

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Možnosti uplatnění procesního řízení ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce

prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Autor

Vlčková Tereza

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza VLČKOVÁ**
Osobní číslo: **E10242**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Možnosti uplatnění procesního řízení ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analyzovat činnost vybraného podniku z hlediska metod procesního řízení a návrh možnosti zlepšení.

Metodika práce:

Zaměřit se na období jednoho kalendářního roku. Využít vlastní pozorování, rozhovory s vedoucími pracovníky, písemné informace a další vhodné metody.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Přehled literatury: a) trendy ve spotřebě produktů b) procesní řízení c) strategie a plánování výroby d) materiálový tok a tvorba hodnoty d) Kaizen a odstraňování ztrát
3. Cíl a metodika práce: orientovat se na vymezené časové období a vybranou skupinu produktů a najít možnosti ke zlepšení
4. Vlastní práce: 1) Charakteristika podniku. 2) Hlavní procesy, vybrané výrobky a výrobní postup. 3) Hodnocení dosahovaných výkonů. 4) Možnosti zlepšení
5. Závěr
6. Přehled literatury
7. Přílohy (v případě potřeby)

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

VANĚČEK, D.: Řízení dodavatelského řetězce. EF JU Č. Budějovice, 2008

ROLÍNEK, L. a kol.: Procesní řízení. EF JU Č. Budějovice, 2008

KAVAN, M.: Výrobní a provozní management. Grada Publishing, Praha, 2002

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Řízení výroby a nákupu. Grada Publishing, Praha, 2007

SVOBODOVÁ, H., VEBER, J.: Produktový a provozní management. VŠE Praha, 2006

VANĚČEK, D., FRIEBEL, L., ŠTÍPEK, V.: Operační management. EF JU Č. Budějovice, 2010

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

doc. Ing. Ladislav Rošinský, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení

doc. Ing. Darja Holáňová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Možnosti uplatnění procesního řízení ve vybraném podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálu, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze S TAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Červené Řečici 20. 4. 2013

.....

Vlčková Tereza

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Drahošovi Vaněčkovi, CSc. za odborné vedení, náměty a rady a velmi vstřícnou spolupráci při zpracování této práce.

Současně děkuji vedení a zaměstnancům společnosti XY, a.s. za poskytnutí materiálů, informací, ochotu při spolupráci a vstřícné jednání.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a trpělivost při studiu.

OBSAH

1.	ÚVOD A CÍL PRÁCE	10
1.1.	Úvod	10
1.2.	Cíl práce.....	10
2.	LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
2.1.	Vývoj k procesnímu řízení.....	11
2.1.1.	Operační management.....	11
2.1.2.	Procesní management.....	12
2.1.2.1.	Principy procesního managementu	15
2.2.	Základní pojmy a definice	17
2.2.1.	Proces	17
2.2.2.	Činnost	18
2.2.3.	Hodnota a hodnotová metrika	18
2.2.4.	Vlastník procesu	20
2.3.	Metody používané v procesním managementu.....	21
2.3.1.	Procesní mapa	21
2.3.2.	Vývojové diagramy	22
2.4.	Výroba a výrobní proces.....	23
2.4.1.	Základní pojmy	23
2.4.1.1.	Výroba.....	23
2.4.1.2.	Služba.....	23
2.4.2.	Výrobní proces	24
2.4.3.	Charakteristické rysy výrobních procesů v rostlinné výrobě	24
2.5.	Materiálový tok	26
2.6.	Dodavatelský řetězec	27
2.6.1.	Úvod.....	27
2.6.2.	Ovlivňování řetězce výrobcem (výkupem)	27
2.6.3.	Zpětná logistika	28
2.6.4.	Outsourcing.....	28
2.7.	Skladování v zemědělství	29
2.8.	Štíhlá výroba.....	30

2.8.1.	Princip tlaku a tahu.....	30
2.8.2.	Just-in-time (JIT).....	30
2.8.3.	Kanban	30
2.9.	Gemba Kaizen a odstraňování ztráty	32
2.9.1.	Odstranění ztrát – muda	32
2.10.	Vývoj zemědělství v České republice.....	34
3.	METODIKA	36
4.	VLASTNÍ PRÁCE	38
4.1.	Charakteristika společnosti.....	38
4.1.1.	Vývoj společnosti.....	38
4.1.2.	Současná situace v podniku.....	39
4.1.3.	Konkurence	40
4.1.4.	Cíle společnosti	41
4.1.5.	Certifikace	41
4.2.	Procesní mapa podniku.....	43
4.2.1.	Klíčové a pomocné procesy	44
4.3.	Proces výroby	45
4.3.1.	Úvod.....	45
4.3.2.	Vývojový diagram procesu výroby	47
4.3.3.	Popis procesu výroby krmné směsi	50
4.4.	Výrobní postup	55
4.4.1.	Úvod.....	55
4.4.2.	Vývojový diagram výrobního postupu.....	56
4.4.3.	Popis procesu výrobního postupu.....	57
4.5.	Proces nákupu.....	59
4.5.1.	Úvod.....	59
4.5.2.	Vývojový diagram procesu nákupu.....	60
4.5.3.	Popis procesu nákupu.....	61
4.6.	Proces služeb	65
4.6.1.	Úvod.....	65
4.6.2.	Vývojový diagram procesu služeb	66

4.6.3.	Popis procesu služeb	66
4.7.	Navrhované změny	68
4.7.1.	Proces výroby	68
4.7.2.	Proces nákupu	68
4.7.3.	Proces služeb	71
5.	ZÁVĚR	73
6.	SUMMARY	74
7.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	75
7.1.	Literatura	75
7.2.	Web	77
7.3.	Interní dokumenty	77
7.4.	Článek	77
8.	SEZNAM ODPŮRNÝCH MATERIÁLŮ	78
8.1.	Seznam obrázků	78
8.2.	Seznam tabulek	78
8.3.	Seznam rovnic	79
8.4.	Seznam grafů	79

PŘÍLOHY

1. ÚVOD A CÍL PRÁCE

1.1. Úvod

Podnikatelské prostředí v zemědělské sféře prošlo v posledních letech změnami. Tyto změny vyvolává aktuální situace na domácích i zahraničních trzích, legislativní změny jak v ČR, tak nařízení dle EU, vývoj nových technologií, a v neposlední řadě nabídka a poptávka. Na tyto změny musí reagovat všichni účastníci řetězce. Záleží pouze na společnosti jak rychle je schopná přizpůsobit své činnosti stále se měnícím podmínkám a požadavkům zákazníků. Právě tato schopnost je nejdůležitější a vytváří konkurenční výhodu. V dnešní době hraje nejdůležitější roli zákazník. Je to právě on kdo diktuje podmínky co, jak, kdy, v jakém, množství a kvalitě bude vyráběno. Míra jeho uspokojení určuje budoucí úspěch nebo neúspěch společnosti. Této záležitosti je nutné věnovat značnou pozornost.

Na tuto problematiku je nutné navázat procesy ve společnosti. Každý proces ve společnosti by měl vycházet z požadavků zákazníka. Zákazníkovi je třeba zajistit dostatečnou informovanost, uspokojení ze samotného výrobku nebo služby a servis. Oboustrannou spokojeností se vytváří partnerské vztahy. Tyto procesy by na sebe měli být kontinuálně navázány, vzájemně propojeny, doplňovat se, a tak utvářet celek. Měli by být co nejvíce efektivní, maximálně využívat disponibilní zdroje s ohledem na životní prostředí a legislativní požadavky.

Práce se zabývá procesním řízením ve společnosti XY, a.s. s využitím údajů za kalendářní rok 2012. Tato společnost patří bezesporu mezi nejvýznamnější obchodní společnosti působící na Vysočině, Jižních Čechách a Středních Čechách. Společnost se orientuje na nákup a prodej rostlinných komodit, výrobu a prodej krmných směsí, osiv a hnojiv a poskytuje celou řadu služeb v oblasti prvovýroby.

1.2. Cíl práce

Hlavním cílem práce je analyzovat činnosti ve společnosti XY, a.s. z hlediska metod procesního řízení a navrhnout případné možnosti zlepšení. Pozornost se bude vztahovat na tři procesy probíhající ve společnosti, jejich analyzování, grafickému znázornění a návrh možnosti na zlepšení, optimalizaci. Dále se zaměřit na výrobní postup konkrétního výrobku, popsat ho a analyzovat.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Vývoj k procesnímu řízení

Jak uvádí, Truneček (2004), po druhé světové válce dochází k mnoha změnám. Mezi ty nejzásadnější patří vývoj společnosti od industriální ke znalostní, podnikové okolí se mění ze spojitého k turbulentnímu a systém řízení podniku od operačního k procesnímu managementu. Tyto změny mají hlavní dopad na filozofii řízení podniku.

2.1.1. Operační management

Operační management, jak uvádí Truneček (1999), byl založen na principu dělby práce popisované Adamem Smithem v knize Pojednání o podstatě a původu bohatství národů z roku 1776. Smyslem této teorie je rozložení procesů na nejjednodušší a nejzákladnější jednotlivé operace. Jednotlivé činnosti jsou schopni vykonávat i méně kvalifikovaní pracovníci, případně jednoúčelové stroje a zařízení. Základem je hromadná výroba a specializace. Vzhledem k této skutečnosti dochází ke zvýšení produktivity práce.

Operační přístup se soustřeďuje na výsledky nikoli na příčiny, což nemusí v samotném důsledku odhalit pravou podstatu neefektivnosti podniku a porušuje tím princip prevence.

Řada autorů jako je Robson, Ullah (1998), Rolínek (2008), i Truneček (2004) ve svém díle Znalostní podnik ve znalostní společnosti již používá vymezení slova „funkční“ namísto operační vzhledem k funkčním místům, na kterých jsou prováděny jednotlivé činnosti.

Hodnocení je prováděné ekonomickou analýzou. Ta odhalí většinou nízkou produktivitu práce, vysoké náklady a zaměstnanost. Tyto závěry doručené jednotlivým hierarchickým úrovním požadovali jejich snížení. Truneček (2004)

Jak uvádí, Vaněček (2010), původní způsoby řízení analyzovaly procesy jen z hlediska jejich vnitřního fungování. Vznikají různé útvary jako důsledek stálého prohlubování dělby práce, kdy bylo nutné tyto procesy určitým způsobem řídit a kontrolovat. Řízení podniku jako celku se věnovalo málo pozornosti.

Toto období lze charakterizovat relativně stabilními vnějšími podmínky a méně náročným trhem.

Truneček (2004) popisuje dramatické změny na trhu, kdy nadvládu na trhu přebírá zákazník oproti výrobci. Zákazník má individuální přání a nespokojí se s produkty hromadné výroby. Ta ustupuje do pozadí pružné výrobě. „*Zákazníci dnes říkají dodavatelům, co chtějí, kdy to chtějí, jak to chtějí a kolik jsou za to ochotní zaplatit.*“ (Hammer, Champy, 2000, s. 24) Konkurence prudce roste, jakožto nevýhody dělby práce. Růst produktivity práce vyžaduje redukci pracovníků, kteří výrobnímu procesu nepřidávají hodnotu pro zákazníka. Rozhodujícím činitelem se stává znalost. Znalostní člověk vyžaduje větší kompetence, než mu to diktuje dělba práce. Podstatnou se stává pružnost výroby.

Hammer, Champy (2000, s. 30) uvádějí, že tzn. „3C“ a to „*zákazníci (customers), konkurence (competition) a změna (chase)* – vytvořili pro podnikatelské činnosti nový svět.“

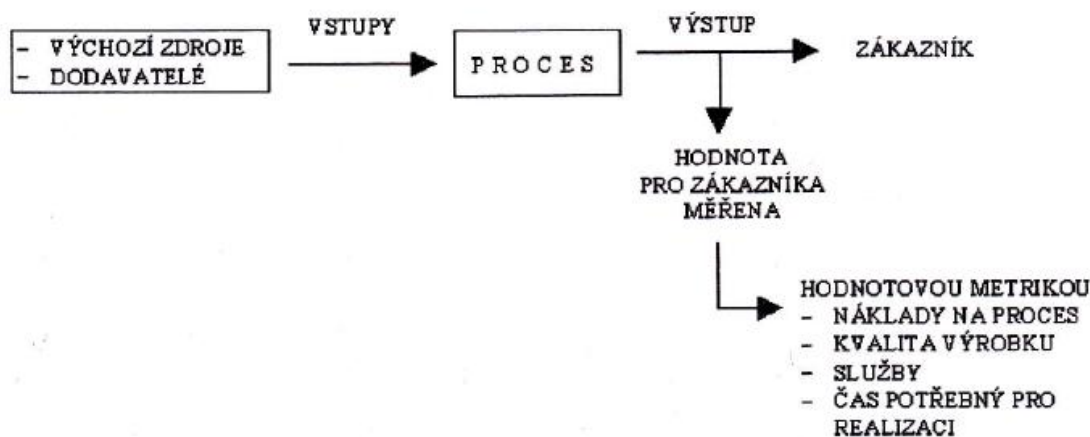
Na tyto změny musí podniky reagovat. Procesní řízení nevyžaduje zánik funkční struktury řízení. Pouze prochází -li daný proces několika různými funkčními útvary, je pro jeho plynulý průběh nezbytně nutné změnit způsob řízení na procesní. (Vaněček, 2010)

„*Každá organizace se musí připravit na to, že opustí vše, co doposud dělala. Ať už jde o podnik, nebo o vládu, všude jsou nutné radikální změny*“ (P. F. Drucker)

2.1.2. Procesní management

Truneček (1999) prosazuje opak názoru Adama Smitha, a to, že dílčí operace je třeba opět sjednotit do ucelených podnikových procesů, ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka. Následující obrázek nastiňuje tento problém.

Obrázek 1 Schéma procesního řízení



Zdroj: Truneček (1999)

Procesní přístup se zaměřuje na příčiny. Truneček (2004) Příčinnou špatných výsledků jsou nesprávně probíhající procesy uvnitř podniku. Tyto procesy je potřebné přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně, všechny činnosti, nepřinášející hodnotu pro zákazníka byli vyloučeny. Prvotní záměrem není snížení nákladů, počtu pracovníků aj. nýbrž zlepšení procesů.

Podle Druckera (2007) je nutné definovat management nově, tak aby zahrnoval celý proces.

(Vaněček, 2010) Podnik je chápán jako celek sjednocující jednotlivé operace, procesy. Vyzdvihována je především jejich logická vazba, kontrola a řízení, čímž jsou dosahovány cíle podniku.

Smyslem procesního řízení je, aby každý ucelený proces měl vždy jednoho zodpovědného pracovníka, který ho bude kontrolovat. Tohoto pracovníka nazývá Tománek (2001) vedoucím. Celý proces neřídí, ale spíše koučuje. Podle autora má být šampión nebo velmi dobrý pracovník.

Tománek (2001) po vzoru Robsona, Ullaha (1998) charakterizuje zásady procesu a vývojové změny:

- několik prací je spojeno do jedné, redukují se kontrolní a neproduktivní činnosti
- vedoucí a manažeři se mění – ze zapisovatelů výsledků ve vůdčí osobnosti (kouče)

- pracovníci mají v týmu více kompetencí
- dílčí kroky jsou prováděny v přirozeném sledu, bez mezifunkcí
- procesy mají variantní provedení
- práce se provádí tam, kde je to procesně nejrozumnější
- mění se kritéria pracovních postupů - od výkonnosti ke schopnostem
- veškerá činnost je orientována na potřebu a požadavky zákazníka

Truneček (2004) dodává, že motivace lidí v týmu je v maximální míře vázána na výsledek procesu, tj. přidanou hodnotu pro zákazníka a za proces je odpovědný vlastník procesu. O tyto vymezení se opírá i Řepa (2006)

Shrnutí: Operační management se zabývá procesy z hlediska jejich vnitřního fungování, především výrobou a jejími výsledky, než příčinami za použití dané technologie a rozčleňuje je na dílčí operace. Oproti tomu procesní management vidí podnik jako celek. Jednotlivé operace se snaží spojit do ucelených procesů, které se dají lépe řídit, kontrolovat. Zdůrazňuje jejich vazby, zajímají ho příčiny výsledků a do středu všeho dění vstupuje zákazník.

2.1.2.1. Principy procesního managementu

Tabulka 1 Principy procesního managementu

Práce	Princip integrace a komprese prací. Princip delinearizace prací. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací.
Proces	Princip uplatnění týmové práce. Princip procesního zaměření motivace. Princip odpovědnosti za proces. Princip variantního pojetí procesu. Princip 3 S – samořízení, samokontroly, samoorganizace.
Podnik	Princip pružné autonomie procesních týmů. Princip znalostní a informační bezbariérovosti.

Zdroj: Rolínek (2008), vlastní zpracování

Princip integrace a komprese prací spočívá ve spojování dříve samostatných činností do jednoho procesu. Děje se tomu tak jak v horizontálním tak vertikálním směru. Tento proces zajišťuje pouze jeden tým.

Účelem **principu delinearizace** prací je vykonávání prací souběžné, nikoli lineárně. Cílem je zkrácení času mezi začátkem a koncem procesu. Tento princip opět vykonává tým, jednotliví členové jsou zastupitelní.

Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací využívá přenosu práce zevnitř ven (jedná se o integraci zákazníka do výroby) nebo naopak zvenku dovnitř (jde o integraci dodavatelů do procesu výrobce). Při naplnění tohoto principu lze vysledovat následující roviny:

- Výrobní. To znamená, že se zákazník účastní návrhu výrobku. Výroba se realizuje až dle požadavků zákazníků.
- Motivační rovina je postavena na zapojení zákazníka a tím i zjištění jeho hodnotové metriky.

- Strategická rovina zobrazuje změny v oblasti předvídání. V okolí s častými změnami je předvídání problematické a tudíž je nutné přesně vědět, jaké potřeby mají naši zákazníci.

Princip uplatnění týmové práce, jejíž podstatou je příprava procesních týmů, které mají značnou pravomoc a výsledek jejich činnosti je hodnocen dle maximalizace přidané hodnoty pro zákazníka.

Princip procesního zaměření motivace spočívá v motivování pracovníků, na základě výsledku procesu tzn. na výši přidané hodnoty pro zákazníka.

Princip odpovědnosti za proces. Za plnění konečných cílů procesu je zodpovědný vlastník procesu.

Princip variantního pojetí procesu. Potřeba a požadavky zákazníků jsou plněny individuálně nikoli hromadně

Princip 3 S – samořízení, samokontroly, samoorganizace. Tohoto principu může být naplněno u jednotlivých členů týmu pouze na základě důkladného zaškolení, samostatnosti, odpovědnosti jednotlivých členů za svoji práci a přímé motivační vazby na výsledek procesu. Samokontrola probíhá na základě hodnotové metriky (přidané hodnoty pro zákazníka). Samoorganizování se uplatní v podnicích se specifickou organizační strukturou jako je např. améba.

Základem principu pružné autonomie procesních týmů je snižování nákladů na jednotlivé operace využitím centralizovaných a decentralizovaných přístupů řízení. Realizované prostřednictvím jednotných databází, kdy je např. objednávání materiál ve velkém objemu centrálně.

Princip znalostní a informační bezbariérovosti spočívá v právu na veškeré informace související s podnikem.

2.2. Základní pojmy a definice

2.2.1. Proces

„Procesem rozumíme vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Vstupy tvoří výchozí zdroje (suroviny, materiál, kapacity strojů, informace, znalosti) nebo výstupy od dodavatelů. Výstupy jsou konečné výsledky a jsou určeny pro zákazníka.“ (Truneček a kol., 1999, s. 124)

„Představují soubor činností, které jsou logicky oddělitelné, vzájemně propojené a transformují vstupy na požadované výstupy.“ (Rolínek, 2008, s. 109)

„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. Všichni to děláme, přičemž jednou jsme v pozici zákazníka, jindy zase dodavatele.“ (Řepa, 2006, s. 13)

„Procesy je možno definovat na celé řadě úrovní, vždy však budou mít jasně vymezený začátek, určitý počet kroků uprostřed a jasně vymezený konec.“ (Robson, Ucha, 1998, s. 21)

Hammer, Champy, (2000, s. 40) definují proces jako *„soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.“*

Při tomto definování je možné, že na povrch vystoupí i vzájemné vazby a vztahy, které jsme přehlíželi nebo si je ani nepřipustili. Tyto skutečnosti ale mohou mít zásadní význam nejen na funkci daného procesu, ale celé organizace.

Proces definovaný na podnikové úrovni lze rozložit na dílčí procesy. Podstatou zůstává, aby procesy představovaly ucelené toky práce, aby nebyla žádná aktivita vynechána. Truneček a kol. (1999) rozlišují:

Klíčové procesy (core processes) jsou obvykle výrobky, služby nebo ideje. Jejich konečná hodnota se poměřuje potřebami zákazníků.

Pomocné procesy (supporting processes) zajišťují činnosti, požadované vlastnosti a zdroje pro klíčové činnosti.

Vaněček (2010) používá rozdělení na *hlavní, podpůrné, řídicí*. Navíc od předchozího rozdělení uvádí, že hlavní procesy vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka a nelze je vykonávat bez podpůrných, které naopak přidanou hodnotu pro zákazníka nevytváří.

Řídící procesy slouží k řízení podniku. Informuje, že ve středně velkém podniku by mělo být formulováno zhruba 10 - 15 procesů, které jsou dále podrobeny detailnější analýze, avšak tento počet může být proměnlivý, není stálý. Záleží na každém podniku, jakým způsobem definuje procesy probíhající v organizaci. Neexistuje jejich žádný obecný seznam.

Rolínek (2008) zmiňuje, že každý proces je natolik specifický svoji podstatou, že je těžké najít při jejich vytváření jednotný postup. Lze však vypožorovat společnou logickou stránku.

Tománek (2001) informuje o účelu procesu jako prostředku pro uspokojení přání zákazníků, kdy v každém procesu se vyskytují zákazníci až pěti různých typů. Shoduje se s Robsonem, Ulahem (1998) na následujícím rozdělení:

- Primární - příjemce jeho primárních výstupů
- Sekundární. Nacházejí se mimo proces a dostávají sekundární výstupy.
- Nepřímí zákazníci, kteří nedostávají primární vstupy, ale jsou další na řadě, takže negativně pocítí, budou-li tyto výstupy opožděné nebo vadné.
- Externí zákazníci neboli, lidé mimo podnik. Dostávají výstupy procesu např. obchodní zástupci
- Spotřebitelé nebo také nepřímí externí zákazníci.

2.2.2. Činnost

Činnost (operace) představuje dílčí aktivitu, kterou obvykle vykonává pracovník v rámci určitého procesu. Činnosti se v rámci procesu sdružují (integrují) tak, aby mohly být prováděny jedním nebo několika pracovníky.

2.2.3. Hodnota a hodnotová metrika

(Gale, 1994) **Hodnota** pro zákazníka je ta, kterou vnímá on sám, ovlivňuje jím formulovanou úroveň jakosti a získá ji na trhu za adekvátní cenu.

Rolínek (2008) uvádí vzorec, kdy maximalizace hodnoty pro zákazníka se dosahuje optimalizací užitku a nákladů na jeho dosažení.

Rovnice 1 Maximalizace hodnoty pro zákazníka

$$I. \quad \text{Hodnota} = \frac{\text{VELIKOST UŽITKU}}{\text{CELKOVÉ NÁKLADY}}$$

Zdroj: Rolínek (2008), vlastní zpracování

Vaněček, Friebe, Štípek (2010) uvádí, že každý proces je konstruován pro zákazníka, pro splnění jeho požadavků. Je potřebné, aby obsahoval jen nezbytné činnosti, zbytečné činnosti byly vyloučeny a činnosti nezbytně nutné se zkracovaly.

Robson, Ullah (1998) rozděluje jednotlivé procesy do kategorií:

- Přidává přidanou hodnotu – jsou to kroky, které skutečně něco mění na finálním výstupu procesu a přímo přispívají k uspokojení požadavků zákazníka.
- Přidává podnikovou hodnotu. Patří sem kroky, jež vyžaduje sama organizace. Z pohledu zákazníka nepřidávají hodnotu. (objednávky)
- Nepřidává žádnou hodnotu. Kroky, které nepřinášejí nic z hlediska zákazníka ani podniku. (skladování materiálu)

„Zákazníci nekupují určitý „produkt“, kupují si to, co jim tento produkt přináší.“

(Drucker, 2002, s. 161)

(Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001) Procesy mají přinášet maximální přidanou hodnotu pro zákazníka. Setkáváme se tu ale s rozdílem pohledu na přidanou hodnotu. Z hlediska ekonomického se jedná o rozdíl mezi tržbou a náklady na cizí vstupy. Z hlediska procesního je pohled na přidanou hodnotu vyjadřován potřebami, přáními zákazníků, které se převádí do konkrétních procesů.

Vaněček (2010) vysvětluje, že pro možnost řídit procesy, kontrolovat je a v důsledku je zlepšovat, je nezbytné, učinit je měřitelnými.

Dle Trunečka (2004) **hodnotová metrika** (value metrics) obsahuje ukazatele, které představují konečnou hodnotu vytvořenou pro zákazníka daným procesem, a to především:

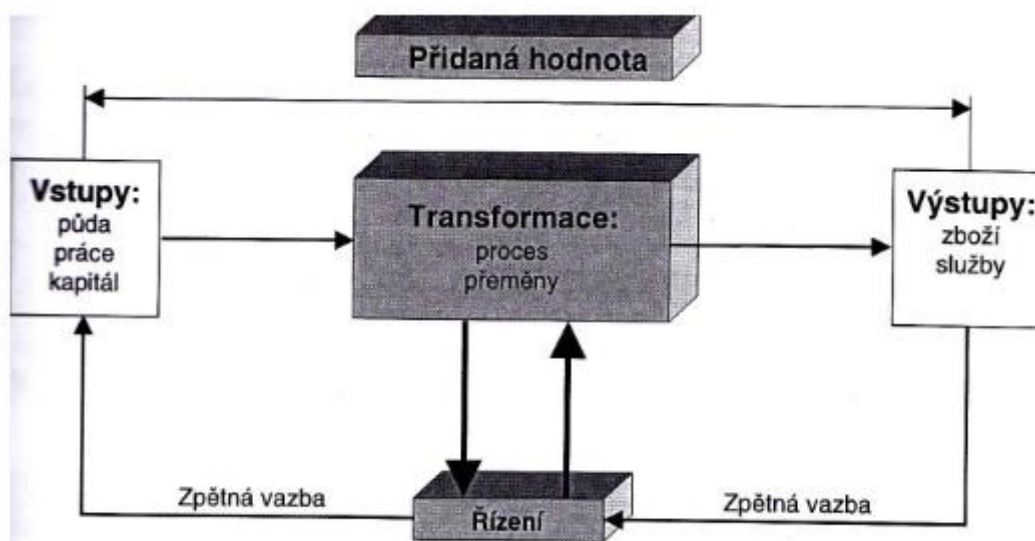
- zákaznickem vnímaná kvalita,
- poskytované služby zákazníků,
- náklady,
- časové parametry dodávky.

Hodnotu výstupů lze podle Kavana (2002) měřit jen tou cenou, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za výrobky a služby.

Vaněček (2009) zmiňuje přidanou hodnotu v řetězci, jehož články jsou nezbytně nutné pouze tehdy, přidávají-li výrobku další hodnotu. Potom rozeznáváme:

- přidanou hodnotu místa (doprava blíže k zákazníkovi),
- přidanou hodnotu času (doprava výrobku v čase požadovaném zákazníkem),
- přidanou hodnotu formy (výroba a dotváření výrobku).

Obrázek 2 Znáznornění vzniku přidané hodnoty



Zdroj: Kavan(2002)

2.2.4. Vlastník procesu

Vaněček (2010) Osoba odpovědná za efektivní fungování a zvyšování výkonnosti celého procesu. Vlastník procesu má mezifunkční odpovědnost, protože procesy prochází celým podnikem. Robson, Ullah (1998) Velké procesy by měly být rozložené na subprocessy, za které jsou odpovědní konkrétní lidé zodpovídající se vlastníkovvi procesu. Truneček (2004) dodává, že uvádí v soulad práci celého týmu a je v kontaktu se zákazníkem.

2.3. Metody používané v procesním managementu

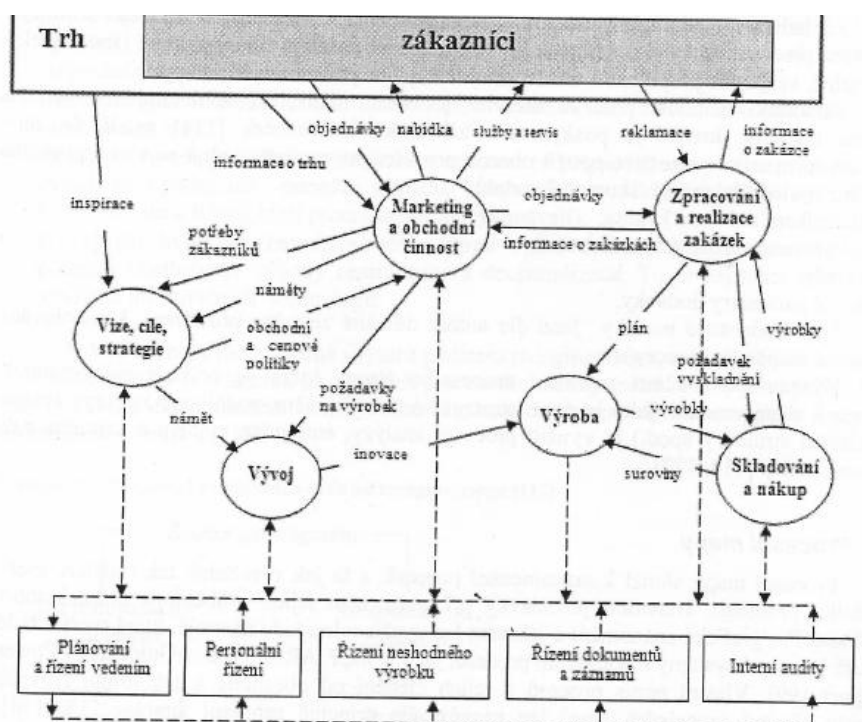
2.3.1. Procesní mapa

(Vaněček, 2010, s. 228) „*Procesní mapa je grafické znázornění vztahů mezi procesy v podniku, které vycházejí od zákazníka a sledují způsob a postup plnění jeho požadavků.*“ Jak již bylo zmíněno, zákazník je nejdůležitějším článkem, vše je koncipováno kvůli němu, proto je nutné vše, co mu nepřináší hodnotu odstranit. V procesní mapě jsou znázorněny nejdůležitější procesy, jejich části a vztahy mezi nimi, vztahy mezi vnitřním a vnějším prostředím firmy. Rolínek (2008) dodává, že podstatné je, aby znázornění bylo jednoduché a úplné.

Proces vyobrazuje strukturu vzájemně navazujících činností, kdy každá činnost může být samostatně popsána jako proces. Při této formulaci a znázornění v mapě závisí na míře potřeby srozumitelnosti modelu. (Řepa, 2006)

Procesní mapa ukazuje obraz podnikového pracovního toku, je klasickým nástrojem pro popis firmy fungující na principu procesního managementu. Při její rekonstrukci nás zajímá, co se dělá, nikoli kdo co dělá. (Truneček, 2004)

Obrázek 3 Procesní mapa vybraného podniku

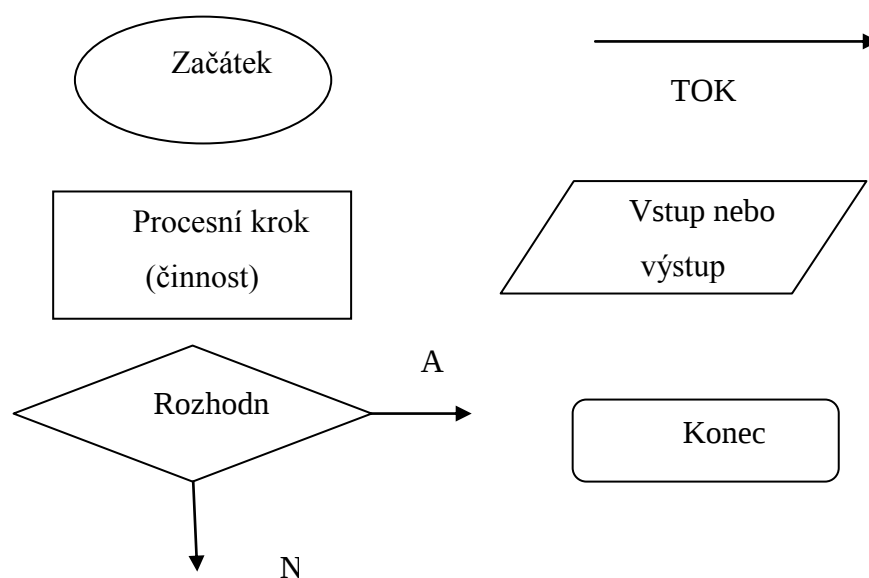


Zdroj: Rolínek (2008)

2.3.2. Vývojové diagramy

Technika vývojových diagramů se používá už dlouhá léta. Jedná se o podrobné vyobrazení dílčích kroků, které tvoří ucelený proces. Obsahuje konkrétní úkony, rozhodnutí a opatření. K znázornění jsou využívány symboly. Ty je nutné popsat pro jejich správné jednotné porozumění. Pro vznik vývojových diagramů se používají různé softwarové programy. Na tvoření vývojových diagramů se podílí všechny zainteresované skupiny. (Robson a Ullah, 1998)

Obrázek 4 Doporučené symboly pro sestavování vývojových diagramů



Zdroj: Robson a Ullah (1998), vlastní zpracování

2.4. Výroba a výrobní proces

2.4.1. Základní pojmy

2.4.1.1. Výroba

Vaněček (2010, s. 16) definuje výrobu jako „*vědomý proces transformace výrobních faktorů do ekonomických statků a služeb, které jsou pak spotřebovány.*“ Výsledkem této transformace je produkt určený pro externího, nebo interního zákazníka. V podobě hmotné se jedná o výrobek, v nehmotné o službu. Výroba je souhrnem všech výrobních procesů.

Výrobní faktory rozděluje Vaněček (2010) na:

- přírodní zdroje,
- práce,
- technické prostředky, materiál, polotovary, energie, budovy,
- informace.

2.4.1.2. Služba

V současné době se zvyšuje význam služeb, jako významná metoda na zlepšení konkurenceschopnosti firmy.

Bednářová, Škodová Parmová (2010, s. 109) definují služby jako „*poskytování nehmotných statků k uspokojování potřeb za úplatu.*“

Služba má dle autorek následující vlastnosti:

- nehmotnost – nelze ji např. skladovat,
- nedělitelnost – potřebu zákazníka uspokojí pouze jako celek,
- neoddělitelnost od poskytovatele – služba je vázána na schopnosti poskytovatele,
- pomíjivost – poskytnutím služby dochází k uspokojení zákazníka, je-li zákazník spokojen, vrací se a vyžaduje ji znovu.

Služby dle časového hlediska rozlišuje Vaněček (2008) na:

- Předprodejní. Jedná se především o informace zákazníků o našich službách, poradenství, vyškolení obsluhy pro složitá zařízení, zácvik obsluhy, vytvoření organizační struktury, která by umožňovala uspokojování zákazníků

- Prodejní. Hlavními aktivitami je stanovit optimální úroveň služeb, výši pojistné zásoby, aj. informační zajištění a rychlé vyřízení objednávky, organizace systému náhradních dodávek
- Poprodejní. Po předání dodávky se služby zaobírají případnou instalací zařízení, zácvikem ovládání, záruční a pozáruční opravou, dodávkami náhradních dílů, vyřizování stížností.

2.4.2. Výrobní proces

Výrobní proces má podle Vaněčka (2010) tři základní části:

- Vstup (input)
 - zdroje (kapacity strojů, lidská práce, znalosti, informace) jsou podmínkou k vykonání procesu, nespotřebují se úplně.
 - regulátory (zákony, normy, předpisy) jsou faktory určitým způsobem limitující průběh procesu.
 - suroviny, materiál jsou v průběhu procesu úplně spotřebovány
- Transformační proces (throughput)
 - předzhotovující (výroba základních dílů)
 - zhotovující, tj. předmontáž, výroba základních sestav)
 - dohotovující, tj. montáž finálních výrobků.
- Výstup (output) – konkrétní výrobek nebo služba.

Součástí každého výrobního procesu je podle Vaněčka (2009):

- Technologický proces, který se zabývá kvantitativními a kvalitativními změnami, kterými prochází na vstupu materiál, aby vznikl požadovaný výrobek.
- Pracovní proces. Lidská práce je důležitým faktorem ve výrobním procesu.
- Biologický proces. V zemědělství se setkáváme s biologickými pochody, jako je růst plodin, kvašení, přeměna přijatého krmiva na maso aj.

Výrobním cílem je efektivní používání výrobních zdrojů a uspokojení požadavků zákazníka.

2.4.3. Charakteristické rysy výrobních procesů v rostlinné výrobě

Vaněček (2009) poukazuje na následující:

Podstata výrobních procesů je biologická. Rostliny procházejí ve svém vývoji růstovými a vývojovými fázemi, které vyžadují odlišné technologické zásahy. Vzniká tak úzká závislost pracovního procesu na technologickém.

Bezprostřední závislost na přírodních podmínkách (včetně půdní úrodnosti) Podle přírodních podmínek se v oblastech vybírají a pěstují vhodné plodiny. Proměnlivost počasí může vést k dílčím změnám v technologickém procesu, plánovaných operacích nebo i k přerušení pracovního procesu.

Závislost na ročních obdobích. Zahájení a ukončení výroby určité plodiny je nutné plánovat dle požadavků na konkrétní klimatické podmínky a tudíž i kalendářní termíny (agrotechnické lhůty).

Plošný charakter výroby. Ztěžuje prostorovou koncentraci výroby do malého území a zvyšuje nároky na dopravu.

Množnost výroby. V jednom výrobním procesu zpravidla vzniká několik výsledných výrobků (u pšenice: zrno, sláma, plevy). Množnost výroby způsobuje komplikace při sklizni a posklizňovém zpracování a zvyšuje náklady.

2.5. Materiálový tok

Materiálový tok prochází výrobním systémem podniku, jedná se o netechnologický pohyb materiálu v čase a prostoru. Z hlediska logistiky jak to uvádí Vaněček (2009) se jedná o operace dopravy, skladování, kontroly, informační podpory výroby. Materiálové toky by měly být minimalizovány. Na tento fakt je důležité myslet při rozmisťování výrobních zařízení, výrobních a jiných prostor. Za obecné požadavky na materiálové toky lze považovat následující:

- stanovit materiálové toky s ohledem na objem, vzdálenost, četnost manipulací,
- vysoce objemové a četné manipulace realizovat na co nejkratší vzdálenosti,
- omezovat, případně odstranit křížení a zpětné manipulační toky,
- využívat gravitace,
- snažit se o plynulost materiálových toků, minimalizovat počet překládek,
- usilovat o soulad technologických a manipulačních dávek,
- odstranit ruční manipulaci, využívat plochy a prostoru,
- zkracovat časové nároky na vnitropodnikovou logistiku atd. (Svobodová, Veber, 2006)

(Vaněček, 2008) Analýza materiálového toku se zaměřuje na konkrétní článek v řetězci a analyzuje se:

- intenzita a plynulost materiálového toku
- velikost dávek, ve kterých se tok pohybuje
- vzdálenost od vstupu do výstupu materiálu ze sledovaného článku v metrech, kilometrech
- čas, po který je materiál v článku (v minutách, hodinách, dnech)
- počet zastavení materiálového toku (sklady, mezisklady, pracoviště, stroje)
- posuzuje se, kde je kritické místo, které omezuje průchod materiálu pro následující článek
- druh činnosti a množství materiálu, které musí být manipulováno ručně

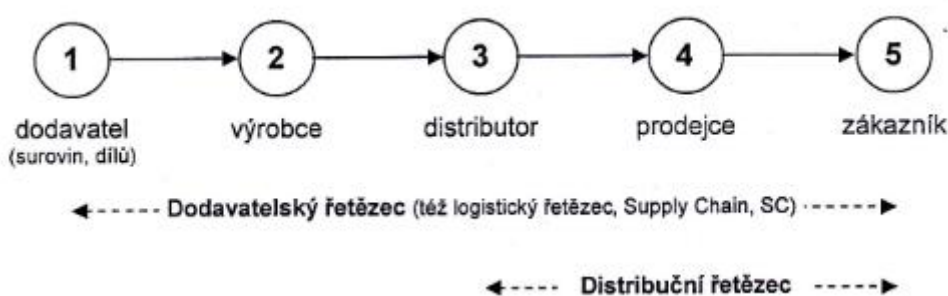
Výsledkem se stává návrh na snížení počtu skladů, meziskladů, zkrácení dopravní cesty pro materiál.

2.6. Dodavatelský řetězec

2.6.1. Úvod

(Vaněček, 2009) Dodavatelský řetězec (Supply Chain) zahrnuje články (firmy), podílející se na výrobě daného výrobku. Řetězcem plyne materiálový tok a transformuje se ve výrobek. Následně je dodán zákazníkovi. Opět je důležité, aby z řetězce byly vyloučeny ty články, které jsou zbytečné a nepřidávají hodnotu zákazníkovi. Dodavatelský řetězec je znázorněn na obrázku níže.

Obrázek 5 Základní schéma logistického řetězce



Zdroj: Vaněček (2010)

(Vaněček, 2008) Aby řetězec fungoval, musí být někým řízený. Této funkce se ujmá **klíčový článek**, zpravidla ten nejdůležitější z celého řetězce. Patří-li všechny články řetězce jednomu vlastníkov, řízení klíčovým článkem je zjednodušeno ve prospěch záměru vlastníka. Když tomu tak není, realizuje se forma přesvědčování, případně donucování klíčovým článkem ostatní články řetězce právě o jeho výhodách. Tak jako tak se vše děje na základě nabídky a poptávky.

V řetězci dochází k navazování partnerských vztahů mezi dvěma či více subjekty. Jde o formu spolupráce, kde subjekty jsou vzájemně rovnocenní a uzavírají dohody o spolupráci na delší časové období (více než rok). Od spolupráce se očekává vyšší efekt, než je tomu při obyčejných dodavatelsko-odběratelských vztazích. Musí pro to být dobré výrobní, obchodní podmínky, ale především vzájemná důvěra. Toho rozhodnutí skýtá samozřejmě i riziko – dílčí neúspěch může znamenat neúspěch partnera.

2.6.2. Ovlivňování řetězce výrobcem (výkupem)

Výrobce má vliv svými požadavky na články řetězce umístěné proti materiálovému toku, tj. výkup a zemědělství prvovýrobci. Velké množství zemědělců, jejich různý

význam a velikost dodávek, které dodávají, znamenají pro výrobce těžké navazování obchodních vztahů, i když v poslední době se situace mění. Zemědělci se spojují do odbytových družstev. Obchody fungují na uzavírání ročních smluv, týkající se dodávek a množství na konkrétní surovinu, cena se upřesňuje během roku na základě způsobu dodávky a kvality suroviny, ve které je dodána. Kvalita je zjištěna z odebraných vzorků podrobených analýze. Užší vztah vzniká u těch zpracovatelů a dodavatelů, kde jsou na sebe vzájemně odkázáni a měnit své partnery je příliš komplikované.

Pozoruhodné vztahy vytvořili výrobci obilí a výkup. Výkupní podniky vytvářejí se svými dodavateli partnerské vztahy na základě výpomoci, která spočívá ve financování osiva a chemických prostředků na jaře, kdy zemědělci nemají volné finanční prostředky s úmluvou zaplacení po sklizni. Jedná se o půjčky miliardových objemů. Pro výkup je to výhodné, neboť hnojiva a osiva nezbytné pro zemědělce prodává ze svých skladů a zabezpečují si tak tržby, nehledě na předpoklad toho, že se zrna skutečně vyrobí.

2.6.3. Zpětná logistika

Reverzní (zpětná) logistika nabývá čím dál většího významu vzhledem k omezenosti výrobních zdrojů, stále rostoucí spotřeby lidí a kladený důraz na životní prostředí. Zabývá se materiálem v řetězci, který neplyne po proudu, tj. od dodavatelů surovin přes výrobce, distributora až k zákazníkovi, ale zpětným chodem. (Vaněček, 2008)

„Hlavní náplní reverzní (zpětné) logistiky je sběr, třídění, demontáž a zpracování použitých výrobků, součástek, vedlejších produktů, nadbytečných zásob a odpadového materiálu, kde hlavním cílem je zajistit jejich nové využití nebo materiálové zhodnocení způsobem, který je šetrný k životnímu prostředí a je ekonomicky zajímavý.“ (Vaněček, 2008, s. 70) Důležitá je minimalizace odpadu z výroby, minimalizace obalů a recyklace.

2.6.4. Outsourcing

Outsourcing je označení, které vychází ze dvou základních slov: „out“ – vnější a „source“ – zdroj. Představuje odebrání činnosti z příslušného článku logistického řetězce a předání této činnosti jinému, specializovanému článku. Krok v podobě outsourcingu je třeba dobře připravit a posoudit. Případné nesplnění očekávání může mít fatální dopad.

2.7. Skladování v zemědělství

Zemědělské výrobky, suroviny se produkují v obrovském množství, které je nutné skladovat ve velkých prostorech finančně nákladných, proto se budují právě v místech nezbytně nutných. Skladuje se také z důvodu nasycení trhu, příliš nízkých cen a spekulativních důvodů, kdy se předpokládá vyšší cena na trhu. Některým surovinám, produktům se přidává hodnota formou přečištění, dosoušení např. u obilí a uchováním produktů v dobrém stavu na pozdější období.

Sklady v zemědělství jsou určeny vždy pro suroviny, produkty se stejnými, podobnými fyzikálními a biologickými vlastnostmi. Sklady na zrno se naplní jednou za rok a v průběhu roku se spotřebovávají. (Vaněček, 2008)

2.8. Štíhlá výroba

(Vaněček, 2010) Základem pro vznik štíhlé výroby je považována Japonská automobilka TOYOTA s jejím představitelem Taiichi Ohnem (1912-1990). Jeho cílem bylo odstranit časové ztráty a zbytečnosti ve výrobě. Smyslem štíhlé výroby je tedy organizovat vývoj a výrobu tak, aby byly plněny požadavky zákazníka, ale s co nejmenším lidským snažením, s využitím prostoru, času a kapitálu v lepší kvalitě než tomu je v hromadné výrobě. To vše se děje v úzkém spojení s dodavateli a zákazníky. Metody štíhlé výroby se používají dle způsobu výroby výrobku.

2.8.1. Princip tlaku a tahu

Tlačný (PUSH) princip začíná zákaznickou objednávkou, po jejím přijetí a akceptování dochází k „přitažení výrobku“ zákazníkem a to buď dodáním výrobku ze skladu, teprve ho vyrobí z materiálu nebo objedná materiál a následně výrobek vyrobí a předá zákazníkovi. Vše demonstruje následující obrázek.

Tažný (PULL) princip vychází z předpovědi poptávky, vyrábí na sklad, což v případě zájmu zákazníka o výrobek umožňuje jeho okamžité dodání. (Vaněček, 2010)

2.8.2. Just-in-time (JIT)

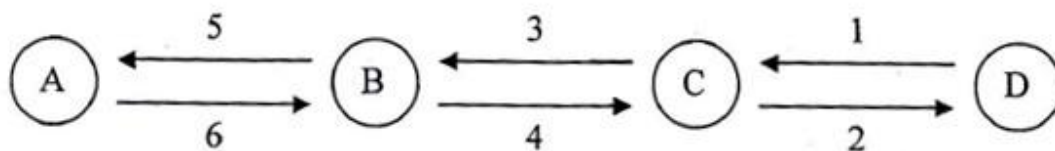
V překladu znamená „právě včas“. Kdy dodavatel dodává materiál, či díly v přesném množství, kvalitě a času odběrateli, který ho používá okamžitě ve výrobě. Výhodou pro něj je tedy minimalizace zásob a s nimi spojené skladování, na které se váží peněžní prostředky. Výrobní proces je zrychlen a tím zvýšena i obratovost kapitálu. (Tomek, Vávrová, 2003). Kavan (2002) zmiňuje důležitost výběru spolehlivého dodavatele, preventivnost údržby strojů kvůli minimalizaci prostojů a jejich účelné rozmístění, zkracování vzdálenosti mezi nimi.

2.8.3. Kanban

Slovo KANBAN znamená v japonštině označení pro kartu nebo štítek, jež je nosičem informací. Tento systém utváří tok ve výrobě. Vyznačuje se samořídícím regulačním okruhem mezi vyrábějícím a odebírajícím místem, které si v potřebný čas odebírá materiál od vyrábějícího pouze v množství, jaké potřebuje, prostřednictvím KANBAN karty. Odebírající nesmí žádat ani více ani dříve, vyrábějící nesmí vyrobít

více, než je požadováno, nesmí předat zmetky. Systém se využívá v hromadné, velkosériové výrobě, kde nenastává mnoho výrobních změn. (Tomek, Vávrová, 2003)

Obrázek 6 KANBAN přístup



Zdroj: Vaněček (2008)

2.9. Gemba Kaizen a odstraňování ztráty

Kaizen je koncepce japonského hnutí, kdy dochází k zlepšení. K úspěchu se dochází postupně, malými vylepšeními. (Vaněček 2010). Kaizen prosazuje názor, že „*cokoli děláte, můžete to dělat lépe*“, vždy se najde prostor pro další zlepšení. (Imai, 2005, s. 1). V tomto momentu se zapojuje gemba kaizen jako příručka k zavádění koncepce kaizen. Gemba je v překladu označení pro pracoviště nebo provoz. Smyslem je „*jak využít přístup postavený na zdravém rozumu a nízkých nákladech k řízení činnosti na pracovišti – tedy na místě, kde vzniká přidaná hodnota*.“ (Imai, 2005, s. 3)

Imai (2005) poukazuje na skutečnost, že každý ve firmě musí ale společně usilovat o dodržování pravidel koncepce kaizen na gemba, jedná se o:

Hospodaření. Kvalitní hospodaření spočívá v sebedisciplíně zaměstnanců a vysoké pracovní morálce.

Odstranění muda. Muda znamená v japonštině plýtvání či zmar.

Standardizaci je nejlepší způsob, jak dělat danou práci, na základě které je zajišťována kvalita a neopakují se chyby.

Imai (2005, s. 5) říká, že „*platí obecné pravidlo, že zavedením kvalitního hospodaření na pracovišti klesá počet chyb na polovinu a standardizace snižuje počet chyb o další polovinu z tohoto nového čísla*.“

2.9.1. Odstranění ztrát – muda

Jak již bylo zmíněno muda znamená v japonštině plýtvání, zmar, odpad, ale zahrnuje i činnosti, které nepřidávají hodnotu. Muda tyto aktivity označuje a snaží se je odstranit.

Taiichi Ohno klasifikoval muda na gemba do sedmi kategorií:

Muda nadprodukce neboli nutkání vyrábět víc, než je potřeba. Důsledkem je plýtvání v podobě spotřeby surovin předtím, než jsou potřeba, lidskými a energetickými vstupy, kapacitou výrobních zařízení, zvýšení úrokové zátěže, prostorové nároky na uskladnění přebytečných zásob, zvýšené dopravní a administrativní náklady.

Muda zásob. Finální výrobky, rozpracované produkty, díly, součástky aj. jsou všechno zásoby nepřidávající žádnou hodnotu. Zvyšují provozní náklady, protože zabírají místo a vyžadují zapojení dalších zařízení (skladů, jejich řízení provozu a lidské síly, vysokozdvizné vozíky...)

Muda oprav a zmetků. Zmetky zastavují výrobu, vyžadují nákladné opravy. V případě, kdy se musí vyhodit, dochází k plýtvání zdroji a prací. V dnešní době masové výroby než se zjistí porucha, mohou stroje vyrobit značné množství vadných výrobku. Proto namísto lidské přítomnosti by tyto stroje měli být vybaveny mechanismem, jenž je schopný chybu odhalit a výrobu sám zastavit. Další problém může nastat v papírování, kdy musí dojít k zjednodušení byrokracie, a v provedení produktů, kdy mělo dojít k porozumění požadavků a v následném vypracování projektu hned a pořádně.

Muda pohybu je jakýkoli pohyb zaměstnanců, který nepřidává hodnotu, je neproduktivní. K odstranění je třeba vypořádat, jak zaměstnanci používají ruce a nohy, a poté změnit uspořádání pracoviště, polohu všech jeho částí a vytvořit vhodné nástroje a pomůcky.

Muda zpracování. Nevhodná technologie či provedení vede k muda v procesu výroby. Je třeba se těmito kroky vyhnout na základě zdravého rozumu a nízkých nákladů.

Muda čekání dochází v momentu, kdy se práce zastaví, zaměstnanec čeká, než k němu po lince součástka dojde nebo pozoruje stroj, který přidává hodnotu.

Muda dopravy. Představuje pohyb materiálu, produktu pomocí vozíků, aj., který nepřidává hodnotu a ještě může dojít k jeho poškození. K odstranění muda dochází na základě zapojení procesů fyzicky vzdálených od hlavní výrobní linky, do této linky, je-li to možné.

Masaaki Imai doplňuje ještě **muda času**, které představuje místa zdržení. Dodává, že tato muda nic nestojí a nejnadnější je dojít na pracoviště, odhalit muda a podstoupit kroky k jeho odstranění.

2.10. Vývoj zemědělství v České republice

Před rokem 1989 spadali zemědělské podniky v ČR pod ministerstvo zemědělství. Půdu obhospodařoval stát jako státní podniky a soukromí vlastníci museli vstoupit pod Jednotná zemědělská družstva. Po roku 1989 došlo k privatizaci těchto podniků a rozdělování na menší jednotky jako jsou jimi dodnes buď jako fyzické nebo právnické osoby. Již v této době existovala státní podpora zemědělských subjektů ve formě diferenčních přípravků na oblasti, kde byli méně příznivé klimatické podmínky, tzn. kolem hor a např. na Vysočině. Změnou politiky do ČR proudí nové technické a technologické produkty, které zvyšují produktivitu hospodaření.

V dnešní době je dotační systém více rozvinut, i když v porovnání s ostatními zeměmi je na stále nízké úrovni, což v konkurenceschopnosti podniků představuje značný problém. Dotační program představují důchodové platby (přímé platby pro zemědělce), environmentální platby pro znevýhodněné oblasti (LFA), tzn. oblasti z méně příznivými podmínkami a ostatní platby (zelená nafta, podpora speciálních plodin. V roce 2004 se ČR stalo členem EU, což představovalo 3x větší příliv dotačních prostředků pro zemědělce, než tomu bylo dosud, otevřel se obchodní prostor do zemí EU, ale také se zvýšila konkurence, zpřísnili se pravidla dodržování na ochranu životního prostředí a vznikla řada nařízení a omezení, např. přidělení kvóty pro pěstování rostlinných produktů.

Zemědělský půdní fond je zhruba 3,5 mil. ha, což tvoří 54% výměry ČR. Z toho je více než 70 % zorná půda, přičemž zhruba 50 % se nachází v znevýhodněných oblastech (LFA). Ty představují nižší kvalitu půdy a horší klimatické podmínky. Význam zemědělství v národním hospodářství, měřený jeho podílem na hrubé přidané hodnotě a zaměstnanosti, se - obdobně jako ve všech ostatních členských zemích EU - neustále snižuje. V současné době je v zemědělství zaměstnáváno 4 % populace ČR a očekává se pokles o 2 %.

Index v tabulce níže vyjadřuje změny ve struktuře výroby po vstupu do EU. Jednoznačně je vidět pokles jak rostlinných produktů, tak živočišné výroby. Množství pěstovaných rostlin je dáno výkupní cenou, přírodními podmínkami a nařízeními. Pokles živočišné výroby je způsoben nekonkurenceschopností domácích podniků vůči zahraničním. Tyto podniky jsou pak skupovány zahraničními investory. Negativním

faktorem je zjednodušení osevního postupu, kdy se střídá pěstování jen několika rostlin, nepěstují se zlepšující plodiny, jako je jetel, vojtěška, luskoviny, snižuje se výroba statkových hnojiv a snižuje se zaměstnanost. U rostlinných produktů byl zaznamenán největší poklesu lna, z důvodu nekonkurenceschopnosti domácích podniků vůči zahraničním. Pěstování obilovin, ječmene, luskovin, brambor, cukrovky a krmných plodin se pěstuje méně ve prospěch kukuřice a olejnin. Kukuřice se využívá do siláží a bioplynových stanic. Zhruba před 5 lety došlo k značnému rozšíření bioplynových stanic a výrobě bioetanolu, kdy za hlavní faktor rozšíření lze považovat dotační program. Bioetanol se vyrábí z obilí a přidává se do benzínu. Prvním majitel bioplynové stanice se stalo, zde na Vysočině, Výrobní obchodní družstvo Jindřichovec u Pacova. Vstupy zemědělských bioplynových stanic tvoří statková hnojiva a energetické plodiny (kukuřice, obilí), na základě nich dochází k výrobě tepla nebo energie. Z olejnin je nutno podotknout produkci řepky. Z řepky se vyrábí ŘEPO, tzn. metylesterřepkový olej, který se přidává do nafty a jeho výkupní cena je proto velice příznivá. Dle nařízení EU musí každý litr obsahovat 4,5 % tohoto složení, což je další z faktorů zvýšené produkce.²³

Změny ve struktuře výroby po vstupu do EU

Tabulka 2 Změny ve struktuře výroby po vstupu do EU

Plodiny, kategorie zvířat	MJ	Ø 2001-3	Ø 2008-10	Index
Obiloviny celkem	tis. ha	1547,1	1521,0	-1,7
- pšenice	tis. ha	808,1	822,4	1,8
- ječmen	tis. ha	512,0	442,0	-13,7
- kukuřice	tis. ha	67,6	107,5	58,9
Luskoviny	tis. ha	34,7	27,5	-20,6
Brambory	tis. ha	48,2	36,5	-24,3
Cukrovka	tis. ha	77,5	46,6	-39,9
Krmné plodiny na o. p.	tis. ha	571,3	396,4	-30,6
Olejnin	tis. ha	422,5	486,9	15,2
Len	tis. ha	6,2	0,1	-97,8
Zelenina	tis. ha	20,4	14,2	-30,3
Trvalé kultury	tis. ha	46,9	51,0	8,7
TTP	tis. ha	895,0	915,7	2,3
Dojnice	tis. ks	497,0	396,7	-20,2
Krávy bez tržní produkce mléka	tis. ks	102,0	163,7	60,5
Prasata	tis. ks	3424,7	2104,3	-38,6
Ovce	tis. ks	95,7	188,0	96,5
Drůbež	tis. ks	28561,7	26215,3	-8,2

Zdroj: Ministerstvo zemědělství

3. METODIKA

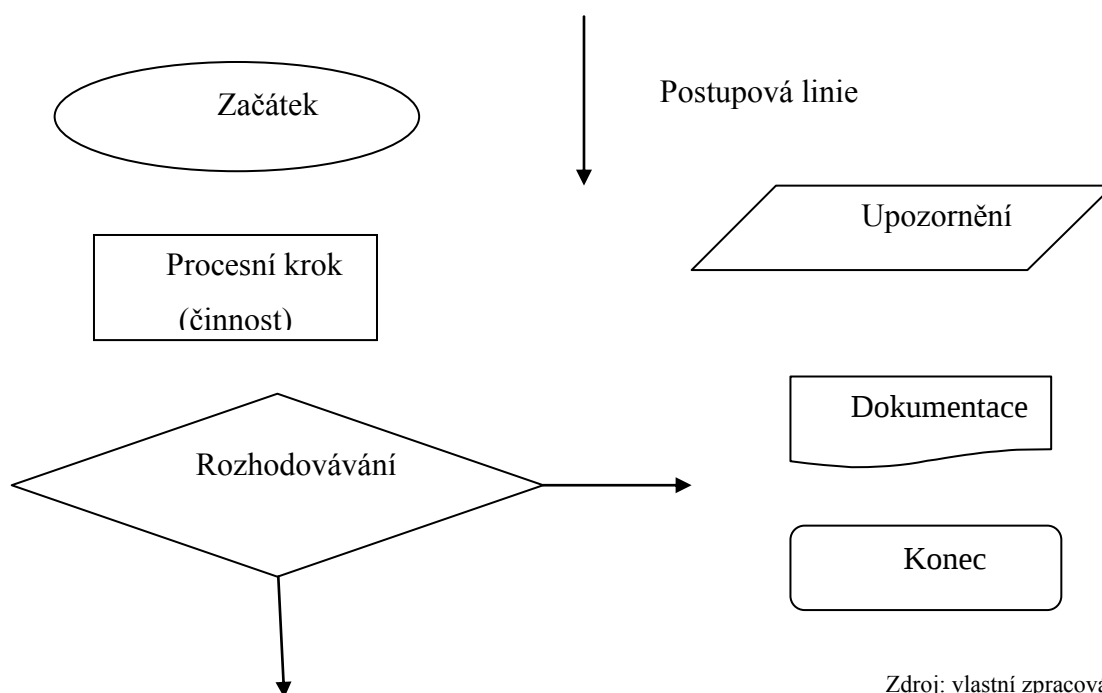
Na základě zadaného tématu byla prostudována literatura, pro vytvoření literárního přehledu. V rámci citačních pravidel se v práci vychází z Harvardského systému. Literární přehled byl základem pro vytvoření vlastní práce. Pro dosažení zadaných cílů, bylo zaměření orientováno na období roku 2012.

Při tvoření vlastní práce jsou využívány:

- primární informace v podobě rozhovorů s vedoucími pracovníky, zaměstnanci v podniku a odběrateli služeb.
- informace jsou ujasňovány formou dotazování.
- Na základě indukce, tzn. postupu od části k celku z interních údajů, veřejně publikovaných údajů společnosti na internetu, výroční zprávy jsou pochopeny základní souvislosti v popisované problematice. Tyto informace jsou následně roztrženy podle možnosti použití a vyhodnocovány.
- Metoda vlastního pozorování v místě subjektu.
- Grafy, tabulky, obrázky, procesní mapy, vývojové diagramy.

Použité symboly pro vývojové diagramy

Obrázek 7 Použité symboly pro vývojové diagramy



Zdroj: vlastní zpracování

Použité symboly pro procesní mapu

Obrázek 8 Použité symboly pro procesní mapu



Zdroj: vlastní zpracování

4. VLASTNÍ PRÁCE

4.1. Charakteristika společnosti

4.1.1. Vývoj společnosti

Společnost XY byla založena 1. května 1992 zápisem do Obchodního rejstříku vedeného u krajského soudu v Českých Budějovicích s právní formou akciová společnost. Sídlo společnosti XY, a.s. se nachází v Pelhřimově.²¹

Historie společnosti sahá až do 20. let minulého století, kdy vznikala Hospodářská družstva na Pelhřimovsku, Humpolecku, Kamenicku a Pacovsku. Jejich činnost byla rozsáhlá, přes nákup a prodej surovin, po nabídku služeb. Existence Hospodářských družstev se píše až do roku 1952 než došlo k zásahu státu a omezení jejich činností, a tím i k výraznému oslabení jejich obchodního vlivu a ekonomické síly. V průběhu dalších let se tyto družstva přetransformovala přes výkupní podnik, Zemědělský nákupní a zásobovací podnik, koncernový podnik, státní podnik až do nynější akciové společnosti.

Od roku 1992 byla společnost vlastněna fondy v rámci kuponové privatizace. Od roku 1998 byla řízena nadnárodní společností Norsk Hydro ASA. V této době dochází k velkým strategickým změnám, aby bylo zajištěno dlouhodobě ekonomické stability společnosti, a to jak v restrukturalizačních, informačních, neziskových aktivitách, obchodního systému, tak radikálnímu personálnímu snížení o více jak 55%. Další zásadní změna přišla v roce 2000, kdy se hlavním vlastníkem stala společnost ABC, a.s. Od roku 2004 s cílem zapojit se do řetězce výrobce s důrazem na kvalitu surovin pro výrobu potravin se společnost postupně stává vlastníkem společnosti CDse sídlem v Pelhřimově a o dva roky také EF Tábor a GH Písek – podniky podobného typu jako společnost XY, a.s. Tímto krokem společnost zvyšuje jednak výrobní, tak i skladovací kapacity. Dále rozšiřuje své podnikatelské aktivity do okolních regionů a vkládá se do zemědělské prvovýroby. (Vávrová, 2013, s. 9)

Obrázek 9 Společnost XY, a.s.

Zdroj: web XY,a.s.



4.1.2. Současná situace v podniku

Akciová společnost XY patří mezi nejvýznamnější obchodní společnosti působící v regionu Vysočiny a Jižních Čech. Na základě výsledků ji lze zařadit mezi přední společnosti v daném oboru v celé České republice. V současné době je podnikatelská činnost společnosti XY, a.s. zaměřena na výrobu a prodej krmných směsí a směsných hnojiv, prodeje průmyslových hnojiv a osiv, nákup a prodej rostlinných komodit, obchoduje s agrochemickými přípravky, poskytuje celou řadu služeb v oblasti zemědělské prvovýroby a svým zákazníkům nabízí možnost prodeje paliv a uhlí. Celé portfolio je zajištěno odborným poradenstvím. Svojí činností působí do více jak 20-ti regionů České republiky. V jakých oblastech působí, je možné vidět na níže uvedeném obrázku.²² Společnost XY, a.s. zaměstnává 187 zaměstnanců, avšak včetně vlastněných podniků, dosahuje počet zaměstnanců 394. Ročního obrátu bylo dosaženo kolem 4,5 miliardy korun, na kterých se podílí z 35 % výroba krmných směsí, z 30 % prodej rostlinných produktů, z 20 % prodej průmyslových hnojiv, z 8 % prodej agrochemie, ze 4 % prodej osiv a z 3 % poskytování služeb v oblasti zemědělské prvovýroby.

V současné době je jediným akcionářem se 100 % podílem společnost ABC, a.s. Dceřinými společnostmi jsou HI, s. r. o Bystřice u Benešova, společnost zabývající se prodejem zemědělské techniky a dále šest prvovýrobních podniků, které mají sídla u Benešova, Českých Budějovic, Rynárce. Zde je produkována rostlinná, živočišná výroba a to jak chov krav na mléko, chov krav bez tržní produkce tak výkrm brojlerů. S těmito společnostmi hospodaří na cca 9, 3 tis. ha. (Vávrová, 2013, s. 9)

Prodejní region

Obrázek 10 Prodejní region



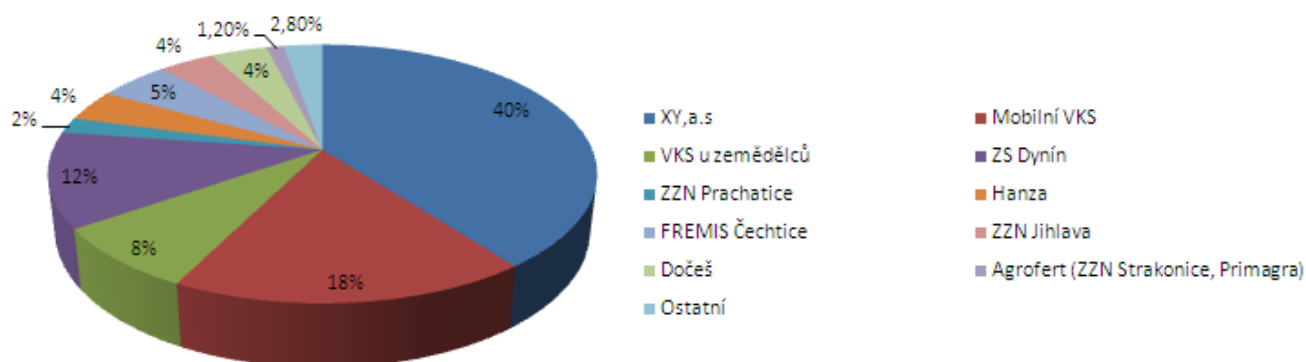
Zdroj: interní dokument XY

4.1.3. Konkurence

Z následujícího grafu si povšimneme konkurenční převahy společnosti ve výrobě krmných směsí. Jsou zde zachyceni hlavní konkurenti Jižních Čech, Střední Čech a Vysočiny. Konkurenční výhoda společnosti XY, a.s. spočívá ve výrobní kapacitě, která je téměř 200 tis. tun, v kvalitě produkt. Oproti konkurenci dochází u výroby KS k tepelnému ošetření. Kvalita granulovaných směsí je oproti konkurenci vyšší. Společnost nabízí vyšší sortiment, např. výroba KS pro selata je v ČR téměř bezkonkurenční. Tento fakt vznikl na základě velkých investic, které společnost v posledních letech uskutečnila a to převážně do nových technologií výroby krmných směsí. Mimo jiné také do oblasti sklizňové techniky a aplikace průmyslových hnojiv. Společnost patří mezi jednu z nejvíce vybavených v ČR. Dále společnost vlastní oproti konkurenci již zmíněné množství certifikátů.

Tržní podíl v krmné směsi XY Pelhřimov a konkurence 2012– odhad

Graf 1 Tržní podíl v krmné směsi XY Pelhřimov a konkurence 2012 - odhad



Podnik	XY, a.s	Mobilní VKS	VKS u zemědělců	ZS Dynín	ZZN Prachatice	Hanza	FREMIS Čechtice	ZZN Jihlava	Dočeš	Agrofert (ZZN Strakonice, Primagra)	Ostatní
Tuny Celkem	153 000	70 000	30 000	45 000	7 000	15 000	19 000	15 000	16 000	5 000	11 000
Procentuální vyjádření	40%	18%	8%	12%	2%	4%	5%	4%	4%	1,20%	2,80%
Počet VKS	3	18	11	1	1	1	1	1	1	3	3

Tabulka 3 Tržní podíl v krmné směsi XY Pelhřimov a konkurence 2012 - odhad

Zdroj: interní dokumenty XY, vlastní zpracování

4.1.4. Cíle společnosti

- zaměření se na zemědělskou prvovýrobu, poskytování kvalitních a komplexních služeb s cílem uspokojit požadavky zákazníka
- udržení dobrých partnerských vztahů
- dosahování dobrých ekonomických výsledků
- dodržování všech legislativních požadavků a plnění norem
- vylepšovat a efektivněji řídit procesy, především zvýšení vykonosti, produktivnosti obchodních zástupců v oblasti produktového managementu
- maximální stabilizace v oblasti kvalitních zaměstnanců
- zaměřovat se na profesní růst zaměstnanců, jejich dovednosti a odborné znalosti, zvýšení flexibility a vzájemná zastupitelnost zaměstnanců
- důkladná segmentace zákazníků, zabránit nedobytným pohledávkám, např. v oblasti živočišné výroby, kde vzhledem k nízké výkupní ceně produkce lze očekávat nedostatek finančních prostředků u majitelů
- maximální míře využít konkurenční výhody k dosažení co nejvyšších tržeb
- investice do nových technologií, oprav a udržování, mezi nejvýznamnější lze zařadit výměnu sušek obilí, nákup čističek obilí, nákup zemědělské techniky
- využívat maximálně skladovací kapacity a kapacitu výroby²¹

4.1.5. Certifikace

Certifikace v dnešní době hrají důležitou roli v uplatnění na trhu. Následně uvedu certifikace vlastněné společností XY, a.s.

Od roku 2003 je společnost držitelem Integrovaného managementu systému (IMS) mezinárodní společnosti Det Norske Veritas, který v roce 2011 úspěšně obhájila. Systém je světově uznáván a je zaměřen na pole řízení kvality (dle ISO 9001), životního prostředí (dle ISO 14001), bezpečnosti práce (dle OHSAS 18001), kritických bodů ve výrobě (HACCP) a GMP+B1, QS Systém a GTP systém. IMS je promítnut ve všech procesech a činnostech společnosti. Podléhá 2x ročně auditu, jež provádí společnost DNV Czech Republic s.r.o. Společnost se také řídí normou ISO 22000, která definuje požadavky na bezpečnost potravin.

HACCP je zkratka Hazard Analysis and Critical Control Points (Analýza nebezpečí a kritických kontrolních bodů). Základem jsou preventivní opatření a zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během výroby, zpracování, skladování, manipulaci, přepravy až prodeji konečnému spotřebiteli.

GMP+B1 Feed Safety Assurance režim (systém pro zajištění bezpečnosti krmiv). Společnost, která chce podnikat v EU, musí být certifikována GMP +. Zde jsou kladeny požadavky na hygienu, kvalitu a bezpečnost krmiv v průběhu celého potravinového řetězce. Standard B1 je povinný pro výrobu krmných směsí, surovin a dopravy.

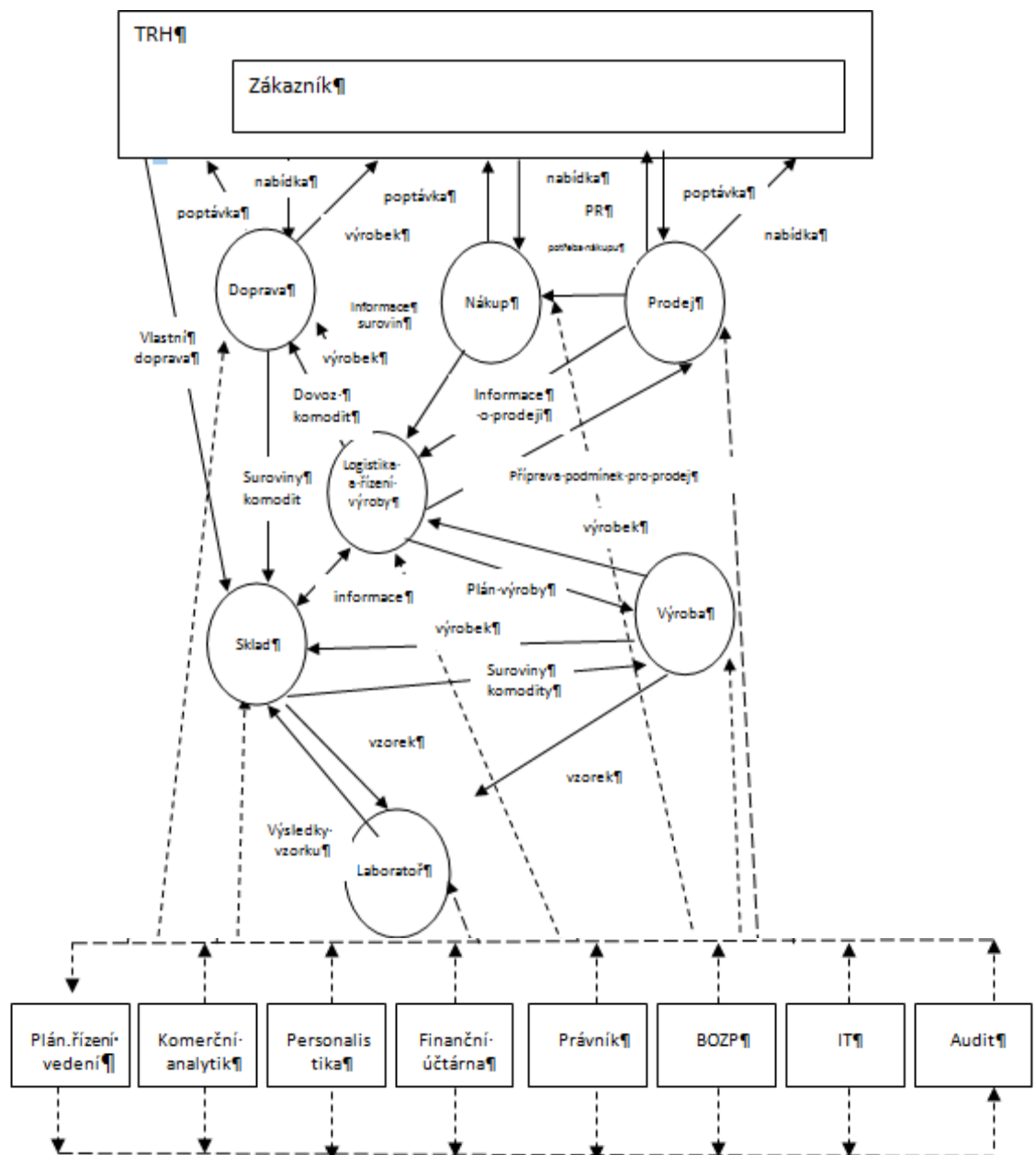
V roce 2005 přechází na obchodní systém GTP (Good Trading Practice). Účelem GTP je správné dodržování hygienických podmínek v potravinářském a krmivářském odvětví. Součástí je řízení jakosti v souladu se zásadou HACCP. GTP lze uplatnit v obchodování na vnitrostátním trhu, uvnitř společenství a importu/ exportu do třetích zemí, a to obilovin, olejnin, luštěnin, krmné suroviny rostlinného původu a získaných produktů určených k výživě lidí nebo zvířat. V zásadě nezávislosti provádí certifikaci a ověřování nezávislé třetí strany jako je Kontrolní unie certifikace. Společnost musí splnit požadavky Evropského kodexu řádných obchodních praktik (GTP) řídicí se předpisy EU. Postup ověření a certifikace probíhá každý rok v prvních třech letech a každý druhý rok poté. 6 Společnost XY, a.s. využívá QS Systém pro výrobu krmných směsí, který klade požadavky a specifikace na jakost výrobku.

Společnost splňuje hygienická nařízení pro krmiva podle 183/2005 EU od roku 2007, kdy se na tomto základě registrovala u ÚKZÚZ (Ústřední kontrolní a zkušební ústav). Bylo jí vydáno rozhodnutí o integrovaném povolení pro výrobu krmných směsí v Pelhřimově, který dodržuje požadavky zákona 76/2002 Sb. o integrované prevenci a vysoké úrovni ochrany životního prostředí.

Řídí se platnými zákony a předpisy vydanými v rámci ČR, tak EU v oblasti BOZP a v oblasti životního prostředí.²²

4.2. Procesní mapa podniku

Obrázek 11 Procesní mapa člověka



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1. Klíčové a pomocné procesy

Výše na obrázku je znázorněna procesní mapa podniku. Jednotlivé procesy jsou úzce propojeny.

Klíčové procesy

- Logistika a řízení výroby
- Nákup
- Výroba
- Prodej
- Doprava
- Skladování
- Laboratoř

Pomocné procesy

- Plán a řízení vedení
- Komerční analytik
- Personalistika
- Finanční účtárna
- Právník
- BOZP
- IT
- Audit

Na základě výše zmíněných klíčových procesů jsem si vybrala blíže specifikovat proces nákupu, proces výroby a dále pak proces služeb zahrnutý v procesu prodeje

4.3. Proces výroby

4.3.1. Úvod

Společnost XY, a.s. se zabývá výrobou krmných směsí, výrobou osiv a výrobou směsných hnojiv.

V rámci této práce se budu zabývat pouze výrobou krmných směsí, které se podílí 35% na celkovém obratu společnosti a 23% na celkových tržbách.

Obchodní společnost se řadí mezi největší výrobce krmných směsí na českém trhu. Kapacita výroby je současně 106 tis.tun v Pelhřimově a 91 tis. tun v Záhohří ročně. V roce 2012 bylo vyrobeno 131 tis. tun krmné směsi, které byly prodány zákazníkům do více jak dvaceti regionů České republiky. Výrobní kapacita celkem byla využita na 67 %. Množství výroby krmných směsí v tunách lze shlédnout na níže uvedeném grafu v průběhu posledních pěti let.

Výroba se uskutečňuje v Pelhřimově a Záhohří. V Pelhřimově se vyrábí na dvou linkách. Výroba je univerzální a určená pro skot, prasata, drůbež, ostatní. V Záhohří se vyrábí na jedné lince. Výroba je specializovaná na drůbež, prasata, ostatní.

V procesu výroby je uplatňován tlačný (PUSH) princip a metoda JIT.

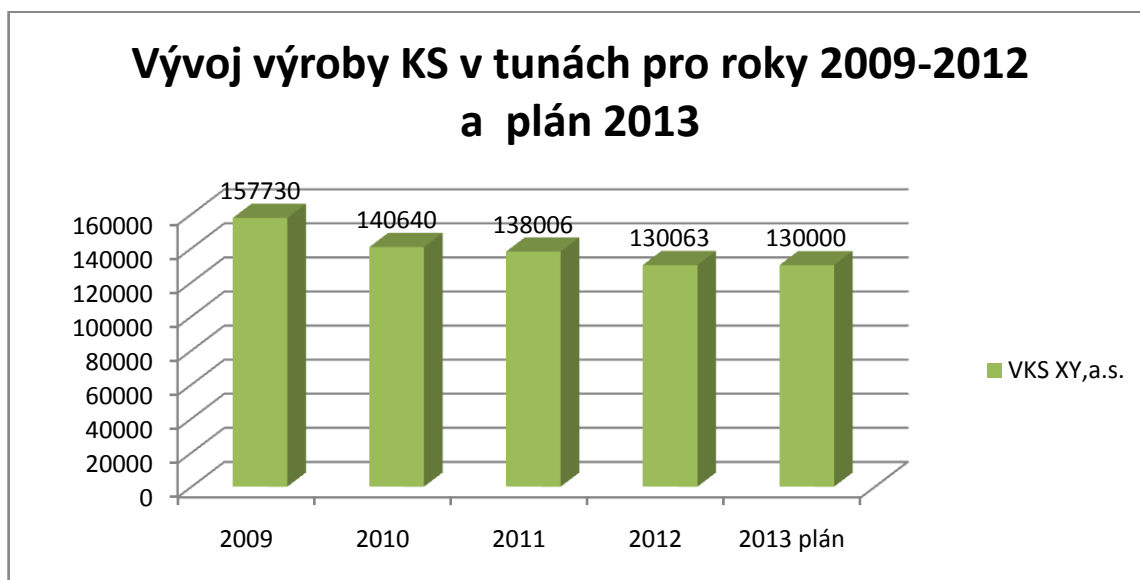
Skladování surovin pro výrobu a prodej krmných směsí je uskutečňováno na základě certifikace Integrovaného managementu systému (IMS) za plnění požadavků norem ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:1999, HACCP. Pro zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během výroby, zpracování, skladování, manipulaci, přepravy až prodeji konečnému spotřebiteli je využíván certifikát GTP. Společnost dodržuje také požadavky na krmiva podle zákona 76/2002 Sb. o integrované prevenci a vysoké úrovni ochrany životního prostředí, a hygienická nařízení pro krmiva podle 183/2005 EU.

Základní sortiment krmné směsi je určen pro:

- prasata
- skot
- drůbež
- ostatní

Společnost je držitelem certifikátu pro výrobu medikovaných krmiv. Každý druhu z nabízeného sortimentu je možné doplnit o další varianty podle daného plemene a potřeby zákazníka na základě receptu vypracovaného veterinárním lékařem. Krmná směs je následně vyrobena přímo na míru konkrétního chovu. Uvedená zvířata výše se dále dělí do kategorií podle plemene a stáří. Na tomto základě je i KS modifikována.

Graf 2 Vývoj výroby KS

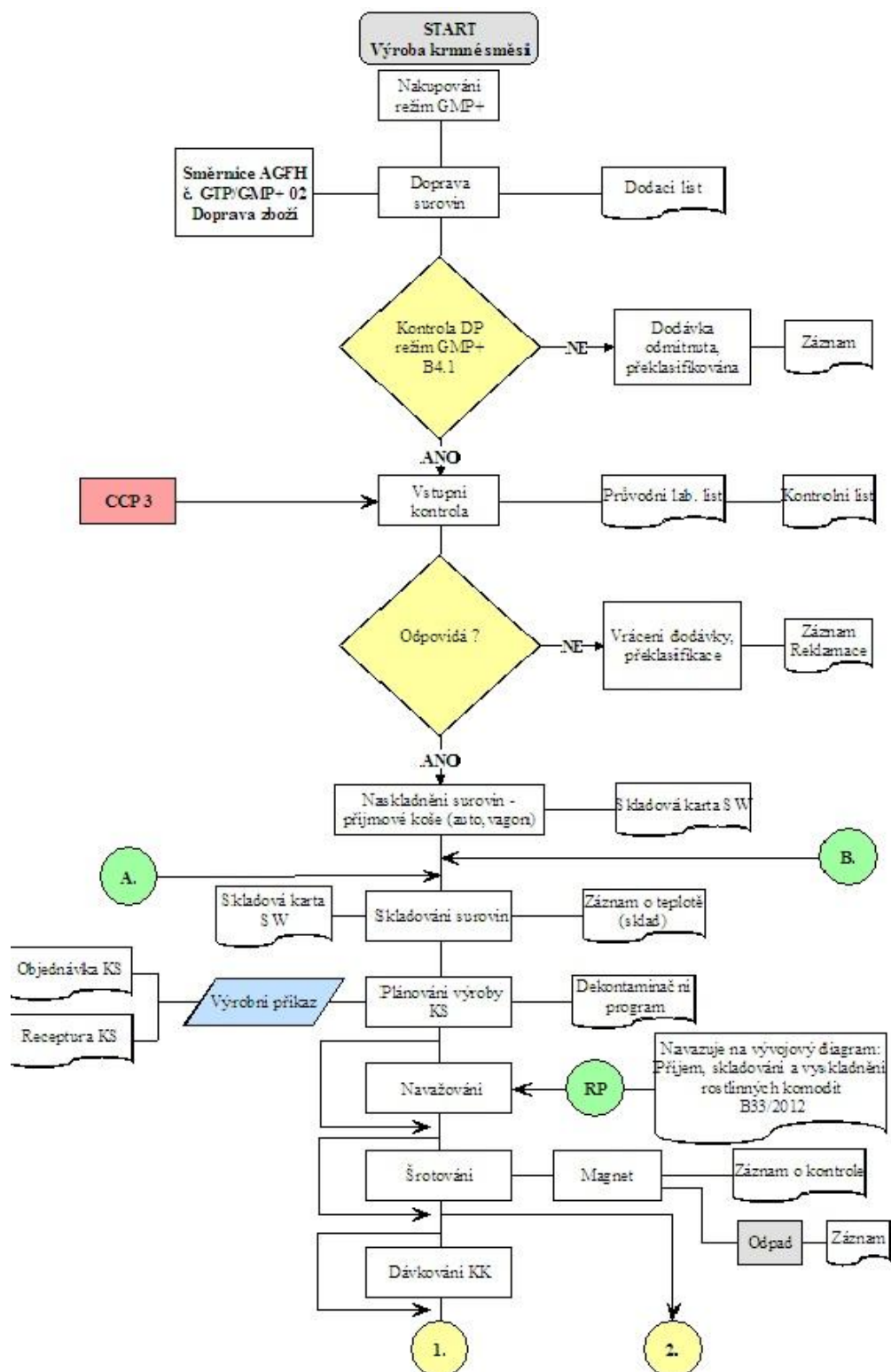


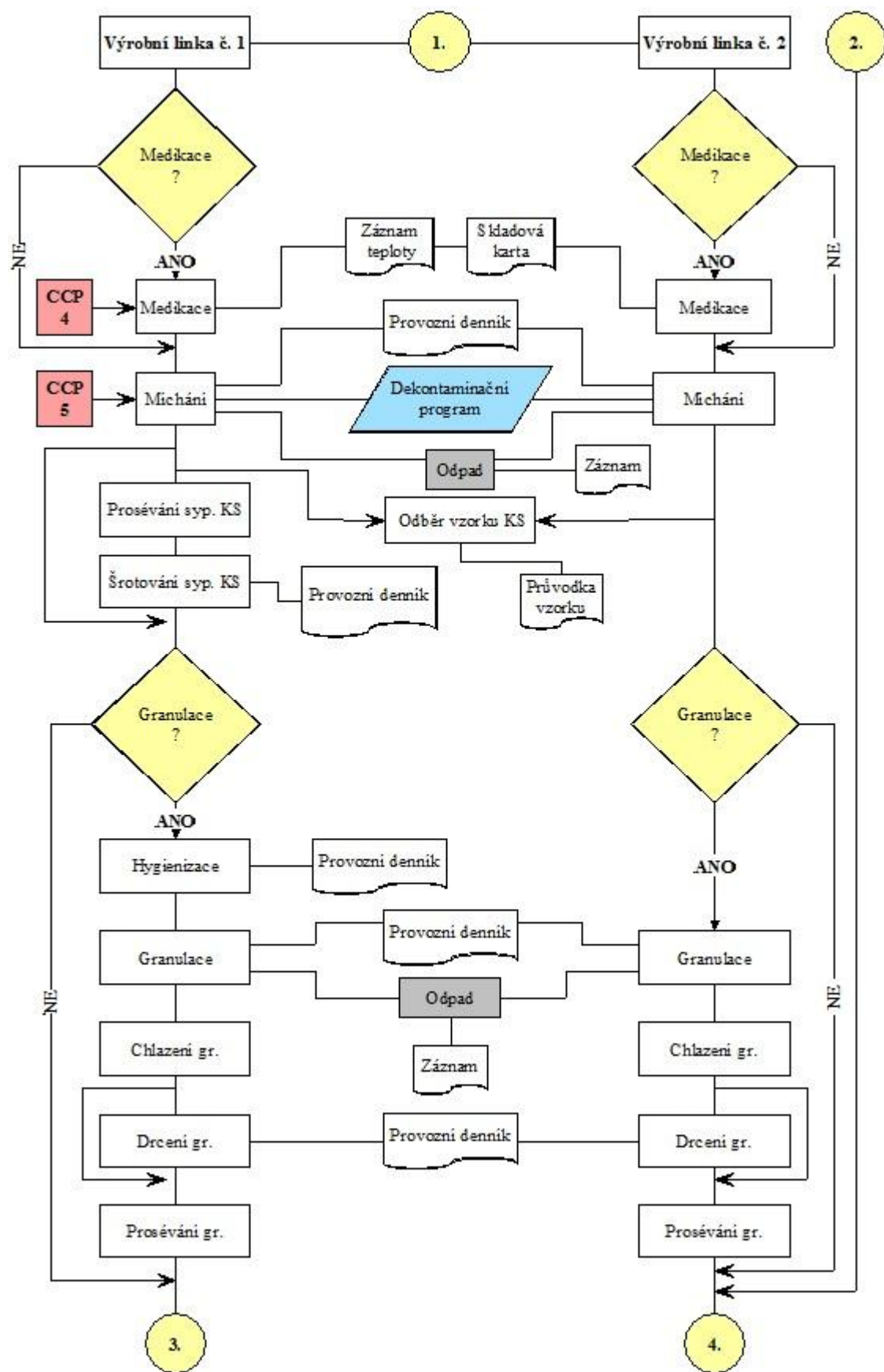
Zdroj: interní dokumenty XY, vlastní zpracování

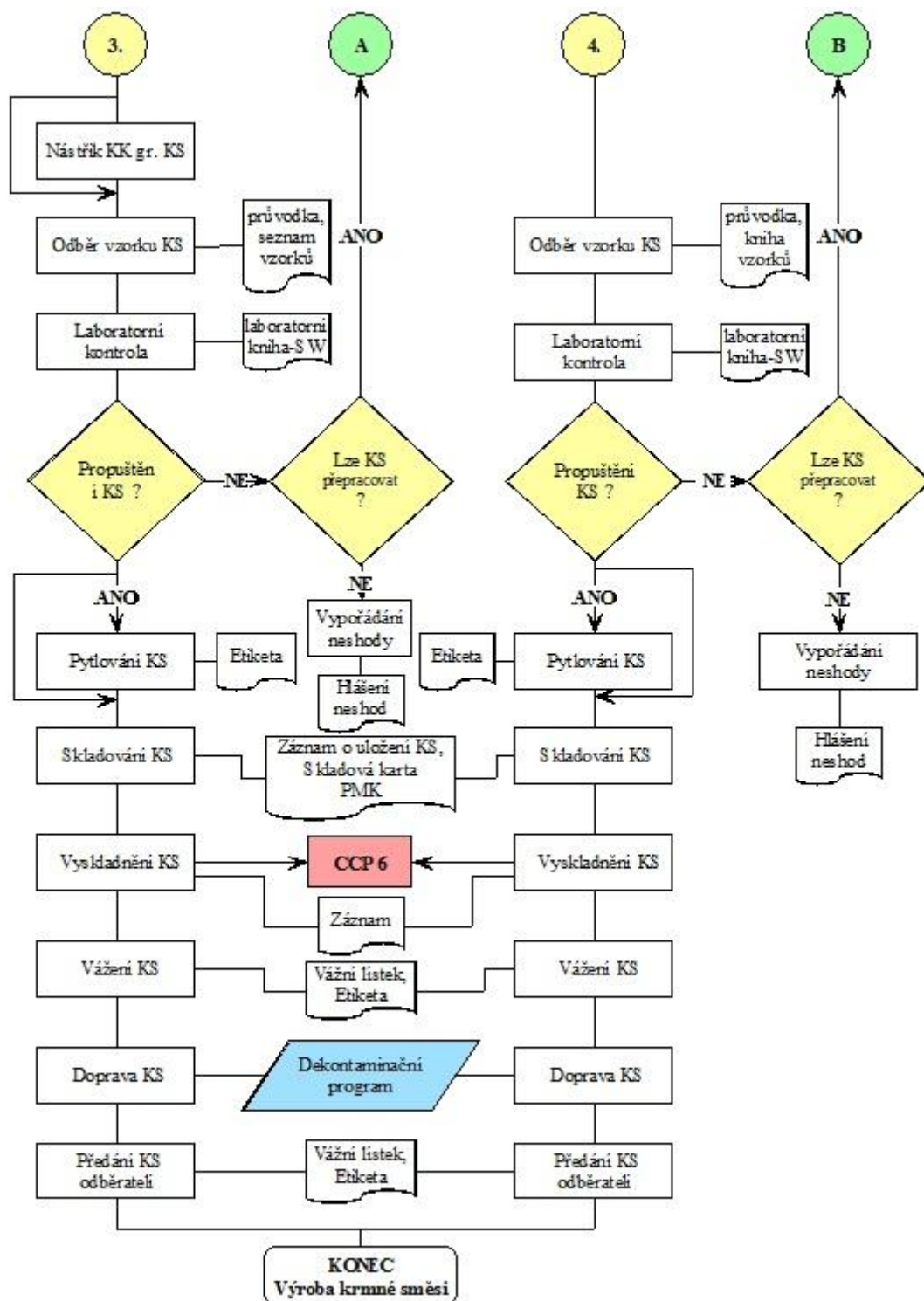
V roce 2009 a až do dubna 2010 měla společnost tři VKS. Jednu vzhledem k zefektivnění výroby a nákladných investic, do zbylých dvou VKS, uzavřela. OD května 2010 do současnosti používá dvě VKS a to v Pelhřimově a Záhvoří. Skutečnost poklesu výroby je zapříčiněna rušením živočišné výroby, které v ČR nemá takové státní podpory, jako je tomu v sousedních státech, které k nám dováží levnější produkty, tím klesá i prodejní potenciál. Výše výroby je také ovlivněna působením konkurence a solventností zákazníků, kteří nedisponují peněžními prostředky vzhledem k nízké výkupní ceně jejich produktů.

4.3.2. Vývojový diagram procesu výroby

Obrázek 12 Vývojový diagram procesu VKS







Zdroj: směrnice B12/2012

4.3.3. Popis procesu výroby krmné směsi

Proces výroby, jak je možné vidět na obrázku, začíná nákupem surovin. Ten se řídí směrnicí B10/2012 Nakupování, kterou se budu detailně zabývat v další kapitole.

Suroviny jsou dopravovány automobilovou nebo železniční nákladní dopravou výhradně v podobě outsourcingu. Společnost nemá žádnou vlastní dopravu. Dopravce prochází výběrovým řízením, kde hlavním požadavkem je vlastnění certifikátu GTP a dodržování jeho požadavků. Doprava se uskutečňuje na základě objednávky produktového manažera a uzavřené smlouvy o přepravě. Vše se řídí směrnicí GTP/GMP+ 02 Doprava zboží.

Následně dochází ke kontrole režimu GMP+, tzn. dodržení bezpečnostních požadavků vyplývajících z certifikace. S dováženou surovinou přichází i dodací list, který musí obsahovat všechny potřebné náležitosti a skutečnosti uvedené na papíře musí souhlasit se skutečností. Tyto skutečnosti se zjišťují v následujícím kroku. V případě zjištění skutečnosti nesplnění bezpečnostních požadavků vyplývajících z GMP+ je dodávka odmítnuta nebo přehodnocena a skutečnosti jsou uvedeny do záznamu. Pakliže vše v pořádku dochází k prvnímu kontrolnímu bodu (CCP3), který představuje vstupní kontrola. To znamená, že dojde ke zvážení. Provedeno je hrubé vážení, tzn. dopravní prostředek + zboží. Skladový operátor tyto informace zanesení do softwaru – Skladovací karty- včetně druhu zboží, čísla dopravního prostředku, čísla kontraktu, typu váhy, čísla dodacího listu, čísla vážního lístku, vlhkosti, střediska, čísla skladu a datumu podle Skladovacího řádu VKS C7/2012. Jestliže vše odpovídá, dochází k naskladnění surovin přes příjmový koš VKS a je odebrán z každého vozidla, popř. vagónu vzorek, který je s průvodními laboratorními lístky dopraven do laboratoře pro další rozbor. Odběr vzorku se řídí směrnicí B-23/2012 laboratorní kontrola vstupní, kontrola KS. FPO III. odpovídá za příjem volně ložených a pytlovaných surovin, fyzicky je přebírá, kontroluje úplnost dokumentace, název dodávky, množství, nepoškozenost obalů, skladování a porovnává skutečnost s dodacím listem. Při zjištění nedostatků dochází k vrácení dodávky, popř. k překlasifikování. Sepíše se záznam a dochází k reklamaci.

Naskladňují se obiloviny a mlýnské výrobky do úložných zásobníků řady A a B. Velkoobjemové suroviny jsou ukládány v zásobnících SMS. Volně ložené krmné směsi jsou přijímány přes roštové automobilové násypové koše, které odstraní cizí předměty.

Vlastník zásobníků mají volně ložené rostlinné oleje. Pro živočišné tuky je připraveno šest speciálních vyhřívaných zásobníků. V přízemí VKS jsou umístěny dvě zásobní nádrže pro příjem aminokyselin. V budově VKS je umístěna provozní nádrž pro stáčení okyselovadel a konzervantů, jež jsou dodávány ve velkoobjemových zásobnících. Pomocí autocisteren přes potrubí do vlastního zásobníku je dopravován uhličitán vápenatý (vápenec). Následně je dávkován zásobníky 38 a 39, kam je veden šnekem. Na základě výrobního příkazu jsou ze skladu VKS organizované FPO III. přijímány a vydávány premixy a aminokyseliny, které jsou následně obsluhou včetně doplňkových látek dodány do mikrokomponentní linky s 20 zásobníky. Odvážený zbytek se vrací zpět do skladu surovin.

V zásobnících se nachází sójové šroty, řepkové šroty, mlýnské výrobky, odpady sladovnického průmyslu. Sklad je pro suroviny – volně ložené, sklad pytlovacích surovin a premixů, sklad kapalných komponentů. Vše je označeno pro rychlou identifikaci dodavatele. Ve skladu je získáván záznam o teplotě každý den 1x, aby nedošlo k poškození surovin.

Následné plánování VKS se uskutečňuje na základě výrobního příkazu, který předchází objednávka a receptura. Objednávce dochází přes výrobní příkaz zadaný do softwaru FSM nebo FdPM, který ještě odsouhlasí FPO II. v sešitě objednávek, který využívají zákazníci v případě, že FSM a FdPM nejsou k dispozici. Příkaz výroby je automaticky generován z čísla výrobní zakázky a zadává se na následující den nebo i na několik dní dopředu. Receptura je stanovena na základě potřeb živin pro specifické skupiny zvířat, stanovených platných zákonů a nařízení s ohledem na technologické možnosti. Ve složení receptury se rozlišuje nutriční a energetická hodnota, množství inhibičních a antinutričních látek, využitelnost a stravitelnost obsahujících živin. Požadavky zákazníka a potřeby rozšiřovat sortiment KS dochází ke vzniku nových receptur. Důležité je dodržovat dekontaminační program, tzn., že některé směsi se po jiných, obsahujících jiná léčiva a doplňkové látky, nesmí vyrábět kvůli jejich možné kontaminaci.

Poté je na řadě navažování na pěti dávkovacích a tenzometrických vahách konkrétních surovin a rostlinných produktů dopravených z jednotlivých zásobníků podle výrobního příkazu řízeného softwarem.

Navážené suroviny jsou šrotovány na sítěch, které jsou závislé na kategorii zvířat a je nutné je po každé výměně síta čistit. Hrubost šrotů se řídí pomocí oddálení válců na válcovém šrotovníku, které jsou ve VKS tři, a to dva od značky TAURUS, a jeden od společnosti ROMILL. FPF pomocí kontrolního síta smyslově posuzuje druhovou čistotu šrotů a kontroluje šrotové opracování. Před samotným šrotováním je použit magnet. Jedná se o bezpečnostní prvek separující kovové, pevné části od rostlinných produktů, které se v nich mohou vyskytnout. Kontrola magnetu je prováděna 1x za směnu a o ověření jeho funkčnosti je veden záznam. O možném odpadu z magnetu je veden záznam pro jeho likvidaci. Společnost se zabývá zpětnou logistikou. Ve výrobě jsou označena místa pro odpad, zaměstnanci jsou v této věci proškoleni. Odpad likviduje smluvní firma 1x za měsíc, společnost obdrží doklad pro ŽP, že s odpadem zachází podle stanovených kritérií.

Výroba, jak již bylo zmíněno, probíhá na dvou linkách. První linka je určena pro monogastri, neboli mimopřežvýkavce a druhá linka je určena pro přežvýkavce, neboli polygastri. Společnost má validaci bezezbytkové linky.

Následně probíhá na lince č. 1. dávkování, kdy jsou do míchačky po předmíchání postupně přidány kapalné komponenty (aminokyseliny, tuky, okyselovala, konzervanty...) pomocí trysek a dávkovacích čerpadel.

Žádá-li si zákazník medikaci, probíhá následovně, a to ručním nasypáním do míchačky, jako poslední přísada z celého složení KS. Dle Příkazu k medikaci, jež je součástí výrobního příkazu. Jedná se o léčivou látku označenou názvem a váhou. Do KS se přidá již navážená nebo se doveze ručně ze skladu medikací. Není-li medikace požadována, dochází k míchání rovnou. Potencionální hrozba spočívá v nasypání špatné medikace, použití špatného receptu, proto je v tomto kroku stanoven CCP4. Prováděn je záznam o teplotě a do skladové karty jsou zaneseny údaje o použité medikaci.

Míchání je prováděno na horizontální dvouhřídelové míchačce typu LM 4000 a dvourotorové pádlové míchačce PG 3000. Míchání a vyprázdnění trvá 30 sekund. Do míchačky se vejdu vždy jen 2 tuny, které musí obsahovat % složení dle výrobního postupu. Informace o míchání jsou zapsány do Provozního deníku. V tomto bodě je stanoven CCP 5, který spočívá ve vizuální kontrole míchačky a trysek, zda se zde nevyskytují možné nálepy a po zamíchání se odebere pod míchačkou vzorek kontrolující kvalitu zamíchatelnosti. Vzorek doprovází Průvodka vzorku. Vzniklý

odpad z míchačky je odstraněn a uveden v záznamu. Čištění míchačky je prováděno softwarem. Důraz je také kladen na Dekontaminační program, kde po výrobě jedné skupiny KS, mohou být vyráběny pouze ty KS, které nekontaminují výslednou KS. Pakliže je nutné znovu prosévat a šrotovat KS, jsou tyto kroky provedeny a zapsány do Provozního deníku. Prosévání provádí stroj KAMAS a neprosáté částice opracuje kladívkový šrotovník a vrátí je k opětovnému prosátí. Tyto dva kroky jsou prováděny pouze na lince č. 1.

Směsi jsou nabízeny jako sypké nebo granulované. Žádá-li si zákazník granulaci, dochází nejdříve k hygienizaci, která je prováděna pouze na lince č. 1 a pouze pro určité KS. Záznam o hygienizaci se zapíše do Provozního deníku. Kondicionér je vyhříván parou při výrobě KS a jejího nahřátí dochází tím, jak postupuje dávkovacím šnekem až do hygienizéru. Čas a teplota této cesty je nastavitelná. Dochází k likvidaci bakteriální kontaminace. Granulace se provádí na lince č. 1 i 2 pomocí granulačního listu, automaty. Pro drůbež a prasata je průměrem kanálku 2,2 až 8 mm a drážkovaných rolen, pro skot pak 4,8 až 8 mm. Využívá se matrice o síle 45 - 60 mm. Do vyrovnávacího zásobníku je vrácen odrol. Výroba granulovaných KS se opět řídí Dekontaminačním programem. Údaje jsou z tohoto kroku zapsány do Provozního deníku. O případném vzniklém odpadu se vede záznam.

Následně dochází k ochlazení KS pod granulačním lisem ovládanou regulační klapkou ventilátoru. V případě nutnosti jsou granule ještě drceny na drtiči, o čemž se vede záznam do Provozního deníku a následně prosety. Mezera mezi válcem drtiče nesmí být větší než je lisový průměr.

KS je ještě na základě výrobního příkazu nastříkána tuky, oleji, enzymy, vitamíny, atd. Výroba je zakončena odebráním vzorku do krabice, vyplněním průvodky a zapsáním vzorku do formuláře, kde je uveden seznam KS určené k expedici a vzorky předané do laboratoře. Tvoří seznam vzorků. Vzorek odebere FPF na příkaz FPO I. Seznam vzorků obsahuje: č. výrobního příkazu, druh výrobku a datum výroby. Vše je naloženo na vozík určený k jejich přepravě. Vzorkovač se vyčistí a připraví k odběru dalšího vzorku.

Laboratoř potvrdí převzetí vzorků podpisem do Seznamu vzorků a provede výstupní laboratorní kontrolu dle Plánu kontroly kvality C8/2012.

Pokud není KS v souladu s předpisy a požadavky, řeší se, zda je možné ji přepracovat či nikoli. Při možnosti jejího přepracování se KS přesune do zásobníku A nebo B a od tohoto bodu se opakuje celý proces popsany výše. V případě, že ji nelze přepracovat dojde k vypořádání nehody a hlášení neshod. Pokud je KS v souladu s předpisy a požadavky je buď pytlována a následně uložena do skladů nebo volně ložená v zásobnících. Je jí přidělena etiketa s náležitostmi dle legislativních požadavků. Pytlování je naváženo po 10 kg nebo 25 kg s povolenou odchylkou $\pm 5 \%$ požadované váhy. Pytlovaná KS pro skot je skladována v samostatném skladu, jakožto pytlovaná medikovaná KS.

Krmná směs je vyskladněna na pokyn FPO I. nebo FPF a výdej je zapsán do vážního lístku, který obsahuje druh KS a její množství, identifikaci odběratele, místo určení, datum výdeje a podpis. Součástí je také etiketa s povinnými údaji o KS. U volně ložených KS se kontroluje, aby byl přepravník řádně vyprázdněn. Medikovanou krmnou směs vydává FPO II. dle pokynu QP se zápisem do skladové karty, který obsahuje název MK, datum výdeje, číslo šarže, identifikace chovatele a podpis vydávajícího. Pro zdůraznění správnosti postupu je zde umístěn CCP 6.

Po naložení volně ložené KS dochází k jejímu vážení a porovnání s údaji na příkazu k dopravě. U KS jsou řidiči od WO I. předány 4 ks vyhotovení vážního lístku, etiketa KS a kontrolní vzorek KS. U MKS řidiči vystaví WO I. 5 ks vážního lístku a etiketu MK. WO I. telefonicky informuje dodavatele před expedicí MK nebo PMK. Řidič svým podpisem do vážních lístků potvrdí převzetí zboží a ještě doplní, jaké vezl 3 poslední suroviny.

Doprava je v režimu GMP+, prováděna smluvním přepravcem VAPAS,a.s. Přeprava KS se řídí dekontaminačním programem. Pytlovaná KS a PMK je zajištěn externím smluvním přepravcem a nemusí se řídit režim GMP+.

Krmná směs je u odběratele, v případě volně ložené KS, vyložena do zásobníků. Odběrateli je řidičem předán jeden vážný lístek, ostatní odběratel podepíše a vrátí řidiči, který je následně odevzdá svému dispečerovi. U pytlovaných KS a PMK je postup téměř stejný. Rozdíl spočívá pouze v předání odběratelovi navíc kopii veterinárního předpisu, jedná-li se o MK. Tímto je celý proces zakončen.²⁶

4.4. Výrobní postup

4.4.1. Úvod

Výrobní postup krmné směsi jsem si vybrala pro drůbež, která se podílí 52 % na celém portfoliu KS, což představuje 41 710 tun. Drůbež je rozdělena do kategorií:

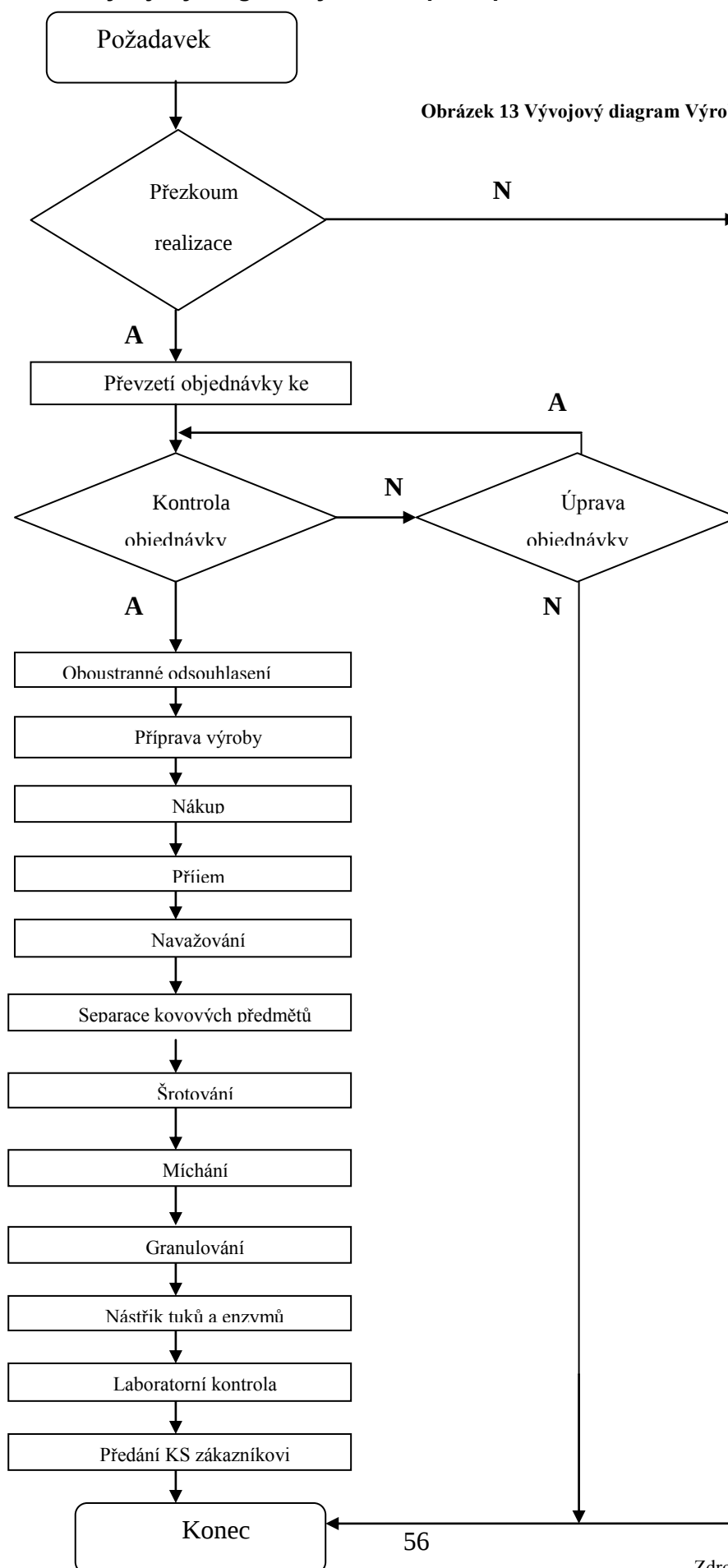
- brojlerová kuřata
- odchov kuřic
- nosnice
- plemenné nosnice
- brojlerové krůty
- vodní drůbež

V rámci své práce se zaměřím na brojlerová kuřata.

Krmná směs pro kuřata je rozdělena na BR 1-3 podle jejich stáří - délce výkrmu. Složení krmné směsi je rozlišováno do dvou týdnů, od třetího týdne a posledních 5 - 7 dnech výkrmu. Brojlerová kuřata rostou 42 dní. KS je zpravidla ve formě granulí.²²

Výroba krmné směsi pro brojlerová kuřata se řídí již popsáním výrobním procesem krmné směsi v minulé kapitole.

4.4.2. Vývojový diagram výrobního postupu



Obrázek 13 Vývojový diagram Výrobního postupu

4.4.3. Popis procesu výrobního postupu

Na základě požadavku zákazníka dochází k přezkoumání realizace objednávky. Není-li realizace možná, zákazníkům požadavek není splněn. Při možnosti realizace je objednávka přijata a podrobena kontrole. Při nutnosti úprav v objednávce, aby mohla být realizovatelná, dochází ke konzultaci se zákazníkem a veterinárním lékařem. Do optimalizačního programu je zanesena norma o potřebě živin pro konkrétní druh zvířete a vybrané suroviny a proveden optimalizační výpočet. Takto vznikne nová receptura. Na novou recepturu je kladen požadavek jak výživový tak cenový. Nové receptuře je přiděleno číslo, uloží se v optimalizačním programu v souboru receptur používaných pro výrobu a receptura se nahraje do výrobního softwaru. Nakonec je vytvořena etiketa splňující legislativní požadavky.

Následně při dohodě dochází k odsouhlasení objednávky a začíná výrobní proces. Objednávku musí dát zákazník dle kupní smlouvy měsíc dopředu. A týdně je pak upřesňováno požadované množství na týden a datum dodání. Tyto informace jsou zaneseny do softwaru. Příprava výroby spočívá v sumarizaci objednávek. Na základě nich dochází k nákupu a příjmu surovin. Na objednávku, na kterou je sestavena receptura je zadán výrobní příkaz. Důraz je kladen na dekontaminační program. Dochází k navažování surovin a rostlinných produktů, které musí být k dispozici. Jak již bylo zmíněno, kapacita míchačky je na 2 tuny, tudíž při výrobě většího množství, zde musí být naváženo % složení z daného produktu. Výroba probíhá kontinuálně, dokud není vyrobeno požadované množství. Poté jsou separovány magnetem kovové předměty. Dochází k šrotování, míchání, nástřiku tuků a enzymů, laboratorní kontrole a expedici. Celý proces je zakončen předáním krmné směsi zákazníkovi.

Na výrobu BR 3 v granulované formě se používá 63% pšenice, 23% sójového extraktu a ostatní látky tvoří 14%. Detailní složení je zobrazeno pod tímto textem

Složení krmné směsi BR 3

Tabulka 4 Složení BR 3

Surovina	% v produktu	
Pšenice	62,435	
Sójový extra. šrot	23,200	
Živočišný tuk	6,000	
Kukuřice	5,000	
Uhlič. Vápenatý	1,400	
MCP	0,400	
L-lysin tekutý	0,390	
Methionin hydroxyanalog	0,300	
Chlorid sodný	0,250	
AG-BR3/UNI 0,2%	0,200	
Hydrogenuhličitan sodný	0,150	
L-threonin	0,100	
Pro GIT LL 103 NC	0,100	
AG-RAD 0,05%	0,050	
AG-DAN-Xyl. +Phyzyme XP	0,025	
	100,000	..

Zdroj: interní dokumenty XY, vlastní zpracování

4.5. Proces nákupu

4.5.1. Úvod

Na agrárním trhu v České republice si společnost XY, a.s. vzhledem k dlouholeté tradici obchodu s rostlinnými komoditami vybudovala významné postavení. Nákupní regiony lze vidět níže na mapě. Hospodářským rok začíná v sedmém měsíci a končí v šestém měsíci. Zaměřuje se na posklizňovou úpravu, nákup, prodej potravinářských obilovin, krmných obilovin, olejnin, luskovin a ostatních drobných semen a jejich skladování. V každém kroku je prováděna důkladná laboratorní kontrola. Potravinářské obiloviny zahrnují potravinářské žito, pšenici a oves, ječmen sladovnický. Pro výrobu krmných směsí se nakupují krmné obiloviny, a to pšenice krmná, ječmen ozimý, ječmen jarní, oves krmný, kukuřice, triticales a hrách krmný. Olejninami rozumíme řepku ozimou, do luskovin je zařazen hrách krmný. Ostatní plodiny zahrnují obchod s kmínem, mákem, lnem, semenem hořčice. Cílem společnosti je zajistit dle domluvených jakostních parametrů dodávky na celý rok jak tuzemským tak zahraničním odběratelům. Odběratelem pro potravinářské obiloviny jsou především tuzemské mlýny, sladovny a pivovary. Krmné obiloviny jsou hlavně určeny pro vlastní výrobu krmných směsí. Ty jsou prodávány tuzemským odběratelům zabývajících se živočišnou výrobou.

Nákupní region

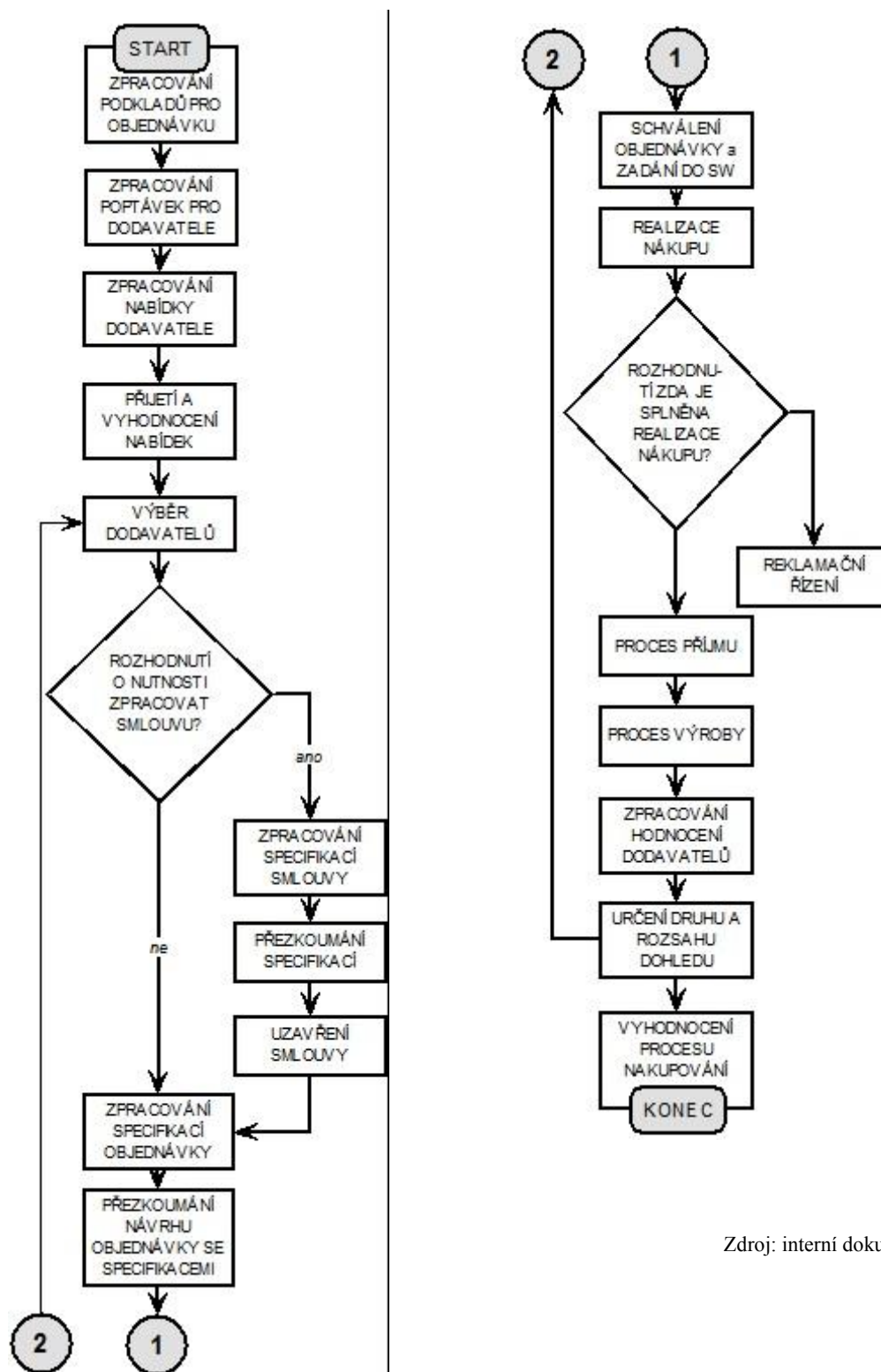
Obrázek 14 Nákupní region



Zdroj: interní dokumenty XY

4.5.2. Vývojový diagram procesu nákupu

Obrázek 15 Vývojový diagram procesu nákupu



Zdroj: interní dokumenty XY

4.5.3. Popis procesu nákupu

Proces nákupu začíná zpracováním podkladů pro objednávku. Objednávky vychází z plánu nákupu vypracovaného PM vždy do konce roku, kterým se řídí PM a FSM při jednotlivých objednávkách od dodavatelů. PM vytvoří poklady, na základě dostupných zpráv o cenách daných produktů, pro vytvoření objednávky. Tyto informace zjišťuje z dostupných internetových stránek, např. MZe ČR a z daného obchodního regionu. Plán nákupu vychází z údajů z minulých let, prodejního potenciálu, solventnosti zákazníků odebírající výrobky, konkurence a výrobní kapacity. Kroky vedoucí k objednávce jsou řízeny na základě množství zásob na skladech, které nesmí klesnout pod určené minimum. Potřebu objednávky řeší PM s FPO/FPM a FSM. Základem je práce s průměrnou spotřebou každé položky za předchozí období, potřeba objednávky vyplývající od zákazníků za měsíc, aktualizované denní spotřeby a případně změn v objednávkách od zákazníků. PM také vychází z kvalitativních specifikací a požadavků určených na produkt a služby podle certifikací.

Následně se zpracuje poptávka pro dodavatele na základě obchodních podmínek, která jsou v ústní nebo písemné formě. Na dodavatele jsou kladeny podmínky v rámci výběrového řízení, z kterého vznikne seznam dodavatelů. Mezi hlavní požadavky patří certifikace GTP, GMP+, splnění požadavků na ochranu životního prostředí a BOZP. Děje se tomu na základě ovlivňování kvality. Na základě této skutečnosti jsou vyžadovány např. certifikáty, bezpečnostní listy, potvrzení o způsobilosti aj. Hodnotitel požaduje, aby dodaná služba nebo výrobek neměl negativní dopad na ŽP a BOZP. V případě nákupu produktu nebo služby, která má vliv a dopad na životní prostředí a podléhá likvidaci jako nebezpečný odpad, je jedním z kritérií hodnocení, zda má daná společnost k této likvidaci způsobilost a vyžaduje její předložení. Kritéria hodnocení dílčích oblastí nákupu jsou upřesněna pro každý produkt a každý z hodnotitelů je stanovuje na základě potřeby vyhovění legislativním, environmentálním, bezpečnostním a interním potřebám společnosti. Bodové hodnocení dílčích kritérií si stanovuje hodnotitel sám. S kritérii hodnocení je dodavatel seznámen při uzavírání obchodního případu.

Například hodnotící formulář může obsahovat čtyři oblasti: kvalitu a kompletnost dodávek a dokumentace, včasnost a operativnost dodávek, cena a platební podmínky, systém kvality. V každé skupině je přidělováno 25, 19, 10 bodů podle určení stavu. Dohromady se získává 100, které zařadí dodavatele do hodnotícího stupně A, B, C nebo

D. Skupina A tvoří plně způsobilé dodavatele (94 – 100 bodů), B je způsobilý dodavatel (59 – 93 bodů), C je podmíněčně způsobilý dodavatel (49 – 58 bodů), D je nezpůsobilý dodavatel. Nákup je realizován s dodavateli ve skupině A a následně B. S dodavateli ze skupiny C je obchod realizován pouze výjimečně, když není k dispozici nový zatím nehodnocený dodavatel. S dodavateli ze skupiny D se nesmí nakupovat. Dodavatelé jsou s hodnocením obeznámeni při dalším obchodu a na seminářích.²⁹ Získávání nových dodavatelů je na základě tipu PM a FSM. První kontakt je většinou telefonický a domluví se schůzka, na které je představena společnost, získány informace o dodavateli a sděleny firemní postupy a požadavky na produkt dle Příručky kvality. PM, FSM sděluje každoročně požadavky vyplývající z potřeby pozitivního ovlivňování významných environmentálních aspektů.

Oslovený dodavatel zhodnotí poptávku a písemně nebo ústně předloží nabídku, která je následně přijata (většinou prostřednictvím zásilky, faxu, emailu nebo ústně) a hodnocena.

Dodavatel je vybrán PM na základě vyhodnocených nabídek, způsobilosti ze Seznamu dodavatelů a pravidel nákupu vybraných položek Centrálního nákupu.

Dalším krokem je rozhodnutí o nutnosti zpracovat smlouvu. Toto rozhodnutí konzultuje FSM s PM. Není-li nutné rámcovou smlouvu zpracovat, vytvoří PM objednávku. Za opačné situace jsou PM vypracovány specifika smlouvy na základě nabídky dodavatele, v případě dodavatelů z regionu FSM tyto specifikace stanoví on. Při nákupu KS zpracovává smlouvu dodavatel na základě požadovaných kvalitativních specifikací. Smlouva stanovená PM je standardizovaná a připravená od právníka společnosti. Obsahuje označení smluvních stran, předmět smlouvy, požadavky na jakost (zdravotní nezávadnost dle ČSN 46 12 00-1), jakostní znaky produktů pro potravinářské a krmné účely, kvalitu (certifikace ISO, GMP+, GTP), požadavky vyplývající z legislativy, splnění dodávky, nabytí vlastnického práva ke zboží, platební podmínky, informace o dopravě aj. Předmětem smlouvy je rostlinný produkt v určení druhu, odrůdě a dohodnutém množství a ceně. Neodpovídají-li podmínky na jakost pro potravinářské účely, může společnost XY, a.s převzetí zboží odmítnout nebo na něm provede přepočty na hmotnost a je jí poskytnutá sleva za vlhkost a nečistoty. Požadavky na jakostní znaky jsou v příloze smlouvy na každý rostlinný produkt. U rostlinných produktů pro potravinářské účely je posouzena objemová hmotnost, příměsi, nečistoty, vlhkost, lepek, obsah oleje, obsah N – látek v sušině, obsah glukosinulátů. Vyjádření je

procentuelní na kg/hl. Toto zjištění provádí laboratoř. Ve smlouvě je také vyžadováno, aby výrobce měl uzavřenou smlouvu s pojišťovnou na předmět smlouvy. V případě vzniku pojistné události je pojistné hrazeno ve prospěch společnosti XY,a.s. V oddíle zvláštního ujednání je stanovena pokuta ve výši 500Kč/tunu v případě, že výrobce nedodá domluvená množství. Pokutu neplatí v případě stanoveném § 374 obchodního zákoníku, např. živelné pohromy. Kvalita komodit ze sklizně z roku 2012 u obilovin z 80% splňovala požadavky na jakost nakupovaných komodit. U Řepky a ječmene sladovnického byla kvalita průměrná, byl zjištěn nižší tuk a obsah N-látek. Pšenice potravinářská byla podprůměrná

Následně přezkoumá smlouvu PM ve spolupráci s FSM a označí ji svým podpisem.

Smlouvu ještě přezkoumá ředitel a podepíše ji. Tím je smlouva uzavřena.

Poté FSM zpracuje specifikace objednávky formou návrhu objednávky. Řídí se Organizačním řádem společnosti, příručkou Integrovanému managementu systému a s ním souvisejících norem (GTP,GMP+, ISO 22000, ISO 14001, OHSAS 18001) dále se řídí směrnicemi, např. o Centrálním nákupu, Dopravě zboží, a jiné.

Tento návrh je znovu přezkoumán FSM a PM, který ji schválí. FSM zanesle tyto informace do účetního softwaru systému, se kterými následně pracují pověřeni zaměstnanci. Proběhne realizace nákupu. Mezi výkupním podnikem a dodavateli rostlinných produktů vznikají partnerské vztahy. Princip je založen na tzv. saldo kontu, úročeném pevným úrokem, který se pohybuje okolo 6 - 8 % p.a. dokud zemědělec nedodá smlouvenou komoditu. Podnik mu dodává osiva, hnojiva, služby a zákazník zaplatí komoditami. Podnik si na toto financování zajistí u banky úvěr, úročený 2,5 – 3 %. Po dodání komodit dojde k vyrovnání. Při dodání více komodit je zemědělec v plusovém saldu a v případě, že nepožaduje vyplacení, je jeho pohledávka úročena podnikem 8%. V případě podniku, který má půdu a zabývá se i živočišnou výrobou je podniku závazek zmenšován o cenu dodaných směsí. Po žních dosahuje výhodné pozice ten, kdo má skladovací kapacity a potřebnou techniku na vysoušení a čištění komodit. V této době, když se dobře urodí, je suroviny hodně a cena není tolik příznivá, jako za delší období. Drobní zemědělci na toto vybavení nemají finanční prostředky, a proto jsou odkázáni na výkupní podnik, nedokáží – li komoditu prodat výhodněji u jiného výkupu.

Dochází k rozhodnutí, zda může být nákup skutečně realizován, zda byly splněny požadavky ve smlouvě. Při nesplnění zahájí PM resp. FSM reklamační řízení podle směrnice.

Při splnění je přijato zboží na sklad, které je následně zařazeno do procesu výroby.

Celý proces je zakončen hodnocením dodavatelů. Výsledkem je zpracovaný seznam způsobilých dodavatelů.

U dodavatelů s nimiž společnost XY, a.s. není spokojena určí druh a rozsah dohledu jak u dodavatelů, tak u zboží.

Nakonec je vyhodnocen celý proces nakupování produktovým manažerem a komerčním analytikem. Výsledky jsou předány řediteli.²⁴

4.6. Proces služeb

4.6.1. Úvod

Služby poskytuje společnost XY, a.s od roku 1995, kdy se začala zaměřovat na mechanizační služby. Nabízené služby jsou využívány a žádány ve velké míře. Důraz je kladen na poskytnutí služeb v požadovaném čase a co nejvyšší kvalitě. Důležitá je technické a technologická kvalita.

Společnost provádí:

- sklizňové práce pro obiloviny, řepku, kukuřici, slunečnici a další plodiny jako je hořčice, len, mák, semenné trávy a jiné pomocí sklizňové mlátičky New Holland a pomocí sklízecí řezačky New Holland zajišťuje sklizeň píce a kukuřice na senáž.
- aplikační práce pro:
 - průmyslová hnojiva pomocí rozmetadel Terra Gator
 - vápenatá hnojiva, u kterých je nabízena komplexní služba přes nákup kvalitních surovin, jejich přeprava, aplikace přes šnekové rozmetací ústrojí Terra Gator
 - pesticidy a kapalných minerálních hnojiv pomocí samochodných postřikovačů. Služba zahrnuje dovoz vody a kapalného hnojiva k aplikátoru. Výsledkem je maximální plošný výkon a minimální poškození produktu.
 - Statková hnojiva – jejich nakládání, přepravu a rozmetání.
- Od provozování samotných agri služeb se společnost XY, a.s. zabývá tzv. precizním zemědělstvím, a to hlavně komplexním využitím s aplikací jednotlivých prvků. Precizní zemědělství spočívá ve sběru dat z pozemků, jejich analýze a zpracování, návrhu na způsob využití hnojení, jeho provedení a vyhodnocení. Detailněji se jedná o zaměření hranice pozemku, tvorba tematických map, přesné navádění strojů po pozemku, automatické zapínání a vypínání aplikace, vyhodnocení parametrů na pozemku v časové řadě a ostatními službami, jako je doprava, setí, základní agrotechnika půdy.
- V neposlední řadě nabízí společnost mobilní mícháreny krmných směsí přímo v podniku odběratele z jeho vlastních krmných obilovin

4.6.2. Vývojový diagram procesu služeb

Obrázek 16 Vývojový diagram procesu služeb



Zdroj: interní dokument XY

4.6.3. Popis procesu služeb

Proces služeb je zahájen zpracováním plánu prodeje, který řeší PM na základě průzkumu trhu, tzn. dlouhodobé činnosti služeb a ohledu na vývoj a změny na trhu. V plánu také vychází z 85 % tradičních zákazníků a 15 % nových zákazníků. Plán stanovuje na každou činnost z nabízených služeb.

Následně PM zpracuje nabídku služeb a ceník, s čímž dále operuje FSM jako konečnou nabídkou pro zákazníka. Nabídka služeb byla již zmíněna v úvodu této kapitoly. Ceník musí schválit DIR.

Po předání nabídky služeb FSM zákazníkovi je prováděno vyhodnocení poptávky produktovým manažerem. Ten přezkoumává, jednak úplnost a splnitelnost požadavků, a také svoji nabídku s poptávkou zákazníka a případné odlišnosti se zákazníkem ještě konzultuje.

Po dořešení posledních odlišností předá PM kupní smlouvu DIR. Ten ji schválí a uzavře smluvní vztah. Při nutnosti změnit specifikace smlouvy, musí vše znovu DIR přezkoumat a schválit.

Dochází k procesu vlastního provedení příslušné služby. Za včasnost, kvalitu odpovídá PM. Za kvalitu provedené služby odpovídá OAS, který tuto službu provádí a předá zákazníkovi kopii předávacího protokolu o provedené službě a nechá potvrdit originál. Ten následně zanesou PM. PM má v kanceláři přehled o denním použití strojů u konkrétního zákazníka na tabuli. Případná reklamace se řídí směrnicí Reklamačního řízení.

Provedená služba je vyfakturována. Předmětem je samotné provedení práce a zpracování protokolů. Za to odpovídá PM, který tyto skutečnosti zanesou do softwaru. Účetní jednotka fakturu vytiskne a zašle zákazníkovi.

PM ve spolupráci s FSM kontrolují pohledávky v softwaru. Stav pohledávek a závazků u konkrétních partnerů, urguje platby faktur a kontroluje tok zboží a peněz.

Proces služeb je nakonec vyhodnocen PM. Hodnotí výkon strojů a jejich náklady, tržby a objem uskutečněných služeb. Po vypracování donese výsledky řediteli společnosti a ten je hodnotí.²⁵

4.7. Navrhované změny

4.7.1. Proces výroby

V procesu výroby došlo, v samotném závěru výroby, ke zjištění nedostatečné kapacity skladovacích zásobníků vyrobené krmné směsi. Kdy dochází k situaci, že min. jeden řidič čeká na vyrobenou krmnou směs nebo výroba na odvoz krmné směsi řidičem, aby mohla vyrábět další směs. Výroba, jak již bylo zmíněno, se musí řídit dekontaminačním programem a v rámci něho sestavovat pořadí vyráběných krmných směsí. Vyrobená krmná směs putuje do přepravníku, z něhož řidič krmnou směs nakládá. V případě, že pořadí nelze jinak uzpůsobit pro výrobu, dochází k nastíněnému problému.

- V místě vyskladnění se nachází 53 podjezdových zásobníků, každý je na 8 tun. Celková kapacita činí tedy 424 tun.
- Pořizovací cena zásobní 1 500 tis. Kč.
- Kapacita nákladní auta činí 24 tun, ve třech komorách.

Vzhledem k vazbě na trend výroby, s tím, že se nepředpokládá její růst, navrhuji provést investici pouze do třech podjezdových zásobníků v celkové hodnotě 4 500 tis. Kč., čímž docílíme odbavení jednoho auta rychleji a urychlení dodávky k zákazníkovi, snížení nákladů na dopravce, popř. čekání celé výroby.

Další problém lze spatřit v samotném navážení krmné směsi do nákladního auta, protože zásobníky nemají váhu. Řidiči se při nakládání řídí intuicí, což představuje problém v případě, že mají rovnoměrně naložit auto, nepřeložit ho nebo navažují různé druhy krmných směsí do oddělitelných komor. Po naložení odjíždí na váhu. Při převážení musí směs složit, při nedostatečném množství se musí vrátit a naložit chybějící množství. Tento proces může trvat i desítky minut a způsobit nedodání zakázky včas. Navrhuji osadit zásobníky tenzometrickými vahami pro okamžité zjištění hmotnosti nákladu, pro zjednodušení nakládky.

4.7.2. Proces nákupu

U procesu nakupování tvoří značnou část problematika se skladováním. Společnost má jednak své skladovací kapacity (310 tis. tun) a pronajaté (30 tis. tun). Celkově tvoří 340 tis. tun. V roce 2012 byla vlastní kapacita využita z 95%. Proto navrhuji snížit využívání externích služeb (pronajatých skladů). Níže si povšimněme tabulky

vyjadřující celkové náklady(s vybraným výčtem nákladů) střediska a tabulky, která vyhodnocuje při těchto nákladech ziskovost v jednotlivých střediscích, za použití indexu určujícího míru využití zdrojů pro určitou činnost. Při snížení externích služeb o polovinu se změní celkové vyhodnocení pro jednotlivá střediska. V případě schopnosti vyjednání lepších podmínek, lze uvažovat o snížení nákladů na úroky a dopravu.

Celkové náklady střediska

Tabulka 5 Celkové náklady střediska

Celkové náklady střediska	Celkové náklady za středisko v Kč nákl. stř.	% z celkových nákladů
spotřeba materiálu režijního	0	0,00
spotřeba energie	0	0,00
osobní náklady	0	0,00
odpisy	0	0,00
služby externí	1 500 000	5,55
ostatní náklady (pojištění, daně a poplatky...)	0	0,00
finanční náklady (úroky)	2 950 000	10,91
náklady na dopravu	12 000 000	44,36
správní režie	10 600 000	39,19
Celkem	27 050 000	100,00

Zdroj: interní dokumenty XY, vlastní zpracování

Celková náklady střediska za naskladnění, vyskladnění, skladování, čištění a sušení činí 27 050 tis. Kč pro vybrané celkové náklady střediska. Ty jsou dále rozmělněny v již zmiňovaných oblastech.

Vyhodnocení jednotlivých středisek pro rok 2012

Tabulka 6 Vyhodnocení jednotlivých středisek pro rok 2012

Činnost	Skladování za období v tunách, sušení v t/%	Celkový index	Výše nákladů připadajících na činnosti	Náklad připadající na 1t výrobku	Cena za 1t výrobku	Zisk-ztráta na 1t výrobku	Zisk-ztráta na 1 t v %
naskladnění	395 000	0,280	7 574 000	19,17	75,00	55,83	74,43
vyskladnění	370 000	0,280	7 574 000	20,47	75,00	54,53	72,71
skladování	420 000	0,180	4 869 000	11,59	30,00	18,41	61,36
čištění	345 000	0,235	6 356 750	18,43	57,00	38,57	67,67
sušení	90 000	0,025	676 250	7,51	69,00	61,49	89,11

Zdroj: interní dokumenty XY, vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce výše všechna střediska jsou zisková. Největšího zisku dosahuje společnost ze sušení (89,11 %). Tento fakt je způsoben tím, že v roce 2012 nebyly příznivé klimatické podmínky.

Vyhodnocení středisek pro rok 2012 při snížení nákladů na externí služby

Tabulka 7 Vyhodnocení středisek pro rok 2012 po snížení nákladů na externí služby

Činnost	Skladování za období v tunách, sušení v t./%	Celkový index	Výše nákladů připadajících na činnosti	Náklad připadající na 1t výrobku	Cena za 1t výrobku	Zisk-ztráta na 1t výrobku	Zisk-ztráta na 1 t v %
naskladnění	395 000	0,280	7 364 000	18,64	75,00	56,36	75,14
vyskladnění	370 000	0,280	7 364 000	19,90	75,00	55,10	73,46
skladování	420 000	0,180	4 734 000	11,27	30,00	18,73	62,43
čištění	345 000	0,235	6 180 500	17,91	57,00	39,09	68,57
sušení	90 000	0,025	657 500	7,31	69,00	61,69	89,41

Zdroj: interní dokumenty XY, vlastní zpracování

Snížení nákladů na externí služby se opět promítne ve všech oblastech, a to v pozitivním smyslu. Dojde k většímu rozdílu (zisku) mezi cenou a náklady až o jednu jednotku na jedné tuně výrobku.

4.7.3. Proces služeb

Na základě osobního rozhovoru se zemědělcem, který využívá agri služeb společnosti, konkrétně vápnění, byla zjištěna nedostatečná kapacita strojů, která nebyla schopna uspokojit poptávku. Společnost využívá tři druhy těchto strojů, a to:

- Terragátor (TG)
- Tatra (TA)
- Tatragátor (TAG)

V roce 2012 bylo obhospodařeno 27 tis. tun (TG 9tis tun, TA 8 tis. tun, TAG 10 tis. tun). Ke každému zvyše uvedených strojů měl zemědělec nějakou výtku. Tatra je nákladní auto určené spíše na silnici s nerozměrným rozmetáním. Teragátor je sice primárně určen na pole, má nízký měrný tlak na půdu a dobrou průjezdnost po poli, ale je velice poruchový. Tatragátor je kombinací TG a TA. Nástavba TG je na podvozku TA. Dochází k lepší kvalitě aplikace, ale zároveň k utužení půdy negativním vlivem auta. Zemědělec z těchto třech typů označil TG, který lze spatřit na obrázku, za nejvhodnější.

Společnost by měla z tohoto zjištění vyvodit důsledky, uvažovat o obměně strojové parku nevyhovujícímu zemědělcům a zvýšit jeho stávající kapacitu o jeden stroj.

Výpočet návratnosti investice Terragator TG 2244 na rozmetání vápenatých hmot

Pořizovací cena při kurzu 25,40 Kč/€ je 7 060 000 Kč.

Roční příjmy

Roční výkon: 12 000 tun (mezi 10 000 až 14 000 tunami)

Jednotková cena: 300 Kč/t

Celkový roční příjem: 3 600 000 Kč

Obrázek 17 Terragátor TG 2244



Zdroj: interní zdroje XY

Roční náklady na provoz

Pojištění (povinné a strojní): 53 996 Kč

Náklady na PHM: 669 000 Kč (58 Kč/t x 12 000 tun)

Náklady na opravy a údržbu: 200 000 Kč

Náklady na obsluhu: 576 000 Kč (48 Kč/t x 12 000 tun)

Celkové roční náklady na provoz: 1 498 996 Kč

Výpočet návratnosti investice:

$$\frac{7060000}{3600000 - 1498960} = 3,36 \text{ roku}$$

Návratnost investice je přibližně 3,5 roku.

5. ZÁVĚR

Vlastní práce vychází z teoretických poznatků, které jsou aplikovány na reálnou firmu. Vlastním šetřením, shromažďováním informací, pozorováním a jejich následného hodnocení byly zjištěny ekonomické přínosy. Pro přehlednost a lepší pochopení byla práce doplněna o tabulky, grafy, obrázky a početní postupy.

Cílem práce bylo analyzovat činnosti ve společnosti z procesního hlediska řízení a navrhnout případné možnosti zlepšení. Pozornost se měla vztahovat k třem vybraným procesům a dále pak k výrobnímu postupu. Zjištěním funkčnosti dílčích činností v probíhajících procesech a výrobním postupu, navrhnout možnosti jejich zlepšení.

Po proniknutí do této problematiky, detailním popisem a grafickým znázorněním bylo v procesu výroby v samotném závěru zjištěna nedostatečná kapacita skladovacích zásobníků, kdy dochází k čekání výroby na odvoz vyrobené krmné směsi, aby se dle dekontaminačního programu mohla vyrábět další krmná směs, a tím dochází i ke zdržování plynulého odvozu této krmné směsi. Na základě tohoto zjištění je doporučeno s přihlédnutím k trendu výroby, rozšířit skladovací kapacity pro odbavení jednoho nákladního auta rychleji. Dále pak osadit zásobníky tenzometrickými vahami pro okamžité zjištění hmotnosti nákladu, pro zjednodušení a zrychlení nakládky. Těmito opatřeními dojde k celkovému urychlení procesu.

V procesu nákupu bylo zjištěno zbytečné množství pronajatých skladovacích kapacit v souvislosti s nevyužitou vlastní kapacitou. Proto navrhuji, toto množství o polovinu snížit, a tím ušetřit peněžní prostředky.

V procesu služeb byla na základě osobního rozhovoru s odběratelem služeb zjištěna neuspokojivost poptávky vzhledem k nedostatečné kapacitě strojů na vápnění a dále pak nespokojenost s jejich technickým provedením. Proto navrhuji obměnit strojový park za lépe vyhovující zemědělcům, kdy hlavním kritériem je efektivnost rozmetání a nízký měrný tlak auta na půdu. Dále pak rozšíření strojového parku.

Společnost se intenzivně zabývá procesním řízením. Popsané procesy v podniku fungují, jsou zaběhlé. V rámci vývoje společnosti dochází uvnitř podniku neustále ke změnám, k vylepšování procesů. Vše se děje na základě vývoje trhu s hlavním cílem uspokojit potřeby zákazníka a dosáhnout příznivých ekonomických výsledků.

6. SUMMARY

The Bachelor Thesis covers the processing management in the company XY, a. s. using calendar dates from the year 2012. The company focuses on purchasing and retailing botanical commodities, producing and distributing feeding mixtures, seed corn and fertilizers and provides various services in the field of basic industry.

In terms of the processing management there are in detail analysed, described and diagrammatized following three processes - the feeding mixture producing process, the purchasing process and the service process. These three processes are the main subject for the company enterprise.

After the evaluation of the processes and its links, several options for its smoother functioning have arised. The recommendation lays mainly in investing to the missing technology in order to increase speed and fluency of the processes and lowering the storage costs caused by the offered services which partly cover own capacities.

Keywords: process management, process, flow chart

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

7.1. Literatura

1. BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a Dagmar ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, 2010. Malé a střední podnikání. 2., rozš. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8.
2. DRUCKER, Peter Ferdinand, 2002. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1066-X.
3. GALE, Bradley T a Robert Chapman WOOD. GALE, c 1994, Managing customer value: creating quality and service that customers can see. New York: Free Press, xxii, 424 s. ISBN 00-291-1045-9.
4. HAMMER, Michael, 2000. Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Praha: Management Press, 212 s. ISBN 80-726-1028-7.
5. IMAI, Masaaki, 2005. Gemba Kaizen: [řízení a zlepšování kvality na pracovišti]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, viii, 314 s. ISBN 80-251-0850-3.
6. KAVAN, Michal, 2002. Výrobní a provozní management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
7. NENADÁL, Jaroslav, 2004. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, , 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
8. ROBSON, Mike, 1998. Praktická příručka podnikového reengineeringu. 1. vyd. Praha: Management Press, 178 s. ISBN 80-859-4364-6.
9. ROLÍNEK, Ladislav, 2008. Procesní management: vybrané aspekty. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 160 s. ISBN 978-807-3941-482.
10. ŘEPA, Václav, 2006. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 1. vyd. Praha: Grada, 265 s. ISBN 80-247-1281-4.

11. SVOBODOVÁ, Hana, Jaromír VEBER a kol, 2006. Produktový a provozní management: [Product and operation management]. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 153 s. ISBN 80-245-1083-9
12. TOMÁNEK, Jaroslav, 2001. Sborník managementu změn a reengineeringu: Názory významných osobností managementu a ekonomiky. Sborník jejich článků, přednášek a studií. 1.vyd. Praha: Computer Press, 515 s. ISBN 80-722-6428-1.
13. TOMEK, Gustav, Věra VÁVROVÁ, 2000. Řízení výroby. 2. vyd. Praha: Grada, 407 s. ISBN 80-716-9955-1.
14. TRUNEČEK, Jan, 2004. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 312 s. ISBN 80-864-1967-3.
15. TRUNEČEK, Jan, 1999. Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium. Vyd. 2. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 228 s. ISBN 80-707-9683-9.
16. VANĚČEK, Drahoš, 2008. Logistika. 3. přeprac. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 178 s. ISBN 978-807-3940-850.
17. VANĚČEK, Drahoš, 2009. Operační management: studijní obor: Agropodnikání. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 189 s. ISBN 978-80-7394-161-1.
18. VANĚČEK, Drahoš, 2008. Řízení dodavatelského řetězce: (supply chain management). 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 150 s. ISBN 978-807-3940-782.
19. VANĚČEK, Drahoš, Dagmar BEDNÁŘOVÁ a Vladimír ŠTÍPEK, 2001. Organizace výroby a práce. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 241 s. ISBN 80-704-0480-9.
20. VANĚČEK, Drahoš, Ludvík FRIEBEL a Vladimír ŠTÍPEK, 2010. Operační management. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 262 s. ISBN 978-807-3941-963.

7.2. Web

- 21. [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/>
- 22. [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.xype.cz/>¹
- 23. [online]. [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.eagri.cz/>

7.3. Interní dokumenty

- 24. KOTT, Josef, 2012. Směrnice B10/2012.
- 25. VAŇÁSEK, Stanislav, 2012. Směrnice B15/2012 .
- 26. VAŇÁSEK, Stanislav 2012. Směrnice B12/2012.
- 27. VÁVROVÁ, Blanka, 2012. Příručka A1/2012.
- 28. Kupní smlouva
- 29. Hodnocení dodavatelů

7.4. Článek

- 30. VÁVROVÁ, Blanka, 28. 3. 2013. XY Pelhřimov a.s - jeden z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu Vysočiny a Jižních Čech. 5+2 *dny.*, roč. 2, č. 13, s. 40.

¹ Na základě požadavku neinterpretovat název společnosti je reálný zdroj zakódován v podobě XY.

8. SEZNAM PODPŮRNÝCH MATERIÁLŮ

8.1. Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma procesního řízení	13
Obrázek 2 Znárodnění vzniku přidané hodnoty	20
Obrázek 3 Procesní mapa vybraného podniku	21
Obrázek 4 Doporučené symboly pro sestavování vývojových diagramů	22
Obrázek 5 Základní schéma logistického řetězce	27
Obrázek 6 KANBAN přístup	31
Obrázek 7 Použité symboly pro vývojové diagramy	36
Obrázek 8 Použité symboly pro procesní mapu	37
Obrázek 9 Společnost XY, a.s.	38
Obrázek 10 Prodejní region	39
Obrázek 11 Procesní mapa člověka	43
Obrázek 12 Vývojový diagram procesu VKS.....	47
Obrázek 13 Vývojový diagram Výrobního postupu	56
Obrázek 14 Nákupní region	59
Obrázek 15 Vývojový diagram procesu nákupu	60
Obrázek 16 Vývojový diagram procesu služeb	66
Obrázek 17 Terragátor TG 2244	71

8.2. Seznam tabulek

Tabulka 1 Principy procesního managementu	15
Tabulka 2 Změny ve struktuře výroby po vstupu do EU	35
Tabulka 3 Tržní podíl v krmné směsi XY Pelhřimov a konkurence 2012 - odhad ...	40
Tabulka 4 Složení BR 3	58
Tabulka 5 Celkové náklady střediska	69
Tabulka 6 Vyhodnocení jednotlivých středisek pro rok 2012	70
Tabulka 7 Vyhodnocení středisek pro rok 2012 po snížení nákladů na externí služby	70

8.3. Seznam rovnic

Rovnice 1 Maximalizace hodnoty pro zákazníka	19
--	----

8.4. Seznam grafů

Graf 1 Tržní podíl v krmné směsi XY Pelhřimov a konkurence 2012 – odhad.....	40
Graf 2 Vývoj výroby KS.....	46

PŘÍLOHY

Seznam zkratk

Seznam záznamů v procesu výroby krmných směsí

Matice odpovědnosti ve výrobě krmných směsí

Seznam záznamů v procesu nákupu

Matice odpovědnosti v procesu nákupu

Seznam záznamů v procesu služeb

Matice odpovědnosti v procesu služeb

Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost organizace zdraví při práci
KK	kapalné komponenty
KS	krmná směs
MK	medikována krmiva
SMS	sklad měkkých surovin
VKS	výroba krmné směsi
ŽP	životní prostředí

FPO II.	Operátor pro výrobu KS
FPO III.	Operátor pro výrobu KS
CCP	Kontrolní kritický bod
DIR	Generální ředitel
FdPM	Produktový manažer krmné směsi
FPF	Směnmistr
FPM	Vedoucí VKS
FPO	Operátor pro výrobu krmných směsí
FPO I.	Operátor pro výrobu KS
FSM	Manažer prodeje
OAS	Operátor Agri služeb
PM	Produktový manažer
PMK	pytlovaná medikována krmiva
WO I.	Skladový operátor I.

Seznam záznamů v procesu výroby krmných směsí

Název - identifikace	Záznam	Záznam o kvalitě	Ostatní dokumenty SK	Formulář číslo
sešit objednávek		ano		
provozní deník		ano		
kniha příjmů	ano			
výrobní příkaz		ano		
sumář potřeby surovin		ano		
příkaz k výrobě	ano			
průvodka vzorku		ano		
návěska		ano		
denník granulování		ano		
kniha vzorků		ano		
receptura		ano		
Skladová karta léčiva	ano			
Skladová PMK	ano			
příkaz k dopravě		ano		

Matice odpovědnosti ve výrobě krmných směsí

MATICE ODPOVĚDNOSTI	FPM	FPF	FPO I.	FPO II.	FPO III.	FPO IV.	FPW II.	FPW I.	FPW IV.	FdP M III.	FS M	WO I.	LAB	GP
1. Nakupování	Směrnice B10/2012 Nakupování													
2. Doprava surovin	I											S		
3. Vstupní kontrola	Proces vstupní laboratorní kontroly surovin													
4. Naskladnění surovin		I		S	Z				Z					
5. Skladování surovin		I		S	Z				Z					
6. Tvorba výr. příkazu	I	S		Z							S			
7. Navažování					Z		Z						Z	
8. Šrotování		Z	S											
9. Dávkování		Z	S											
10. Medikace	I	Z	S		S				S	Z				S
11. Míchání (odběr vzorků)	S	Z	S			S								
12. Prosévání syp. KS		Z	S											
13. Šrotování syp. KS		Z	S											
14. Hygienizace		I	S			Z								
15. Granulování		I	S			Z								
16. Chlazení granulí		I	S			Z								
17. Drcení granulí		I	S			Z								
18. Prosévání		I	S			Z								
19. Nástřik KK		I	S			Z								
20. Odběr vzorků		Z	S			Z								
21. Laboratorní kontrola	Proces výstupní laboratorní kontroly KS													
22. Pytlování KS, MK			S	Z					S					S
23. Skladování KS, MK			Z	Z					S					S
24. Vyskladnění KS, MK		S	Z	S					S					S
25. Vážení KS												Z		
26. Doprava KS	Smlouva č.2/D o zajištění přepravy a služeb, ze dne 28.2.2010 firmou VAPAS													
27. Předání KS														

Z – Zodpovídá S – Spolupracuje I – Je Informován

Seznam záznamů v procesu nakupování

Název - identifikace	Záznam	Záznam o kvalitě	Ostatní dokumenty SK	Formulář číslo
Poptávka ZZN	ano			
Nabídka dodavatelů	ano	ano		
Rámcová smlouva	ano			
Objednávka-náкупní kontrakt	ano			zpracována SW
Seznam způsobilých dodavatelů		ano		
Příbalový leták, etiketa, bezpečnostní list		ano		

Matice odpovědnosti v procesu nakupování

Cinnost	Nositel	PM	WM	HL	FSM FPO (FPM)	TM	LM	DIR	Poznámka:
1. Zpracování podkladů pro objednávku		Z			S				
2. Zpracování poptávek pro dodavatele		Z			S				
3. Zpracování nabídky dodavatelů					I				Zodpovídá subdodavatel
4. Přijetí a vyhodnocení nabídek		Z			S			I	
5. Výběr dodavatele		Z			S			I	
6. Zpracování specifikací smlouvy		Z	S	S	Z*		S		
7. Přezkoumání specifikací		Z			S				
8. Uzavření smlouvy		S			S*			Z	CA - shromažďuje
9. Zpracování specifikací objednávky		Z			Z*				
10. Přezkoumání specifikací objednávky, návrh objednávky		Z			Z*				
11. Schválení objednávky a její zadání do SW		Z			S				
12. Realizace nákupu		Z	I	I	Z* S	I		I	
13. Proces příjmu	viz. směrnice B-17/2012								
14. Proces výroby	viz. směrnice B-12/2012, B-13/2012, B-14/2012								
15. Zpracování hodnocení dodavatelů	viz. směrnice B-11/2012								
16. Vyhodnocení procesu nakupování		Z			Z*			I	

Z - Zodpovídá
 S - Spolupracuje
 I - je Informován
 Z* - zodpovídá ve vymezeném obchodním regionu společnosti

FPO - Operátor pro výrobu krmn.směsí
 FPW - Dělník pro výrobu krmn.směsí
 WM - Manažer skladů

FSM - Manažer prodeje
 TM - Manažer dopravy
 HL - Vedoucí laboratoře
 CA - komerční analytik
 LM - Právník
 DIR - Generální ředitel

Seznam záznamů v procesu služeb

• Název - identifikace	Záznam	Záznam o kvalitě	Ostatní dokumenty SK	Formulář číslo
Oficiální nabídka služeb		ano		
Smlouva vč. dodatků		ano		
Předávací protokol		ano		

Matice odpovědnosti v procesu služeb

Činnost	Nositel	PM	OAS	FSM	AC	CAC	DIR	Poznámka:
1. Zpracování plánu prodeje		Z		S				
2. Zpracování nabídky		Z		S				
3. Vyhodnocení poptávky		Z						
4. Uzávěření smluvního vztahu		S		S			Z	
5. Proces vlastního provedení příslušné služby		Z	S					
6. Vyhotovení fakturace		Z			S			
7. Kontrola pohledávek		Z		S				
8. Vyhodnocení procesu Agri služeb		Z					I	