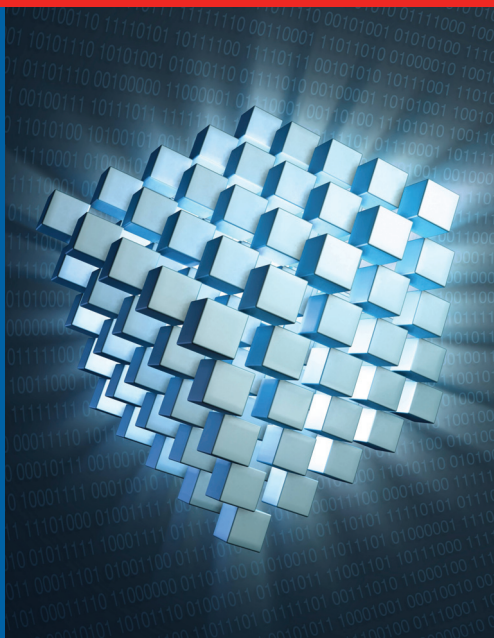




Gustav Tomek, Věra Vávrová

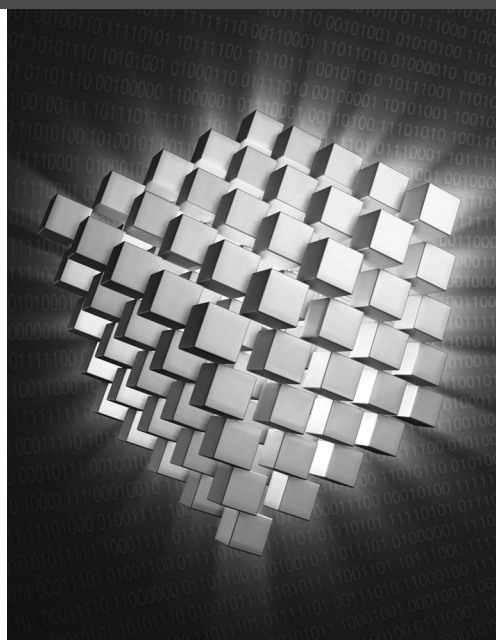
# Integrované řízení výroby



**Od operativního  
řízení výroby  
k dodavatelskému  
řetězci**



# Integrované řízení výroby



**Od operativního  
řízení výroby  
k dodavatelskému  
řetězci**

Nakladatelství děkuje za podporu při vydání knihy společností:

TESLA ElectronTubes s.r.o.

Vítkovice – výzkum a vývoj – technické aplikace, a.s.



**Prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc.**

**Doc. Ing. Věra Vávrová, CSc.**

## **Integrované řízení výroby**

### **Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci**

Kniha je monografie

---

#### **TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5442. publikaci

#### **Odborná recenze:**

Prof. Ing. Jaromír Veber, CSc.

Prof. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Počet stran 368

První vydání, Praha 2014

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

*Tato kniha je jedním z výsledků Výzkumného záměru Fakulty elektrotechnické ČVUT „MSM 6840770038 – Rozhodování a řízení pro průmyslovou výrobu III, TÚ 11: Řízení firmy a její konkurenční schopnost“.*

© Grada Publishing, a.s., 2014

Cover Photo © fotobanka allphoto

**ISBN 978-80-247-4486-5**

#### **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**.*

---

#### **ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:**

**ISBN 978-80-247-9106-7 (ve formátu PDF)**

**ISBN 978-80-247-9107-4 (ve formátu EPUB)**

# Obsah

<b>O autorech</b> .....	<b>9</b>
<b>Slovo úvodem</b> .....	<b>10</b>
<b>1. Na počátku je zákazník a produkt</b> .....	<b>13</b>
1.1 Podstata marketingové koncepce .....	14
1.2 Produkt .....	16
1.3 Cyklus tržní životnosti produktu a cyklus realizace produktu .....	20
1.4 Tvorba hodnoty .....	21
<b>2. Výrobní proces</b> .....	<b>25</b>
2.1 Výrobní proces – rozhodující část hodnototvorného řetězce .....	26
2.2 Požadované vlastnosti výrobního systému .....	30
2.2.1 Kapacita .....	30
2.2.2 Elasticita výrobního systému .....	31
2.3 Tendence ovlivňující rozvoj řízení výrobního procesu .....	32
2.4 Management základních článků vnitropodnikového hodnototvorného řetězce .....	36
2.5 Vztah odbytu, výroby a nákupu k logistice a vnitropodnikovému řízení . . .	38
2.6 Typologie výrobního procesu .....	40
2.6.1 Typologie z hlediska řízení zakázek .....	41
2.6.2 Typologie dle využití technických zařízení .....	42
2.6.3 Typologie z hlediska technicko-výrobního zaměření .....	42
2.6.4 Typologie z hlediska časové struktury .....	42
2.6.5 Typologie z hlediska prostorové struktury .....	43
2.6.6 Typologie podle programu a rozsahu provedených výkonů .....	46
2.6.7 Typologie podle způsobu transformace vstupů .....	48
2.6.8 Praktické využití typologie výrobních procesů .....	49
2.7 Technická příprava výroby .....	52
2.7.1 Konstrukční příprava výroby .....	53
2.7.2 Technologická příprava výroby .....	55
2.7.3 Organizační příprava výroby .....	57
2.8 Výrobní kooperace .....	57
<b>3. Integrace a optimalizace hodnototvorného procesu</b> .....	<b>59</b>
3.1 Vztahy udržující konkurenceschopný hodnototvorný řetězec .....	60
3.2 Integrace a úspora činností – štíhlá výroba .....	66
3.3 Komplexní standardizace .....	68
3.4 Integrované řízení interního a externího hodnototvorného řetězce .....	69
3.4.1 Operativní řízení výroby .....	71
3.4.2 Řízení dodavatelského řetězce (supply chain management) .....	72

<b>4. Podstata a význam komplexní standardizace</b> .....	<b>75</b>
4.1 Požadavky na relevantní standardizaci .....	77
4.2 Přínosy standardizace z hlediska řízení firmy .....	79
4.2.1 Vytvoření jednotné normativní základny .....	80
4.2.2 Standardizace a urychlení uvedení produktu na trh .....	80
4.2.3 Plnění tržní orientace a individuálních požadavků .....	82
4.2.4 Standardizace z hlediska řízení výroby (hmotného toku) .....	83
4.3 Nezbytnost komplexního pojetí standardizace .....	86
<b>5. Standardizace výstupních prvků</b> .....	<b>91</b>
5.1 Konstrukční řešení základem standardizace .....	93
5.2 Stavebnicová tvorba technologických postupů a technicko-hospodářských norem .....	96
5.3 Kusovníky .....	98
5.4 Ukázka dokumentace stavebnicového produktu .....	103
<b>6. Standardizace věcných vstupních prvků</b> .....	<b>113</b>
<b>7. Standardizace řídicího procesu a standardizace činností a způsobů přeměn</b> .....	<b>121</b>
7.1 Standardizace řídicího procesu .....	122
7.1.1 Organizační a řídicí normy .....	122
7.1.2 Hlavní zásady organizace v oblasti výroby .....	124
7.2 Standardizace činností a způsobů přeměn ve výrobním procesu .....	125
7.2.1 Technologická standardizace .....	125
7.2.2 Tvorba podkladů technologické standardizace .....	125
<b>8. Standardizace vztahů ve spotřebě a využití výrobních činitelů</b> .....	<b>129</b>
8.1 Obsah a funkce technicko-hospodářských norem (THN) .....	130
8.2 Analýza synchronizace práce .....	132
8.2.1 Klasické pohybové studie .....	134
8.2.2 Mikropohybové studie .....	136
8.3 Kapacitní normy .....	137
8.4 Normy spotřeby času .....	138
8.5 Normy spotřeby materiálu .....	144
8.6 Normy zásob .....	147
<b>9. Standardizace kombinací při operativním řízení výroby</b> .....	<b>153</b>
9.1 Velikost výrobní dávky .....	154
9.2 Výrobní takt a rytmus .....	156
9.3 Průběžná doba výroby .....	157
9.4 Výrobní předstih .....	162
9.5 Zásoby rozpracované výroby .....	162
9.6 Standardní plán práce linky .....	168
9.7 Podíl jakostních tříd výrobků .....	169

<b>10. Interní hodnototvorný řetězec – operativní řízení výroby</b> .....	<b>171</b>
10.1 Podstata a vztah řídicích hladin managementu .....	173
10.2 Integrovaný pohled na operativní řízení hodnototvorného procesu .....	183
<b>11. Operativní plánování odbytu, výroby a nákupu</b> .....	<b>189</b>
11.1 Analýza předpokladů určení výrobního programu .....	191
11.2 Operativní plán odbytu .....	196
11.3 Operativní plán výroby .....	202
11.3.1 Jednotlivé kroky obecného postupu při operativním plánování výroby .....	206
11.3.2 Typové (standardní) metody operativního plánování výroby .....	208
11.3.3 Krátkodobé zpřesňování operativního plánu výroby .....	212
11.4 Operativní plánování nákupu .....	218
11.4.1 Jednotlivé kroky obecného postupu při operativním plánování nákupu .....	220
11.4.2 Spotřeba materiálu .....	222
11.4.3 Volba dodavatele .....	224
11.4.4 Kontrola dodávky a hodnocení dodavatele .....	232
11.4.5 Operativní plán nákupu a internet .....	234
<b>12. Operativní evidence výroby</b> .....	<b>239</b>
12.1 Rozpis výrobních podkladů – systém evidenčních médií .....	243
12.2 Systémy operativní evidence výroby .....	246
12.3 Využití operativní evidence výroby v procesu řízení .....	248
12.4 Operativní evidence výroby a kontroling hodnototvorného řetězce .....	249
12.5 Systém ukazatelů v řízení interního hodnototvorného řetězce .....	253
12.5.1 Plnění standardních ukazatelů normativní základny .....	253
12.5.2 Odvozené ukazatele .....	253
<b>13. Metody řízení v interním hodnototvorném řetězci</b> .....	<b>261</b>
13.1 Analýza zjištěných odchylek .....	262
13.2 Výchozí úkoly řízení výroby .....	265
13.3 Metody řízení výrobního procesu .....	267
13.3.1 Řízení jedním zodpovědným pracovníkem – mistrem .....	267
13.3.2 Dispečerské řízení .....	268
13.3.3 Přímé řízení výroby .....	268
13.3.4 Automatizované řízení výrobního procesu .....	271
13.4 Řízení pohybu materiálu a zásob .....	273
<b>14. Změnové řízení</b> .....	<b>285</b>
14.1 Podstata, obsah, způsob klasifikace změn .....	287
14.2 Organizace změnové služby ve výrobní firmě .....	288
14.3 Průběh změn s připomínkovým řízením .....	290
14.4 Průběh odchylkového řízení .....	291
14.5 Ekonomické vyhodnocování změn .....	292

<b>15. Externí hodnototvorný řetězec – supply chain management</b> .....	<b>295</b>
15.1 Vývoj vztahů v externím hodnototvorném řetězci .....	296
15.2 Vztah k internímu hodnototvornému řetězci .....	303
<b>16. Firma a proces vytváření sítě</b> .....	<b>307</b>
16.1 Proces tvorby sítě .....	309
16.2 Koordinace v síti .....	315
<b>17. Role managementu supply chain</b> .....	<b>317</b>
17.1 Orientace na zákazníka .....	318
17.2 Plánování v rámci supply chain managementu aneb plánování bez hranic .....	322
17.3 Operativní řízení vztahů v řetězci formou ECR .....	325
17.4 Agentní systémy v procesu operativního řízení sítě .....	326
<b>18. Přístupy k hodnocení supply chain managementu</b> .....	<b>327</b>
18.1 Supply chain kontroling .....	329
18.2 Stanovení užitků supply chain .....	330
18.3 Další možnosti analýz přípravy i průběhu úkolů v hodnototvorném řetězci .....	334
18.3.1 Hodnocení souladu s podnikatelskou strategií .....	334
18.3.2 Hodnocení strategie výroby v řetězci .....	337
18.3.3 Hodnocení spolupráce v rámci sítě .....	337
18.3.4 Hodnocení synchronizace interního a externího hodnototvorného řetězce .....	339
18.4 Balanced scorecard a efektivnost supply chain .....	340
<b>19. Výhledy</b> .....	<b>343</b>
<b>20. Přibližování budoucnosti vyžaduje řešení již dnes</b> .....	<b>349</b>
20.1 Základní problémové okruhy charakterizující konkurenční schopnost výrobního procesu .....	350
20.2 Příklad výchozích otázek auditu ve vztahu k výrobnímu procesu .....	354
<b>Summary</b> .....	<b>360</b>
<b>Použitá literatura</b> .....	<b>362</b>
<b>Rejstřík</b> .....	<b>364</b>



# O autorech

## **Prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc.**

Profesor Fakulty elektrotechnické ČVUT, na katedře ekonomiky, manažerství a humanitních věd, kterou vedl v letech 1994–2006. Řadu let pracoval v ekonomicko-manažerských funkcích v elektrotechnickém průmyslu. Působí, respektive působil na dalších vysokých školách jako člen oborových rad, vědeckých rad a v komisích pro habilitace či obhajoby doktorských disertací. Je zakládajícím členem International Society for Inventory Research, viceprezidentem České marketingové společnosti, předsedou zkušební komise Českého institutu pro marketing (člen European Marketing Confederation), předsedou redakční rady časopisu Marketing & Komunikace a členem či spolupracovníkem dalších redakcí. Je předsedou hodnotitelské komise v republikové soutěži Marketér roku. Jeho publikační činnost reprezentuje řada knih (v poslední době např. Nákupní marketing, Výrobek a jeho úspěch na trhu, Střety marketingu, Řízení výroby a nákupu, Marketing od myšlenky k realizaci, Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy, Manažerská ekonomika a Vize tržního úspěchu), překladů odborných knih z oblasti marketingu, managementu a logistiky, příruček, skript, dále je autorem desítek odborných statí a článků, recenzí knih, odborných posudků a příspěvků na tuzemských i zahraničních konferencích. Ve výzkumné a pedagogické činnosti se zabývá managementem, marketingem, řízením výroby a nákupem a nákupním marketingem.

## **Doc. Ing. Věra Vávrová, CSc.**

Habilitovaná docentka Fakulty elektrotechnické ČVUT, na katedře ekonomiky, manažerství a humanitních věd. Před tím pracovala v ekonomicko-manažerské oblasti v telekomunikacích, kde se zabývala zejména otázkami organizace a řízení. Vedle odborného ekonomického vzdělání absolvovala i postgraduální pedagogické vzdělání. Na vysoké škole působí ve všech formách pedagogické činnosti, podílí se i na vzdělávání dospělých. Její publikační činnost reprezentuje řada knih (v poslední době např. Výrobek a jeho úspěch na trhu, Střety marketingu, Řízení výroby a nákupu, Marketing od myšlenky k realizaci, Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy, Vize tržního úspěchu), překladů odborných knih z oblasti managementu a marketingu, učebnic a příruček pro vzdělávání v praxi, skript a rovněž je autorkou desítek odborných statí a článků a recenzí, příspěvků na tuzemských i zahraničních konferencích. Ve výzkumné činnosti se zaměřuje na oblast managementu, marketingu a managementu výroby. Je spoluřešitelkou výzkumných záměrů fakulty, výzkumných projektů podporovaných GAČR, odborně spolupracuje na interních studentských grantech. Je členkou Hlavního výboru České marketingové společnosti a členkou zkušební komise Českého institutu pro marketing (člen European Marketing Confederation).

# Slovo úvodem

Znamé dilema řešící problém, zda byla dříve slepice či vejce, můžeme rozhodně aplikovat i jinde. Vrátime-li se myšlenkově do doby Čapkova pračlověka Janečka, můžeme nabídnout problém, zda byl dříve zákazník či produkt. Tohoto problému se můžeme zbavit, sledujeme-li dále vývoj směnných vztahů a dojdeme až k marketingové koncepci managementu. Pak můžeme jednoznačně tvrdit, že zatímco na trhu prodávajícího diktoval prodávající, na trhu kupujícího je to naopak kupující. Kupující rozhoduje svými nákupy o blahu a strastech prodávajícího, tedy výrobce. Důsledná tržní orientace je nezbytná nejen v době přesycení trhů, ale při stagnaci či dokonce při existenci smršťujících se, případně, obecně řečeno, nepokojných trhů, kdy přežití firmy je stále náročnější. Přežívá ten podnik, který pěstuje profesionálně marketingové principy.

Proto naše práce výzkumná, pedagogická, k problémům praxe vstřícná a trvale s řadou firem diskutovaná, může být charakterizována jako společně se rozvíjející řešení problematiky disciplín marketingu a organizace a řízení výroby. Potvrzují to naše výzkumné projekty, např. Výzkum vnitropodnikových vztahů v malých a středních podnicích se zaměřením na rozpory s marketingem, zejména z hlediska výroby, stejně tak jako Výzkum uplatnění rozhodujících tržních kompetencí a odstranění možných rozporů v malých a středních podnicích nebo náš časově i obsahově největší výzkumný projekt: Řízení firmy a její konkurenční schopnost v rámci nadřazeného programu Rozhodování a řízení pro průmyslovou výrobu. Proč jsou tyto dvě zdánlivě odlišné problematiky nerozlučně spjaty? Nelze vyrábět nazdařbůh, je třeba poznat trh a zákazníka. K realizaci výsledků daných strategií produktu a dalších strategií podporujících jeho komunikaci, prodejní a další podmínky včetně odbytových cest může přispět jedině konkurenceschopná výroba jak vlastním fyzickým produktem, tak dalšími službami či informacemi. Hodnotu pro zákazníka je třeba vytvořit, a to tak, aby přinesla hodnotu i pro vlastní firmu.

Předmětem této publikace je analýza integrovaného, konkurenčně schopného procesu, cílevědomě vytvářejícího hodnotu pro zákazníka a hodnotu zákazníka pro firmu. Společensko-ekonomické vztahy, stejně tak jako technicko-technologický rozvoj a náročnost produktů vyžadují výrobu dynamickou a komplexně zaměřenou. Jde o proces, kdy to, co bylo nové dnes, bude zítra předmětem nových pohledů a činů. Přesto podstata zůstává. Jde o to tuto základnu definovat a umět využívat i pozitivně pro další každodenní rozvoj, který nikdy nekončí.

Kdo chce porozumět organizaci a řízení výroby v době takřka nové průmyslové revoluce, musí mít pevně zažitý předmět dané problematiky, její metody a systém. Tím je dán základ, na němž je možno stavět. Díky našim poznatkům jsme toto výchozí řešení založili na nesporných attributech, které budou zřejmě delší dobu ovlivňovat rozvoj a realizaci podmínek výroby. Je to odpovídající ujasnění postavení výroby a spolupracujících činností na základě jejich tržní orientace, dále standardizace jako nezbytného nástroje specializace, ekonomiky času, učení se a umožnění individualizace požadavků zákazníka. Vlastní tvorba hodnot je pak založena na integraci procesně zaměřených činností jak uvnitř firmy, tak jejího širokého okolí, tvořeného dodavateli, kooperanty, zprostředkovateli obchodu, logistickými a dalšími službami až po konečného zákazníka.

Bylo by možno psát o závažných a velmi zajímavých a inovativních tendencích výrobního procesu, zaujmout hravou budoucností, takřkajíc osvěžujícím způsobem bez skru-

pulí pokud jde o terminologii, bez sledování souvislostí různých výzkumů apod. Volíme cestu, která se pro skutečné porozumění náročné problematice, jakou výrobní proces je, osvědčila. Na jednotném principu předmětu, jeho definování a aspektech rozvoje objasnit a připravit se na základní trendy tvorby konkurenční schopnosti pro období, které jistě překvapí další rozvojovou vlnou. Nejen vlastní text, ale i doplňující schémata by měla naznačit svým způsobem vyjádření působení zmíněné komplexnosti a dynamiky, stejně tak jako nekonečnost dalšího vývoje, který vede k cílené integraci svých účastníků.

V projektech složitých a rozsáhlých je právě úkolem řízení stále oživovat a aktualizovat zaujetí všech zúčastněných, ať přímými či nepřímými metodami. Což není požadavek snadno splnitelný. Je však základním předpokladem zajištění způsobilosti systému a jeho prvků – informačních i technických. Jde v podstatě o využití energií působících v systému, nezávadka i různosměrných, ale vždy vyjadřujících konkrétní projevy lidských účastníků. Proto je třeba se zabývat poznatky potřeby podstatného prohloubení dosavadních představ o specifickém vlivu přítomnosti člověka jak v řízení, tak v řízených činnostech, nutných pro realizaci jakýchkoli rozsáhlých komplexních projektů. A dokonce i pro řízení prostředků, vytvořených zhmotnělou prací člověka, avšak fungujících jen uplatněním jeho živé práce. Lze stručně shrnout perspektivu vyplývající z poznání a řízení komplexních dynamických procesů, provázenou nezáviděníhodnými situacemi ve výrobě, nákupu či prodeji produktů? Ano! Je to partnerství, kde všichni vyhrávají. Odpověď slovně sice jednoduchá, ale obsahově náročná a složitá. V tuto myšlenku vyznívá závěr knihy. Lze ji však stejně významně zdůraznit i na počátku. Nechme ji na Senecovi Mladším: „*Homo in adiutorium mutuuum generatus est*“ – Člověk je zrozen k vzájemné pomoci.

Věnujeme tuto publikaci těm, kteří dali své vědomosti a čas problematice činností v hodnototvorném procesu a rádi si svoji nastoupenou cestu konfrontují s poznatky jiných, stejně tak nastupující mladé generaci s tím, aby se nebála možná náročnější a méně společensky atraktivní činnosti, která však přináší nenahraditelné uspokojení, neboť dává stále vznikat něčemu novému, co pak ocení nadšený zákazník. Jako vždy nezapomínáme s věnováním ani na naše děti – Andreu a Tomáše.

Autoři



---

# KAPITOLA 1

## Na počátku je zákazník a produkt

Čím se kapitola zabývá:

- co znamená marketingová koncepce managementu;
- jak správně chápat marketing;
- jaký je marketing současnosti;
- proč se preferuje marketing vztahů;
- proč je centrem těchto vztahů produkt;
- jaké komplexní řešení vyžaduje management produktu;
- co znamená pojetí produktu z hlediska teorie vrstev;
- jaký je rozdíl mezi cyklem tržní životnosti a realizace produktu;
- jak rozumět hodnotě zákazníka a hodnotě pro zákazníka.

*Proč se vychází z problematiky  
marketingu?*

*Bez tržní orientace  
ztrácí výroba  
smysl.*



*Louskáček na parní pohon je na trhu nerealizovatelný,  
snaha přizpůsobit mu trh je odsouzena ke ztroskotání.*  
Ernest Kulhavy

## 1.1 Podstata marketingové koncepce

Ekonomické, sociální, technicko-technologické, ekologické a další výzvy postupně dosáhly, či dosahují toho, že odvěkou dělbou práce vytvořené setkání nabídky a poptávky, které nazýváme trhem, vyústilo v situaci, kdy rozhodující je část poptávky. Trh se stává trhem kupujícího a nikoliv nabízejícího, poskytujícího produkt k uspokojení této poptávky. Základní principy managementu nabývají charakteru koncepce marketingové. Marketing tak můžeme ve výchozím výkladu charakterizovat vždy jako styl vedení, řízení, daný předpoklady v sociálně-ekonomických vztazích. Jeho charakteristikou je to, že se zaměřuje na potřeby trhu. Mohla by možná snadno vzniknout otázka, zda má marketing management přijímat trh takový jaký je, nebo zda ho má přetvářet či změnit. Odpověď je jasná: Na straně jedné existuje skutečnost, že trh je velmi tvárný a proměnlivý, mění se jeho velikost, jeho zaměření, jeho kupní síla, vznikají stále individuálnější formy trhu, na druhé straně je třeba mít na paměti to, že tvárnost takovýchto neustále dynamicky se vyvíjejících trhů lze chápat jen do možností latentních potřeb. Poskytovatel produktů nemůže jít trvale a dlouhodobě proti trhu, nemůže svému tržnímu protějšku vnucovat něco, o čem je skálopevně přesvědčen pouze on.

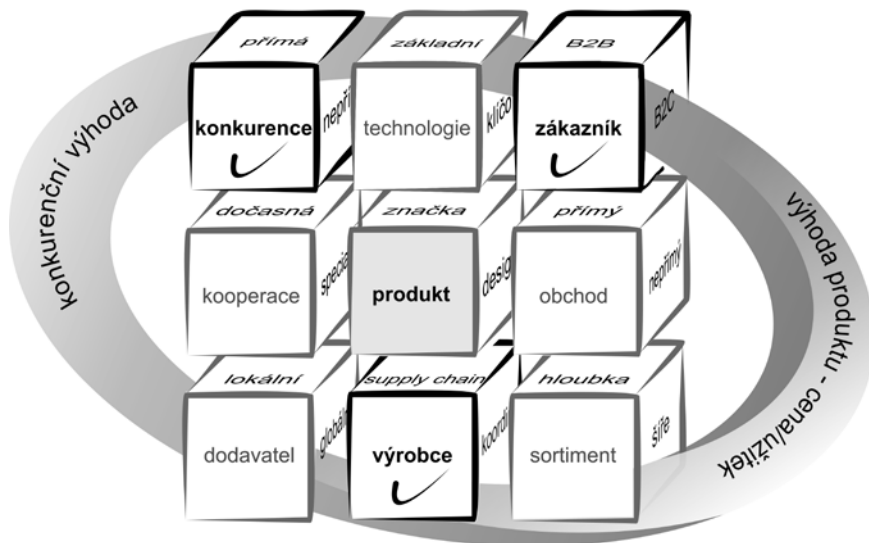
Marketing z tohoto pohledu vždy definujeme ve dvou rovinách. Jednak jako filozofii podnikání, jednak jako soubor poznávacích a realizačních činností, orientovaných na trh. Základem tohoto pojetí je vždy tržní, přesněji řečeno poptávková orientace. Zákazník je tím, kdo určuje osud podnikání. Samozřejmě že i marketing, který si razí svoji cestu pomalu již stovku let, ač je i těmi povolánými mnohdy stále nepochopen a degradován přinejlepším na komunikaci či jen na reklamu, prochází přirozeným vývojem, odpovídajícím společensko-ekonomickým změnám:

1. Mění se orientace marketingu, původně zaměřeného na masy kupujících, k přiblížení se cílově sledovaným skupinám, nezřídka dokonce k individuálním potřebám. Příčinou je růst kupní síly, diferenciací poptávky a vznik nových potřeb souvisejících s demografickými i jinými změnami.
2. Vztahy tržních subjektů nabývají nový charakter, ať již jako nové vztahy směnné, kooperační či smluvní nebo přímo organizačně-institucionální. Příčinou je zejména dynamika tržních vztahů a potřeba rychlého dostižení zákazníka. Konkrétně tyto vztahy spatřujeme ve formě různých úrovní síťového propojování tržních subjektů, dále pak v existenci různé úrovně řešení vztahů výrobce versus zprostředkovatel obchodu, které nacházejí své teoreticko-praktické zázemí v rozvoji vertikálního marketingu.
3. Posilování významu strategického řízení, zejména pokud jde o volbu tvorby základních kompetencí vůči trhu, je bezprostředně spojeno s posilováním úrovně operativního řízení. Příčinou je zkracování doby realizace marketingových strategií a jejich požadovaná flexibilita. Projevuje se trvalou aktualizací operacionalizovaných cílů, jejich nepřetržitým vyhodnocováním a pružným zajišťováním nástroji marketingového mixu. Struktura cílů se tak přibližuje ke krátkodobým obdobím a malým cílovým skupinám v souladu se změnami životního stylu a tím i poptávky.

4. Realizace produktu je stále více závislá na tvorbě a nabídce dodatečného užítku pro potávajícího. Příčinou je to, že právě v produktu se koncentruje otázka řešení konkurenční schopnosti v podmínkách vyplývajících z uvedených změn a jejich trvalé dynamiky.

Trvalá intenzifikace vztahů, zostřování konkurence a hledání nových nástrojů realizace marketingu v boji o přežití a vytvoření vlastního postavení na trhu nemůže být chápáno jako neřešitelná síla, před kterou je třeba rezignovat. Je třeba respektovat zejména to, že dynamiku změn, 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 či brzy stávají 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 využívané nástroje naplňující strategické záměry se stávají nevyhovujícími, bezcennými. Rozhoduje tedy na jedné straně především přizpůsobivost, na straně druhé trvalá inovace.

Podnět k tomu dávají nositelé konkurenčních výhod, kteří vědomi si užítku nabízených možností a svých příležitostí i silných stránek pronikají na stávající i nové trhy, kam přinášejí nejen nové produkty a technologie, ale nezřídka i nové formy podnikání. Tak dochází ke vzniku nových oborů, který je současně provázen i stíráním, resp. rozrušováním tradičních hranic oborů dosavadních. Na trh tak přicházejí noví soutěžící a může docházet i k tomu, že stávající zásady soutěže a pravidla hry doznávají na trhu nebývalých změn, kterým je třeba se přizpůsobovat, pokud se jich firma naopak nechopí jako první. Marketing se tak stává výslednicí vztahů, mezi nimiž je rozhodující sám výrobce, zákazník a konkurence. Cílem je produkt odpovídající daným požadavkům a možnostem, což je možno charakterizovat na obr. 1.1.



Obr. 1.1 Základní vztahy tržní orientace

Komplexním projevem těchto skutečností je to, že vývoj marketingu vyúsťuje do marketingu vztahů – relačního marketingu. Toto pojetí představuje integraci veškerého dosavadního úsilí marketingu v rámci vzájemných vztahů obou tržních stran. Konkrétně to znamená:

- integraci různých marketingových činností (např. vytváření nových vazeb ve vertikálním marketingu, těsným spojením funkcí výrobce a obchodu);
- technicky využívat databázové principy v rámci marketingu;
- vytvářet předpoklady marketingu zacíleného na individuálního zákazníka;
- komplexně prosazovat v rámci firmy marketingově orientovanou kulturu;
- uplatňovat efektivní činnosti s cílem udržení zákazníka.

Jde o novou orientaci chápání vztahů zákazník a dodavatel. Nikoliv již jako směnného vztahu, ale jako principu navázání dlouhodobé vzájemné spolupráce se zákazníkem, kultivování dalších externích trhů, jako je trh dodavatelů, lidských zdrojů apod. Zásady marketingu vztahů lze shrnout takto:

- důraz na udržení zákazníka, poskytování komplexních služeb;
- orientace na užitek produktu pro uživatele;
- dlouhodobost vztahů;
- intenzivní kontakt se zákazníkem, odpovědnost vůči zákazníkovi.

## 1.2 Produkt

Z podstaty marketingu vyplývá, že výrobce (poskytovatel produktu) musí své úsilí soustředit na stávající a latentní přání zákazníků tak, aby nabídl řešení a tím je uspokojil. A to konkrétním zbožím, službami či informacemi apod. Takto vyjádřená marketingová koncepce managementu má ovšem svůj cíl, kterým je v nejjednodušší podobě dosažení takového odbytu produktů, aby byl vytvořen patřičný obrat, který v porovnání s vynaloženými náklady přináší zisk. Přitom je třeba si uvědomit, že cíle managementu produktu, např. takto formulované, nejsou v žádném případě samoučelem. Prvotním cílem kladeným na management produktu je rozvoj a tvorba produktů odpovídajících potřebám, čímž je generován jako podnikový cíl odbyt, respektive obrat, na základě potřeby produktů. Aby bylo dosaženo konečného cíle, tj. zisku, je třeba docílit toho, aby daný obrat byl docílen v souladu s náklady firmy (výrobce).

Schopnost produktu uspokojit skutečně potřeby poptávajících vyplývá ze společného (synergického) účinku jednotlivých marketingových opatření. Zejména nabídka řešení pomocí spojeného účinku jednotlivých složek produktu vede k tomu, že se tak stává vlastně předmětem přijatým trhem. Jde o fyzickou jednotu (fyzický výrobek) a zaměření výkonu (služby), které tvoří pevný svazek vlastností podle individuálně odlišných očekávání užitečné hodnoty. To znamená, že management produktu odráží všechny úvahy, rozhodnutí a chování nabízejícího, které souvisí s kombinacemi a variacemi jednotlivých vlastností produktů. Komplex výkonů nabízených podnikem tvoří celková nabídka, kterou ve výrobním podniku chápeme jako plán odbytu nebo plán výroby (s určitou hloubkou, šířkou, event. výškou), stejně tak jako sortimentní plán u obchodu.



Výroba produktů schopných konkurence vyžaduje:

- znalost potřeb stávajících i potenciálních zákazníků;
- zázemí v oblasti výzkumu a vývoje;
- vybavení výroby vhodnou technologií;
- schopnost výroby zajistit požadovanou jakost;
- mít dostatek kapacit, případně zajistit efektivní kooperaci nebo nákup částí a technologických procesů (*outsourcing*);
- snižování nákladů;
- zajištění všech faktorů výroby na požadované úrovni;
- existenci pracovníků vybavených příslušnou kvalifikací;
- požadovanou úroveň produktivity;
- schopnost zajistit požadovanou šíři sortimentu;
- schopnost zajistit požadované prodejní i poprodejní služby (servisní politika);
- využívat cenové politiky schopné konkurence;
- vytvářet trvale inovativní klima ve všech složkách hodnototvorného řetězce firmy.

Management produktu, který má v tomto výčtu úkolů nezastupitelnou koordinující roli, prostupují právě vzhledem k šíři a náročnosti úkolů nutně vertikální i horizontální vztahy. Horizontální vztahy představují všechny funkce hodnototvorného řetězce, jak o nich bude hovořeno. Vertikální vztahy pak představují běžné hierarchické řízení, které předpokládá:

- nepřetržitou vzájemnou (oboustrannou) komunikaci nadřízených i podřízených složek řízení;
- právo nadřízených stupňů určovat základní směry a základní prostor pro rozhodování podřízeným úrovním;
- závislost úspěchu vyšších rozhodnutí na splnění úkolů na stupních nižších.

Podstatou vertikálního řízení je členění na strategický, taktický a operativní management, který je dán různou úrovní úkolů:

- strategické řízení:
  - rozhodnutí o koncepci produktu a jeho zdrojích;
  - rozhodnutí o směru konkurenční výhody;
  - rozhodnutí o základní cenové strategii;
  - rozhodnutí o ekonomických a sociálních důsledcích přijaté strategie produktu;
- taktické řízení:
  - rozhodnutí o vlastním výrobním programu;
  - řešení tendencí výzkumu a vývoje;
  - konkretizace zdrojů, vybavení, postupů;
  - rozhodnutí o úzkých místech a řešení vznikajících problémů;
  - řešení ekologických opatření apod.;
- operativní řízení:
  - vlastní příprava a výroba produktu;
  - rozhodování o vlastní či cizí výrobě;
  - rozhodování o využití kapacit lidí, strojů, zařízení a dalších;
  - rozhodování o nákupu;

- rozhodování o termínech dodávek od dodavatelů a odběratelům;
- zajištění dodací pohotovosti;
- realizace servisních výkonů atd.

Z hlediska podnikající firmy existuje stále snaha o přenos nápadů směrem k zákazníkovi. Ovšem na dynamicky se rozvíjejících trzích musí nakonec převládnout vždy pohled dosažitelnosti a proveditelnosti nad technickým přáním. Impulsy přicházejí z výzkumu a vývoje, z konstrukce, technologie atd. Jestliže však pomocí jimi evokovaných výsledků má být dosaženo vysokého tržního podílu či tržního růstu, pak musí vycházet, i když nepřímo, od zákazníka. Marketingová věda zde poskytuje široký rámec pokud jde o předmět, obsah, formy a metody komplexního marketingového výzkumu (externí analýza: trh, zákazník, konkurence, distribuce, makroprostředí; analýza interní: silné a slabé stránky vlastní firmy), poznání nákupního chování a z toho vyplývající rozhodnutí o tržní segmentaci.

Stejně tak jsou k dispozici metody a techniky tvůrčího myšlení, které vedou k nalezení nových výrobních idejí. I zde je důležitá aktivní integrace zákazníka, která umožňuje i hodnocení zákazníků, takže je možno na ní stavět i následující fáze, jako je vývoj produktu až po jeho uvedení na trh. Integrace zákazníka v uvedeném slova smyslu spočívá v tom, že zahrnutí budoucího uživatele do procesu tvorby produktu umožňuje transfer znalostí, respektive povědomí mezi účastníky tohoto procesu a rozšiřuje tak možnosti výzkumu trhu. Integrace přání zákazníků představuje určitou formu znalostního managementu, respektive aspekt učení se firmy. Proces poznání snižuje významně nejistotu a riziko, jejichž příčiny vznikají nedostatkem informací o technologických a tržních skutečnostech. Jedná se o informace o potřebách, ale i o jejich řešení.

Produkt je základním stavebním kamenem marketingové politiky firmy. Může jít o výrobek, službu, informaci a další. Při rozhodování o opatřeních politiky produktu je třeba rozlišovat různá abstraktní i konkrétní hlediska pojmu produkt. Na základě toho pak existují různé přístupy k typologii produktu. Významným aspektem managementu produktu je pohled na výrobek z hlediska filozofie vrstev a z hlediska jeho instrumentálních a expresivních rysů. Výrobek musí pro poptávajícího plnit určité předpoklady orientace na užitek.

Úvodní problematiku, jejímž cílem je představit z hlediska podstatných aspektů objekt, který se může stát hrdým reprezentantem, ale i noční můrou managementu výroby, lze shrnout především obecně, z hlediska plnění principů marketingové koncepce, jak je znázorněno na obr. 1.2. Firma je přinucena zabývat se problémy zákazníka, v podstatě pokrytím potřeb cizího subjektu. Tato nutnost má však pro firmu pozitivní důsledek. Jedině tak může totiž lépe realizovat své vlastní cíle. Orientace na zákazníka tak představuje úsilí o individuální optimalizaci směnných vztahů a tím zajištění existence firmy. Úspěch je tehdy dosažitelnější, odstraní-li firma překážky nákupu produktu zákazníkem.