

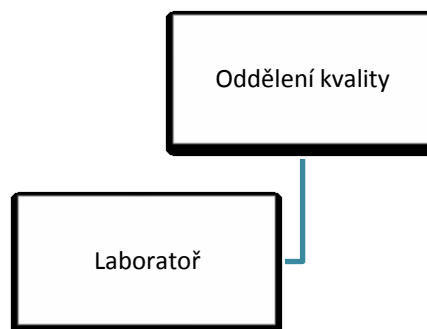
Súčinnosť pri plánovaní výrobkovej politiky poskytuje obchodné oddelenie, súčasťou ktorého je marketingové oddelenie. Taktiež je nevyhnutne do procesu zapojené ekonomické oddelenie a útvár výrobného riaditeľa.

Obchodné oddelenie predkladá manažmentu spoločnosti výsledky prieskumu trhu. Podľa výsledkov následne oddelenie generálneho manažéra vytvára strategický plán. Na tvorbe strategického plánu sa ďalej zúčastňujú oddelenia ekonomické a výrobné. Ekonomické oddelenie zostavuje predbežný strategický rozpočet, teda finančné plány. Výrobné oddelenie poskytuje informácie o kapacitných obmedzeniach v rámci výrobného procesu. Taktiež možnosti zapojenia sa do výroby ohľadne technologického postupu výroby.

Strategický plán je následne rozpracovaný jednotlivými oddeleniami do podrobnejších plánov. Prechádza sa od strategického plánovania až k operatívneému plánu. Výrobné oddelenie zohľadní ciele vytýčené v strategickom pláne. Vytvorí operatívny plán pre útvár PLAST ako aj pre útvár PLYŠ.

---

V rámci výrobní funkce je popsána i kontrola kvality. Oddělení kontroly kvality je zařazeno přímo pod generálního ředitele a jeho struktura je uvedena níže.



---

Výrobkovou politikou se zabývá ředitel oddělení výroby a generální ředitel podniku. Ze svého oddělení zapojuje ředitel výroby do práce pracovníky výzkumu a vývoje, kteří mají za úkol přicházet s návrhy na inovace a realizovat je. Velkým dílem k plánování výrobkové politiky přispívá i oddělení odbytu, které má na starosti zjišťovat přímo od zákazníků, které výrobky se jim líbí a které ne, které zlepšit, co přidat do výrobního programu a jaké další služby můžeme zákazníkům nabídnout. Tyto informace oddělení odbytu předává generálnímu řediteli a řediteli výroby, kteří na základě nich výrobkovou politiku upravují. Plánování výrobkové politiky ovlivňuje přímo či nepřímo tvorbu strategických plánů i v dalších odděleních. Z tohoto důvodu jsou k pracím na výrobkové politice přizváni i zástupci dalších oddělení, pokud jich je třeba. Výrobková politika bývá modifikována vždy po šesti měsících. Za úpravy je zodpovědný generální ředitel a ředitel výroby.

Obecně by se dalo říct, že ředitel výroby a generální ředitel dbají o to, aby se vyrábělo to, po čem je poptávka, s vlastnostmi požadovanými zákazníky, a aby výrobky splňovali všechny normy. O tom jak se plánuje výroba a jaké normy je třeba dodržovat je pojednáno dále, zde jde o něco jiného.

---

Společnost využívá krátkodobého, střednědobého i dlouhodobého plánování v oblasti výroby. Plánování ve výrobě má úzkou vazbu na plány odbytu, zásobování, skladování, technické oblasti a samozřejmě finanční oblasti. Výrobní plány využívají výše zmiňované plány jako vstupy a zároveň výroba z těchto plánů čerpá potřebné informace pro vytváření svých vlastních plánů.

---

Příprava výroby v podniku probíhá hned na několika místech.

---

Základním podkladem je pětiletý Strategický plán, který ukládá následující činnosti:

- Detailně analyzovat informace o hloubce a šířce výrobního programu

---

Plánování výrobních zdrojů

Podle plánovaného množství vyrobených výrobků spočítá úsek plánování výroby kolik je potřeba které ze surovin a předá tuto informaci finančnímu oddělení, obchodnímu oddělení a oddělení logistiky.

---

### **1.1.1 Výrobní vstupy (zdroje) a výstupy (produkt)**

Do výroby vstupují zdroje související se všemi funkcemi podniku. Některé zdroje jsou přímé, materiální, jiné nepřímé (z účetního hlediska tvoří převážně režijní náklady)

#### *1.1.1.1 Nepřímé vstupy*

První je personální zázemí, dodané personálním oddělením.

Oddělení logistiky se stará o včasné a bezproblémové dodání potřebných surovin do budovy k výrobnímu zařízení. Zajišťuje taky předání hotových výrobků externí spediční firmě.

Oddělení technologií zajišťuje chod strojů, které jsou součástí výrobního zařízení. IT úsek aktualizuje a udržuje v chodu software řídicí stroje a taky podnikový informační systém používaný mimo jiné pro komunikaci a předávání Plánu výroby.

---

Technická funkce:

Úsek vypracovává na základě spolupráce s Výrobním oddělením pětileté investiční plány, které jsou později konkretizovány na roční bázi – stejně tak, jako pětiletý Strategický plán výroby a Roční plán výroby

---

Ustanovení a zodpovědnost za výrobní politiku nesou představitelé top managementu společnosti. Výrobní politika je plánována na společných poradách, které se konají jednou za půl roku, v mimořádných případech častěji

---

Za účelem kontroly jakosti podnik zřídil samostatný organizační útvar Oddělení jakosti. Manažer tohoto oddělení dohlíží na dodržování norem a úzce spolupracuje s Technickým oddělením a oddělením Výzkumu a vývoje. Jakost finálního výrobku je z velké části ovlivněna kvalitou zrn. Proto nákupní oddělení před každou objednávkou předá vzorky laborantům z oddělení Výzkumu a vývoje, kteří posoudí kvalitu zrn a nález zadají do vnitropodnikového IS, kde jsou k dispozici Manažeru jakosti.

---

Oddělení pro strategické plánování koordinuje vedoucí pekárny a cukrárny, ředitele podniku a vedoucí ostatních oddělení při sestavování výrobní strategie podniku s výhledem na 5 let, přičemž již naplánované roky z let minulých se vždy každoročně zpřesňují. Výrobní strategie je součástí celkové strategie podniku, kterou sestavuje oddělení pro strategické plánování

---

V rámci úseku výroby je každoročne zostavovaná výrobná stratégia, ktorá je potom implementovaná do podnikovej stratégie. Za jej vznik je zodpovedný riaditeľ výrobného úseku, pričom pri jej tvorbe úzko spolupracuje s oddeleniami v rámci úseku výroby.

---

## **7.1 Obstarávanie hmotného majetku**

Obstarávanie môžeme v tomto prípade rozdeliť na rozširovanie hmotného majetku, s čím je najčastejšie spojená zmena kvantity, a obnovovanie majetku. Tieto aktivity sú zahrnuté v podnikovom investičnom pláne. Obnovovanie predstavuje aktivity nutné na zachovanie stavu výroby a prevádzky.

---

### **1.1.1.1 Energetická oblasť**

Do energetickej oblasti vstupov do výroby patria elektrická energia, tepelná energia, voda, čpavok a stlačené plyny.

---

Vo výrobnom oddelení sa väčšina vecí plánuje krátkodobo, podľa aktuálnych objednávok ložísk. V dlhom období by bolo možné rozšíriť alebo obmeniť výrobný sortiment, toto rozhodovanie spadá do dlhodobého programu výroby, ktorý je zahrnutý v strategickom pláne podniku zostavovanom raz za tri roky.

---

## **1.2 Plánování výrobné politiky**

Výrobnou politikou stanovuje generálny riaditeľ za pomoci a podkladů vedoucích všech oddělení (vrcholové vedení podniku).

Podklady a návrhy na změnu výrobné i procesní inovace přijímá generální ředitel od výrobního, odbytového oddělení či oddělení výzkumu a vývoje, resp. od jejich vedoucích.

---

Vďaka tomu, že niektoré fázy výrobných procesov prebiehajúce v rámci týchto divízií sú vzájomne totožné, dochádza v jednotlivých fázach výroby k vzájomnému prepojeniu uvedených divízií. Jedná sa obzvlášť o fázy: chladenie, povrchové úpravy, dokončovacie práce a balenie. V týchto častiach výrobného procesu dochádza okrem priestorového prepojenia aj k materiálovému prepojeniu, hlavne z ekonomických dôvodov, a to za účelom efektívneho využívania strojov a pomocného vybavenia.

---

Výrobná politika je definovaná vrcholovou úrovňou top manažmentu, pričom základným princípom je poskytovanie vysoko kvalitných a cenovo dostupných výrobkov pre zákazníkov firmy. S týmto princípom je úzko spätá podniková politika. Vytváranie samotnej podnikovej politiky spadá pod kompetenciu štábného útvaru generálneho riaditeľstva, a teda strategického plánovania.

---

Plánování výrobné politiky zajišťuje nejužší vedení společnosti<sup>1</sup>, konkrétne generální ředitel, ředitel ekonomického oddělení, ředitel výroby, ředitel jakosti a ředitel odbytového oddělení.

---

Oblasť výroby v podniku Kytary a.s. spadá pod úsek výroby. Ten je členen na päť oddelení.

Predne je to oddelení výrobního ředitele, dále pak oddělení vývoje a designu, dvě oddělení výroby a oddělení kontroly kvality.

---

<sup>1</sup> BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA. Ekonomika a řízení podniku. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 96 s. ISBN 80-210-3960-4.

## Oddělení výroby

Podnik Kytary a.s. disponuje dvěma odděleními výroby. Jedno oddělení se specializuje na výrobu akustických kytar, druhé na výrobu kytar elektrických.

---

### 1.2.1.1 Opravy majetku

Podľa miery opotrebenia môžeme opravy v podniku rozčleniť na:

- malé opravy- zabezpečujúce výmenu menších súčiastok
  - stredné opravy- zabezpečujúce výmenu väčších agregátov
  - generálne opravy- slúžia k odstráneniu rozsiahlejších následkov opotrebenia alebo poškodenia tak, aby boli dosiahnuté pôvodné vlastnosti<sup>2</sup>
- 

Výrobné inovace jsou v kompetenci úseku vývoje a inovací, které vytváří inovace kontinuálně na základě zdrojů (náměty pracovníků, výzkumy a další viz vývoj a inovace výrobků), výsledky eviduje, vyhodnocuje a předává vedoucímu výrobního oddělení, který je dále projednává, viz vývoj a inovace výrobků.

---

Vyradenie majetku je uskutočnené predajom, darovaním, likvidáciou, bezúplatným prevodom, fyzickou likvidáciou, mankom, či iným spôsobom.<sup>3</sup>

---

Celá výroba piva probíhá na jednom místě, v rámci celého areálu pivovaru Rudolf. Má několik jednotlivých úseků, podle určitých kroků výroby, ale jelikož vaření piva je kontinuální proces a není možné ho v žádném kroku přerušit, není technicky možné výrobu rozdělit do více divizí. Celá výroba probíhá v podstatě nepřetržitě, proto je provoz výroby vedený na tři směny. Součástí pivovaru jsou také stáčírny, kde se hotové pivo stáčí jednak do skleněných lahví nebo do sudů.

Směrnice o údržbě vlastního zařízení dává pokyn všem zaměstnancům, kteří pracují s různými stroji, že běžnou údržbu, jako je čištění nebo běžná prohlídka, provádějí sami. Tuto směrnici vypracovává vedoucí úseku údržba, který ji také aktualizuje, podle potřeb aktuálně pořízených strojů.

---

## 4.5.1 Organizačné typy výroby

Jedná sa o skupinovú výrobu.

---

<sup>2</sup>BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, s. 62. ISBN 80-210-3960-4.

<sup>3</sup>Landa, Martin. *Účetnictví podniku*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 161 s. ISBN 80-86861-11-2