

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



LOGISTICKÁ ANALÝZA ČINNOSTI ZÁVODU
NA ZPRACOVÁNÍ DRŮBEŽE

Vedoucí diplomové práce:
prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Autorka:
Dana Haviarová

2006

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Logistická analýza činnosti závodu na zpracování drůbeže vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Klatovech 30. srpna 2006

Dana Haviarová

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu prof. Ing. Drahoši Vaněčkovi, CSc. za odborné vedení při zpracovávání tohoto úkolu. Současně vyjadřuji díky paní Ing. Václavě Šprochové stejně jako dalším zaměstnancům Drůbežářského závodu a. s. Klatovy za vstřícnost a pomoc při poskytování informací.

OBSAH

1	Úvod	5
2	Literární přehled	7
2.1	Logistické řetězce	7
2.2	Zemědělská výroba a odvětví výroby brojlerů	13
2.3	Spotřeba potravin v ČR se zaměřením na maso	15
3	Cíl a metodika práce	24
4	Charakteristika vybraného závodu	25
4.1	Obecné údaje	25
4.2	Historie	25
4.3	Struktura výroby, výkony a produktivita.....	30
4.3.1	Popis výrobního procesu	30
4.3.2	Struktura výroby	32
4.3.3	Výkony a produktivita práce	35
4.4	Pracovníci	36
5	Vlastní práce	39
5.1	Začlenění podniku do logistického řetězce	39
5.2	Dodavatelé	41
5.2.1	Dodavatelé jatečných kuřat	41
5.2.2	Hodnocení kvality dodavatelů	43
5.2.3	Řešení komplikací	45
5.2.4	Shrnutí a doporučení.....	46
5.2.5	Cesta kuřat od dodavatele.....	46
5.2.6	Dodavatelé vedlejšího materiálu	47
5.3	Skladování	48
5.3.1	Shrnutí a doporučení.....	53
5.4	Plánování výroby a využití kapacit	55
5.5	Hodnocení kvality	56
5.6	Likvidace odpadů	58
5.7	Konkurence.....	61
5.8	Odběratelé.....	63
5.8.1	Shrnutí a doporučení.....	66
5.9	Expedice	70
5.10	Distribuce	71
5.10.1	Řešení komplikací	73
5.11	Návrh nové organizační struktury	74
6	Závěr.....	76
7	Summary.....	80
8	Použité zdroje	81
9	Seznam tabulek.....	84
10	Seznam grafů	84
11	Seznam obrázků.....	84
12	Přílohy	85
12.1	Seznam příloh.....	85

1 Úvod

Hlavním smyslem založení a provozování každého podniku je zvyšování tržní hodnoty firmy. Pro dosažení tohoto cíle je nezbytná schopnost managementu vytvářet dlouhodobý zisk. Zisk z jedné strany ovlivňuje výše nákladů, a proto se vedení každého podniku snaží o jejich minimalizaci. Na druhé straně pak stojí spokojený zákazník coby zdroj příjmů. Nalézt optimální úroveň nákladů a pochopit, jak vypadají potřeby a přání zákazníka, je obzvláště v dnešní době, kdy existuje mezinárodní konkurence a kdy se podmínky podnikání mění dříve nevídanou rychlostí, velmi obtížná a neustále probíhající činnost. Jednou z aktivit, které jsou v každém podniku vykonávány a které ovlivňují obě strany tvorby zisku, je logistika.

Logistika je na jedné straně funkcí, jež přidává hodnotu, tedy napomáhá k uspokojení zákazníka. V souvislosti s tímto úhlem pohledu pak není možné si nepovšimnout návaznosti logistiky na teorii marketingu, kdy je to právě logistika, která zajišťuje naplnění jednoho ze čtyř „P“ a to „Place“ (Místo), tedy zajišťuje, aby byl správný produkt ve správný čas na správném místě. Kromě toho, uvědomíme-li si, že logistika obsahuje nejen zmíněný materiálový tok, nýbrž i informační, pak se lze domnívat, že část informací, jež marketing o zákazníkovi získává, pochází právě z tohoto zdroje.

Z druhé strany, správně fungující logistika je jednou z možností, jak ušetřit čas a náklady. K čemu by byly znalost a schopnost splnit přání zákazníků, pokud bychom nebyli schopni získat včas potřebný materiál, bezpečně a přesně dodat výrobky na stanovené místo či efektivně předávat potřebné informace.

Chápeme-li logistiku z těchto pohledů, vidíme, že logistika znamená strategické řízení celého dodavatelského řetězce. Toto pojetí je velmi dobře propracováno například v oblasti automobilového průmyslu, ovšem při aplikaci v průmyslu potravinářském, jímž jsem se ve své diplomové práci zabývala, naráží na jistá úskalí. Ta vyplývají z rozdílnosti produkce potravin od „neživé“ strojní výroby. Potraviny, konkrétně v této práci kuřecí maso a masné výrobky, jsou vyráběny z kuřecí suroviny. Než se kuřata vylíhnou a narostou do potřebné velikosti, potřebují určitý čas, jenž ke všemu vykazuje jistou míru variability. Skutečnost, že se jedná o živé tvory a posléze potraviny, s sebou nese legislativní omezení, ale také nemožnost aplikovat plně některé teoreticky zpracované postupy – například důsledné uplatnění pull principu. Přesto je logistika významná i pro potravinářské provozy.

Ve své práci jsem se snažila zanalyzovat činnosti logistického řetězce výroby kuřecích výrobků od dodavatelů vykrmených zvířat, přes jejich zpracování, až po dodávky do obchodní sítě, přičemž zvýšenou pozornost jsem věnovala výrobnímu závodu. Na základě této analýzy jsem pak našla určité oblasti, o nichž se domnívám, že je lze z pohledu logistiky vylepšit. Pro nalezené problémy jsem pak navrhla řešení. Snažila jsem se, aby moje návrhy byly využitelné v praxi, ale jsem si vědoma, že jejich případná aplikace si vyžádá další posouzení pracovníkem podniku, který disponuje většími zkušenostmi i přístupem ke všem interním informacím.

Doufám, že moje závěry budou pro podnik inspirující a že tato práce bude pro podnik přínosem.

2 Literární přehled

2.1 Logistické řetězce

První skutečná definice **logistiky** vznikla v USA v roce 1964 a logistiku chápala jako proces plánování, realizace a kontroly účinného nákladově úspěšného toku a skladování surovin, zásob ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku do místa spotřeby. Chápání logistiky a její funkce se během let měnilo. Evropská logistická asociace definuje logistiku takto: „*Organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.*“ (31). Z uvedené definice je patrné, že logistika je širokým oborem, který v sobě zahrnuje celou řadu činností. Jistě také z tohoto důvodu je možné nalézt u různých autorů různé definice této vědy. Nicméně základním přístupem je zdůraznění systémového pojetí logistiky, přičemž systémový přístup je způsob myšlení spočívající v komplexním chápání jevů v jejich vnitřních a vnějších souvislostech, kdy všechny prvky a činnosti je třeba chápat v tom smyslu, v jakém ovlivňují jiné prvky a činnosti, se kterými v daném systému přicházejí do styku, a jsou těmito pak zpětně ovlivňovány. Logistický systém můžeme však také chápat jako integrované spojení podnikatele s jeho zákazníkem. Toto spojení má pak, jak uvádí Gros, I. (3) dvě stránky:

- zhodnocovací, při níž chápeme logistiku jako tok materiálů a zboží – nákupem surovin počínaje a prodejem zboží zákazníkovi konče, během něhož dochází k postupnému růstu přidané hodnoty, a
- informační, kterou tvoří zejména informace o požadavcích zákazníků ve formě vlastních předpovědí, nebo konkrétních objednávek.

1. Zhodnocovací proces

Logistiku v pojetí zhodnocovacího logistického procesu si lze představit jako posloupnost činností zahrnujících řízení a vlastní realizaci pohybu a skladování materiálů, polotovarů a finálních výrobků. Jedná se vlastně o sled obchodních a fyzických operací, kde každý krok znamená další náklady, ale i růst hodnoty. Jinými slovy s každou další užitečnou operací roste přidaná hodnota produktu. Zhodnocovací proces končí změnou vlastníka

v požadovaném čase a místě (3). Pernica pak k hodnotovnému procesu uvádí: „*Procesy odehrávající se v logistickém řetězci mají hodnototvorný charakter, přičemž přidávání hodnoty se stupňuje ve směru hmotného toku. Hodnototvorný charakter mají všechny odůvodněné procesy a operace, které hotový výrobek činí disponibilním a přibližují jej k místu poptávky, které zvětšují pohodlí zákazníka při spotřebě, a dále operace, které podmiňují zhotovení výrobku (přísun surovin apod.)*“ (9, s. 111)

Logistický řetězec

Propojení finálního výrobce s jeho dodavateli a s distribučními a obchodními články až po konečné zákazníky, včetně toků obalů, odpadů a zpětných toků reklamovaného zboží nazýváme horizontální integrací nebo také logistickým řetězcem (The Total Supply-Chain). Pojem logistický řetězec je v logistice jedním z nejdůležitějších. Teorie pak podle způsobu uspořádání a řízení popisuje několik typů řetězců:

- tradiční typ řetězce s **přetržitými toky** – na základě predikcí se uzavírají kontrakty s dodavateli, dodávky surovin jsou skladovány. Vyráběny jsou velké série, přičemž hotové výrobky jsou opět skladovány a čekají na objednávky zákazníků.
- řetězec s **kontinuálními toky** – v tomto typu není sklad surovin mezi dodavateli a výrobou, sklad hotových výrobků disponuje pouze omezenou zásobou, která vyrovnává tok z výroby s poptávkou. Toto je dosaženo díky způsobu dodávání surovin systémem Just-In-Time, pružnější výrobou a distribucí.
- řetězec se **synchronním tokem** – tok materiálu a informací je zcela plynulý. Výroba funguje bez zásob. Jsou aplikovány moderní technologie předávání a zpracování dat.

Jak uvádí Pernica, P. s jednotlivými typy řetězců souvisí rozdílné principy materiálového toku (9):

- Princip **push** (tlačný) – podstatou tohoto systému jsou predikce poptávky a z nich vycházející plány dodávek, výroby, zásob a distribuce. Výrobky jsou vyráběny na sklad a zákazníci jsou uspokojováni dodávkami ze skladu. To znamená, že předcházející článek odebírajícímu článku odesílá v patřičném množství a čase dávku, kterou připravil. Stejně jako u hmotného toku dochází i u informací k přerušování postupu. Informační tok má sériový charakter. Tento princip je uplatňován u tradičního typu řetězce s přetržitými toky.

- Princip **pull** (tažný) - předcházející článek odesílá dávku odebírajícímu článku až v okamžiku, kdy mu tento oznámil svou připravenost ji zpracovat. Frekvence toku je rychlejší, dávky jsou menší. Sklad u surovin je zrušen – je uplatňován systém Just-In-Time. Toky materiálu a informací jsou rychlejší a plynulé, nicméně informační toky mají stále sériový charakter. Tento princip se uplatňuje u řetězce s kontinuálními toky.

Systém Just-In-Time

Systém Just-In-Time (dále jen JIT) je dnes zřejmě nejznámější logistickou technologií, která je používána jak v oblasti zásobování a výroby, tak v oblasti distribuce. JIT spočívá v uspokojování potřeby po určitém materiálu (ve výrobě) nebo po určitém hotovém výrobku (v distribuci) jeho dodáváním „právě včas“ (= just in time), čímž rozumíme dodání v přesně dohodnutých a dodržovaných termínech podle potřeby odebírajícího článku. Dodávaná množství jsou obvykle malá, ale dodávaná častěji a v nejpozději možném okamžiku. Díky tomu se zásoby udržují na minimální úrovni (9).

V souvislosti s logistickým řetězcem je třeba zmínit také **bod rozpojení**. Bod rozpojení je místem v logistickém řetězci (9):

- kde se dotýkají dva okruhy a způsoby řízení procesů, a to okruh řízený objednávkami zákazníků a okruh řízený na základě predikcí a plánů,
- kde se mohou nacházet a zpravidla také nacházejí zásoby (ve formě hotových výrobků, komponentů nebo surovin a nakupovaných dnů), jejichž prostřednictvím jsou zákazníci uspokojováni,
- které je klíčové z hlediska pružnosti a individualizace při uspokojování zákazníků,
- s jehož umístěním souvisejí určitá podnikatelská rizika, která se s jeho posunutím do jiného článku řetězce změň.

Z hlediska hmotného toku by již mezi bodem rozpojení a zákazníky, neměly existovat žádné volné zásoby (tj. zásoby, jež nemají konkrétní určení).

Od pojmu logistický řetězec je třeba odlišovat pojem **distribuční řetězec**, což je ta část logistického řetězce, která začíná okamžikem, kdy výrobek opustí výrobní podnik, a končí u konečného zákazníka (3). Lambert, D. M. definuje distribuční kanál jako: „...

souhrn organizačních jednotek, institucí či agentur uvnitř nebo vně daného (výrobního) podniku, které vykonávají funkce podporující marketing daného produktu, přičemž marketingové funkce nachází v řadě činností: v nákupu, prodeji, přepravě, skladování ad.“ (5, s.506).

Jak uvádí Gros, I. u distribučních řetězců hovoříme o jejich (3):

- délce = počet distribučních stupňů mezi výrobcem a zákazníkem,
- rozsahu = počet účastníků, kteří se na distribuci na daném stupni podílejí.

Podle počtu distribučních stupňů hovoříme o:

- přímé distribuci = využit jediný distribuční stupeň (výrobce – konečný zákazník),
- nepřímé (postupné) distribuci = zboží putuje ke konečnému zákazníkovi přes několik stupňů.

Podle rozsahu distribuce

- extenzivní distribuce – výrobky prodávány ve všech prodejnách, ve všech prodejnách několika typů, ve všech prodejnách jednoho typu, nebo všech prodejnách v dané lokalitě,
- výběrová distribuce – výrobek je k dispozici zákazníkům jen ve vybraných prodejnách,
- exkluzivní distribuce – výrobek lze dostat jen na jednom nebo několika místech.

2. Informační proces

Zaměříme-li se na informační stránku logistiky, je třeba zmínit **automatickou identifikaci**. Jak uvádí Pernica, P. automatická identifikace využívá pasivních prvků (příp. lze využít i aktivních prvků) k přenosu s nimi souvisejících informací mezi články logistického řetězce. Totožnost pasivních nebo aktivních prvků je zjišťována buď podle fyzických znaků (barva, hmotnost aj.), podle kódu (např. čárový kód), nebo podle nosiče dat (např. snímačem radiofrekvenčního signálu odraženého či vyslaného štítkem připevněným ke kontejneru). (9)

Pod pojmem **pasivní prvky** rozumí logistika takové elementy, které se přepravují, manipulují či skladují, tedy patří sem např. materiál, zboží, obaly, odpad, ale i informace. Logistické funkce realizují **aktivní prvky**, pod nimiž si můžeme představit technické prostředky pro manipulaci, přepravu, balení, sledování a další úkony a dále pak technické prostředky, které slouží k operacím s informacemi.

V rámci automatické identifikace existuje řada technologií, z nichž v současnosti nejlevnější a nejrozšířenější je technologie čárových kódů (Bar coding), která je založena na optickém principu, kdy se snímá světlo odražené od obrazového kódu osvětleného zdrojem ve viditelném nebo neviditelném spektru. Tradiční čárové kódy jsou:

- lineární (kódované informace jsou uspořádány v jedné rovině)
 - numerické (z nejužívanějších sem patří EAN 8, EAN 13, UPC6, UPC 12, ITF a další),
 - numerické se zvláštními znaky (Codabar), nebo
 - alfanumerické (kód 39, Telepen 93, 128 apod.)
- dvourozměrné kódy, jejichž přednostmi jsou vysoká hustota informací, s horizontálním a vertikálním kódováním údajů (například PDF 417 a 16 K).

Podle převažujícího určení se čárové kódy někdy dělí na obchodní (značení spotřebního zboží ve spotřebitelských obalech a distribučních jednotek) a průmyslové (například kód 39).

EAN (European Article Numbering)

Na webových stránkách sdružení GS1 CZECH REPUBLIC (dříve EAN ČESKÁ REPUBLIKA) lze nalézt následující charakteristiku systému EAN·UCC, který je definován jako: *„soubor norem umožňujících účinné řízení celosvětových, mnohaoborových dodavatelských řetězců jedinečnou identifikací produktů, přepravních jednotek, objektů, míst a služeb“* (27). Identifikace je prováděna pomocí identifikačních čísel, které lze zobrazit pomocí symbolů čárového kódu, jenž umožňuje elektronické snímání dat (mimo jiné také datum spotřeby, výrobní číslo) v libovolném okamžiku obchodního procesu. Systém EAN má výhodu, že se jedná o mezinárodní řád, čímž překonává omezení daná používáním teritoriálně omezených kódovacích systémů. Dále usnadňuje vysledovatelnost zboží, usnadňuje obchodní procesy a lze jej použít i ve zprávách při elektronické výměně dat – EDI.

Tentýž zdroj dále zmiňuje výhody, které, při dodržování zásad a správné konstrukci systému, plynou ze zavedení EAN•UCC: „*Aplikace různých norem EAN•UCC může vést k podstatnému zlepšení logistických operací, ke snížení nákladů na kancelářské práce, ke zkrácení doby mezi udělením objednávky a dodáním zboží, ke zvýšení přesnosti a k lepšímu řízení celého dodavatelského řetězce.*“ (27)

EAN 13 je mezinárodní standardní numerický kód používaný v maloobchodě i velkoobchodě k označování výrobků. **EAN 8** je speciální varianta kódu EAN 13, konkrétně je používán v maloobchodě pro označování malých výrobků, na nichž nelze uvést 13místný kód. **Code 128** je alfanumerický kód s vysokou hustotou informace, jeho speciální variantou je EAN 128, který se používá k označování distribučních jednotek

EDI (Electronic Data Interchange)

Na internetových stránkách www.edizone.cz lze nalézt následující definici výrazu EDI: „*EDI – tedy elektronická výměna dat (z anglického Electronic Data Interchange) - je moderní způsob komunikace mezi dvěma nezávislými subjekty, při které dochází k výměně standardních strukturovaných obchodních a jiných dokumentů elektronickou formou.*“ (21) Jak uvádí Lambert, D. M. přenos dat probíhá mezi počítači, což vyžaduje jak kompatibilitu obou počítačových prostředí, tak také shodnou definici slov, kódů a symbolů obchodních partnerů, ale i shodný formát a způsob přenosu (5).

Existuje celá řada výhod zavedení a používání systému EDI. Lambert, D. M. zmiňuje např. tyto (5):

- omezení kancelářské práce/administrativy při zadávání dat, zakládání, zasílání dokumentů poštou a při souvisejících činnostech,
- vyšší přesnost vzhledem k omezení manuálního zpracování,
- vyšší rychlost přenosu objednávek a dalších dat,
- zlepšená dostupnost informací,
- zvýšená informovanost i jiných oddělení prostřednictvím napojení EDI na další systémy (např. na systém sledování zásob pomocí čárových kódů)
- a snížení nákladů, úspora času a zrychlení toku dokumentů.

Poslední tři jmenované výhody bývají uváděny nejčastěji, přičemž EDI přináší významné úspory přímých i dlouhodobých nákladů, snižuje náklady za poštovné, tisk, evidenci a také personální (na administrativu).

V oblasti EDI komunikace bylo do dnešní doby definováno mnoho národních a oborových standardů (např. ODETTE v automobilovém průmyslu, SWIFT v bankovníctví ad.). Tyto standardy jsou však vzájemně nekompatibilní a z toho důvodu vznikl jediný mezinárodní standard pro elektronický přenos dat - UN/EDIFACT. EDIFACT je obecná, mezioborová norma, v jejímž rámci vznikají konkrétní aplikační normy pro jednotlivá odvětví.

EANCOM

Aplikační normou EDIFACT pro oblast obchodu (hl. se spotřebním zbožím) je systém EANCOM, který pro identifikaci zboží, služeb a komunikujících partnerských organizací využívá systému EAN•UCC. Platí

$$\text{EAN} + \text{EDI} = \text{EANCOM}.$$

Pro potřeby ČR jsou vydávány tzv. národní subsety (podmnožiny) zpráv, spravované sdružením GS1 CZECH REPUBLIC. Webové stránky tohoto sdružení pak shrnují výhody používání normy EANCOM následovně: „*Výhody využití normy EANCOM® v elektronické výměně dat vyplývají jednak ze skutečnosti, že jde o mezinárodní standard (využívá se ve více než 80 zemích světa) a současně z možnosti propojení se systémem EAN•UCC, který nabízí celosvětově jednoznačnou identifikaci zboží, služeb a organizací. To umožňuje značně zjednodušit obsah přenášených zpráv a jejich adresaci, což ve svém důsledku snižuje náklady na komunikaci.*“ (25)

2.2 Zemědělská výroba a odvětví výroby brojlerů

Drůbeží označujeme všechny druhy hospodářsky důležitých domácích ptáků, tedy zařazujeme sem kura (slepice), krůty, kachny, husy, případně perličky, bažanty, křepelky a pštrosy. Situační a výhledové zprávy Ministerstva zemědělství pak pod výrazem drůbež rozumí pouze kury, husy, kachny a krůty.

Pojmem maso jsou myšleny všechny části zvířat určené k výživě lidí. Masem v užším slova smyslu je pak svalová tkáň, která obsahuje určitý podíl tukové a vazivové tkáně.

Drůbež rozlišujeme na vodní (husy, kachny) a hrabavou (kury, krůty). U kurů byly vyšlechtěny náledující typy hybridů:

- Slepice – nosný užitkový typ (např. Vlaška koroptví, Leghornka bílá),
- Slepice – kombinovaný užitkový typ (Hempšírka, Sasexka světlá),
- Slepice – masný užitkový typ (Plymutka).

Jak uvádí Příkryl, M. je rozvoj chovů drůbeže spojen mimo jiné s umělým líhnutím, které se zajišťuje převážně ve specializovaných líhňářských provozovnách. Líhňářská provozovna má samostatné prostory pro příjem, třídění, dezinfekci a skladování násadových vajec, dále pak pro sály s dolíhňemi a místnosti pro manipulaci, skladování a výdej kuřat a další činnosti. V líhni musí být regulovaná teplota, vlhkost a výměna vzduchu. (12)

Následuje výkrm brojlerů, který je nejrozšířenějším a nejvíce se rozvíjejícím odvětvím výroby drůbežního masa. Brojleři jsou kuřata samčího a samičího pohlaví, která při délce výkrmu 40 – 42 dní dosahují průměrné živé hmotnosti 1,7 – 2,0 kg (16). Kuřecí brojler při hmotnosti 1,5 kg poskytne 800 g použitelného masa. Kuřata se vykrmují ve vytápěných halách, kde musí být dále zajištěno potřebné větrání, osvětlení, krmení a napájení. V době mezi jednotlivými turnusy výkrmu brojlerů musí být hala i technologické zařízení vydezinfikovány a očištěny.

Pro drůbež je typický intenzivní metabolismus, jemuž odpovídá vysoká intenzita růstu, rané pohlavní dospívání a vysoká reprodukční schopnost. Při výkrmu kuřat se hovoří o tzv. **inflexním bodě**, který se projevuje ve věku cca 42 dní. V tomto období dosahují zvířata 65 – 80 % hmotnosti dospělých zvířat. Před dosažením tohoto bodu se tvoří převážně svalovina, po jeho překročení roste podíl tuku a výkrm se stává neekonomický.

Z hlediska výtěžnosti se hodnotí celková konformace těla, zkoumá se celkové osvalení prsou, prsní úhel ad. Při hodnocení se používá pojem **jatečná hodnota** porážené drůbeže, což je, jak uvádí Václavovský, J. pojem vyjadřující kvantitativní a kvalitativní hodnotu poráženého zvířete, přičemž zahrnuje výtěžnost, poměr masitých, tučných a méněcenných částí a kvalitu masa jednotlivých částí těla (16). V užším slova smyslu můžeme říci, že vyjadřuje podíl jatečně opracovaného těla k živé hmotnosti. Ovšem kromě výtěžnosti je jatečná hodnota drůbeže daná i kvalitou masa.

Tabulka 1 Podíl jatečné výtěžnosti a vedlejších produktů

Části jatečné opracované drůbeže	Procento výtěžnosti
Opracovaná drůbež bez požitelných vnitřností	64 – 68
- čisté maso	52 - 56
- kosti	12
Vnitřnosti	6
- játra	2
- žaludek	3
- srdce	1
Vedlejší produkty a odpad	26 - 30
- krev	4
- peří	9
- hlava	4
- běháky	5
- nepoživatelné vnitřnosti	8

Zdroj: Václavovský, J. obr. 41 Znázornění podílu jatečné výtěžnosti a vedlejších produktů kuřat. (16)

U hrabavé drůbeže je důraz kladen na to, aby byla mohutněji vyvinutá prsa a stehna, která jsou spotřebiteli nejvíce žádána.

2.3 Spotřeba potravin v ČR se zaměřením na maso

Nejčastěji konzumovanými druhy mas jsou v České republice vepřové, hovězí a drůbeží maso. Jak uvádí Kolaříková, J. u hrabavé drůbeže rozeznáváme dva druhy masa, bílé prsní a tmavé čili červené ze stehen a křídel (4).

Z kvalitativního hlediska výtěžnosti se sleduje nutriční hodnota masa, která se posuzuje hlavně podle obsahu a složení bílkovin a tuků. Svými biologickými a nutričními vlastnostmi se drůbeží maso řadí mezi dietní masa. Zejména mladé drůbeží maso je cenné z hlediska jeho lehké stravitelnosti, šťavnatosti, nižší protučněnosti a charakteristické vůně a chuti, které jsou pro jednotlivé druhy drůbeže specifické. Procentické zastoupení energetických živin a vody u kuřecího masa uvádí následující tabulka.

Tabulka 2 Složení hlavních živin a vody v kuřecím maso
(v %)

Druh drůbeže	Voda	Bílkoviny	Tuky	Sacharidy
Kuřata	71	21	4 - 8	0,3

Zdroj: Kolaříková, J. (3)

Voda tvoří nejčastěji 50 - 90 % hmoty organismu, zbytek tvoří tzv. sušina. Voda plní v organismu rozmanité funkce (rozpuštědlo živin, prostředí pro životní děje aj.). Téměř při všech způsobech skladování a během všech kulinářských či technologických úprav dochází ke změnám obsahu vody. K velkým ztrátám vody i ve vodě rozpustných látek dochází při zmrazování a rozmrazování, přičemž čím je proces zmrazování pomalejší, tím větší vznikají krystalky ledu a tím větší jsou ztráty.

Množství vody, resp. aktivita vody ovlivňuje charakteristické organoleptické vlastnosti potravin (texturu, vůni, chuť, barvu), dále pak jejich údržnost, odolnost vůči mikrobiálnímu působení, ale také enzymové (biochemické) a neenzymové (chemické) reakce, k nimž dochází během zpracování při skladování (18).

Obsah vody závisí na živočišném druhu a hlavně na obsahu tuku. Následující Tabulka 3 uvádí obsah této tekutiny v některých druzích masa.

Tabulka 3 Obsah vody v některých druzích masa

Druh masa	Obsah vody v %
Vepřové	30 - 72
Hovězí	35 - 73
Kuřecí	63 - 77
Rybí	65 - 81

Zdroj: Velíšek, J. Tab. 7.2 Obsah vody v některých potravinách. (18)

Bílkoviny jsou dusíkaté látkami, které mají bílkovinnou i nebílkovinnou dusíkatou složku. Spolu s vodou tvoří většinu hmoty živých organismů. Podle Čermáka, B. by bílkoviny měly zajišťovat asi 12 – 15 % přijaté energie (1). Hlavním zdrojem bílkovin je maso, mléko, vejce, luštěniny, obiloviny ad. Podle zdroje dělíme bílkoviny na živočišného a rostlinného

původu¹. Stavebními kameny bílkovin jsou aminokyseliny. Ve výživě člověka hraje důležitější roli asi 20 aminokyselin a z nich hlavně 8 esenciálních aminokyselin. Jak již název napovídá, jsou esenciální aminokyseliny pro člověka nezbytné a to z toho důvodu, že lidský organismus si tyto látky neumí sám vytvořit. Příznivější zastoupení esenciálních aminokyselin mají bílkoviny živočišného původu. Rostlinné jsou obvykle v jedné či více aminokyselinách deficitní. Drůbeží maso obsahuje 17 – 25 % bílkovin s vysokým obsahem esenciálních aminokyselin. Kromě esenciálních aminokyselin jsou bílkoviny zdrojem dusíku a síry.

Také **tuky** mohou být rostlinného nebo živočišného původu. Příjem tuků by neměl překročit 25 % přijaté energie za den. V organismu jsou zdrojem energie a nezbytné jsou také pro metabolismus vitamínů rozpustných v tucích. Obsah tuku kolísá u kuřat mezi 5 – 7 %, přičemž obsahuje vyšší podíl nenasycených mastných kyselin (16). Tuky, jednoduché lipidy, jsou estery mastných kyselin a glycerolu. Z hlediska výživy jsou nejdůležitější složkou lipidů mastné kyseliny, které rozdělujeme na nasycené a nenasycené mastné kyseliny. Nenasycené mastné kyseliny se vyznačují dvojnou vazbou v uhlíkovém řetězci, která může být buď jedna, v tom případě hovoříme o monoenoových mastných kyselinách, nebo může být těchto vazeb více, pak mluvíme o polyenoových mastných kyselinách, případně se vyskytují nenasycené mastné kyseliny s trojnými vazbami. Příjem nasycených, monoenoových a polyenoových mastných kyselin by měl být, podle Velíška, J. v poměru 1 : 2 : 1 (18). Z hlediska výživy jsou důležité tzv. esenciální mastné kyseliny, ke kterým, jak uvádí Pánek, J. patří ty, které mají dvojnou vazbu v cis konfiguraci a první dvojnou vazbu na šestém (n-6 mastné kyseliny – např. kyselina linolová) nebo na třetím (n-3 mastné kyseliny – např. kyselina α -linolová) uhlíku od koncového metylu (8). To proto, že tyto mastné kyseliny si člověk nedokáže sám syntetizovat. Typickým zástupcem esenciálních mastných kyselin je kyselina arachidonová, která se však v potravinách vyskytuje jen ve velmi malém množství, nicméně lidský organismus si jí umí vyrobit z kyseliny linolové, proto tato musí být obsažena v dietě. Kyselina linolová je monoenoovou mastnou kyselinou a její obsah v různých druzích mas uvádí následující Tabulka 4, z níž můžeme vyčíst, že z hlediska kyseliny linolové má nejpříznivější zastoupení právě drůbeží maso.

¹ Někdy jsou v literatuře uváděny i bílkoviny mikrobiálního původu, ale tato skupina není pro lidskou výživu zatím významná.

Tabulka 4 Zastoupení kyseliny linolové a polyenových kyselin v živočišných tucích
(v % z celkového obsahu mastných kyselin)

Tuk	Kyselina linolová	Polyenové mastné kyseliny
Rybí	7	43
Drůbeží	18	2
Vepřový	7	1
Hovězí	2	1

Zdroj: Čermák, B. Tabulka č. 7: Zastoupení kyseliny linolové a polyenových kyselin v živočišných tucích v % z celkového obsahu mastných kyselin (1).

Tabulka 5 Obsah minerálních látek v kuřecím maso
(v mg · kg⁻¹)

	Sodík	Draslík	Vápník	Hořčík
Kuřecí maso	800 – 1000	3400 – 4700	100 – 200	300 - 400

Zdroj: Steinhauser, L. aj. Tabulka – Obsah minerálních látek v maso (15, s. 24).

Spotřeba masa na obyvatele

V minulosti se u nás spotřeba drůbežího masa pohybovala na úrovni kolem 12,5 kg na obyvatele za rok. Spotřeba drůbežího masa na obyvatele a rok však v minulých letech rostla a kulminovala v roce 2002. Důvodem růstu konzumace byly příznivé ceny ve srovnání s ostatními druhy mas, rozšíření výrobků vyšší finalizace na tuzemském trhu, snadná a rychlá kuchyňská úprava a zdravotní osvěta o dietologických vlastnostech různých druhů masa.

V roce 2003 nastal zlom ve vývoji spotřeby drůbežího masa. Spotřeba se mírně snížila. V této době se očekávalo, že již dále neporoste. Ovšem proti předpokladům v roce 2004 došlo ke zvýšení konzumace na 24,3 kg na obyvatele za rok (tj. nárůst o 6,1 %). V roce 2005 spotřeba drůbežího masa v ČR opět stoupla a udržuje se nad hranicí průměrné spotřeby v EU (cca 23 kg na obyvatele za rok). V současné době ještě doznívá vliv opatření z důvodů ptačí chřipky ze začátku roku 2006. V době, kdy se média zabývala tímto problémem, se někteří výkrmci začali obávat poklesu poptávky po kuřecích výrobcích, a proto snížili množství chovaných kuřat. Tento předpoklad se však ukázal jako chybný, neboť, na rozdíl od okolích zemí, kde se pokles zájmu projevil v řádu desítek procent, čeští

spotřebitelé panice nepodlehli, a k žádnému velkému poklesu nedošlo. Spíše došlo ke snížení cen kuřecích výrobků. Ovšem vzhledem k tomu, že výkrmci snížili stavy chovů, avšak poptávka zůstala nezměněna, došlo k nedostatku kuřecí suroviny na trhu. Z tohoto důvodu pak někteří výrobci masa a masných výrobků nebyli schopni uspokojit poptávku obchodníků. Postupně se však, s tím jak utichly zprávy o ptačí chřipce, stavy kuřat dostávají na „normální úroveň“ a totéž se dá očekávat i u cen.

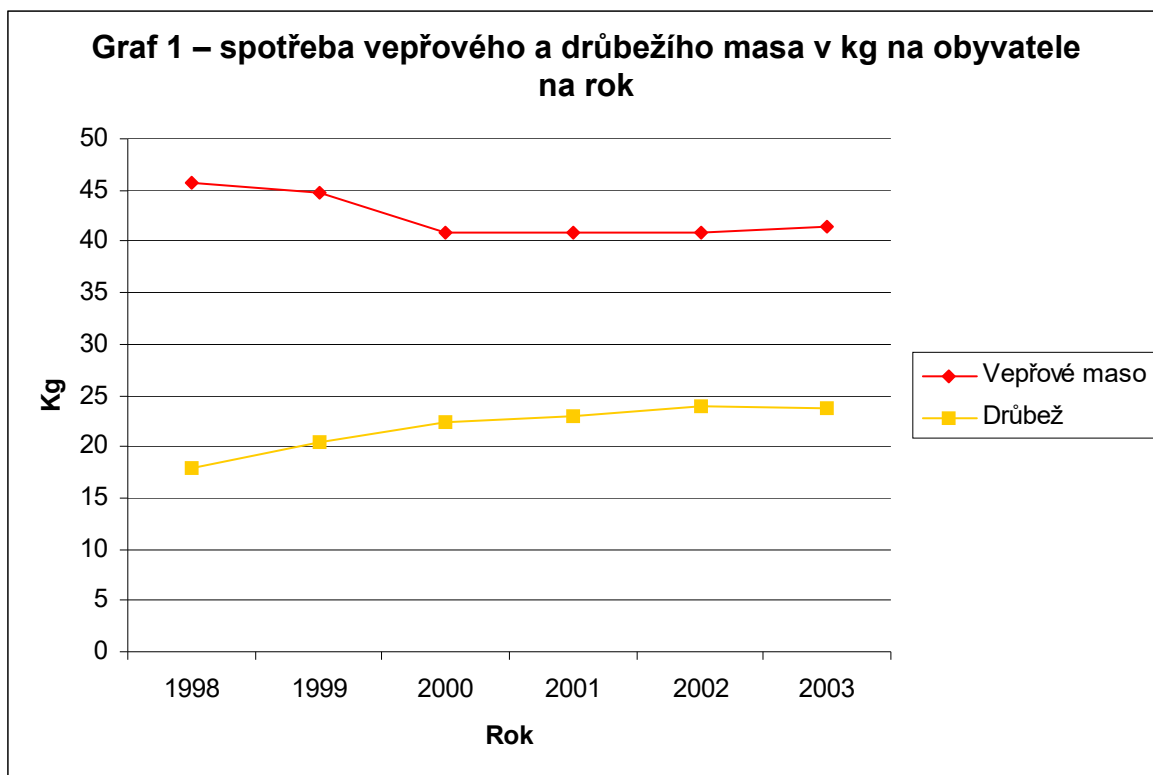
Tabulka 6 Spotřeba nejdůležitějších druhů masa na obyvatele a rok
(kg)

	1975	1980	1985	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Maso celkem	86,6	90,3	89,3	96,5	82,0	82,1	83,0	79,4	77,8	79,8	80,6
Z toho:											
Hovězí	28,7	29,2	29,5	28,0	18,5	14,3	13,8	12,3	10,2	11,2	11,5
Telecí	1,3	0,8	0,8	0,4	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1
Vepřové	42,3	44,9	43,9	50,0	46,2	45,7	44,7	40,9	40,9	40,9	41,5
Skop., kozí, koň.						0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Drůbež	9,6	11,6	10,6	13,6	13,0	17,9	20,5	22,3	22,9	23,9	23,8
Zvěřina						0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4
Králíci						3,3	3,1	3,0	3,0	3,0	3,0
Ryby	6,6	5,8	5,6	5,4	4,9	5,3	5,2	5,4	5,4	5,3	5,3

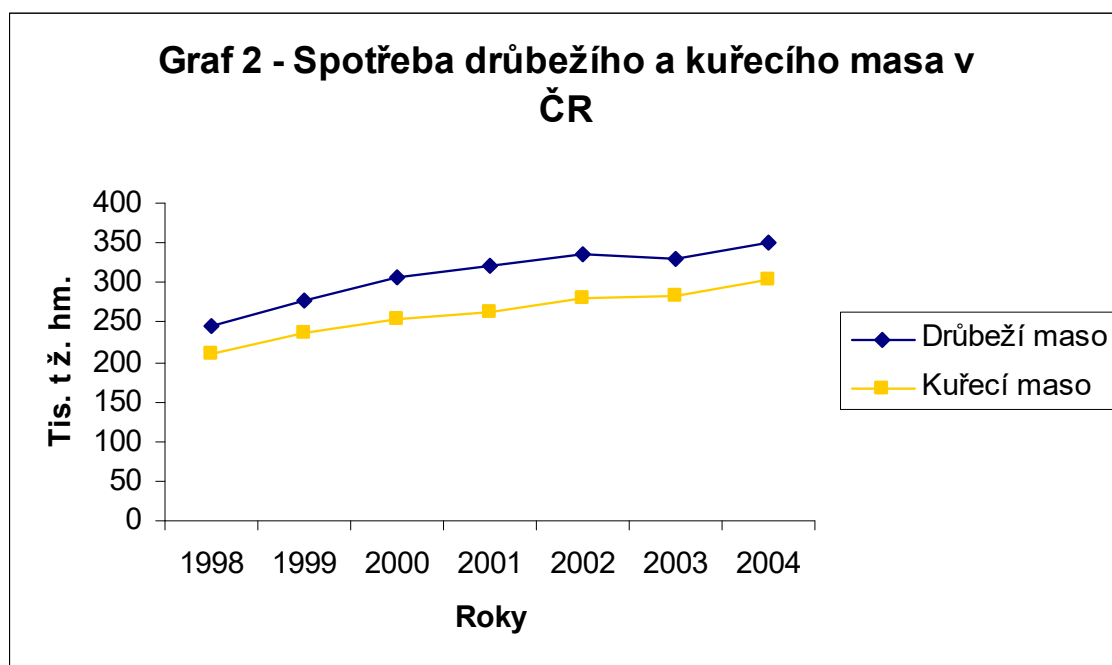
Pramen: ČSÚ ročenky, spotřeba potravin

Poznámka: ryby nejsou započteny v údaji maso celkem. Nevyplněné údaje ČSÚ neuvedl.

Zdroj: Situační a výhledová zpráva Ministerstva zemědělství ČR červenec 2005. (13)



Zdroj: Situační a výhledová zpráva Ministerstva zemědělství ČR červenec 2005. Tabulka spotřeba nejdůležitějších druhů masa na obyvatele na rok (13, s. 13).



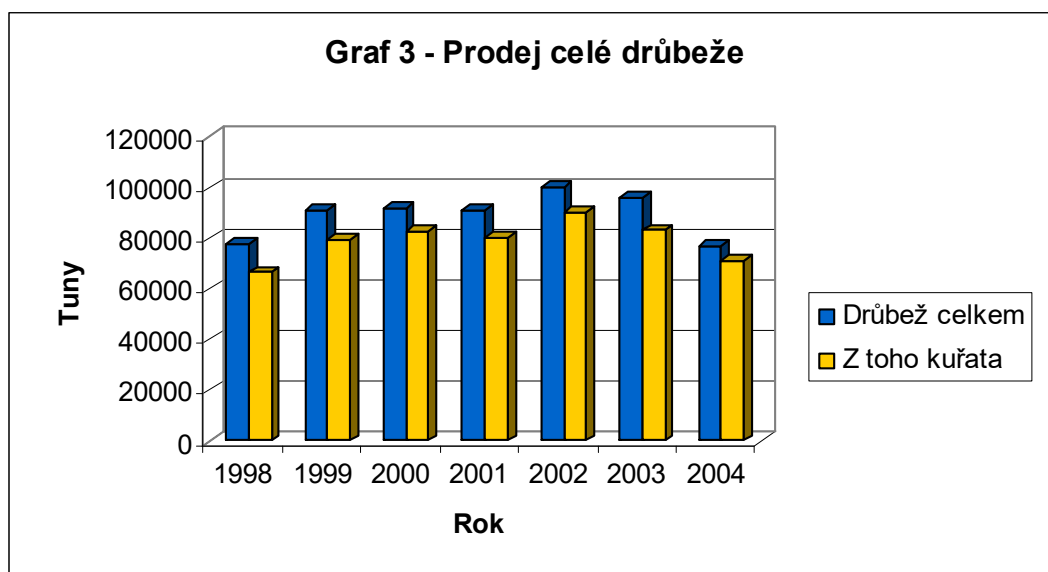
Zdroj: Situační a výhledová zpráva Ministerstva zemědělství ČR červenec 2005. Tabulky Bilance výroby a spotřeby drůbežního masa a Bilance výroby a spotřeby kuřecího masa (13, s. 12).

2.3.1.1 Prodej drůbeže a drůbežích výrobků

Od roku 1998 až do roku 2000 prodej drůbeže rostl. Tento vývoj byl zapříčiněn jednak snižováním spotřebitelských cen, které se v prodejnách obchodních řetězců dostaly v roce 1999 až pod úroveň cen zpracovatelů, tak zvýšením cen vepřového masa, ale také osvětou o přednostech drůbežího masa. Prodej celé drůbeže v roce 2003 klesl, v důsledku poklesu spotřeby, proti roku 2002 o 7,7 %. O prodej celé drůbeže jeví spotřebitelé od r. 2003 nižší zájem ve prospěch výrobků vyšší finalizace. Tento trend pokračoval i v roce 2004 a to i přes zvýšení produkce a celkové spotřeby o 14,6 %.

V roce 2004 stoupl prodej dělené drůbeže o 3,9 % a prodej drůbežích polotovarů o 4,9 %. Prodej drůbežích drobů poklesl o 8,2 % a k poklesu došlo i u masných výrobků o 9,6 %. Velmi žádané bylo v roce 2004 kvalitní maso bez kosti.

Jak ilustruje Graf 3 měly během celé sledované časové řady největší podíl na prodeji drůbeže kuřata. Tento trend bude pokračovat i nadále.



Zdroj: Situační a výhledová zpráva Ministerstva zemědělství ČR červenec 2005. Tabulka Prodej celé drůbeže (13, s. 18).

Předpokládá se, že do roku 2015 poptávka po drůbežím masem v ČR i v EU poroste, ovšem trendy naznačují, že nepůjde o vysoký nárůst. Především v dalších letech nelze předpokládat podstatné zvýšení prodejů drůbeže celkem, kvůli nasycenosti trhu. Bude se pravděpodobně hlavně měnit skladba nakupovaných výrobků, kdy stále více populární budou, zejména kvůli rychlé přípravě, drůbeží polotovary. Pro výrobní podniky, a tedy i Drůbežářský závod Klatovy, z toho vyplývá, že zvyšovat svůj podíl na trhu mohou pouze na úkor jiných

výrobců, přičemž se dá předpokládat, že neúspěšnější budou podniky, které se zaměří na výrobky vyšší finalizace.

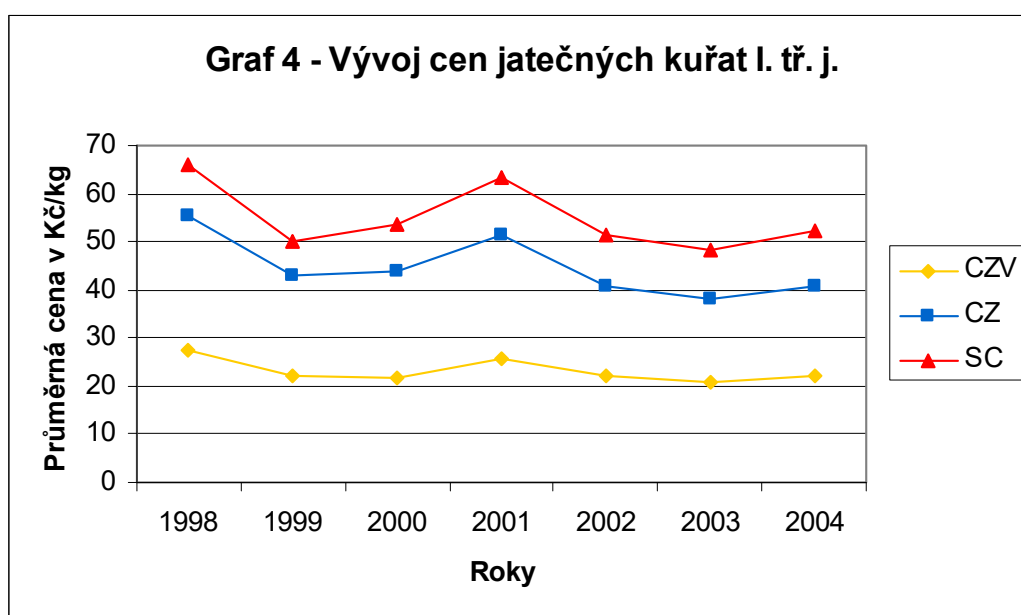
2.3.1.2 Cenový vývoj

V roce 1999 došlo k velkému poklesu cen zemědělských výrobců (dále jen ZV), což bylo způsobeno levnějším dovozem, nižší cenou obilovin a tlakem obchodních řetězců, které přinutily zpracovatele snižovat ceny, to se pak projevilo ve snaze těchto výrobců snížit ceny vstupů. V následujících letech ceny ZV rostly. Ovšem v roce 2002 došlo k dalšímu propadu cen oproti r. 2001 a to v důsledku nevyčerpání dovozních kvót. Nízká rentabilita způsobená nízkými cenami ZV snížily produkci ZV. Cenu ZV tlačí dolů mimo jiné vysoké levné dovozy. V roce 2004 i přes vysokou úroveň dovozů stouply ceny proti r. 2003 o 5,1 %. Způsobila to především zvýšená poptávka a vyšší vývozy. Na výši ceny měla velký vliv i stoupající cena zemědělských výrobců jatečných prasat ($\text{Kč} \cdot \text{kg} \text{ ž. hm}^{-1}$), která v uvedeném roce vzrostla meziročně o 8,3 %.

V r. 2005 klesala cena kuřat ZV až na hodnotu $20,95 \text{ Kč} \cdot \text{kg} \text{ ž. hm}^{-1}$. Důvodem byly trvale nízké ceny v sousedních zemích.

Ceny zpracovatelů a spotřebitelské ceny po celou dobu sledované časové řady kopírovaly vývoj cen zemědělských výrobců.

Výše popsaný vývoj znázorňuje Graf 4, který jsem vytvořila na základě údajů Situační a výhledové zprávy Ministerstva zemědělství červenec 2005.



Poznámka: CZV = ceny zemědělských výrobců

CZ = ceny zpracovatelů

SC = spotřebitelské ceny

Zdroj: Situační a výhledová zpráva Ministerstva zemědělství ČR červenec 2005. Tabulka Vývoj cen CZV, CPV a SC jatečných kuřat I. tř. j. (13, s. 24).

Dosavadní vývoj cen ZV či zpracovatelů není příliš příznivý. Ceny se často dostávají i pod hranici výrobních nákladů, což je velké riziko pro existenci jednotlivých producentů. Nicméně nelze předpokládat, že dojde k výraznějšímu nárůstu cen, neboť obchody prodávající konečným spotřebitelům, a zvláště obchodní řetězce se svojí velkou vyjednávací silou, neustále vyvíjejí tlak na nízké ceny. Sílu obchodníků jen podporuje existence zahraniční konkurence a jejich nízkých cen (dovází se např. levné kuřecí řízky z Brazílie).

V souvislosti s cenou je zajímavé srovnání grafů 3 a 4. Podíváme-li se na vývoj spotřebitelských cen a na vývoj prodeje kuřat vidíme, že v roce 2001, kdy došlo k nárůstu ceny jatečných kuřat, jejich prodej poklesl, poté, co ceny opět klesly, prodej se zvedl. Lze tedy předpokládat, že cena kuřat je jedním z podstatných vlivů, který ovlivňuje poptávku po tomto druhu masa. Dalšími významnými vlivy jsou například ceny jiných druhů mas nebo působení odborníků (zprávy dietologů o prospěšnosti či rizicích určitých potravin aj.).

3 Cíl a metodika práce

Cílem mojí práce bylo provedení analýzy činnosti logistického řetězce výroby drůbežích brojlerů od dodavatelů vykrmovaných zvířat, přes zpracování brojlerů až po dodávky do obchodní sítě. Zvýšenou pozornost jsem věnovala podniku zpracovávajícímu drůbež. V rámci začlenění podniku do logistického řetězce byly sledovány hlavně následující oblasti:

- charakteristika podniku,
- výroba,
- dodavatelské vztahy,
- skladování,
- odběratelské vztahy a
- distribuce.

Na základě analýzy jsem zjistila některé skutečnosti, které považuji za slabé stránky fungování řetězce. Pro tyto jsem se pokusila navrhnout postupy, které podle mého názoru povedou ke zlepšení informačního toku.

Metodika mojí diplomové práce se sestávala z následujících kroků:

- studium vybraných problémů v literatuře,
- nestandardizované rozhovory s pracovníky sledovaného podniku a následné zpracování jimi poskytnutých informací,
- vlastní pozorování,
- zhodnocení získaných informací a navrhnutí opatření ke změně.

Jako hlavní informační toky mi posloužily:

- vlastní poznámky získané během dotazování v podniku,
- odborná literatura,
- zákony a vyhlášky ČR a
- internetové stránky.

4 Charakteristika vybraného závodu

4.1 Obecné údaje

Název: Drůbežářský závod Klatovy a. s. (v textu práce místo celého názvu uváděna zkratka DZKT)²

Sídlo: 5. května 112, 339 54 Klatovy

IČO: 453 59 989

Právní forma: akciová společnost

Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Plzni, oddíl B, vložka 235.

OKEČ: 151200

Hlavní podnikatelské aktivity

- řeznictví a uzenářství,
- pronájem skladovacích prostorů,
- ubytovací zařízení v režimu živnosti volné,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej mimo zboží, na které je třeba zvláštní povolení, v režimu živnosti volné,
- veřejná nákladní vnitrostátní silniční motorová doprava, veřejná nákladní silniční mezinárodní doprava,
- hostinská činnost – závodní kuchyně a kantýna,
- služby v živočišné výrobě

4.2 Historie

Roku 1966 byla dokončena výstavba nového zpracovatelského závodu a současně bylo z Horšovského Týna do Klatov přemístěno sídlo podnikového ředitelství Západočeských drůbežářských závodů. Roční objem výroby tehdy činil 2 000 tun drůbežího masa. V roce 1976 bylo přistoupeno k rozsáhlé rekonstrukci zařízení a dostavbě závodu. Kvalita finálního

² Organizační schéma podniku včetně jeho komentáře je uvedeno v Příloze 1.

výrobku se zlepšila natolik, že závodu Klatovy bylo přiznáno právo exportovat drůbež na zahraniční trhy.

1. 5. 1992 byly Drůbežářské závody Klatovy, s. p. transformovány Fondem národního majetku na Drůbežářský závod Klatovy a. s., s hodnotou kmenového kapitálu 92 005 000 Kč.

V roce 1994 byl uveden do chodu (jako první v ČR) chladicí tunel s kapacitou 6000 kuřat za hodinu. Tím došlo ke zvýšení veterinární, hygienické ale i chuťové úrovně drůbeže. Drůbež je chlazená ledovým vzduchem s postřikem vody, což má oproti chlazení v ledové vodě tu výhodu, že je vyloučena možnost vzájemné kontaminace, např. salmonelou.

V roce 1997 byl zprovozněn objekt masné výroby, jejímž výrobním programem je výroba kuřecích uzenin.

V letech 1998 – 2000 došlo k vybudování dalších chladírenských prostorů pro výrobu i expediční účely. Též se investovalo do nákupu nových aut, kamionů a balicích automatů. V roce 2000 byl rozšířen chladírenský tunel o 50 % kapacity (na 9000 ks za hodinu). V říjnu 2001 došlo v Drůbežářském závodě Klatovy a. s. k přestavbě porcování linky, změně technologie napařování a rozšíření udírenské kapacity a chladírenské komory. V září 2001 pak byla ukončena porážka kachen a od r. 2002 jsou porážena pouze jatečná kuřata.

Aby společnost mohla reagovat na potřeby konečného konzumenta, otevřel DZKT v dubnu 1999 prodejnu čerstvého zboží a specialit přímo v areálu firmy a v říjnu 1999 jídelnu a prodejnu Slavie na klatovském náměstí Míru. V říjnu 2002 byla dále otevřena nová prodejna a jídelna v Pražské ulici v Klatovech. Všechny tři prodejny přinášejí cenné poznatky pro výrobu i obchod, ale také značný ekonomický prospěch. V listopadu 2002 byla zprovozněna nová kalibrační a balicí linka na kalibraci a balení kuřecích dílů. Ta umožňuje expedovat kalibrovaná kuřata jakostních tříd A, B nebo nestandard. Kuřata o velmi nízké hmotnosti nebo nestandardní se dále zpracovávají při výrobě masných výrobků.

Společnost v r. 2001 ukončila zavádění systému HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). V září 2002 byl Drůbežářský závod Klatovy odbornou firmou udělen certifikát HACCP. V červnu 2005 získal DZKT certifikát EN ISO 9001:2000, který mu byl vydán společně s ČSN EN 9001:2001. V létě letošního roku³ byl podnik podroben prvnímu dozorovému auditu. Na základě požadavků zahraničních zákazníků se firma připravuje na získání certifikace podle BRC Food Standard. Tento standard spadá do skupin BRC Global Standards (BRC = British Retail Consortium). V rámci BRC Standards rozeznáváme následující standardy: BRC Standard Food, BRC Standard Packaging, BRC Standard

³ 2006

Consumer Products, BRC/FDF Non-GM Food Standard. Norma BRC Standard Food se týká výrobců potravin a byla vyvinuta, aby pomohla obchodníkům naplnit jejich legislativní odpovědnost v ochraně spotřebitelů a patří spolu s BRC Standard Packaging k nejvýznamnějším standardům, které se věnují bezpečnosti potravin.

Dalším z kroků, které firma podnikla pro zvýšení své konkurenceschopnosti bylo získání certifikátu HALAL CERTIFICATE, jenž DZKT roku 2004 udělila Islámská komunita v Berlíně (The Islamic Community in Berlin (Al-Nur Mosque)), jež dosvědčuje, že DZKT je schopen provádět porážku podle pravidel islámské rituální porážky a tedy jeho výrobky mohou být kupovány i touto skupinou konečných spotřebitelů.

HACCP

Jak uvádí Voldřich, M., HACCP je preventivní postup, při kterém je vytvořen systém kontroly nad procesem výroby, manipulací, surovinami, prostředím a pracovníky tak, že se vzniku nebezpečí ohrožujících zdraví zákazníka předchází. Uplatnění principů HACCP znamená provedení analýzy nebezpečí na základě popisu surovin, potravin, postupu výroby, způsobu manipulace, dopravy, podmínek skladování, prodeje apod. včetně posouzení míry rizika, že se dané nebezpečí ohrožení zdraví spotřebitele uplatní; posouzení současných postupů řízení a kontroly jednotlivých částí, kroků, operací postupů z hlediska jejich spolehlivosti zabránit vzniku nebezpečí ohrožení zdraví zákazníků.

Na základě provedené analýzy nebezpečí se stanoví kritické body, které vymezují operace, v nichž se provádí sledování určených znaků, na jejichž základě lze poznat, zda příprava probíhá „bezpečným způsobem“. (V případě DZKT se hlavně jedná o sledování dodržování teplot.) Jsou stanoveny kritické meze, které nesmí hodnota sledovaného znaku překročit a jsou určeny přesné postupy, které se používají v případě, že k překročení kritických mezí přesto dojde. O způsobu zavedení systému, měřeních, o překročení kritické meze a o přijatých nápravných opatřeních, se vede dokumentace, jejíž přesný rozsah vymezuje Vyhláška č. 147/98 v platném znění. (20)

Kritické body HACCP v DZKT:

1. CCP2 – Chlazení vzduchem – měří se teplota jatečně opracovaných těl na výstupu z chladicího tunelu. (Zjišťování teploty uvnitř svaloviny vpichovým teploměrem.)
2. CCP3 – Teplota chlazených kuřat při expedici. (Teplota nesmí být vyšší než 4 °C.)
3. CCP4 – Teplota mražených kuřat při expedici. (Teplota nesmí být vyšší než -18 °C.)

4. CCP11 – Příjem masných surovin (např. vepřové sádlo, vepřová kůže aj.) pro masnou výrobu. (Probíhá smyslová kontrola, kontrola dodržení teplot ad.)
5. CCP12 – Teplota tepelného opracování. (Sleduje se teplota v jádře výrobku, přičemž musí být splněno udržení 70 °C po dobu nejméně 10 min. Tepelné opracování probíhá ve varných a udírenských komorách. Teplotu a dobu hlídá počítač, při kontrole kritického bodu probíhá revize jeho záznamů.)
6. CCP13 – Expedice tepelně opracovaných výrobků (uzenin). (Minimálně dvakrát denně se měří teplota, která u polotovarů nesmí být vyšší než 4 °C.)
7. CCP14 – Zmrazování. (Sekané, tepelně neopracované výrobky a polotovary musí do 24 hodin dosáhnout teploty -18 °C. Zmrazování je prováděno v mrazicích tunelech, boxech, v nichž se teplota pohybuje kolem -35 °C.)
8. CCP15 – Příjem masných surovin na výrobu polotovarů (pod 4 °C).

Z výše uvedeného vyplývá, že systém je uplatňován jak na porážce tak v masné výrobě. Jelikož HACCP funguje v DZKT již čtyři roky, byl prověřován, přičemž na základě analýzy byly některé body vypuštěny, což je důvodem nespojitě číselné řady u označení jednotlivých bodů.

ISO

ISO = International Organization for Standardization je mezinárodní nevládní organizace pro vývoj a sjednocení standardů. Byla založena v roce 1947 jako síť národních institutů pro normalizaci s centrálním sekretariátem v Ženevě. Národním zástupcem v ISO za Českou republiku je Český normalizační institut. V oblasti kvality se mezinárodně uznávanými staly normy řady ISO 9000. Tyto normy lze uplatnit ve všech oborech výroby a služeb, neboť nejsou specifikovány pro určitý druh produktů. Jejich jádro je tvořeno čtyřmi mezinárodními standardy, jež poskytují návod k vypracování a uplatnění systému řízení kvality:

- ISO 9000:2000,
- ISO 9001:2000⁴ – předkládá požadavky na systém managementu kvality pro případ, kdy je nutné prokázat, že je organizace způsobilá účinně plnit požadavky zákazníků a legislativy,

⁴ Tato evropská norma byla začleněna do české soustavy v roce 2001 jako ČSN EN ISO 9001:2001.

- ISO 9004:2000,
- ISO 19011.

Norma ISO 9001:2000 stanovuje následující strukturu požadavků:

1. **Systém managementu jakosti**

- Všeobecné požadavky
- Požadavky na dokumentaci
- Orientace na řízení procesů (fungování, monitorování, zlepšování)

2. **Odpovědnost vedení**

- Osobní angažovanost a aktivita managementu
- Zaměření na zákazníka
- Politika jakosti
- Plánování
- Odpovědnost, pravomoc a komunikace
- Přezkoumání systému managementu jakosti

3. **Řízení zdrojů**

- Poskytování zdrojů (přiměřenost)
- Lidské zdroje (kompetence)
- Infrastruktura
- Pracovní prostředí

4. **Realizace produktu/služby**

- Plánování realizace produktu/služby
- Procesy týkající se zákazníka
- Návrh a vývoj
- Nakupování (vysoká pozornost věnována dodavatelům)
- Výroba a poskytování služeb (ochrana produktu při interním zpracování, manipulaci, dopravě a skladování)
- Řízení monitorovacích a měřících zařízení

5. Měření analýzy a zlepšování

- Všeobecně
- Monitorování a měření
- Řízení neshodného výrobku (postupy nápravy a preventivních opatření)
- Analýzy údajů (hl. údaje o spokojenosti zákazníka)
- Zlepšování (neustálé zlepšování)

Organizace, která vybuduje systém řízení kvality tedy splní všechny stanovené požadavky, si tento může nechat ověřit certifikační organizací, která má oprávnění vydat příslušné certifikáty. V případě shody s normou je podniku vydán certifikát.

4.3 Struktura výroby, výkony a produktivita

4.3.1 Popis výrobního procesu

Přivezená živá kuřata jdou ihned po dovezení a veterinární kontrole na porážku. Kuřata jsou v bednách vyložena na válečkový dopravník. Pracovník drůbežárny živá kuřata navěsí za nohy na háky porážkové linky. Kuřata jsou v omračovači omráčena elektrickým proudem, a poté podříznuta a vykřvena. Následuje napařování v napařovacích vanách naplněných horkou vodou. Pomocí škubačů je z kuřat strženo napařené peří. Trhačem hlav je kuřeti utržena hlava, dále jsou odříznuty běháky.

Zabitá a oškubaná kuřata jsou převěšena převěšovačem z háků dopravníku škubací linky na PVC háky kuchací linky. Převěšením dojde k oddělení špinavých technologických cest porážkové linky od čistých cest kuchací linky. Kuřeti je dále vyříznuta kloaka, vytaženo vole. Od kloaky k prsní kosti je naříznuta spodní část břišní dutiny kuřete. Vyštípovačem je vyštípnut krk, který se vychladí a zabalí. Kuchací stroj vyjme otvorem po nařezávači břišní dutiny celý obsah břišní dutiny kuřete včetně střevního balu. Vyjmuté vnitřnosti jsou uloženy na speciálním dopravníku s miskami a jsou synchronně s kuřetem veterinárně kontrolovány. Zdravá kuřata jsou vymyta a dopravníkem dopravena do vychlazovacího tunelu. Chlazená jsou vzduchem s postřikem vody, což je rychlejší způsob než chlazení pouze vzduchem. Kromě toho při chlazení pouze vzduchem dochází k oschnutí povrchu zvířete, což má za následek nepěkný vzhled masa. Při postřiku vodou dochází také k částečné dezinfekci. Chlazení trvá 90 minut, kdy z teploty mrtvého zvířete 35 – 40 °C musí dojít ke snížení

teploty ve svalovině na 4 °C. (Tuto teplotu stanoví vyhláška). Teplota ve zchlazovacím tunelu se pohybuje kolem 0 °C – nižší teplotu nelze použít kvůli ostříku vodou.

Modulem pro strojní oddělení drobů jsou odděleny játra, srdce, žaludek a ostatní vnitřnosti (= nepoživatelný odpad). Jedlé droby jsou čištěny, zchlazeny a zabaleny. Dále se expedují chlazené nebo se zmrazují.

Po zchlazení se kuřata třídí. Během převěšení je drůbež zvážena. Poté prochází kamerovým systémem, který snímá těla kuřat zepředu a zezadu. Počítač sleduje znaky pro zařazení kuřat do skupin (pohmožděniny, chybějící části těla, porušená svalovina ad.) – sledované znaky jsou do počítače nastaveny mistrem. Nedostatečně osvalené, poškozené kusy jsou zařazeny do skupiny D, jsou vyřazeny a použity pro masnou výrobu. Skupiny B,C jsou použity na porcování, zbytky z porcování putují na masnou výrobu. Zbývá skupina A – nejlepší kusy – ta je balena a prodávána jako celá kuřata. Kuřata určená k dalšímu zpracování jsou porcována na porcovací lince.

Kuřata a kuřecí díly určené k zamražení se balí pomocí sáčkovacích strojů do polyetylenových sáčků. Kuře v PE sáčku se uloží do kartónu. Kartón s uloženými kuřaty je řetězovým dopravníkem dopraven do zamrazovacího tunelu a z něj po zamražení dopravníkem do mrazírenského skladu. Zmražené produkty se mohou skladovat až 1 rok. Celá kuřata určená k expedici ve vychlazeném stavu jsou zabalena baličkami TF systémem (= tácek – folie) do ochranné atmosféry nebo do vakua. Ochranná atmosféra u syrového masa tvořená ze 70 % O₂ a z 30 % CO₂ inhibuje růst mikroorganismů a stabilizuje barvu masa.

V prostorách zpracování musí být dodržena stálá teplota do 12 °C.

Schématické znázornění výrobního procesu viz Přílohy 3, 4, 5.

Značení výrobků

Zabalené výrobky jsou označeny etiketou⁵, mezi její náležitosti patří: název, zařazení, skladovací podmínky, složení (– u masných výrobků), datum výroby (uváděn kvůli dosledovatelnosti výroby), datum použitelnosti, druh obalu (chemické složení), recyklační znak, označení, že se jedná o zdravotně nezávadnou potravinu – provádí se pomocí značky: ovál, v němž je zkratka „CZ“, číslo podniku („931“), zkratka „EHS“. Tato značka znamená, že podnik DZKT splňuje podmínky pro vývoz do EU.

⁵ Ukázka etiket viz Příloha 6

Obrázek 1 Ukázka značky opravňující k vývozu do EU



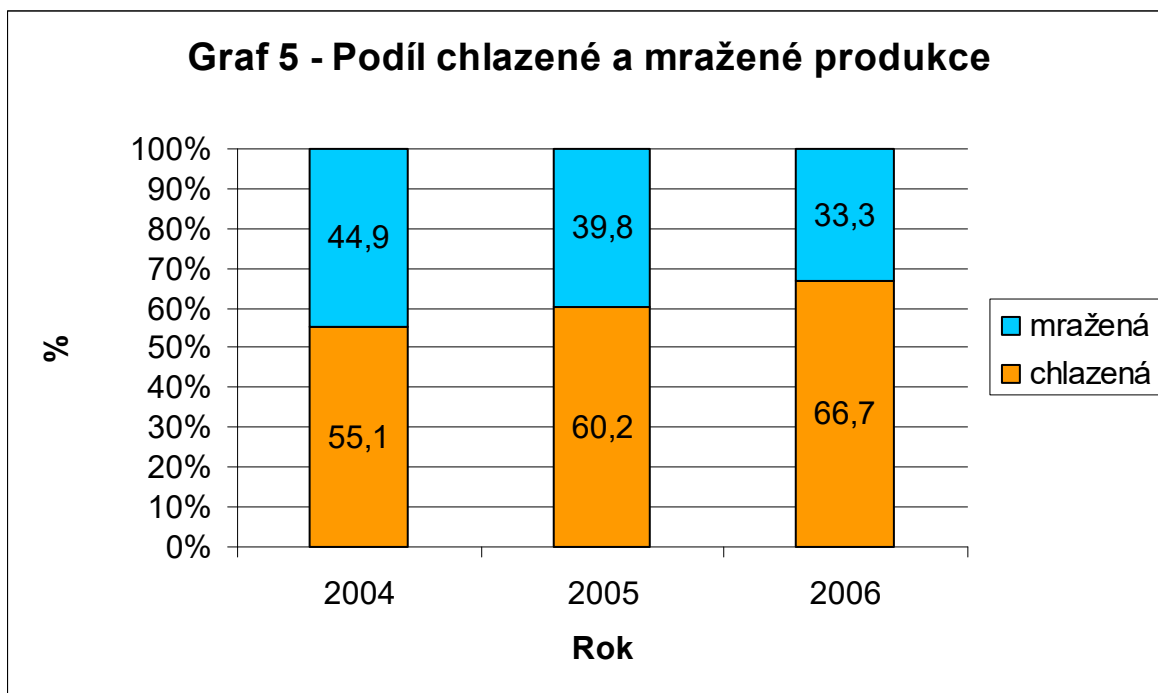
Dále je na obalu uveden kód EAN, výrobce – jméno, sídlo (nebo jen prodejce či dovozce), cena výrobku za kg, cena kusu a váha.

Každý výrobek má vlastní logistickou kartu⁶. Na té je mimo jiné uveden EAN S balení (EAN spotřebního balení), což je čárový kód 1 kusu (např. tácku). Dále zde najdeme EAN O balení (EAN obchodního balení), který představuje kód 1 přepravky (v ní se přepravuje chlazené zboží volně ložené a prokládané mikrotenovou folií, nebo balené), nebo kartonu (v něm se přepravuje zmrazené zboží). Typ a množství spotřebních balení v obchodním jsou dány druhem výrobku, velikostí obchodního balení a požadavky odběratele. EAN kódy jsou na výrobky nalepeny při balení tedy ve výrobě a dále jsou výrobky DZKT evidovány prostřednictvím těchto kódů.

4.3.2 Struktura výroby

DZKT dodává na trh výrobky ve formě chlazené, nebo mražené. To se týká jak celých kuřat, tak kuřecích dílů. Chlazené produkty jsou vzhledem ke své krátké době použitelnosti vyráběny pouze na objednávku, ovšem, jak ukazuje následující Graf 5, popularita chlazených výrobků u spotřebitelů roste.

⁶ Viz Příloha 7.



Pozn.: Ve výpočtu podílu není zahrnuta masná výroba a export.

Masná výroba

Od r. 1997 vlastní DZKT výrobu uzenin takže přebytky výroby nad poptávkou celých a porcovaných kuřat zpracovává také na masné výrobky (salámy, paštiky, tlačěnka...) a syrové masné polotovary (marinované směsi masa, polévkové směsi, droby aj.), které se prodávají jak v chlazené, tak v mražené formě. Masné výrobky se vyrábějí na základě objednávek. V roce 2005 činil podíl tržeb za masnou výrobu necelých 24 % z celkových tržeb DZKT. Největší podíl (1/3 objemu) z masných výrobků tvoří salám Junior.

V masné výrobě pracuje přibližně 70 zaměstnanců.

Surovinou pro masnou výrobu je z 90 % kuřecí materiál, zbytek tvoří např. vepřové sádlo, slepičí surovina aj.

Pro masné výrobky se používá strojně oddělené maso, které lze skladovat v mrazárnách.

Výrobky firmy DZKT lze rozčlenit do 10 skupin:

Tabulka 7 Rozdělení výrobků DZKT do skupin

Číslo skupiny	Název skupiny	Příklad
I	Drůbež celá zmrazená	-
II	Drůbež celá chlazená	-
III	Drůbež porcovaná chlazená	Kuř. řízky prsní, stehna, kuř. čtvrtky aj.
IV	Drůbež porcovaná zmrazená	dtto
V	Kuřecí droby chlazené	Kuř. krky, játra, žaludky, srdce
VI	Kuřecí droby zmrazené	dtto
VII	Kuřecí polotovary chlazené	Kuř. pánev Čína, Kuř. prsa marinovaná Olympie aj.
VIII	Kuřecí polotovary zmrazené	Kuřecí maso na čínu, Kuř. maso šumavské aj.
IX	Kuřecí uzeniny	Kuř. šunka, Kuř. pivní salám, Champion
X	Hotová jídla z kuřecího masa	Hamburger drůbeží, směs na špagety aj.

Podle způsobu vážení rozlišujeme výrobky na:

- Kalibrované – každé spotřebitelské balení (např. 1 tácek) má stejnou hmotnost (např. 500 g) ± povolenou toleranci, kterou v procentech udává vnitropodniková směrnice. Tento způsob upřednostňují obchodní řetězce, proto převládá trend vyrábět kalibrované zboží. Zboží nese na etiketě 13-ti místný EAN kód.
- Nekalibrované – jednotlivá spotřebitelská balení mají různé hmotnosti. Na etiketě uveden váhový kód začínající prefixem „29“, pak následuje čtyřčíselný kód výrobku, který přiděluje GS1 CZECH REPUBLIC a který pro daný druh výrobku platí pro celou republiku, kontrolní znak, pětimístné číslo udávající hmotnost a opět kontrolní kód. Nebo je nekalibrovaná produkce označena interním kódem, který začíná dvojčíslím „28“. EAN kódy začínající prefixem „28“ označují interní řadu kódů, nicméně DZKT používá toto značení i pro výrobky, které putují do prodejen některých supermarketů – zákazníků DZKT, kteří tyto kódy používají pro svou evidenci. Supermarkety si stanovují, jaké číslo má mít ten který výrobek. Lze tedy říci, že DZKT pro svého zákazníka provádí jeho kódování.

4.3.2.1 Oceněné výrobky

Roku 1997 na gastronomické výstavě EX Plzeň byla oceněna Kuřecí tlačěnka.

Výrobky DZKT byly úspěšné i na mezinárodním gastronomickém veletrhu Salima. Roku 1998 byla oceněna Kuřecí játrovka Delikates, r. 2000 získala ZLATÝ IBUCOB SALIMA 2000 Kuřecí šunková slanina. Rok 2002 byl pak příznivý pro Kuřecí klobásu se sýrem, když vyhrála ocenění ZLATÁ SALIMA. V následujícím roce obdrželo 15 výrobků národní značku kvality KLASA. Mezi oceněnými výrobky byly: Kuřecí šunková slanina, Kuře chlazené bez drobů, Kuřecí cihla uzená, Kuřecí pánev Hubertus ad. Toto ocenění má platnost na dané výrobky do 28. 8. 2006. Roku 2006 opět na mezinárodním potravinářském veletrhu SALIMA si vydobyl ocenění ZLATÁ SALIMA 2006 výrobek Kuřecí pánev Hubertus. V březnu téhož roku pak získalo dalších sedm výrobků značku kvality KLASA (např. kuře uzené, zámecká šunka, kuřecí čtvrtky chlazené, kuřecí steak chlazený ad.).

Na stránkách www.klasa.cz lze nalézt následující charakteristiky této značky kvality: *„Národní značka kvality KLASA slouží spotřebitelům a odběratelům k lepší orientaci při identifikaci typických domácích produktů, prezentaci jejich kvality v porovnání s konkurenčními potravinami. Značka je propůjčována na tři roky a její vlastnictví může být po této lhůtě prodlouženo, ale také může být při zhoršení kvality či porušení podmínek pro její získání odebráno. Požadovanou kvalitu a složení výrobků mj. posuzuje a po jejím udělení kontroluje Státní zemědělská a potravinářská inspekce.“* (24)

Stejný zdroj pak v „Pravidlech pro udělování národní značky KLASA“ udává i podmínky pro udělování značky KLASA. Pro drůbeží výrobky, aby mohly být označeny logem KLASA, se jedná např. o následující okolnosti: produkty jsou z 90 % vyrobeny z tuzemských surovin, výroba probíhá zcela na území ČR (podíl národní práce je 100 %), výrobce dodržuje pravidla správné výrobní a hygienické praxe, tedy kvalita výrobků je stálá ad.

4.3.3 Výkony a produktivita práce

V DZKT je v průměru denně poraženo 65 000 ks kuřat. Kuchací linka má výkon 10 000 ks · h⁻¹, porcovací linka má kapacitu 5 000 ks · h⁻¹ a balící 4 000 ks · h⁻¹. Vytíženost kuchací linky je ovlivněna schopností návazných linek a chladicího tunelu, který má kapacitu 9 000 ks · h⁻¹, zpracovat její produkci. Pracuje se na 1 osmihodinovou směnu. Pokud by

nastala situace, že by pro určitý den nebyl dostatek suroviny, řešil by se tento stav zkrácením pracovní doby a to z důvodu úspory jednak mzdových nákladů, ale také nákladů na energii a vodu. Vyhodnocování výkonnosti linek je prováděno průběžně. V opačné situaci, tedy pokud objednávky jsou vyšší než výrobní možnosti 1 směny a je dostatek suroviny, pak by se prodloužila pracovní doba.

Denní kapacita výroby masných produktů je 15 t.

V roce 2005 prodal podnik DZKT následující množství výrobků⁷:

Tabulka 8 Produkce DZKT v roce 2005
(v t)

Druh výrobku	Produkce
Kuřata celá	6 683
Kuřecí droby	739
Kuřecí díly	11 830
Kuřecí uzeniny a polotovary z kuřecího masa	3 484

Z hlediska produktivity sleduje DZKT zisk na 1 zaměstnance. Uvedený ukazatel se počítá každý měsíc a to podle následujícího výrazu:

$$\frac{\text{Zisk za měsíc}}{\text{Přepočtený počet pracovníků}}$$

4.4 Pracovníci

Dělníci

<p>porážka + vykostování masná výroba doprava autoúdržba údržba strojovna sklady expedice úklid údržba Horšov</p>	<p>Zaměstnanci těchto kategorií jsou placeni časovou mzdou, jejíž výše se řídí kategoriemi a třídami, do kterých je pracovník zařazen na základě mzdového předpisu, jenž je tvořen vnitropodnikovou směrnicí, v níž je též zachycen popis pracovní činnosti daného místa. K hodinové mzdě jsou zaměstnancům vypláceny prémie:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) podíl na hospodářském výsledku, b) dle ohodnocení pracovníka jeho přímým nadřízeným.
---	--

⁷ Převzato z materiálů DZKT.

+ řidiči pro: svoz surovin rozvoz zboží	Jsou placeni podle tonáže a ujetých km, minimální hranici činí hodinová mzda.
dálkový rozvoz zboží	Jsou placeni hodinovou mzdou + příplatky

THP

Jsou hodnoceni měsíční mzdou a náleží jim také prémie:

- podíl na hospodářském výsledku,
- některým vedoucím náleží prémie podle ukazatelů stanovených v mzdovém předpisu.

Pomocné síly

- prodavači ve vnitropodnikové prodejně,
- kuchaři v podnikové jídelně,
- ostraha – vrátní + recepční v podnikovém hotelu.

Zaměstnanci přijímaní do trvalého pracovního poměru jsou nejprve přijati na zkušební dobu 3 měsíce. Poté je jim smlouva zrušena, nebo je s nimi uzavřena smlouva nová na dobu určitou. A po skončení této smlouvy je s nimi uzavřena smlouva na dobu neurčitou. Závisí to na personálních požadavcích podniku a na hodnocení pracovníka.

V současné době⁸ zaměstnává podnik 447 zaměstnanců. Jedná se o průměrný přepočtený počet zaměstnanců, který je získán podle následujícího vztahu:

$$\frac{\text{Počet odpracovaných dní vč. náhrad dle Zákoníku práce (pohřeb, dovolená aj.)}}{\text{Fond pracovní doby}} * 100.$$

Podrobnější členění počtů zaměstnanců uvádí následující Tabulka 9.

⁸ Údaj za rok 2006.

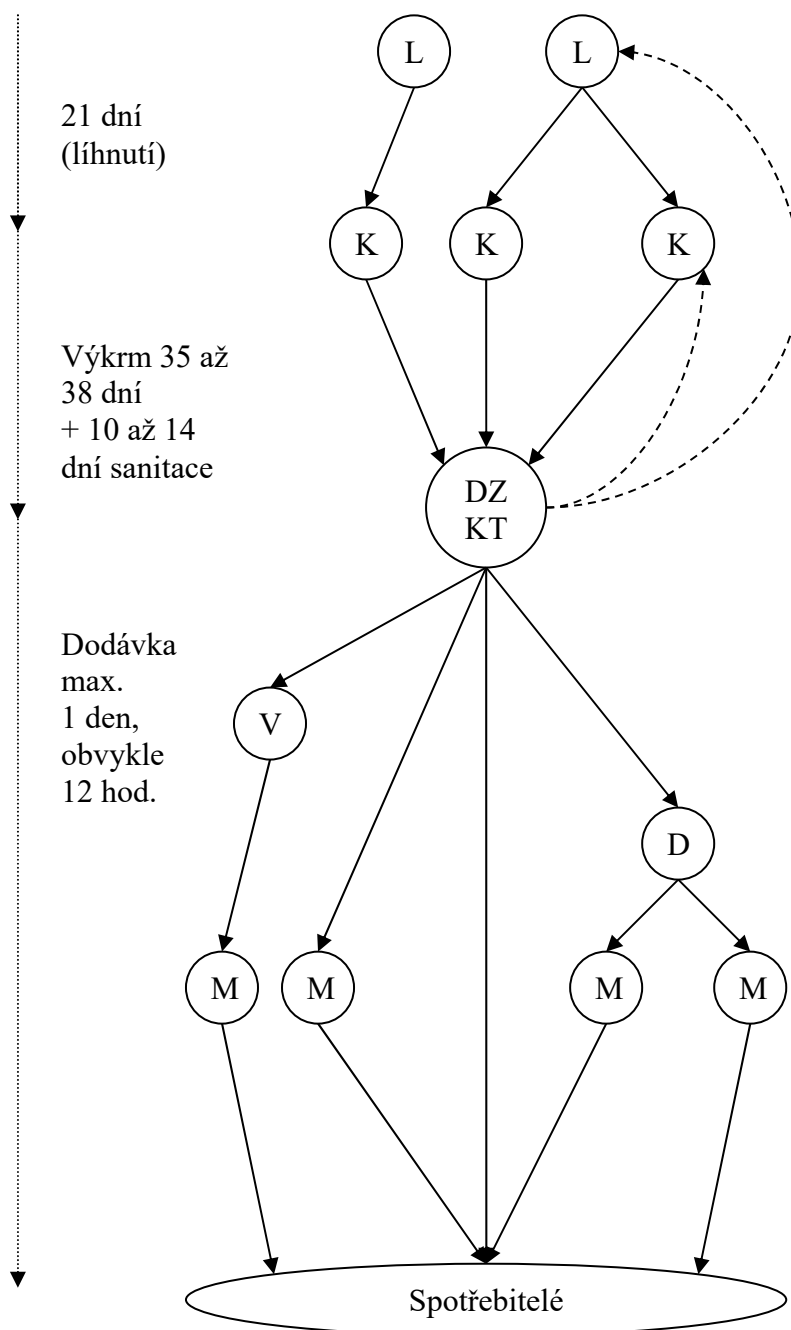
Tabulka 9 Rozdělení pracovníků podle činností

Kategorie pracovníků	Přepočtený počet pracovníků
Dělníci	352,6
THP	64,9
Pomocné síly	11,4
Prodejna Pražská	3,5
Prodejna DZ	2,0
SLAVIE	12,4

5 Vlastní práce

5.1 Začlenění podniku do logistického řetězce

Obrázek 2 Schéma logistického řetězce



Vysvětlivky:

L = líhně

K = výkrmci kuřat

DZKT = Drůbežářský závod Klatovy

V = velkoobchod

D = distribuční sklad maloobchodu

M = maloobchodní prodejny

→ = fyzický tok (suroviny, zboží)

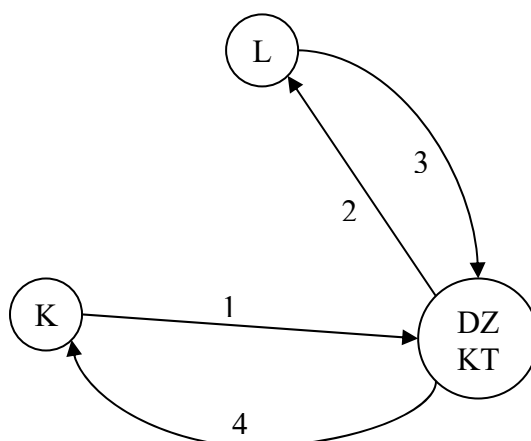
--> = znázornění vlivu DZKT

Pokud se podíváme proti směru toku suroviny (živých kuřat), zjistíme, že DZKT zasahuje až do činnosti líhni. Pracovníci DZKT vypracovávají pro každého jednotlivého výkrmce „Harmonogram dodávek a vyskladnění kuřat v roce XXXX“. Tento harmonogram je přílohou ke kupní smlouvě a jsou v něm uvedeny týdny, ve kterých bude daný výkrmce „naskladňovat“ mladá kuřátka, a kdy bude vzrostlá kuřata vyskladňovat. Ukázka harmonogramu viz Příloha 10. Stejně tak je vypracováván harmonogram pro líhně. Upřesnění termínu vyskladnění kuřat u výkrmů na den a hodinu je dohodnuto se 14ti denním předstihem, který dodavatelé potřebují pro zajištění pracovní síly, jež zajistí pochytní a naložení kuřat do klecí.

Během výkrmu kuřat provádí pracovník nákupu DZKT pravidelné kontroly růstu kuřat, přičemž kontroly jsou prováděny osobně i telefonicky.

Většina dodavatelů-výkrmců odebírá kuřátka z jedné ze dvou líhni: Mach Drůbež, a. s., Litomyšl, nebo XAVERgen, a. s., Praha. Snahou DZKT je, aby výkrmci nakupovali kuřátka prostřednictvím DZKT. Jednak z důvodu úspory nákladů v řetězci, neboť při větší objednávce je cena kuřátek nižší, a jednak za účelem kontroly DZKT nad kvalitou suroviny – kuřat. Princip, který je zachycen na následujícím Obrázku 3, je následující: mezi DZKT, líhni a výkrmem je uzavřena trojstranná dohoda, výkrmce zašle svou objednávku kuřátek DZKT (šipka s číslem 1), který ji přepošle líhni (2), faktura za kuřátka je pak poslána DZKT (3), který ji přepošle výkrmci (4). Tento systém nákupu již u řady dodavatelů kuřat funguje.

Obrázek 3 Schéma oběhu dokladů mezi DZKT, líhněmi a výkrmci



Logistický řetězec zachycený na Obrázku 2 je řetězcem s převážně kontinuálními toky. Z hlediska materiálového toku jsou uplatňovány jak push tak pull princip. Push princip platí na části řetězce od DZKT k líhním a dále se také uplatňuje u masné výroby. Pull princip funguje na zbývajících části řetězce tedy ve směru DZKT → odběratelé = obchody. Existence push systému je dána specifičností surovin, tj. tím, že se jedná o živá zvířata, jež potřebují určitý čas, aby se vylíhla a narostla do potřebné velikosti. Na druhou stranu obchody (hlavně velké obchodní řetězce) mají dostatečnou vyjednávací sílu, aby si objednávaly doslova ze dne na den, a tedy, aby riziko předpovídání budoucích nákupů spotřebitelů přenesly na DZKT. S tím souvisí také problematika bodu rozpojení, který se z hlediska logistického řetězce nachází právě v DZKT.

5.2 Dodavatelé

5.2.1 Dodavatelé jatečných kuřat

DZKT uzavírá s dodavateli dlouhodobé (minimálně roční) smlouvy na dodávky živých kuřat. Tento časový předstih je nutný kvůli plynulosti dodávek suroviny pro porážkovou linku. Plynulost dodávek je limitována cykly výkrmu kuřat (přibližně 38 dní). Plynulost výroby musí být zajištěna s ohledem na výkrm kuřat i jejich líhnutí. Kromě toho musí dodavatelé DZKT počítat i s dobou nezbytnou pro sanitaci, kdy výkrmové haly musí být mezi jednotlivými dvěma dodávkami sanitovány. Tato operace zabere přibližně 14 dní.

Při stanovení objemu výroby na rok dopředu se vychází ze spotřeby hotových výrobků v loňském roce a předpokládaného vývoje poptávky po výrobcích.

Společnost se snaží své dodavatele koncentrovat co nejbližně jednak z důvodu úspory nákladů na dopravu a jednak z důvodu co nejnižších ztrát úhynem kuřat během dopravy. Nicméně vzhledem k tomu, že společnost zvyšuje výrobu, musí hledat nové dodavatele. V letošním roce jí přibyli dodavatelé z jižních Čech, což představuje vzdálenost kolem 130 km. Takto vzdálení dodavatelé jsou však opravdu spíše výjimkou. Průměrná vzdálenost dodavatelů DZKT se pohybuje kolem 80 km.

Svoz živých kuřat si zajišťuje DZKT vlastními vozy. Podrobnější popis dopravy kuřat od výkrmce do DZKT podává subkapitola 5.2.5 Cesta kuřat od dodavatele.

V současné době má DZKT 25 dodavatelů suroviny, z nichž některé uvádím v následující Tabulce 10.

Tabulka 10 Dodavatelé jatečných kuřat

Dodavatel	Sídlo	Provoz
BG odbyt s. r. o.	B. Němcové 163/IV, Klatovy	Soustov
LZ drůbež, s. r. o.	Klatovy – Luby	Klatovy – Luby, Nicov
MVDr. Bohdan Pantovlíček	Plánická 59, Klatovy V	Obytce
Zemědělské obchodní družstvo	Kolinec	Malonice
PH odbyt s. r. o.	Černíkov	Úsilov
Ing. Jiří Helfler	Tržek 7	
Dnešická zemědělská a. s.	Dnešice	
ŽDÁR Chudenice s. r. o.	Chudenice 252	
FOMAS S. R. O.	Spálenec 14	
AGROČAS spol. s r. o.	Částkov	Rozvadov, Hoštka
Štěpán Kroc	Sv. Barbora 8, Radnice	
VŠEZEP s. r. o.	Všeruby	
DRUKO Střížov s. r. o.	Střížov	
Zemědělská a. s.	Koloveč	
Drůbežářský závod Klatovy a. s.	5. května 112, Klatovy	Horšov
Alas, a. s.	Dynín 92	Popovice
Brola, a. s.	Nebřehovická 522, Strakonice	Lažany
Bohumila Kovářová	Zvíkov 18, Lišic	Ortvínovice

Cena za kuřata se řídí smlouvou, kterou mají dodavatelé uzavřenou s DZKT. Tato cena se mění podle situace na trhu, obvykle však zůstává stejná po delší dobu. Doba splatnosti

je 35 dní ode dne doručení faktury. Fakturu vystavuje dodavatel kuřat po obdržení nákupního lístku, který vydal DZKT.

5.2.2 Hodnocení kvality dodavatelů

DZKT klade důraz na kvalitu své produkce. Pro kvalitní potravinářský výrobek je rozhodující získat kvalitní surovinu, proto je pro DZKT důležité mít kvalitní dodavatele kuřat. Dalším důvodem proč je potřebné mít kvalitní dodavatele je fakt, že náklady na surovinu tvoří největší položku nákladů společnosti (cca 57 %), proto DZKT provádí kontrolu dodavatelů a jejich produkce již v průběhu výkrmu. Vlastní hodnocení se zaříděním do jakostních kategorií dodavatelů pak probíhá při kontrole živých kuřat v DZKT (CCP11).

U dodavatelů se hodnotí následující údaje:

1. Procento reklamací

Postup výpočtu:

$$\frac{\text{Počet reklamovaných dodávek za dané období}}{\text{Celkový počet dodávek příslušného dodavatele za dané období}} * 100.$$

Podle výsledku jsou dodavatelé zaříděni následovně:

Tabulka 11 Zařazení dodavatelů do kategorií dle procenta reklamací

Kategorie	Podmínky zařazení dodavatele do kategorie
A1	0 – 10 % reklamací
B1	11 – 35 % reklamací
C1	Více než 35 % reklamací

2. Cena

DZKT má stanovenou čtyřbodovou stupnici, přičemž se sleduje flexibilita ceny, zda je cena vyšší nebo nižší než průměrná či zda je možné u dodavatele získat slevu,. Na základě výsledků jsou dodavatelé zaříděni do 3 kategorií A2, B2, C2.

3. Kvalita suroviny

Sleduje se schopnost dodržet:

- porážkovou hmotnost drůbeže,
- dobrý zdravotní stav,
- množství kuřat a
- termíny dodávek dle harmonogramu svozu drůbeže.

Parametry pro dodávaná kuřata vychází z ČSN 46 6415. Tato norma se zabývá jatečnou drůbeží v tržních druzích: jatečná kuřata, perličky a slepice. Rozeznává 2 jakostní třídy, přičemž sledovanými znaky jsou stáří, hmotnost, zmasilost a opeření. Podle hmotnosti a zmasilosti jsou kuřata rozdělována:

Tabulka 12 Hmotnost drůbeže
(v kg)

Tržní druh drůbeže	Minimální hmotnost kusu	
	I. třída jakosti	II. třída jakosti
Jatečná kuřata	1,1	0,9

Zdroj: ČSN 46 6415, Tabulka 2 Hmotnost' hydiny (2).

Tabulka 13 Zmasilost drůbeže

Tržní druh drůbeže	Požadavky na kus	
	I. třída jakosti	II. třída jakosti
Všechny tržní druhy jatečné drůbeže	plně zmasilá v poměru k velikosti a hmotnosti, s plným osvalením prs a steh	méně zmasilá v poměru k velikosti a hmotnosti

Zdroj: ČSN 46 6415, Tabulka 3 Mäsnatost' hydiny (2).

Tabulka 14 Zařazení dodavatelů do kategorií dle jakosti dodávané suroviny

Kategorie	Podmínky zařazení dodavatele do kategorie
A3	94 % a více dodaných kuřat bylo v I. jakostní třídě
B3	90 – 94 % dodaných kuřat spadalo do I. jakostní třídy
C3	Méně než 90 % dodaných kuřat v I. jakostní třídě

Celkové hodnocení dodavatelů probíhá podle následujících pravidel:

- Všechny znaky jsou v kategorii A ⇒ dodavatel je zařazen do kategorie A.
- Jeden a více znaků je v kategorii B ⇒ dodavatel je zařazen do kategorie B.
- Jeden a více znaků v kategorii C ⇒ dodavatel je zařazen do kategorie C.

Hodnocení dodavatelů se provádí jednou za čtvrt roku, záznamy se vedou v tabulce hodnocení dodavatelů. Dodavatel, který se v období 6 měsíců v tabulce hodnocení dodavatelů objeví více než 1x v kategorii B, je o tomto výsledku informován. Pro dodávky suroviny jsou upřednostňováni dodavatelé kategorie A a B. Pokud jejich kapacity nepokryjí potřeby DZKT na surovinu, jsou využíváni dodavatelé kategorie C. S dodavateli této nejslabší kategorie je jednáno o možnostech zlepšení kvality dodávané drůbeže.

Modelový příklad hodnocení dodavatelů viz Příloha 11.

5.2.3 Řešení komplikací

Jak jsem již uvedla výše, má DZKT předem s jednotlivými dodavateli nasmlouvaná množství a hodiny příhonu. Ovšem vzhledem k tomu, že se jedná o živá zvířata, mohou nastat některé nepředvídatelné okolnosti.

Jednou z nich je možnost, že kuřata v předem určený čas nenarostou do potřebné hmotnosti. V takovém případě se pracovník nákupu snaží „prohodit dodavatele“, tedy např. dodavatel, jehož kuřata již mají porážkovou hmotnost, ale který měl kuřata dodat třeba až za dva dny, dodá tyto dříve. Jinými slovy vymění si termín dodávky s dodavatelem, jehož kuřata nenarostla.

Další z možných potíží je, že by dodávka nedošla vůbec (např. nemoc v chovu). Tuto situaci by DZKT řešil nákupem živých kuřat od jiných svých dodavatelů, pokud by tedy měli

volnou kapacitu. Pravděpodobnější však je, že by DZKT musel koupit již opracovaná kuřata od svých konkurentů. Je nutné zmínit, že tato situace je málo pravděpodobná, nicméně v souvislosti s nebezpečím ptačí chřipky je přesto aktuální.

Poslední z možností je situace, kdy by DZKT mohl získat objednávku, která však překračuje jeho surovinné dodávky. Pak, pokud by chtěl podnik tuto přijmout, může se opět pokusit nakoupit již částečně zpracovaná kuřata od svých konkurentů, kteří pro daný den mají přebytek surovin nad objednávkami.

5.2.4 Shrnutí a doporučení

Domnívám se, že z hlediska logistického řetězce je strategie uplatňování vlivu u dodavatelů správnou cestou. Tím, že DZKT vytváří a kontroluje harmonogram výkrmu u jednotlivých výkrmců, snižuje riziko nedodání suroviny či riziko dodání ovšem v nesprávném množství. Toto konání DZKT stabilizuje řetězec a činí jednotlivé články řetězce konkurenceschopnějšími. DZKT se tak stal řídicím článkem této části řetězce. Jednou z možností, jak zefektivnit předávání informací, je zavedení a využívání systému EDI. Pokud by se DZKT podařilo prosadit, aby tento systém výměny dat používali jak výkrmci, tak líhně, ušetřilo by to pracovníkům DZKT práci při přijímání a předávání objednávek kuřátek a faktur za ně. Kromě toho by mohl být systém použit nejen pro posílání těchto dokumentů, ale i pro předávání zpráv o stavu ve výkrmu (hmotnostní přírůstky, úhyny), které by posílali výkrmci. Samozřejmě tyto zprávy by plně nenahradily individuální kontakt. Ani osobní dohled pracovníka DZKT by implementací systému nepozbyl na významu, ovšem odpadly by telefonické kontroly situace v chovu. V tomto okamžiku je nutné zmínit důležitost zainteresovanosti dodavatelů, neboť systém je pouze tak dokonalý, jak dokonalá jsou data v něm, a tato data budou zadávat lidé – zaměstnanci dodavatelů. Jsem si vědoma, že zavedení tohoto systému si kromě jednání a přesvědčování dodavatelů vyžádá jak finanční investice, tak zaškolení personálu v integrovaných člancích řetězce, ovšem pokud by se podařilo využívat možnosti EDI, přineslo by to zrychlení a zjednodušení přenosu údajů.

5.2.5 Cesta kuřat od dodavatele

Na každý den je zpracován harmonogram svozu, aby kuřata nečekala. Přibližně je denně přivezeno a zpracováno 65 000 kuřat.

Každý týden obdrží řidiči formulář „Harmonogram svozu kuřat na porážku Klatovy v x-tém týdnu“ (viz Tabulka 15).

Tabulka 15 Harmonogram svozu kuřat na porážku

Datum	Ks	Místo nakládky	Začátek nakládky	Začátek porážky	Pozn.	Krácení pracovní doby⁹

Kuřata jsou umístěna po 12 ks do klece, které jsou pak nakládány na vozy – soupravy. Nakládku zajišťuje dodavatel. Vlastnictví kuřat a tedy i riziko přechází z výkrmce na DZKT v okamžiku naložení na dopravní prostředek DZKT. Klece jsou majetkem DZKT a evidují se ve výrobě.

Po naložení automobilu řidič soupravy = zaměstnanec DZKT, vyplní „Lístek o převzetí drůbeže“ (viz Příloha 12) a doveze kuřata do závodu. Zde je souprava zvážena, vyložena, umyta a znovu zvážena, tak se zjistí čistá váha naložených a přivezených kuřat. Od ní se odečtou veterinární konfiskáty. Výsledná váha je zaplacená dodavateli kuřat. Průběh je následující: je vyplněn „nákupní lístek“, jenž je odeslán dodavateli, který na jeho základě vystaví fakturu.

V souvislosti s konfiskáty je třeba zmínit zacházení s kusy uhynulými během přepravy. Úhyny do 0,2 % jdou na vrub DZKT, neboť ani u perfektně zdravého chovu nelze zajistit 100 procentní přežití přepravy. Úhyny větší než 0,2 % nejsou dodavateli zaplacené.

Umytí a dezinfikování auta i klecí má na starosti řidič.

5.2.6 Dodavatelé vedlejšího materiálu

S jednotlivými dodavateli jsou uzavřeny rámcové smlouvy, obvykle na dobu neurčitou. Dle úrovně zásob ve skladu a dle předpokládané výroby či potřeb jiného střediska jsou prostřednictvím e-mailové pošty či faxu zasílány objednávky obvykle 2 dny předem s termínem dodání dle potřeby DZKT. S jednotlivými dodavateli je dohodnuto, že rezervují na svém skladě určitou výši zásob, aby byli schopni v případě objednávky DZKT tuto ihned splnit. Ve skladu je udržována týdenní pojistná zásoba. Dříve existovaly předem dané termíny dodávek (např. 1krát měsíčně), ovšem z důvodů snížení skladovaných zásoby a nákladů na skladování, byl vytvořen tento systém zásobování.

⁹ Je-li zpracováno méně kusů, dochází ke zkrácení pracovního dne (více viz kapitola 5.4 Plánování výroby a využití kapacit).

Ceny za dodávky jsou různé dle objednaného množství. V dlouhodobých smlouvách jsou dohodnuty formy a podmínky cenových zvýhodnění. Zboží je dováženo jak vozidly dodavatelů (50 % dopravy), tak vozy DZKT (50 % dopravy).

Počet dodavatelů vedlejšího materiálu se pohybuje kolem 800, ale pouze přibližně 50 z nich dodává dodávky pravidelně a v kratších intervalech. Dodávky od zbylých dodavatelů se uskutečňují jedenkrát za půl roku nebo za rok. Větší pozornost je samozřejmě věnována pravidelným dodavatelům, ale podle informací zaměstnance DZKT není zaveden žádný systém známý z teorie, který by jednotlivé dodavatele dělil do skupin s rozdílným přístupem (např. ABC). Nicméně certifikace ISO samozřejmě nařizuje vyhodnocování kvality dodavatelů. Stálí, pravidelní dodavatelé jsou jedenkrát za pololetí hodnoceni, přičemž rozhodující je kvalita dodávek, servisu.

5.3 Skladování

Jak již bylo uvedeno výše podnik DZKT suroviny – živá kuřata neskladuje. Nicméně skladovány jsou pomocné materiály pro masnou výrobu: tuky, marinády, škrob, sůl, koření a jeho směsi ad. U těchto látek je zvláště třeba dbát na dodržování skladovacích podmínek (teplota, vlhkost), které jsou zjišťovány a zaznamenávány dvakrát denně. V souvislosti s masnou výrobou jsou také skladována střeva (přírodní, kolagenní, plastová), klipsy aj. Pracovníci skladu se starají také o obalové materiály: kartony, folie, misky, tácky; ochranné oděvy pro pracovníky výroby, provozovací látky a náhradní díly pro „vnitropodnikové dopravní prostředky“, ovšem provozovací látky a náhradní díly pro vozový park DZKT jsou v evidenci samostatného střediska dopravy. Sklady jsou lokalizovány na výrobním principu, tedy co nejbližší výrobě, v případě DZKT jsou sklady přímo v areálu podniku. Ze skladů Materiálně technického zásobování (dále jen MTZ) odebírají zásoby výrobní úsek, údržba (technický úsek) a dopravní středisko.

Materiál je uložen:

- a) ve skladech, které spravují skladníci MTZ (suroviny pro masnou výrobu, obaly, náhradní díly, materiál pro údržbu manipulačních prostředků ve skladech ad.),
- b) v příručních skladech jiných pracovišť (masná výroba, doprava – pomocné materiály pro vozový park např. oleje),

- c) v konsignačních skladech – každý dodavatel, který dodává DZKT tímto způsobem, má vlastní sklad.

Evidenci stavu zásob v konsignačním skladě je prováděna stejným způsobem jako v jiných skladech. Jedenkrát týdně či měsíčně je pak dodavatelům hlášena spotřeba, na jejímž základě obdrží DZKT fakturu. Forma konsignačního skladu je využívána pouze dodavateli poskytujícími obalové materiály (kartony, spotřebitelské obaly – sáčky). Přes konsignační sklady prochází zhruba $\frac{1}{4}$ objemu zásob, zbytek je v „přímých skladech“ DZKT.

Evidenci materiálu, který fyzicky projde MTZ skladem, je prováděna skladníky MTZ stejně jako v případě, že zboží fyzicky jejich skladem neprojde, ale spadá pod MTZ, nebo si evidenci zásob vedou jednotlivá střediska.

Postup evidence při průchodu materiálu skladem:

1. Příjem zboží – kontrola množství, data spotřeby, ceny; vystavení příjemky (pouze v počítačové evidenci).
2. Manipulace ve skladu - Zanesení příjmu do „Pomocné skladovací karty“. Ta je vedena pro každý druh zásoby ručně ve fyzických jednotkách, u každé dodávky je pak také uvedena cena za jednotku. Dále se na kartu zaznamenává výdaj a zůstatek. Pomocná karta „leží“ na skladu u jednotlivých zásob, pracovníci díky ní mají okamžitý přehled o stavu zásob.
3. Kompletace a vyskladňování – vystavení výdejky dle potřeb středisek. Zanesení výdaje do Pomocné skladovací karty. Dle zůstatku na Pomocné skladovací kartě je nahlášena potřeba nové dodávky.

Jedenkrát denně probíhá zanesení pohybů ve skladě do účetnictví v počítači pracovníky skladu. Jimi zanesené údaje jsou pak díky propojené počítačové síti k dispozici ostatním střediskům podniku (hl. účtárně, vedení).

Fyzický pohyb zásob:

1. Příjem zboží - při naskladňování zásob je používán vysokozdvizný vozík, neboť sklad se nenachází v přízemí ale v prvním patře. Do skladu vede výtah, ale ten, vzhledem k tomu, že byl vybudován již v dřívější době, je příliš malý a nelze jej využívat pro přepravu paletizovaného zboží.

2. Manipulace ve skladu - při skladování zboží se využívá paletizace (4-cestné palety), regálů minimálně (náhradní díly aj.). Palety se ukládají na zem v 1 vrstvě. V prostoru skladu je používán nízkozdvíhový paletový vozík.
3. Kompletace a vyskladňování - při výdeji jsou na paletu naskládány zásoby v množství a složení dle požadavků středisek, jsou obaleny smršťitelnou folií a vysokozdvíhovým vozíkem dopraveny na pracoviště.

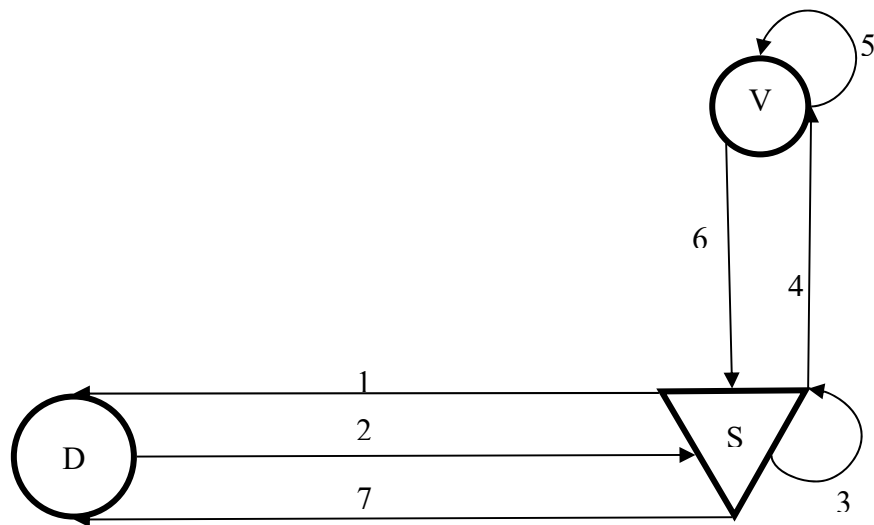
Jedná se tedy o částečně mechanizované sklady.

Materiál, který vyžaduje skladování za chladírenských teplot je skladován v jiném skladě – v chladírenských prostorách.

Úkoly MTZ:

- Vyhledávání nových dodavatelů
- Uzavírání smluv s dodavateli
- Příjem dodávek materiálu, kontrola dokladů
- Kontrola kvality dodávek
- Uskladnění, kontrola zásob během skladování, manipulace s materiálem během skladování
- Skladová evidence
- Vytváření vnitropodnikových „dodávek“ dle potřeb ostatních pracovišť a vyskladňování

Obrázek 4 Postup při navázání spolupráce s novým dodavatelem



Vysvětlivky:

D = Dodavatel

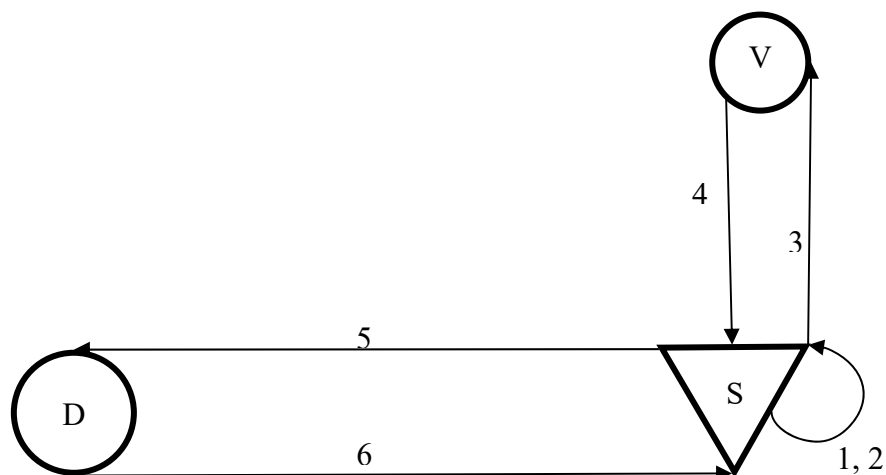
S = Sklad DZKT

V = Vedení DZKT (generální ředitel)

Postup:

1. Vyhledání nového dodavatele, poptávka po jeho službách
2. Nabídka služeb od dodavatele
3. V případě příznivé nabídky návrh rámcové smlouvy
4. Předání rámcové smlouvy ke schválení vedení DZKT
5. Zhodnocení potencionálního dodavatele, rámcové smlouvy
6. Souhlas s uzavřením rámcové smlouvy
7. Uzavření smlouvy s dodavatelem

Obrázek 5 Postup objednávání



Vysvětlivky:

D = Dodavatel

S = Sklad DZKT

V = Vedení DZKT (generální ředitel)

Postup:

1. Zjištění potřeby nové objednávky
2. Sestavení objednávky
3. Předložení objednávky ke schválení
4. Schválení objednávky
5. Odeslání objednávky dodavateli
6. Dodání zboží

Popsaný postup platí pro objednávky velké peněžní hodnoty nebo objednávky, které se neopakují. Opakující se objednávky nižších hodnot probíhají bez schvalování vedením.

Důvodem, proč jsou objednávky předkládány ke schválení vedením, je snaha managementu udržet si kontrolu nad skladovacími náklady.

5.3.1 Shrnutí a doporučení

Z uvedeného vidíme, že pracovníci zásobování vedou analytickou evidenci ručně a na počítači. Evidence na papírových Pomocných logistických kartách slouží k získání rychlého přehledu o stavu zásob na skladě, což je pro pracovníky jistě praktičtější, než by bylo nějaké dohledávání stavu daného druhu materiálu v počítačové evidenci. Domnívám se však, že pracovníkům skladu by práci ulehčilo zavedení automatické identifikace. Konkrétně bych navrhla využít technologii EAN čárových kódů, neboť při rozhovoru s vedoucím MTZ a při návštěvě skladu jsem zjistila, že jednotlivé druhy skladovaných zásob tyto kódy na svých obalech mají. Kromě toho DZKT již má s používáním této technologie zkušenosti, jelikož ji používá při expedici výrobků.

V případě, že dodavatelé používají pro označování kódy podle standardizovaného celosvětového systému EAN·UCC (13ti místný EAN kód nebo EAN 8), bylo by možné pro evidenci zásob použít přímo kódů na dodaných produktech, pokud dodávané zboží je označováno interní řadou EAN kódů dodavatele, nebo by nebylo označeno žádným kódem, DZKT by výrobky musel přeznačit.

Pokud se DZKT rozhodne pro využívání 13ti místného EAN kódu, pak doporučuji, aby se dohodl se všemi svými dodavateli, že budou všechny své výrobky dodávané DZKT značit tímto kódem a ne nějakou svou vnitřní řadou kódování. To proto, aby už v DZKT nemuselo docházet k přeznačování a tedy byla ušetřena práce zaměstnanců DZKT. Na druhou stranu však tento kód neobsahuje žádné další údaje. Při přejímce zboží tedy bude muset být ručně zaznamenáno množství, cena a další informace. Ušetřit práci s tímto zadáváním by mohlo zavedení a důsledné využívání systému EDI, jehož prostřednictvím by se předávaly informace z dodacích listů do počítačového programu DZKT. Tato alternativa by si ovšem vyžádala nutnost spolupráce dodavatelů a zřejmě také softwarové dovybavení.

Jinou možností by bylo využívání řady kódů, které by v sobě tyto informace obsahovaly – například kódování v rámci CODE 128, který v sobě nese ještě další informace. I tato varianta si však vyžádá zapojení dodavatelů, neboť bude nutné dohodnout se na informacích, které budou na zboží uvedeny, či jak velká balení budou tímto kódem značena (zda distribuční balení nebo i menší balení). Bylo by vhodné, aby značení výrobků tímto způsobem, včetně zachycení požadovaných údajů v něm, prováděli již dodavatelé. Ovšem obávám se, že, vzhledem k poměrně velkému množství dodavatelů, kteří často nedodávají příliš velké objemy, dohoda nebude jednoduchá.

Zbývá tedy třetí možnost a tou je přeznačování dodávek interní řadou kódů DZKT. Tyto kódy by obsahovaly další údaje o dodávce (např. o spotřebě). Ovšem přeznačování výrobků si kromě vytvoření vlastní interní řady kódů, vyžádá zařízení pro tisk kódů, které by pracovníci MTZ přilepovali na dodané zboží. Kromě toho údaje o dodávce by musely být i tak zadány do programu ručně nebo prostřednictvím sdílení dat. K přeznačování by muselo dojít i v případě, že by dodavatelé dodávané zboží měli označeno vlastní interní řadou kódů, nebo by nebylo označeno žádným kódem. Přeznačení zásob by bylo nezbytné z důvodu zajištění jednoduchého a přesného snímání vlastního číselného kódu a jednoznačné, rychlé a spolehlivé identifikace.

Na stránkách www.ean.cz lze nalézt následující rady pro doznačování symboly systému EAN·UCC ve skladech (26):

- při příjmu vždy porovnat informace zjištěné ze symbolu čárového kódu s údaji ve vlastní databázi a nové zboží zapsat do databáze;
- všechno zboží, které do skladu přichází s kódem začínajícím dvojkou (= interní kód) přelepovat etiketou s kódem mateřské organizace;
- zboží v obchodním balení vybalit a každou neoznačenou položku doznačit;
- pro často „frekventované“ a obtížně označovatelné položky stanovit tzv. krátké kódy (třímístné kódy, které se budou tastovat na klávesnici);
- zkontrolovat, jestli čára kolmá na čárový kód (horní rámování) je plná (nepřerušovaná). Jakékoliv přerušení této čáry signalizuje, že některý z tiskových bodů netiskne a tudíž čárový kód se stává pro snímač nesnímatelný;
- symboly čárového kódu lepit na rovné plochy tak, aby během pohybu s materiálem ve skladu nedošlo k poškození nebo omezení snímatelnosti čárového kódu;
- symbol umístit tak, aby jej bylo možné snadno načíst čtečkou;
- je-li zboží tak malé, že na něj nelze samolepící etiketu se symbolem umístit, etiketu umístit na sáček, krabičku, regál nebo použít visačku.

Pro praktické používání kódů by pracovníci by byli vybaveni přenosným optickým snímačem čárových kódů. Čárové kódy by byly snímány při přejímce i při vyskladňování. Díky tomu by byly pohyby na skladě ihned zaneseny do počítačového programu a tak by odpadlo časově náročné ruční zanášení příjmů a výdajů na papírové Pomocné skladovací karty, které by se ostatně používáním EAN kódů přestaly používat vůbec, a následně

přenášení do počítače. Systém by byl nastaven, aby sám hlásil pokles zásob na objednacích množstvích. Při fyzických inventurách stavu zásob na skladu by se opět využilo kódů, jejichž načtením by se zjistil skutečný stav na skladě a porovnal by se s účetním v počítači. Což by opět urychlilo a zjednodušilo práci. Tento postup by platil, ať už by DZKT zvolil jakoukoli řadu kódů. Nicméně osobně se domnívám, že pokud se podaří s většinou dodavatelů dohodnout na využívání kódu EAN 13, pak to bude nejjednodušší varianta.

Jsem si vědoma, že zavedení tohoto nového systému by DZKT přineslo investiční výdaje a také nutnost zaškolit pracovníky, ale přesto se domnívám, že využívání EAN kódů je dobrá cesta, která s sebou nese řadu výhod – vede ke zvýšení přesnosti, ke snížení nákladů na kancelářské práce a úspoře času pracovníků skladu, kteří již nebudou vést evidenci o příjmu a výdaji ručně a na počítači, ale pouze zanesou do systému dodávku a další pohyby na skladu se budou evidovat už jen prostřednictvím kódů.

5.4 Plánování výroby a využití kapacit

Vzhledem k tomu, že se jedná o potravinářský provoz, je plánování v delším časovém horizontu obtížné, zvláště uvědomíme-li si, že hlavní podíl prodeje tvoří chlazená produkce, která je objednáвана i jen několik hodin před požadovaným datem dodání. DZKT si vytváří výhledové zprávy na 5 let dopředu, kde se snaží odhadnout vývoj na trhu. Dále si vytváří roční plán, v němž stanoví množství kuřat, jež bude třeba objednat. Při plánování nákupu drůbeže vychází DZKT jednak z trendu neustále rostoucí spotřeby kuřecích výrobků, ale větší nákup DZKT je způsoben také nárůstem podílu DZKT na trhu. V letošním roce naplánoval DZKT nákup 28 tis. t živých kuřat, což činí nárůst oproti loňskému roku přibližně 12 %.

Plánování výroby vychází z objemu kuřat, které je DZKT schopen sehnat. Existující výkrmci kuřat jsou schopni dodat jen určité množství kuřat, které je dáno jednak kapacitou jejich chovů a jednak výkrmovým cyklem. Je nepravděpodobné, že by vznikly nové podniky na výkrm, neboť se jedná o zemědělskou výrobu, která není příliš rentabilní. DZKT proto může zvýšit objem dodávaných kuřat pouze pokud získá dodavatele své konkurence.

V současné době ještě doznívá vliv opatření z důvodů ptačí chřipky ze začátku roku 2006. Někteří výkrmci tehdy ze strachu, že poklesne poptávka po kuřecích výrobcích snížili množství chovaných kuřat. Tento předpoklad se však ukázal jako chybný, což ve svém článku zmiňuje například také Mates, F., který uvádí, že čeští spotřebitelé na rozdíl od okolích zemí, kde se pokles zájmu projevil v řádu desítek procent, nepodlehli panice (6). Ovšem vzhledem k tomu, že výkrmci snížili stavy chovů, avšak poptávka zůstala nezměněna, došlo

k nedostatku kuřecí suroviny na trhu. Z tohoto důvodu pak někteří výrobci masa a masných výrobků nebyli schopni uspokojit poptávku obchodníků a ti se obrátili se svými neuspokojenými poptávkami na DZKT. Dodavatelé DZKT dle instrukcí DZKT stav svých chovů nesnížili, ale DZKT přesto nebyl schopen uspokojit takto zvýšenou poptávku. Kuřata a výrobky z nich se tak stala na trhu mírně nedostatkovým zbožím. Postupně se však tento stav nerovnováhy opět vrací do původních kolejí, neboť výkrmci povzbuzeni poptávkou opět zvyšují stavy svých chovů.

V podniku je na každý měsíc stanoven plán zisku, který musí být splněn. Od splnění tohoto plánu se odvíjí i jedna složka mzdy pracovníků.

Z hlediska plánování nákladů funguje v DZKT systém, podle něhož si jednotlivé úseky vytváří vlastní plány nákladů, které schvaluje vedení DZKT podle toho zda odpovídají plánu nákladů celého podniku. Každý měsíc jsou u jednotlivých účtů prováděny detailní kontroly nákladů. Případné překročení plánu nákladů musí být zdůvodněno.

Využití kapacit

V současné době došlo ke zvýšení množství porážených kuřat natolik, že kapacita porážkové linky je plně vyčerpána, případně se v některých dnech prodlužuje pracovní doba, aby byla zpracována veškerá drůbež pro objednávky daného dne. Tímto způsobem, tedy prodloužením směny či zavedením dvousměnného provozu, by se řešil další nárůst poptávky. Problém je s kapacitou porcování linky, která nestačí zpracovávat polotovary z kuchací části. Je to způsobeno jak nárůstem odbytu, tak změnou struktury poptávaného zboží, kdy se zvyšuje poptávka po výrobcích vyšší finalizace. Prozatím je situace řešena prodloužením pracovní směny. Ovšem výhledově DZKT plánuje zvětšení kapacity porcovny, neboť není možné kuřata vykuchat a „složit na hromadu“, kde by čekala na další zpracování.

Kapacity jednotlivých linek jsem zmínila již v kapitole 4.3.3 Výkony a produktivita práce.

5.5 Hodnocení kvality

DZKT klade velký důraz na kvalitu a bezpečnost svých výrobků. Kontrola jakosti kuřat je prováděna již ve výkrmu, kde funguje veterinář chovu, který také sestavuje veterinární osvědčení pro odjíždějící kuřata. Další kontrola již probíhá v DZKT. Při příjmu

živých kuřat se zjišťuje zdravotní stav – hledají se zjevné příznaky onemocnění. Následuje kontrola jatečných těl po porážení, která probíhá na pracovišti veterinární kontroly. Během zpracování těl jsou kuřata kontrolována pracovníky porážky, nezávislou komisí, která je složená z pracovníků jiných oddělení, pracovníky Veterinární správy a mimo to jsou kuřata snímána automatickým kamerovým systémem a vážena a na základě těchto měření zatříděna do tříd (A, B, C). Po zabalení probíhá ještě výstupní kontrola na detektoru kovů. Průběh celého výrobního cyklu je sledován v rámci HACCP.

Denní hodnocení jakosti provádí „Komise pro hodnocení jakosti výrobků“, která hodnotí jak masnou výrobu, tak výrobky porážky. Posledně zmiňované produkty jsou hodnoceny celé i procované jak v chlazeném, tak i v mraženém stavu. O výsledku je sestaven „Protokol hodnocení drůbeže a drůbežích výrobků“, jenž vypracovává každý hodnotitel a v němž jsou zaznamenány údaje: datum výroby, výrobek, zařazení (např. vyhovující) či závady.

Hodnocení masné výroby je také prováděno denně a hodnoceny jsou, před vydáním do expedičního skladu, vzorky všech druhů masných výrobků, které byly vyrobeny v předešlém dnu. Evaluovány jsou smyslové znaky (vzhled povrchu, barva, konzistence, vůně ad.) a dále probíhají analytické rozborů (obsah soli, tuku, bílkovin atd.).

Výrobek může být buď uznán za vyhovující, pokud vyhovuje ve všech znacích požadavkům vnitropodnikové normy, nebo za vyhovující s připomínkou, pokud ji v jednom znaku vysloví méně než polovina členů komise, anebo za nevyhovující.

Pro nové výrobky – pro jejich hodnocení a spoluvytváření má DZKT sestavenou „Komisy pro vývoj nových výrobků“.

V souvislosti s kontrolou jakosti je také prováděno posuzování vratek a reklamací, k čemuž je ustanovena „Reklamační komise“.

Na kvalitě výsledné produkce se však podílí nejen jakost suroviny, ale také kvalita jednotlivých procesů. Systém řízení jakosti je zajištěn dle normy EN ISO 9001:2000.

O kvalitě výrobků pak svědčí různá ocenění. Od r. 2003 je DZKT zapojen do Národního programu pro podporu prodeje domácích potravin – KLASA¹⁰.

¹⁰ Více viz kapitola 4.3.2.1 Oceněné výrobky.

5.6 Likvidace odpadů

Vypořádání se s odpady je další funkcí logistiky. Lambert hovoří o „zpětné logistice“ (reverse logistics), do níž zahrnuje činnosti jako odvoz odpadu do místa likvidace, zpracování, opětovné použití, likvidace nebo recyklace. (5)

Odpad vznikající v DZKT lze rozdělit do dvou kategorií – na odpad živočišného a neživočišného původu.

1. Odpad živočišného původu

Zákon rozděluje živočišné odpady podle nebezpečnosti do 3 kategorií. Většina živočišného odpadu DZKT spadá do 3., tedy nejméně rizikové, skupiny, kromě kadáverů a tuku, které patří do 2 skupiny.

Tabulka 16 Živočišný odpad v DZKT

Druh odpadu	Způsob nakládání s odpadem
Měkký odpad – vnitřnosti	Zpracování v asanačním ústavu
Kuřecí směs – hlavy, běháky	Prodej výrobcům krmiv pro kožešinová zvířata, nebo chovatelům kožešinových zvířat
Krev	Zpracování v asanačním ústavu
Odpad ze strojně odděleného masa	Prodej výrobcům krmiv pro kožešinová zvířata, nebo chovatelům kožešinových zvířat
Technologicky poškozená kuřata – kuřecí díly	Prodej výrobcům krmiv pro kožešinová zvířata, nebo chovatelům kožešinových zvířat
Kadávery = uhynulá kuřata	Zpracování v asanačním ústavu
Peří	Zpracování v asanačním ústavu

Chovatelům kožešinových zvířat je možné tento odpad prodávat pouze, mají-li k odkupu povolení od Státní veterinární správy. Jak výrobcům krmiv (např. Vetamix, s. r. o. Dolany, ENMIX, s. r. o. Chýnov), tak chovatelům je možné prodat pouze odpad 3. rizikové skupiny.

Všechny odpad, který se nepodaří udat výrobcům krmiv nebo chovatelům, je odvezen do asanačního ústavu (ASAVET Birkov), přičemž DZKT se snaží, aby co nejvíce odpadu prodal výrobcům krmiv nebo chovatelům, neboť tímto je odpad prodáván za smluvní ceny, zatímco asanačnímu ústavu je nutno za likvidaci odpadů ještě platit.

Odpad je odvážen denně vozy odběratelů.

Tabulka 17 Platby za likvidaci odpadu asanačnímu ústavu (k červnu 2006)

Druh odpadu	Kč · kg ⁻¹
Měkký odpad, odpad ze strojně odděleného masa	1,10
Peří	1,10
Krev	2,--
Kadávery	6,90

Kosti ze stehen jsou prodávány jako výrobky (na polévky) nebo s nimi může být nakládáno jako s technologickým odpadem, anebo jsou součástí výrobků (celá kuřata, půlky atd.). Pokud jsou prodávány samostatně musí u nich být dodrženy stejné zásady jako u ostatních výrobků (teplota atd.).

K živočišnému odpadu musíme zařadit ještě odpadní tuky, které vznikají při čištění vody z výrobního procesu. DZKT má jako potravinářský provoz vlastní čističku odpadních vod. Po přečištění jde voda z čističky do městské kanalizace, která vyúsťuje do městské čističky odpadních vod. Tuk získaný z flotačního zařízení z vody si odváží firma Šumavské vodovody a kanalizace, jež jej využívá při výrobě bioplynu. DZKT platí jak za odvoz, tak za likvidaci tuku. Za jedno čtvrtletí vyprodukuje DZKT přibližně 400 t tuku.

2. Odpad neživočišného původu

Odpadový obalový materiál či případný vadný materiál je tříděn a dále odvážen do sběrných surovin či na řízenou skládku, kterou spravuje město Klatovy. Konkrétně v DZKT vznikají následující druhy odpadů:

Tabulka 18 Druhy odpadů a jejich likvidace

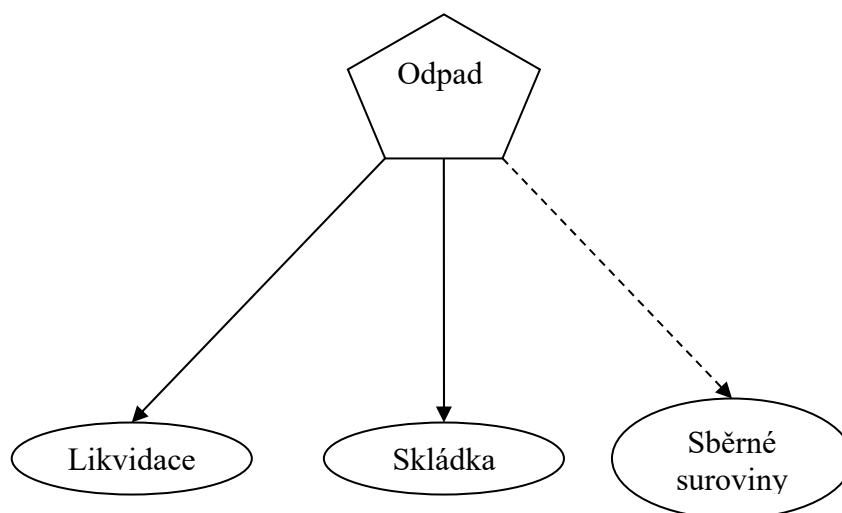
Odpad	Příklad	Způsob likvidace	Pohyb peněz
Papírové lepenkové obaly *		Odvoz do sběrných surovin	+ Kč
Plastové obaly	Smrštitelné folie, sáčky	Slisování, odvoz na skládku	- Kč
Plastové obaly (tvrdý plast)	Kyblíky od marinád, gumové rukavice, kanystry	Odvoz do spalovny	- Kč
Kovový odpad *	Železné, hliníkové, nerez. ocel, barevné kovy	Odvoz do sběrných surovin	+ Kč
Absorpční činidla	Filtry z aut, látky znečištěné chemikáliemi, olejem, benzínem	Odvoz k likvidaci	- Kč
Zničené vratné obaly *	Umělohmotné přepravky, klece	Odvoz do sběrných surovin	+ Kč
Směsný komunální odpad	Netříděný odpad z kanceláří	Odvoz na skládku	- Kč

Pozn.: Odpad označený * je odvážen vozy DZKT.

Kromě odvozu odpadů do sběrných surovin, který si DZKT zajišťuje sám, vlastními vozy, je odvoz jednotlivých odpadů zajišťován vozidly firem, které si DZKT najal pro likvidaci daného odpadu. Samozřejmě i u položek, u nichž je naznačen kladný peněžní tok, existují náklady, které vznikají při odvozu odpadu. Smyslem sloupce „Pohyb peněz“ bylo spíše naznačit, u kterého druhu odpadu vznikají pouze náklady a u kterého existuje alespoň částečná kompenzace. Pro představu lze uvést výkupní ceny alespoň u dvou druhů odpadu: vlnitá lepenka $0,5 \text{ Kč.kg}^{-1}$, umělohmotné přepravky $2,38 \text{ Kč.kg}^{-1}$. Směsný komunální odpad je odvážen vozidly Technické služby Klatovy (obecně známý režim – známky na kontejnerech).

Odvoz odpadů cizí firmou probíhá na základě smlouvy. Když vznikne potřeba, DZKT odešle objednávku a obvykle během týdne je materiál odvezen. Odpad je v areálu DZKT skladován na více místech, před odvozem je buď svezzen na 1 místo, nebo odvázející vozy skladovací místa objednou. Skladovací kontejnery jsou označeny kódem odpadu, který do nich smí být vhazován.

Obrázek 6 Znáznornění nakládání s odpadem



Vysvětlivky:

→ = odvoz zajištěn smluvními partnery

--> = odvoz zajištěn vozy DZKT

5.7 Konkurence

V oboru produkce kuřecího masa a kuřecích masných výrobků existuje na domácím trhu kolem pěti významných konkurenčních firem, které dohromady obsluhují přes 80 % trhu.

Nejvýznamnější konkurenti jsou: Agropol Group, a. s., XAVEROV, a. s., Kostelecké uzeniny u Jihlavy, a. s. a RABBIT Trhový Štěpánov, a. s.

V loňském roce DZKT odhadovalo podíly jednotlivých firem na trhu následovně:

Tabulka 19 Odhad podílu největších konkurentů za rok 2005
(v %)

Podnik	Podíl
Agropol Group, a. s.	37
Xaverov, a. s.	18
Kostelecké uzeniny, a. s.	17
DZKT	10
Rabbit	9,5
Celkový odhadovaný podíl největších podniků na trhu	91,5

XAVEROV, a. s. vznikl r. 2002 splnutím společností XAVEROV holding, a. s., Xaverov, a.s., Drůbežářský podnik Libuš, a.s. a Drůbež-vejce Moravské Budějovice, a. s. do nově založené společnosti XAVEROV, a.s.

Firma **Kostecké uzeniny, a. s.**, která vznikla r. 1992, má sídlo v Kostelci u Jihlavy. Nabízí kuřecí maso chlazené a mražené, porcované i jinak upravené včetně drobbů, dále výrobky z jiných druhů drůbeže (kachny, slepice), výsekové maso vepřové či hovězí a droby těchto druhů zvířat. Kromě masa nabízí také masné výrobky.

RABBIT Trhový Štěpánov a. s. již více než 14 let zpracovává a distribuuje výrobky z vepřového, hovězího, drůbežího a králičího masa.

Jedním z nejvýznamnějších konkurentů DZKT je skupina výrobců sdružených v rámci společnosti **Agropol Group, a. s.**¹¹ Tato mateřská společnost spravuje 3 divize: Tradingovou divizi, Divizi agrocenter a Divizi zpracování drůbeže, jež svou produkcí zaujímá zhruba 37 procentní podíl na trhu s drůbežím masem a je tak největším zpracovatelem drůbeže v Čechách. V rámci divize zpracování drůbeže holdingu Agropol Group působí tyto drůbežářské závody:

- Jihočeská drůbež, a. s., (Vodňany) je největší a nejmodernější podnik na zpracování drůbežího masa v České republice, který poráží denně 120 000 kusů kuřat a vyrábí široký sortiment děleného masa a kuřecích výrobků. (HACCP - v roce 2002 certifikován CSQ-CERT)
- Jihočeská drůbež Mirovice, a. s. (patří organizačně pod JD Vodňany) vyrábí ročně 10 000 tun chlazených nebo mražených kachen a hus. (HACCP - v roce 2003 certifikován CSQ-CERT)
- Moravskoslezské drůbežářské závody PROMT, a. s., poráží denně 80 000 kusů kuřat a vyrábí rovněž široký sortiment dělených mas a výrobků z kuřecího masa. (HACCP – v roce 2002 certifikován BVQI)
- Intergal Vrchovina, a. s., poráží denně 60 000 ks kuřat a vyrábí rovněž kuřecí výrobky, kde se specializuje hlavně na trvanlivé zboží. Další činností Intergalu je výkup zvěřiny, a to především jelení, srnčí, dančí, divokých prasat a její další zpracování. HACCP – v roce 2002 certifikován CSQ-CERT)

Celková kapacita Divize zpracování drůbeže je porážka 300 000 kusů kuřat denně, což představuje 130 000 tun kuřat a 10 000 tun kachen ročně. V březnu 2004 všechny výše

¹¹ Organizační schéma firmy Agropol Group, a. s. viz Příloha 13.

jmenované drůbežářské závody uzavřely smlouvu o výhradním obchodním zastoupení se společností Agropol Food, s.r.o., jejímž předmětem činnosti je nákup a prodej zboží hlavně výrobků z drůbežího masa, a jež je 100 % dceřinou společností Agropol Group. Součástí této změny byla i přeměna informačního systému ve všech společnostech drůbežářské divize. Tato akce proběhla v rámci procesu zefektivňování výroby a logistiky. Cílem této centralizace odbytu bylo rozšíření nabízeného sortimentu a větší schopnost vykrývat objednávky a jistě i finanční úspory. V roce 2004 byly také realizovány rozsáhlé investice ve výrobních závodech s cílem prohloubit jejich specializace, a tím zvýšit efektivitu a kvalitu výroby. Byl zahájen proces systematické kontroly výrobků z hlediska chuti i kvality.

Všechny výrobní závody holdingu Agropol Group prošly veterinárními kontrolami a smí tedy vyvážet svou produkci do zemí Evropské unie.

Zahraniční konkurence

Z hlediska ceny jsou velkým konkurentem kuřecí výrobky pocházející ze Slovenska, Polska a Brazílie. Je třeba zdůraznit, že tyto produkty často nejsou kvalitativně srovnatelné s produkcí DZKT. Nicméně smutným faktem zůstává, že obzvláště některé obchodní řetězce kladou důraz pouze na cenu, a pokud jim DZKT chce dodávat své výrobky, musí se těmto nízkým cenám přizpůsobit.

5.8 Odběratelé

Podnik zásobuje především trh v ČR, na kterém v současnosti dosahuje jedenácti procentní podíl prodeje. Tento podíl představoval v roce 2005 prodej 19 532 t kuřecího masa a masných výrobků z celkového ročního prodeje kuřecího masa a výrobků od všech zpracovatelů v tuzemsku.

Podnik DZKT má v současné době přes 5000 odběratelů. Přibližně 80 % produkce DZKT realizuje v obchodních řetězcích a ve velkoobchodech. Zbývající část připadá na drobné obchodní organizace (= drobní podnikatelé). K největším odběratelům patří: BILLA, NORMA ČR, NORMA SRN, Penny, Kaufland, COOP, ANIMALCO, CARREFOUR, TESCO, ALBERT, HYPERNOVA či NOVACO.

Typy odběratelů:

- Maloobchod
 - Drobní podnikatelé – tvoří nejmenší část obratu, výrobky jim vozí DZKT.
 - Obchodní řetězce – dodávka do distribučního skladu jednotlivých řetězců, případně do dané provozovny.
- Velkoobchod – dodávka do jejich skladu, velkoobchod si sám hledá pro kuřata odběratele (např. fi NOVACO – sklady ve městech Kralupy nad Vltavou a v Ostravě).

Přibližně 20 největších odběratelů tvoří více než 80 % z celkového prodeje výrobků. Obchodní řetězce a velkoobchody mají proto pro fungování firmy klíčový význam. Obchodní řetězce na sebe vážou kupní sílu spotřebitelů, která se s rozrůstající sítí obchodů neustále zvyšuje. S každým novým odběratelem uzavře vedení smlouvu. Jedná se o rámcovou roční smlouvu, v níž jsou mimo jiné ošetřeny následující otázky: povinnosti a práva jednotlivých stran, způsob balení, dodání a přejímky, přechod vlastnictví a odpovědnosti, platební podmínky, reklamace, sankce aj. Jednotliví odběratelé si pak objednávají různá množství dle jejich potřeby, přičemž objednávky jsou přijímány:

- Telefonicky – podle odhadu pracovnice DZKT tvoří tento způsob objednávání až 80 % všech objednávek.
- Faxem
- Prostřednictvím e-mailu
- Prostřednictvím klasické pošty
- Přes systém EDI – pouze řetězec BILLA
- Prostřednictvím obchodních zástupců – zaměstnanců DZKT

DZKT přijímá objednávky nejpozději do 12 hodin dne předcházejícího dni dodání zboží. Této možnosti odběratelé hojně využívají, pouze větší odběry (např. akce v řetězcích) si odběratelé domlouvají ve větším časovém předstihu.

Při sjednávání dodávek (pokud to nebylo již sjednáno v rámcové roční smlouvě) je dohodnuto, zda bude zboží dodáno na paletách či přepravkách – jejich výška, šířka, počet. Je sjednán způsob balení výrobků, počet ks na tácku, v misce – typ misky, počet misek/táček

v přepravce, ale i výška vykládací rampy auta. K tomu jsou používány logistické karty, jež se však u jednotlivých zákazníků liší svou úpravou.

Pracovnice přijímající objednávku prostřednictvím počítačového programu, který DZKT používá, zjistí výši úvěru odběratele, velikost zásob a výrobní možnosti DZKT a podle toho rozhodnou, zda mohou objednávkou přijmout. Přijaté objednávky pak zanesou do počítačového programu, který již objednávku rozdělí podle toho, zda se jedná o výrobky mrazené, chlazené nebo masnou výrobu. Z uvedeného vyplývá velká manuální náročnost příjmu objednávek v DZKT.

Jak bylo uvedeno v kapitole 5.2.1 Dodavatelé jatečných kuřat, musí DZKT sjednávat dodávky surovin s větším časovým předstihem než s jakým se dozvídá přesné objednávky od svých odběratelů. Pokud by nastala situace, že by DZKT nebyl schopen plně vykryt objednávku, byli by přednostně uspokojeni nejvýznamnější odběratelé. S neuspokojenými odběrateli by byl náhradní závoz zboží.

Lhůtu splatnosti sjednává vedení DZKT individuálně s jednotlivými odběrateli a její délka činí minimálně 14 dní. Drobní podnikatelé pak obvykle platí dodané zboží hotově.

Ceny jsou sjednávány podle ceníků. DZKT má jednotný ceník pro maloobdávatele, který je také zveřejněný na webových stránkách podniku. S nejvýznamnějšími odběrateli jsou ceny sjednávány individuálně, přičemž tito odběratelé si díky své vyjednávací síle mohou vymoci ceny nižší, než jaké jsou ve výše zmiňovaném ceníku. Ceny se mění dle situace na trhu – ceny suroviny, velikost poptávky spotřebitelů aj. vlivy. V poslední době ovlivnil snížení cen strach z ptačí chřipky, ale poté, co média toto téma opustila, se ceny opět zvýšily. Na prodávaných množstvích výrobků se však, podle vyjádření pracovnice DZKT strach z ptačí chřipky neprojevil.

Jak jsem se dozvěděla v podniku DZKT jsou odběratelé hodnoceni dle objemu tržeb, které podniku přinášejí a dále pak podle hrazení jejich závazků. Měsíčně je pořizován výpis odběrů zákazníků, který je projednáván na poradách vedení.

Po přechodu na EN ISO 9001:2000 podnik zavedl také pravidelné zjišťování spokojenosti zákazníků s dodávkami DZKT. Toto probíhá prostřednictvím dotazníků, které jednotlivým odběratelům předkládají obchodní zástupci DZTK, což platí v případě maloobdávatelů, zatímco u významných odběratelů zajišťují tento výzkum pracovníci obchodního oddělení.

5.8.1 Shrnutí a doporučení

Jak mi bylo sděleno, podnik sleduje pouze míru rozsahu (kvantitu) služeb – zisk, tržby, nevede si však statistiku o plnění kvality svých dodávek. Vzhledem k nárůstu odbytu a velkému počtu odběratelů, kteří si často objednávají pouze přes telefon, se však domnívám, že by bylo dobré sledování spolehlivosti plnění dodávek vést. Odborná literatura k problému hodnocení dodavatelských služeb nabízí hned několik postupů výpočtu, z nichž jsem vybrala ty, které považuji za vhodné k využití v DZKT.

Procento vyřízených objednávek

$$U_1 = \frac{\text{Počet vyřízených objednávek}}{\text{Celkový počet přijatých objednávek}} * 100$$

U tohoto ukazatele je nutné vyřešit situaci, kdy objednávka obsahuje více položek. Navrhuji, aby za vyřízenou byla považována pouze pokud budou splněny všechny objednané položky, a to proto, že, jak uvádím dále, tento ukazatel navrhuji použít u nejpočetnější skupiny a bylo by příliš pracné dopočítávat procento splnění objednávky, pokud by byla stanoveno např. 80 procentní vykrytí. Kromě toho určení této „umělé“ hranice by zkruslovalo skutečnou úroveň služeb.

Procento vyřízených položek

$$U_2 = \frac{\text{Počet vyřízených položek objednávek}}{\text{Celkový počet položek na objednávkách}} * 100$$

Procentní podíl hodnoty vyřízených objednávek

$$U_3 = \frac{\text{Hodnota vyřízených objednávek}}{\text{Celková hodnota přijatých objednávek}} * 100$$

Procento chybných dodávek

$$U_4 = \frac{\text{Počet chybných dodávek}}{\text{Celkový počet dodávek}} * 100$$

Doporučuji, aby DZKT rozdělilo své odběratele do 3 skupin, kdy v první skupině by byli pouze nejvýznamnější odběratele, kteří přinášejí největší tržby, ve 2. skupině pak odběratele středního významu a ve 3. (zřejmě nejpočetnější) odběratele drobní.

U 1. skupiny navrhuji zjišťovat ukazatele U_2 , U_3 , U_4 jednotlivě pro každého odběratele v intervalu 1 týdne. Ve druhé skupině by byly v týdenním intervalu měřeny ukazatele U_1 a U_3 , ovšem pro celou skupinu odběratelů najednou. U poslední, nejméně významné, skupiny by byly sledovány také ukazatele U_1 a U_3 ovšem pouze 1krát měsíčně.

Ukazatel U_4 navrhuji určovat u všech tří skupin jednotlivě za celou skupinu za období 1 měsíce.

Rozdělení odběratelů do skupin jsem zvolila z důvodu snížení pracnosti výpočtů a zároveň zohlednění různé váhy jednotlivých odběratelů. Týdenní interval pro vyhodnocování jsem zvolila z důvodu četnosti objednávek (největší odběratele si objednávají několikrát týdně i každý den), neboť musíme mít na paměti 5ti denní lhůtu použitelnosti chlazených produktů. Delší – měsíční interval navrhuji z toho důvodu, že se jedná o dobře specifikovatelné období a že porady vedení se v DZKT konají 1krát měsíčně.

U čtvrtého ukazatele by bylo vhodné stanovit určité procento chybovosti, které by bylo považováno za přijatelné, jinými slovy za „normální“. Pokud by pak v určitém měsíci za určitou skupinu byl ukazatel překročen, muselo by dojít k přezkoumání důvodů tohoto překročení (např. havárie dodávajícího vozidla, zvýšená chybovost v expedici aj.), a podle důvodu vzniku chyb k nápravným opatřením. Kromě toho si myslím, že by bylo vhodné provádět kontroly, které by zjišťovaly, u kterých odběratelů dochází nejčastěji k hlášení chybné dodávky. Mohlo by se tím například zjistit, že určitý odběratel reklamuje zboží častěji než ostatní. Dodávky tomuto dodavateli by pak byly více kontrolovány, a pokud by i nadále nebyl odběratel spokojen s dodávkami, bylo by možná vhodné zvolit průkaznější způsob přijímání jeho objednávek – např. písemná objednávka nebo potvrzení objednávky. Vzhledem k tomu, že nepředpokládám, s ohledem na důraz, který DZKT klade na kvalitu, že by bylo reklamovaných dodávek příliš mnoho, navrhuji interval pro kontrolu hlášení chybných dodávek u jednotlivých odběratelů jednou za čtvrtletí.

Zbývá otázka, kdo by měl hodnocení úrovně dodavatelských služeb provádět. Jedním z možných řešení by bylo zadat vypracovávání této statistiky externí firmě, ovšem domnívám se, že riziko vyzrazení informací o odběratelích, jejich objednávkách, sjednaných cenách a kvalitě dodávek DZKT je příliš velké, proto tento způsob nedoporučuji. Druhou alternativou

je tedy využití vlastních zdrojů. Domnívám se, že hodnocení dodavatelských služeb by mělo připadnout pracovníkům obchodního úseku, neboť ti znají problematiku odběratelů nejlépe. Jsem si však vědoma, že takové hodnocení zabere čas, který pracovníci obchodu nebudou moci věnovat prodeji a odběratelům. DZKT může tento problém vyřešit zaměstnáním dalšího pracovníka. Jestliže, by se však DZKT chtěl vyhnout zvýšení mzdových nákladů, muselo by dojít ke změně organizace práce pracovníků obchodního úseku tak, aby byl ušetřen čas, který by byl posléze věnován sestavování statistiky.

Jednou z možností by byla změna způsobu přijímání objednávek. Z výše uvedeného postupu vyplývá, že se jedná o manuálně poměrně pracnou záležitost – každá objednávka musí být pracovníky DZKT přijata a přepsána do počítače, aby mohly být vystaveny další potřebné doklady. Ušetřit tuto práci zaměstnancům DZKT by mohla aplikace EDI. Odběratel by svou objednávku zanesl do standardizovaného formuláře a systém EDI by pak sám provedl převedení do dalších dokumentů. Zaměstnanci DZKT by prováděli pouze kontrolu.

Problémem tohoto systému je přesvědčení odběratelů, aby na tento systém přistoupili, neboť se zavedením EDI by jim vznikly další náklady a výhoda z používání EDI by, zvláště pro drobné odběratele, zřejmě nebyla příliš velká. Jiným řešením by tedy mohlo být používání elektronického objednávkového listu, který by byl zveřejněn na internetových stránkách DZKT a do nějž by odběratelé zaznamenali své objednávky, a prostřednictvím Internetu by svůj požadavek zaslali DZKT. Zde by vnitřní počítačový program zjistil, zda je splnění jejich objednávky ve výrobních možnostech DZKT, a zaslal by odběrateli potvrzení jejich objednávky. Velmi vhodné by bylo, pokud by se do systému zhodnocování, zda je možné objednávku vykrýt, dala nastavit váha objednávacího (např. podle velikosti objednávky, četnosti objednávek či jiného kritéria). Tímto způsobem by se snížil čas pracovníků potřebný ke zpracování objednávek a také by se zamezilo dohadům o tom, zda bylo objednáno toto množství zboží a tento druh. Nicméně, považuji za důležité upozornit na nutnost dobrého fungování a aktualizování internetové prezentace DZKT. Pracovníci DZKT by prováděli kontrolu fungování programového systému, zjišťování spokojenosti zákazníků a nabízení nových výrobků (např. telefonicky) a již zmiňovanou statistiku úrovně dodavatelských služeb.

Je patrné, že zavedení systému kontroly plnění služeb si vyžádá změny v současném chodu podniku a přinese jisté výdaje, ovšem chápeme-li službu jako hodnototvorný proces, pak vyplyne význam kvality služby, neboť pouze taková služba, která zajistí vyšší spokojenost zákazníka, přidá hodnotu k fyzickému produktu, a její provedení je tedy

ekonomicky zdůvodnitelné. Jinými slovy vzhledem k tomu, že podnik DZKT klade velký důraz na jakost své produkce, jsem toho názoru, že kontrola úrovně dodavatelských služeb, tedy míry uspokojení požadavků zákazníků během určitého období, je v souladu s jeho ideou kvalitního výrobku, která je zachycena i v ISO normě, kterou DZKT přijalo za svou.

Zahraniční obchod

Oddělení zahraničního obchodu vyhledává kontakty v zahraničí, odpovídá na kontakty ze zahraničí či domlouvá podmínky smluv. DZKT svou produkci vyváží jak do zemí EU, tak i do jiných evropských zemí. Tradičními odběrateli jsou firmy ze SRN, Slovenska.

DZKT se snaží využívat příležitostí, které skýtají zahraniční trhy (např. krátkodobá vysoká poptávka v zahraničí po určitém druhu výrobků), přičemž konkurenční výhodu lze spatřovat v ceně, prvotřídním opracováním a dále pak rychlé reakci na požadované objemy. Nemalý význam má také schopnost DZKT prokázat se různými certifikáty osvědčující jak kvalitu produkce DZKT, tak kvalitu procesů probíhajících v podniku.¹²

Z dlouhodobého hlediska kolísá úroveň zahraničního obchodu v rozmezí 5 – 20 procentním podílu na celkových tržbách. V roce 2005 přinesl přímý vývoz více než 70 mil. Kč tržeb. Velikost zahraničního obchodu ovlivňují různé vlivy. Nejvýznamnějším vlivem, který se v poslední době promítl do tržeb, byl strach kolem ptací chřipky. Zatímco chování českého spotřebitele nebylo touto nemocí příliš ovlivněno, v zahraničí došlo k velkému poklesu zájmu o drůbeží maso. Podle odhadu zaměstnance DZKT se v případě chlazené výroby jednalo minimálně o 50 procentní pokles tržeb.

Uskutečňují se:

- vývozy přímé – doprava vlastními auty; Podnik se snaží o vytíženost vlastních vozů. Je to ovšem problematické, neboť ve vozech, v nichž se vozí potravinářské výrobky, se nesmí vozit jiné zboží a nastává tedy problém se zpětnou vytížeností.
- využití služeb dopravních kanceláří – odběrateli jsou zahraniční osoby, platby proto probíhají v cizí měně. Nejčastěji je takto dodáváno do SRN, Holandska či Belgie.
- nepřímé vývozy – využití služeb vývozních společností – např. firma ANIMALCO (vývoz do Holandska, VB, Německa), firma VECOM Bohemia (Švýcarsko); v tomto případě jsou odběrateli české osoby a platby se tedy uskutečňují v české měně. Vzhledem k velkým objemům jsou pro nepřímé vývozy nájímáni cizí dopravci.

¹² Viz kapitola 4.2 Historie a 4.3.2.1 Oceněné výrobky.

Zájem je v zahraniční hlavně o celá kuřata, o upravenou prsní svalovinu (řízky), stehna, zadní čtvrtky, vykostěná stehna, křídla.

Největším odběratelem je firma KARPATI HANDELS GmbH, která zprostředkovává nákupy pro firmu NORMA Deutschland Kg. Tento odběratel odebírá celá mražená kuřata. K největším odběratelům patří také firma Hertel's GmbH., která odebírá chlazená kořeněná našpízovaná kuřata. Kuřata jsou odběrateli vožena na stojanech. Do určitého střediska putuje vždy určitý počet stojanů s určitým počtem špízů, jež se pak ve stejném počtu musí prázdné vrátit zpět. Z logistického hlediska je nutné sledovat, kolik stojanů se pohybuje „na cestách“, aby nedošlo k situaci, kdy by nebylo možné uspokojit poptávku kvůli nedostatku stojanů ve výrobě, neboť výrobek bez špízu a stojanu nelze vyrobit.

Platební podmínky jsou sjednávány jednotlivě. Tradičním odběratelům, s nimiž má DZKT dobré zkušenosti, se umožňuje odložení platby – max. 30-ti denní doba splatnosti.

V případě nových, málo známých partnerů je vyžadována platba předem, která probíhá prostřednictvím proforma-faktury.

5.9 Expedice

DZKT provádí evidenci při expedici výrobků podle EAN kódu na přepravce¹³. Jedná se o klasický 13ti místný kód, který v sobě nese údaje o celkové hmotnosti výrobků v přepravce (jde tedy o součet hmotností jednotlivých balíčků). Po sejmutí kódu na přepravce dochází k zanesení do programu v počítači. V současné době probíhá sestavování sortimentu pro přepravu jednotlivým odběratelům tak, že distribuce dostane vytištěnou objednávku, a podle ní sestavuje dodávku, kterou pak přes EAN kódy nasnímá a tím zanesení do počítačové evidence. Bylo mi však sděleno, že podnik se chystá přestoupit na nový postup, kdy bude objednávka elektronicky nahrána přímo ve snímači čárových kódů, čímž odpadne tisknutí a předávání objednávek. Domnívám se, že tímto dojde k usnadnění práce (nahlížení do papírové objednávky, odškrtnutí již připravených položek) a spolu s tím se omezí chybovost. Proto podporuji záměr DZKT přejít na nový systém, který sice přinese investiční výdaje na pořízení nových snímačů a zřejmě vyvolá i nutnost revize programového vybavení a zaškolení personálu, ale na druhou stranu přinese zrychlení a zefektivnění práce, nižší chybovost a vůbec urychlí bezchybný přenos údajů uvnitř podniku.

¹³ Více o EAN kódování viz kapitola 4.3.1 a 4.3.2.

5.10 Distribuce

Jak je patrné z Obrázku 2 v kapitole 5.1 uskutečňuje DZKT jak distribuci přímou, tak nepřímou, jinými slovy jde o kombinovaný systém distribuce. Z hlediska rozsahu se jedná o extenzivní distribuci.

Doprava výrobků k odběrateli

Distribuci výrobků, stejně jako svoz živých kuřat¹⁴ a další přepravy má v DZKT na starosti dopravní středisko. V úvodu je třeba předeslat, že jak doprava výrobků, tak živých kuřat je specifická právě tím, že se jedná o potraviny, tedy musí být dodrženy a sledovány teploty, což klade vyšší nároky na technické vybavení vozidla, nebo o živé tvory, tzn. je tedy nutné vlastnit oprávnění ke svozu zvířat. Z tohoto důvodu nemůže zmíněnou dopravu uskutečňovat každý.

Pro dopravu své produkce využívá DZKT jak vlastních aut a řidičů tak outsourcingu. Podle údajů zaměstnance DZKT si DZKT dopravu zajišťuje přibližně z 60 % vlastními vozy, na zbytek jsou najímáni cizí dopravci. Je však třeba podotknout, že se zvyšujícím se odbytem se tento poměr mění, neboť počet vlastních aut a řidičů se nezvyšuje.

DZKT dodává svým odběratelům denně, ovšem nejvíce vytíženými dny jsou úterý a čtvrtek. Nejvíce externích dopravců je najímáno na sobotu. V neděli obsluhuje DZKT pouze 2 odběratele, opět pomocí cizích služeb.

DZKT dodává část svých výrobků do centrálních skladů svých odběratelů, odkud si odběratel sám zajistí rozvoz do jednotlivých provozoven (např. Kaufland – sklad Modletice, Penny - sklad Praha). Sem samozřejmě DZKT dováží větší množství, takže pro dopravu používá kamiony (nosnost 28 t), ale hlavně cizí dopravce. Kromě toho část dodávek je rozvážena přímo jednotlivým odběratelům, kteří se většinou nacházejí v Plzeňském kraji. Tyto objednávky jsou na menší množství, ale během závozu je obsluženo více odběratelů. Z těchto důvodů jsou pro dopravu k těmto odběratelům využívána hlavně vozidla DZKT.

Pro dopravu vlastními vozy jsou stanoveny „pevné linky“, po kterých automobily jezdí k jednotlivým odběratelům. Stanovení trasy linky závisí na lokaci odběratelů a na jejich množství požadavcích, tedy závisí na objednávkách v konkrétní den. Pracovníci dopravního střediska se snaží, aby byl vůz na své cestě plně vytížen, ale ne vždy je to z časových důvodů možné (= řidič by nestihl objet větší počet odběratelů). Také zpáteční

¹⁴ Viz kapitola 5.2.5. Cesta kuřat od dodavatele.

vytížení je problémem, neboť zpět od odběratelů se vozí prázdné obaly (přepravky), které zaplňují prostor vozu. DZKT např. využívá své vozy na přivezení nakoupeného koření pro výrobu. U jednotlivých vozidel se sleduje počet jízd, ujeté km, přepravené tuny. Vytíženost vozidel DZKT se celkově pohybuje kolem 47 %. Vytíženost je sledována od začátku roku a dále porovnávána se stejným obdobím v roce předcházejícím. Podkladem pro zpracování údajů o provozu vozidla je jízdní příkaz, který vyplňuje řidič a v němž je uveden počet jízd, čas nakládky, vykládky a čekání, závady, spotřeba PHM, počet ujetých km a další údaje. Problémy s vytížeností, menší objemy přepravovaného zboží a množství zastávek ovlivňují výsledky výpočtů, srovnávající výhodnost cizí a vlastní dopravy. Při těchto kalkulacích se sledují náklady na tunu, náklady na kilometr a kilometry na tunu. V současné době vychází jako levnější alternativa outsourcing, ale DZKT se přesto nehodlá vlastních řidičů a vozového parku vzdát, neboť jisté nákladové znevýhodnění je vykompenzováno nižším rizikem. Jinak řečeno vlastní doprava je k dispozici vždy, když je třeba, a vystupování řidičů při styku s odběratelem je možné lépe určovat a kontrolovat, pokud jsou zaměstnanci DZKT.

Každý řidič – zaměstnanec DZKT, má přiděleno vozidlo a je s ním uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti. Řidičům jsou propláceny náhrady za spotřebované pohonné hmoty podle normy (pro letní a zimní období) spotřeby vozidel, kterou dle podkladů dopravního střediska schvaluje generální ředitel. Pokud řidič tuto normu překročí musí rozdíl doplatit.

Najímaní dopravci již obvykle jezdí pro DZKT delší dobu. S dopravci je uzavřena smlouva, v níž jsou specifikovány požadavky na jejich práci – ošetřena jsou např. témata nakládky zboží, způsob vyřizování vratek, jednání s odběrateli a povinnosti řidiče – kontrola a záznam teplot ve voze. Všichni dopravci také musí mít sjednáno pojištění proti poškození nákladu, pokud chtějí jezdit pro DZKT. Jednotlivé jízdy jsou objednávány telefonicky obvykle ze dne na den dle potřeb DZKT. V rámci ISO norem má DZKT vypracován postup hodnocení dopravců, přičemž hodnotícími kritérii jsou bezproblémovost (jak závozu, tak v jednání), včasnost závozu, vyřizování dokladů. Na základě hodnocení jsou jednotliví dopravci zařazeni do skupin A, B, C, kde dopravci ve skupině A jsou nejkvalitnějšími a jsou upřednostňováni. Dlouhodobá statistika, v níž by byly systematicky zaznamenávány problémy a jejich řešení, není.

Při najímání nových dopravců jsou kritérii pro jejich výběr spolehlivost, komunikační schopnosti a jejich zastihnutečnost (objednávky ze dne na den), svou roli také hraje doporučení od současných dopravců DZKT.

Je snahou, aby celé auto bylo naloženo buď jen mraženými, nebo jen chlazenými výrobky. Ne vždy je to však možné, proto se do aut naskladňuje jak mražená, tak chlazená výroba, které jsou odděleny umělohmotnou přepážkou. Řidič pak kontroluje teplotu v obou částech automobilu.

Zahraniční doprava

Pro vývozy jsou většinou najímáni cizí dopravci, což je z důvodu velké vzdálenosti a časové náročnosti. Cesty do zahraničí při použití vlastní dopravy se prodražují z důvodu nutnosti placení zahraničních diet, ale problémem je také zajištění vytíženosti i na zpáteční cestě, neboť ve vozech, v nichž se vozí potravinářské výrobky, se nesmí vozit jiné zboží. Z těchto důvodů vychází obvykle cizí doprava jako levnější alternativa. Výběr dopravce probíhá prostřednictvím výběrového řízení vždy podle určité distance. Vybrán je dopravce, který pro danou vzdálenost a tonáž nabídne nejnižší cenu.

5.10.1 Řešení komplikací

DZKT nemá vypracován písemný plán pro případ nehody na cestě při dopravě zboží, nicméně při několika málo případech, kdy došlo k nehodě, bylo postupováno následujícím postupem:

- Řidič nahlásí poruchu nebo nehodu do podniku. Současně oznámí míru poškození dodávky, dobu předpokládaného zdržení či zda je vůbec schopen pokračovat v jízdě.
- Na základě jeho informací sdělí DZKT telefonicky zpoždění odběratelům, kteří jsou na lince obsluhované daným řidičem. Dopravní středisko informuje vedení.
- Pokud vozidlo nebo řidič nemohou pokračovat v jízdě, DZKT zajistí náhradní dopravu jiným vozem nebo vyšle úplně novou zásilku. K nehodě bude buď posláno vozidlo, které se nachází v blízkosti, nebo je vysláno jiné auto z DZKT. Současně vyrazí technický tým.
- Pokud by byla zničena část zásilky, vyšle DZKT zásilku novou. Poškozená zásilka se pak může dopravit zpět do závodu, kde se zkontroluje zda lze alespoň část použít.

5.11 Návrh nové organizační struktury

Ještě před úplným závěrem, bych se ráda věnovala jednomu problému, který vyplývá z organizační struktury (viz Příloha 1). Jak je patrné, v DZKT neexistuje v současnosti logistický úsek, takže jednotlivé logistické činnosti jsou rozptýlené do různých pracovišť. Pokusila jsem se proto navrhnout organizační uspořádání, kde by takový úsek existoval. Jedním z motivů pro přeorganizování pro mne byl předpoklad, že pokud logistika znamená řízení materiálního a informačního toku, může tato roztržitost aktivit efektivnímu řízení bránit. Nové schéma organizační struktury je uvedeno v Příloze 2. Jak je patrné ze schématu, logistický úsek by převzal následující činnosti:

- Nákup suroviny (kuřat), s čímž souvisí, že pod Logistický úsek by spadalo i Středisko výkrmu Horšov (= jeden z dodavatelů suroviny).
- Nákup dalších materiálů a jejich skladování, což má v současnosti na starosti sklad Materiálně technického zásobování.
- Vyřizování objednávek a další činnosti obchodu (např. vyřizování reklamací aj.).
- Distribuce objednaných množství, tedy činnosti expedice a dopravy.
- A v rámci zpětné logistiky také nakládání s odpadem.

Domnívám se, že zřízení Logistického úseku by mohlo přinést následující **výhody**:

V první řadě by došlo k propojení jednotlivých činností distribuce (expedice, doprava, příp. vyřizování reklamací ad.), které až doposud spadaly pod různé úseky. To by mohlo přispět ke zrychlení komunikace - snížení počtu cest předávaných informací, ale také by to ulehčilo řešení krizí při dodání (dopravní nehoda apod.).

Řízení různých druhů zásob, které se dříve uskutečňovalo na více místech, by nyní spadalo pouze pod 1 úsek, což by zjednodušilo evidenci. Například nyní se provozovací látky skladují a evidují jak ve Skladu MTZ tak v Dopravním středisku. S evidencí také souvisí používání technologie automatické identifikace – identifikace zásob pomocí EAN čárových kódů. Domnívám se, že pokud by veškeré zásoby spadaly pod Logistický úsek, stejně jako expedice, vytvořil by se přirozenou cestou zdravý tlak na využívání technologie EAN kódů (blíže viz předchozí kapitoly), což by vedlo k dalšímu zjednodušení a zrychlení evidence a manipulace se zásobami. Jinak řečeno, jestliže už nyní používají EAN kódy pracovníci

expedice, pak bude jen logické, že vedoucí Logistického úseku bude vyžadovat využívání této technologie i v ostatních případech evidování.

Vedoucím Logistického úseku by měl být člověk znalý teorie logistiky a zároveň podmínek, v nichž funguje podnik DZKT. Za tohoto předpokladu by výhoda mohla plynout i ze skutečnosti, že kromě výroby budou všechny činnosti týkající se materiálového toku v podniku, vč. vazeb na vnější prostředí, takřkájíc „pod jednou střechou“. Díky tomu bude mít vedoucí – logistický odborník dostatek informací z jednotlivých částí řetězce a bude moci snáze ovlivňovat jeho fungování, než by tomu bylo v případě, kdy by jednotlivé činnosti vykonávaly různé části podniku, jak je tomu doposud. Kromě toho DZKT v současnosti odborníka na logistiku nemá.

Implementace změny s sebou však přinese také **nevýhody**:

Mezi nevýhody vyplývající z nového řešení patří z krátkodobého pohledu hlavně zvýšení nákladů. Je pravda, že tímto zásahem do organizační struktury by došlo ke snížení počtu úseků. To by však nevedlo k úspoře nákladů, neboť jednotlivé vykonávané činnosti nezmizí, a tedy nesníží se pravděpodobně ani počet zaměstnanců. Naopak vzhledem k tomu, že by se začaly komplexněji uplatňovat logistické zásady by se zřejmě vyskytly další činnosti, které by bylo potřeba vykonávat. Jistou úsporu ohledně množství administrativní práce by bylo možné vidět snad jen ve skutečnosti, že počet vytvářených a kontrolovaných rozpočtů by byl o 1 menší, neboť v současnosti každý úsek má vždy pro každý měsíc vlastní rozpočet, ovšem po zavedení Logistického úseku by se počet úseků snížil o jeden.

V každém případě pro zhodnocení dopadů změny organizační struktury bude potřeba určitého času, než bude nový úsek a nové vztahy z jeho existence vyplývající fungovat a bude možné posoudit dopad této změny. Tato skutečnost však, stejně jako každá větší změna, zatíží DZKT rizikem. Z tohoto důvodu doporučuji, pokud by se vedení DZKT rozhodlo pro zavedení Logistického úseku, pečlivé zvážení situace na trhu a pozice DZKT a provedení změny pouze pokud by byl DZKT schopný unést toto dodatečné riziko.

6 Závěr

Drůbežářský závod Klatovy, a. s. je podnikem, který pravidelně investuje do svého vybavení a do zvyšování kvality svých procesů a produktů, což osvědčují i různá ocenění a certifikáty. Domnívám se, že toto úsilí, kterou otázkou kvality DZKT věnuje, si zaslouží ocenění, zvláště uvědomíme-li si, že v české spotřebitelské společnosti stále ještě přetrvává přístup, kdy většina spotřebitelů klade hlavní důraz na cenu nakupovaného zboží i na úkor kvality a kdy mnoho obchodníků se tomuto trendu přizpůsobuje a leckdy ho i vytváří. Nicméně z dlouhodobého pohledu, jak se bude zvyšovat koupěschopnost českého obyvatelstva, se předpokládá, že se budou měnit i preference konečných zákazníků ve prospěch kvality. Z tohoto hlediska se pak strategie DZKT jeví jako správná.

Ve své práci jsem se zabývala logistickou činností DZKT, přičemž jsem se zaměřila na zapojení tohoto podniku do logistického řetězce. Při zpracovávání této práce jsem vycházela z teoretických informací, jež jsem získala při studiu odborné literatury, informací zaměstnanců DZKT a vlastních pozorování, přičemž cílem mojí analýzy bylo najít slabá místa fungování logistiky v podniku a navrhnout možná řešení nedostatků. Svě závěry, k nimž jsem dospěla a jež jsem již rozebrala výše v jednotlivých subkapitolách nazvaných „Shrnutí a doporučení“, nyní stručně uvádím v následujících odstavcích.

Jedním z problémů je vyhodnocování kvality dodávek odběratelům DZKT. DZKT zatím vykonává pouze kvantitativní sledování, ovšem vzhledem k důrazu, který klade DZKT na kvalitu, jsem toho názoru, že by cenné informace o vlastních výkonech přineslo i kvalitativní hodnocení toho, jak DZKT plní své závazky. Pro tuto evaluaci jsem navrhla 4 ukazatele: procento vyřízených objednávek, procento vyřízených položek, procentní podíl hodnoty vyřízených objednávek a procento chybných dodávek. Pro vlastní vypracování statistiky v praxi navrhuji rozdělit odběratele do 3 skupin. 1. skupinu by měli tvořit pouze ti nejvýznamnější odběratelé, tedy ti, kteří přinášejí DZKT největší tržby. Podle mých informací by se jednalo o zhruba dvě desítky odběratelů a cca 80 % obratu. Ve druhé skupině by byli středně významní odběratelé a 3., nejpočetnější, skupina by byla sestavena z drobných odběratelů. Rozdělení odběratelů jsem zvolila jednak z nutnosti zohlednit různou váhu (významnost) odběratelů, ale také pro ulehčení práce, neboť, jak jsem podrobněji uvedla v kapitole 5.8.1, u různých skupin by byly zjišťovány různé ukazatele a za různé časové intervaly. Konkrétně jsem navrhla 2 intervaly – týdenní a měsíční. Týdenní jsem pro vyhodnocování zvolila z důvodu četnosti objednávek (největší odběratelé si objednávají

několikrát týdně i každý den). Delší – měsíční, interval navrhuji z toho důvodu, že se jedná o dobře specifikovatelné časové období a také porady vedení DZKT se konají 1 za měsíc. Kromě toho v souvislosti se 4. ukazatelem – procentem chybných dodávek, si myslím, že by bylo vhodné provádět kontroly, které by zjišťovaly, kteří odběratelé hlásí nejčastěji chybné dodávky. Pokud by se zjistilo, že některý odběratel reklamuje častěji než je obvyklé, dodávky tomuto dodavateli by se více kontrolovaly, a pokud by i nadále nebyl odběratel spokojen s dodávkami, bylo by možná vhodné zvolit průkaznější způsob přijímání jeho objednávek – např. písemná objednávka. Vzhledem k tomu jaký důraz na kvalitu DZKT klade, předpokládám, že by bylo reklamovaných dodávek nemnoho, proto pro kontrolu hlášení chybných dodávek u jednotlivých odběratelů navrhuji interval jednou za čtvrtletí.

Myslím si, že statistiku vyhodnocování dodávek DZKT by měl vypracovávat zaměstnanec DZKT a to jednak z toho důvodu, že takový člověk lépe chápe fungování DZKT, ale také kvůli zabránění úniku interních údajů. Jsem si vědoma, že zavedení takovéto činnosti s sebou nese jisté nové výdaje, ale aplikace tohoto kontrolního systému může odhalit problémy při dodávkách dříve, než si případní nespokojení odběratelé vyhledají místo DZKT nového dodavatele. Mimoto, chápeme-li službu jako součást hodnototvorného procesu, pak vyplyne význam kvality služby, neboť pouze taková služba, která zajistí vyšší spokojenost zákazníka, přidá k fyzickému produktu hodnotu a její provedení je tak ekonomicky zdůvodnitelné.

Další oblastí, jíž jsem se zabývala, byla problematika evidence zásob. Současné vedení evidence považuji za zbytečně pracné, a, dle mého názoru, by bylo možné je zjednodušit využíváním automatické identifikace – konkrétně čárových EAN kódů. Jak jsem již uvedla v kapitole 5.3.1, za nejméně pracnou alternativu považuji využívání klasických 13ti místných kódů. V tomto případě, pro úplné fungování systému, bude nutné další údaje o dodávce (např. množství, datum spotřeby aj.) zanést u každé dodávky do systému ručně. Jinou alternativou, by bylo přeznačování dodávaného zboží interní řadou kódů. Tato možnost by připadala v úvahu hlavně v případě, že by se nepodařilo s dodavateli dohodnout, že své dodávané produkty budou značit kódem EAN 13. EAN kódy by byly snímány jak při příjmu, tak při vyskladnění, ale například by pomohly i při inventurách fyzického stavu. Zavedení tohoto způsobu evidence si samozřejmě vyžádá dovybavení skladu přenosnými snímači kódů, případně zařízeními pro tisk kódů pro přeznačování. Na druhou stranu by došlo ke snížení chybovosti při evidenci, ke snížení pracnosti, lepší dostupnosti informací a k lepšímu řízení dodavatelského řetězce. V případě, že by byla zároveň zavedena

elektronická výměna dat s dodavateli, by pak bylo možné další zjednodušení v podobě zanesení objednávky a dodacího listu do vnitřního počítačového systému DZKT, a tedy automatického přenesení údajů namísto jejich ručního přepisování.

Dále jsem se věnovala problematice využívání EDI. V současné době probíhá většina kontaktů s obchodními partnery prostřednictvím telefonů nebo elektronické pošty. Pouze malá část obchodních kontaktů se uskutečňuje pomocí EDI. Doporučuji DZKT důslednější aplikaci tohoto systému, neboť se domnívám, že to přinese zjednodušení, zrychlení a zpřesnění práce zaměstnanců DZKT. Jistě by přínosem bylo například i to, že by existoval záznam o znění objednávky odběratele, který by bylo možné v případě nejasností použít ke zjištění, který z partnerů se mylí.

A nakonec jsem se v kapitole 5.11 pokusila navrhnout nové organizační schéma, v němž by existoval Logistický úsek, jehož existence by mohla podpořit zavedení změn, které jsem navrhla výše. Kromě toho výhodu v zavedení takového úseku lze spatřovat v koncentraci informací doprovázející materiální tok v DZKT do jednoho úseku, což může přinést snížení počtu cest předávaných informací, ale i vytvořit prostor pro lepší chápání souvislostí mezi jednotlivými logistickými činnostmi a jejich efektivnější řízení. Vytvoření Logistického úseku by si vyžádalo zaměstnat odborníka na oblast logistiky, jenž by daný úsek vedl a který by měl jak teoretické znalosti z oblasti logistiky, tak by chápal a znal situaci DZKT. Odborník nebo odbornice na logistiku v současnosti v DZKT chybí, takový člověk by pak také mohl hledat nové cesty zapojování dodavatelů a případně i odběratelů.

Bez ohledu na to, zda podnik nový úsek vybuduje či nikoli, je třeba připomenout, že logistika hraje z hlediska úspěšnosti podnikání významnou roli. Nejenže je jednou z cest, jak prakticky naplňovat požadavky na kvalitu zakotvené v ISO normě, kterou DZKT přijal, ale je to právě logistika, která prolíná jednotlivé funkční oblasti v podniku. Zároveň logistika funguje jako styčný bod s okolím firmy – dodávky od dodavatelů, doprava, přenos informací od zákazníků, nakládání s odpady – to vše patří do logistiky. Ovšem současná doba si žádá víc, než jen fungující logistiku v uzavřeném prostředí podniku. Někteří autoři dnes dokonce tvrdí, že nastává doba, kdy si nebudou konkurovat jednotlivé podniky, ale jednotlivé dodavatelské řetězce. Zvláště v potravinářství, kde mají silnou vyjednávací sílu obchodní řetězce, kterým je však často jedno, kdo jim dodává, představuje pro výrobní podnik jistota tvořená trvalými a pevnými vztahy s dodavateli a dopravci významné omezení rizika. Vybudovaný a fungující logistický řetězec s sebou přináší schopnost rychlé odezvy,

spolehlivost a vyšší dostupnost produkce, tedy jinými slovy je nástrojem konkurenční výhody.

Celkově se na základě mé práce domnívám, že DZKT je řídicím článkem pro část řetězce líhně-výkrmci-zpracovatel. Jeho síla a politika podnikání jsou však do značné míry ovlivňovány mnohem větší vyjednávací silou obchodních řetězců = hlavních zákazníků DZKT, kteří však svou sílu uplatňují hlavně pro určování ceny, případně způsobu balení, ale o skutečné plánování a řízení řetězce nejeví velký zájem. Z tohoto důvodu považuji za velmi vhodné, že DZKT ovlivňuje a koordinuje, alespoň zmíněnou část řetězce, neboť tím dochází ke snížení celkových nákladů v řetězci a rizika, což vyplývá z větší synchronizace a plynulosti v řetězci. Aby se jak tato existující spolupráce, tak práce zaměstnanců dále zefektivnila, doporučuji DZKT zaměřit se na důslednější využívání moderních technologií automatické identifikace – konkrétně systému EDI a EAN kódů.

Jsem si vědoma, že, přestože jsem se snažila, aby moje návrhy byly co nejvíce využitelné v praxi, vyžádá si jejich aplikace další posouzení pracovníkem DZKT, který disponuje většími zkušenostmi i přístupem ke všem interním informacím. Přesto doufám, že moje závěry budou pro podnik inspirující a že tato práce bude pro podnik přínosem.

7 Summary

The aim of this summary is to inform briefly about the content of my diploma work.

I analysed the working of a supply chain of chicken production from brooders to final customers. I concentrated on a processing factory called Drůbežářský závod Klatovy a. s., which produces chicken meat as well as smoked food-stuff. I was interested in a function of this producer in the supply chain. That is why I dealt not only with the producing process or stocking, but also with the relationship with its suppliers and demanders. I spent some time dealing with the automatic identification or the usage of EDI, as I consider these questions to be important in the modern logistics and I felt there could be done some improvement about them in the factory. I also tried to suggest a way to evaluate supplies of Drůbežářský závod Klatovy a. s. to its demanders.

To sum up, this diploma work describes the producer of food-stuff from chicken and the role of this factory in the logistics chain.

Supply chain

Chicken meat production

Automatics identification

Stocking

Evaluation of supplies

Food-stuff processing factory

8 Použité zdroje

Tištěné zdroje

- (1) ČERMÁK, Bohuslav. Výživa člověka. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 224 s. ISBN 80-7040-576-7.
- (2) ČSN 46 6415. Praha: Vydavatelství ÚNM, 1977. 11 s.
- (3) GROS, Ivan. Logistika. 1. vydání. Praha: VŠCHT, 1996. 228 s. ISBN 80-7080-262-6.
- (4) KOLAŘÍKOVÁ, J. Potraviny a výživa 1. díl. 1. vydání. Probulav: Orlík, 1994. 162 s.
- (5) LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. Logistika. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- (6) MATES, František. Označení Česká drůbež je zárukou jakosti. Moderní obchod. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2006. č. 5/2006, s. 41 – 42. ISSN 1210-4094.
- (7) Moderní obchod Speciál. 1. vydání. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2006. (březen 2006).
- (8) PÁNEK, J. aj. Základy výživy. 1. vydání. Praha: Svoboda Sevis, 2002. 205 s. ISBN 80-86320-23-5.
- (9) PERNICA, Petr. Logistický management. 1. vydání. Praha: Radix, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-16.
- (10) PERNICA, Petr aj. Doprava a zasilatelství. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2001. 480 s. ISBN 80-8639513-8 .
- (11) PEŠEK, Milan. aj. Potravinářské zbožíznalství. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2000. 175 s. ISBN 80-7040-399-3.
- (12) PŘIKRYL, Miroslav. aj. Technologická zařízení staveb živočišné výroby. 1. vydání. Praha: TEMPO PRESS II, 1997. 273 s. ISBN 80-901052-0-3.
- (13) ROUBALOVÁ, Markéta. Situační a výhledová zpráva červenec 2005. Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, 2005. 36 s. ISBN 80-7084-426-4.
- (14) Slovníček logistiky. Špičák, František (šéfredaktor). Logistika. Praha: ECONOMIA, 2005, č. 3/2005, s. 55. ISSN 1211-0957.

- (15) STEINHAUSER, L. aj. Hygiena a technologie masa. 1. vydání. Brno: LAST, 1995. 664 s. ISBN 80-900260-4-4.
- (16) VÁCLAVOVSKÝ, J. Chov drůbeže. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2000. 150 s. ISBN 80-7040-399-3.
- (17) VANDA, P., KAVINA, J. Zbožíznalství smíšeného zboží pro II. ročník. Praha: Merkur, 1984. 150 s.
- (18) VELÍŠEK, Jan. Chemie potravin 1. 2. uprav. vyd. Tábor: OSSIS, 2002. 230 s. ISBN 80-86659-01-1.
- (19) VELÍŠEK, Jan.: Chemie potravin 3. 2. uprav. vyd. Tábor: OSSIS, 2002. 244 s. ISBN 80-86659-00-3.
- (20) VOLDŘICH, Michal. HACCP v distribuci potravin. Moderní obchod. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2005, č. 1/2005, s. 27. ISSN 1210-4094.
- (21) Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky Praha. Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2004 : "zelená zpráva". 1. vydání. Praha: Ministerstvo zemědělství ČR, 2005. 225 s. ISBN 80-7084-474-4.

Elektronické zdroje

- (22) BUREŠOVÁ, Pavla. Datum použitelnosti a Datum minimální trvanlivosti [Online]. Oddělení komunikace ÚI SZPI, květen 2006. [cit. 6. 6. 2006]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.spotrebitelem.cz/article/articleview/9539/1/1337/>.
- (23) Co je EDI? [Online]. Brno: Oddělení EDI ORION společnosti CCV, s. r. o. (aktualizováno v říjnu 2004). [cit. 7. 6. 2006]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.edizone.cz/01edi01.htm>.
- (24) Co je KLASA? [Online]. Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, červenec 2004. [cit. 23. 6. 2006]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.e Klasa.cz/index.php?pid=18>.
- (25) EAN Česká republika. Elektronická komunikace [Online]. Praha: GS1 Czech Republic, srpen 2003. [cit. 7. 6. 2006]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.ean.cz/system-gs1/edi-eancom-eankatalog/EAA-22-X-index.php>.
- (26) EAN Česká republika. Využívání symbolů systému EAN·UCC ve skladech [Online]. Praha: GS1 Czech Republic, srpen 2005 [cit. 6. 6. 2006]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.ean.cz/metodicke-materialy/vyuzivani-symbolu-systemu-ean-ucc-ve-skladech/EAA-53-X-index.php>.
- (27) EAN Česká republika. Základní informace [Online]. Praha: GS1 Czech Republic, září 2001. [cit. 6. 6. 2006]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.ean.cz/system-gs1/zakladni-informace/EAA-19-X-index.php>.
- (28) Prezentace firmy Kostecké uzeniny, a. s. [Online]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.ku.cz/cz/historie.phtml>.
- (29) Prezentace firmy Xaverov, a. s. [Online]. Dostupné na World Wide Web: http://www.xaverov.com/40_let.htm.
- (30) Prezentace holdingu Agropol Group, a. s. [Online]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.agropol.cz/>.
- (31) Úvod do logistiky [Online]. Praha: Česká logistická asociace, 2005. [cit. 7. 6. 2006]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.logistika.cz/index.php?menu=31>.

9 Seznam tabulek

Tabulka 1 Podíl jatečné výtěžnosti a vedlejších produktů	15
Tabulka 2 Složení hlavních živin a vody v kuřecím mase	16
Tabulka 3 Obsah vody v některých druzích masa	16
Tabulka 4 Zastoupení kyseliny linolové a polyenových kyselin v živočišných tucích.....	18
Tabulka 5 Obsah minerálních látek	18
Tabulka 6 Spotřeba nejdůležitějších druhů masa na obyvatele a rok.....	19
Tabulka 7 Rozdělení výrobků DZKT do skupin	34
Tabulka 8 Produkce DZKT v roce 2005	36
Tabulka 9 Rozdělení pracovníků podle činností	38
Tabulka 10 Dodavatelé jatečných kuřat	42
Tabulka 11 Zařazení dodavatelů do kategorií dle procenta reklamací.....	43
Tabulka 12 Hmotnost drůbeže.....	44
Tabulka 13 Zmasilost drůbeže.....	44
Tabulka 14 Zařazení dodavatelů do kategorií dle jakosti dodávané suroviny	45
Tabulka 15 Harmonogram svozu kuřat na porážku.....	47
Tabulka 16 Živočišný odpad v DZKT.....	58
Tabulka 17 Platby za likvidaci odpadu asanačnímu ústavu (k červnu 2006).....	59
Tabulka 18 Druhy odpadů a jejich likvidace.....	60
Tabulka 19 Odhad podílu největších konkurentů za rok 2005.....	61

10 Seznam grafů

Graf 1 – Spotřeba vepřového a drůbežího masa v kg na obyvatele na rok	19
Graf 2 – Spotřeba drůbežího a kuřecího masa v ČR	20
Graf 3 – Prodej celé drůbeže	21
Graf 4 – Vývoj cen jatečných kuřat I. tř. j.....	22

11 Seznam obrázků

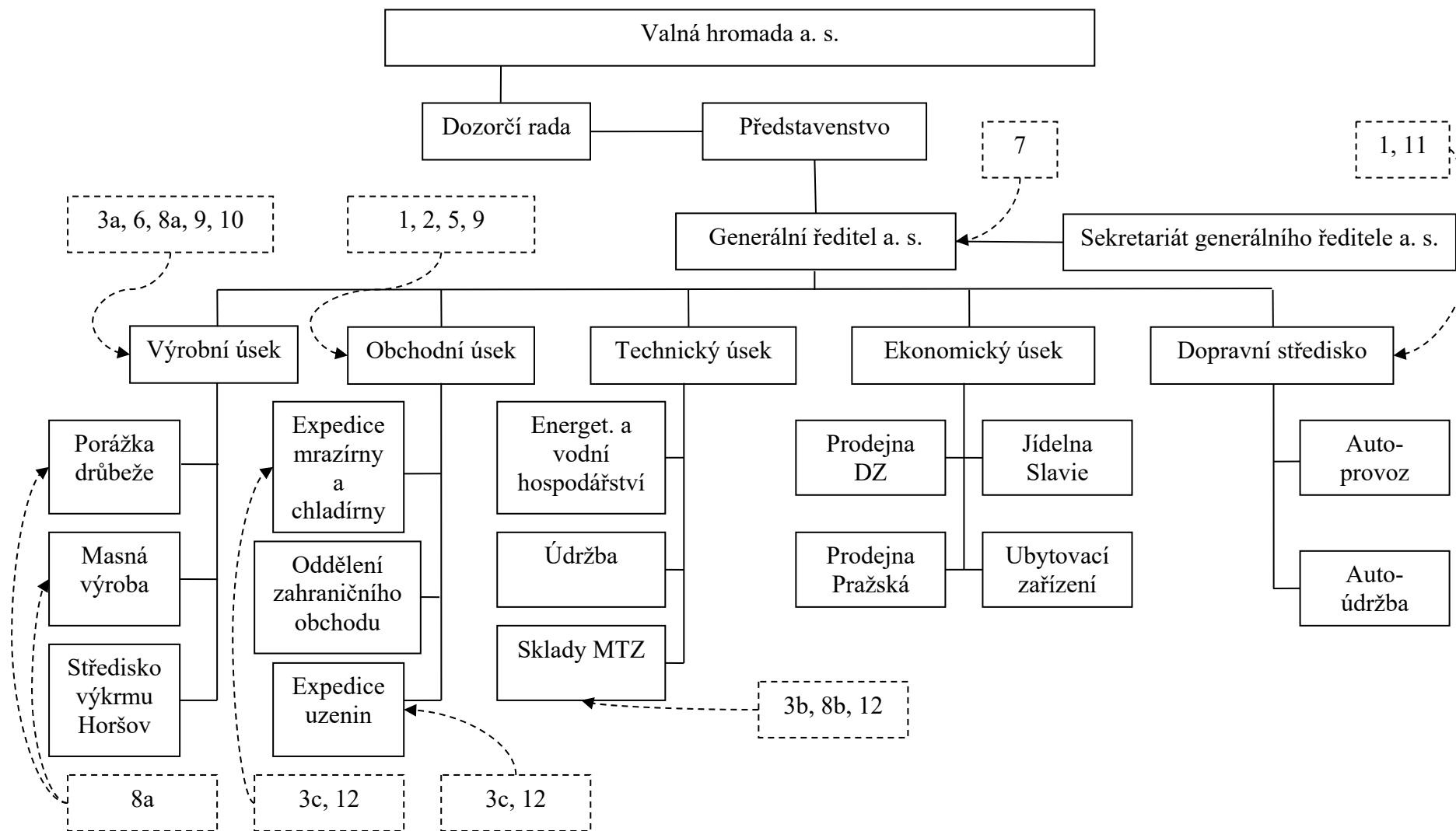
Obrázek 1 Ukázka značky opravňující k vývozu do EU.....	32
Obrázek 2 Schéma logistického řetězce	39
Obrázek 3 Schéma oběhu dokladů mezi DZKT, líhněmi a výkrmci.....	41
Obrázek 4 Postup při navázání spolupráce s novým dodavatelem.....	51
Obrázek 5 Postup objednávání	52
Obrázek 6 Znárodnění nakládání s odpadem.....	61

12 Přílohy

12.1 Seznam příloh

Příloha 1 Schéma organizační struktury DZKT	86
Příloha 2 Schéma organizační struktury DZKT	88
Příloha 3 Schéma výroby – 1. výrobní fáze – porážková linka.....	89
Příloha 4 Schéma výroby – 2. a 3. výrobní fáze – balení, porcování, chladírenské skladování, zmrazování a expedice	90
Příloha 5 Schéma výroby – 4. výrobní fáze: kořenění celých kuřat.....	91
Příloha 6 Ukázka etiket používaných pro značení zboží.....	92
Příloha 7 Logistická karta.....	94
Příloha 8 Oceněný výrobek – Kuřecí šunková slanina.....	95
Příloha 9 Brožura výrobků oceněných značkou KLASA.....	96
Příloha 10 Harmonogram dodávek a vyskladnění kuřat	98
Příloha 11 Modelový příklad hodnocení dodavatelů.....	99
Příloha 12 Lístek o převzetí drůbeže	100
Příloha 13 Schéma společnosti Agropol Group, a. s.	101

Příloha 1 Schéma organizační struktury DZKT



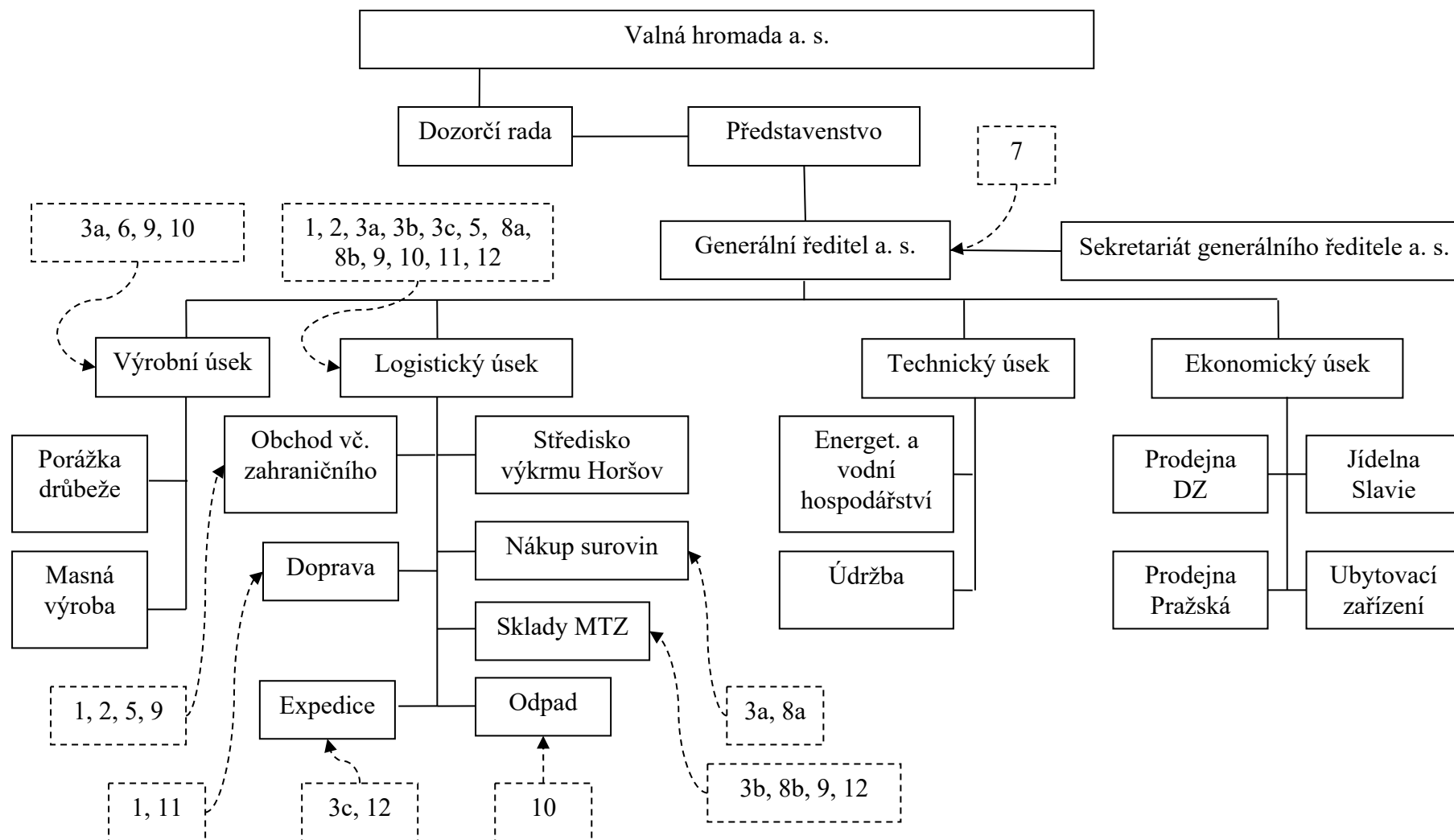
Komentář Schématu organizační struktury DZKT

Ve schématu jsem umístila čísla, která zastupují jednotlivé logistické činnosti, přičemž jejich umístění znázorňuje kde, která funkce probíhá. Při stanovení skupiny funkcí jsem vycházela z Lamberta, D. M. který považuje za hlavní logistické činnosti následující aktivity (5):

1. Zákaznický servis (Pod tímto bodem rozumím v případě DZKT například uspořádání zboží do regálů u odběratele, nebo pořádání ochutnávek pro spotřebitele u odběratele.)
2. Prognózy poptávky (plánování poptávky)
3. Řízení zásob (3a = zásoby surovin, 3b = zásoby materiálu, 3c = zásoby výrobků a vratných obalů)
4. Logistická komunikace
5. Vyřizování objednávek
6. Balení
7. Stanovení místa výroby a skladování
8. Pořizování, nákup (8a = nákup surovin, 8b = nákup materiálu)
9. Manipulace s vráceným zbožím
10. Zpětná logistika
11. Doprava a přeprava
12. Skladování

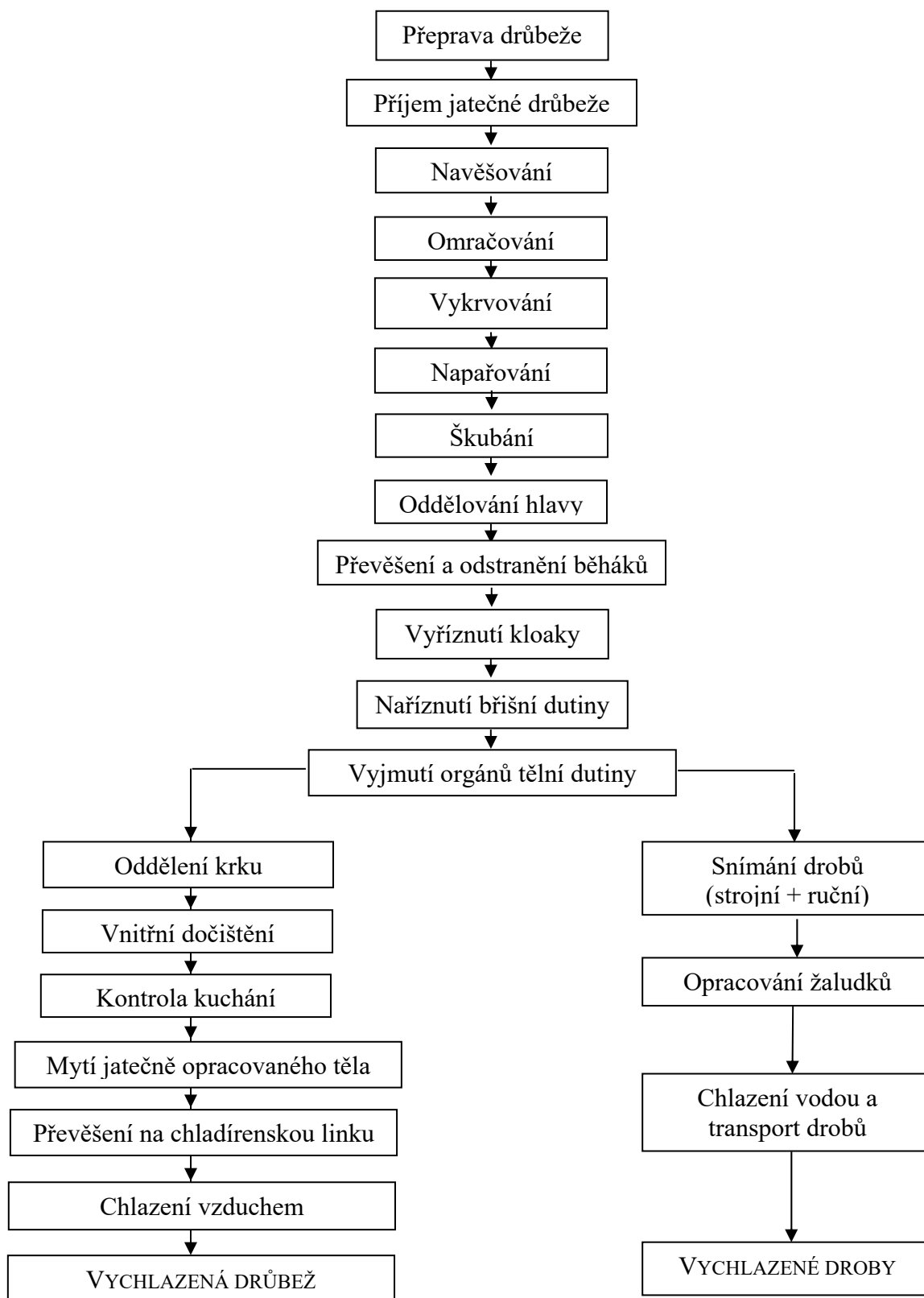
Činnost č. 4 tj. logistická komunikace není ve schématu vyznačena, neboť probíhá mezi jednotlivými úseky a pracovišti, např. mezi obchodním a výrobním úsekem dochází k výměně informací o objednávkách a o plnění těchto objednávek.

Příloha 2 Schéma organizační struktury DZKT – s Logistickým úsekem

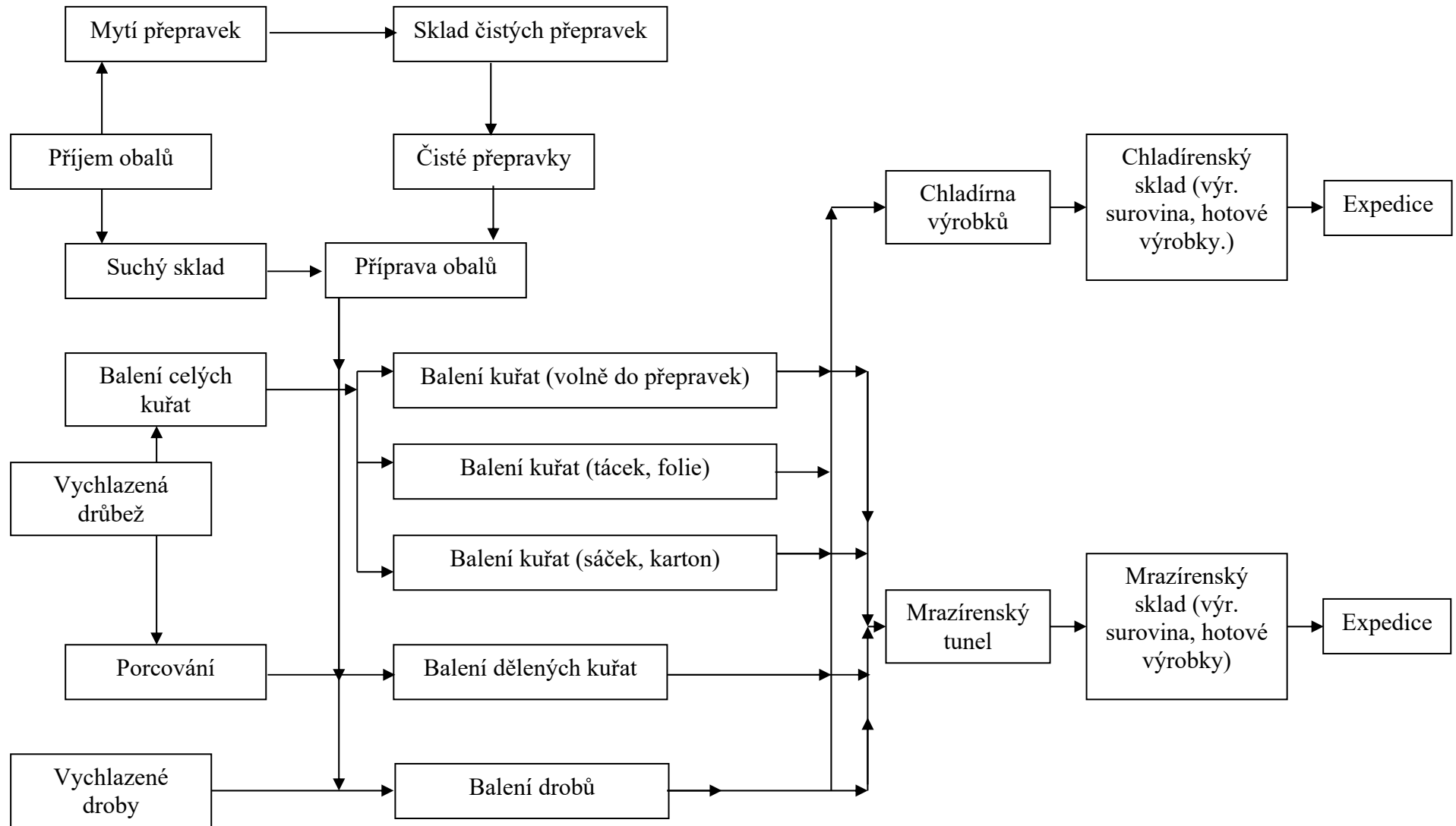


Pozn.: Číslo činností viz Komentář Schématu organizační struktury DZKT.

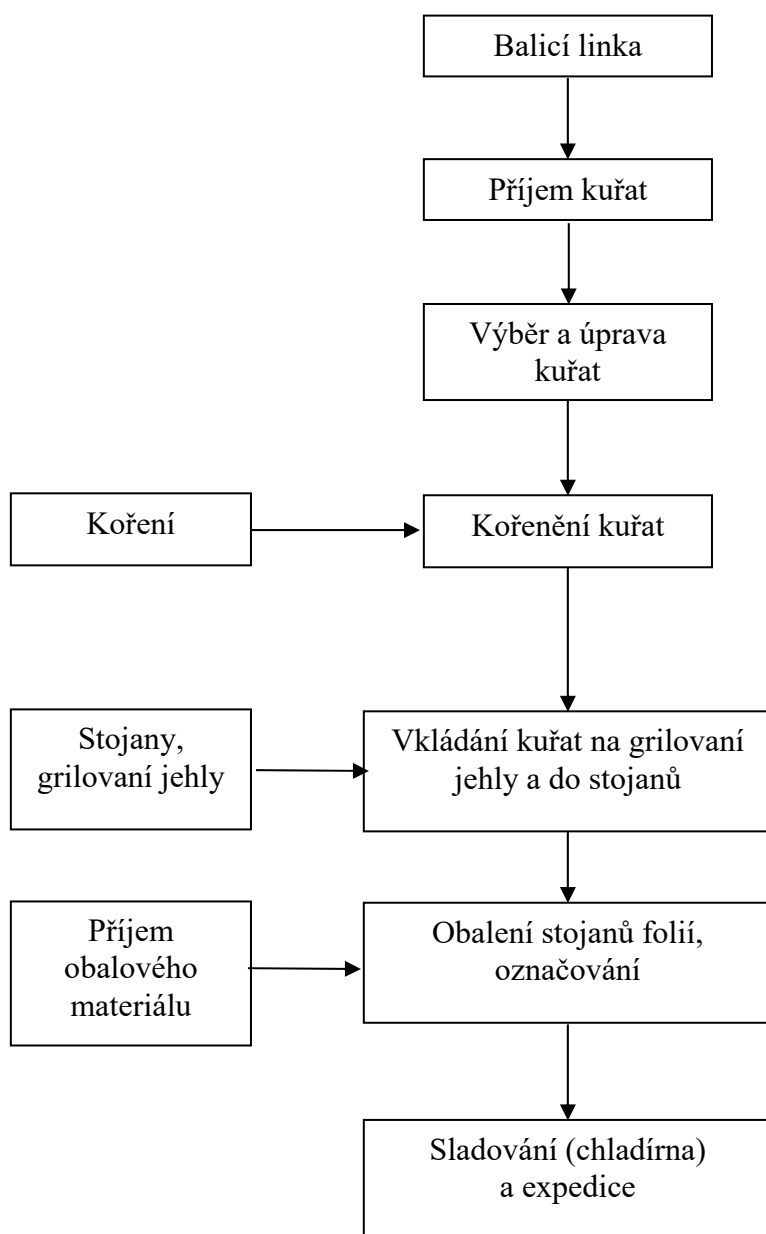
Příloha 3 Schéma výroby – 1. výrobní fáze – porážková linka



Příloha 4 Schéma výroby – 2. a 3. výrobní fáze – balení, porcování, chladírenské skladování, zmrazování a expedice



Příloha 5 Schéma výroby – 4. výrobní fáze: kořenění celých kuřat



Příloha 6 Ukázka etiket používaných pro značení zboží







KUŘE BEZ DROBŮ
TŘÍDA JAKOSTI A

 Čerstvé, Třída A
Skladujte při teplotě 0 až + 4°C

<p> KLASO 14.06.06 822 Kč/kg 29,9 Hmotnost: 1,312kg BILLA </p>	<p> SPOTŘEBITELNOST: 20.06.06 CENA 39,25 </p>
---	---


 2 862881 013122


 15
 Drůbežářský závod Klatovy a.s., 339 54 Klatovy 

Příloha 7 Logistická karta

Logistická karta sortimentu číslo:

Datum zařazení:

Název skladový:

Název obchodní:

EAN S balení:

EAN O balení:

Mj: Typ SB: Typ OB:

Dělené bal.: Kusů v SB: Kusů SB v OB:

Váha SB: g Váha OB: kg

Charakter: Výroba: THN:

Typ: Expedice: Č.shody:

Skupina: Trvanlivost: dnů

Rozměry S balení:

Délka: mm Šířka / průměr: mm Výška: mm

Druh O balení:

Poznámka:

Podpis pracovníka obchodního oddělení:

Účet skladu: Účet spotřeby: Účet výnosu:

Podpis ekonomického náměstka:

Název skladový - max. 30 znaků

Mj - kg, ks

S (spotřebitelské) balení - TF, RB ...

O (obchodní) balení - kus, karton, přepravka

Charakter - C, M, U

Typ - dle číselníku

Skupina - dle číselníku

Výroba - výrobní místo - masná, porážka

Expedice - expediční místo - mrazírny, exp.uzenín



Kuřecí šunková slanina

Tento výrobek získal ocenění **ZLATÝ IBUCOB SALIMA 2000**

Masný výrobek tepelně opracovaný

Expediční balení:

- volně ve folii cca 0,9 kg
- vakuově balené cca 0,9 kg

Trvanlivost (uvedena na obalu) volně 10 dní, vakuově balené 21 dní

Skladovat do + 5° C

Drůbežářský závod **KLATOVY** a.s.

ul. 5. května 112, 339 54 Klatovy, tel.: 0186/22740, 23740, 53111
fax: 0186/21360, www.dzklatovy.cz, e-mail: dzklatovy@dzklatovy.cz



Příloha 9 Brožura výrobků oceněných značkou KLASA



Ministerstvo zemědělství
České republiky

TĚŠNOV 17, PRAHA I, 117 05

MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR
OCEŇUJE

Kuřecí šunková slanina

ZA SPLNĚNÍ SEDMI NADSTANDARDNÍCH KRITÉRIÍ
ZNAČKOU



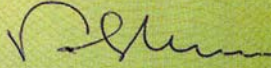
PLATNOST OD 28. 8. 2003 DO 28. 8. 2006

VÝROBCE OCENĚNĚHO PRODUKTU

Drůbežářský závod Klatovy, a.s. Klatovy

PRODUCENT JE OPRÁVNĚN POUŽÍVAT ZNAČKU „KLASA“ NA VÝROBKU V SOULADU S PLATNÝMI PRAVIDLY.

V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
DNE 28. SRPNA 2003


ING. JAROSLAV PALAS
MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR



Kuřecí pánev Hubertus
– masný polotovar, směs kuřecího masa,
marinovací směsí a žampionů



Kuřecí norimberská klobása
– určená ke grilování



Tlačenka z kuřecího masa
– z libové kuřecí svaloviny



Olomoucká sekaná s tvarůžky
– specialita z kuřecího masa
s vločkou olomouckých tvarůžků



Klatovská kuřecí jätrovka Delikates
– rozšířitelná jätrovka s pikantní chutí



Kuřecí junior
– jemný salám



Kuřecí šunka standardní
– masný výrobek z prsních řízků



Jemné kuřecí párky
– vyhradné z kuřecího masa



Kuřecí klobása se sýrem
– drobný masný výrobek
s vločkou sýra a zeleniny



Kuřecí salám se sýrem
– masný výrobek s vločkou sýra



Kuřecí prsa marinovaná Pikant
– masný polotovar,
kuřecí prsní řízků s marinovací směsí



Kuřecí stehna uzená

Drůbežářský závod Klatovy a.s.

ul. 5. května 112, 339 54 Klatovy, tel.: +420 376312740, fax: +420 376311360, e-mail: dzklatovy@dzklatovy.cz, www.dzklatovy.cz

Drůbežářský závod Klatovy a.s.

ul. 5. května 112, 339 54 Klatovy, tel.: +420 376312740, fax: +420 376311360, e-mail: dzklatovy@dzklatovy.cz, www.dzklatovy.cz

Příloha 10 Harmonogram dodávek a vyskladnění kuřat

Příloha č. _____ ke kupní smlouvě č. _____ **HARMONOGRAM DODÁVEK A VYSKADNĚNÍ KURÁT V ROCE 2006**

	LEDEN			ÚNOR			BŘEZEN			DUBEN			KVĚTEN			ČERVEN													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26			
1																													
2																													
3																													
4																													
5																													
6																													
7																													
8																													
9																													
10																													
Vyskladnění celkem																													
prům.hmotnost 1 ks		ks		t																									

	ČERVENEC			SŘEPEN			ZÁŘÍ			ŘÍJEN			LISTOPAD			PROSINEC			Rok celkem									
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44		45	46	47	48	49	50	51	52	
1																												
2																												
3																												
4																												
5																												
6																												
7																												
8																												
9																												
10																												
ks																												
t																												

Datum: Dodavatel: Odběratel:

Příloha 11 Modelový příklad hodnocení dodavatelů

Tabulka hodnocení dodavatelů

Ukazatel	Dodavatel	
	Slepička a spol., s. r. o.	Kohout a syn
Počet dodávek	22	14
Reklamované dodávky	1	0
% reklamací	4,5	0
Hodnocení 1	A1	A1
Cena	Vyhovující, možnost slev, velká flexibilita	Průměrná, občas menší flexibilita (dodržování termínů)
Hodnocení 2	A2	B2
Kvalita suroviny	Velmi dobrá	Velmi dobrá
Hodnocení 3	A3	A3
Celkové hodnocení	A	B

Příloha 12 Lístek o převzetí drůbeže

Drůbežářský závod Klatovy a. s.

ul. 5. května 112
339 54 Klatovy

* 011611

LÍSTEK O PŘEVZETÍ DRŮBEŽE

Dodavatel			
Dodávka	den:	hodina:	
	místo:		
Druh drůbeže:	Auto – SPZ:		
K přepravě převzal:	Kusů:		

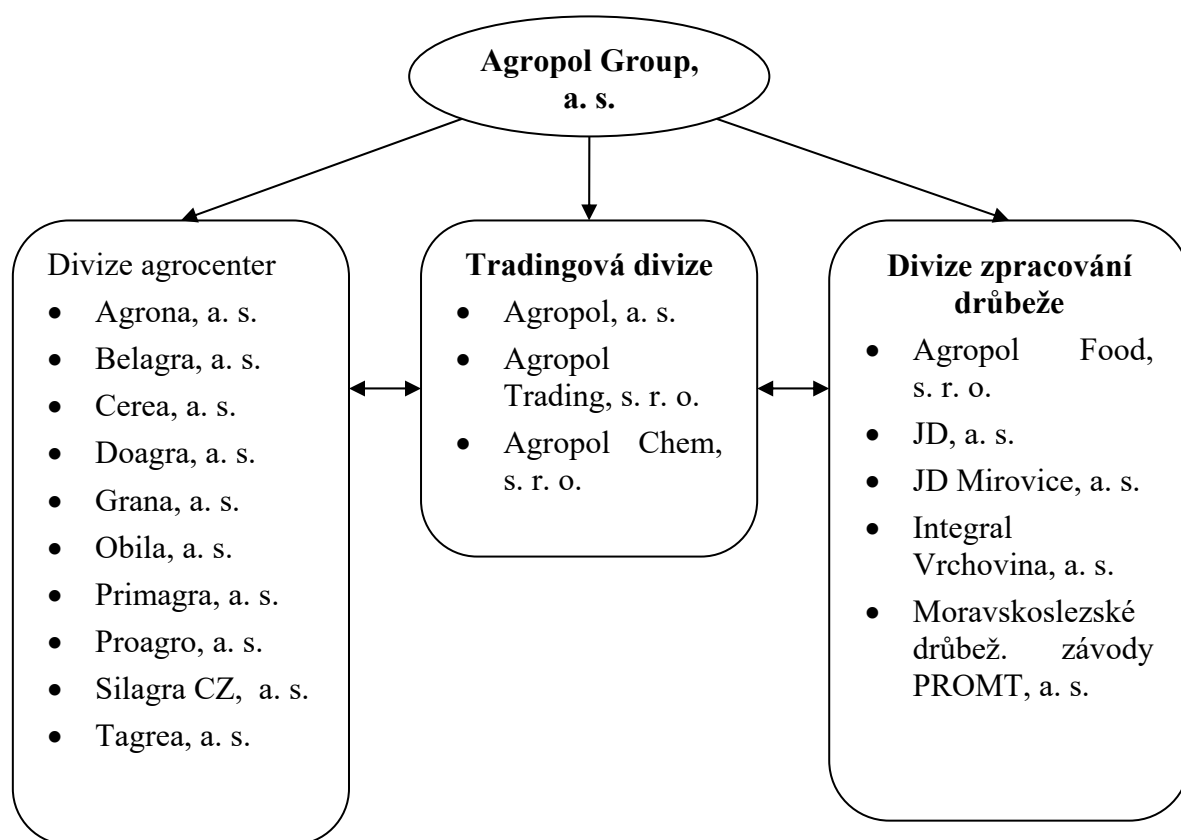
ř. č.	Požadavek dodavatele				Návrh odběratele			
	jak.	ks	kg	srážka	jak.	ks	kg	srážka
a	b	1	2	3	c	4	5	6
1	I.				I.			
2	II.				II.			
3	nest.				nest.			
4	celk.				celk.			
5	Ztráta dopravou			úhyn				X
6				úbytek				
7	Převzato v DZ							X

.....
podpis dodavatele

.....
podpis odběratele

TYPOS KLATOVY 4204

Příloha 13 Schéma společnosti Agropol Group, a. s.



Pozn: Zkratka „JD“ zastupuje výraz „Jihočeská drůbež“