

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta
Katedra řízení

Studijní program: M 4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor



Analýza organizace výroby ve vybraném podniku se
zaměřením na možnosti uplatňování procesního řízení

Vedoucí diplomové práce
Prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Autor
Eva Václavíková

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Analýza organizace výroby ve vybraném podniku se zaměřením na možnosti uplatňování procesního řízení vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Hranicích 22. 04. 2008

Eva Václavíková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce prof. Ing. Drahošovi Vaněčkovi, CSc. za vedení mé diplomové práce a současně děkuji vedení podniku Krahulík – MASOZÁVOD Krahulčí, a. s. za ochotu a poskytnutí dat, potřebných pro mou práci.

Obsah:

1. Úvod	3
1.1. Konkurence podniků	3
1.2. Konkurence logistických řetězců	4
2. Literární přehled	6
2.1. Procesní přístup.....	6
2.1.1. Procesní řízení.....	6
2.1.2. Systém řízení jakosti.....	8
2.2. Řízení procesů.....	12
2.3. Řízení logistického řetězce	15
2.3.1. Základní subsystémy logistického systému	16
2.3.1.1. Zásobování.....	16
2.3.1.2. Výroba	18
2.3.1.3. Skladování a balení.....	23
2.2.1.4. Distribuce.....	25
2.2.1.5. Doprava.....	27
3. Cíl a metodika.....	28
4. Charakteristika firmy	29
4.1. Historický vývoj	29
4.2. Současnost	31
4.3. Výrobní zaměření podniku	31
4.4. Pracovníci	32
4.5. Organizační struktura.....	32
4.6. Řídící struktura	33
4.7. Odpovědnost pracovníků	34
4.8. HACCP	37
5. Vlastní práce	38
5.1. Analýza prostředí firmy	38
5.1.1. Konkurenti v odvětví	38
5.1.2. STEP analýza.....	38
5.1.3. SWOT analýza.....	40
5.2. Ekonomické výsledky.....	41
5.3. Procesy v podniku.....	44
5.4. Mapa procesů.....	46
5.5. Objednávkový cyklus	47
5.5.1. Zpracování objednávek.....	47
5.5.2. Příjem zakázky od zákazníka.....	47
5.5.3. Seznámení zákazníků se specifikacemi výrobků.....	51
5.6. Zásobování a dodavatelé surovin.....	52
5.6.1. Cíle zásobování.....	52
5.6.2. Nakupování surovin.....	55
5.6.3. Uzavírání kupní smlouvy.....	55
5.7. Výroba	64
5.7.1. Organizace výroby	64

5.7.2.	Bod rozpojení.....	65
5.7.3.	Tok suroviny a výrobků.....	66
5.7.4.	Plánování výroby.....	66
5.8.	Skladování, expedice.....	71
5.8.1.	Analýza skladového hospodářství.....	71
5.8.2.	Druhy obalů.....	72
5.8.3.	Etiketování.....	73
5.8.4.	Příprava expedice zboží a logistika.....	73
5.8.5.	Expedice.....	73
5.8.6.	Přeprava zboží.....	75
5.9.	Prodej.....	76
5.9.1.	Vývoj prodeje.....	76
5.9.2.	Struktura prodeje podle tovarových skupin.....	77
5.9.3.	Distribuce.....	79
6.	Summary.....	81
7.	Závěr.....	82
8.	Přehled použité literatury.....	86

1. Úvod

1.1. Konkurence podniků

Synek (1997) uvádí, že každý podnik zaujímá určitou konkurenční pozici, která vyplývá z jeho vztahu k zákazníkům, zdrojům, konkurentům. Základním východiskem pro určení konkurenční pozice je podrobná analýza konkurence zaměřená na identifikaci hlavních klíčových konkurentů, na získání realistického přehledu o konkurenčních výrobcích a o konkurentech, kteří je vyrábějí, s cílem určit jejich silné a slabé stránky, výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a příčiny tohoto stavu. Znalost postavení nejdůležitějších konkurentů představuje ústřední faktor pro určení konkurenční pozice.

Základními kroky analýzy konkurence jsou:

1. Identifikovat současné i potencionální konkurenty
2. Analyzovat jejich budoucí cíle, strategii, zdroje a schopnosti
3. Využít získaných poznatků pro sestavení konkurenční strategie

Analýza budoucích cílů, strategie, předpokladů a schopností konkurence představuje zásadní prvek v celé analýze konkurence.

Aby mohla firma efektivně konkurovat, musí mít neustále na paměti čtyři dimenze týkající se postavení na trhu. Musí totiž brát v úvahu povahu zákazníků, marketingových kanálů, konkurence a charakteristiku své vlastní společnosti. Úspěšnost marketingu je záležitostí jeho vlivu na dosažení efektivního působení na zákazníky, na efektivní využívání marketingových zprostředkovatelů a na dosažení dobré konkurenční pozice (Kotler, 1997).

Podle Dedouchové (1997) může být konkurenční okolí definováno jako skupina podniků nabízející výrobky nebo služby, které mohou navzájem substituovat.

Volba formy organizační struktury záleží tedy zejména na oboru podnikání a konkurenční strategii, ale také na velikosti podniku a stáří podniku.

Organizační struktura je charakterizována dvěma pojmy:

1. Diferenciace

- charakterizuje způsob přidělení pravomocí, odpovědnosti a rozdělení úkolů jednotlivým pracovníkům podniku

2. Integrace

- je prostředek, pomocí něhož podnik usiluje o koordinaci lidí a funkcí ke splnění úkolů

Oba procesy společně určují, jak bude organizační struktura fungovat a jak úspěšně budou moci manažeři zavést strategii.

1.2. Konkurence logistických řetězců

Logistické řetězce

Pojem logistický řetězec je vůbec nejdůležitějším pojmem logistiky. Označujeme tím takové dynamické propojení trhu spotřeby s trhem surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu, který účelně vychází od poptávky (objednávky) konečného zákazníka (kupujícího, spotřebitele), respektive který se váže na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků.

Konkurují si celé logistické řetězce, nikoli samotné firmy. Potřeba zavádět a zlepšovat integrované logistické řetězce vychází z řady věcí. Především se zkracují výrobní a technologické cykly a také životní cyklus výrobků. Narůstá počet jejich druhů a typů, firmy jsou pod tlakem na snižování nákladů. V neposlední řadě se zvyšuje také podnikatelské riziko. Schopnost pružně a rychle reagovat na nepředvídané změny poptávky v celém logistickém řetězci se proto stává klíčovou konkurenční výhodou. Díky řízení logistických řetězců lze však dosáhnout i dalších výhod. Mezi ty zásadní se řadí snížení nákladů a zvýšení přidané hodnoty mezi jednotlivými články logistického

řetězce. Při využívání řízení logistických řetězců se také zlepšuje jejich konkurenceschopnost, která je podmíněna společným sdílením strategií a cílů.

Mezi další výhody lze zařadit redukci termínu vyřízení zákaznické objednávky, snížení zbytečného papírování a vyřizování objednávek mezi členy řetězce a spoluprací při vývoji nových výrobků. To ve finále snižuje náklady na vývoj. Firmy, které využívají integrované logistické řetězce, zvyšují zisk snížením zásob a zvýšením obchodních příležitostí.

V neposlední řadě konkurenceschopnost podporuje také procesní řízení, na které jsem se ve své práci zaměřila.

2. Literární přehled

2.1. Procesní přístup

2.1.1. Procesní řízení

Procesní řízení je plánování a řízení činností nezbytných k dosažení vysoké úrovně výkonnosti procesů a v identifikování příležitostí ke zlepšení kvality, provozní výkonnosti a trvalého uspokojování zákazníků. Zahrnuje návrh, řízení, kontrolu a zlepšování klíčových procesů organizace.

(www.itil.cz)

Procesní řízení v organizaci vychází ze skutečnosti, že každý produkt (výrobek nebo služba) vzniká určitým sledem činností tedy procesem. Tomu je přizpůsoben i způsob zobrazování organizačních vztahů pomocí procesního (postupového) diagramu zahrnujícího všechny potřebné činnosti, vazby mezi nimi, jejich souslednost a zodpovědnost pracovníků. Tento způsob organizování také zahrnuje všechny pracovníky, kteří se na procesech podílejí, tedy i dělníky. Snižuje se také potřeba řídicí práce, protože pracovníci jsou organizováni mezi sebou a řešení řady situací je vyznačeno předem. Jsou stanoveny rozhodovací činnosti a pracovníci zodpovědní za jejich řešení.

Procesní řízení je možno realizovat v několika úrovních podle míry podrobnosti.

1. **úroveň organizace (podniku)** - organizace je chápána jako jeden proces, měření je prováděno na vstupu a výstupu organizace
2. **úroveň procesů** - organizace je rozdělena na jednotlivé procesy podle různých kritérií:
 - hlavní, podpůrné, vedlejší
 - řídicí, zdrojové, produkční, měřicí
 - horizontální, vertikální, cyklické

Měření a hodnocení je prováděno na vstupu a výstupu každého procesu.
Zpracování na této úrovni je minimem pro splnění podmínek norem ISO řady 9000:2000

3. **úroveň činností (aktivit)** - každý proces je rozdělen na jednotlivé činnosti (aktivity), které je možno členit na:

- výkonné (transformační)

- kontrolní

- rozhodovací

Měření je prováděno na vstupu a výstupu každé činnosti.

Modely procesů do této úrovně nazýváme „statické“.

4. **úroveň událostí** - každá činnost začíná a končí událostí. Tím je možno měřit činnost nejen jako celek, ale i její jednotlivé výskyty v reálném čase. Tady je možno realizovat řízení pracovního toku (Workflow), ve kterém se činnosti střídají s událostmi. Modely procesů na této úrovni nazýváme "dynamické".

O měření veličin procesů a jejich prvků lze říci, že vstupní a výstupní měření je možno provést na téže úrovni podrobnosti, měření vnitřní je třeba provádět o úroveň níž.

Z hlediska neustálého zlepšování je možno uvést, že čím podrobnější úroveň, tím větší úvodní náklady na zpracování, ale také tím větší potenciál pro analýzy a zlepšování.

Pro uplatnění procesního řízení jsou důležité nejenom programové a organizační nástroje, ale také práce s lidmi a přeměna jejich myšlení z funkčního řízení na řízení procesní. To znamená, přejít od stavu kdy se pracovník řídil především příkazy svého nadřízeného do stavu, kdy hlavním smyslem práce každého pracovníka obsloužit proces do kterého je zařazen.

Zavedení procesního řízení je v současné době nezbytným předpokladem pro zavádění všech dílčích systémů a pro použití progresivních metod řízení.

Procesní řízení přináší především:

- **zvýšení rychlosti řízení** a zkrácení doby odezvy na požadavky zákazníka
- snížení potřeby řídicí operativní práce
- **zvýšení výkonnosti** podniku
- možnost analyzování procesů a jejich zlepšování
- splnění základní části požadavků norem **řízení jakosti ISO řady 9000:2000**
- stanovení jednoznačné pravomoci a odpovědnosti

2.1.2. Systém řízení jakosti

Konkurenceschopnost zemědělsko-potravinářského sektoru nezávisí pouze na zajištění bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti potravin - teprve zvýšení kvality produktů může tomuto sektoru udržet postavení na stávajících trzích a otevřít cestu na trhy zahraniční. Výrobci potravin jsou proto mezinárodními obchodními řetězci (a jejich celosvětovou iniciativou pro bezpečnost potravin GFSI – *Global Food Safety Initiative*) tlačeni k tomu, aby zaváděli systémy řízení jakosti a bezpečnosti potravin a procházeli audity podle standardů, které tyto řetězce respektují – v ČR zejména BRC a IFS:

BRC Standard – Výroba potravin

BRC standard byl vypracován Asociací britských maloobchodníků (*British Retail Concorcium*) ve spolupráci s výrobci potravin, certifikačními společnostmi a UKAS (akreditačním orgánem Velké Británie). Důvodem vzniku tohoto standardu byla snaha pomoci těm, kdo nakupují potravinářské výrobky, plnit jejich zákonné povinnosti a zároveň - poskytnutím obecného základu pro certifikaci společností vyrábějících a balících potravinářské výrobky (včetně nápojů) – chránit spotřebitele.

IFS Mezinárodní potravinářská norma

Standard IFS (*International Food Standard*) byl vytvořen německým a francouzským sdružením obchodníků (HDE – *Hauptverband des Deutschen Einzelhandels e.V.* a FCD – *Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution*), aby poskytoval kompletní standard pro dodavatele potravin největším evropským obchodníkům. Stejně jako BRC je i IFS schválený v rámci iniciativy GFSI.

(<http://www.agropol.cz/index3.php?pid=1725>)

Jde o speciální potvrzení, uznávané především ve Francii, Itálii a Německu, které doplňuje běžné normy a legislativu Evropské unie. Podniky, certifikované podle IFS, se dostávají ve sledování výrobních procesů, kvality produkce a evidování každého jednotlivého výrobku, surovin a receptur na úroveň podobnou farmaceutickému průmyslu.

Cílem IFS je maximální ochrana spotřebitelů. Pod přísnou kontrolou je proto všechno, co by mohlo, byť jen s minimální pravděpodobností, zasáhnout do bezpečnosti potravin - sklady, výrobní haly, technologická zařízení, přepravní cesty, obaly, možnosti kontaminace biologickými organismy, fyzikálními i chemickými látkami. Podnik certifikovaný podle IFS ve většině evropských zemí nemusí opakovaně procházet přímou kontrolou odběratelů.

(www.ceskefirmy.com)

Rozsah a požadavky těchto dvou norem jsou si velmi podobné. Společná je i filosofie jejich účelu a zaměření – tj. zajistit zákazníkům v maloobchodu i v potravinářském průmyslu (ve vztahu k dodávkám konečných výrobků a surovin) jasnou odpověď na zcela zásadní otázku, **zda je dodavatel schopen dodávat bezpečný výrobek podle specifikace a v souladu s legislativou.**

(<http://www.agropol.cz/index3.php?pid=1725>)

HCCP

Hazard Analysis and Critical Kontrol Point – Analýza rizik a tvorba kritických kontrolních bodu

Hazard – riziko nebo nebezpečí vzniku nákazy, kontaminace

Analysis - analýza pravděpodobnosti vzniku kontaminace pokrmů, proč a jak nebezpečí vzniklo

Critical Control Point – kritické kontrolní body označující konkrétní fázi výroby, ve které hrozí riziko a kterou se snažíme kontrolovat, aby riziko nevzniklo

System HACCP udává, jaké prostředky a postupy jsou nezbytné k tomu, aby se předcházelo nebezpečím, která ohrožují zdraví konzumenta ještě předtím, než se mohou projevit. Pro zavádění systému HACCP byl formulován postup, který zahrnuje 7 základních principů:

1. Provedení analýzy nebezpečí.
2. Stanovení kritických bodů.
3. Stanovení znaků a kritických mezí v kritických bodech.
4. Vymezení systému sledování v kritických bodech.
5. Stanovení nápravných opatření pro každý kritický bod.
6. Zavedení ověřovacích postupů.
7. Zavedení evidence a dokumentace.

System kritických bodů je nutné aplikovat do celého potravního řetězce, neboť prodejci se musí spoléhat na výrobce, výrobci na dodavatele surovin, dodavatelé surovin na prvovýrobce, přepravce atd.

Proto současná legislativa již ukládá povinnost zavedení systému kritických bodů všem provozovatelům potravinářských podniků (výrobci a prodejci potravin – zejména v masném, mlékárenském a drůbežářském průmyslu) a stravovacích služeb.

Kritické body

Kritické body jsou technologické úseky, postupy nebo operace v procesu výroby, distribuce a prodeje potravin a pokrmů, ve kterých je nejvyšší riziko porušení zdravotní nezávadnosti výrobku.

Pro každý kritický bod jsou určeny tzv. kritické meze, což jsou znaky (obvykle fyzikální veličiny jako např. teplota výrobku) a hodnoty, které musí být sledovány (např. maximální/minimální přípustná teplota) a zaznamenávány.

Kritické body se stanovují odděleně pro jednotlivé druhy výrobků. **Bez stanovení a kontroly kritických bodů nelze potraviny a pokrmy vyrábět a uvádět do oběhu.**

Správně zavedený a fungující systém kritických bodů v první řadě snižuje riziko ohrožení zdraví spotřebitele a zároveň chrání výrobce nebo prodejce v případě vymáhání náhrad za případné poškození zdraví. Správně vedená dokumentace systému HACCP prokazuje dodržování právních předpisů a tím i minimalizaci sankcí ze strany orgánů státního dozoru.

Zavedením systému HACCP firma získá:

- Zachování kvality a zdravotní nezávadnosti potravinářských výrobků.
- Minimalizaci výrobních ztrát a úsporu nákladů.
- Přehledný a jasně definovaný kontrolní systém.
- Profesionální image, spokojenost a důvěru zákazníka.
- Splnění zákonné povinnosti.

[\(http://www.haccpservis.cz/\)](http://www.haccpservis.cz/)

2.2. Řízení procesů

Různé způsoby členění logistiky mohou vést k nesprávnému názoru o existenci mnoha logistik, což by popíralo její systémové pojetí. Přidržíme se proto členění, používaného především americkými autory, kteří logistický systém rozdělují na:

1. zhodnocovací proces - podporu výroby
- distribuci
2. informační proces

Zhodnocovací proces

Tento proces se týká veškerého materiálového toku, od nákupu surovin, až po prodej zboží zákazníkovi. Během tohoto procesu dochází k postupnému růstu přidané hodnoty jak ve výrobě, tak i v distribuci. Předpokladem ovšem je, že všechny činnosti jsou účelné, efektivní a naplňují zákaznické objednávky.

Pro vedoucí pracovníky představuje zhodnocování proces uskutečnění velkého počtu řídicích aktivit ve třech oblastech:

Při nákupu surovin

- plánování požadavků na nákup surovin
- vyhledávání zdrojů dodávek a umístování objednávek
- projednání dodávek a rozmístění zásob
- kontrolu kvality dodávek
- skladování surovin

Při podpoře výroby

- plynulé zásobování výroby materiály a energiemi
- plánování, řízení a podporu výroby výrobních operací, včetně lhůtového plánování operací
- řízení neoperační dopravy
- skladování zásob nedokončené výroby ve výrobním procesu

V distribuci hotových výrobků

- příjem a plnění objednávek odběratelů

- skladování hotových výrobků
- realizaci obchodních operací
- zajištění dopravy výrobků různými distribučními cestami

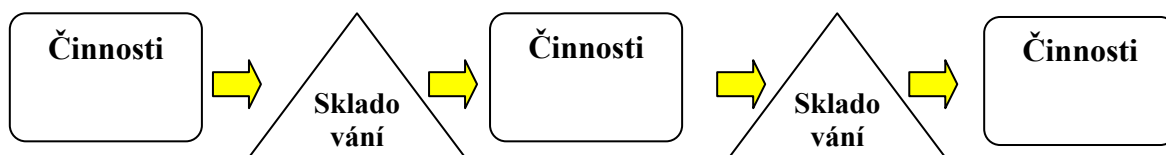
Informační proces

Hlavním cílem informačního zabezpečení logistického procesu je plánování a koordinace jednotlivých operací. Jde o to, aby byl k dispozici dostatek informací pro sladění rozporů, které mohou vzniknout mezi velikostí objednávek, dostupností zásob a naléhavostí plnění jednotlivých požadavků. Management se soustřeďuje především na předpovědi poptávky zákazníků na jednotlivé výrobky, zpracování objednávek, plánování výroby, plánování potřeby zásob a kapacit.

Aby mohl informační tok plnit svoji funkci, musí být k dispozici účinný výpočetní systém, s aktuální databází, poskytující přehled o objednávkách odběratelů, stavu zásob hotových výrobků, plánu výroby a jeho plnění, zásobách surovin a nedokončené výroby.

V rámci zhodnocovacího procesu má velký význam materiálový tok. Jestliže pohyb materiálu není kontinuální a jestliže dvě přemísťovací fáze, které na sebe navazují, nelze vzájemně sladit co do množství materiálu anebo co do času, vkládá se mezi ně fáze skladování. Zde hraje velkou roli stanovení výše zásoby. Samotný materiálový tok ve výrobním podniku lze znázornit následovně :

Schéma č. 1: Materiálový tok ve výrobním podniku



Zdroj: Vaněček (1998)

Sklady surovin i sklady hotových výrobků mají tlumit rušivé vlivy, které by mohly vzniknout na vstupu nebo ve výrobě samé. Příčiny mohou být například špatná jakost

surovin, neplnění dohodnutých termínů dodávek, poruchy ve výrobě aj. Sklad hotových výrobků může zase vyrovnávat nerovnoměrnou poptávku na trhu a podobně.

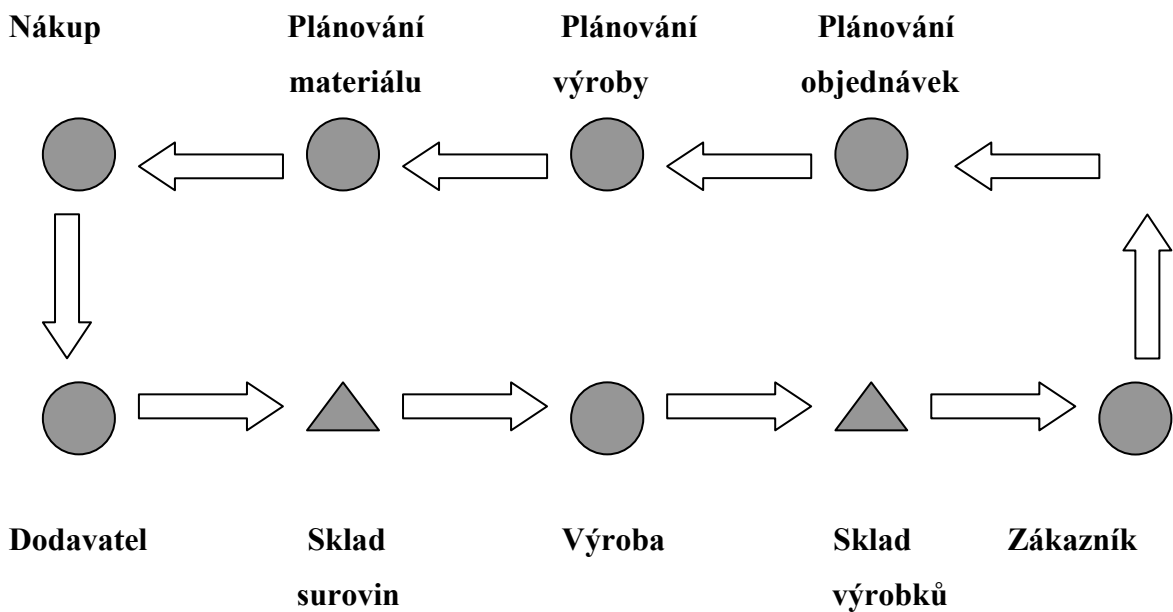
Spojení materiálového a informačního toku lze vyjádřit jednak jako tradiční způsob řízení s přerušovaným tokem, s kontinuálním tokem nebo jako perspektivní způsob se synchronním tokem.

Význam komplexního pohledu na logistiku si uvědomuje stále více podniků. Konkrétním důsledkem jejich snahy je mimo jiné vytváření tzv. logistického managementu, tj. speciálního organizačního a řídicího útvaru.

(VANĚČEK, KALÁB 2003).

VANĚČEK (1998) vyjadřuje spojení informačního a materiálového toku ve výrobním podniku takto:

Schéma č. 2: **Spojení materiálového a informačního toku ve výrobním podniku**



Zdroj: Vaněček (1998)

2.3. Řízení logistického řetězce

PERNICA chápe logistický řetězec jako proces přemístování. Je to jednotné, souhrnné přemístování hmotné i nehmotné stránky při pohybu materiálového toku mezi jednotlivými články ve výrobě, dopravě i obchodě.

(VANĚČEK, KALÁB, 2003)

Hmotná stránka logistického řetězce tkví v uchování a přemístování věci schopné uspokojit danou potřebu konečného zákazníka, tj. hotového výrobku, anebo věci uspokojení podmiňujících (především obalů, nedokončeného výrobku, dílů, základních a pomocných materiálů a surovin nutných k výrobě a k distribuci hotového výrobku.

Nehmotná stránka spočívá v přemístování informací nutných k tomu, aby se pohyb uvedených materiálových hodnot, případně osob, energie, mohl uskutečnit. Dále sem lze počítat i pohyb peněz, zpravidla v bezhotovostní formě, který je řízen tak, aby se udržela likvidita podniku, podílejících se na uspokojení dané potřeby konečného zákazníka.

Pod logistickým řetězcem rozumí KUBÁT a LÍBAL (1994) posloupnost navazujících, navzájem sladěných logistických systémů či podsystémů, kterými prochází materiálový tok. Přemístovací a skladovací procesy, které probíhají v těchto systémech či podsystémech (= články řetězce), jsou integrálně plánovány a řízeny.

Při řízení logistických řetězců je rozhodující jedině výkon na konci řetězce. Proto nemá smysl snažit se o lokální optimalizaci jednotlivých článků, pokud to nevede ke globálnímu optimu celého řetězce. Sladěním článků řetězce lze obvykle dosáhnout mnohem lepších výsledků než nekoordinovanou, autonomní činností jednotlivých systémů podílejících se na řetězci. Zvládnout logistický řetězec znamená zvládnout jak tok materiálu, tak tok informací. Cílem je minimalizovat náklady celého logistického řetězce a dosáhnout optimální úrovně služeb zákazníkům.

Logistický řetězec je složen z dílčích hmotných a nehmotných toků, které se uskutečňují mezi různými články (podsystemy) ve výrobě, v dopravě a zasilatelství, v obchodě. Cesty (kanály), po nichž se pohybují suroviny, materiál, výrobky a další prvky věcné povahy a cesty pohybu informací či peněz, nemusí propojovat tytéž články, mohou být prostorově (směrově) i časově diferencovány.

Za články logistických řetězců považujeme:

ve výrobě: továrny, dílny, výrobní linky, buňky a centra, sklady surovin, materiálu, nakupovaných dílů, výrobní a montážní mezisklady, montážní linky, balicí paletovací linky, sklady hotových výrobků včetně třídících, kompletačních a konsolidačních míst.

PERNICA (1998)

2.3.1. Základní subsystémy logistického systému

Logistický systém v podniku se skládá z následujících subsystémů:

- zásobování
- výroba
- skladování a balení
- distribuce
- doprava

Mezi těmito úseky probíhají v důsledku dělby práce dílčí materiállové a informační toky, jejich seskupením v jeden synchronizovaný celek, jehož struktura a chování jsou odvozeny od požadavku pružně a hospodárně uspokojit určitou potřebu, vzniká tzv. distribuční řetězec.

(VOKÁLOVÁ, 1997)

2.3.1.1. Zásobování

Hlavním cílem této části logistického řetězce je zásobování výroby či jiné podnikatelské činnosti potřebným sortimentem materiálů a dílů na požadované místo za ekonomické náklady. Problematika volby správných rozhodnutí v oblasti zásob patří k nejriskantnějším oblastem logistiky. (GROS, 1996)

VANĚČEK (1998) přibližuje zásoby jako jednu z nejrizikovějších podoblastí v logistice. Příčinnou je jednak výskyt mnoha rizik a nejistot v této oblasti, jednak významná část finančních prostředků, která se odhaduje na 10-25 %. Proto i relativně malé snížení zásob může vést k významné úspoře pro podnik.

Význam zásob v logistickém řetězci spočívá v jejich funkcích:

- zabezpečují plynulost výrobního procesu
- vyrovnávají možnosti dodavatelů s poptávkou
- umožňují krýt různé nepředvídatelné vlivy
- umožňují profitovat ze zvýšení cen surovin

Podle funkce zásob v logistickém řetězci rozlišujeme tyto druhy zásob:

- běžná zásoba
- pojistná zásoba
- technologická zásoba
- zásoba pro dosažení požadované kvality zboží
- zásoba nedokončené výroby
- zásoba dopravní

Za optimální strategii řízení zásob budeme považovat takový způsob doplňování, udržování a čerpání zásob, při nichž dosáhneme minima součtu nákladů spojených s pořizování a udržování zásob a ztrát způsobených jejich nedostatkem.

Výběr dodavatele

Volba vhodných dodavatelů nabývá na významu, a proto si musíme stanovit kritéria pro jejich hodnocení. Jako kritéria se nejčastěji volí kvalita, cena, dodací lhůta a spolehlivost dodávek. Míra s jakou jednotliví porovnávání dodavatelé vyhovují stanoveným kritériím, se posuzuje pomocí bodového hodnocení.

Pro každé kritérium se určí váha vyjadřující jeho důležitost vůči ostatním kritériím. Výběr kritérií a stanovení vah mohou být ovlivněny praxí a subjektivním hlediskem navrhovatele, a proto mohou být diskutabilní. (PERNICA, 1998)

Obecné informace o určitém dodavateli, jako například image, kapitálová základna, finanční a technická schopnost, se doplňují speciálními fakty o výkonnosti a schopnosti předmětu zásobování a objemu dodávky. Zvláštní význam mají fakta o struktuře nákladů dodavatele, jeho kooperační připravenosti a rovněž o významu, který při daném objemu objednávky přisuzuje odběrateli.

Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh volených kritérií. Cena, dodací lhůta a jakost výrobků nemohou být jediným kritériem u významných materiálů nebo rozsáhlejších objemů při zásobování. Stejně tak je třeba přihlížet k informacím o dodacích podmínkách, spolehlivosti dodacích lhůt, dodacích kapacitách, druzích obalů, jednotkách balení, geografických vzdálenostech atd.

Celkové bodové ocenění každého dodavatele se získá dvěma způsoby:

- vynásobením bodové hodnoty každého kritéria individuální vahou důležitosti, stanovenou pro každé kritérium,
- následným sečtením všech kritériálních hodnot.

(SCHULTE, 1994)

2.3.1.2. Výroba

Výroba slouží v rámci podniku k vytváření materiálních a nemateriálních statků, které odpovídají poptávce.

Produkce zboží je spojena s konkrétním výstupem (output). Tento výstup vzniká tím, že vstupní faktory (input), především materiál, se podrobí transformačnímu procesu. Má-li tento transformační neboli výrobní proces přispět k žádoucí přeměně materiálu v konečný produkt, vyžaduje ke své realizaci účast lidských zdrojů – pracovní síly – podnikových prostředků (stroje, nástroje, přípravy, počítače).

V rámci rozsáhlého způsobu realizace výkonů nejde pouze o řízení vnitropodnikového pohybu materiálu a zboží, ale rovněž o řízení pohybu materiálu a výrobků od dodavatelů do podniku a na jednotlivá pracoviště, stejně tak jako výrobků a polotovarů z pracovišť a podniku k zákazníkovi. Všechny tyto úkoly lze zahrnout pod komplexní pojem řízení výroby a logistika. (TOMEK, VÁVROVÁ, 2000)

Samotnou výrobu ve výrobním podniku členíme na:

- hlavní výrobu – její výrobky tvoří hlavní náplň výroby podniku
- vedlejší výrobu – výroba polotovarů, náhradních dílů
- doplňkovou výrobu – využívá a zpracovává odpad z hlavní a vedlejší výroby, využívá volné kapacity
- přidruženou výrobu – liší se charakterem výroby.

(SYNEK a kol., 1996)

Typologie výroby z logistického hlediska

- **kontinuální výroba** (plynulá, proudová, liniová)
 - typická hromadná výroba několika málo výrobků příbuzného druhu,
 - plynulé přechody mezi technologickými operacemi bez skladování, výrobní zařízení je plně podřízené výrobkům
- **linková výroba**
 - několik výrobků je vyráběno na pružných zařízeních stejného druhu,
 - rozmístění podle skupin výrobků, přičemž každý z výrobků prochází výrobou po stálé trase,
- **zakázková výroba**
 - s velkým počtem variant výrobků nebo výrobků individualizovaných podle přání zákazníků, kde každý z výrobků prochází výrobou po samostatné trase.

Tímto členěním je naznačen zájem logistiky o takové uspořádání pracovišť ve výrobě a o takové přesuny materiálu mezi pracovišti, které jsou racionální z hlediska potřeby času i hospodárnosti.

(PERNICA, 1998)

Bod rozpojení

Logistika se snaží o vzájemné sladění řídicích činností v různých částech organizace podél výrobní osy tak, aby bylo možno rychle a spolehlivě reagovat na požadavky trhu. Přitom náklady na materiálový tok jako celek by měly být co nejmenší.

Různé výrobky, které mají v podniku stejný charakter, lze řídit podle stejné logistické struktury. Nalezení té vhodné se provádí pomocí „bodu rozpojení“, jehož umístění charakterizuje určitou strategii.

Ideální by byla strategie, zaměřená pouze na výrobu podle zakázek. To znamená, že pokud by nepřišla objednávka, nedošlo by k žádnému zahájení výroby, ani k nákupu materiálu. Hotový výrobek by nebyl nikde skladován a byl by předán ihned zákazníkovi.

Opakem této strategie je výroba na sklad. Výroba započne, i když objednávky ještě nejsou nebo pokryjí jen část plánované výroby. Aby v případě získání objednávky od zákazníka mohla výroba rychle a pružně reagovat, vytvářejí se někdy zásoby rozpracované výroby, které pak umožňují rychlou konečnou montáž podle konkrétních objednávek zákazníků.

Bod rozpojení je bod, který udává, jak hluboko vnikla zákaznická objednávka do materiálového toku. Je zpravidla posledním velkým místem skladování v materiálovém toku, od kterého se již zboží dodává přímo zákazníkům. Dále rozděluje materiálový tok na dvě zcela odlišné oblasti. Doleva, „proti proudu“ od bodu rozpojení převažuje riziko z investování do zásob. Doprava, „po proudu“ existuje riziko nezískaných zakázek.

Vyjdeme-li od bodu rozpojení směrem „po proudu“, neměly by zde již být žádné volné disponibilní zásoby. Samozřejmě zde bude určité zboží čekat na expedici, ale toto zboží by již mělo patřit určitému zákazníkovi.

Od bodu rozpojení „proti proudu“ jsou již zásoby nutné, zvláště tehdy, když výroba probíhá v dávkách, které se na určitých místech výrobního procesu dočasně hromadí.

Obecně platí, že velké zásoby, požadavky zákazníků na větší počet variant výrobků a rychlejší zastarávání výrobků nutí výrobce posunout bod rozpojení hlouběji proti proudu. Nesmí však docházet k prodlužování dodacích lhůt.

(VANĚČEK, KALÁB, 2003)

Popis nejznámějších logistických metod

KANBAN

Každý výrobní proces je dodavatelem a zákazníkem. Užívá se zde štítek - karta s objednávkou, přijde-li zásoba na signální úroveň, tak štítek slouží k doobjednání zásob.

U systému jsou potřebné rozpracované výrobky „vtahovány“ na jednotlivá pracoviště podle jejich skutečné potřeby, nevznikají zásoby rozpracované výroby, vyrábí se jen to, a tolik, kolik je potřeba (tažný systém).

(VANĚČEK, KALÁB, 2003)

- Výhody:**
- nízké procento zmetků
 - odebrat jen objednané množství
 - operativnost
 - možnost kontroly objednávky a dodávky

Použití: u zaběhlé velkosériové výroby

OPT = systém řízení úzkých míst

Úzká místa se týkají nedostatku kapacity. Snahou je tyto úzká místa odstranit, neboť tyto místa jsou brzdou např. ve výrobě.

Tlačný systém

Na základě predikcí prodeje se uzavírají smlouvy na dodávky surovin. Tyto dodávky se realizují ve velkých dávkách. Dodané suroviny se skladují. Vyrábějí se velké série a hotové výrobky jdou rovněž do skladu, ze kterého se uspokojují zákazníci. Tento sklad hotových výrobků rozhoduje o pružnosti při uspokojování zákaznické poptávky. Všechny materiálové toky fungují na podkladě **tlačného principu (push)**. Důsledkem jsou nadměrné zásoby a přerušení toku materiálu i informací ve všech člancích.

Tažný systém

Sklad surovin zde neexistuje, sklad hotových výrobků je redukován, protože byl zaveden systém Just-in-time. V materiálovém toku se uplatňuje pull princip (tažný). Články si předávají menší dávky, materiálový tok je plynulejší. Rozhodujícím článkem není sklad hotových výrobků, ale výroba, která musí pružně reagovat na objednávky zákazníků.

JIT = just in time

Podstatou JIT je snížit veškeré ztráty a v důsledku toho též minimalizovat zásoby na skladě, neboť ty nám váží finanční prostředky, které můžeme využít jinak. Podstatou systému JIT je zajistit správné zboží ve správném množství, kvalitě, ceně a s patřičnými informacemi ve správný čas. Podle tohoto systému se zásoby hodnotí jako důsledek určitých poruch ve výrobě a v řízení.

Systém JIT se snaží odhalit problémy, aby byly zřejmější a změnit „motivační strukturu systému“ tak, aby systém tyto problémy pak řešil. Systém se dívá na zásoby jako na způsob zahalování nedostatků, což zabraňuje pozorovat vznikající problémy.

I dobře zavedený systém JIT však dosahuje vysokých výkonů jen za určitou cenu. Je to především menší využití kapacit, protože hlavním cílem není maximální využívání kapacit s následným skladováním výrobků, pro které by se pracně hledal odbyt, ale pouze výroba takových množství, které následující články potřebují. Hotové výrobky se neskladují, mají již své určení. Pokud je objednávek méně, budou i kapacity méně využívány. Je třeba mít na paměti, že nemá smysl vyrábět pro výrobu, ale pro spotřebu. Systém JIT je:

- snahou o vyloučení veškerého plýtvání

Systém JIT není:

- programem pro omezování zásob,
- systémem řízení zásob a jejich kontroly
- metodou plánování
- všelékem na špatné řízení

(VANĚČEK, KALÁB, 2003)

2.3.1.3. Skladování a balení

Skladování

Skladování je nedílnou součástí každého logistického systému. Má významný podíl na zajišťování potřebné úrovně zákaznického servisu při co nejnižších celkových nákladech. Skladování tvoří důležitý spojovací článek mezi výrobcem a zákazníkem.

Skladování můžeme definovat jako část podnikového logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů (surovin, dílů, zboží ve výrobě, hotových výrobků) v místě jejich vzniku a mezi místem jejich vzniku a místem jejich spotřeby, a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladových produktů.

Existují dva základní typy zásob, které podnik potřebuje uskladnit:

- suroviny, součástky a díly (fáze zásobování)
- hotové výroby (fáze distribuce).

(LAMBERT, 2000)

Logistických cílů (správný výrobek ve správném množství ve správném čase na správném místě) lze dosáhnout jen s efektivním skladem. Vedle způsobu správy jde především o správnou volbu skladové techniky. Volba vhodné skladové techniky a stupně její automatizace závisí na mnoha hlediscích. K nejdůležitějším patří:

- struktura sortimentu (druh, velikost, hmotnost a počet skladových položek)
- průměrné množství na odběrovou položku
- použité ukládací prostředky
- počet uskladnění a vyskladnění za den
- prostorové skutečnosti skladu (výška, délka, členitost)
- požadavky skladovaného zboží na klima (teplota, čistota).

(SYNEK a kol., 1996)

Funkce skladování

Funkcí skladu je schopnost přijímat zásoby, uchovávat, popřípadě vytvářet nebo dotvářet jejich užitné hodnoty, vydávat požadované zásoby a provádět potřebné skladové manipulace.

(VANĚČEK, 1998)

Podle LAMBERTA (2000) má skladování tři základní funkce.

- přesun produktů
- uskladnění produktů
- přenos informací o skladovaných produktech

Balení

Balení zboží je důležitým aspektem skladování a manipulace s materiálem a má těsnou návaznost na celkovou skladovanou efektivnost a výkonnost. Kvalitní a vhodně zvolené balení může podstatně zvýšit úroveň zákaznického servisu, snížit náklady a zlepšit manipulaci se zbožím, může mít také příznivý vliv na vytížení skladu a celkovou skladovou produktivitu.

(LAMBERT, 2000)

Funkce balení

Balení slouží v podniku dvěma základním funkčním oblastem: marketingu a logistice. Z hlediska marketingu poskytuje obal zákazníkovi informace o výrobku a podporuje prodej výrobku prostřednictvím svého barevného provedení nebo formy.

Z hlediska logistiky je základní funkcí balení uspořádání, ochrana a identifikace výrobků a materiálů. V rámci vykonávání této funkce zabírá balení (obal) obvykle dodatečný skladový prostor a přidává zboží na váze. Průmysloví uživatelé se při balení snaží využívat různých výhod, které moderní balící techniky poskytují, a současně minimalizovat nevýhody balení, kterými jsou zejména dodatečný prostor a váha.

VANĚČEK (1998) definuje následující funkce obalů.

- **manipulační funkce** – má za úkol vytvářet pro výrobek úložný prostor a spolu s ním jednotku balení uzpůsobenou pro manipulaci v oběhu a popř. i spotřeby, zabezpečující úplnost a celistvost zabaleného výrobku,
- **ochranná funkce** – poskytuje výrobku na požadované úrovni ochranu před škodlivými vnějšími vlivy a zabraňuje agresivnímu nebo jinému nežádoucímu působení výrobku na okolní prostředí,
- **informační funkce** (vizuálně-komunikační funkce) – obal se podílí svou vnější úpravou, tj. tvarovým a grafickým řešením a informacemi na balení uvedenými, na zajištění oběhu, odbytu a spotřeby výrobku,
- z dalších je třeba zmínit **stohovatelnost, schopnost snadno čistit přepravní prostředky, možnost recyklace či likvidace obalů a přepravních prostředků, možnost úspory prostoru při přepravě prázdných přepravních prostředků a obalů aj.**

2.2.1.4. Distribuce

Za distribuci považujeme tu část logistického řetězce, ve které je již výrobek hotov a začíná se uskutečňovat dodávka zboží zákazníkovi. Většinou – ale ne vždy – začíná tento proces v bodě rozpojení. V této fázi je třeba věnovat pozornost všem službám, které může podnik poskytnout zákazníkům, jakož i formám vlastního distribučního řetězce.

(VANĚČEK, 2003)

Distribuční řetězec je soubor organizačních jednotek podnikatele a externích zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím jsou výrobky nebo služby prodávány.

(GROS 2004)

Na distribuci zboží se podílí mnoho různých zprostředkovatelských organizací, z nichž každá může zajišťovat jen část potřebných služeb. Schematicky lze tyto činnosti v oblasti distribuce spotřebního zboží znázornit následovně:

- výrobce – zákazník
- výrobce – maloobchod – zákazník
- výrobce – velkoobchod – maloobchod – zákazník
- výrobce – agent – velkoobchod – maloobchod –zákazník

Dle tohoto schématu lze hovořit o krátkém nebo dlouhém distribučním řetězci.
(VANĚČEK, 2003)

Stupně distribučního řetězce

- přímé dodávky (jednostupňový systém)

Výrobky jsou dodávány ke spotřebiteli pouze od jednoho výrobce nebo z jednoho skladu. Distributor má svůj vlastní sklad, ve kterém soustřeďuje a rozděljuje všechny došlé objednávky.

- postupná distribuce (vícestupňový systém)

Tento systém využívá skladů, ve kterých se soustřeďují velké dodávky od několika výrobců, aby se z nich následně kompletovaly dodávky pro jednotlivé prodejce. Uvedený systém je charakteristický pro velké potravinářské podniky, které dopravují své zboží do speciálních potravinářských skladů pro kompletaci zásilek. Dochází zde k úsporám dopravních nákladů a k uspokojování zákaznické poptávky prostřednictvím vhodně rozmístěných skladů.

- kombinovaný systém

Tento způsob se používá nejčastěji. Záleží na druhu a množství objednaného zboží a dodavatel pak rozhoduje o tom, které zboží bude dopravováno přímo, a které prostřednictvím skladů.

Každý článek v distribučním řetězci (někdy též označovaném jako distribuční kanál), pokud je jeho činnost potřebná a výhodná, přidává ke zboží nejenom další náklady, ale i přidanou hodnotu, za kterou je zákazník ochoten zaplatit. Ale pokud jsou v distribučním řetězci některé články zbytečné, zvyšují pouze náklady, nepřidávají žádnou další hodnotu a zákazník si raději vyhledá pro svoji potřebu jiný distribuční kanál.

(VANĚČEK, 2003)

2.2.1.5. Doprava

Doprava materiálu a zboží slouží k překonání prostorových vzdáleností. Není pochyb o nezastupitelné úloze dopravy v logistice, neboť 80 % logistických operací ve výrobním podniku připadá na pohyby materiálu a zboží – počínaje nákupem, přes vnitropodnikovou dopravu, technologickou dopravu a prodej.

(VOLÁKOVÁ, 1997)

Pro dopravu surovin nebo výrobků je k dispozici široká paleta dopravních prostředků. Z hlediska vlastnických vztahů může podnikatel používat vlastní dopravní prostředky, nebo může využívat služeb specializovaných firem či veřejných přepravců.

Z hlediska typů dopravních prostředků je k dispozici:

- železnice
- automobilová doprava
- lodní doprava
- letecká doprava
- potrubní doprava
- kombinace předchozích

Při výběru vhodného typu dopravy je třeba brát v úvahu:

- délku přepravní trasy
- přepravované množství
- rychlost
- druh přepravovaného zboží
- náklady na přepravu aj.

(GROS, 1996)

3. Cíl a metodika

Cílem mé diplomové práce je charakterizovat a analyzovat hlavní procesy v podniku, jejich vztahy, odpovědnost pracovníků a na základě této analýzy zhodnotit dosavadní strukturu řízení, případně navrhnout možná zlepšení.

V úvodu se zaměřím na konkurenci podniků a její vliv na podnikovou strategii. Dále popíši logistické řetězce a konkurenci mezi nimi.

V literárním přehledu prostuduji procesní řízení, řízení procesů, řízení logistického řetězce, dále se budu zabývat základními subsystemy logistického systému. Čerpat budu z doporučené literatury a vždy ji uvedu v závorce pod odstavci.

Dalším bodem mé práce bude charakteristika podniku, který jsem si zvolila. Budu čerpat z internetových stránek firmy, z výroční zprávy a z informací, které získám přímo ve firmě Krahulík – MASOZÁVOD Krahulčí, a. s.. V podkapitole Ekonomické výsledky zhodnotím pomocí bazického indexu průměrné tempo růstu tržeb a následně pomocí Laspeyresova cenového a objemového indexu změnu ceny a množství prodaného zboží v roce 2006 oproti roku 2005, neboť potřebná data za uvedené roky jsou již uvedeny ve výroční zprávě podniku. Pomocí SWOT analýzy poukáži na slabé stránky, které se podnik musí snažit potlačovat pomocí silných stránek a zároveň zaručit připravenosti podniku na příležitosti a ohrožení, vyplývající z konkurence.

Součástí vlastní práce bude popis hlavních procesů v podniku od zpracování objednávek přes zásobování a dodavatele surovin. Konkrétní výběr a hodnocení dodavatele znázorním na modelovém příkladu. Dále se budu zabývat výrobou, její organizací, plánováním a řízením a v neposlední řadě také skladováním a expedicí. Posledním procesem v organizaci bývá distribuce. Popíšu české a zahraniční řetězce se kterými podnik spolupracuje.

Závěr práce zaměřím na zhodnocení ekonomické situace, hlavních procesů v podniku a zhodnocení dosavadní struktury řízení.

4. Charakteristika firmy

4.1. Historický vývoj

Objekty, v nichž se dnes nachází Krahulík - MASOZÁVOD Krahulčí, a. s., byly původně textilní továrnou. Historie masného průmyslu se datuje od roku 1928, kdy opuštěný tovární objekt koupil továrník Jan Satrapa. Uzenářské zboží a konzervy firmy byly již v roce 1930 na trhu dobře známy a zákazníci pro svoji kvalitu vyhledávány.

30. dubna 1932 byla provedena změna názvu firmy na JASA, akciová společnost pro průmysl masný a uzenářský v Krahulčí. V té době firma zaměstnávala 145 dělníků a 25 úředníků.

Další historický vývoj:

1948 - po znárodnění se podnik "Jasa" stal závodem národního podniku "Masna". Došlo postupně k několika reorganizacím

1953 – 1958 - Krahulčí samostatným podnikem s provozy Hodice, Třebíč, Mor. Budějovice a Křižanov

1958 – 1963 - jihlavský průmysl masný, n.p. Kostelec u Jihlavy, pod který spadal i závod Krahulčí

1963 – 1968 - Jihomoravský průmysl masný, n.p. Brno. Samostatným závodem tohoto podniku se stal Kostelec u Jihlavy, Krahulčí bylo provozem závodu Kostelec

1968 – 1982 - Krahulčí závodem Jihomoravského průmyslu masného se sídlem v Brně

1982 – 1990 - Krahulčí členem koncernového podniku Jihomoravský průmysl Brno

1.7.1990 - samostatný státní podnik

1.5.1992 - následná změna v akciovou společnost

1996 – 1997 - člen holdingu Satrapa

od roku 1997 MASOZÁVOD Krahulčí, a. s. - člen sdružení ZŘUD (zemědělství, řeznictví, uzenářství, distribuce).

1.2.2000 vznik dceřiné společnosti Krahulík - MASOZÁVOD Krahulčí, a. s.

Krahulík-MASOZÁVOD Krahulčí, a. s. je za dobu své sedmdesátipětileté existence znám mezi zákazníky svými tradičně kvalitními uzenářskými výrobky. Stále využívá

hlavní myšlenku svého zakladatele pana Satrapy, který při výstavbě podniku využil charakter krajiny a soustavnou cirkulaci ovzduší. Tyto podmínky umožnily vybudovat a dodnes využívat sušárnu trvanlivých salámů, v níž se výrobky suší přirozenou cestou, což je v naší republice jedinečné.

Výroba v tunách

Obrázek č. 1: Vývoj prodeje masných výrobků



(Zdroj: Vlastní šetření dle podkladů podniku)

Obrázek č. 2: Počet zaměstnanců (2000 – 2003)



(Zdroj: Vlastní šetření dle podkladů podniku)

Tabulka č.1: Počet zaměstnanců

ROK	2000	2001	2002	2003
POČET	501	493	448	410

(Zdroj: Vlastní šetření dle podkladů podniku)

4.2. Současnost

Krahulík – MASOZÁVOD Krahulčí a. s. je za dobu své dlouholeté existence znám zákazníkům svými tradičními a kvalitními výrobky. Firma má ideální předpoklady pro výrobu produktů nejvyšší kvality – dáno čistým životním prostředím Českomoravské vrchoviny a vhodných klimatických podmínek pro tradiční sušení trvanlivých salámů. Závod prochází procesem neustálé modernizace výrobních prostor. Veškerá technická opatření jsou cíleně směřována ke zkvalitnění produkce a systematického zabezpečení její jakosti a zdravotní nezávadnosti tak, aby bylo zajištěno plnění požadavků zákazníků nejen tuzemských, ale i v rámci evropské unie, stejně jako požadavků veterinárních a hygienických. Tradice značky, modernizace výrobních linek, neustálá kontrola kvality, rozšiřování služeb pro zákazníky umožňují navyšování obchodních aktivit na území celé ČR i v zahraničí. Pravidelný kontakt se zákazníky, odběrateli je zabezpečován obchodními reprezentanty firmy. Tito pracovníci zabezpečují udržování kontaktu se stálými zákazníky, získávání zákazníků nových, provádění monitoringu trhu v maloobchodech, obchodních řetězcích, velkoobchodech, školních jídelnách a dalších místech.

Hlavním cílem Krahulík-MASOZÁVODu Krahulčí, a. s. je zkvalitnění služeb pro trvalé obchodní partnery se zřetelem na spokojenost konečného spotřebitele.

4.3. Výrobní zaměření podniku

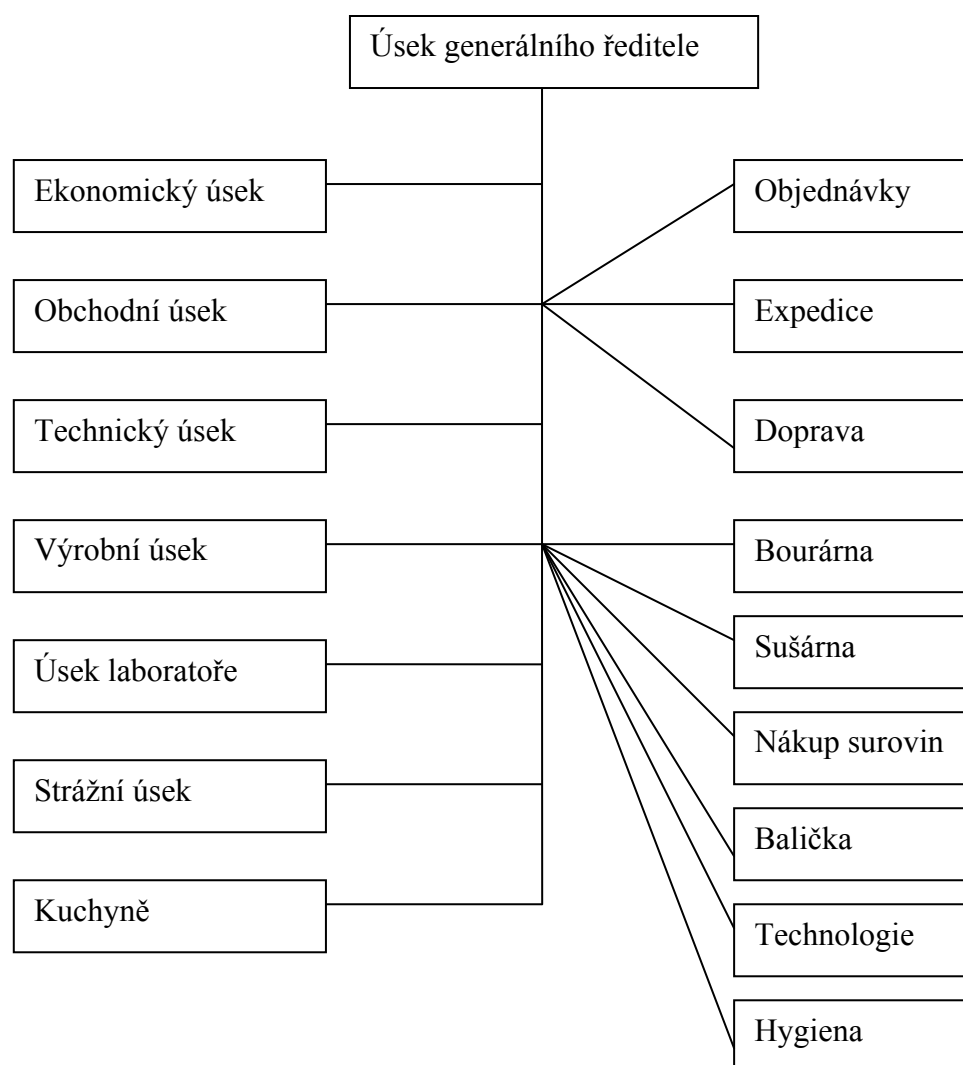
Krahulík-MASOZÁVOD Krahulčí, a. s. vyrábí tepelně opracované a trvanlivé masné výrobky (fermentované i tepelně opracované) speciality, vařené masné výrobky, uzená masa. Hlavní strategií, je specializace na výroby trvanlivých salámů a krájenou uzeninu. Výhodou této strategie na trhu je dlouhá trvanlivost, oblíbenost u zákazníků, prodejnost a v neposlední řadě i marže. Stoupá také oblíbenost krájené uzeniny díky možnosti rychlé konzumace.

4.4. Pracovníci

Společnost zaměstnávala v roce 2006 celkem 291 zaměstnanců, což představuje cca stejný počet zaměstnanců, jako v roce předchozím. Po poklesu počtu zaměstnanců v roce 2004 tedy stav zaměstnanců se sníženou pracovní schopností činil v roce 2006 celkem 5 pracovníků.

4.5. Organizační struktura

Schéma č. 3: Organizační struktura



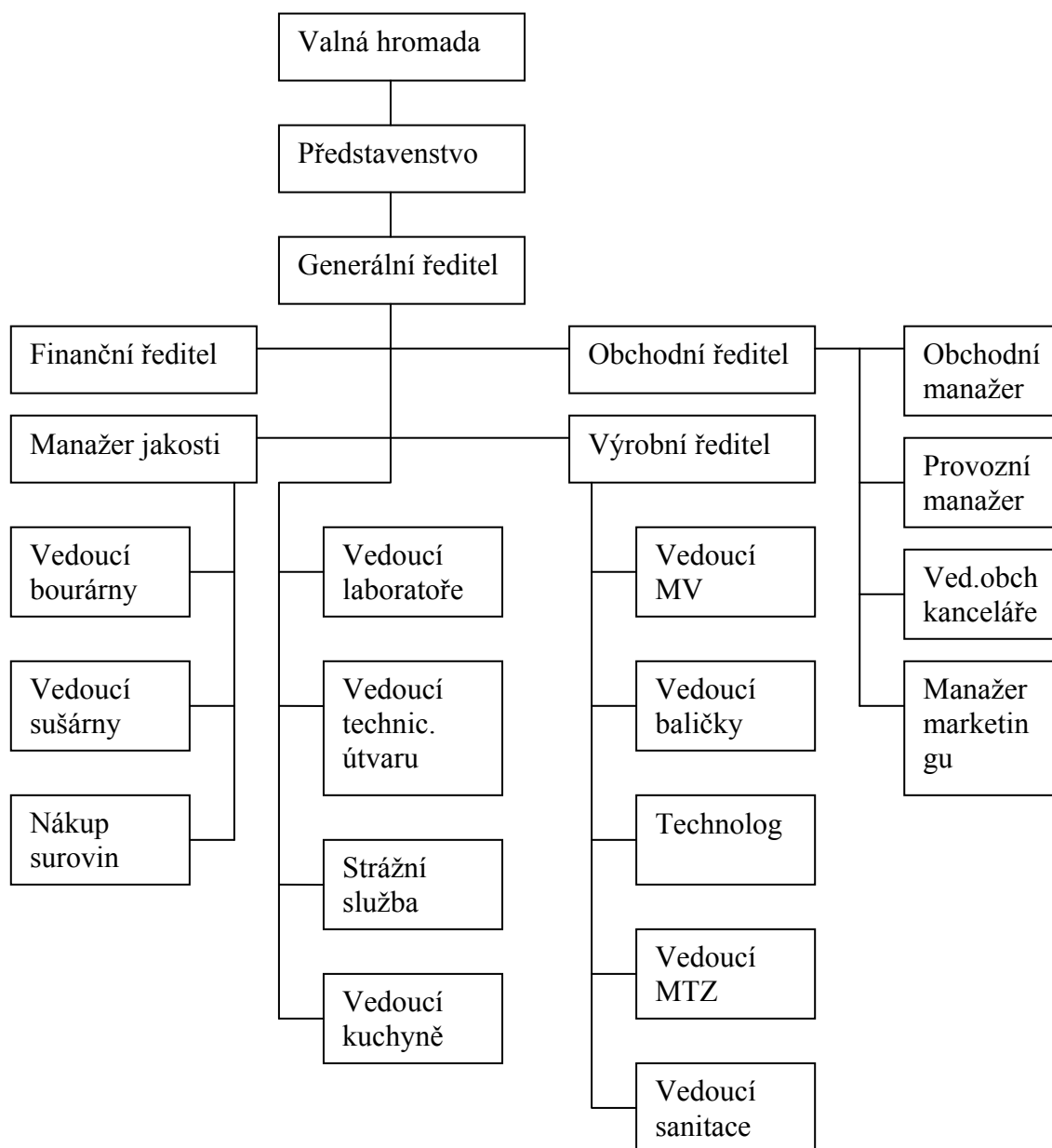
(Zpracoval: autor dle podkladů podniku)

4.6. Řídící struktura

(MV – masná výroba)

(MTZ – materiál technického zásobování)

Schéma č. 4: Řídící struktura



(Zpracoval: autor dle podkladů podniku)

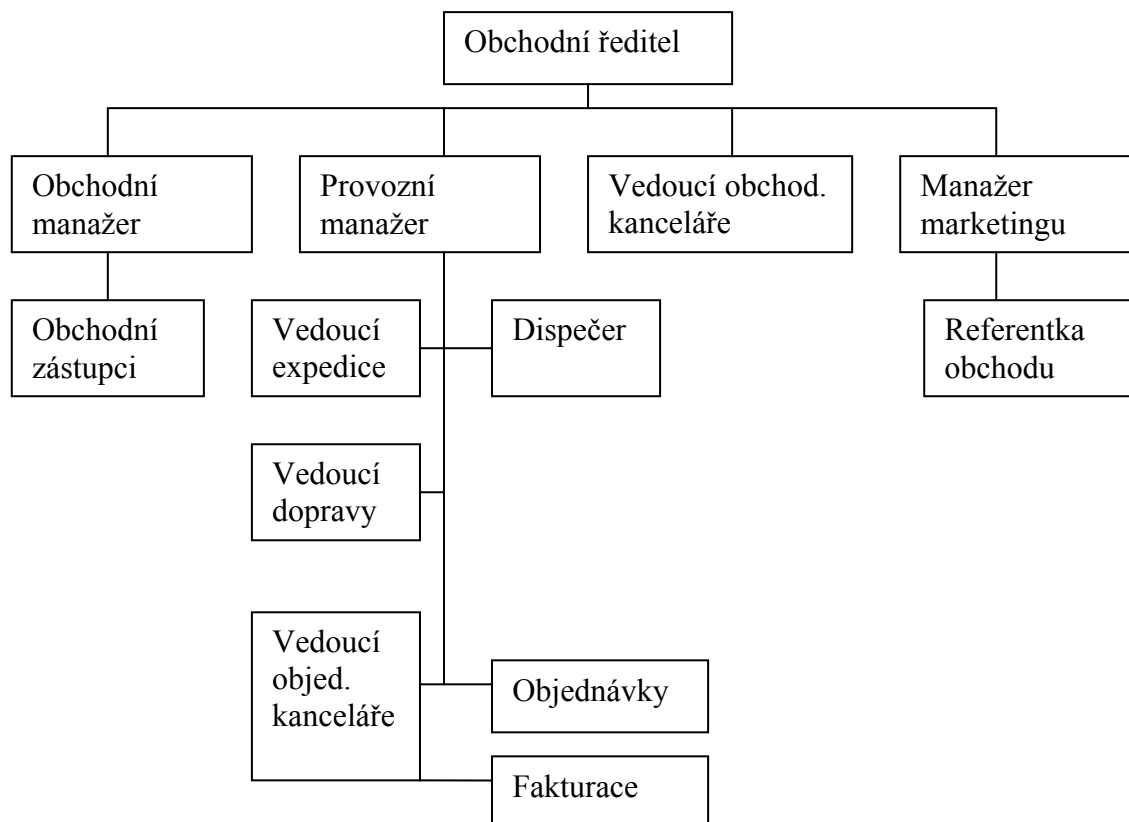
4.7. Odpovědnost pracovníků

Odpovědnost pracovníků je rozdělena podle úseků a to dle obchodního úseku, výrobního, technického, ekonomického a dle úseku generálního ředitele. Z uvedených úseků se zaměřím na vedení obchodního a výrobního úseku.

Pod obchodní úsek patří **obchodní ředitel**, který řídí, kontroluje a zodpovídá za obchodní oddělení firmy (viz. struktura obchodního oddělení). Dále se účastní porad vedení firmy, kde informuje o výsledcích prodeje a vznáší požadavky na ostatní oddělení firmy, účastní se porad výrobního oddělení, kde předkládá požadavky na výrobní a technické oddělení. Dále podepisuje a kontroluje obchodní smlouvy a spravuje základní ceník firmy (sortimentně a cenově), vyhodnocuje výsledky (rentabilitu) prodeje firmy (controlling), spravuje cenově a sortimentně prodej firmy na „zahraničních řetězcích“, sjednává obchodní podmínky, vede obchodní jednání, dohaduje promoční akce a předává s odhadem množství prodeje výrobnímu oddělení. Plánuje sortimentně prodej, zejména trvanlivých výrobků a kontroluje faktury a bonusy „zahraničních řetězců“, dále se účastní hodnocení kvality výrobků.

Obchodní manager zajišťuje obchodní spolupráci s centrály maloobchodů, Jednotami, velkoobchody a to zejména v oblasti cen, promočních a marketingových aktivit a sortimentní skladby. Vyhledává nové zákazníky s centrálním řízením připravuje měsíční slevy pro ostatní zákazníky spravuje prostřednictvím obchodních zástupců ostatní nezávislý trh (spec. slevy a podmínky pro vybrané zákazníky). Řídí, kontroluje, vyhodnocuje, motivuje a zodpovídá za činnost obchodních zástupců. Účastní se fyzických inventur na svěřeném středisku, účastní se posouzení oprávněnosti vratek od zákazníků.

Schéma č. 5: Obchodní úsek



(Zpracoval: autor dle podkladů podniku)

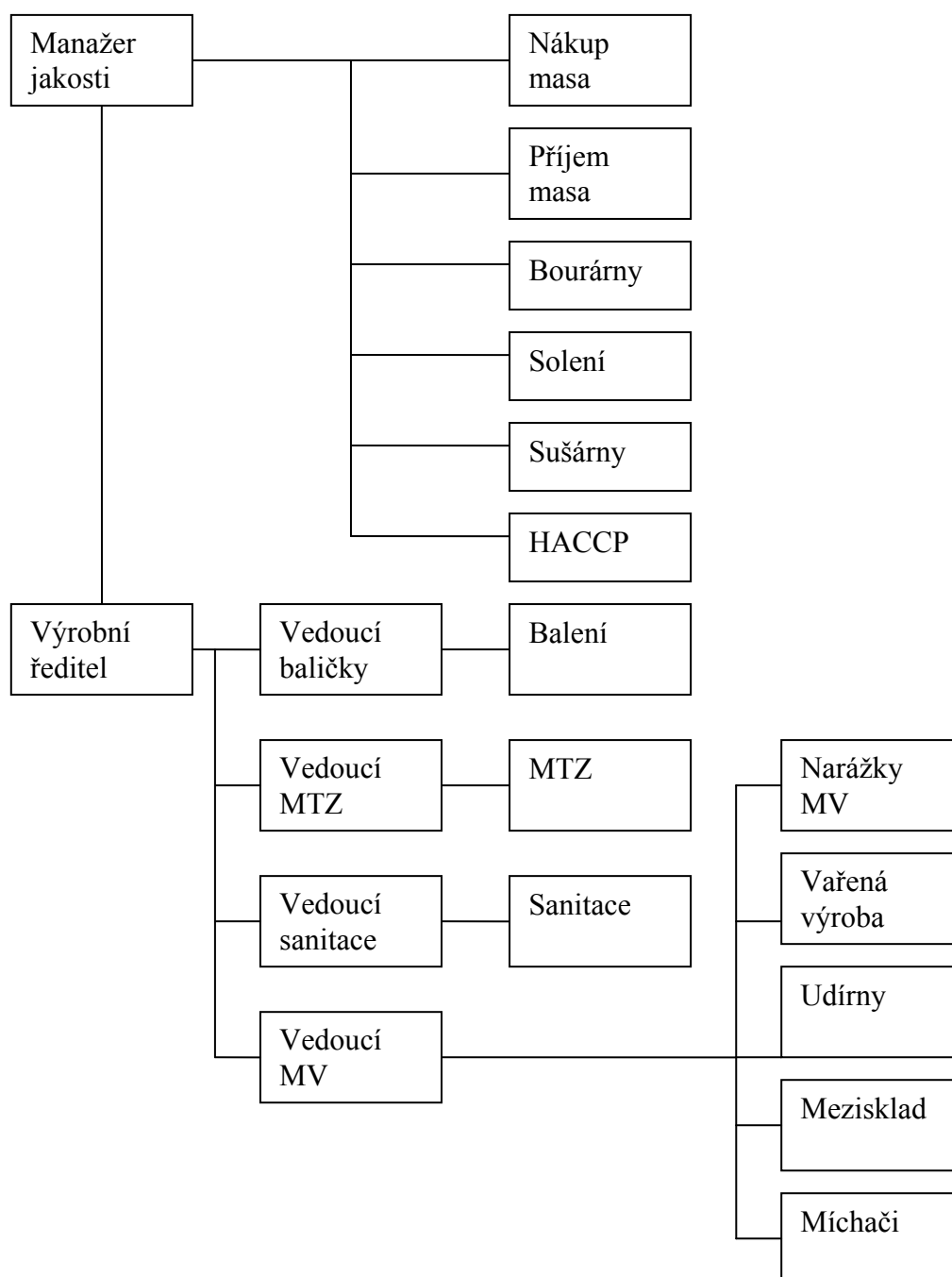
Pod výrobní úsek patří **výrobní ředitel**, který je zodpovědný za řízení úseku výroby dle organizační struktury. Zodpovídá za vedení dokumentace HACCP, dále se účastní porad vedení, vede ranní operativní porady, kontroluje výrobní výkazy svých úseků u bourárny vyhodnocuje výtěžnosti jednotlivých dodavatelů.

Sleduje a vyhodnocuje stav a uložení zásob výrobních mas, je zodpovědný za efektivitu nákupu mas mimo skupinové kontrakty, rozhoduje o nakládání s neshodnými dodávkami masa, vypracovává plán výroby trvanlivých MV a vyhodnocuje bilanci těchto výrobků na plán prodeje.

Vedoucí masné výroby má zodpovědnost za sepsání plánu výroby na následující pracovní den – podle požadavku vedoucí expedice, mistra sušáren a mistra baličky a rozděluje pracovníky masné výroby na následující pracovní den.

Plánuje potřebné suroviny na výrobu a předání podkladů do sklepů, tvoří úkolové listy a podklady pro mzdy, kontroluje kvalitu výroby a dodržování všech předpisů a průběhu tepelného opracování v PC.

Schéma č. 6: Výrobní úsek



(Zpracoval: autor dle podkladů podniku)

4.8. HACCP

Firma používá systém jakosti HACCP na základě potřeb firmy na systematické zajištění zdravotní nezávadnosti a jakosti vyráběných produktů a potřeby sdružit veškeré požadavky do přehledného dokumentačního systému. Vedení firmy vydáním tohoto vrcholového dokumentu zároveň také deklaruje svou vůli zajistit systém dokumentace tak, jak je požadován v rámci:

- a) plnění požadavků daných ve standardu IFS
- b) textu Všeobecných požadavků na systém HACCP a podmínky pro jeho certifikaci (Věstník MZe 1/2001) na základě požadavků zakotvených v rámci Vyhl. 147/98 ve znění pozdějších předpisů.)

IFS standard se skládá z následujících aspektů:

- systém managementu jakosti a HACCP
- odpovědnosti vedení společnosti
- management zdrojů
- výrobní proces
- měření, analýzy a zlepšování

5. Vlastní práce

5.1. Analýza prostředí firmy

5.1.1. Konkurenti v odvětví

Konkurentem Krahulíku jsou firmy v odvětví, mezi největší patří například Kostelecké uzeniny, a. s. (vyrábí především fermentované plísňové trvanlivé salámy), Plzeňský masokombinát Schneider (vyrábí měkké salámy a trvanlivé speciality), Procházka MASO-UZENINY spol. s r. o. (vyrábí měkké a sekané výrobky, paštiky), MADE GROUP, a. s. (trvanlivé salámy).

Tito nejbližší konkurenti se zaměřují na stejný cílový trh a používají stejnou strategii na daném trhu. A to různé marketingové slevy, akce, soutěže, prodávat levněji a získávat vyšší objem produkce na trhu. Konkurenti usilují o získání maximálního odbytu na trhu.

Všichni mají své silné a slabé stránky. Mezi silné patří například to, že se jedná o velké firmy, které umí objemově vykrývat řetězce, naopak mezi slabé to, že mají nižší cenu na úkor kvality a mnozí mají také problémy s managementem a s nedostatkem kvalitní pracovní síly.

5.1.2. STEP analýza

Hodnocení vnějšího prostředí. Zabývá se faktory, které mají vliv na podnik. Dále zjišťuje, jaké jsou možné účinky těchto faktorů a ukazuje, které faktory jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější.

1. Faktory, které ovlivňují firmu z vnějšku
2. Význam daného faktoru - hodnocení od 1 – 5 (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší význam)
3. Časové hledisko – dopad
4. Hypotéza – jak se vyvíjí
5. Zdroj dat k doložení hypotézy
6. Určení faktoru

Tabulka č. 2: STEP Analýza

1.	2.	3.	4.	5.	6.
změny legislativě	5	dlouhodobý	zahraníční prodej, zvýšení daní	TV, Sb. zákonů Internet	politické
vstup do EU	5	dlouhodobý	otevření trhu, zrušení celních služeb, jednodušší administrativa	TV, internet	politický, ekonomický
ceny energií	3	krátkodobý	předpokládáme, že budou narůstat, zvýšení nákladů a cen	Internet	ekonomický
nadprodukce výrobků	5	střednědobý	vysoká konkurence, sníží se ceny výrobků, nižší zisk	ČSÚ	ekonomický
nově přichozí konkurence	4	dlouhodobý	snížování cen	Veletřhy, internet	ekonomický
inflace	4	krátkodobý	finanční náročnost na výrobu + mzdy	Internet, výroč. zpráva	ekonomický
personální politika	4	střednědobý	Nedostatek kvalifik. pracovníků, mobilita obyvatelstva, úroveň vzdělání	Internet, statistika, úřad práce	společenský
mzdy	3	střednědobý	navýšení minimální mzdy, pojištění	legislativa	sociální

(Zdroj: Vlastní šetření)

STEP analýzu jsem zpracovala na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky. Vybírala jsem faktory, které nejvíce ovlivňují firmu. Např. vstup do EU umožnil širší možnost nákupu základních surovin a větší množství dodavatelů, dále zvýšení daní se odrazí i na ceně konečného výrobku, proto mají značný význam pro firmu i změny

v legislativě. Podobně tak i další ekonomické faktory jako jsou ceny energií. Předpokládáme, že budou narůstat, porostou i náklady na výrobu a cena konečného výrobku bude opět vyšší. Nebo zvýšení cen pohonných hmot má za následek nárůst nákladů na 1 km, tudíž zvýšení cen. Naopak nadprodukce výrobků a nově příchozí konkurence má za důsledek snižování cen, čili i nižší zisk. Dalším významným společenským faktorem je personální politika. Spočívá zejména v nedostatku kvalifikovaných pracovníků, mobilitě obyvatelstva do oblastí s nižší nezaměstnaností.

5.1.3. SWOT analýza

Hlavním cílem SWOT analýzy bylo poukázat na slabé stránky, které se podnik musí snažit potlačovat pomocí silných stránek, a zároveň zaručit připravenost podniku na příležitosti a ohrožení vyplývající z okolí podniku.

Mým cílem bylo vymezit faktory ovlivňující funkci podniku a dále určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie. Sestavila jsem následující SWOT analýzu.

Silné stránky (S)

- (1) Zařazení ve skupině vyrábějící trvanlivé salámy a krájené uzeniny – významnost 5x
- (2) Dobrá kvalita výrobků – významnost 3x

Slabé stránky (W)

- (3) Nedostatek prostoru, strojního zařízení – významnost 2x
- (4) Nedostatek pracovní síly – významnost 2x

Příležitosti (O)

- (5) Vývoj nových technologií – významnost 2x
- (6) Rozšíření do zahraničí – významnost 5x

Ohrožení (T)

- (7) Konkurence firem – významnost 2x
- (8) Zdražení materiálu – významnost 5x

Tabulka č. 3: **Matice SWOT analýzy**

1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8
	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8
		3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8
			4	4	4	4
			5	6	7	8
				5	5	5
				6	7	8
					6	6
					7	8
						7
						8

(Zdroj: Vlastní šetření)

Z výsledku této analýzy vyplývá, že nerizikovějším faktorem pro Krahulík – MASOZÁVOD KRAHULČÍ, a. s. je nedostatek pracovní síly. Mělo by se zlepšit i vzdělávání zaměstnanců. Další faktorem je zdražení materiálu. Doporučuji pozměnit dialog s obchodními partnery, především s hlavními dodavateli.

Naopak mezi hlavní pozitiva patří dobrá kvalita výrobků a vývoj nových technologií. Firma je schopna se velmi rychle přizpůsobit změnám a má dobrý informační tok, každý týden se uskutečňují porady vedení, což se ukázalo jako velmi přínosné.

5.2. Ekonomické výsledky

Vývoj průměrného tempa růstu ve firmě Krahulík – MASOZÁVOD KRAHULČÍ, a. s. je graficky znázorněno viz. Obrázek č. 3. Z následujícího grafu vyplývá, že průměrné tempo růstu tržeb je klesající o 3,09 %. Sledovala jsem hodnoty ročních tržeb firmy za období 2002-2006, viz. Tabulka č. 4. Také jsem zde porovnála pomocí bazických indexů nárůst tržeb v každém následujícím roce proti základu, kterým byl rok nejstarších hodnot (2002).

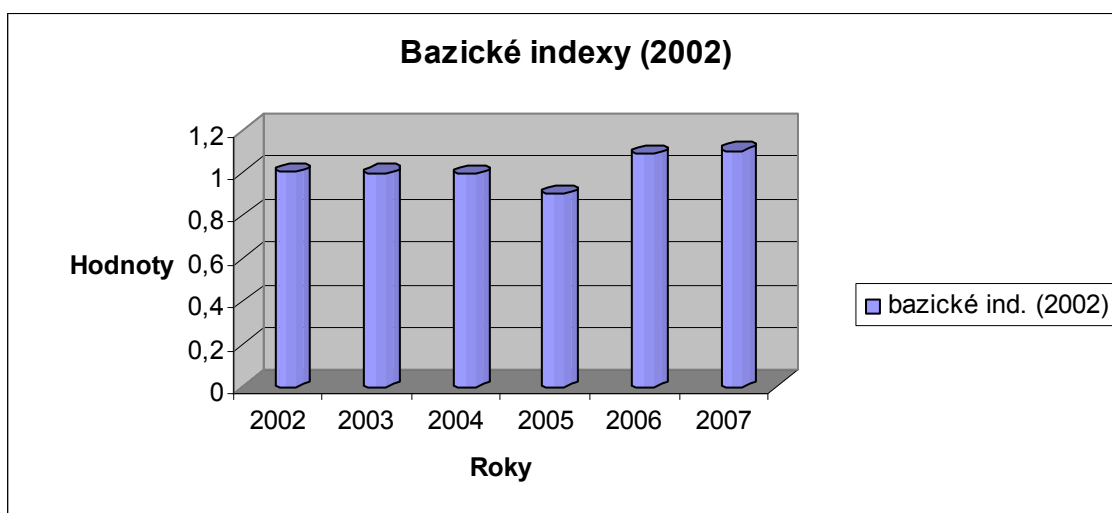
Tabulka č. 4: Tržby podniku v Kč

Rok	Tržba (v tis Kč)	bazické ind. (2002)	řetězové ind.
2002	801 300	1	x
2003	798 200	0,996131287	0,99613129
2004	796 580	0,994109572	0,99797043
2005	721 053	0,899853987	0,90518592
2006	869 908	1,085620866	1,20644114
2007	883 200	1,102208911	1,01527978

(Zdroj: Výroční zpráva Krahulík – MASOZÁVOD KRAHULČÍ, a. s.)

Jak vyplývá z Tabulky č. 4, tržby v roce 2004 a zvláště v roce 2005 rapidně klesly. V roce 2006 a také v posledním období (rok 2007) se ale situace lepší. Výrazné změny jako radikální snížení zaměstnanců, obměna managementu a efektivní výrobní a obchodní strategie, ke kterým došlo v souvislosti s nevyhnutelnou restrukturalizací přivedli společnost zpět do kladných čísel. Byla nastoupena cesta k dalšímu úspěšnému rozvoji společnosti.

Obrázek č. 3: Bazické indexy tržeb (2002)



(Zdroj: Vlastní šetření)

Dále jsem zhodnotila pomocí Laspeyresova objemového indexu, jak se změnilo množství prodaného zboží v roce 2006 oproti roku 2005 a zároveň pomocí Laspeyresova cenového indexu jsem zhodnotila, jaká byla změna ceny za masné výrobky v roce 2006 proti roku 2005.

Došla jsem k závěru, že objem prodeje v roce 2006 oproti roku 2005 ve srovnatelných cenách základního období vzrostl o 13,43 %. Uvažujeme-li objem prodeje na úrovni základního období, potom ceny prodáváných výrobků vzrostly v roce 2006 proti roku 2005 o 7,69 %. Tato změna znamená, že zákazníci museli v běžném období při nákupu stejného množství výrobků jako v základním období vydat o cca 14,9 mil. Kč více.

Tabulka č. 5: Vývoj prodeje, ceny a tržeb

Výrobek	Měřicí jednotka	Množství prodaných jednotek v tis.v roce		Cena za tisíc měrných jednotek v Kč v roce		Tržba v (tisících Kč)	
		2005 q0	2006 q1	2005 p0	2006 p1	2005 Q0	2006 Q1
trvanlivé salámy	kg	3 795	4 776	103,66	101,24	393389,7	483522,24
ostatní salámy	kg	5 430	5 349	60,34	72,24	327646,2	386411,76
Celkem	x	x	x	x	x	721035,9	869934

(Zdroj: Krahulík MASOZÁVOD Krahulčí, a. s.)

Tabulka č. 6: Pomocné výpočty

Název výrobku	p0q0	p1q1	p1q0	p0q1
Trvanlivé salámy	393389,7	483522,2	384205,8	495080,16
Ostatní výrobky	327646,2	386411,8	392263,2	322758,66
Celkem výrobků	721035,9	869934	776469	817838,82

(Zdroj: Vlastní šetření)

Propočty:

Objemové indexy

Index Laspeyresova objemového indexu $\frac{q1 \cdot p0}{p0 \cdot q0}$ LIQ = 1,1342553 nárůst množství všech prodaných výrobků o 13,43%

Oproti roku 2005 došlo v roce 2006 ke zvýšení objemu všech prodaných výrobků o 13,43 %.

Trvanlivé salámy	LIQ =	1,258498
Ostatní výrobky	LIQ =	0,9850829

Cenové indexy

Laspeyresův index	cenový	<table border="1"> <tr> <td>$p1 \cdot q0$</td> </tr> <tr> <td>$p0 \cdot q0$</td> </tr> </table>	$p1 \cdot q0$	$p0 \cdot q0$	LIP=	<u>1,0768798</u>	souhrnná změna ceny vzrostla o cca 7,69 %.
			$p1 \cdot q0$				
$p0 \cdot q0$							

Oproti roku 2005 došlo v roce 2006 ke zvýšení ceny (za všechny výrobky) o cca 7,69 %.

Trvanlivé salámy	LIP=	0,9766544
Ostatní výrobky	LIP=	1,1972158

Pomocí uvedených indexů a metod a také se souvisejícími daty bylo zjištěno, že firma Krahulík – MASOZÁVOD KRAHULČÍ, a. s., je v opětovné rostoucí a rozvíjející se fázi. Při použití dat z Výroční zprávy 2006 jsem se rozhodla, že pro zjištění uvedených hodnot, budou roky 2005 a 2006 těmi nejvhodnějšími. Myslím si, že zjištěné výsledky jsou také odrazem současnosti firmy.

5.3. Procesy v podniku

Organizace je rozdělena na jednotlivé procesy podle různých kritérií. A to na řídicí, hlavní a podpůrné. Pro mou práci jsem vybrala ty, které mají vztah k výrobě.

Proces nakupování zahrnuje: objednávkový cyklus,

zásobování a dodavatelé surovin

Při rozhodování o přijetí objednávky jsou vždy posuzovány technické a kapacitní možnosti společnosti, možnosti případných dodavatelů materiálů atd. Vždy je posouzena schopnost realizace poptávky v požadované specifikaci, kvalitě, množství, ve stanoveném čase a za příslušnou cenu sjednanou se zákazníkem.

Zásobování zajišťuje plynulost výroby. Hodnotí se stanovení správného množství, v požadovaném čase, kvalitě a za ekonomické náklady.

Výběr dodavatelů se děje na základě metodiky hodnocení dodavatelů dvakrát ročně. Takto je možno posoudit, zda dodavatel vyhovuje požadavkům kladeným na jakost u jednotlivých surovin, tak i zda splňuje předpoklady pro zabezpečení trvalé jakosti.

Proces výroby zahrnuje: veškeré vlastní výrobní činnosti
 skladování výrobků
 expedici

Hodnotícím ukazatelem vlastní výroby je plnění plánu výroby při dodržení technologických postupů, hygienických norem a bezpečnosti práce. Dále efektivní využití lidských zdrojů a výrobních zařízení.

Denně se hodnotí spotřeba surovin, shoda skutečné a normované spotřeby. Jedenkrát ročně hodnotí organizace cíle jakosti pro příslušný rok a jeho splnění.

Skladování hotových výrobků je spojeno s evidencí a kompletací pro jednotlivé odběratele. Zde je důležitým ukazatelem vážení a výstupní kontrola. Tato činnost je posledním kontrolním bodem před vlastní expedicí.

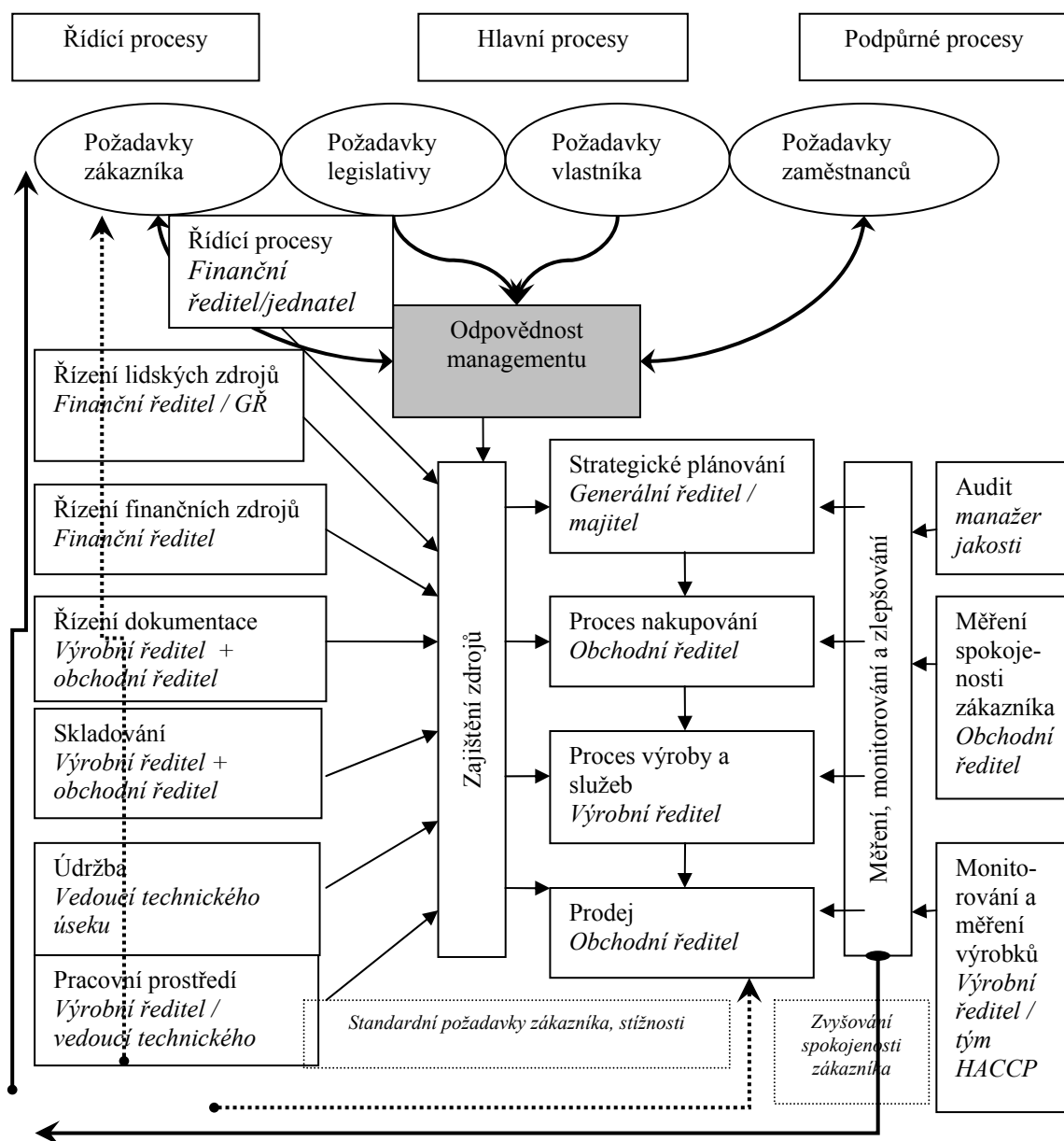
Expedice probíhá na základě vykrývání objednávky z informačního systému podniku. Dbá se na maximální vytížení vozidla a správné řazení objednávek podle plánu vykládky.

Prodej zahrnuje: distribuci

Distribuce je ovlivněna mnoha faktory: poptávkou a strukturou odběratelů, jejich požadavky, úrovní komunikace, řešením připomínek a stížností.

V tomto směru je důležitou součástí cenová politika společnosti, schopnost propagace, důsledné dodržování kvality a zpětná vazba na zákazníka.

5.4. Mapa procesů



(Zdroj: Krahulík MASOZÁVOD Krahulčí, a. s.)

5.5. Objednávkový cyklus

5.5.1. Zpracování objednávek

Hlavním úkolem tohoto subsystému v Krahulíku – MASOZÁVODU Krahulčí, a. s. je provoz komunikačního systému mezi zákazníkem a podnikatelským subjektem. Rychlost a kvalita této části informačního systému do značné míry ovlivňuje činnost celého logistického procesu. Proto se v logistice masově využívá technických prostředků zabezpečujících rychlý přenos a zpracování dat. Efektivnost používání prostředků výpočetní techniky je značný, a proto se stalo její využívání běžnou praxí.

Podnik pracuje se dvěma druhy objednávek:

- a) objednávky, které přijímá od zákazníků
- b) objednávky, které sám vystavuje dodavatelům

ad a) tyto objednávky jsou výsledkem komunikace mezi výrobcem a odběrateli, je jich velké množství.

ad b) tyto objednávky jsou umístovány u vybraných dodavatelů a budou přiblíženy v kapitole 5.6. Zásobování a dodavatelé surovin

5.5.2. Příjem zakázky od zákazníka

Příjem zakázek od tuzemských zákazníků a z exportu zajišťuje objednávková kancelář

- telefonicky
- faxem
- e-mailem

Objednávky jsou přijímány na základě odběratelského čísla, které odpovídá číslu na „smlouvě o obchodních podmínkách“. Objednávky jsou ihned po přezkoumání zaneseny do vnitropodnikového informačního systému.

Pokud je zákazník 30 a více dní po splatnosti, přechází veškeré realizované dodávky v rozsahu příslušných objednávek do režimu hotovostních plateb.

Zakázka může být přijata pouze v případě, že existuje úplná a věcně i formálně správná dokumentace ke klientovi.

Za správnost a úplnost odpovídají pověření pracovníci objednávkové kanceláře.

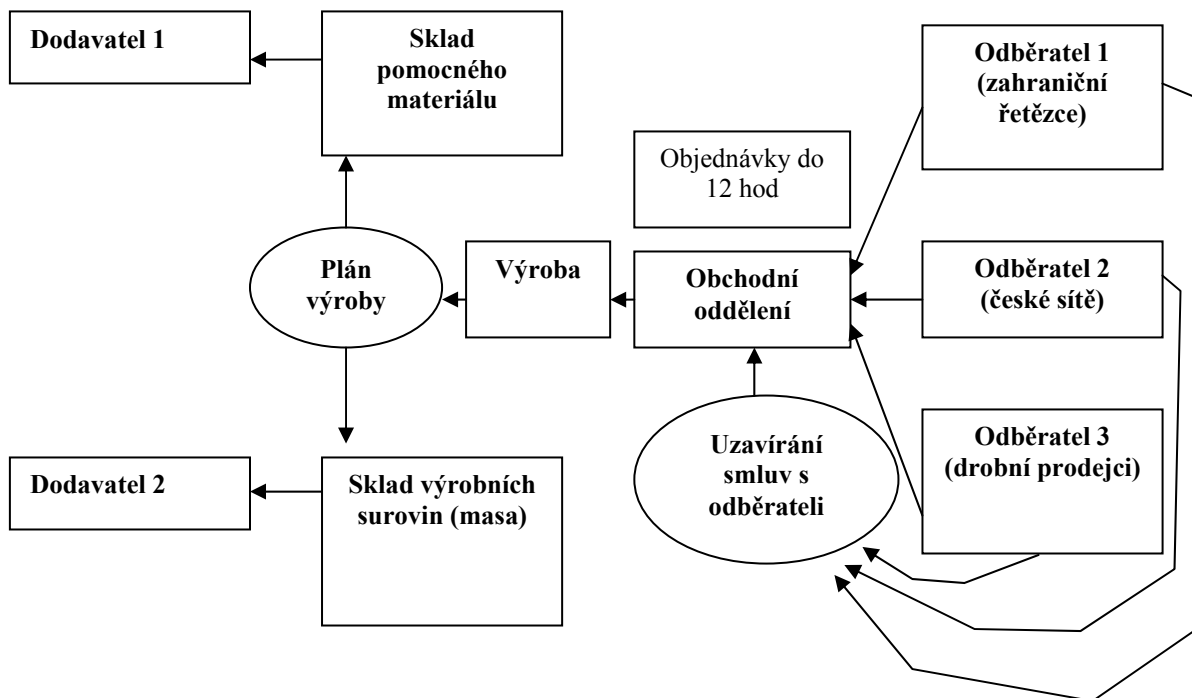
Přijaté zakázky se ihned po přijetí zaregistrují do informačního systému. Na základě přijatých zakázek je tvořen plán rozvozů.

Zakázky nesplňující výše uvedená kritéria, mohou být přijaty se schválením generálního ředitele.

Během posledního roku se staly efektivními (dle využití) internetové stránky firmy a to hlavně pro zákazníky, kteří si zde najdou v katalogu výrobků požadovaný výrobek, včetně ceníku i akčních nabídek a objednávání výrobků se pro ně stává rychlejší a přehlednější. V podniku se používá objednávkový on-line informační systém, který dle mého názoru, značně zkrátil dobu vyřízení objednávky. Tím se urychlila a zjednodušila komunikace mezi výrobcem a zákazníkem.

Informační tok

Schéma č. 7: Informační tok



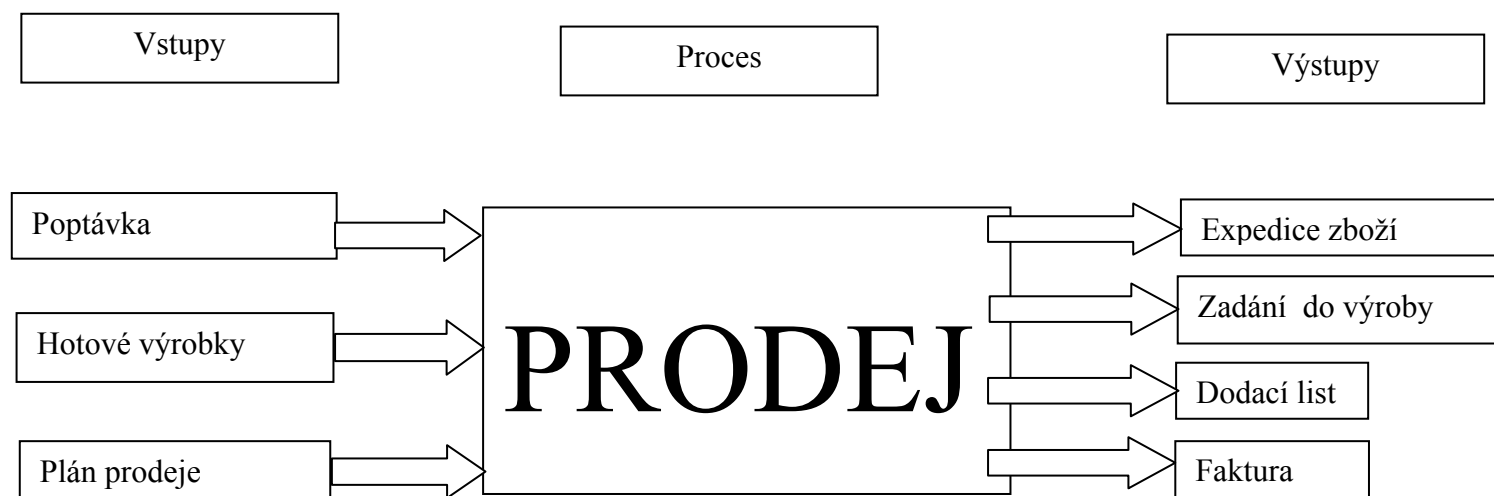
(Zdroj: Vlastní šetření)

Tok informací vychází od odběratele, který zasílá objednávky na obchodní oddělení. Zde se všechny objednávky pořizují on-line do informačního systému (IS), který je průběžně vyhodnocuje. Na základě vyhodnocení objednávek a stavu zásob na skladu expedice předá expedice požadavky na výrobu na další den (do 12 hod). Výroba vypracuje plán výroby na další den a předá požadavky na výrobu do skladu MTZ a do skladu výrobních surovin. Na základě těchto požadavků oba sklady připraví požadované množství surovin. Na základě stavu skladů a jejich vyhodnocení si průběžně oba sklady objednávají potřebné suroviny u jednotlivých dodavatelů.

Přijímání objednávek je ukončeno každý den v 16 hod, provede se v IS vyhodnocení objednávek a naplánování jednotlivých závozných tras – distribuce.

V nočních hodinách 18 hod – začíná vlastní vykrývání a kompletace jednotlivých objednávek na jednotlivé odběratele a jejich zařazení do linek a naskladnění na přepravní prostředek (auto). Vytisknutí dodacích listů a faktur k jednotlivým dodávkám a sumy za trasu. Následně dle stanoveného harmonogramu vedoucího dopravy probíhá vlastní distribuce k jednotlivým zákazníkům.

Schéma č. 8: Mapa procesu nakupování - prodej



(Zdroj: Krahulík MASOZÁVOD Krahulčí, a. s.)

Každý den se vyhodnocuje na výrobní poradě dodržení termínu zakázek a objem jejich vykrytí ve vztahu k druhu a množství dle přijaté objednávky. Toto porovnání probíhá v rámci interní počítačové sítě, kde je funkce porovnání objednávky a vykrytí.

Každý týden se vyhodnocuje prodej výrobků po druzích na plánované množství . Dle výsledků vyhodnocování se dělají korekce jak v prodeji, tak ve výrobě. Tím se také udržují objemy výrobků ve skladech.

Po uzavření měsíce se na poradě vedení vyhodnocují stupně plnění dle sortimentu i dle odběratele. Cílem je, zda se plní měsíční plán, a zda odpovídá kritériím celkového ročního plánu. Za plnění plánu prodeje odpovídá obchodní manažer.

V důsledku pravidelného vyhodnocování prodeje lze rychle reagovat na případné neshody a neplnění plánu. A to stanovením nápravných opatření jak v prodeji, tak i ve výrobě. Dle mého názoru denní, týdenní i měsíční porady splňují svůj účel.

5.5.3. Seznámení zákazníků se specifikacemi výrobků

1. Obchodní řetězce - zajišťuje obchodní ředitel a manažer prodeje v souladu s obchodními podmínkami daného subjektu. Centrály těchto subjektů zajišťují informovanost svých provozoven.

2. Ostatní zákazníci - zajišťuje vedoucí obchodní kanceláře 1x ročně vždy k 1.3. rozesláním dokumentu „Podklady pro obchodní partnery“ aktualizovaného podle pracovní instrukce „Výrobová dokumentace“, změny nebo informace o specifikacích nových výrobků formou dotisků do dodacích listů, součástí obchodních podmínek je dohoda o odpovědnosti odběratele vyžádat si aktuální specifikace, tyto zajišťuje vedoucí obchodní kanceláře.

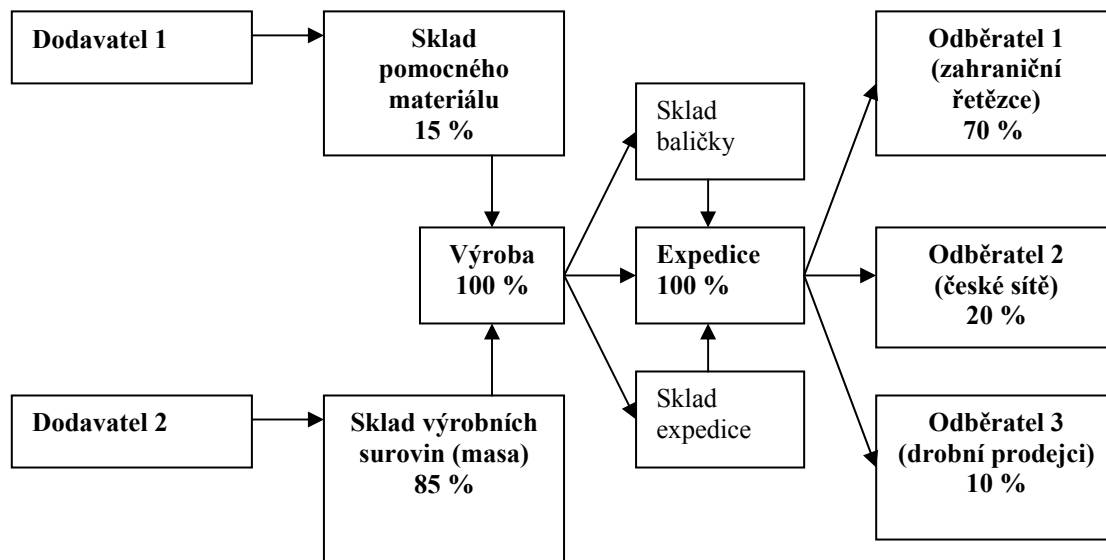
5.6. Zásobování a dodavatelé surovin

5.6.1. Cíle zásobování

Zásobování má za úkol zajistit plynulost výroby. Stanovení potřebné úrovně zásob ve správném množství, v požadovaném čase, kvalitě a za ekonomické náklady, je hlavním úkolem při sestavení plánu zásob. Volba správné strategie řízení zásob je rovněž neopomenutelným faktorem a je předmětem značného zájmu organizace. Vede dokonce k tomu i ta skutečnost, že výše finančních prostředků vázaných v zásobách není bezvýznamná. Organizace proto požaduje dodávat výrobky tak, aby se mohla účinně a efektivně věnovat realizaci vlastních procesů a výrobků na základě specifikace požadavků zákazníka.

Materiálový tok

Schéma č. 9: Materiálový tok



(Zdroj: Vlastní šetření)

Krahulík – MASOZÁVOD Krahulčí, a. s. nakupuje materiál technického zásobování (MTZ) a materiál výrobních surovin.

Materiál technického zásobování zahrnuje pomocný materiál a obaly. Po dodání se naskladní tento materiál na sklad MTZ odkud je dle potřeby použit do výroby.

Další vybraní dodavatelé dodávají masa, která se skladují ve skladu výrobních surovin. Odtud jdou dle potřeby a plánu do výroby společně s příslušným pomocným materiálem. Po výrobě následuje uskladnění zabalených výrobků v expedičním skladu, kde se udržuje dle plánovaného prodeje určitá zásoba jednotlivých druhů výrobků, která se denně vyhodnocuje na ranních poradách. Následuje expedice zboží dle objednávky zákazníka a rozvoz – distribuce odběratelům.

Dělení dodavatelů podle dodávek

- Dodávky základních surovin (mas): hovězí, vepřové, špek
- Dodávka služeb: deratizace, prádlo, přeprava
- Dodávky pomocného a provozního materiálu: koření, obaly

Hovězí maso (velikost dodávek cca 1000 t/rok)

Dodávají se 3 druhy výrobních mas. Tato libová masa se rozdělují do skupin dle tučnosti na H1, H2, H3, kde H3 má 30 % tučnosti.

Vepřové maso (velikost dodávek cca 5000 t/rok)

Tato masa mají 70 % libovosti a 80 % libovosti a dále dělí na: vepřové plece, vykostěné maso, ořezy, masa na uzení (boky, krkovice, pečeně a kýty) s kostí

Špek (velikost dodávek cca 2800 t/rok)

Špek je dále zpracováván na uzení a do výroby.

Koření (velikost dodávek cca 800 t/rok)

Koření se nakupuje ve směsích, které jsou naváženy přímo na dávku cca 200 kg masové směsi.

Obaly (velikost dodávek cca 1200 t/rok na každý uvedený obal)

- střeva
- fólie – na balení např. palet

- kartony

Krahulík používá celou řadu střev a to dle charakteru výrobku.

- veprůvá střeva (používají se na párky a točený salám)
- hovězí střeva (používají se na špekáčky)
- skopová střeva (používají se na párky)
- kolagenní střeva (výroba těchto střev je z hovězích kůží a používají se na jemné párky)
- fázrová střeva (jsou vyrobená z celulozy, jsou propustná pro kouř, používají se na salámy)
- plastová střeva (jsou nepropustná a používají se na měkké salámy)

Výběr a hodnocení dodavatelů při nákupu

Ředitel společnosti či pracovníci pověřeni nákupem provádí výběr vhodných dodavatelů a to na základě schopnosti dodavatele plnit specifikované požadavky na výrobek nebo službu včetně požadavků na systém jakosti a všech souvisejících požadavků na zabezpečování jakosti, na základě zkušeností se surovinou, výrobky, službou dodanou v minulosti, dodržování termínů a objemů dodávek, ceny, platebních podmínek a poskytování nadstandardních služeb.

Po výběru dodavatele provede pracovník pověřený nákupem objednávku, ve které musí být jednoznačně definovány údaje popisující nakupovanou surovinu.

Doporučený obsah objednávky:

- přesný popis zboží
- jakostní ukazatele
- cena
- množství
- termín plnění
- další speciální podmínky

Pro schválení dodavatele je vypracována **karta dodavatele** s uvedením podmínek dodávek. Tuto kartu vypracovávají pracovníci nákupu a dále schvaluje výrobní ředitel.

Karta dodavatele obsahuje sedm hodnotících kritérií pro suroviny a pět pro služby a dopravu. Dodavatelé jsou podle nich hodnoceni známkami 1, 2, 3, s tím, že 1 je nejlepší hodnocení. Znamky z jednotlivých hodnocení se sečtou a vydělí sedmi nebo pěti (dle počtu kritérií), tím vznikne hodnotící známka dodavatele.

Podle ní jsou dodavatelé hodnoceni takto:

1. Výborný – známka 1 – 1,5
2. Přijatelný – známka 1,51 – 2,40
3. Nepřijatelný – známka 2,41 – 3

Výběr a hodnocení nového dodavatele je zpravidla realizováno třemi kroky:

- 1) zaslání poptávky a zhodnocení nabídek
- 2) zhodnocení zasláných nebo odebraných vzorků
- 3) výběr dodavatele

5.6.2. Nakupování surovin

Nákupem suroviny jsou pověřeni pracovníci výrobního oddělení - příp. pracovníci pověřeni nákupem, kteří jsou podřízeni výrobnímu řediteli. Objemy nákupu surovin vychází z údajů o stavu na skladě, z plánovaného prodeje a ze statistiky prodeje minulého období. Podnět k nákupu suroviny vzejde z požadavků expedice, výroby a zohledněním dodržení termínů určených nebo vhodných pro nákup jednotlivé suroviny (např. sezónní zboží, licence). Surovina má být nakoupena s takovým časovým předstihem, aby nebyla vyčerpána optimální skladová zásoba.

5.6.3. Uzavírání kupní smlouvy

Za účelem definování dodavatelsko odběratelských vztahů pro nákup surovin jsou s vybranými subdodavateli uzavírány:

- a) kupní smlouvy rámcové, které jsou plněny formou objednávky nebo
- b) kupní smlouvy (kontrakty), které jsou plněny podle podmínek uvedených ve smlouvě

Doporučený rozsah kupní smlouvy:

- popis zboží
- jakost:
 - a) uvedení jakostních ukazatelů, nebo
 - b) odvolání na předložený vzorek, nebo
 - c) odvolání na standard exportující země, jejichž jakostní ukazatele má manažer nákupu k dispozici, nebo
 - c) odvolání na Zákon o potrav. a tabák. výrobcích č. 110/97 Sb. a příslušné prováděcí vyhlášky v platném znění

- množství
- balení
- cena za jednotku
- platební podmínky
- dopravní podmínky
- termín plnění
- právní adresy stran
- další body dle charakteru obchodního případu (např. převážka zboží, náhrada škody, aj.)

Zaslání poptávky a zhodnocení nabídek – nový dodavatel

Za zpracování poptávky (písemné nebo ústní) je odpovědný pracovník pověřený nákupem. Písemné poptávky musí před odesláním přezkoumat a schválit z hlediska přiměřenosti a úplnosti specifikovaných údajů.

Poptávka musí především zajistit zjištění následujících údajů (případně zaslání nabídky s následujícími údaji):

- | | |
|--------------------------------------|-----------------|
| - druh suroviny | - balení |
| - jakostní ukazatele, jejich garance | - množství |
| - cena | - atesty |
| - platební podmínky | - termín dodání |

Všechny ohlasy na poptávku - nabídky - musí pracovníci pověřeni nákupem zhodnotit z hlediska schopnosti dodavatelů splnit specifikované požadavky na jakost, cenu, platební podmínky, termíny dodání atd. Vyhodnocení nabídek je provedeno zpravidla do přehledů, v nejčastějším případě se jedná o souhrn, který obsahuje údaje uvedené v poptávce včetně konečné kalkulace ceny suroviny. Z tohoto přehledu provede výrobní ředitel výběr dodavatele. Pracovníci provádějící nákup zajistí objednání suroviny s příslušnými atesty.

Průběžné hodnocení schválených dodavatelů suroviny

Průběžné hodnocení schválených dodavatelů je prováděno na základě dodržování termínů objednávek, zajištění všech dokladů k surovině. Hodnocení je zaznamenáno do karty hodnocení dodavatele. V případě, že dodávka nevyhovuje požadovaným kritériím je povinností pracovníka nákupu uplatnit reklamaci u dodavatele. Jestliže jsou více jak tři opakované reklamace v jednom sledu za sebou u téhož dodavatele může pracovník pověřený nákupem navrhnout ukončení spolupráce s tímto dodavatelem a jeho vyřazení z aktivních dodavatelů (například dochází k poškození zboží, dodávka je bez dodacích listů, nedodrжуje termíny dodávek).

Nákup od neschválených dodavatelů

Za podmínek níže specifikovaných může být proveden nákup od neschválených dodavatelů, tj. těch u kterých nebylo provedeno hodnocení dle stanovených kritérií. Od těchto subdodavatelů může být nakupováno maximálně po dobu tří měsíců. Během této doby musí pracovník provádějící nákup provést hodnocení dodavatele dle kritérií pro něj definovaných. V případě kladného výsledku je dodavatel navržen na zařazení do seznamu schválených dodavatelů a při negativním výsledku hodnocení s ním musí ukončit spolupráci. O výsledku hodnocení musí pracovník provádějící hodnocení seznámit vedení společnosti, které schvaluje seznam schválených dodavatelů.

Podmínky pro nákup od neschválených dodavatelů:

- nedostatek výrobků (surovin)
- nedostatečná kvalita výrobků a služeb od schválených dodavatelů
- živelné pohromy
- neplnění požadovaného množství od schváleného dodavatele
- změna předpokládaných cen u schváleného dodavatele
- změna platebních a dodacích podmínek schváleného dodavatele
- zkoušky nových technologií

Tabulka č.7: Seznam kvalifikovaných dodavatelů - maso

Seznam kvalifikovaných dodavatelů - maso			
Číslo	Dodavatel	Hodnocení	Poznámka
1.	Jihočeská masna	1,14	Výborný
2.	JACOM	1,43	Výborný

(Zdroj: vlastní šetření)

Na základě dostupných informací, které jsem obdržela v organizaci, jsem provedla hodnocení dvou dodavatelů masa. Hodnotila jsem dle zavedených kritérií v organizaci a to následovně: kvalitu dodávek a záruky, termíny dodávek, cenu a platební podmínky, uložení zboží na vozidle, korekci termínů, fakturaci, dopravu. Každému kritériu jsem přiřadila známku, sečetla a vydělila počtem hodnotících kritérií (7). Z hodnocení mi vyplynulo, že oba dodavatelé masa jsou výborní.

Tabulka č. 8: Karta hodnocení dodavatele A

Karta hodnocení dodavatele			
Název organizace: A - Jihočeská masna			IČO:
Adresa:			Telefon:
			Telex:
			Fax:
Vedoucí pracovníci, s nimiž lze navázat kontakt:			
Funkce	Jméno:		Telefon
1			
Druh nakupované činnosti, materiálu :			
Průběžné hodnocení (nedodržení termínů, reklamace atd.) :			
bezproblémový			
Hodnotící kritéria		AKTUALIZACE (Hodnotící známka 1-3)	
Poř. Číslo	Kritérium	Hodnotící známka (1-3)	Poznámka
1	Kvalita dodávek a záruky	1	
2	Termín dodávek	1	
3	Cena a platební podmínky	1	
4	Uložení na vozidle	1	
5	Korekce termínů	1	
6	Fakturace	2	Vícetupňová, lze přizpůsobit systému
7	Doprava	1	
Výsledná známka		1,14	8/7 = 1,14
Výborný		Výborný	
Příjemný			
Nepříjemný			
Zpracoval :		Eva Václavíková	
Datum :		19.2.2008	

(Zpracoval: autor dle podkladů podniku)

Tabulka č. 9: Karta hodnocení dodavatele B

Karta hodnocení dodavatele			
Název organizace: B - JACOM			IČO:
Adresa:			Telefon:
			Telex:
			Fax:
Vedoucí pracovníci, s nimiž lze navázat kontakt:			
Funkce	Jméno:		Telefon
1			
Druh nakupované činnosti, materiálu :			
Průběžné hodnocení (nedodržení termínů, reklamace atd.) :			
Vrátila se dodávka			
Hodnotící kritéria		AKTUALIZACE (Hodnotící známka 1-3)	
Poř. Číslo	Kritérium	Hodnotící známka (1-3)	Poznámka
1	Kvalita dodávek a záruky	3	Zboží dodáno s chybně uvedeným množstvím
2	Termín dodávek	2	Jezdí pozdě
3	Cena a platební podmínky	1	
4	Uložení na vozidle	1	
5	Korekce termínů	1	
6	Fakturace	1	
7	Doprava	1	
Výsledná známka		1,43	10/7 = 1,43
Výborný		Výborný	
Přijatelný			
Nepřijatelný			
Zpracoval :		Eva Václavíková	
Datum :		19.2.2008	

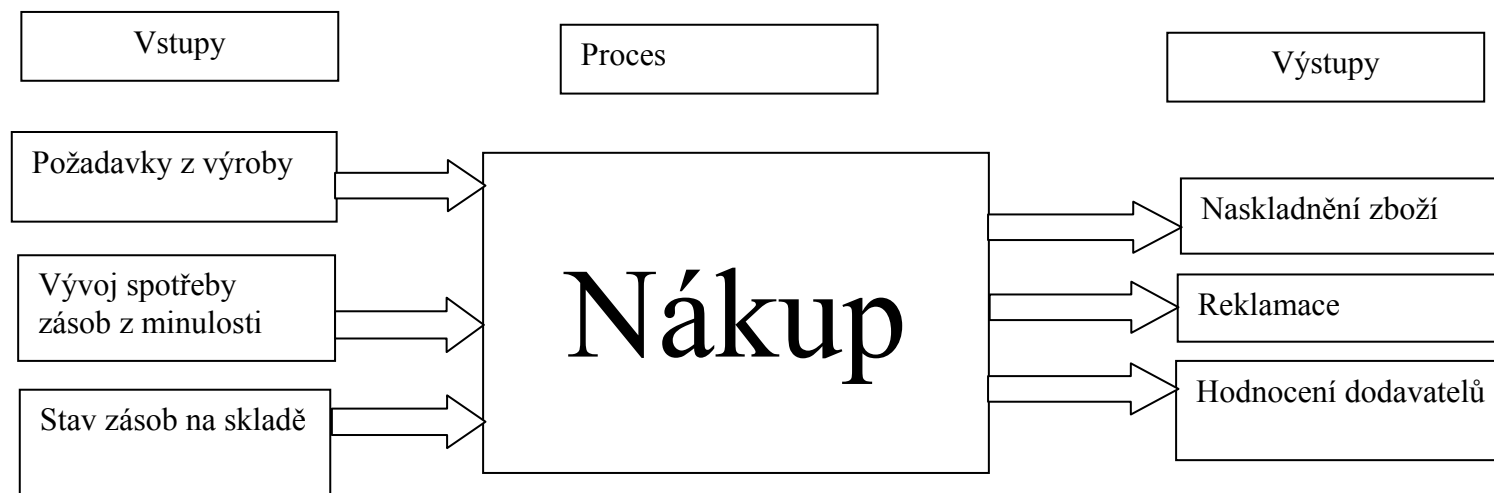
(Zpracoval: autor dle podkladů podniku)

Tabulka č. 10: Kritéria pro hodnocení dodavatelů

Kritéria pro hodnocení dodavatelů			
	Neuspokojivé 3	Vyhovuje 2	Výborné 1
Termíny dodávek	nahodilé	nepravidelné	velmi pravidelné
Korekce termínů	není možná	možná	okamžitě možná
Cena	velmi obtížně dohodnutelná	dohodnutelná	dle našeho návrhu
Uložení na vozidle	Nepřehledné, dochází i k poškození zboží, nutné přeložení na palety	Nahodile dojde k problému v uložení zboží	Zboží po přepravě v naprostém pořádku
Kvalita dodávek	Zboží dodáno bez dodacích listů, chybně uvedené množství, příp. cena, dodáno v nedohodnutém termínu	Nahodilé problémy s dod. listy a termíny dodávek	Dodávky bez problému převzaté
Fakturace	složitá, nestandardní	vícetupňová, lze přizpůsobit našemu systému	plně vyhovuje našemu systému
Doprava	Velmi velká vzdálenost, dodavatel nedisponuje dopravou	Nakládka bez problémů, velká vzdálenost v rámci ČR i zahraniční dodávky	velmi dobré podmínky k nakládce vzdálenost: v rámci kraje

(Zdroj: Krahulík MASOZÁVOD Krahulčí, a. s.)

Schéma č. 10: Mapa procesu nakupování



(Zdroj: Krahulík MASOZÁVOD Krahulčí, a. s.)

Výrobky jsou vždy podrobeny vstupní kontrole, která zabezpečuje funkčnost a nezávadnost suroviny. V případě neshody se stanovenými požadavky při příjmu dodávky se uplatňuje aktivní reklamační řízení.

Krahulík spolupracuje s dodavateli, kteří mají dle interního hodnocení výborné výsledky. Zpravidla se nepřijatelní dodavatelé nevyskytují, protože hodnocení dodavatelů probíhá 2x ročně v systému IFS. Může se také stát, že dodavatel nevyhovuje v dodávání jedné suroviny, tak se vyloučí pouze nákup této suroviny od příslušného dodavatele. Myslím si, že karty dodavatelů jsou dobře zavedeny, hodnotí se dodavatelé masa, služeb, sanitačních a úklidových prostředků, obalů, koření i dopravy.

5.7. Výroba

5.7.1. Organizace výroby

Množství vyráběných trvanlivých výrobků je určováno předpokládaným odbytem v následujícím období, je však limitováno celkovou kapacitou zakuřovacích a sušárenských komor. U ostatních výrobků je vyráběné množství stanoveno dle zásob na expedičním skladu. Vedoucí expedice předává požadavek na výrobu do 12 hodin dne předcházejícího výrobě a požadavek na výrobu polotovarů ve sklepech 2-3 dny dopředu. Do výrobního oddělení jsou ve společnosti zahrnuty veškeré vlastní výrobní činnosti a dále procesy balení výrobků a skladování surovin a obalů, skladování výrobků. Za výrobu a veškeré s výrobou související činnosti odpovídá výrobní ředitel. Veškeré činnosti prováděné ve výrobě musí být prováděny v souladu s plány HACCP, dle pracovních instrukcí a technologických postupů a všeobecných zásad hygieny a bezpečnosti práce.

Výroba je realizována ve směnném provozu dle následující tabulky:

Tabulka č. 11: Směnný provoz

Dílna	Počet směn	Druh směny
Bourárna	1	R
Sklepy	1	R
Masná výroba	1	R
Tepelné opracování	2-3	R-O-N
Mezisklad uzenin	2	R-O
Sušárny trvanlivých výrobků	1	R
Balení- krájené výrobky	3	R-O-N
Balení- ostatní výrobky	2-3	R-O-N
Prodej- etiketování	2-3	R-O-N
Prodej- expedice	3	R-O-N

R = ranní směna (05,45 – 14,15); O = odpolední směna (14,00 – 22,00); N = noční směna (22,00 – 06,00)

(Zdroj: Krahulík MAZOZÁVOD Krahulčí, a. s.)

5.7.2. Bod rozpojení

Objednávka od zákazníka se dostane až do expedičního skladu, odkud jsou požadavky zákazníků vykrývány. Zboží v expedičním skladě již patří konkrétnímu zákazníkovi. Takovýchto objednávek je převážná většina.

Speciální objednávky pro zákazníka, který vyžaduje speciální úpravu výrobku mají bod rozpojení již dříve. Vlastní výroba se zahájí, až sem pronikne objednávka zákazníka, tu si zákazník musí poslat dle vzájemných podmínek 14 dní dopředu, aby se výrobky mohly včas zadat do plánu výroby, usušit a zabalit. Zákazník si zadá měsíční objem, a pak objemy po týdnech upřesňuje. Na výrobky se nalepuje zákazníkova etiketa. Takováto výroba se týká jen omezeného počtu zákazníků.

OPT = systém řízení úzkých míst

Krahulík se potýká s nedostatkem výrobní kapacity. Toto její úzké místo je brzdou ve výrobě. Kdyby disponoval větším prostorem, mohly by se využívat ještě lepší technologie, nakoupit moderní stroje a zaměstnat více pracovníků.

V letošním roce má organizace v plánu rekonstrukci nevyužitého skladu přímo v areálu masny, čímž se zvýší výrobní kapacita firmy.

Organizace využívá kombinaci **tažného a tlačného systém** – to znamená, že dle požadavků zákazníků (jejich objednávek) se upravuje plán výroby (tažný systém). Zákazníci požadující speciální výrobu, průběžně upřesňují její objem. Pokud se výrobce dozví, že došlo ke změně v týdenní poptávce, již započatou výrobu dokončí a umístí ji na sklad (tlačný systém).

5.7.3. Tok suroviny a výrobků

Veškeré toky surovin, výrobků, pracovníků a odpadů jsou znázorněny v dispozičním řešení provozu. Toto schéma je nedílnou součástí provozního řádu. Jakékoliv změny jsou po projednání a schválení úředním veterinárním lékařem neprodleně do schématu zaznamenány. Po skončení výroby na jednotlivých úsecích probíhá denně sanitace provozů dle plánu sanitace.

5.7.4. Plánování výroby

a) Trvanlivé masné výrobky

Obchodní manažer zpracovává s dvouměsíčním předstihem plán prodeje. Plán prodeje předává výrobnímu řediteli vždy do 20. dne v předcházejícím měsíci prodeje. Tento plán zpracuje výrobní ředitel do formuláře plánování výroby trvanlivých masných výrobků. Na základě tohoto formuláře zpracuje vedoucí sušáren týdenní plán výroby a nejpozději do úterý týdne předcházejícího výrobě předloží ke schválení. Na základě odsouhlaseného plánu, ovlivněného též objednávkami, zpracovává výrobní ředitel objednávku mas na následující týden. Objedávka je předána vedoucímu sklepu, který zodpovídá za řádnou přípravu výrobních mas, případné chybějící suroviny nárokuje na oddělení nákupu.

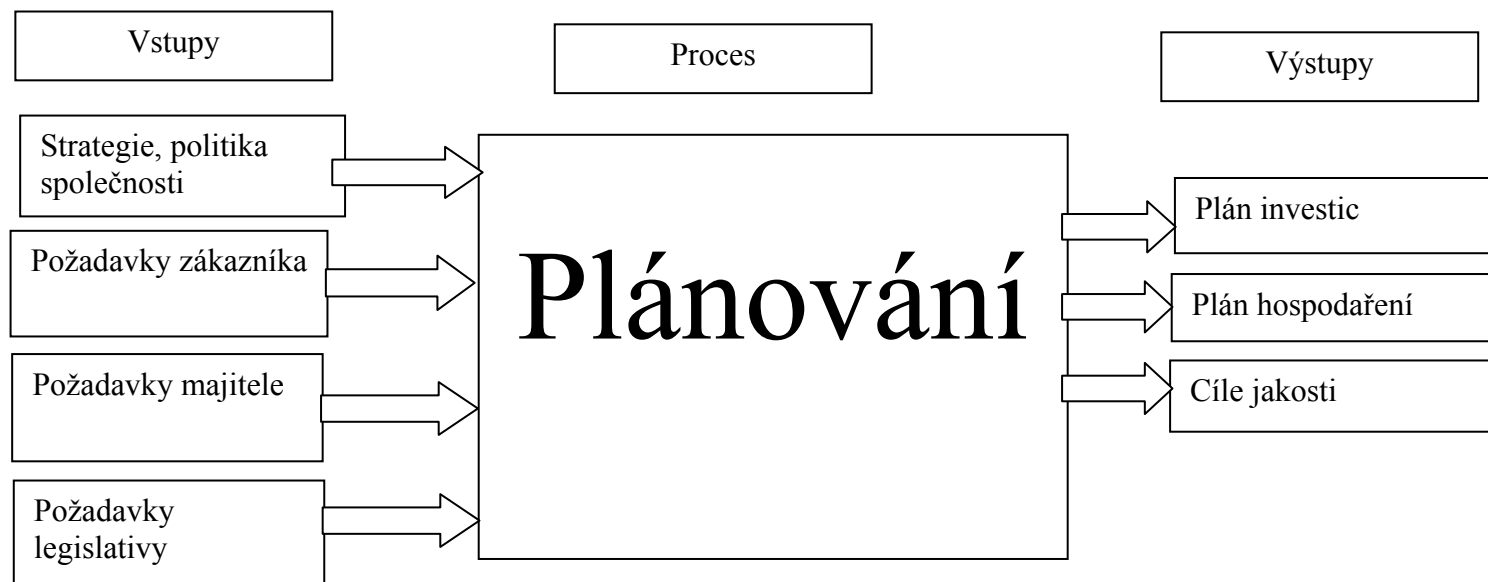
b) Ostatní masné výrobky

Na základě stavu zásob v expedici a objednávek zákazníků, vypracuje vedoucí expedice požadavek na výrobu pro následující den a požadavek výroby polotovarů (masírovaná masa) na přespříští den. Tento požadavek předává výrobnímu útvaru do 12 hodin.

Případné problémy s nevykrytím objednávek nebo nedostatek surovin a veškeré ostatní provozní problémy se řeší na ranním dispečinku výrobního ředitele s vedoucími jednotlivých provozů.

Za směnu se vyrobí cca 40 tun výrobků. Z toho 20 tun trvanlivých masných výrobků a 20 tun ostatních masných výrobků.

Schéma č. 11: Mapa procesu výroby - plánování



Parametr	Cílová hodnota	Materiál (dokument) v němž je hodnocení prováděno	Frekvence hodnocení	Osoba odpovědná za hodnocení
Cíle jakosti pro daný rok	Splnění programu jakosti	Vyhodnocení programu a cílů jakosti pro příslušný rok a jeho splnění - Zápis z přezkoumání systému	1 x ročně	Výrobní ředitel

(Zdroj: Krahulík MASOZÁVOD Krahulčí, a. s.)

V návaznosti na politiku jakosti a HACCP jsou stanoveny dlouhodobé cíle jakosti a HACCP, které jsou součástí politiky společnosti. Pro podporu těchto cílů je na každý rok vypracován Program jakosti, který obsahuje konkrétní úkoly s uvedením termínu a odpovědnosti potřebné k dosažení stanovených cílů a k plnění politiky společnosti.

Mezi vstupy pro efektivní a účinné plánování společnosti patří:

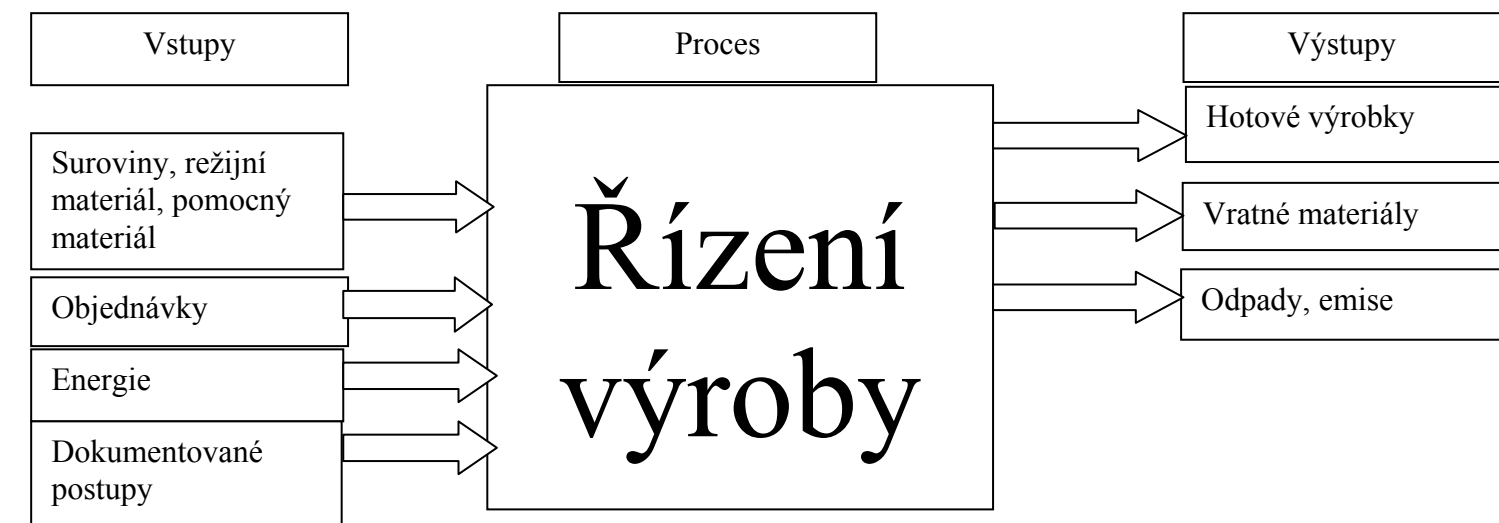
- ⇒ hodnocení právních a jiných požadavků,
- ⇒ stanovené cíle
- ⇒ stanovení potřeb a očekávání zákazníků,
- ⇒ požadavky majitelů,
- ⇒ požadavky zaměstnanců
- ⇒ hodnocení údajů o produktu,
- ⇒ hodnocení údajů o výkonnosti procesů, ponaučení získaná z dřívějších zkušeností,
- ⇒ zjištěné příležitosti ke zlepšování
- ⇒ patřičné údaje pro posuzování a snižování rizik.

Výstupy z plánování ve společnosti mají stanovovat procesy realizace produktu a podpůrné procesy potřebné z hlediska:

- potřebných zdrojů – financí, infrastruktury, personálního, pracovního prostředí, technického a informačního,
- potřeb dokumentace včetně záznamů,
- dovedností a znalostí,
- potřeb zlepšování, včetně metod a nástrojů,
- povinnosti a pravomoci při uplatňování plánů pro zlepšení procesů

Výstupem z plánování systému jakosti je **Program jakosti** na příslušný rok.

Schéma č. 12: Mapa procesu řízení výroby



Parametr	Cílová hodnota	Materiál (dokument) v němž je hodnocení prováděno	Frekvence hodnocení	Osoba odpovědná za hodnocení
Spotřeba surovin	Shoda skutečné a normované spotřeby	Hodnocení bourárny, masné výroby, baličky uzenin – denní výrobní výkaz	Denně	Vedoucí středisek
Pomocný materiál	Shoda skutečné a normované spotřeby	Hodnocení – měsíční výkaz spotřeby MTZ	měsíčně	Vedoucí skladu MTZ
Související procesy - Sanitace	Povolání výroby - vyhovující stupeň hygieny prostředí	Denní záznam o provedení kontroly kvality čištění a desinfekce výrobního prostoru a zařízení a povolení k výrobě	Denně	Generální ředitel
Dokumentace, záznamy	Správné vedení záznamů a jejich archivace	Podniková dokumentace – Příručka jakosti, organizační směrnice a z nich vycházející záznamy (formuláře apod., interní audity)	Dle dané organizační směrnice	Výrobní ředitel

(Zdroj: Krahulík MASOZÁVOD Krahulčí, a. s.)

Při výrobě je výrobek definován recepturou a technologickým postupem, případně pracovním postupem. Tyto dokumenty jsou vždy v přímém dosahu pracovníků zajišťující výrobu.

Do výroby vstupují suroviny, pomocný materiál a další související procesy, např. sanitace. Jak již bylo popsáno dříve v informačním toku, výroba vypracuje plán výroby na další den a předá jej dál do příslušných skladů, které připraví potřebné množství surovin na výrobu.

Výstupem z výroby jsou hotové výrobky, vratné materiály a odpady. Ochrana výrobku je definována balením, přímým nebo skupinovým. Většinou je dohodnuta se zákazníkem standardní obalová jednotka uvedená v Smlouvě o dodávkách zboží.

Na každém úseku výroby je vždy zaměstnancům k dispozici dokument, na kterém je dle plánu výroby uvedeno, kolik dané suroviny mají pracovníci zpracovat za směnu. Tento dokument je pro potřeby pracovníků a ti si do něj dle potřeby vpisují a odškrtaávají splněnou výrobu. Jsou stanoveny časové limity, kdy se má co vyrobit. Hotová masa a polotovary se předávají dál ke zpracování. Každé předání mezi jednotlivými úseky výroby je podmíněno vážením jednotlivých mas a polotovarů, které jsou označeny ručně psaným štítkem.

Doporučuji využití informačního systému i na jednotlivé úseky ve výrobě mas a polotovarů. Papírová forma dokumentu je zastaralá, může dojít ke ztrátě nebo k špatné evidenci. Využití počítačového informačního systému je přehlednější a jako hlavní výhodu vidím možnost kontroly vyrobených mas a polotovarů. Vedoucí pracovník by měl okamžitý přehled, na jakém úseku výroby se surovina nachází, a zároveň možnost koordinovat výrobu.

Dále doporučuji nahradit ručně psané štítky zavedením čárových kódů a předávání z jednoho úseku výroby do druhého pomocí čárových kódů. Přínosem je přesnost, rychlost, produktivita a efektivnost a také zlepšení toku informací a zrychlení procesů. Také by organizace ušetřila mzdové náklady na pracovní místo - obsluha váhy. Tento pracovník nyní musí každý štítek ručně vypsát, což je s hlediska produktivity práce neefektivní. Pomocí snímacího zařízení, tak jak je tomu v expedici, by každý pracovník pořídil a nalepil štítek sám.

5.8. Skladování, expedice

5.8.1. Analýza skladového hospodářství

Skladování je jednou z nejdůležitějších logistických činností. Správným řízením zásob ve skladu dochází k plynulému zásobování výrobní činnosti a lze tím samozřejmě ušetřit značné prostředky na skladovacích nákladech.

Skladové hospodářství Krahulíku – MASOZÁVODU KRAHULČÍ, a. s. obsahuje následující sklady:

1. MTZ
2. Sklad nakoupených surovin
3. Sklad výrobních mas
4. Sklad sušáren
5. Sklad baličky
6. Sklad expedice
7. Sklad olejů, údržby

Krahulík nemá vlastní jatka, veškerý materiál nakupuje. Nakoupené suroviny přijímá na sklad surovin (masa). Před dalším zpracováním se maso se naseká a některé i nasolí a přemístí se do skladu. Odtud následuje do výroby a do sušáren a pak dále na baličku výrobků. Některé výrobky putují ještě přes krájecí centrum do baličky.

V této oblasti jsem se zaměřila na sklad expedice hotových výrobků.

Sklad expedice

Společnost Krahulík – MASOZÁVOD Krahulčí a. s. vlastní expediční sklad přímo v areálu společnosti.

Výměra tohoto skladu činí 300 m² s kapacitou 120 tun. Obsluhu zajišťují 2 osoby.

Vyskladňování zboží probíhá na dvou rampách, jedné pro příjem zboží z výroby a druhé pro vyskladňování pro distribuci.

Výhodami tohoto skladu jsou dopravníkové přepravníky a přesné digitalizované váhy, přes které projde všechno expedované zboží. Každá přepravka má svůj čárový kód, který je přes skener snímán do informačního systému, tudíž v tomto expedičním skladu dochází ke kontrole každé přepravky a její váhy. Nemůže se proto stát, že by nesouhlasily připravené výrobky v přepravkách s údaji na dodacím listu. Zde je využívání čárových kódů efektivní. Přítomností čárových kódů na veškerém zboží určeném k expedici byla docílena rychlá a přesná evidence.

5.8.2. Druhy obalů

V Krahulíku – MASOZÁVODU Krahulčí jsou používány tyto druhy obalů určené pro skladování, manipulaci a transport v závodě:

1) Přepravky typu E1 a E2 (červené)

- mimo bílé, žluté a modré – výrobní masa, droby, masné výrobky (balené i nebalené)

2) Přepravky děrované - masné výrobky

3) Velkoobjemové kontejnery

- nerezové (ostravské bedny) výrobní masa, masné polotovary

- plastové – masné výrobky (trvanlivé salámy Kmotr-vlastní obaly)

- plastové – komunální odpad (pouze označené)

- plastové MTZ materiál (pouze označené)

MTZ = Materiálně technického zabezpečení

4) Laska vozíky

- výrobní masa, masné polotovary

- přísady při míchání v masné výrobě

- při použití pro jiný účel, musí být řádně označeny

5) Zamrazovací rámy pozinkované- zamražená surovina nebo hotové výrobky

6) Plastové sudy - přírodní nasolená střeva

7) Plastové kbelíky - vedlejší živočišné produkty 3. kategorie (zbytky přírodních střev)

8) Plastové popelnice - vedlejší živočišné produkty 3. kategorie (kosti)

9) Odpadové kontejnery- vedlejší živočišné produkty, komunální odpad

Po vrácení obalu a palet zpět do organizace dochází k zpětné kontrole, zda se vrátily všechny obaly, které měly. Dělá se tzv. saldo obalů. Tyto obaly, než jdou zpět do výroby, prochází myčkou na speciální rampě.

5.8.3. Etiketování

Zabalené masné výrobky se přes vážní místo předávají do expedice, na jednotlivých pracovištích se označují etiketou se všemi potřebnými údaji danými platnou legislativou a dle požadavků zákazníka. Ukládají se do sekundárních obalů a předávají ke kompletaci a vlastní expedici. Na etiketovacím stroji probíhá zároveň s označováním také vytřídění výrobků neodpovídajících stanovené kalibraci. Někteří zákazníci mají speciální požadavky na etikety.

5.8.4. Příprava expedice zboží a logistika

Za organizaci, úplné vykrývání objednávek, správné označování výrobků, dodržování veterinárně-hygienických pravidel, bezpečnosti práce a protipožárních předpisů odpovídá vedoucí expedice masných výrobků. Přiděluje práci a kontroluje vykonávání činností na jednotlivých pracovištích. Odpovídá za včasné předání a správnost údajů pro výrobně-skladovou evidenci.

Přípravu zakázky na základě přijatých objednávek a následné stanovení plánu výroby provádí vedoucí expedice. V 18 hod dispečer expedici uzavře a předá ji vedoucímu dopravy. Ve 20 hod následuje expedice.

5.8.5. Expedice

Výrobky přijímané z vážního místa jsou kontrolovány skladníkem expedice snímacím zařízením a vizuálně. Následně jsou ukládány na určené místo a odebírány ke kompletaci objednávek jednotlivých zákazníků a ukládány před nakládkou v kompletačním skladě, kde probíhá výstupní kontrola zboží čtecím zařízením nebo na

kontrolní váze. Ta si porovná, zda byla objednávka vykryta. Musí souhlasit dle objednávky.

Expedice probíhá na základě vykrývání objednávky z informačního systému (IS) podniku. Do IS se zadává i počet přepravních obalů. Na základě vykryté objednávky probíhá vystavení dodacího listu, kde je také uveden počet přepravních obalů. Ke každé lince je dále vytištěna tzv. PROPUSTKA pro přepravce (řidiče).

Obsah PROPUSTKY:

- seznam jednotlivých odběratelů
- počet přepravních obalů
- celkový počet přepravních obalů
- váha – brutto / netto

Pro každou linku provádí pracovníci výstupní kontroly převážení minimálně v následujícím rozsahu:

- brutto váha
- počet přepravních obalů

Vozidlo musí být před nakládkou nachlazen v rozmezí specifikací výrobků. Po provedení výstupní kontroly je zboží spolu s dokumentací předáno přepravci (řidiči) který je určen na noční nakládání přepravovaného zboží a to včetně dokumentace. Kupujícímu je zboží předáno na základě dodacího listu.

Pokud při složení zboží u příjemce obdrží řidič jakoukoliv další dokumentaci (např. dobropis na palety), je povinen tyto doklady také předat přepravci a ten je odešle spolu s dodacími listy na adresu společnosti.

Pracovníci pověřeni expedováním řádně a úplně vykrývají veškeré objednávky zákazníků. Chybějící zboží hlásí dispečerovi nebo vedoucímu expedice. Dále třídí jakostně neodpovídající výrobky.

Společnost vyskládňuje výrobky jednoho druhu v pořadí v jakém byly naskladněny, to znamená metodou FIFO.

5.8.6. Přeprava zboží

Rozvozy zboží jsou plánovány pouze na základě reálných zakázek. Za tento plán zodpovídá vedoucí dopravy.

Jestliže se v 16 hod ukončí objednávky, informační systém je zpracuje a vedoucí dopravy z informačního systému zjistí, jaké se další den pojedou trasy a kolik aut potřebuje na jednotlivé trasy. Následně řeší, zda budou stačit auta vlastní, nebo zda objedná externího dopravce.

Je-li nutné v případě nedostatku vlastních kapacit objednání přeprav zajišťuje tuto přepravu vedoucí dopravy a jsou realizovány pouze se smluvně danými nebo schválenými dopravci. Jestliže není možné zrealizovat přepravu se smluvně daným partnerem, má pověřený pracovník kompetenci sjednat i jiného přepravce, ale pouze za srovnatelných podmínek jako se smluvními partnery a projednat s nimi detailně všechny podmínky přepravy.

Vedoucí dopravy má povinnost dbát na efektivitu a vytížení dopravních prostředků v rámci rozvozů.

Na základě předem stanovených rozvozových linek se stanoví plán (tzv. plán-tur) na jednotlivé linky, který je vedoucím dopravy v případě potřeby upraven za účelem maximálního vytížení vozidla. Součástí denního rozpisu linek, je záznam detailů o objednané přepravě (SPZ; řidič; přepravce; případné poznámky, dodatečné ujednání, atd.). Tato evidence slouží pro zpětnou kontrolu a likvidaci faktur za dopravu.

Věcnou kontrolu veškerých přijatých faktur za provedenou dopravu zajišťuje vedoucí dopravy.

Krahulík vlastní 26 nákladních automobilů různých tonáží. Malá auta jsou do maximální váhy 1000 kg, velká přepraví 19 palet (9500 kg). Dle noční expedice zadá vedoucí dopravy do informačního systému data, ten rozklíčuje expedici na jednotlivé trasy a naplánuje potřebný počet aut.

Vedoucí dopravy má povinnost kontrolovat, zda prováděné přepravy probíhají v souladu s uzavřenou Rámcovou smlouvou o přepravě. O případných nedostatecích a pochybeních informuje na poradách vedení.

5.9. Prodej

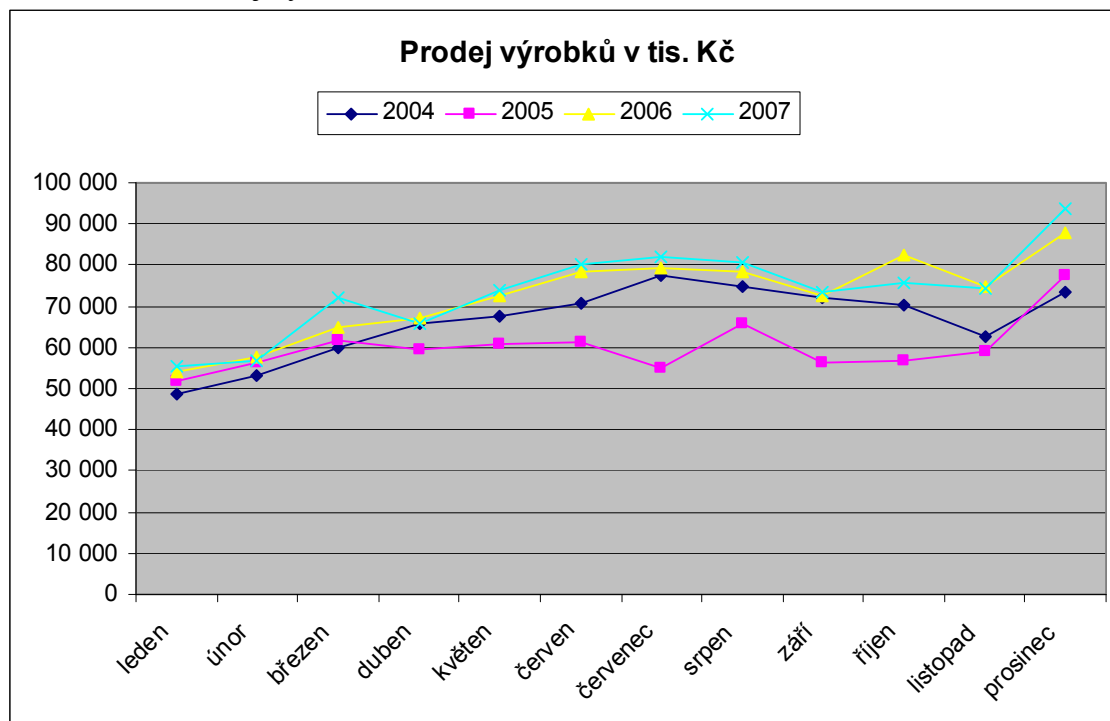
5.9.1. Vývoj prodeje

Tabulka č.12: Vývoj prodeje výrobků v letech 2004, 2005, 2006, 2007 v tis. Kč

	2004	2005	2006	2007
leden	48 507	51 693	54 015	55 376
únor	53 218	56 181	57 734	56 691
březen	59 861	61 558	65 086	71 896
duben	65 754	59 382	66 941	65 746
květen	67 762	60 821	72 647	73 720
červen	70 906	61 179	78 501	80 200
červenec	77 518	55 107	79 230	82 112
srpen	74 606	65 920	78 500	80 580
září	71 980	56 278	72 422	73 311
říjen	70 381	56 562	82 236	75 620
listopad	62 827	58 935	74 582	74 318
prosinec	73 262	77 437	88 014	93 630
CELKEM	796 580	721 053	869 908	883 200

(Zpracoval: autor na základě podkladů podniku)

Obrázek č. 4: Prodej výrobků



(Zdroj: Výroční zpráva 2006, vlastní šetření)

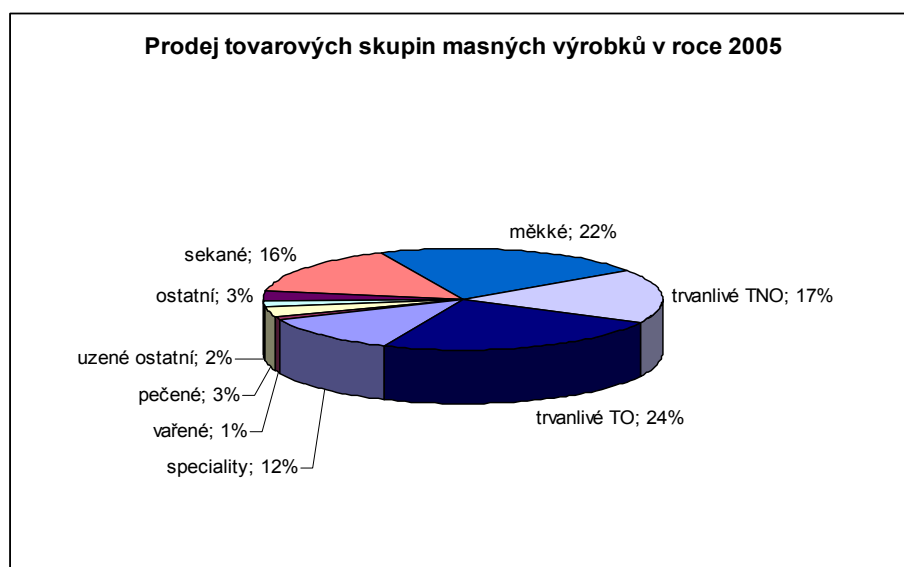
5.9.2. Struktura prodeje podle tovarových skupin

Následující grafy zobrazují nastoupený směr specializace společnosti na kvalitní trvanlivé masné výrobky. Od roku 2003 stále narůstá podíl trvanlivých tepelně opracovaných (TO) a trvanlivých tepelně neopracovaných masných výrobků (TNO), zatímco klesá podíl sekaných a měkkých masných výrobků.

V roce 2004 byl prodej trvanlivých salámů zastoupen v celkovém prodeji 33 %, do roku 2005 tento podíl narostl na 41 %. V roce 2006 tvořily již trvanlivé masné výrobky téměř polovinu (48 %) produkce společnosti. A v roce 2007 je to již přes polovinu (54 %) celkové produkce. Výroba ostatních tovarových skupin – specialit, vařených, pečených a uzených výrobků – zůstává zastoupena stejným podílem.

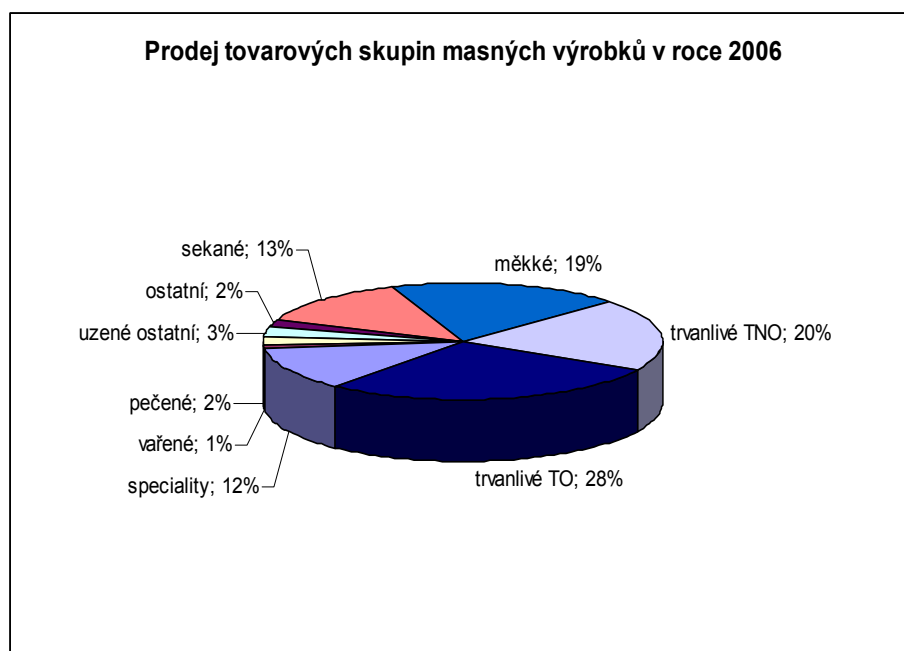
Z uvedených dat vyplývá, že výroba měkkých výrobků klesla oproti roku 2006 o 3 % a oproti roku 2005 o 6 % a jen potvrzuje prodejní záměr organizace vyrábět kvalitní trvanlivé salámy a krájenou uzeninu.

Obrázek č. 5: Prodej tovarových skupin masných výrobků v roce 2005



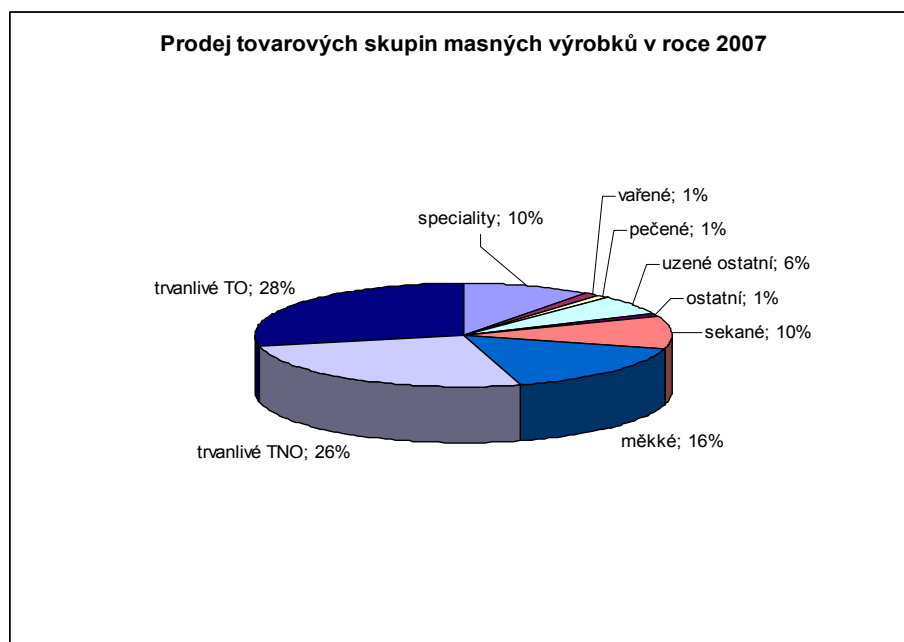
(Zdroj: Výroční zpráva firmy (2006))

Obrázek č.6: Prodej tovarových skupin masných výrobků v roce 2006



(Zdroj: Výroční zpráva 2006)

Obrázek č.7: Prodej tovarových skupin masných výrobků v roce 2007



(Zdroj: Vlastní šetření)

5.9.3. Distribuce

Zahraniční řetězce

Jedná se o distribuční řetězce jako je například AHOLD, TESCO, KAUF LAND, LIDL. Objednané zboží Krahulík zaváží buď do jejich velkoskladů, z nich si každý řetězec rozváží zboží sám na své prodejny nebo jsou zahraniční řetězce zaváženy „napřímo“. Objem těchto rozvozu se následující.

- Velkosklady 80 % objemu
- Přímo na prodejnu 20 % objemu

Zahraniční řetězce spravuje obchodní ředitel, sjednává obchodní podmínky, dohaduje akce a zhotovuje odhad množství prodeje.

České řetězce

Jedná se o distribuční řetězce jako je například COOP, Jednoty, FLOP. Distribuce je podobná jako u zahraničních řetězců. Liší se ale objem závozu.

Většina řetězců má dneska již své sklady, nebo se zaváží přímo na prodejny.

- Sklady 20 % objemu
- Přímo na prodejnu 80 % objemu

Velcí prodejci

Komunikaci s velkými prodejci jako je například SPAR, GLOBUS, NORMA zajišťuje obchodní manažer. Závoz zboží je přímo na jednotlivé prodejny.

Ostatní prodejci

Jedná se o skupinu odběratelů, kteří za odebrané zboží platí na fakturu nebo v hotovosti. Jedná se buď o firmy nebo fyzické osoby.

- drobní prodejci
- velkosklady

Mezi ostatními prodejci jsou zařazeni distributoři, kterým Krahlík dodává zboží do jejich velkoskladů. Tito distributoři zaváží zákazníky nebo řetězce, ke kterým firma Krahlík neprošla přímo.

Dalším případem je například region Praha, kde je velké množství drobných prodejců, kteří odebírají výrobky Krahlíku prostřednictvím smluvených distributorů z jejich velkoskladů, což je pro firmu Krahlík z hlediska distribuce a rozvozu výhodnější a efektivnější.

O skupinu drobných prodejců se stará obchodní manažer, který spravuje prostřednictvím obchodních zástupců ostatní nezávislý trh.

Obchodní zástupci

V dnešní době jich Krahlík zaměstnává pět. Každý je zodpovědný za prodej v určitém regionu. Vykonnávají pravidelné návštěvy zákazníků v přiděleném regionu za účelem nabídky zboží, prezentace novinek, cenových změn, řešení připomínek a stížností. Pomáhají řídit prodej českých sítí a prodej u drobných prodejců. Mají přímý kontakt s prodejny, které již pravidelně odebírají zboží nebo naopak získávají nové odběratele přímo v terénu. Dále také vyřizují sporné reklamace na prodejnách, mapují situaci na trhu a sledují konkurenční nabídky přímo v terénu.

6. Summary

My graduation theses is focused on a problem of production management in selected plant and on exercise of process under control .

At the beginning there is an explanation of a competition and its influence on business strategy. Next I described logistical processes and a competition among them.

For describing the company's situation I used economic and productive counts: changes of quantity and price of products in year 2006 compared with year 2005. Next description was company's organization structure together with a reliability of officers.

Then I used SWOT analyse for pointing at weaknesses of company, that the company have to make less important by its strengths and at the same time to be prepared for opportunities and threats sequent upon a competition.

My graduation theses contains a description of main companys' processes since order processing to supplying and raw material suppliers at the end. Real choice and rating of supplier is described in the model situation. Next I was concerned with a production, its organizations, scheduling and production control. Last but not least I was concerned with a stocking and expedition. A distribution is last logistic process in organization. I described Czech and foreign logistic processes too.

In fine I assessed economic situations, main company's processes and present managerial structures.

7. Závěr

V mé diplomové práci jsem se zabývala procesním řízením ve vybraném podniku. Konkrétně jsem měla za cíl charakterizovat hlavní procesy v podniku, jejich vztahy, odpovědnost pracovníků a na základě této analýzy zhodnotit dosavadní strukturu řízení.

Při analyzování situace v podniku Krahulík MASOZÁVOD Krahulčí a. s. jsem došla k těmto závěrům:

1. Oblast ekonomická

Pomocí uvedených indexů, metod a souvisejících dat jsem zjistila, že firma Krahulík – MASOZÁVOD KRAHULČÍ, a. s., je v opětovně rostoucí a rozvíjející se fázi. Při použití dat z Výroční zprávy 2006 jsem se rozhodla, že pro zjištění uvedených hodnot, budou roky 2005 a 2006 těmi nejvhodnějšími. Myslím si, že zjištěné výsledky jsou také odrazem současnosti firmy. Hodnotila jsem vývoj cen masných výrobků v roce 2006 proti roku 2005.

Došla jsem k závěru, že objem prodeje v roce 2006 oproti roku 2005 ve srovnatelných cenách základního období vzrostl o 13,43 %. Uvažujeme-li objem prodeje na úrovni základního období, potom ceny prodávaných výrobků vzrostly v roce 2006 proti roku 2005 o 7,69 %. Tato změna znamená, že zákazníci museli v běžném období při nákupu stejného množství výrobků jako v základním období vydat o cca 14,9 mil. Kč více.

2. Hlavní procesy v podniku

Hodnotila jsem hlavní procesy v podniku a to: proces nakupování (objednávkový cyklus, zásobování a dodavatele surovin), výroby (včetně skladování a expedice) a prodeje. Dále jsem vypracovala informační a materiálový tok. Jeho správné fungování má podstatný vliv na fungování procesů v podniku.

Tok informací vychází od odběratele, který zasílá objednávky na obchodní oddělení. Zde se všechny objednávky pořizují on-line do informačního systému (IS), který je průběžně vyhodnocuje. Na základě vyhodnocení objednávek a stavu zásob na skladu

expedice předá expedice požadavky na výrobu na další den (do 12 hod). Výroba vypracuje plán výroby na další den a předá požadavky na výrobu do skladu MTZ a do skladu výrobních surovin. Na základě těchto požadavků oba sklady připraví požadované množství surovin, přičemž oba sklady objednávají potřebné suroviny u jednotlivých dodavatelů průběžně, podle stavu skladových zásob. Přijímání objednávek je ukončeno každý den v 16 hod. Provede se vyhodnocení objednávek v IS a naplánování jednotlivých závozných tras – distribuce.

V nočních hodinách od 18 hod – začíná vlastní vykrývání a kompletace jednotlivých objednávek na jednotlivé odběratele, jejich zařazení do linek a naskladnění na přepravní prostředek (auto). Dodací listy a faktury jsou vtištěny jednotlivě, zvláště ke každé dodávce, včetně sumy za trasu. Následně probíhá vlastní distribuce k jednotlivým zákazníkům dle harmonogramu stanoveného vedoucím dopravy.

Objednávky

Během posledního roku se staly efektivními internetové stránky firmy. Je zde uveden katalog výrobků, včetně jejich složení, ceníku a akčních nabídek.

Zásobování a dodavatelé surovin

Na základě dostupných informací, které jsem obdržela v organizaci, jsem provedla hodnocení dvou dodavatelů masa. Hodnotila jsem dle zavedených kritérií v organizaci a to následovně: kvalitu dodávek a záruky, termíny dodávek, cenu a platební podmínky, uložení zboží na vozidle, korekci termínů, fakturaci, dopravu. Každému kritériu jsem přiřadila známku, sečetla a vydělila počtem hodnotících kritérií (7). Z hodnocení mi vyplynulo, že oba dodavatelé masa jsou hodnoceni jako „výborní“. Krahulík spolupracuje s dodavateli, kteří mají právě dle interního hodnocení výborné výsledky. Nepříjemní dodavatelé se zpravidla nevyskytují, protože toto hodnocení probíhá dvakrát ročně v systému IFS.

Výroba

Doporučuji využití informačního systému i na jednotlivé úseky ve výrobě mas a polotovarů. Nyní používaná papírová forma dokumentu je zastaralá, může dojít ke ztrátě nebo k špatné evidenci. Využití počítačového informačního systému je přehlednější a jako hlavní výhodu vidím možnost kontroly vyrobených mas a

polotovarů. Vedoucí pracovník by měl okamžitý přehled, na jakém úseku výroby se surovina nachází, a zároveň možnost koordinovat výrobu.

Dále doporučuji nahradit ručně psané štítky zavedením čárových kódů a předávání produktů z jednoho úseku výroby do druhého pomocí čárových kódů. Přínosem je přesnost, rychlost, produktivita a efektivnost a také zlepšení toku informací a zrychlení procesů. Také by organizace ušetřila mzdové náklady na pracovní místo - obsluha váhy. Tento pracovník nyní musí každý štítek ručně vypsát, což je s hlediska produktivity práce neefektivní. Pomocí snímacího zařízení, tak jak je tomu v expedici, by každý pracovník pořídil a nalepil štítek sám.

Skladování a expedice

Zde jsou již úspěšně využívány čárové kódy. Každá přepravka má svůj čárový kód, který je skenerem snímán do informačního systému, tudíž v tomto expedičním skladu dochází ke kontrole každé přepravky a její váhy. Nemůže se proto stát, že by nesouhlasily připravené výrobky v přepravkách s údaji na dodacím listu. Zde je využívání čárových kódů efektivní.

Prodej

Na základě dat, která jsem obdržela, jsem vypracovala grafy, z nichž je patrný vzestupný vývoj prodeje. V roce 2004 byl prodej trvanlivých salámů zastoupen v celkovém prodeji 33 %, do roku 2005 tento podíl narostl na 41 %. V roce 2006 tvořily již trvanlivé masné výrobky téměř polovinu (48 %) produkce společnosti. A v roce 2007 je to již přes polovinu (54 %) celkové produkce. Výroba ostatních tovarových skupin – specialit, vařených, pečených a uzených výrobků – zůstává zastoupena stejným podílem. Tyto výsledky jen potvrzují prodejní záměr organizace vyrábět kvalitní trvanlivé salámy a krájenou uzeninu.

Distribuce

Krahulík distribuje své výrobky do zahraničních i českých řetězců, velkým i ostatním prodejcům. Distribuci spravuje obchodní oddělení, ať už obchodní ředitel (zahraniční řetězce), nebo jednotliví obchodní zástupci. Zde se projevuje kvalita a síla firemní komunikace, zvláště účelné jsou denní porady a předávání potřebných informací.

3. Oblast pracovní náplně

Z popisu jednotlivých činností podle organizační struktury bych doporučovala přenesení odpovědnosti za zpracování cenových kalkulací z ekonomického úseku na výrobní úsek, který má podklady přímo z výroby a zná jednicové náklady. Naopak vidím jako výhodu, že oblast dopravy spadá pod obchodní úsek, kde je dobré sladění mezi prodejem, marketingem a dopravou. Dále za správnost a úplnost dokumentace ke klientovi odpovídá objednávková kancelář. Ta hlídá i včasnost plateb. Zakázky, které nesplňují základní kritéria mohou být přijaty se schválením generálního ředitele. Doporučovala bych, aby i zde byla přenesena odpovědnost z úseku generálního ředitele na obchodní úsek, který s daným problematickým zákazníkem spolupracuje.

4. Hodnocení dosavadní struktury řízení

Na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky jsem dospěla k závěru, že téměř všechny oblasti organizace jsou ovlivňovány komunikací. Je zde tedy patrná závislost efektivity komunikace na změnách v různých oblastech organizační struktury.

Jako jeden z hlavních přínosů vidím pořádání pravidelných porad, jak denních, týdenních, tak i měsíčních. Řídící struktura podniku je projektována tak, že je jasné, kdo a jaké úkoly má plnit, kdo je odpovědný za výsledky. Měla by také odstraňovat překážky při provádění činností a vytvářet rozhodovací a komunikační sítě na podporu podnikových cílů.

Konkurence je stále tvrdší, a proto může docházet k poklesu odbytu. V případě, že by tento problém nebyl řešen, mohlo by dojít k omezení výroby a k propouštění pracovníků.

Hlavní strategií Krahulíku – MASOZÁVODU Krahulčí, a. s. je specializace na výrobu trvanlivých salámů a krájenou uzeninu. Výhodou této strategie na trhu je dlouhá trvanlivost, oblíbenost u zákazníků, prodejnost a v neposlední řadě i marže. Stoupá také oblíbenost krájené uzeniny díky možnosti rychlé konzumace. Jak je vidět z ekonomických výsledků, je tato strategie účelná a přináší zvyšování prodeje a obrátu organizace.

8. Přehled použité literatury

1. DEDOUCHOVÁ, M., Strategie úspěšného podniku, Vysoká škola ekonomická Praha, Praha 1997. 157 s. ISBN 80-7079-713-4
2. GROS, I.: Logistika, VŠCHT Praha, 1996. 228 s. ISBN 80-7080-262-6
3. KOTLER, P.: Marketing, management. Victoria Publishing, Praha 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
4. KUBÁT, J. – LÍBAL, V. a kol.: ABC logistiky v podnikání, Nadatur ČSVTS Praha, 1994. 284 s. ISBN 80-85884-11-9
5. LAMBERT, D. a kol.: Logistika, Computer Press Praha, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
6. PERNICA, P.: Logistický management, Paris Praha, 1998. 664 s.
7. SCHULTE, CH.: Logistika, Victoria Publishing Praha, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2
8. SYNEK, M. a kol.: Ekonomika řízení podniku, Vysoká škola ekonomická Praha, Praha 1997. 446 s. ISBN 80-7079-273-6
9. SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika, Grada Publishing Praha, 1996. 455 s. ISBN 80-7169-211-5
10. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Řízení výroby, Grada Publishing Praha, 2000. 282 s.
11. VANĚČEK, D.: Logistika, ZF JU České Budějovice, 1998. 216 s. ISBN 80-7040-323-3
12. VANĚČEK, D., KALÁB, D.: Logistika (1. díl: Úvod, řízení zásob a skladování), ZF JU České Budějovice, 2003. 139 s. ISBN 80-7040-652-6
13. www.itil.cz/index.php?id=914 (str.4)
14. <http://www.agropol.cz/index3.php?pid=1725> (str. 12)
15. www.ceskefirmy.com (str. 12)
16. <http://www.haccpservis.cz/> (str. 15)
17. Interní materiály Krahulíku – MASOZÁVODU Krahulčí, a. s.