

OPERAČNÍ, PROVOZNÍ ČI OPERATIVNÍ MANAGEMENT VÝROBY

Gustav Tomek, Věra Vávrová

Východiska analýzy

Problematika řízení základních článků hodnototvorného procesu je neprávem, jak v odborných publikacích tak v systematické výuce, opomíjena oproti jiným manažersko-ekonomickým tématům. Přesto organizace a řízení výroby a nákupu zákonitě patří k jednomu ze stěžejních pilířů jak podnikatelského zájmu průmyslové praxe, tak požadavků na budoucí vzdělání účastníků ekonomických či technicko-ekonomických oborů. Uvědomujeme si to vždy, když máme na mysli konkrétní podobu konkurenční výhody, kterou určenou na základě řady strategických analýz, musí konec konců realizovat výroba a nákup? Na výkonu firmy se podílí řada funkcí. Proto přistupujeme k analýze hodnototvorného řetězce jako k analýze všech aktivit podniku. Vzhledem k rozlišení přímého a nepřímého podílu na tvorbě hodnot se zpravidla rozlišují podnikové funkce na primární a podpůrné. Pokud jde o primární aktivity, jedná se o ty činnosti, které mají přímý, bezprostřední podíl na zhotovení výkonu (produktu). Je to tedy především základní řetězec, představující fyzické zajištění hmotného toku, tj. vlastní nákup, dále výroba jako taková a konečné odbyt, respektive prodej, včetně poprodejních služeb zákazníkovi. Vzhledem k přijetí marketingové tržní koncepce managementu tvoří zde rozhodující integrující funkci marketing. Za podpůrné aktivity se považují funkce směřující k zajištění výrobních činitelů (personalistika, investice), výzkum a vývoj a činnosti podnikové infrastruktury. Přitom je třeba si uvědomit, že výše uvedené činnosti nejsou identické s organizačním uspořádáním těchto funkcí podle jednotlivých podnikových útvarů. Je třeba je chápat skutečně jako činnosti ovlivňující přímo či nepřímo hodnototvorný proces. Je možno analogicky využít i členění procesů na hlavní (na straně jedné) a pomocné a obslužné (na straně druhé). Hodnototvorný řetězec je obecně realizátorem managementu produktu, v jakékoliv formě konkurenční výhody, přinášející pozitivní výsledek firmě i zákazníkovi. [3] Navíc je třeba hodnototvorný

řetězec přesně specifikovat podle zaměření podniku. Jiný bude hodnototvorný řetězec výrobního podniku, jiný podniku služeb nebo provozovatele sítě. [4] Vývojové tendence, dynamika a flexibilita jednotlivých procesů vyžadují síťové propojení navazujících účastníků tvorby hodnot. Tak dochází ke komplexním řetězcům, charakterizovaným jako supply chain. [5] [6] Z hlediska analýzy jsou vždy rozhodující ty složky hodnototvorných řetězců, které vykazují vysoký potenciál diferenciací z pohledu zákazníka a jsou významně spojeny s ovlivňováním výše nákladů. Jedině tak je splněn smysl této analytické metody tím, že hodnototvorný řetězec slouží k:

- identifikaci hodnotových aktivit vedoucích k tvorbě produktu s cílem zvýšení užítku pro zákazníka,
- analýze vzniku nákladů a možností jejich snížení.

Zmíněný postup odpovídá marketingové filozofii v tom, že jde o integrovaný přístup orientovaný na zákazníka i náklady.

Druhou výchozí myšlenkou této stati je skutečnost, že mnohdy dochází v naší odborné literatuře, a následně v pedagogickém výkladu, 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, aniž by pak bylo jasné čím je naplnit, případně jak jednotlivé použité informace dále přibližovat realitě ve všech souvislostech. V lepším případě pak jde mnohdy o heslovité 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 diskursivním myšlením, kdy postupně pochopíme předmět a postupujeme pak vpřed od jednoho pojmu k druhému, až složíme požadovaný výsledek.

Procesní přístup k naznačenému problému se setkává s různorodým označením, které nemůže pozitivně sloužit jak požadavkům na komplexnost terminologie, tak návaznosti na českou manažerskou terminologii. Máme zde na mysli přebírání anglické (přesněji americké) terminologie bez ohledu na to, že označení pak může získávat zcela jiný význam, který nerespektuje problém jako takový a nutnost integrovaného a procesního pohledu.

Nejprve je třeba se zabývat úvahou o termínech *operační* a *operativní*. Prvý vznikl nejjednodušším překladem z angličtiny, kde je chápán, stejně i v češtině, jako vlastní řízení operací, nikoliv tedy komplexní řízení na určité úrovni managementu. (Podobně je tomu i s dnes velmi frekventovaným zaváděním termínu virální marketing - podle viral marketing, i když jde v podstatě o virový marketing.) Je třeba si uvědomit, že termín operativní souvisí právě s určitou hladinou řízení. Uznávání autoři managementu věděli a vědí, proč znázorňovat vertikálu řízení pyramidou. *Operativní řízení* je na rozdíl od strategického a taktického managementu hladinou, která

- nemůže realizovat úkoly na základě agregovaných, souhrnných informací, ale detailních informací (spotřeba času na konkrétní operaci versus hodnota lidské práce obsažená v produktu),
- nevytváří rozhodnutí na relativně delší dobu, jako určitou směrnicí, ale činí rozhodnutí krátkodobá.

Operativní řízení je možno definovat ve srovnání s taktickým a strategickým tak, že zatímco poslední dvě uvedené hladiny vytvářejí koncepci zdrojů a řízení, první má za úkol optimálně využít zdrojů a plnit úkoly v daných intencích. Pohybovat se v mantinelech daných strategií a taktikou tak, aby bylo dosaženo optima jak ve využití zdrojů, tak ve výsledku. Proto je třeba dávat pozor i na

nesprávnou interpretaci, kdy termín operativní je považován za identický k něčemu, co představuje řešení bezodkladné, ve změněném režimu atp.

A tak je rozhodně smysluplnější používat termínu *operativní management*, než *operační management*. Termín *operativní řízení výroby* jsme zavedli do odborné literatury v roce 1976, v podstatě zůstal stejný, i když dnes podrobněji specifikovaný (viz Tomek, G. – Šinkmajer, J. *Operativní řízení výroby*, SNTL, Praha 1976, později např. Tomek, G. – Vávrová, V. *Operativní řízení výroby*, SNTL, Praha 1990, další dvě vydání s touto tematikou v nakladatelství Grada, až současné *Řízení výroby a nákupu*, Grada, Praha 2007). Požadavek systematického zachycení a seskupení poznatků, odpovídající evropské vědecké tradici, respektuje trojici předmět, metody a systém. Tak je třeba chápat i komplexní pojem operativní řízení výroby. Soustavná výzkumná činnost, realizovaná v našich výrobních podnicích zjišťuje, že je tento pojem managementu blízký a je chápán jako integrovaný přístup a takto je i v podstatě převzat v softwarových řešeních a aplikacích českých či slovenských dodavatelů. Management výroby není totiž jen řízením operací, jde o řadu dalších interaktivních a procesně chápaných aktivit, které může vyjádřit pouze komplexní pojem, nad vlastním řízením operací. Termín operativní management odpovídá hierarchii řízení která je dána základní stupnicí realizace managementu, tj. strategickým, taktickým a operativním řízením.

Další možná varianta, jakou je náhrada termínem *provozní řízení*, odvádí pozornost spíše k řízení hmotného toku, navíc neumožňuje bližší odlišení údržby od logistiky apod.

1. Podstata operativního managementu

Operativní management je charakteristický tím, že jde o souhrn aplikace nástrojů managementu a vyvíjených aktivit, jejichž úkolem je splnění cílů při optimálním využití zdrojů, které jsou v daném okamžiku k dispozici. Pokud jde o operativní management výroby, odbytu a nákupu, jedná se o řízení významné části podnikového hospodaření, která tvoří jádro vazby na odběratele i na dodavatele, realizuje tedy spojení firmy s trhem odbytovým i nákupním. Přitom je třeba zajistit ekonomicky účinnou konfrontaci výstupů a vstupů, které uvedenému spojení na trh dodavatele

a odběratele odpovídají. Tento proces vyžaduje i event. kooperační vztahy na jiné výroby. Těsnost vazeb na odběratele i dodavatele bude dána především charakteristikou výrobků z hlediska jejich přímého či nepřímého určení trhem.

Operativní řízení výroby se soustřeďuje na řešení následujícího:

- co vyrábět, tedy co naplánovat, organizovat a kontrolovat,
- určit rozhodující opatření:
 - cíle,
 - způsob řízení,
 - motivace,
 - formy kontroly,
 - organizační uspořádání,
- určit podmínky pro plánování a řízení na základě vlastností výrobků a výrobních faktorů, což vede zejména k zajištění ekonomiky u:
 - výrobku,
 - výrobního programu,
 - materiálového hospodářství,
 - pracovní síly,
 - nástrojů, nářadí a přípravků,
 - strojů a zařízení,
- analyzovat specifické možnosti a způsoby utváření výrobního procesu, tj. zajištění ekonomiky celého výrobního procesu,
- maximální úsporu řídicích i prováděcích prací zejména cestou využití podpory počítačem.

Zajištění ekonomiky celého výrobního procesu vyžaduje uplatnění principů teoreticky fundované ekonomiky výroby, která předpokládá:

- popis ekonomicky významných vlastností:
 - vstupů,
 - výstupů,
 - procesu,
- klasifikaci a typizaci výroby v její rozmanité jevové formě,
- rozvoj poznávacích a rozhodovacích modelů,
- systematickou tvorbu a aktualizaci základních vstupních dat řízeného procesu jako výsledek komplexně pojaté standardizace.

Schopnost a úspěšnost výrobního procesu bude mimo jiné závislá na kvalitě managementu, na stupni rozvoje technologie, na finančních možnostech podniku, na omezeních v pořízení výrobních faktorů, na kvalitativních, kvantitativních a časových limitech výkonu pracovní síly a na

okolí. Z uvedeného je možno dále konkretizovat obecné cíle ekonomiky výroby jako věcný, hodnotový a humánní cíl.

Z toho vyplývají pak podrobnější podstatné úkoly plánování a řízení výroby (*Produktionsplanung und -steuerung, Operatives Produktions-Management, Production Planning and Scheduling, Production-Management*) [2], [7], [8], chápané jako soubor manažerských nástrojů:

- určení primární spotřeby, tj. počtu finálních výrobků a náhradních dílů s ohledem na požadavky trhu,
- určení sekundární a terciární spotřeby, tj. spotřeby surovin, polotovarů (obecněji materiálů), sestav, podsestav a dílů a konečně pak pomocných a režijních materiálů,
- určení časového průběhu spotřeby, event. stanovení pojistných zásob,
- určení potřeby včetně rozdělení na vlastní a zajišťovanou z cizích zdrojů (přičemž se již vychází ze strategických a taktických rozhodnutí),
- určení velikosti výrobních zakázek,
- stanovení termínů výrobních zakázek a vzájemné odsouhlasení kapacitní nabídky a poptávky ve vazbě na termíny odvádění a zadávání,
- terminování vlastního výrobního postupu tak, že pro každou operaci je v kalendářním plánu stanoven okamžik realizace,
- prosazení plánu, což představuje:
 - věcně správné a včasné obstarání výrobních faktorů,
 - kontrolu zajištění výrobních faktorů,
 - vydání výrobních podkladů a dokladů,
 - rozdělení práce na pracovní jednotky s ohledem na pořadí,
 - sledování a regulaci postupu prací,
 - zajišťovací úkoly, tj. řešení odchylek mezi plánem a skutečností,
- materiálovou dispozici,
- aktualizaci podkladů operativního managementu výroby na základě přijatých změn.

Relativní význam jednotlivých úkolů závisí samozřejmě na situaci a struktuře výrobního podniku. Jen na základě konkrétní analýzy můžeme získat hlubší znalosti o systému úkolů operativního řízení výroby. Operativní management výroby představuje součást systému řízení podniku. Každý subsystém je sám o sobě systémem, zvláště tehdy, jestliže na něj jsou kladeny tak široké

úkoly, jako v tomto případě. Je třeba jej chápat jako systém plánování a řízení nejen výroby, ale i činností o výrobě rozhodujících a výrobu zajišťujících. Východiskem operativního managementu výroby je samozřejmě plán, který je třeba chápat jako subsystém plánovacího systému výrobní organizace, dále členěný na operativní plány jednotlivých oblastí výroby a činností výrobu zajišťujících, popř. upřesňujících. Subsystém operativního plánování musí plně zabezpečovat cíle pro dané období při zajištění zpětné vazby, umožňující nejen kontrolu jeho plnění, ale operativní regulaci tak, aby mohlo být postupně dosahováno komplexních cílových úkolů nejen jednotlivých složek řízených operativním plánem, ale vyšších cílů až po základní úkol firmy.

Proto je třeba v postavení operativního plánu výroby a ostatních plánů uplatňovat myšlenku, že jsou nedílnou součástí celého systému operativního řízení výroby. Právě toto pojetí operativního plánování a operativního řízení umožňuje v oblasti vnitropodnikového řízení realizovat myšlenky řízení na základě cílů, procesního přístupu a zajistit zpětnou kontrolu plnění plánu, jakož i vazby na složky, ze kterých plánování výroby vychází a které výrobní proces zajišťují.

2. Integrované řízení - princip „operativního řízení výroby”

Do systému operativního řízení výroby je nutno, dle získaných zkušeností a vlastních poznatků, zahrnout následující subsystémy:

- operativní plánování,
- operativní evidenci výroby,

- metody vlastního řízení výrobního procesu,
- metody řízení nákupu a zásob,
- kontroling výroby a nákupu,
- změnové řízení.

Jednotlivé subsystémy zde uváděné probíhají v podnikové praxi paralelně, i když z hlediska výkladu jsou uváděny v logické posloupnosti. Z hlediska problematiky vztahů marketing - výroba a obdobně z hlediska vztahu výroba - nákup, event. výroba - technická příprava výroby, představuje základ systémového pojetí operativního řízení výroby právě integrovaný subsystém plánování. [1] Je možno jej v rámci komplexního systémového přístupu charakterizovat tím, že jde o operativní plánování v základních oblastech podílejících se bezprostředně na tvorbě výsledného produktu, tj.:

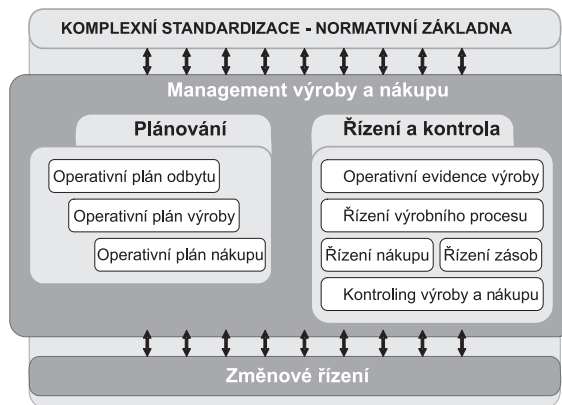
- operativní plánování odbytu,
- operativní plánování výroby,
- operativní plánování nákupu,

které je pak postupně zpřesňované, zpravidla od čtvrtletního, přes měsíční až po směnové.

To znamená, že jednak vstupní informace jednotlivých operativních plánů musí na sebe navazovat (výstup jedné oblasti plánování je vstupem pro další oblast plánování), jednak podmínky realizace jednotlivých plánů musí být zajištěny ve společném konsensu. Schematicky je princip operativního řízení výroby znázorněn na obr. 1.

Koncepce tvorby tohoto systému se musí řídit obecnými koncepčními pravidly:

Obr. 1: Schéma činností tvořících systém operativního řízení výroby



Zdroj: vlastní zpracování.

- vypracování základní filozofie integrovaného plánování,
- definování nástrojů řízení,
- zajištění průběhu a realizace plánů,
- kontrola plnění plánovaných úkolů,
- trvalá koordinace všech činností,
- určení odpovědností,
- průběžná aktualizace podmínek a úkolů.

Jak stručně charakterizovat základní filozofii operativního plánování? Je to především aktivní připravenost všech účastníků plánovacího a řídicího procesu vytvářet tvůrčím způsobem budoucnost firmy. S tím souvisí ochota plánovat realisticky a bez zbytečných jisticích polštářů. Konečně je to připravenost plánovat stále vpřed za chodu, zpětný pohled uplatňovat pouze při odchylkách skutečnosti od plánu. Pokud jde o vlastní principy plánování je třeba zajistit:

- vazbu na dominantní úkoly strategického a taktického plánování,
- vzájemně postupné odsouhlasování možných variant plánu mezi všemi účastníky procesu, tzv. revolverové plánování,
- neustálé posouvání plánu vpřed podle dalších krátkodobých období, tzv. rolující plánování,
- uplatnění flexibilního přístupu a elasticity plánovacího procesu,
- dostatečný prostor pro kontrolu a rozhodování o dalším postupu.

Vlastní průběh plánování musí být zabezpečen kontrolním systémem. Je možno použít příměru, že operativní plánování je počátkem a katalyzátorem kontrolingového procesu. Proč kontrolní systém? Má následující úkoly:

- funkci jistění,
- funkci korekce,
- funkci posouzení splnitelnosti plánu.

To je zajištěno:

- zjištěním skutečných dat,
- porovnáním plánu a skutečnosti,
- analýzou odchylek.

3. Několik výsledků z výzkumných šetření

Mimo dalších hypotéz sledujeme v našem výzkumu, kterému se věnujeme od roku 1999, otáz-

ky funkčnosti zmíněného integrovaného přístupu k operativnímu řízení výroby, zejména z hlediska zvýšení konkurenční schopnosti a nalezení tržní kompetence firmy při likvidaci stávajících střetů jednotlivých funkčních činností s marketingem. Jedná se zejména o současný Výzkumný záměr MSM 6840770038 Rozhodování a řízení pro průmyslovou výrobu III, případně GAČR 402/02/0160 Výzkum investičně nenáročných restrukturalizace nosných vnitropodnikových vztahů v malých a středních podnicích – rozpory s marketingem a GAČR 402/06/0297 Výzkum uplatnění rozhodujících tržních kompetencí a odstranění možných rozporů v malých a středních podnicích – postavení marketingu ve firmě. V rámci výzkumných projektů byly získány využitelné odpovědi v první etapě od 102 firem, ve druhé od 220, převážně elektrotechnických a strojírenských výrobních podniků.

Vzhledem k problematice vzájemných vztahů mezi účastníky hodnototvorného procesu představuje pojetí operativního řízení výroby systémový základ, který vede k řešení latentních či existujících rozporů mezi těmito funkčními oblastmi. Rozhodující je zde splnění požadavku vytvořit integrovanou soustavu operativních plánů. Jde o průběžně aktualizované plánování, pohybující se v daných dispozičních podmínkách relativně krátkého období, a to v těch základních oblastech, které se bezprostředně podílejí na

Tab. 1: Zdroje plánu prodeje

Zdroje plánu prodeje	
Objednávky zákazníků	51,2 %
Marketingový výzkum	31,3 %
Odhad a statistika	12,8 %
Dlouhodobé plány	4,7 %

Zdroj: vlastní zpracování.

Tab. 2: Zdroje plánu výroby

Zdroje plánu výroby	
Plán odbytu	59,7 %
Zkušenosti výroby	26,8 %
Objednávky zákazníků	6,0 %
Úkol nadřazené firmy	4,5 %
Výrobní kapacita	3,0 %

Zdroj: vlastní zpracování.

tvorbě výsledného produktu a jeho zajištění dodavatelským řetězcem ve vztahu k okolí i uvnitř firmy. Soustava operativních plánů odbytu/prodeje - výroby - nákupu tvoří prostředí pro integraci vnitropodnikových vztahů s nároky trhu. Je tedy určitým mostem uvnitř mikroprostředí. Výsledky provedeného šetření ukazují, jak jsou skutečně vzájemně provázány operativní plány z hlediska výchozích podkladů, což je znázorněno na následujících tabulkách – tab. 1. – zdroje plánu prodeje, tab. 2. – zdroje plánu výroby, tab. 3. – zdroje plánu nákupu.

Tab. 3: Zdroje plánu nákupu

Zdroje plánu nákupu	
Plán výroby	51,5 %
Plán odbytu	41,2 %
Stav zásob	4,4 %
Odhad	2,9 %

Zdroj: vlastní zpracování.

Které podklady považují respondenti za nejvýznamnější? Z hlediska plánu odbytu/prodeje to jsou především objednávky zákazníků, v menší míře pak odhad či statistika a marketingový výzkum trhu. Uvádění objednávek zákazníků jako nejčastějšího údaje může znamenat i určitou výpověď o tržní orientaci firem. Tu je možno potvrdit výsledkem doplňující otázky "Jaká je vstřícnost prodeje k požadavkům zákazníků?" ANO nebo SPÍŠE ANO odpovědělo 97,8 % respondentů. Ani jeden z respondentů u této otázky nevedl NE ani SPÍŠE NE. (Zbytek procent tvoří respondenti, kteří neodpověděli vůbec.)

Dalším důležitým kritériem integrovaného přístupu k tvorbě operativních plánů je faktická spolupráce mezi útvary – tab. 4 – vstřícnost mezi základními činnostmi tvorby hodnot.

Nepochybně zajímavá je, výsledky výzkumu zjištěná, volba kritérií používaných při výběru zakázek v rámci plánování odbytu/prodeje. Je

to především kapacitní možnost výroby (45 %), dále pak zisk a v relativně malé míře příspěvek na úhradu.

Pokud jde o vstřícnost výroby ke změnám plánu prodeje uvádí ANO 88 % respondentů. Spojíme-li tuto otázku se zjištěnou realizací komplexní standardizace, pak podle vyjádření respondentů je považována za nejvýznamnější faktor, umožňující vstřícnost, stavebnicovost výroby (96 % odpovědí). Útvar nákupu prokazuje vstřícnost ke změnám prodeje v průběhu plánovacího období v 92 %.

Úroveň vztahů mezi rozhodujícími funkcemi hodnototvorného řetězce jednak zvyšuje úroveň integrace, jednak dává předpoklady jejího uplatnění v oblasti operativního řízení a ve svém výsledku charakterizuje uplatnění tržní koncepce podnikání.

Na otázku „Jak je firma vstřícná k připomínkám zákazníků?“ odpovídá - zcela a důsledně 79 %, částečně 21 %. U firem, kde je samostatná funkce marketingu, se zvyšuje prvý údaj na 81 %. Obdobně to vyjadřuje postoj k heslu „Náš zákazník náš pán“ u rozhodujících částí hodnototvorného řetězce. Zcela a důsledně odpovídá 67 %, částečně 31 %. U firem se samostatným marketingovým útvarem se zvyšuje tento údaj na 70 %. To samozřejmě, i když v relativně malé míře, může potvrdit význam marketingového útvaru. Potvrzuje to např. další získaný údaj, že konkurenční výhody si daleko více uvědomují firmy, kde funguje marketingový útvar, a to ze 71 % oproti ostatním, kde tato myšlenka nachází odpověď jen v 60 %. Cennější výsledek analýz je možno spatřovat v tom, že obecně v rámci hodnototvorného řetězce roste uvědomění tržní orientace, jednotné koncepce managementu, představované právě marketingovou koncepcí, která se upevňuje vztahem mezi příslušnými funkcemi, tak jak to vyžaduje systém operativního řízení výroby. O vztahu k tržní orientaci svědčí i zjištění pořadí dimenzí rozhodujících o utváření výrobního programu viz tab. 5.

Tab. 4: Vstřícnost vybraných útvarů

	ze strany prodeje	ze strany nákupu	ze strany výroby
K výrobě	88,9 %	88,7 %	
K nákupu	75,6 %		82,6 %
K prodeji		75,0 %	89,1 %

Zdroj: vlastní zpracování.

Tab. 5: Aspekty utváření výrobního programu

Dimenze rozhodující o utváření výrobního programu	
Potenciální oblast poptávky	68 %
Zvýšení užítku pro zákazníka	17 %
Použité technologie	15 %

Zdroj: vlastní zpracování.

Integrace rozhodujících činností hodnototvorného řetězce vede i ke změnám chování u podpůrných činností – viz tab. 6.

Tab. 6: Vstřícnost podpůrných činností

	Vstřícnost ke změnám požadavků ze strany zákazníka	Spolupráce s tvarem marketingu
Technická příprava výroby	68 %	53 %
Výzkum a vývoj	58 %	52 %
Logistika	53 %	49 %

Zdroj: vlastní zpracování.

Závěr

Odbyt, výroba a nákup jako rozhodující články hodnototvorného řetězce, kde dochází ke konkrétní realizaci strategie firmy, vycházející ze zjištěných hrozeb a příležitostí (sortiment, provedení, lhůty, rozsah výroby), případně slabých (přijetí mimořádných opatření v kapacitách, kooperaci, dodávkách) či silných stránek (směr konkurenční výhody). Zde se tedy s konečnou platností rozhoduje o úspěchu firmy. Nelze tedy tento problém v žádném případě nahradit řízením operací či neadresného provozu. Jednotlivé úkoly je třeba zvážit z hlediska daných možností zdrojů a z hlediska realizačních možností rozhodujících článků hodnototvorného řetězce (odbyt, výroba, nákup). Východiskem je plán odváděné výroby daný prodejem (odbytem) pro jednotlivé finální výrobky či náhradní díly. V integrovaném pojetí operativního plánování na něj pak navazuje plán zadávané výroby, tj. operativní plán výroby. Plán zadávané výroby je plán zadávání a odvádění jednotlivých částí finálních výrobků. Definuje plánované úkoly z hlediska vnitropodnikových zakázek podle kapacit a lhůt. Na tento plán pak navazuje plán nákupu. Zpětné vazby této soustavy plánů tvoří plnění jednotlivých operativních plánů, tzn. zajištění výroby materiálem a zajištění prodeje hotových výrobků výrobou. Nosnou myšlenkou je to, že uvedené tři články hodnototvorného řetězce

zajišťují vazby firmy na její bezprostřední okolí v souladu s marketingovou koncepcí řízení firmy. Proto musí být k řešení případných rozporů přistupováno mimo jiné i s vědomím tohoto smyslu integrace odbytu, výroby a nákupu, což se projeví v pozitivním hodnocení firmy dvojitým směrem:

- synergickým efektem při dosahování ekonomických výsledků firmy,
- konsensem nutným pro upevnění či zvyšování tržního postavení firem.

Tato stať vznikla jako jeden z výstupů Výzkumného záměru MSM 6840770038 Rozhodování a řízení pro průmyslovou výrobu III - TÚ 11.

Seznam literatury

- [1] PALUPSKI, R. *Management von Beschaffung, Produktion und Absatz*. 1. vyd. Wiesbaden: Gabler, 2002. ISBN 978-3-409-23227-2.
- [2] STEVENSON, J. W. *Operations Management*. 1st ed. New York: McGraw-Hill. 2002. ISBN 0-07-112129-3.
- [3] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [4] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2004. ISBN 80-7179-887-8.
- [5] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [6] TOMEK, G., CHROMCOVÁ, A. *Supply Chain Management a automobilový průmysl. E+M Ekonomie a Management*. 2002, roč. 5, č. 4, s. 25-29. ISSN 1212-3609.
- [7] VAHRENKAMP, R. *Produktionsmanagement*. 1. vyd. München: Oldenbourg Verlag, 2008. ISBN 978-3-486-58784-5.
- [8] ZÄPFEL, G. *Grundzüge des Produktions- und Logistikmanagement*. 1. vyd. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1996. ISBN 3-11-015000-X.

**prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc.
doc. Ing. Věra Vávrová, CSc.**

České vysoké učení technické v Praze
 Fakulta elektrotechnická
 Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd
 tomek@fel.cvut.cz
 vavrovav@fel.cvut.cz

Doručeno redakci: 2. 1. 2009

Recenzováno: 11. 3. 2009; 12. 3. 2009

Schváleno k publikování: 14. 9. 2009

ABSTRACT**OPERATION, OPERATIVE OR OPERATIONAL PRODUCTION MANAGEMENT****Gustav Tomek, Věra Vávrová**

The integration of determinant functions of value forming chain is solved by the subsystem of operational control of manufacturing. It is based on an operational plan, which represents the complex control instrument formed by the closely tied plans of sales, manufacturing and purchase. The system of operational plans has to be supplemented by the operational recording of manufacturing process, the actual methods of production control and the management of changes so that the operational control of manufacturing may fulfil the function of the complex instrument of the management that is capable to use all managerial principles and instruments in the basic sphere of value creation.

Viewed from the standpoint of the relation marketing – production, by analogy production – purchasing or production – technical preparation of manufacturing (design and technology), the conception of the operational control of production constitutes the system basis that leads to solving latent and actual discrepancies between these functional spheres. The decisive section is the sub-system of planning. That concerns the systematically up-dated planning that ranges within the given dispositional conditions of a relatively short period. That is to say, in such basic spheres which participate directly in the generation of a final product and its assurance by supplier chain in relation to the external environment and inside a company. That means the operational planning of marketing (sales), operational planning of manufacturing and operational planning of purchasing.

The standardization is the assumption of the integration and flexibility of planning and control, namely, the exertion of system of standards, normative specifications and restrictions. The system of operational control of production is linked up directly with the economic management of inter-plant departments. The operational control of production has also the own checking system.

Key Words: production management, operational control, operational plan.

JEL Classification: M 11.