

---

# NEJVĚTŠÍ MANAŽERSKÉ VÝZVY:

ZEŠTÍHLENÍ PODNIKU

ŘÍZENÍ V KRIZI

ZAVŘENÍ A LIKVIDACE FIRMY

NOVÝ ZAČÁTEK

Ing. Michal Krúpa

Řízení v mezních situacích

18. dubna 2012

## Ing. Michal KRÚPA

Vzdělání: ČVUT Praha – fakulta strojní + postgraduální studium

---

Profesionální praxe: **ZPA Pečky, a.s.**

- strojírenství, energetika
- servomotory, rozvaděče
- technický ředitel, technicko-výrobní ředitel

**STANLEY Black&Decker**

- strojírenství, ruční nářadí
- TONA, klíče, kleště, GOLA sady
- technický ředitel, výrobní ředitel a ředitel

**ProfiLean, s.r.o.**

- poradenství
- štíhlá výroba, krizový management
- jednatel a majitel

**Optaglio s.r.o.**

- nanotechnologie, bezpečnostní prvky
- hologramy, mikrotečky
- výrobní ředitel

# Program semináře

- Výzvy a příležitosti rozvoje konkurenceschopnosti
  - postavení tradičního českého výrobního podniku v globální korporaci
  - proces komplexního zeštíhlení podniku
  - převádění výroby I : Západní Evropa – Česko
  - převádění výroby II : Česko - Čína
- Zkušenosti z řízení podniku v období krize
  - štíhlá výroba jako imperativ
  - víra ve vítězství
  - klíčová rozhodnutí a jejich profesionální obsluha
  - krizová komunikace – jeden z klíčů k přežití
- Uzavření firmy a jak řídit likvidaci společnosti – pohled ředitele podniku
  - spirála smrti
  - sebmotivace ředitele podniku
  - dobře řízené uzavření podniku aneb best practice likvidace
  - udržení motivace zaměstnanců
- Ředitel podniku v terminálním stádiu
  - rozhodnutí o uzavření podniku v životě profesionálního manažera
  - exitus jako příležitost
  - profesní zkušenosti jako odrazový můstek
- Michal Krúpa - mé inspirace a vzory, v co věřím a o čem usiluji

# Výzvy a příležitosti rozvoje konkurenceschopnosti

---

- postavení tradičního českého výrobního podniku v globální korporaci
- proces komplexního zeštíhlení podniku
- převádění výroby I : Západní Evropa – Česko
- převádění výroby II : Česko - Čína

# Zeštíhlení podniku.

---

- **Začátek** 2001 – 2002
- **Změna myšlení** 2002 – 2004
- **Štíhlé myšlení** 2004 – 2006
- **Zeštíhlení výroby** 2007 – 2008
- **Zeštíhlování a krize** 2008 – 2009

# Začátek

2001 - 2002

- Výroba v dávkách
- Osamocené stroje
- Dlouhé seřizovací časy
- Nepořádek na pracovištích
- Dlouhé dopravní vzdálenosti
- Chybějící ISO normy
- 1 – 2 měsíční dodací lhůty
- Špatné plnění zákazníkům
- Velké zásoby hotových výrobků

# Změna myšlení

2002 - 2004

- Stanley Production System
- Základní KAIZEN trénink
- KAIZEN týdny se STANLEY a japonskými konzultanty
- LEGO hra
- První buňka na obrábění
- Pořádek ve výrobě
- Příprava na certifikace ISO 9001
- První plány zeštíhlení výroby - VSM
- Lean Roadmap

# Štíhlé myšlení

2004 - 2006

- Mapy procesů (Value Stream map)
- Přidaná hodnota X Nepřidaná hodnota
- Mapa procesu výroby klíčů
  - Investice 550 tis. USD
  - 35% snížení nákladů = 450 tis USD/rok
- Certifikace ISO 9001, 14001
- Implementace 5S
- Volný prostor
- Přestěhování výroby z Francie



# Zeštíhlení výroby

2007 - 2008

- 15 výrobních buněk
- 4 štíhlé výrobní linky – klíče, hlavice, kleště, úhlové klíče
- 5 S v činnosti
- 1 – 4 týdny dodací lhůta
- Zavedení KANBAN skladů
- TPM na důležitých strojích
- Certifikace OHSAS 18001
- Stanley Fulfillment System 2010

# **Zeštíhlování a krize 2008 – 2009**

---

**KRIZE**

**=**

**Nová příležitost pro zavádění  
metod štihlé výroby.**

# Zeštíhlování a krize 2008 – 2009

---

- Jak nás připravilo zeštíhlování na krizi?
  - Úspory ve výrobě
    - **Snížení nákladů**
  - Zkrácení dodacích lhůt
  - Zmenšení výrobních dávek
    - **Rychlejší reakce na trh**
  - Snížení skladových zásob
    - **Zlepšení Cash**

# Zkušenosti z řízení podniku v období krize

---

- **štíhlá výroba jako imperativ**
- **víra ve vítězství**
- **klíčová rozhodnutí a jejich profesionální obsluha**
- **krizová komunikace – jeden z klíčů k přežití**

# Krize 2008 - 2009

---

Stojíme  
Na rozcestí mezi  
**ohrožením & příležitostí**

危机

(čínský výraz pro krizi)

# Řešení krize.

---

- **Nástup krize**
- **Ozdravné opatření**
- **Snižování nákladů**
- **Strategie SFS 2010**
- **Pokračování krize 2009**

# Nástup krize

---

- TONA objemy výroby
  - Výsledek 1.pololetí 08 – minus 9%
  - Výsledek 3.Q 08 – minus 21%
  - Výhled 4.Q 08 – minus 45%
- Zprávy z médií
- Interní STANLEY data
- Informace z jiných firem

# Ozdravné opatření IX.2008

- propuštění veškerých zbývajících agenturních pracovníků
- snížení stavu přímých dělníků
- snížení stavu administrativních pracovníků a THP
- ukončení krátkodobých pracovních smluv
- ukončení některých externích smluv
- ukončení externích kooperací a zahájení výroby v Toně
- prokrácení outsourcing služeb
- zrušení externích školení (s výjimkou BOZP) a poradenských služeb
- jednání s dodavateli o snížení cen (především ocel)
- pokračování v započatých investičních akcích, které směřují ke zvýšení produktivity
- získání nových zakázek z mateřské firmy
- 5S ve výrobě
- Větší komunikace se zaměstnanci
- Nová pravidla užívání mobilních telefonů
- Nová pravidla pro cestování



# Snižování nákladů

---

- **80% nákladů sledování týdně**
  - Údržba
  - Nástroje
  - Režijní materiál (podpis od 2 manažerů)
- **Úsporové projekty**
- **Kvalita (z 1,6% na 0,8%)**
- **Štíhlá výroba (buňkové uspořádání strojů ...)**
- **Produktivita práce (z 65% na 80%)**

# STANLEY Strategie SFS 2010

---

- **Zdvojnásobení pracovního kapitálu do 2010 (hotovost)**
  - Snížení zásob materiálu
  - Snížení zásob rozpracované výroby
  - Snížení hotových výrobků v distribučních centrech
  - Prodloužení splatnosti faktur dodavatelů
- **Pravidelnost dodávek hotových výrobků**
- **Snižování nákladů ve výrobě**
- **Snížení výrobních dávek**
- **Zkrácení dodacích lhůt**

# STANLEY Strategie SFS 2010

---

- **Snižování zásob hotových výrobků**
  - Zkrácení dodacích lhůt
  - Zmenšení dávek
  - Zvýšení frekvence dodávek
  - KANBAN sklady a konsignační sklady
  - Nový způsob plánování
  
- **Zkrácení dodacích lhůt**
  - Restrukturalizace výroby (KAIZEN)
  - Buňkové uspořádání strojů (One piece flow)
  - Zkrácení seřizovacích časů (S.M.E.D.)
  - Preventivní údržba strojů (TPM)
  - 5S

# Pokračování krize 2009

---

- **Měsíční vyhodnocování výhledů zakázek**
- **Týdenní kontrola stavu zakázek v systému**
- **Týdenní plánování zdrojů**
- **4 denní pracovní týden**
- **Pátý den bez náhrady**
- **Zrušení manažerských odměn**
- **Hledání nových trhů**

# Uzavření firmy a jak řídit likvidaci společnosti – pohled ředitele podniku

---

- **Spirála smrti**
- **Sebemotivace ředitele podniku**
- **Dobře řízené uzavření podniku aneb best practice likvidace**
- **Udržení motivace zaměstnanců**

# Ředitel podniku v terminálním stádiu

---

- **Rozhodnutí o uzavření podniku v životě profesionálního manažera**
- **Exitus jako příležitost**
- **Profesní zkušenosti jako odrazový můstek**

# Zavírání podniku.

---

- **Základní pravidlo úspěchu**
- **Přípravná fáze**
- **Pomalá smrt**
- **Koncovka**

# Základní pravidlo

---

- **KOMUNIKACE**
- **KOMUNIKACE**
- **KOMUNIKACE**



# Přípravná fáze

---

- **Rozhodnutí**
- **Zapojování manažerů**
- **Motivace**
- **Příprava na oznámení**

# Pomalá smrt

---

- **Oznámení zaměstnancům**
- **Jednání o podmínkách**
- **Disciplína**
- **Výroba do nuly**
- **Zásoby do nuly**

# Koncovka

---

- **Ticho, ticho, ticho**
- **Stěhování technologií**
- **Prodej materiálu**
- **Likvidace ekologických zátěží**
- **Jednání s kupci**

# Otázky