

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2005

Monika Lhotská

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Benchmarking ve firmě Karsit, s.r.o.

The benchmarking of the Karsit company, Ltd.

DP-PE-KMG-2005-25

Monika Lhotská

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu

Konzultant : Ing. Vít Bedrník

Karsit, s.r.o.

Počet stran72

Počet příloh13

Datum odevzdání: 20. května 2005

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do její skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 20. prosince 2004

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi s vypracováním mé diplomové práce pomohli.

Zvláště děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. z katedry marketingu za odborný dohled a velmi cenné rady a připomínky pro vypracování diplomové práce.

RESUMÉ

Tématem diplomové práce je Benchmarking ve firmě Karsit s.r.o.. Společnost je považována za významného výrobce především špičkových sedacích a výfukových systémů, zahradní techniky a nástaveb na užitková vozidla. Hlavní závod a vedení společnosti je umístěno v Jaroměři. Celková zaměstnanost se v současnosti pohybuje v rozmezí 800 až 900 zaměstnanců pro celý Karsit a její obrat činí okolo 2,8 mld Kč.

V první části diplomové práce je popsán současný stav této společnosti. Další část obsahuje teoretické podklady pro tuto problematiku. A ve třetí závěrečné části byly provedeny dvě benchmarkingové studie. Základem externího benchmarkingu bylo poptávat u konkurentů výrobky, které vyrábí i firma Karsit a zjistit tak rozdíly v ceně. Na poptávku Karsitu bohužel kladně odpovědělo jen 5 firem z čehož nelze vyvodit žádné závěry. Interní benchmarking spočíval v provedení testů a různých zkoušek na třech zadních opěrách, z čehož jedna je vyráběna v Karsitu a ostatní dvě konkurenčními firmami. Výsledky jsou uspokojivé a zejména poučné pro celý Karsit do budoucna.

The subject of this diploma work is the Benchmarking in the Karsit company, Ltd.. This company is considered to be very important producer firstly of the high quality sitting and exhaustion – systems, garden – technology and vehicle superstructure. The main plant and the company business management are located in Jaroměř. The whole current employment is between 800 and 900 employees for the whole Karsit company and its turn-over is about 2,8 mld CZK.

The current system in this company is described in the first part of the diploma work. Next part contains the theoretical data of this problematic. And in the third final part there were made two benchmarking studies. The basis of external benchmarking were to demand for the product of competition, which are at the same time produced by Karsit, Ltd. to find out the prize differences. Unfortunately only five companies answered positively, which is not enough for deducing any results. The basis of the internal benchmarking consist of making several tests and doing different comparisons on three back seat head rests . One of them was made by Karsit and those other two were produced by competition companies. All the results are satisfactory and firstly instructive for whole Karsit in the future.

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	9
1. ÚVOD.....	10
2. CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU.....	11
2.1. HISTORIE.....	12
2.2. VÝROBNÍ SORTIMENT.....	14
2.2.1. ZÁVOD JAROMĚŘ.....	15
2.2.2. ZÁVOD PŘÍBRAM.....	16
2.2.3. ZÁVOD DVŮR KRÁLOVÉ NAD LABEM.....	17
2.2.4. ZÁVOD POSTŘELMOV.....	17
2.2.5. KARSIT LISOVNY.....	18
2.3. ZAMĚSTNANCI.....	18
2.4. STRATEGIČTÍ PARTNEŘI.....	19
2.5. OCENĚNÍ KVALITY.....	21
2.6. OBCHODNÍ ODDĚLENÍ.....	21
3. TEORETICKÁ ČÁST.....	24
3.1. CHARAKTERISTIKA BENCHMARKINGU.....	24
3.1.1. EFEKTIVNOST.....	25
3.2. KATEGORIE BENCHMARKINGU.....	26
3.2.1. INTERNÍ (VNITŘNÍ) BENCHMARKING.....	26
3.2.2. EXTERNÍ (VNĚJŠÍ) BENCHMARKING.....	28
3.2.3. FUNKČNÍ BENCHMARKING.....	29
3.3. ETAPY BENCHMARKINGU.....	30
3.3.1. ROZHODNUTÍ, CO PODROBIT BENCHMARKINGU.....	31
3.3.2. URČENÍ PARTNERŮ PRO BENCHMARKING.....	35
3.3.3. SHROMÁŽDĚNÍ INFORMACÍ.....	38
3.3.4. ANALÝZA.....	40

3.3.5. REALIZACE V ZÁJMU ÚČINKU.....	44
3.4. BENCHMARKING – OPAKUJÍCÍ SE PROCES.....	47
4. PRAKTICKÁ ČÁST.....	48
4.1. EXTERNÍ – CENOVÝ BENCHMARKING.....	48
4.1.1. ROZHODNUTÍ, CO PODROBIT BENCHMARKINGU.....	48
4.1.2. URČENÍ PARTNERŮ PRO BENCHMARKING.....	49
4.1.3. SHROMÁŽDĚNÍ INFORMACÍ.....	52
4.1.4. ANALÝZA.....	53
4.1.5. REALIZACE V ZÁJMU ÚČINKU.....	56
4.2. INTERNÍ – VÝROBKOVÝ BENCHMARKING.....	57
4.2.1. ROZHODNUTÍ, CO PODROBIT BENCHMARKINGU.....	57
4.2.2. URČENÍ PARTNERŮ PRO BENCHMARKING.....	57
4.2.3. SHROMÁŽDĚNÍ INFORMACÍ.....	58
4.2.4. ANALÝZA.....	58
4.2.4.1. VŠEOBECNÉ ZKOUŠKY.....	58
4.2.4.2. VISUELNÍ POROVNÁNÍ.....	61
4.2.4.3. POROVNÁNÍ ROZMĚRŮ.....	63
4.2.4.4. DESTRUKČNÍ ZKOUŠKY.....	64
4.2.5. REALIZACE V ZÁJMU ÚČINKU.....	67
5. ZÁVĚR.....	69
SEZNAM LITERATURY.....	70
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT.....	71
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ext.	externisté
Kč	korun českých
mld	miliard
např.	například
RD	režijní dělník
ŘOT	ředitel obchodu a techniky
SOU	střední odborné učiliště
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SŠ	střední škola
str.	stran
tab.	tabulka
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to je
tzn.	to znamená
VD	výrobní dělník
VŠ	vysoká škola
zam.	zaměstnanci
ZŠ	základní škola

1. Úvod

Firma Karsit s.r.o. byla založena v roce 1992. Jedná se o spolutvůrce špičkových sedacích a výfukových systémů, zahradní techniky a nástaveb na užitková vozidla. K přednostem společnosti patří kvalita, bezpečnost výrobků, nízké náklady a spokojenost zákazníků.

Naskytla se mi příležitost být u společnosti nějaký čas zaměstnána. Nejprve jsem využila možnosti absolvovat zde jednoměsíční povinnou školní praxi ve třetím ročníku studia na TUL v Liberci. Poté jsem vypomáhala nejdříve na personálním oddělení v závodě v Jaroměři a následně na technickém oddělení v závodě ve Dvoře Králové nad Labem a to přes tři měsíce. Poslední zkušenosti jsem v této společnosti získala jako sekretářka generálního ředitele v létě roku 2003.

Měla jsem možnost seznámit se se společností z různých úhlů pohledu a získat tak důležité zkušenosti. Z tohoto důvodu jsem v této společnosti vypracovala již svou bakalářskou práci na téma Systém vzdělávání pracovníků ve firmě Karsit s.r.o., řadu semestrálních prací a nakonec se rozhodla vypracovat zde také svou diplomovou práci.

Na základě průzkumu ve společnosti, které téma by bylo pro mou diplomovou práci vhodné, vedení společnosti nakonec rozhodlo, že je zapotřebí provést pro potřeby auditu benchmarkingovou studii.

Na následujících stránkách nejprve představím celou společnost. Zaměřím se např. na historii firmy, výrobní sortiment, obchodní partnery a představím obchodní oddělení, které se benchmarkingem zabývá. Dále se zaměřím na teoretické podklady, které upravují benchmarkingovou problematiku a v závěrečné části budou provedeny dvě benchmarkingové studie. První externí cenový benchmarking bude přímo závislý na spolupráci externích firem. Druhý interní výrobní benchmarking bude proveden uvnitř firmy na základě zkoušek a testů provedených Karsitem na třech zadních opěrách, z nichž jedna je vyráběna společností Karsit s.r.o. a další dvě nakoupeny od konkurence.

2. Charakteristika současného stavu podniku

Karsit s.r.o., s hlavním sídlem v Jaroměř, je v obchodním rejstříku zapsán od 25.8.1992 mezi společnostmi s ručením omezeným.

Předmět podnikání byl vymezen jako:

- Výroba a sváření skupin a podskupin pro automobilový průmysl
- Výroba výfuků a katalyzátorů pro osobní a nákladní automobily
- Výroba kovových konstrukcí autosedadel pro osobní a nákladní automobily
- Katodoretické a práškové lakování dílů s předúpravou zinečnatého fosfátu a chromátu
- Zámečnictví
- Silniční motorová doprava nákladní
- Provádění výkopových a zemních prací
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Pronájem movitého majetku
- Hostinská činnost, poskytování ubytovacích služeb
- Směnárenská činnost
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Myslivost, chov a výcvik sportovních koní
- Přeprava, nákup, prodej, půjčování a uschovávání zbraní podléhajících registraci podle zákona
- Přeprava, nákup, prodej, půjčování a uschovávání střeliva do zbraní podléhajících registraci podle zákona
- Provozování střelnic

2.1. Historie

Kořeny závodu Karsit sahají před II. světovou válku. Zpočátku tato firma, nazvaná jako firma Krčmář, vyráběla v Jaroměři různorodý sortiment, který se postupně stabilizoval na zakázky pro nábytkářský průmysl v oblasti pružinových vložek do gaučů a křesel. Provoz zaměstnával přibližně 50 zaměstnanců. Po roce 1948 se začal sortiment postupně rozšiřovat na výrobu taženého drátu a dílů na to navazujících - pružin, háčků a podobně. Později byl závod Krčmář včleněn do státního podniku jménem Karosa Vysoké Mýto a v součinnosti s ním vyráběl požární vozy. Organizačně se spojil ještě s několika drobnějšími strojírenskými provozy ve městě. V pozdější době začíná orientace na výrobu autosedadel pro osobní a nákladní automobily. Rozvojem podniku Škoda Mladá Boleslav je v Karose v Jaroměři budován závod na výrobu kovových koster autosedadel a v roce 1974 Karosa zahajuje realizaci dodávek pro Škodu.

Karsitu jako takovému byly položeny základy ředitelem Karosy Jaroměř v roce 1992 v období privatizování Karosy. Karosa Jaroměř byla úspěšně privatizována a v roce 1994 prodána Karsitu. Koupě byla financována půjčkou ve výši 200 milionů Kč opatřené od Komerční banky. Karosa tak plně přešla pod Karsit a přijala jeho jméno. Dnes je Karsit ze 100 % ve vlastnictví generálního ředitele.

V roce 1995 a v roce 1997 Karsit získal 2 nové závody: první byl v roce 1995 Akord Dvůr Králové, výrobce kovových nástaveb pro pick-upy, kabiny a komerční vozidla a komponenty pro výfukové systémy. Druhý, Autometal Příbram v roce 1997. Závody jsou specializovány na technologie lisování, svařování, lakování. V současné době fungují oba závody pod názvem Karsit s.r.o.

Karsit také založil leasingovou společnost (K&A Leasing) a dopravní společnost (Karsped).

V roce 1999 byla založena Joint – venture s firmou Arvin Meritor Exhaust Ltd., v roce 2001 byla odkoupena nářadovna MEP Postřelmov a.s. a téhož roku Karsit založil Karsit – Finance a.s.

V roce 2002 byl postaven zcela nový závod Karsit Lisovny s.r.o. se sídlem v Jaroměři.

A jako poslední bylo v roce 2003 založeno Joint – venture s firmou Pal-Inalfa Slovensko, kde má Karsit 50% podíl.

V současné době vypadá struktura Karsitu s.r.o. následovně:

Karsit s.r.o.

➤ Divize Auto

- Závod Jaroměř
- Závod Příbram
- Závod Dvůr Králové nad Labem
- Závod Postřelmov
- Karsit Lisovny s.r.o.
- Arvin Meritor Exhaust s.r.o. 34%
- Karsit Inalfa s.r.o. 50%

➤ Divize služeb

- Karsped s.r.o.
- K&A Leasing s.r.o.
- Karsit Finance a.s.

Karsit je jedním z 20 dodavatelů automobilových komponent. Jeho obrat se desetkrát zvýšil ze 142 milionů na přibližně 2 biliony Kč mezi roky 1994 a 2000. V současné době se obrat společnosti Karsit s.r.o. pohybuje okolo 2,8 mld Kč. Dlouhodobým cílem společnosti je dosáhnout v roce 2007 obratu 4 mld Kč.

Statutárním orgánem společnosti je jednatel – generální ředitel František Řípa.

Jménem společnosti je oprávněn jednat navenek a podepisovat se za ni jednatel společnosti.

Podnikatelský záměr je postaven především na rozvíjení dodávek pro evropský automobilový průmysl, vybudování požadovaných systémů v kvalitě, logistice, dodávek v čase.

Pro realizaci své strategie uvolňuje společnost značné finanční prostředky do technologické přestavby a modernizace výrobních procesů, nakupuje množství svářecích robotů, informační a měřicí techniky.

2.2. Výrobní sortiment

Karsit s.r.o. vyrábí díly zejména pro automobilový průmysl. Výroba probíhá celkem v 5 závodech:

- Závod Jaroměř
- Závod Příbram
- Závod Dvůr Králové nad Labem
- Závod Postřelmov
- Závod Karsit Lisovny v Jaroměři

Výrobní program společnosti zahrnuje v současnosti tyto výrobní skupiny :

- Kovové struktury sedaček
- Svařované sestavy do automobilového průmyslu
- Výfukové systémy a katalyzátory
- Náhradní díly na Škodu Felicii
- Výroba zahradní techniky
- Lisovací nářadí

Hlavní aktivity Karsitu jsou znázorněny na schématu č. 1.

Schéma č. 1: Aktivita Karsitu



zdroj: interní materiály Karsitu

2.2.1. Závod Jaroměř

Závod Jaroměř, kde se také nachází nejvyšší vedení celé společnosti, se zaměřuje na tyto výrobní aktivity a produkty:

- Kovové struktury předních a zadních autosedadel
- Lisování do 400 tun
- Svařované podskupiny pro automobilový průmysl (svářeční roboty)
- Katoforézní lakování (KTL) – Eisenmann

- Elektrostatické práškové lakování – Wagner
- Výroba karosářských náhradních dílů pro vozy Škoda

Využívány jsou tyto výrobní technologie:

- Svářecí roboty - bodové svařování
- Linka 250 tunových lisů
- Katoforézní lakovna (KTL) – Eisenmann
- Prášková lakovna – Wagner
- Svářecí roboty Panasonic
- Svářecí robot Schlatter (bodové sváření)

2.2.2. Závod Příbram

Vyrábí a zaměřuje se na:

- Výfukové systémy
- Výrobu svařovaných skupin a podskupin pro automobilový průmysl
- Tváření drátů
- Ohýbání trubek a profilů
- Lisování, sváření a montáže

Jsou využívány tyto výrobní technologie:

- Ohýbačka trubek Pedrazzoli
- Sbalovací linka Comas na výfuky
- Hydraulický lis Gigant do 500 tun
- Svářecí robot Tiesse - kompletace sestav výfuků
- Automatický stroj Refflinghaus (CNC tváření drátů)

2.2.3. Závod Dvůr Králové nad Labem

Specializuje se na:

- Obrábění
- Svářečské práce
- Tváření, stříhání, lisování
- Výroba zahradní techniky
- Výroba kabin komunálních vozidel

2.2.4. Závod Postřelmov

Zabývá se výrobou:

- Lisovacích nástrojů na tváření plechů (nástroje postupové, kombinované; jednotlivé nástroje na vytínání, ohýbání, tvarování a protlačování)
- Lisovacích a vstřikovacích forem na termoplasty, termosety
- Vstřikovacích forem na Al a Zn slitiny
- Kovových forem na gravitační lití Al
- Různých typů přípravků

Ke své práci využívá:

- Obráběcí stroje
- CNC frézka FGSQ 320 s řídicím systémem Heidenhain
- Obráběcí centrum CMC 1000 řezačky MAKINO EC 3040, MAKINO U53K a ROBOFIL 310
- Elektroerozivní hloubicí stroj MAKINO NC 64
- Výrobní technologie jsou podporovány CAD/CAM systémem UNIGRAPHICS

2.2.5. Závod Karsit lisovny v Jaroměři

Závod Karsit lisovny byl vybudován v bezprostřední blízkosti původního závodu Karsit v Jaroměři. Vedení obou závodů je oddělené, až na několik aktivit, jako je např. technická příprava výroby, nákup atd. Výroba byla zahájena v roce 2002.

Tento závod se specializuje na:

- Svařování dílů karoserie Škoda Felicia
- Lisování na dvou linkách
- Svařování v ochranné atmosféře a odporové svařování

2.3. Zaměstnanci

Celkový počet zaměstnanců se v posledních letech pohybuje v rozmezí 800 až 900 pracovníků pro celý Karsit. Počet zaměstnanců pro jednotlivé závody zpracovaný k 9.4.2004 je uveden v tab. č. 1.

Společnost se neustále potýká s problémem nalézt kvalifikované pracovníky pro požadované profese, zejména pak odborníky technického zaměření, ale také řadové pracovníky v oblasti svařování, lisování atd. Tento fenomén je v současné době v celé České Republice, protože zájem studentů o technické obory neustále klesá. Jak se pohybuje vzdělanost pracovníků v celé firmě Karsit s.r.o. je znázorněno na grafu č. 1.

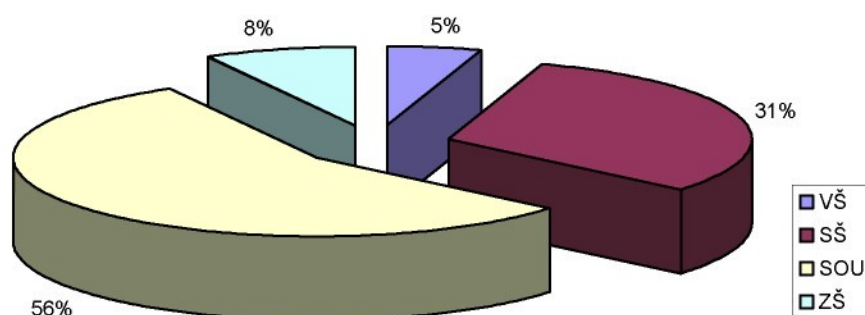
Fluktuace zaměstnanců je v této společnosti velická. Řada nových pracovníků odchází nebo je propuštěna již ve zkušební době, protože nesplňují požadavky na ně kladené.

Tab. č. 1: Fyzický stav zaměstnanců společnosti Karsit s.r.o. k 9.4.2004

Zaměstnanci	Jaroměř	Příbram	Postřelmov	Dvůr Králové n/L.	Karsit Lisovny	Celkem	Holding	Celkem
VD	200 + 4 ext.	122 + 20 ext.	59	59 + 10 ext.	41 + 17 ext.	481 + 51 ext.	0	481 + 51 ext.
RD	67	53	2	28	15	165	59	224
THP	69 + 2 ext.	54	18	20	13	174 + 2 ext.	13	187 + 2 ext.
Celkem	336 + 6 ext.	229 + 20 ext.	79	107 + 10 ext.	69 + 17 ext.	820 + 53 ext.	72	892 + 53 ext.

Zdroj: interní materiály Karsitu

Graf č. 1: Procentuální podíl vzdělanosti zam. z celkového počtu zam.



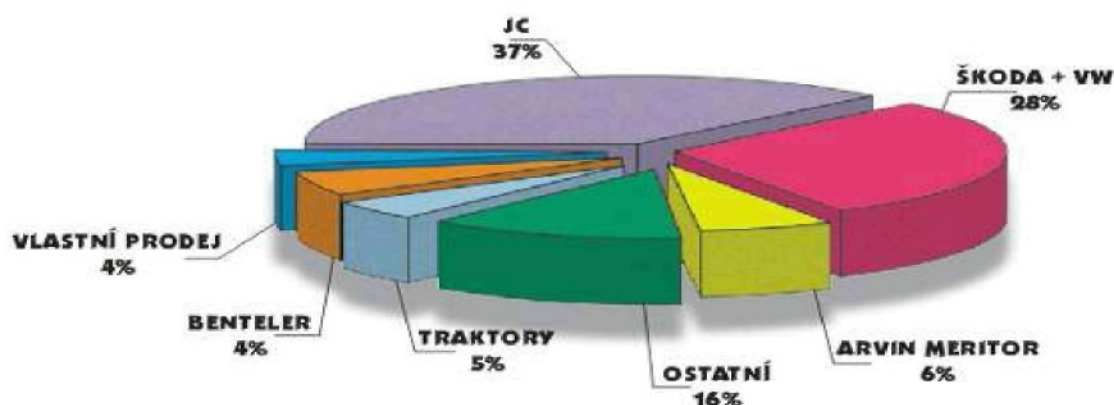
Zdroj: interní materiály Karsitu

2.4. Strategičtí partneři

Společnost Karsit, s.r.o., lze bez nadsázky považovat za spolutvůrce špičkových sedacích a výfukových systémů, zahradní techniky a nástaveb na užitková vozidla. K přednostem společnosti patří kvalita, bezpečnost výrobků, nízké náklady a spokojenost zákazníků. Mezi nejvýznamnější partnery patří přední evropské firmy a jejich dodavatelé, např. Škoda Auto, Johnson Controls, Benteler, Husqvarna, Arvin Meritor. Partnerem se rozumí jak

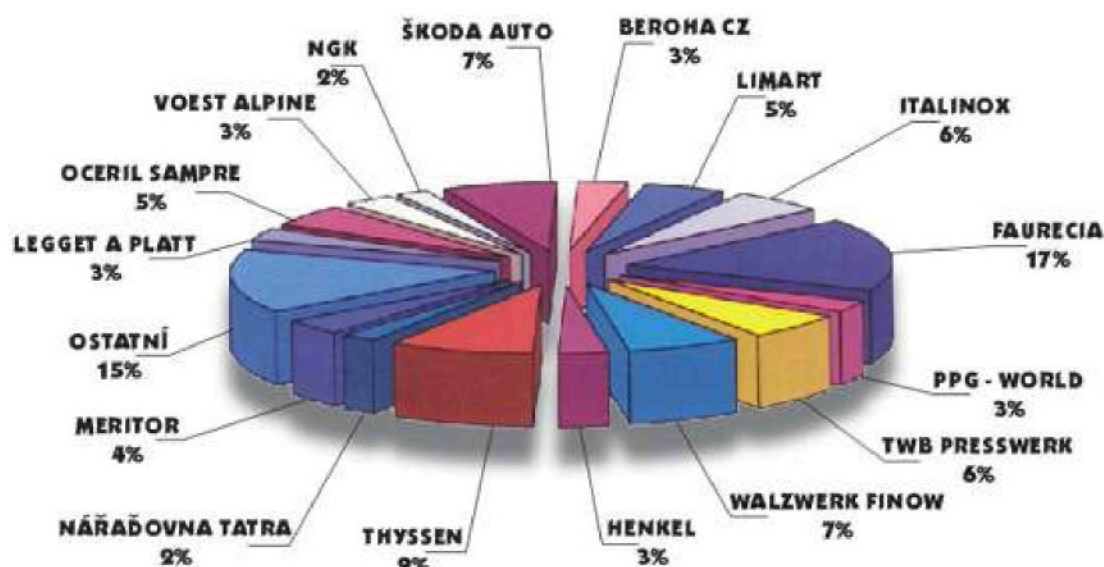
zákazník, tak dodavatel. Na grafu č. 2 jsou znázorněny největší zákazníci celého Karsitu a graf č. 3 ukazuje dodavatele skupiny Karsit. Při bližším pohledu na oba grafy je patrné, že společnost Škoda Auto je jak zákazníkem tak dodavatelem Karsitu. Škoda Auto je v současné době pro Karsit nejvýznamnějším partnerem. Obě společnosti si tak vzájemně pomáhají a doporučují např. své dodavatele.

Graf č. 2: Přehled zákazníků skupiny Karsit



Zdroj: www.karsit.cz

Graf č. 3: Přehled dodavatelů skupiny Karsit



Zdroj: www.karsit.cz

2.5. Ocenění kvality

Významného ocenění v oblasti kvality se dostalo společnosti v roce 1996 získáním certifikátu ISO 9002. Společnost zvyšuje obrát, vytvářejí se nová pracovní místa, stává se středním podnikatelským subjektem významně působícím v oblasti zaměstnanosti v regionu.

V roce 1999 byla firma, přesněji závod v Jaroměři, certifikován dle ISO 9001 s rozšířeným o požadavky normě QS 9000 a VDA 6,1 a v roce 2001 získal závod v Postřelmově certifikát řady ISO 14000.

Posledním certifikátem, kterým se tato firma může chlubit je TS – 16949, který společnost získala v únoru roku 2004.

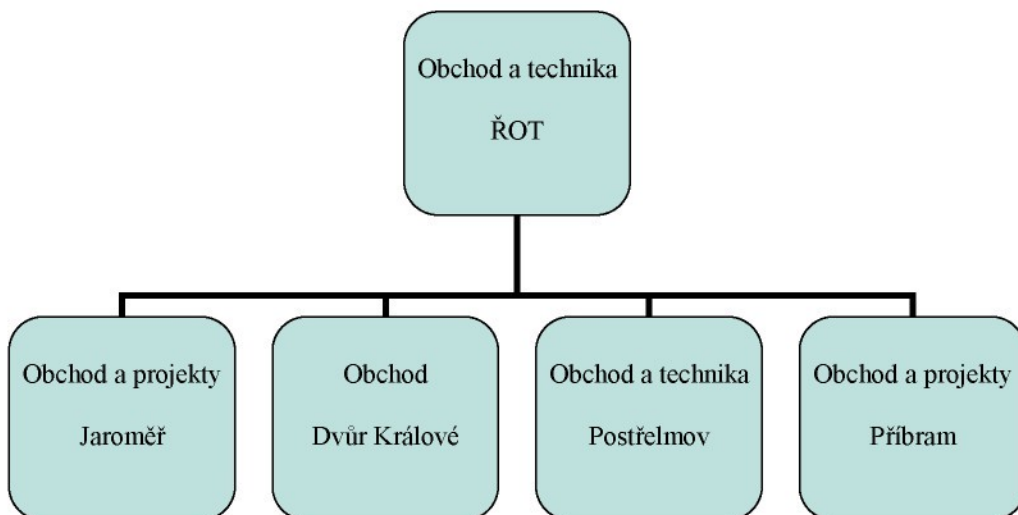
2.6. Obchodní oddělení

Do této části mé diplomové práce, charakteristika současného stavu podniku, jsem se rozhodla zařadit i stručnou charakteristiku obchodního oddělení firmy Karsit s.r.o. a to proto, že jsem pro účely této diplomové práce spolupracovala výhradně s obchodním oddělením. Z následujících řádků je patrné, že právě obchodní oddělení se zabývá benchmarkingem.

Ostatní oddělení firmy již zmiňovat nebudu, jelikož by to bylo velice rozsáhlé a zejména to není cílem této diplomové práce.

Následující schéma č. 2 představuje organizační schéma obchodního oddělení, ale pouze pro divizi Auto.

Schéma č. 2: Organizační schéma společnosti Karsit s.r.o. – Obchod a technika



Zdroj: interní materiály Karsitu

Útvar obchodu a techniky je podřízen Řediteli obchodu a techniky (ŘOT), který

- řídí obchodní politiku divize Auto včetně marketingu, benchmarkingu a odpovídá za optimální využívání obchodních aktivit
- řídí zavádění nových projektů v rámci divize Auto s cílem dosažení všech finančních, kvalitativních a termínových cílů
- řídí vedení projektů v oblasti vývoje nových produktů na základě smluv se zákazníky nebo v rámci předvývojových aktivit schválených ředitelem divize Auto
- řídí průzkum trhu
- uzavírá obchodní smlouvy a předkládá je řediteli divize Auto a Generálnímu řediteli k podpisu
- vyřizuje ve spolupráci s úsekem kvality nejsložitější reklamace
- realizuje vymáhání pohledávek u zákazníků po době splatnosti
- Ředitel pro obchod a techniku přímo řídí úsek obchodu a projekty závodu Jaroměř. Metodicky řídí úsek obchodu a projektu závodu Příbram, úsek obchodu závodu Dvůr Králové a úsek obchodu a techniky závodu Postřelmov
- na základě smlouvy zajišťuje veškeré obchodní aktivity a řízení zavádění nových projektů pro Karsit Lisovny s.r.o.
- sestavuje střednědobé a dlouhodobé plány odbytu
- řídí jednání porady – nové projekty

- zajišťuje tvorbu, zavádění, dodržování a rozvoj systému managementu jakosti, ale i řízení všech činností zabezpečujících tento systém

Obchod a projekty Jaroměř

- provádí obchodní aktivity pro závod Jaroměř, závod Příbram, závod Dvůr Králové a Karsit Lisovny s.r.o. pro lisované, svařované, lakované a montované díly a sestavy s výjimkou traktorů a výfuků
- provádí marketing a benchmarking v oblasti výše uvedených kompetencí
- vyřizuje ve spolupráci s úsekem kvality nejsložitější reklamace
- realizuje vymáhání pohledávek u zákazníků po době splatnosti
- sestavuje střednědobé a dlouhodobé plány odbytu
- sleduje a kontroluje realizaci jednotlivých projektů závodu Jaroměř. V případě odchylky od cílů projektu projednává opatření v poradě Nové projekty.

3. Teoretická část

V následující části mé práce se zaměřím na teoretické podklady pro tuto problematiku.

3.1. Charakteristika benchmarkingu

Benchmarking je umění zjistit, jak a proč některé společnosti dosahují lepších výsledků než jejich konkurence.¹

Smyslem pozorování konkurence je poté přinést informace o současné a potenciální rivalitě mezi firmami vyrábějícími tentýž nebo podobný produkt, ale i o míře ohrožení těmi podniky, které nabízejí alternativní způsoby uspokojení dané potřeby.

Studie typu benchmarking slouží k analýze špičkových výkonů v oboru. Obvykle se zaměřují na technologie, řízení, ekonomiku, organizační struktury, hodnocení produktů a další oblasti, kde lze načerpat inspiraci a konkrétní náměty na zlepšení ve srovnávané firmě. [7]

Benchmarking je pro moderní společnost velice důležitý a jak výsledky úspěšných společností ukazují, také spolehlivý nástroj zdokonalování společnosti jako celku.

Benchmarking je přímo zaměřen na zvyšování operativní i strategické efektivnosti, což je skutečným obsahem činnosti organizace. To vede k přeorientování firemní kultury směrem k procesu osvojování si nových poznatků, zvyšování pracovních dovedností, kvalifikace a efektivnosti, což má za následek trvalý proces rozvoje.

Hodnota benchmarkingu spočívá v tom, že nahrazuje podněcování růstu efektivnosti způsobované tržními silami v těch článcích, které nejsou vystaveny působení tržní

¹ Kotler, P.: Marketing Management. 9.vyd. Grada Publishing. Praha, 1998. str. 216

ekonomiky. Tlak na nutnost pracovat efektivně se totiž snižuje s rostoucí vzdáleností od zákazníka.

Samozřejmě že i tam, kde je tlak tržní efektivity má benchmarking nezastupitelnou roli. Umožňuje identifikovat nejlepší produkt na trhu a pak své produkty příslušným způsobem vylepšit a zvýšit jejich úroveň.

Cílem veškeré organizované činnosti je:

VYTVÁŘET HODNOTU, KTERÁ PŘEVYŠUJE NÁKLADY NA JEJÍ VYTVOŘENÍ

[4]

Toto konstatování vyjadřuje tu závažnou pravdu, která je hybnou silou veškeré ekonomické činnosti, a zahrnuje všechny složky, které může vedení organizace ovlivnit.

3.1.1. Efektivnost

Předností metody benchmarkingu je, že podněcuje nekonkurenční články správních organizací, které vedou společnosti ke zvýšení jejich efektivnosti.

Pojem efektivnost se skládá ze 4 základních složek:

- Kvalita (užitečnost)
- Cena
- Objem výroby
- Náklady

Hodnota je podíl kvality v poměru k ceně. Právě hodnota určuje, kolik jednotek se prodá ve svobodné tržní ekonomice, tzn. tam, kde zákazník svobodně rozhoduje o tom, co si koupí.

Podíl objemu výroby a nákladů se nazývá produktivita. Hybnou silou růstu efektivnosti v tržní ekonomice tedy je, že poskytovaná hodnota, za niž je zákazník ochoten zaplatit,

musí být vyšší než náklady na výrobu jednotky výrobku nebo služby, jež představují hodnotu.

Efektivnost je tedy funkcí hodnoty a produktivity.

Náklady na jednotku výroby by logicky měly určovat nejnížší možnou cenu, která by měla být zaplacená. Na druhé straně kvalita či užitečnost by měly určovat nejvyšší cenu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit.

Zatímco jednotkové výrobní náklady jsou důležité s ohledem na cenu, která musí být placena dlouhodobě, ocenění hodnoty zákazníkem je rozhodující s ohledem na přijatelné výrobní náklady, protože určuje maximální cenu.

Moderní management začal v rostoucí míře uplatňovat „zpětný postup“. Postupuje se od ocenění hodnoty zákazníkem ve smyslu kvality v poměru k ceně a z toho se zpětně odvozují přijatelné náklady na výrobu zboží nebo služeb. [4]

3.2. Kategorie benchmarkingu

Studie benchmarkingu se může zaměřovat buď na kvalitu, nebo na produktivitu.

Může zahrnovat celou firemní činnost, nebo její část; může se ponořit hluboko do problému, nebo se může omezit na obecnou úroveň. Pro nalezení dokonalosti a smysluplných aspektů při porovnávání se s okolním světem lze rozlišit 3 kategorie benchmarkingu. Jedná se o interní benchmarking, externí benchmarking a funkční benchmarking. Výběr konkrétní kategorie benchmarkingu závisí na individuální situaci a rozhodnutí managementu organizace. [9]

3.2.1. Interní (vnitřní) benchmarking

Mnohé firmy pracují s určitým typem pobočkové struktury. Mají třeba mnoho zeměpisně rozptýlených poboček, oddělení, servisních skupin atd. V takovém případě firemní činnost

obsahuje spoustu podobných operací, které mohou být vzájemně snadno porovnávány. Firma se může zaměřit na porovnání jednotlivých činností uskutečňovaných v rámci každé jednotlivé pobočky, nebo na porovnání výrobků.

Interní benchmarking srovnává podobné činnosti, postupy či výkony v rámci různých podnikatelských jednotek jedné organizace. [8]

Uskutečňování studie benchmarkingu představuje vynikající možnost, jak realizovat změny a ukázat organizaci, jak benchmarking funguje. Organizace může provádět studie benchmarkingu tempem, které jí vyhovuje, a až se naučí tuto metodu používat, může se ještě výrazněji zaměřit na operativní obsah své činnosti. S několika málo výjimkami lze studiem operací či výrobků vždy nalézt možnosti dalšího zdokonalování. Inovační procesy mohou vzniknout a rozvíjet se v centrálním systému s pobočkovou strukturou, přičemž tyto procesy mohou převzít ostatní části organizace ve prospěch celku. Když probíhá studie v dané organizaci, získá se automaticky přístup k informacím a údajům, tzn. že studie může být dokončena dříve, protože se nemusí vynakládat čas a úsilí na vyhledání a zajištění spolupráce externích partnerů pro benchmarking. Interní benchmarking navíc přináší velmi přesná srovnání vzhledem k tomu, že všechny důležité údaje jsou shromažďovány ze zdroje pod jednou střechou.

Slabou stránkou interního benchmarkingu je, že šance nalézt prvotřídní výkonnost v dané organizaci je menší, než kdybychom hledali vnější alternativy. Nicméně interní benchmarking vede často k rychlému a zásadnímu zlepšení výsledků. [4]

Některé společnosti a organizace, používající určitou dobu benchmarking, vždy běžně začínaly projektem interního benchmarkingu, dříve než přikročily k jeho externí formě – pochopitelně za předpokladu, že se operace, která je předmětem studie, provádí na více než jednom místě v rámci organizace. Poznatky získané v interním projektu se poté využívají jako základna pokračujícího benchmarkingu na externí úrovni. To přináší vynikající možnosti pro nalezení a vytvoření modelu, který může být vyzkoušen a jemně vyladěn pro vnitřní potřeby.

Dalším účinkem interního benchmarkingu je vyrovnávání rozdílů ve výkonnosti mezi jednotlivými pobočkami. Zlepšuje se nejen výkonnost celé organizace, ale snižují se také rozdíly mezi obdobnými operacemi.

V případě, že jednotlivé pobočky vyrábějí stejný výrobek, ale používají rozdílné výrobní postupy, či metody, mohou na základě benchmarkingu vyplynout ty nejlepší postupy, které si mohou ostatní pobočky adaptovat.

Interní benchmarking není míněn jako náhražka externího nebo funkčního benchmarkingu. Měl by se používat jako první krok k dosažení špičkové výkonnosti v dané činnosti, k podpoře vstřebávání poznatků a nalézání společných názorů s ohledem na tuto metodu.

3.2.2. Externí (vnější) benchmarking

Externí benchmarking znamená porovnání jedné organizace s jinou podobnou nebo stejnou organizací a to jednak porovnání výrobních procesů, ale také porovnání výrobků. Partnerem v benchmarkingu mohou být přímí konkurenti, nebo ekvivalentní organizace pracující v jiných zemích a zásobující jiné trhy. Charakteristickým rysem externího benchmarkingu je vysoký stupeň srovnatelnosti mezi příslušnými organizacemi, funkcemi a výrobky.

Přístup se však bude značně lišit podle toho, zda jsou firmy v benchmarkingu konkurenti na daném trhu, nebo kolegové, nebo konkurenti na jiných trzích. Vytvoření partnerství s konkurenty může být velmi úspěšné, zvláště pro účely postavení dané společnosti na trhu.

Jaké jsou silné a slabé stránky jak z hlediska firmy, tak z hlediska zákazníků?

Třebaže ani externí benchmarking nemůže identifikovat skutečně prvotřídní špičkovou výkonnost, může poskytnout vodítko pro studium interních pracovních vztahů nebo výrobních procesů sledované firmy. Benchmarking prováděný s přímými konkurenty je přirozeně podmíněn tím, nakolik jsou firmy schopny zahájit s nimi dialog.

V případě, že se ale firma zaměří pouze na porovnávání výrobků, není potřeba kontaktovat konkurenty.

Vysoký stupeň srovnatelnosti, který často charakterizuje externí benchmarking, znamená, že může být mimořádně vysoký i stupeň profesionálního chování. Provozní zaměření a procesy mohou být zkoumány přesně a podrobně.

Z určitého hlediska jsou konkurenční firmy zainteresovány na tom, aby spolu v rámci benchmarkingu dokázaly spolupracovat. Týká se to především jejich okrajových operací. Zde se projevuje jejich společný zájem o zvýšení produktivity. V jiných případech, je-li předmět benchmarkingu citlivější povahy, je tomu opačně.

Riziko externího benchmarkingu mezi konkurenty spočívá v tom, že se spíše zaměřuje na konkurenční faktory místo na vyhledávání špičkové výkonnosti. Firmy považují za poněkud nezvyklou situaci „tančit s nepřítelem“. Zahájení projektu externího benchmarkingu mohou před konečným rozhodnutím předcházet bouřlivé vnitřní diskuse. [4]

3.2.3. Funkční benchmarking

Funkční benchmarking je porovnávání výrobků, služeb a pracovních postupů jedné organizace s jinými špičkovými společnostmi bez ohledu na obor, v němž fungují. Cílem je nalézt ideální chování, kdekoli je to možné. Použijí-li se jako vzorové jiné obory, mohou být prováděna srovnání na zcela souhrnné úrovni. Jde spíše o benchmarking uplatňovaný pro jednotlivé části činností, které vykazují logickou podobnost i v odlišných oborech.

Použití termínu „funkční“ znamená, že se benchmarking na této úrovni často zabývá specifickými činnostmi nebo funkcemi v organizaci. Alternativním, občas používaným termínem je „generický“ benchmarking, kde je slovo generický použito ve smyslu „obecně použitelný“. Tento název těsně souvisí se základním pojetím funkčního benchmarkingu, tj.

s hledáním špičkové výkonnosti pro účely srovnávání, kdekoli je to možné, tedy i na srovnání špičkových výrobků.

Tato metoda může přinést nové pohledy a nové poznatky, jež mohou vést k zásadním změnám operací ve firmě.

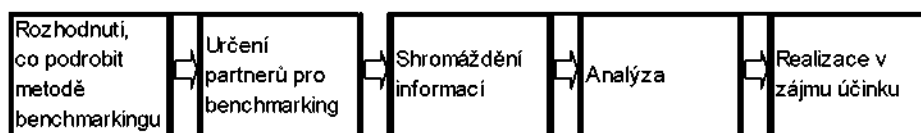
Krátce řečeno, vzestup na špičkovou úroveň umožňuje právě funkční benchmarking.

Společnosti a organizace, které ve velkém rozsahu pracovaly s benchmarkingem, považují jeho funkční variantu za samotnou podstatu benchmarkingu. Třebaže interní i externí kategorie benchmarkingu obsahují možnosti výrazného a účinného zdokonalení, plný efekt této metody lze využít právě u funkčního benchmarkingu. [4]

3.3. Etapy benchmarkingu

Benchmarkingovou studii lze obecně rozdělit do 5 kroků, či etap, které jsou znázorněny na schématu č. 2.

Schéma. č. 2: 5 etap benchmarkingu



Zdroj: [4]

Realizace jedné benchmarkingové studie je zřídka kdy stejná jako u jiné studie. Je proto nutné používat tento popis modelu benchmarkingu jen jako vodítko. Nemusí být vždy používány všechny jeho složky, je třeba řídit se specifickou situací, která v daném okamžiku nastala. [4]

3.3.1. Rozhodnutí, co podrobit benchmarkingu

Cílem první etapy je zjistit, co potřebuje být v organizaci podrobena benchmarkingu, a to na základě analýzy a pochopení potřeb zákazníků ve vztahu k vyráběnému výrobku i procesů odehrávajících se ve firmě a analýzy jejího provozního zaměření.

Metodě benchmarkingu může být podrobena celá organizace, stejně jako její části, a to buď z interního hlediska produktivity, nebo z externího hlediska očekávání zákazníků. Tato metoda může být uplatněna u výrobků, prodeje, výrobních linek, služeb zákazníkům, kvalitativních systémů, u běžných pracovních postupů atd. Kromě výběru zákazníků, výrobků a potřeb organizace zde ve skutečnosti neexistují omezení.

Co je potřeba podrobit metodě benchmarkingu, se zjistí tak, že se prozkoumá daná firma, její výrobky a pokusí se nalézt oblasti, jež jsou vhodnými kandidáty pro benchmarking. Někdy jsou tyto oblasti dobře známy již před zahájením projektu, zatímco v jiných případech zúžení problematiky a její přesné vymezení vyžaduje pečlivou analýzu firemní činnosti. Je to však organizace a její lidé, kteří převážně určují výběr subjektů pro analýzu. Kromě toho je často nutné se při hledání oblastí vhodných pro benchmarking poohlédnout mimo danou organizaci. Je zapotřebí mít k dispozici tržní informace o výrobě zboží a o poskytovaných službách. Důležitou otázkou je také, jak zákazníci hodnotí kvalitu operací prováděných firmou.

Vysoký objem prodeje a dobrá výnosnost ale mohou být výsledkem pouze krátkodobé maximalizace zisku a nejsou nutně dobrými ukazateli kvality. Je zapotřebí také zjistit, jaké druhy závad a chyb se vyskytují a jak se celá tato struktura mění v čase. Rozhodnutí o tom, ve které oblasti uplatnit benchmarking, je do značné míry záležitostí znalosti firmy sebe sama. V benchmarkingu se může udělat zásadní krok k úspěchu hned na počátku tím, že se provede analýza toho, co organizace dělá a kde by měl být benchmarking uplatněn. Je nutné definovat podřazené aktivity a funkce jako procesy a popsat operace formou postupového diagramu. Vytvoření strukturálního schématu firmy a úvahy o tom, jaké jsou jeho podstatné složky, mohou poskytnout neocenitelný základ, na němž bude rozvíjen program benchmarkingu.

Ke zjištění, co se má podrobit metodě benchmarkingu, nestačí pouze stanovit určité oblasti pro analýzu. Je nutné také do hloubky pochopit faktory, které ovlivňují výkonnost kandidátů pro benchmarking.

Které základní faktory ve firmě je třeba změnit, aby se firma dostala na špičkovou úroveň?
Které jsou základní výkonnostní faktory firmy?

Smysl termínu výkonnostní faktor se mění v závislosti na tom, co je právě analyzováno, stejně jako na stupni detailizace a hloubce analýzy. Je nutné mít přesné informace o základních výkonnostních faktorech oblasti, která je zkoumána, aby bylo možné zjistit, jak jiné firmy, s nimiž se v rámci benchmarkingu spolupracuje, dosáhly špičkové úrovně těchto faktorů.

Je zapotřebí změřit a porovnat hlavní výkonnostní faktory v kvantitativním vyjádření. Nejběžnějším způsobem měření výkonnosti je vyjádření výsledku ve formě příjmů, nákladů a výnosnosti. Existují však i jiné vhodné ukazatele, např. realizační doba či kvalitativní parametry měřené v jednotkách nebo procentech, které by neměly být opomíjeny. [4]

Musí se také rozhodnout, do jaké hloubky bude analýza benchmarkingu prováděna. Hloubkou se rozumí úroveň detailizace, na níž se budou firmy porovnávat. Nejběžněji se benchmarking provádí na třech úrovních detailizace, přičemž se začíná na obecné úrovni a poté se analýza prohlubuje do dvou organizačních fází.

První etapa benchmarkingu tedy zahrnuje tyto body:

- a) Jaká je potřeba benchmarkingu v dané organizaci?
- b) Co si ostatní myslí o výkonnosti dané firmy?
- c) Poznej sám sebe! Průzkum vlastních operací dané firmy.
- d) Není-li známo, ve které oblasti je třeba uplatnit benchmarking, použije se tato metoda pro průzkumné účely.
- e) Zjištění a prozkoumání faktorů, které jsou pro výkonnost nejdůležitější, a jednotky, jimiž lze tyto faktory měřit.
- f) Rozhodnutí o vhodné úrovni detailizace studie.

a) Jaká je potřeba benchmarkingu v dané organizaci?

Klíčový význam při počátečním výběru kandidátů na benchmarking má slovo potřeba. Základním kritériem jsou vždy potřeby organizace. Týká-li se studie celé firmy, jsou prvořadě potřeby celku. Soustředí-li se benchmarking na jeden aspekt firmy, to, co má být podrobeno benchmarkingu, určují potřeby sledovaných částí.

Je to vždy zákazník, jehož musí projekt benchmarkingu uspokojit. Zákazníkem (klientem) může být prezident společnosti nebo organizace, kolektiv managementu, vývojový útvar nebo výkonní manažeři jakékoli úrovně. [4]

Organizace, společnost či jednotlivec uvádí potřebu zdokonalit se s cílem dosáhnout vyšší efektivnosti. Projevuje se zde snaha rozvíjet a zdokonalovat své operace osvojováním si poznatků od jiných společností, aniž by bylo nutné neustále vymýšlet nové podněty.

b) Co si ostatní myslí o výkonnosti dané firmy?

Aby byl upřesněn pojem výkonnost v dané firmě, je možné se zeptat zákazníků, co si o tom myslí. Hodnota oceněná zákazníkem se obvykle definuje jako podíl kvality výrobku nebo služby a jejich ceny.

Pro účely určení oblastí pro analýzu benchmarkingu se mohou zkoumat názory zákazníků a to dotazováním některých největších a nejvýznamnějších zákazníků. Často bývají tyto informace ve společnosti již k dispozici ve formě tržních výzkumů, analýz zákazníků a pravidelně aktualizovaných přehledů o zákaznících. Před zahájením nového průzkumu názorů zákazníků se zjistí, které informace již jsou k dispozici. Zjištění názorů zákazníků zřídka vyžaduje drahou a rozsáhlou akci; zpravidla stačí pouze několik telefonických hovorů. Je-li předmětem studie benchmarkingu interní útvar zásobující jiné interní útvary, jsou zákazníci přímo pod střechou firmy.

c) Poznej sám sebe!

Aby se získali hluboké informace a potřebné pochopení nezbytné pro určení přímého zaměření studie, musí dojít k analýze a popisu činnosti firmy poněkud podrobněji.

V tomto případě je vynikající pokusit se vypracovat strukturalizovaný popis složek a provozních postupů firemní činnosti. Ekonomická teorie nabízí mnoho způsobů analyzování a popisu organizovaných aktivit. Všechny tyto teorie si kladou za cíl strukturalizaci a shrnutí firemní činnosti zobecněním a zjednodušením v zájmu zajištění srozumitelnosti její základní logiky.

V případě, že se provádí benchmarking výrobní, mohou být takovým sebepoznáním výrobní auditů a podobně.

d) Průzkumný benchmarking

Přípravná analýza není vždy dostačující, či dokonce vhodným způsobem zjištění oblastí, u nichž je možné zdokonalení. Ke zjištění těchto oblastí lze ale použít benchmarkingu pro průzkumné nebo diagnostické účely. Tím, že se začne na úrovni celku, který se rozčlení na hierarchické části, se provede víceúrovňová operace benchmarkingu.

Počáteční fáze analýzy celku a jeho složek nevyžaduje tak výraznou orientaci na základní provozní zaměření; jejím prvořadým účelem je odhadnout situaci a objevit zajímavé vhodné oblasti pro hlubší projekt benchmarkingu. Průzkumný (předběžný) benchmarking je svou podstatou „přibližnou“ studií. Použití benchmarkingu tímto způsobem přináší také základní informace o celkové výkonnosti organizace a popřípadě i o jejích výrobcích. [4]

e) Nejdůležitější faktory pro výkonnost

Procesy, systémy, úspěchy a další složky vysvětlující výkonnost organizace představují rozhodující výkonnostní faktory. Jsou to nástroje, s nimiž lze pracovat v zájmu zlepšení výkonnosti.

f) Vhodná úroveň detailizace studie

Úrovní detailizace se rozumí hloubka analýzy. Úroveň detailizace, která bude vybrána, bude záviset na tom, co je studováno a pochopitelně na čase a zdrojích, které jsou k dispozici. Jedním z velkých umění analytického výzkumu je umění kombinovat divergenci, tj. členění informačních prvků na jejich složky, s konvergencí, tj. odvozením základních závěrů z množství vymezených informačních prvků. Rozhodnutí o správné úrovni detailizace, kterou daný úkol potřebuje, je samo o sobě uměním a vyžaduje zralou úvahu.

3.3.2. Určení partnerů pro benchmarking

Cílem druhé etapy je nalézt společnosti a organizace, které jsou uznávány za „světovou špičku“ v oblastech, v nichž se bude porovnávat výkonnost či výrobky, a navázat s nimi vzájemné vztahy. Tím, že jsou tyto organizace nazvány partnery v benchmarkingu, je zdůrazněno, že vzájemné vztahy by měly být vztahy otevřené výměny informací, nikoli průmyslovou špionáží nebo něčím podobným. Naopak, je zapotřebí získat harmonické kontakty, které umožní vytvořit a rozvíjet v rámci benchmarkingu dlouhodobou spolupráci.

Za určitých podmínek může být poměrně snadné nalézt externí organizace představující špičkovou výkonnost. Možná v organizaci již existují zkušenosti a informace, na jejichž základě je možné určit organizace, které splňují požadavky na partnera v benchmarkingu. Dobré nápady ohledně toho, které společnosti či organizace by byly vhodnými partnery v benchmarkingu, mohou také přinést hromadné sdělovací prostředky a zveřejňované zprávy. Ale v jiných případech může hledání špičkové výkonnosti zahrnovat systematický průzkum různých typů firem a oborů. [4]

Až budou nalezeny potenciální kandidáti, je čas navázat s nimi kontakty. Vytvoření vztahů vzájemné důvěry s potenciálním partnerem v benchmarkingu obvykle vyžaduje značnou pozornost, péči a plánování. Zvláště v případě, že se zvolená společnost či organizace nachází v jiné části světa, se musí provést přípravné práce a pečlivě si připravit způsob

navázání kontaktů, aby se co nejvíce zvýšili šance na úspěch. Zkušenosti však jasně potvrzují, že společnosti a organizace reprezentující ve svém oboru nejlepší prokázanou praxi se dělí o své zkušenosti mnohem ochotněji, než by se původně dalo předpokládat. Benchmarking lze v tomto směru považovat za jeden z mnoha významných nástrojů rozvíjení celkové konkurenceschopnosti.

Druhá etapa benchmarkingu zahrnuje tyto kroky:

- a) Rozhodnutí o tom, zda se bude studie uskutečňovat interně, v rámci organizace, či zda dojde k porovnání s někým mimo organizaci.
- b) Průzkum s cílem nalézt společnosti reprezentující nejlepší prokázanou praxi.
- c) Navázání kontaktu s partnery v benchmarkingu s cílem zajistit jejich souhlas a spolupráci.

a) Interní, externí, nebo funkční benchmarking?

Průběh hledání špičkové výkonnosti závisí na tom, čeho chce firma dosáhnout a jak vysoké cíle si klade. Je-li cílem být „nejlepší ve své třídě“ ve své vlastní sféře na základě interního porovnání s podobnými operacemi, tj. v oblastech nebo pobočkách, potom je potřeba pouze přesvědčit kolegy v rámci společnosti.

Jestliže se naopak firma zajímá o to, co dělají konkurenti, nebo má-li kolegy ve stejné funkci v jiných zemích s vysokým stupněm srovnatelnosti, bude se orientovat na externí srovnání.

Hledá-li firma světovou špičkovou výkonnost bez ohledu na typ firmy, nemusí se při hledání nijak omezovat. V tomto posledním případě bude moci běžně podrobit benchmarkingu pouze části svých operací, ale na druhé straně je pravděpodobnost úspěchu velmi vysoká.

Ve skutečnosti neexistuje žádný přesný okamžik rozhodnutí, zda vybrat interní, externí, nebo funkční benchmarking. Postrádá-li organizace jakoukoli pobočkovou strukturu, je výběr snadný. Ale musí-li se rozhodnout mezi interním a externím benchmarkingem, je

situace odlišná. Ve většině případů platí, že interní benchmarking je vhodný jako první krok při získávání základních zkušeností s touto metodou. [4]

Názor, zda se rozhodnout pro interní, nebo externí benchmarking, se obvykle vytváří brzy na počátku celého procesu, takže když nastane čas výběru partnera pro benchmarking, je již otázka prakticky vyřešena. Je velmi dobré, rozhodne-li se firma hned od počátku kombinovat interní a externí benchmarking, přičemž bude současně porovnávat interní operace ve své pobočkové struktuře s podobnými operacemi, jež byly zjištěny v jiných organizacích.

b) Kde je možné nalézt vynikající společnosti či výrobky?

Hledání vhodných partnerů pro benchmarking zahrnuje systematický průzkum různých zdrojů informací, počínaje psanými zprávami a osobní zkušeností dosažitelnou v organizaci a konče publikovanými zprávami a hromadnými sdělovacími prostředky. Značně pomoci mohou i poradci a informační odborníci. Existují rozmanité metody a zdroje, které mohou být při shromažďování informací používány, a tak přímo pomoci k nalezení vynikajících partnerů pro benchmarking. Cena se podle použité metody a zdroje velmi liší. Mohou se vyzkoušet odborová a zaměstnanecká sdružení, komerční databáze a publikované zprávy a statistické údaje, stejně jako interní skupiny a informace. Při vyhledávání jedné či více organizací s nejlepší prokázanou praxí, nebo při hledání nejlepších výrobků s cílem porovnat se s nimi se často používá více než jediný zdroj informací.

c) Navázání kontaktů s partnery v benchmarkingu

Existuje spousta jednoduchých kroků, které, bude-li se jimi firma řídit, usnadní navázání kontaktů s eventuálním partnerem. Měly by být proto důkladně zváženy a pečlivě připraveny, a tím maximalizovat šance na úspěch.

Jedná se o tyto kroky:

- Zatelefonovat nebo napsat krátký dopis, kde bude objasněno, o co firmě jde, a požádat o sjednání úvodní schůzky.
- Úvodní schůzka má dva cíle:
 - objasnit projekt,
 - poskytnout druhé straně potřebné informace, aby se mohla rozhodnout, zda bude souhlasit.

Program úvodní schůzky by se měl týkat těchto bodů:

- Představit společnost. V případě výrobního benchmarkingu představit výrobek.
- Objasnění celkového smyslu a cíle benchmarkingu.
- Představení projektového a akčního plánování.
- Zpětné poskytování informací.

3.3.3. Shromáždění informací

Cílem třetí etapy je shromáždit informace potřebné pro analýzu. Tato etapa vždy začíná v dané organizaci.

Čím více zkušeností s benchmarkingem společnost má, tím více si uvědomí, že fáze shromažďování informací je spíše obdobím náročné, cílevědomé práce, jejíž součástí jsou četné kontakty a pracovní schůzky s partnery v benchmarkingu. Úspěch závisí na tom, jak důkladně společnost plánovala a analyzovala rozsah prací a vybrala předmět benchmarkingu, metodu měření výsledků a partnera pro benchmarking, který představuje nejlepší možný příklad pro následování.

Typ a množství informací se mohou značně lišit. Lidé, kteří mají k dispozici významné informace pro benchmarking, mohou zaujímat v organizaci různé funkce. Je možné si také doplnit soubor údajů z nezávislých externích zdrojů, jako jsou publikované statistické údaje a zprávy nebo interview se zákazníky a dodavateli. [4]

Důležitou pravdou je, že malé množství skutečně spolehlivých informací má vždy přednost před velkým množstvím informací pochybné kvality.

Třetí etapa zahrnuje tyto hlavní kroky:

- a) Sestavení dotazníků.
- b) Shromáždění informací a údajů o firmě.
- c) Shromáždění informací od partnera v benchmarkingu.
- d) Shromáždění informací z jiných zdrojů.

a) Sestavení dotazníků

Dotazník lze považovat za nástroj měření uplatněný ve studii. Ten musí uspokojovat mnoho obecných kritérií, mají-li být jeho údaje hodnověrné. Musí měřit to, co měřit má, a ne něco jiného; toto kritérium se nazývá hodnověrnost (validita). Musí také poskytovat přesné údaje, což představuje kritérium spolehlivosti.

Nástroj měření je považován za spolehlivý, jestliže přináší stejný výsledek pokaždé, kdy měří stejný faktor nebo proměnnou veličinu.

V dotazníku je možné použít tyto typy otázek:

- volné otázky
- otázky typu „ano nebo ne“
- otázky s vícenásobným výběrem
- otázky s hodnotícím výběrem
- otázky s údajovou složkou

b) Shromáždění informací o firmě

Shromažďování všech informací v benchmarkingu musí vycházet z firmy a začínat u ní. Zjištění a pochopení výkonnosti firmy a jejích pracovních postupů není pouze zdrojem síly a vlivu firmy, ale je to téměř nezbytné k tomu, aby byla firma schopna analyzovat jiné společnosti a zhodnotit jejich špičkovou výkonnost, a tím zlepšit vlastní výkonnost.

c) Shromáždění informací od partnera v benchmarkingu

Než začne společnost navazovat kontakty s partnerskou organizací, musí si být jista, že se obrací na vhodné osoby. Pro jistotu se doporučuje ověřit si kontaktovanou osobu. Požádat o seznam nejvhodnějších osob, jež mohou zodpovědět specifické dotazy, spolu s jejich funkčním zařazením.

Nejčastějšími formami navazování kontaktů jsou telefonické rozhovory, videokonference, kontakty prostřednictvím pošty a faxu, osobní rozhovory, atd.

d) Shromáždění informací z jiných zdrojů

Může jít o obecné oborové informace a statistické údaje, které je možné získat z dokumentů typu oficiálních zpráv, ale také o informace o určitých firmách, které lze získat např. rozhovory s dodavateli, zákazníky, dalšími spotřebiteli apod. [4]

3.3.4. Analýza

Čtvrtá etapa zahrnuje systematické třídění a organizování informací a porovnání různých ukazatelů z hlediska zjištění rozdílů ve výkonnosti mezi operacemi a pochopení základního provozního zaměření a pracovních postupů, což umožňuje prozkoumat, jak společnosti s nejlepší prokázanou praxí dosahují špičkové výkonnosti.

Analytická fáze zahrnuje také dokumentaci analytických výsledků studie benchmarkingu v rámci zprávy o benchmarkingu. Tato zpráva představuje dokument obsahující faktografickou základnu, v níž spočívá skutečný cíl studie: zlepšit výkonnost u operací, až dosáhnou špičkové úrovně, která byla objevena u nejlepší prokázané praxe. Výsledkem studie může být, že se některé části operací ukáží jako problematické; může vzniknout otázka, zda by společnost vůbec měla pokračovat s určitým typem interní výroby, nebo zda

by místo toho měly být příslušné položky zakoupeny z vnějších zdrojů. Příslušné operace by proto měly být podrobeny analýze typu „vyrábět či zakoupit“. [4]

Čtvrtá, analytická etapa benchmarkingu zahrnuje tyto kroky:

- a) Třídění a organizování informací.
- b) Kvalitativní kontrola informací.
- c) Úprava nesrovnatelných faktorů, pokud nějaké existují.
- d) Zjištění výkonnostního rozdílu vůči nejlepší prokázané praxi a pochopení základního provozního zaměření, které objasňuje existenci tohoto rozdílu.
- e) Zvážení analýzy typu „vyrábět, či zakoupit“ u problematických částí firemní činnosti.

a) Třídění a organizování informací

Veškerý získaný materiál by měl být nashromážděn na jednom místě a určitým způsobem uspořádán. Měly by být roztrženy srovnatelné ukazatele a důležité údaje, přičemž základem je shromážděný vysvětlující materiál. Ke shrnutí ukazatelů se používají jednoduché matice.

Matice s údaji, které se sestavují, jsou souhrnem společného úsilí týmu benchmarkingu. Měly by být také uspořádány veškeré informace a poznatky a tyto informace zdokumentovány v souvislosti s různými operacemi a výkonnostními úrovněmi, jejichž součástí jsou i informační matice. Celý tento proces třídění informací může být výrazně ulehčen, propojí-li se s třetí etapou, tj. přímo se shromážděním informací. Průběžná kompilace během celého projektu veškerou práci výrazně zjednoduší.

b) Kvalitativní kontrola informací

Nyní by se měl materiál projít s cílem zkontrolovat ho a zjistit, zda se zde vyskytují nějaké zřejmé odchylky nebo nesrovnalosti, tzn., zda jsou zde údaje a ukazatele, které se výrazně odlišují, že jsou jen stěží správné, či zda nějak jinak vzbuzují nedůvěru ke kvalitě získaných informací.

Existuje několik možných důvodů, proč informace nemusejí pravdivě odrážet měřenou realitu. Tým benchmarkingu mohl např. chybně interpretovat odpovědi a detaily, které získal na základě rozhovorů a dotazníků. Nebo se vyskytly chyby při zapisování a přepisování. Třetí možností je, že získané odpovědi a informace byly nesprávné. [4]

c) Nesrovnatelné faktory

Nesrovnatelné faktory představují okolnosti a vlivy, které mají tendenci dělat srovnání neobjektivním. Jsou to rozdíly, které nemohou manažeri operací bez rozumného časového horizontu ovlivnit. Zajištění a vymezení nesrovnatelných faktorů je intelektuálně náročný úkol, na který se musí vynaložit spousta času. Jedním z hlavních důvodů této činnosti je, že se tak dosahuje mnohem větší důvěryhodnosti a zvyšují se šance, že organizace bude údaje benchmarkingu akceptovat, může-li se prokázat, že nesrovnatelné faktory byly vzaty v úvahu.

Třidu nesrovnatelných faktorů lze v souladu se skutečně zkoumanou situací rozdělit na několik podtříd.

Jedná se o:

- rozdíly v provozním zaměření
- rozdíly v rozsahu operací
- rozdíly v tržních podmínkách
- rozdíly v nákladech
- národní rozdíly

d) Zjištění výkonnostního rozdílu vůči nejlepší prokázané praxi

Nyní nastal čas udělat hlavní a nejdůležitější krok analytické etapy, tj. prozkoumat rozdíl objevený na základě srovnatelných ukazatelů s cílem zjistit a pochopit základní výkonnostní faktory, které objasňují původ a existenci rozdílu. Jednou z nejdůležitějších součástí benchmarkingu je pochopitelně další postup od tohoto bodu a nalezení správných

a zásadních závěrů na základě analýzy. Závěrů, které poslouží jako základní faktografická informace pro uplatnění sil schopných zajistit změnu, která zlepší výsledky celé organizace.

Výkonnostní rozdíl

Zjištění a kvantifikace výkonnostního rozdílu vůči partnerům v benchmarkingu je pouze polovinou analýzy. Benchmarking je tak účinným nástrojem zdokonalování proto, že také vyžaduje, aby bylo zjištěno a pochopeno základní provozní zaměření a pracovní postupy vysvětlující, proč výkonnostní rozdíl vznikl. Výskyt výkonnostního rozdílu je pochopitelně determinován tím, které typy výkonnosti byly metodou benchmarkingu zkoumány a které ukazatele byly použity pro jejich měření. Výkonnostní rozdíl může být představován proměnnými kvality nebo produktivity, nebo může být vyjádřen mnoha ukazateli.

Rozdíl není nutně negativní (výkonnost partnera v benchmarkingu je lepší než výkonnost firmy). Může být také neutrální (žádné zjištěné rozdíly ve výkonnosti mezi srovnávanými operacemi), nebo pozitivní (výkonnost firmy je lepší než výkonnost partnera).

e) Analýza „vyrábět, či zakoupit“

Aby mohlo dojít k rozhodnutí, zda operaci nejlépe provádí organizace nebo někdo jiný, může být operace podrobena analýze typu „vyrábět, či zakoupit“. Kandidáty na tuto analýzu jsou operace, které jsou z hlediska základní činnosti organizace vedlejší, jako jsou např. personální funkce.

Analýza toho, které činnosti by měla organizace provádět sama a které by měla nakupovat externě, si klade za cíl zaměřit pozornost na základní činnost a zvýšit produktivitu organizace.²

² Karlöf, B., Östblom, S.: Benchmarking. Victoria Publishing. Praha, 1995. str.121

Analýza „vyrábět, či zakoupit“ začíná určením, zda příspěvek určité funkce k tvorbě hodnoty ve firmě je vyšší než náklady na produkci tohoto příspěvku. Jestliže ano, mělo by se buď pokračovat ve výrobě produktu (či poskytování služby), nebo zřídit vlastní výrobní zařízení. Jestliže ale náklady převyšují příspěvek k tvorbě hodnoty, měla by se funkce zrušit a příslušný výrobek nebo služba by se měly nakupovat externě. [4]

3.3.5. Realizace v zájmu účinku

Pátá etapa benchmarkingu zahrnuje činnost zaměřenou na snížení rozdílu zjištěného v analytické etapě a na převedení možného zdokonalení na hmatatelné výsledky. Nyní se musejí uskutečnit opatření s cílem realizovat potenciál zjištěný v rámci výkonné struktury organizace.

Bude výsledek zjištěný na základě benchmarkingu odpovídat běžnému firemnímu plánu, nebo bude nutné opětovné porovnávání a kontrola?

Výsledky studie benchmarkingu je nutno formulovat jako nové cíle pro firmu. Tyto cíle pak musí být podle zvoleného modelu rozepsány, buď v rámci procesového přístupu, nebo v rámci běžné výkonné struktury organizace. Poté se musí sestavit realizační plán včetně specifických plánů pro jednotlivé části organizace, jichž se budou změny týkat. [4]

Pátá etapa benchmarkingu zahrnuje tyto kroky:

- a) Zvážení důsledků výsledků.
- b) Propojení výsledků s běžným firemním plánem.
- c) Sestavení realizačního plánu.
- d) Realizace plánu.

a) Zvážení důsledků výsledků

Analytická fáze zjistila rozdíl vůči partnerům či výrobkům v benchmarkingu. Podle obsahu a struktury projektu se rozdíl může týkat různých oblastí. Jestliže se studie benchmarkingu zaměřila na hodnotu oceněnou zákazníkem, bude zde pravděpodobně větší podíl subjektivních vysvětlujících faktorů. Pokud se naopak studie zaměřila na produktivitu a náklady, bude zřejmě obsahovat více objektivních čísel týkajících se přidané hodnoty, produktivity na zaměstnance, realizační doby atd.

Dříve než se realizační fáze dostane do etapy praktického uplatňování v organizaci, musejí být výsledky studie benchmarkingu oznámeny a přijaty rozhodujícími lidmi v organizaci, již se to týká.

Na základě rozdílu, který studie benchmarkingu zjistila, a získaných poznatků o základním provozním zaměření by se měly odhadnout, definovat a kvantifikovat příležitosti ke zlepšení. S lidmi, jichž se budou výsledky studie týkat, by se měly prodiskutovat způsoby a prostředky zdokonalení. Měl-li projekt formu procesové studie překračující funkční bariéry v organizaci, je důležité do procesu zapojit všechny ovlivněné strany.

b) Propojení výsledků s běžným firemním plánem

Většina společností a organizací pracuje s určitým více či méně podrobným firemním plánem. Realizace akcí zaměřených na zlepšení výsledků na základě projektu benchmarkingu se ovšem nesmí dostat do rozporu s cíli nebo úrovní cílů běžného firemního plánu. Naopak, obojí by mělo být propojeno tak, aby vše fungovalo harmonicky, čímž by se dosáhlo nejlepšího možného výsledku. Tam, kde se studie benchmarkingu týkala celé firmy, mohou mít jeho výsledky dostatečnou váhu, aby ospravedlnily přepracování nebo jemné doladění celého firemního plánu. Byla-li naopak studie benchmarkingu zaměřena pouze na části nebo malé úseky firemní činnosti, budou důsledky na celkový firemní plán méně zásadního charakteru. [4]

c) Sestavení realizačního plánu

Nyní nastal čas formulovat nové cíle a úkoly.

Cíle formulované organizací je potřeba pečlivě analyzovat. Mají-li být cíle a úkoly praktickými nástroji k tomu, aby organizace dosáhla svého úplného potenciálu, musejí být i kritéria vybrána realisticky.

Cíle musejí být formulovány takovým způsobem, aby definovaly:

- Jaká výkonnost je dosažitelná podle rozdílu zjištěného benchmarkingem.
- Jaké výkonnosti je organizace schopna dosáhnout.

Úkolem je nejen formulovat obecné cíle, ale také je rozepsat na cíle pro jednotlivé části organizace. Cíle by měly být rozepsány hierarchicky v souladu se strukturou organizace, odvozeny z obecných cílů a převedeny na nižší úroveň. Zvláště v počátečních fázích je důležité zajistit plné přijetí navrhovaných opatření a plánů, které nové cíle a úkoly vyžadují. Při rozpisu cílů v rámci organizace by se mělo postupovat od vnitřní dodavatelsko-odběratelské struktury; takto by cíle pro hlavní účetní oddělení měly být formulovány na základě požadavků kladených uživateli služeb (interními zákazníky). [4]

Při sestavování realizačního plánu je vhodné věnovat pozornost pořadí akcí, nákladům a harmonogramům.

d) Realizace plánu

Přechod od myšlenky k činu a dosažení měřitelného zlepšení výkonnosti organizace je podstatou realizace plánu.

Je potřeba mít na mysli také řadu faktorů, které jsou důležité, má-li být dosaženo cíle, který byl plánem vytyčen.

Jedná se o tyto faktory:

- úplná účast managementu
- angažovanost

- pochopení cílů a strategií společnosti
- definice harmonogramu a plánu akcí
- soustředění managementu na projekt
- informace
- energie a vytrvalost

3.4. Benchmarking – opakující se proces

Benchmarking může poskytnout měřítka, která srovnávají výkonnost daného procesu s více cílovými organizacemi. Může popsat mezeru organizace ve výkonnosti tak, jak byla zjištěna srovnáním s identifikovanými úrovněmi výkonnosti. Pomáhá také najít nejlepší praktiky a hybné síly, které vyvolávají takové výsledky, jež bylo možné sledovat během provádění studie. Umožňuje stanovit výkonnostní cíle pro proces a identifikovat oblasti, v nichž je třeba přijmout opatření ke zlepšení. [8]

Úspěšný benchmarking není jen jednorázovou akcí. Svého plného účinku může dosáhnout pouze opakováním. Jakmile tímto procesem projde firma poprvé, nemá pouze pracovní model, který lze opětovně použít, ale firma navázala také patřičné kontakty, které jistě v budoucnu využije.

4. Praktická část

Americké centrum pro produktivitu a kvalitu definuje pojem benchmarking jako:

„Proces neustálého srovnávání a měření organizace oproti firmám kdekoli na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout (a realizovat) aktivity, vedoucí ke zlepšení jejich vlastní výkonnosti.“³

Pojem benchmarking je tedy velice rozsáhlý proces. Pro účely mé diplomové práce jsem vybrala pouze některé oblasti, které jsem se rozhodla prozkoumat.

Společnost Karsit s.r.o. měla doposud zkušenosti pouze s prováděním interního benchmarkingu, proto jsem se spolu se svým konzultantem v této firmě rozhodla provést nejprve externí benchmarking zaměřený na cenu a poté interní benchmarking zaměřený na porovnání jednoho výrobku vyráběného v Karsitu se dvěma konkurenčními výrobky.

Údaje z takovéto studie potom mohou pracovníkům v technologii, výrobě, obchodním oddělení a v jiných odděleních poradit na co se v budoucnu zaměřit, ale také významně pomoci celé firmě v cenovém boji s konkurencí.

4.1. Externí – cenový benchmarking

Celá benchmarkingová studie probíhala dle přesného časového harmonogramu, který je uveden v příloze č. 1.

4.1.1. Rozhodnutí, co podrobit benchmarkingu

Na základě průzkumu ve firmě Karsit a několika jednáních pracovníků mezi jednotlivými odděleními, byly vybrány subjekty vhodné pro analýzu.

³ www.benchmarking.cz

Základní myšlenkou bylo poptávat u konkurentů výrobky, který vyrábí i firma Karsit.

Jedná se o tyto 4 výrobky:

- Verstärkungsblech – zavazadlová vzpěra
- Blatník úplný
- Úhelník upevňovací
- ZB Package – Stuetze - podložka

Tyto výrobky byly vybrány zejména proto, že tvoří výrobní program Karsitu a zároveň jsou to výrobky, které považuje firma za nosné i do budoucnosti.

K tomu, že mě zajímala převážně cena jednotlivých výrobků vedl fakt, že výrobky Karsitu jsou v porovnání s konkurencí dražší. Zajímala mě tudíž nejen konečná cena výrobku, ale také náklady na materiál, balení, dopravu atd.

Celkově byly vytyčeny tyto cíle benchmarkingového projektu:

- Zjistit co nejvíce konkurenčních cen
- Zajistit co největší návratnost nabídek
- Pravdivě zpracovat došlé odpovědi
- Vyvodit patřičná opatření ve firmě
- Vytvořit model, podle kterého se budou v budoucnu provádět další benchmarkingové studie

4.1.2. Určení partnerů pro benchmarking

Vzhledem k potřebám firmy jsem došla k závěru, že bude proveden externí benchmarking. Bylo vybráno celkem 30 firem, ze kterých bylo 10 lakoven. Seznam všech firem je uveden v příloze č. 2.

Firmy byly vybírány převážně na internetu, podle předmětu činnosti. Použity byly také interní materiály firmy, jako je např. seznam dodavatelů, ročenka automobilového průmyslu atd.

Rozhodla jsme se, že jednotlivým firmám rozešlu klasickou poptávku. Lakovnám byla odeslána poptávka pouze po dvou výrobcích, ostatní firmy obdržely poptávku na všechny 4 výrobky.

Poptávka měla následující formu:

Vážené dámy a pánové,

dovolujeme si u Vás poptat výrobu následujících dílů:

P.č.	Název dílu	Č. výrobku	Životnost	SOP	Počet ks/rok	Poznámka
1	Verstärkungsblech	1H1 820 281	2 roky	4/2004	180 000	Práškové lakování
2	Úhelník upevňovací	6Y0 880 271 C	3 roky	4/2004	120 000	Lisovací koncept: nástřík - postupový nástroj lisování - 4 násobný překládací nástroj
3	ZB Package-Stuetze, starr	A 168 920 01 81	3 roky	4/2004	1 000 000	
4	Blatník úplný	6U0 821 021 A	3 roky	4/2004	40 000	Pouze lakování KTL

Odpověď na naši poptávku zasílejte prosím k rukám p. Víta Bedrníka, vít.bedrník@karsit.cz, nebo k rukám pí. Moniky Lhotské nejpozději však do 15.12.2003.

Pro odpověď prosím použijte přiložený formulář, který po kontaktování p. Víta Bedrníka můžete obdržet i v elektronické podobě.

S pozdravem

Vít Bedrník
KARSIT s.r.o.

Monika Lhotská
KARSIT s.r.o.

Přílohy – výkresy číslo 1H1 820 281, 6Y0 880 271 C, A 168 920 01 81, 6U0 821 021 A
Přílohy – nabídkové formuláře

Přesná forma poptávky pro lakovny i pro ostatní firmy vytištěná na hlavičkovém papíře firmy Karsit s.r.o. je uvedena v příloze č. 3 a v příloze č. 4.

Poptávka byla odeslána spolu s nabídkovým formulářem pro jednotlivé výrobky jednotlivým firmám. Nabídkový formulář pro díl Verstärkungsblech představuje následující schéma.

Schéma č. 3: Nabídkový formulář

Nabídkový formulář	Karsit s.r.o.
--	---

Informace o dílu

Díl:	Verstärkungsblech
Číslo dílu:	1H1 820 281
Datum:	21.11.2003
Počet ks za rok:	180 000

SOP:	4/2004
Životnost:	2 roky
Platební podmínky:	LXW

Požadavky/ocenění

	Čas operace Nm	Spotř. mat. kg/ks	Mat. kč/ks	Cena kč/ks	Cena přípravků
Lisování					
Svařování					
Nakupované díly					
Lakování					

Balení

Typ balení:	
Rozměry:	
Ks/balení:	
Kč/ks:	

Dodavatel:

Doprava

Kč/ks:	
--------	--

Oddělení	
Datum	
Příloha	

Platnost cenové nabídky:

Zdroj: vlastní

Byl vytvořen jeden univerzální typ nabídkového formuláře, kdy každý ze čtyř výrobku byl na jiném nabídkovém formuláři. Dotazované firmy pak měly pouze vyplnit tento formulář a zaslat ho zpět do společnosti Karsit.

Všem firmám byl zaslán dopis poštou, který obsahoval:

➤ Pro lakovny:

- Poptávku
- Nabídkový formulář pro Verstärkungsblech
- Nabídkový formulář pro Blatník úplný
- Výkresy obou výrobků

➤ Pro ostatní firmy:

- Poptávku
- Nabídkový formulář pro Verstärkungsblech
- Nabídkový formulář pro Blatník úplný
- Nabídkový formulář pro Úhelník upevňovací
- Nabídkový formulář pro ZB Package – Stuetze
- Výkresy všech čtyřech výrobků

V případě, že firmy měly zájem o elektronickou podobu nabídkového formuláře, byl jim na základě jejich žádosti zaslán.

4.1.3. Shromáždění informací

Pro tuto část benchmarkingové studie byl vymezen nejdelší časový horizont.

Počítala jsme s tím, že většina firem nebude reagovat okamžitě, byl proto připraven ještě jeden dopis, který byl zhruba po dvou týdnech od odeslání původních dopisů zaslán všem dotazovaným firmám. Tento dopis měl upozornit firmy, že jsme jim zaslali poptávku o kterou máme opravdový zájem.

Všechny došlé odpovědi byly pečlivě ukládány do předem připravené složky.

4.1.4. Analýza

Z celkového počtu 9 došlých odpovědí byly:

➤ 4 záporné odpovědi

Jednalo se o tyto firmy:

- Haas Profile s.r.o.
- Magneton a.s.
- ComWa spol. s.r.o.
- BTV plast s.r.o.

Jako důvody bylo uvedeno:

- firmy bohužel daný výrobek buď vůbec nevyrábí, nebo
- nemají vhodnou technologii pro zhotovení nástrojů pro poptávané díly, nebo
- nemají dostatečnou kapacitu

Všechny záporné odpovědi jsou uvedeny v přílohách číslo 5, 6, 7 a 8.

➤ 5 kladných odpovědí

Jednalo se o tyto firmy:

- Klein & Blažek s.r.o.
- Daewoo Avia a.s.
- Kovošreal s.r.o.
- Kovot Invest s.r.o.
- Mezdos Sokolov s.r.o.

Těchto 5 firem nabídlo výrobu:

- 1x Úhelník upevňovací
- 2x ZB Package – Stuetze
- 3x Verstärkungsblech

Ostatní výrobky firmy převážně z technických důvodů nenabízejí. Všechny

došlé kladné odpovědi jsou uvedeny v přílohách č. 9, 10, 11, 12 a 13.

Z celkového počtu 30 firem tedy kladně odpovědělo pouze 5 firem, přičemž každá z nich reagovala nabídkou pouze některých výrobků.

Z výše uvedeného je více než patrné, že z takového množství získaných odpovědí v žádném případě není možné získat nějaké vypovídající závěry. Protože porovnávat pouze dvě, nebo tři nabídky nemá význam.

Sběr informací na internetu

Jelikož na poptávku firmy Karsit reagovalo pouze několik výše zmíněných firem, rozhodla jsem se pátrat sama na internetu. Účelem bylo zjistit alespoň konečné ceny poptávaných čtyřech výrobků.

Náhodně jsem ze zbývajících počtu 20. firem vybrala 6 firem.

Konkrétně se jednalo o:

- 3 lakovny:
 - AC LAK s.r.o.
 - DATEL Ledec s.r.o.
 - METAFO spol. s.r.o.

- 3 ostatní firmy:
 - Kovo HB, s.r.o.
 - ATYKOV CZ s.r.o.
 - ZEVETA BOJKOVICE, a.s.

Internet je v současné době pro moderního jedince nepostradatelnou součástí života. Jak jsem ale zjistila, tak si toto zřejmě české firmy neuvědomují a berou internet pouze jako doplněk, jako možnost představení své firmy v jiné než písemné podobě.

Všech šest firem má svou internetovou stránku. Jejich stránky však mají vesměs stejnou strukturu, jsou zde uvedeny informace o historii dané firmy, výrobní sortiment, jaké firma

získala důležité certifikáty, reference od jiných firem atd. Nedílnou součástí internetových stránek firem jsou také kontakty na dané firmy. Naštěstí všechny z šesti firem nabízejí i emailový kontakt. Žádná z firem však nenabízí možnost elektronického nákupu, nebo alespoň přesný přehled všech vyráběných výrobků spolu s uvedením cen těchto výrobků. Zákazníci tudíž musí firmu kontaktovat osobně a to buď emailem, nebo využitím klasické pošty. Elektronické obchodování zatím není v České republice klasickou záležitostí, na internetu je možné nakoupit zejména elektroniku, knihy, hudbu, kosmetiku atd.

To, že firmy nevyužívají možnost elektronického obchodování spatřuji zejména ve vysokých nákladech, které zavedení takového systému představuje. Dále se domnívám, že zejména takové výrobky jako je blatník úplný, zavazadlová vzpěra atd. nepatří mezi levné výrobky a tak firmy upřednostňují přímý kontakt s odběrateli. Mohou jim nabídnout rozdílné ceny, které mohou být závislé na způsobu balení, dopravy atd. Jedná se také o specifické výrobky, které jsou náročné na výrobu a používané nástroje. V případě, že daná firma nástroje a technologii pro výrobu výrobků nevlastní musí se rozhodnout, zda by jim výroba těchto výrobků přinesla požadovaný zisk, nebo zda od výroby upustit.

Mé pátrání na internetu bylo tedy bohužel také neúspěšné a ceny čtyřech poptávaných výrobků jsem bohužel nezjistila.

Do dalšího pátrání už nemělo smysl se pouštět, protože firmám byla už dvakrát zaslána poptávka, nejprve klasická poptávka a poté dopis upozorňující na odeslanou poptávku a firmy přesto nereagovaly.

4.1.5. Realizace v zájmu účinku

Závěrem lze říci, že externí benchmarkingová studie nebyla úspěšná. Firmy nereagovaly na poptávku firmy Karsit a došlé odpovědi lze považovat za zanedbatelné.

Jako důvody neúspěchu benchmarkingové studie spatřuji v :

- Poptávané díly nebyly vybrány vhodně
- Konkurenti buď vědí, nebo si zjistili, že Karsit dané díly vyrábí sám a chce pouze zjistit cenovou hladinu
- Poptávka nebyla brána vážně, nebo chyběla kapacita na její zpracování
- Firmy podrobné údaje o ceně nerady zmiňují

V případě, že by se firma rozhodla provést novou benchmarkingovou studii, navrhuji zaměřit se na tyto body:

- Pečlivě připravit celou studii
- Zvážit vhodný výběr výrobků
- Zaměřit se i na jiné faktory než pouze na cenu, ale také např. na výrobní zařízení, typické výrobky pro danou firmu, obrat společnosti, softwarové vybavení atd.
- Kontaktovat firmy osobně, dohodnout si s nimi schůzku a o celé akci je informovat
- Vybrat méně firem, ale pečlivěji, aby zde byla jistota, že firma daný výrobek vyrábí
- Nabídnout spolupráci ve smyslu poskytnutí informací i o Karsitu
- Ujistit firmy, že získané informace budou výhradně použity pro interní účely Karsitu
- Věnovat celé studii více času
- Využít získané informace v budoucím boji s konkurencí

4.2. Interní – výrobní benchmarking

Vzhledem k tomu, že externí benchmarkingová studie dopadla velice špatně, bylo rozhodnuto provést také interní benchmarking.

Pro potřeby studie byl ve firmě Karsit vytvořen pětičlenný tým.

4.2.1. Rozhodnutí, co podrobit benchmarkingu

Na základě průzkumu ve firmě Karsit s.r.o. bylo rozhodnuto, že se bude porovnávat výrobek.

Jednalo se o **ZADNÍ OPĚRU ŠKODA OCTAVIA SK 340 1/3** starý model. Tato opěra je vyráběna v závodě Karsit s.r.o. Jaroměř a to už více než čtyři roky.

Zadní opěra byla vybrána proto, že firma Karsit chce ve výrobě této opěry pokračovat i v budoucnosti a jinou nevyrábí.

4.2.2. Určení partnerů pro benchmarking

Zadní opěra vyráběná v Karsitu byla porovnána s těmito dvěma výrobky:

- **ZADNÍ OPĚRA ŠKODA OCTAVIA A5 1/3** nový model -výrobce TWB Presswerk
- **ZADNÍ OPĚRA AMPV** – užitkový vůz – výrobce Johnson Controls Lahnwerk GmbH & Co. KG

V této studii byly hodnoceny tři velmi podobné výrobky pro automobilový průmysl. Opěra vyráběná v Karsitu je určena pro vozidla Škoda Octavia starý model, opěra od firmy TWB je určena pro vozidla Škoda Octavia nový model a třetí zadní opěra AMPV pro užitkové vozidlo Volkswagen.

Právě proto, že opěra Karsit je konstrukčně starší, byla tato opěra porovnána s moderními konkurenty.

Porovnávaly se pouze relevantní znaky, neboť nebyly známy předepsané rozměry konkurenčních opěr a dále je zřejmé, že na každý výrobek nejsou zákazníci kladeny zcela totožné požadavky.

4.2.3. Shromáždění informací

Všechny tři zadní opěry byly podrobeny sérii různých testů a zkoušek.

Jednalo se o:

- Všeobecné zkoušky
- Visuelní porovnání
- Porovnání rozměrů
- Destrukční zkoušky

4.2.4. Analýza

Během čtyřech měsíců byly prováděny jednotlivé zkoušky a pečlivě zaznamenávány zjištěné údaje.

4.2.4.1. Všeobecné zkoušky

V průběhu prvního měsíce byly opěry zkoumány z všeobecného hlediska.

Porovnání konstrukce

Opěra Karsit

Rám opěry je svařen z uzavřených profilů, ke kterým je odporově přivařena zadní stěna a k této je odporově přivařen přední díl jež slouží k upevnění hlavových opěrek a táhla blokování. Mechanismus blokování je tvořen jednoduchou západkou otáčející se na čepu. Na zadní stěně je nalepen šedý koberec.

Opěra TWB

Rám opěry je odporově svařen z neuzavřených „U“ profilů, k nimž je odporově přivařena zadní stěna. Na rám jsou přivařeny jednoduché profily pro vedení hlavových opěrek. Mechanismus blokování je složitější mechanismus, který je k rámu připevněn šrouby. Na zadní stěně je nalepen šedý koberec.

Opěra AMPV

Celá opěra je tvořena dvěma hlavními výlisky, které jsou k sobě vzájemně odporově svařeny švovými bodovými svary. K tomuto základnímu rámu jsou v horní části přivařeny trubičky pro vedení hlavových opěrek, v dolní části čepy se závity pro upevnění opěry do vozu, na levé straně výlisek zřejmě pro upevnění mechanismu blokování, který zde chybí a je pravděpodobně montováno dodatečně. Toto vše je přivařeno koutovými svary.

Na zadní stěně je nalepen jemný šedý koberec z části olemovaný.

Závěr:

Opěra Karsit

- pevnější konstrukce, výrobně náročnější

Opěra TWB

- jednodušší konstrukce, použity U profily –výlisky, koutové svary použity v menší míře, více bodových svarů, jednodušší vedení opěrek hlavy (- 1 kg váhy), složitější mechanismus blokování

Opěra AMPV

- nepatrně rozměrově větší než obě předešlé opěry, složena ze tří výlisků, chybí mechanismus blokování, konstrukčně nejdokonalejší

Porovnání funkce

Opěra Karsit

Opěra Karsit je otvorem v závěsném oku nasazena na čep uprostřed karoserie, druhé závěsné oko zapadá do bezpečnostní západky u podběhu kola, mechanismus blokování tvoří západka, která zapadá za oko vycházející z karoserie a brání nechtěnému sklopení opěry např. v případě nehody kdy v zavazadlovém prostoru musí zadržet až 550 litrů

nákladu. Tento mechanismus je pod pružinou a jeho uvolnění se provede vytažením táhla směrem nahoru.

Opěra TWB

Opěra TWB je taktéž upevněna v dolní části za trny ke karoserii vozu, mechanismus blokování je složitější tvoří ho západka, která zapadá za oko vycházející z karoserie, tento mechanismus má barevně označený element, který opticky zobrazuje zda je opěra správně zajištěna v oko karoserie. Uvolnění blokování proběhne zatlačením na otočné plastové tlačítko směrem dolů.

Opěra AMPV

Opěra AMPV má v dolní části na každé straně závitové čepy jež slouží pro upevnění opěry do vozidla, v horní části zatím není žádný mechanismus zabráňující sklopení opěry – zřejmě je montován po dalších operacích výroby.

Závěr:

Každá z opěr zajišťuje svým způsobem správnou funkčnost. Způsob Karsit se jeví jako nejjednodušší.

Porovnání hmotnosti

Hmotnost opěry Karsit:	5,455 kg
Hmotnost opěry TWB:	4,474 kg
Hmotnost opěry AMPV:	6,105 kg

Závěr:

Opěra AMPV je nejtěžší což je dáno jejími většími rozměry, naopak opěra TWB nejlehčí, také však zřejmě nejméně pevná. Hmotnostní rozdíly jsou z velké části způsobeny odlišnými požadavky na pevnost každé z opěr.

Značení dílů – samolepky, značení provedení kontrolní operace

Opěra Karsit

Opěra má nalepen identifikační štítek, na kterém je uvedeno číslo dílu, norma, logo výrobce, logo zákazníka, země původu, datum výroby, směna. Dále je zde uvedeno číslo pracovníka, který provedl výstupní kontrolu. Bílou nesmazatelnou fixou je označena přítomnost některých svarů.

Opěra TWB

Opěra má nalepen identifikační štítek, na kterém je uvedeno číslo dílu, norma, logo výrobce, datum výroby. Žlutou nesmazatelnou fixou je označeno utažení některých důležitých spojů.

Opěra AMPV

Opěra má nalepen identifikační štítek, na kterém je uvedeno název dílu, číslo dílu, název výrobce, logo zákazníka, země původu, datum výroby.

Závěr:

Značení každé z opěr je velmi podobné pomocí samolepícího identifikačního štítku. Karsit a TWB značí také při poslední operaci provedení kontroly některých důležitých míst.

4.2.4.2. Visuelní porovnání

Jako dalším bodem bylo visuelní porovnání zadních opěr.

Lak, vady, koberec

Opěra Karsit

Opěra má bezvadný lak, taktéž koberec je bez připomínek, pouze visuelní kvalita svarů je horší.

Opěra TWB

Opěra má bezvadný lak, taktéž koberec je bez připomínek, drobné připomínky ke kvalitě svarů.

Opěra AMPV

Opěra má bezvadný lak, výbornou kvalitu koberce, kvalitě svarů taktéž bez připomínek.

Závěr:

Všichni tři výrobci mají výbornou vizuální kvalitu laku, taktéž kvalitu koberce, AMPV navíc používá koberec z jemného vlákna, Karsit má horší vizuální kvalitu svarů.

Porovnání svarů

Opěra Karsit

Některé koutové svary jsou převařované, nepříliš dobře je vyřešeno broušení svarů na rámu, které je velmi časově náročné a pokud by byl jinak vyřešen způsob dalších operací (bodování) tak i zbytečné. Kvalita bodových svarů je v pořádku.

Opěra TWB

Koutové svary bez připomínek, některé bodové svary mají ostrý rozstřík.

Opěra AMPV

Dobrá kvalita koutových svarů, výborná kvalita svarů bodových – dáno použitou technologií odporového svařování.

Závěr:

Karsit zbytečně brousí koutové svary, výborný je způsob odporového svařování opěry AMPV.

4.2.4.3. Porovnání rozměrů

Kolmosti

Tabulka č. 2: Kolmosti

	Karsit	TWB	AMPV
Čepy k zadní stěně (mm)	0,21 / 0,15	0,21 / 0,17	0,20 / 0,24
Trubičky k zadní stěně (mm)	0,15 / 0,08	0,09 / 0,18	0,04 / 0,11
Horní stěny k boční hraně stěny (mm)	0,05 / 0,08	0,05 / 0,04	0,10 / 0,06

Zdroj: vlastní

Rovinnosti

Tabulka č. 3: Rovinnosti

	Karsit	TWB	AMPV
Zadní stěny (mm)	0,90	0,45	0,61

Zdroj: vlastní

Rovnoběžnosti

Tabulka č. 4: Rovnoběžnosti

	Karsit	TWB	AMPV
Vodících trubiček (mm)	0,05	0,15	0,08

Zdroj: vlastní

Utahovací momenty

Tabulka č. 5: Utahovací momenty

	Karsit	TWB	AMPV
Závěsné čepy (Nm)	9,0	12,5	-

Zdroj: vlastní

Závěr:

Mezi jednotlivými opěrami nejsou žádné rozměrové rozdíly, všechny mají podobné odchylky.

4.2.4.4. Destrukční zkoušky

Odtrhovací síly koberce

Tabulka č. 6: Odtrhovací síly koberce

	Karsit	TWB	AMPV
Síla v rohu (N)	182,4	152,0	158,5
Síla uprostřed opěry (N)	27,9	94,6	28,7

Zdroj: vlastní

Závěr:

Na opěry Karsit a AMPV lepí koberec jeden výrobce (Karsit) na shodném stroji tudíž mají velmi podobné vlastnosti, obě mají v rozích větší vrstvu lepidla, proto zde také lépe drží. Odtrhovací síla uprostřed těchto opěr je výrazně nižší tak jak je nižší vrstva naneseného lepidla. Opěra TWB má jiný způsob nanášení lepidla a to vyšší úzkou housenkou ke které lépe přilne koberec.

Počet a šíře stop lepidla

Tabulka č. 7: Počet a šíře stop lepidla

	Karsit	TWB	AMPV
Počet stop svisle	8	3	10
Počet stop vodorovně	2	13	2
Šíře stop lepidla (mm)	20	5-10	18
Výška stop lepidla (mm)	0,35-1,00	0,80-1,40	0,40-1,05
Délka stop lepidla (cm)	528	630	750
Odhadované množství lepidla (cm ³)	18	30	50

Zdroj: vlastní

Závěr:

Všechny tři opěry mají obdobnou hustotu stop naneseného lepidla, TWB má vyšší úzkou stopu, díky které má koberec obdobnou přilnavost po celé ploše, ale pro nanesení takové stopy je třeba většího množství lepidla.

Lak – prověření kvality v solné komoře

Všechny tři opěry mají obdobnou tloušťku laku (Karsit 16,9μm, TWB 20,6μm, AMPV 16,6μm). U opěr TWB a AMPV nevyhověl vrypový test.

Závěr:

V solném testu vyhověla pouze opěra Karsit, ostatní dvě při tomto testu nevyhověly.

Svary – prověření kvality svaru rozbrusem

U opěry TWB vyhověly všechny svary, opěry Karsit a TWB mají každá jeden svar s menším závarek.

Pevnost bodových svarů je u všech opěr vyhovující – došlo k vytržení materiálu.

Závěr:

Způsob a kvalita koutových svarů je u všech tří opěr obdobná. Rozdíl je ve způsobu bodového svařování, pevnost těchto svarů je obdobná.

Materiálový rozbor - machanika

Byl použit výřez z obdobné části všech tří opěr tj. zadní stěna.

Tabulka č. 8: Materiálový rozbor

	Karsit	AMPV	TWB
Mez pevnosti (MPa)	288,8	449	362
Tažnost (%)	41,2	26,2	31,2

Zdroj: vlastní

Závěr:

Karsit má nejméně pevný materiál na zadní stěně avšak nejtažnější tzn. nejlépe lisovatelný.

4.2.5. Realizace v zájmu účinku

Celkové vyhodnocení interního benchmarkingu

V následujících tabulkách je podle jednotlivých zkoušek zaznamenáno, zda jednotlivé opěry ve zkoušce obstály či nikoli.

Zelená barva je určena pro výrobek, který byl v dané zkoušce nejlepší, žlutá představuje vyhovující požadavkům a červená barva znamená nevyhovuje.

Tabulka č. 9: Výsledky všeobecných zkoušek

Výrobek	Všeobecné zkoušky			
	Konstrukce	Funkce	Hmotnost	Značení dílů
Opěra Karsit				
Opěra TWB				
Opěra AMPV		nehodnoceno		

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 10: Výsledky visuelního porovnání

Výrobek	Visuelní porovnání	
	Lak, vady, koberec	Svary
Opěra Karsit		
Opěra TWB		
Opěra AMPV		

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 11: Výsledky porovnání rozměrů

Výrobek	Rozměry			
	Kolmosti	Rovinnosti	Rovnoběžnosti	Utah. Momenty
Opěra Karsit				nehodnoceno
Opěra TWB				nehodnoceno
Opěra AMPV				nehodnoceno

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 12: Výsledky destrukčních zkoušek

Výrobek	Destrukční zkoušky				
	Odtrh. síly koberce	Lepidlo	Lak	Svary	Mechanika
Opěra Karsit					
Opěra TWB					
Opěra AMPV					

Zdroj: vlastní

Na základě zjištěných výsledků jsem společně s celým týmem provádějícím benchmarkingovou studii došla k následujícím závěrům:

- Opěra Karsit má nejlepší lakování
- Konstrukce opěry TWB je nejjednodušší a tím váhově nejvýhodnější i přesto, že tato opěra je do nové Octavie s objemem zavazadlového prostoru 560l, což je více než u stávajícího modelu
- U opěry AMPV je používán velmi zajímavý způsob bodování
- Největší slabinou opěry Karsit je její hmotnost a výrobní náročnost a z toho vyplývající výrobní náklady

5. Závěr

V průběhu zpracování této diplomové práce jsem postupně zjišťovala jak složitý a rozsáhlý Benchmarking může být. Zejména proto jsem se rozhodla vybrat pro svou práci pouze externí cenový a interní výrobní benchmarking.

Největším problémem, se kterým jsem se setkala u externího benchmarkingu, bylo sbírání informací a tudíž neochota dotazovaných firem spolupracovat. Bohužel ani hledání na internetu nebylo úspěšné a nelze tudíž z této studie vyvodit patřičné vypovídací závěry, které by společnosti Karsit byly přínosem a umožnily stanovit další cíle a identifikovat oblasti, v nichž je třeba přijmout opatření ke zlepšení.

Druhý interní výrobní benchmarking, byl závislý převážně na schopnostech a ochotě zaměstnanců Karsitu spolupracovat. Setkala jsem se s velice dobrým přístupem zaměstnanců, což umožnilo dovést benchmarkingovou studii ke zdárnému konci. Na třech zadních opěrách, z nichž jedna je vyráběna společností Karsit a ostatní dvě vyrábí konkurence, byla provedena a následně vyhodnocena řada testů a zkoušek.

Nakonec bylo zjištěno několik důležitých skutečností. Zejména pak, že největší slabinou opěry Karsit je její hmotnost a výrobní náročnost a z toho vyplývající výrobní náklady. Z tohoto důvodu bych firmě Karsit doporučila zaměřit se převážně na hledání nových materiálů, ze kterých by mohla být Zadní opěra vyrobena, což by pomohlo eliminovat zjištěné nedostatky. Tato fáze je už však jen na samotné firmě Karsit a na jejích zaměstnancích. Jsem si jistá, že společnost nalezne cestu, jak tyto výsledky využít a to například stanovením dalších cílů, kterých chce společnost dosáhnout.

Závěrem bych také chtěla poděkovat Ing. Vítu Bedrníkovi za ochotnou spolupráci a pomoc při vypracování této diplomové práce.

SEZNAM LITERATURY

Knižní publikace

- [1] Backhaus, K.: Industriegütermarketing. Verlag Franz Vahlen GmbH. 5. Auflage. München, 1997.
- [2] Čichovský, L.: Marketing konkurenceschopnosti. Radix. Praha, 2002.
- [3] Čichovský, L.: Marketing na rozhraní dvou tisíciletí. Radix. Praha, 2001.
- [4] Karlöf, B., Östblom, S.: Benchmarking. Victoria Publishing. Praha, 1995.
- [5] Kotler, P., Bliemel, F.: Marketing – Management. Schaffer – Poeschel Verlag. 8. Auflage. Stuttgart, 1995.
- [6] Kotler, P.: Marketing Management. 9.vyd. Grada Publishing. Praha, 1998.
- [7] Příbová, M.: Analýza konkurence a trhu. Grada Publishing. Praha, 1998.

Internetové zdroje

- [7] www.karsit.cz
- [8] www.benchmarking.cz
- [9] www.marketingovenoviny.cz
- [10] www.aclak.cz
- [11] www.datel-ledec.cz
- [12] www.metafo.cz
- [13] www.kovohb.cz
- [14] www.sweb.cz/atykov
- [15] www.zeveta.cz

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT

Tab. č. 1	Fyzický stav zaměstnanců společnosti Karsit s.r.o. k 9.4.2004
Tab. č. 2	Kolmosti
Tab. č. 3	Rovinnosti
Tab. č. 4	Rovnoběžnosti
Tab. č. 5	Utahovací momenty
Tab. č. 6	Odtřhovací síly koberce
Tab. č. 7	Počet a šíře stop lepidla
Tab. č. 8	Materiálový rozbor
Tab. č. 9	Výsledky všeobecných zkoušek
Tab. č. 10	Výsledky vizuálního porovnání
Tab. č. 11	Výsledky porovnání rozměrů
Tab. č. 12	Výsledky destrukčních zkoušek
Graf č. 1	Procentuální podíl vzdělanosti zaměstnanců z celkového počtu zam.
Graf č. 2	Přehled zákazníků skupiny Karsit
Graf č. 3	Přehled dodavatelů skupiny Karsit
Schéma č. 1	Organizační schéma společnosti Karsit s.r.o. – Obchod a technika
Schéma č. 2	5 etap benchmarkingu
Schéma č. 3	Nabídkový formulář

SEZNAM PŘÍLOH

	Počet str.
Příloha č. 1 Časový harmonogram provedení benchmarkingu	1
Příloha č. 2 Seznam firem pro benchmarking	3
Příloha č. 3 Poptávka pro lakovny	1
Příloha č. 4 Poptávka pro ostatní firmy	1
Příloha č. 5 Dopis od firmy Haas Profile s.r.o.	1
Příloha č. 6 Dopis od firmy Magneton a.s.	1
Příloha č. 7 Dopis od firmy Comwa spol.s.r.o.	1
Příloha č. 8 Dopis od firmy BTV plast s.r.o.	1
Příloha č. 9 Dopis od firmy Klein & Blažek s.r.o.	1
Příloha č. 10 Dopis od firmy Daewoo Avia a.s.	1
Příloha č. 11 Dopis od firmy Kovosreal s.r.o.	2
Příloha č. 12 Dopis od firmy Kovot Invest s.r.o.	2
Příloha č. 13 Dopis od firmy Mezdos Sokolov s.r.o.	1