

MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ
Ekonomicko-správní fakulta



Seminární práce z předmětu

Ekonomika a řízení podniku

Bílý Sen a.s.

Vypracovali: Příjmení Jméno– kompletování, procesní mapy

Příjmení Jméno– kapitola 2

Příjmení Jméno– kapitola 4

Příjmení JménoNovotný Jiří – kapitola 3

Příjmení Jméno– kapitola 5

Příjmení Jméno– kapitola 7

Příjmení Jméno– kapitola 8

Příjmení Jméno– kapitola 6

Obsah

1	Zadání	6
1.1	Základní údaje	6
1.2	Předmět činnosti a výrobní program.....	6
1.2.1	Předmět činnosti	6
1.2.2	Výrobní program	6
1.3	Objem produkce	7
1.4	Kapacitní a výkonové charakteristiky	8
1.5	Technicko-ekonomické parametry představitelů výrobního programu.....	9
2	Výrobná funkcia	12
2.1	Základné údaje o výrobe.....	12
2.2	Plánovanie výrobkovej politiky	12
2.3	Plánovanie výrobného programu.....	13
2.3.1	Plánovanie výrobného programu a produkčných cieľov.....	13
2.3.2	Príprava výroby.....	13
2.3.3	Plánovanie výrobných kapacít.....	14
2.4	Vývoj a inovácia produktov.....	15
2.5	Výroba.....	15
2.5.1	Organizačný a výrobný tip.....	15
2.5.2	Vstupy a zdroje procesu a charakteristika výstupu	15
2.6	Výrobný proces.....	16
2.6.1	Proces výroby mlieka	16
2.6.2	Proces výroby smotany	18
2.6.3	Proces výroby masla	19
2.6.4	proces výroby syrov	19
2.6.5	Proces výroby tvarohu	20
2.7	Riadenie akosti	21
2.7.1	Kontrola akosti.....	21
2.8	Predpisy pre výrobnú oblasť	22
3	Odbytová funkce	23
3.1	Plánování odbytu.....	24
3.1.1	Trhy.....	24
3.1.2	Odbytový cíl a obchodní strategie	24
3.2	Výzkum trhu a prostředí	24

3.2.1	Analýza podnikateľského prostredia	24
3.2.2	Analýza konkurencie.....	25
3.2.3	Reklamácie	25
3.2.4	Komunikačná politika.....	26
3.2.5	Distribúcie	27
3.2.6	Cenová tvorba.....	27
3.3	Prodej produktů a služeb	28
3.3.1	Skladování	28
3.3.2	Smluvní vztahy	28
3.3.3	Doprava	28
3.3.4	Řízení vztahů se zákazníky	28
4	Ekonomická funkce	30
4.1	Finanční plánování.....	30
4.2	Definování finančních cílů.....	31
4.3	Strategické finanční plánování	31
4.4	Operativní a taktické plánování.....	33
4.5	Hodnocení ekonomické výkonnosti, kontrola dosažení finančních cílů	35
4.6	Řízení vnějších ekonomických vztahů.....	37
4.7	Řízení vnitřních ekonomických vztahů.....	40
4.8	Operativní řízení nákladů.....	40
4.8.1	Klasifikaci a identifikaci nákladů	41
4.8.2	Definování nositelů nákladů.....	41
4.8.3	Výběr způsobu alokace nákladů na jejich nositele	41
4.9	Strategické řízení nákladů a zisku.....	43
4.10	Pravomoci v rámci finančního oddělení	43
5	Zásobovací funkcia	45
5.1	Nákupné oddelenia	45
5.2	Plánovanie nákupu	46
5.3	Riadenie zásob.....	47
5.4	Realizácia nákupu	48
5.5	Tvorba nákupného mixu	48
5.6	Skladovacie oddelenie	49
5.7	Dopravné oddelenie	50
6	Personálna funkcia.....	52

6.1	Definovanie činnosti personálneho oddelenia v podniku Bílý Sen a.s.	52
6.2	Personálna agenda	53
6.3	Pracovno-právna agenda	54
6.4	Kariéra a vzdelávanie	56
6.5	Hodnotenie zamestnancov	56
6.6	Motivačná stratégia podniku	58
6.7	Mzdový systém.....	59
6.8	Mzdové formy	60
6.9	Systém zamestnaneckých výhod.....	62
7	Technická funkce.....	63
7.1	Správa výpočetní techniky	64
8	Správní funkce podniku	66
8.1	Corporate governance	66
8.1.1	Řešení mocenských vztahů a odpovědnost řídicích orgánů.....	66
8.1.2	Realizace práv akcionářů.....	68
8.1.3	Vztahy k zainteresovaným subjektům	70
8.1.4	Procesy zveřejňování informací.....	73
8.2	Organizace, plánování a kontrola	74
8.2.1	Sestavení podnikové strategie.....	74
8.2.2	Tvorba organizačních struktur	75
8.2.3	Tvorba podnikové dokumentace	75
8.2.4	Kontrola realizace podnikových záměrů	76
8.3	Vedení účetnictví a účetní výkaznictví.....	77
8.3.1	Vedení účetních záznamů	77
8.3.2	Účetní závěrka a externí výkaznictví.....	79
8.4	Správní činnosti	79
8.4.1	Právní služba.....	79
8.4.2	Agendy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.....	80
8.4.3	Pojistná agenda	80
8.4.4	Spisová a archivní služba	81
9	Přílohy	83
9.1	Grafický návrh vybraných procesů	83
9.2	Organizační schéma.....	85
9.3	Vyhlášky pre oblast výrobnéj funkcie.....	87

9.4	Předpisy pre oblasť zásobovacej funkcie	87
9.5	Předpisy pro oblast technické funkce.....	88
10	Použitá literatura.....	90
	Předpisy pro oblast odbytové funkce	90
	Literatura pro odbytovou funkci.....	91
	Právní předpisy pro správní funkci.....	93
	Internetové zdroje	94

1 Zadání

1.1 Základní údaje

Název podniku:	Bílý Sen a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	Brno
Rok založení:	2013

1.2 Předmět činnosti a výrobní program

■ Předmět činnosti

Předmět činnosti:	Zpracování syrového kravského mléka, výroba mléčných výrobků
Klasifikace podle CZ-NACE:	Sekce C – Zpracovatelský průmysl
	105 Výroba potravinářských výrobků
	10.51 Zpracování mléka, výroba mléčných výrobků a sýrů

■ Výrobní program

Hlavní výrobní program tvoří produkce:

- Mléka
- Másla
- Tvarohů
- Sýrů
- Smetany

Mlékárna Bílý Sen je ryze českým výrobcem mléčných výrobků. V jejím výrobním programu zaujímá přední místo produkce spotřebiteli vysoce hodnoceného másla a čerstvého mléka. Na trhu neméně vyhledávanými a kvalitními jsou i další mléčné výrobky podniku, mezi něž patří především sýry a tvarohy v různých variantách

Výrobky podniku Bílý Sen jako jedny z mála na trhu neobsahují konzervační látky. Nejsou do nich přidávány jakékoli emulgátory. V případě, že jsou použita barviva či aroma, pak se jedná pouze o přírodní látky.

1.3 Objem produkce

Tabulka č.1: Předpokládaný objem produkce:

Produkt	Objem produkce v tunách	Podíl tržeb v %
Mléko	5 467	23,9
Sýr	3 589	53,7
Máslo	252	7,8
Tvaroh	544	9,5
Smetana	273	5,1
Celkem	10 125	100%

1.4 Kapacitní a výkonové charakteristiky

Tabulka č. 2: Rozvaha

	Aktiva celkem	1 142 766,00
1.	Dlouhodobý majetek	544 676,00
1.a	Dlouhodobý nehmotný majetek	388,00
1.b	Dlouhodobý hmotný majetek	544 288,00
1.c	Dlouhodobý finanční majetek	-
2.	Oběžná aktiva	595 348,00
2.a	Zásoby	133 487,00
2.b	Dlouhodobé pohledávky	-
2.c	Krátkodobé pohledávky	303 746,00
2.d	Krátkodobý finanční majetek	158 115,00
3.	Časové rozlišení	2 742,00
	Pasiva celkem	1 142 766,00
1.	Vlastní kapitál	245 318,00
1.a	Základní kapitál	20 481,00
1.b	Kapitálové fondy	2 895,00
1.c	Rezervní fondy	4 136,00
2.	Cizí zdroje	897 448,00
2.a	Rezervy	30 269,00
2.b	Dlouhodobé závazky	6 973,00 Kč
2.c	Krátkodobé závazky	446 447,00
2.d	Bankovní úvěry	413 759,00
2.e	Časové rozlišení	-

Tabulka č.3: Plánovaný výkaz zisku a strát

Tržby za prodej zboží	76 285,00
Náklady na prodané zboží	75 689,00
Výkony	2 943 281,00
Výkonová spotřeba	2 560 305,00
Osobní náklady	152 265,00
Daně a poplatky	2 151,00
Odpisy DNM a DHM	50 012,00
Zůstatková cena prodaného DM	2 487,00
Změna stavu rezerv	19 385,00
Provozní VH	168 525,00
Výnosové úroky	571,00
Nákladové úroky	8 185,00
Ostatní finanční náklady	31 984,00
Ostatní finanční výnosy	28 550,00
Finanční VH	11 048,00
Daň	29 512,00
VH za běžnou činnost	127 965,00

1.5 Technicko-ekonomické parametry představitelů výrobního programu

Mléko:

Mléko tvoří hlavní část výrobního programu společnosti. Bílý Sen vyrábí dva druhy mléka, v první řadě je to konzumní mléko, které se vyrábí z kravského mléka a označuje se názvem „konzumní mléko“. Konzumní mléko obsahuje mléčný tuk, mléčný cukr (laktózu), mléčné bílkoviny a minerální látky. Při výrobě se používá soubor technologických postupů, a to: čištění, odstředování, tepelné ošetření, homogenizace, chlazení a balení. Druhou variantou mléka je trvanlivé mléko, které se získává z konzumního mléka po tepelném zpracování. Při ultratepelném ošetření se mléko zahřívá na teplotu 135 °C na velmi krátkou dobu (1-2 sekundy). Poté se mléko rychle zchladí a plní se v aseptickém prostředí do aseptických obalů. Takto získává mléko minimálně 3-měsíční trvanlivost.

Mléko je baleno do obalů Tetra Brik od společnosti Tetra Pak, o velikostech 0,5 l a 1 l. V celé škále obalů, které používá společnost Bílý Sen při balení svých produktů, nefigurují žádné obaly z plastu. V rámci environmentální politiky společnosti Bílý Sen je kladen velký důraz na recyklovatelnost obalů a šetrnost k přírodě. Prodejní cena mléka je 11Kč/l.

Smetana:

Konzumní smetana je tepelně ošetřená smetana vyrobená odstředěním syrového kravského mléka a nebo tepelně ošetřeného kravského mléka. Smetana je koncentrovaná emulze mléčného tuku v mléčné plazmě. Část vyrobené smetany je určena k přímé spotřebě, zatímco druhá část je použita na výrobu másla. Bílý Sen nabízí různé druhy smetany v závislosti na celkovém obsahu mléčného tuku:

- sladká smetana: s obsahem tuku nejméně 10,0 % a méně než 35%
- šlehačka: obsah tuku nejméně 28,0% a méně než 35%
- vysokotučná smetana: Minimální obsah tuku 35%

Všechny druhy smetany jsou balené po 0,25 l a 0,5 l v obalech Tetra Pak. Prodejní ceny jsou následovné: sladká smetana 48 Kč/l, šlehačka 56 Kč/l a vysokotučná smetana 70 Kč/l.

Máslo:

Máslo patří do skupiny mléčných tuků a vyrábí se ze smetany. Mléčné tuky jsou výrobky ve formě emulze vody a tuku vyráběné pouze z mléka anebo mléčných výrobků, ve kterých je tuk důležitou složkou, ale mohou se do nich přidávat i další složky, potřebné k jejich výrobě s tím, že tyto složky nenahrazují žádnou mléčnou složku, ať už úplně či částečně. Aby bylo možné výrobek označit jako máslo, musí splňovat následující kritéria: 80-90% mléčného tuku, maximálně 16% vody a 2% netukové mléčné sušiny.

Vysoká technologická úroveň výroby zaručuje vysokou kvalitu a trvanlivost másla Bílý Sen. Tradiční máslo Bílý Sen neobsahuje žádné konzervační látky ani jiné přídavné látky.

Tradiční máslo je baleno po 125 g a 250 g. Prodejní cena je 18 Kč/100g.

Sýry:

Výroba sýrů je složitý proces, který probíhá pomocí nejnáročnějších mlékařských technologií. Základním požadavkem je mléko vysoké jakosti, které musí splňovat požadované fyzikálně-chemické a mikrobiotické standardy. Na 1 kg sýra je potřeba 7 – 12 l mléka. Do mléka se následně přidává syřidlo (enzymy). Vzniklá hmota se zahřívá, míchá a rozděljuje. Poté se nalije do forem, jejichž stlačením odtéká přebytečná syrovátka. Po vyndání sýrů z forem dochází k jejich ponoření do solanky. Po tomto kroku následuje proces zrání a ošetřování sýrů ve zrácích sklepích. Sýry je dále možno rozdělit na přírodní (neupravované) a tavené (vznikají tavením více druhů sýrů a ochucovadel spolu s tavicími solemi).

Při výrobě přírodních sýrů dochází k vysrážení bílkoviny a oddělení rozpustné části mléka – syrovátky. Celý tento proces může probíhat dvěma způsoby:

- Samovolným srážením mléka – vzniklá sraženina se zpracuje na tvaroh a vznikají tzv. kyselé sýry.
- Enzymatickým srážením sladkého mléka (pomocí přidaného syřidla) za vzniku sýřenina, která se po oddělení syrovátky zpracovává na různé druhy tzv. sladkých sýrů.

Bílý Sen prodává kořeněný bílý sýr se směsí koření tzatziky, v balení o hmotnosti 125g. Dále pak kořeněný bílý sýr s česnekem a majoránkou, rovněž v balení o hmotnosti 125g. Posledním z nabízených sýrů je salátový sýr, nabízený ve 125 g balení. Ve všech případech je prodejní cena 13 Kč za 100 g.

Tvaroh:

Tvaroh je mléčný výrobek tužší konzistence a obvykle bílé barvy, který se řadí do skupiny čerstvých (nezrajících) sýrů. Jeho výroba spočívá v prokysání mléka, při němž dojde k vysrážení mléčných bílkovin. Následně se odděluje vzniklá sraženina (tvaroh) od syrovátky.

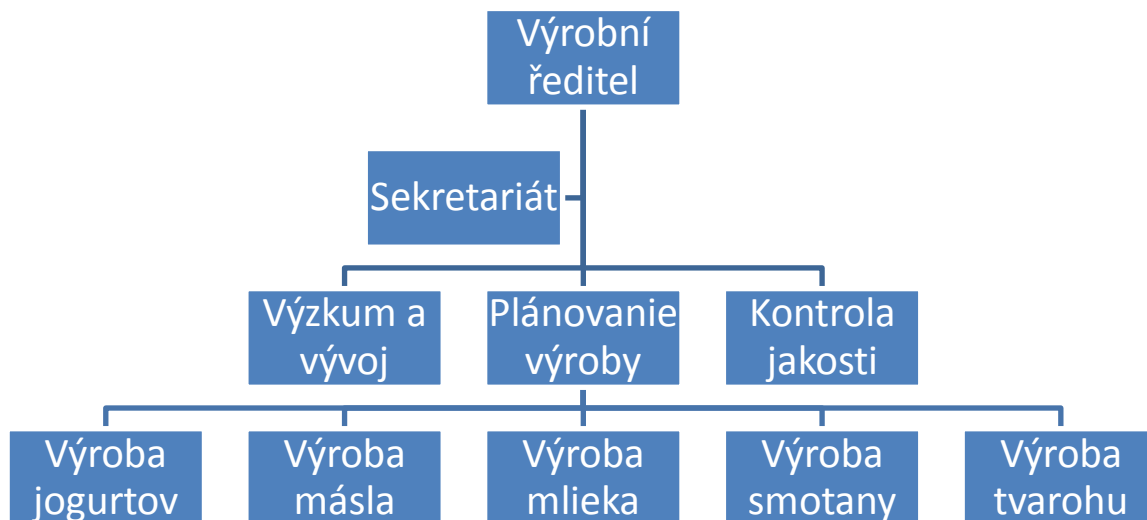
Tvaroh je díky svému příznivému složení velmi výživný a energeticky hodnotný mléčný výrobek. Například 100 gramů měkkého tvarohu má energii 527 kJ (126 kcal) a průměrně obsahuje 18,75 g bílkovin, 0,35 g tuku, 0,44 g mléčného cukru (laktózy), 60 mg vápníku, 0,65 mg železa a 0,369 g vitamínu B2.

Tvaroh Bílý Sen 250 g je balený v aluminiové folii při prodejní ceně 4 Kč/100 g.

2 Výrobná funkcia

2.1 Základné údaje o výrobe

Výroba je z technologického hľadiska rozdelená do 5 útvarov – Výroba tvarohu, masla, smotany, jogurtov a spracovávanie mlieka, ktoré sa ďalej delí na konzumné a trvanlivé. Z funkčného hľadiska je výroba jednotná v jednom výrobnom oddelení.



Obrázok č.1: Organizačná štruktúra výrobného oddelenia

Oddelenie výroby je úzko prepojené so zásobovacím a marketingovým oddelením podniku. Na čele oddelenia je výrobný riaditeľ, ktorý je zvolený generálnym riaditeľom podniku. Viac informácií vid' Organizačná štruktúra oddelenia v obrázku 1.

2.2 Plánovanie výrobkovej politiky¹

Plánovanie výrobkovej politiky vo spoločnosti Bílý sen a.s. je udávané top managementom podniku, vid' schéma(které?) v prílohe, ktorá je postavená na báze informácií od jednotlivých funkčných oddelení a to najmä odbytového, marketingového a pravdaže výrobného oddelenia. Ich cieľom je plánovať výrobnú politiku tak, aby bola súčasťou stratégie podniku. Uvedení pracovníci určujú Stratégiu plánovania výrobnej politiky, ktorá stanovuje predovšetkým aké typy výrobkov bude podnik produkovať.

Informácie o výrobkových inováciách pochádzajú z oddelenia Výskum a vývoj ktoré ďalej vyhodnocuje výrobný riaditeľ a dáva na schválenie generálnemu riaditeľovi. Novú variantu a možnú

¹ BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 96 s. ISBN 80-210-3960-4.

eliminácia výrobku spracováva vedúci výrobného oddelenia spolu s marketingovým, odbytovým a technickým oddelením na základe dát z kontroly akosti a plánovania výroby, schvaľuje generálny riaditeľ.

Politiku sortimentu a služby zákazníkom stanovujú orgány marketingového a odbytového oddelenia na základe analýzy poptávky, konkurencie a tiež reálnymi dátami zo štatistických údajov.

Vzhľad balenia, veľkosť a značky sú v prvom rade stanovené zásobovacím a marketingovým oddelením, potom prechádza na potvrdenie do vedenia na výrobu, schvaľuje výrobný riaditeľ, ak ho schváli následne určí typ materiálu balenia, ktoré bude zodpovedať vysokej kvalite, certifikovanej podľa normy ISO a HACCP. Pri neschválení sa plán vracia na prerobenie.

2.3 Plánovanie výrobného programu

Plánovanie Výrobného programu sa zaoberá druhom a objemom produktov, ktoré budú vyrobené za dané obdobie. Náš podnik vytvára trojročné plány, ktoré predovšetkým využívajú historické dáta z trhu, analyzuje ich a následne tvorí prognózu do budúcnosti.

Toto plánovanie vyžaduje informačnú správu o finančných možnostiach podniku (ekonomické oddelenie), technického vybavenia a disponibilne kapacity (technické oddelenie), zaistenie strategických zdrojov (zásobovacieho oddelenie). Následne tieto informácie putujú do odbytového oddelenia, kde je vypracovaný výrobný plán a následne schválený a implementovaný výrobným riaditeľom, v prípade neschválenia sa vracia na prepracovanie do odbytového oddelenia.

Plánovanie výrobného programu a produkčných cieľov

Po schválení trojročného plánu sa vypracováva jednoročný plán výrobného programu vo výrobnom oddelení - oddelenie plánovanie výroby. Tento plán hovorí, koľko by sa malo vyrobiť za rok v tonách a už zahŕňa aj sezónne výkyvy, ktoré sú úzko spojené s odbytovým oddelením. Prepad v konzumácii mliečnych výrobkov je obvyklý najmä v letných mesiacoch, kedy ľudia majú obavy z rýchlo kaziacich sa potravín.

Výroba reaguje na aktuálnu poptávku synchronizáciou výroby podľa analýzy situácie na trhu tak, že sa prispôbuje týmto sezónnym výkyvom, prostredníctvom vydania signálu riaditeľom do personálneho oddelenia, ktoré v sezónnej špičke, či naopak úpadku bude reagovať o požadovanom počte zamestnancov úpravou Plánu zabezpečenia ľudských zdrojov.

Príprava výroby

Náš podnik sa snaží o stabilizáciu na trhu, práve kvôli veľkej konkurencii, a to zaistením minimálnych nákladov a maximálnej efektivity. Príprava výroby vzniká pri zahájení produkcie a zaoberá sa prípravami nového alebo zdokonalení existujúceho výrobku.

Konštrukčná príprava

U konštrukčnej príprave výroby mliečnych produktov ide hlavne o definíciu charakteristických vlastností, receptúr a zloženia výrobku. Spôsob a proces balenia a kartonizácie Je spomenutý v časti 2.2.

Zloženie výrobku a receptúra je vytváraná alebo obmieňaná v oddelení výskum a vývoj. Ich hodnoty musia byť presne udávané a spísané v dokumente, ktorý schvaľuje oddelenie akosti. Samotný výber surovín spadá pod zásobovaciu funkciu.

Technologická príprava výroby

Pri technologickej príprave výroby sa používa závod na výrobu v dňoch kedy inak závod nie je určený na výrobu – napr. počas víkendov a sviatkov. Práve kvôli tomu aby sme nemuseli vynakladať dodatočné financie na prenájom nových priestorov a strojov, avšak treba rátať so zvýšenými nákladmi pri testovaní, pretože objem dávky je väčší ako pri testovaní výrobe na menších závodoch. Objem produkcie je determinovaný technickým vybavením závodu. Finálne výrobky sú pozorované a kontrolované či zodpovedajú plánovanej kvalite v oddelení akosti. Pri pozitívnom ohodnotení prechádzajú časť prechádza do Marketingového oddelenia, kde sú podstúpené určitým marketingovým programom (viz odbytová funkcia) a zvyšok sa pripraví na predaj.

Podnik preferuje stratégiu stability, kde sa snaží minimalizovať rozširovanie výroby a sústreďuje sa hlavne na zefektívnenie ekonomickej účinnosti výroby v oddelení plánovanie výroby.

Plánovanie výrobných kapacít²

Z hľadiska plánovania výrobných kapacít rozhoduje podnik najmä o:

- Druh a veľkosť výrobných kapacít
- Rozmiestnenie výrobných kapacít
- Okamih potreby výrobných kapacít

O rozmiestnení výrobných kapacít rozhoduje strategické plánovanie, o ktorom rozhoduje vedenie spoločnosti. V prípade, že by výrobné kapacity neboli dostatočné a nemohli naplňovať výrobný program podľa odbytového oddelenia, vedenie výrobného oddelenia vydá pokyn pre technické oddelenie na vypracovanie investičného plánu, ktoré by naplňovalo dané potreby. Okamih potreby pre výrobné kapacity v podniku Bíly Sen udáva výrobný riaditeľ, ktorý porovnáva mesačný plán pre výrobu s mesačnou výrobnou správou. Výslednú mesačnú analýzu výroby podáva vedeniu podniku, ktoré ju

² SYNEK, Miloslav, a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, str. 479. ISBN 80-7179-736-7.

porovnáva s ročným plánom a následne dáva spätnú väzbu o očakávaní naplnenia pre výrobu výrobnému riaditeľovi.

2.4 Vývoj a inovácia produktov

Vývoj a inovácia produktov je vytváraná v oddelení výskum a vývoj, ktoré priamo podlieha výrobnému riaditeľovi. Ako bolo spomenuté v časti 1.3.2 podnik sa snaží o maximálnu efektivitu a stabilizáciu na trhu. Preto dávame prednosť vylepšovaniu a inováciám našich stálych produktov pred zavádzaním novinek do výroby. Oddelenie výskum a vývoj spolupracuje s oddelením akosti a taktiež s marketingovým a odbytovým oddelením, kde spolu so štatistickými údajmi o konzumácii mliečnych výrobkov a konkurencii získava potrebné informácie na analyzovanie a neskôr ich aplikuje na výrobky v podniku Bíly Sen a.s.

2.5 Výroba

Organizačný a výrobný typ

Z organizačnej stránky výroby podniku Bíly sen a.s. podnik spracováva začiatočnú surovinu - mlieko až po konečný produkt (spracované mlieko, tvaroh, jogurt, masla alebo smotany čo je tok primárneho materiálu až po výrobok cez nehybné zariadenie, preto pôjde v našom prípade o prúdovú výrobu. Systém riadenia tohto procesu je spracovávaný v IT oddelení.

Podľa výrobného typu sa zaradujeme do podniku s opakovanou hromadnou výrobou, kde výrobky sa vyrábajú vo veľkých dávkach. Každá dávka je označovaná špecifickým kódom, ktorý v prípade potreby nám poskytuje informácie o podniku, dátume a čase danej výroby.

Vstupy a zdroje procesu a charakteristika výstupu³

Personálna oblasť

Vstupy vo forme pracovnej oblasti spracováva personálne oddelenie v Pláne zabezpečenia ľudských zdrojov, ktorý je podrobne spracovaný v kapitole 6

Zásobovacia oblasť

Tu ide predovšetkým o zaistení materiálového vstupu najmä mlieka ale aj iné potravinárske a nepotravinárske suroviny rozobrané v zásobovacej funkcii, viz kapitola 5.

Technická oblasť

Technická oblasť zriaďuje potrebné prostriedky na výrobu na základe potreby pre výrobu. Viac o technickej oblasti v kapitole 7.

³ BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 96 s. ISBN 80-210-3960-4.

Informačná oblasť

Špecifikácia výrobku je zodpovedaná informačnými technológiami, ktoré sú spravované v IT oddelení podniku.

Odbytová oblasť

Táto oblasť hrá hlavne informačnú úlohu pri vstupe do výrobku a to hlavne marketingové oddelenie a to marketingové výskumy, analýzy konkurencie a taktiež spotrebiteľa.

2.6 Výrobný proces

Proces výroby mlieka

Ako sme už spomenuli vyššie, náš podnik sa zameriava na dva typy mlieka a to primárne konzumné mlieko a potom mlieko trvanlivé, ktoré sa tepelne spracováva z konzumného mlieka. **Pri výrobe konzumného mlieka** dochádza k nasledujúcim postupom.

- **Čistenie⁴** - Mlieko sa ihneď po nadojení dopraví do mliečnice, kde sa čistí. Na čistenie mlieka sa používajú jednocelové zdravotné nezávadné a funkčne vyhovujúce filtre, možno použiť tiež čistiace odstredivky zodpovedajúceho výkonu. Mlieko sa filtruje ihneď po nadojení. Pri filtrácii je dôležité dbať na to, aby sa filter mechanicky nepoškodil, aby nedošlo k rozptyľovaniu nečistôt a aby bol vymenený vždy po prefiltrovaní takého množstva mlieka, aké je určené výrobcom.
- **Odstredovanie⁵** - Odstredovanie mlieka je veľmi dôležitá operácia pri základnom ošetrení surového kravského mlieka. Odstredovaním surového mlieka sa dosiahne odstránenie prípadných nečistôt a rozdelenie mlieka na smotanu a odtučnené mlieko. Princíp odstredovania mlieka sa zakladá na rozdielnej hustote mliečného tuku a mliečnej plazmy. Pôsobením odstredivej sily, ktorá vzniká otáčaním bubna odstredivky okolo zvislej osi, sa mlieko na tanieroch odstredivky rozdelí na smotanu a odtučnené mlieko. Množstvo tuku v odtučnenom mlieku závisí od parametru nazývaného „ostrosť odstredovania“ a býva spravidla 0,03 %.
- **Tepelné ošetrenie⁶** - Tepelné ošetrenie mlieka je jedna z najdôležitejších technologických operácií pri výrobe mliečnych výrobkov. Čerstvo nadojené mlieko, ktoré pochádza od

⁴ <http://www.agroporadenstvo.sk/zv/hd/chovhd08.htm?start>

⁵ <http://www.opotravinach.sk/sciences/view/KONZUMN%C3%89%20mlieko>

⁶ <http://www.opotravinach.sk/sciences/view/KONZUMN%C3%89%20mlieko>

zdravých dojníc a získané dodržaním správnej hygienickej praxe obsahuje relatívne malé množstvo mikroorganizmov. Z preventívnych dôvodov sa surové mlieko tepelne ošetruje za účelom eliminovania nákaz, ako aj na zabezpečenie technologickej vhodnosti pri výrobe väčšiny výrobkov z mlieka niektorým zo spôsobov pasterizácie, v našom prípade u výroby konzumného mlieka ide o vysokú pasterizáciu.

- **Homogenizácia**⁷ - Homogenizácia mlieka je mechanické rozdrobenie tukových guľôčok v mlieku. Guľôčky s väčším priemerom majú tendenciu vystupovať na povrch mlieka a vytvárať vrstvu smotany. Hlavným cieľom homogenizácie je zmenšenie tukových guľôčok. Všeobecne sa požaduje, aby priemer tukových guľôčok po homogenizácii nepresahoval 2 µm. Takto rozdrobené kvapôčky tuku nevytvárajú na povrchu mlieka, alebo ani na obale mlieka vrstvu smotany. Zariadenia slúžiace na tento účel sa nazývajú homogenizátory. Pri mliekarenskom spracovaní mlieka princíp homogenizácie spravidla spočíva v pôsobení vysokého tlaku na mlieko zahriate na teplotu 55 až 65°C.
- **Chladienie**⁸ - Chladienie mlieka musí byť rýchle a účinné, aby sa zabránilo nežiaducemu pomnoženiu mikroorganizmov. Tejto požiadavke zodpovedá rýchle vychladenie na teplotu +5°C. Pri chladiení a skladovaní mlieka sa musí zabrániť zmrznutiu mlieka a jeho primrzavaniu na stenách chladiacich a skladovacích zariadeniach. Kondenzačné chladiace zariadenia musia byť vždy inštalované oddelene v miestnosti, kde sa manipuluje s mliekom alebo kde sa mlieko chladí.
- **Balenie** – Pri balení mlieka musia byť splnené prísne požiadavky Európskeho spoločenstva. Mlieko je balené do obalov Tetra Brik od spoločnosti Tetra Pak vo veľkosti buď 0,5 alebo 1 l. Viac o balení bolo spomenuté v časti 1.5

Pri výrobe trvanlivého mlieka⁹ sú dodržiavane rovnaké postupy, líši sa práve v tepelnom ošetrovaní kde namiesto procesu vysokej pasterizácie, ide o takzvaný UHT ohrej – Ultravysokotepelný ohrej, kde je kontinuálne zahriatie mlieka na vysokú teplotu po krátky čas, a to na teplotu najmenej 135°C v trvaní najmenej 1 sekundy, aby sa zničili všetky mikroorganizmy spôsobujúce kazenie mlieka a ich spóry, ale aby chemické a fyzikálne zmeny mlieka boli minimálne.

⁷ <http://www.opotravinach.sk/sciences/view/KONZUMN%C3%89%20mlieko>

⁸ <http://www.agroporadenstvo.sk/zv/hd/chovhd08.htm?start>

⁹ <http://www.mlieko.sk>

Proces výroby smotany¹⁰

Konzumná smotana je tepelne ošetrovaná smotana vyrobená odstredením surového kravského mlieka alebo tepelne ošetrovaného kravského mlieka. Smotana je koncentrovaná emulzia mliečného tuku v mliečnej plazme, čiže je to mlieko obohatené o tuk. Vlastnosti mlieka sú preto v niektorých ukazovateľoch podobné vlastnostiam mlieka.

Konzumná smotana sa vyrába len v jednej triede kvality a v trhových druhoch:

- smotana s obsahom tuku najmenej 10,0 % a menej ako 35 %
- smotana na šľahanie a šľahaná smotana – tuk najmenej 28,0 a menej ako 35 %
- vysokotučná smotana na šľahanie a vysokotučná šľahaná smotana s obsahom tuku najmenej 35 %

Technologický proces výroby smotany

Rozhodujúcim činiteľom ovplyvňujúcim výrobný postup je druh vyrábanej smotany. Konzumné smotany môžeme rozdeliť do dvoch skupín: smotany sladké a smotany kyslé. Pri tučnosti smotany menej ako 10% ide o tzv. smotanu do kávy. Okrem nich sa vyrába smotana určená na výrobu masla.

Výrobný postup sladkej smotany zahŕňa nasledovné operácie:

- odstredovanie
- štandardizácia tuku (môže sa robiť aj po tepelnom ošetrovaní)
- homogenizácia
- tepelné ošetrovanie (pasterizácia, UHT ohrev alebo sterilizácia)
- odvetranie
- chladenie, fyzikálne zrenie (u šľahačkovej smotany a smotany na výrobu masla)
- zakvasenie (len u kyslej smotany)
- plnenie a balenie
- fermentácia (len u kyslej smotany)
- hodnotenie

¹⁰ http://www.mlieko.sk/ostatne_m.php

Proces výroby masla¹¹

Maslo je výrobok zo smotany patriaci do skupiny mliečnych tukov. Mliečne tuky sú výrobky vo forme emulzie voda v oleji vyrábané len z mlieka alebo mliečnych výrobkov, v ktorých je tuk dôležitou zložkou, avšak môžu sa pridať ďalšie zložky potrebné na ich výrobu s tým, že tieto zložky nenahrádzajú žiadnu mliečnu zložku, či už úplne alebo čiastočne.

Technológia výroby masla:

- stanovenie množstva tuku v smotane určenej na výrobu masla
- odvetranie (dezodorizácia) smotany
- pasterizácia smotany (90°C)
- biologické zrenie smotany
- fyzikálne zrenie smotany
- zmáseľňovanie
- balenie a skladovanie masla

proces výroby syrov¹²

Výroba syrov je považovaná za najnáročnejšiu mliekarensú technológiu. Je to vlastne koncentrát mlieka. Na 1 kg syra je potrebných asi 7 – 12 kg mlieka. Podstatná časť vyrobeného mlieka u nás a vo svete sa spracováva práve na syry a tých je celkovo niekoľko sto druhov. V podstate sa všetky syry delia na prírodné (to sú bežné neupravované syry) a na syry tavené, ktoré sa získavajú topením viacerých druhov syrov s ďalšími ochuteninami a taviacimi soľami.

Prírodné syry sa v podstate vyrábajú tak, že sa bielkovina mlieka vyzráža (zachytí sa i tuk, minerálie a ďalšie zložky mlieka) a oddelí sa rozpustná časť mlieka – srvátka. Rozdelujeme dva typy výroby syrov a to výroba kyslých a výroba sladkých syrov.

Postup výroby kyslých syrov - Kyslé syry, sú prevažne tvarohy a syry vyrábané z tvarohu (napr. tvarôžky, kazeín a pod.). Podstata výroby spočíva v nasledovných technologických postupoch:

- príjem a kvalitatívne odskúšanie mlieka na mliekarenskom závode
- pasterizácia mlieka (vysoká teplota)
- odstredenie tuku podľa požadovaných hodnôt v syre

¹¹ http://www.mlieko.sk/ostatne_m.php

¹² <http://www.mlieko.sk/syry.php>

- úprava teploty mlieka na teplotu zrážania (20 – 40°C) , podľa druhu vyrábaného syra
- prídavok čistých mliekarenských kultúr
- zrážanie mlieka (spravidla až 18 – 22 hod.)
- krájanie syreniny na hranolky a ich vytužovanie (prípadne mierne ohrievanie)
- oddelenie srvátky cedením, alebo odstredením, kontrola kvality , resp. úprava hodnôt sušiny
- balenie na spotrebiteľské účely, alebo na ďalšie spracovanie.

Postup výroby sladkých syrov - Sladké, alebo enzymatickým zrážaním vyrobené syry majú podstatnú časť technológie spoločnú, ale v jednotlivých technologických úkonoch sa odlišujú, čím vzniká široká paleta druhov syrov s rôznym zložením, dobou zretia, s rôznym povrchom, konzistenciou a pod. Hlavné technologické zásady výroby prírodných sladkých syrov sú nasledovné:

- kvalitatívny výber a príjem mlieka na mliekareň, kontrola kvality
- pasterizácia mlieka (nižšia teplota), úprava obsahu tuku odstredovaním
- príprava mlieka na syrárskej vani – teplota syrenia, obsah vápenatých solí a prídavok mliekarských a syrárskych čistých kultúr
- enzymatické zrážanie mlieka syridlom (primárna a sekundárna fáza)!
- spracovanie syreniny – krájanie, miešanie, vytužovanie, úprava kyslosti vodou
- odpustenie srvátky, formovanie syreniny do foriem, odkvapkávanie, lisovanie
- prekysávanie syra, otáčanie, vyberanie z foriem
- solenie syrov v soľnom kúpeli, alebo na sucho
- zretie syrov v zrecích pivniciach
- ošetrovanie povrchu, resp. ich balenie
- kontrola kvality, spotrebiteľské balenie syrov, expedícia.

Proces výroby tvarohu¹³

Tvaroh sa vyrába z tepelne ošetrovaného kravského mlieka. Podstatou výroby tvarohu je zrážanie mlieka kyselinou mliečnou, ktorá vzniká z mliečneho cukru (laktózy) pôsobením kultúr kyslomliečnych baktérií. Vzniknutá tvarohová zrazenina sa ďalej spracováva krájaním a prípadne dohrievaním, kým sa neoddelí srvátka. Tvarohová zrazenina sa plní do filtračných vriec, alebo sa vypúšťa do tvarohárskych vozíkov, kde sa lisuje na požadovanú sušinu. Podľa spôsobu spracovania tvarohoviny má tvaroh rôznu konzistenciu a teda aj rôzne použitie v domácnosti. Preto na obale tvarohu musí byť uvedená informácia o konzistencii tvarohu, napríklad hrudkovitý (vhodný na posýpanie) alebo roztierateľný (na pečenie koláčov, na prípravu nátierok).

¹³ <http://www.mlieko.sk/tvaroh.php>

2.7 Riadenie akosti

Mliekareň Bíly Sen a.s. ma za účelom riadenia akosti samostatné oddelenie – kontrola akosti, ktoré priamo podlieha výrobnému riaditeľovi. Toto oddelenie ma na starosť kontrolu a dokumentáciu akosti podľa medzinárodnej normy ISO 9001:2000, a tiež prístup k potrebným laboratórnym vybaveniam a laboratóriu, nevyhnutným na vykonanie kontroly. Táto kontrola je vykonávaná so súladom so systémom analýz rizika HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).

Kontrola akosti

Kontrolu kvality všetkých výrobkov je rozdelená na tri časti:¹⁴

- vstupná kontrola
- medzioperačná kontrola
- výstupná kontrola

Za jej vykonávanie je zodpovedné oddelenie kontroly akosti. Rozsah a postup uvedených kontrol definujú vnútropodnikové smernice kvality.

Vstupná kontrola sa uskutočňuje pri preberaní dodávaných materiálov, ktoré sa používajú vo výrobe. Vstupné materiály sú dodávané od našich dodávateľov, ktorí majú certifikovaný systém kvality, čo nám dáva záruku kvality dodaných výrobkov.

Medzioperačná kontrola je kontrola predpísaných parametrov výrobku počas jednotlivých pracovných operácií. Sústreďuje sa na polovýrobky. Pri kontrole sa prevádza rad skúšok ako napr. zhoda so štandardom a ostatnými výrobnými predpismi.

Takto skontrolovaný a vyrobený produkt sa podrobuje **výstupnej kontrole**. Pri tejto kontrole sa na produkte vykonávajú skúšky, ktoré majú za úlohu potvrdiť finálnu kvalitu produktu.

Riziká¹⁵

Najväčšie riziko vzniká pri nedodržaní zásad správnej výrobnéj praxe hygieny výroby u našich dodávateľoch pri produkcii mlieka, ktoré je predmetom nášho nákupu. Hrozí riziko nákazy spôsobenej mikroorganizmami.

¹⁴ <http://www.tikslovakia.sk/index.php?doc=5&cat=2>

¹⁵ <http://www.predajzp-sm.sk/index.php?content=2>

2.8 Predpisy pre výrobnú oblasť

Podnik Bílý Sen sa vo svojej činnosti riadi niekoľko desiatkami obecných záväzných právnych predpisov.

- **Zákony¹⁶**

- 65/1965 Sb., Zákoník práce a související předpisy
- 505/1990 Sb. zákon, o metrologii
- 552/1991 Sb. zákon, o státní kontrole
- 634/1992 Sb. zákon, o ochraně spotřebitele
- 22/1997 Sb. zákon, o technických požadavcích na výrobky
- 110/1997 Sb. zákon, o potravinách a tabákových výrobcích
- 59/1998 Sb. zákon, o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku
- 166/1999 Sb. zákon, veterinární zákon
- 242/2000 Sb. zákon, o ekologickém zemědělství
- 258/2000 Sb. zákon, o ochraně veřejného zdraví
- 185/2001 Sb. zákon o odpadech
- 452/2001 Sb. zákon, o ochraně označení původu a zeměpisných označení
- 477/2001 Sb. zákon, zákon o obalech
- 146/2002 Sb. zákon, o Státní zemědělské a potravinářské inspekci
- 78/2004 Sb. zákon, o nakládání s geneticky modifikovanými organismy a genetickými produkty
- 321/2004 Sb. zákon, zákon o vinohradnictví a vinařství
- 676/2004 Sb. zákon, o povinném značení lihu
- 395/2009 Sb. zákon, o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití

- **Vyhlášky¹⁷**

Podrobné znenie vyhlášok je uvedené v prílohe 9.3.

- **Smernice**

¹⁶ <http://www.potravinainfo.cz/>

¹⁷ <http://www.potravinainfo.cz/>

Pracovný postup

Príručka akosti

Hlásenie nehôd, porúch a škôd

Požiarne poplachové smernice

Kontrola a jej záznam

Údržba zariadenia

Správa mesačného technického využitia

Príručka a záznamy akosti

Skladovanie

Balenie

Ochrana výrobkov

Príručka HACCP

Návody k obsluhu prístrojov

Odborná spôsobilosť pracovníkov

Smernice pre zachádzanie s utajovanými skutočnosťami

Smernice sú spracovávané v rámci funkčných sekretariátov podniku ďalej zaslané pre pripomienkovanie na generálny sekretariát, kde po vypracovaní sú predložené na schválenie alebo prípadne neschválenie generálnemu riaditeľovi podniku. Pri neschválení sa vracajú na prepracovanie.

3 Odbytová funkce

Odbytová funkce hraje v podniku jednu z nejdôležitejších rolí. “Na odbytovém trhu podnik nabízí zboží a služby”.¹⁸ Tato funkce završuje hodnototvorný řetězec procesů, které v podniku probíhají.

¹⁸ WOHE, G., *Úvod do podnikového hospodářství*. 1995.

3.1 Plánování odbytu

Trhy

Volba trhů probíhá na poradách managementu, které se účastní generální ředitel, marketingový ředitel, ředitel výroby, obchodní ředitel a finanční ředitel. Celková koncepcí volby trhu, na kterém Bílý sen působí vychází z dlouholeté koncepce. Naše obchodní oddělení se nachází ve vybraných krajských městech České republiky, konkrétně v Brně, Jihlavě, Českých Budějovicích, Pardubicích a Olomouci. Za obchodní zastoupení v těchto městech jsou odpovědni lokální manažeři, kteří dále se dále zodpovídají obchodnímu řediteli v centrále společnosti.

Odbytový cíl a obchodní strategie

Podniková Strategie je tvořena managementem podniku každé tři roky.

Plán bude tvořen za pomoci marketingového a obchodního oddělení ve spolupráci s výrobním oddělením, které bude analyzovat výrobní možnosti podniku. Marketingové oddělení zpracovalo několik analýz, například analýzu vnitřního i vnějšího prostředí, analýzu výkonu podniku z minulých let, analýzu vývoje mlékárenského segmentu v Čechách i na Moravě a v neposlední řadě i analýzu nákupního chování spotřebitele.

3.2 Výzkum trhu a prostředí

Výzkum trhu a prostředí se provádí pro zmapování okolí podniku, a na základě hotových analýz se stanovují podnikové či odbytové cíle a celková strategie podniku. Tuto činnost provádí marketingové oddělení, které sbírá informace o aktuálním vývoji trhu, o poptávce po produktech, zpětné vazby od odběratelů a postavení podniku na daném trhu. Tyto reporty jsou pak dále posílány vedoucímu obchodního oddělení, který má za úkol sledovat a kontrolovat na základě daných informací úspěšnost podniku a úspěšnost jednotlivých produktů. Pokud vedoucí obchodního oddělení objeví nějaký problém, nebo negativní trend podniku, co nejdříve to konzultuje s vedením podniku a domluví se na příslušných krocích.

Analýza podnikatelského prostředí

Marketingové oddělení sbírá data z okolí podniku. K tomu využívá především PEST analýzu, která je na tuto oblast ideální.¹⁹ Jedná se o zmapování hrozeb a příležitostí, které mohou podnik výrazně ovlivnit. Jsou to následující faktory:

- Politické a legislativní faktory - jde převážně o legislativní rámec, který zasahuje nebo přímo ovlivňuje působení podniku; například Zákoník práce, obchodní zákoník, výše daňových sazeb aj.

¹⁹ JOHNSON, G., *Exploring business strategy*. 2010.

- Ekonomické faktory - zde hrají roli různé ekonomické ukazatele jako růst či pokles HDP, výše inflace, výše nastavení úrokových sazeb centrální bankou, prognózy budoucího vývoje ekonomiky, vývoj maloobchodních tržeb aj.
- Sociokulturní a demografické faktory - tento faktor je třeba sledovat z důvodů určitých změn v chování populace, například změn spotřebitelských návyků, stav životní úrovně obyvatelstva nebo složení populace.
- Technologické faktory - podnik musí sledovat technologický pokrok neustále, protože určité inovace mohou podniku přinést velké úspory na výrobních nákladech.

Analýza konkurence

Tato analýza je potřeba k prozkoumání konkurence jak v segmentu, tak i v regionu. Pokud má firma posbírané a zanalyzované informace o konkurenci, lépe tak může předvídat její budoucí strategické kroky a přizpůsobit tak svoji strategii. Následující faktory jsou stěžejní pro analýzu konkurence²⁰:

- Ekonomické faktory - tržní podíl, financování podniku, obrat, zisk, případně ztráta.
- Analýza produktu - vlastnosti produktu, trvanlivost, oblíbenost u spotřebitelů aj.
- Metody distribuce a propagace - kanály distribuce-supermarkety, propagace-televizní a rozhlasová reklama...
- Cenová strategie - cenová politika konkurence
- Silné a slabé stránky

Obě tyto oblasti má za úkol pravidelně zpracovávat marketingové oddělení, které výsledky analýz přeposílá dále obchodnímu oddělení.

Reklamace

Reklamace jsou v podniku Bílý sen vyřizovány obchodním oddělením, které veškeré dosud řešené reklamace pečlivě eviduje, a na základě této databáze sleduje četnost reklamací u jednotlivých výrobců. Pokud se objeví určitá pravidelnost reklamací u jednoho výrobku, obchodní oddělení bude tuto skutečnost konzultovat s výrobním oddělením, které pak podnikne potřebné kroky (úpravu technologického procesu, změnu určitých vlastností výrobku aj.), aby se reklamace tak často neopakovaly.

²⁰ BLAŽEK, L., LANDA, M., *Ekonomika a řízení podniku*. 2006.

Pokud obchodní oddělení v reklamačním řízení dojde k závěru, že reklamační je oprávněná, a zákazníkovi náleží navrácení finančních prostředků, tak obchodní oddělení řeší tuto skutečnost s finančním oddělením, které uvolní prostředky pro kompenzaci poškozených zákazníků.

Komunikační politika

Tato část odbytové politiky je jedna z nejdůležitějších, protože je velice náročné v tak nasyceném trhu, kde působí a zahraniční konkurence oslovit zákazníka tak, aby zkusil produkt společnosti Bílý sen. Marketingové oddělení však na komunikační kampaň klade velký důraz a využívá téměř všech nástrojů komunikačního mixu. Celkový koncept komunikační politiky společnosti Bílý sen je plánován každoročně. Vždy před koncem roku na poradě managementu je předložena marketingovým oddělením již vypracovaná kampaň na příští rok. Na poradě pak dochází k jejímu schválení či připomínkování. Veškeré vyčíslení finančních prostředků na kampaň je konzultováno s finančním oddělením před poradou managementu.

Během roku pak dochází k rekapitulaci a analýze výsledků schválené a spuštěné kampaně. Tuto analýzu zpracovává marketingové oddělení a zprávu o výsledcích pak distribuuje dále finančnímu oddělení a generálnímu řediteli.

3.2.4.1 Reklama

Zpracování veškerých reklamních materiálů, od reklam v tisku, přes letáčky, grafiku obalů, plakátů, billboardů aj. zpracovává marketingové oddělení. Grafika zůstává dlouhodobě nezměněná. Naši zákazníci jsou již zvyklí na grafiku podniku Bílý sen a bylo by spíše na škodu ji každý rok měnit. Proto se grafická koncepce plánuje v pětiletých intervalech.

Jedinou část marketingového mixu, která je outsourcována je reklama v televizním vysílání.

3.2.4.2 Podpora prodeje

Marketingová kampaň také obsahuje prvky podpory prodeje a to především cestou slev pro stálé zákazníky. Dále Bílý sen bude používat nástroj bonusového programu, kdy za nasbírání určitých bodů, které se vyskytují na obalech našich výrobků zákazník dostane hodnotné ceny. Tyto nástroje podpory prodeje jsou konzultovány mezi marketingovým a finančním oddělením.

3.2.4.3 Public Relations

Dobré vztahy s veřejností zajišťuje vysoká aktivita v oblasti sponzoringu sportovních aktivit (převážně zimních sportů), festivalů či různých událostí v oblasti gastronomie. Náklady na tyto akce jsou vyčísleny marketingovým oddělením. Avšak schvalování těchto aktivit náleží vedoucímu finančního oddělení.

Distribuce

Předpokládáme využití zejména nepřímých distribučních cest. Jejich možnou podobu znázorňuje obrázek níže, který jako studenti nakreslíme a Mikuše potěšíme.

O distribučních řetězcích a jejich struktuře rozhoduje několik aspektů. Ze statických je to především charakter výrobků – potraviny k okamžité spotřebě (tzn. do např. 2 měsíců od výroby) a potraviny trvanlivé (UHTčko vydrží rok). Z dynamických metod distribuce pak cesty ovlivňuje rozhodnutí nejvyššího vedení společnosti – zde na návrh obchodního a odbytového ředitele zpracovává ekonomické (nebo jaké máte) oddělení kalkulaci a doporučuje pro jednotlivé odbytové řetězy specifické podmínky (vlastní přeprava/doprava), odběr tam a tam. Mezi další dynamické prvky, a to především jako zdroj informací ke strukturaci odbytového řetězce slouží ta naše mazaná obchodní oddělení v jednotlivých městech. My víme, že je to blbost a že jsou to zastoupení, ale každopádně na jejich info podnik buduje možnosti prodávat nejen prostředníkům (malo a velkobchodům) ale také případně zřízení podnikové prodejny a tím zajištění přímého prodeje koncovému zákazníkovi. O kalkulaci se v tomto případě stará ekonomické oddělení na základě informací obch. zástupců a tento plán je zanesen, po případném schválení generálem do rozvojového plánu společnosti.

TOŽ TAK.

Podnik Bílý sen využívá hlavně nepřímé distribuční cesty. Od obchodního oddělení k zákazníkům se dostává především skrze obchodní řetězce - supermarkety a hypermarkety.

Menší obchody s potravinami, které působí jen v určitých lokalitách (maloměstech či vesnicích) obstarávají zaměstnanci obchodního oddělení v krajských pobočkách. Jejich úkolem je udržovat a pečovat o již získané obchody, ale i získávat skrze osobní kontakt nové.

Cenová tvorba

Do procesu cenové tvorby vstupuje hned několik faktorů. Nejdůležitější složka ceny jsou samozřejmě náklady na výrobu, náklady na distribuci výrobku a náklady na prodej výrobku. Do ceny se však zohledňují i jiné okolnosti, například výše cen konkurence, nebo možných substitutů, které se na trhu mlékárenských produktů prodávají. Produkty společnosti Bílý sen nepatří mezi nejlevnější, naopak, spíše se řadí mezi ty kvalitnější s vyšší cenou. Bílý sen bude uplatňovat u některých produktů pravidlo zrcadlového vnímání ceny²¹, kdy zákazník vidí za vyšší cenou mléčného výrobku, jeho vysokou kvalitu.

²¹ ZAMAZALOVÁ, M., *MARKETING*. 2010.

3.3 Prodej produktů a služeb

Skladování

Proces skladování hotových výrobků začíná v centrálním skladu, který se nachází v těsné blízkosti mlékárny. Kvůli krátké době trvanlivosti se zde používá metoda FIFO (First In First Out), aby se minimalizovala doba prodlevy od skladování k prodeji zboží. Odtud, z centrálního skladu se produkty převážejí vlastními auty (cisternami nebo nákladními auty, záleží na povaze produktu) do regionálních skladů, odkud dále putují do menších obchodů. Co se týče velkých obchodních řetězců, tak k nim zboží putuje přímo z centrálního skladu (je zde vyloučena zbytečná prodleva v regionálním meziskladu).

Inventura probíhá vždy ke konci roku, kdy vybraní zaměstnanci skladu důkladně spočítají faktické zásoby skladů a porovnají je se stavem zásob v evidenci. Výsledky inventury se pak dále distribuují finančnímu oddělení.

Smluvní vztahy

Řízení smluvních vztahů obstarává obchodní oddělení. To přijímá objednávky, zpracovává je tím, že je vloží do podnikového informačního systému a objednávka tak může putovat dále do skladu. Zde administrativní pracovník skladu pokyn na objednávku převezme, zpracuje a pošle pokyn dále skladníkovi, který nachystá objednané množství. Toto zboží je naloženo do vlastních aut a převezeno buď do regionálního skladu, odkud bude dále putovat k maloobchodním subjektům, nebo je toto zboží převezeno přímo do skladu velkého obchodního řetězce.

Doprava

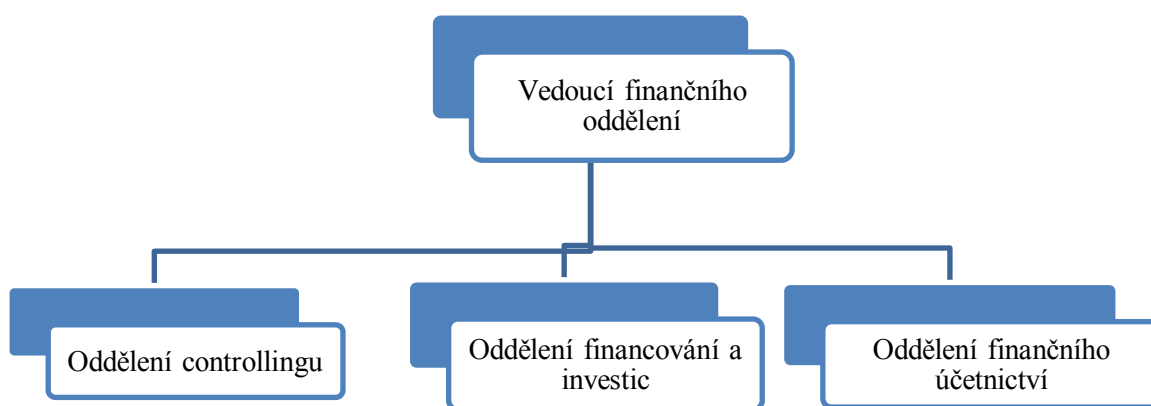
Doprava je prováděna vlastními vozidly. Ve vozovém parku společnosti Bílý sen se nachází jak nákladní auta pro převoz sýrů, jogurtů, másla či jiných produktů pevného skupenství, tak cisterny pro převoz čerstvého mléka. Dále společnost disponuje několika užitkovými vozy pro převoz menšího nákladu z centrálního do regionálních skladů. V neposlední řadě společnost vlastní několik osobních vozů pro regionální obchodní zástupce a management společnosti. O vozový park se stará fleet manager, který spadá pod správní oddělení společnosti.

Řízení vztahů se zákazníky

Tuto činnost zabezpečují jednotlivá obchodní oddělení sídlící v uvedených krajských městech. Pokud se objeví nějaké reklamace, zákazník tento problém konzultuje s obchodním zástupcem, se kterým navázal smluvní vztah a řeší to spolu. Pokud je problém obsáhlejší, obchodní zástupce kontaktuje regionální obchodní oddělení, které by mělo mít kapacitu na to, tento problém vyřešit. V případě neúspěchu je tento problém delegován na centrální obchodní oddělení.

4 Ekonomická funkce

Z pohledu ekonomické funkce chápeme podnik jako nástroj zhodnocení vložených zdrojů.¹ Hlavními cíli ekonomické funkce je potom maximalizace hodnoty podniku, a dále zajištění finanční rovnováhy a vhodné kapitálové struktury. Za plnění těchto cílů, potažmo ekonomické funkce v podniku Bílý sen a.s. nese zodpovědnost finanční oddělení, které naplnění těchto cílů dosahuje prostřednictvím finančního řízení.



Obrázek č. 1 Organizační struktura - Finanční oddělení

4.1 Finanční plánování

Finanční plánování patří stejně jako finanční analýza, účetnictví a kalkulace k základním nástrojům finančního řízení firem.²²

Finanční plánování vychází z finanční analýzy a navazuje na skutečnou finanční situaci v posledním (nultém) roce před prvním plánovaným rokem. Slouží k řízení finanční situace podniku, přičemž finanční situace jako taková je determinována jednak výkonností, měřenou pomocí ziskovosti, ale také finanční pozicí podniku, zrcadlící finanční rizika vyvolaná způsobem financování.²³

Základním nástrojem finančního plánování je finanční plán, který má podnik dovést k naplnění stanovených cílů. Finanční plánování musí při definování finančních cílů a následném hledání cest k jejich naplnění brát v potaz kromě informací vyplývajících z finanční analýzy také celopodnikové vize a cíle. Podle časového hlediska lze plánování dělit na strategické (dlouhodobé), střednědobé

²² SEDLÁČEK J., Účetní data v rukou manažera-finanční analýza v řízení firmy. 2001. s.161

²³ GRÜNWARD R. – HOLEČKOVÁ J., *Finanční analýza a plánování podniku*. 2007. s. 9, 13, 21, 258

(taktické) a krátkodobé (operativní).²⁴ Pro ekonomické řízení podniku je podstatné časové hledisko, podle něž lze odlišovat dlouhodobé (strategické) řízení a krátkodobé (takticko-operativní) řízení.²⁵

4.2 Definování finančních cílů

Trvalým cílem podniku Bílý sen a.s. je usilovat o jeho co nejvyšší hodnotu. Tomuto cíli jsou podřizovány dílčí finanční cíle, které nutně musí korespondovat s podnikovou vizí a strategií, potažmo s dlouhodobým vývojem tržního okolí, ekonomických podmínek a celkovým vývojem vnějšího okolí podniku vůbec. Za formulaci a realizaci finančních cílů s ohledem na zájmy vlastníků a podniku jako takového je zodpovědný vedoucí finančního oddělení. Finální podobu finančních cílů musí schválit nejprve vedoucí všech ostatních oddělení podniku, následně pak generální ředitel podniku. Cíle lze opět rozdělit podle časového hlediska:

Cíle z oblasti strategického ekonomického řízení:

- Snižování míry zadluženosti
- Dosažení kladné ekonomické přidané hodnoty (vyjádřené pomocí ukazatele EVA) ve všech plánovaných letech
- Efektivní investování do dlouhodobého a oběžného majetku

Cíle z oblasti taktického a operativního ekonomického řízení:

- Dosažení požadované ziskovosti zejména na úrovni provozního zisku
- Dosažení a udržení přiměřené likvidity
- Dosažení požadované míry vyplácení dividend

4.3 Strategické finanční plánování

Strategické neboli dlouhodobé finanční plánování probíhá ve dvou fázích, a to přípravné a cíle stanovující. V první jmenované fázi oddělení financování a investic na základě informací získaných z finanční analýzy zhodnotí současnou finanční situaci podniku. V návaznosti na získané informace v souladu s celopodnikovými strategickými cíli stanoví strategické finanční cíle podniku. Nástrojem pro dosažení těchto cílů je pak strategický finanční plán. V podniku Bílý Sen a.s. je s pravidelností vytvářen jednou za 5 let a v případě potřeb je pak jednou za rok aktualizován. Veškerá agenda spojená se sestavováním finančního strategického plánu je plně v kompetencích oddělení controllingu a oddělení plánování a investic, které jej hotový předávají ke schválení vedoucímu finančního oddělení.

²⁴ PETŘÍK T. Ekonomické a finanční řízení firmy. 2009. s. 90

²⁵ NÝVLTOVÁ R. – MARINIČ P., *Finanční řízení podniku*. 2010. s. 12

Ten jej ve chvíli, kdy k němu nemá výhrady, předá dále ke schválení generálnímu řediteli a představenstvu.

Sestavení dlouhodobého finančního plánu obsahuje následující kroky:²⁶

- Analýza finanční situace
- Plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje
- Plán peněžních toků
- Plánovanou rozvahu
- Plánovanou výsledovku (plánovaný výkaz zisku a ztrát)
- Rozpočet investičních výdajů
- Rozpočet dlouhodobého externího financování

Analýza finanční situace

Finanční analýzu provádí oddělení financování a investic za účelem potvrzení a modifikace finanční politiky (např. ke vztahu k zadluženosti, tempa růstu). Vypočítané ukazatele jsou v oddělení controllingu vždy porovnávány (s minulým obdobím a odvětvovým průměrem).

Plán tržeb

Objem tržeb je základním faktorem ovlivňujícím finanční potřeby podniku a současně určujícím peněžní příjmy.²⁷ Při vytváření plánu tržeb oddělení controllingu úzce spolupracuje s obchodním oddělením, neboť plán tržeb vychází z plánu prodeje. Plán prodeje vyjadřuje obchodní cíle, které si firma vytyčila na základě prognózy, a na které pak navazuje obchodní strategie (stabilita, expanze, útlum). Stanovení prodejních cen je předmětem cenové politiky, která přihlíží k prognóze tržních cen a ke strategii získávání tržního podílu).²⁸ Tuto agendu má v podniku Bílý sen a.s. na starosti oddělení marketingu.

Plán tržeb je dále doplněn o plán nákladů, při jehož vytváření oddělení controllingu opět vychází z prognózy prodeje, potažmo výroby.

Plán peněžních toků

Plán peněžních toků sestavuje oddělení controllingu na celé plánované období, a to metodou procentního podílu na tržbách. Tato metoda předpokládá stabilní poměr tržeb k některým nákladům, jako jsou odpisy, úroky, k většině položek aktiv a zisku. Na základě plánu peněžních toků pak vedení

²⁶ SEDLÁČEK J., *Účetní data v rukou manažera-finanční analýza v řízení firmy*. 2001. s.164

²⁷ SEDLÁČEK J., *Účetní data v rukou manažera-finanční analýza v řízení firmy*. 2001. s.166

²⁸ SEDLÁČEK J., *Účetní data v rukou manažera-finanční analýza v řízení firmy*. 2001. s.166

dostává přehled o objemu výdajů na investiční činnost a jeho krytí čistým příjmem z provozní činnosti a dlouhodobých externích zdrojů financování.²⁹

Plánová rozvaha

Plánová rozvaha vychází z plánu peněžních toků a zachycuje důsledky investičních aktivit v oblasti dlouhodobého i oběžného majetku a finančních zdrojů podniku. Plánové rozvahy umožňují finančnímu oddělení zpřesnit výši odpisů a úroků podle údajů v aktivech a pasivech.³⁰

Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Plánovaný výkaz zisků a ztrát umožní eliminovat rozdíly mezi odpovídajícími položkami (úroky, odpisy) vypočtenými v plánované rozvaze a plánu peněžních toků.

Rozpočet investičních výdajů

Rozpočet investičních výdajů přiřazuje investiční výdaje jednotlivým rokům, kterých se přímo týká výstavba daného investičního projektu. Oddělením investic a financování je sestavováno na pětileté období.

Rozpočet dlouhodobého externího financování

Rozpočet dlouhodobého externího financování je oddělením investic a financování sestavován opět tak, aby byl skrze dlouhodobý kapitál pokryt nedostatek peněžních toků z provozní činnosti a financování investic a dále úhrada dividend. Ve své konečné podobě pak rozkládá potřebný přírůstek dlouhodobých zdrojů na příjmy (z čerpání zdrojů) a výdaje (na splátky zdrojů) v jednotlivých letech podle sjednaných termínů.³¹

4.4 Operativní a taktické plánování

Dlouhodobé plánování je v podniku Bílý sen a.s. doplněno takticko-operativním plánováním. Výsledkem krátkodobého plánování je krátkodobý plán, který vychází z očekávaných skutečností běžného roku a na rozdíl od strategického plánu je jej nutné přizpůsobovat disponibilním prostředkům.³²

Krátkodobý plán slouží k upřesnění a konkretizaci opatření, vedoucích k naplnění dlouhodobého plánu. Za takticko-operativní plán je zodpovědný vedoucí finančního oddělení, kterému jej vyhotovuje oddělení controllingu. Při vytváření však tento úsek úzce spolupracuje s oddělením marketingu a dalšími podnikovými útvary. Konečný takticko-operativní plán je předkládán ke schválení

²⁹ SEDLÁČEK J., *Účetní data v rukou manažera-finanční analýza v řízení firmy*. 2001. s.166

³⁰ SEDLÁČEK J., *Účetní data v rukou manažera-finanční analýza v řízení firmy*. 2001. s.168

³¹ SEDLÁČEK J., *Účetní data v rukou manažera-finanční analýza v řízení firmy*. 2001. s.172

³² SEDLÁČEK J., *Účetní data v rukou manažera-finanční analýza v řízení firmy*. 2001. s.172

generálnímu řediteli a představenstvu společnosti. Tento plán se sestavuje každoročně ve čtvrtletním členění, přičemž jeho finální podoba je potom dle potřeb čtvrtletně aktualizována. Sestavování rozpočtu probíhá v rámci oddělení controllingu a plánování a investic a zahrnuje následující části:

Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Hlavní částí ročního finančního plánu je plánová výsledovka. Jejím cílem je optimalizace zisku. (prodané množství, zisková přírážky, náklady-při zachování cenové úrovně). Při její konstrukci finanční oddělení využívá podkladů odbytového oddělení.

Roční plán peněžních toků

Dalším součástí krátkodobého plánování je roční plán peněžních toků. Vychází z dlouhodobého plánu finančních toků a jejím účelem je zajistit peněžní rovnováhu.

Mimo ročního finančního plánu jsou v rámci takticko-operativního plánování využívány ještě další nástroje. Jsou jimi rozpočty, které slouží k distribuci finančních cílů do vnitropodnikových útvarů.³³ Jedná se o:

Rozpočet prodeje

Tento rozpočet je sestavován na základě předpokládané poptávky v budoucnosti, zároveň však musí respektovat i výrobní kapacitu podniku. Při tvorbě tohoto rozpočtu spolupracuje oddělení controllingu s oddělením marketingu.

Výrobní rozpočet

Je sestavován především na základě rozpočtu prodeje. Zahrnuje nákladové položky spojené s materiálem, mzdami a investičním majetkem.

Krátkodobé útvary rozpočty

Vychází z plánované výsledovky celého podniku a jsou sestavovány po projednání s vedoucími příslušných útvarů.

Finanční rozpočet

Je celkovým vyjádřením dílčích krátkodobých rozpočtů v oblasti majetku, investic, finančních zdrojů a finančních toků.

Režijní rozpočet

Tento rozpočet zahrnuje plánované náklady, které nelze přímo přiřadit jednotlivým výkonům. Jedná se zejména o náklady související s energiemi, dopravou, některými osobními náklady atd.

³³ SEDLÁČEK J., *Účetní data v rukou manažera-finanční analýza v řízení firmy*. 2001. s.173

Rozpočtový proces

Celý rozpočtový proces probíhá ve třech krocích:

- 1) na základě dlouhodobých cílů podniku, vyplývajících ze strategických a taktických záměrů vypracovává rozpočtový výbor, složený ze 2 zástupců oddělení controllingu, 2 zástupců oddělení investic a financování a vedoucího finančního oddělení, za aktivní účasti všech zainteresovaných osob dílčí i souhrnné rozpočty
- 2) po ověření proveditelnosti těchto rozpočtů a srovnání se všemi úrovněmi podnikových cílů jsou návrhy rozpočtů předloženy ke schválení vrcholovému vedení firmy a výkonným ředitelům
- 3) po úspěšném schválení rozpočtů se dokumenty stávají závaznými podnikovými dokumenty a jsou distribuovány odpovědným osobám

4.5 Hodnocení ekonomické výkonnosti, kontrola dosažení finančních cílů

Další funkcí finančního oddělení je hodnocení ekonomické výkonnosti a kontrola míry dosažení stanovených finančních cílů. Základními nástroji jsou finanční analýza a vnitropodnikový reporting. Ke kvantifikaci ekonomické výkonnosti se v rámci podniku Bílý sen a.s. využívají ukazatele, které korespondují se vytyčenými finančními cíli. Na základě zjištěných údajů se potom porovnávají skutečně dosažené výsledky s těmi předem stanovenými, zjišťují se příčiny odchylek a vyvíjí se snaha o nalezení řešení nežádoucích stavů, s nimi souvisejícími. Samozřejmostí je také porovnávání skutečnosti s plánovanými rozpočty.

Všechny zjištěné informace slouží jako základna pro reporting, jehož prostřednictvím jsou tyto informace předány vedení společnosti. Důležitými atributy reportingu je relativní a absolutní vyjádření odchylek, peněžní i nepeněžní údaje, srovnání s minulými obdobími, analýzy a návrhy na opatření. Všechny analýzy a na ně navázané reporty vypracovává oddělení controllingu, a to na měsíční, čtvrtletní a roční bázi. Tyto reporty jsou prezentovány na pravidelných měsíčních schůzích, kde se setkávají členové vedení jednotlivých podnikových útvarů spolu s generálním ředitelem a se členy představenstva. Kromě dodání vstupních údajů plní zástupce oddělení controllingu funkci moderátora jednání manažerů odpovědných za analyzovanou oblast. Na závěr tento zástupce vytvoří protokol o výsledku, ve kterém zaznamená opatření, které budou vykonávány příslušnými manažery, a bude také průběžně evidovat jejich plnění.

Mezi základní ukazatele, které jsou sledovány v rámci hodnocení ekonomické výkonnosti a kontroly naplnění finančních cílů patří:

4.5.1.1 Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA)³⁴

Tento model je založen na ekonomickém zisku, který vyjadřuje hodnotu, která byla přidána hospodářskou činností firmy nad úroveň nákladů vázaného v podnikových aktivech. Jde o ukazatel, který zajímá zejména investory. Pro výpočet tohoto ukazatele používá podnik následující výpočet:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{C}$$

EVA = ekonomická přidaná hodnota

NOPAT = čistý provozní zisk za sledované období

C = investovaný kapitál ve firmě (Capital)

WACC = vážený průměr nákladů na kapitál (Weighted Average Cost of Capital)

$$\text{WACC} = R_d \times (1-t) \times D/V + R_e \times E/V$$

kde:

R_d = požadovaná výnosnost cizích zdrojů

R_e = požadovaná výnosnost vlastního kapitálu

E = objem vlastního kapitálu (equity)

D = objem cizího kapitálu (debt)

V = E + D = celkový objem používaného kapitálu

t = míra daně z příjmu³⁵

4.5.1.2 Ukazatele finanční stability³⁶

Celková zadluženost = cizí kapitál/celková aktiva

Koeficient zadluženosti = cizí kapitál/vlastní kapitál

Úrokové krytí = EBIT/úroky

4.5.1.3 Ukazatel ziskovosti a rentability³⁷

EBIT = zisk před zdaněním + úroky z úvěrů

ROA (rentability celkových vložených aktiv) = EBIT/aktiva

ROE (rentabilita vlastního kapitálu) = čistý zisk/vlastní kapitál

³⁴

³⁵ SUCHÁNEK P., *Finanční management*. 2007. s. 76

³⁶ SEDLÁČEK J. *Finanční analýza podniku*. 2007. s. 64

³⁷ SEDLÁČEK J. *Účetní data v rukou manažera-finanční analýza v řízení firmy*. 2001. s.162-164

ROS (rentabilita tržeb) = zisk/tržby

Zisková marže = zisk/tržby

Čistá současná hodnota (Net Present Value)³⁸

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Kde:

NPV... čistá současná hodnota,

CF_t...peněžní toky v jednotlivých letech,

n...doba životnosti projektu,

r...diskontní úroková míra

4.5.1.4 Ukazatele platební schopnosti³⁹

Běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky

Okamžitá likvidita = (peněžní prostředky + ekvivalenty)/okamžitě splatné závazky

4.6 Řízení vnějších ekonomických vztahů

4.6.1.1 Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

V rámci řízení financování podnikových aktivit, tedy kapitálové struktury, jde zejména o to, aby podnik dosahoval takového složení kapitálu, aby byly náklady na jeho pořízení minimální.⁴⁰

Podnik by v konečném důsledku měl vhodně využívat tzv. finanční páku a zvyšovat rentabilitu vlastního kapitálu pomocí cizích zdrojů. Řízení kapitálové struktury v podniku Bílý sen a.s. má

³⁸ Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/cista-soucasna-hodnota>

³⁹ SEDLÁČEK J. *Finanční analýza podniku*. 2007. s. 66

⁴⁰ PETŘÍK T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2009. s. 278

v kompetenci oddělení financování a investic, podílí se na něm také úzké vedení společnosti, konečné rozhodovací pravomoci však náleží vedoucímu finančního oddělení.

Podnik Bílý sen a.s. k financování svých aktivit do velké míry využívá cizích zdrojů. Konkrétně se jedná zejména o krátkodobé závazky (především závazky z obchodních vztahů) a bankovní úvěry. U bankovních úvěrů se o zajišťování vhodných podmínek kontraktů stará vedoucí oddělení financování a investic. Agendu spojenou s řízením závazků z obchodních vztahů má na starosti zásobovací oddělení.

Za sledování splácení závazků a evidenci všech potřebných dokumentů nese zodpovědnost oddělení finančního účetnictví.

Za konečná rozhodnutí v oblasti kapitálové struktury nese zodpovědnost finanční ředitel, ale do jeho řízení je zapojeno celé vedení společnosti.

4.6.1.2 Řízení složek čistého pracovního kapitálu (ČPK)

Řízení čistého pracovního kapitálu souvisí zejména s hotovostním cyklem. Žádoucím stavem, je dosáhnout dostatečně dlouhé doby splatnosti závazků a co nejkratší doby splatnosti pohledávek tak, aby v rámci hotovostního cyklu došlo k přebytku finančních prostředků, které by bylo možné použít na podnikové investice. V opačném případě je nutné využít na překlenutí doby mezi splatností závazků a součtu doby pohledávek a výrobního cyklu například krátkodobým úvěrem. V rámci řízení složek ČPK se tedy podnik Bílý sen a.s. zaměřuje na řízení pohledávek z obchodních vztahů, zásob a krátkodobých závazků a podílí se na něm více podnikových útvarů.

Zásoby - za zajištění dostatečného objemu zásob je zodpovědný útvar zásobování. Na druhé straně odpovídá za to, aby stav zásob nepřesáhl určitou hranici a nevázal tak zbytečně finanční prostředky.⁴¹ Více viz. Zásobovací funkce.

Pohledávky - za řízení pohledávek nese zodpovědnost útvar odbytu a obchodní úsek. Důležitým úkolem je sledování stavu pohledávek a zajištění platební kázně odběratelů.

Krátkodobé závazky - krátkodobé závazky tvoří podstatnou část zdrojů financování podniku Bílý sen a.s. Z převážné většiny se jedná o závazky z obchodních vztahů a krátkodobé úvěry. Způsob, jakým jsou tyto závazky řízeny, je již popsán v odstavci „Řízení kapitálové struktury“.

4.6.1.3 Řízení investičních projektů

Rozhodováním o investicích je strategickým rozhodováním manažerů podniku, neboť ovlivňují její budoucí vývoj a efektivnost. Investice slouží několik let, a proto jsou řadu let zdrojem přírůstku zisku

⁴¹ BLAŽEK L. – LANDA M., *Ekonomika a řízení podniku*. 2006. s.45

firmy, ale i břemenem, které zatěžuje její ekonomiku především fixními náklady. Investice mohou mít podobu investic kapitálových a finančních.⁴² Druhé zmíněné však v podniku Bílý sen a.s. takřka nenacházejí uplatnění. Investiční projekty souvisí zejména s činnostmi výrobního a technického oddělení. Podmínkou a zároveň vstupním podkladem pro zahájení rozhodování o realizaci projektu je zhotovení investičního projektu (technická fce). Takový projekt pak zahrnuje⁴³

- Odhad jednorázových nákladů na investici
- Odhad budoucích výnosů, popř. rizika
- Výpočet nákladů na vlastní kapitál podniku
- Výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů

Pro následnou analýzu efektivnosti investice podnik používá tyto ukazatele:

- Čistá současná hodnota
- Doba návratnosti
- Rentabilita investic

Tento proces je často doplňován projednáváním potenciálních investic a jejich záměrů s vedoucími oddělení, jichž se investice mají týkat. Rozhodnutí o uskutečnění investice provádí generální ředitel podniku.

Výše popsany postup je v podniku uplatňován u investic, u nichž lze kvantifikovat finanční návratnost. U investičních projektů, kde je taková kvantifikace obtížná, či zcela nemožná provádí podnik analýzu užitku a nákladů (CBA). Pro zpracování této analýzy je využíván tento postup:⁴⁴

- Popsání podstaty projektu (z technického, marketingového a organizačního hlediska)
- Vytvoření finančního plánu projektu z pohledu investora
- Vydefinování beneficentů, tedy subjektů, na které má realizace projektu vliv
- Popsání variant projektu:
 - Nulové varianty – znamená stav bez realizace projektu
 - Investiční variantu (či varianty) – projekt bude realizován
- Definování maxima všech přínosů a újem v celém životním cyklu investice, jejich rozdělení na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné
- Převedení kvantifikovatelných přínosů a újem na hotovostní toky
- Stanovení diskontní sazby a spočtení kritériálních ukazatelů
- Interpretace výsledků, rozhodnutí, zda je investice přijatelná

⁴² SEDLÁČEK J. *Účetní data v rukou manažera-finanční analýza v řízení firmy*. 2001. s.139

⁴³ SEDLÁČEK J. *Účetní data v rukou manažera-finanční analýza v řízení firmy*. 2001. s.140

⁴⁴ <https://managementmania.com/cs/analyza-nakladu-a-prinosu-cba-cost-benefit-analysis>

Konečné rozhodnutí o realizaci investičního projektu opět náleží generálnímu řediteli.

4.7 Řízení vnitřních ekonomických vztahů

4.7.1.1 Tvorba ekonomické struktury podniku

Pro efektivní řízení je potřeba, aby v podniku mimo organizační struktury existovala také struktura ekonomická, která se od první zmíněné trochu liší. Její smysl tkví zejména v identifikaci a přiřazování nákladů a výnosů. K tomuto účelu podnik používá jako kritérium místo jejich vzniku.

Alokace nákladů

Smyslem alokační fáze je vyjádřit míru příčinné souvislosti mezi náklady a finálním výkonem. V podniku Bílý sen probíhá v těchto etapách.⁴⁵

- Přiřazení přímých nákladů objektu alokace, který příčinně vyvolal jejich vznik
- Nalezení veličiny vyjadřující souvislost mezi finálními výkony a jeho přímými náklady
- Co nejpřesnější vyjádření podílu nepřímých nákladů připadajících na druh vyráběného, nebo prováděného výkonu, které v rámci podniku Bílý sen a.s. provádí oddělení controllingu pomocí přírážkové metody kalkulace nákladů.

V rámci ekonomické struktury podnik rozlišuje dva typy středisek, a to:

Nákladová střediska – jsou ekonomicky řízena předem stanovenou výší nákladů ve střediskových nákladových rozpočtech, které se průběžně kontrolují a porovnávají s jejich skutečnou výší. Jsou to základní útvary, ve kterých se náklady zjišťují z hlediska místa vzniku a odpovědnosti.

Výnosová střediska – se vyznačují tím, že jejich základním ekonomickým úkolem je dosažení určitého objemu tržeb (výnosů).⁴⁶

4.8 Operativní řízení nákladů

Operativní řízení nákladů v sobě zahrnuje tři základní kroky:⁴⁷

- Klasifikaci a identifikaci nákladů
- Definování nositelů nákladů
- Výběr způsobu alokace nákladů na jejich nositele

⁴⁵ LANDA M. – POLÁK M., *Ekonomické řízení podniku*. 2008. s.36

⁴⁶ BLAŽEK L. – LANDA M., *Ekonomika a řízení podniku*. 2006. s.47

⁴⁷ BLAŽEK L. – LANDA M., *Ekonomika a řízení podniku*. 2006. s.47

Klasifikaci a identifikaci nákladů

Pro klasifikaci nákladů hraje v podniku Bílý sen a.s. hlavní roli funkční hledisko nákladů. Z toho hlediska rozlišuje náklady jednicové a režijní.

Jednicové náklady vykazuje oddělení controllingu v samostatných konkrétních položkách ve vztahu ke zvolené jednici výkonu a typickým příkladem jsou jednicový materiál a jednicové mzdy.⁴⁸

Režijní náklady mají zásadně společný charakter a nelze je přímo přiřadit jednotlivým výkonům. V podniku Bílý sen a.s. jsou vykazovány v komplexních položkách v rozložení podle jejich funkce, a to jako různých typů režii:⁴⁹

- zásobovací režie
- nepřímá výrobní režie (řízení a obsluha produkce)
- odbytová režie (náklady na propagaci, prodej, expedici)
- správní režie (náklady generálního ředitelství, personálního a ekonomického oddělení)

Definování nositelů nákladů

Pro stanovení nositelů nákladů vychází oddělení controllingu z účelového členění nákladů, a to podle:⁵⁰

- útvarů, kde náklady vznikly
- výrobků, na které byly náklady vynaloženy

Výběr způsobu alokace nákladů na jejich nositele

Za účelem přiřazení nákladů jednotlivým podnikovým výkonům (výrobkům) podnik Bílý sen a.s. sestavuje následující typy kalkulací:⁵¹

Propočtová kalkulace

Její hlavním úkolem je sestavení podkladů pro návrh ceny nově zaváděného, nebo inovovaného výrobku a sestavuje se v době, kdy ještě nejsou k dispozici příslušné normy spotřeby.⁵²

Plánová kalkulace

⁴⁸ LANDA M. – POLÁKM., *Ekonomické řízení podniku*. 2008. s.12

⁴⁹ LANDA M. – POLÁKM., *Ekonomické řízení podniku*. 2008. s.12

⁵⁰ <http://www.podnikova-ekonomika.cz/finance-naklady>

⁵¹ LANDA M. – POLÁKM., *Ekonomické řízení podniku*. 2008. s.38

⁵² <http://ucetnictvi-mzdy.studentske.cz/2008/06/propotov-kalkulace.html>

Tato kalkulace slouží jako jeden z podkladů pro sestavení podnikové rozpočtové výsledovky. Sestavuje se již v návaznosti na podrobnou konstrukční a technologickou přípravu výroby konkrétního výrobku.⁵³

Operativní kalkulace

Tato kalkulace se sestavuje vždy, když dojde ke změnám ve výrobním procesu daného produktu. Vyjadřuje úroveň předem stanovených nákladů, které odpovídají dosaženým konkrétním technickým a výrobním podmínkám.⁵⁴

Následující obrázek znázorňuje kalkulační vzorec podniku Bílý sen a.s.

Tabulka 1 Kalkulační vzorec⁵⁵

1	Jednicový materiál
2	Jednicové mzdy
3	Ostatní jednicové náklady
=	Jednicové náklady výkonu
4	Výrobní (provozní) režie
=	Vlastní náklady výkonu
5	Odbytová režie
6	Zásobovací režie
7	Správní režie
=	Úplné vlastní náklady výkonu
8	Zisk (ztráta)
=	Cena výkonu

⁵³ LANDA M. – POLÁK M., *Ekonomické řízení podniku*. 2008. s.38

⁵⁴ LANDA M. – POLÁK M., *Ekonomické řízení podniku*. 2008. s.38

⁵⁵ LANDA M. – POLÁK M., *Ekonomické řízení podniku*. 2008. s.39

4.9 Strategické řízení nákladů a zisku

Získávání maximální hodnoty z podnikových zdrojů a současná minimalizace nákladů na její dosažení je jeden z klíčových strategických prvků.⁵⁶ V podniku Bílý sen a.s. je pozornost v rámci řízení nákladů a zisku soustředěna především na rozhodování o nových výrobcích respektive o investicích s nimi spojenými. Cílem je pak správně posoudit jejich ziskovost a návratnost s nimi spojených nákladů.

Analýza nového produktu z hlediska řízení nákladů a zisku probíhá v těchto etapách:

- 1) Oddělení marketingu navrhne cílovou cenu výrobku, a to základě prognózy vývoje tržní situace a na základě své cenové politiky. S ohledem na požadovanou výnosnost (stanovenou ve strategickém dokumentu) dále stanoví cílové náklady daného produktu.
- 2) Finanční oddělení sestaví propočtovou kalkulaci úplných nákladů.
- 3) V případě, kdy náklady zjištěné propočtovou kalkulací přesahují cílové náklady, dojde ke spolupráci oddělení výzkumu a vývoje s oddělením controllingu, na návrhu možných opatření, která by měla vést ke snížení vypočtených nákladů na úroveň cílových nákladů. Tato potenciální opatření se hledají ve všech částech výrobku a mohou mít podobu zlepšení, které snižuje náklady bez omezení kvality nebo eliminace nepotřebných vlastností či komponent, která zvyšují náklady.

4.10 Pravomoci v rámci finančního oddělení

Oddělení finančního účetnictví: Oddělení finančního účetnictví je pověřeno účtováním o stavu a pohybu majetku a jiných aktivech, závazků a jiných pasivech, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření, a to v souladu s platnými zákonnými normami a předpisy pro finanční účetnictví. Dokumenty vytvořené účetním oddělením v neposlední řadě slouží jako zdroje informací pro oddělení controllingu.

Oddělení controllingu: Oddělení controllingu spoluvytváří podnikovou strategii a doplňuje management při optimalizaci vybrané strategie. V této souvislosti pak vypracovává analýzy a sleduje vybrané ukazatele. V operativní oblasti potom toto oddělení vypracovává podklady pro dílčí plánování, a to na základě interních i externích zdrojů. Provádí krátkodobé vnitropodnikové plánování

⁵⁶ DOYLE D.P. *Strategické řízení nákladů*. 2002. s.14

a rozpočtování, zjišťuje odchylky mezi skutečným a plánovaným stavem a o těchto odchylkách pravidelně informuje vedení podniku prostřednictvím pravidelných zpráv. V případě potřeby vypracovává dle zadání managementu další finanční analýzy, a vedení podniku poskytuje také poradenství ve finanční oblasti.

Oddělení investic a financování: Toto oddělení se podílí na tvorbě finančního plánu podniku, a to jak dlouhodobého (strategického), tak krátkodobého (takticko-operativního). Vedoucí tohoto oddělení je zmocněn zastupovat podnik Bílý sen a.s. před finančními institucemi a poskytovateli jinými finančních zdrojů, při čemž také zajišťuje a zpracovává žádosti o poskytnutí úvěru. Dále aktivně zajišťuje zpracování určených projektových dokumentací, spolupracuje s ostatními odděleními a vnějšími subjekty při zjišťování projektových záměrů a v konečné fázi také zajišťuje realizaci investičních akcí a veškerou agendu spojenou s její kontrolou.

5 Zásobovacia funkcia

Zásobovaciú funkciu v podniku obstaráva primárne zásobovacie oddelenie. Hlavnou úlohou je zabezpečiť nákup surovín a materiálu potrebných vo výrobe, ich prepravu od dodávateľa, následné uskladnenie a dovoz hotových výrobkov odberateľom.

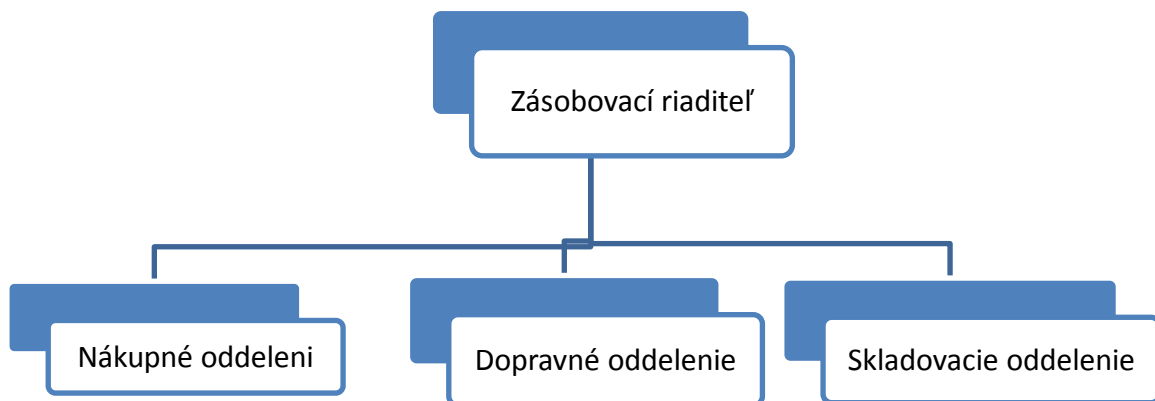
5.1 Nákupné oddelenia

Právo nákupu majú rôzne oddelenia, ktoré sa podieľajú na zásobovacej funkcii. Hlavná funkcia každého oddelenia je zabezpečiť nákup materiálu potrebného k prevádzke daného oddelenia. Rozdiel je v druhu nakupovaných surovín a materiálu, to je možné rozdeliť do kategórií:

- Strategické a nestrategické suroviny
- Spotrebný materiál
- Technické a netechnické vybavenie
- DHM a DNM
- Služby

Oddelenia nezabezpečujú iba ich konkrétnu kategóriu, ale podieľajú sa určitou mierou aj na ostatných kategóriách. A to, jaké kategórie kazde oddeleni zabeznecuje ukazuje neexistujúci tabulka níže.

Schéma č. Organizačná štruktúra zásobovacieho oddelenia



Nákupné oddelenie: Jeho prvoradou funkciu je zabezpečiť nákup surového mlieka od dodávateľov. Riadi sa pritom primárne požiadavkami výrobného oddelenia. Je potrebné zabezpečiť vždy dostatočné množstvo mlieka pre realizáciu výrobného plánu. Zároveň musí vykonávať svoju činnosť v súlade s finančným oddelením, ktoré vyčleňuje finančné prostriedky a limity na nákupnú cenu mlieka. Pri nákupe je potrebné zohľadňovať aj kvalitu nakupovaného mlieka, minimálne množstvo nákupu,

vzdialenosť od dodávateľa a štruktúru chovu (vek dobytku, plemeno, ...). Pripravuje aj materiálový štandard, ktorý predstavuje účelný výber používaného materiálu s cieľom znížiť náklady a racionalizovať logistické operácie⁵⁷. Riadi nákup aj ďalších vedľajších surovín, ktoré sa používajú pri výrobe firemného sortimentu produktov a obalov, do ktorých sú balené hotové výrobky.

Oddelenie dopravy/prepravy?: Oddelenie je zodpovedné za zaistenie bezproblémovej prevádzky firemného vozového parku. Prvoradým je nákup pohonných hmôt a prevádzkových kapacít. Ďalej je to náradie a materiál pre drobné opravy, ktoré je schopné realizovať dopravné oddelenie svojpomocne. Ostatné opravy sú realizované cez autorizované servisy. Pri dosiahnutí technickej životnosti dopravných prostriedkov zabezpečuje nákup spolu s finančným oddelením obmenu vozového parku.

Skladovacie oddelenie: Právomoci pri nákupe má obdobné ako oddelenie dopravy. Zabezpečuje nákup pohonných hmôt, prevádzkových kvapalín, náradie a materiál na drobné opravy, chladiace kvapaliny, ktoré slúžia na udržiavanie konštantnej teploty v sklade mlieka. Nákup techniky, ktorá slúži na manipuláciu so skladovaním materiálom.

Ostatné oddelenia, ktoré nie sú priamo v kompetencii zásobovacieho oddelenia sa podieľajú na nákupe hlavne v podobe spotrebného materiálu. Nákup služieb súvisiacich so školením zamestnancov má v právomoci personálne oddelenie. Financovanie reklamných kampaní má na starosť marketingové oddelenie. Oddelenie výpočtovej techniky môže v rámci strategického plánu realizovať modernizáciu počítačovej techniky a nákup nového informačného systému.

Cele to dejte do shrnujici tabulky, at je to zrejme!

5.2 Plánovanie nákupu⁵⁸

Z hľadiska povahy výroby, kde nie je možné vytvoriť dlhodobé zásoby je plánovanie jedna z najdôležitejších... (na to slovo se budu tešit v ďalším dílu tohoto seriálu). Výroba prebieha celoročne a je potrebné zaistiť dostatočné množstvá vstupov v požadovanej kvalite a prijateľnej cene, počas celého roku. Plánovanie je teda možné rozdeliť z časového hľadiska na dlhodobé, ktoré spadá do strategickej úrovni a na krátkodobé, kde patrí taktická a operatívna úroveň.

Strategické plánovanie nákupu: Neprebieha iba na úrovni konkrétneho strediska, ale zohľadňuje celopodnikový strategický plán schválený top manažmentom. Jedná sa teda o také plánovanie nákupu, aby bola zaistená výroba z dlhodobého hľadiska na rok a dlhšie obdobie.

⁵⁷ SVOBODOVÁ, Hana a Jaromír VEBER. *Produktový a provozní management: (product and operation management)*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 153 s. ISBN 9788024510835.

⁵⁸ ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xi, 227 s. ISBN 9788071795346.

Vyžaduje sa podrobná analýza trhu, aby bolo možné vytvoriť prognózu budúceho vývoja a správania sa konkurencie na trhu. Dôraz kladie na vyhľadávanie potenciálnych dodávateľov, aby sa zamedzilo možným výkyvom v oblasti zásobovania. Preverujú sa dôležité ukazovatele, ktoré majú vplyv na výslednú kvalitu mlieka. Vyhovujúci dodávatelia sú následne zaradení do databázy. Následne sa podrobia pokročilejšej analýze a priradí sa k nim odpovedajúce hodnotenie. S takýmito dodávateľmi je možné pristúpiť k príprave obchodných zmlúv s ich právnym ošetrením až k postupným jednaniam. Analýze podliehajú aj súčasný dodávatelia, kde sa preveruje ich možnosť zásobovania v nezmenenej kvalite a rovnakom množstve počas dlhého obdobia.

Pri samotnom plánovaní sa prihliada aj na mieru úspešnosti s akou sa podarilo zrealizovať plány v minulosti. Analyzujú sa faktory, ktoré ovplyvnili výsledok, ich miera predvídateľnosti a ovplyvniteľnosti a podľa nich sa prispôsobí aktuálny plán.

Z dlhodobého hľadiska sú sledované aj pripravované legislatívne zmeny, technické normy, hygienické štandardy atď. to nielen v Českej republike ale aj v EÚ. Posúdiť mieru pravdepodobnosti zavedenia, dátum predpokladanej platnosti a reagovať na ne v predstihu, aby sa minimalizovali náklady na ich dodržiavanie.

Taktické plánovanie nákupu: Zahrňuje obdobie v časovom horizonte jedného mesiaca a operuje prevažne s už stávajúcimi dodávateľmi. Sleduje sa aktuálny stav zásob na sklade spolu so zásobami na ceste. Hodnotia sa stávajúci dodávatelia podľa ich plnenia dodacích termínov, dodržania požadovanej kvality.

Operatívne plánovanie nákupu: Sledujú sa aktuálne zásoby, stav a požiadavky výroby a na ich základe sa zriaďujú objednávky. Následne sú monitorované od expedície od dodávateľa až po ich predanie na výrobu. Zisťuje sa priemerný čas dodania a splnenie podmienok pre prepravu (teplota pri preprave, uskladnenie), požadovaná kvalita.

5.3 Riadenie zásob

V rámci riadenia zásob je kladený dôraz na minimálnu dobu skladovania. Charakter výroby ako aj fyzické vlastnosti čerstvého mlieka neumožňujú dlhodobé skladovanie. Ani pri vhodnej teplote v sklade nie je možné uskladniť mlieko na viac ako pár dní.

Kapacita výroby je plánovaná vždy dopredu, aby zásobovacie oddelenie bolo schopné zaistiť adekvátne množstvo zásob. Zásobovanie je z toho dôvodu riešené formou pravidelných dodávok, kde má podnik dlhodobé partnerské zmluvy s viacerými dodávateľmi. Výkyvy v produkcii mlieka hlavne v jej znížení, nie je možné dopredu odhadnúť je preto nutné pružne reagovať na vzniknutú situáciu a nahradiť potrebné množstvo u iných dodávateľov.

5.4 Realizácia nákupu

Samotná realizácia je možná iba s dodávateľmi, ktorí spĺňajú požiadavky uvedené v ČSN 57 0529 s názvom Syrové kravské mlieko pro mlékarenské ošetření a spracování, ktoré má nasledujúce limity:

- Obsah tuku najmenej 33 g/l
- Obsah bielkovín najmenej 32g/l
- Obsah mliečnej sušiny najmenej 8,5%

Zákazníci majú stále väčšie nároky na dlhšiu trvanlivosť, v budúcnosti sa tieto požiadavky na dodávateľov teda zvýšia. Priemerná cena mlieka dosiahla v septembri roku 2015 na trhu 8.36kč a je to zároveň najvyššia výkupná suma od nových dodávateľov.

Všetky oddelenia v podniku sú navzájom prepojené pomocou integrovaného informačného systému podniku, dostupné sú tak každému aktuálne informácie. Plánovač výroby zadá predpokladaný objem produkcie na ďalší týždeň do systému a má k dispozícii aktuálne informácie o stave zásob na sklade ako aj o stave zásob na ceste s ich termínom dodania. V prípade, že je nedostatok požadovaných zásob systém ho na túto skutočnosť upozorní a zadá požiadavku na doplnenie zásob na požadovanú kapacitu.

Následné objednanie prechádza do kompetencií zásobovacieho oddelenia, ktoré vyhodnotí požiadavku na nákup zásob. Obstarávanie je riešené formou pravidelných dodávok, plánové zníženie výroby znamená zníženie objednaného množstva mlieka. Pri navýšení výroby sú kontaktovaní aktívni dodávatelia s požiadavkou na navýšenie množstva. V prípade, že dodávatelia nie sú schopní doručiť požadované množstvo, preveria sa ostatní dodávatelia z podnikovej databázy. Pri splnení podmienok na požadovanú kvalitu a dodaciu dobu je kontaktovaný nový dodávateľ so žiadosťou o objednávku ak sa jedná o dlhodobjšie zvýšenie výroby je navrhnutá zmluva na pravidelné dodávky. V prípade, že faktúra prekročí sumu 500tis. Kč, vyžaduje sa súhlas finančného oddelenia.

Objednávka je preposlaná na finančné oddelenie k ďalšiemu spracovaniu. Skladové oddelenie dostane informáciu o termíne dodania a množstve, aby pripravila všetky potrebné náležitosti. Ak dodávateľ nedisponuje vlastnými prepravnými kapacitami je informované o mieste, množstve a termíne naloženia. Kvalita mlieka je po obdržaní okamžite kontrolovaná a nesplnenie požadovanej kvality uvedenej v objednávke hlási zásobovacie oddelenie dodávateľovi a odstupuje od objednávky. Viacnásobné nedodržanie kvality vedie k zrušeniu zmluvy a nahradením iným dodávateľom.

Objednávka končí po naskladnení a s následným uhradením faktúry podľa dohodnutého termínu splatnosti.

5.5 Tvorba nákupného mixu

Podnik využíva aj metódy nákupného marketingu pri realizácii svojich činnosti spojených s nákupom.

Informační mix: Analyzujú sa všetky informácie v podniku, veľkosti výroby v čase a s tým spojené zabezpečenie adekvátneho množstva zásob. Zhromažďujú sa údaje už o realizovaných nákupoch. Porovnáva sa pritom ich výkupná cena a jej vývoj v čase, kvalita a presnosť dodávky. Získavajú sa informácie z veľtrhov o aktuálnych novinkách a technologických postupoch v mliekarensko-spracovateľskom priemysle. Sleduje sa aktuálne dianie v politike z oblasti poľnohospodárstva. Takto získané informácie sú použité pri rozhodovaní a zostavovaní strategických cieľov.

Dodávateľský mix: Cieľom je vytvorenie si skupiny dodávateľov, ktorí budú dlhodobý partneri podniku. Takýmto spôsobom si podnik udržiava kvalitných dodávateľov, o ktorých kvalitách sa presvedčil už v minulosti, má s nimi dobré vzťahy a náhrada takéhoto partnera by stále veľa nákladov ako časových tak finančných.

Komunikačný mix: Spočíva v udržaní si súčasných vzťahov s kľúčovými dodávateľmi a v hľadaní a získavaní nových kontaktov. Získanie nového kontaktu neznamená okamžité vytvorenie dodávateľsko-odberateľského vzťahu, ale uľahčujú vytváranie partnerských vzťahov v budúcnosti a vytváraním nových kontaktov.

5.6 Skladovacie oddelenie

Je zodpovedné za skladovaný materiál a suroviny od ich prevzatia až po výdaj (do výroby a pod.). Potrebné je pri prevzatí skontrolovať kvalitu preberaného tovaru, akosť, množstvo a overiť tieto údaje s údajmi v kúpnej zmluve. Dôležitý je aj výber spôsobu manipulácie s tovarom a jeho následným správnym uskladnením, aby sa minimalizovali straty.

Po prevzatí je všetok tovar vybavený čiarovým kódom. Pre takto označený tovar je vytvorený nový záznam v databáze podnikového informačného systému. Týmto spôsobom sa zabezpečí prehľad o všetkých skladovaných položkách. Každý zamestnanec, ktorý manipuluje so skladovaným tovarom je vybavený čítačkou, aby mohol zaznamenať akýkoľvek pohyb na sklade ihneď do systému. Inventúra prebieha len formou sčítania skladovaného tovaru pomocou čiarových kódov a porovnanie so stavom skladu v systéme.

Rozdelenie skladov

Vstupný sklad – Nachádzajú sa v ňom iba skladovacie tanky na mlieko. Dovezené mlieko je uskladnené v izolovaných tankoch udržiavaných za prísnych klimatických podmienok. Teplota mlieka v tanku nesmie prekročiť hranicu 4°C, aby sa nezmenila kvalita mlieka. Teplota je monitorovaná automaticky neustále a doplnená o manuálnu kontrolu, ktorú vykonáva zodpovedný pracovník 3 krát denne. Mlieko je uskladnené najviac 24 hodín od prevzatia. Celý sklad je izolovaný a sú zavedené

prevádzkové pravidlá, aby sa minimalizovali doby otvorenia dverí z dôvodu narušenia vnútornej klímy a tým aj znížili prevádzkové náklady.

Sklad výrobkov a surovín – Sklad slúži na dočasné uskladnenie hotových výrobkov a ostatných surovín potrebných vo výrobe. Hotové výrobky sú už uskladnené na paletách, označené podľa odberateľa a pripravené na vývoz. Platia rovnaké skladovanie podmienky ako pri vstupnom sklade, udržiavaná stála teplota a pravidlá prevádzky, aby sa znížili dopady na mikroklímu.

Podnikový sklad – Slúži na uskladnenie kancelárskych, administratívnych potrieb, vybavenie kancelárie a výpočtovú techniku. Dbá sa hlavne na neprekročenie vlhkosti v sklade, aby sa zamedzilo poškodeniu skladovaných vecí.

Sklad materiálu a strojov – Jedná sa o skladovaciu jednotku, kde je uložený materiál potrebný pre prevádzku, opravy a zavádzanie nových strojov. Nachádzajú sa v ňom aj stroje, ktoré sú poškodené a čakajú na opravu, dočasné vyradené alebo zavádzané do výroby. Dôležité je sledovať vlhkosť vzduchu, aby nebola prekročená požadovaná hranica.

Všetky položky v skladoch sú označené čiarovými kódmi, je teda k dispozícii vždy aktuálny stav skladových jednotiek. Každý sklad je vybavený protipožiarnym systémom, prístrojmi na reguláciu vlhkosti a klimatizáciami.

5.7 Dopravné oddelenie

Oddelenie má na starosť obsluhu vozového parku podniku. Zodpovedá tak aj za technický stav vozidiel. Podnik má vo vlastníctve dva druhy vozidiel:

- Nákladné automobily
- Osobné automobily

Nákladné automobily – Slúžia na prepravu tovaru od dodávateľa do podniku a z podniku do distribučných centier. Vozidlá sú vybavené chladiacimi zariadeniami, aby boli zabezpečené požadované podmienky pre prevoz mlieka a systémom GPS, ktoré slúži na monitorovanie vozidla na cestách. Pred každou jazdou je prejde vozidlo rutinnou kontrolou, kde sa skontroluje hlavne činnosť chladiaceho systému a skontroluje sa stav prevádzkových tekutín. Každý mesiac sa potom skontroluje aj odpovedajúci technický stav vozidla. Za technický stav zodpovedá aj vodič a je povinný ihneď nahlásiť akékoľvek poškodenia a nedostatky, tak aby bola zabezpečená bezpečnosť prepravy.

Osobné automobily – Jedná sa automobily strednej a nižšej triedy. Slúžia zamestnancom podniku, ktorých náplň práce vyžaduje presun mimo sídla podniku. Vozidlo si zamestnanci zapožičávajú na

dopravnom oddelení, kde uvedú cieľové miesto a dôvod cesty. Každé vozidlo má záznam jász, kde vodič vyplní svoje meno, počet odjazdených km pred jazdou a po jazde proc není sledovani GPS když uz to mate u nakladaku?. Tieto údaje sú následne prevedené do informačného systému.

Plánovanie dopravy

Všetky prepravy tovarov sú dopredu plánovane, aby bolo využitie vozového parku čo najefektívnejšie, minimalizovaná dĺžka prepravy a tým znížené náklady na prepravu.

Po prijatí požiadavku na prepravu skontroluje dopravné oddelenie počet voľných nákladných vozidiel v požadovanom termíne, zabezpečí požadovaný počet vozidiel a prevedie ich rutinnú prehliadku spolu s informovaním o jazde vodiča, ktorý dostane každý deň aktualizovaný rozpis plánovaných jász.

Konkrétny plán trasy sa vyberá z možných variant trasy, kde sa zohľadňuje nielen dĺžka samotnej trasy ale aj očakávaná plynulosť dopravy na trase. Tá sa odhaduje podľa predpokladaného času jazdy (jazda v špičke, v noci), počtu miestu a obcí na trase a predpokladaných údržbách a odstávkach na ceste. V zimných mesiacoch sa prihliada aj na predpoveď sneženia, ktorá môže výrazne predĺžiť čas prepravy. V pripravovanej trase sú zohľadnené aj bezpečnostné prestávky vodiča.

Každé nákladné vozidlo ma integrovaný GPS systém. Dopravné oddelenie má neustálu kontrolu nad tým, kde presne sa nachádzajú vozidlá. Môžu takto skontrolovať či vodiči dodrżujú bezpečnostné prestávky a neprekračujú rýchlostné limity. V prípade problémov na trase, je vodič informovaný o probléme a je pre neho pripravená obchádzka. Jak je informován? Vysíliáčkou?

6 Personálna funkcia

6.1 Definovanie činnosti personálneho oddelenia v podniku Bílý Sen a.s.

Personálne oddelenie je samostatnou jednotkou v organizačnej štruktúre podniku, ktorá je priamo podriadená generálnemu riaditeľovi. Personálne oddelenie je dôležitou súčasťou manažmentu podniku. Toto oddelenie poskytuje koncepčné, metodické, analytické a poradenské služby a zabezpečuje realizáciu operatívnych personálnych činností.⁵⁹

Úlohou personálneho manažmentu je vedenie ľudí tak, aby prácu vykonávali čo najefektívnejšie. Personálne oddelenie hľadá spôsoby ako zlepšiť kvalitu pracovných podmienok a vytvoriť tak produktívne pracovné prostredie.

Hlavné oblasti, ktorými sa personálne oddelenie zaoberá sú personálne plánovanie, rozmiestňovanie a kariéra pracovníkov, hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov, motivácia a stimulácia pracovníkov, pracovné vzťahy a pracovné podmienky.

Vrcholovým vedúcim personálneho oddelenia je riaditeľ ľudských zdrojov, ktorý je priamo zodpovedný generálnemu riaditeľovi. Spolu s riaditeľmi ostatných oddelení je členom tímu manažérov, a tak prispieva k integrácii personálnej stratégie a personálnej politiky. Keďže spoločnosť Bílý Sen patrí počtom zamestnancov do kategórie stredných podnikov, rozsah personálnych činností ktoré je potrebné zabezpečiť je delegovaný na jednotlivé oddelenia. Každé z oddelení sa špecializuje na jednotlivé činnosti nasledovne:

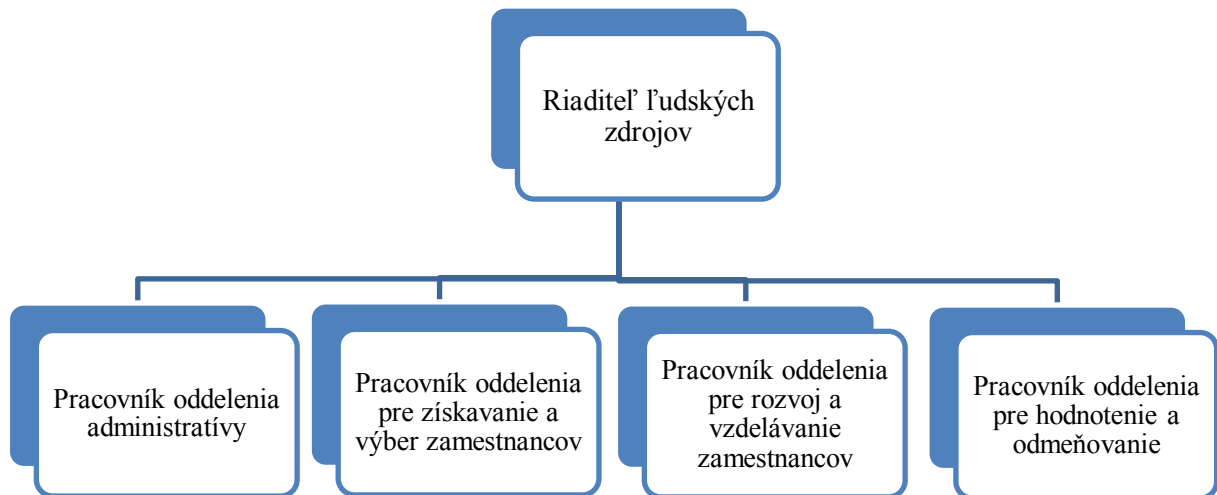
1. Oddelenie administratívy
2. Oddelenie pre získavanie a výber
3. Oddelenie pre rozvoj a vzdelávanie
4. Oddelenie pre hodnotenie a odmeňovanie

V každom oddelení pracuje jeden pracovník, ktorý zodpovedá riaditeľovi ľudských zdrojov.

Výkon personálnych služieb je sčasti zaistený vlastnými personalistami a sčasti outsourcingom. Aktivity, ktoré sú realizované špecializovanými spoločnosťami sú zväčša činnosti periodické alebo doplnkové. Jedná sa napr. o vzdelávanie a rozvoj pracovníkov alebo manažmentu, tvorbu a implementáciu personálneho informačného systému.

⁵⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 14. ISBN 978-80-7400-347-9

Schéma č.2: Organizačná štruktúra personálneho oddelenia



6.2 Personálna agenda

Základom personálnej agendy je personálny výber, ktorý zahŕňa plánovanie počtu a štruktúry pracovníkov, získavanie a výber pracovníkov.

Plánovanie ľudských zdrojov je súčasťou podnikového plánovania, ktorého úlohou je definovať organizačné zmeny a ich rozsah a naplánovať žiaduce schopnosti pre dosiahnutie podnikových cieľov. Personálne oddelenie pravidelne vypracováva **plán zabezpečovania ľudských zdrojov** pre horizont troch rokov, keďže v období rýchlych zmien nie je ľahké robiť spoľahlivé predpovede o potrebe ľudských zdrojov na dlhšie obdobie. Plán ľudských zdrojov sa skladá z nasledovných častí:

1. Plán zabezpečovania ľudských zdrojov

Východiskom plánu zabezpečovania LZ je plán počtu a štruktúry pracovníkov a charakteristika ich pracovných miest. Priorita pri získavaní pracovníkov je kladená svojim stávajúcim zamestnancom a až v druhom rade sa volia uchádzači z externého prostredia. Plán zostavuje pracovník Oddelenia pre získavanie a výber zamestnancov v spolupráci s vedúcimi jednotlivých oddelení.

Zabezpečovanie ľudských zdrojov z vlastných radov

Prvou zložkou plánu je analýza potenciálnych ľudských zdrojov z radu pracovníkov spoločnosti. Analýza vychádza z hodnotenia potenciálu pracovníkov a z databázy kvalifikácií, ktorá je pravidelne aktualizovaná.

Nasleduje postup rozhodovania o ďalších krokoch, ktoré by mali byť podniknuté v záujme povyšovania, rozmiestňovania alebo poskytovania ďalšieho vzdelávania príslušným pracovníkom.

Získavania EZ z externých zdrojov

Ak sme nenašli vhodného kandidáta vo vnútri spoločnosti, volí sa z vonkajšieho prostredia. V pláne sú vymedzené počty a typy pracovníkov, ktorí sú potrební a je udaný aj čas potreby.

Plánované sú taktiež vonkajšie zdroje, ktoré sa naskytujú ako potenciálne pri získavaní pracovníkov. Sú to: úrad práce, školy, internet, inzercia, odporúčenia stávajúcich pracovníkov, personálne agentúry atď.

Dôležitý je spôsob realizácie získavania pracovníkov, ktorý zahŕňa formuláciu uverejnenia ponuky, spôsob komunikácie s uchádzačmi, zhromažďovanie dokumentov o uchádzačoch, posúdenie uchádzačov, zistenie úspešnosti a vytvorenie súboru úspešných uchádzačov.

Oslovenie uchádzačov v podniku prebieha formou rozposlania e-mailov a zverejnením ponuky na intranete. Pracovník Oddelenia pre získavanie a výber pracovníkov volí formu oslovenia uchádzačov z externých zdrojov podľa pozície, ktorú je potrebné v podniku obsadiť. Pracovník pri výbere a selekcií uchádzačov spolupracuje s vedúcim daného oddelenia, pre ktoré sa uchádzač vyberá a obaja sú prítomní pri výberových pohovoroch. Pri obsadzovaní manažérkych pozícií sú v poslednom kole uchádzači pozvaní na pohovor s generálnym riaditeľom. Postup prijímania zamestnancov je podrobne popísaný v príloze.

Súčasťou plánovania ľudských zdrojov je aj **Plán vzdelávania a rozvoja zamestnancov a manažmentu**, ktorý vypracováva pracovník Oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie zamestnancov a je bližšie popísaný v 6.4 Kariéra a vzdelávaní.

6.3 Pracovno-právna agenda

Realizáciu právnych a ďalších úkonov súvisiacich s uzatváraním, zmenou a ukončovaním pracovno-právnych vzťahov má na starosti útvar administratívy.

Pracovná zmluva a vznik pracovného pomeru

Vznik pracovného pomeru nastáva podpísaním pracovnej zmluvy, ktorá sa uzatvára v písomnej podobe. Pracovná zmluva musí minimálne obsahovať udanie druhu práce, miesta výkonu práce a deň nástupu do práce. Pri nástupe do práce je zamestnanec zoznámený s pracovným poriadkom, s právnymi a ostatnými predpismi, ktoré súvisia s bezpečnosťou a ochranou zdravia pri

práci. Podľa zákona č. 373/2011 Sb je každý pracovník, pred vznikom pracovnoprávneho vzťahu, povinný absolvovať povinnú lekársku prehliadku.⁶⁰ Pre technické funkcie je možné, aby pracovník absolvoval vstupné školenie. Ak personalista pri vstupnom pohovore zistí určité medzery v pracovníkových zručnostiach a skúsenostiach, je potrebné naplánovať zaškolenie pre zlepšenie schopnosti vykonávať danú prácu.

Pracovné zmluvy má na starosti pracovník útvaru administratívy, ktorý vyhotoví dve kópie, jednu si ponechá pracovník a druhá ostáva na personálnom oddelení v osobnej zložke zamestnanca.

Druhy pracovných zmlúv v spoločnosti Bílý Sen:

- Dohoda o provedení práce
- Dohoda o provedení pracovní činnosti
- Pracovní smlouva na dobu určitou
- Pracovní smlouva na dobu neurčitou

K pracovnej zmluve sa pracovníkom predkladá tiež Dohoda o zachovaní mlčanlivosti, na základe ktorej sú zamestnanci po dobu trvania pracovného pomeru i po jeho ukončení povinní zachovať mlčanlivosť o všetkých skutočnostiach získaných u zamestnávateľa.

Ukončenie pracovného pomeru

Všetky úkony, ktoré súvisia s rozviazaním pracovného pomeru prináležia pracovníkovi útvaru administratívy.

Rozviazanie pracovného pomeru môže byť podľa § 48 Zákoníka práce⁶¹ uskutočnené nasledovnými spôsobmi:

- Dohodou
- Výpoveďou
- Okamžitým ukončením
- Ukončením v skúšobnej dobe

Rozhodnutím predstavenstva hlasovaním najmenej 50% hlasov dochádza k ukončeniu pracovného vzťahu s generálnym riaditeľom.

⁶⁰ Zákon č. 373/2011 Sb., o špecifických zdravotných službách, § 59 odst. 1 písm. b

⁶¹ Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, § 48

6.4 Kariéra a vzdelávanie

Cieľom spoločnosti je rozvíjať svoju konkurenčnú výhodu, ktorú má v aktívnych a profesionálnych pracovníkoch. Na základe Plánu vzdelávania a rozvoja zamestnancov a manažmentu, ktorý je každý rok aktualizovaný, sa spoločnosť snaží o neustále vzdelávanie svojich zamestnancov. V rámci plánu je stanovený cieľ vzdelávania a rozvoja radových pracovníkov a zvlášť pre manažérov.

Plán vzdelávania obsahuje:

- Počet vzdelávaných pracovníkov a program vzdelávania
- Počet pracovníkov, ktorí vzdelávanie alebo rekvalifikáciu potrebujú
- Nové programy vzdelávania a zmeny existujúcich programov
- Program vzdelávania a rozvoja pre manažérske pozície

Plán rozvoja zamestnancov vypracováva pracovník Oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie zamestnancov v spolupráci s vedúcimi jednotlivých oddelení a predkladá ho na schválenie generálnemu riaditeľovi. Plán je rozčlenený na podrobnejšie plány jednotlivých kvalifikačných skupín zamestnancov. Schvaľovanie prebieha na každoročnej porade za účasti všetkých vrcholových manažérov.

Pred realizáciou vzdelávacieho programu je dôležité previesť:⁶²

- Revíziu relevantných dokumentov – zhodnotiť výstupy z hodnotení zamestnancov, popisov pracovných miest, kompetenčného modelu, strategických dokumentov.
- Analýza rozvojových potrieb pracovníkov – interview
- Rozhovor s priamym a o stupeň vyšším nadriadených účastníka – cieľom je spresniť ich dlhodobé očakávania ohľadom rozvoja pracovníka
- Definovať ciele vzdelávacích aktivít
- Predstavenie programu – motivovať pracovníka, uviesť základné informácie o programe

Pre manažérske pozície sa pravidelne každý rok koná školenie na rozvoj manažérskych zručností. Školenie zabezpečuje externý pracovník firmy, s ktorou má Bílý Sen zmluvu o zabezpečení vzdelávacích aktivít pre zamestnancov spoločnosti. Každý manažér je taktiež povinný aktívne sa zúčastňovať na potrebných vzdelávacích programoch a sledovať svoj osobný rozvoj.

6.5 Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie výkonu je jedným zo spôsobov, ako poskytnúť zamestnancovi spätnú väzbu o výkone jeho práce a samozrejme slúži ako podklad pre stanovenie základnej mzdy a doplnkových zložiek

⁶² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 289. ISBN 978-80-7400-347-9

mzdy zamestnanca.⁶³ Proces hodnotenia v spoločnosti Bílý Sen prebieha dvakrát ročne formou hodnotiaceho rozhovoru s pracovníkom Oddelenia pre hodnotenie a odmeňovanie. U zamestnanca sa posudzuje minulý výkon, plánujú sa budúce očakávania, hodnotí sa potenciál zamestnanca a diskutuje sa o jeho ambíciách. Na začiatku roku prebieha neformálny rozhovor medzi zamestnancom a priamym nadriadeným, výstupom sú odsúhlasené ciele pre daného zamestnanca a stanovenie aktivít k ich naplneniu. Na základe plnenia stanovených mesačných cieľov prebieha výplata pohyblivej zložky mzdy. Ďalej sú stanovené ročné ciele, ktoré podmieňujú výplatu ročnej odmeny. Druhé kolo hodnotenia prebieha ku koncu roku a je formálnejšie. Začína hodnotením ročných cieľov, hodnotením pracovného chovania, orientácia na výsledky, tímová spolupráca a iné. Postup hodnotení pre jednotlivé skupiny zamestnancov sú uvedené nasledovne:

Hodnotenie administratívnych pracovníkov prebieha metódou posudzovacej stupnice. Na stupnici je uvedená škála, ktorá vypovedá o tom, ako úspešne plní zamestnanec svoje hlavné pracovné úlohy. Hodnotiaci personalista posudzuje výkon zamestnanca v hodnotiacom rozhovore a vyplňa hodnotiacu tabuľku.

Členovia vrcholového a stredného manažmentu majú pri vykonávaní svojej práce za úlohu dosahovať jasne stanovené ciele. Preto sa pri hodnotení ich výkonu sleduje úroveň dosiahnutia týchto cieľov. Hodnotiaci rozhovor stredného manažmentu vedie priamy nadriadený a pre vrcholový manažment ho realizuje generálny riaditeľ. Prácu generálneho riaditeľa hodnotí predseda predstavenstva.

Pre hodnotenie vedúcich pracovných skupín sa taktiež sleduje dosahovanie požadovaných cieľov, ktoré splnili s danou skupinou, ale taktiež sa vyhodnocuje pracovný výkon podľa hodnotiacej stupnice.

Prevádzkoví, obslužní a nekvalifikovaní pracovníci sú hodnotení svojimi priamymi nadriadenými na základe plnenia požadovaných štandardov a noriem. Hodnotiaci pracovník sumarizuje u hodnoteného napr. dodržovanie pracovnej morálky a bezpečnostných predpisov, udržiavanie poriadku na pracovisku, správanie pracovníka pri pracovnom výkone alebo využívanie pracovných prostriedkov na pracovisku.

Celé hodnotenie prebieha formou dialógu nad vopred pripraveným hodnotením a sebahodnotením. Zamestnanec má možnosť vyjadriť sa k práci svojho nadriadeného. Takéto hodnotenie je cennou spätnou väzbou pre zamestnanca aj vedúceho. Výsledky hodnotenia sú spracované do hodnotiacej správy, ktorá slúži pre zostavenie plánu rozvoja a vzdelávania zamestnanca.

⁶³ FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. s. 232. ISBN 80-7226-515-6.

6.6 Motivačná stratégia podniku

Bílý Sen, tak ako aj všetky organizácie sa zaujíma o dosiahnutie vysokej úrovne výkonu svojich ľudí. Preto venuje pozornosť vhodným stimulom a nástrojom pre motiváciu pracovníkov. Existujú dva druhy motivácie:⁶⁴

- Vnútoraná – zahŕňa faktory, ktoré si ľudia vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú viesť určitým smerom. Patrí sem napr. zodpovednosť, autonómia, príležitosti využívania schopností, zaujímavá práca, príležitosť k postupu pracovných pozícií.
- Vonkajšia – prvky ktoré využíva organizácia, aby motivovala svojich pracovníkov. Vhodnou formou sú odmeny, ako zvyšovanie platu, pochvala, povýšenie.

Personálna stratégia podniku dopĺňa celkovú stratégiu podniku a je tvorená komplexnou sústavou nástrojov pracovnej stimulácie. Jedná sa o tzv. motivačnú stratégiu podniku, ktorá sa pomocou hmotných i nehmotných stimulov pokúša o zvýšenie efektívnosti pracovníkov a dosahovanie podnikových cieľov.

Spoločnosť Bílý Sen používa tieto nástroje motivácie pracovníkov:

- Hodnotenie výkonu mzdou, prémieu alebo odmenou
- Podiel na zisku – forma zainteresovanosti zamestnanca na celkovom efekte spoločnosti (vrcholový manažment)
- Rozvoj kvalifikácie, školenia, vzdelávacie akcie
- Zvyšovanie právomoci a zodpovednosti – povýšenie
- Oceňovanie vernosti podniku

Hodnotenie výkonu mzdou, prémieu alebo odmenou

Pri pravidelnom hodnotení zamestnanca, ktoré prebieha dvakrát ročne, hodnotí pracovník personalista dosahovaný výkon a plnenie cieľov zamestnanca. Pri hodnotiacom rozhovore zistí jeho pozitívne vlastnosti a určí rezervy, pre ktoré naplánuje ďalší rozvoj. Hodnotenie pracovníka vychádza vždy z výsledkov priebežného sledovania výkonu pracovníka. Závery hodnotenia sú spracované písomne a sú súčasťou osobnej dokumentácie zamestnanca. Spracovaný záver sa poskytne generálnemu riaditeľovi, ktorý rozhodne o výške odmeny alebo zamestnaneckej prémie.

Podiel na zisku

⁶⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3

Pre zamestnancov, ktorí sa môžu podieľať na lepšom hospodárskom výsledku poskytuje Bílý Sen formu mzdy vo výške podielu na zisku. Táto forma odmeňovania je poskytovaná však len členom vrcholového manažmentu.

Rozvoj kvalifikácie, školenie, vzdelávacie akcie

Každý zamestnanec spoločnosti Bílý Sen má právo na vlastný kvalifikačný rozvoj. Ak má pracovník návrh na oblasť, v ktorej by sa chcel v prospech svojho pracovného výkonu zlepšiť, môže tento návrh predstaviť svojmu nadriadenému alebo priamo personálnemu pracovníkovi. Návrh je posúdený a vyhodnotený personálnym pracovníkom.

Povýšenie

Každý zamestnanec je pri nástupe do práce oboznámený s možnosťou kariérneho rastu. Pri obsadzovaní voľných pozícií uprednostňuje spoločnosť pracovníkov z vlastných radov. Informácie o voľných pracovných miestach sú v podniku zverejnené a prihlásiť sa môže každý pracovník.

Ocenenie za vernosť podniku

Spoločnosť si váži lojálnych a verných zamestnancov, preto sa snaží aj touto formou prejaviť vďaka svojim zamestnancom. Svojich pracovníkov odmeňuje po piatich, desiatich, pätnástich a dvadsiatich rokoch práce v spoločnosti. Formou odmeny je suma, v ktorej výške si môže pracovník vybrať ľubovoľný produkt podľa vlastného výberu.

6.7 Mzdový systém

Na motivačnú stratégiu podniku a hodnotenie pracovného výkonu nadväzuje mzdový systém podniku. Zamestnanec dostáva mzdu, ktorou sa rozumie peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty poskytované zamestnávateľom za prácu.⁶⁵ Mzda nesmie byť nižšia ako minimálna mzda, ktorá je najnižšia prístupná výška odmeny za prácu v pracovnoprávnom vzťahu. U zamestnávateľa, kde nie je uzavretá kolektívna zmluva alebo kde nie sú mzdové podmienky v kolektívnej zmluve zjednané, nesmie byť minimálna mzda nižšia ako minimálny mzdový taríf. Najnižšie úrovne mzdy sú odstupňované podľa zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti vykonávaných prác do 8 skupín.

Tabuľka č. 1: Najnižšia úroveň zaručenej mzdy podľa jednotlivých skupín

Skupina prác	Najnižšia úroveň zaručenej mzdy	
	V Kč/hod	V Kč/mesiac

⁶⁵ Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, § 109, ods. 3

1.	50,6	8500
2.	55,9	9400
3.	61,7	10400
4.	68,1	11400
5.	75,2	12600
6.	83	13900
7.	91,7	15400
8.	101,2	17000

Ak nedosiahne mzda alebo plat bez mzdy alebo platu za prácu nadčas, príplatok za prácu vo sviatok, prípadne za nočnú prácu, za prácu v sťaženom pracovnom prostredí a za prácu v sobotu a v nedeľu príslušnú najnižšiu úroveň zaručenej mzdy, je zamestnávateľ povinný zamestnancom poskytnúť doplatok ku mzde vo výške rozdielu medzi dosiahnutou mzdou a príslušnou sadzbou najnižšej úrovne zaručenej mzdy.⁶⁶

Spoločnosť Bílý Sen má všetky potrebné informácie o mzdových právach a podmienkach poskytovania mzdových príplatkov zakotvené v mzdovom predpise, ktorý zostavuje pracovník Oddelenia pre hodnotenie a odmeňovanie každé 3 roky. Pri vydávaní predpisu spolupracuje s riaditeľom ľudských zdrojov a pracovníkom oddelenia finančného účtníctví.

6.8 Mzdové formy

Vo vnútorných predpisoch firmy sú zakotvené zásady pre poskytovanie mzdových foriem.

Konštrukcia mzdového systému spoločnosti Bílý Sen má nasledovnú podobu:

Kategórie pracovníkov	Základná mzda	Doplňkové zložky mzdy
Generálny riaditeľ	časová mzda	podiel na zisku odmena
Vrcholový manažment	časová mzda	prémia za plnenie plánu odmena
Vedúci pracovných skupín	časová mzda	prémia za plnenie plánu

⁶⁶ Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, § 112, ods. 3

		odmena
Administratívny pracovník	časová mzda	príplatok odmena
Obslužný a technický pracovník	úkolová mzda	príplatok odmena
Nekvalifikovaný pracovník	časová/úkolová	odmena

Podiel na zisku spočíva v tom, že sa pracovníkom, ktorí na to majú nárok, vyplácajú čiastky v hotovosti, a to v závislosti na zisku podniku.⁶⁷ Takáto forma mzdy zvyšuje identifikáciu pracovníka s podnikom. Spoločnosť Bílý Sen ponúka podiel na zisku len generálnemu riaditeľovi.

Prémie za plnenie plánu sú vyplácané jednorázovo a to na základe hodnotenia pracovníka vždy keď splnil svoj plán načas a požadovaným spôsobom. Prémia sa vzťahuje len na pracovníkov vrcholového manažmentu a vedúcich pracovných skupín.

Odmeny sa pridelujú s cieľom oceniť mimoriadne pracovné úsilie pracovníkov a neštandardný pracovný úspech. Taktiež sa vyplácajú ako zvýhodnenie zamestnanca za dĺžku pracovného pomeru v podniku, aby sa posilnila jeho stabilizácia.

Príplatky sa vyplácajú zamestnancom ako odmena za prácu v sťažených podmienkach. Najčastejšie sa pracovníkom vyplácajú tieto príplatky:

- Mzda za prácu nadčas – zamestnancovi prináleží najmenej vo výške 25% priemerného zárobku
- Mzda za prácu vo sviatok – prináleží zamestnancovi náhradné voľno v rozsahu práce vykonanej vo sviatok. Za dobu náhradného voľna má nárok na náhradu mzdy vo výške priemerného zárobku.
- Mzda za prácu v sobotu a v nedeľu – zamestnávateľ vyplatí dosiahnutú mzdu a príplatok najmenej vo výške 10 % priemerného zárobku.

⁶⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 594. ISBN 978-80-247-1407-3

6.9 Systém zaměstnaneckých výhod

Ďalším prostriedkom pre odmeňovanie a motiváciu zamestnancov je poskytovanie zamestnaneckých výhod. Zámerom systému výhod je motivovať pracovníkom k dlhodobejšiemu pôsobeniu v podniku a zvýšenie ich spokojnosti.

Spoločnosť poskytuje všetkým svojim zamestnancom tieto výhody:

- Stravné poukážky – zamestnancom sa rozdáva 90 korunové poukážky. Zamestnávateľ prispieva 55% z ich ceny a zvyšok si pracovník hradí sám. Poukážky sú vydávané každý mesiac, na základe odpracovaných dní v predošlom mesiaci
- Poukážky Ticket Compliments – podnik poskytuje zamestnancom poukážky na konci roka vo výške 1000 Kč
- Vianočné prémie – ich výšku navrhujú vedúci oddelení a schvaľuje ich generálny riaditeľ
- Pomoc - pri nečakaných životných situáciách poskytuje podnik individuálnu pomoc, formou poskytnutia voľna s náhradou mzdy
- Zamestnanecká zľava – zamestnanci majú možnosť kúpi podnikových produktov so zľavou
- Vrcholovým manažérom a generálnemu riaditeľovi podnik poskytuje mobilný telefón a notebook na skromné účely
- K forme benefitov patrí aj vzdelávanie, ktoré spoločnosť svojim zamestnancom zabezpečuje

7 Technická funkce

Za zajištění fungování provozů podniku po technické stránce a odpovídající procesy zodpovídají oddělení Technické správy budov a majetku, a IT oddělení. Tyto oddělení spolupracují při pořizování hmotného i nehmotného majetku s finančním oddělením a jejich společný návrh (s veškerými dodanými informacemi) je následně předložen vedení podniku, které má finální rozhodovací pravomoc. V technickém plánu, který oddělení Technické správy budov a majetku každoročně tvoří i na základě podnětů od vedoucích ostatních oddělení, jsou rozepsány veškeré nákupy na daný rok, a plán je také schvalován vedením firmy.

Přehled dílčích funkcí Technické správy budov a majetku:

1. Pořizování hmotných investic
2. Správa a evidence investičního majetku
3. Údržba a opravy investičního majetku

Pořizování hmotných investic

Oddělení Technické správy budov a majetku je zodpovědné za celý proces pořizování hmotných investic. Prvotní impulz přichází od vedení podniku, které na základě své strategie osloví Oddělení Technické správy budov a majetku s pověřením pro přípravu pořízení. V této fázi provádí oddělení sběr informací, které se týkají daného majetku, jsou prozkoumány možnosti na trhu a parametry jednotlivých možných řešení. Při tvorbě plánů už se kalkuluje pro omezený počet vybraných řešení. Kalkulace jsou založeny na zkušenostech zaměstnanců a informacích od dodavatele, které umožňují vyhodnotit efektivitu možné investice. Plán pořízení je průběžně konzultován s finančním oddělením, zejména je podstatný názor finančního oddělení na velikost případných prostředků pro realizaci a případný způsob financování (např. podíl vlastních prostředků a úvěru). Po vypracování plánů jsou tato řešení předložena vedení podniku, a to může jeden z plánů přijmout, nebo si vyžádá změny.

Oddělení Technické správy budov a majetku zajišťuje komunikaci s dodavatelem poté, co je jeden z plánů vybrán a spolupráce navázána. Zadává parametry dodávky a s ním jsou konzultovány případné změny, které by mohly v průběhu realizace vyvstat. Dojednané smlouvy připravené k podpisu jsou předloženy k analýze externímu právníkovi, a posléze podepsány ředitelem. Po pořízení je majetek zapsán do finančních výkazů podniku.

Správa a evidence dlouhodobého majetku

Informační systém umožňuje evidenci veškerého majetku pod svým evidenčním číslem, včetně pracovníka, který za danou položku zodpovídá, a práva daného pracovníka. Údaje jsou propojeny s finančním oddělením, a jsou uschovány data pořízení, data uvedení do provozu, dodavatelé, umístění, způsob i délka odpisování, a případné změny. Oddělení Technické správy budov a majetku vede údaje

o technickém stavu a opravách. Oddělení také každoročně vypracovává celkovou inventarizační zprávu, ve které jsou soupisy o majetku používaném a vlastněném firmou. V tomto soupisu je popsán technický stav, změna oproti minulému stavu a dokladovány prostředky, které byly nebo mají být vyčleněny na opravu. I tyto informace jsou zadány do informačního systému.

Údržba a opravy dlouhodobého majetku

Oddělení správy je zodpovědné za stav majetku, nicméně snaží se přenášet co největší množství zodpovědnosti na jiné subjekty. Stroje a jejich běžná údržba jsou proto ponechány na zaměstnanci, který je danou směnu využívá. Vážnější poruchy mimo kompetenci zaměstnance a údržbářů jsou předány dodavatelské firmě, a následný postup záleží na záručních podmínkách (Viz *Směrnice pro postup při kontrolách a opravách*). Údržbáři zodpovídají za stav provozů a areálu firmy, a spolupracují na opravách strojů.

Zabezpečení areálu je pasivní (překážky pro vstup) i aktivní (členové ostrahy). Podnik nepracuje s nebezpečnými látkami nebo velkými objemy hotovosti, proto považuje za dostatečnou kombinaci plotu, kamer a vrátnice u jediného vchodu. Vrátnice eviduje příjezdy a odjezdy, a má oprávnění k provádění namátkových prohlídek. Na vrátnici sídlí i členové ostrahy, kteří provádí obchůzky po areálu.

Za bezpečnost práce, školení ohledně bezpečnosti práce a za stav pomůcek zodpovídá bezpečnostní technik, který také eviduje veškeré protokoly.

Oddělení Technické správy budov a majetku také zajišťuje outsourcing uklízacích prací. Smlouva je každoročně obnovována, a dbá se na kvalitu provedení i cenu.

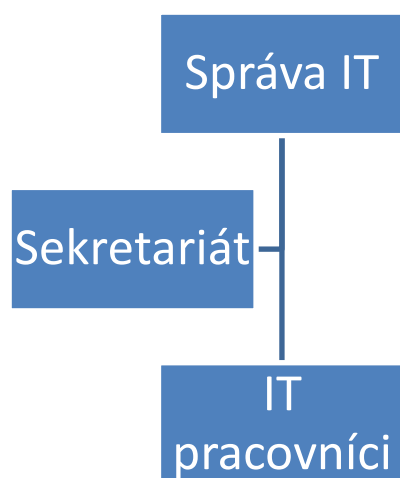
Prodej nadbytečného dlouhodobého majetku

Na základě informace od vedoucího oddělení, že nějaký majetek už není využíván/využitelný, je ve spolupráci s finančním oddělením naplánován prodej či darování. Finální smlouvu sepíše vedoucí Oddělení Technické správy budov a majetku, a odpis zaeviduje finanční oddělení. Postup se řídí podle *Směrnice o vyřazování neupotřebitelného majetku*.

7.1 Správa výpočetní techniky

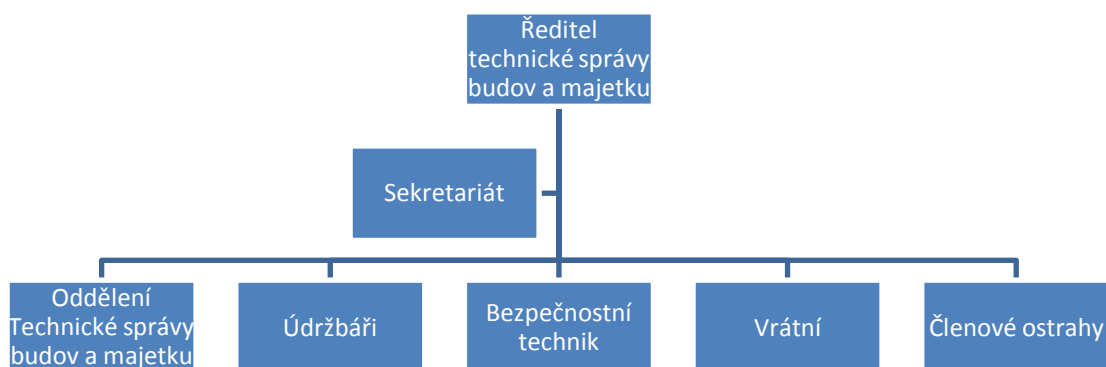
Veškeré procesy související s informačními technologiemi jsou spravovány IT oddělením podniku. Při pořizování výpočetní techniky převezme IT oddělení požadavek a ve spolupráci s finančním oddělením předloží plán pořízení ke schválení. IT oddělení zodpovídá za problematiku software licencí, udržování nejnovější verze software a zálohování. Manipulace s IT vybavením, ať už software nebo hardware, je zaměstnancům mimo IT zapovězena. IT také kontroluje, zda nevyužívají firemní počítače zaměstnanci ke svému užítku, a ověřuje stav při předávání služebních notebooků a mobilů.

Organizace IT Oddělení



V IT oddělení v současné době pracuje 6 zaměstnanců. Vedoucí oddělení, jeho asistent, a čtyři zaměstnanci, kteří se po dvojici střídají ve dvou směnách. Celkem se jedná o

Organizace oddělení Technické správy budov a majetku



V tomto oddělení pracuje ředitel, jeho asistentka, jeden bezpečnostní technik, 4 údržbáři, 4 vrátní a 4 členové ostrahy. Členové ostrahy a vrátní pracují v 12 hodinových směnách. Celkem se pro oddělení Technické správy budov a majetku jedná o 15 lidí.

8 Správní funkce podniku

Do správní funkce společnosti spadají procesy, struktury a vztahy, pomocí kterých správní orgán společnosti dohlíží na činnost exekutivních pracovníků, zvažuje zájmy všech oprávněně zainteresovaných stran a podílí se na tvorbě podnikové strategie s cílem jejich uspokojení.⁶⁸

8.1 Corporate governance

Podle definice OECD znamená corporate governance:

"Postupy a procesy, podle kterých je organizace řízena a kontrolována. Struktura správy společnosti zdůrazňuje rozdělení práv a odpovědnosti mezi různé součásti organizace, jako jsou členové představenstva, manažeři, akcionáři a jiné zainteresované osoby (stakeholders), a stanovuje pravidla a postupy pro rozhodovací procesy".⁶⁹

Společnost Bílý sen, a.s. dodržuje principy uvedené v Kodexu správy a řízení společností, založených na principech OECD, který byl vytvořen v roce 2004 Komisí pro cenné papíry (dále Kodex 2004).⁷⁰ Protože od vzniku Kodexu došlo ke změnám některých právních předpisů, řídí se společnost přednostně platnými právními předpisy ČR.

Principy uvedené v Kodexu 2004 se týkají následujících oblastí:

- Práva akcionářů a klíčové vlastnické funkce
- Spravedlivé zacházení s akcionáři
- Úloha zainteresovaných stran ve správě a řízení společností
- Uveřejňování a průhlednost
- Odpovědnost představenstva a dozorčí rady

Řešení mocenských vztahů a odpovědnost řídicích orgánů

Postavení, odpovědnost a pravomoci řídicích orgánů jsou vymezeny obchodním zákoníkem a stanovami společnosti Bílý sen, a.s.

Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti Bílý sen, a.s. Akcionář se může účastnit valné hromady osobně nebo v zastoupení. Akcionář (nebo jeho zástupce) také může využít tzv.

⁶⁸ J. Klířová, "Corporate governance - správa a řízení společností". Managementpress 2002, str. 13

⁶⁹ European Central Bank, 2004, *Annual Report: 2004*, ECB, Frankfurt, Glossary.

⁷⁰ Komise pro cenné papíry. Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD (2004) [online]

korrespondenčního hlasování a odevzdat svůj hlas předem představenstvu společnosti, a to takovým způsobem, aby bylo možné ověřit jeho totožnost a akcie, s nimiž je spojeno hlasovací právo. Valná hromada rozhoduje hlavně o změně stanov, zvýšení či snížení základního kapitálu, volbě či odvolání členů představenstva, schválení účetní uzávěrky a o dalších otázkách. Valná hromada se koná minimálně jednou do roka, nejpozději však do 6 měsíců od posledního dne účetního období. Podle potřeb se valná hromada může konat častěji.

Představenstvo

Představenstvo společnosti řídí společnost a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nespádají do působnosti valné hromady, anebo dozorčí rady. Členy představenstva volí i odvolává valná hromada na pětileté funkční období. Představenstvo má pět členů, členové si mezi sebou volí předsedu, který je zároveň generálním ředitelem společnosti. Členové představenstva, kteří zavazují společnost, a způsob, kterým tak činí, se zapisují do obchodního rejstříku.

Dozorčí rada

Dozorčí rada kontroluje výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti, má právo nahlížet do všech dokladů a zápisů týkajících se činnosti společnosti. Výsledky své kontrolní činnosti předkládá valné hromadě. Dozorčí rada má šest členů, čtyři členy volí valná hromada a dva členy zaměstnanci společnosti. Členové jsou zvoleni na funkční období pěti let. Pokud to vyžadují zájmy společnosti, svolává dozorčí rada valnou hromadu.

Vrcholový management

V čele společnosti Bílý sen, a.s. stojí generální ředitel, který přímo řídí ředitele jednotlivých oddělení, kterými jsou:

- Výrobní ředitel
- Finanční ředitel
- Marketingový ředitel
- Obchodní ředitel
- Personální ředitel
- Zásobovací ředitel

Schéma vztahů řídicích orgánů společnosti následuje na obrázku.

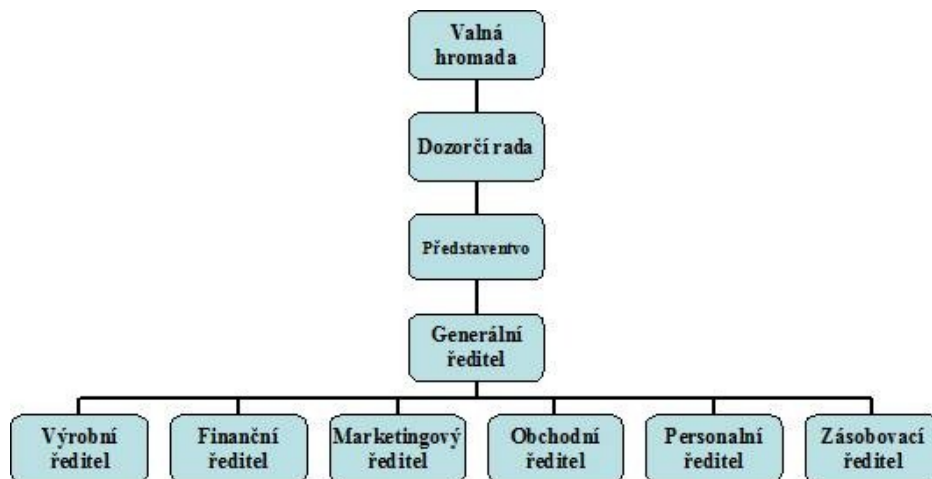


Schéma vedení společnosti Bílý sen, a.s.

Realizace práv akcionářů

Každému akcionáři vyplývají z jeho účasti na základním kapitálu společnosti určitá práva a povinnosti. Zatímco k výkonu jeho práv jej nikdo nemůže nutit⁷¹, je akcionář povinen plnit všechny své povinnosti. Výčet práv a povinností akcionářů je uveden v obchodním zákoníku. Tato práva a povinnosti mohou díky § 158 odst. 2 obchodního zákoníku⁷² rozšířit stanovy společnosti. Stanovy společnosti reflektují principy, uvedené v Kodexu 2004.

Práva akcionářů je možné rozdělit do tří skupin:⁷³

- Majetková práva
- Nemajetková práva
- Menšinová práva

Práva majetková

⁷¹ Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů

⁷² zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

⁷³ POKORNÁ, Jarmila. Subjekty obchodního práva: vybrané problémy. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1997, 379 s. ISBN 80-210-1519-5. s. 111

Základním právem majetkové povahy je právo podílet se na zisku společnosti. Zisk, který je valnou hromadou určen k rozdělení, je rozdělován prostřednictvím dividend: velikost dividendy je určována podílem jmenovité hodnoty akcií akcionáře ke jmenovité hodnotě

akcií všech akcionářů. Stanovy společnosti mohou tento výpočet upravit pouze pro případ prioritních akcií. Dalšími právy jsou právo na podíl na vypořádání (pokud je společnost zrušena a následuje likvidace) a právo disponovat s podílem společnosti – akcionář může disponovat s akciemi jako se svým movitým majetkem.

Práva nemajetková

Základním nemajetkovým právem je právo podílet se na vedení společnosti, jehož součástí je i právo na kontrolu a informace o záležitostech společnosti. Hlasováním na valných hromadách akcionáři volí členy správních orgánů a podílejí se na změnách, týkajících se vedení společnosti. Toto právo může akcionář uplatnit prostřednictvím hlasování na valné hromadě jako nejvyššího orgánu akciové společnosti. K hlasování na ní dochází prostřednictvím akcií tím způsobem, že hlasy akcionářů se určují ve stanovách v návaznosti na akcie nebo jejich nominální hodnotu.

Menšinová práva

Akcionáři mohou požádat představenstvo akciové společnosti o svolání mimořádné valné hromady, aby zařadilo jimi určenou záležitost na pořad jednání valné hromady nebo aby podalo žalobu na splacení emisního kursu akcií proti akcionářům, kteří jsou v prodlení s jeho placením. Také mohou požádat dozorčí radu společnosti o přezkoumání výkonu působnosti představenstva. Na žádost akcionářů je také možné uplatnit právo na náhradu škody, které má společnost vůči členovi představenstva.

Podle zásad uvedených v Kodexu 2004 zachází společnost Bílý sen, a.s. s akcionáři spravedlivě. Spravedlivé zacházení s akcionáři je uvedeno ve stanovách společnosti, nad jejichž dodržováním dohlíží předseda představenstva společnosti a dozorčí rada. Pod tímto spravedlivým zacházením se rozumí, že:

- Se všemi akcionáři stejného druhu je zacházeno stejně.
- Je zakázáno obchodovat na základě důvěrných informací (insider dealing) a zneužívat obchodů se společností ze strany spřízněných osob k jejich vlastnímu prospěchu (abusive self-dealing).

- Členové představenstva, dozorčí rady a vrcholný management jsou povinni sdělit dozorčí radě, zda mají přímý nebo nepřímý zájem nebo zájem ve prospěch třetích osob na transakcích nebo záležitostech, které se přímo týkají.

Vztahy k zainteresovaným subjektům

Mezi zainteresované subjekty patří zejména:

- Zaměstnanci
- Věřitelé
- Dodavatelé
- obchodní partneři
- zákazníci
- vedení podniku (vrcholový management)
- stát a představitelé regionu
- ekologické organizace
- veřejnost a média.

Společnost Bílý sen, a.s. je členem Asociace společenské odpovědnosti. Jako taková dodržuje pravidla společenské odpovědnosti firem. Na první místo klade Bílý sen, a.s. legislativní požadavky. Nad rámec legislativních požadavků pak dobrovolně uplatňuje společensky odpovědné chování. Toto odpovědné chování se projevuje zejména ve třech oblastech – ekonomické, sociální a environmentální.⁷⁴

Ekonomická oblast

Ekonomická oblast se věnuje především transparentnosti firmy a utvářením dobrých vztahů s těmito skupinami: vlastníci a investoři, zákazníci a spotřebitelé, dodavatelé a obchodní partneři, vládní instituce, média.⁷⁵

Mezi aktivity společnosti Bílý sen, a.s. v této oblasti patří především:

V rámci správy firmy:

- Vytvoření a dodržování etického kodexu firmy
- Transparentnost – zveřejňování finančních a dalších informací o firmě tak, aby je zájmové skupiny snadno našly – především na internetových stránkách firmy

⁷⁴ BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky*[online]. 2008

⁷⁵ ORTOVÁ, M. , MARŠÍKOVÁ, K. , ŠVERMOVÁ, P. a ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management*. 2008

- Uplatňování principů dobrého řízení
- Monitorování a měření firemního image
- Odmítání korupce

V přístupu k zákazníkům a spotřebitelům:

- Kvalitní a bezpečné produkty a služby – firma Bílý sen, a.s. dodržuje normy kvality, navíc usiluje o získání a udržení národní značky KLASA u všech svých výrobků, výrobky firmy neobsahují konzervanty a emulgátory, jsou použita pouze přírodní barviva a aroma.
- Zákaznický servis – poprodejní servis, přístup k informacím na webových stránkách
- Zjišťování zpětné vazby – firma Bílý sen, a.s. pravidelně zjišťuje spokojenost zákazníků. Také eviduje stížnosti zákazníků, např. prostřednictvím aplikace na webových stránkách, a aktivně řeší tyto stížnosti

V přístupu k dodavatelům a obchodním partnerům:

- Bílý sen, a.s. zahrnuje politiku společenské zodpovědnosti mezi kritéria při výběru dodavatelů, monitoruje jejich plnění společenské zodpovědnosti a podporuje své partnery v tomto chování.
- Včasné plnění závazků a placení faktur
- Zjišťování zpětné vazby

V přístupu k veřejnosti a médiím:

- Marketingová a reklamní etika – firma dodržuje etický kodex reklamy, vydaný Radou pro reklamu⁷⁶
- Ochrana duševního vlastnictví
- Informace o produktech a postupech – společnost informuje o kvalitě výrobků, jejich složení a výrobních postupech na svých internetových stránkách. Tyto informace jsou pravidelně aktualizovány

Sociální oblast

Sociální oblast se dá dále rozdělit na dvě oblasti – interní prostředí firmy (hlavně zaměstnanci firmy a odbory) a externí prostředí (vztahy s místní komunitou a veřejností).

Aktivity společnosti v interním prostředí:

⁷⁶ RADA PRO REKLAMU. *Etický kodex reklamy* [online]. 2009. vyd. [cit. 2013-20-28]. Dostupné z: http://www.rpr.cz/cz/dokumenty_rpr.php

- Zdraví a bezpečnost – pravidelná školení ohledně bezpečnosti práce, bezpečnostní opatření pro ochranu zaměstnanců
- Vzdělání a rozvoj – v rámci Pánu vzdělávání a rozvoje pracovníků a managementu; individuálně na návrh každého pracovníka .
- Rovné příležitosti – Společnost Bílý sen se snaží zamezit jakékoliv diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců. Na pracovišti podporuje rozmanitost (ženy, starší lidé, etnické menšiny,..)
- Ohodnocení za práci – odpovídající finanční ohodnocení, věrnostní program pro dlouhodobé zaměstnance, podíl na zisku - pro vrcholový management. Společnost pro své zaměstnance pořádá i společenské, sportovní a kulturní akce.
- Zapojení zaměstnanců a komunikace – Společnost podporuje zapojení zaměstnanců do komunikace s vedením společnosti. Každý zaměstnanec může kdykoliv předat svému vedoucímu pracovníkovi návrhy ke zlepšení výkonnosti firmy, případně stížnosti nebo další podněty. Spokojenost zaměstnanců je sledována i pomocí monitorovacích rozhovorů a dotazníků, které zpracovává personální oddělení. Zaměstnanci jsou informováni pomocí speciální sekce webových stránek o volných pracovních místech, o akcích pořádaných společností a dalších relevantních skutečnostech. Společnost komunikuje se zaměstnanci i pomocí nástěnky ve vestibulu společnosti, kterou pravidelně aktualizují pracovníci sekretariátu.

Ve vztazích s místní komunitou a veřejností se společnost soustředí na tyto oblasti:

- Firemní dárcovství (finanční i materiální) – firma Bílý sen podporuje projekt organizace ADRA „Škole krávy, dětem mléko“, který má zajistit přístup k chudým sirotkům z Bangladéše. O tomto projektu Bílý sen informuje na svých stránkách.
- Cílený marketing - Po několik měsíců v roce mohou zákazníci zakoupit mléko od společnosti Bílý sen, na jehož obalu jsou stručné informace o projektu „Škole krávy, dětem mléko“ organizace ADRA. Za každý zakoupený produkt z této speciální řady přispěje společnost Bílý sen 1 korunou tomuto projektu.
- Podpora vzdělávání a firemní dobrovolnictví - Bílý sen se každoročně podílí na „Festivalu zdraví a pohody“⁷⁷ v Brněnském hotelu Santon, a to jak finančními prostředky, tak umožněním firemního dobrovolnictví svým zaměstnancům.

Enviromentální oblast

V ekologické oblasti se Bílý sen snaží zejména snížení negativního dopadu své činnosti n životní prostředí:

⁷⁷ <http://www.festivalzdraviapohody.cz/>

- Odpady a recyklační program – společnost třídí odpady a sbírá recyklovatelný odpad, jako jsou papíry, plasty, cartridge do tonerů apod. Společnost se snaží podporovat i zaměstnance ve třídění odpadu, v prostorách společnosti jsou kontejnery na různé druhy odpadu, například na použité baterie nebo hliník, které mohou zaměstnanci využít a o jejichž odvoz se společnost stará. Ve společnosti probíhá neustálá snaha o minimalizaci odpadů při výrobním procesu.
- Úspora energie/vody – společnost instalovala ve svých prostorách zařízení na úsporu vody. K úspoře energie dochází díky důkladné izolaci budov společnosti a zařízení na regulaci topení.
- Balení a přeprava – společnost klade důraz na použití takových obalů, které jsou recyklovatelné a šetrné k přírodě.
- Enviromentální program – společnost na svých internetových stránkách poskytuje informace o své environmentální politice, pro své zaměstnance pořádá environmentální školení a přijímá a zpracovává návrhy na zlepšení environmentální politiky firmy, a to jak od zaměstnanců, tak od dalších stakeholderů. Školení a přijetí návrhů zajišťuje personální oddělení.

Procesy zveřejňování informací

Pro společnost Bílý sen je komunikace se zainteresovanými osobami velmi důležitá. Ke zveřejňování informací používá tyto kanály:

- **Internetové stránky společnosti**

Jsou určeny všem skupinám zainteresovaných osob (akcionáři, zaměstnanci, veřejnost, média a další). Internetové stránky poskytují informace o aktuálním sortimentu, složení výrobků, jejich zpracování a distribuci. Pro případné dotazy ohledně výrobků je na stránkách vytvořena aplikace, umožňující zájemcům vložit dotaz přímo na stránky společnosti. Dále informují o společenských a dalších událostech spojených se společností, o projektech, na nichž se společnost podílí, o společenské odpovědnosti firmy a podobně. Jsou zde informace o vedoucích pracovnících společnosti včetně kontaktů. Na stránkách společnosti jsou ke stažení dokumenty jako výroční zprávy společnosti, aktuální katalog zboží, etický kodex firmy, organizační řád. V sekci pro zaměstnance mohou zaměstnanci najít pro ně relevantní informace, například o akcích pořádaných pro zaměstnance, možnosti dalšího vzdělávání ve firmě, možnosti firemního dobrovolnictví, o struktuře a vedení podniku a další. Za obsah stránek je zodpovědný vedoucí sekretariátu, technicky stránky zajišťuje IT oddělení.

- **Facebook**

Tento způsob uveřejňování informací je cílen na širokou veřejnost. Pomocí svého facebookového profilu společnost prezentuje převážně svoje výrobky a dále společenské akce společnosti a projekty, na nichž se podílí. Facebookový profil umožňuje přímý kontakt spotřebitele se společností, proto je jeho obsah pravidelně aktualizován sekretariátem a podněty spotřebitelů jsou vyhodnocovány. Na facebookovém profilu se objevují například ankety, týkající se nových příchutí produktů nebo oblíbenosti stávajících produktů.

- **Nástěnka ve vestibulu podniku**

Nástěnka je určena pro zaměstnance firmy. V hlavním vestibulu firmy se objevují podobné informace, jako v sekci internetových stránek pro zaměstnance. Cílem nástěnky je, aby se informace dostaly ke všem zaměstnancům bez toho aniž by museli pravidelně sledovat internetové stránky. Nástěnku aktualizují pracovníci sekretariátu.

- **Výroční zpráva**

Výroční zpráva je určena primárně akcionářům společnosti a obchodním partnerům. Informuje o činnosti společnosti za uplynulý fiskální rok. Na vytvoření výroční zprávy spolupracuje tým vytvořený ze zástupců všech oddělení. Kromě povinných částí výroční zprávy obsahují výroční zprávy společnosti Bílý sen i úvodní slovo ředitele společnosti, informace o aktivitách týkajících se společenské odpovědnosti firmy a dárcovství společnosti.

- **Katalog zboží**

Katalog je primárně určen pro odběratele společnosti. Nabízí přehled aktuálních produktů. Katalog zboží je ke stažení v elektronické podobě na internetových stránkách. Krom toho je hlavním odběratelům zasílán i v papírové podobě, a to jednou za půl roku, a nebo při významných změnách cen či produktů. Pro nejaktuálnější informace je vždy možné stáhnout elektronický katalog, ve kterém je každá změna aktualizována bezprostředně. Katalog v papírové podobě mají k dispozici také obchodní zástupci, kteří dostávají aktuální katalogy v podobném intervalu, jako hlavní odběratelé. Obchodní zástupci mají také informace o krátkodobých změnách zboží, akčních nabídkách, množstevních slevách či slevách pro stálé zákazníky.

Úpravy katalogu má na starosti obchodní oddělení, realizaci aktualizace potom IT oddělení.

8.2 Organizace, plánování a kontrola

Sestavení podnikové strategie

Strategický plán je v podniku Bílý sen vytvářen jednou za pět let, v případě potřeby je jednou za rok aktualizován. Strategický plán vychází z analýzy očekávaného vývoje poptávky, analýzy trhu a interní

analýzy společnosti. Podniková strategie vzniká v útvaru pro strategické plánování a každoročně ji schvaluje Valná hromada. Strategický plán navazuje na vize společnosti, a to: vytváření zdravých, kvalitních a ekologických produktů.

Tvorba organizačních struktur

Jedním ze základních vnitřních předpisů společnosti je Organizační řád, který upravuje organizační strukturu ve společnosti, působnost jednotlivých útvarů, pravomoci a odpovědnost vedoucích pracovníků, jejich úkoly a metody práce.⁷⁸ Organizační řád zpracovává představenstvo společnosti a schvaluje jej dozorčí rada a ředitelé oddělení.

Změny ve struktuře podniku jsou projednávány podle umístění v řídicích úrovních. Změny týkající se představenstva společnosti navrhuje a schvaluje dozorčí rada, změny týkající se ředitelů oddělení a zásadní organizační změny řeší představenstvo společnosti, změny v oblastech pod řediteli jednotlivých oddělení projednává dotyčné oddělení a schvaluje jeho ředitel.

Tvorba podnikové dokumentace

Dokumentace ve společnosti Bílý sen se dělí následovně⁷⁹:

- Systémová dokumentace řízení
 - základní dokumenty společnosti (stanovy, organizační řád, pracovní řád, podpisové vzory, archivační a skartační řád)
 - Systémové dokumenty: příručka kvality, směrnice a normy

- Operativní dokumentace
 - sdělení kolektivních orgánů vedení a vrcholového managementu o svých rozhodnutích
 - příkazy vrcholového managementu
 - zápisy z porad managementu různých úrovní
 - zdokumentované úlohy a dokumenty související s jejich řešením

- Pracovní dokumentace

⁷⁸ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Nakladatelství CH Beck, 2009.

⁷⁹ SLAVICKÝ, Marek Slavický. Řízení podnikové dokumentace. *IT SYSTEM* [online]. 2000, č. 12

- metodické návody, pravidla, instrukce a další, popisují, jakým způsobem je třeba uskutečňovat podnikové procesy a jakým způsobem se zaznamenávají výsledky uskutečněných procesů
- Procesní dokumentace
 - Záznamy vznikající po dobu realizace všech podnikových procesů. Jsou zaznamenány na předem určených formulářích a v souladu se stanovenými pravidly
- Korespondence:
 - externí - komunikace se zákazníky, dodavateli, obchodními partnery, konkurencí, státními, kontrolními a jinými orgány apod
 - interní dokumentace- jednotlivé podnikové útvary nebo zaměstnanci komunikují mezi sebou

Pro tvorbu a údržbu podnikové dokumentace v elektronické podobě používá společnost systém SAP. Uživatelé společnosti mají různá přístupová práva k dokumentům, podle postavení v podniku.

Správu programu SAP má na starosti oddělení IT, obsah dokumentů do programu vkládá pracovník archivace a spisové služby. Tomu jsou také předávány veškeré písemnosti a další podniková dokumentace oproti předávacímu protokolu. Zaměstnanci jsou povinni předávat dokumentaci svým nadřízeným, za předání pracovníkovi archivace a spisové služby jsou odpovědní ředitelé oddělení.

Kontrola realizace podnikových záměrů

Úkolem kontroly je působit předběžně, vést osoby, které jsou předmětem dohledu, k jednání odpovídajícímu předpisům, ale také působí následně – hledá odchylky reality od vymezených požadavků.⁸⁰Kontrola se týká všech procesů, které ve společnosti probíhají.

Způsoby kontroly ve společnosti Bílý sen:

- Externí audit – je prováděn subjekty nezávislými na firmě; finanční audit, audit certifikátů ISO
- Interní audit – je prováděn pracovníky oddělení controllingu, nezávislými na kontrolovaných činnostech.
 - Systémový audit – kontrola dokumentace
 - Postupový audit – kontrola respektování dokumentace v procesech

⁸⁰ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika-4. aktualizované a rozšířené vydání*. GRADA Publishing as, 2007.

- Běžná vnitřní kontrola – Je prováděna managementem, probíhá neustále jako kontrola řádného plnění úkolů
- Controlling – Pracovníci controllingu provádějí v pravidelných intervalech jedenkrát za měsíc porovnání reálného průběhu a rozpočtu, zjišťuje příčiny odchylek
- Automatická kontrola – správný průběh procesů je automaticky kontrolován příslušnými pracovníky

Fáze průběhu kontrolní činnosti⁸¹:

- Určení předmětu kontroly
- Získání a výběr informací pro kontrolu
 - Primární (získání informace skrze pozorování)
 - Sekundární (získání informace zprostředkovaně)
- Zhodnocení kontrolovaného – srovnání kontrolovaného s předem stanovenými kritérii
- Závěry z kontroly a případné návrhy opatření
- Zpětná kontrola – prověřuje účinnost přijatých opatření

8.3 Vedení účetnictví a účetní výkaznictví

Součástí obchodního akciové společnosti vedení je hlavně zabezpečení řádné, mimořádné, konsolidované popř. mezitímní účetní uzávěrky a návrhu na rozdělení zisku či úhrady ztráty společnosti.⁸²

Vedení účetních záznamů

Bílý sen má jako akciová společnost ze zákona povinnost vést účetnictví v plném rozsahu. Krom právních předpisů, kterými se řídí, má Bílý sen ještě interní směrnice, týkající se vedení účetnictví. Tyto směrnice upravují oceňovací metody, metody odpisu, účtový rozvrh, oběh účtových dokladů, podrozvahové účty a vnitropodnikové účetnictví.

Společnost Bílý sen vede účetnictví ve dvouokruhové formě.⁸³ Tuto formu tvoří dva relativně nezávislé okruhy účetnictví: nákladové a finanční. Spojení mezi oběma okruhy zabezpečují spojovací účty.

⁸¹ MALÝ, Milan; THEODOR, Michal; PEKLO, Jaromír. *Řízení a správa společností*. Oeconomica, 2002.

⁸² DĚDIČ, Jan, et al. *Akciové společnosti*. 6., přepracované vydání. Praha: CH Beck, 2007.

⁸³ HRADECKÝ, Mojmir; LANČA, Jirí; ŠIŠKA, Ladislav. *Manažerské účetnictví*. Grada Publishing as, 2008.

- Finanční účetnictví sleduje všechny vztahy podniku se subjekty v jeho okolí. Probíhá na účtech třídy 0-7.
- Nákladové účetnictví sleduje procesy uvnitř firmy. Probíhá na účtech třídy 8 a 9

Pro realizaci účetnictví používá Bílý sen software POHODA od firmy Stormware, s.r.o., který umožňuje v reálném čase podat vypovídající přehled o stavu společnosti. Účetnictví vede podnik částečně decentralizovaným systémem, hlavní odpovědnost za vedení účetnictví má účetní oddělení, které je součástí finančního oddělení. Účetní oddělení také konkretizuje účetní metody, způsoby oceňování a odpisování, postup tvorby a použití opravných položek apod. Některé agendy jsou pod správou jiných útvarů. Přehled těchto agend je v následující tabulce.

Účetní agendy ve společnosti

Účetní agenda	Obsah agendy	Organizační jednotka
Prodej zboží	Evidence obchodních partnerů, evidence cen produktů, tržby z prodeje produktů	Obchodní oddělení
Zásoby	Inventarizace skladových zásob, evidence nákupu a spotřeby materiálu, skladových zásob	Oddělení zásobování
Dlouhodobý majetek	Evidence pořízení a vyřazení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, technické zhodnocení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, výpočet odpisů	Oddělení účetnictví
Mzdy	Vedení mzdových záznamů, výpočet mezd a dalších složek mezd, výpočet odvodů	Personální oddělení
Platební styk	Platební styk, pokladna – příjmy a výdaje, evidence pohledávek a závazků	Finanční oddělení
Daňové záznamy	Vedení daňových záznamů	Finanční oddělení, personální oddělení
Kalkulace a rozpočty	Kalkulace vlastních a úplných nákladů produktů, tvorba vnitropodnikových rozpočtů	Oddělení controllingu, Finanční oddělení, jednotlivé útvary
Ekonomické informace a analýzy	Analýzy ekonomických informací, vnitropodnikový reporting	Finanční oddělení
Všeobecné účetnictví	Vedení účetních knih, centralizace účetních informací, sestavení účetních uzávěrek	Oddělení účetnictví
Vnitropodnikové zúčtování	Evidence vnitropodnikových cen, vnitropodnikové účtování mezi útvary ve druhém účetním okruhu	Finanční oddělení
Manažerské účetnictví	Tvorba vnitropodnikových cen, oceňování výkonů jednotlivých útvarů	Finanční oddělení

Účetní závěrka a externí výkaznictví

Jako akciová společnost musí Bílý sen sestavovat účetní uzávěrku v plném rozsahu, závěrka musí být ověřena auditorem a zveřejněna. Účetní závěrku společnosti vytváří finanční oddělení, po jejím ověření auditorem je předkládána akcionářům na valné hromadě a zveřejněna.⁸⁴

Účetní závěrka u společnosti Bílý sen obsahuje:

- Rozvahu (bilanci) v plném rozsahu
- Výkaz zisků a ztrát (výsledovku)
 - V druhovém členění (v plném rozsahu)
 - V účelovém členění (v plném rozsahu)
- Přehled peněžních toků
- Přehled o změnách vlastního kapitálu
- Přílohu k účetní závěrce
 - Obecné údaje o podniku (název, právní forma, hlavní činnosti apod.)
 - Informace o použitých účetních metodách, obecných účetních zásadách a způsobech oceňování
 - Doplnující informace k rozvaze

8.4 Správní činnosti

Právní služba

Právní služba je soubor procesů, které evidují a předávají právní informace, zajišťuje realizaci obsahu a požadavků právních norem v podnikové praxi.⁸⁵ Právní služby v podniku zajišťuje primárně podnikový právník, který spadá pod oddělení sekretariátu. Složitější právní záležitosti jsou realizovány skrze externí advokátní kancelář.

Mezi povinnosti podnikového právníka patří:

- Vedení právní agendy
- Zpracovávání a přopomínkování právních dokumentů (obchodních smul apod.)
- Pracovní řád a jiné vztahy k zaměstnancům
- Kontrola dodržování požadavků právních norem
- Zajištění právní podpory projektů a procesů probíhajících v podniku

⁸⁴ RYNEŠ, Petr. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka 2012*. Anag, 2011.

⁸⁵ BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 96 s. ISBN 8021039604.

Skrze externí advokátní kancelář jsou zajišťovány především tyto služby:

- Zastupování podniku v právních sporech, konkursních řízeních apod.
- Vymáhání pohledávek
- Vypracování právních rozborů a posudků
- Sepisování žalob a jiných dokumentů
- Permanentní právní dohled nad záležitostmi klienta

Agendy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany

Agenda bezpečnosti při práci se zabývá prevencí nehod a snaží se minimalizovat ztráty a škody z nich plynoucí osobám i majetku.⁸⁶ Bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků a veřejnosti má pro společnost Bílý sen prvořadý význam, který má přednost před prospěchem organizace.

Agenda je zajišťována štábním útvarem BOZP, který je řízen přímo generálním ředitelem. Útvar BOZP vytváří a aktualizuje Směrnice BOZP a Směrnice PO. Každoročně provádí útvar BOZP audit ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, který má zjistit, nakolik jsou Směrnice BOZP a PO účinné a využívané v praxi. Bílý sen se účastní programu „Bezpečný podnik“⁸⁷ Státního úřadu inspekce práce. V tomto programu získává na tři roky podnik certifikát, který dokazuje, že systém BOZP v podniku je zaveden a funkční v praxi. Úkolem útvaru BOZP je zajišťovat, aby byla v podniku zachována takto vysoká úroveň BOZP po celou dobu.

Útvar BOZP zajišťuje pravidelná školení pracovníků, týkajících se předpisů k zajištění bezpečnosti, bezpečnostní techniky a hygieny práce. Tato školení jsou organizována ve spolupráci s Personálním oddělením. Stejně jsou organizována i školení požární ochrany, kde se každý pracovník musí seznámit s požárním řádem a poplachovými směrnici. Personální oddělení dohlíží na to, aby každý pracovník nejméně jednou za rok absolvoval školení o BOZP a PO. Po každém školení stvrdí účastník svoji účast podpisem v knize BOZP a v knize PO.

Mezi činnosti pracovníků BOZP také patří vyšetřování nehod, sepisování protokolů a navrhování preventivních opatření.

Pojistná agenda

Pojistná agenda je hlavním nástrojem řízení podnikového rizika, který přenáší řešení rizik na jinou instituci (pojišťovnu). Realizace této agendy je v podniku Bílý sen prováděna decentralizovaným způsobem to znamená, že jednotlivé pojistné agendy mají na starosti věcně příslušná oddělení.

⁸⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing as, 2007.

⁸⁷ <http://www.suip.cz/bezpecnost-prace/bezpecny-podnik/>

Náš zákon rozlišuje dvě formy pojištění – zákonné a smluvní.

- Zákonné – vzniká bez pojistné smlouvy
 - pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání – zajišťuje Personální oddělení
- Smluvní
 - Povinně smluví - jeho sjednání ukládá společnosti zákon
 - Pojištění odpovědnosti za škodu – zajišťuje Oddělení technické správy budov a majetku
 - Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem motorového vozidla (povinné ručení) – oddělení Zásobování
 - Dobrovolně smluvní – je sjednáváno společnostmi na komerční bázi
 - Pojištění odpovědnosti za výrobek – zajišťuje Technická správa budov a majetku
 - Pojištění majetku – zajišťuje Technická správa budov a majetku
 - Pojištění finančních ztrát (pojištění úvěru, pojištění přerušení provozu, pojištění právní ochrany..) – zajišťuje Sekretariát generálního ředitele

Spisová a archivní služba

Příjem, oběh, vyřizování, podpisování, odesílání a ukládání písemností společnosti Bílý sen upravuje Spisový řád. Průběh skartačního řízení upravuje skartační plán.⁸⁸

Archiv a spisovna společnosti Bílý sen jsou umístěny v suterénu administrativní budovy. Spisy a archiválie jsou fyzicky uchovávány v klimatizovaném prostoru s pojízdnými archivačními regály. Spisy jsou od archiválií fyzicky odděleny přepážkou v místnosti. Společnost Bílý sen také uchovává část dokumentů v elektronické podobě, tyto jsou, jakmile se stanou archiváliemi, také uchovávány. Jejich archivaci technicky zajišťuje oddělení IT.

Správu spisovny a archivu má na starosti oddělení sekretariátu – pracovník archivu. Do jeho působnosti spadají následující úkony:

- Spisová služba (Příjem, oběh, vyřizování, podpisování, odesílání a ukládání písemností včetně případné skartace)
- Výběr, evidence a třídění archiválií
- Ochrana archiválií
- Zpracování osobních údajů pro účely archivace

⁸⁸ ÚVOD, I. Spisová služba – důležitý aspekt právní a ekonomické ochrany organizace. *Bezpečnost v podmínkách organizací a institucí ČR*, 98.

Příjem, evidence a výdej písemností společnosti Bílý sen probíhá skrze Sekretariát. Přijaté písemnosti (listy, dokumenty, faxy, emaily a pod) předává pracovník sekretariátu vždy v poslední den pracovního týdne, a to nejpozději jednu hodinu před koncem pracovní doby pracovníka archivu, oproti předávacímu protokolu.

Za ostatní dokumenty, jejichž oběh upravuje spisový řád, jsou odpovědní pracovníci, v jejichž držení se dokument nachází, a to až do předání dokumentu pracovníkovi archivu oproti podpisu na předávacím protokolu.

9 Přílohy

9.1 Grafický návrh vybraných procesů

Schéma č. 1: Plánování nákupu

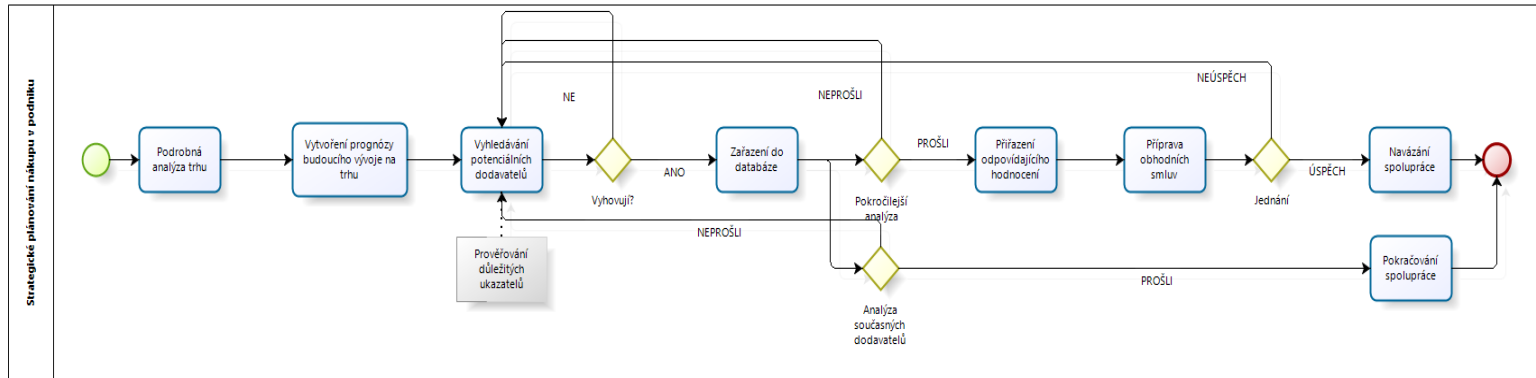


Schéma č. 2: Realizace nákupu

Powered by
bizagi
Modeler

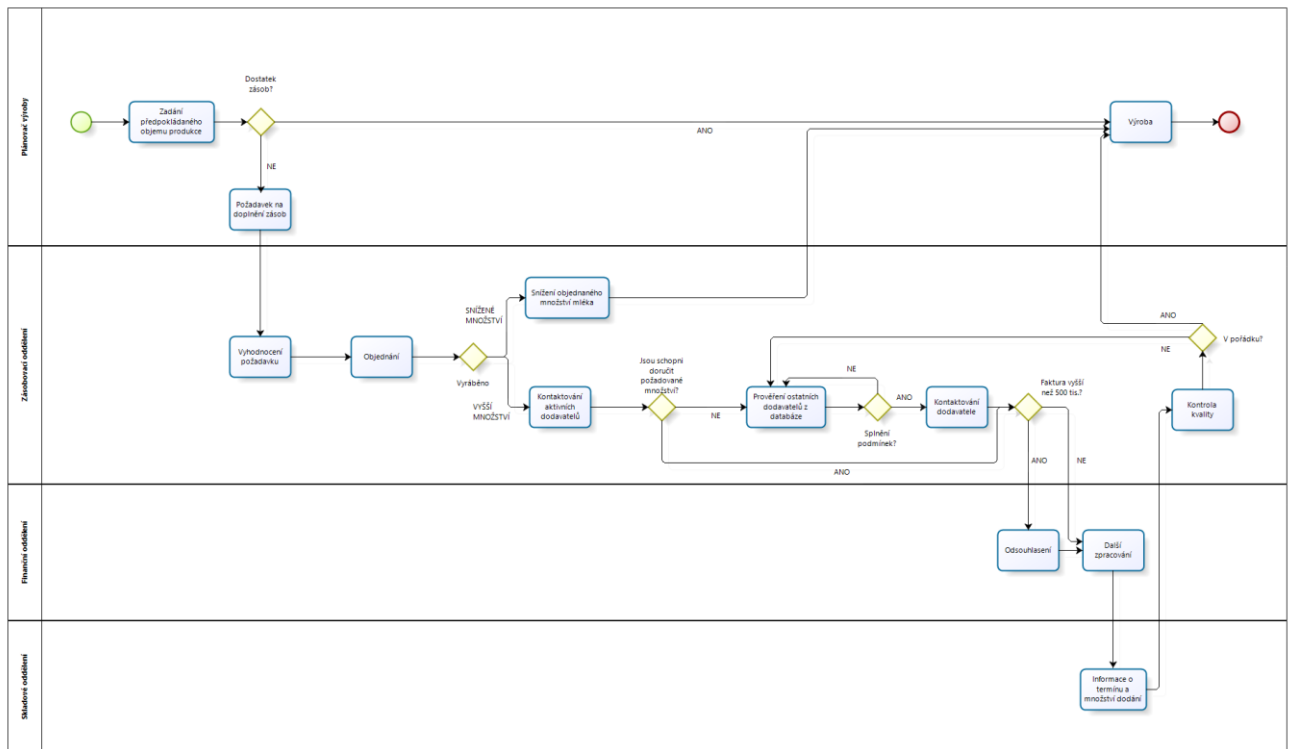
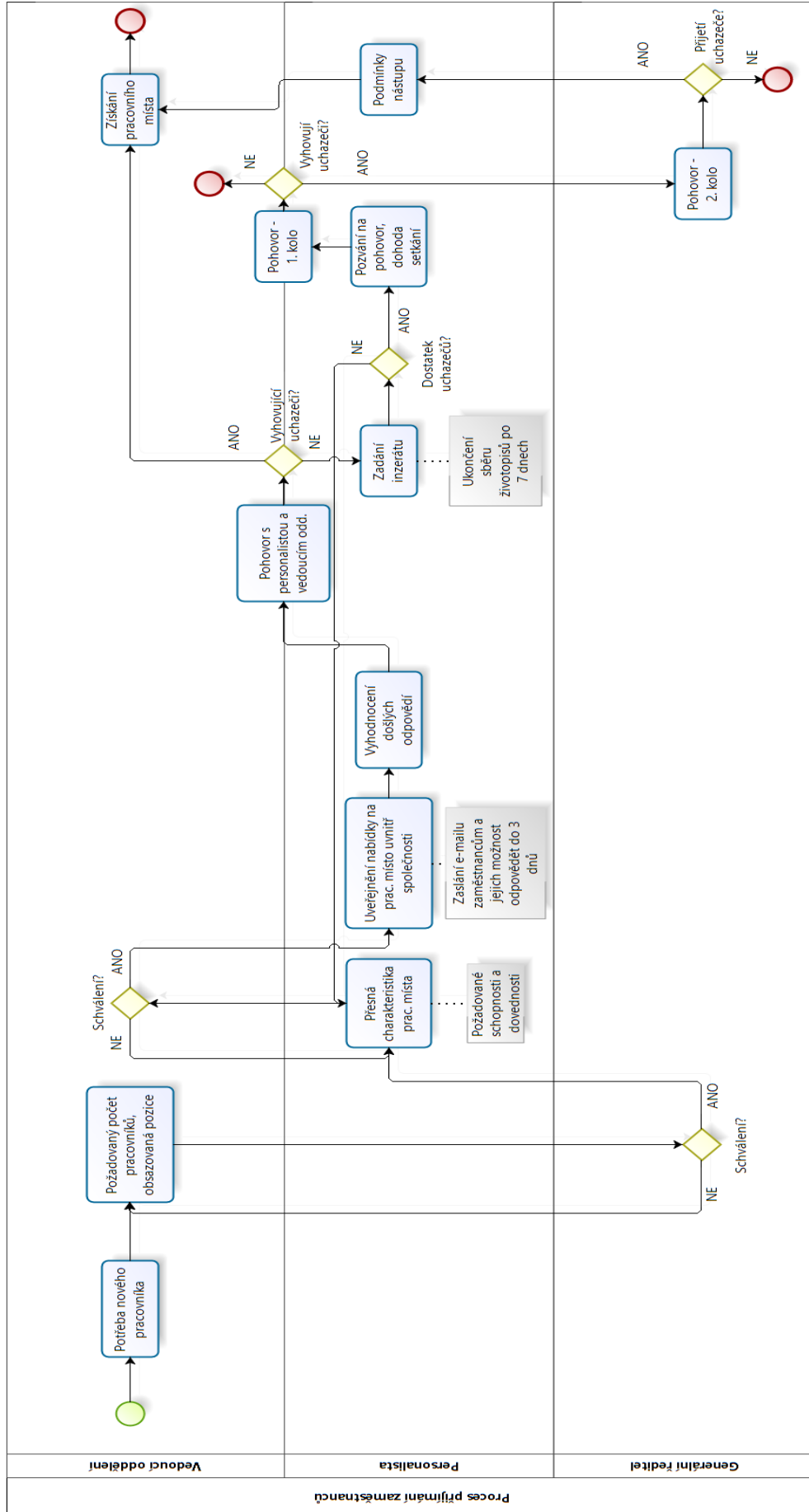
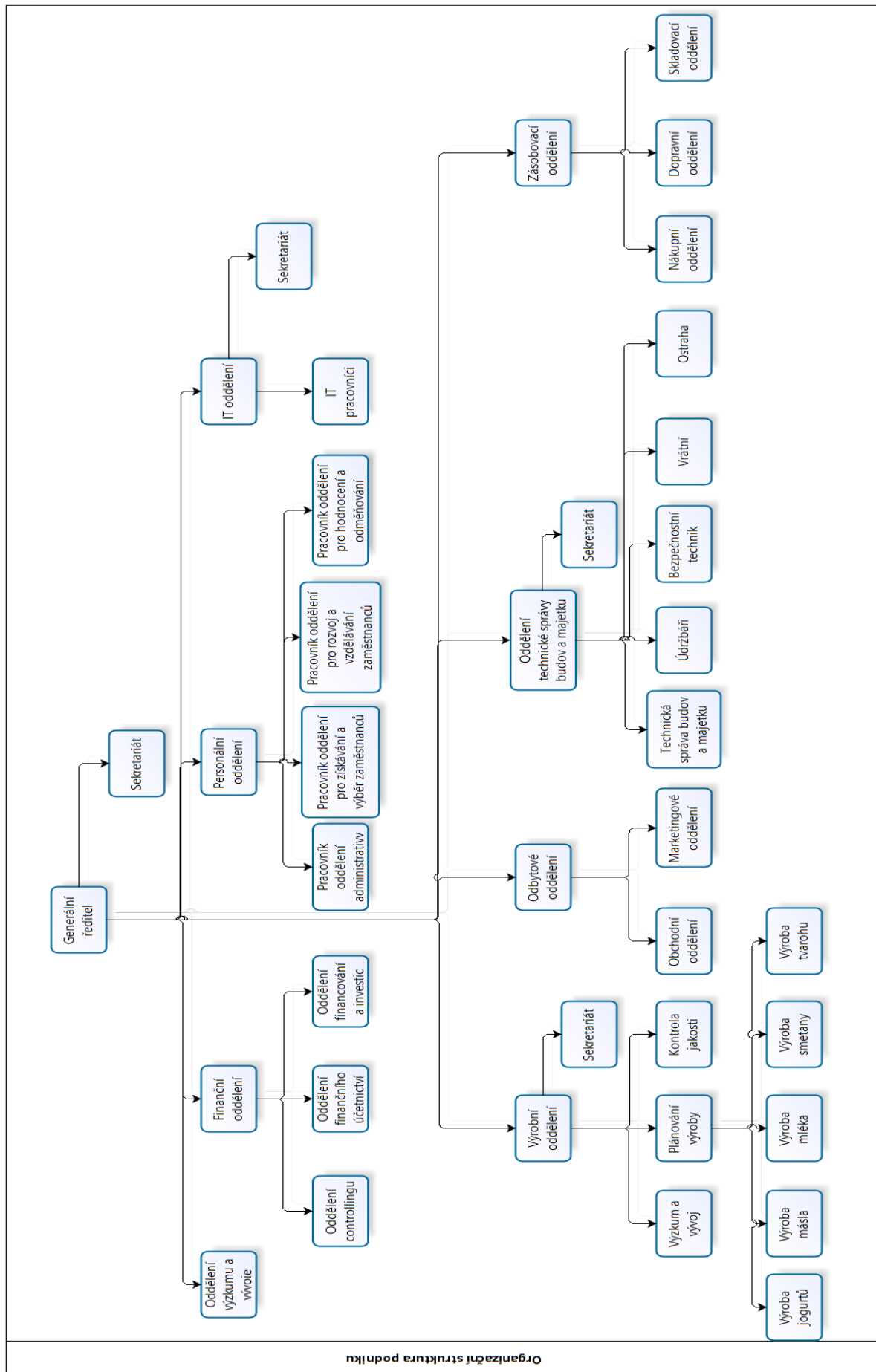


Schéma č. 3: Proces přijímání zaměstnanců

Powered by
bizagi
Modeler



9.2 Organizační schéma



9.3 Vyhlášky pre oblast výrobnjej funkcie

- 296/1997 Sb. MZd: vyhl., stanoví pravidla pro výběr epidemiologicky rizikových skupin potravin
- 329/1997 Sb. (aktuální znění, účinné od 1.1.2001) MZ: vyhl., provádí § 18 písm. a), d), h), i), j) a k) zákona č. 110/1997 Sb.
- 330/1997 Sb. (aktuální znění, účinné od 1.7.2003) MZ: vyhl., provádí § 18 písm. a), d), j) a k) zákona č. 110/1997 Sb.
- 331/1997 Sb. (aktuální znění, účinné od 1.1.2001) MZ: vyhl., provádí § 18 písm. a), d), h), i), j) a k) zákona č. 110/1997 Sb.
- 333/1997 Sb. (aktuální znění, účinné od 1.8.2012) MZ: vyhl., provádí § 18 písm. a), d), h), i), j) a k) zákona č. 110/1997 Sb.
- 335/1997 Sb. (aktuální znění, účinné od 28.10.2013) MZ: vyhl., provádí § 18 písm. a), d), h), i), j) a k) zákona č. 110/1997 Sb.
- 262/2000 Sb. (aktuální znění, účinné od 1.8.2010) MPO: vyhl., zajišťuje jednotnost a správnost měřidel a měření
- 328/2000 Sb. (aktuální znění, účinné od 15.9.2012) MPO: vyhl., o způsobu zhotovení některých druhů hotově baleného zboží
- 490/2000 Sb. (aktuální znění, účinné od 1.2.2007) MZd: vyhl., o rozsahu znalostí a dalších podmínkách k získání odborné způsobilosti v některých oborech ochrany veřejného zdraví
- 38/2001 Sb. (aktuální znění, účinné od 1.5.2011) MZd: vyhl., o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmy
- 77/2003 Sb. (aktuální znění, účinné od 1.11.2013) MZ: vyhl., stanoví požadavky pro mléko a mléčné výrobky, mražené krémy a jedlé tuky a oleje
- 211/2004 Sb. (aktuální znění, účinné od 1.12.2005) MZ: vyhl., o metodách zkoušení a způsobu odběru a přípravy kontrolních vzorků
- 212/2004 Sb. (aktuální znění, účinné od 27.5.2004) MZ: vyhl., o stanovení zásob a způsobu jejich ohlašování Státní zemědělské a potravinářské inspekci

9.4 Predpisy pre oblast' zásobovacej funkcie

A. Obecne závazné predpisy

Zákon č.513/1991 Sb., Obchodní zákonník

Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákonník

Zákon č.13/1997 Sb., O pozemních komunikacích

Zákon č. 477/2001 Sb., O obalech ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 185/2001 Sb., O odpadech

Zákon č. 526/1990 Sb., O cenách

Zákon č 102/2001 Sb., ČR obecné bezpečnosti výrobků

Směrnice

Směrnice pro zadávání zakázek

Směrnice pro nákup režijního materiálu

Směrnice pro nákup strategických vstupů

9.5 Předpisy pro oblast technické funkce

A. Obecně závazné právní předpisy

Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví

Zákon č. 40/1964 Sb. Občanský zákoník.

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích

Zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu

B. Směrnice

Směrnice pro přípravu, realizaci a financování investičních akcí

Směrnice údržby vlastního zařízení

Směrnice inventarizace majetku a závazků

Směrnice o vyřazování neupotřebitelného majetku

Směrnice pro postup při kontrolách a opravách

Směrnice pravidel práce v podnikové počítačové síti

10 Použitá literatura

Literatura k výrobní funkci

[1] BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 96 s. ISBN 8021039604.

[2] Gustav Tomek, Věra Vávrová. *Řízení výroby*. Vyd. 1. Praha : Grada, 1999. ISBN : 80-7169- 578-5

[3] SYNEK, Miloslav, a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, str. 479. ISBN 80-7179-736-7.

Internetové zdroje

[4] Agroporadenstvo [online]. c2013 [cit. 2013-11-08]. Dostupné na WWW <<http://www.agroporadenstvo.sk/zv/hd/chovhd08.htm?start>>.

[5] O potravinách [online]. c2013 [cit. 2013-11-08]. Dostupné na WWW:<<http://www.opotravinach.sk/sciences/view/KONZUMN%C3%89%20mlieko>>.

[6] Mlieko [online]. c2013 [cit. 2013-11-08]. Dostupné na WWW:<http://www.mlieko.sk/odstred_m.php>.

[7] Gastro [online]. c2013 [cit. 2013-11-08]. Dostupné na WWW: <http://www.gastroprincipal.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=102:mlieko-a-mliečne-vyroby&catid=82:mlieko-a-syry&Itemid=94>.

[8] Hygienické požiadavky na predaj mlieka [online]. c2013 [cit. 2013-11-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.predajzp-sm.sk/index.php?content=2>>.

[9] Portál verejnej správy [online]. c2013 [cit. 2013-11-08]. Dostupné na WWW: <<http://portal.gov.cz>>.

[10] Potraviny info [online]. c2013 [cit. 2013-11-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.potravinyinfo.cz>>.

[11] Spoločnosť TIK Slovakia [online]. c2013 [cit. 2013-11-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.tikslovakia.sk/index.php?doc=5&cat=2>>.

Předpisy pro oblast odbytové funkce

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích

Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech

Zákon č. 124/2002 Sb., zákon o platebním styku

zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech

Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách

Zákon č. 102/2001 Sb. ČR, o obecné bezpečnosti výrobku

Zákon č. 59/1998 Sb. ČR o zodpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku

Zákon č. 22/1997 Sb. ČR, o technických požadavcích na výrobky

Literatura pro odbytovou funkci

BLAŽEK, L., LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno MU, 2006. 97 s. ISBN 80-210-3960-4.

JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring Business Strategy*. London : Pearson Education, 2010. ISBN 02-7373-155-6

WOHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Literatura k ekonomické funkci

[1] BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 96 s. ISBN 8021039604.

[2] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplněné vyd. Brno: Computer Press, 2001, 220 s. ISBN 8072265628.

[3] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 9788086929262.

[4] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 9788024730240.

[5] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 9788024731582.

[6] SUCHÁNEK, Petr. Finanční management. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 127 s. ISBN 9788021042773.

[7] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, v, 154 s. ISBN 9788025118306.

[8] DOYLE, David P. Strategické řízení nákladů. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2006, 227 s. ISBN 8073571897.

Internetové zdroje

[9] Analýza nákladů a přínosů. *Management mania* [online]. 2011 [cit. 28.10.2013] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-nakladu-a-prinosu-cba-cost-benefit-analysis>

[10] Finance – náklady. *Podniková ekonomika*. [online]. 2009 [cit. 28.10.2013] Dostupné z <http://www.podnikova-ekonomika.cz/finance-naklady>

[11] Účetnictví a mzdy. *Studentské*. [online]. 2013 [cit. 28.10.2013] Dostupné z: <http://ucetnictvi-mzdy.studentske.cz/2008/06/propotov-kalkulace.html>

Literatura k personálnej funkcii

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 856. ISBN 978-80-247-1407-3

[2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 559. ISBN 978-80-7400-347-9.

[3] FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. s. 461. ISBN 80-7226-515-6.

[4] Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce

Literatura k technické funkci

[1] BLAŽEK, L., LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno MU, 2006. 97 s. ISBN 80-210-3960-4.

[2] KUPKOVIČ, M. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint, 1999.

[3] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2002, kapitola 16.

Literatura ke správní funkci

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing as, 2007.
- [2] BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 96 s. ISBN 8021039604.
- [3] DĚDIČ, Jan, et al. *Akciové společnosti*. 6., přepracované vydání. *Praha: CH Beck*, 2007.
- [4] HRADECKÝ, Mojmir; LANČA, Jiří; ŠIŠKA, Ladislav. *Manažerské účetnictví*. Grada Publishing as, 2008.
- [5] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Nakladatelství CH Beck, 2009.
- [6] KLÍROVÁ, Jana. *Corporate Governance-správa a řízení obchodních společností*. Management Press, 2001.
- [7] MALÝ, Milan; THEODOR, Michal; PEKLO, Jaromír. *Řízení a správa společností*. Oeconomica, 2002.
- [8] ORTOVÁ, M. , MARŠÍKOVÁ, K. , ŠVERMOVÁ, P. a ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.
- [9] POKORNÁ, Jarmila. *Subjekty obchodního práva: vybrané problémy*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1997, 379 s. ISBN 80-210-1519-5. s. 111
- [10] RYNEŠ, Petr. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka 2012*. Anag, 2011.
- [11] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika-4. aktualizované a rozšířené vydání*. GRADA Publishing as, 2007.

Právní předpisy pro správní funkci

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů.

Internetové zdroje

- [1] BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. TOP Partners, s.r.o., 2008 [cit. 2013-10-28]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf
- [2] European Central Bank, 2004, Annual Report: 2004, ECB, Frankfurt, Glossary. [online]. 2004. [cit 2013-10-26]. Dostupné na www.ecb.europa.eu/pub/pdf/annrep/ar2004en.pdf
- [3] Komise pro cenné papíry. Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD (2004) [online]. 2004. [cit 2009-11-13]. Dostupné na <<http://www.mpo.cz/zprava2566.html>>.
- [4] RADA PRO REKLAMU. *Etický kodex reklamy* [online]. 2009. vyd. [cit. 2013-20-28]. Dostupné z: http://www.rpr.cz/cz/dokumenty_rpr.php
- [5] SLAVICKÝ, Marek Slavický. Řízení podnikové dokumentace. *IT SYSTEM* [online]. 2000, č. 12 [cit. 2013-10-28]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/řízení-podnikove-dokumentace.htm>
- [6] ÚVOD, I. Spisová služba—důležitý aspekt právní a ekonomické ochrany organizace. *Bezpečnost v podmínkách organizací a institucí ČR*, 98. [cit. 2013-10-28]. Dostupné z www.svses.cz/konference/bezp05/texty/schwaller.pdf