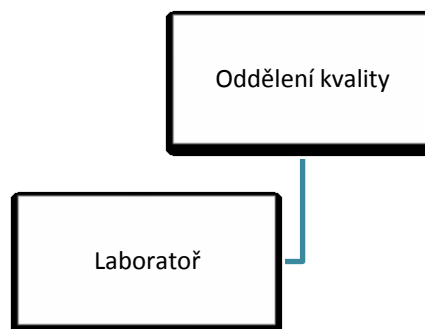


Súčinnosť pri plánovaní výrobkovej politiky poskytuje obchodné oddelenie, súčasťou ktorého je marketingové oddelenie. Taktiež je nevyhnutne do procesu zapojené ekonomické oddelenie a útvár výrobného riaditeľa.

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 politiku 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 společnosti¹, 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 oddělení.

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

¹ 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 vlastnosti²
-

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.³

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.

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

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