviska, prehľadnosť, bezpečnosť, použiteľnosť atď. Táto fáza súvisí predovšetkým s realizáciou metódy 5S, tvorbou štandardov a zlepšením vizuálnej stránky.

b) Process Office Kaizen

Táto fáza sa zameriava na identifikáciu plytvania priamo v administratívnych procesoch. Identifikuje jednotlivé procesy dôkladnejšie. Na tento účel je vhodné využiť metód mapovania hodnotového toku.

c) Object Office Kaizen

V tejto fáze sa optimalizuje samotný predmet činnosti, ktorý dodáva zákazníkovi či už internému alebo externému. Môže sa jednať o najrôznejšie reporty, prezentácie, faktúry, tabuľky atď. Na základe vyhodnotenia mapy hodnotového toku v predchádzajúcej fáze sa zameriava na problémové miesta pri jednotlivých produktoch.

1.11 Vizualizácia

Vo vizuálnom manažmente je možné zdieľať dôležité informácie prostredníctvom vizuálnych nástrojov. Zdieľané informácie môžu byť statické alebo dynamické. Výhodou je, že sú stále k dispozícii, ale nevýhodou statických informácií je, že môžu byť zastarané. Samozrejme, že nie všetky príkazy, môžu byť sprostredkované vizuálnymi nástrojmi. Prostredníctvom vizualizácií môžeme mať informácie o umiestnení prvkov výroby, počtu prevádzkových jednotiek, operatívnej kapacity, tranzitnej trase, vymedzený pohyb zamestnancov, prevádzková výkonnosť a celkovo operačný plán a proces. Vizuálne riadenie ovplyvňuje logistické procesy priamo. Výhody tohto druhu konania sú: zvýšenie produktivity, objasnenie materiálových tokov, vyjasnenie informačných tokov, nárast o bezpečnosti práce, zníženie nehôd a zníženie zásob (BEDNAR, 2012).

1.11.1 Mapovanie hodnotového toku

Mapovanie toku hodnôt (eng. Value stream mapping VSM) je bezpochyby najsilnejší lean nástroj. Ide o jednoduchú vizuálny prístup, ktorý: vytvára jednoduchý obraz toku dokumentov a informácií a aktuálne pomenúva "súčasný stav" na mape VSM. Zameriava sa na "skupinu výrobkov" v čase, a identifikuje nástroje a techniky leanu, ktoré môžu zlepšiť tok a odstrániť plytvanie.

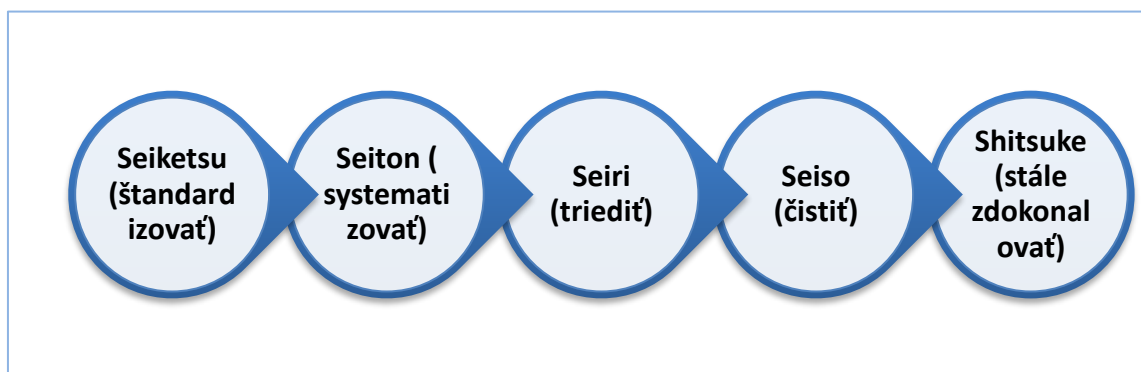
VSM pomáha vizualizovať skôr celý systém než jedinú úroveň procesu, spája materiál a informačné toky, poskytuje spoločný jazyk pre všetkých účastníkov, vyvíja plán pre realizáciu budúceho stavu a väzby dohromady fungujúcich aktivít. Účelom VSM je pomôcť tímu manažérov s vizualizáciou a komunikáciou. A nielen v tom, ako sú v súčasnosti organizované jeho činnosti, ale aj v tom, ako by mal konať v budúcnosti a ovplyvniť cenu a kvalitu produktov a služieb. To je dôvod, prečo VSM je prvým a najdôležitejším nástrojom pre nastavenie smerovania a zamerania sa pri implementácii lean projektu.

Pre uplatnenie VSM techniky Naftanaila (2014) uvádza tri základné otázky: "Kde sme dnes (aktuálny stav)", "Kde chceme byť (budúci stav)? " a " Ako sa tam dostaneme (plán implementácie)? ". Existujú však určité rozdiely medzi využitím v lean office a lean manufacturing. V administratíve, je tok materiálu je skutočný tok dát buď na papieri, alebo elektronicky, ktorý zaberá miesto na dokončenie aktivity. Informačný tok, plánovacie mechanizmy, ktoré spúšťajú ďalšie etapy úloh sa vyskytujú v oboch možnostiach výroby aj v administratívnom prostredí. Na rozdiel od prostredia výroby, informačné toky z kancelárie sú zle štruktúrované a používa neformálne programovanie, takže je ťažké identifikovať a mapovať toku hodnôt. Okrem toho, oddelenia administratívy sú atypické v tom, že podporujú viac hodnotových tokov, čo sťažuje dokumentáciu pracovného toku. Každú hodnotu pribudnú individuálne požiadavky z iných oddelení. Napríklad zákaznícke služby môžu byť zapojené vo výberových konaniach na predloženie ponúk, objednávky, fakturácie alebo telemarketingu. Panuje názor, že podnikové útvary ako sú ľudské zdroje, inžinierstva, financie, verejné obstarávanie sú zvyčajne vidieť ako samostatné útvary, ktoré prispievajú k úspechu spoločnosti. Absentuje sa interakcia a integrácia činností zahrňujúcich viac funkcií a oddelení. Niet divu, že spoločnosti majú neochotu prijať koncepciu hodnotového toku pre administratívu (NAFTANAILA, 2014).

1.11.2 5S

5S je základom pre kontinuálne zlepšovanie, nulové vady, zníženie nákladov a bezpečné pracovné prostredie. Je to systematický prístup k zlepšeniu pracovného prostredia, procesov a produktov prostredníctvom angažovanosti zamestnancov.

"Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke" - Päť japonských slov, na ktorých základe vznikol názov metódy. Tento nástroj je tak rozšírený po celom svete, že pôvodne Japonské značenie 5S sa dnes ako názov metódy v rôznych krajinách prekladá často inak (napríklad v nemčine JE 5A, v angličtine sa používa 5S, ale s anglickými ekvivalentmi, v ČR je metóda často známa tiež pod názvom 5U) (Bauer a kol., 2012). Nasledujúci obrázok zobrazuje japonsko-slovenskú verziu.



Obrázok 6 5S

Zdroj: Vlastné spracovanie 1

Systém vždy začína vypratáním prebytočných vecí na pracovisku, resp. v jeho okolí. Pokračuje usporiadaním vecí, ktoré na pracovisku zostali tak, aby k nim bol dobrý prístup. Ďalej nasleduje vyčistenie pracovnej plochy, zavedenie štandardizovanej systematizácie. Posledným krokom je zavedenie sebadisciplíny, dodržiavanie predchádzajúcich štyroch krokov o nikdy nekončiaci proces možného zdokonaľovania. Logický sled jednotlivých krokov je pre zamestnancov ľahko pochopiteľný a splniteľný, preto ho radi prijímajú. Navyše sú to sami pracovníci daného oddelenia, ktorí vždy tvoria súčasť tímov 5S. Priamo sa podieľajú na zmenách, navrhujú ich, vymýšľajú zlepšenie a pod., čím sa zvyšuje ich motivácia.

Triediť (Seiri)

Prvý Krok, Seiri, zahŕňa klasifikáciu všetkých položiek na pracovisku. Roztriedenie do dvoch kategórií - nevyhnutné a zbytočné - a následne odstránenie tých zbytočných. V praxi to znamená, že každú vec, ktorá sa na pracovisku nachádza, musí byť posúdená, či je potrebná k výkonu práce a rozhodnúť, čo s ňou bude ďalej. Často sa stáva, že pracovníci chcú na pracovisku ponechať zbytočne veľa vecí. Len pre Prípad "čo Keby sa to mohlo hodiť." Z historických dôvodov sa zbierajú na pracovisku veci, ktoré sa nepoužívajú a zastarané, nefunkčné. Zaberajú tak miesto a pracovnú plochu. Počet nevyhnutných položiek, ktoré na pracovisku zostanú, by mal byť preto limitovaný. Prehľadné pracovisko ušetrí namáhavé hľadanie a umožní efektívnejšie pracovať.

Čistiť (Seiso)

Udržujte kancelárske a pracovnej plochy čisté a bez neporiadku, a stanovuje aká úroveň čistoty sa bude, v kancelárii alebo pracovnom priestore dodržiavať do budúcnosti. Identifikuje zdroje neporiadku, ako papiere, ktoré sa môžu hromadiť na stole, alebo aj sa nachádzajú v blízkosti pracovného miesta bez bližšieho určenia a sú neoznačené. Pri implementácii je nevyhnutné sa venovať priestoru, ktorý predstavuje zdanlivo nemožnosť ho štandardizovať. Pomocou techník 5S sa vytvorí systém uchovávanía dokumentácie a ostatných pomôcok na pracovisku tak, aby sa každý zamestnanec vyznal.

Systematizovať (Seiton)

"Seiton znamená veci klasifikovať podľa ich použitia a zoradiť ich tak, aby ich nájdenie vyžadovalo minimálne časové úsilie. Veci, ktoré na pracovisku zostali, sa musí usporiadať tak, aby zodpovedali zásadám ergonomie a eliminovali vykonávanie zbytočných pohybov. Každá vec by mala mať svoje miesto po použití naspäť na svoje vopred určené miesto. Označenie Miesta sa vykonáva farebným označením hranice (náterom, lepenkou), štítkom, alebo označením tzv. domácej adresy.

Poriadok na pracovisku zamedzuje plytvaniu časom, materiálom a hlavne energiou, pretože odpadá zbytočné hľadanie, nezmiešavajú sa diely rôzneho materiálu, odpadajú nepotrebné presuny. Poriadok na pracovisku tiež slúži k bezpečnosti práce, pretože napríklad odstraňuje nesprávne odložené predmety v priestore (napr. umiestnenie vozíkov v mieste, kde sa pohybujú zamestnanci). Rozmiestnenie by malo vždy rešpektovať početnosť používania jednotlivých vecí. Výsledok tretieho kroku Seiton je, že všetky veci na pracovisku majú svoju pozíciu a pracovník tak nestráca čas hľadaním predmetov.

Štandardizovať (Seiketsu)

Štvrtý krok Seiketsu znamená predpísanie pracovných štandardov a automatizácie predošlých 3S na každodennej báze. Nestačí iba raz veci vytriediť, zrovnať pracovisko upratať. AK chce spoločnosť dlhodobo správne fungovať podľa metódy 5S a zvyšovať produktivitu práce, je nevyhnutné, aby si pracovníci dôkladne osvojili zásady 5S, zautomatizovali a dbali na ich dodržiavanie.

Štandardy majú prácu ľuďom uľahčovať, nie komplikovať, preto je pri ich zostavovaní dôležitá komunikácia so samotnými zamestnancami na pracovisku. Pracovník sa musí na svojom pracovisku cítiť dobre. Ak je štandard tvorený iba nadriadeným, môže sa očakávať vždy problém. Normy by mali byť zrozumiteľné, názorné, jednoducho pochopiteľné, s použitím radšej obrázku než nadmerným

textom. Štandardy, resp. ich dodržiavanie, zabezpečujú prevenciu proti vzniku náhlych negatívnych stavov (neporiadok, špina, hromadenie vecí na pracovisku a pod.).

Dodržiavanie štandard je najťažšou úlohou metódy 5S, vyžaduje vytvorenie disciplíny zo strany zamestnancov a kontrolu dodržiavania zo strany nadriadených. Vedenie by malo ísť vždy príkladom. Dôležité je dbať na dodržiavanie 3S aj vo vlastných radoch. Výsledkom štvrtého kroku je vytvorenie návodu pre pracovníkov, pomôcok, aby sa im pracovalo ľahšie, jednoduchšie sa lepšie.

Trvalé zlepšovanie (Shitsuke)

Shitsuke znamená vytrvanie v zavedených zmenách. Tento piaty krok úzko súvisí so štvrtým krokom. Je potrebné zapojiť manažment, jeho príkladné správanie, motivovať pracovníkov k vysokej sebadisciplíne. Tej je možné dosiahnuť, keď odmena za dodržiavanie bude väčšia než postih pri nedodržiavaní. K tomuto piatemu kroku neexistujú žiadne technické postupy či normy implementácie. Túžba po splnení piateho S musí prísť od samotných zamestnancov. Pracovník musí dokonale pochopiť zmysel zavedenia metódy 5S, vidieť jej prínosy pre neho samotného i pre spoločnosť. Vedenie by malo aktivity podporovať, oceňovať snahu a zavádzať aktivity 5S čo možno najzábavnejšou formou. Vďaka tomu u pracovníkov vzbudí väčší záujem učiť sa novej metóde. Dôležité je vyzdvihnutie funkcie jedinca, jeho nenahraditeľnosti, delegovanie zodpovednosti na nižších pracovníkov, podpora tímového ducha celej spoločnosti.

2 Etnografický výskum

Kvalitatívny výskum alebo aj etnografický výskum analyzuje príčiny, vzťahy a závislosti v skúmanej skupine. Je vhodné ho použiť v prípadoch, kedy ide o hlboký rozbor niektorých javov vo vybranej komunite ľudí. Tento typ výskumu využíva viacero postupov ako zachytávať skutočnosť a následne ju analyzovať. V porovnaní s kvantitatívnym výskumom sa realizuje na menšom počte skúmaných jednotiek. Pri kvalitatívnom výskume, formou rozhovoru, niektorí respondenti nechcú odpovedať na položené otázky, alebo ich odpovede sú nepravdivé, vyháňavé a skreslené. Z toho dôvodu je viac validný etnografický výskum (KOZEL, 2006).

Etnografický výskum sa realizuje s cieľom získať holistický obraz určitej skupiny, inštitúcie alebo spoločnosti. Dôraz sa kladie na verné zachytenie každodennosti jednotlivcov tým, že výskumník ich pozoruje a vedie s nimi rozhovory. Snaží sa porozumieť daniu v skupine a sledovať jednotlivé aktivity ich členov (HENDL, 2005).

Validitu a relevantnosť kvalitatívnych výskumov spochybňuje Byrman (1988) takzvaným sklonom k „anekdotivizmu“. Kde existuje tendencia využívať krátke konverzácie, útržky z neštruktúrovaných rozhovorov ako dôkaz určitých tvrdení. Dôvody pre nespokojnosť vyplývajú z toho, že sa iba zriedka nastoľuje otázka reprezentatívnosti alebo zovšeobecniteľnosti týchto výrokov (BRYMAN A. , 1988). Fetterman (2010) uvádza, že žiadna štúdia nemôže vyčerpávajúco zachytiť správanie celej pozorovanej skupiny. Holisticky zameraný výskum si vyžaduje veľkú časť venovanú práci v prostredí skupiny a zhromažďovania všemožných dát počas pozorovania, dávať ich do súvislostí a vytvárať tak obraz sociálneho súboru. Faktor času tiež vyjadruje predpoklad, že výskumník má možnosť zachytiť jednotlivcov zo všetkých možných uhlov (FETTERMAN, 2010).

2.1 Pozorovanie

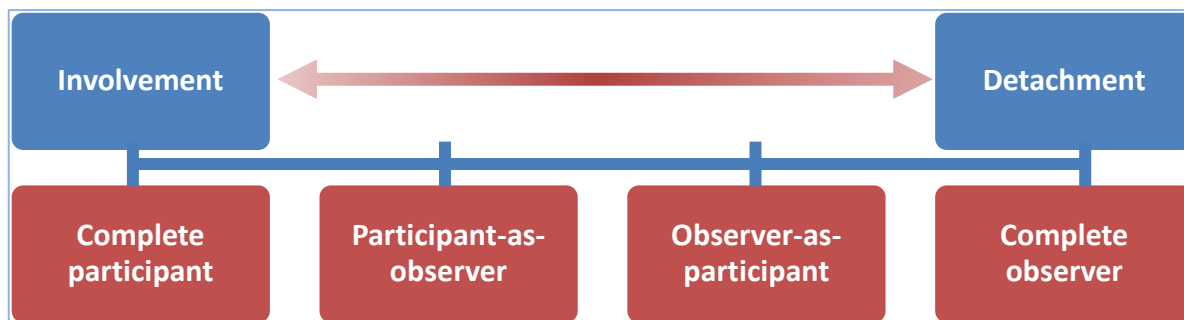
Metodológia etnografického výskumu dáva prioritu pozorovaniu ako svojmu primárnemu zdroju informácií. Hlavný záujem je vždy na aktivity pozorovania, aby boli stále vykonávané v správnej forme a organizovane zaznamenávané. Vysoké nároky na štruktúru a organizovanosť získavania dát uberajú výskumu na jeho etnografickom charaktere. Objektivita výskumu je potom dosiahnutá aj priamou komunikáciou s pozorovaným jednotlivcom. Týmto spôsobom etnograf zachytí ako sa pozorovaný zachoval prirodzene v situácii a bezprostredne ale aj ako definoval svoj postoj pri priamej konfrontácii etnografom. Dokumentuje sa tak rozdiel medzi postojmi a sociálnym správaním. Medzi tým čo ľudia povedia, a tým čo urobia. Prítomnosť etnografa a aktuálnosť ním získaných dát mu umožňuje lepšie pochopenie koncepčného správania v pozorovanej skupine. Ich pohľad na vec,

úmysly ich činností a sociálneho správania a politického správania. Toto je hlavná pridaná hodnota metodológie etnografického výskumu voči ostatným metodológiám, ktoré sledujú výlučne názory alebo postoje (SILVERMAN, 2011).

2.2 Rola etnografa

Úlohou etnografa je tiež vytvorenie si prístupu k pozorovanej skupine. Je to proces kedy si výskumník osvojuje sociálne spôsoby prirodzené pre objekt pozorovania. Literatúra poskytuje množstvo pohľadov nato ako identifikovať spôsob získavania a preberania sociálnych návykov. Jednu z najpresnejších schém uviedol Gold (1958) v roku 1958. Klasifikoval štyri role výskumníka a polarizoval ich k zainteresovanosti a nestrannosti. Väzby medzi nimi sa líšia v stupni angažovanosti (resp. nestrannosti) voči členom skupiny. Vymedzil tak štyri skupiny:

- **Complete participant** (úplný pozorovateľ)
je plnohodnotný člen skupiny a jeho pravá rola nie je známa. Je to pozorovateľ v utajení.
- **Participant as observer** (účastník ako pozorovateľ)
jeho rola je podobná ako complete participant len s rozdielom, že je známy členom pozorovanej skupiny ako pozorovateľ. Etnografer je zapojený do denných aktivít účastníkov výskumu. Zároveň však relaxuje výskum.
- **Observer as participant** (pozorovateľ ako účastník)
je skôr v role tazateľa. Využíva tiež metodu pozorovania avšak málokedy sa v nej vyskytujú účastníci výskumu. Predmetom pozorovania sú samotní členovia pozorovanej skupiny ako aj dokumenty.
- **Complete participant** (úplný účastník)
neprihádza do kontaktu s ľuďmi. Podľa Golda sa ľudia nemusia priamo účastniť výskumu. Táto rola etnografa patrí k tzv. nepatrnému pozorovaniu. Výskum sa tak realizuje pomocou oddelených miestností, prípadne iným spôsobom, ale tak aby výskumník nemohol narušiť priebeh sociálnych interakcií v pozorovanej skupine. Nepokladá otázky, neovplyvňuje dianie, nemôže sa ani zapojiť do konverzácie (BRYMAN & BELL, Business Research Methods, 2007).



Obrázok 7 Goldova klasifikácia role účastníka pozorovateľa

Zdroj: (BRYMAN & BELL, Business Research Methods, 2007)

2.3 Zber dat

Voľba etnografického prístupu kladie na výskumníka požiadavky aj voči pružnosti stratégie zdroja dát. Proces získavania dát pre etnografický výskum musí byť rôznorodý, vyznačuje sa dlhším pobytom v teréne a zaznamenávaním pozorovaného, počutého a prežitého prostredníctvom terénnych zápiskov. Výskumník môže využiť formu hustého zápisu, ktorý je podrobnou správou o prostredí a chovaní sa skupiny. Je následne základom pre vytvorenie teoretických tvrdení o kultúre. Design etnografického výskumu vyžaduje pristupovať ku skúmanej kultúre z pozície „návštevníka“, ktorý sa snaží spoznať a pochopiť určitý všeobecný jav alebo mechanizmus jedinečný pre danú kultúru (HENDL, 2005). Predmetnou kultúrou výskumu boli zamestnanci maloobchodného reťazca, ktorých autor rozdelil podľa pracoviska v centrálnej kancelárii a prevádzok obchodných jednotiek.

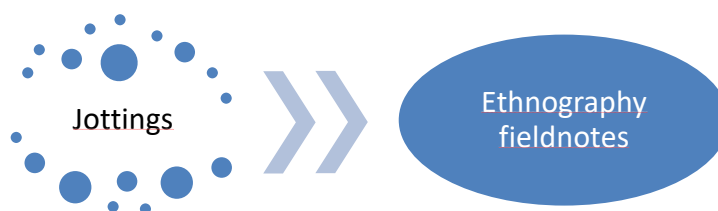
Etnograf sa snaží detailne a vierohodne opísať spôsob fungovania určitej skupiny ľudí, pričom analýza je totožná s interpretáciou. Vďaka tomu výskumník získava množstvo popisných záznamov a snaží sa prisúdiť zmysel a význam jednotlivým pozorovaným situáciám a vypočutým rozhovorom. Popísať terénne situácia, priamo pri ich vzniku je pre výskum samo o sebe hodnototvorným procesom (ŠVAŘÍČEK, 2007).

Metódy zaznamenávania

Etnografický výskumný proces má longitudinálny charakter. Toto odvetvie má pre výskumníka duálny vplyv. Na jednej strane sa musí začleniť do novej skupiny, pobrať jej sociálne návyky a na strane druhej zabezpečiť reprezentatívnosť zápiskov, ktoré si myslí že budú pre výskum validné. Často sa stáva, že etnograf si musí vybrať medzi účasťou v prostredí, alebo zhodnotiť situáciu ako reprezentatívnu a podujme sa ju zachytiť v zápise. V prípade, že pokračuje v pozorovaní/ konverzácií, je tu možnosť

zachytávať si heslovite kľúčové podnety, ktoré sa následne na konci dňa resp. pozorovania rozvíjú do zápisu. Touto metódou sa zaistí spojité zachytenie skutočnosti. Proti tejto technike, však zohráva fakt, že takto získané zápisy budú rozsiahle a v ich množstve sa stratí hlavná úloha dát – stručne a výstižne zobrazit' skutočne odpozorované javy.

Hlavným zdrojom informácií je pozorovanie. Dáta získané týmto spôsobom môžu ukazovať nesúlady medzi názormi a reakciami pozorovaných jednotiek. Tj. Rozdiel medzi ich konaním a verbálnou reakciou na situáciu. Podnet k zachyteniu



Data collection

Obrázok 8 Proces zberu dát v etnografii

Zdroj: (LESŇÁK, ŠIMEČEK, & MARTÍNEZ, 2016)

skutočnosti mohlo byť pre etnografa ktorákoľvek aktivita v pracovnom prostredí. Predmetom skúmania neboli osobné a mimopracovné medzil'udské vzťahy ako aj skutočnosti mimo pracovného prostredia. Dôležitou súčasťou procesu etnografického výskumu je práca v teréne. Terénne aktivity v najväčšej miere pozostávali z pozorovania, ktorému ale predchádzala príprava a vyusťovalo systematickým zachytávaním skutočností do poznámok etnografa (fieldnotes). Etnografia ponúka plejádu spôsobov získavania výskumných dát. Výskumník v podnikovej praxi využíval najčastejšie formu zápiskov (jottings). Tento spôsob je efektívny vďaka svojej jednoduchosti. Každú odpozorovanú skutočnosť verne a výstižne prenáša na početné papieriky, útržky strán či okraje zošita. Pozorovaným jednotkám tak nie je podozrivé, že si etnograf (pozn. complete participant) zapisuje svoje postrehy. Vďaka tomu sa nenarušuje priebeh rozhovoru a nevytráca sa tak spontánnosť v reakciách pozorovanej skupiny. Odvrátenou stranou tejto techniky (jottings) je jej časová náročnosť na spracovanie do etnografických zápiskov. Výskumník totiž musí najneskôr na konci dňa zozbierané informácie spísať do štandardizovanej podoby. Nesmie pritom niečo vynechať a zároveň sa snaží predísť redundanciami pozorovaných skutočností. K ďalším tiež využívaným technikám patria psychické poznámky, kedy si etnograf heslovite a skratkovite zapamätáva postrehy zo vzniknutých situácií a následne ich zapisuje do poznámok etnografa. Pozitívom tejto techniky je, že autor nestráca kontakt a zachytáva kontinualitu deja. Najštandardnejším spôsobom sú ale štylizované poznámky etnografa, ktoré vytvára

napríklad pri analýze dokumentov, prípadne pri sumarizácii celého pozorovacieho dňa.

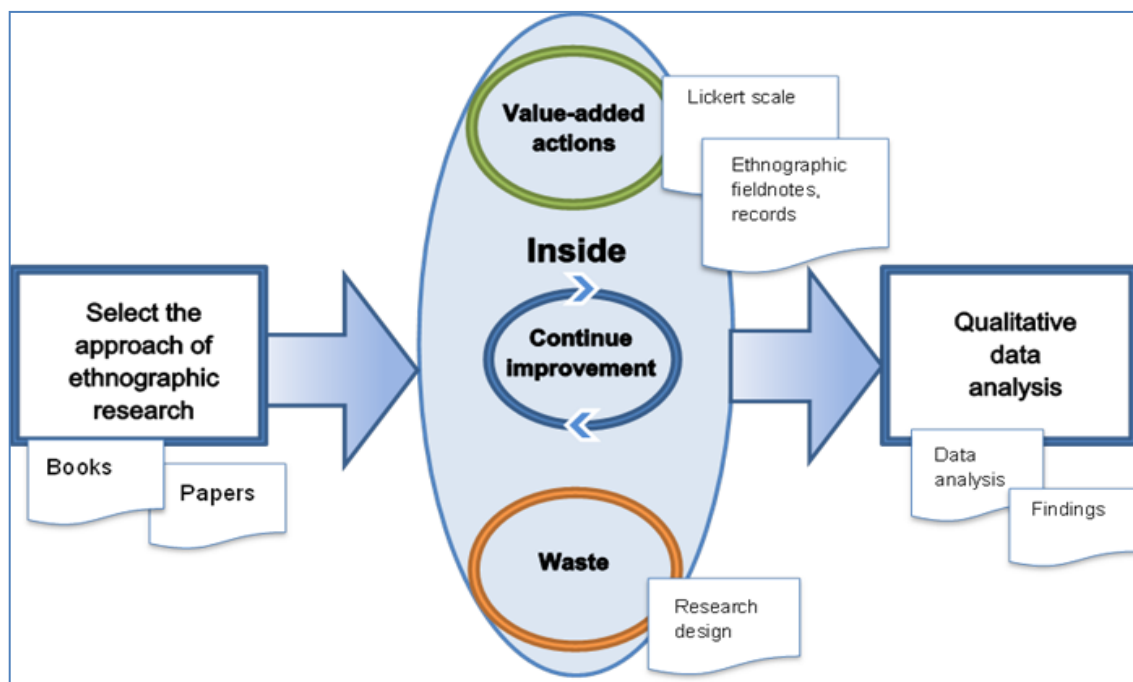
Etnografia a lean manažment

Použitie etnografického výskumu v kontexte zisťovania úrovne štihlosti podniku je pomerne neprebádaná vedecko výskumná oblasť. V súčasnosti sa v odbornej literatúre nenáchadza mnoho fundovaných a erudovaných titulov na túto tematiku. Lesňák a kol. (2016) uvádza, že databáza vedeckých príspevkov Web of science obsahuje 17 článkov relevantných pre spojenie štihlosti podniku (Leannes) a etnografického výskumu (LESŇÁK, ŠIMEČEK, & MARTÍNEZ, 2016).

Jedným zo základných článkov na ceste k dosahovaniu štihlosti v podniku sú ľudia (WOMACK, 1990). Tiež dodáva vymedzenie ľudského faktoru podľa TPS, kde je nositeľom filozofie štíhleho podniku, tímovej spolupráce, líderstva a vedomostí. Práve využitie etnografického výskumu zabezpečuje komplexné vyhodnotenie aj týchto aspektov štihlosti podniku. Takýto kvalitatívny výskum validne doplní podklady pre kvantitatívne spracovanie dát a vytvára tak základňu pre relevantné zistenie úrovne štihlosti.

3 Metodika

Výskum v diplomovej práci uplatňuje v podnikovej praxi postupy etnografického výskumu za účelom špecifikácie úrovne šťihlosti firmy. Metodika prepojuje atribúty etnografického výskumu s kritériami vymedzujúce šťihlosť podniku. Design výskumu obsahuje voľbu role etnografa, plán zberu dát, techniky zaznamenávania dát a spôsob analýzy poznámok etnografa. Simultálne k týmto prvkom výskumu autor identifikuje tri oblasti charakterizujúce šťihlosť podniku. V dotaníkovom šetrení sa venuje každej tejto časti a následne vyhodnotením dotazníka sú



Obrázok 9 Etapy výskumu

Zdroj: (LESŇÁK, ŠIMEČEK, & MARTÍNEZ, 2016)

k dispozícií úroveň šťihlosti podniku.

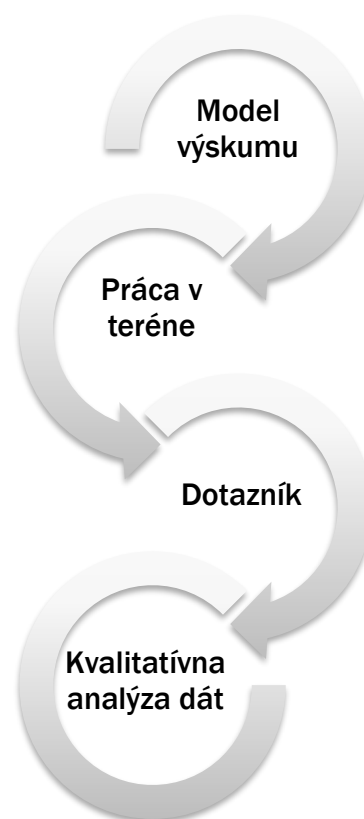
Autor týmto spôsobom získava cenné dáta o spoločnosti, ktoré následne kvantitatívne spracáva k analýze šťihlosti v podniku. Špecifiká lean úroveň v podniku determinujú tri oblasti: **a)** činnosti, ktoré vytvárajú hodnotu vnímanú zákazníkom, **b)** činnosti, ktoré smerujú k trvalému zlepšovaniu v spoločnosti, **c)** plytvanie.

Model výskumu je definovaný predispozíciami prostredia a etnografa. Výskumník zvolil rolu complete participant (úplného pozorovateľa). Pôsobí v maloobchodnej spoločnosti ako zamestnanec na hlavný pracovný pomer v centrálnej kancelárii firmy. Vedenie spoločnosti nemusí výborne ovládať techniky lean manažmentu ako aj jeho nástroje. Prínosom pre spoločnosť môže byť priblíženie riadenia s využitím lean techník. Nato, aby rola etnografa complete participant, bola úspešná a výskumník tak poskytol spoľahlivé dáta, musí sa vyhýbať priamym konfrontáciám

v komunikácií so zamestnancami (jednotkami pozorovanej skupiny). Avšak jeho účasť na dennom rutijnom dianí vo firme je nevyhnutná. Výskumník sa tiež musí vyhnúť a zdržať sa poučovaniu či školeniu lean techník na oddeleniach. Týmto konaním by skresľoval výsledky výskumu.

Výskumný súbor

Výskum môže byť zameraný na všetkých zamestnancov spoločnosti. Autorom vybraná firma zamestnáva ale niekoľko sto zamestnancov. K naplneniu výskumného zámeru je nevyhnutné definovať výskumný súbor primerane možnostiam etnografa. V hrubom rozdelení procesy spoločnosti predstavujú dve skupiny: činnosti centrálnej kancelárie a aktivity na obchodných jednotkách. Toto vymedzenie determinuje základne rozdelenie výskumného súboru. Pre pozorovanie na obchodných jednotkách autor využíva svoju prax na predajnej ploche, kontakty medzi manažérmi OJ ako aj nezaújaté nákupy v obchodnom reťazci. Organizačná štruktúra spoločnosti obsahuje finančné odd., marketing, ľudské zdroje, právne odd., IT a komerčné oddelenie. Komerčné o. sa ďalej rozdeľuje medzi planovanie vyloženia tovaru, prevádzkových činností a oddelenie produkt. Práve produktu sa prispôbujú procesu v spoločnosti. Využitím paretovnho pravidla 80/20 autor zvolil pre potreby výskumu zamestnancov a procesy, ktoré prebiehajú v oddelení produkt. 20% procesov a činností realizovaných v oddelení produkt ma dopad na 80% procesov a aktivít v ostatnom internom prostredí spoločnosti.



Obrázok 10 Proces výskumu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zber dat

Referenčná vzorka etnografického výskumu je zložená z dvoch skupín. Prvou skupinou bolo oddelenie prevádzky obchodných jednotiek, kde autor sledoval činnosti priamo na predajnej ploche OJ ako aj v skladových priestoroch. Druhou pozorovanou skupinou boli zamestnanci centrálnej kancelárie. Pre CK bolo pre etnografické šetrenie zvolené komerčné oddelenie, ktoré je kmeňovým oddelením spoločnosti a jemu sa prispôbujú ostatné procesy v spoločnosti.

Vo výskume bola zvolená technika pozorovania formou úplného pozorovateľa (complete participant). Výskumník bol zamestnaný v spoločnosti na hlavný pracovný pomer, tým predmetná úplného pozorovateľa bola splnená a pozorovaná skupina nemala vedomosť o tom, že figuruje ako predmetná skupina v etnografickom výskume. Complete participant nerealizuje štrukturované a riadené rozhovory s jednotlivcami, ale jeho výskum sa zakladá na dlhodobom pozorovaní a priebežnom zhromažďovaní materiálov k analýze prostredia, medzilidských interakcií a procesného prístupu v spoločnosti.

Dotazník

Ladner (2014) v knihe Ako realizovať etnografický výskum v podnikovej praxi doporučuje použiť dotazník na vyhodnotenie etnografického šetrenia. Dotazník si etnograf vytvára sám na základe svojich odborných vedomostí. Týmto opatrením predchádza pluralitnej interpretácii etnografických poznámok a na otázky sa snaží odpovedať vyčerpávajúco.

Dotazník je použitý ako prevodník poznámok etnografa na tvrdé dáta, ktoré môžu byť následne použité k interpretácii a kvantifikácii úrovne štihlosti podniku. Vo výskume autor využíva dotazník s 88 otázkami, ktoré tematicky rozdelil do troch celkov.

Prvá skupina otázok sa zaoberá činnosťami podniku, ktoré vytvárajú hodnotu. Je to zákazníkom vnímané hodnota. V tejto podskupine autor definoval dvanásť otázok. Odpovede determinujú vzťah firmy a zákazníka. Autor zisťuje, či spoločnosť pozná svojho kľúčového zákazníka. Ako zisťuje jeho požiadavky. Ako sa tieto požiadavky v čase menia. Snaží sa získať informácie ako firma pristupuje k segmentácii zákazníkov. Či zákazníkov dopytuje ohľadom sťažností a ako s týmito dátami disponuje.

Druhou skupinou otázok dotazníkového šetrenia sa autor zameriava na plytvanie v spoločnosti. Táto podskupina je najrozsiahlejšia. Prostredie spoločnosti, v ktorom sa výskumník pohyboval, poskytlo mnoho podnetov k tomu ako zachytiť a opísať príležitosti k plytvaniu ako aj samotné činnosti, ktoré nepridávajú hodnotu zákazníkovi. Autor špecifikuje plytvanie celkom v 65 otázkach. Tieto otázky vytvárajú ucelený obraz o plytvaní na obchodných jednotkách spoločnosti ako aj v jej centrálnej kancelárii. Sú rozdelené do ôsmich častí podľa TPN:

1. Nadprodukcia

Nadprodukcii sa venuje v deviatich otázkach. Zisťuje procesný prístup k distribúcií produktov od ich objednania po umiestnenie na predajnej ploche (takt time). Aký počet produktov sa nikdy nepredá. Koľko produktov OJ nemôže prijať pre

nedostatok kapacity (WIP). Štandardy rozmiestnenia pracovných miest na OJ ako aj v CK (5S). Ako aj spôsob a realizáciu údržby na OJ (TPM). V kancelárií podľa lean office standards autor sleduje akým činnostiam sa zamestnanci venujú prioritne na začiatku dňa.

2. Čakanie (prestoje)

Päť otázok zisťujú akým spôsobom a ako často spôsobuje nedostupnosť tovaru na OJ zamestnancom prestoje. Na CK sa zameriava na spoľahlivosť informácií z podnikových databází a celkového data lake. Zameriava sa tiež na príčiny čakania zamestnancov.

3. Transport

Dotazník sa skladá z ôsmich otázok zameraných na komplikovanú alebo zbytočnú prepravu. Autor v otázkach zachytáva priestor na plytvanie pri skladovaní, pri distribúcií na OJ ale aj pri pracovných postupoch na vyloženie tovaru. V centrálnej kancelárií sa tiež zameriava na praktickosť a flexibilitu umiestnenia zamestnancov pri realizácii náročných a komplexných projektov.

4. Skladovanie

Siedmymi otázkami dotazník charakterizuje skladovanie na obchodných jednotkách. Spôsob a šandardizáciu uloženia tovaru v skladových priestoroch, Rýchlosť a presnosť vyloženia produktov na predajnej ploche. Ďalej aj potenčálnym kapacitám skladu a predajnej plochy.

5. Nadbytočné spracovanie

Ako procesne pristupuje spoločnosť k s svojím zdrojom vyjadruje dotazník v 18 otázkach. Zisťuje ako firma identifikuje zákazníka procesu, nositeľa dát/informácií v procese. Ako identifikuje vlastníka procesu, zdroje procesu tiež výstupy procesu. Koľko kľúčových procesov spoločnosti má spoločnosť zmapovaných, prípadne akými princípmi ich riadi. Predmetom skúmania bola tiež variability výstupov. Koľkými spôsobmi sa zamestnanci dopátrajú k rovnakému výsledku. Či majú povedomie o komplexite procesov v spoločnosti.

6. Zbytočný pohyb

V ôsmich otázkach sa autor zameriava na definovanie pohybov, ktoré nevytvárajú pridanú hodnotu pre zákazníka a pre procesy v spoločnosti sú neopodstatnené. Na OJ je to otázka skladovania často používaného náradia, manipulačnej techniky, ostatných pomôcok. V CK je to rozmiestnenie kancelárskych potrieb, tlačiarň, občerstvenia, kuchynky, plánovanie meetingových miestností apod.

7. Chyby

Vadám je v dotazníku venovaných šesť otázok, ktoré špecifikujú plytvanie vo výrobných procesoch na OJ, kde sa finalizuje produkt na predajnej ploche (pultový predaj, pekáreň). Tiež sleduje výsledky v CK, kedy je envyhnutné publikované informácie dopĺňať, opravovať alebo dementovať.

8. Nevyužitá kreativita zamestnancov

K nevyužitej kreativite patrí v dotazníku šesť otázok, kedy sa autor zameriava na vymedzenie získavania zlepšovacích návrhov od zamestnancov. Tieto postrehy sú často cenené už od najnižších úrovní zamestnancov. Títo zamestnanci sú tvorcami hodnoty pre zákazníka a v maloobchode práve oni prichádzajú do kontaktu so spotrebiteľom a tak reprezentujú celú spoločnosť.

Odpovede na otázky v dotazníku sú formulované do piatich možností. Model využíva Likertovu škálu piatich možných odpovedí. Každé možnosti prislúcha bodový interval v rozmedzí 0-100. Najvyššou bodovou hodnotou je výsledok maximálne štíhle prostredie. Tzn. pre otázky zamerané na činnosti smerujúce k tvorbe hodnoty pre zákazníka je maximálna štíhlosť determinovaná úplnému naplneniu kritéria obsiahnutého v otázke. (vid' Tab 1)

Tabulka 1: Otázky na tvorbu hodnoty

Typ otázky	Otázka	100-80	79-60	59-40	39-20	19-0	body
Činnosti, ktoré vytvárajú hodnotu pre zákazníka	1. Pozná organizácia svojho zákazníka?	Áno, celkom presne	V zásade áno	Niekedy je to obtiažné určiť	Ktokoľvek	Nepozná	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázky špecializujúce sa na oblasť plytvania majú bodovú škálu prispôsobenú rovnakému kritériu ako otázky na continue improvements. Tj. 100 bodov predstavuje odpoveď, ktorá vylučuje možnosť plytvania dl'a vymenovaných ôsmich druhov plytvania. Na druhej strane situácie s nula bodmi popisuje absolútnu príležitosť k plytvaniu. (vid' Tabuľku 2) Taktiež využíva päť možností podľa Likertovej škály.

Tabulka 2 Otázky na plytvanie v spoločnosti

Typ otázky	Otázka	100-80	79-60	59-40	39-20	19-0	body
Plytvanie (1. Nadprodukcia)	14. Aký podiel produktov sa nikdy nepredá?	0%	25%	50%	75%	75%	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tret'ou skupinou otázok je charakterizovaný faktor trvalého zlepšovania. Obdobne aj tu autor zisťuje štíhlosť piatimi možnými odpoveďmi na škále od 0 do 100 bodov (vid' tabuľku 3). Situácia s najvyšším bodovým hodnotením 100 reprezentuje

situáciu kedy spoločnosť v maximalnej miere naplňa pozitívne kritérium v otázke, resp. absolútne neguje negatívnu otázku na trvalé zlepšovanie.

Tabulka 3 Otázky na trvalé zlepšovanie

Typ otázky	Otázka	100-80	79-60	59-40	39-20	19-0	body
Trvalé zlepšovanie	82. Menia sa procesy vsúlade so zlepšovacími návrhmi z ukončených projektov?	Veľmi často	Obvykle	niekedy ano, niekedy nie	zriedka	Takmer nikdy	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výstupom dotazníkového šetrenia je bodová škála, ktorá sa rozčleňuje do detailu pre jednotlivé kritéria hodnotenia. V absolútnych hodnotách je maximum pre

Tabulka 4 Bodové maximum

Druh otázok	MAX body	Počet otázok
Plytvanie	6 500	65
Potreby zákazníka	1 400	14
Trvalé zlepšovanie	900	9
celkom	8 800	88

Zdroj: Vlastné spracovanie

skupinu otázok plytvania 6500 bodov, pre otázky k potrebám zákazníka 1400 a k trvalému zlepšovaniu je to 900 bodov. Celkom maximálne štíhly podnik môže získať 8800 bodov. Vyhodnotenie úrovne štíhlosti podniku je pomerovým ukazovateľom k bazám maximálnych hodnôt pre jednotlivé kritéria. Lean manažment nedefinuje, ktorá skupina lean prístupu je prioritná ani nederminuje marginálny či doplnujúci charakter leanu. Z týchto dôvodov autor nepoužíva výpočet úrovne štíhlosti pomocou váh kritérií. Štíhlosť procesov a činností v podniku klasifikuje rovnakou váhou pre plytvanie, potreby zákazníka ako aj pre trvalé zlepšovanie.

Výsledkami výskumu autor približuje procesné prístupy v spoločnosti, ktoré prispievajú štíhlosti spoločnosti alebo naopak pôsobia na úroveň štíhlosti deštruktívne. Ďalej bližšie špecifikuje významné vplyvy pozitívne ale aj negatívne. V závere navrhuje zlepšenia k meraniu štíhlosti v podniku ako aj činnosti, ktoré podporujú lean prístupy vo firme a spôsoby ako eliminovať príležitosti k plytvaniu zdrojmi.

4 Realizácia výskumu

Príprava analýzy štihlosti pozostávala z dvoch častí konkrétne prípravy kvalitatívneho výskumu a vymedzenie kritérií štihlosti podniku. Kvalitatívny výskum bol realizovaný etnografickým výskumu formou priamej účasti pozorovateľa ako člena pozorovanej skupiny. Touto skupinou boli zamestnanci vybranej spoločnosti. Predmetom pozorovania bolo všetko to, čo sa okolo etnografa odohrávalo.

Cieľom kvalitatívneho výskumu bolo získať podklady k analýze štihlosti celého podniku. Tento rozsah pozorovanej oblasti bol natolko rozsiahly, že si vyžadoval dopredu definovaný plán práce etnografa. Literatúra odporúča založiť jeden zošit, kde má verne zachytávať situácie v priebehu dňa.

Pozorovanie však prebieha v podstate nepretržite a tak etnograf nie je schopný zachytávať dané skutočnosti bezprostredne do pripraveného zošitu. V tomto prípade autor využíval viacero metód získavania dát etnografického výskumu. Medzi tie najčastejšie patrili provizórne poznámky zachytené na malé papieriky, ktoré boli vždy poruke. Následné ich prepísanie na konci dňa do celkových poznámok etnografa. Ďalej napríklad pri neočakávanej situácii etnograf využil formu duševných poznámok a nezapisoval svoje postrehy ale ako účastník komunikácií pokračoval. Svojimi otázkami sa snažil smerovať obsah rozhovoru k prehĺbeniu získaných informácií. Tieto zásahy do rozhovoru, ale museli byť dobre premyslené, aby nezmenili postoje ostatných a tiež aby nenarušili prirodzenú a bezprostrednú argumentáciu. Pre krátkosť času sa etnografovi pri takýchto situáciách podarilo zachytiť na papier často len aktérov a skratkovite obsah rozhovoru. Spracovanie poznámok etnografa nasledovalo až na konci dňa kedy mohol vzniknutú situáciu bližšie popísať.

Výskum sa realizoval po dobu 10 mesiacov (12/2015-09/2016), avšak autor je zamestnancom pozorovanej spoločnosti dlhšie časové obdobie, preto do poznámok doplnil aj porovnanie voči minulosti. Výstupy etnografického výskumu autor zachytával vo svojich poznámkach, kde detailne zachytával svoje postrehy pozorovaných situácií v podniku. Poznámky etnografa ale neobsahujú presné citáty zamestnancov, autor rešpektuje podnikovú kultúru a k realizácií výskumu pristupuje korektne a eticky. Pre ochranu spoločnosti pri publikovaní podnikových informácií sa neuvádza jej názov, ani bližšie nešpecifikuje jej konkurenčné postavenie. Tieto opatrenia však neovplyvňujú priebeh výskumu a neznižujú ani kvalitu etnografických dát. Auto pomenúva a opisuje každú situáciu, ktorú pokladá za validnú k predmetu skúmania.

Vo fáze prípravy výskumu sa autor zameriaval na definovanie atribútov štihlosti. TPS vychádza z troch pilierov štihlosti znižovaní priestoru na plytvanie, trvalé zlepšovanie procesov a jednotlivých činností to všetko pre uspokojenie potrieb zákazníka. Tieto tri hlavné celky teórie štihlosti vytvárajú rámcovo tri časti dotazníkového šetrenia. Dotazník súži aj na prevod kvalitatívnych poznatkov z etnografického výskumu na dáta kvantitatívne. Možností odpovedí sú pri každej otázke na základe Lickertovej škály

4.1 Zber dat

4.1.1 Hodnota pre zákazníka

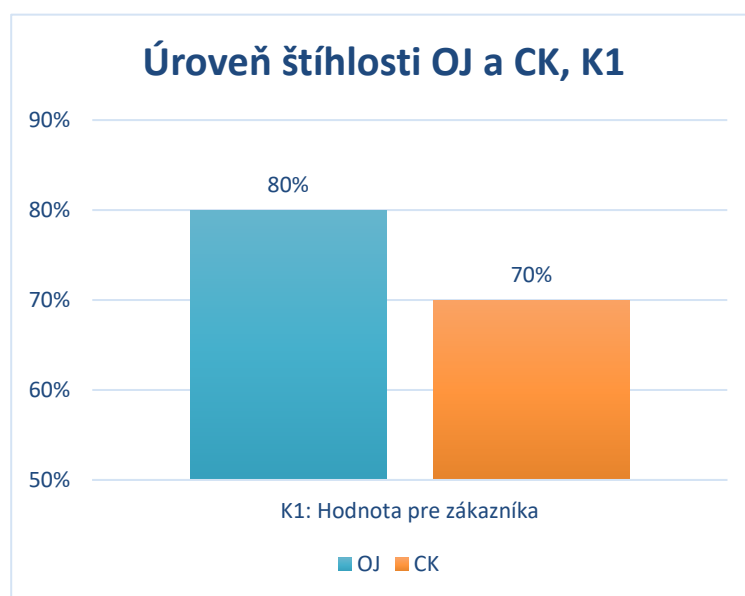
Výsledkom etnografického výskumu je súbor poznámok etnografa, ktoré ponúka s prehľadom odpozorovaných skutočností. V nasledujúcej kapitole autor približuje činnosti spoločnosti, ktoré vytvárajú hodnotu vnímanú zákazníkom.

Spoločnosť má svojho cieleného zákazníka definovaného vo svojej predajnej stratégii. Podniková identita tohto zákazníka vyšla z riadeného prieskumu trhu a následnej analýzy potenciálu spoločnosti. Výsledkom analýzy trhu bola segmentácia zákazníkov a ďalej sa bližšie definoval kľúčový zákazník v jednotlivých črtách (vek, pohlavie, sociálny status, interval príjmovej skupiny a ďalšie vymedzené vlastností segmentu) Výsledky úzko špecializovaných prieskumov trhu ale aj z analýzy interných dát je známe, že si zákazníci cenia napríklad rozmanitosť produktov v rámci jednotlivých druhov potravín. Charakter najvýznamnejšieho segmentu si spoločnosť neželá zverejniť. Avšak etnografickým výskumom je podložené, že spoločnosť disponuje s jasne vymedzenými segmentmi trhu implementované aj do strategických rozhodnutí o produktovom portfóliu.

Sortiment spoločnosti sa vyznačuje ako svojou šírkou tak aj hĺbkou. Preto je zaručená rozmanitá ponuka produktov zákazníkovi z každého významného segmentu. Maloobchodné podnikanie sa vyznačuje vysokou obrátkovosťou tovaru a zároveň sa snaží u zákazníka vyvolať dojem exkluzivity tovaru. Jedinečnosť ponuky podtrháva obmieňanie akciových produktov prezentovaných na týždennej báze formou takzvaných promócií. Tieto týždenné prípadne mesačné akcie spoločnosť komunikuje so zákazníkmi početnými marketingovými kampaňami. Vďaka tejto politike, ktorá je v odvetví bežná, sa produkty členia na novinky, stále produkty a sezónne produkty. Novými produktmi si spoločnosť zvyšuje atraktivitu u dodávateľov, od ktorých je ochotná kupovať ešte trhom neoverené výrobky. Novinkami zároveň uspokojuje požiadavky zákazníkov na získanie niečoho jedinečného. Sezónne produkty sú na jednej strane obmedzené svojim charakterom ako vianočné či veľkonočné produkty, ale na strane druhej sa spoločnosť v priebehu roka snaží vytvárať rozsiahle akcie, ktoré reflektujú reálne potreby zákazníkov ako

je napríklad promovanie školských potrieb, letných/zimných športov atď. Pri tisícoch zákazníkov musíme stanoviť hranicu významnosti získaných individuálnych požiadaviek od zákazníkov. Spoločnosť ale spravidla získava informácie o požiadavkách zákazníkov prostredníctvom prieskumu trhu a jeho analýzou. Štandardné produkty ponúkané trhom je spoločnosť schopná ovplyvniť len v rámci jej privátnej značky a zároveň vytvárať nové produkty. Jedným z motta spoločnosti je prinášať zákazníkovi viac, čo jej napríklad darí personalizáciou ponuky. Prostredníctvom svojho prepracovaného vernostného programu je možné každému registrovanému zákazníkovi ponúknuť tovar, ktorý si buď historický kúpil alebo o ktorý by potenciálne mohol mať záujem. Spoločnosť si je vedomá svojimi výhodami v konkurenčnom prostredí, ale aj priestorom na zlepšovanie. Špecifikuje kategórie produktov pre jednotlivé cielené skupiny zákazníkov a tak im vytvára komplexnú a kvalitnú ponuku tovaru, ktorá často uspokojí aj náročných zákazníkov.

Vo vzťahu k šťihlosti si podnik výborne viedol pri definovaní svojho zákazníka. Táto skutočnosť následne pozitívne ovplyvňuje objednávací proces, kedy sa v produktovom portfóliu spoločnosti nachádzajú produkty, ktoré si zákazník praje. Spoločnosť tak uspokojuje potreby zákazníkom. Pre podnik ale je kritická ekonomická stránka uspokojovania potrieb svojich zákazníkov. Práve spotrebiteľ musí byť ochotný si kúpiť tento produkt za danú cenu a okolností. Cenotvorba je



Obrázok 11: Hodnota pre zákazníka
Zdroj: Vlastné spracovanie

komplexný proces činností, ktorý spája viacero oddelení firmy. Mantinely cenotvorbe udáva legislatíva, interné nariadenia spoločnosti, konkurencia a samotný zákazník. Vynímajúc technické obmedzenia kapacity spoločnosti jedná sa o prácu s tvrdými dátami pri dodržiavaní prísnych kritérií. Táto stránka procesu je v spoločnosti precízne zmapovaná a má vytvorený kvalitný proces kontroly.

Odvrátenou stránkou sú spomínané technické obmedzenia realizácie cenotvorby. Spoločnosť svojej veľkosti v priemere ponúka viac ako sto tisíc produktov. Ak sa jednotlivé oddelenie rozhodne meniť cenu vybraných položiek, musí rešpektovať kapacitne obmedzené spracovanie systémom pokladní. Tento neblahý fakt pôsobí negatívne na praktickú stránku obsluhy pokladničného systému.

4.1.2 Plytvanie

U rady produktov sa stáva, že ich objednávací proces je kontinuálny pri klesnutí pod istú hranicu zásob. Ak sa produkt v čase ukazuje ako rentabilný a profitabilný tak sa nevyradzuje zo sortimentu. Ale ak sa jedná o nový produkt, tak jednotlivé divízie oddelenia produkt pristupujú k zavádzaniu novinky rôzne. Napríklad spotrebný tovar nepodlieha tak prísnyim kritériám a požiadavkám trhu ako tovar z divízií potravín a nepotravinového tovaru. U potravín sa kladie najväčší dôraz na fázu pred umiestnením produktu na predajnú plochu, teda nato či ich trh je schopný akceptovať a či je zákazník ochotný ho vyskúšať. Každá divízia oddelenia produkt sa vyznačuje istými špecifikami, avšak všetky sa zmestia do intervalu od 0 % do 25 %. To znamená, že si vo vzťahu k štíhlosti vedú veľmi dobre. Je to z dôvodu, že na predajnú plochu sa dostávajú kvalitné produkty a reflektujú potreby zákazníka. K významnému znaku plytvania prispieva fakt, že existujú aj zásoby tovaru, ktorý sa nevystavil na predajnú plochu zo skladu. K realokácií nedošlo v priebehu celého roka od doby naskladnenia. Tieto položky v súčasnosti prechádzajú dôkladnej analýze a tiež spoločnosť nastavuje proces evidencie zásob tak, aby sa takéto situácie už nestávali.

Požiadavky na spracovanie sú zamestnancami vysporiadané pred termínom ich odovzdania a tak nedochádza k nadprodukcii a zbytočným činnostiam vopred. Manažéri alebo aj ostatní účastníci porád si podklady pre vedenie porád pripravujú tesne pred poradou alebo v deň porady. Je to spôsobené častokrát pre ich vyťaženosť v ostatné dni v týždni, ale počas prebiehajúceho pozorovania sa nevyskytla ani jedna situácia kedy by bol materiál na poradu pripravený už týždeň dopredu. Pri prvých denných činnostiach, ktoré sú realizované zamestnancami už nie je možná generalizácia na všetky oddelenia. Niektoré divízie zo svojej podstaty majú svoju prioritu v riešení početných zložitejších problémov. Je to napríklad oddelenie podpory prevádzky alebo aj logistiky. Práve tu sa napríklad zo dňa na deň vyskytnú závažné situácie. Je to z dôvodu vysokej obrátkovosti tovaru, ale aj nepretržitou prevádzkou viacerých obchodných jednotiek. Niektoré jednoduché činnosti realizujú ako prvé a u niektorých je možný odklad.

Napriek výnimkám možno povedať, že na centrálnom sklade spoločnosti pre spotrebný tovar sa naskladňuje tovar s niekoľko týždňovým predstihom. Napríklad vianočné položky sa v sklade vyskytujú aj 5 mesiacov pred Vianocami. Z tohto

dôvodu firma viaže veľký objem pracovného kapitálu v zásobách. Je to ale spôsobené z operatívnych dôvodov, kedy sa opodstatnene počíta s časovou rezervou pri preprave tovaru z Ázie ako aj časom na jeho alokáciu na obchodné jednotky v strednej Európe.

Na obchodných jednotkách funguje kontinuálny proces dokladania, kde každý zamestnanec musí mať prehľad kde v sklade je jeho tovar. Tieto zásoby si sám naskladňuje a teda sa snaží ich rozumne zoradiť, aby zohľadňovali ich postupne doplňovanie. No pri žiadnom oddelení nebolo zrejmé, aby si tovar pripravovali o deň či smenu dopredu. Zamestnanci na obchodných jednotkách si sú vedomí, že sú schopní ovplyvniť len rýchlosť a čas kedy bude tovar na plochu vystavený. Preto všetky rozhodnutia o dostupnosti a alokácii zo skladu sú v kompetencii zamestnancov centrálnej kancelárie konkrétne oddelenia produkt.

Procesy distribúcie a alokovania na OJ nie sú jednotné pre všetky divízie oddelenia produkt. Nespokojnosť pre nedostupnosť tovaru je pomerne častá. U divízie spotrebného tovaru je tých dôvodov hneď niekoľko: nealokovanie zo skladu, neschválenie objednávok, nedodaný tovar. Spoločnosť využíva viacero podnikových systémov/databáz. K meraniu dostupnosti tovaru na OJ je systém spoľahlivý a prostredníctvom štandardizovaných reportov prináša informácie rýchlo a v požadovanej kvalite. K omeškaniu dát príp. k ich nesprávnemu exportovaniu dochádza veľmi zriedkavo. V týchto zriedkavých prípadoch je to tiež spôsobené plánovanou a ohlásenou údržbou systému. Proces alokácie tovaru z centrálneho skladu na OJ v strednej Európe je pomerne zložitý a technologicky nepružný. Rozhodnutie o ne/alokácii si vyžaduje viacero informácií z excelových súborov ako aj systémových reportov. Pri divíziách čerstvých potravín a nepotravinového tovaru je tento proces štandardizovaný vo väčšej miere a funguje spoľahlivejšie. No tieto dva procesy sú vo veľkej miere odlišné a k ich zjednoteniu bráni rozdielny model skladovania ako aj charakter produktov (potraviny a spotrebný tovar) Samotná distribúcia začína po zadaní alokácie. Spoločnosť dodáva tovar na OJ vlastnou dopravnou sieťou kamiónov a jej jediné obmedzenie je v kapacite a operačného priestoru v skladoch. Špecifikom centrálneho skladu v odlišnej krajine ako sú OJ je že v prípade štátneho sviatku nesme jazdiť žiaden kamión (výnimky rýchlo sa kaziaceho tovaru u spotrebného tovaru nemožno uplatniť).

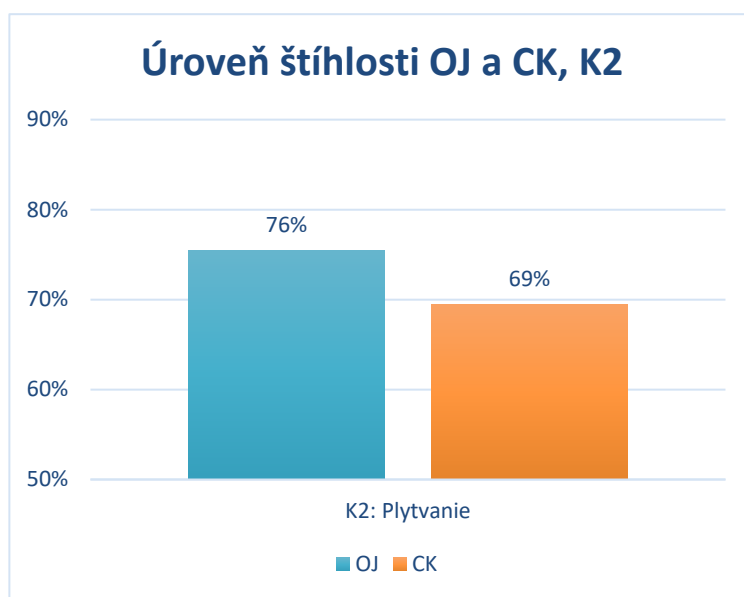
Rozmiestnenie produktov na predajnej ploche nepodlieha primárne kritériám vzdialenosti od skladu ale predovšetkým rozhodnutiam k podpore predaja a schopnosti predaja jednotlivých produktov. Vzdialenosť skladovaného tovaru od miesta vystavenia je u niektorých položiek eliminovať na nulu. Je to napríklad u spotrebného tovaru, ktorý sa nevyznačuje vysokou obrátkovosťou. Sú to napríklad aj knihy, papierenské potreby, DVD či iné vizuálne nosiče apod. Táto politika

vystaviť celý objem zásob je riadený centrálnne. Medzi jeho benefity patrí, že sa v sklade na tovar nezabudne. Na druhej strane sa toto opatrenie stretáva s kritikou, ktorá má aj ekonomický základ. Tento tovar častokrát zaberá miesto predajnej plochy iným produktom a pri veľkých množstvách degraduje pocit jedinečnosti a exkluzivity tovaru. Rozmiestnenie tovaru na predajnej ploche je systematické a zmeny sa realizujú na týždennej báze a veľké reorganizácie dva až tri krát do roka. Plánogram je pridelený každému výrobku. Ak je výrobok označený ako hit mesiaca prípadne je ako letáková položka, tak je vystavený na viacerých miestach predajnej plochy. Manipulačné prostriedky ako paletový vozík, nákupné košíky, pojazdné kliečky majú svoje vymedzené priestory, kde majú byť na konci smeny uložené. Tieto štandardy sa však v praxi nedodržujú a tiež sa stáva, že tovar ostáva na konci smeny v nákupnom košíku alebo pojazdnej kliečke.

Spotrebný tovar nepotrebuje dlhšie prípravy na svoje vystavenie. U potravín je to podobné, avšak vyžadujú si vyššiu mieru hygieny a tiež ich skladovanie podlieha rôznym legislatívnym požiadavkám. Tieto špecifiká pre potravinárske výrobky predlžujú dobu, ktorá je potrebná na ich vyloženie na predajné miesto. Skladové priestory spotrebného tovaru sú v bezprostrednej blízkosti predajnej plochy. Napriek tomu sa tovar niekoľkokrát prekladá. V sklade je pre úsporu miesta nevyložený tovar zbieraný na jednu pojazdnú kliečku. Na obchodné jednotky sa bohužiaľ najčastejšie vinou prepravou dostanú produkty, ktoré nie je možné vystaviť na predajnú plochu. U potravín je to aj tovar, ktorý je zdeformovaný už pri expedovaní. V takomto prípade sa tovar vracia dodávateľovi formou odpisu (napr. zelenina). Ako je uvedené vyššie, vystavenie tovaru podlieha plánogramu, ktorý je na predajnej ploche v každej uličky. Aj tak predajná plocha poskytuje manažérovi predajne istú mieru autonómnych rozhodnutí kam a v akom množstve vystaví tovar. K tomuto nepotrebuje schválenie centrálnej kancelárie. Tieto rozhodnutia však nie sú oprávnení robiť predavači, kedy sa stáva že je tovar umiestnený neefektívne a zráža potenciál predaja na nulu.

Riadenie zásob spoločnosti prirodzene predpokladá, že všetko objednané množstvo tovaru na centrálny sklad bude alokované na OJ. Skutočnosť však odhaľuje, že objemy tovaru na niektorých OJ sa nepredávajú podľa plánu a tak musia byť produkty alokované na obchody, kde ho je dostatok. Je to z dôvodu zachovania kontinuity vyskladňovania tovaru zo skladu a zachovania tak úrovne kapacity alokovaného tovaru zo skladu. Sklad kladie vysokú prioritu na zachovanie plánovaných kapacít alokácií. Má nato niekoľko dôvodov: prispôsobuje tomu personálne obsadenie brigádnikov (sezónnych pracovníkov); prenájom techniky k vyskladňovaniu a naskladňovaniu. Celkovo je to jediná cesta ako zachovať plynulý tok tovaru na centrálnom sklade a zabrániť jeho preplneniu.

Manažéri OJ absolvujú radu školení, kde sú informovaní v akej nevyhnutnej miere musia držať archivované dokumenty a tlačivá. Tieto archívy, ale nemajú pravidelné termíny kontrol a preto sa stáva, že obchod drží archivované dokumenty, ktoré už mohli prejsť skartáciou. Je to neefektívny proces nakladania s legislatívne a podnikovo vyžadovanou dokumentáciou. Spôsobuje to chaos a neprehľadnosť. Zamestnanci tak pri štátnych kontrolách prevádzok predkladajú neopodstatnené dokumenty a sami tak predlžujú a obštruuju proces kontroly. Z procesného praktického hľadiska je podnik povinný realizovať audit dokumentácie na pravidelnej báze a uplatňovať štandardy 5S.



Obrázok 12 Plytvanie

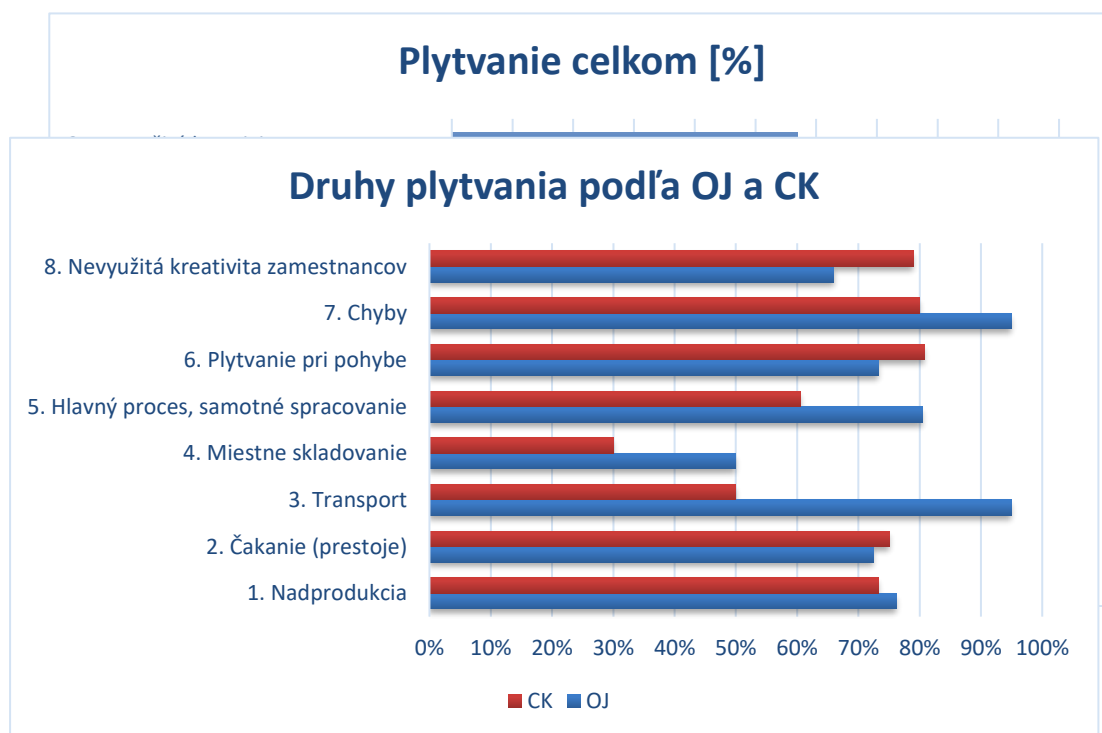
Zdroj: Vlastné spracovanie

Rozmiestnenie pracovísk v budove centrálnej kancelárie je fixné a nemenné. Je riešené formou otvoreného priestoru, čo v obmedzenej podobe vytvára jednu veľkú kanceláriu. Medzi výhody tohto usporiadania patrí, že zamestnanci môžu bezprostredne medzi sebou komunikovať a riešiť problémy operatívne. Druhou stranou mince je rušenie ostatných kolegov, vyšší hluk, strata súkromia, dôležité témy odsúdené na miesta porád.

Procesné riadenie je v spoločnosti vyspelé na úrovni strategických riešení. Táto úroveň riadenia pracuje s veľkým objemom peňažných prostriedkov a preto je pri svojich rozhodnutiach opatrná. No pri taktickom rozhodovaní, alebo aj operatívne tento procesný prístup už nemá jasne štandardizované kontúry. Centrálne kancelária prechádza posledný rok veľkými zmenami, preto vstupy jednotlivých procesov sa v čase menia. Zamestnanci využívajú nové postupy práce a tiež sa mení technologické vybavenie, ktoré ponúka efektívnejší tok informácií. Vo firme je pomerne vysoká miera fluktuácie a preto je nevyhnutné, aby každý nový ako aj stály zamestnanec poznali kľúčové procesy v spoločnosti. Na centrálnej kancelárii každý

považuje svoju činnosť za kľúčovú, ale na druhej strane si je vedomý že princíp maloobchodu je v uspokojovaní potrieb zákazníkov.

OJ definujú svoj hlavný proces ako správne vystavenie tovaru na predajnú plochu. CK vyjadruje hlavný proces v podobe zabezpečenia správneho tovaru všetkým OJ. Vlastník procesu je pomenovaný často len obecné názvom oddelenia, alebo jeho vedúcim manažérom. Na obchodných jednotkách má každá činnosť vymedzené pôsobenie. Na oddelení potravín sú tieto kritéria jasne definované legislatívou, ale vo veľkej miere aj internými smernicami. U zamestnancov CK je pomerne dobre zdieľaná identita spoločnosti a každý si uvedomuje komplexnosť jednotlivých činností. Zamestnanci OJ síce nevidia často širší kontext daných rozhodnutí, ale ich skúsenosti a prehľad o dianí na ploche im zároveň odpovedá na otázky typu "prečo to mám robiť?".



Obrázok 14: Druhy plytvania podľa Oj a CK

Zdroj: Vlastné spracovanie 2

Analýza plytvania v spoločnosti priniesla zistenia, ktoré typy plytvaní sa vyskytujú najčastejšie a ktoré sú vo vzťahu k celopodnikovým procesom významné. Na obrázku 14 je znázornené percentuálne dosahovanie úrovne štihlosti v rozdelení podľa predmetnej skupiny medzi obchodné jednotky a centrálnu kanceláriu.

Z Grafu je zrejmé, že najnižšej úrovne dosahuje centrálna kancelária pri skladovaní. Tento výsledok zapríčiňuje najmä neriadený systém doplňovania kancelárskych potrieb, spotrebných vecí v administratíve. Spoločnosť poskytuje ako benefit svojim zamestnancom ľahké občerstvenie v priestoroch kuchynky. Tento bonus avšak nie je vždy dostupný z dôvodu nekoordinácie doplňovania. Zaujímavým javom je, že z

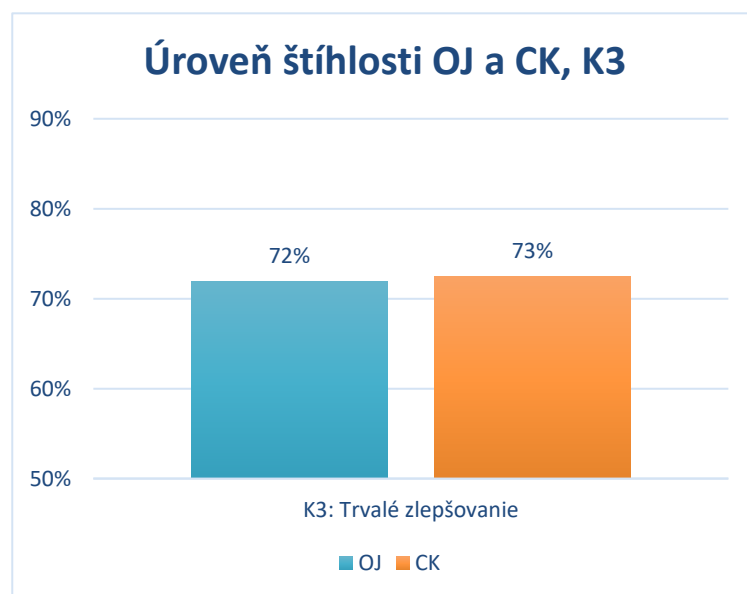
pomedzí plytvania najlepšie dopadli obchodné jednotky pri transporte a produkcií chýb. Transport na obchodných jednotkách je efektívny z dôvodu, že sa tam nenachádza tovar, ktorý tam nepatrí, teda zamestnanci vyložia produkty, ktoré majú k dispozícii a tým ich preprava končí. U produkcie chýb je možné sa zamerať na samotný pekárenskú výrobu a pultový predaj, ktoré spĺňajú charakter výrobného procesu. Druhou skupinou môže byť skupina výkonov, u ktorých je nevyhnutná oprava resp. zmena vyloženia tovaru. Tieto dve skupiny sú spoľahlivé takmer na 100 % a proces ich realizácie spĺňa kritéria (ne)plytvania.

4.1.3 Trvalé zlepšovanie

Procesy v spoločnosti sú najčastejšie diskutovanou témou na poradách taktického ale aj strategického manažmentu. Centrálna kancelária pristupuje k procesnému riadeniu zodpovedne a snaží sa korporáčne projekty konzultovať aj s externými poradenskými spoločnosťami. Obchodné jednotky majú istú mieru autonómie pri riadení operatívnych procesov, čo však znižuje ich efektívnosť a možnosť zovšeobecnenia na ostatné obchody rovnakého formátu. Oddelenie spotrebného tovaru prechádza už viac než dvanásť mesiacov centralizáciou riadenia pre štyri trhy centrálnej Európy. Tento projekt zoštíhlenia riadenia sa stále stretáva s nenastavenými procesmi čo miestami spôsobuje závažne pochybenia v distribúcií tovaru na obchodné jednotky. Oddelenie potravín postupne prechádza na centralizáciu, no v tejto divízií sú procesy vďaka vyššej obrátkovosti rýchlejšie a lepšie overiteľné.

Informácie o požiadavkách zákazníka spoločnosť získava interným ale aj externým spôsobom. Zmena sortimentu podlieha novým zisteniam z prieskumov trhu, ale vo väčšej miere funguje na položkách, ktoré sa osvedčili v minulom období. Tlak na implementáciu zlepšovacích návrhov prípadne na akútne riešenie situácie je vysoký. To zapríčiňuje aj spustenie často neoverených opatrení a tiež vytvára dohady na pokračovanie analýzy efektivity činností. Napríklad oddelenie potravín v ČR si veľmi pochvaľuje strategickú zmenu v hlavnom produktovom sortimente. Táto zmena vyvolala pozitívne ohlasy aj u manažérov korporácie a bude sa zavádzať aj do ďalších trhov, než len centrálnej Európy. Proces ktorý prešiel veľkou zmenou bolo vytvorenie jednotného dátového úložiska a zavedenie centrálného reportovacieho systému. Vlastne sa vytvorilo synergické riešenie kedy sa celkom upustilo od zlepšovania dielčích starých procesov. Tento projekt bol realizovaný v súčinnosti s externou spoločnosťou. Proces je už niekoľko mesiacov po svojej implementácii, čo už prešlo aj pozitívnym hodnotením. No v súčasnosti sa ešte stále realizujú rôzne aktivity na rozvoji systému a postupne prechádza svojou personalizáciou a väčším prispôbením potrebám užívateľov.

Zamestnanci na obchodných jednotkách nie sú hodnotení na základe doporučení zlepšovacích návrhov. Pracovníci centrálnej kancelárie si každoročne (príp. polročne) vytvárajú ciele, ktoré sa nasledujúce obdobie snažia splniť. Tieto ciele sú z pravidla nastavené tak, aby smerovali k napĺňovaniu strategických podnikových cieľov. Toto zadanie splňujú prostredníctvom zlepšovacích návrhov procesov, ktoré môžu priamo ovplyvniť. Charakter podnikania spoločnosti zo svojej podstaty sa vyznačuje vysokou obrátkovosťou tovaru, podobne aj procesy v nej prebiehajúce sa v čase rýchlo menia. Vďaka týmto špecifikám sa často menia aj jednotlivé parametre, ktoré by implementované zmeny mali obsahovať. Politika spoločnosti je veľmi priaznivo naklonená pozitívnym návrhom. Svojim zamestnancom dôveruje a ich návrhy neváha implementovať aj za cenu, že malý podiel bude vykazovať vady. Vrcholový manažér sa vyjadril na porade: "radšej pokazím jednu vec tým že vyskúšam niečo nové. Ako poukaziť desať vecí tým že neurobím nič."



Obrázok 15: Trvalé zlepšovanie
Zdroj: Autor 1

Aktivity zamerané na trvalé zlepšovanie v spoločnosti nie sú riadené centrálné. Firma nemá vytvorenú jednotnú stratégiu resp. filozofiu trvalého zlepšovania. Príkladom môže byť rôznorodosť v implementovaných zlepšovacích procesoch oddelenia produkt alebo odd. financií. Výsledkom takejto nekoordinovanej zmeny je, že zamestnanci pracujú s dvoma podnikovými systémami, ktoré poskytujú rozdielne dáta. Takýchto príkladov na úrovni celej korporácie by sa dalo nájsť viacero. Čo sa však firme darí je pracovať s kreativitou zamestnancov. Autor v pozorovaní zistil, že drvivá väčšina vrcholových manažérov sú odborníci vo svojej oblasti a k riadeniu svojej divízie pristupujú komplexne a medzi svoje priority kladú naslúchanie zamestnancom. Vďaka tomuto prístupu majú zamestnanci pocit, že každý z nich môže priniesť spoločnosti niečo lepšie niečo svoje.

Obchodné jednotky sú riadené s vyššou mierou štandardizácie. Zlepšovacie návrhy sa z OJ na úroveň centrálnej kancelárie a plošne na celý trh CE premietajú len zriedkavo. Manažéri OJ sú organizačne začlenení do hierarchie CK, kde sídlia riaditelia pre jednotlivé národné trhy a formáty. Je to jediná cesta ako môže prúdiť tok zlepšovacích návrhov smerom k ostatným zamestnancom či oddeleniam CK. Priamo na obchodných jednotkách závisí všetko od prístupu manažéra obchodu. Personálne odd. CK sa vo veľkej miere snaží školiť a rozvíjať mäkké schopnosti riaditeľov OJ. Takto sa snažia zlepšiť pracovné prostredie v spoločnosti a inherentne aj vytvoriť základňu pre fungovanie korporačných procesov. Jednotný proces navrhovania zlepšovacích opatrení je v CK nastavený na komunikácií zamestnanca so svojím priamym nadriadeným na svojich osobných stretnutiach v dvojtýždňových intervaloch. Tieto stretnutia sa v spoločnosti familiárne nazývajú one-to-one. Predpokladom úspešnej eskalácie zlepšovacieho návrhu je spôsob jeho interpretácie a odôvodnenia jeho nevyhnutnosti. Takto podaný návrh je preurčený k preklopeniu v projekt a následnej implementácii.

Druh otázok	MAX body	Počet otázok	Výsledky dotazníku	LEAN LEVEL
Plytvanie	6 500	65	4 643	71%
Potreby zákazníka	1 400	14	1 011	72%
Trvalé zlepšovanie	900	9	679	75%
celkom	8 800	88	6 332	75%

Tabuľka 5: Úroveň štihlosti (lean level)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Skutočnosť v spoločnosti nasvedčuje tomu, že takéto návrhy sú implementované a zamestnanci sa sami aktívne podieľajú na ich realizácii. Rub tejto skutočnosti predstavuje nespoluprácu s ostatnými oddeleniami. Výsledkom tak je síce prepracovaný zlepšený proces avšak hranice zlepšenia predstavujú užívateľa v druhom oddelení, ktorému to často spôsobí neuchopiteľnosť procesu a často krát aj zárodok plytvania.

4.2 Úroveň štihlosti

Spracovaním dát z etnografického výskumu pomocou dotazníkového šetrenia autor získal podklady k špecifikácii úrovne štihlosti podniku. Postupom popísaným v metodike sa autor detailne venuje trom kritériám hodnotenia štihlosti vo firme:

- 1) Úroveň plytvania ako kritérium štihlosti podnik dosahuje 71 %. Od maximálnej štihlosti teda 100 % sa vo väčšej miere odchýlila centrálna kancelária (69 %). Je to spôsobené nižšou mierou štandardizácie procesov a pomerne čerstvou transformáciou globálneho spôsobu riadenia spoločnosti. Tieto faktory vplývajú sekundárne aj na činnosti na obchodných

jednotkách, tie sa však vedia s novými procesmi rýchlejšie vysporiadať. Je to pozitívny efekt adaptácie zamestnancov na časté zmeny v riadení. Pracovníci na OJ si vedia stále poradiť so zavádzanou zmenou a implementovať ju s obmeňujúcimi prvkami, ktoré zabezpečia jej plynulosť a bezchybnosť.

- 2) Činnosti, ktoré vytvárajú hodnotu pre zákazníka autor zhrnul v štrnástich otázkach dotazníka. V týchto otázkach spoločnosť získala 1011 bodov, čo predstavuje 72 % z celkom 1400 možných bodov. Z pohľadu participácie obchodných jednotiek a centrálnej kancelárie sú na tom šťhlejšie OJ. Za týmto výsledkom stojí fakt, že činnosti realizované na OJ majú priamy vplyv na vnímanú hodnotu zákazníka. Maloobchod nie je industriálna spoločnosť, kde operátori neprichádzajú do styku so zákazníkom. Zamestnanci na predajnej ploche reprezentujú spoločnosť voči zákazníkovi a predstavujú tak hlavnú zložku hodnotenia šťhlosti podľa kritéria vnímania hodnoty zákazníkom.
- 3) Tretím kritériom šťhlosti je trvalé zlepšovanie. V tejto oblasti podnik mohol získať 900 bodov. Autor približuje aktivity smerujúce k trvalému zlepšovaniu v odpovediach na deväť otázok v dotazníku. Skóre firmy dosahuje 679 bodov čo predstavuje 75 %. Tento ukazovateľ šťhlosti dopadol najlepšie, avšak nie výborne. Autor pozitívne vyhodnotil činnosti spoločnosti vo vzťahu k zberu a evidencii zlepšovacích návrhov. Kladne tiež opísal ochotu vrcholových manažérov k implementácii zlepšovacích návrhov. Kriticky sa stavia k strategickému riadeniu zmien k lepšiemu. Po dobu pozorovania nie sú zachytené žiadne porady s témou kvalifikácie a vyhodnotenia stávajúcich procesov. Kedy by prirodzene mala porada s agendou zlepšovania procesu. Sesterským problémom je absencia mapovania procesov v spoločnosti na všetkých úrovniach riadenia. Zaujímavým faktom je, že spoločnosť operuje s termínmi ako procesné riadenie a proces ako takým, pričom prvky procesného prístupu sa vo firme nenachádzajú vôbec, alebo v oklieštenej forme. Jediným prepracovaným prístupom je pomenovanie procesu, kritérií procesu. Zamestnanci teda spoločnosť vie čo očakáva od zmien/ zlepšenia procesov, avšak nepozná cestu ich riadenej implementácie.

Grafické spracovanie na obrázku 16 ukazuje rovnaké zastúpenie faktorov šťhlosti na celkovej úrovni LEAN. Tento jav reflektuje fakt, že spoločnosť pristupuje z pohľadu šťhlosti vo všetkých troch oblastiach rovnako. S najväčšou presnosťou možno analyzovať kritérium plytvania, kde autor zachytáva jednotlivé atribúty plytvania v 65 otázkach dotazníka. S takouto premisou možno predpovedať výrazne

vyhradenie kategórie plytvania. Skutočnosť však ukazuje, že LEAN filozofia je obsiahnutá v rovnakom pomere v činnostiach trvalého zlepšovania, aktivitách smerujúcich k zákazníkovi ako aj plytvaní. Pri tomto grafickom spracovaní (obr.16)

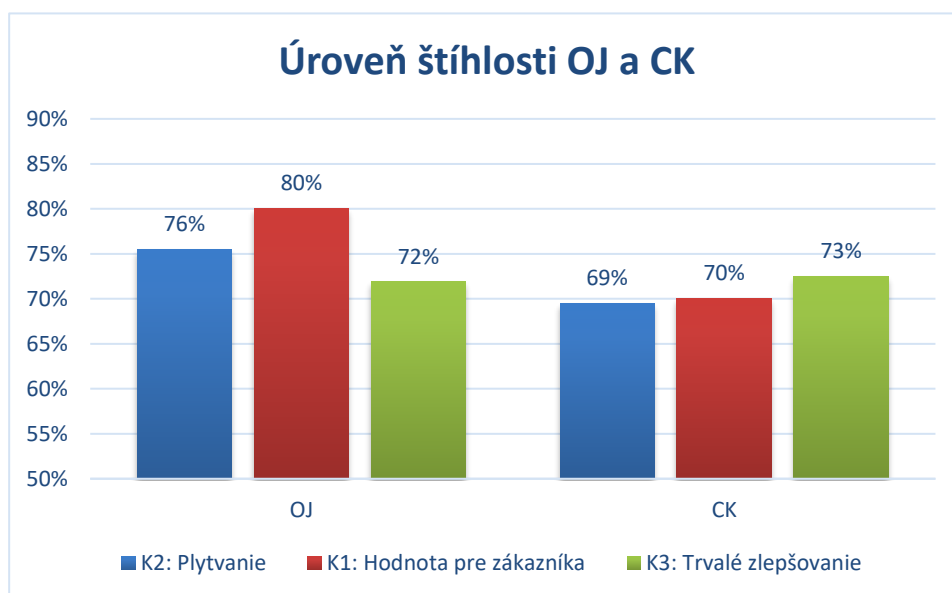


Obrázok 16 Úroveň štihlosti

Zdroj: Autor

je potrebné podotknúť, že percentá nepredstavujú úroveň štihlosti, ale participáciu jednotlivých kritérií na celkovom hodnotení.

Detailnejší pohľad na získané dáta ponúka obrázok 17. Ten rozdeľuje výsledky kritérií štihlosti podľa skupín medzi obchodné jednotky a centrálnu kanceláriu. Celkovo najštíhlejšie dopadli činnosti obchodných jednotiek vo vzťahu k vytváraniu hodnoty pre zákazníka (80 %). Je to najmä z toho dôvodu, že zamestnanci



Obrázok 17: Úroveň štihlosti OJ a CK

Zdroj: Autor 2

obchodných jednotiek sú v najtenšom kontakte so zákazníkom a tak prieskum spokojnosti zákazníkov v najväčšej miere ovplyvňuje správanie pracovníkov na

ploche, prostredie obchodu a dostupnosť vyloženého tovaru. Najväčší priestor na zdokonaľovanie sa nachádza na centrálnej kancelárii pri kritériu plytvania. Samotné fyzické plytvanie je v spoločnosti tiež možné zdokonaľovať, avšak v tejto skupine zohráva najväčšiu úlohu plytvanie časom, plytvanie spôsobené podnikovými systémami a nevyužitie potenciálu zamestnancov.

5 Návrh zlepšenia štíhlosti podniku

Prostredie maloobchodu predstavuje výrazné špecifiká pre implementáciu nástrojov Lean-u. Diplomová práca vymedzuje jednotlivé odvetvia podniku na štíhlu administratívu, štíhlu logistiku a štíhlosť prevádzky. Uplatnením vybraných metód štíhlej výroby sa spoločnosti naskytá príležitosť začať využívať štíhle zdokonaľovacie techniky.

Lean filozofia

Spoločnosť sa snaží zavádzať svoje prístupy k procesnému riadeniu. Tento postup, ale nepredstavuje komplexné a rovnaké procesné riadenie naprieč celou organizáciou. Každá divízia a každé podnikové oddelenie je špecifické svojou činnosťou. Štíhla filozofia a lean techniky, ale nie sú viazané len na uplatnenie v priemyselnej výrobe. Zaškolenie vybraných zamestnancov z každého oddelenia k technikám lean vytvorí predpoklad k ďalšiemu šíreniu v spoločnosti. Momentálne korporácia pristupuje ku globálnemu riešeniu procesov vo firme a personálne obsadzuje oddelenie Vývoja procesov. Implementácia lean filozofie, však musí byť riadená centrálné a nestačí ak bude plynúť len z jedného miesta firmy. Spôsob ako toho dosiahnuť je využitie prepracovaného systému školení, kedy by zamestnanci na vlastných procesoch zistili a naučili sa aplikovať nástroje lean manažmentu. Realizáciou interaktívnych tréningov môže vzniknúť celopodnikový záujem na štíhlosti ako takej. Zamestnancov následne bude zaujímať ako sa dajú ich aktivity realizovať rýchlejšie, efektívnejšie bez zvýšenia nákladov a zároveň aj uspokojovať zákazníka (interného alebo spotrebiteľa produktov firmy).

5S

Metóda 5S je pomerne rozšírená vo výrobnej sfére. Jej implementácia do prevádzkovej časti firmy môže priniesť ohromné zlepšenia a zefektívnenie aktivít na pracovnej ploche, v skladových priestoroch obchodných jednotiek ale aj pri uplatnení v samom skladovaní tovaru. Prevádzkové činnosti na centrálnom sklade spotrebného tovaru sú firmou najímané u externej spoločnosti. Práve k týmto aktivitám má spoločnosť minimálne právomoci k ovplyvneniu. Čo však môže ovplyvniť sú aktivity na obchodných jednotkách a centrálnej kancelárii.

Obchodné jednotku disponujú istou mierou štandardizácie, no nie je to uplatnenie metódy 5S. V skladových priestoroch sa neudržiava čistota pracoviska na konci každej smeny, aj keď je prevádzka nepretržitá. Nejedná sa ale o hygienickú nečistotu. Je to spojené skôr so Shitsuke, teda trvalým zdokonaľovaním už zavedených procesov štandardizácie. Dodržiavanie každého S možno od zamestnancov vynúť reštriktívne. Zavedení auditov 5S a neohlásených kontrol. Toto

riešenie síce bude do istej miery účinné, ale absentuje od inherentnej vlastnosti techniky 5S a to využitie lean filozofie, ktorú si naplno osvoja zamestnanci prevádzok.

Centrálna kancelária predstavuje nedotknutý priestor štandardmi práce. Zamestnanci absolvujú kvalitné školenia na mäkké faktory práce ako sú prezentačné schopnosti, vlastnosti lídra atď. Druhou stranou je však fyzický priestor, v ktorom sa zamestnanci pohybujú. Centrálna kancelária je riešená formou otvoreného priestoru, čo síce eliminuje súkromie len na priestor vlastnej kóje zamestnanca. Práve pracovný stôl zamestnancov obsahuje miestami prevládajúce množstvo nepotrebných vecí. Pri aplikácii červených štítkov, by 70 % pracoviska ostala označená červene. Uplatnením 5S by z pracovných priestorov zmizli nepotrebné vytlačené reporty, osobné predmety zamestnancov, nepoužívané kancelárske potreby. Ďalším priestorom k zdokonaľovaniu sú spoločné priestory oddelení, kde sa hromadia esteticky nevzhľadné kvety, vzorky tovarov poslané dodávateľmi a iné anonymné veci.

Štíhla logistika

Uplatnenie metód štíhlej logistiky si vyžaduje rozdelenie oddelenia produkt medzi jeho tri divízie. Prvou je potravinový tovar, ktorý podlieha rýchlej skaze a v distribučnom procese má radu výhod a výnimiek. V tomto procese možno uvažovať najmä o uplatnení JIT, kedy sú obchodné jednotky poňať operatívne množstvo zaslaného tovaru. Supply chain oddelenie disponuje tiež pomerne presnými informáciami o objednávkach a samotnej kapacite obchodov. OJ totiž disponujú len minimálnym priestorom na skladovanie potravín a tak sa pristupuje k maximálnemu vyloženiu tovaru na predajnú plochu. Výstupom JIT je v priemyselnej výrobe dodanie materiálu/výrobku v správny čas na správne miesto v požadovanej kvalite. Analógiou na FMCG prostredie to môže byť vystavenie správneho tovaru, v čase klesnutia dostupnosti pod vymedzenú hranicu a v kvantite, ktorú je schopná predajná plocha poňať. Realita tiež ukazuje situáciu, kedy je predajná plocha preplnená, čo už ale pôsobí deštruktívne na proces predaja tovaru.

Druhou divíziou sú nepotravinové produkty a treťou je spotrebný tovar. Tieto ďalšie divízie neobsahujú tak krátke limity spotreby ako potraviny, čo im umožňuje putovať dlhší čas na obchod. Objednávkový proces vybraných produktov zo spotrebného tovaru môže predstavovať aj viac ako 10 mesiacov dopredu. Naskytá sa otázka, či je nevyhnutné s takým predstihom objednávať tovar. Lean projekt mapovania objednávok by odhalil kritický časový úsek, kedy je najnižšia možná lehota k objednaniu tovaru na uvedenú kategóriu produktov. Pri týchto procesoch

s stráca veľa informácií a je doňho zahrnutých priveľa oddelení a zamestnancov. Takto komplexný systém sa stáva často neprehľadný a aj pre samotných zamestnancov nejasný. Odbúrať by o mohlo uplatnenie vizualizácie zásob a produktov v objednávkovom procese.

Vizualizácia

Využitie vizuálnych techník priamo súvisí so začlenením lean filozofie medzi zamestnancov. Jednou stránkou je ovládanie metód vizualizácie a druhou je absolútne presvedčenie a osvojenie si lean filozofie. Tieto dve podmienky môže firma splniť ak bude vytrvalo realizovať školenia zamerané na Lean a zároveň na praktických príkladoch bude zamestnancov viesť k uplatňovaniu lean techník do ich každodenných aktivít. Výsledkom môže byť automatické využívanie vizuálnych techník ako je mapovanie hodnotového toku. Táto technika vo veľkej miere uľahčí prácu pri pochopení jednotlivých procesov, pri zaškoľovaní nových zamestnancov, pri uplatňovaní zmien v procesoch a mnoho ďalších synergií.

Data lake

Medzi najkomplexnejšie riešenia, ktoré odbúrajú mnoho príležitostí k plytvaniu patrí zavedenie jednotnej systémovej databáze spoločnosti. V súčasnosti je pre podniky obdobnej veľkosti nevyhnutné zabezpečiť, aby zamestnanci pracovali s konzistentnými dátami a mohli tak pracovať so správnymi a relevantnými informáciami. Jedným takýmto riešením je vytvorenie dátového jazera, ktoré bude mať len jednu exportnú bránu dát. Tento spôsob znemožní rôznej interpretácii dát a samotnej opakovanosti v sťahovaní dát z databáz. Toto riešenie v sebe však inherentne obsahuje niekoľko dielčích častí, kedy je nevyhnutné zladiť všetky tými resp. oddelenia podniku, aby im vytvorený systém reflektoval ich požiadavky.

Sumarizáciou všetkých doporučení je spoločnosť schopná konkurovať úrovňou štihlosti tým najefektívnejším podnikom z prostredia automotive. Spoločnosti boli predstavené jednotlivé kritéria štihlosti a zároveň bol predstavený požadovaný efekt implementácie lean-u do podnikovej praxe. Výsledkom je podnik ktorý znižuje príležitosti a samotné plytvanie limitne k nule. Potreby zákazníka (u FMCG spotrebiteľ'a) sú stále uspokojené v najvyššej možnej miere a z obchodu odchádza spokojný. Tieto dva atribúty sú dosahované za súčasť aktivít neustáleho zlepšovania.

Záver

Diplomová práca si kladie za cieľ navrhnúť postup zlepšovania úrovne štihlosti vo vybranej spoločnosti prostredníctvom analýzy interných procesov. V modeli výskumu sa uplatňujú techniky etnografického výskumu v kontexte štíhleho podniku. Kritéria štihlosti determinujú tri oblasti: plytvanie, trvalé zlepšovanie a činnosti, ktoré vytvarajú hodnotu pre zákazníka. Cieľ diplomovej práce bol splnený. Došlo k vytvoreniu postupu merania štihlosti vybranej spoločnosti ako aj k doporučeným návrhom zlepšenia úrovne štihlosti podniku. Maloobchodný reťazec využitím doporučení autore môže úspešne implementovať techniky lean.

Prínos diplomovej práce je špecifický plán zvyšovania úrovne štihlosti podniku v maloobchode a administratíve. K riešeniam štihlosti autor pridáva vybrané techniky pre štíhlu logistiku a tak sa zameriava na všetky významné podnikové procesy. Z pohľadu predmetnej spoločnosti sa jedná o techniky dosiaľ nevyužívané, preto táto diplomová práca predstavuje možnosti implementácie metód lean aj v odvetví maloobchodu.

Výskumník v pozícii etnografa ako plného účastníka mal možnosť sa dostať k všetkým potrebným informáciám, ktoré boli pre realizáciu výskumu nevyhnutné a relevantné. Z pozície zamestnanca spoločnosti absolvoval radu rozhovorov, ktoré odhalili reálne procesné riadenie v spoločnosti ako aj skutočný prístup zamestnancov k jednotlivým pracovným úkonom. Vďaka takto zvolenej metóde sa vo výskume nenáhodzajú nevalidné dáta a analýza využíva prepracovaný súbor poznámok etnografa. Použitie dotazníkového šetrenia je možné aplikovať aj na iné podniky. Po prispôbení dotazníka jednotlivým odvetvím je uplatniteľnosť zvolenej metódy merania štihlosti neobmedzená.

Použité zdroje

- BEDNAR, R. V. (2012). Lean principles application in business logistics. *Metal 2012: 21nd International Conference on Metallurgy and Materials* (s. 1762-1768). Brno: Tanger. Dostupné na Internetu: <http://metal2012.tanger.cz/files/proceedings/02/reports/80.pdf>
- BEJČKOVÁ, J. (13. 12 2016). <http://www.e-api.cz/>. Dostupné na Internetu: Štíhla administrativní základ prosperující společnosti: <http://www.e-api.cz/25773n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-2.-cast>
- BOWERSOX, D. C. (2002). *Supply chain logistics management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- BRYMAN, A. (1988). *Quantity and Quality in Social Research*. Londýn: Unwin Hyman.
- BRYMAN, A., & BELL, E. (2007). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- DINERO, D. (2005). *A training within industry the foundation of lean*. New York: Productivity Press.
- FETTERMAN, D. (2010). *Ethnography: step-by-step*. Los Angeles: SAGE.
- HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- JONES, D. H. (1997). Lean logistics. *International journal of Physical Distribution & logistics management*, 153-173. Dostupné na Internetu: <http://search.proquest.com/docview/232598124?accountid=16531>. ISSN 0960-0035
- KOŠTURIÁK. (2010). *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press.
- KOŠTURIÁK, J. (17. 04 2012). www.ipaczech.cz. Dostupné na Internetu: IPA Czech-IPA Slovník-Štíhly podnik: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/stihly-podnik#>
- KOŠTURIÁK, J. F. (2006). *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing s.r.o.
- KOZEL, R. a. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.
- LADNER, S. (2014). *A Guide to Doing Ethnography in the Private Sector*. Routledge: Walnut Creek.

LAMBERT, D. S. (2005). *Logistika [prekl] NEVRLÁ, E.,*. Brno: CP Books.

LESŇÁK, M., ŠIMEČEK, J., & MARTÍNEZ, F. (2016). Approaching Lean Management with Ethnography. In T. --. LÖSTER (Ed.), *International Days of Statistics and Economics 2016* (s. p. 1068-1077). Praha: Melandrium. Dostupné na Internetu: https://msed.vse.cz/msed_2016/article/120-Lesnak-Martin-paper.pdf

LIKER, J. (2007). *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Praha: Management Press.

MAŠÍN, I. K. (2007). *Zlepšení nevýrobních procesů*. Liberec: Institut technologií a managementu.

MYERSON, P. (2012). *Lean Supply Chain and Logistics Management*. New York: McGraw Hill.

NAFTANAILA, I. M. (2014). Lean Office - Value stream mapping. *Quality access to success*, 75-79. Dostupné na Internetu: <http://search.proquest.com.zdroje.vse.cz/docview/1552155221/fulltextPDF/C1AC66B716C04082PQ/1?accountid=17203>

PRECLÍK, V. (2006). *Průmyslová logistika*. Praha: Nakladatelství ČVUT.

SILVERMAN, D. (2011). *Qualitative research*. London: SAGE.

ŠVAŘÍČEK, R. Š. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Toyota Motor Corporation. (1996). <http://www.toyota-global.com/>.

WOMACK, J. P. (1990). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Lean Enterprise Institute.

www.store-all.ie. (12. 12. 2016). *kanban-replenishment*. Dostupné na Internetu: [www.store-all.ie: http://www.store-all.ie/kanban-replenishment.html](http://www.store-all.ie/kanban-replenishment.html)

Zoznam tabuliek

Tabulka 1: Otázky na tvorbu hodnoty	39
Tabulka 2 Otázky na plytvanie v spoločnosti	39
Tabulka 3 Otázky na trvalé zlepšovanie	40
Tabulka 4 Bodové mximum.....	40
Tabulka 5: Úroveň štíhlosti (lean level).....	51

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Dom Toyota production systém	11
Obrázok 2 Lean office	13
Obrázok 3 Štíhla logistika.....	15
Obrázok 4 Ukazovatele úrovne služieb logistiky	16
Obrázok 5 Štíhly podnik.....	18
Obrázok 6 5S	27
Obrázok 7 Goldova klasifikácia role účastníka pozorovateľa	32
Obrázok 8 Proces zberu dát v etnografii	33
Obrázok 9 Etapy výskumu	35
Obrázok 10 Proces výskumu.....	36
Obrázok 11: Hodnota pre zákazníka.....	43
Obrázok 12 Plytvanie.....	47
Obrázok 13 Plytvanie celkom [%]	48
Obrázok 14: Druhy plytvania podľa Oj a CK	48
Obrázok 15: Trvalé zlepšovanie	50

Obrázok 16 Úroveň štíhlosti	53
Obrázok 17: Úroveň štíhlosti OJ a CK	53