

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina JURÁČKOVÁ**  
Osobní číslo: **K12B0151P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Aplikace japonských metod řízení v podnikových procesech**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte vybraný podnik od jeho založení do současnosti a uveďte výsledky jeho hospodaření v posledních letech.
2. Popište využívané japonské metody řízení ve vybraném podniku a jejich případné úpravy či odlišnosti od japonského standardu.
3. Analyzujte vlivy japonských metod řízení ve vybraném podniku a uveďte jejich ekonomické i jiné dopady.
4. Vyhodnoňte provedenou analýzu.
5. Uveďte případná doporučení, porovnání či zobecnění.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen*. Brno : Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0850-3.**
- **IMAI, Masaaki. *Kaizen*. Brno : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0461-3.**
- **KOŠTURIÁK, Ján a kol. *Kaizen. Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.**
- **LIKER, Jeffrey K. *Tak to dělá Toyota*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-173-7.**
- **MATSUMOTO, Koji. *Participativní management*. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-498-3.**

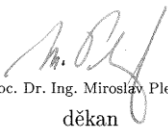
Vedoucí bakalářské práce:

**Dr. Ing. Jiří Hofman**

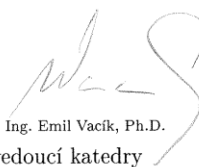
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Chebu dne 31. října 2012

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**APLIKACE JAPONSKÝCH METOD ŘÍZENÍ  
V PODNIKOVÝCH PROCESSECH**

**APPLICATION OF JAPANESE MANAGEMENT  
TECHNIQUES IN BUSINESS PROCESSES**

Kateřina Juráčková

**PLZEŇ 2013**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*“Aplikace japonských metod řízení v podnikových procesech“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 30. dubna 2013

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Touto formou bych velice ráda poděkovala vedoucímu práce Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za cenné připomínky a rady, které mi pomohly s vypracováním bakalářské práce. Dále děkuji společnosti SGL, Sumisho Global Logistic za vstřícnost a ochotu, kterou její zaměstnanci při naší spolupráci projevili.

## Obsah

ÚVOD.....	9
1 ČESKO - JAPONSKÉ VZTAHY.....	11
2 VZNIK A VÝVOJ SPOLEČNOSTI SUMITOMO.....	11
2.1 PROFIL DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI SUMISHO GLOBAL LOGISTIC EUROPE GMBH, ČR.....	12
2.2 CÍLE A ZÁSADY SPOLEČNOSTI SGL .....	13
2.3 LOGISTIKA A MOŽNOSTI PŘEPRAVY.....	13
2.4 SLUŽBY SGL EUROPE.....	14
2.4.1 PORADENSTVÍ .....	14
2.4.2 DODATEČNÉ SLUŽBY .....	14
2.4.3 ZÁKAZNÍCI .....	14
2.4.4 SPOLUPRÁCE.....	15
2.5 VÝHODY SGL.....	15
2.6 EKONOMICKÁ ANALÝZA SGL ČR.....	15
3 ZÁSADY MANAGEMENTU V JAPONSKU .....	16
3.1 PERSONALISTIKA - CELOŽIVOTNÍ ZAMĚSTNÁNÍ.....	17
3.2 ZAMĚSTNÁNÍ U SGL .....	17
3.2.1 ZAMĚSTNANCI SGLV ČESKÉ REPUBLICE .....	18
3.3 KARIÉRNÍ RŮST PODLE LET VĚNOVANÝCH SPOLEČNOSTI („PRINCIP SENIORITY“).....	20
3.3.1 PRAXE V SGL .....	21
3.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	21
3.4.1 HODNOCENÍ V SGL.....	22
3.5 VZDĚLÁVÁNÍ .....	22
3.5.1 VZDĚLÁVÁNÍ V SGL .....	22
3.6 TÝMOVÁ PRÁCE.....	23

3.6.1	TÝMOVÁ PRÁCE V SGL.....	23
3.7	ROZHODOVÁNÍ V JAPONSKU A SGL.....	24
3.8	ELIMINACE CHYB A PLÝTVÁNÍ.....	25
3.9	OBCHODNÍ JEDNÁNÍ.....	25
3.10	PLÁNOVÁNÍ V JAPONSKU.....	26
3.10.1	PLÁNOVÁNÍ V SGL.....	27
4	KAIZEN.....	28
4.1	CO JE TO KAIZEN.....	28
4.2	CÍLE KAIZEN.....	28
4.3	VYUŽITÍ SYSTÉMU KAIZEN V PRAXI.....	29
4.4	KDO SE ÚČASTNÍ VYUŽITÍ SYSTÉMU KAIZEN.....	30
4.5	KAIZEN A INOVACE.....	30
4.6	VYUŽITÍ METODY KAIZEN V PRAXI.....	33
4.7	NÁSTROJE KAIZEN PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU.....	36
4.7.1.	SEDM STATISTICKÝCH NÁSTROJŮ.....	36
4.8	KAIZEN V SGL.....	38
5	METODA 5S.....	39
5.1	METODA 5S V SGL.....	41
6	KANBAN.....	41
6.1	PRINCIP SYSTÉMU KANBAN.....	42
6.2	PRAVIDLA SYSTÉMU KANBAN.....	42
6.3	DŮVODY ZAVEDENÍ SYSTÉMU KANBAN.....	43
6.4	SUPERMARKET A KANBAN V SGL.....	45
7	JUST IN TIME.....	46
7.1	PRINCIPY METODY JUST IN TIME.....	49
7.2	RIZIKO ZÁSOB.....	50
7.3	DŮVODY UTVÁŘENÍ ZÁSOB.....	51

7.4	PŘEDPOKLADY ZAVEDENÍ METODY JIT .....	51
7.5	PŘEKÁŽKY ZAVEDENÍ JIT .....	51
7.6	VÝHODY METODY JIT .....	52
7.7	NEVÝHODY METODY JIT .....	53
7.8	JUST IN TIME V SGL .....	53
	ZÁVĚR .....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	55
	SEZNAM TABULEK .....	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	57



## ÚVOD

Téma o japonských metodách řízení bylo zvoleno v návaznosti na předmět, který nabízí ekonomická fakulta ZČU v Chebu. Kultura Japonska a zásady japonských manažerů jsou velice zajímavým tématem, zvláště vzhledem k jejich odlišnosti od České republiky. Dalším důvodem k výběru tohoto tématu byla skutečnost, že v posledních letech se s japonským řízením podniků a jeho kulturou setkáváme mnohem více než v minulosti. Stále větší počet lidí, ať už laiků nebo odborníků touží proniknout do světa takto rozsáhlé efektivnosti. V mnoha zemích světa, a Česká republika není výjimkou, se můžeme často setkat s japonskými investory, kteří expandují se svou výrobou. Japonská kultura má bezpochyby perspektivní budoucnost nejen v Evropě, ale i po celém světě. Tato práce obsahuje mnoho poznatků a informací o daném tématu a může být přínosem i případným zájemcům o pracovní poměr v jedné z mnoha japonských firem, ať na českém nebo i zahraničním trhu.

V první kapitole jsou popsány vztahy české a japonské kultury, a možnosti využití japonského podnikání v České Republice.

Následující část se zabývá představením společnosti Sumitomo Corporation a její dceřiné společnosti SGL, Sumisho Global Logistic, ve které byla autorce umožněna konzultace ohledně uplatnění japonských metod řízení v praxi.

Japonské zásady ve společnosti jsou velmi specifické a jejich aplikace v jiných zemích naráží na jisté problémy a potřebu změn. Právě tímto problémem se zabývá třetí kapitola, která kromě teoretických poznatků obsahuje také konkrétní příklady z praxe společnosti SGL.

Následující kapitoly jsou věnovány druhům japonských metod řízení, které jsou zde popsány teoreticky. Na každou metodu navazuje praktická část popisující aplikaci metod v konkrétním podniku SGL, Sumisho Global Logistic.

Metoda zpracování je především charakterizována získáváním a interpretací teoretických znalostí z odborných monografií, článků a literatury. Dále zkušenostmi empirickými, tedy informacemi získanými v daném podniku, který se japonským řízením přímo zabývá.

Cílem práce je na základě rozboru dostupné literatury, internetových zdrojů a konzultací se zástupcem původně japonské firmy se sídlem v České republice objasnit specifika

japonského managementu a japonských metod řízení a zhodnotit je v českých podmínkách. Bakalářská práce proto také analyzuje rozdíly mezi použitím japonských metod řízení v tradiční společnosti v Japonsku a použitím těchto metod v japonské firmě na území České republiky.

## **1 ČESKO - JAPONSKÉ VZTAHY**

Japonské metody řízení podniku pronikají do celého světa a Česká republika není výjimkou. V současné době jsou investice Japonska v České republice na druhém místě hned za Německem. Důležitým poznatkem však je, že mnoho těchto investic proudí do České republiky přes prostředníka, nejčastěji evropskou zemi. Původem jsou však z Japonska. Po roce 2000 se počet japonských firem na českém území razantně zvýšil a dnes zde operuje přes 200 společností s japonskými základy, přičemž asi polovina z nich jsou společnosti výrobní. Mezi největší a nejznámější japonské společnosti patří rozhodně Toyota nebo Panasonic. Jako pozitivní se označuje i vývoj v oblasti japonských investic, kde vznikají stále nová centra vývoje zaměstnávající české pracovníky. (Cz.emb-japan.go.jp, 2013)

Česko - japonské vztahy se vyvíjejí v mnoha rovinách a jsou stále intenzivnější, a to i přes překážky týkající se kulturních odlišností nebo velké vzdálenosti mezi zeměmi. Důvodů pro rozvíjení těchto vztahů je mnoho - například dobrá geografická poloha České republiky, ekonomická i politická stabilita nebo stále poměrně nízké mzdové náklady. Největší roli určitě sehrál systém investičních pobídek, který od devadesátých let láká na český trh stále více japonských podnikatelů. (Businessinfo.cz, 2013)

## **2 VZNIK A VÝVOJ SPOLEČNOSTI SUMITOMO**

Před čtyřmi stoletími (v roce 1630) Masatomo Sumitomo založil první Sumitomo společnost v Japonsku – tehdy obchod nabízející léky a knihy. Malý podnik se začal velmi rychle rozvíjet, to vedlo k rozšíření působnosti obchodu. Konkrétně se jednalo o tavbu mědi, společně s extrahováním stříbra z čisté mědi.

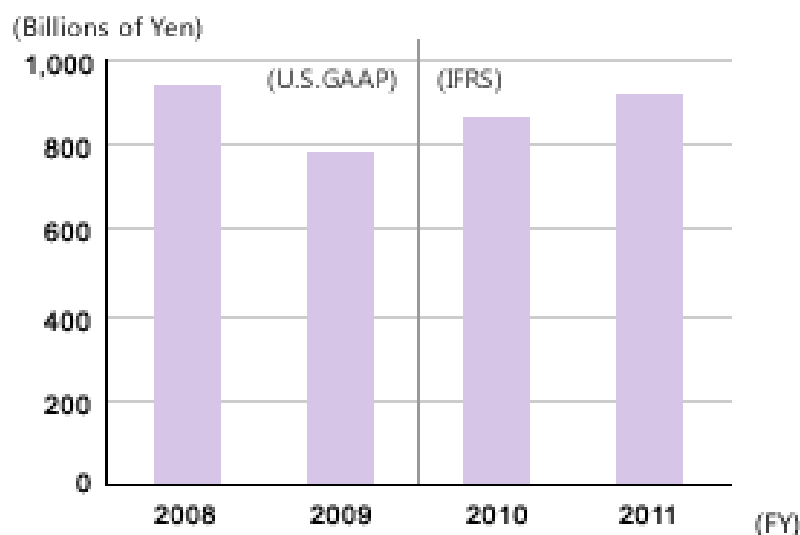
Další generace obchodníků dostala společnost na vrchol japonského průmyslu převážně v těžbě mědi a provozu rafinérií. Ani to však nestačilo a společnost začala rozšiřovat oblast své působnosti i do ostatních odvětví, například do textilního průmyslu.

Dnes korporace Sumitomo zaznamenává fenomenální úspěch. Je jednou ze tří největších obchodních společností v Japonsku a má globální obchodní portfolio obsahující některé z nejvýše postavených společností na světovém trhu.

Jak se společnost Sumitomo Corporation rozšiřovala, neustále rostla potřeba dobře provedené logistiky. Firma proto přišla s návrhem a v roce 1983 založila dceřinou společnost s názvem Sumisho Global Logistic. Logistická firma tedy původně vznikla

pouze pro potřeby Sumitomo Corporation. Během let se rozšířila a v současnosti má pobočky po celém světě s velkým počtem rozličných zákazníků. (Sgleurope.com, 2013)

**Obrázek 1: Hrubý zisk společnosti Sumitomo Corporation v letech 2008 – 2011**



Zdroj: Sumitomocorp.co.jp, 2013

Z grafu je vidět hrubý zisk společnosti Sumitomo Corporation od roku 2008 do roku 2011. V roce 2009 došlo díky hospodářské krizi k propadu, v dalších letech ale firma svůj hrubý zisk neustále navyšuje. Z toho lze tedy usoudit, že společnost je momentálně v ekonomickém rozkvětu. (Sumitomocorp.co.jp., 2013)

## **2.1 PROFIL DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI SUMISHO GLOBAL LOGISTIC EUROPE GMBH, ČR**

SUMISHO GLOBAL LOGISTICS EUROPE (SGLE) má jako logistická divize na starost toky materiálu a zboží v rámci všech korporátních procesů a zároveň zajišťuje logistické procesy třetím stranám. Díky nově otevřeným pobočkám je od roku 1991 společnost schopna pokrýt svou logistikou také celou Evropu. Přesto, že je Sumitomo Corporation pro SGLE stále velmi významným zákazníkem, společnost zaštiťuje logistický servis pro široké spektrum dalších zákazníků nejen v Evropě, ale i po celém světě. V České republice sídlí společnost v Plzni a je jediným zástupcem u nás. Dále má pobočky v Londýně a Düsseldorfu. Tam se nachází i ředitelství pro Evropský kontinent. Společnost si zakládá na kvalitní péči o své zákazníky.

Jako nezávislý logistický expert jim poskytuje přístup ke globálním sítím.

Zákazníci tedy mají přístup k:

- důvěryhodnému obchodu,
- různorodé síti dopravy,
  - o oceán (námořní),
  - o vzduch (letecká),
  - o půda (pozemní),
- skladování.

Dále chce společnost poskytovat spolehlivé služby s včasnými dodávkami, pečovat o zákazníky nad jejich očekávání a přicházet s bezpečnými a osvědčenými logistickými řešeními šitými přímo na míru danému klientovi. (Sgleurope.com, 2013)

## **2.2 CÍLE A ZÁSADY SPOLEČNOSTI SGL**

Práce se zde řídí zásadami integrity, předvídatosti a flexibility. Společnost se snaží přijímat nové výzvy, vždy myslet dopředu a plánovat logistické řešení s úzkostlivou péčí. Dále je schopna klientům vyjednat excelentní podmínky v celosvětové síti, které ušetří nejen čas, ale i náklady ve všech fázích přepravy. Zásady SGL Europe jsou stejné jako zásady Sumitomo Corporation. Dědí se z generace na generaci a jejich autorem byl již před čtyřmi stoletími Masatomo Sumitomo.

***Jedná se o tyto zásady:***

- Největší důraz je kladen na komplexnost řešení, integritu a solidnost při obchodních vztazích.
  - Řízení veškerých aktivit s předvídatostí a flexibilitou.
  - Vždy jednat obezřetně - tak, aby se zabránilo nepřijemnostem.
- (Sgleurope.com, 2013)

## **2.3 LOGISTIKA A MOŽNOSTI PŘEPRAVY**

Firma SGL Europe má odborné znalosti pro analýzu všech obchodních potřeb zákazníků a zároveň kvalifikaci i zkušenosti pro vytváření řešení. Tato řešení mají velký vliv na jejich efektivitu obchodu a zisky. Společnost se snaží, aby opatření neměla vliv pouze v přítomnosti, ale i v budoucnosti. S její pomocí by si měl zákazník, se kterým spolupracuje, rozvíjet pozici na trhu při úsporných nákladech náklady.

Firma také nabízí svým zákazníkům mnoho spolehlivých druhů přepravy. Jedním z nich je námořní náklad. Společnost vlastní lodě v téměř každém přístavu nebo doku na světě a zařídí přepravu rychle, efektivně a s minimálním rizikem poškození nákladu. Dalším je vzdušný náklad, kdy SGL Europe zvládne všechny zákaznické požadavky pro leteckou dopravu od sběru až po dodání s flexibilním řešením odborně šitým na míru - přesně podle vašich požadavků a termínů. Samozřejmostí je i pozemní transport, kdy je společnost SGL schopna vyjednat nejlepší podmínky uvnitř sítě pečlivě vybraných dopravců - včetně odborné dopravy a cisternových společností tak, aby vyhovovaly přesným logistickým potřebám. SGL Europe je silným dodavatelem napříč celým trhem. Velkou výhodou je odborná znalost jak ve štíhlé logistice, tak v nákladovém inženýrství. Díky tomu mohou zákazníci společnosti ušetřit miliony pomocí optimalizace výroby či odstranění nepodstatných procesů. (Sgleurope.com, 2013)

## **2.4 SLUŽBY SGL EUROPE**

### **2.4.1 PORADENSTVÍ**

Vzhledem k tomu, že Sumitomo Corporation je jedním z ramen evropské logistiky, má mnoho zkušeností i znalostí k tomu, aby dokázala poradit na celosvětové úrovni. Jakýkoliv zákazník má tedy možnost obrátit se na společnost ohledně poradenství s konkrétním problémem. (Sgleurope.com, 2013)

### **2.4.2 DODATEČNÉ SLUŽBY**

Tým SGL Europe se snaží zákazníkům nabídnout více než jen klasický logistický servis. Společnost má tedy nepřehledné množství dalších služeb, o které se chce se zákazníky podělit. (Sgleurope.com, 2013)

### **2.4.3 ZÁKAZNÍCI**

Většina nových zakázek SGL Europe vzniká díky doporučení a opakované spolupráci s již spokojenými zákazníky. To je velkým důkazem, že zákazníci vždy byli a budou na prvním místě. Společnost se vždy snaží překvapit tím, že splní služby nad očekávání zákazníků. Firma je nejšťastnější, když ji zákazníci kontaktují první, ať už s nabídkou spolupráce nebo s pochvalou ohledně dobře vykonané práce. (Sgleurope.com, 2013)

#### **2.4.4 SPOLUPRÁCE**

SGL Europe spolupracuje napříč celou Evropou s malými oblastními manufakturami, obrovskými konglomeracemi a s mnoha dalšími. Heslem je, že žádná práce není tak velká ani tak malá, aby se nedala uchopit. (Sgleurope.com, 2013)

#### **2.5 VÝHODY SGL**

Jednou z velkých výhod společnosti SGL je, že dokáže pokrýt všechny logistické potřeby, kterými se zabývá, z jednoho místa. Nezáleží na druhu, velikosti dodávky, ani na tom, kam má být dodávka dopravena. Další výhodou je globální síť renomovaných dopravců. Mateřská společnost Sumitomo Corporation má mnoho různých obchodních společností po celém světě, které by mohly kladně ohodnotit počínání společnosti. Mezi výhody také určitě patří snaha společnosti neustále zlepšovat a zkvalitňovat svoje služby. Mnoho zákazníků těží z vědomostí a zkušeností společnosti o tom, co pohání výrobu, logistiku a řízení dodavatelského řetězce. V neposlední řadě je do výčtu výhod zahrnuta štíhlá logistika, která je stěžejní pro všechna logistická řešení a její výhody jsou četné a dalekosáhlé. SGL Europe toho ví hodně o výrobních procesech, logistice a celkovém řízení dodavatelského řetězce - v celé řadě výrobních odvětví a v různých zemích po celém světě - proto jako výhodu můžeme uvést i zpracování nákladové analýzy. (Sgleurope.com, 2013)

#### **2.6 EKONOMICKÁ ANALÝZA SGL ČR**

SGL, Sumisho Global Logistic v Plzni jako součást obrovské korporace Sumitomo Corporation nezveřejňuje zprávy o ekonomické situaci v podniku. Jde o rozhodnutí mateřské společnosti. Zaměřením na známé fakty však lze usoudit, že společnost si na trhu stojí vcelku dobře. Již několik let spolupracuje se společností Daikin. Ta je odběratelem přibližně 90% výkonů společnosti SGL. Z dalších zákazníků můžeme zmínit např. firmy Okula, Daiho nebo Sumitomo (pobočky mateřské společnosti v České Republice). SGL spolupracuje se 79 dodavateli, kteří jsou domácí, zahraniční, ale i zámořští. Dlouhodobě spolupracuje SGL i se společností Fujitrans, která pro ni zajišťuje provoz skladu. SGL neustále rozšiřuje skladové prostory, a letošní rok nebude výjimkou. Momentální plocha skladu je 25 000 m<sup>2</sup> a v nejbližší době se firma chystá rozšířit areu o dalších 5000 m<sup>2</sup>. (Sgleurope.com, 2013; SGL, 2013)

### 3 ZÁSADY MANAGEMENTU V JAPONSKU

Největší pozornost si Japonsko přivlastnilo v 70. letech 20. století. Tehdy došlo k ropné krizi a v důsledku toho se podařilo japonským automobilovým závodům v USA vytlačit mnohem větší americké linky. Právě zde začíná snaha amerických průmyslových závodů aplikovat do výroby japonské metody řízení. To se však nedaří a zdá se být nemožné. Jediným vysvětlením jsou odlišnosti v kulturách národů, přičemž se klade důraz na japonskou pracovitost, ochotu pracovat v horších podmínkách a za nižší mzdu. Pro Japonce je ctí pomáhat vybudovat jméno svojí firmě a není pro ně nejdůležitějším plat, který za vykonanou práci obdrží. To však není jediný rozdíl.

V historii se objevuje pojem *fenomén rýžových polí*. Toto slovní spojení pochází z dob, kdy celá země vycházela z etiky samurajů. Tehdy se obyvatelé rozdělovali jen do několika málo vrstev. Vzhledem k malému množství úrodné půdy v Japonsku si lidé, kteří zde pěstovali rýži, zvykli na tvrdou práci a to bez ohledu na její výsledky. Úroda je v neustálém ohrožení a právě díky tomu se hlavním motivem stává nikoliv úspěch, ale povinnost pracovat. Tato odpovědnost se do nejvyšší míry zaměřovala na rodinu, protože v případě neschopnosti jednoho člena mohla na jeho chyby doplatit celá rodina. Dalším ohrožením pro těžce vyděnou úrodu byli bandité, kteří zemědělce ohrožovali. Právě odsud pochází role samurajů, kterým bylo od rolníků placeno za bezpečnost jak jejich, tak celé rodiny i úrody. Tento přístup se do jisté míry přenesl i na manažery dnešní doby, avšak je celý obalen moderní technikou. (podle Morgan, 1987; Bělohlávek, 2006)

Japonský management má některé charakteristické znaky, které jsou odlišné od znaků ostatních průmyslově vyspělých zemí západního světa.

Mezi tyto znaky můžeme zařadit:

- celoživotní zaměstnání,
- kariérní růst podle let věnovaných společnosti („Princip seniority“),
- soulady pracovního prostředí,
- kroužky kvality,
- kooperace odborů a vedoucích pracovníků firmy. (Zahradník, 1996; Koontz, Weihrich, 1993)



### 3.1 PERSONALISTIKA - CELOŽIVOTNÍ ZAMĚSTNÁNÍ

Koontz, Weihrich (1993) uvádějí několik hlavních myšlenek personalistiky v japonské firmě. Mezi ně rozhodně patří malé šance na změnu zaměstnání. V Japonsku je zvykem po dokončení univerzity nastoupit do společnosti, kde pracovník ve většině případů stráví zbytek své pracovní kariéry. Je tedy zřejmé, že kromě výběru manželky a univerzity, se dá toto rozhodnutí označit za jedno z nejdůležitějších v pracovníkově životě. Společnost bere jako svoji povinnost zajišťování jistoty svým pracovníkům až k dosažení důchodového věku.

Zásada celoživotního vzdělávání je brána jako základ osobnostní politiky v Japonsku. Vystihuje podstatu principu, že většina japonských pracovníků za celý svůj život pracuje pouze v jedné společnosti, a klade velký důraz na jednotlivé zaměstnance a jejich léta odpracovaná pro danou firmu. Podnik za oddanost pracovníkovi skýtá pocit jistoty. Díky tomu vzniká v podniku kulturně zaměřená koncepce *wa* (harmonie), která se snaží příznivě ovlivňovat zaměstnance a jejich oddanost firmě. Důležité je říci, že princip zaměstnání na celý život, se praktikuje pouze u pracovníků zaměstnaných u velkých firem, tedy asi u třetiny všech zaměstnanců. (Zahradník, 1996; Koontz, Weihrich, 1993)

Filosofie celoživotního zaměstnání ale také může zvýšit náklady společnosti. Pokud se podnik dostane do období recese, propouštění jsou zaměstnanci v částečném zaměstnání nebo sezónní pracovníci. Zaměstnanci s celoživotním zaměstnáním však propouštění nebudou ani v případě, že firma nemá dostatečné množství práce pro každého z nich. V tomto případě jsou většinou přerazováni do jiných oddělení, kde mají za úkol vypomáhat svým kolegům, alespoň na dobu určitou. Proto se v posledních letech objevují spekulace zabývající se touto praktikou a určitá část firem přistupuje k jistým personálním změnám. (Koontz, Weihrich, 1993)

### 3.2 ZAMĚSTNÁNÍ U SGL

Koncept celoživotního zaměstnání převedený do České republiky obsahuje jisté změny. Japonské firmy zde dodržují základní principy, ale od mateřské země se liší. Zaměstnanci mají jinou kulturu a nebyli vychováni v tom, že být pracovníkem jedné firmy celý život je čest. Striktnost dobrovolného odcházení ze společnosti je zde tedy trochu nižší. Pokud chce zaměstnanec firmu opustit, nikdo z vedení firmy se nepodivuje tolik jako v Japonsku. Ale i přesto je v tomto případě svolán meeting, kde musí

zaměstnanec svým nadřízeným vysvětlit, z jakého důvodu se chystá společnost opustit, co ho k tomu vedlo a zda je opravdu pevně rozhodnut. Pokud pracovník firmu opravdu opustí, musí počítat s tím, že japonské firmy v zemi si toto sdělení předaly a již ho nebudou chtít zaměstnat - právě proto, že přichází od konkurenční společnosti. Pravidlem, které japonské podniky v Česku přebraly, je koncept propouštění zaměstnanců. Japonci nemají ve zvyku své zaměstnance propustit a jinak tomu není ani u nás. Pokud pracovník způsobí problém, není mu uděleno napomenutí ani není propuštěn jako u jiných společností. Svola se zasedání zaměstnanců. To probírá tak dlouho, dokud nejsou všichni obeznámeni s problémem, dokud není problém dostatečně probrán, a není navrženo jeho nejlepší možné řešení. K propouštění svých zaměstnanců se Japonci uchylují jen velmi zřídka a to ve chvíli, pokud se problém neustále opakuje a již není jiné východisko. (Sgleurope.com, 2013; SGL, 2013)

### **3.2.1 ZAMĚSTNANCI SGLV ČESKÉ REPUBLICY**

Společnost SGL, Sumisho Global Logistic v Plzni zaměstnává 20 stálých pracovníků. Ve struktuře managementu je patrná jistá hierarchie. Na nejvyšším postu nazývaném „top manažer“ se nachází jediný japonský zaměstnanec společnosti. Ten má vždy konečné slovo v projednávání nejrůznějších záležitostí. Další osobou je asistent manažera, který se zodpovídá právě zmíněnému top manažerovi. Na tomto pracovním postu najdeme českého zaměstnance, který je ve společnosti velmi krátce - působí zde asi tři měsíce. Dalším je obchodní manažer, který má za úkol vyhledávání nových klientů - jak dodavatelů, tak odběratelů. Součástí jeho pracovní náplně je také komunikace s danými klienty a sjednávání podmínek pro obchod. (SGL, 2013)

Společnost je rozdělena do oddělení dle zaměření zaměstnanců. Tato oddělení jsou čtyři - oddělení operační, personální, analytické a konzultační. Do operačního sektoru vlastním názvem Daikin Operation patří čtyři zaměstnanci. Ti mají na starost přepravu zboží, jednotlivé dodávky, ale i případné řešení problémů, které mohou nastat například v případě nedodání správného zboží nebo pozdní dodávky. Dalším je personální oddělení, které má na starosti mzdy. Zajímavostí je, že samotná personální část mzdy nevydává, pouze je připravuje. Informace následně přeposílá do Prahy nebo Londýna, kde se nachází účetní oddělení pověřené touto činností. Třetím oddělením je analytické oddělení, které se zabývá KPI (*key performance indicator*), neboli klíčovými ukazateli výkonnosti. Odborníci z tohoto oddělení zpracovávají reporty toho, co je pracovní

náplní zaměstnanců, co vyrábí, jak by se daly jednotlivé části zefektivnit atd. Poslední - konzultační oddělení společnosti - zaměstnává dva konzultanty. Jejich hlavním úkolem je komunikovat s ostatními společnostmi a vymyslet, jakým způsobem by se daly snížit náklady v podniku nebo jak zvýšit zisky. Ti zároveň musí předkládat takzvané pravidelné A3 reporty, tedy jak se daná opatření projevují a zda již byla dokončena, popřípadě v jaké se nacházejí fázi. Další činností konzultačního oddělení je udělování konzultací a rad na různých podnikových akcích nejen ve vlastním podniku. (SGL, 2013)

Společnost SGL, Sumisho Global Logistic spolupracuje s firmou Fujitrans. Tato firma je odpovědná za všechny zaměstnance, kteří pracující ve skladu. Firma zaměstnává asi 250 pracovníků, přičemž 200 z nich jsou operátoři pohybující se v prostorách společnosti. Fujitrans má vlastní chod společnosti – je zodpovědná za mzdy, pracovní dobu a případné přijímání nových zaměstnanců či jejich propouštění. Zaměstnanci společnosti SGL jsou pracovníkům od firmy Fujitrans nadřazeni. Příkladem může být, že když zaměstnanec SGL vejde do haly a zaznamená nepořádek v jejím určitém sektoru, je povinen to nahlásit pracovníkům od společnosti Fujitrans. Ti jsou povinni dát pracoviště okamžitě do pořádku. Během normálního pracovního dne je z důvodu bezpečnosti povinností všech pracovníků ve skladu nosit ochranné přilby. Ty jsou barevně rozděleny. Každý zaměstnanec je tedy snadno identifikován a stejně tak jeho zaměstnavatel. (SGL, 2013)



tohoto přístupu se v posledních letech upouští a společnosti se snaží poskytovat šanci i zaměstnancům služebně mladším, např. více přístupným rozvoji. Příkladem je Sony Corporation, kde se tým vedoucích pracovníků skládá z velmi mladých zaměstnanců, kteří by do společnosti měli vnést jakousi změnu. (Koontz, Weihrich, 1993; Zahradník, 1996)

### **3.3.1 PRAXE V SGL**

Princip seniority, jak je tento postup často nazýván, je stabilně uplatňován i v České republice. Společnost SGL, Sumisho Global Logistic se svými dvaceti zaměstnanci rozhodně nemůže být považována za obrovskou korporaci, jakou je její mateřská společnost. Lze tedy usuzovat, že vzhledem k rozdělení pracovníků do několika oddělení, nedochází zde k rivalitě co do pracovního růstu od stálých zaměstnanců. Mnoho mladých pracovníků zde však po několika měsících dobrovolně svá pracovní místa opouští, a to právě z důvodu pomalého kariérního postupu. Japonská firma i v České republice zobrazuje vytrvalost. Mladý pracovník zde tedy má ideální podmínky pro získání zkušeností a praxe, avšak pramalou možnost zde v nejbližších letech vybudovat kariéru. Zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti vedeni jako stálí, jsou s tímto principem obeznámeni a jsou ochotni ho dodržovat. Každý nově příchozí si tedy musí uvědomit, že i přes nové nápady a velkou kreativitu nebude schopen přeskočit svého méně nápaditého kolegu, který zde pracuje již několik let. (SGL, 2013)

### **3.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ**

V japonských firmách dochází pravidelně, jednou až dvakrát do roka, k běžnému hodnocení pracovníků. Mimo toto hodnocení je rozvoj zaměstnanců sledován celoročně neformálním způsobem. Umožňuje to rozvržení firmy - pracovníci nejsou nijak odděleni od manažerů. Není tedy možné předpokládat, že by nadřízení nesledovali práci podřízených. Hlavním kritériem hodnocení je dlouhodobá výkonnost. Zde se snižuje možný zásah štěstí nebo neviněného nezdaru. U každého pracovníka je dlouhodobě hodnocena schopnost práce, výkonnost i úspěšnost v jednotlivých úkolech. To potom umožňuje poskytovat zaměstnancům jisté odměny, kterými mohou být finanční ohodnocení nebo i kariérní postup ve firmě. I přes tyto zásady rostou platy zaměstnanců jen velmi pomalu. K povyšování dochází převážně na základě odpracovaných let pro společnost a věkových kritérií nebo zásluh. Při rozhodování o povýšení však hraje roli i dosažené vzdělání pracovníka. (Koontz, Weihrich, 1993; E-api.cz, 2013)

### **3.4.1 HODNOCENÍ V SGL**

Ve společnosti SGL, Sumisho Global Logistic funguje princip hodnocení pracovníků téměř stejně jako přímo v Japonsku. Na konkrétním příkladu se dá například zmínit každoroční meeting. Ten se týká každého zaměstnance. Pracovník se musí dostavit k vedení společnosti a společně pak probírají uplynulý rok. Zaměřují se na silné a slabé stránky, které zaměstnanec projevil. Vedení chce být obeznámeno s názorem zaměstnance, v čem se ušlý rok povedl a na co by se naopak měli v roce budoucím více zaměřit. Hovoří se zde jak o kvalitách společnosti, tak o kvalitách každého jednotlivého pracovníka. Výsledkem může být například doporučení, aby se zaměstnanec v příštím roce více zaměřil na angličtinu, která mu dělala největší problémy a nabídka k návštěvám jazykového kurzu pro zaměstnance. (SGL, 2013)

### **3.5 VZDĚLÁVÁNÍ**

Dobrou zprávou pro zaměstnance v japonském podniku je, že firma je ochotna poskytovat vcelku vysoké finanční prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců. Společnost v tom vidí investice do budoucna, následované věrností a oddaností zaměstnanců. Díky těmto vzdělávacím programům dochází k širokému využití pracovníků, a to v mnoha podnikových procesech. (Koontz, Weihrich, 1993)

#### **3.5.1 VZDĚLÁVÁNÍ V SGL**

Sumisho Global Logistic v Plzni nabízí mnoho zajímavých kurzů a možností vzdělávání pro zaměstnance. Společnost má stanovený roční rozpočet, který pokrývá všechny zaměstnance. Každý z nich má možnost zvolit si kurz, který by chtěl navštěvovat. Týdně zde probíhají lekce angličtiny s dvěma rodilými mluvčími, přičemž jedna hodina se zabývá gramatikou, druhá konverzací. Na kurz se pravidelně dostavuje cca sedm pracovníků. Průběh hodiny se dá poupravit dle přání zaměstnanců, stejně tak má společnost právo dané hodiny zrušit, pokud se to pracovníkům nevejde do pracovního rozvrhu. V nedávné době skupina pracovníků navštívila kurz zabývající se controllingem, který podle jejich vlastních slov byl obrovským přínosem. Další z forem vzdělávání je například literary session, tedy jakýsi literární kroužek. Zde si každý zaměstnanec přečte knihu s určitou problematikou japonského řízení, a jeho úkolem pak je stručně knihu odprezentovat a s daným problémem seznámit kolegy. Těchto zasedání se účastní i top manažer, tedy jediný japonský zaměstnanec, který ostatním

pracovníkům objasní případná nedorozumění. Další výhodou v rámci vzdělávání v SGL je určitě možnost, objednat si jakoukoliv knihu zabývající se přípustnou problematikou. Společnost pak knihu uhradí a předpokládá její přínos v samotné praxi. (SGL, 2013)

### **3.6 TÝMOVÁ PRÁCE**

Týmová práce je směr, kterým se dnes vydává mnoho špičkových firem. Nesmí být chápána jen jako trend, ale také jako nutnost. Bez týmové práce nebudou fungovat procesy efektivně a nepodaří se zrealizovat efektivní systém zlepšování. Práce v týmu je organizační uspořádání, kde se všechny činnosti realizují ve skupinách za vzájemné spolupráce. (E-api.cz, 2013)

Právě týmová práce a skupinová síla mají největší vliv na manažerský proces. V pracovním prostředí, kde se používá tzv. open office, tedy stoly pracovníků nijak neoddělené od ostatních, jde jen těžko nevědět, jakou výkonnost prokazuje váš kolega. Manažeři bývají častěji se svými spolupracovníky než ve svých kancelářích a hlavním ukazatelem je právě výkonnost pracovní skupiny. To umožňuje zachovat si tvář v případě, že se někdo odchýlí od plánu. Kontrola je zaměřena hlavně na proces, přičemž Japonci jsou velmi známí tím, že dbají o jakost svých výrobků. Nebylo tomu tak vždy, ještě v padesátých letech minulého století bylo Japonsko známé svou špatnou jakostí. Od té doby však došlo k zásadním změnám a dnes jsou Japonci pyšní na vysokou jakost svých výrobků. Zásluhy si za to může rozhodně připsat i rozšíření kroužků kvality. (Koontz, Weihrich, 1993)

#### **3.6.1 TÝMOVÁ PRÁCE V SGL**

Výjimkou není ani společnost SGL, Sumisho Global Logistic. I zde se pracovníci rozdělují do určitých pracovních skupin, které spolu dále spolupracují na určitém vytyčeném cíli firmy. Vzhledem k nižšímu počtu zaměstnanců než mají mnohé větší firmy, rozdělení není tak členité a mnohdy se ze všech dvaceti pracovníků stane jedna pracovní skupina.

Jak je tomu v mnohých velkých korporacích v Japonsku, i v České republice se používá *open office*. Jedná se zde o jednu velkou místnost, kde pracují všichni zaměstnanci. Jejich stoly nejsou nijak odděleny, v některých případech jen malou překážkou. Výjimkou je vyšší management, který má svou vlastní oddělenou kancelář. Mnoho času

však stráví top manažer mezi svými kolegy právě v pracovním prostředí s *open office* systémem.

Kromě již zmíněné schůze zaměstnanců s vedením se pravidelně uskutečňují meetingy zaměřené na chod firmy. Jedním takovým je quality meeting, který se zabývá kvalitou a je řešen pomocí metody 5S. Zde se používají převážně A3 reporty, které obsahují zprávu o problému, návrh řešení a jeho případné uskutečnění. Dalším meetingem je pravidelný páteční meeting. Odehrává se v prostorách společnosti Daikin. Zde se řeší hlavně interní problémy mezi společnostmi SGL, Sumisho Global Logistic a Daikinem. Probírají se zde případná řešení a opatření, jak těmto problémům předejít. Další meetingy se konají v případě, že vyvstane nějaký problém ve společnosti, jsou tedy nárazové. Pokud se jedná o projekt řešený společností, pak jsou svolávány pravidelně. Příkladem takových meetingů může být například *safety meeting*, který je pravidelně svoláván, pokud je ohrožena bezpečnost ve společnosti. Zaměstnanci zde řeší možná nebezpečí, která by mohl daný problém vyvolat, jak se jim vyvarovat a pokud na ně dojde, jak co nejvíce snížit případné následky. Dalším takovým projektem byl *SARARA-URURU*, v překladu vlhce a hladce, který měl za úkol snížit náklady a vyřešit problémy, které mohly nastat mezi Daikinem, SGL a externími dodavateli při výrobě nových klimatizací. (SGL, 2013)

### **3.7 ROZHODOVÁNÍ V JAPONSKU A SGL**

Praktiky používané při rozhodování v Japonsku se velmi liší od ostatních států. Hlavní myšlenkou je, že nové nápady a změny přicházejí především zdola. Celý proces tedy probíhá tak, že zaměstnanci na nižších postech připravují jednotlivé změny pro své nadřízené. Ti než danou změnu či návrh schválí, se zaměstnanců taktně dotazují, zabývají se jejich návrhy a nabízejí určitou pomoc. Pokud návrh neodpovídá představám manažerům na vyšších postech, je vrácen autorovi s pobídkou, jak by mohl být změněn a vylepšen. Přesto však všechna důležitá rozhodnutí připadají managementu na nejvyšších postech. Celý tento proces se může zdát zdlouhavý, přesto jsou v něm zachyceny určité výhody. Tou největší je určitě to, že návrh musel být schválen na všech stupních řízení, tedy nejsou potřeba žádná dodatečná opatření nebo úpravy. (Koontz, Weihrich, 1993; Managementmania.cz, 2013)

Za významnou charakteristiku v rozhodování je také považováno vynaložení úsilí na definování problémů nebo sporných otázek. Zde probíhá největší část komunikace, ještě



ve fázi, než se dosahuje skutečného rozhodnutí. Japonský management je význačný tím, že řešení problému předchází dlouhá diskuse, kde se probírají všechna pro i proti daného návrhu. Japonci nikdy řešení neuspěchají, a nikdy nerozhodují předtím, než je problém náležitě projednán. (Koontz, Weihrich, 1993; Managementmania.cz, 2013)

Rozhodování ve společnosti SGL vychází ze stejných základů jako rozhodování v japonských podnicích. Firma dodržuje pravidla, která byla nastavena. Daný návrh na zlepšení musí vždy projít přes všechny zaměstnance firmy, než se dostane k vrcholovému vedení. V případě, že je návrh schválen všemi členy společnosti, přechází se k realizaci, která bývá zpravidla velmi rychlá a důsledná. (SGL, 2013)

### **3.8 ELIMINACE CHYB A PLÝTVÁNÍ**

Za plýtvání mohou být označeny činnosti, které jsou součástí výrobního procesu a nepřidávají požadovanou hodnotu k výrobku nebo službě.

Při určování plýtvání rozlišujeme několik druhů. Je zde zařazena nadprodukce, špatné výrobky, přílišná doba trvání, zásoba, přeprava, zbytečná práce nebo nedostatečně využitý potenciál zaměstnanců. (E-api.cz, 2013)

Z důvodu plýtvání se společnosti zaměřují na eliminaci chyb a ztrát. Z japonského managementu se přebírají pojmy *muri*, *muda* a *mura*. *Muri* označuje přebytek, způsobený zbytečnými zásobami, které se projevují vyššími náklady společnosti. *Muda* je pojem znamenající ztrátu. Může se jednat o ztráty v materiálu, čase, nedostatečném využití strojů i energie. *Mura* je nerovnoměrnost v práci, vyvolávající kolísání v efektivitě společnosti. (Podnikator.cz, 2013)

Těmito pojmy se zabývá i společnost Sumisho Global Logistic a snaží se o co nejvyšší snížení možných druhů plýtvání, které by mohly ohrozit správný chod nebo zisky firmy. (SGL, 2013)

### **3.9 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ**

Pokud se společnost pouští do mezinárodního obchodního jednání, je velmi důležité zjistit si informace o odlišnostech v jednotlivých kulturách. Dá se tak předejít nedorozuměním a nepříjemným situacím, ke kterým by mohlo během jednání nastat. (Businessinfo.cz, 2013)

V následující tabulce dle Bělohlávka (2006, str. 82) lze vidět základní odlišnosti ve vybraných zemích.

**Tabulka 1: Obchodní jednání**

	<b>Německo</b>	<b>Británie</b>	<b>Japonsko</b>
<b>Příchod</b>	dochvilnost nutná	toleruje se cca 10 minut zpoždění	dochvilnost nutná
<b>Vhodné zahájení</b>	neformální – chvála zákazníkovi firmy, výrobku	neformální – počasí, cestování, hudba, sport	zdvořilostní fráze
<b>Co se oceňuje u partnera</b>	solidnost, spolehlivost	kultivovanost a přirozenost	vcítění, zkušenost, uctivost
<b>Čeho se vyvarovat</b>	zmatenost, nepřipravenost, ležerní přístup	formalismus, nátlak na partnera	přímý nesouhlas, hádka

Zdroj: dle Gibbs, 1993; Mole, 1995; Bělohlávek, 2006

Z tabulky jsou zřejmé rozdíly mezi jednotlivými zeměmi. Společnost Sumisho Global Logistic má pobočky ve všech těchto zemích. Poslední ze tří poboček je právě v České republice a její obchodní jednání se nejvíce blíží Německu. Vrcholový management společnosti však hodně dbá i na pravidla své země, a pokud se účastní jisté porady, je například nezbytná dochvilnost všech zúčastněných. (Sgleurope.com, 2013)

### **3.10 PLÁNOVÁNÍ V JAPONSKU**

Plánování v Japonsku je do značné míry podpořeno vztahy mezi jednotlivými podniky a vládou. Po skončení druhé světové války byly v Japonsku vytvořeny strategie jak pro dosažení mezinárodní konkurenční síly, tak pro ekonomický růst země. To pomohlo k vytvoření relativně stabilního ekonomického prostředí, v němž se plánování téměř okamžitě stalo méně riskantním. Plánování je volba cílů organizace a prostředků pro jejich dosažení. Orientace je obecně dlouhodobější než v jiných státech, což můžeme vidět například u bank, které poskytují hlavně kapitál a i v jejich zájmu tedy je, aby se firmy dlouhodobě udržely na trhu. (Slideshare.net, 2013)

Podle Koontze a Weihricha (1993, str. 219) můžeme plánování v Japonsku shrnout do následujících pěti stěžejních bodů:

1. *„dlouhodobá orientace,*
2. *kolektivní rozhodování vycházející z konsensu,*
3. *do přípravy rozhodnutí je zapojeno mnoho lidí,*
4. *rozhodující rozhodnutí se formují procesem “shora - dolů”, ostatní rozhodnutí vznikají „zdola - nahoru“ (případně k nim dochází na základě dohody),*
5. *pomalé rozhodování a rychlá realizace rozhodnutí.“*

Podstatou plánování ve společnosti je určení cílů a způsobů jejich dosahování. V úvahu jsou brány všechny vnitřní i vnější faktory, které ovlivňují dosažení cílů nebo jejich hodnot. Mezi používané metody plánování ve výrobě a logistice patří JIT, KANBAN nebo KAIZEN. Just-in-time se zabývá snižováním stavu zásob a vztahy s mimopodnikovými dodavateli, KAIZEN neustálým zlepšováním výrobních procesů a KANBAN plánováním uvnitř podniku. Další metodou je například “Lean Production”, tzv. “Štíhlá Výroba”, usilující o snížení nákladů společně se zachováním efektivity. Tyto metody budou popsány v následující kapitole. (Managementmania.com, 2013; Zahradník, 1996)

### **3.10.1 PLÁNOVÁNÍ V SGL**

Společnost Sumisho Global Logistic vychází ze stejných zásad jako japonské podniky a její plánování se tedy mnoho neliší. SGL má dlouhodobou smlouvu se společností Daikin, která také spolupracuje s mateřskou společností Sumitomo Corporation. I tyto firmy spolupracují, jak už bylo zmíněno, za pomoci poskytovanému kapitálu z mateřských bank v Japonsku. Při zaměření na pět stěžejních bodů je nutno říci, že z nich společnost vychází. I v České Republice se společnost zabývá dlouhodobou orientací a kolektivním rozhodováním. Týmová práce je jedním z klíčových rozhodnutí napomáhajících k chodu podniku. Stejně je i pomalé rozhodování, které musí projít přes všechny zaměstnance ve firmě, než se dostane k top manažerovi. Pokud je však daný návrh schválen, pak se velmi rychle přistupuje k realizaci a použití v praxi. Japonci jsou odlišní od českého národu hlavně tím, že chtějí mít všechno měřitelné a mít jasně daný cíl ještě před začátkem nového projektu. To je také jedním z důvodů, proč ve společnosti stále není využíván systém WMS (*Warehouse Management System*). Japonské vedení nezavede systém, dokud v podniku nebude potřebná disciplína

zaměstnanců. Důležitým poznatkem je, že společnost SGL, Sumisho Global Logistic využívá v praxi hned několik osvědčených výrobních systémů, které napomáhají efektivnímu chodu společnosti. Těmi jsou například KANBAN, KAIZEN, 5S, JIT, atd. (SGL, 2013)

## **4 KAIZEN**

### **4.1 CO JE TO KAIZEN**

KAIZEN není pouze systémem řízení, ale také životní filosofií, která je v Japonsku silně zakotvena v každém, od dělníků až po vedoucí pracovníky. Pochází z japonských slov KAI (měnit) a ZEN (dobrota, laskavost) a je výrazem označující trvalé zlepšování. Orientuje se na zákazníka, neustále zlepšuje kvalitu výrobků, podnikových procesů a služeb. Probíhá nejen při schůzích vrcholového managementu, ale hlavně v samotném provozu. Zlepšování se nerealizuje velkými jednorázovými skoky, ale postupným a pomalým zdokonalením i v těch nejmenších detailech. Systém KAIZEN požaduje hlavně motivaci, která nevzniká pomocí tlaku na pracovníky nebo výhodám, ale zvláště díky podrobným schůzkám a argumentům, kde se společnost nachází a co udělat pro to, aby se mohla stát ještě lepší. Tento způsob motivace spolu s pevně uplatňovaným principem fair-play pak předchází „nezdravé rivalitě“ mezi zaměstnanci. Mnoho podniků v České republice již prokázalo, že metoda KAIZEN není závislá na japonské kultuře a implementovala ho do reálného života za pomoci jednoduchých standardů. Tato změna se netýká pouze podniku samotného, ale také celého personálu. (Imai, 2007; ulozto.cz, 2013)

### **4.2 CÍLE KAIZEN**

Nejdůležitějším cílem metody KAIZEN je zvyšování kvality, zdokonalování technologických postupů, snižování nákladů a zvyšování bezpečnosti práce. S těmito procesy je nutno současně zvyšovat spolehlivost procesů, stejně jako zvedat produktivitu práce. (Imai, 2007)

Filosofie KAIZEN nepředpokládá vysoké investiční náklady, ale zúčastnění se všech pracovníků, ze všech částí společnosti. Ti musí být připraveni na případnou změnu a přicházejí s nápady a náměty na zlepšení situace v podniku. Velkou roli hraje management společnosti, který musí pracovníky obeznámit s možností zlepšování a dostatečně je informovat o situaci, ve které se společnost nachází a kde by mohla být.

**V japonských firmách se po zavedení metody KAIZEN projevila tato zlepšení:**

- zvýšení produktivity práce bez dodatečných investic o 30-50%,
- zkrácení periody pro dosažení bodu zvratu,
- schopnost rychleji a pružněji reagovat na požadavky trhu,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- zlepšení motivace pracovníků ke kvalitnější práci. (ulozto.cz, 2013; Imai, 2007)

#### **4.3 VYUŽITÍ SYSTÉMU KAIZEN V PRAXI**

Metoda KAIZEN může být uplatněna nejen ve výrobě, ale ve všech částech podniku.

Petříková (2007, str. 102) uvádí tyto příklady oblastí zlepšování:

- ***„Produkce***
  - osazení výrobního zařízení,
  - logistika,
  - instalace pracovních pomůcek,
  - výměnu osazení a designu regálů, přepravek, držáků atd.,
  - vizualizace postupů, kontrol, návrhů na zlepšení, kvality, atd.
- ***Plánování a zpracování výroby***
  - technologie – novinky, dostupnost,
  - plán zakázek,
  - uspořádání výroby,
  - urychlení seřizování strojů.
- ***Infrastruktura***
  - celková produktivní údržba,
  - techniky plánování investic,
  - realizace plánovaných investic.
- ***Obchod***
  - vyřizování zakázek, reklamací, zákaznický servis,
  - plánování transakcí,
  - kontrola a hodnocení obchodu.
- ***Nákup***
  - výběr a domluva s dodavateli,

- provedení úvodní logistiky,
- forecasting dodávek pro přípravné kapacity.“

#### 4.4 KDO SE ÚČASTNÍ VYUŽITÍ SYSTÉMU KAIZEN

Metody KAIZEN se účastní všichni zaměstnanci, od řadových pracovníků až po vrcholový management. (Imai, 2007)

##### **Pracovníky společnosti lze rozdělit do mnoha skupin:**

- **Top management** – Nejvyšší management ve společnosti. Vrcholové vedení podniku, které má přehled o všem ve firmě. Svými názory podněcují ostatní pracovníky k novým nápadům a návrhům. Díky postavení ve firmě jsou schopni celopodnikový záměr prosadit a dále realizovat.
- **Střední a nižší management** – Klíčoví ke zlepšování a zdokonalování společnosti. Stanovují cíle a záměry podniku a řídí plány za účelem zlepšení postavení na trhu.
- **Technici** – Rozlišují se v případě výrobního podniku a podniku nabízejícího služby. Ve výrobním podniku plánují postupy výroby. V podniku nabízejícím služby jde o „manažery produktu“, kteří navrhují a později realizují daný produkt.
- **Řádoví zaměstnanci se rozlišují podle pracovního postu:**
  - V oblasti výroby – Zaměření hlavně na zlepšování práce, například bezpečnost nebo plynulost. Počet návrhů na zlepšení obvykle nepřekročí 10 % z celkového objemu navrhovaných zlepšení.
  - Administrativa – Zdokonalování především za pomoci lean office (štíhlá kancelář). Postup je podobný metodě lean production (štíhlá výroba) a snaží se hlavně o snižování nákladů a výroby zmetkových výrobků. V České republice, ale zatím není nijak zvlášť využívána. (Petříková, 2007; Imai, 2007)

#### 4.5 KAIZEN A INOVACE

Jak ve své publikaci uvádí Petříková (2007), pokroku lze dosáhnout dvěma způsoby. Gradualistický přístup je hojně využíván převážně v zemích západního světa. Zatímco skokový přístup je charakteristický pro země východu, nejvíce Japonska.

Důležitým poznatkem v rámci systému KAIZEN je, že vyšší efektivita a produkce firmy nelze dosáhnout pouze malými zlepšeními, na kterých je metoda založena. Občasné větší změny jako je například změna technologie, nové skladovací prostory či celé výrobní procesy jsou také velmi důležité. Díky tomu je možné určovat rozdíly mezi

systemem KAIZEN a inovacemi, ke kterým může v podniku dojít. (Petříková, 2007; Imai, 2007)

**Tabulka 2: Srovnání hlavních rysů inovace a KAIZEN**

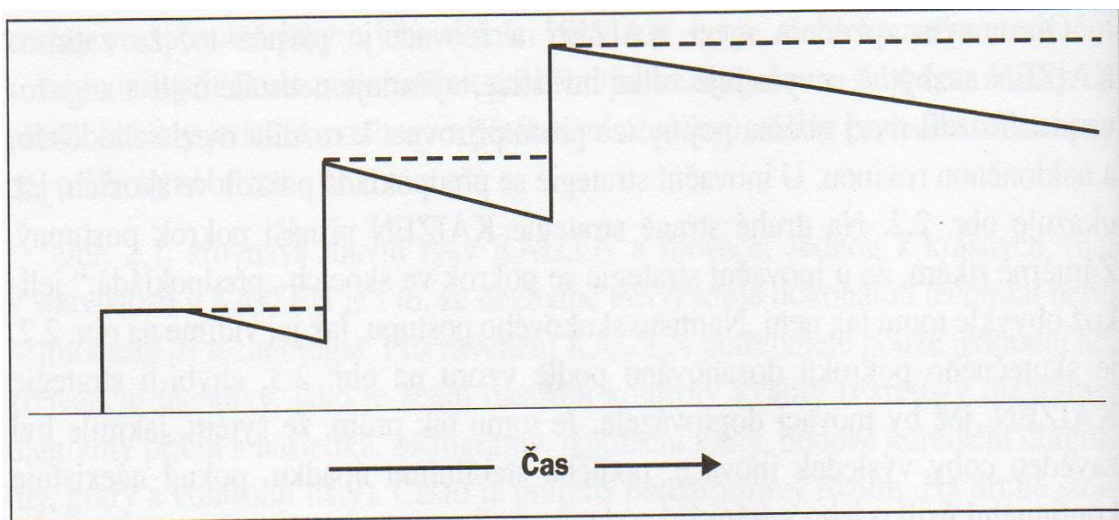
INOVACE	KAIZEN
krátkodobé dramatické (skokové) změny	dlouhodobé, nedramatické změny
nahrazení stávajícího	zlepšení stávajícího
vyšší riziko	nižší riziko
zapojení vybraní zaměstnanci (často specialisté)	zapojení všichni pracovníci bez omezení, iniciativa vychází od nich
nové objevy, teorie, know-how, postupy	konvenční know-how, známé situace
větší investice, projekty místo standardů	malé investice, velká standardizace
orientace na techniku a výsledky	orientace na lidi a procesy
velký pokrok v krátkém čase	detailní zlepšování drobností
informace jsou chráněné	informace jsou dostupné všem
vyhledávání či vývoj nových technologií	využívání existujících (stávajících) technologií
omezená zpětná vazba	silná zpětná vazba

Zdroj: Petříková, 2007

Z tabulky lze vyvozovat, že nelze hodnotit efektivnější pojetí. Pokud chce podnik neustále zvyšovat produktivitu své práce, měl by být schopen využívat obou postupů zároveň. Výhodou metody KAIZEN je, že pro drobná vylepšení není nutností nejnovější technologie, ale mnohdy postačí pouze nápady zaměstnanců každodenně se potýkajících s problémy ve výrobě. Inovace oproti tomu většinou požaduje vysoké náklady, avšak její důsledky jsou mnohem znatelnější. Inovace by měla být doprovázena metodou KAIZEN a to hlavně z důvodu jejího udržení a neustálého vylepšování. (Petříková, 2007; Imai, 2007)

Skutečný průběh inovace bez zavedené metody KAIZEN je zobrazen na obrázku.

**Obrázek 3: Skutečný průběh inovace**

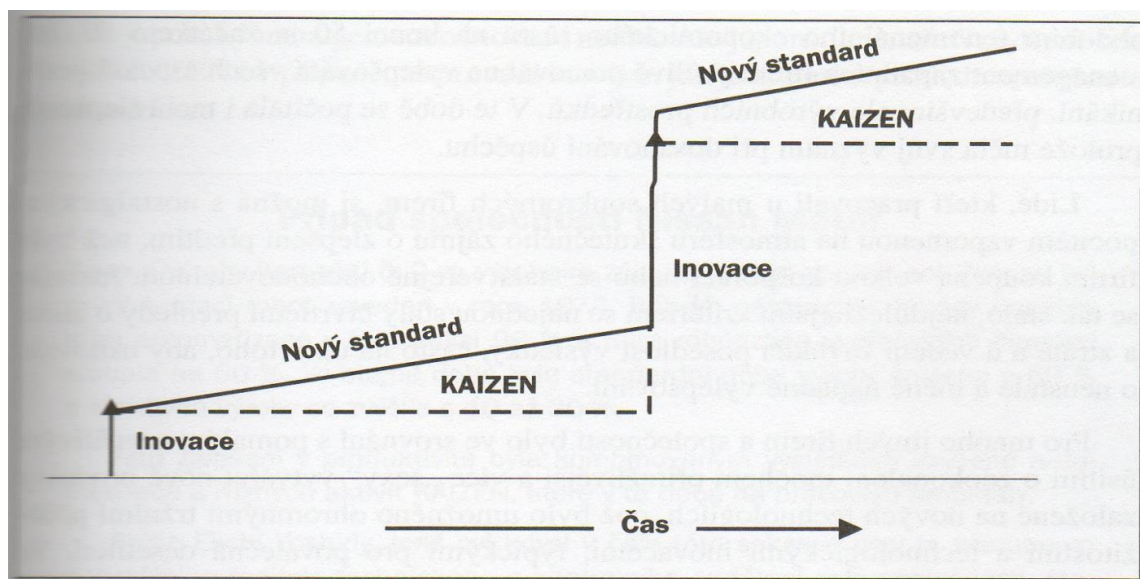


Zdroj: Imai, 2007

Na dalším obrázku je vidět inovace, kterou následuje série kroků KAIZEN, zahrnující její zachování a případné zlepšení.



**Obrázek 4: Inovace plus KAIZEN**



Zdroj: Imai, 2007

#### **4.6 VYUŽITÍ METODY KAIZEN V PRAXI**

Dle Imai (2007) lze program KAIZEN rozdělit na tři součásti. Těmi jsou KAIZEN zaměřený na management, dále KAIZEN zaměřený na skupiny a v neposlední řadě také KAIZEN zaměřený na jednotlivce. V následující tabulce jsou zobrazeny rozdíly mezi jednotlivými segmenty.

**Tabulka 3: Segmenty KAIZEN**

	<b>KAIZEN zaměřený na management</b>	<b>KAIZEN zaměřený na skupiny</b>	<b>KAIZEN zaměřený na jednotlivce</b>
<b>Nástroje</b>	sedm statistických nástrojů, nových sedm nástrojů, profesionální dovednosti	sedm statistických nástrojů, nových sedm nástrojů	zdravý rozum, sedm statistických nástrojů
<b>Zahrnuje</b>	manažery a odborníky	členy kroužků QC (jako skupiny)	každého
<b>Cíl</b>	zaměření na systémy a postupy	v rámci stejného pracoviště	v rámci vlastních povinností
<b>Cyklus (období)</b>	po celou dobu projektu	čtyři až pět měsíců na dokončení	kdykoli
<b>Dosažené cíle</b>	jakýkoli počet, pro který se management rozhodne	dva až tři ročně	mnoho
<b>Systém podpory</b>	projekční týmy	skupinové činnosti, kroužky QC, systémy zlepšovacích návrhů	systémy zlepšovacích návrhů
<b>Náklady na realizaci</b>	realizace rozhodnutí někdy vyžaduje malou investici	většinou nenákladné	nenákladné
<b>Výsledek</b>	nové zlepšení systému a zařízení	zlepšení pracovního postupu, revize standardu	zlepšení na místě
<b>Získané výhody</b>	zlepšení manažerských výkonů	zlepšení morálky, pocit účasti, získání zkušeností	zlepšení morálky, uvědomělost v rámci KAIZEN, sebezdokonalení
<b>Směr</b>	postupné a viditelné zlepšení, výrazné zlepšení stáv. stavu	postupné a viditelné zlepšení	postupné a viditelné zlepšení

Zdroj: Imai, 2007

Prvním segmentem je KAIZEN zaměřený na management. Ten obsahuje všechny důležité strategické a logické náměty. Manažer taktéž musí usilovat o rozvoj společnosti

a zdokonalení svojí práce. Požadavky na znalosti manažerů v dnešní době jsou poměrně vysoké. Důležitost se příkládá hlavně zkušenostem v oblasti řešení problémů.

Příležitosti ke zdokonalení práce se dají nalézt téměř ve všech částech společnosti. Veliké japonské podniky řeší problémy například zaváděním různých systémů řízení výroby jako je KANBAN, 5S nebo Just-in-time. Firma Toyota například zavedla koncepci jidohka, tzn. autonomizace. Pokud dojde k poruše zařízení nebo narušení jeho chodu, automaticky se zastaví. Než dojde k pokračování výroby, je nutné tedy provést nápravu problému a nestačí pouze improvizované opravy. Management by se měl věnovat hlavně zlepšování dosavadního systému. Nejdůležitější jsou hlavně oblasti plánování, organizace a kontroly. Správný manažer by měl předávat informace na správná místa, kde jsou pracovníci schopni daný problém vyřešit. (Petříková, 2007; Imai, 2007)

Systém KAIZEN zaměřený na skupiny je reprezentován kroužky kontroly kvality, ale i týmovou spoluprací. K řešení problémů se zde využívá statistických nástrojů pomocí sběru dat. Základem je systém PDCA, který zahrnuje rozlišení problému, dále zjištění jeho příčin, analýzu a následný návrh konkrétního řešení. Aktivita při týmové spolupráci jsou dobrovolně tvořené skupiny zabývající se určitým problémem. Každý kroužek se zabývá něčím specifickým, například bezpečností nebo zlepšováním návrhů. (Petříková, 2007; Imai, 2007)

**Imai (2003, str. 110) definuje výhody aktivit malých skupin takto:**

- „*Stanovení skupinových cílů a práce na jejich dosažení posiluje smysl pro týmovou práci.*
- *Členové skupiny lépe sdílejí a koordinují své role.*
- *Zlepšuje se komunikace mezi zaměstnanci a vedením, stejně jako mezi zaměstnanci na různých úrovních.*
- *Výrazně se zlepšuje pracovní morálka.*
- *Zaměstnanci získávají nové dovednosti a znalosti a osvojují si přístup založený na spolupráci.*
- *Skupina se udržuje sama a řeší problémy, jež by muselo jinak řešit vedení.*
- *Výrazně se zlepšují vztahy mezi vedením a zaměstnanci.“*

Pro tento segment je důležité, aby jednotlivý zaměstnanci přijali pozitivní vztah ke změnám a chtěli zdokonalit svou vlastní práci. Takto zaměřený KAIZEN může

společnosti sloužit jako nástroj ke zvýšení pracovní morálky. Jeho nejdůležitějším projevem je systém zlepšovacích návrhů.

Metoda KAIZEN zabývající se jednotlivci musí být hlavně přijata jednotlivými zaměstnanci. Ti musí mít pozitivní vztah k daným změnám, jinak systém nemůže fungovat. Pokud je tato podmínka splněna, pak může KAIZEN výrazně napomoci ke správnému plnění cílů společnosti a jejímu rozvoji. S návrhy zlepšení by měl být pracovníkům nápomocen vyšší management společnosti. Vedení by mělo dbát také na vzdělávání svých zaměstnanců, aby mohli pracovníci přicházet s ještě lepšími zlepšovacími návrhy. Zlepšovací návrhy v současné době účinkují v mnoha obrovských výrobních organizacích a asi v polovině středních a menších podniků. (Petříková, 2007; Imai, 2007; Managementmania.cz, 2013)

## **4.7 NÁSTROJE KAIZEN PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU**

### **4.7.1. SEDM STATISTICKÝCH NÁSTROJŮ**

Tento přístup se k řešení problémů používá tehdy, je-li k dispozici dostatečné množství informací. Nástroje jsou aplikovány hlavně při problémech v kroužcích kvality. Patří mezi ně Paterovy grafy, grafy příčiny a následku, sloupcový histogram častosti, regulační karty, rozptylový diagram, grafy a kontrolní tabulky.

Data však často nejsou dostupná v dostatečné míře a mohou se projevit pouze v myslích zúčastněných osob. Proto musí být tato data přetvořena pro další využití. Při uplatnění těchto nástrojů je podstatná spolupráce zaměstnanců z rozličných oddělení. Využívají se převážně v oblastech vývoje nových produktů a výrobků nebo při vylepšování kvality produkce. (Imai, 2007)

**Imai (2007, str. 251) proto se své publikaci Kaizen uvádí Sedm nových statistických nástrojů:**

- 1. „Vztahový diagram – tento graf zahrnuje mnoho faktorů a osvětluje tak vnitřní vztahy v komplexní situaci a zároveň slouží k objasnění vztahů příčiny a následku mezi jednotlivými faktory.*
- 2. Podobnostní diagram – je to metoda brainstormingu založená na skupinové spolupráci, kde každý účastník sepíše své nápady, jež jsou následně rozříděny a přeorganizovány podle dané situace.*
- 3. Stromový diagram – používá se pro zobrazení vztahů mezi cíli a hodnotami.*

4. **Maticový diagram** – tento formát se používá pro objasnění vztahů mezi dvěma rozdílnými faktory.
5. **Maticový diagram analýzy dat** – mezi Novými Sedmi je tato metoda jediná využívající analýzy dat a poskytuje numerické výsledky.
6. **Programová tabulka rozhodnutí o vývoji** – jelikož realizační programy nejdou vždy podle plánu a jelikož neočekávané události mohou mít vážné následky, byla vyvinuta tato metoda, aby určovala optimální závěry a zamezila překvapením.
7. **Šipkový diagram** – pro prezentaci jednotlivých kroků nezbytných pro zavedení plánu využívá síťového znázornění. “

**Tabulka 4: Hierarchie účasti na strategii KAIZEN**

<b>Vrcholový management</b>	<b>Střední management</b>	<b>Vedoucí pracovníci</b>	<b>Dělníci</b>
rozhodně zavádět KAIZEN jako firemní strategii	Realizovat cíle KAIZEN podle direktiv vrcholového managementu prostřednictvím realizace plánů a vícefunkčního managementu	Používat KAIZEN v jednotlivých funkcích	Účastnit se KAIZEN prostřednictvím systému zlepšovacích návrhů a činnosti malých skupin
Poskytovat strategii KAIZEN podporu a vedení přidělováním zdrojů	Používat KAIZEN v náplni práce	Formulovat plány pro KAIZEN a poskytovat vedení dělníkům	Dodržovat disciplínu na pracovišti
Zavést plány pro KAIZEN a vícefunkční cíle	Zavádět, udržovat a zvyšovat standardy	Zlepšovat komunikaci s dělníky a udržovat vysokou pracovní morálku	Věnovat se neustálému sebezdokonalování a stát se tak lepším řešitelem problémů

Realizovat cíle KAIZEN prostřednictvím realizace příslušných plánů a auditů	Intenzivními školicími programy posilovat vědomí KAIZEN u zaměstnanců	Podporovat činnosti malých skupin (třeba kroužků kvality) a systém individuálních zlepšovacích návrhů	Posilovat dovednosti a výkony hromaděním zkušeností a vzděláním
Budovat systémy, postupy a struktury napomáhající strategii KAIZEN	Pomáhat zaměstnancům osvojit si dovednosti a nástroje potřebné k řešení problémů	Zavádět na pracovišti disciplínu a poskytovat návrhy na zdokonalování	

Zdroj: Imai, 2007

Důležitým bodem v systému KAIZEN je skutečnost, že se neuplatňuje pouze u zaměstnanců, ale také v každém z procesů společnosti. Zdokonalování nikdy neustává a neustále zvyšuje kvalitu nejen výrobků či služeb, ale také zaměstnanců a jejich práce. Velkou roli hraje systém tedy nejen ve výrobě, ale také v orientaci na zákazníka, absolutní kontrole kvality či u zvyšování produktivity společnosti. (Petříková, 2007; Imai, 2007)

Systém řízení KAIZEN může být aplikován do praxe pouze v případě, že budou ochotni se zapojit všichni zaměstnanci, kteří musí být schopni uznat problém a být připraveni na změnu.

Z filosofie systému KAIZEN se zrodily i další metody řízení, které jsou hojně využívány v praxi. Mezi tyto metody patří například 5S, KANBAN nebo Just-In-Time, o kterých pojednávají následující kapitoly. (Petříková, 2007; Imai, 2007)

#### **4.8 KAIZEN V SGL**

Společnost Sumisho Global Logistic taktéž hojně využívá filosofie systému řízení podniků KAIZEN. Jde tedy o neustálé zlepšování, mnohdy nepatrnými maličkostmi, které napomáhají správnému chodu podniku. Z praxe se jedná například o využívání

*supermarketu*, tzv. *packing case* systému nebo *milk run* servisu. *Packing case* napomáhá k lepší orientaci ve skladovacích prostorách společnosti. Tyto takzvané balíky se připravují ještě před exportem dané společnosti, jsou naloženy na vozíky, které umožňují lehčí manipulaci. Operátor přijede do supermarketu, kde “nakoupí” zboží potřebné pro danou zakázku. Vozík tedy obsahuje právě jednu zakázku, která se musí připravit k expedici. Nemusí se tedy vše vykládat, znovu přebalovat a šetří to čas jak zaměstnancům, tak dodavateli, který svou zásilku dostane v čas. *Milk run servis* se zabývá otázkou dodavatelů. Pokud někdo z dodavatelů veze pravidelně pouze malé množství materiálu, dopravní prostředek je jinak prázdný, pak vyvstávají vysoké přepravní náklady. Proto se dodavatelé domlouvají a objíždějí své pobočky méně často, raději naplní kamion při jedné jízdě a od firmy SGL si pronajímají skladovací prostory. Tyto zajíždky znamenají sice delší vzdálenosti a skladovací náklady, ale stále se vyplatí, protože na nich dodavatelé přepravní náklady ušetří. Dalším z četných KAIZENŮ může být například *fifo board*, tedy jakási pomocná přepravní rampa, která umožňuje skladníkům snadněji manipulovat s materiálem podle metody *fifo*, přičemž první na skladě, také první sklad opouští. Další uplatnění KAIZENU je v případě problému. Japonci z přesvědčení celoživotního zaměstnání své pracovníky propouští jen velmi zřídka. Proto pokud například někdo způsobí škodu na materiálu, není propuštěn, ale je svolána porada, kde se problém pojmenuje, a jsou navrhována případná řešení. Cílem je, aby k tomu již nikdy nedošlo. V SGL v České Republice byly zavedeny platební bonusy, které motivují své zaměstnance k bezchybné práci. Pokud pracovník zvládne měsíc plnit své povinnosti bez sebemenšího problému, k jeho mzdě připadá navíc 500-1000Kč jako odměna za dobře odvedenou práci. (SGL, 2013)

## **5 METODA 5S**

Metoda 5S se využívá ve většině podniků užívajících štíhlou logistiku. Na takovém pracovišti se nalézá pouze to, co je potřebné pro dobrý chod společnosti a zároveň na předem jasně daných místech. Jde tedy hlavně o odstranění nepotřebných předmětů mnoha způsoby, jako je udržování pořádků nebo organizace pracoviště. Zde by měly být vymezeny přístupové cesty, prostor pro materiál i oblasti různých výrobních procesů. Pracoviště by mělo také splňovat kritéria čistoty. Metoda by zároveň měla každému zaměstnanci pomoci usnadnit organizaci svého pracovního místa a pomoci odstranit problémy jako hledání informací, zabránit práci se špatnými daty a pomoci tak

získat dobré jméno společnosti. Díky metodě je možné pracoviště uspořádat, standardizovat a zároveň redukovat plýtvání. 5S je souhrnem pěti základním kroků, které metoda využívá. Bylo vyvinuto v Japonsku a název se skládá z počátečních písmen *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu a Shitsuke*. (E-api.cz,2013; Imai, 2007)

5S vizualizuje a redukuje plýtvání. Zásoby vyznačením minimální a maximální úrovně. Chyby prostřednictvím pomůcek a optického managementu. A pohyby prostřednictvím standardizovaných technik a minimalizací hledání potřebných věcí. Pomáhá s vylepšením toku informací i materiálu, podnikové kultury i stanovisek zaměstnanců. Metoda 5S se nevyužívá pouze ve výrobních procesech, ale také při administrativě, atd. Snaží se také o zlepšení kvality výroby, bezpečnosti či pracovního prostředí. (E-api.cz,2013; Managementmania.cz, 2013)

Použití metody 5S v praxi znamená využití pěti kroků. První krok je označen slovem *seiri*. V překladu znamená roztřídit. Toto je první etapa, která by měla rozlišit potřebné problémy do skupin, podle toho zda jsou zbytečné nebo nezbytné. Zaměstnanec tedy projde své pracoviště a oddělí položky, které jsou nezbytné na pracovišti, které by se mohly odstranit, případně přemístit a které musí být nutně odstraněny. Tento krok vede k určení nepořádku ve společnosti, který by mohl ohrozit efektivitu práce. K rozdělení položek se používá Paretova analýza, která dělí cílovou skupinu dle důležitosti a míry využití. Při prvním S je obvyklé využívání kartiček nebo reportů. Nejprve je vymezen předmět, který má být označen. Dále je nafocen a na kartičce popsán. To pak slouží k průběžné kontrole stavu daného předmětu. Druhým krokem je *seiton*, tedy srovnání, systematizování. V rámci tohoto kroku je třeba uložit věci na správné místo. Díky prvnímu kroku, jsou na pracovišti pouze nezbytné pomůcky, ty je však potřeba uspořádat tak, aby napomáhaly co nejvyšší efektivitě práce. Je tedy nezbytné položky uložit tak, aby mohly být okamžitě použity, aby je pracovník nehledal a neplýtvал časem určeným pro výrobu výrobku. Pomůcky musí být uspořádány logicky a systematicky tak, aby napomáhaly plynulému chodu společnosti, případně výroby. Důležitou roli hraje frekvence používání, tedy častěji používané položky jsou lépe dostupné než ostatní. Třetí krok je označen japonským slovem *seiso*, neboli čistit, uklidit. Jedná se o snahu udržovat pracoviště v neustálém pořádku a čistotě. Úklid pracovního prostředí je pro japonské pracovníky samozřejmostí a zabývají se jím každý den. Jsou pak lépe připraveni a zároveň mají kontrolu nad svou prací. Tento krok je rozdělen na jednotlivé části. Jsou jím otázky, jako co je třeba čistit, kdy a jak často nebo



kdo bude za daný úklid zodpovědný. Zároveň jsou hledány příčiny daného znečištění a jsou podávány návrhy na zlepšení situace nebo stálé odstranění. Čtvrtým krokem je označována standardizace, japonsky *seiketsu*. Ta má za úkol vytvoření určitých standardů, které budou celým pracovním týmem striktně dodržovány. Mělo by se tak zabránit nedbalostem i problémům, které mohou nedbalosti přinést. Jedná se například o běžnou hygienu, jako je umytí rukou nebo dodržování pracovních podmínek, tedy udržování pracoviště i své uniformy v čistotě a nezávadném stavu. Dalším významem čtvrtého kroku je i standardizace využívání všech kroků metody 5S. Poslední krok je označen japonským slovem *shitsuke* znamenající v překladu zlepšování a disciplínu. Úkolem tohoto kroku je dodržovat zadaná pravidla na pracovišti a zároveň zlepšovat současný stav. Nejde jen o teoretickou znalost pravidel, ale také jejich přenesení do každodenní praxe. Uskutečňují se tak pravidelné schůze probírající problematiku zadaných pravidel a doplňující školení, objasňující pravidla nových zaměstnancům. Zaměstnanci by měli být přesní, schopni dodržovat pravidla a udržovat pořádek na svém pracovišti. (E-api.cz, 2013; Imai, 2007; Marhoulová, 1991)

## **5.1 METODA 5S V SGL**

V praxi společnost SGL, Sumisho Global Logistic využívá metody velmi často. Místo 5S se však převážně zabývá pouze prvními 2S. Zaměstnanci se musí pravidelně účastnit meetingu, kde se jednotlivé návrhy na zlepšení probírají. K lepšímu představení daných problémů se využívají hlavně A3 reporty. Ty oddělení zpracuje a dále jsou na meetingu probírány. Konkrétním příkladem může být například řešení nepořádku na pracovišti. Ten byl zaměstnancem zachycen pomocí fotoaparátu či mobilního telefonu. Návrh na jeho uklizení - kvůli lepšímu využití místa byl přednesen na meetingu a následně realizován po schválení. Realizací vznikl další prostor pro umístění potřebných materiálů, aniž by byly vynaloženy další náklady na skladování. (SGL, 2013)

## **6 KANBAN**

KANBAN neboli japonský výraz pro štítek či oznámení je koncept spjatý s toky materiálu ve výrobě. Zaměřuje se hlavně na efektivitu těchto toků a je spojen s konceptem Lean Production. Za autora tohoto systému je považován Taiichiho Óno. KANBAN může být specifická karta doprovázející materiál, ale také přepravní bedna

nebo identifikační místo ve skladu. Výchozím principem je využití tzv. supermarketu. (E-api.cz, 2013; Cs.wikipedia.org, 2013)

## **6.1 PRINCIP SYSTÉMU KANBAN**

Podstatou je "tahání" součástek výrobním procesem bez zbytečných zastávek a zpomalení výroby. KANBAN se snaží o odstraňování skladů a sloučí k oznamování stavu zásob i meziproduktů. Tento systém nemusí existovat pouze uvnitř podniku, ale také mezi dodavateli a sklady, kteří dané převozy domlouvají. Existují dva základní typy systému KANBAN, jedno kartový a dvou kartový. (E-api.cz, 2013)

Dle Zahradníka (1996, str. 270) vychází systém z určitých zásad, přičemž nejdůležitější jsou:

- *„samořídící regulační kruh mezi vyrábějícím místem a místem spotřeby,*
- *přivolávací princip při použití karty KANBAN jako nosiče informací,*
- *flexibilní nasazení pracovníků a výrobních prostředků,*
- *přenesení krátkodobých řídicích funkcí na provádějící pracovníky.“*

## **6.2 PRAVIDLA SYSTÉMU KANBAN**

Karta KANBAN má za úkol hlásit nejnižší možný stav zásob. Pokud na určitém pracovišti dojde k nejmenšímu možnému počtu zásob, potřeba nového materiálu se hlásí produkci na předchozím stanovišti ve výrobě právě pomocí této karty. Toto stanoviště má pak za úkol zaručit potřebné množství materiálu v určitém čase. Ve chvíli, kdy je tento materiál vyroben, je předán stanovišti, které o něj žádalo společně s příslušnou kartou KANBAN. Pokud znovu dojde k nedostatku dané zásoby, celý proces se opakuje. Výroba bez dané karty je nepřístupná, vyrábět se může pouze to, co příslušná karta povolí. Stejně tak je nepřípustné převzetí materiálu, který neodpovídá příslušné kartě nebo kartu nemá. Množství karet, které se nachází v oběhu výroby, musí odpovídat potřebám výroby a musí jich být minimální množství. (E-api.cz, 2013; Managementmania.cz, 2013)

Výhodou metody KANBAN je rozhodně pružnost a flexibilita. Oproti normálním zakázkám zadaným na vyrobení za určitý čas, je metoda KANBAN lépe přizpůsobena k rychlejší reakci na aktuální výrobní plán a jeho změny.

Ve svých začátcích byl tento systém založen na průvodkách. V dnešní době se však s prvotními kartami setkáme jen zřídka. Mnohem častěji můžeme ve vlastní výrobě vidět signály akustické i optické a v poslední době nejvíce elektronické, kdy jsou znamení předávána pomocí počítačových systémů. (E-api.cz, 2013; Managementmania.cz, 2013)

### **6.3 DŮVODY ZAVEDENÍ SYSTÉMU KANBAN**

Pokud chce společnost zavést systém KANBAN, musí splňovat určité předpoklady. Harmonizace výrobního programu má za úkol zvětšovat část činností, které se ve výrobě opakují. Dále pak produkovat nižší dávky, a pokud by se měla velikost dávek změnit, tak zachovat její množství a pouze upravit četnost zadaných dávek. (Zahradník, 1996)

Optimalizace materiálového toku by měla především podporovat samo řídicí regulační kruh. Pokud dojde ke snižování časů ve výrobě, pak je úspěchu dosahováno pomocí harmonizace výrobního programu, tedy výroby, kapacit či změnou dodávek materiálu. (Zahradník, 1996; E-api.cz, 2013; Managementmania.cz, 2013)

Sladění výrobních procesů, ale i předávání dílů ve správný čas, napomáhá správnému chodu výroby. Pomáhá tak omezovat zásoby, které jsou potřeba v mezioperacích, protože na sebe výroba plynule navazuje za předem určený čas. Nenastávají tedy nečekané dodávky nebo zpomalování linky díky nedostatečnému materiálu. (Managementmania.cz, 2013)

Aby mohla společnost vyrábět efektivně, je jednou z podmínek minimalizace prostojů ve výrobě. Toho je dosahováno mnoha způsoby, mezi nejčastějšími si můžeme rozhodně uvést správné seřízení strojů, pravidelná kontrola na pracovišti i nezanedbaná příprava jak strojů, tak zaměstnanců. (E-api.cz, 2013)

Vzhledem k pravidelnosti tohoto druhu výroby, je zde minimální tolerance ke zmetkovým výrobkům. Výroba taktéž obsahuje nízký počet zásob, díky kterému je ještě větší snaha o předání výrobků bez vady. Proto se zde stále častěji používá kontrola kvality, která bohužel pro vlastníky firmy znamená vynaložení větších nákladů, díky automatickému měření a kontrole. KANBAN upřednostňuje tzv. samokontrolu. Jedná se o revizi každého pracovníka na jeho vlastním stanovišti. Každý zaměstnanec pak také

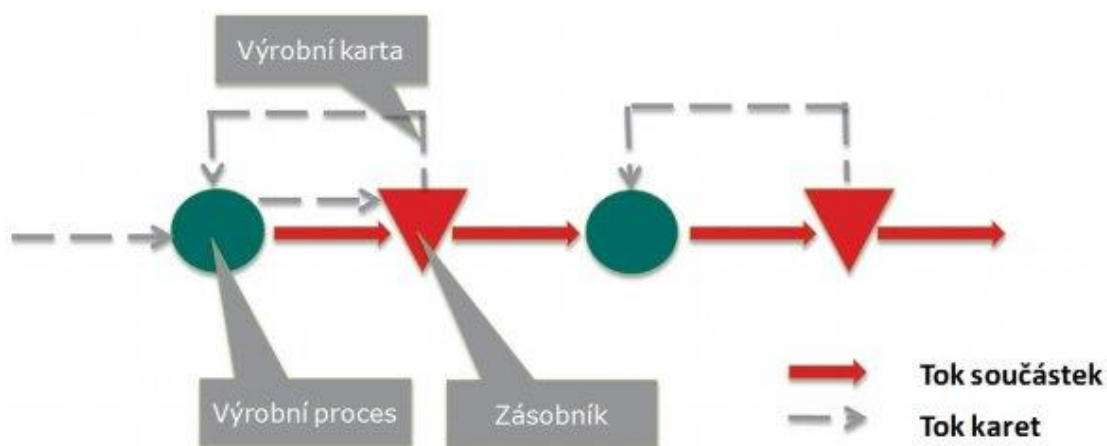
může zastavit výrobu, pokud se na jeho stanoviště dostaví výrobek vadný. (Zahradník, 1996; E-api.cz, 2013; Managementmania.cz, 2013; Dynamicfuture.cz, 2013)

Dále KANBAN přináší do výroby rychlost. Jedná se převážně o rychlé změny ve výrobě, které by samotnou výrobu dříve mohly ohrozit. Daná flexibilita a pružnost reakcí na změny se pak projevuje i na zaměstnancích podniku. Každý z pracovníků musí být s tímto postupem obeznámen a schopen jednat natolik rychle, aby to neohrozilo výrobu. Ve společnostech používajících systém KANBAN je tedy jedním z nároků na zaměstnance dostatečná kvalifikace. Dobrou zprávou, ale rozhodně je, že japonské podniky jsou ochotny vzdělávat své zaměstnance na vlastní náklady a snaží se vést své pracovníky k co nejvyšší možné úrovni a pružnosti v plánování výroby. (Dynamifuture.cz, 2013)

Systému KANBAN v Japonsku je často napomáháno pomocí zaměstnanců na krátkodobý úvazek nebo přesčasy stálých zaměstnanců. V mnoha případech má společnost uzavřenou smlouvu s dodavateli v blízkém okolí podniku, kteří jsou např. příliš malé na to, aby představovali skutečnou konkurenci na trhu. Velká firma je tedy do jisté míry využívá jako dopravu s velmi krátkou časovou vzdáleností. (Zahradník, 1996; E-api.cz, 2013; Managementmania.cz, 2013; Dynamicfuture.cz, 2013)

Pokud se zaměříme na uplatnění systému KANBAN v praxi, pak je důležité si uvědomit, že se netýká pouze výroby a činností s ní spojených, ale také nákupu a prodeje, dodavatelů i spotřebitelů. Tento systém je nejvýhodnější uplatňovat ve výrobě, kde je velká frekvence stejných výrobních procesů nebo tam, kde je společnost schopna ovlivňovat výrobu nejen vlastní, ale také tu dodavatelovu. Pro systém KANBAN musí mít společnost výrobu plně pod kontrolou, protože v opačném případě by se mohla vedoucím firmy draze vymstít a způsobit úpadek firmy i jejího postavení na trhu. (Zahradník, 1996; E-api.cz, 2013; Managementmania.cz, 2013, Dynamicfuture.cz, 2013)

**Obrázek 5: Jednokartový systém řízení KANBAN**



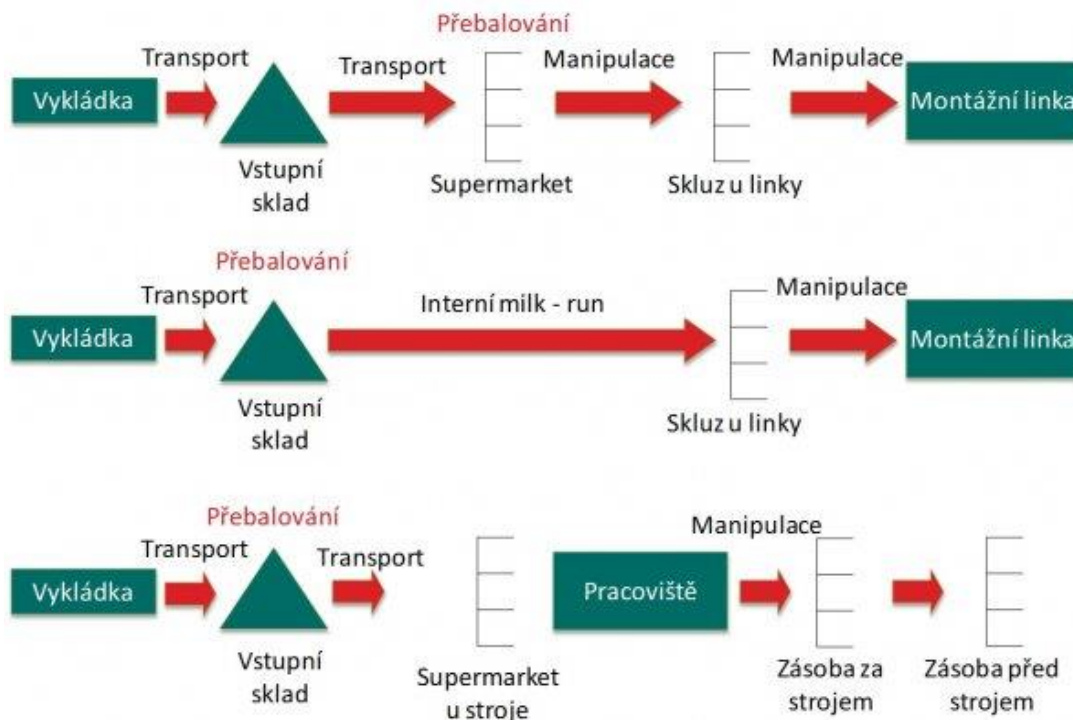
Zdroj: E-api.cz, 2013

Z obrázku je vidět využívání systému KANBAN v praxi. Kanbanová karta prochází mezi jednotlivými stanovišti podle splnění zadaných úkolů.

#### **6.4 SUPERMARKET A KANBAN V SGL**

Označení supermarket představuje novou formu uskladnění výrobků, která nahrazuje klasické sklady. Používají se hlavně při zavádění strategie trhu. Jedná se o uskladnění materiálu, kde je přesně určeno jeho množství. Operátor pak může zadaný materiál odebrat pouze na základě kanbanové karty nebo systému, který daná společnost používá. Tento systém byl zaveden i ve společnosti SGL, Sumisho Global Logistic a napomáhá společnosti k snadnější manipulaci s materiálem. Supermarket je rozdělen do několika částí. Každý operátor má na starost jednu až dvě části. Tam přijede s vozíkem, do kterého dle zadaných objednávek naskládá daný materiál. Pokud zde materiál není k dispozici, jeho povinností je přivézt ho ze skladu. Pokud ani zde není, musí na základě kanbanové karty provést kontrolu, poradit se s vedoucími pracovníky a na nedostatek případně upozornit. Pak pověsí kanbanovou kartu na tabuli, kde je vypsán materiál, který není k dispozici a každou hodinu provádí kontrolu, zda daný materiál nedorazil. Ve chvíli kdy dorazí, ho uskladní na určené místo v supermarketu společně s kanbanovou kartou. (SGL, 2013)

**Obrázek 6: Supermarket**



Zdroj: E-api.cz, 2013

Z obrázku je vidět praktické využití systému supermarketu.

## 7 JUST IN TIME

Just in time (právě včas) je metoda řízení logistiky nebo také výrobní filosofie. Vznikla již v roce 1926, ale největší rozkvět zaznamenala v 80. letech 20. století v Japonsku a USA. Tato metoda organizuje logistické toky tak, aby byly minimalizovány dopravní i skladovací náklady (Managementmania.com, 2013).

Autorem tohoto konceptu je automobilka Toyota. Japonci došli k závěru, že pokud se jim podaří zlikvidovat potřebu zásob, pak nebude již nic bránit tomu, aby zásoby zcela vymizely z podniku. Američtí výrobci si uvědomili výhody tohoto systému a brzy mnoho velkých korporací a nespočet malých firem a společností tento systém začalo využívat (Donnelly, 1997).

Problematika zásob vznikla jako reakce na situaci na trhu automobilů. Tento systém vznikl na základě dlouhodobé spolupráce mezi výrobními pracovníky, dodavateli a odběrateli. Výsledkem metody je minimalizace zásob, které znamenají přebytečné náklady a plýtvání zdroji. Metoda JIT je založena na řízení výrobního procesu přirozenými zákony nabídky a poptávky. Umožňuje během několika hodin, popřípadě

dní snížit či zvýšit množství vyráběné produkce, přesně podle potřeby trhu (E-api.cz, 2013).

Hlavním cílem JIT jsou nulové zásoby a stoprocentní kvalita. Je nutné sladit výrobní harmonogramy dodavatele a odběratele tak, aby nebylo nutné držet příliš velké zásoby. Efektivní využití JIT snižuje zásoby, zkracuje dodací lhůty a zvyšuje kvalitu a produktivitu v případě změn. Vytvořením podmínek pro produktivní práci, dojde ve výsledku k lepší konkurenceschopnosti podniku. Protože tato metoda vyžaduje časté dodávky, přesunulo se mnoho marketérů orientovaných na firmy blíže ke svým velkým JIT zákazníkům. Kratší vzdálenost umožňuje menší zásilky doručit efektivněji a spolehlivěji. (Kotler, 2007; E-api.cz, 2013)

**Tabulka 5: Rozdíly mezi tradičním přístupem k nákupu a nákupem v prostředí JIT**

<b>Nákupní činnost</b>	<b>Tradiční přístup</b>	<b>Přístup v prostředí JIT</b>
<b>Výběr dodavatele</b>	minimem jsou dva dodavatelé, ústředním kritériem výběru je cena	často pouze jeden dodavatel, časté dodávky
<b>Podávání objednávek</b>	objednávka specifikuje dodací dobu a kvalitu	roční rámcová objednávka, dodávky se realizují podle potřeby
<b>Změny objednávek</b>	dodací doba a kvalita se často na poslední chvíli mění	dodací doba a kvalita je pevně daná množství se podle potřeby upravuje v rámci předem daných rozmezí
<b>Následná kontrola objednávek</b>	mnoho telefonátů - nutno řešit problémy s dodávkami	málo problémů s dodávkami díky jasně stanoveným smlouvám, nedodržení kvality nebo dodacích lhůt se nepřipouští
<b>Kontrola dodaného zboží</b>	kontrola kvality i množství prakticky u všech dodávek	počáteční namátkové kontroly, později nejsou kontroly nutné
<b>Hodnocení dodavatelů</b>	kvalitativní hodnocení, dodací odchylky do 10 % se tolerují	odchylky se nepřipouštějí, cena je pevně daná a vychází z jasné kalkulace
<b>Fakturace</b>	platba po každé dodávce	faktury se shromažďují a uhrazují se jednou za měsíc

Zdroj: Lambert, 2005

JIT má nejlepší využití ve společnosti, která je schopna spolehlivě předpovědět poptávku po výrobcích a určit spotřebu materiálu. Podle této metody jsou zásoby



signálem nějakých poruch v řízení. Odstranění zásob ovšem problémy neodstraní. Nejdříve je třeba tyto problémy identifikovat a vyřešit. (Gros, 1996)

Hlavním postojem je tedy rychlá a pružná odezva na změnu dodávek. Od toho se odvíjí způsobilost správného předání informací, zpracování a dodání v pravý čas. (Zahradník, 1996)

## 7.1 PRINCIPY METODY JUST IN TIME

Prvotní důraz je při zavádění systému kladen na kontrolu kvality. Ta musí být schopna každý výrobek a polotovár napoprvé vyrobit ve stoprocentní kvalitě. Tím se dají snížit ztráty v průběhu celého výrobního systému, od nákupu materiálu až po distribuci hotových výrobků. Dalším předpokladem je perfektní přísun materiálu k jednotlivým strojům a linkám. (Gros, 1996; E-api.cz, 2013)

Dále se metoda orientuje podle těchto zásad:

- plánování a produkce dle objednávky,
- výroba v menším množství,
- plynulé výrobní toky,
- vysoká kvalita výroby,
- eliminace zásob a nadbytečných pracovníků,
- udržování jasné strategie. (E-api.cz, 2013; Managementmania.cz, 2013)

Ve výrobě se JIT opírá převážně o:

- *Stejněměrné využití výkonnosti.* K tomu vede využívání plánu produkce. Výsledkem je operativní plán na každý den a hodinu, který zajistí co nejrovnomějnější využití všech použitelných zdrojů.
- *Chod výrobních strojů bez poruch.* Je zaváděn systém údržby, založený na předcházení poruchám různými plánovanými opravami, protože každá neočekávaná porucha znamená porušení plynulosti výroby.
- *Standardizaci prvků.* Snahou o využití co nejvíce standardních dílů. Tím se výrazně zkracuje technická příprava nových výrobků.
- *Využití skupinové technologie.* Ukázalo se, že je třeba řešit i problém lokalizace skladů materiálu a výrobních zařízení. Pro zavedení skupinové technologie je nutno provést analýzu toku materiálů výrobními procesy a identifikovat výrobky s podobnými nároky na zásobování a technologii. Tyto výrobky jsou pak rozděleny

do skupin, pro něž je potřebné výrobní zařízení umístěno do různých výrobních úseků.

- *Zavedení systémů řízení jakosti*, které zajišťuje kvalitu polotovarů i výrobků. Součástí systému je i statistická kontrola jakosti, aj. Kontrolní systém je zaměřen nejen na vstupní suroviny a finální výrobky, ale zabývá se celým výrobním procesem. V každé fázi výroby je nutností vyrábět stoprocentně kvalitní výrobky, protože nekvalitní polotovar znamená růst zásob. Vzniklé odchylky jsou trvale zhodnocovány, hledají se příčiny, jsou navrhovány zlepšení a nejlepší z nich je realizováno. Součástí systému řízení kvality je zásada že „*každé odchylce můžeme předcházet*“.
- *Nový systém zásobování*. Vyhledávání jsou dodavatelé v blízkosti výrobce. Pokud není možné takové dodavatele najít, mnohdy jsou provozovny výrobců umístovány přímo do areálu výrobce (tzv. integrování dodavatelé).
- *Využití práce v týmu*. Zkušenosti ukázaly, že systém může pracovat efektivně jen tehdy, jestliže jsou do rozhodování zapojeni všichni zaměstnanci účastníci se výrobního procesu. Požadavek týmové spolupráce přesahuje rámec výroby a zasahuje do nákupu surovin i distribuce. Zvyšuje se odpovědnosti každého člena kolektivu (Gros, 1996; E-api.cz, 2013).

## **7.2 RIZIKO ZÁSOb**

Pro mnoho výrobních, velkoobchodních i maloobchodních firem představují zásoby největší jednotlivou investici do jmění. Zásoby mohou představovat i více než 20% celkového jmění v případě výrobců a více než 50% jmění u obchodních firem.

Konkurenční povaha trhu vedla za posledních 20 let k tomu, že podniky ve snaze uspokojovat potřeby různorodých tržních segmentů výrazně rozšiřovaly svůj sortiment. Zákazníci proto dnes očekávají velmi vysokou úroveň dostupnosti výrobků. U mnoha podniků, tyto trendy vedly až ke zvýšení hladiny zásob.

S rostoucí popularitou systémů JIT, zkracováním životního cyklu výrobků a zvýšeným důrazem na časový faktor konkurence jsou podniky, které udržují velké objemy zásob, vystavovány velké kritice. (Lambert, 2005; E-api.cz, 2013)

### **7.3 DŮVODY UTVÁŘENÍ ZÁSOb**

Nejčastějším důvodem vytváření zásob je výskyt neurčitosti v produkčním systému. Produkční systémy obvykle nepředstavují bezproblémově fungující integrované procesy, ale spíše volně navazující produkční subsystémy. Jestliže chce výrobce zabezpečit plynulost výroby, musí vytvářet zásoby potřebných komponentů. Nesoulad pracovních temp produkčních subsystémů spolu s výskytem faktorů snižujících jejich spolehlivost nutí manažery, aby investovali prostředky do vytváření zásob. (Donnelly, 1997; Gross, 1996)

Dalším činitelem, který ovlivňuje neurčitost produkčního systému, jsou nespolehlivé dodávky potřebných materiálů od subdodavatelů. Pokud dodávka obsahuje nepřijatelné položky, dojde-li se zpožděním a nejsou-li k dispozici zásoby potřebných dílů, musí být výroba zpomalena nebo dokonce pozastavena. Výpadky dodávek materiálu mohou být způsobeny i poruchami výrobních strojů nebo špatnou prací nezkušených zaměstnanců. Plynulý tok dodávek také může být narušen nedostatečným množstvím či nepřijatelnou kvalitou interních nebo externích dodávek. V případě spolehlivých subdodavatelů, dobře udržovaných strojů a zařízení a vysoce kvalifikovaných pracovníků není tak pravděpodobné, že dojde k vybraným poruchám. Pokud se provádí naprosto dokonale, může mít JIT výrazný úspěch. (Donnelly, 1997; Gross, 1996)

### **7.4 PŘEDPOKLADY ZAVEDENÍ METODY JIT**

Aby mohl být systém zaveden, je nutnost uvědomit si, že nejvíce podstatným článkem v řetězci je finální výrobce. Ten musí v potřebném čase sdělovat svým dodavatelům potřebné změny dodávek. Tyto změny mohou působit jako nejistota na dodavatele, díky tomu, že jsou plně odkázáni na přání odběratelů. Nejdůležitějším však zůstává fakt, že dodavatel nijak není schopen ovlivnit potřebu trhu a tedy ani daných dodávek. (Zahradník, 1996)

### **7.5 PŘEKÁŽKY ZAVEDENÍ JIT**

Účinné zavedení tohoto systému řízení zásob vyžaduje překonání mnoha překážek. Existují 4 základní problémy, které je třeba dokonale vyřešit:

- a) koordinování potřeby subdodávek s rozvrhy produkce subdodavatelů,
- b) bezchybné dodržování dohodnutých standardů kvality subdodavateli,
- c) přesvědčení subdodavatelů o oboustranné výhodnosti systému JIT,

d) zabezpečení nepřetržitého informačního toku mezi subdodavateli a odběrateli.

Přesné vyřešení uvedených problémů již samo o sobě vytváří základ systému JIT. (Donnelly, 1997, Zahradník, 1996)

Další překážkou je nedostatečně rozvinutá infrastruktura v Evropě. Nárůst rozsahu přepravy stále menších zásilek stále větším počtem nákladních automobilů má za následek neprůjezdnost na silnicích. Další bariérou může být časová náročnost spedičního a cestovního odbavení. (Businessinfo.cz, 2013)

## 7.6 VÝHODY METODY JIT

Mezi pozitivní efekty zavedení JIT patří:

- zvýšení produktivity,
- snížení nákupních cen,
- snížení zásob hotových výrobků,
- snížení výrobních zásob,
- snížení množství odpadu,
- zkrácené manipulační a přepravní doby,
- úspora výrobních a skladovacích ploch,
- zlepšení kvality,
- zvýšení včasných dodávek,
- snížení celkových nákladů na materiál,
- zrušení míst k přebalování,
- zrušení kontrolních stanišť a mnoho dalších. (Cs.wikipedia.org, 2013)

Pokud budeme mluvit v číslech lze účinným zavedením tohoto systému dosáhnout

- 20-50% zvýšení produktivity práce,
- 80-90% zkrácení průběžné doby výroby,
- 20-40% zvýšení využití výrobního zařízení,
- 40-50% snížení nákladů na zmetky,
- 8-15% snížení nákladů na nákup,
- 50-90% snížení stavu zásob a
- 30-40% zlepšení využití výrobních prostor. (Cs.wikipedia.org, 2013; Donnelly, 1997)

## **7.7 NEVÝHODY METODY JIT**

Metoda JIT má bohužel i negativní následky. Filosofie systému vede ke snižování komplexnosti ve výrobě. Výrobce finálního produktu často opouští výrobu komponent a přenechává ji dodavatelům. Systému je také vytýkáno, že zvyšuje nároky na přepravu se všemi nepříznivými ekologickými efekty, díky velkému množství malých dodávek, převážně automobilovou přepravou. V případě dopravy ve větších městech je také potřeba počítat s časovým zdržením, tudíž nemusí být přesně splněn termín dodávky zboží. Mezi další nevýhody lze počítat to, že se proces objednávání řídí historickou poptávkou, a mnoho dodavatelů od metody ustoupí, právě z důvodu této nejistoty v dodávkách. Čím větší jsou změny v dodávkách, tím také vznikají vyšší náklady v dodavatelském řetězci. Problém nákladů se netýká pouze výroby samotné, ale také rezerv materiálu nebo zaměstnanců. Přes uvedené námitky je systém zaváděn ve stále větším počtu podniků a jeho principy jsou aplikovány nejen v řízení výroby. Dotýká se všech částí výrobního řetězce, a jak mnohé firmy zjistily, při správném využití je schopen velmi pomoci výrobním procesům. (Gros, 1996; Zahradník, 1996; Wikipedia.org, 2013).

## **7.8 JUST IN TIME V SGL**

Metoda Just-in-time je hojně využívanou po celém světě. Výjimkou není ani Česká republika a společnost SGL. Sama společnost žádné finální výrobky neprodukuje, přesto využívá metodu JIT. Skladové prostory společnosti využívá například největší zákazník, kterým je Daikin, výroba klimatizací. Právě Daikinu je objednávka zkompletována ve skladovacích prostorech společnosti SGL a dále doručena na místo určení. Dodávky probíhají pravidelně, přibližně každých dvacet minut. Pokud by se dodávka zpozdila nebo došlo k chybě při její kompletaci, může to způsobit zpomalení nebo dokonce zastavení jedné z výrobních linek Daikin. Společnost SGL se proto snaží o maximální spolehlivost bezchybných dodávek. Firma Daikin nevynakládá takové množství skladovacích nákladů a není zodpovědná za dané sklady. Stejným způsobem přijímá SGL smluvené zásilky od dodavatelů. Frekvence se liší podle místa, ze kterého je dodávka poslána, nejkratší intervaly mají místní dodavatelé, kteří jsou schopni rychle reagovat a vykazují flexibilitu. (SGL, 2013)

## ZÁVĚR

Přínosem této práce je bližší objasnění a pochopení konkrétních rozdílů mezi jednotlivými zeměmi. Japonské řízení podniků se v mnohém odlišuje od České republiky, proto se práce zabývá jednotlivými metodami a jejich rozdíly při využívání v praxi. Japonsko je známo svou trpělivostí a snahou nic neuspěchat. V České republice je proto velice důležité si to uvědomit, a nesnažit se schéma podniku změnit pomocí velkých skoků. Téma je velice zajímavé, hlavně vzhledem ke stále rostoucímu počtu firem na trhu, které využívají dané postupy a pokoušejí se o dosažení podobného úspěchu, jaký vykazují japonské společnosti.

Dle názoru autorky může být aplikace japonských metod řízení v podnikových procesech velkým přínosem pro společnosti na českém trhu. Tyto metody pomáhají zvýšit efektivitu v daném podniku a zároveň napomáhají snížení nákladů společnosti. V dnešní době jsou právě tyto předpoklady považovány za jedny z nejdůležitějších pro úspěšné udržení společnosti na trhu. Jedním z problémů mohou být mezikulturní rozdíly. Proto by autorka doporučila, aby se společnosti více věnovaly pochopení odlišností v jednotlivých zemích. Důležité nejsou pouze rozdíly v obchodním jednání, ale také v historii a zásadách dané země.

Vzhledem k pokračujícímu nárůstu využívání japonských metod řízení mají tyto postupy v nejbližších letech budoucnost ve společnostech po celém světě. Každá z firem metody upravuje dle vlastního provozu, a pokud se jim bude i nadále věnovat, rozhodně mohou znamenat velký přínos nejen pro společnost, ale i v dané ekonomice.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Hrubý zisk společnosti Sumitomo Corporation v letech 2008 – 2011.....	12
Obrázek 2: A3 Report .....	20
Obrázek 3: Skutečný průběh inovace .....	32
Obrázek 4: Inovace plus KAIZEN.....	33
Obrázek 5: Jednokartový systém řízení KANBAN .....	45
Obrázek 6: Supermarket .....	46

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Obchodní jednání.....	26
Tabulka 2: Srovnání hlavních rysů inovace a KAIZEN .....	31
Tabulka 3: Segmenty KAIZEN .....	34
Tabulka 4: Hierarchie účasti na strategii KAIZEN .....	37
Tabulka 5: Rozdíly mezi tradičním přístupem k nákupu a nákupem v prostředí JIT .....	48



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### KNIHY

BĚLOHLÁVEK, František, Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DONELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 978-80-7169-422-9

GROS, Ivan. *Logistika*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze (VŠCHT), 1996, ISBN 80-7080-262-6

IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen: Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. Vyd. 1. Překlad Pavel Soukup. Brno: Computer Press, 2005, viii, 314 s. ISBN 80-251-0850-3.

IMAI, Masaaki. *KAIZEN: Metoda, jak zavést úspěšnější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1621-0.

KAIMAI, Jun. *Matsumoto Shigeharu - bearing witness: váženým doživotním hostem Mitsubishi*. 1st English ed. Překlad Kateřina Janošková. Tokyo: Interational House of Japan, 2012, 219 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-4-924971-33-2.

KOŠTURIÁK, Ján. *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Vyd. 1. Překlad Kateřina Janošková. Brno: Computer Press, 2010, v, 234 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.

KOTLER, Philip, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary, WONG, Veronica. *Moderní Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2

LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R., ELLRAM, Lisa M. *Logistika*. 2. vydání, Brno: CP Books, a. s., 2005, 590 s., ISBN 80-251-0504-0

LIKER, Jeffrey K. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Vyd. 1. Překlad Kateřina Janošková. Praha: Management Press, 2007, 390 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-7261-173-7.

MARHOULOVÁ, Dagmar. *Japonské systémy řízení*. 1. vyd. Překlad Pavel Soukup. Praha: Svoboda, 1998, 271 s. ISBN 80-205-0033-2.

MATSUMOTO, Koji. *Participativní management: Japonsko a svět* Překlad J. Seják. 1.vyd. Překlad Kateřina Janošková. Praha: Grada Publishing, 1997, 241 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-716-9498-3.

MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Překlad Pavel Soukup. Praha: Victoria Publishing, 1988, 301 s. ISBN 80-901-5640-1.

MURTAGH, Niall. *Modrooký zaměstnanec japonské firmy: váženým doživotním hostem Mitsubishi*. 1. vyd. v českém jazyce. Překlad Kateřina Janošková. Praha: BB/art, 2007, 254 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-7341-996-7.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Lidé v procesech řízení: Multikulturní dimenze podnikání*. Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.

WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7

ZAHRADNÍK, Jaroslav. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: ČVUT Praha, 1996, 270 s. ISBN 80-010-1413-4.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

Česko japonské vztahy a spolupráce – <http://www.businessinfo.cz/> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/japonsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-18637.html>

Obchodní jednání v Japonsku - <http://www.businessinfo.cz/> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-japonsku-5645.html>

Důvody zavedení systému Kanban – <http://www.dynamicfuture.cz/> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.dynamicfuture.cz/priklady-z-praxe/kanban/>

Hlavní údaje o společnosti SGL - <http://www.edb.cz> [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z <http://www.edb.cz/firma-419745-sumisho-global-logistics-europe-gmbh-plzen>.

Česko japonské vztahy - <http://www.cz.emb-japan.go.jp> [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.cz.emb-japan.go.jp/bulletin/pdf/bulletin2003.pdf>

Kanban a jeho aplikace - <http://e-api.cz/> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68342.kanban-a-jeho-aplikace/>

Metoda 5S - <http://e-api.cz> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68391.5s/>

Plýtvání – <http://e-api.cz/> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/67789.plytvani-eliminace-lean/>

Supermarket – <http://e-api.cz/> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68345.supermarket/>

Týmová práce - <http://e-api.cz/> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68706.tymova-prace/>

Just-in-time - <https://managementmania.com/cs/> [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://managementmania.com/just-in-time>

Plánování v Japonsku - <https://managementmania.com/> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>

Eliminace chyb – <http://www.podnikator.cz/> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16444/Japonsky-management>

Historie SGL - <http://www.sgleurope.com> [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z <http://www.sgleurope.com/about/history>.

Služby SGL – <http://www.sgleurope.com> [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z <http://www.sgleurope.com/services>.

Společnost SGL - <http://www.sgleurope.com> [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z <http://www.sgleurope.com/about>.

Výhody SGL - <http://www.sgleurope.com> [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z <http://www.sgleurope.com/benefits>.

Zásady SGL - <http://www.sgleurope.com> [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z <http://www.sgleurope.com/about/overview>.

Plánování v Japonsku - <http://www.slideshare.net/> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/Michal.nej1/japonsk-management>

Trendy v plánování a řízení výroby – <http://www.systemonline.cz> [online]. [cit.2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/trendy-v-planovani-a-rizeni-vyroby-i-dil.htm>

Just in time, Kanban, Kaizen <http://ulozto.cz> [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z <http://ulozto.cz/xgnHN62/4-just-in-time-kanban-kaizen-nove-doc>.

Just in time - <http://cs.wikipedia.org/wiki/> [online]. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Just\\_in\\_time](http://cs.wikipedia.org/wiki/Just_in_time)

Kanban – <http://cs.wikipedia.org> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kanban>

A3 report - <http://e-api.cz/> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/67824.formulare/>

Hrubý zisk společnosti Sumitomo - <http://www.sumitomocorp.co.jp/> [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.sumitomocorp.co.jp/english/ir/financial/highlight.html>

## **ABSTRAKT**

JURÁČKOVÁ, K., *Aplikace japonských metod řízení v podnikových procesech*.  
Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Chebu, 60s., 2013

Klíčová slova: Management, Kaizen, Kanban, Just In Time, 5S, rozhodování, plánování, celoživotní zaměstnání, týmová práce

V manažerské praxi se můžeme setkat s mnoha rozdílnými typy vedení podniku. Jedním z individuálních přístupů je japonský styl řízení. Používané japonské metody jsou velmi efektivní, čemuž napovídá vysoká ekonomická úroveň Japonska.

Stále více společností v České republice se uchyluje k tomuto stylu vedení. Zároveň na českém trhu neustále vzrůstá počet japonských firem, které sebou přináší nejen tyto metody, ale také firemní kulturu. Bakalářská práce popisuje jednotlivé postupy a měla by pomoci objasnit jejich efektivní využití v praxi. V práci jsou obsaženy kulturní rozdíly mezi Japonskem a Českou republikou, zásady managementu v Japonsku a jeho odlišnosti od podstaty managementu v České republice. V průběhu práce jsou popisovány jednotlivé metody, které jsou prakticky uplatňovány v konkrétní společnosti SGL, Sumisho Global Logistic.

## **ABSTRACT**

JURÁČKOVÁ, K., *Application of Japanese management techniques in business processes*. Bachelor's dissertation. Cheb: Faculty of economics ZČU v Chebu, 60p., 2013

Key words: Management, Kaizen, Kanban, Just In Time, 5S, determination, planning, lifetime employment, teamwork

In management practices, we encounter different types of management. One of the individual approaches is the Japanese management style. Japanese methods are very effective, which leads into a high economic level of Japan.

More and more companies in the Czech Republic are resorting to this style of leadership. At the same time the number of Japanese companies is constantly increasing on the Czech market, which brings with it not only the methods but also corporate culture. Bachelor thesis describes the procedures and should help clarify their effective use in practice. The work includes cultural differences between Japan and the Czech Republic, the principles of management in Japan and its differences from the essence of management in the Czech Republic. In this work are described various methods that are being used in a particular company SGL, Sumisho Global Logistics.