

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT

STUDIJNÍ OBOR: ÚČETNICTVÍ A FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU



**Posouzení vlivu systému řízení
kvality v podnikatelském subjektu
masného průmyslu na jeho
konkurenceschopnost**

Vedoucí práce

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor

Petra Janovská

2008

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma Posouzení vlivu systému řízení kvality v podnikatelském subjektu masného průmyslu na jeho konkurenceschopnost zpracovala samostatně s použitím zdrojů, které mi poskytla firma a na základě odborných knih, které jsem uvedla v seznamu citované literatury.

V Českých Budějovicích 31. 8. 2008

Petra Janovská

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D., dále ekonomické náměstkyni Maso Planá, a. s. Ing. Romaně Kubešové a bývalé ředitelce pro jakost Maso Planá, a. s. Ireně Janovské za odborné konzultace, neocenitelné rady, připomínky, ochotu a podporu při zpracovávání mé bakalářské práce.

Obsah

1 Úvod	7
2 Literární přehled	8
2.1 Vymezení základních pojmů	8
2.2 Jakost	9
2.2.1 Historický vývoj	11
2.2.2 Plánování	12
2.2.3 Základní nástroje řízení jakosti	13
2.3 ISO	14
2.3.1 Vývoj norem	14
2.3.2 Všeobecné požadavky normy ISO 9001:2001 na organizaci	15
2.4 Integrovaný systém řízení podle ISO 9001:2001, ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:1999	15
2.4.1 Všeobecné požadavky	16
2.4.2 Politika	17
2.4.3 Plánování	17
2.4.4 Zavedení a provoz	18
2.4.5 Kontrola a opatření k nápravě	21
2.4.6 Přezkoumání vedením	22
2.5 Motivace zaměstnanců k dodržování jakosti	23
2.6 Audity	23
3 Cíl a metodika práce	25
4 Charakteristika organizace	28
4.1 Historie firmy	28
4.2 Politika firmy	28
4.3 Současnost	29
4.3.1 Výrobní program	29
4.3.2 Certifikáty	33

4.3.3 Spolufinancování EU	34
4.3.4 Ochrana ovzduší	35
4.4 Skupina Agrofert	35
4.4.1 Historie	35
4.4.2 Současnost	39
4.4.3 Vize	41
5 Diskuze	42
5.1 Analýza současného stavu v oblasti systému řízení	42
5.1.1 Politika	43
5.1.2 Plánování	43
5.1.3 Environmentální aspekty	43
5.1.4 Rizika	43
5.1.5 Další právní a jiné požadavky	44
5.1.6 Cíle	44
5.1.7 Programy	44
5.1.8 Odpovědnost vedení	44
5.1.9 Představitel vedení	44
5.1.10 Infrastruktura a pracovní prostředí	45
5.1.11 Lidské zdroje	45
5.1.12 Komunikace a konzultace	45
5.1.13 Dokumentace a její řízení	46
5.1.14 Nakupování	46
5.1.15 Řízení provozu, výroby a poskytování služeb	46
5.1.16 Havarijní připravenost	47
5.1.17 Kontrola a opatření k nápravě	48
5.1.18 Spokojenost zákazníka	48
5.1.19 Neshoda, náprava a prevence	48

5.1.20 Záznamy	48
5.1.21 Interní audit	48
5.1.22 Přezkoumání vedením	49
5.2 Finanční analýza	49
6 Návrh optimálního systému řízení jakosti	54
6.1 Politika	56
6.2 Plánování	58
6.3 Environmentální aspekty	58
6.4 Rizika	59
6.5 Další právní a jiné požadavky	59
6.6 Cíle	59
6.7 Programy	59
6.8 Odpovědnost vedení	59
6.9 Představitel vedení	60
6.10 Infrastruktura a pracovní prostředí	60
6.11 Lidské zdroje	60
6.12 Komunikace a konzultace	60
6.13 Dokumentace a její řízení	60
6.14 Nakupování	61
6.15 Řízení provozu, výroby a poskytování služeb	61
6.16 Havarijní připravenost	61
6.17 Kontrola a opatření k nápravě	62
6.18 Spokojenost zákazníka	62
6.19 Neshoda, náprava a prevence	62
6.20 Záznamy	62
6.21 Interní audit	62
6.22 Přezkoumání vedením	63

6.23 Ekonomické vyčíslení návrhu	64
7 Závěr.....	65
8 Summary	67
9 Seznam použité literatury	68
10 Seznam zkratk	69
11 Seznam obrázků a tabulek.....	70
12 Seznam příloh.....	71
13 Přílohy	72

1 Úvod

Systémy řízení jakosti zaznamenaly na konci 20. století veliký boom. Díky zrychlování ekonomického vývoje, rostoucí konkurenci a měnící se filosofii managementu je téměř samozřejmé, že jakost není pouze záležitostí výrobních podniků, ale je nezbytná i v oblasti služeb, státní správy a vůbec celé veřejnosti. Jakost se týká každého z nás, jelikož jejím cílem je uspokojení přání a potřeb zákazníků a všech zúčastněných stran.

Dnes mají systémy řízení jakosti zavedeny téměř všechny firmy, avšak donedávna jakost představovala značnou konkurenční výhodu.

V rámci systému managementu kvality jsou realizovány dílčí procesy zabezpečování kvality v souladu s normami EU. Na rozdíl od HACCP normy ISO nejsou podmínkou pro fungování potravinářských firem, avšak staly se jejich nezbytnou součástí. Zaručují určitý jakostní standard. Certifikace podle norem ISO je vhodná zejména jako příprava na další systémy jakosti.

V práci se zabývám také integrovaným systémem řízení jakosti (IMS). Tento systém má daleko větší vliv na kvalitu, na snižování nákladů a na konkurenceschopnost podniku.

V dnešní době je již řada českých firem na světové úrovni a to hlavně díky zavedeným systémům řízení jakosti. Ráda bych proto vysvětlila význam pojmu jakost, přiblížila některé systémy řízení jakosti a zdůraznila jejich důležitost při podnikání.

Cílem práce je navrhnout optimální systém řízení jakosti v subjektu Maso Planá, a. s. odpovídající aktuálním poznatkům managementu kvality a uplatnit moderní přístupy k řízení kvality v tomto podniku.

2 Literární přehled

2.1 Vymezení základních pojmů

Existuje mnoho **definic** a různorodých přístupů k vymezení pojmu jakost (kvalita). Veber (VEBER, 2002) uvádí některé z nich:

- Jakost je způsobilost pro užití (Juran).
- Jakost je shoda s požadavky (Crosby).
- Jakost je to, co za ni považuje zákazník (Feigenbaum).
- Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí (Tauchi).

Definici jakosti uvádí také norma ČSN ISO 8402, když hovoří, že jakost je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Až do doby vydání uvedené normy byla totiž kategorie jakosti spojována téměř výhradně s určitým výrobkem.

Normou ČSN ISO 8402 je **entita** vymezena jako všechno to, co je možné individuálně popsat a vzít v úvahu, např. výrobek, proces, organizaci, systém, osobu atd. Navíc výrobek je nutné chápat jako výsledek činností a procesů, který může mít podobu služby, hardwaru, softwaru, zpracovaných materiálů, resp. jejich kombinace. Z toho vyplývá, že svou jakost mají nejenom výrobky, ale má ji i každý z nás, mají ji i tzv. systémy managementu jakosti.

Schopnost entity uspokojovat potřeby je odvozena od úrovně jejích znaků, častěji označovaných jako „**znaky jakosti**“. Zásadně můžeme tyto znaky členit na znaky kvantitativní (tj. měřitelné, jako např. rozměr, obsah vody, výkon apod.) a znaky kvalitativní – atributy, které nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující (např. příjemné vystupování, vůně, chuť atd.) (NENADÁL a kol., 1998).

Naopak Veber (VEBER, 2002) dělí znaky jakosti podle toho, zda se jedná o výrobek, produkt či službu. Rozlišuje tzv. inherentní znak produktu, procesu nebo systému týkající

se požadavku. Pod znaky jakosti výrobku řadí funkční vlastnosti, estetické či ergonomické vlastnosti apod., u jakostních znaků služby zmiňuje zdvořilost, vstřícnost či ochotu.

Řízení (management) jakosti je podle Hrušky (HRUŠKA, 2000) součástí funkce celkového řízení, která určuje a realizuje koncepci jakosti. Zahnuje provozní postupy a činnosti zaměřené na sledování procesů a na odstraňování příčin jejich neuspokojivého průběhu.

S tímto tvrzením souhlasí také Veber (VEBER, 2002), který řízení jakosti popisuje jako koordinované činnosti pro usměrňování a pro operativní, bezprostřední řízení organizace s ohledem na jakost.

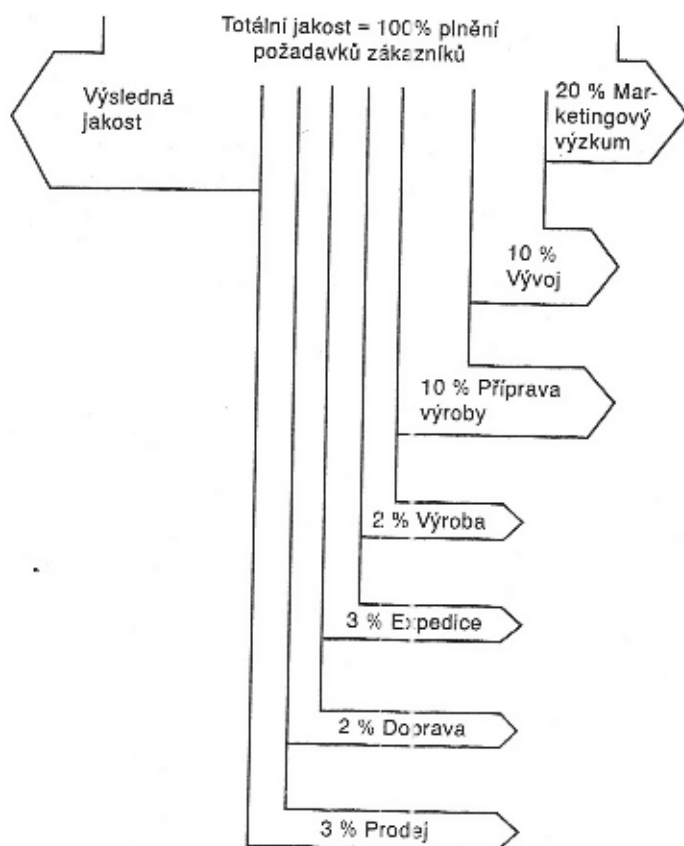
Systémem jakosti rozumíme organizační strukturu, postupy, procesy a zdroje potřebné pro realizaci managementu jakosti. Systém jakosti organizace je navrhován především pro uspokojování interních potřeb vedení organizace.

Plán jakosti je dokument, který vymezuje specifické metody, zdroje a sled činností spojených s určitým výrobkem, projektem nebo smlouvou (HRUŠKA, 2000).

Politikou jakosti lze dle Hrušky (HRUŠKA, 2000) i Vebera (VEBER, 2002) rozumět celkové záměry a směr působení organizace v oblasti jakosti oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením.

2.2 Jakost

V posledních dvou desetiletích stoupl význam jakosti ve světovém měřítku tak dramaticky, že se někdy hovoří o „revoluci jakosti“. Hlavním měřítkem jakosti je spokojenost zákazníka. Pojem totální jakost je myšlena dokonalá trefa do všech reálných i skrytých potřeb zákazníka, tj. ideál, ke kterému je možné se pouze přiblížit. Míra tohoto přiblížení je závislá na dokonalosti podnikového systému jakosti. Možné ztráty vlivem nedokonalosti systému znázorňuje následující obrázek č. 1.



Obr. 1 Možné ztráty vlivem nedokonalosti systému jakosti ve firmě

Pramen: Nenadál a kol., 1998

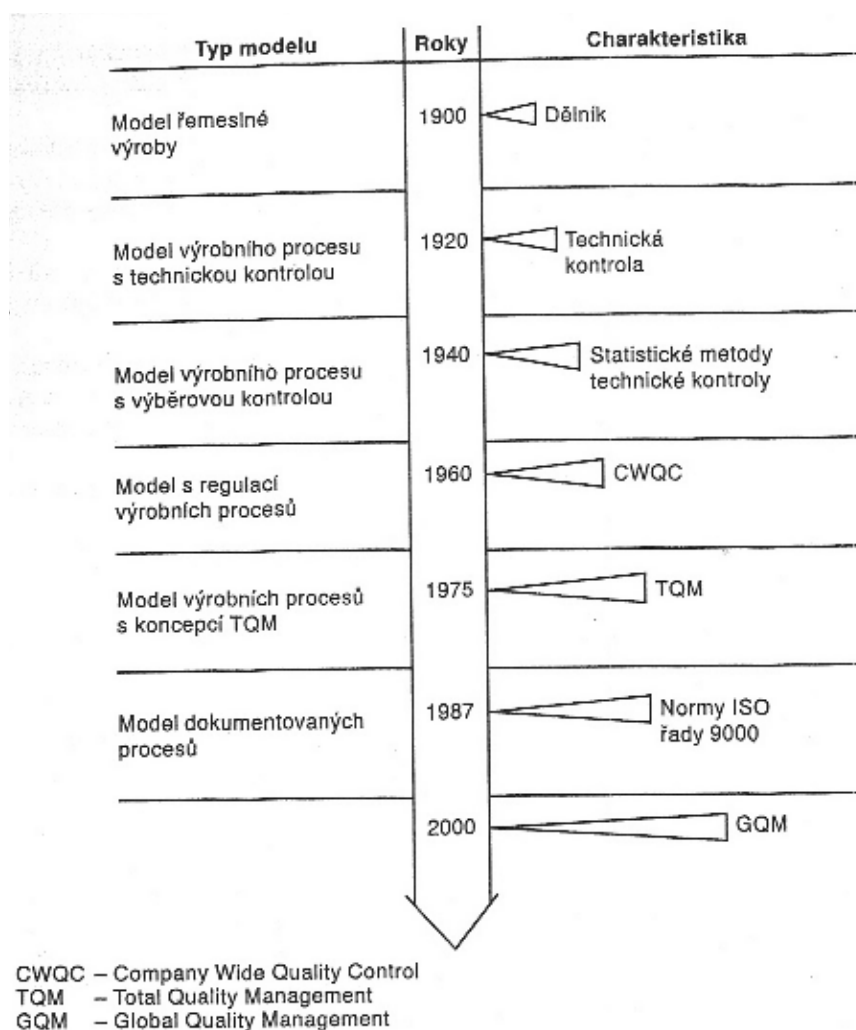
Z obrázku 1 je patrné, že asi z 80% se o výsledné jakosti rozhoduje už v předvýrobních etapách a že tedy osud jakosti a tím i prosperity mají ve svých rukou ne výrobní dělníci nebo techničtí kontrolori, ale v převážné míře manažeři a technici. Proto je mimořádně důležité zaměřit management jakosti právě na ty fáze podnikových procesů, které samu výrobu nebo poskytnutí služby předcházejí. Je bohužel smutnou skutečností, že v naprosté většině našich podniků můžeme najít největší nedostatky zabezpečování jakosti při marketingovém průzkumu trhu, vývoji, technické a organizační přípravě výroby (NENADÁL a kol., 1998).

Veber (VEBER, 2002) hovoří o tom, že kvalita byla v minulosti řadou výrobců a poskytovatelů služeb využívána jako konkurenční výhoda. V současnosti na tento rys výrobků a služeb pohlížíme jako na samozřejmost. Naopak, kdo není schopen garantovat standardní úroveň kvality, má minimální naději na úspěch. Kvalita výrobků a služeb se promítá do celkové ekonomiky každé firmy.

Ač se autoři v některých pojetích jakosti liší, ve všech lze spatřit jako hlavní cíl uspokojení potřeb a přání zákazníka. Stále lze považovat za aktuální heslo, které se traduje již několik stolení „náš zákazník – náš pán!“.

2.2.1 Historický vývoj

Zájem člověka o jakost sahá až do dob Aristotela, avšak největším rozvojem prošly systémy zabezpečování jakosti ve 20. století. V jeho časové ose lze rozeznat několik odlišných stadií, znázorněných na obrázku č. 2.



Obr. 2 Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století

Pramen: Nenadál a kol., 1998

Takzvaný model řemeslné výroby byl postaven na tom, že dělník přicházel velmi často do přímého styku se zákazníkem. Výhodou byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka, známou nevýhodou nízká produktivita práce.

Výraznou nevýhodou modelu s technickou kontrolou byla skutečnost, že výroba i další skupiny pracovníků začaly mít pocit, že péče o jakost není součástí jejich povinností (NENADÁL a kol., 1998).

2.2.2 Plánování

Plánování jakosti je důležitou a neoddělitelnou součástí managementu jakosti. Je základním východiskem všech dalších činností, což se promítá jak v Juranově trilogii jakosti (plánování jakosti – řízení jakosti – zlepšování jakosti), tak v Demingově cyklu PDCA. Čím lépe jsou výchozí záměry a návrhy propracovány, tím méně problémů se vyskytuje při vlastní realizaci, což v konečném důsledku vede jak k úspoře nákladů, tak ke zkrácení celkové doby od záměru k realizaci (NENADÁL a kol., 1998).

Podle normy ČSN ISO 8402 lze plánování jakosti stručně definovat jako činnosti, které stanovují cíle a požadavky na jakost a aplikaci prvků systému jakosti. Podle současného výkladu plánování jakosti zahrnuje zejména tři oblasti:

1. plánování výroby,
2. plánování pro řízení a provoz,
3. vypracování plánů jakosti a opatření pro zlepšování jakosti.

Plánování jakosti je projektovou činností. Mělo by probíhat v multifunkčním týmu, jehož složení závisí na konkrétním řešeném úkolu a mění se v závislosti na stadiu projektu plánování (PLURA, 1995).

2.2.2.1 Cíle

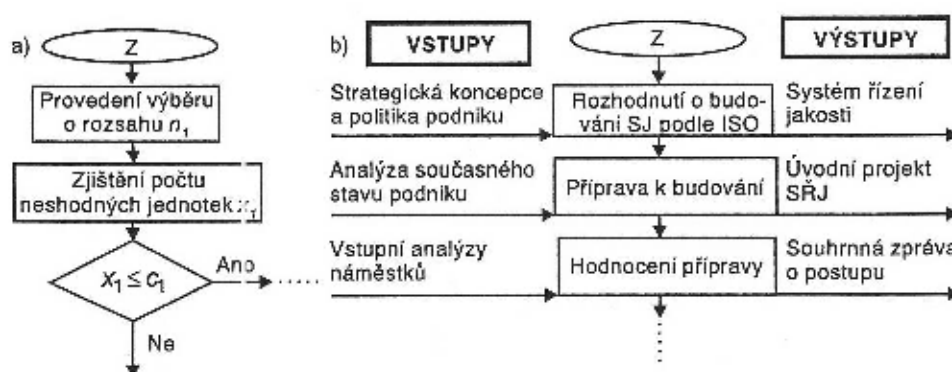
Důležitou otázkou a východiskem pro plánování jakosti je stanovení budoucích cílů jakosti, které by měly představovat kvantifikovatelné údaje o znacích jakosti, kterých se má dosáhnout k určitému termínu. Od těchto cílů se tedy odvíjí i časový harmonogram všech činností. Stanovené cíle jakosti by měly být srozumitelné, reálné (dosažitelné), optimalizující celkový výsledek (nejen dílčí výsledky) a ekonomické, tedy přínosy z realizace těchto cílů by měly být vyšší než náklady na jejich zavedení. Důležité je si uvědomit, že východiskem pro formulaci cílů jakosti musí být podrobné a trvalé zkoumání potřeb zákazníků (NENADÁL a kol., 1998).

2.2.3 Základní nástroje řízení jakosti

Existuje mnoho metod a nástrojů řízení jakosti. My se budeme zabývat těmi snadno aplikovatelnými a nejúčinnějšími, kterými jsou: sedm základních a sedm nových nástrojů řízení jakosti.

2.2.3.1 Sedm základních nástrojů řízení jakosti

Skupinu sedmi základních nástrojů řízení jakosti tvoří: kontrolní tabulky, vývojové diagramy (viz obrázek č. 3), histogramy, diagramy příčin a následků, Paretovy diagramy, bodové diagramy, regulační diagramy. Uvedené metody se řadí k jednoduchým statistickým metodám, ale jejich účinnost je velmi vysoká a lze pomocí nich odhalovat a analyzovat velkou část problémů s jakostí (NENADÁL a kol., 1998).



Obr. 3 Ukázka a) lineárního vývojového diagramu, b) vývojového diagramu vstup/výstup

Pramen: Nenadál a kol., 1998

2.2.3.2 Sedm „nových“ nástrojů řízení jakosti

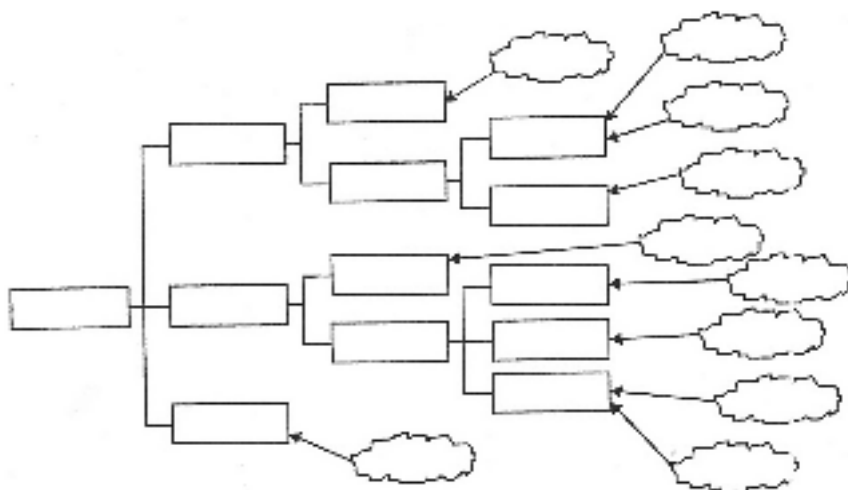
Zatímco sedm základních nástrojů nachází uplatnění zejména při řešení problémů operativního řízení jakosti, sedm „nových“ nástrojů napomáhá k tomu, aby jakost byla implementována v každém manažerském rozhodnutí na všech úrovních řízení (MIZUNO, 1988).

Označení „nové“ neznamena, že by nahrazovaly sedm základních nástrojů, ale vztahuje se k tomu, že tyto nástroje měly pomoci v nové éře řízení jakosti.

Řadíme sem tyto metody:

- afinitní diagram,

- diagram vzájemných vztahů,
- systematický (stromový) diagram,
- maticový diagram,
- analýza údajů v matici,
- diagram PDPC (viz obrázek č. 4),
- síťový graf (GITLOW, 1990).



Obr. 4 Struktura diagramu PDPC

Pramen: Nenadál a kol., 1998

2.3 ISO

ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci) je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů (členů ISO). Mezinárodní normy obvykle připravují technické komise ISO. Každý člen ISO má právo být v této komisi zastoupen. Práce se zúčastňují také vládní i nevládní mezinárodní organizace, s nimiž ISO navázala pracovní styk. ISO úzce spolupracuje s Mezinárodní elektrotechnickou komisí (IEC) ve všech záležitostech normalizace v elektrotechnice (ČSN EN ISO 9001:2001).

2.3.1 Vývoj norem

Když byly v roce 1987 poprvé zveřejněny normy řady ISO 9000, jen málokdo předpokládal, jak výrazným způsobem ovlivní nejen rozvoj v oblasti zabezpečování jakosti, ale i mezinárodní obchod a dodavatelsko-odběratelské vztahy na celém světě. Původní soubor pěti norem se postupně rozrůstal, vznikaly i normy řady ISO 10000 a v roce 1994 byly normy řady ISO 9000 poprvé významně revidovány. Tato revize však

nepřinesla žádoucí zvrat v tom smyslu, aby byl obsah norem přizpůsoben dynamickým rozvojovým trendům v moderním managementu jakosti. Proto bylo v ISO/TC 176 rozhodnuto o druhé zásadní revizi souboru norem řady ISO 9000, který byl vydán na konci roku 2000 (ROSA a kol., 2001).

2.3.2 Všeobecné požadavky normy ISO 9001:2001 na organizaci

Organizace musí v souladu s požadavky této mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

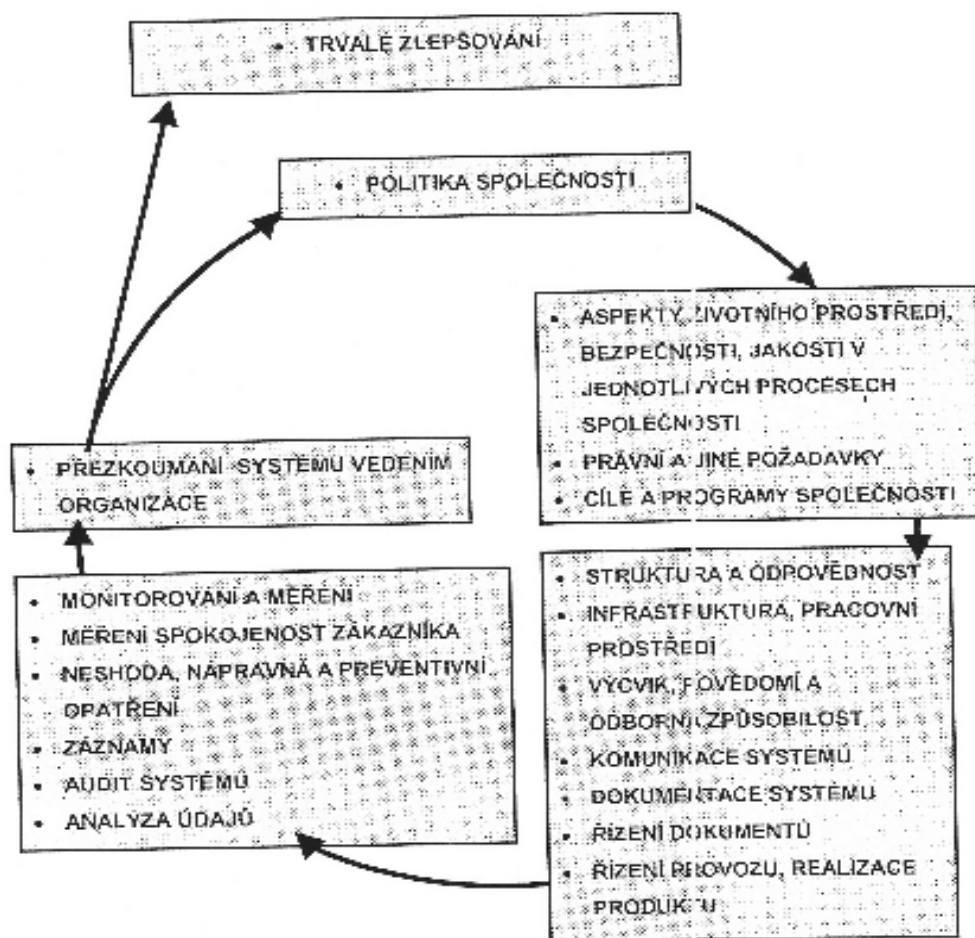
Organizace musí:

- identifikovat procesy potřebné pro systém managementu jakosti a pro jejich aplikaci v celé organizaci (procesy pro činnosti managementu, zajišťování zdrojů, realizaci výrobků a měření),
- určit pořadí a vzájemné působení těchto procesů,
- určit kritéria a metody potřebné pro zajištění, aby jak fungování, tak řízení těchto procesů byly efektivní,
- zajistit dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování procesů a pro jejich monitorování,
- monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy,
- uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.

Tyto procesy musí být organizací řízeny v souladu s požadavky této mezinárodní normy. Zvolí-li si organizace zajištění externího zdroje pro jakýkoli proces, který ovlivňuje shodu výrobku s požadavky, musí organizace zajistit řízení těchto procesů. Řízení těchto procesů z externích zdrojů musí být identifikováno v rámci systému managementu jakosti (ČSN EN ISO 9001:2001).

2.4 Integrovaný systém řízení podle ISO 9001:2001, ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:1999

Podstatu použitého přístupu znázorňuje následující schéma na obrázku č. 5:



Obr. 5 Model integrovaného systému řízení

Pramen: Integrovaný systém řízení, 2001

Zavedení a udržování systémů řízení jakosti, environmentu a bezpečnosti má také podle Vebera (VEBER, 2002) řadu společných rysů, pro které je vhodné je spojit. Toto spojení může mít rovinu jak organizační, tak dokumentační, záznamovou, kontrolní apod. Impulzem k integraci těchto systémů je i záměr zjednodušení a zhospodárnění provozu integrovaného systému ve srovnání s provozováním tří izolovaných manažerských systémů.

2.4.1 Všeobecné požadavky

Organizace musí vytvořit a udržovat systém integrovaného managementu, podle požadavků uvedených v mezinárodních normách, dokumentovat, uplatňovat a neustále zlepšovat jeho efektivnost (INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ, 2001).

2.4.2 Politika

Vrcholové vedení organizace musí stanovit politiku environmentální, jakosti a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a zajistit, aby politika:

- a) odpovídala záměrům organizace,
- b) obsahovala závazek k neustálému zlepšování efektivnosti systému, prevenci znečišťování a zvyšování úrovně BOZP,
- c) obsahovala závazek k plnění požadavků, příslušných právních předpisů BOZP, zákonů a nařízení na ochranu životního prostředí,
- d) poskytovala rámec pro stanovování a přezkoumání cílů jakosti, environmentálních cílů a cílových hodnot a jasně uváděla celkové cíle BOZP a odpovídala povaze a rozsahu rizik v organizaci,
- f) byla sdělována všem zaměstnancům, pochopena a vytvořila povědomí jednotlivých zaměstnanců o jejich povinnostech,
- h) byla pravidelně přezkoumávána, k zajištění trvalé vhodnosti a přiměřenosti (INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ, 2001).

2.4.3 Plánování

1. Organizace musí identifikovat procesy potřebné pro fungování integrovaného systému řízení (IMS) a jeho použití v rámci organizace, určit pořadí a vzájemné působení těchto procesů.
2. Organizace musí vytvořit a udržovat postupy i identifikaci environmentálních aspektů svých činností a služeb.
3. Organizace musí zavést a udržovat dokumentované postupy identifikace nebezpečí a hodnocení rizik a zavedení nezbytných opatření k jejich řízení.
4. Organizace musí vytvořit a udržovat postup identifikace a zajištění přístupu k právním a jiným předpisům, kterým podléhá.
5. Vrcholové vedení organizace musí zajistit, aby pro příslušné funkce a úrovně organizace byly stanoveny a dokumentovány cíle jakosti, BOZP a environmentální cíle.

6. Organizace musí stanovit a udržovat program managementu environmentálního a BOZP a zajistit plánování jakosti pro plnění svých cílů. Program musí zahrnovat dokumentování (INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ, 2001).

2.4.4 Zavedení a provoz

2.4.4.1 Struktura a odpovědnost

Odpovědnosti a pravomoci všech pracovníků, kteří řídí, provádějí a ověřují činnosti, které mohou mít vliv na jakost, životní prostředí a rizika BOZP u činnosti, zařízení a procesu v organizaci se musí definovat, dokumentovat a sdělovat za účelem podpory integrovaného managementu. Hlavní odpovědnost za IMS je na vrcholovém vedení.

Vrcholové vedení musí jmenovat člena vedení, který bez ohledu na jiné odpovědnosti musí mít odpovědnost a pravomoci zahrnující:

- uplatňování na všech místech a oblastech provozu v organizaci,
- zajištění, že integrovaný systém řízení je stanoven, zaveden a udržován včetně potřebných procesů, plnění požadavků,
- podávání zpráv vrcholovému vedení o fungování, výsledcích, výkonnosti a potřebách zlepšování integrovaného systému řízení pro přezkoumání vedením,
- prosazování povědomí o požadavcích zákazníka v celé organizaci (INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ, 2001).

2.4.4.2 Management zdrojů

Vedení organizace musí určovat a zajistit potřebné zdroje pro:

- zavedení, udržování a neustálé zlepšování efektivnosti svého integrovaného systému řízení,
- zvyšování spokojenosti zákazníka.

Mezi tyto zdroje patří lidské zdroje a speciální dovednosti, technologie, finanční zdroje a infrastruktura.

Organizace musí určit, poskytovat a udržovat infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na produkt. Infrastruktura zahrnuje, je-li to vhodné:

- budovy, pracovní prostory a související technické vybavení,

- zařízení pro proces (jak hardware, tak software),
- podpůrné služby (např. přepravu nebo komunikaci).

Zaměstnanci musí být odborně způsobilí k provádění činností, které mohou ovlivnit na pracovišti jakost, životní prostředí, pracovní zdraví a bezpečnost (INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ, 2001).

2.4.4.3 Konzultace a komunikace

Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly vytvořeny a udržovány vhodné procesy obousměrné komunikace v rámci organizace, aby se komunikace uskutečňovala s ohledem na informace a efektivnost IMS.

Organizace musí určit a uplatňovat efektivní způsoby pro komunikování se zákazníky s ohledem na:

- informace o produktu,
- vyřizování poptávek, smluv nebo objednávek, včetně jejich dodatku,
- zpětnou vazbu od zákazníka, včetně stížností zákazníka.

Zaměstnanci musí být:

- zapojeni do vývoje a přezkoumání koncepcí a postupu k řízení rizik,
- konzultování, jestliže dochází ke změnám, které ovlivní BOZP na pracovišti,
- zastupování v záležitostech BOZP,
- informování, kdo je jejich zástupcem a zvláštním zástupcem vedení pro záležitosti BOZP (INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ, 2001).

2.4.4.4 Dokumentace

Organizace musí vytvořit a udržovat příručku integrovaného systému řízení obsahující informace na vhodném nosiči, např. v tištěné nebo elektronické formě. Rozsah dokumentace integrovaného systému řízení se může v jednotlivých organizacích lišit, a to s ohledem na velikost organizace a druh činností, složitost procesu a jejich vzájemné působení, a odbornou způsobilost pracovníků (ŠTRUNC, 2001).

2.4.4.5 Realizace produktu a řízení provozu

Organizace musí plánovat a rozvíjet procesy potřebné pro realizaci produktu. Při plánování realizace produktu musí organizace, je-li to vhodné, určit:

- cíle jakosti a požadavky na produkt,
- potřebu vytvořit procesy a dokumenty a poskytnout zdroje, které jsou specifické pro produkt,
- požadované činnosti při ověřování, validaci monitorování, kontrole a zkoušení, které jsou specifické pro produkt, a kritéria pro přijetí produktu,
- záznamy potřebné pro poskytnutí důkazu, že realizační procesy a výsledný produkt splňují požadavky.

Organizace musí plánovat a řídit návrh a vývoj výrobku. V průběhu plánování návrhu a vývoje musí organizace určit:

- etapy návrhu a vývoje,
- přezkoumání, ověřování a validaci, které jsou vhodné pro každou etapu návrhu a vývoje,
- odpovědnosti a pravomoci při návrhu a vývoji.

Ve vhodných etapách se musí v souladu s plánovanými činnostmi provádět systematická přezkoumání návrhu a vývoje.

Změny návrhu a vývoje se musí identifikovat a musí se o tom udržovat záznamy.

V procesu nakupování musí organizace:

- zajistit, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifikovaným nákupním požadavkům,
- stanovit a udržovat postupy pro identifikovaná rizika a aspekty pro zboží, služby, zařízení a nakupované služby používané organizací a sdělovat příslušné postupy a požadavky dodavatelům a smluvním partnerům,
- hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace.

Organizace musí zachovávat shodu výrobku v průběhu interního zpracování a dodání do zamýšleného místa určení. Toto zachování shody musí zahrnovat identifikaci, manipulaci, balení, skladování a ochranu (INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ, 2001).

2.4.4.6 Havarijní připravenost a řízení neshodného produktu

Organizace musí vytvořit a udržovat plány a postupy pro:

- identifikaci možností vzniku incidentu a havarijních situací,
- včasnou a správnou reakci na ně,
- prevenci a zmírnění pravděpodobných nemocí, zranění a environmentálních dopadů, které mohou tyto situace způsobit.

Musí zajišťovat, že produkt, který není ve shodě s požadavky na produkt, je identifikován a řízen, aby se zabránilo jeho nezamýšlenému použití nebo dodání (INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ, 2001).

2.4.5 Kontrola a opatření k nápravě

Organizace musí plánovat, vytvořit, uplatňovat a udržovat postupy monitorování, měření, analýzy a zlepšování, které jsou potřebné k:

- a) prokázání shody produktu,
- b) zajištění shody s integrovaným systémem řízení,
- c) monitorování a měření účinnosti a neustálému zlepšování efektivity integrovaného systému řízení,
- d) pravidelnému monitorování klíčových znaků procesů a činností s významným dopadem na životní prostředí.

Jako jeden ze způsobů měření výkonnosti IMS musí organizace monitorovat informace vztahující se k pocitu zákazníka. Musí se stanovit metody pro získávání a využívání těchto informací. Musí se monitorovat a měřit znaky produktu, aby se ověřilo, že jsou splněny požadavky na produkt.

V případě neshody produktu musí organizace konat jedním nebo více následujícími způsoby:

- přijmout opatření k odstranění zjištěné neshody,

- povolit užívání, uvolnění nebo schválení na podkladě výjimky vydané příslušným orgánem a pokud je to možné zákazníkem,
- přijmout opatření k zamezení původně zamýšleného použití nebo upotřebení.

Organizace musí vytvořit a udržovat program auditů a postupy pro provádění auditů. Musí provádět interní audity v plánovaných intervalech za účelem zjištění, zda IMS:

- odpovídá plánovaným činnostem IMS, včetně požadavků této normy a požadavků stanovených organizací,
- je správně zaveden a udržován,
- je efektivní při naplňování politiky a cílů organizace.
- přezkoumání výsledků předchozích auditů,
- poskytování informací o výsledcích auditů vedení organizace.

Vedení odpovědné za auditovanou oblast musí zajistit, aby byla bez zbytečných průtahů provedena opatření k odstranění zjištěných neshod a jejich příčin (INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ, 2001).

2.4.6 Přezkoumání vedením

Vrcholové vedení musí v plánovaných intervalech přezkoumávat integrovaný systém řízení, aby byla zajištěna jeho trvalá vhodnost, přiměřenost a efektivita.

Vstup pro přezkoumání vedením musí obsahovat informace o:

- a) výsledcích auditu,
- b) zpětné vazbě od zákazníka,
- c) výkonnosti procesu a shodě produktu,
- d) stavu preventivních a nápravných opatření,
- e) následných opatřeních z předchozích přezkoumání vedením,
- f) změnách, které by mohly ovlivnit integrovaný systém řízení,
- g) doporučeních ke zlepšení s ohledem na závazek trvalého zlepšování.

Výstup z přezkoumání vedením musí zahrnovat veškerá rozhodnutí a opatření vztahující se k:

- a) zlepšování efektivity integrovaného systému řízení a jeho procesu,

- b) zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka,
- c) potřebám zdrojů (INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ, 2001).

2.5 Motivace zaměstnanců k dodržování jakosti

Řízení lidských zdrojů (personální management) je neodmyslitelnou součástí podnikového řízení a nabývá na zvláštní důležitosti právě v souvislosti s budováním a rozvojem moderních systémů jakosti.

Ať už jde o výzkum a vývoj, řízení společnosti, řízení jakosti či jakýkoli jiný aspekt podnikání, aktivní silou jsou vždy lidé. Ti mají vlastní vůli, vlastní názory a svůj vlastní způsob uvažování. Jestliže sami zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k realizaci podnikových cílů, nikdy nemůže dojít k jejich úspěšnému naplnění.

Motivační systémy našich podniků jsou stále ještě v nevážené míře založeny na peněžní odměně a ani této stimulační formy není mnohdy účinně využíváno. Deformace minulých období v mnohých podnicích ještě stále přežívají a jsou natolik silné, že často působí jako zábrany zvyšování produktivity práce, jakosti a tudíž i snižování nákladů (NENADÁL, 1998).

Jaké jsou tedy obecné potřeby zaměstnanců vedle jejich běžné peněžní odměny?

- smysluplná a tvůrčí práce,
- pocit vzájemné důvěry,
- pocit uznání,
- pocit jistoty a bezpečí,
- informovanost (HAGEMAN, 1992).

2.6 Audity

Podle Hrušky (HRUŠKA, 2000) je audit jakosti systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů.

Audity jsou specifickou formou kontrolní činnosti, jejichž smyslem je nezávisle, systematicky a objektivně hodnotit prověřovaný předmět. Prověrky jakosti představují

specifickou formu kontroly, která může být zaměřena jak na výrobky (služby), tak na procesy. Předmětem auditu ovšem může být i systém řízení jakosti (viz obrázek č. 6).



Obr. 6 Druhy auditů

Pramen: Veber a kol., 2002

Horáček (HORÁČEK, 1993) uvádí, že inspekční a kontrolní činnosti lze v systémech jakosti nalézt na střední a operativní úrovni řízení, auditní činnosti jsou hlavním diagnostickým nástrojem vrcholového managementu a fungují jako zpětná vazba poskytující informace o stavu systémů jakosti podniku a procesů v něm probíhajících.

Hlavním cílem každého auditu musí být zjišťování faktů, nikoli chyb. Konkrétně lze cíle auditů definovat následovně:

- zjistit, zda podnik má vybudovaný systém jakosti,
- zjistit, zda dokumentovaný systém jakosti a jeho jednotlivé prvky, procesy, výrobky nebo služby či pracovníci odpovídají požadavkům příslušných norem či směrnic,
- zjistit, zda je dokumentovaný systém jakosti uveden v život,
- ověřit, zda reálné procesy probíhají v souladu s dokumentovaným systémem stále a za všech okolností,
- ověřit, zda implementace systému jakosti je účinná, tzn. zda systém jakosti plní svůj základní cíl – vytvoření podmínek pro splnění požadavků zákazníka,
- poskytnout jasnou a přesnou formulaci zjištěných neshod doložených objektivními důkazy,
- podat návrhy nápravných opatření nebo doporučení ke zlepšení (NENADÁL a kol., 1998).

3 Cíl a metodika práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu řízení jakosti v potravinářském podniku Maso Planá, a. s. prostřednictvím analýzy stávajících systémů řízení jakosti. Dále analýza konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím analýzy ekonomických ukazatelů (likvidity, rentability, poměru stálých a oběžných aktiv, obrátů a zadluženosti). Na základě zjištěných poznatků bude navržena optimální strategie pro řízení jakosti pro tento podnik k udržení i zlepšení jeho dosavadního postavení na trhu.

Analýza systémů řízení jakosti zachycuje několik oblastí podniku, ke kterým patří výroba, marketing, lidské zdroje, finance, výzkum a vývoj. Cílem je zhodnotit celkovou situaci jakosti v podniku prostřednictvím analýzy dle norem ISO.

Krátce je zhodnocena i oblast finanční. Na závěr je podniku navržen vhodný systém pro řízení jakosti, aby mohl být podnik dobrým konkurentem ostatním firmám s podobným zaměřením.

Teoretický přehled byl zpracován ze sekundárních pramenů, tzn. že informace byly získávány zejména z odborné literatury převážně českých autorů, která se týkala oblasti řízení jakost a také z norem souvisejících s daným problémem. V analytické části je provedena analýza podniku, hodnocení jakosti pomocí provedených auditů, uvedeny možné návrhy řešení zjištěných nedostatků a jsou vypočteny základní ukazatele finanční analýzy.

Podklady pro výpočet ukazatelů finanční analýzy jsou interním materiálem podniku Maso Planá, a. s. Výchozím bodem byla rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Informace z účetnictví firma poskytla za hospodářské roky 2004–2007.

Spolupráce s firmou probíhala na základě rozhovorů s ekonomickou ředitelkou firmy a bývalou ředitelkou pro jakost. Tento primární pramen byl stěžejní pro získávání informací o firmě. Na základě rozhovorů a zapůjčených podkladů byl utvořen komplexní pohled na firmu a vytvořena tak představa o současné, ale i minulé situaci podniku a jeho cílech. Zároveň tak bylo získáno mnoho cenných informací, které byly základem pro zpracování práce.

Tato metoda byla vybrána z toho důvodu, že poskytuje bezprostřední a komplexní výpovědi a díky tomu nedochází k různým nedorozumění, umožňuje pokládat doplňující otázky a v případě nejasností dochází k okamžitému řešení.

Další informace byly získávány z internetových stránek. Byly to převážně stránky www.masoplana.cz, www.agrofert.cz a stránky České společnosti pro jakost, o.s. www.csq.cz.

V průběhu práce, respektive u finanční analýzy, byla využita analogie mezi informacemi, která pomohla najít určité zákonitosti a vztahy mezi jednotlivými ukazateli.

Získané podklady byly základem pro zachycení současného stavu podniku a pro následná doporučení změn i úprav pro zlepšení postavení podniku v budoucnosti.

Pro výpočet finanční analýzy byly použity následující vzorce podle Růčkové (RŮČKOVÁ, 2007).

Ukazatele likvidity

- Okamžitá likvidita = pohotové peněžní prostředky / krátkodobé cizí zdroje
- Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé cizí zdroje
- Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje
- Pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje
- Obrátka pracovního kapitálu = tržby / pracovní kapitál

Ukazatele rentability

- Rentabilita celkových aktiv = čistý zisk / celková aktiva
- Rentabilita vlastního kapitálu = čistý zisk / vlastní kapitál
- Rentabilita tržeb = čistý zisk / tržby
- Rentabilita nákladů = 1 – rentabilita tržeb
- Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva

Ukazatele aktivity

- Obratovost zásob = tržby / zásoby
- Obrátka zásob (ve dnech) = 365 : obratovost zásob

- $\text{Obratovost pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky}$
- $\text{Obrátka pohledávek (ve dnech)} = 365 : \text{obratovost pohledávek}$
- $\text{Obratovost závazků} = \text{tržby} / \text{závazky}$
- $\text{Obrátka závazků (ve dnech)} = \text{obratovost závazků}$

Ukazatele zadluženosti

- $\text{Debt ratio (v \%)} = \text{celkové cizí zdroje} / \text{celková aktiva}$
- $\text{Equita ratio (v \%)} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$
- $\text{Finanční páka} = \text{celková aktiva} / \text{vlastní kapitál}$
- $\text{Debt / equity ratio} = \text{celkové cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}$
- $\text{Úrokové krytí} = (\text{zisk před úroky zdaněním} + \text{úroky placené}) / \text{úroky placené}$

4 Charakteristika organizace

4.1 Historie firmy

Historie firmy začíná v lednu 1973, kdy byla po 63 měsících výstavby uvedena do provozu pod názvem Masokombinát Planá nad Lužnicí a byla součástí Jihočeského průmyslu masného, n. p. České Budějovice. K 1. červenci 1990 došlo ke zrušení Jihočeského průmyslu masného České Budějovice a k vytvoření státních podniků z jeho bývalých závodů. Masokombinát Planá nad Lužnicí, státní podnik fungoval až do privatizace, tj. do prosince roku 1993.

4.2 Politika firmy

Cílem společnosti je, aby byla širokým okolím vnímána jako nadstandard ve všech oblastech své činnosti.

Oblasti činnosti firmy: návrh, zpracování, výroba, konzervace a dodávání masa a masných výrobků.

Cestu k vyšší spokojenosti zákazníků a veřejnosti nalézá firma:

- ve vstřícnosti, rychlosti a operativním poskytování jejích výrobků,
- v neustálém zlepšování ve vztahu k jakosti produktu a životnímu prostředí,
- v neustálém zlepšování a prevenci bezpečnosti práce,
- ve zvyšování efektivity systému managementu,
- v minimalizaci negativních environmentálních dopadů prevencí znečišťování,
- dodržování právních a jiných požadavků.

Zásady společnosti:

- absolutní orientace na zákazníka,
- maximalizace hodnoty pro konečného zákazníka,
- orientace na špičkové výsledky,
- správné produkty a jejich značka,
- vysoká výkonnost,
- rychlost a pružnost,

- inovativnost,
- osvojování nových technologií,
- globální myšlení a předvídavost,
- rozvoj tvůrčích lidských zdrojů,
- výkonnostní motivační systém,
- respektování společenské odpovědnosti a ekologičnosti,
- neustálé zlepšování a prevence znečišťování životního prostředí.

4.3 Současnost

Dne 6. prosince 1993 Fond národního majetku rozhodl o založení společnosti Maso Planá, a. s. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích pod spisovou značkou B 622, 1. ledna 1994. V současné době je Maso Planá, a. s. moderním masokombinátem splňujícím veškeré podmínky pro výrobu kvalitních potravin a řadí se mezi tři největší zpracovatele masa v České republice. Je členem skupiny Agrofert, do které dále patří Kostecké uzeniny a Penam. 1. 2. 2007 Maso Planá, a. s. zakoupila MASNU Studená a začlenila ji do firmy jako středisko.

V roce 2007 firma opětovně obhájila normu ISO, je také držitelem certifikátů EFSIS, FSIS (USDA) , IFS, ISO 9001:2000 a HACCP.

4.3.1 Výrobní program

Závod pracuje na principu kompletního výrobního programu – historie výrobku se tedy dá vysledovat od vlastní porážky až po jeho finální podobu. Maso Planá se neustále snaží nabízet nové technologie a oslovovat zákazníky novou chutí již známých pochutin, případně jejich vylepšenou recepturou. Jako první výrobce v ČR zahájil výrobu výsekových mas balených v ochranné atmosféře. Tato technologie prodlužuje dobu použitelnosti baleného výsekového masa. Jako první v ČR u vepřového masa informuje o dodavateli jatečních vepřů a o farmě, ze které toto zvíře pochází. Značení původu vepřového masa ještě není standardem ve většině Evropských zemí.

Na evropském trhu se společnost Maso Planá, a. s. zviditelnila např. propracovaným systémem identifikace hovězího masa, což je jedna z důležitých podmínek v oblasti bezpečnosti potravin. Zákazník si může přímo na www.masoplane.cz ověřit původ zakoupeného masa zadáním číselného EAN kódu ze zakoupeného balíčku.

4.3.1.1 Identifikace hovězího masa

Cíle projektu:

- Zajištění identifikace a zpětné dosledovatelnosti původu hovězího masa.
- Obnova důvěry spotřebitele v hovězí maso.

Partneři, kteří se podíleli na projektu „identifikace“:

- CompAct Bohemia s.r.o.
- EAN Czech.

Časový harmonogram Identifikace hovězího masa:

- *Květen 2001* – rozhodnutí vedení společnosti Maso Planá a.s. o zavedení funkčního systému na identifikaci hovězího masa.
- *Červen 2001* – oslovení společnosti CompAct Bohemia s.r.o. a EAN Česká republika.
- *Červenec – srpen 2001* – společné zavádění a testování systému do ostrého provozu.
- *Září 2001* – spuštění systému do ostrého provozu.
- *Duben 2004* – spuštění vyhledávání identifikace hovězího masa.

Průběh identifikace hovězího masa

Při příjmu zvířat musí pracovníci Maso Planá a. s. zkontrolovat ušní značku zvířete, dále průvodní doklad zvířete a příslušné veterinární potvrzení o zdravotním stavu zvířete. Pouze takové zvíře, které má všechny tyto náležitosti v pořádku může být zadáno do systému a posléze poraženo. Při jakékoli nesrovnalosti je zvíře odmítnuto a vráceno zpět chovateli.

Zvířata jsou po porážce oklasifikována (tj. zařazena do třídy podle zmasilosti a protučnosti) a označena interními jateckými etiketami. Poté jsou rozčtvrcena. Tyto etikety provází čtvrtě až do procesu bourání. Každá čtvrt' je v rámci systému jedinečná.

Hovězí čtvrt' označená jatečnou etiketou s čárovým kódem vstoupí do bourárny, zde je příslušný čárový kód přečten snímačem čárového kódu.

Výsekové hovězí maso označené již expediční etiketou vstupuje na balírnou masa. Zde se maso upraví na menší části dle velikosti balíčku. Sejmутím čárového kódu z expediční

etikety se vytiskne příslušný počet duplikátů podle toho, kolik částí vzniklo z původního kusu hovězího masa. Tyto etikety jsou vloženy přímo na balené maso. Stejný princip jako je uplatňován při označování baleného masa se využívá i u expedice volného výsekového masa.

Hlavním cílem je spokojený zákazník. Společnost Maso Planá, a. s. patří k dodavatelům, kteří chtějí dodávat na trh prvotřídní maso. Systém „identifikace hovězího masa“ oceňují i jejich odběratelé (www.masoplana.cz).

4.3.1.2 Technologie porážky

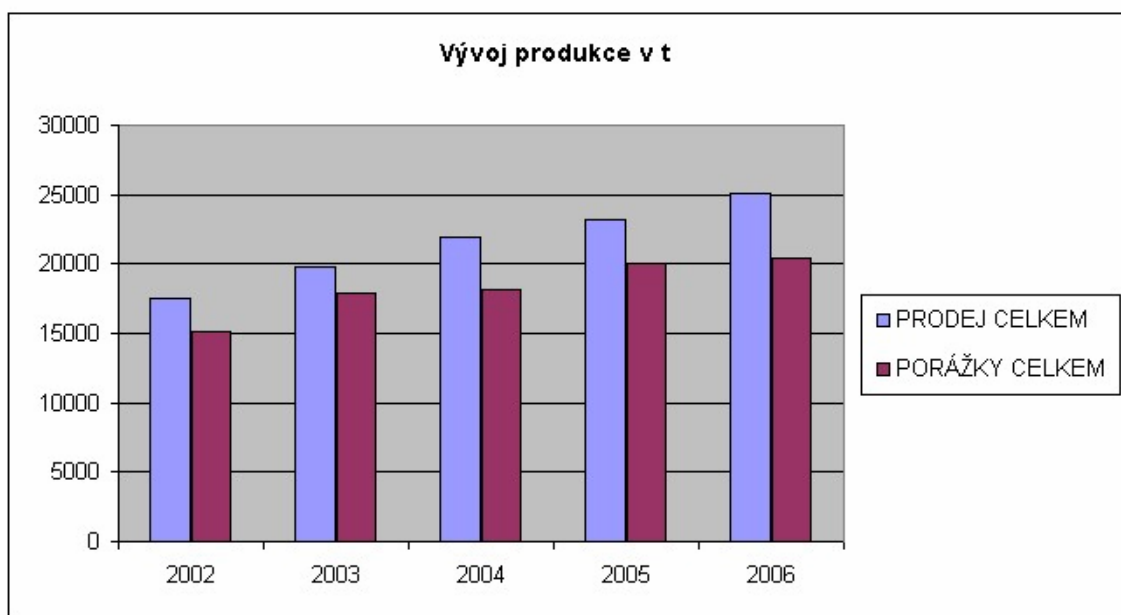
Společnost Maso Planá, a. s. jako první a zatím jediná v ČR zavedla novou technologii pro porážku jatečných vepřů. Omračování zvířat je prováděno oxidem uhličitým (CO₂). Jedná se o nejmodernější systém omračování, kdy se minimalizují vady masa způsobené stresem zvířat a zároveň se minimalizují krevní sraženiny. Díky této nové technologii maso uvolňuje méně masové šťávy než při omračování klasickým způsobem. Ztráty odkapem u zákazníka jsou tak výrazně nižší a je možné dosáhnout vyšší kvality výrobků pro konečného spotřebitele.

Porážková kapacita linky činí 150 ks za hodinu. Tato nová technologie plně odpovídá požadavkům EU. Investice ve výši bezmála 100 miliónů Kč zařadila Maso Planá, a. s. mezi přední zpracovatele masa. V lednu roku 2003 oslavili 30 let od otevření závodu v Plané nad Lužnicí. Ministr zemědělství Jaroslav Palas 23. ledna 2003 slavnostně otevřel zrekonstruovanou porážku vepřů. Vývoj produkce ukazuje následující tabulka č. 1 a obrázek č. 7.

Tabulka 1: Vývoj produkce v tunách

	2002	2003	2004	2005	2006
výseková masa	7318	9747	11664	12688	13755
masné výrobky a konzervy	10143	9991	10327	10556	11378
Prodej celkem	17461	19738	21991	23244	25133
Hovězí porážka v mase	2443	2812	2905	3060	4028
Vepřová porážka v mase	12722	15026	15273	17001	16332
Porážky celkem	15165	17838	18178	20061	20360

Zdroj: www.masoplana.cz



Obr. č. 7 Celkový vývoj produkce v tunách

Zdroj: Interní materiály firmy

4.3.1.3 Ochranné známky

Maso Planá, a. s. má u Úřadu průmyslového vlastnictví České republiky zapsány ochranné známky. Společnost je majitelem ochranné známky kombinované, barevné – Maso Planá, a. s. Maso veles PLANÁ NAD LUŽNICÍ (ochranná známka č. 181 832) a ochranné známky slovní na Kominický česnekový salám (ochranná známka č. 252859, spisová značka 182228). 282908 kombinovaná – Bohemia šunka, 282059 Burgunda – slovní, je vlastníkem průmyslového vzoru 33646 na barevný program balení masa.

Maso Planá, a. s. je jmenována školním závodem podle ustanovení čl. 4 Pravidel Ministerstva zemědělství ČR pro jmenování a činnost školních závodů učňovských zařízení, tzn. umožňuje praxi učňům SOU potravinářského zaměření.

4.3.1.4 Prohlášení o obalech

Společnost plní povinnosti vyplývající ze zákona o obalech č. 477/2001 Sb. Zpětný odběr obalů a využití odpadů z obalů prostřednictvím autorizované obalové společnosti EKO-KOM a.s.

4.3.2 Certifikáty

Od roku 1999 je společnost Maso Planá, a. s. držitelem certifikátu systému jakosti ISO 9001. Společnost je certifikována firmou Elbacert s mezinárodní působností. Jí udělené certifikáty jsou ceněny a uznávány na celém světě. Systém jakosti dle ISO 9001 je ve společnosti uskutečňován v souladu s jednotlivými normami. Audit dodržování všech norem probíhá dvakrát ročně.

V roce 2002 v rámci přechodu na novou normu ISO 9001:2001 společnost vytvořila systém HACCP (systém řízení kritických bodů), a začala se řídit americkým sanitačním řádem SSOP. Všechny tyto procesy jasně definuje politika jakosti Maso Planá, a. s., kterou je snaha stát se symbolem pro nadstandard v oboru.

Dne 29. 12. 2003 proběhla registrace společnosti Maso Planá, a. s. Krajskou veterinární správou pro Jihočeský kraj. Společnost po rozsáhlých investicích splňuje přísné hygienické podmínky vyhlášky č.201/2003 Sb. a vyhlášky č. 202/5003 Sb. a řadí se mezi nejmodernější zpracovatele masa a živočišných produktů v České republice. Činnosti, pro které byla společnost schválena a registrována:

- 1) výroba všech tepelně opracovaných masných výrobků z červeného masa,
- 2) výroba tepelně opracovaných masných výrobků z bílého masa,“
- 3) výroba konzerv a polokonzerv (hermetické plechové a plastové obaly),
- 4) výroba mletého masa a polotovarů z mletého masa,
- 5) balení masných polotovarů a masných pokrmů (lahůdek),
- 6) balení masných výrobků, mletého masa a polotovarů,
- 7) přeprava živočišných produktů (chlazených a mrazených potravin),
- 8) skladování nechlazených potravin,
- 9) přebalování masa a masných výrobků.

V polovině měsíce března 2004 byla společnost opětovně schválena Evropskou unií jako exportní závod v těchto činnostech: vepřová a hovězí porážka, zpracování syrového masa a masná výroba. Pro rok 2005 je schváleným subjektem pro dodávky masa a polotovarů z masa do Ruska. Ve dnech 8. až 11. března 2005 proběhl pravidelný EFSIS audit a společnost byla vyhodnocena ve skupině A pro vepřovou a hovězí porážku a pro bourání vepřového a hovězího masa. Tento audit ji opravňuje k dodávkám do sítě McDonalds.

V roce 2007 firma opětovně obhájila normu ISO a je také držitelí certifikátů EFSIS, FSIS (USDA) a IFS.

Výrobky oceněné značkou kvality udělovanou Ministerstvem zemědělství ČR:

- KLASA Bohemia kýta s kostí
- KLASA Bůčková roláda
- KLASA Bohemia plec s kostí
- KLASA Burgunda
- KLASA Šunkové párečky
- KLASA Pečené koleno
- KLASA Pečené ramínko
- KLASA Pečený rolovaný bok
- KLASA Klobása s medvědí česnekem
- KLASA Bohemia šunka plec
- KLASA Mleté maso ve střevě
- KLASA Rio Ebro
- KLASA Selská tlačinka
- KLASA Šunkové koleno
- KLASA Tradiční hrubozrnná paštika
- KLASA Játrová paštika
- KLASA Paštika s drůbežím masem
- KLASA Bohemia pražská šunka
- KLASA Šunková pěna
- KLASA Uherská pěna
- KLASA Vepřová paštika

4.3.3 Spolufinancování EU

Realizované projekty spolufinancované Evropskou unií – Evropským zemědělským orientačním a záručním fondem (EAGGF):

- CZ04.1.04/1.2.00.1/0017 Systém pro zvýšení bezpečnosti potravin,
- CZ04.1.04/1.2.00.1/0018 Rekonstrukce chlazení,

- CZ04.1.04/1.2.00.1/0019 Řízení, sledování a zaznamenávání stavu vnitřního klimatu v chladírnách, mrazírnách a výrobních prostorech,
- CZ05.1.04/1.2.00.2/0010 Hovězí pás,
- CZ05.1.04/1.2.00.2/0008 Odblaňovačky,
- CZ05.1.04/1.2.00.2/0009 Háky,
- CZ05.1.04/1.2.00.2/0007 Systém automatické identifikace pro zvyšování bezpečnosti potravin,
- CZ04.1.04/1.2.001/0022 Rekonstrukce porážkových linek ve společnosti Masna Studená, část rekonstrukce chlazení (www.masoplana.cz).

4.3.4 Ochrana ovzduší

Maso Planá, a. s., Průmyslová 499, Planá nad Lužnicí je provozovatelem středních a malých stacionárních zdrojů znečišťování ovzduší:

- jatka o kapacitě porážky větší než 50t denně - střední vyjmenovaný stacionární zdroj znečišťování ovzduší,
- opalování štětín na jatkách – střední nevyjmenovaný stacionární zdroj znečišťování ovzduší,
- udírny – střední vyjmenovaný stacionární zdroj znečišťování ovzduší,
- čerpací stanice nafty – střední vyjmenovaný stacionární zdroj znečišťování ovzduší,
- brusírna – malý stacionární zdroj znečišťování ovzduší,
- chladicí zařízení – malý nevyjmenovaný stacionární zdroj znečišťování ovzduší.

Zdroje jsou provozovány a monitorovány v souladu s požadavky legislativy. Orgánům státní správy podává hlášení, kde jsou uvedeny veškeré informace o úrovni znečišťování ovzduší, jak vyžaduje legislativa a jsou zde přístupné veřejnosti (www.masoplana.cz).

4.4 Skupina Agrofert

4.4.1 Historie

AGROFERT vznikl 25. 1. 1993 jako společnost s ručením omezeným. V roce 1994 došlo k transformaci na akciovou společnost (AGROFERT, a. s.).

Společnost byla ve svých počátcích zaměřena na obchod s hnojivy na českém trhu. Rychle se etablovala a začala každoročně výrazně zvyšovat objem svých tržeb. S postupným upevňováním své tržní pozice společnost rozšířila i svůj obchodní záběr o zemědělské komodity, potraviny, pesticidy, chemikálie, suroviny a pohonné hmoty.

Na počátku roku 1997 dospěla společnost AGROFERT, a. s. do stádia stabilizace obchodní i majetkové struktury. Tato získala značný vliv na trhu a její kapitálová síla výrazně převyšovala reálně dosaženou výši vlastního jmění společnosti. Za účelem zviditelnění skutečné hodnoty firmy bylo v stejném roce rozhodnuto o zásadní organizační změně. Na základě rozhodnutí řádné valné hromady bylo navýšeno základní jmění dceřiné společnosti AGROFERT HOLDING, a. s. o vklad části podniku AGROFERT, a. s. AGROFERT HOLDING, a. s. tímto krokem převzal veškeré obchodní aktivity své mateřské společnosti. AGROFERT, a. s. si ponechal aktivity v oblasti poskytování účetních služeb a organizačně ekonomického poradenství.

Dnes patří AGROFERT k nejdynamičtějším společnostem nejen v oboru svého podnikání, ale i v rámci celé české ekonomiky. Od roku 1996 pravidelně zaujímá ve výši zisku i obratu na jednoho zaměstnance čelní pozice v ČR.

Od počátku svého založení AGROFERT úspěšně propojil svoji obchodní činnost s realizací strategie na akvizici společností, které spadají do sféry jeho obchodních zájmů. Dnes společnost vlastní významné majetkové účasti ve zpracovatelských, výrobních a distribučních podnicích zemědělského, potravinářského a chemického průmyslu, které tvoří základ budované skupiny AGROFERT.

Strategie řízené expanze je založena na rychlé a efektivní restrukturalizaci majetkových účastí při současném striktním zachování ekonomické prosperity a stability všech zainteresovaných subjektů.

Okolo společnosti AGROFERT, a. s. se vytvořila silná skupina sdružující subjekty majících vazbu na českou chemii, zemědělství a potravinářství. Tato skupina je dnes obrátově největší skupinou v českém zemědělství a druhou největší v české chemii.

4.4.1.1 Milníky

1993

- 25. ledna – založení Agrofert s. r. o. (základní kapitál 100 tis. Kč) – čtyři zaměstnanci.

1994

- Transformace společnosti s ručením omezeným na AGROFERT a. s. (zákl. jmění 1 mil. Kč).
- Rozšíření obchodování o zemědělské komodity a agrochemii.

1995

- Společnost začala investovat do tuzemské distribuční sítě (kapitálové vstupy do společností typu ZZN a ACHP).
- Založen PRECOLOR a. s.
- Společnost se dostala do první pětky v soutěži "Exportér roku".

1996

- Vstup do české chemie – privatizace společnosti Precheza a. s.
- Založen joint venture s DUSLO Šala (PREFERT a. s.) – vstup do ACHP na Slovensku.

1997

- Portfolium firem se rozšiřuje o Lovochemii.
- Založení specializované firmy na obchod s pesticidy - Chemagra s. r. o.
- 20. května - založen AGROFERT HOLDING, a. s. (základním jmění 1 000 000,- korun).
- Vkladem části podniku AGROFERT a. s. (včetně obchodní části) do AGROFERT HOLDING, a. s. zvýšeno základní jmění na 617 000 000,- korun.

1998

- Rozšíření činnosti AGFTRADING, spol. s r. o. o obchod s komoditami.

- Sestavení 1. konsolidované účetní uzávěrky (zveřejnění výsledků celé skupiny podniků).

1999

- Ovládnutí DEZA a. s.
- První fúze v rámci skupiny - sloučení Chemagra spol. s r. o. + AGFTRADING, a. s.
- Rozšíření obchodování o pohonné hmoty.

2000

- Vstup do potravinářsko-zpracovatelského průmyslu (Maso Planá, MASNA Studená a Adex).
- Nákup kontrolního balíku akcií ve společnosti ALIACHEM, a. s. prostřednictvím společnosti AGROBOHEMIE a. s.
- Odkup podniků ZZN Pelhřimov a HYDRO Znojmo od NORSK HYDRO.
- 9. obrátově největší společnost v ČR.

2001

- Kapitálový vstup do podniků ZZN Tchecomalt group.
- 8. obrátově a 3. největší exportér v ČR.

2002

- Ovládnutí německé skupiny podniků v rámci SKW Piesteritz Holding GmbH.
- Odkup státního podílu FNM SR v Istrochem a. s. Bratislava.
- Fúze společnosti AGROFERT HOLDING, a. s. s PRECOLOR a. s.
- 2. obrátově a 1. dle výnosů na jednoho zaměstnance v ČR (100 nej).

2003

- Pokračování restrukturalizace a konsolidace stávajícího portfolia skupiny (fúze v sektoru zemědělství).
- největší vývozce v ČR (Czech top 100).
- 6. nejvýznamnější firma (Czech top 100).

2004

- Fúze společnosti AGROFERT HOLDING, a. s. a AGFTRADING, a. s. k 1. 9. 2004.
- Vstup do mlýnsko-pekárenského odvětví (PENAM 3. nejsilnější skupina na trhu).
- Zavedení nového informačního systému SAP k 1. 1. 2004.

2005

- Fúze společnosti AGROFERT HOLDING, a. s., AGROFERT a. s. a AGROPROFIT a. s. k 30. 6. 2005.
- Získání vlivu nad společností DUSLO Šala a. s.
- největší firma v ČR dle dosažených výnosů (Czech top 100).
- 7. největší zaměstnavatel (Czech top 100).
- Nákup kontrolního balíku společnosti Kostecké uzeniny a. s.
- Ovládnutí 100% podílu na základním kapitálu společnosti Penam s. r. o. (dnes Penam a. s.).
- Ovládnutí kontrolního balíku akcií skupiny podniků s významným ZZN Polabí a. s.

2006

- největší exportér (Czech top 100).
- Nový závod v Číně na výrobu titanové běloby: Anhui Precheza Titanium Dioxide Technology Company Ltd.
- Navýšení majetkové účasti v SKW Piesteritz.
- Akvizice potravinářských firem Hyza, THP a zemědělských společností Javor, Povážan na Slovensku.

4.4.2 Současnost

Od počátku svého založení AGROFERT úspěšně propojil svoji obchodní činnost s realizací strategie na akvizici společností, které spadají do sféry jeho obchodních zájmů. Dnes společnost vlastní významné majetkové účasti ve zpracovatelských, výrobních a distribučních podnicích zemědělského, potravinářského a chemického průmyslu, které tvoří základ budované skupiny AGROFERT.

Strategie řízené expanze je založena na rychlé a efektivní restrukturalizaci majetkových účastí při současném striktním zachování ekonomické prosperity a stability všech zainteresovaných subjektů. Okolo společnosti AGROFERT, a. s. se vytvořila silná skupina sdružující subjekty majících vazbu na českou chemii, zemědělství a potravinářství. Tato skupina je dnes obrátově největší skupinou v českém zemědělství a druhou největší v české chemii.

Předmět činnosti:

Společnost obchoduje s komoditami chemického a zemědělsko-potravinářského sektoru.

Obchodní portfolio:

- agrochemikálie,
- průmyslová hnojiva,
- chemikálie,
- zemědělské komodity a produkty pro výživu zvířat,
- živočišná výroba a vybrané potravinářské výrobky,
- pohonné hmoty a topné oleje.

Představenstvo:

- Předseda: Ing. Andrej Babiš
- Místopředseda: Ing. Zbyněk Průša
- Místopředseda: Ing. Roman Karlubík
- Místopředseda: Ing. Petr Cingr
- Člen: Ing. Jaroslav Kurčík
- Člen: Ing. Jiří Haspeklo
- Člen: Ing. Jaroslav Faltýnek

Dozorčí rada:

- Předseda: Ing. Petra Procházková
- Člen: JUDr. Libor Široký
- Člen: Ing. Blanka Rybová

4.4.3 Vize

Podniky dosahují výkonnosti srovnatelné s úrovní firem stejného rozsahu ve středoevropském regionu. Efektivita a stabilita podniků je založena na jejich zapojení do vertikálně uzavřeného systému Agrofert. Podniky jako celek představují stabilního partnera velkých obchodních řetězců (www.agrofert.cz).

4.4.3.1 Strategické cíle

Skupina Agrofert začala jako jedna z prvních budovat v českém zemědělsko-potravinářském sektoru systém uzavřených výrobních vertikál. Klíčovým důvodem této strategie bylo zajištění stability a korektnosti vztahu všech zapojených subjektů včetně garance řádného finančního vypořádání za poskytnutá plnění.

Prvním krokem k uzavření výrobní vertikály byl vstup do největšího zpracovatele krůtího masa v ČR podniku ADEX a pronájem podniku Krůta Hodonín. Tímto systémem je tak z 90 % pokryta výroba krůtího masa v ČR. Strategií skupiny je budování uzavřených vertikál i ve vztahu k porážkách červeného masa. Krokem k realizaci této strategie je získání majetkového podílu ve společnostech Maso Planá, a. s. a Masna Studená, a. s.

Akvizice v potravinářském průmyslu jsou logickým vyústěním snahy maximálně eliminovat rizika komplikovaného a rizikového toku financí za dodávky mezi jednotlivými články výroby potravin. Získáním potravinářských podniků – porážek, si společnost chrání finanční toky ze všech společností, které jsou na dodávky do těchto podniků napojeny.

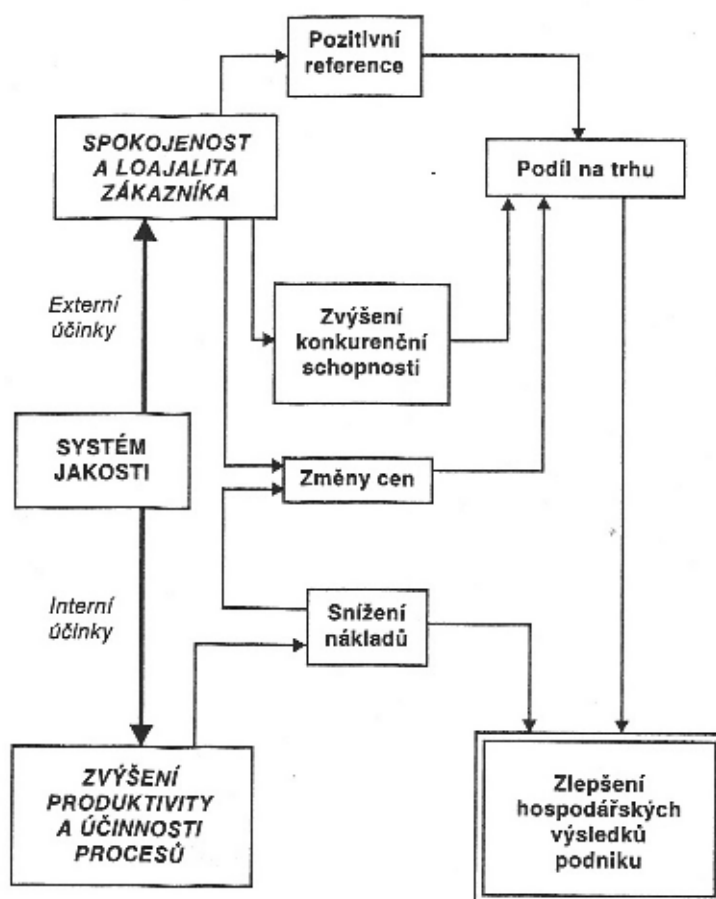
Z vybalancovaných platebních podmínek, které do oběhu uvolní značný objem vázaných finančních zdrojů, pak může profitovat celý zemědělsko - potravinářský sektor.

AGROFERT vytvořil první vertikálně integrovaný systém provázáním svých obchodních aktivit se sektory zemědělství a potravinářství. Tento systém byl přijat jako základ budování stabilnějších vztahů v celém českém zemědělství (www.agrofert.cz).

5 Diskuze

5.1 Analýza současného stavu v oblasti systému řízení

Organizace má vytvořen, uplatňuje a udržuje stávající systém řízení jakosti podle požadavků normy ISO 9001:2001 a snaží se současnými prostředky a způsoby neustále zlepšovat jeho efektivitu. Tohoto zlepšování je dosahováno využitím nástrojů systému řízení jakosti – interních auditů, nápravných opatření, cílů a politiky jakosti a přezkoumáním vedením. Tyto systémy mají různé účinky, některé z nich zobrazuje následující schéma na obrázku č. 8.



Obr. 8 Analýza některých účinků podnikových systémů jakosti

Pramen: Nenadál a kol., 1998

V oblasti životního prostředí a bezpečnosti není systém řízení dosud vybudován, dokumentován ani uplatněn.

5.1.1 Politika

Politika jakosti je vydána a je platná. Je třeba ji přezkoumat z hlediska vhodnosti a případně revidovat tak, aby obsahovala vizi společnosti. Neobsahuje jasný závazek k trvalému zlepšování efektivnosti systému řízení, ale poskytuje dostatečný základ pro stanovení měřitelných cílů jakosti. Je sdělována uvnitř společnosti a pracovníci s ní byli seznámeni formou školení. Životní prostředí ani bezpečnost nejsou dosud zahrnuty.

5.1.2 Plánování

Jednotlivé procesy jsou identifikovány v interních směrnících PQ (seznam směrnic je uveden v příloze č. 4). Na tyto směrnice navazují další dokumenty organizačního a provozního charakteru. Nejsou vždy určena kritéria a metody zajištění efektivní činnosti, řízení procesů a jejich monitorování. Organizace zajišťuje některé obslužné činnosti externími dodavateli. Vrcholové vedení zajišťuje určení požadavků zákazníka a snaží se o jejich plnění s cílem zvyšování jeho spokojenosti.

5.1.3 Environmentální aspekty

Požadavky týkající se zpracování a udržování dokumentovaného postupu pro plnění požadavků normy, jakož i samotná identifikace environmentálních aspektů nejsou ve společnosti v současné době prováděny.

5.1.4 Rizika

V současné době neexistuje postup ani systematický přístup k identifikaci rizik a jejich hodnocení. Na některých místech bylo identifikováno riziko hluku a ostatní infekce, provedeno měření a zařazeno orgánem hygieny jako rizikové. Toto zařazení však zdaleka nepostihlo celou šíři organizace pro běžný ani výjimečný provoz, ani činnosti všech pracovníků majících přístup na pracoviště (včetně dodavatelů a návštěv). Identifikovaná ani ostatní rizika nejsou řízena, nejsou zdrojem pro stanovování cílů. Opatření nejsou vždy adekvátní a není monitorována jejich účinnost. Přidělené osobní ochranné prostředky a pomůcky (OOPP) nejsou poskytovány vždy vzhledem k rizikům, která se vyskytují na jednotlivých pracovištích.

5.1.5 Další právní a jiné požadavky

Ve společnosti je zpracován a udržován dokumentovaný postup řízení legislativy a norem. V současné době je tento dokument revidován. Požadavky vztahující se na výrobek jsou určeny ve smlouvách či objednávkách včetně požadavků na způsob dodávání. Zákonné požadavky na výrobek jsou identifikovány interním dokumentovaným postupem.

5.1.6 Cíle

Je zpracován dokumentovaný postup realizace politiky jakosti. Pro příslušné funkce a úrovně řízení v organizaci jsou stanoveny cíle jakosti. Cíle jsou stanovovány jako měřitelné a jsou na plánovaných přezkoumáních vrcholovým vedením přezkoumávány z hlediska jejich vhodnosti a plnění. Cíle z oblasti životního prostředí a bezpečnosti nejsou zahrnuty.

5.1.7 Programy

Cílem programů je zajistit dosažení stanovených cílů a cílových hodnot, vzhledem ke skutečnosti, že nejsou stanovovány cíle a hodnoty pro oblast životního prostředí a bezpečnosti, nejsou stanovovány ani programy pro jejich dosažení. V oblasti stávajícího systému řízení jakosti je tento požadavek naplňován tím, že zdroje (finanční, personální atd.) nutné k dosažení cílů jsou plánovaně uvolňovány.

5.1.8 Odpovědnost vedení

Odpovědnost a pravomoci jsou stanoveny v Organizačním řádu a Podpisovém řádu a pro jednotlivé činnosti pak ve směrnících a maticích odpovědností. Pracovníci jsou s nimi programově seznamováni. Aspekty a rizika u jednotlivých činností nejsou zahrnuty. Vrcholové vedení poskytlo v určité míře důkaz o svém závazku rozvíjet a uplatňovat stávající systém řízení jakosti a trvale zlepšovat jeho efektivitu tím, že stanovuje měřitelné cíle a kontroluje jejich plnění. Podniklo opatření v oblasti identifikace legislativních požadavků a jejich dodržování. Provádí dokumentované přezkoumání vedením dle požadavků normy. Oblast životního prostředí a bezpečnosti není dosud zahrnuta.

5.1.9 Představitel vedení

Představitel vedení je jmenován pouze pro oblast jakosti, ale není členem vedení organizace. Jeho povinnosti, odpovědnosti a pravomoci jsou stanoveny. Představitel vedení pro oblast EMS ani BOZP není v současné době jmenován. Oblast ochrany

životního prostředí není řešena systémově. Společnost má odpadového hospodáře a vodohospodáře, funkce však nejsou uvedeny v organizačním uspořádání. Jedná se o kumulované funkce spadající do různých úrovní v rámci organizačního uspořádání a pod různé vedoucí pracovníky. Zprávy o výsledcích systému EMS a SMS nejsou zpracovávány a předkládány vedení.

5.1.10 Infrastruktura a pracovní prostředí

Je zajišťováno a udržováno vybavení potřebné pro dosažení shody s požadavky na výrobek, včetně zajištění údržby budov, pracovních prostor a souvisejícího vybavení. Tyto činnosti jsou většinou popsány ve vnitropodnikových směrnících. Vhodné pracovní prostředí v podmínkách organizace představuje takové prostředí, které je v souladu se současnými požadavky zákonů a předpisů k ochraně při práci, ochraně zdraví zaměstnanců (zejména Zákoník práce a související předpisy), a v souladu s legislativou v oblasti potravinářství.

5.1.11 Lidské zdroje

Zajišťování lidských zdrojů, způsobilost všech pracovníků vykonávajících práce ovlivňující jakost a výcvik pracovníků formou školení je popsán ve směrnici vzdělávání zaměstnanců. Kvalifikační požadavky jsou stanoveny v popisech funkcí. Je k dispozici roční plán výcviku a záznamy o výcviku jsou vedeny a udržovány. Není určena metoda hodnocení efektivity výcviku. Požadavky na odbornou způsobilost a tudíž i na výcvik vzhledem k životnímu prostředí a k rizikům BOZP nejsou předmětem tohoto postupu. Povědomí o OOPP, jejich kontrola a vyžadování není prokázáno.

5.1.12 Komunikace a konzultace

Komunikace a konzultace je v organizaci zajištěna formou porad vedení. Zprávy z porad a jejich výsledky jsou dokumentovány. V oblasti komunikace se zákazníkem ohledně informací o výrobku aplikuje nástroje jako katalogy a ceníky, vyřizování poptávek, smluv nebo objednávek včetně jejich dodatků. Je hodnocena zpětná vazba od zákazníka včetně jeho stížností. Odpovědnosti a postupy komunikace jsou popsány ve vnitropodnikových směrnících. Zapojení zaměstnanců do vývoje a přezkoumávání koncepcí není nastaveno. Zastupování v otázce BOZP je částečně řešeno odbory.

5.1.13 Dokumentace a její řízení

Stávající dokumentace je v elektronické a listinné formě, obsahuje příručku jakosti, dokumentované postupy, politiku jakosti a cíle. Dokumentace neřeší požadavky EMS a SMS. Změny a stav revize dokumentů jsou identifikovatelné.

5.1.14 Nakupování

Výběr a hodnocení dodavatelů je popsáno ve vnitropodnikových směrnících. Záznamy o hodnocení jsou vedeny a vypracovávány.

Požadavky na nakupované výrobky jsou popsány v objednávkách či rámcových smlouvách s dodavateli.

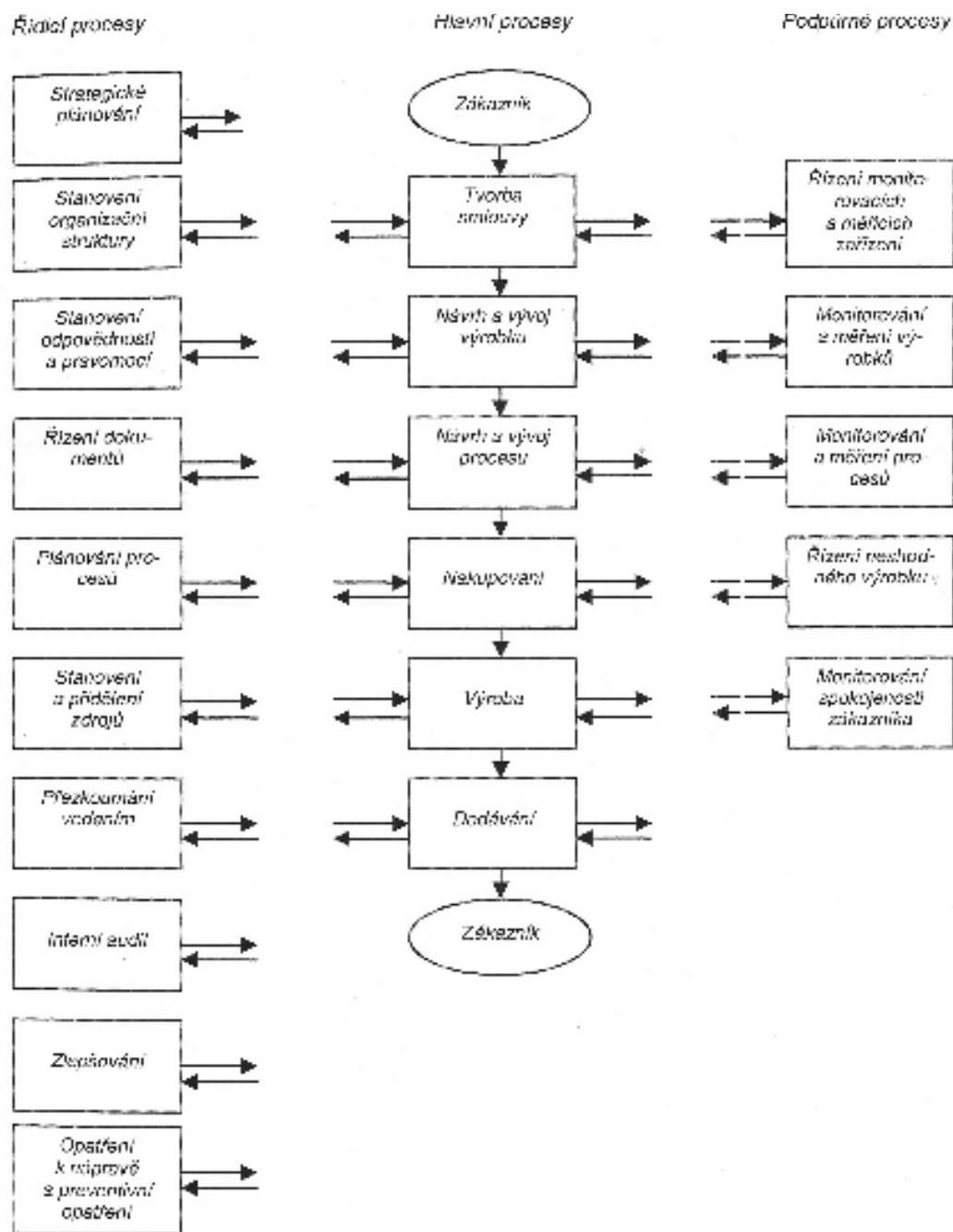
Systém přejímek jatečných zvířat, a to jak v organizaci samotné, tak přímo u dodavatele, je řešen v dokumentovaném postupu.

5.1.15 Řízení provozu, výroby a poskytování služeb

Organizace plánuje a provádí výrobu za řízených podmínek. Řízení procesů je popsáno ve vnitropodnikových směrnících. Jak funguje procesní model organizace je znázorněno na obrázku č. 9.

Organizace servis neposkytuje, nedostatky zjištěné po dodání se vyřizují jako stížnosti nebo reklamace.

Procesy společnosti nejsou z environmentálního hlediska ani z hlediska bezpečnosti zcela uspokojivě řízeny.



Obr. 9 Procesní model organizace

Pramen: Český normalizační institut, 2001

5.1.16 Havarijní připravenost

Požadavek na řešení situace havarijního ohrožení není ve společnosti zcela naplněn. Ve stávajících havarijních plánech nejsou aktuálně stanoveny pravomoci a odpovědnosti. Některé situace s potencionální havárií nejsou nijak zabezpečeny (čpavkový chladicí systém).

5.1.17 Kontrola a opatření k nápravě

Není utvořen a uplatňován komplexní systém sběru potřebných informací. Některé nedostatky procesů oproti plánovanému stavu jsou zjišťovány během interních auditů a jsou vystavována nápravná opatření. Není dokumentovaný postup stanovující rozsah, odpovědnosti a pravomoci z hlediska environmentálního monitoringu a monitorování úrovně řízení BOZP.

5.1.18 Spokojenost zákazníka

Organizace nemá určenou metodu pro získání a použití informací z monitorování vztahujícího se k pocitu zákazníka, zda jsou splněny jeho požadavky. Ověřování spokojenosti je prováděno rozhovorem bez dokumentovaného či jiného záznamu.

5.1.19 Neshoda, náprava a prevence

Vypořádání nápravných a preventivních opatření řeší vnitropodnikové směrnice. Požadavky environmentu ani BOZP nejsou předmětem těchto směrnic.

Vypořádání a nakládání s neshodným výrobkem je stanoveno ve vnitropodnikových směrnicích.

5.1.20 Záznamy

Pro řízení záznamů o jakosti je vypracován dokumentovaný postup. Archivace a skartace záznamů je řízena vnitřní směrnicí. Způsob vedení záznamů v oblasti environmentu a BOZP neumožňuje doložení plnění příslušných legislativních a jiných povinností.

5.1.21 Interní audit

Je vypracován dokumentovaný postup pro provádění interních a externích auditů. Záznamy z auditů i záznamy o kvalifikaci auditorů jsou vedeny.

Systém provádění auditů nepostihuje oblast EMS a SMS, ani interní auditoři nemají pro provádění takových auditů potřebnou kvalifikaci.

5.1.22 Přezkoumání vedením

Vedení organizace v plánovaných intervalech (min 1x ročně) přezkoumává stávající systém jakosti a dokumentuje výsledky tohoto přezkoumání. Metodika přezkoumání a výstupu se řídí vnitropodnikovou směrnicí.

5.2 Finanční analýza

Údaje z 30. 6. 2007 z interních výkazů firmy Maso Planá, a. s.

Ukazatele likvidity

Vyjadřují schopnost firmy dostát svým krátkodobým závazkům.

Okamžitá likvidita = 0,0725

Doporučená hodnota je 0,2 až 0,6. Tato likvidita je velice nízká, platební schopnost podniku se může podle tohoto ukazatele jevit jako špatná. Avšak tento ukazatel je velice subjektivní.

Pohotová likvidita = 0,9501

Tento ukazatel se běžně pohybuje kolem hodnoty jedna, stav podniku, je tedy v tomto případě ideální. Pokud by měl podnik příliš vysokou pohotovou likviditu, měl by velice malé popř. žádné úroky.

Běžná likvidita = 1,3878

Ideální běžná likvidita, tedy poměr, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky je mezi 1,5 až 3 (záleží pro jakou cílovou skupinu je analýza určena). Tento ukazatel definuje platební schopnost podniku. Pro dodavatele by se tedy mohla zdát platební schopnost Maso Planá, a. s. na nízké úrovni.

Pracovní kapitál = 113380

Obrátka pracovního kapitálu = 9,4783

Ukazatele rentability

Jsou měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za pomoci investovaného kapitálu.

Rentabilita celkových aktiv (ROA) = 0,0251

Vyjadřuje celkovou efektivnost firmy a využití aktiv k uspokojování vlastníků. Nízké využití.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = 0,0793

Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky. Výnosnost není příliš značná.

Rentabilita tržeb (ROS) = 0,0236

Schopnost podniku dosahovat zisku je nízká.

Rentabilita nákladů (ROC) = 0,9764

Čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepší výsledky hospodaření podnik dosahuje.

Obrat celkových aktiv = 1,0662

Ukazatele aktivity

Měří, zda je společnost schopna využívat investované finanční prostředky a také měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.

Obratovost zásob = 8,3973

Počet obrátek zásob je 8.

Obrátka zásob (ve dnech) = 47,0392

Oběžná aktiva jsou ve formě zásob vázána 47 dní.

Obratovost pohledávek = 4,1884

Obrátka pohledávek (ve dnech) = 87,1458

Majetek podniku je ve formě pohledávek vázán 87 dní. Podnik by se měl snažit tuto hodnotu snížit.

Obratovost závazků = 2,8293

Obrátka závazků (ve dnech) = 129,0072

Závazky firmy jsou spláceny velice pomalu.

Ukazatele zadluženosti

Podstatou je hledání optimální vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. Uplatňuje se zásada, že vlastní kapitál má být větší než cizí.

Debt ratio (v %) = 0,6779

Riziko věřitelů je nízké.

Equity ratio (v %) = 0,3171

Je nejdůležitějším ukazatelem pro hodnocení finanční situace podniku.

Finanční páka = 3,1534

Debt / equity ratio = 2,1376

Úrokové krytí = 5,7471

Tento ukazatel počítá, zda je pro firmu dluhové zatížení únosné. Průměrně bývá kolem 8. Maso Planá má úrokové krytí o něco málo nižší, ale splňuje kritérium, že ukazatel má být větší než 1. Úrokové krytí je dostatečné. Srovnání jednotlivých let ukazuje následující tabulka č. 2.

Tabulka 2: Meziroční srovnání finančních ukazatelů

Meziroční srovnání finančních ukazatelů			
	rok 2006	rok 2007 (k 30. 6.)	nárůst/pokles
Ukazatele likvidity			
okamžitá likvidita	0,0130	0,0725	0,0596
pohotová likvidita	0,6600	0,9501	0,2901
běžná likvidita	0,8538	1,3878	0,5340
pracovní kapitál	-48 723,0000	113 380,0000	162 103,0000
obrátka pracovního kapitálu	-35,8390	9,4783	45,3173
Ukazatele rentability			
rentabilita celkových aktiv	0,0350	0,0251	-0,0099
rentabilita vlastního kapitálu	0,0816	0,0793	-0,0023
rentabilita tržeb	0,0138	0,0236	0,0098
rentabilita nákladů	0,9862	0,9764	-0,0098
obrat celkových aktiv	2,5340	1,0662	-1,4678
Ukazatele aktivity			
obratovost zásob	27,0198	8,3973	-18,6225
obrátka zásob	13,5086	47,0392	33,5306
obratovost pohledávek	8,0826	4,1884	-3,8942
obrátka pohledávek	45,1587	87,1458	41,9871
obratovost závazků	7,0665	2,8293	-4,2372
obrátka závazků	51,6525	129,0072	77,3547
Ukazatele zadluženosti			
debt ratio	0,5632	0,6779	0,1147

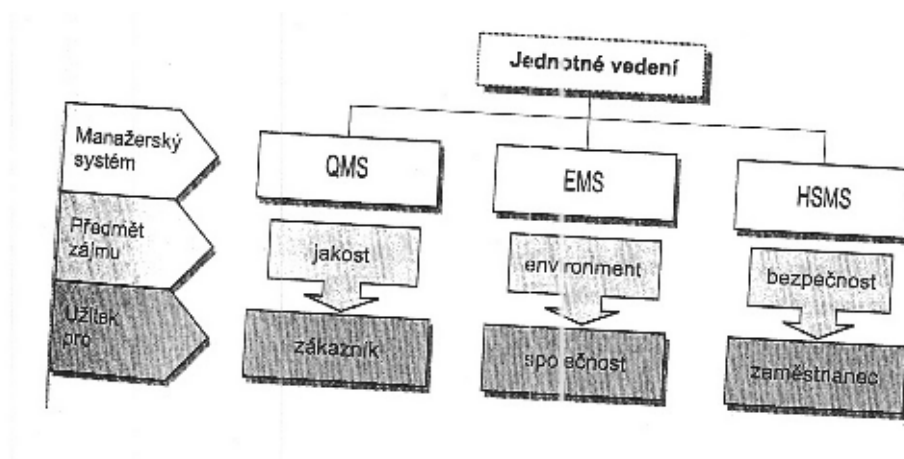
equity ratio	0,4287	0,3171	-0,1116
finanční páka	0,5713	3,1534	2,5821
debt/equity ratio	1,3136	2,1376	0,8240
úrokové krytí	8,7520	5,7470	-3,0049

Zdroj: Vlastní výpočty z interních materiálů firmy

Z tabulky je patrné, že se finanční situace firmy v průměru o něco málo zhoršila. Nejdůležitější ukazatel equity ratio se nepatrně snížil a také úrokové krytí je o 3 nižší.

6 Návrh optimálního systému řízení jakosti

Vzhledem k velikosti firmy a oblasti její činnosti je její fungování vázáno plněním velkého množství legislativních požadavků a předpisů a to nejen v oblasti řízení potravinářské výroby, ale i v oblasti životního prostředí a bezpečnosti práce. Při nesplnění některých požadavků hrozí firmě velké finanční postihy ze strany kontrolních orgánů. Protože má organizace v současné době již zaveden a certifikován fungující systém jakosti podle normy ISO 9001:2001, bylo by neefektivní vytvářet paralelně systém pro řízení životního prostředí a BOZP. Aby bylo dosaženo jednotného přístupu ze strany vedení podniku ve všech třech oblastech, navrhuji začlenění požadavků norem ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:1999 do stávajícího systému jakosti a vytvořit tak integrovaný systém řízení. Možnost jednotného vedení ukazuje následující schéma na obrázku č. 10.

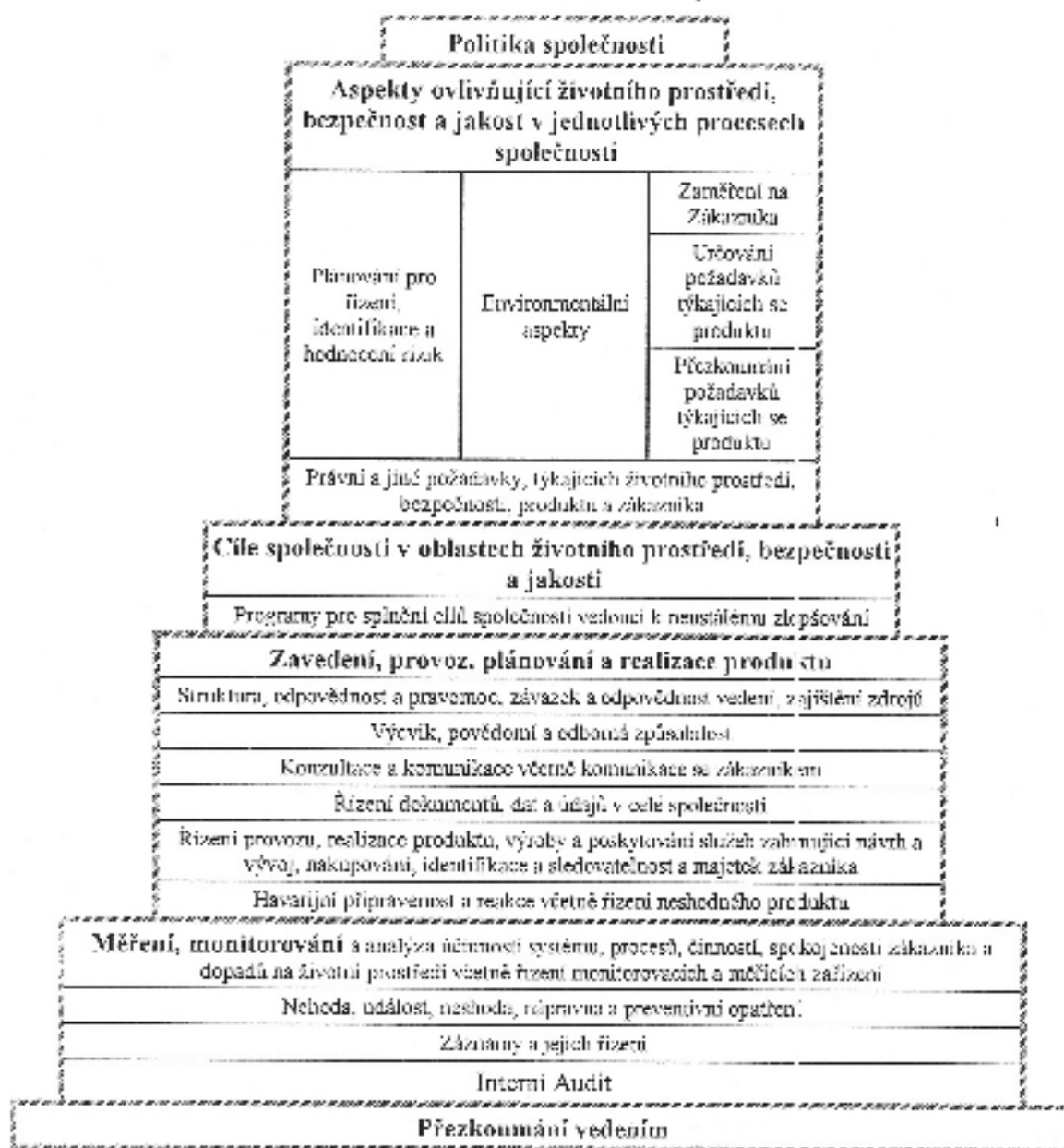


Obr. 10 Vztahy a zaměření manažerských systémů jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti

Pramen: Veber a kol., 2002

Z předchozí analýzy současného stavu vyplývá, že pro vybudování integrovaného systému řízení je potřeba do současného fungujícího systému managementu jakosti ISO 9001:2001 začlenit i systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Safety management system = SMS) dle OHSAS 18001:1999 a systém řízení vztahu k životnímu prostředí (Environmental management system = EMS) dle ISO 14001:2004.

Jak vypadá integrovaný systém řízení organizace, ukazuje obrázek č. 11.



Obr. 11 Integrovaný systém řízení organizace

Pramen: Český normalizační institut, 2001

Pro začlenění obou systémů je potřeba v jednotlivých oblastech provést následující doporučení:

6.1 Politika

Je nutné revidovat politiku jakosti s ohledem na její vhodnost a některé mandatorní požadavky norem. Dále zpracovat a vydat integrovanou politiku zahrnující požadavky všech tří norem. V této politice je potřeba se zavázat k plnění základních principů:

- plnit platné zákonné a jiné požadavky, kterým organizace podléhá,
- předcházet znečišťování životního prostředí,
- snižovat zatěžování životního prostředí činností společnosti,
- zlepšovat účinnost BOZP.

Současně je třeba, aby politika odrážela skutečné záměry plánovaných a prováděných opatření ve všech oblastech a poskytovala tak rámec pro cíle a hodnoty. Požadavky na jednotlivé systémy zobrazuje následující tabulka č. 3.

Tabulka 3: Srovnání požadavků jednotlivých norem v integrovaném systému řízení

OHSA 18001:1999	ISO 14001:2004	ISO 9001:2004
4 Prvky systému managementu OHS	4 Požadavky na EMS	4 Systém managementu jakosti
4.1 Všeobecné požadavky	4.1 Všeobecné požadavky	4.1 Všeobecné požadavky 5.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace
4.2 Politika OHS	4.2 Politika EMS	5.1 Závazek vedení organizace 5.3 Politika jakosti 8.5 Zlepšování
4.3 Plánování	4.3 Plánování	5.4 Plánování
4.3.1 Plánování pro řízení, identifikace a hodnocení rizik	4.3.1 Environmentální aspekty	5.2 Zaměření na zákazníka 7.2.1 Určování požadavků týkajících se produktu 7.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu
4.3.2 Právní a jiné požadavky	4.3.2 Právní a jiné požadavky	5.2 Zaměření na zákazníka 7.2.1 Určování požadavků týkajících se produktu
4.3.3 Cíle	4.3.3 Cíle a cílové hodnoty	5.4.1 Cíle jakosti
4.3.4 Programy managementu OHS	4.3.4 Programy environmentálního managementu	5.4.2 Plánování managementu jakosti 8.5.1 Neustálé zlepšování
4.4 Zavedení a provoz	4.4 Zavedení a provoz	7 Realizace produktu 7.1 Plánování realizace produktu
4.4.1 Struktura a odpovědnost	4.4.1 Struktura a odpovědnost	5 Odpovědnost vedení 5.1 Závazek vedení 5.5.1 Odpovědnost a pravomoc 5.5.2 Představitel vedení 6 Management zdrojů 6.1 Změnění zdrojů 6.2 Lidské zdroje 6.2.1 Všeobecně 6.3 Infrastruktura 6.4 Pracovní prostředí
4.4.2 Výcvik, povědomí a odborná způsobilost	4.4.2 Výcvik, povědomí a odborná způsobilost	6.2.2 Způsobilost, povědomí, výcvik
4.4.3 Konzultace a komunikace	4.4.3 Komunikování	5.5.3 Vnitřní komunikace 7.2.3 Komunikace se zákazníkem
4.4.4 Dokumentace	4.4.4 Dokumentace EMS	4.2 Požadavky na dokumentaci 4.2.1 Všeobecně 4.2.2 Pítračka jakosti
4.4.5 Řízení dokumentů a údajů	4.4.5 Řízení dokumentů	4.2.3 Řízení dokumentů
4.4.6 Řízení provozu	4.4.6 Řízení provozu	7 Realizace produktu 7.1 Plánování realizace produktu 7.2 Procesy vztahující se k zákazníkovi 7.3 Návrh a vývoj 7.4 Nakupování 7.5 Výroba a poskytování služeb

OTISAS 18111:1999	ISO 14001:2004	ISO 9001:2004
4.4.7 Havarijní připravenost a reakce	4.4.7 Havarijní připravenost a reakce	8.3 Řízení neshodného produktu
4.5 Kontrola a nápravná opatření	4.5 Kontrola a nápravná opatření	8 Měření, analýza a zlepšování
4.5.1 Měření a monitorování účinnosti	4.5.1 Monitorování a měření	7.6 Řízení monitorovacích a měřících zařízení
		8.1 Všeobecně
		8.2 Monitorování a měření
		8.2.1 Spokojenost zákazníka
		8.2.3 Monitorování a měření procesů
		8.2.4 Monitorování a měření produktu
		8.4 Analýza údajů
4.5.2 Neshoda, událost, neshoda, nápravná a preventivní opatření	4.5.2 Neshoda, nápravná a preventivní opatření	8.3 Řízení neshodného produktu
		8.5.2 Opatření k nápravě
		8.5.3 Preventivní opatření
4.5.3 Záznamy a jejich řízení	4.5.3 Záznamy	4.2.4 Řízení záznamů
4.5.4 Audit	4.5.4 Audit RMS	8.2.2 Interní audit
4.6 Přezkoumání vedením	4.6 Přezkoumání vedením	5.6 Přezkoumání vedením
		5.6.1 Všeobecně
		5.6.2 Vstup pro přezkoumání
		5.6.3 Výstup z přezkoumání

Zdroj: Český normalizační institut, 2001

Integrovanou politiku je třeba vydat v rámci řízené dokumentace společnosti a seznámit s ní všechny zaměstnance společnosti, významné dodavatele a smluvní partnery, relevantní orgány státní správy a zajistit, aby byla přístupná veřejnosti.

6.2 Plánování

Identifikovat procesy, které bude nutné zahrnout do Integrovaného systému řízení, včetně jednotlivých činností z nich vyplývajících, zpracovat je do vhodného dokumentu, kde bude rovněž znázorněna jejich posloupnost a vzájemné působení. K těmto procesům určit kritéria a metody potřebné pro efektivní fungování a řízení, monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy a uplatňovat nezbytná opatření pro dosažení plánovaných výsledků a jejich neustálého zlepšování.

6.3 Environmentální aspekty

Zpracovat a vydat dokumentovaný postup popisující způsob identifikace a klasifikace environmentálních aspektů, tj. kritických míst pro životní prostředí. Do tohoto postupu

identifikovat všechny environmentální aspekty jednotlivých procesů, činností a operací společnosti a zpracovat jejich úplný přehled – tzv. Registr environmentálních aspektů.

6.4 Rizika

Provést důslednou prověrku všech operací vyplývajících z činností jednotlivých procesů vzhledem k výskytu možných nebezpečí. Stanovit možná nebezpečí v celé šíři organizace a definovat hodnotící kritéria včetně hranic důležitosti. Zhodnotit jednotlivá rizika a vytvořit tak jejich registr. Pro identifikaci nebezpečí a hodnocení rizik zpracovat dokumentovaný postup. K odstranění či minimalizaci rizik provést opatření nebo poskytnout OOPP.

6.5 Další právní a jiné požadavky

Využít operativnější elektronickou formu k přístupu k předpisům. V případě, že z procesu zjišťování spokojenosti zákazníka vyplynou na výrobek některé dosud nespecifikované požadavky, zapracovat je do systémové nebo výrobní dokumentace, aby bylo zajištěno, že budou splněny.

6.6 Cíle

V oblasti životního prostředí a bezpečnosti na základě rozšířené politiky, provedené identifikace a hodnocení rizik a aspektů, určení legislativních povinností, s ohledem na personální a finanční možnosti společnosti a v souladu s podnikatelskými záměry společnosti navrhnout, projednat a stanovit cíle zohledňující i tyto oblasti.

6.7 Programy

Současně při navrhování a projednávání reálných cílů a cílových hodnot pro nejbližší období je třeba definovat programy jako způsob dosažení těchto cílů a to včetně termínů, odpovědností, pravomocí, prostředků a způsobu kontroly plnění.

6.8 Odpovědnost vedení

Pro splnění tohoto požadavku je nutné pouze aktualizovat stanovené odpovědnosti a pravomoci a to i s ohledem na aspekty a dopady na životní prostředí a z hlediska BOZP.

6.9 Představitel vedení

Integrovaný systém řízení zastřešit jedním představitelem vedení s přímou odpovědností za oblast jakosti a další dvě části systému řízení (EMS a SMS) delegovat na podřízené zmocněnce pro jednotlivé části.

6.10 Infrastruktura a pracovní prostředí

V příručce IMS popsat, jakým způsobem jsou vhodné pracovní prostředí, pracovní prostory, výrobní zařízení (včetně softwaru) a podpůrné služby zajišťovány a udržovány.

6.11 Lidské zdroje

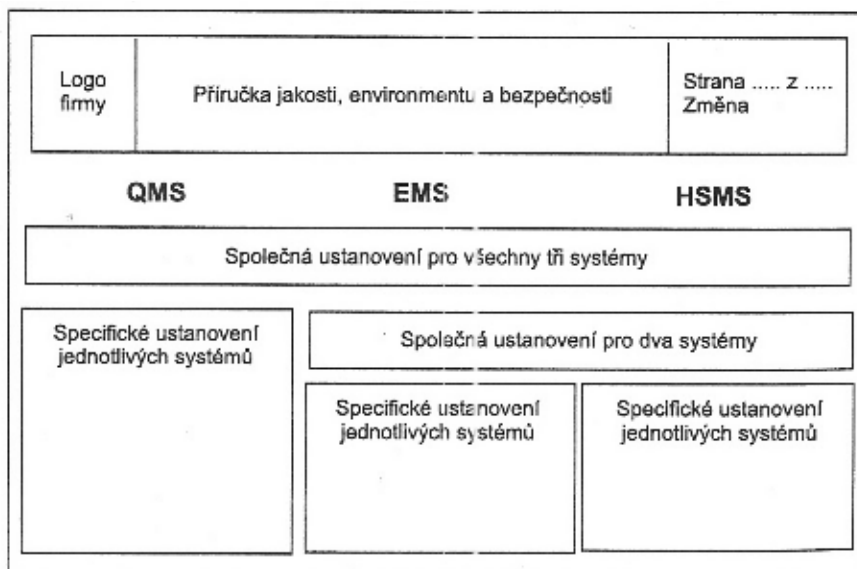
Alespoň jednou ročně provádět vhodnou formou hodnocení efektivnosti absolvovaných školení. Oblast vzdělávání v oblasti životního prostředí a rizik BOZP začlenit do systému plánování. Zajistit, aby všichni zaměstnanci splňovali kvalifikační kritéria a způsobilosti požadované pro jejich pracovní zařazení. Prostřednictvím jednotlivých vedoucích zavést systém kontroly používání OOPP, eventuálně sankcionování při nedodržování.

6.12 Komunikace a konzultace

Zpracovat odpovídající dokumentovaný postup definující příslušné odpovědnosti a pravomoci v rámci interních a externích komunikačních toků, včetně definování požadovaných záznamů. Využít některé výstupy z komunikace se zákazníkem, jako zdroje pro hodnocení jeho spokojenosti. Zastupování zaměstnanců v otázkách BOZP řešit jednak prostřednictvím odborů a jednak jmenováním zvláštního zástupce zaměstnanců v oblasti BOZP.

6.13 Dokumentace a její řízení

V této oblasti lze předpokládat největší zjednodušení díky integraci. Doporučuje se v rámci implementace doplnit stávající dokumentaci o požadavky norem ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:1999. Nově zrevidovanou příručku nazvat jako Integrovanou příručku systému řízení. Do řízené dokumentace začlenit i všechny provozní deníky. Postupně směřovat k jednotné dokumentaci v elektronické formě, která by byla vždy závazná. Listinná forma dokumentu by pak byla považována za neřízený dokument. Následující obrázek č. 12 ukazuje jednu z možností, jak vést integrovanou příručku jakosti, environmentu a bezpečnosti.



Obr. 12 Podoba integrované příručky jakosti, environmentu a bezpečnosti

Pramen: Veber a kol., 2002

6.14 Nakupování

Hodnocení dodavatelů by mělo být nejenom prováděno a dokumentováno, ale také dodavatelům sdělováno. Při specifikaci nakupovaných produktů brát v úvahu eventuální možná rizika a dopady na životní prostředí. Tam, kde je to možné, nakupovat produkty bezpečné a šetrné.

6.15 Řízení provozu, výroby a poskytování služeb

Provést proškolení všech zaměstnanců společnosti o povinnostech vyplývajících z ustanovení nově revidované dokumentace a zároveň o způsobu řízení významných environmentálních aspektů a rizik a provedených opatřeních. Provádět kontroly stavu plnění environmentálních povinností, opatření k identifikovaným rizikům, poskytování a užívání OOPP.

6.16 Havarijní připravenost

Zpracovat aktuální havarijní plány odpovídající legislativním a provozním požadavkům a zajistit odpovídající havarijní připravenost (vybavení sanačními a záchrannými prostředky) provést vyškolení pracovníků, provádět havarijní nácviky.

6.17 Kontrola a opatření k nápravě

Zpracovat dokumentovaný postup pro zajištění realizace pravidelného monitorování a vyhodnocování i v oblasti ochrany životního prostředí a bezpečnosti, a to jak z hlediska požadavků legislativy, vyhlášených cílů a programů, tak i z hlediska řízení významných aspektů a rizik.

6.18 Spokojenost zákazníka

Pro hodnocení spokojenosti zákazníků je potřeba stanovit metodiku a kritéria. Sběr informací vhodným způsobem zaznamenat pro další vyhodnocení a využití k neustálému zlepšování.

6.19 Neshoda, náprava a prevence

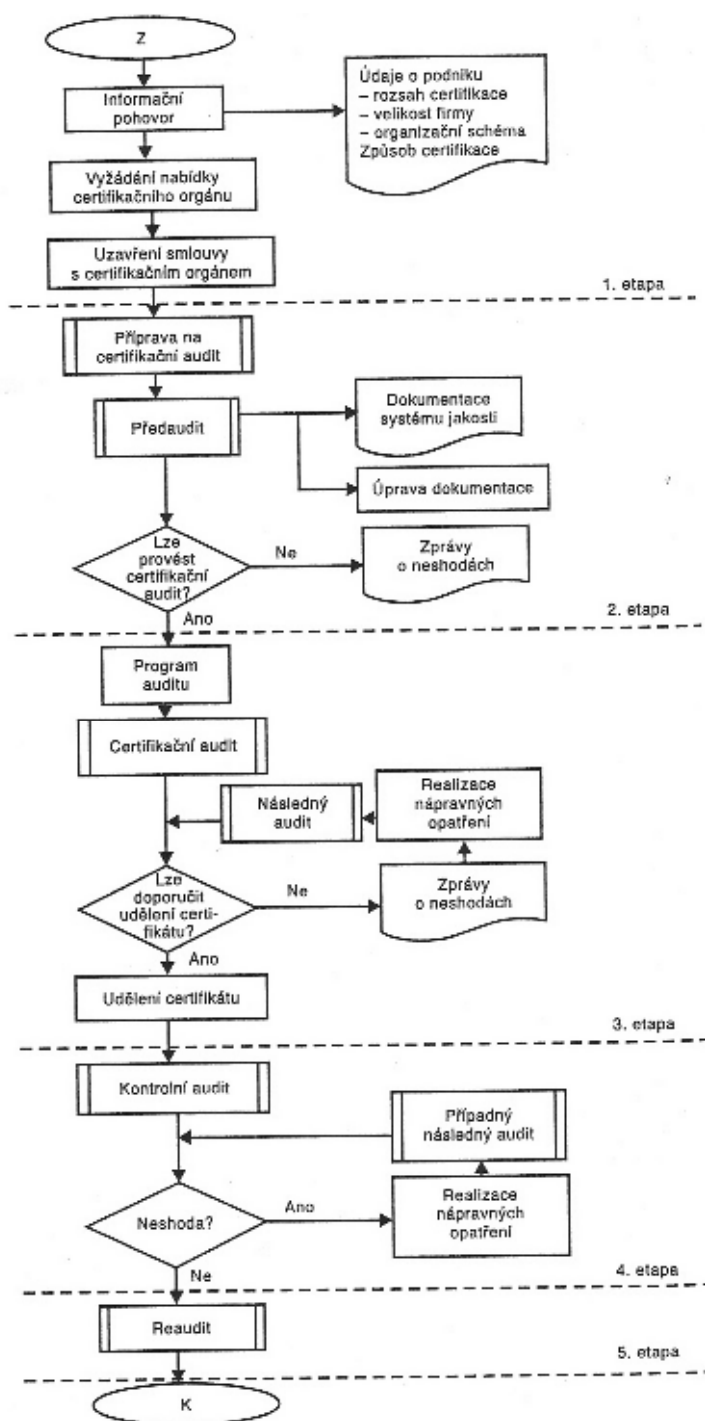
Provést revizi uvedených dokumentů a doplnit o řešení a zkoumání neshody v životním prostředí o vyšetřování nehod a skoronehod, včetně systému záznamů. Na základě přijatých nápravných a preventivních opatření provádět změny v souvisejících dokumentovaných postupech.

6.20 Záznamy

Do stávajícího postupu doplnit oblast environmentu a BOZP, včetně definování druhů záznamů. Pro tyto záznamy stanovit standardním způsobem jejich identifikaci, místo uložení, skartační doby atd.

6.21 Interní audit

Plán interních auditů revidovat tak, aby obsahoval všechny relevantní prvky IMS a aby byl v rámci jednoho roku prověřen ve všech oblastech. Vyškolit dostatečné množství kvalifikovaných interních auditorů. Integrované prověrky by tak měly přinést výrazné zhospodárnění a úsporu času, a to při auditování jak interními, tak externími auditory. Možný průběh certifikace ukazuje následující schéma na obrázku č. 13.



Obr. 13 Vývojový diagram postupu certifikace systému jakosti

Pramen: Nenadál a kol., 1998

6.22 Přezkoumání vedením

Podklady pro přezkoumání připravovat jednotlivými zmocněnci pro jakost, environmentu a BOZP.

6.23 Ekonomické vyčíslení návrhu

Certifikaci normy ISO 9001:2001 zajišťovala pro firmu Maso Planá, a. s. firma Det Norske Veritas. Cena normy závisí na velikosti firmy a na počtu zaměstnanců. Dle interních materiálů firmy byly průměrné náklady na ISO 9001:2001 vypočteny na 393 333 Kč/rok a to včetně certifikace. Samotná certifikace firmou Det Norske Veritas stála 780 000 Kč.

Podle současných ceníků firmy Det Norske Veritas lze průměrné náklady na ISO 14001:2004 odhadnout pro firmu Maso Planá na 300 000 Kč/rok a průměrné náklady na OHSAS 18001:1999 také na 300 000 Kč/rok.

Z toho vyplývá, že kdyby firma aplikovala všechny tři normy samostatně, budou její náklady na zavedení a vedení norem 993 333 Kč/rok.

Firma Det Norske Veritas by byla ochotna nabídnout firmě Maso Planá, a. s. Integrovaný systém řízení se začleněním výše uvedených norem průměrně za 550 833 Kč/rok. Certifikace tohoto systému by stála firmu 1 447 000 Kč. Ministerstvo zemědělství ČR na tuto certifikaci zpravidla poskytuje dotaci ve výši 500 000 Kč což výrazně snižuje roční průměrné náklady firmy.

Porovnáme-li předchozí částky, vyjde nám jasně výhodnější zavedení Integrovaného systému řízení podle ISO 9001:2001, ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:1999, jehož předpokládané průměrné náklady jsou o 442 500 Kč/rok nižší než by bylo používání všech tří norem samostatně (www.dnv.cz, Interní materiály firmy).

7 Závěr

Přes 70 % produkce podniku Maso Planá, a. s. tvoří dodávky do mezinárodních potravinářských řetězců. Základním předpokladem proto, aby se firma mohla stát dodavatelem takovýchto subjektů, je fungující zavedený a certifikovaný systém podle mezinárodních norem ISO. Čím více propracovaný a prokazatelně fungující tento systém firma má, o to je kvalitnějším partnerem pro potravinářské řetězce a tím zvyšuje svoji konkurenceschopnost na trhu. Platný certifikát je ve většině případů povinnou přílohou kupní smlouvy.

Pokud by firma zavedla navrhovaný Integrovaný systém řízení, tak svou konkurenceschopnost na trhu výrazně zvýší a také prokazatelně sníží náklady oproti tomu, kdyby zaváděla tyto systémy samostatně. Jedná se také o velkou úsporu času, kterou může věnovat rozvíjení firmy v jiných oblastech.

Samotné zavedení Integrovaného systému řízení samozřejmě ke zvýšení konkurenceschopnosti nestačí, ale je v dnešní době nezbytným základem úspěchu firmy. Pro zvýšení konkurenceschopnosti je potřeba stále se rozvíjet a reagovat na měnící se potřeby tržního prostředí. Pro zvyšování produktivity je důležitá týmová práce, snížení zmetkovosti, flexibilita zaměstnanců, zvyšování kvality výrobků a služeb a produktivity práce.

Nepřetržité řízení vazeb mezi procesy jednotlivých systémů, jakož i jejich kombinování a vzájemné působení, je možné pouze za předpokladu uplatnění procesního přístupu. Takový přístup zdůrazňuje důležitost:

- pochopení požadavků a jejich plnění,
- potřeby zvažovat jednotlivé procesy z hlediska přidané hodnoty,
- dosahování výsledků výkonnosti a efektivnosti procesů,
- neustálé zlepšování procesů na základě přezkoumávání a objektivního měření.

Na všechny procesy lze aplikovat metrologii známou jako „Plánuj – dělej – kontroluj – jednej“ (PDCA). Metrologii PDCA lze ve skutečnosti popsat takto:

Plánuj = stanov cíle a procesy nezbytné k dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikou organizace.

Dělej = uplatňuj procesy.

Kontroluj = monitoruj a měř procesy a produkty ve vztahu k politice, cílům a požadavkům na produkt a podávej zprávy o výsledcích.

Jednej = prováděj opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti procesů.

8 Summary

The aim of this thesis is to evaluate the quality management system of the company Maso Planá, a. s., based in Planá nad Lužnicí. The company has been operating for over 35 years. The target of the company is to be perceived by the environment as an over-standard company in all areas of its activity. Areas of the company's activities: Proposals, processing, production, conservation and delivery of meat and meat products. Since 1999 Maso Planá, a.s. has been the owner of the Quality Management System ISO 9001:2001.

On the basis of acquired information I carried out a financial analysis of the company for the years 2006 – 2007. Figures from previous years, prepared in a similar manner, are also presented for comparative purposes. The work is complemented with clearly organized tables and graphs.

On the basis of acquired information I carried out a quality management analysis of the company. On the basis of the results I carried out a new strategy for the company. I prefer implementation integrated management system which supersedes EN ISO 9001:2001, safety management system (SMS) according to OHSAS 18001:1999 and environmental management system (EMS) according to ISO 14001:2004. This part of my thesis includes an impact on competitive advantage. I suggested to the firm to concentrate on new opportunities, which the firm has done and to improvements in the financial area to consolidate its position in the market.

Keywords: quality, class, quality management system, integrated management system, meat industry.

9 Seznam použité literatury

1. ČSN ISO 8402. Praha: ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, 1998
2. ČSN EN ISO 9001:2001. Praha: ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, 2001
3. GITLOW, H. S. *Planning for Quality, Productivity and Competitive Position*. Boston: Richard D. Irwin Inc., 1990. 172 s.
4. HAGEMAN, G. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 208 s.
5. HORÁČEK, V. *Poslání auditů v podnikovém systému jakosti*. Brno: Management jakosti '93, VUT Brno, 1993. 1.-8. s.
6. HRUŠKA, K. *Řízení a kontrola jakosti v souladu se zákony, předpisy a normami EU a ČR*. Praha, 2000
7. INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ PODLE ISO 9001:2001, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:1999. Praha: ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, 2001
8. MIZUNO, S. *Management for Quality Improvement: the seven new QC tools*. Cambridge: Productivity Press, 1988. 304 s
9. NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti: quality Management*. Praha: Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8
10. PLURA, J. *Metody plánování jakosti*. Ostrava: Učební text VŠB TU, 1995. 56 s
11. PLURA, J. *Sedm nových nástrojů managementu jakosti a jejich aplikace*. Ostrava: Časopis Jakost, 1997
12. ROSA, Z. A KOL. *Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi*. Praha: Český normalizační institut, 2001. 116 s. ISBN 80-7283-051-1
13. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2007. 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1
14. VEBER, J. A KOL. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4

Internetové stránky

www.masoplana.cz, www.agrofert.cz, www.dnv.cz

10 Seznam zkratek

Použité zkratky:

- BOZP – Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci
- EMS – Systém řízení vztahu k životnímu prostředí (Environmental management system) dle ISO 14001:2004
- IMS – Integrovaný systém řízení dle ISO 9001:2001, ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:1999
- OOPP – Osobní ochranné pomůcky a prostředky
- SMS – Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001:1999 (Safety management system)

11 Seznam obrázků a tabulek

- Obr. 1 Možné ztráty vlivem nedokonalosti systému jakosti ve firmě
- Obr. 2 Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století
- Obr. 3 Ukázka a) lineárního vývojového diagramu, b) vývojového diagramu vstup/výstup
- Obr. 4 Struktura diagramu PDPC
- Obr. 5 Model integrovaného systému řízení
- Obr. 6 Druhy auditů
- Obr. 7 Vývoj celkové produkce v tunách
- Obr. 8 Analýza některých účinků podnikových systémů jakosti
- Obr. 9 Procesní model organizace
- Obr. 10 Vztahy a zaměření manažerských systémů jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti
- Obr. 11 Integrovaný systém řízení organizace
- Obr. 12 Podoba integrované příručky jakosti, environmentu a bezpečnosti
- Obr. 13 Vývojový diagram postupu certifikace systému jakosti

- Tabulka 1: Vývoj produkce v tunách
- Tabulka 2: Meziroční srovnání finančních ukazatelů
- Tabulka 3: Srovnání požadavků jednotlivých norem v integrovaném systému řízení

12 Seznam příloh

- Příloha 1 Politika Maso Planá, a. s.
- Příloha 2 Ukázka certifikátu – ocenění značkou Klasa
- Příloha 3 Cíle jakosti Maso Planá, a. s. 2007
- Příloha 4 Přehled platných dokumentů PQ Maso Planá, a. s.
 - Tabulka 4: Přehled platných dokumentů

13 Přílohy

Příloha 1

Politika Maso Planá, a. s.

Naším cílem je dosažení vnímání naší společnosti zákazníky, dodavateli, partnery, veřejností a ostatními zainteresovanými stranami jako:

Maso Planá = Nadstandard

- ve zpracování a produkci masa a masných výrobků,
- ve výběru zpracovávaných surovin,
- v záruce bezpečnosti zpracovávaných a produkováných surovin,
- ve vstřícnosti a plnění požadavků a představ zákazníků,
- ve vytváření bezpečného pracovního prostředí a pracovních podmínek v masném průmyslu,
- v zajištění ochrany životního prostředí při zpracování a produkci masa a masných výrobků.

Pro dosažení výše uvedeného cíle Maso Planá, a. s. vyhláší:

Mezi základní priority firmy patří vysoká jakost všech produktů, ochrana životního prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví ve všech procesech společnosti.

Další podstatnou prioritou firmy je plnění veškerých právních předpisů jak ČR tak předpisů EU.

V souladu s integrovaným povolením dle zákona č. 76/2002 Sb. firma klade důraz na prevenci a plní všechny povinnosti k ochraně životního prostředí a bezpečnosti práce. V rámci integrovaného systému řízení se firma zavazuje k neustálému zlepšování:

- efektivity systému řízení jakosti,
- ochrany životního prostředí,
- bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Firma uplatňuje metody, které ekonomicky dostupným a šetrným způsobem vedou minimalizaci dopadů na životní prostředí a k zajištění čistějšího a bezpečnějšího pracovního prostředí.

Plnění svých závazků v jakosti, ochraně životního prostředí a BOZP firma periodicky vyhodnocuje a výsledky hodnocení využívá při hledání možností dalšího zlepšování. V rámci spolupráce s orgány státní správy a veřejností informuje zainteresované strany o dosažených výsledcích.

Za základ úspěchu při snaze o dosažení uvedeného cíle považuje firma výběr, motivaci, zajištění kvalifikace, povědomí a osobní zainteresovanosti zaměstnanců na všech úrovních řízení.

Nadstandard ve zpracování a produkci masa a masných výrobků:

Důsledné dodržování a zlepšování výrobních postupů s důrazem na jakost produktu při maximálním možném snížení pracovních rizik a znečištění životního prostředí v každém stadiu procesu.

Modernizace technologie, strojů a zařízení s využitím nejnovějších poznatků vědy a techniky.

Nadstandard ve výběru zpracovávaných surovin:

Důsledný výběr dodavatelů jatečných zvířat a surovin s ohledem na výběr vyšlechtěných plemen pro konkrétní druhy výrobků, jakost jednotlivých kusů a zdravotní nezávadnost vstupních surovin.

Nadstandard v záruce bezpečnosti zpracovávaných a produkováných surovin:

Zavedený systém identifikace a sledovatelnosti výroby od chovatele až po zákazníka dle norem EU, a to v každém stadiu procesu.

Neustálá kontrola zpracovávaných surovin ve spolupráci s veterinární správou.

Nadstandard ve vstřícnosti a plnění požadavků a představ zákazníků:

Spolupráce s výzkumnými ústavy a vysokými školami na vývoji a budoucích trendech v masném průmyslu v oblasti výrobní i spotřebitelské.

Monitorování spokojenosti zákazníků i zákaznických skupin.

Rozšiřování sortimentu nových výrobků a inovace stávajících výrobků zejména se zaměřením na konkrétní cílové spotřebitelské skupiny.

Logistické řešení požadavků zákazníků.

Nadstandard ve vytváření bezpečného pracovního prostředí a pracovních podmínek:

Neustálá snaha o snižování úrazovosti.

Zajištění řízení pracovních rizik identifikovaných a hodnocených ve všech procesech společnosti.

Vyhledávání a monitorování všech nežádoucích událostí včetně skoronehod za účasti všech zaměstnanců.

Uplatňování systému motivace v preventivních činnostech.

Snižování fyzicky namáhavých prací moderními technologiemi.

Důsledná preventivní údržba a kontrola pro předejití možnosti vzniku nehod a úrazů při práci se stroji a zařízeními.

Nadstandard v zajištění ochrany životního prostředí při zpracování a produkci masa a masných výrobků:

Důsledná identifikace a řízení environmentálních aspektů ve všech procesech společnosti.

Technická a organizační opatření v oblasti odpadového hospodářství a ochrany vod vedoucí k dosažení nejmodernějších požadavků ochrany životního prostředí.

Snižování množství vzniku odpadů ve všech procesech společnosti.

Důsledná preventivní údržba a kontrola pro předjití možnosti úniků ze zařízení.

V případě vzniku nehody včasné zásahy na základě havarijních plánů a vysoká ochrana zdraví.

Příloha 2

Ukázka certifikátu – ocenění značkou Klasa



Příloha 3

CÍLE JAKOSTI MASO PLANÁ, A. S. 2007

Platnost od: 17. 1. 2007

Zpracovala: Böhmová Miroslava, představitel vedení pro jakost

Schválil: Ing. Emil Kasper, předseda představenstva a výkonný ředitel

Cíl č. 1 Obchodní oddělení

Cílová hodnota: Dosažení splnění jednotlivých úkolů v daném rozsahu a termínu

Termín realizace: Do 31.12.2007

Za celkové splnění úkolu zodpovídá Ing. Josef Basík, obchodní náměstek firmy, který rozpracuje jednotlivé odpovědnosti, zdroje a termíny plnění.

Dílčí kroky programu:

1. Prodávat nově spotřebitelsky balená masa v množství alespoň 70 tun měsíčně.
2. V souvislosti s přechodem na centrální sklady změnit systém rozvozových linek s využitím SW plantou.
3. Zvýšit podíl exportu do zemí EU na minimální objem prodeje v hodnotě 2,5 mil. Kč/rok.
4. Zvýšit podíl exportu do zemí mimo EU na minimální objem prodeje v hodnotě 2,5 mil. Kč/rok.

Cíl č. 2 Nákupní oddělení

Cílová hodnota: Dosažení splnění jednotlivých úkolů v daném rozsahu a termínu

Termín realizace: Do 31. 12. 2007

Za celkové splnění úkolu zodpovídá Ing. Jaromír Lhotka, náměstek nákupu jatečných zvířat firmy, který rozpracuje jednotlivé odpovědnosti, zdroje a termíny plnění.

Dílčí kroky programu:

1. Snížit úhyny vepřů ustájením minimálně o 30 %.
2. Vyhodnocovat dodavatele prasat na základě přidané hodnoty.
3. Připravit program pro založení vlastních farem skotu.
4. Předat dopravu dobytka smluvnímu partnerovi.
5. Připravit vlastní cenovou masku pro rok 2008.

Cíl č. 3 Ekonomické oddělení

Cílová hodnota: Dosažení splnění jednotlivých úkolů v daném rozsahu a termínu

Termín realizace: Do 31. 12. 2007

Za celkové splnění úkolu zodpovídá Ing. Romana Kubešová, ekonomická náměstkyně firmy, která rozpracuje jednotlivé odpovědnosti, zdroje a termíny plnění.

Dílčí kroky programu:

1. Zajistit zpětnou dohledatelnost výrobků pomocí modulu masné výroby v systému CSB.
2. Umožnit elektronické zasílání dokumentů orgánům státní správy pomocí nového SW.

Cíl. č. 4 Personální oddělení

Cílová hodnota: Dosažení splnění jednotlivých úkolů v daném rozsahu a termínu

Termín realizace: Do 31. 12. 2007

Za celkové splnění úkolu zodpovídá paní Irena Senešová, vedoucí personálních vztahů firmy, která rozpracuje jednotlivé odpovědnosti, zdroje a termíny plnění.

Dílčí kroky programu:

1. Vyhodnocovat výkonové normy zaměstnanců na jednotlivých střediscích.
2. Vyhodnocovat přesčasovou práci zaměstnanců dopravy.
3. Zajistit čerpání dovolené zaměstnanců dle platné legislativy.

Cíl č. 5 Technické oddělení

Cílová hodnota: Dosažení splnění jednotlivých úkolů v daném rozsahu a termínu

Termín realizace: Do 31. 12. 2007

Za celkové splnění úkolu zodpovídá Ing. Jaroslav Fořt, technický náměstek firmy, který rozpracuje jednotlivé odpovědnosti, zdroje a termíny plnění.

Dílčí kroky programu:

1. Zavést elektronické sledování, řízení a zaznamenávání stavu vnitřního klimatu v chladírnách, mrazírnách a výrobních prostorech.
2. Zajistit do smluv s dodavateli ujednání o bonusech.
3. Snížit spotřebu vody oproti r. 2006 o 10 %.
4. Zajistit oddělení energetické náročnosti jednotlivých středisek.
5. Zajistit měřicí zařízení na množství odpadních vod v místě před vstupem do veřejné kanalizace.
6. Instalovat technologii na čištění odpadního plynu z udíren.
7. Zajistit zákresy veškerých inženýrských sítí firmy v listinné i elektronické podobě.

Cíl č. 6 Výrobní náměstek

Cílová hodnota: Dosažení splnění jednotlivých úkolů v daném rozsahu a termínu

Termín realizace: Do 31. 12. 2007

Za celkové splnění úkolu zodpovídá Ing. Jaroslav Janoušek, výrobní náměstek firmy, který rozpracuje jednotlivé odpovědnosti, zdroje a termíny plnění.

Dílčí kroky programu:

1. Spustit nové balení čerstvého masa do ochranné atmosféry.
2. Realizovat standardizaci veškerých výrobních mas pomocí nové standardizační linky.
3. Zajistit výrobu výrobků pro export v minimálním objemu 2,5 mil. Kč/rok do zemí EU a 2,5 mil. Kč/rok do zemí mimo EU.
4. Spustit modul CSB na úseku masné výroby.
5. Ve spolupráci s technickým úsekem zajistit oddělení energetické náročnosti jednotlivých středisek.

Cíl č. 7 Technik požární ochrany a bezpečnosti práce

Cílová hodnota: Dosažení splnění jednotlivých úkolů v daném rozsahu a termínu

Termín realizace: Do 31. 12. 2007

Za celkové splnění úkolu zodpovídá pan Antonín Trčka, technik PO a BOZP firmy, který rozpracuje jednotlivé odpovědnosti, zdroje a termíny plnění.

Dílčí kroky programu:

1. Snížit pracovní neschopnost oproti roku 2006 o 10 % zlepšováním pracovních podmínek.
2. Snížit počet pracovních úrazů oproti roku 2006 o 10 % zabezpečením řádného užívání pracovních ochranných pomůcek.

Příloha 4

Přehled platných dokumentů PQ Maso Planá, a. s.

Tabulka 4: Přehled platných dokumentů

PŘEHLED PLATNÝCH DOKUMENTŮ		
dokument	název dokumentu	odpovědnost za správu dokumentu
	Politika jakosti	výkonný ředitel
	Cíle jakosti	výkonný ředitel
PQ 01-01	Přezkoumání vedením organizace	PV
PQ 01-02	Organizační řád	ved.person.vztahů
PQ 01-03	Pracovní řád	ved.person.vztahů
PQ 02-01	Integrovaná příručka	PV
PQ 03-01	Obchodní případ-opakovaná objednávka	manažer prodeje
PQ 03-02	Obchod.případ-poptávka mimo nab.sort.	manažer prodeje
PQ 03-03	Činnost marketingu	ROM
PQ 04-01	Nový výrobek	referent marketingu
PQ 05-01	Tvorba a řízení dokumentace	PV
PQ 05-02	Řízení legislativy a norem	asistent ředitele
PQ 05-03	Tvorba a řízení SW	ved.výpočet.střed.
PQ 06-01	Nákup,skladování a výdej materiálu	vedoucí MTZ
PQ 06-03	Nákup jatečných zvířat	nám.nákupu j.z.
PQ 06-04	Výběr a hodnocení dodavatelů	vedoucí MTZ
PQ 08-01	Identifikace	výrobní náměstek
PQ 09-01	Plánování výroby	výrobní náměstek
PQ 09-02	Řízení výroby	výrobní náměstek
PQ 09-03	Řízení procesu údržby	technický náměstek
PQ 09-04	Plánované a neplánované opravy HM	technický náměstek
PQ 09-05	Pořízení,evidence a likvidace HM	technický náměstek
PQ 09-06	Pořízení DDHM	ekonomický nám.
PQ 10-01	Řízení jakosti	VOKŘJ
PQ 10-02	Laboratoř	VOKŘJ
PQ 11-01	Metrologický řád	metrolog
PQ 13-01	Řízení neshodného výrobku,reklamace	VKŘJ
	dodavatelská a odběratelská	
PQ 13-02	Řízení nesh.výrobku,vnitřní zmetky	VKŘJ
PQ 14-01	Nápravná a preventivní opatření	PV
PQ 15-01	Expedice	manažer prodeje
PQ 15-02	Řízení dopravy	vedoucí dopravy
PQ 17-01	Interní a externí audit	PV
PQ 18-01	Vzdělávání zaměstnanců	ved.person.vztahů
PQ 18-02	Zajištění plánu počtu zaměstnanců	ved.person.vztahů
PQ 20-01	Identifikace nebezpečí a hodnocení rizik	zmocněn. pro SMS
PQ 20-02	Řád ohlašovny požáru	zmocněn. pro SMS
PQ 20-03	Školení BOZP a PO	zmocněn.pro SMS
PQ 20-04	Směrnice pro výdej OOPP	technik BOZP a PO
PQ 20-05	Pracovní úrazy	zmocněn.pro SMS

PQ 20-06	Havarijní plán	zmocněn.pro SMS
PQ 20-07	Traumatologický plán	zmocněn.pro SMS
PQ 20-08	Začlenění do kategorie činností se zvýšeným požárním nebezpečím	zmocněn.pro SMS
PQ 20-09	Organizace zabezpečení požární ochrany	zmocněn.pro SMS
PQ 21-01	Identifikace environmentálních aspektů	zmocněn.pro EMS
PQ 21-02	Odpadové hospodářství	ref. pro obal. a odp.
PQ 22-01	Provozní řád trafostanice	mechanik
PQ 22-02	Prov.řád skladu tlak nádob-acetylén	mechanik
PQ 22-03	Prov.řád skladu tlak nádob-oxid uhličitý	mechanik
PQ 22-04	Prov.řás skladu tlak.nádob-kyslík plyný	mechanik
PQ 22-05	Provozně manipulační řád skladu olejů	mechanik
PQ 22-06	Provozní řád čerpací stanice	mechanik
PQ 22-07	Provozní předpisy chladicího zařízení	mechanik
PQ 22-08	Provozní řád kompresorové stanice	mechanik
PQ 22-09	Provozní řád výměníkové stanice	mechanik
PQ 22-10	Provozní řád ČOV	mechanik
PQ 22-11	Provozní řád vodárny	vodohospodář
PQ 22-13	Provozní řád zdvihacích zařízení	zmocněnec SMS
PQ 22-20	Provozní řád zdroje znečišťování ovzduší	zmocněnec EMS
PQ 23-01	Požární řád skladu propan-butanu	technik BOZP a PO
PQ 23-02	Požární řád svařovny	technik BOZP a PO
PQ 23-04	Požární řád čerpací stanice	technik BOZP a PO
PQ 23-05	Požární řád garáže	technik BOZP a PO
PQ 23-06	Požární řád skladu olejů	technik BOZP a PO
PQ 23-07	Požární řád skladu technických plynů	technik BOZP a PO
PQ 23-08	Požární řád skladu použitých olejů	technik BOZP a PO
PQ 25-01	Systém zajišt. zdr. nezávad. met. HACCP	VKŘJ
PQ 25-02	Hovězí porážka	VKŘJ
PQ 25-03	Vepřová porážka	VKŘJ
PQ 25-04	Hovězí bourárna	VKŘJ
PQ 25-05	Vepřová bourárna	VKŘJ
PQ 25-06	Balírna masa	VKŘJ
PQ 25-07	Výroba šunek a specialit	VKŘJ
PQ 25-08	Masná výroba	VKŘJ
PQ 25-10	Balírna masných výrobků	VKŘJ
PQ 25-11	Expedice, distribuce	VKŘJ
PQ 25-12	Podnikové normy	OKŘJ
PQ 26-01	Standartní sanitační operační postupy	ved. sanitace, VKŘJ
PQ 26-02	Postupy sanit. na jed. úsec. a vedení záznamů	ved. sanitace, VKŘJ
PQ 26-03	Systém a metodika kontroly	ved. sanitace, VKŘJ
PQ 26-04	Metodika testování na Escherichia coli	ved. sanitace, VKŘJ
PQ 26-05	Kontrola pitné vody	ved. sanitace, VKŘJ
PQ 26-06	Program DDD	ved. sanitačního stř.
PQ 26-07	Seznam čistících a dezinfekčních prostředků	ved. sanitačního stř.
PQ 26-08	Monitoring skla a tvrzených plastů	OKŘJ

Zdroj: Interní materiály firmy