



Gustav Tomek  
Věra Vávrová

# Řízení výroby a nákupu



- Plánování, řízení a kontroloing
- Komplexní standardizace
- Řízení dodavatelského řetězce  
- Supply Chain Management
- Praktické příklady
- Pro manažery a specialisty výroby,  
nákupu a logistiky a studenty VŠ

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**Prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc.**  
**Doc. Ing. Věra Vávrová, CSc.**

## **Řízení výroby a nákupu**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 2872. publikaci

Odpovědná redaktorka PhDr. Alena Sojková  
Sazba Milan Vokál  
Počet stran 384  
První vydání, Praha 2007  
Vytiskly tiskárny EKON, družstvo  
Srážná 17, Jihlava

© Grada Publishing, a.s., 2007  
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-1479-0 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-7017-8 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

---

# Obsah

<b>O autorech</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>Slovo úvodem</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>ČÁST I VÝVOJ PODMÍNEK ŘÍZENÍ</b> . . . . .	<b>17</b>
<b>1. Základní charakteristiky současné průmyslové výroby</b> . . . . .	<b>19</b>
1.1 Dynamika a komplexnost – tendence rozvoje řízení výroby . . . . .	21
1.2 Požadavky na management výroby . . . . .	24
1.3 Permanentní inovace – klíčový úkol řízení výroby . . . . .	26
1.4 Cílový úkol – tvorba hodnoty pro zákazníka . . . . .	30
1.5 Přizpůsobení organizace výroby . . . . .	32
<b>2. Od dělby práce k podnikovým sítím</b> . . . . .	<b>35</b>
2.1 Proces zeštíhlení výroby . . . . .	35
2.1.1 Hypersoutěž a analýza produktu . . . . .	35
2.1.2 Specializace . . . . .	37
2.1.3 Integrace . . . . .	37
2.1.4 Koordinace . . . . .	38
2.1.5 Hledání nového – strategie pro odvážné . . . . .	39
2.2 Propojení v sítích . . . . .	46
2.2.1 Budování sítí . . . . .	48
2.2.2 Úkoly managementu podnikových sítí . . . . .	49
2.2.3 Virtuální podnik jako specifická síť . . . . .	51
2.3 Změny přístupů v rámci sítě . . . . .	53
<b>3. Tržní orientace firmy</b> . . . . .	<b>55</b>
3.1 Střety marketingu . . . . .	55
3.2 Rozpory marketingu s ostatními články hodnototvorného řetězce . . . . .	57
3.3 Cesty řešení rozporů . . . . .	59
3.3.1 Přijetí marketingové filozofie – jednotná koncepce řízení . . . . .	59
3.3.2 Management produktu . . . . .	62
3.3.3 Komplexní standardizace . . . . .	65
3.3.4 Integrace na úrovni provozní, realizace systému operativního řízení výroby . . . . .	65
3.3.5 Struktura organizace řízení, realizace procesního řízení . . . . .	66
3.3.6 Intenzivní uplatnění principu řízení dodavatelského řetězce ( <i>Supply Chain Management</i> ) . . . . .	66

<b>ČÁST II KOMPLEXNÍ STANDARDIZACE</b>	<b>69</b>
<b>4. Komplexní standardizace</b>	<b>71</b>
<b>5. Standardizace výstupních prvků a její vliv na normativní základnu řízení firmy</b>	<b>77</b>
5.1 Podstata konstrukční standardizace	77
5.2 Stavebnicová konstrukce produktu	79
5.3 Stavebnicová tvorba technologických postupů a technicko-hospodářských norem	87
5.4 Kusovníky	90
<b>6. Standardizace řídicího procesu</b>	<b>97</b>
<b>7. Standardizace věcných vstupních prvků výrobního procesu</b>	<b>99</b>
<b>8. Standardizace činností a způsobů přeměn ve výrobním procesu</b>	<b>103</b>
8.1 Obsah technologické standardizace	103
8.2 Postup při vytváření podkladů technologické standardizace	104
<b>9. Standardizace vztahů ve spotřebě a využití výrobních činitelů</b>	<b>107</b>
9.1 Obsah a funkce technicko-hospodářských norem	107
9.2 Třídění THN a předpoklady jejich tvorby	108
9.3 Kapacitní normy	110
9.4 Technicko-hospodářské normy spotřeby času	111
9.4.1 Pohybové studie	112
9.4.2 Časové studie	114
9.5 Technicko-hospodářské normy spotřeby materiálu	118
9.6 Normy zásob	120
<b>10. Standardizace kombinací při operativním řízení výroby</b>	<b>131</b>
10.1 Velikost výrobní dávky	132
10.2 Výrobní takt a rytmus	134
10.3 Průběžná doba výroby	135
10.4 Výrobní předstih	139
10.5 Zásoby rozpracované výroby	140
10.6 Standardní plán práce linky	145
10.7 Podíl jakostních tříd výrobků	146
<b>11. Význam standardizace pro zvýšení flexibility a konkurenční schopnosti firmy</b>	<b>147</b>
11.1 Urychlení uvedení produktu na trh	148
11.2 Plnění požadavků zákazníka	150
11.3 Hledisko řízení výroby (hmotného toku)	151
<b>ČÁST III MANAGEMENT A TYPOLOGIE SYSTÉMU</b>	<b>155</b>
<b>12. Management nákupu, výroby a odbytu</b>	<b>157</b>
12.1 Nástroje managementu	158
12.2 Aktivity a dovednosti dle úrovně managementu	169
12.3 Strategický management	171

12.4	Taktický management . . . . .	176
12.4.1	Taktické cíle při zajištění vedoucího postavení v nákladech . . . .	176
12.4.2	Taktické cíle při zajištění vedoucího postavení diferenciací . . . .	177
12.4.3	Zaměření taktických cílů na oblasti působení taktického managementu . . . . .	177
12.5	Operativní management . . . . .	180
12.6	Potenciál managementu výroby, nákupu a prodeje . . . . .	184
<b>13.</b>	<b>Výrobní systém a jeho typologie . . . . .</b>	<b>189</b>
13.1	Charakteristika výrobního systému . . . . .	189
13.2	Vlastnosti výrobního systému . . . . .	194
13.2.1	Kapacita . . . . .	194
13.2.2	Elasticita výrobního systému . . . . .	195
13.3	Kritéria typologie výrobních systémů . . . . .	196
13.3.1	Výrobní typy podle programu . . . . .	196
13.3.2	Výrobní typy podle procesu . . . . .	197
13.3.3	Výrobní typy podle použití vstupů . . . . .	200
	<b>ČÁST IV OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ VÝROBY . . . . .</b>	<b>205</b>
<b>14.</b>	<b>Integrované řízení odbytu, výroby a nákupu – operativní řízení výroby . . . .</b>	<b>207</b>
14.1	Základní charakteristika pojmu nákup . . . . .	208
14.2	Základní charakteristika pojmu výroba . . . . .	209
14.3	Základní charakteristika pojmu odbyt . . . . .	210
14.4	Management nákupu, výroby, odbytu a logistika . . . . .	211
14.5	Integrované řízení – princip „operativního řízení výroby“ . . . . .	212
14.6	Operativní řízení a vnitropodnikové řízení . . . . .	214
<b>15.</b>	<b>Operativní plánování odbytu, výroby a nákupu . . . . .</b>	<b>217</b>
15.1	Přístup k rozhodování o sortimentní politice . . . . .	219
15.2	Prognóza poptávky . . . . .	221
15.3	Operativní plánování odbytu . . . . .	223
15.3.1	Přístupy k plánování programu . . . . .	226
15.3.2	Utváření programu . . . . .	226
15.3.3	Stanovení vlastního plánu odbytu . . . . .	228
15.4	Operativní plánování výroby . . . . .	234
15.4.1	Alternativa vlastní a cizí výroby . . . . .	235
15.4.2	Řešení problému sezonní výroby . . . . .	236
15.4.3	Souhrnné hodnocení volby výrobního programu . . . . .	236
15.4.4	Obecný postup v rámci operativního plánování výroby . . . . .	237
15.4.5	Systém KANBAN . . . . .	244
15.4.6	Základní činitele ovlivňující metodiku operativního plánování výroby a typové (standardní) metody . . . . .	246
15.5	Operativní plánování nákupu . . . . .	249
<b>16.</b>	<b>Operativní evidence výroby . . . . .</b>	<b>255</b>
16.1	Systém evidenčních médií . . . . .	255
16.2	Systémy operativní evidence výroby . . . . .	258
16.3	Využití operativní evidence výroby v procesu řízení . . . . .	259

<b>17. Řízení výrobního procesu</b>	<b>261</b>
17.1 Uvolnění zakázky	263
17.2 Rozvrh práce	263
17.3 Metody řízení výrobního procesu	265
17.3.1 Řízení mistrem	265
17.3.2 Dispečerské řízení	266
17.3.3 Přímé řízení výroby	266
17.3.4 Automatická regulace výrobního procesu	269
17.4 Zajišťování cílů bezprostředním řízením výroby	270
<b>18. Řízení nákupu</b>	<b>273</b>
18.1 Model nákupního marketingu	274
18.2 Situační analýza	275
18.3 Volba nákupní strategie a nákupních cílů	277
18.4 Poznání potřeb	281
18.5 Analýza a volba nákupního trhu	283
18.6 Analýza a volba dodavatele	285
18.7 Poptávka a hodnocení nabídky	287
18.8 Jednání s dodavatelem a vystavení objednávky	290
18.9 Kontrola objednávky a hodnocení dodavatele	292
18.10 Závěrečné poznámky	295
<b>19. Řízení zásob</b>	<b>297</b>
19.1 Materiálová dispozice	297
19.2 Just-In-Time – integrace dodavatelů	299
19.3 Řízení zásob	303
<b>20. Kontroling výroby a nákupu</b>	<b>309</b>
20.1 Princip kontrolingu funkcí hodnototvorného řetězce	309
20.2 Systém ukazatelů v řízení výroby a nákupu	316
20.2.1 Plnění standardních ukazatelů normativní základny	316
20.2.2 Odvozené ukazatele	316
<b>21. Změnové řízení</b>	<b>327</b>
21.1 Podstata, obsah, způsob klasifikace změn	327
21.2 Organizace změnové služby ve výrobní firmě	328
21.3 Průběh změn s připomínkovým řízením	329
21.4 Průběh změny bez připomínkového řízení	330
21.5 Průběh odchylového řízení	330
21.6 Zajištění změn při automatizovaném zpracování dokumentace a ekonomické vyhodnocování změn	331
<b>ČÁST V DODAVATELSKÝ ŘETĚZEC – SUPPLY CHAIN</b>	<b>333</b>
<b>22. Řízení dodavatelského řetězce (Supply Chain Management)</b>	<b>335</b>
22.1 Dodavatelský řetězec jako specifická síť	338
22.2 Motivy pro tvorbu a řízení dodavatelského řetězce	340
22.3 Modelování dodavatelského řetězce	346
22.4 Aspekty managementu dodavatelského řetězce	348
22.5 Problém koordinace	349
22.6 Strategické řízení řetězce	353



---

22.7	Operativní řízení řetězce . . . . .	355
22.8	Užitky dodavatelského řetězce . . . . .	355
22.9	Dodavatelský řetězec a principy řízení výroby a nákupu . . . . .	356
	<b>Exkurz – příklad softwarového řešení řízení výroby a nákupu . . . . .</b>	<b>359</b>
	AZ.PRO – Strojní výroba . . . . .	359
	AZ.PRO – Nákup . . . . .	371
	<b>Literatura . . . . .</b>	<b>373</b>
	<b>Rejstřík . . . . .</b>	<b>375</b>

# O autorech

## Prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc.

Absolvent Vysoké školy ekonomické. Řadu let působil v elektrotechnickém průmyslu v oblasti řízení nákupu, výroby a odbytu. Na VŠE působil jako odborný asistent a docent na katedře organizace a řízení výroby, v Oblastním výpočetním centru vysokých škol při ČVUT jako samostatný vědecký pracovník a náměstek ředitele. Od roku 1990 je pracovníkem katedry ekonomiky, manažerství a humanitních věd FEL ČVUT; v letech 1994 až 2006 byl jejím vedoucím. Působí ve všech formách pedagogické a vzdělávací činnosti. Jeho publikační činnost reprezentuje řada knih (v poslední době *Nákupní marketing*, *Marketing Management*, *Řízení výroby*, *Výrobek a jeho úspěch na trhu*, *Střety marketingu*), překlady odborných knih z oblasti marketingu, managementu a logistiky, příručky pro vzdělávání, skripta a řada odborných statí, článků a recenzí, odborných posudků, příspěvků na tuzemských i zahraničních konferencích. Výzkumná činnost v oblasti managementu, marketingu, managementu výroby a nákupního marketingu (vedoucí řešitel dílčí části výzkumného záměru fakulty, řešitel výzkumných projektů podporovaných GAČR). Předseda oborové rady pro doktorské studium v oboru Řízení a ekonomika podniku na FEL, člen vědeckých rad Hospodářské fakulty TU Liberec, Ekonomické fakulty ZČU Plzeň, akademické rady Vysoké školy ŠKODA AUTO a.s., člen vědeckých a uměleckých rad UTB ve Zlíně a Fakulty multimediálních komunikací UTB. Místopředseda České marketingové společnosti, spoluzakladatel a předseda zkušební komise Českého institutu pro marketing (člen European Marketing Confederation), zakládající člen International Society for Inventory Research, člen několika redakčních rad odborných časopisů.

## Biografie:

- MARQUIS Who's Who in Science and Engineering 2006–2007, USA
- MARQUIS Who's Who in the World 23rd Edition 2006, USA
- MARQUIS Who's Who in the World 24th Edition 2007, USA
- Hübners Who is Who (v České republice), 2006, Švýcarsko – ČR
- KDO JE KDO v ČR 1998, 2002, 2005, Praha

## Doc. Ing. Věra Vávrová, CSc.

Absolventka Vysoké školy ekonomické oboru ekonomika průmyslu se zaměřením na organizaci a řízení výroby a postgraduálního studia pedagogika ekonomických předmětů. Řadu let působila v praxi v oblasti telekomunikací, kde se zabývala zejména otázkami organizace a řízení. Od roku 1985 je trvale na FEL ČVUT. Působí ve všech formách pedagogické činnosti na fakultě, podílí se i na vzdělávání dospělých. Její publikační činnost reprezentuje řada knih (v poslední době *Marketing Management*, *Řízení výroby*, *Výrobek a jeho úspěch na trhu*, *Střety marketingu*), překlady odborných knih z oblasti managementu a marketingu, učebnice a příručky pro vzdělávání, skripta a řada odborných statí, článků a recenzí, příspěvků na tuzemských i zahraničních konferencích. Výzkumná činnost v oblasti managementu, mar-

ketingu a managementu výroby. Spoluřešitelka dílčího úkolu z oblasti managementu výroby a nákupu v rámci výzkumného záměru fakulty, spoluřešitelka výzkumů podporovaných GAČR, odborná spolupracovnice na dalších grantech. Je členkou Hlavního výboru České marketingové společnosti, členkou zkušební komise Českého institutu pro marketing (člen European Marketing Confederation) a spolupracovnicí řady redakcí a dalších odborných institucí.

# Slovo úvodem

*Qui quaerit, invenit.*

*(Kdo hledá, nalézá.)*

*Mt 7,8*

**P**roblematika organizace a řízení výroby a nákupu zákonitě patří k jednomu ze stěžejních pilířů jak podnikatelského zájmu průmyslové praxe, tak studijních programů na podnikově zaměřených fakultách či fakultách s technicko-ekonomickými obory. Bohužel, nastupující generace vysílá v tomto směru významný signál. Pokud jde o studenty, objevuje se zde zvláštní přesvědčení, že touto problematikou se může zabývat někdo jiný, u nezkušené generace podnikatelů pak neblahá jistota, že nabízené metody a informační technologie vyřeší tyto problémy bez jejich vlastního přičinění. Pokusme se příčiny těchto postojů alespoň v zásadě specifikovat.

Je možno připomenout přístup manažera, který svým výrokem vstoupil i do odborné literatury, jako vhodně uváděný příklad k naznačeným otázkám. Jakýsi podnikatel totiž na dotaz „Jak jdou obchody?“ odpověděl: „Obchody by šly docela dobře, jen kdyby se nemuselo vyrábět!“ Tento dnes již legendární vtíp v sobě skrývá podstatu věci.

Vývoj manažerských metod, uplatnění informační a řídicí techniky, rozvoj marketingu a finančního managementu nabízejí nově nastupujícím manažerům nejen paletu dynamicky se rozvíjejících zajímavých disciplín, ale i řadu zajímavých zaměstnání a pracovních pozic. Použijeme-li poněkud vulgárního srovnání, ale bohužel plně odpovídajícího přístupům studentů, jak ukázaly naše zkušenosti, je např. práce v marketingu symbolem určité reprezentativní činnosti, předpokládající nejen znalosti, ale i určitý vzhled a chování pracovníka, které utvrzují jeho sebevědomí a pocit opravdového manažera. Navíc jde o věci, kterým „každý přece musí rozumět“. Obdiv získává samozřejmě i činnost na finančních trzích, při práci v bankovním sektoru či na burzách atd. Oproti tomu řízení výroby je považováno za práci skrytou někde uvnitř firmy, v představách laiků prováděnou manažery, kteří snad mají místo reprezentativních obleků montérky apod.

Tak oproti jiným „čistým“ a jakoby zajímavějším činnostem je práce v oblasti výroby jakousi „špinavou“ částí podnikání, provázenou řadou nepříjemných okolností. Musí se potýkat s nefunkčními výrobky, čelit poruchám zařízení, řešit problémy související s nedodaným materiálem, brát riziko za neopatrné dělníky, odpovídat za neukázněné dodavatele a kooperanty i za vlastní nefungující pomocné a obslužné složky atd. Manažeři výroby se musí věnovat „hašení požárů“, bojují s neúprosným časem. Neznalost tohoto prostředí paradoxně vede současně k tomu, že tyto rozpory jsou nezasvěcenými považovány za zbytečné. Existuje totiž představa, že moderní informační technologie a softwarové produkty umí takovéto věci vyřešit, aniž bychom se vyznali v jejich podstatě.

Specifikum naší ekonomiky se pak odráží navíc v tom, že podnikání je v naivních představách přidáváním hodnoty nákupem a následným prodejem, nebo v lepším případě prací v oblastech, kde se pohybuje kapitál. Pokud jde pak o výrobní proces, v nejlepším jako pouze výroba montážního charakteru, zcela závislá na dodavatelích a odběratelích, bez jakéhokoliv vlivu na výzkum a vývoj produktů. Tyto skutečnosti se odrážejí i v dalším podobném problému, tj. nezájmu o vlastní konstrukční a technologickou práci. Podstata problému se koncentruje v tom, že dovést do konce navržené technicky dokonalé produkty, podrobně vypracovat

vané marketingové strategie či přesné finanční záměry je záležitostí někoho, kdo nás již nezajímá. I když jde o tu poslední a nejpodstatnější překážku dosažení konkurenční výhody.

Mnohdy totiž dochází, i v naší odborné literatuře, k redukci problematiky managementu výroby, resp. nákupu, na otázky strategie, taktiky, zásady chování apod., aniž by byla vysvětlována podstata jednotlivých postupů a nástrojů, což vede nesprávně k samospasitelnému chápání moderních produktů informačních a komunikačních technologií, třebaže nemusí být jasné, čím je naplnit, případně jak jednotlivé použité informace dále racionalizovat ve všech souvislostech. V lepším případě vede pak jen k heslovitému pochopení této hluboké problematiky, na které je výrazně závislá prosperita celé firmy.

Každý, kdo se zabýval, i jen částečně, řízením výroby a nákupu, resp. implementací různých metod a softwarových systémů v této oblasti bez váhání potvrdí, že problém nelze řešit nastavením převzatého informačního systému či metody. Každá výroba je jiná! Řešení se musí přizpůsobit realitě.

Všem výrobním systémům je však společná množina východisek, znaků, nástrojů a principů, které tvoří masivní základnu pro tvůrčí skládání mozaiky, která může formovat úspěch firmy za předpokladu vytvoření nového specifického systému. Fundamentální znalost výchozí stavebnice je nezbytná. Což je v souladu s diskurzivním myšlením, kdy postupně pochopíme předmět a postupujeme pak vpřed od jednoho pojmu k druhému, až složíme požadovaný výsledek.

V minulých vydáních publikací s tematikou řízení výroby jsme se zabývali jak různými systémy počítačové podpory přípravy i vlastního řízení výroby, tak výběrem více či méně známých metod. Zejména různé metody mají velmi omezený aplikační rozsah vzhledem k velmi rozmanité typologii výroby. Metody a různé komerční produkty vznikají, mění se a zanikají. Základní články podstaty, na které řízení výroby a nákupu staví, trvají.

Řada pojmů, které v oblasti managementu výroby a nákupu běžně v praxi používáme, se zdá být starými a dostatečně známými. Známe však vždy jejich obsah? Víme i přes různé softwarové aplikace, jak uvedené informace vznikají, kde nalezneme základní vstupní údaje? Jestliže toto nejsme dostatečně schopni poznat, pak jsme pouhými interprety výpočtů, které nejsme schopni ovlivňovat co do jejich faktorů tak, abychom opravdu mohli o výrobě, případně odbytu či nákupu rozhodovat, dosahovat předpokladů pro získání konkurenční výhody. Vycházejme ze skutečnosti, že výroba musí zajistit nejen požadavky zákazníků, ke kterým se upíná úsilí firmy, ale současně i konkurenční výhodu – jednoduše řečeno ve shodě s Porterem jako výhodu z jedinečnosti či z minimalizace nákladů. Moderně řízená firma z hlediska výše popsaných tendencí makro i mikroprostředí vyžaduje bezpochyby výrobu:

- realizující požadavky trhu,
- kapacitně vyhovující,
- vybavenou vhodnou technologií,
- schopnou zajistit žádanou jakost,
- otevřenou snižování nákladů,
- organizovanou pro přizpůsobivost,
- zajištěnou výrobními faktory (kvalita, množství, čas),
- vybavenou kvalifikovanými pracovníky,
- dosahující potřebné produktivity,
- plně inovativní.

To vše vyžaduje specifický přístup k výkladu problematiky, kterou v této knize autoři předkládají. Především je třeba vycházet ze slučitelnosti či neslučitelnosti marketingové

koncepce podnikání a výroby, nákupu, případně odbytu. Jde o závažné podnikové skutečnosti, kterými výrobní podnik realizuje své cíle. Je třeba především vycházet z toho, že jednotlivé činnosti se rozvíjejí především na základě principů managementu jako takového. Máme na mysli cílovost, plánování, organizaci, kontroling a vzájemnou komunikaci. Vztah marketingu a managementu výroby je možno analyzovat na všech úrovních hierarchie managementu – jak na úrovni strategické a taktické, tak operativní. Právě na této operativní úrovni dochází ke střetávání dvou směrů v představách o plnění požadavků firmy vůči trhu, resp. vůči zákazníkům.

Autoři, kteří se v teorii, praxi a pedagogické práci zabývají managementem výroby a marketingem, vycházejí ze žádoucí koexistence těchto kategorií v tržních podmínkách a nabízejí tak současně řešení zmíněných rozporů jako:

- uplatnění základních metod a nástrojů managementu a jeho marketingové koncepce v celé firmě,
- realizaci komplexní standardizace,
- přijetí principů managementu produktu,
- plánování a řízení výroby v rámci integrovaného operativního řízení výroby,
- realizaci přechodu od funkčního k procesnímu řízení,
- vytvoření integrovaného přístupu k řízení celého hodnototvorného řetězce včetně dodavatelů a odběratelů (*supply chain*).

Vedle analýzy výchozích podmínek a zásad managementu má kniha své nosné části, tři základové panely, které představují: komplexní standardizace, systém operativního řízení výroby, řízení celého dodavatelského řetězce. Pochopení problematiky v souvislosti s tržní orientací firmy by nebylo možné bez orientace v principech manažerské práce a marketingové koncepce podnikání na straně jedné a typologie analyzovaného procesu na straně druhé.

Tímto přístupem je dána i struktura knihy rozdělené do pěti částí, které jsou znázorněny na následující straně.

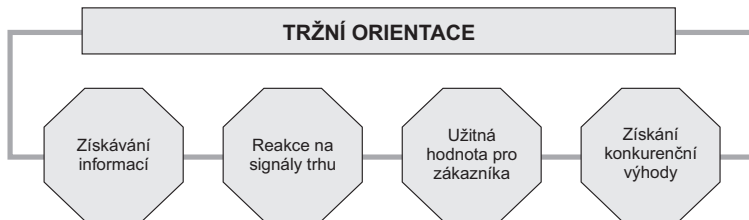
Každý výrobní podnik je jiný, svou složitostí, technickou úrovní, organizačními vazbami atd., proto nelze přijmout jednoduchý návod, jak řídit výrobu a další související činnosti. Lze však poskytnout seznámení se základními kameny a kamínky managementu výroby a nákupu, které umožní orientovat se v komplexních metodách, poznat základní faktory a vstupní prvky a tím proniknout do podstaty zvyšování flexibility firmy, její efektivity a konkurenční schopnosti. Dlouholeté zkušenosti autorů se uplatňují ve výkladu, který vede od základních principů a pojmů k vlastnímu plánování a řízení daných oblastí. Pak je možno nabídnout alternativy vlastního řešení tak, aby každý čtenář našel odpovědi i v této široké problematice na své konkrétní otázky a problémy. Studujícím poskytuje komplexní základ, který pak mohou snadno aplikovat v konkrétních podmínkách praxe. Všichni se musíme neustále řídit krédem Seneky Mladšího: *Intercidit eorum quae didiceris scientia nisi continetur* – Znalosti, kterých jsi dosáhl, přijdou nazmar, pokud je dále nerozvíjíš.

Autoři

## ŘÍZENÍ VÝROBY A NÁKUPU

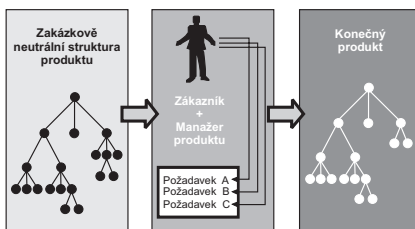
Část I

Vývoj podmínek řízení



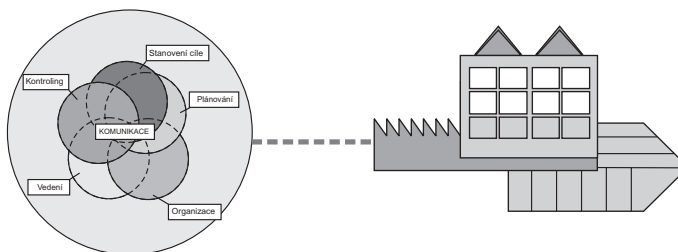
Část II

Komplexní standardizace



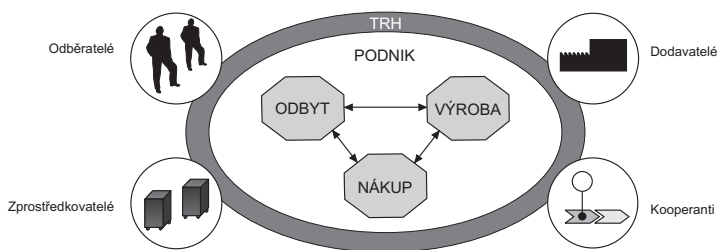
Část III

Management a typologie systému



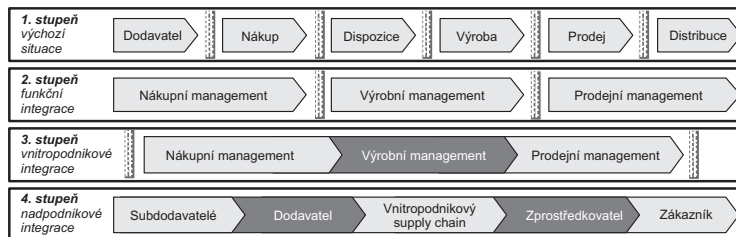
Část IV

Princip operativního řízení výroby



Část V

Dodavatelský řetězec



ZAJIŠTĚNÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI FIRMY

# Část I

## VÝVOJ PODMÍNEK ŘÍZENÍ



Vývoj společensko-ekonomického prostředí, které tvoří rámec řízení výroby a nákupu je charakteristický vysokou dynamikou a komplexností. Dynamiku je možno především hledat v rozvoji technologií, materiálů a zařízení, ale i v nebyvalém růstu potřeb a jejich individualizaci, stejně tak jako v rozvoji konkurenčních vztahů a výrazných změnách v segmentaci trhů. Komplexnost pak charakterizuje všeobecná globalizace, jak z pohledu trhů, spotřebního chování, socio-kulturních modelů, tak zcela nových forem komunikačního a informačního propojení, nových kooperací a přijímání nových rolí podnikatelských subjektů v komplexním přístupu k tvorbě hodnot. V důsledku uvedených tendencí dochází na jedné straně k dělbě práce jako předpokladu dalšího rozvoje ve specializaci a na druhé straně k novým formám propojování podniků od strategických aliancí přes síťové propojení a virtuální podniky až po kompaktní dodavatelské řetězce. Firma, která chce získat či obhájit své postavení v konkurenční soutěži, musí odpovědět novými výrobními koncepcemi, jejichž východiskem je bezpodmínečná tržní orientace, konkrétně vyjádřená přijetím marketingové koncepce managementu.





# 1. Základní charakteristiky současné průmyslové výroby

*Nové aktivity přináší řadu změn.  
Nejsou však spojeny pouze s restrukturalizací,  
ale především se šancí optimalizovat budoucí podnikání.  
Josef Schöttner*

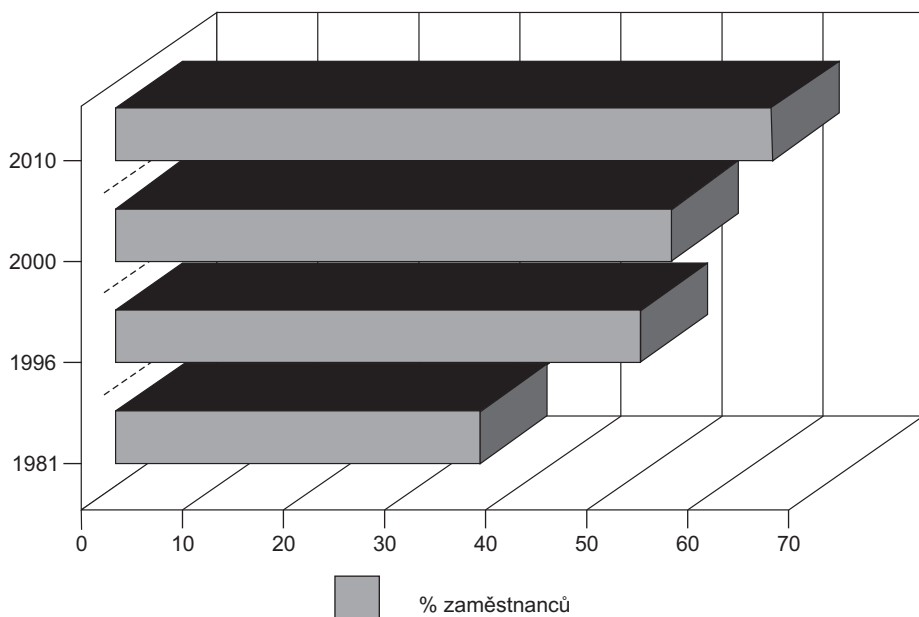
**E**konomický vývoj plní nejen úlohu vytvářet předpoklady změn ve společenském vývoji, ale je samozřejmě i jeho odrazem. Současný vývoj je podmiňován a charakterizován natolik závažnými a nadměrně dynamicky se vyvíjejícími aspekty, že lze s plnou odpovědností hovořit o tom, že získání komplexního, detaily podpořeného přehledu, je možné pouze trvalým sledováním všech podmínek a přístupů, stejně tak jako ochotou uplatnit racionální experiment a v neposlední řadě být přístupný ke změnám – mnohdy i zásadního rázu. Pokud jde o základní předpoklady, je třeba především vycházet ze skutečnosti, že zásadní změna pojetí trhu prodávajícího na trh kupujícího a s tím spojené přijetí marketingové koncepce managementu jako nutného východiska k zajištění základního cíle podnikání staví podniky před nový požadavek, totiž že plnění ekonomických a sociografických cílů není úplné, pokud je neprovází plnění požadavku uspokojení zákazníka. To ve svých důsledcích vede podnikání k tomu, že musí být připraveno na změny oboru podnikání, na změny cílových skupin zákazníků atd. Přijetí marketingové koncepce řízení firmy znamená, že výroba, stejně tak jako všechny složky výrobu zajišťující, musí soustředit své úsilí na uspokojení stávajících i latentních požadavků zákazníků, resp. na nabídku řešení jejich potřeb. Prvotním úkolem se tak stává rozvoj a vlastní realizace produktu, který odpovídá potřebám trhu, čímž vytváří pro firmu požadovaný odbyt a zisk s ohledem na vynaložené náklady. Cílem se tak z hlediska výroby a všech forem jejího subdodavatelského zajištění stává:

- uspokojení požadavků trhu,
- plnění ekonomických cílů daných požadavkem dalšího rozvoje či přežití,
- efektivní využití stávajících kapacit a předpokládaných zdrojů nových investic,
- nepřetržitý proces podpory inovací a vytváření jemu odpovídajícího prostředí.

Díky rozdílným a početným faktorům makroprostředí i mikroprostředí se podnik ocitá v bitevním poli, které lze do určité míry charakterizovat následujícími aspekty. Proces, ve kterém se dosud jasně vymezené národní společnosti musí vyrovnávat s existencí multikulturní společnosti, je nevyhnutelný. Růst životní úrovně, zvyšování kupní síly, využívání výsledků vědy v základních oblastech života společnosti vedou k výrazným socio-demografickým změnám. Vedle prodlužování délky života a plně hodnotného pracovního uplatnění jednotlivých příslušníků společnosti je třeba vytvářet možnosti naplnění nových forem života a práce. S tím je samozřejmě spojena i určitá změna hodnot. Tuto oblast chápeme, pokud jde o řízení výrobního procesu, jako výsledek politických, ekonomických a technologických změn posledních let, které zanechávají určité stopy ve společnosti a v pracovním prostředí. Konkrétně máme na mysli změny postoje k práci. I když se často v běžném životě objevují kritiky pozůstatků postoje způsobeného v našem prostředí dlouholetým vlivem tzv. socialistické

výchovy a představ, kdy vše patří všem, z čehož pak vyplývají další nároky na rovnostářství, kolektivní pseudoodpovědnost atp., přesto nelze přehlížet obecný trend vývoje, který vede od preferování materiálních hodnot (mít vše zabezpečeno a pojištěno) k postmateriálním hodnotám, které vytvářejí určitý společenský status každého občana a vedou jej k pocitu seberealizace. Proto je na místě využít u každého jednotlivce snahu o jeho samostatnost, sebeurčení a vytvářet v rámci výrobního procesu takové prostředí, které plně umožňuje rozvoj a využití osobní iniciativy. Na ní jsou i založeny moderní metody řízení výroby, nákupu, jakosti a další. Zaměstnanci jako partneři managementu musí své zkušenosti rozvíjet a využívat nejen pro docílení pozitivních výsledků vlastní firmy, ale stejně tak pro vytváření partnerství s dodavateli a všemi zprostředkovateli prodeje. K tomu je třeba prohlubovat vztahy důvěry, zejména transparentní politikou informovanosti o všech souvislostech, které mohou být na konkrétním pracovním místě využity. Potenciál výkonu jednotlivých pracovníků musí být využit pro podnikové cíle, které musí na druhé straně brát zřetel na jeho obsah i rozsah. Kombinace optimální organizace, použité techniky a lidí je předpokladem takto stanovených cílů.

Uvedené myšlenky týkající se postupné změny hodnot může ilustrovat výsledek výzkumu postojů k práci podle Opaschowského na obr. 1.1. Výzkum pod heslem „Jak budeme zítra žít“ byl prováděn v Německu.

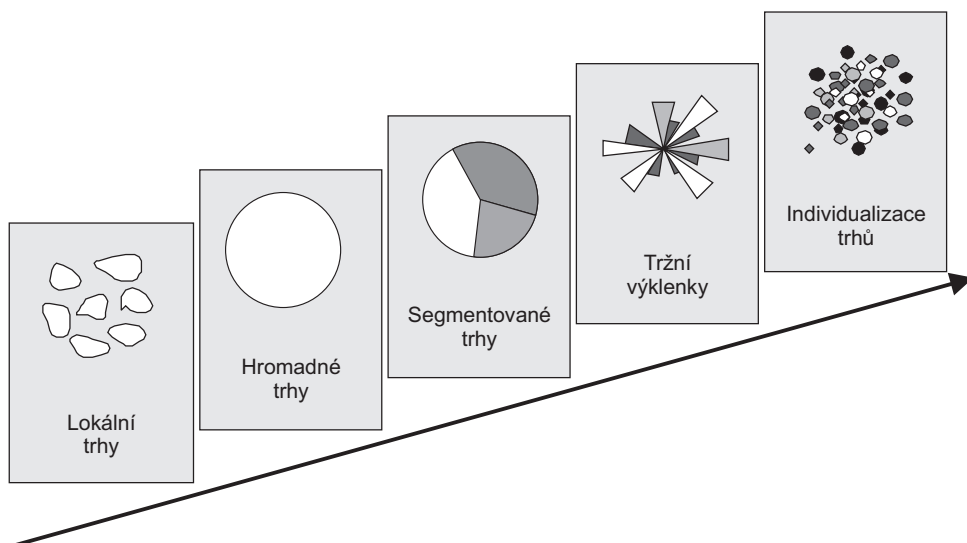


**Obr. 1.1** Změny chápání smysluplnosti vlastní práce [Pramen: Opaschowki 1997, upraveno]

Konkurence, jejíž růst je více než úměrný rozvoji společenských požadavků, si vzájemně klade řadu výzev ekonomických, technologických i ekologických. To se odráží v nových manažerských přístupech pro firmu jako celek, stejně tak jako pro vlastní řízení výroby a nákupu:

- růst kupní síly a diferenciací požadavků vedou ke změně od orientace firmy na masy kupujících k cílově sledovaným skupinám, případně k individuálním potřebám,

- vznikají a prohlubují se nové typy smluvních, institucionálních a transakčních vztahů, jejichž výsledkem je síťové propojení tržních subjektů a rozvoj vertikálního propojení výroby a obchodu, resp. zprostředkovatelů obchodu,
  - struktura cílů se posiluje směrem k bezprostředním formám řídicího procesu, tj. ke krátkodobému operativnímu plánování a řízení, aniž by tím bylo dotčeno řízení strategické a taktické,
  - problematika výroby je stále více vázána na tvorbu dodatečného užítku pro poptávajícího,
  - významnou konkurenční výhodou je posilování a hledání nových forem služeb spojených s produktem tak, že výrobní podnik se stává v tomto smyslu „továrnou na služby“.
- Vývoj trhů, resp. prohlubování tržní segmentace, zobrazuje schéma na obr. 1.2.



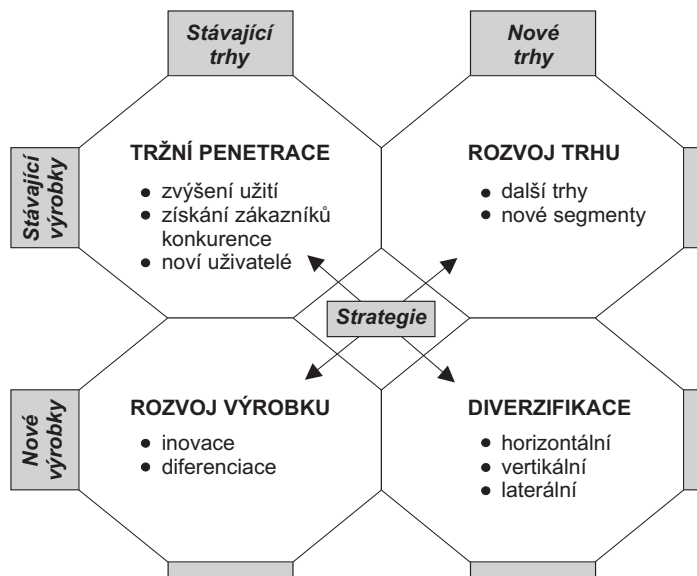
Obr. 1.2 Vývoj trhů

## 1.1 Dynamika a komplexnost – tendence rozvoje řízení výroby

Tendence rozvoje ekonomické reality jsou charakteristické nebývalou **dynamikou**. Tu je možno mimo jiné spatřovat v rozvoji technologií, materiálů a zařízení, v růstu a rozmanitosti potřeb, v rozvoji konkurenčních vztahů, ale i v prohlubující se segmentaci trhů. K tomu přistupuje jako nedílná charakteristika přibývajících **komplexnost**. Ať jde, jednoduše řečeno, o globalizaci z hlediska trhů, spotřebního chování, socio-kulturních modelů nebo o nové komunikační, síťové propojení a vynucenou kooperaci, spolupráci či postupné srůstání jednotlivých podnikatelských subjektů tak, že přijímají zcela nové role. V ekonomice, kde se nutně projevuje nezbytnost tržní orientace, má předpoklady úspěchu pouze marketingová koncepce managementu. To jest přijetí marketingu jako filozofie podnikání i jako souboru funkcí, majících z hlediska trhu široký rozměr poznávacích a realizačních činností.

Situace vyžaduje, aby se podnikatelské subjekty řídily jednoznačným a jasným vymezením svého postavení v hypersoutěži tak, jak to vyžaduje tržní prostředí, vlastní identita pod-

niku a disponibilní zdroje. Stanovení srozumitelných cílů, strategicky zaměřené plánování a organizace, odpovídající kontrolní systém, vzájemná komunikace a aktivizující podniková kultura jsou nezbytnými předpoklady úspěchu. Skutečnost ukazuje, že výchozí a pro manažerské řízení rozhodující stanovení transparentních cílů a jejich postupná operacionalizace mnohdy narážejí na jiné představy ve vlastní podnikové realitě. Dochází k určitému izolovanému chápání dalších dílčích cílů na úrovni firmy, chybí koordinace a dochází k tomu, že zdroje (ideové, lidské, finanční a další) nejsou využívány rukou společnou a nerozdílnou všemi horizontálními i vertikálními úrovněmi managementu. Právě zmíněná dynamičnost a komplexnost činí při současném růstu obrátu, výroby, ale i konkurence a požadavků zákazníků proces shody uvnitř podniku stále těžším. Podnik musí ve své základní strategii hledat svoji pozici na trhu. Buď sleduje stávající segmenty a následuje jejich požadavky, nebo dobývá nové trhy se stávajícími produkty, staré trhy upevňuje novými produkty rozšířeními o služby, případně mění svoje kompetence, kdy pro nové trhy uplatňuje nové produkty, mnohdy zcela odlišné od stávajících oborů podnikání. Dříve uvedený vývoj trhů výrobce k trhu kupujících vede, bohužel, opět k postupnému nasycení trhů a k další segmentaci specializovaných trhů. Cestou je hledání reálných, resp. nových kompetencí. Princip nejlépe vystihuje klasická Ansoffova matice růstu „výrobek/trh“ na obr. 1.3.



Obr. 1.3 Ansoffova matice „výrobek/trh“

Trvalá intenzifikace vztahů, zostřování konkurence a hledání nových nástrojů marketingového mixu v boji za přežití a vytvoření vlastního postavení na trhu nemůže být chápáno jako neřešitelná síla, před kterou je třeba rezignovat. Je třeba respektovat zejména dynamiku změn, totiž to, že konkurenční situaci, trhy a potřeby zákazníků je nutno analyzovat z hlediska stále kratších časových úseků. Produkt či služba, pro které byl třeba i nedávno k dispozici stabilní trh, se dnes stávají či brzy stanou nepotřebnými. Situace je o to závažnější, že nejen jednotlivé produkty či jejich řady, ale celé podnikatelské obory a komplexní koncepce, včetně obchodních principů, ztrácejí na trzích svoji sílu. Osvědčené strategie, mnohokrát úspěšně