

---

# 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</b>	<b>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 odchylkového 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>

řetězce, zejména v oblasti řízení výroby a nákupu. V rámci této knihy je také  
 představeno řešení řízení výroby a nákupu pomocí softwarového řešení  
 AZ.PRO. Tento systém je určen pro malé a střední podniky, které chtějí  
 zlepšit své řízení výroby a nákupu. V knize je také uvedeno, jak lze  
 využít řízení výroby a nákupu k zlepšení konkurenční výhody podniku.  
 V knize je také uvedeno, jak lze využít řízení výroby a nákupu k  
 zlepšení kvality výrobků a služeb. V knize je také uvedeno, jak lze  
 využít řízení výroby a nákupu k zlepšení bezpečnosti výrobků a služeb.  
 V knize je také uvedeno, jak lze využít řízení výroby a nákupu k  
 zlepšení environmentální udržitelnosti výrobků a služeb. V knize je  
 také uvedeno, jak lze využít řízení výroby a nákupu k zlepšení  
 sociální udržitelnosti výrobků a služeb. V knize je také uvedeno, jak  
 lze využít řízení výroby a nákupu k zlepšení ekonomické udržitelnosti  
 výrobků a služeb. V knize je také uvedeno, jak lze využít řízení  
 výroby a nákupu k zlepšení celkové udržitelnosti výrobků a služeb.

**Obsah**

- 1. ÚVOD
- 2. ŘÍZENÍ VÝROBY A NÁKUPU
- 3. ŘÍZENÍ VÝROBY
- 4. ŘÍZENÍ NÁKUPU
- 5. ŘÍZENÍ VÝROBY A NÁKUPU

**Doc. Ing. Věra Věrná, CSc.**

Autorka je Věra Věrná, CSc., která se zabývá výzkumem a výukou v oblasti  
 řízení výroby a nákupu. Její výzkumy se zaměřují na optimalizaci řízení  
 výroby a nákupu v různých typech podniků. Její výzkumy se zaměřují  
 na optimalizaci řízení výroby a nákupu v různých typech podniků.  
 V knize je také uvedeno, jak lze využít řízení výroby a nákupu k  
 zlepšení konkurenční výhody podniku. V knize je také uvedeno, jak  
 lze využít řízení výroby a nákupu k zlepšení kvality výrobků a služeb.  
 V knize je také uvedeno, jak lze využít řízení výroby a nákupu k  
 zlepšení bezpečnosti výrobků a služeb. V knize je také uvedeno, jak  
 lze využít řízení výroby a nákupu k zlepšení environmentální  
 udržitelnosti výrobků a služeb. V knize je také uvedeno, jak lze  
 využít řízení výroby a nákupu k zlepšení sociální udržitelnosti  
 výrobků a služeb. V knize je také uvedeno, jak lze využít řízení  
 výroby a nákupu k zlepšení ekonomické udržitelnosti výrobků a  
 služeb. V knize je také uvedeno, jak lze využít řízení výroby a  
 nákupu k zlepšení celkové udržitelnosti výrobků a služeb.