

**MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ**  
**Ekonomicko–správní fakulta**



**Seminární práce z předmětu**  
**Ekonomika a řízení podniku**

Autoři:       Prijmeni Jmeno  
                  Prijmeni Jmeno  
                  Prijmeni Jmeno  
                  Prijmeni Jmeno  
                  Prijmeni Jmeno  
                  Prijmeni Jmeno

Brno, 9. 11. 2025

<b>1</b>	<b>ZADÁNÍ PROJEKTU</b>	<b>3</b>
1.1.	Základní údaje	3
1.2.	Předmět činnosti a výrobní program	3
1.3.	Objem produkce	4
1.4.	Technicko-ekonomické parametry představitelů výrobního programu	4
<b>2</b>	<b>VÝROBA</b>	<b>5</b>
2.1.	Základní údaje o výrobě	5
2.2.	Plánování výrobní politiky	5
2.3.	Plánování výrobního programu	5
2.4.	Vývoj a inovace produktů	6
2.5.	Výroba	7
2.6.	Řízení jakosti	14
<b>3</b>	<b>ODBYTOVÁ FUNKCE</b>	<b>16</b>
3.1.	Plánování odbytu	16
3.2.	Výzkum trhu a prostředí	17
3.3.	Prodej produktů a služeb	20
3.4.	Organizace marketingového úseku	20
3.5.	Organizace prodejního úseku	20
<b>4</b>	<b>EKONOMICKÁ FUNKCE</b>	<b>21</b>
4.1.	Finanční plánování	21
4.2.	Řízení vnějších finančních vztahů	22
4.3.	Řízení vnitřních ekonomických vztahů	22
<b>5</b>	<b>ZÁSOBOVACIA FUNKCIA</b>	<b>23</b>
5.1.	Úsek Zásobovanie a jeho úlohy	23
5.2.	Výber dodávateľov surovín a materiálu	23
5.3.	Nákup	25
5.4.	Skladovanie	27
<b>6</b>	<b>PERSONÁLNÍ FUNKCE</b>	<b>30</b>
6.1.	Personální agenda	30
6.2.	Pracovně–právní agenda	32
6.3.	Budování kariéry a systém vzdělávání	33
6.4.	Hodnocení zaměstnanců	33
6.5.	Mzdový a sociální systém	33
<b>7</b>	<b>TECHNICKÁ FUNKCE</b>	<b>34</b>
7.1.	Nákup a správa dlouhodobého majetku	34
7.2.	IT	35
<b>8</b>	<b>SPRÁVNÍ FUNKCE</b>	<b>36</b>
8.1.	Corporate governance	36
8.2.	Organizace, plánování a kontrola	38
8.3.	Účetnictví a účetní evidence	40
<b>9</b>	<b>POUŽITÉ ZDROJE</b>	<b>42</b>
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	<b>43</b>

# 1 ZADÁNÍ PROJEKTU

## 1.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Název podniku	Alfa uzeniny a.s.
Právní forma	akciová společnost
Sídlo	Brno
Rok založení	2016

## 1.2. PŘEDMĚT ČINNOSTI A VÝROBNÍ PROGRAM

<b>Předmět činnosti:</b>	Masná výroba
<b>Klasifikace podle CZ NACE:</b>	Sekce C Zpracovatelský průmysl Podsekce 10.1 Zpracování a konzervování masa a výroba masných výrobků Obor 10.13 Výroba masných výrobků a výrobků z drůbežního masa

### Hlavní výrobní program podniku tvoří:

- Šunkové výrobky
- Drobné masné výrobky
- Vařené masné výrobky
- Výrobky se sýrem
- Měkké salámy
- Trvanlivé výrobky – tepelně opracované
- Trvanlivé výrobky – fermentované
- Sekané výrobky
- Uzené masné výrobky
- Speciality

### 1.3. OBJEM PRODUKCE

V naturálním vyjádření – 17 360 000 Kg.

V hodnotovém vyjádření – tržby za prodej vlastních výrobků – 1 288 000 000 Kč

#### 1.3.1. Kapacitní a výkonové charakteristiky

##### Kapacitní charakteristiky:

Počet pracovníků celkem ..... 180  
Dlouhodobý majetek ..... 350 000 000 Kč

##### Plánované výkonové charakteristiky:

Tržby z prodeje vlastních výrobků a zboží..... - 1 288 000 000 Kč  
Přidaná hodnota..... 200 000 Kč  
Rentabilita vlastního kapitálu..... 8 %

### 1.4. TECHNICKO-EKONOMICKÉ PARAMETRY PŘEDSTAVITELŮ VÝROBNÍHO PROGRAMU

Ve výrobě se používají suroviny, především chlazené a mražené syrové maso, dále pak „nástavby masa“ například bramborový škrob a různé druhy koření. Převážnou část výroby tvoří tepelně opracované masné výrobky a zbytek pak sušené a fermentované výrobky a živočišné tuky.

Celkově podnik vytváří přibližně 150 druhů masných výrobků a dalších 50 druhů masných z drůbežího masa.

# 2 VÝROBA

## 2.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O VÝROBĚ

Společnost Alfa uzeniny a.s. vyrábí osm základních skupiny výrobků. Šunkové výrobky, drobné masné výrobky, vařené masné výrobky, měkké salámy, trvanlivé výrobky tepelně opracované, trvanlivé výrobky fermentované, uzené masné výrobky, speciality. Výroba není členěna do divizí neboť většina výrobků má stejný nebo velmi podobný postup výroby, liší se především v obsahu základních surovin.

Výroba spolupracuje především s oddělením zásobování (nákup) a s oddělením odbyt (sklad), neboť musí neustále informovat zásobovací oddělení o množství suroviny, potřebné do výroby a zároveň neustále dostává pokyny od odbytového oddělení o požadovaném množství výrobků které se má vyrobit. V čele výrobního oddělení stojí vedoucí výroby a je přímo podřízen řediteli společnosti.

## 2.2. PLÁNOVÁNÍ VÝROBKOVÉ POLITIKY

Podniková politika vzniká ve štábu ředitele společnosti a v útvaru strategického řízení.

Podstatnou částí plánování výrobkové politiky je plánování vlastní produkce (dále pak které výrobky jsou jednak ekonomičtější a (z odbytového hlediska) lepší překupovat od konkurence. Při zajištění vysoké kvality jsou použity certifikace ISO a HACCP.

Mnohé vlastnosti jako například velikost výrobků množství a druh masa či koření jsou stanoveny na základě standartních popisů, aby se tak ten výrobek mohl jmenovat, musí splňovat jeho vlastnosti. Další výrobky jsou upravovány podle přání zákazníků a za účelem diverzifikace výrobků.

## 2.3. PLÁNOVÁNÍ VÝROBNÍHO PROGRAMU

### 2.3.1. Plánování výrobního programu a produkčních cílů

Firma Alfa uzeniny a.s. vytváří několik druhů plánování. Dlouhodobé plánování provádí v koordinaci se strategickým úsekem a provádí je přibližně na období 1 – 5 let podle prognózovaného vývoje odbytu a strategických cílů. Vzhledem k tomu že má pouze jednoho odběratele, který jí zaručuje stálý odbyt, je plánování velikosti odbytu velmi jednoduché a společnost Alfa uzeniny a.s. uzeniny předpokládá pouze mírný růst bez většího kolísání.

V závislosti na dlouhodobém plánu je vytvářen operativní plán na dobu trvání do jednoho roku. Tento plán se konzultuje se strategickým oddělení a to ho zevrubně analyzuje. Kdy se určí kolik se bude přibližně vyrábět a udělají se taková opatření jako je například nábor nových zaměstnanců upravit počet směn případně dokoupit nějaké stroje, o jejichž koupi se nerozhoduje v dlouhodobém plánování.

Při měsíčním plánování jde spíše o upravování plánování ročního a o operativní plánování.

Nejkratším plánováním je denní plánování, které je již na úrovni středního managementu kde především vedoucí výroby plánuje množství potřebných surovin, které bude potřebovat do výroby, a také plánuje velikosti výrobních dávek.

### **2.3.2. Příprava výroby (výrobního procesu)**

- Konstrukční příprava - Společnost Alfa uzeniny a.s. uzeniny hledá v rámci technické přípravy takovou kombinaci výrobních faktorů aby byla co nejekonomičtější. v přípravě výroby řeší jaké stroje a v jakém vybavení zakoupit, aby snížila náklady například energetické, nebo mzdové, ale zároveň nebyli příliš vysoké náklady na vstupní investice.
- Technologická příprava výroby - v podstatě jde o testování výroby (nejspíš bude prováděno virtuálně a početně na základě technických parametrů strojů a zkušeností zaměstnanců a odborníků).

### **2.3.3. Plán výrobních kapacit (zdrojů)**

Společnost Alfa uzeniny a.s. plánuje především vstupní suroviny, pracovní sílu, a výrobní zařízení. V plánování výrobního zařízení plánuje především v závislosti na plán odbytu, a plánuje jaké výrobní kapacity bude potřebovat v následujícím období aby mohla vyrábět požadované množství výrobků a v požadované kvalitě. V plánování pracovní síly plánuje společnost Alfa uzeniny a.s. kolik zaměstnanců a kolik směn bude potřeba k výrobě výrobků a v neposlední řadě plánuje kolik surovin v jakém složení a v jaké kvalitě bude potřeba do výroby.

## **2.4. VÝVOJ A INOVACE PRODUKTŮ**

Společnost Alfa uzeniny a.s. inovuje výrobky především v reakci na přání zákazníků, která vyplynou z průzkumů. Nebo také v reakci na konkurenci a v neposlední řadě se snaží vyvíjet produkty, které jsou unikátní a na trhu se ještě nenacházejí.

Vývojem a inovacemi provádí technologické oddělení, které podle pokynů vedené vytváří a navrhuje nové výrobky, ale také upravuje výrobky stávající jednak z důvodu zkvalitnění chuti výrobků a také z důvodů ekonomických neboť ceny surovin se neustále mění a jednotlivé složení surovin lze lehce upravovat.

### **Postup při vývoji a výzkumu nové varianty vypadá asi takto:**

- zjištění podmětu nového výrobku (průzkum trhu, nebo přeměna překupovaného zboží)
- výzkum technologů
- testování výrobku v provozu
- nákladové testování
- testování na úzkém okruhu zákazníků
- tvorba technicko – hospodářských norem
- testování na širším počtu objektů
- tvorba dokumentů pro výrobu
- marketingová podpora pro výrobek

- zahájení provozu

Pokud by byla výroba neekonomická nebo byl náročný provoz, existuje zde ještě možnost že by odbytové oddělení našlo podobný výrobek u konkurence, který by byl následně překupován.

## 2.5. VÝROBA

### 2.5.1. Organizační typ výroby

Organizační typ výroby v tomto podniku je Skupinová výroba. Celá výroba je v podstatě zorganizována do několika dílen, které však na sebe vzájemně navazují a postup výroby probíhá pouze jedním směrem a nikoliv mezi různými dílnami navzájem.

### 2.5.2. Výrobní typ

Je to v podstatě sériová výroba, při které je vyráběno mnoho druhů výrobků v předem určeném množství.

### 2.5.3. Vstupy a zdroje procesu , charakteristika výstupu

Personální oblast - tuto oblast plně zabezpečuje personální oddělení a bude důkladněji zpracována v jedné z následujících kapitol.

Oblast zásobování - vstupem do výroby je především chlazené a mražené maso. Dále jsou to různá koření, soli, barviva, ochucovadla a různé doplňky masa jako například bramborový škrob. Oblast zásobování také pro oddělení výroby zajišťuje obalové materiály jednak ty které vstupují do výrobku jako jsou přírodní, umělá a kolagení střeva. A dále také obaly do kterých se následně výrobky balí. Vedoucí odbytu sestavuje pro vedoucího zásobování každodenně předběžný plán, zpravidla pět pracovních dní dopředu, na kdy má obstarat jaké zboží neboť u většího množství zboží může být delší doba dodání. A dále mu dává plán přesného objemu zboží které by mělo jít druhý den do výroby. Výše zmíněné se samozřejmě týkalo pouze chlazeného a mraženého syrového masa. ostatní komodity si hlídá vedoucí zásobování podle systému skladových zásob.

Oblast odbytu - vedoucí výroby dostává od vedoucího odbytu každodenně plán výroby na přibližně 5 pracovních dní dopředu podle druhu výrobku někdy dává vědět více dopředu a tento plán každodenně upravuje.

Technická oblast - do energetické oblasti vstupují tyto faktory: elektrická energie a plyn

ve strojní oblasti jsou to především – chladiřenská a mraziřenská technologie, sekačky nastřikovačky, mlýnky, masírky, kutr, narážky, varné kotle, udírny a baličky. A spousta dalších již méně významných.

Informační oblast (oblast zajištění odpovídací specifikace výrobků) - každá fáze výrobního cyklu má vlastní záznam technologických parametrů výroby ty zajistí, aby na každém útvaru bylo na daný výrobek použito přesně specifikované množství materiálů a aby ve výrobě strávili přesně stanovený čas. vedoucí výroby sestavuje každodenně plán výroby pro jednotlivá oddělení na příští den a ten plán následně upravuje i v den výroby a předává ho do

jednotlivých oddělení.

#### 2.5.4. Výrobní proces

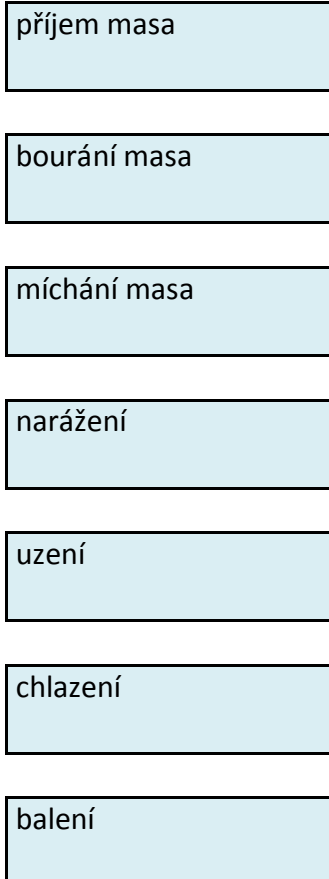
Výrobní proces společnosti Alfa uzeniny a.s. se skládá především z úpravy syrového bouraného masa.

- **příjem masa** – znamená obstarávání surovin v podobě chlazeného a mraženého syrového masa potřebného do výroby.
- **bourání (úprava masa)** - sem přichází syrové maso po tom co bylo zakoupeno. Hlavním cílem je upravení masa a rozčlenění masa do takové podoby aby se následně dalo použít při výrobě.
- **míchání** – v této části se již zpracované maso dostává do kontaktu s dalšími látkami které vstupují do produktu jako je například škrob nebo koření. Způsobů smíchání masa s ostatními surovinami je několik. V některých případech se maso, nebo ve většině případů rozemleté maso (které se rozemlelo těsně před naložením) smíchá s ostatními surovinami buďto pomocí nastříkovačného stroje s nastříkovačnými jehlami, nebo prostřednictvím masírek což jsou v podstatě nádoby z kterých je po přidání suroviny odsát veškerý vzduch, které umožní lepší absorbování ostatních látek a nebo v posledním případě pouhé naložení do láku. V jiných případech se syrové maso smíchá s jinými částmi pomocí přístroje zvaný kutr který pomocí 8 nožů s řeznou rychlostí 150 m za vteřinu a rychlostí otáček 5000 za minutu rozseká syrové maso s ostatními komoditami na masovou pastu
- **narážení** – zde se již rozemleté maso nebo maso rozřezané na masovou pastu dostává skrze přístroj (zvaný narážka) do různých druhů stěv, přírodních, kolageních, a umělých.
- **vaření** – zde vznikají vařené výrobky, kde se prvně uvaří maso a až následně se dále upravuje.
- **ruční narážení** – zde se vyrábějí výrobky zvláštních tvarů a velikostí, zkrátka to co není vhodné dát do standardního tvaru a velikosti prostřednictvím narážek. V podstatě by se dalo říci, že je to ruční narážení.
- **sušení** – zde se suší výrobky, které to potřebují v rámci svého výrobního procesu
- **uzení** – sem přichází většina výrobků. proces v tomto zařízení se u většiny výrobků značně liší podle jejich druhu, obvykle to bývá vaření, sušení, uzení, a v určitých případech i rychloschlazení.
- **chlazení** – sem přichází všechno zboží na chlazení před zabalením. Výrobky by měly při balení dosahovat teploty přibližně 4 stupně.
- **balení** – zde se následně všechno zboží zabalí



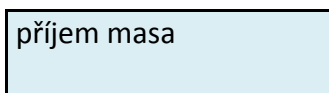
#### 2.5.4.1. Výrobní proces u šunkových výrobků

Šunkové výrobky jsou vyráběny především z vepřové kýty u vepřových výrobků a drůbežích prs v případě drůbežích prs. Jednotlivé druhy masa se v bourárně upraví na jednotlivé šály které vstupují do jednotlivých výrobků. V míchárně se smíchají s ostatními surovinami prostřednictvím masírky. Dále se narazí převážně strojově ale v menší části také ručně do střev, projdou procesem uzení (vaření, sušení, uzení) dále se schladí na požadovanou teplotu a jsou následně zabaleny.



#### 2.5.4.2. Výrobní proces u měkkých salámů

Měkké salámy jsou vyráběny ze všech možných druhů vepřového, hovězího a drůbežního masa. Jednotlivé druhy masa se na bourárně upraví a v míchárně se smíchají s ostatními surovinami prostřednictvím kutru. Dále se narážejí na narážce, projdou uzením (vaření, sušení, uzení) schladí se na požadovanou teplotu a jsou následně zabaleny.



bourání masa

míchání masa

narážení

uzení

chlazení

balení

#### **2.5.4.3. Výrobní postup u drobných masných výrobků**

Drobné masné výrobky jsou vyráběny ze všech možných druhů vepřového, hovězího a drůbežího masa. Jednotlivé druhy masa se na bourárně upraví a v míchárně se smíchají s ostatními surovinami prostřednictvím kutru. Dále se narážejí na narážce, projdou uzením (vaření, sušení, uzení) schladí se na požadovanou teplotu a jsou následně zabaleny.

příjem masa

bourání masa

míchání masa

narážení

uzení

chlazení

balení

#### 2.5.4.4. Výrobní postup u trvanlivých výrobků tepelně opracovaných

Trvanlivé výrobky tepelně opracované jsou vyráběny ze všech možných druhů vepřového, hovězího masa. Jednotlivé druhy masa se na bourárně upraví a v míchárně se smíchají s ostatními surovinami prostřednictvím kutru. Dále se narážejí na narážce, projdou uzením, avšak v tomto konkrétním případě dojde pouze k vaření „tepelnému opracování výrobků“ a následně jsou tyto výrobky přesunuty do suširen, kde stráví dobu dvou týdnů. Výrobky jsou dále schlazeny a zabaleny.

příjem masa

bourání masa

míchání masa

náražení

uzení

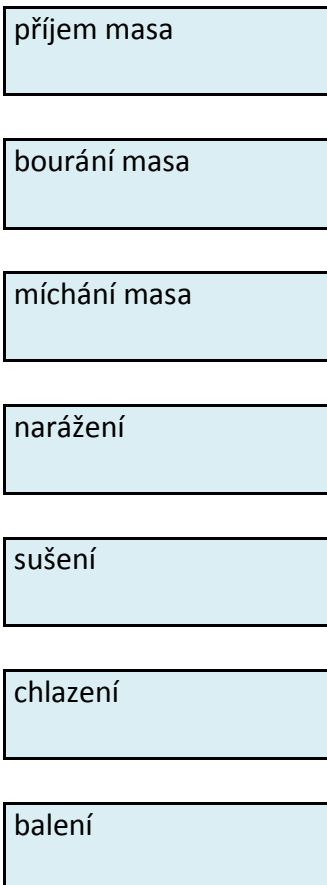
sušení

chlazení

balení

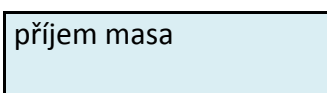
#### 2.5.4.5. Výrobní postup u trvanlivých výrobků fermentovaných

Trvanlivé výrobky fermentované jsou vyráběny ze všech možných druhů vepřového, hovězího masa. Jednotlivé druhy masa se na bourárně upraví a v míchárně se smíchají s ostatními surovinami prostřednictvím kutru. Dále se narážejí na narážce, tyto výrobky však jako jediné nejsou tepelně opracované a jdou po narážení rovnou do sušení kde stejně jako předchozí skupina výrobků stráví čtrnáct dní. Výrobky jsou dále schlazeny a zabaleny.



#### 2.5.4.6. Výrobní postup u vařených masných výrobků

Vařené masné výrobky jsou vyráběny z vepřového a kuřecího masa. Jednotlivé druhy masa se na bourárně upraví do podoby potřebné k následnému použití. Maso neprojde procesem míchání ale uvaří se a až po uvaření se dále upravuje a následně ručně naráží. dále jsou tyto výrobky již pouze schlazeny a zabaleny



bourání masa

vaření masa

ruční narážení

chlazení

balení

#### **2.5.4.7. Výrobní postup u uzených masných výrobků**

Především vepřové maso se v bourárně upraví do podoby potřebné ve výrobě. V míchárně se smíchají s dalšími surovinami buďto prostřednictvím masírek, nebo prostřednictvím nastříkovačného stroje. U těchto výrobků není narážení, neboť se ve své počáteční podobě pouze udí (vaření, sušení, uzení) dále se chladí a nakonec zabalí.

příjem masa

bourání masa

míchání masa

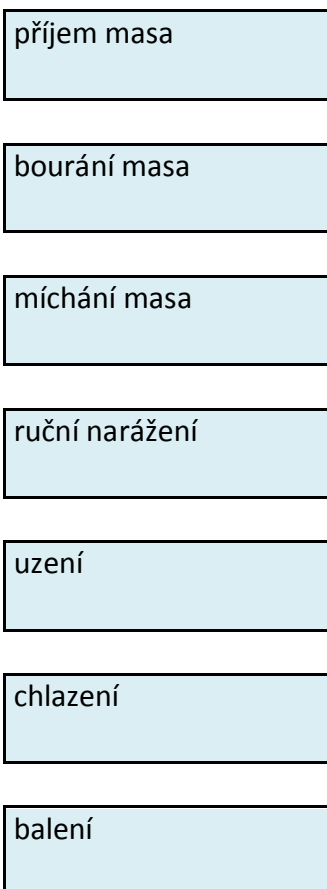
uzení

chlazení

balení

#### 2.5.4.8. Výrobní postup u specialit

Všechny druhy masa tedy hovězí, vepřové a kuřecí, se v burárně upraví. V míchárně se smíchají na kutru s dalšími surovinami a následně se ručně naráží do střev nejrůznějších tvarů a velikostí. Dále následuje uzení (vaření, sušení, uzení), pak se výrobek schladí a nakonec zabalí.



## 2.6. ŘÍZENÍ JAKOSTI

Společnost Alfa uzeniny a.s. se snaží vyrábět výrobky té nejvyšší jakosti, aby dopřála svým

zákazníkům především chutné výrobky, ale také výrobky zdravotně nezávadné.

Společnost Alfa uzeniny a.s. používá několik systémů řízení jakosti. Především ISO a HACCP.

Řízením jakosti se ve společnosti zabývá především oddělení jakosti které má na starosti jednak vytváření ISO norem a norem HACCP a dále se zabývá kontrolou surovin vstupujících do výroby, kontrolou hotových výrobků a také kontrolou výrobních postupů a výroby.

# 3 ODBYTOVÁ FUNKCE

## 3.1. PLÁNOVÁNÍ ODBYTU



### 3.1.1. Stanovení obchodní strategie a odbytových trhů

#### 3.1.1.1. Volba trhů

Podnik Alfa Uzeniny a.s. je hlavní a jediný dodavatel uzenin pro síť supermarketů a hypermarketů společnosti **AHOLD Czech Republic, a.s.** V současné době je tedy tento obchodní řetězec **jediným a prioritním trhem**, další prodejní kanály podnik nevyužívá. Podnik je plně podřízen společnosti AHOLD Czech Republic, a.s., která je držitelem 100% základního kapitálu.

Alfa Uzeniny a.s. se řídí v plné míře poptávkou zákazníků supermarketů a hypermarketů Albert. Vstup na nové trhy se v současnosti nezvažuje, výrobní kapacita plně odpovídá poptávce zákazníků prodejen.

Případné návrhy na umístění, popř. odstoupení z dalšího trhu by (**za jasného souhlasu společnosti Ahold**) podávalo marketingové oddělení v čele s marketingovým ředitelem, tento návrh by musel být posouzen z hlediska proveditelnosti a solventnosti dalšími odděleními v následném pořadí:

- **výrobním** – posouzení výrobní kapacity pro zvýšení výroby -> zajištění dodávek bez omezení pro jiné trhy
- **logistickými** – posouzení logistických cest spolu s dopravou k novému zákazníkovi, kapacity skladu
- **ekonomickým** – posouzení ziskovosti, ekonomických dopadů

V případě, že ředitelé jednotlivých oddělení posoudí návrh jako proveditelný, je i s posudky předložen řediteli podniku, který má poslední slovo k následné realizaci. V případě otevření nového trhu ustanoví ředitel v úseku prodeje nového obchodního zástupce zodpovědného za nový trh.

#### 3.1.1.2. Obchodní strategie a cíle prodeje

Podniková politika Alfa Uzeniny a.s. je sestavována na výročních schůzích podniku, které se



účastní ředitelé všech oddělení – ekonomického, technologického, výrobního, z oddělení odbytu (marketing + prodej) a logistického. Vyhodnotí se zde předešlý rok a z materiálů, které zástupcům oddělení v předstihu zpracuje, se následně stanoví doporučení a cíle pro rok budoucí. Rozhodující vliv na schválení těchto cílů má opět ředitel podniku.

V podkladech jednotlivých oddělení je zkoumáno:

- Vývoj vnějšího prostředí (i SWOT analýza)
- Obchodní úspěchy a neúspěchy v předchozích letech
- Současná velikost trhu a rychlost růstu
- Spokojenost zákazníků, potřeby, trendy v nákupním chování
- Efektivita výroby, vnitřních logistických cest a distribuce

Hlavním cílem podniku je udržet si významné postavení hlavního a jediného partnera pro společnost **AHOLD Czech Republic, a.s.**, a s tímto postavením zvyšovat obrat každoročně o 5 – 15%.

### 3.1.1.3. Strategie prodeje

Strategie je založena na těchto hlavních bodech:

- Výše zmíněné zvyšování obratu o minimálně 5 % p.a. – tím pádem i zvyšování produkce
- Péče o současné zákazníky a vyhledávání nových
- Udržení si kvality a informování zákazníků pomocí správného marketingu
- Posilování spolupráce se společností **AHOLD Czech Republic, a.s.**
- Rozšiřování produktového portfolia dle přání zákazníka

## 3.2. VÝZKUM TRHU A PROSTŘEDÍ

Marketingový výzkum je v podniku pravidelně využíván, na jeho přípravě se podílí marketingové oddělení ve spolupráci s úsekem prodeje a zásobovacím oddělením. Součástí výzkumu trhu jsou i data získaná aktivním dotazováním zákazníků při promoakcích. Díky kvalitně zpracovanému hodnocení ochutnávek lze získat ze strany spotřebitelů předběžné informace o produktu ještě před tím, než dojde k jejich konečnému a skutečnému hodnocení trhem.

Významnou úlohu při zpracování marketingových dat hraje možnost nahlížet do přesných statistika společnosti Ahold – počty výrobků na prodejních, gramáže zakoupené jednotlivými zákazníky, sezónnost, počet odepsaných výrobků s prošlou trvanlivostí.

Získaná data jsou zformována do jasných výkazů, zaslána v předstihu marketingovému řediteli a řediteli firmy a následně prezentována na měsíčních poradách managementu.

Oddělení marketingu pravidelně zajišťuje informace o konkurenčních výrobcích v jiných řetězcích – pohyb tržního podílu, inovace, obalové obměny a další. Dále podrobně sleduje pohyb našich výrobků – ziskovost jednotlivých druhů, odbyt s poptávkou a úroveň zásob. V neposlední řadě se posuzuje i efektivita propagace a její vliv na konečnou poptávku.

Protože mezi činnosti podniku Alfa Uzeniny a.s. patří i nákup uzenin od externích dodavatelů a následný prodej v řetězcích Albert, zpracovává oddělení odbytu výzkum trhu i pro tyto produkty a to stejným způsobem, jako hodnotí výrobu svou vlastní.

### **3.2.1. PROCESY KOMUNIKACE MEZI PODNIKEM A ZÁKAZNÍKY**

#### **3.2.1.1. Určování sortimentu a výrobní inovace**

Diskuze na téma uvádění nových výrobků, změny v portfoliu a vlastnostech produktů, vyřazování výrobků z trhu probíhá na každoměsíční schůzi managementu. Nejdůležitější podklady (o vývoji trhu a pozici výrobku) pro toto téma zpracovává marketingové oddělení, které si může vyžádat spolupráci a data od jiných oddělení. Na základě této prezentace a zvážení dopadů generální ředitel návrh schválí či zamítne.

Marketingové oddělení může přednést návrh:

- **Výroba nového výrobku** – kompletní návrh nového druhu produktu, nebo rozšíření výrobní řady
- **Zařazení nového výrobku externího dodavatele**
- **Změna stávajícího výrobku** – nové příchutě, změna složení, změna obalové politiky
- **Odebrání výrobku z portfolia**

Každé oddělení sleduje proces zavedení návrhu (změny), vytváří statistiky a analýzu dopadu na výsledek hospodaření podniku. S výsledkem analýzy seznamuje generálního ředitele na měsíční schůzi.

#### **3.2.1.2. Řízení reklamací**

Reklamacie jsou v podniku vyřizovány úsekem prodeje. Podnik Alfa Uzeniny a.s. je pod přímým vlivem společnosti AHOLD Czech Republic, a.s., neexistuje zde možnost neoprávněných reklamací, proto není potřeba speciální právní oddělení pro posouzení nároku na reklamacii. Obě společnosti tedy spolupracují na nepsaném principu fairplay. Spíše na psaném principu, jak e vlastním tak me budes poslouchat a je to z pozice sily...MYSLETE, než něco napíšete

Úsek prodeje sleduje četnost reklamací jednotlivých výrobků a tuto četnost oznamuje pověřenému zaměstnanci výrobnímu oddělení, probíhá zde konzultace možných úprav výroby právě pro zamezení reklamací. Finanční kompenzaci reklamace dořešuje finanční úsek ekonomického oddělení, o těchto vzniklých událostech informuje ekonomického ředitele a ředitele podniku. Dále prezentuje náklady vzniklé reklamacemi na měsíční schůzi managementu.

(Reklamační řád??)

### **3.2.2. KOMUNIKAČNÍ POLITIKA**

Téměř každý zákazník řetězce Albert se při návštěvě prodejny setkává s našimi výrobky. Naše uzeniny se vyskytují buďto v chladicích boxech s obsluhou – pultový prodej, a dále jako trvanlivé balené výrobky v chladicích boxech bez obsluhy. Hlavním cílem komunikační politiky je informovat zákazníka o kvalitním složení našich výrobků – chceme, aby zákazník

věděl, že naše produkce je pouze z kvalitních českých surovin a tato kvalita se odráží v jakosti a chuti produktů.

Finální obraz komunikační politiky sestavuje marketingové oddělení ve spolupráci s oddělením výroby a logistiky, kroky stanovené komunikační politiky jsou prezentovány na pravidelných měsíčních schůzkách managementu. Spolu s finančním úsekem připraví na schůzi finanční vyčíslení komunikační politiky, které je následně předloženo generálnímu řediteli.

Pracovníci marketingového oddělení následně analyzují úspěšnost komunikační politiky a neustále tuto politiku vylepšují dle získané zpětné vazby a aktuálních trendů.

### **3.2.2.1. Reklama**

Hlavní reklamní sdělení probíhá v letáčích společnosti Ahold, kde se zákazník dozví základní údaje o našem výrobku – původ, složení, poměr masa a samozřejmě cena. Distribuce těchto letáků je plně v kompetenci společnosti Ahold a externích distribučních společností.

Dále se u pultovního prodeje využívá informačních cedulek (jmenovek), které také informují o původu masa a masném poměru ve výrobku. V případě prémiových výrobků nejvyšší kvality se využívá poutavých jmenovek s logem podniku.

Nápisy a symboly na balených výrobcích - mají stejnou funkci jako informační cedulky na pultech.

Logo firmy – logo výrobku vytváří designér marketingového oddělení, k obměnám dochází dle vlivů aktuálních trendů, logo podniku Alfa uzeniny a.s. zůstává stejné.

Určitou reklamou je i získaná známka KLASA - je prestižním oceněním, které si zaslouží ty nejpoctivější a nejkvalitnější výrobky. Zákazníkům pomáhá s orientací v nabídce potravin, výrobcům s propagací produktů. Národní značkou kvality KLASA se může chlubit 1184 produktů od 226 českých a moravských výrobců.<sup>1</sup>

Podnik tedy nezadává žádné placené inzertní a reklamní služby. Společnost může i takto dosáhnout žádoucího reklamního cíle, tj. oslovení a udržení zákazníků i s velmi nízkým reklamním rozpočtem..

### **3.2.2.2. Podpora prodeje**

Podpora prodeje je orientovaná především na zákazníka. Využívanou podporou prodeje je rozdávání bezplatných vzorků uzenin – ve stáncích v oddělení uzenin. Tyto promoakce jsou realizovány marketingovým oddělením ve spolupráci s personální agenturou s celorepublikovou působností, které se starají o příjem promotérů, sepsání smlouvy DPP. Promotéry proškolí pověřený zástupce prodejního úseku (obchodní zástupce), který zajistí materiály a uzeniny pro připravované promoakce. Tyto promoakce probíhají z důvodu náročnější organizace pouze v hypermarketech Albert v krajských městech.

Den otevřených dveří – každoročně probíhá den otevřených dveří, jehož účelem je seznámit zvědavější zákazníky s výrobou našich uzenin. Po domluvě s výrobním oddělením jsou zpřístupněny určité části výrobní haly.

---

<sup>1</sup> O značce KLASA [online]. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <http://www.eklasa.cz/o-znacce-klasa/>

**3.2.2.3. Přímý marketing**

**3.2.2.4. Public Relations**

**3.2.3. Distribuční procesy**

**3.2.3.1. Rozhodování o tvorbě distribučních cest a řízení distribuce**

**3.2.4. Procesy tvorby cen podnikových produktů**

**3.2.4.1. Tvorba cenové politiky**

**3.3. PRODEJ PRODUKTŮ A SLUŽEB**

**3.3.1. Přijímání objednávek, vyřizování zakázek**

**3.3.1.1. Uzavírání smluvních vztahu**

**3.3.2. Řízení vztahů se zákazníky**

**3.4. ORGANIZACE MARKETINGOVÉHO ÚSEKU**

**3.5. ORGANIZACE PRODEJNÍHO ÚSEKU**

# 4 EKONOMICKÁ FUNKCE

Podstatou ekonomické funkce podniku je maximalizace hodnoty podniku, zajištění finančních prostředků pro tuto činnost a udržení finanční rovnováhy a stability.

## 4.1. FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování vychází z podnikové strategie, určuje finanční cíle a prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Součástí je finanční analýza, která hodnotí výsledky hospodaření podniku a určuje predikce dalšího vývoje.

### 4.1.1. Definování finančních cílů podniku

Finanční cíle podniku vychází z podnikové strategie (viz správní funkce). Hlavním cílem je být spolehlivým partnerem při konstantním množství produkce za ceny výhodné pro odběratele a při zachování kvality produktů – což je cíl nefinanční a má těsnou spojitost s cíli finančními.

- **Oblast strategického řízení**
  - Průběžné zvyšování ekonomické přidané hodnoty
  - Efektivní investice do oběžného a dlouhodobého majetku
  - Stabilita mezi vlastními a cizími zdroji
  
- **Oblast taktického a operativního řízení**
  - Dosažení požadované ziskovosti
  - Zajištění přiměřené likvidity

Cíle	Podstata cíle	Rozsah cíle	Lhůta cíle
<b>Ekonomická přidaná hodnota</b>	Zvyšování		
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	Minimální hodnota		
<b>Stabilita mezi vlastními a cizími zdroji</b>	Stabilizace		
<b>Zisk</b>	Maximalizace		
<b>Likvidita</b>	Minimální hodnota		

#### **4.1.2. Sestavení finančních plánů podniku**

Při sestavování finančních plánů podniku, ať už strategických či taktických a operativních, můžeme postupovat následovně:

#### **4.1.3. Strategický finanční plán podniku**

#### **4.1.4. Taktické a operativní finanční plány**

##### **4.1.4.1. Hodnocení výkonnosti podniku a kontrola realizace finančních cílů**

### **4.2. ŘÍZENÍ VNĚJŠÍCH FINANČNÍCH VZTAHŮ**

#### **4.2.1. Dlouhodobé a krátkodobé financování**

#### **4.2.2. Analýza investičních projektů**

#### **4.2.3. Řízení složek pracovního kapitálu**

### **4.3. ŘÍZENÍ VNITŘNÍCH EKONOMICKÝCH VZTAHŮ**

#### **4.3.1. Ekonomická struktura podniku**

#### **4.3.2. Operativní řízení nákladů**

#### **4.3.3. Strategické řízení nákladů a zisku**

# 5 ZÁSBOVACIA FUNKCIA

## 5.1. ÚSEK ZÁSBOVACIE A JEHO ÚLOHY

Zásobovacie procesy v spoločnosti Alfa Uzeniny a.s. budú zabezpečované v oddelení Logistiky. Informácie potrebné k realizácii procesov bude získavať od všetkých ostatných oddelení, najfrekventovanejšie to budú predovšetkým oddelenia Výroby a Odbytu. Obsah samotnej zásobovacej funkcie podniku je možné zhrnúť do niekoľkých naviazujúcich procesov:

- výber dodávateľov surovín a materiálu,
- nákup tovaru, surovín a materiálu,
- skladovanie surovín a materiálu,
- výdaj surovín a materiálu do výroby,
- skladovanie hotových výrobkov.

Zásobovanie bude svoju funkciu vykonávať, v ideálnom prípade, nepretržite a periodicky (prakticky denne). Spomenuté (a nižšie podrobnejšie popísané) procesy budú v súlade s možnosťami a požiadavkami ostatných podnikových stredísk a procesov predovšetkým zabezpečovať plynulosť chodu výroby – prevažného tvorcu pridanej hodnoty podniku. Preto zásobovacia funkcia je svojou podstatou podpornou činnosťou výrobného reťazca. Sekundárne bude nakupovať tovar na ďalší predaj, pohonné hmoty, a tiež bude zásobovať Ekonomické oddelenie spotrebným materiálom.

## 5.2. VÝBER DODÁVATEĽOV SUROVÍN A MATERIÁLU

Na zabezpečenie výrobných plánov bude podnik potrebovať niekoľko hlavných materiálových vstupov (viac v Nákup). Najvýznamnejšou surovinou bude surové čerstvé mäso. Pre pravidelné dodávky čerstvého mäsa bude podnik hľadať - nielen pred samotným štartom výroby, ale neustále – dodávateľov prevažne z radov bitúnkov, preferenčne v bezprostrednom okolí výrobného závodu. Okrem toho pôjde o dodávateľov druhotných výrobných a spotrebných surovín a materiálov. Súčasťou aktivít bude sústavné hľadanie a hodnotenie nových a stálych dodávateľov, udržiavanie vzťahov s overenými partnermi a ich rozvoj.

### 5.2.1. Kontaktovanie dodávateľov

Hľadanie potenciálnych dodávateľov bude prebiehať formou sústavného prieskumu trhu za účelom získania kontaktných údajov vhodných subjektov. Konkrétne sa využijú voľne dostupné internetové vyhľadávacie nástroje na prehľadávanie online katalógov, obchodného registra, Zlatých stránok, apod.

Po obdržaní telefonických kontaktov bude pracovník nákupu tieto subjekty oslovovať, za účelom preverenia možnosti nadviazať obchodné vzťahy s Alfa Uzeniny a.s. Ďalšia komunikácia bude prebiehať aj e-mailovou formou pre zaslanie cenníkov a iných obchodných materiálov. V tomto bode budú dodávateľské subjekty predmetom hodnotenia prvého stupňa.

### 5.2.2. Hodnotenie dodávateľov

Dodávatelia všetkých výrobných (ale i ostatných) surovín a materiálov budú podliehať dôslednému hodnoteniu, aby sa zaistilo dlhodobé udržovanie partnerstiev len s dodávateľmi, ktorí spĺňajú zásadné kritériá. Hodnotiaci systém sa bude skladať z troch stupňov.

#### Stupeň 1:

Telefonicky a e-mailovo získané informácie sa budú zapisovať do dodávateľskej databázy, ktorá bude súčasťou informačného systému podniku. Pri úvodnom nadväzovaní kontaktov s dodávateľmi sa budú sledovať tieto prvotné hodnotiace kritériá:

- **cenová hladina** – stručný prehľad o cenách žiadaných surovín,
- **certifikácie platných štandardov** – **certifikáty českého, európskeho aj svetového významu; technológia, kvalita apod.,**
- **dodacie podmienky** – **trvanie, príplatky, nadštandardné ponúkané služby,**
- **vzdialenosť** – **vyššia vzdialenosť zvyšuje potenciálne riziko omeškania, nehody, apod.**

#### Stupeň 2:

Po prvej objednávke a prijatí dodávky sa bude hodnotiť:

- **presnosť** – dodanie presne v dohodnutý čas,
- **kvalita** – vizuálna aj technická kontrola kvality dodaných surovín,
- **kvantita** – váženie a prepočítanie dodaných surovín či materiálov,
- **pomer KVALITA/CENA** – súhrnný ukazovateľ vyjadrujúci, či za vynaložené prostriedky dostane podnik adekvátnu kvalitu surovín.

Podnik neplánuje použiť pre hodnotenie nijaký vážený bodový systém. **O každej** prevzatej dodávke zamestnanci skladu **porovnajú** a vpišu do tlačeneho formulára (neskôr prepísaného do databázy) údaje o čase, kvantite a kvalite. Pracovníci nákupu zo zozbieraných údajov v databáze, a prípadne dohovore s pracovníkmi skladu, budú pri nákupoch:

- **ignorovať** dodávateľov nespĺňajúcich niektorý z bodov v dostatočnej miere
- **preferovať** dodávateľov s celkovo lepším celkovým obrazom

#### Stupeň 3.

Pri opakovaných transakciách sa bude o každom stálom dodávateľovi (o každej dodávke) viesť štatistika o:

- cene
- presnosti
- kvalite dodávky
- kvantite dodávky
- dodacích podmienkach
- 

Pri pravidelnom presnom plnení presnosti, kvality, kvantity a dodacích podmienok, bude



dodávateľovi zvyšovaná kredibilita, a bude mať prednostné postavenie v obchodných vzťahoch s Alfa Uzeniny a.s.

### **5.2.3. Real-time objednávkový systém**

Pre rýchlu a flexibilnú komunikáciu s vybranými stálymi dodávateľmi bude vytvorený spoločný modul pre informačný systém, vďaka ktorému bude nákupca podniku schopný v reálnom čase zhodnotiť dostupnosť jednotlivých vstupných surovín a ich cenu (spoločne s prípadnými ďalšími relevantnými informáciami). Tieto informácie budú proaktívne poskytnú samotní dodávatelia na základe skutočného stavu ich zásob, alebo v prípade nedostatku o chýbajúce údaje požiada pracovník Nákupu. Prostredníctvom internetového rozhrania budú informácie okamžite dostupné k vyhľadaniu, avšak len pre Alfa-uzeniny. Takto získané informácie doplnia dlhodobé zmluvy s partnermi a poskytnú podniku účinný real-time nástroj pre riešenie náhlych výpadkov dodávok či inak spôsobených nedostatkov vitálnych výrobných surovín, a to s možnosťou okamžitého výberu najmenej nákladnej varianty-dodávateľa.

### **5.2.4. Pomer kvality a ceny**

Pri hodnotení dodávateľov bude hrať významnú úlohu kvalitatívno-quantitatívny, bližšie nepomenovaný ukazovateľ KVALITA/CENA. Na rozdiel od ceny, ktorá je jednoducho číselne merateľná, je pojem kvalita bez stanovenia prevodných pravidiel nekvantifikovateľný. Práve pre tento účel uvedieme, čo kvalitu dodávky mäsa pre podnik predstavuje. Celkovú subjektívnu hodnotu tohto pojmu môžeme eliminovať tým, že uvedieme znaky kvality dodávaného mäsa. Ide o čerstvosť, teplotu, opracovanie, štruktúru mäsa. Na správne ohodnotenie týchto znakov musí mať podnik školených, skúsených zamestnancov na príjme – sklade. Okrem spomínaných znakov sa môže prihliadať aj na certifikácie o podmienkach chovu či usmrčovani zvierat.

## **5.3. NÁKUP**

Nákup je dôležitým procesom zásobovacej funkcie, ktorý nasleduje finálnemu výberu dodávateľov surovín na nasledujúci výrobný cyklus. Nákupom sa obstarávajú nielen prvotné a pomocné suroviny do výroby, ale aj niektoré iné spotrebné materiály väčšieho množstva, objemu či významu. Okrem toho podnik nakupuje tovar na ďalší odpredaj.

### **5.3.1. Predmet nákupu**

#### **5.3.1.1. Kategorizácia – mäso**

Druhové členenie:

- hydinové mäso – kuracie, morčacie, kačacie, husacie,
- hovädzie mäso – kravské,
- bravčové mäso – ošípané,
- ostatné – divina, jahňacie, rybie.

### **Kvalitatívne členenie:**

- mrazené / chladené,
- vykostené / nevykostené,
- porciované / vcelku,
- neopracované / opracované / mleté.

#### **5.3.1.2. Kategorizácia – prídavné suroviny**

Druhové členenie:

- koreniny – bližšie špecifikované neskôr,
- prímiesy - bližšie špecifikované neskôr.

#### **5.3.1.3. Kategorizácia – obalové materiály**

Druhové členenie:

- obaly na hotové výrobky – tácky, fólie,
- črievka na výrobu:
  - klobás, párkov, jaterníc,
  - prírodné / umelé.

#### **5.3.1.4. Kategorizácia – kancelársky spotrebný materiál**

Druhové členenie:

- kancelársky papier,
- tlačiarenský toner – čiernobiely, darebný,
- ostatné kancelárske potreby – spinky, perá, ceruzky, apod.

#### **5.3.1.5. Kategorizácia – tovar k predaju**

Druhové členenie:

- mäsové výrobky,
  - hydínové, hovädzie, bravčové, ostatné,
  - salámy, šunky, klobásy, apod.

#### **5.3.1.6. Kategorizácia – pohonné hmoty**

Druhové členenie:

- benzín, nafta
- náplň ostrekovačov, nemrznúce zmesi, olej

### 5.3.2. Postup nákupného procesu

Nákupný proces prebieha v útvare Nákup. Celý nákupný proces bude mať nasledovnú podobu:

1. **Príjem informácie o potrebe do výroby** – pracovník obdrží zadanie z výroby o štruktúre a objeme potrebných surovín.
2. **Porovnanie s aktuálnymi zásobami** – kontrola aktuálnych údajov skladového hospodárstva potrebných surovín.
3. **Vyčíslenie potreby** – pri nedostatočnej úrovni dostupných zásob bude rozdiel objednaný.
4. **Kontrola dodávateľov** – v objednávkovom systéme sa preverí okamžitá dostupnosť a cena u stálych dodávateľov, pri nedostatku sa pripraví kontakty na dodávateľov mimo tohto systému.
5. **Výber dodávateľov a ich oslovenie** – overenie reálnosti splnenia požadovaných dodávok v stanovených kvalitatívnych a kvantitatívnych znakoch; v kladnom prípade vybavenie objednávky.
6. **Príprava fakturačných dokladov** – pre Účtovný úsek Ekonomického oddelenia.
7. **Opakovanie procesu** – každodenne počas priebehu výroby, objednávky sú realizované tak, aby suroviny dorazily do skladu 4-24 hodín pred začiatkom výrobného cyklu.

## 5.4. SKLADOVANIE

Dodávky surovín a obalových materiálov do výroby budú smerované priamo do výrobného skladu, ktorý je súčasťou výrobného haly. Tu sa realizujú hlavné skladovacie aktivity podniku, od príjmu a vstupnej kontroly, cez uskladnenie surovín až po uskladnenie hotových výrobkov pred expedíciou.

### 5.4.1. Rozloženie skladu

**Vstupná časť** – parkovisko, príjazd, hlavná skladová brána

**Vykládková časť** – vysokozdvížne vozíky, podlahové váhové zariadenie

**Skladová časť** – tri samostatné sklady: sklad mrazeného mäsa (mrazené mäso, polotovary aj tovar), sklad chladeného mäsa (chladené mäso, polotovary aj tovar), sklad pomocných a obalových materiálov

**Administratívna časť** – kancelária, kuchynka

#### 5.4.2. Proces uskladnenia

Pred vstupom do samotných skladových priestorov sa bude nachádzať parkovisko. Skrz parkovisko budú prichádzať dodávateľské vozidlá a svojím nákladným priestorom nacúvajú do vstupnej brány budovy. Tu sa do procesu vykládky obsahu zapoja vysokozdvížne vozíky obsluhované spôsobilými, certifikovanými pracovníkmi skladu. V priebehu vykládky bude prebiehať kontrola všetkých tovarov a surovín – podrobnejšie popísaná nižšie. Priebežne sa po bezzávadnej kontrole väčšiny dodávky mäso a ostatné materiály začnú triediť a presúvať do troch samostatných častí skladu – skladu mrazeného mäsa, skladu chladeného mäsa, a skladu pomocných a obalových materiálov, kde sa im prideli označenie položky na presnom mieste v regáloch skladu a označí sa čas uskladnenia a kvantita, na čo sa následne údaje prevedú aj do skladového modulu informačného systému (IS).

#### 5.4.3. Kontrola dodávok

- **mäso** – teplota, kvalita opracovania, kvantita/hmotnosť,
- **tovar** – teplota, kvalita, kvantita, dátum spotreby,
- **koreniny a iné prísady** – hmotnosť, kvalita, datum spotreby
- **kancelársky materiál** – množstvo, kvalita,
- **pohonné hmoty** – množstvo/objem./kvalita, datum spotreby

Kontrola teploty bude realizovaná dotykovými ručnými teplomermi. Kvalita odborným posúdením (viď vyššie Pomer kvality a ceny). Hmotnosť väčších nebalených surovín bude meraná na špeciálnej podlahovej váhe, na ktorú bude vysokozdvížnym vozíkom surovina položená.

#### 5.4.4. Proces sledovania zásob

Uskladnené mäso a materiál budú podliehať každodennej kontrole stavu. Bude sa kontrolovať kvantitatívny a kvalitatívny stav. Kvantitatívny stav pokrýva sledovanie hladiny zásob všetkých druhov, teda počty, prípadne hmotnosti či objemy jednotlivých položiek. Kvalitatívny stav zahŕňa sledovanie požadovanej teploty v jednotlivých skladoch (viď nižšie), a čas uskladnenia položiek. K sledovaniu týchto stavov budú slúžiť aktuálne údaje v skladovom module IS. Tieto činnosti budú dôležité na dodržovanie kvality surovín a pre pripravenosť útvaru Nákup na včasné a presné vybavenie objednávok.

#### 5.4.5. Výdaj do výroby

Komunikácia s oddelením výroby – spolupráca Skladu s kompetentným pracovníkom výroby prebieha každý výrobný deň. Potreba výrobných surovín a materiálov je známa dostatočne vopred, teda potrebná štruktúra a objem surovín a materiálov pre výrobu bude k dispozícii v pravý čas. Pracovníci Skladu potrebné položky pomocou techniky vyskladnia a vypravlia priamo do výroby na potrebné miesta, kde vstupujú do výrobného procesu.

#### 5.4.6. Metóda FIFO

Pri vyskladňovaní zásob sa uplatňuje metóda FIFO. Najprv sa vyskladnia suroviny staršieho dáta uskladnenia. Toto pravidlo platí pre všetky položky zásob na sklade. O účtovnej metóde oceňovania zásob hovorí Ekonomická funkcia.

#### **5.4.7. Technické zabezpečenie**

Zabezpečenie všetkých procesov a funkcií skladovania v Alfa Uzeniny a.s., bude dôležité použiteľné technické vybavenie Hlavného výrobného skladu:

**Mraziarenské zariadenie do skladu mrazeného mäsa** – musí byť schopné celý sklad vymraziť na teplotu mínus 18,5 stupňov celzia.

**Chladiace zariadenie do skladu chladeného mäsa** – musí byť schopné celý sklad vychladiť na teplotu okolo 2 až 5 stupňov celzia.

**Vysokozdvížne vozíky** – 2 kusy elektrinou poháňaných, vysoko manévrovateľných strojov s dostatočnou nosnosťou a odolnosťou voči nízkym teplotám

**Podlahové váhové zariadenie** – s nízkou eleváciou, rozmermi váhovej platne cca 1,5x2 metra, vysokou nosnosťou okolo 1 tony

**Ručné kontrolné teplomery** – s ľahkou obsluhou a spoľahlivosťou merania

**Počítačová technika** – 2 kusy: počítače, tlačiareň so skenerom

**Služby** – internet, telefóny pevnej i mobilnej linky

#### **5.4.8. Skladovanie hotových výrobkov a expedícia odberateľom**

Hotové výrobky sa budú skladovať v expedičnom sklade. Ten bude tiež súčasťou objektu výrobných haly. V tomto sklade sa budú hotové výrobky aj tovary zdržiavať na niekoľkohodinové prechodné obdobie, kým nebudú naložené do prepravných vozidiel špeciálne usposobených na prepravu do centrálnych skladov odberateľov. O expedíciu sa budú starať profesionálni vodiči – zamestnanci podniku. Expedovať sa bude prakticky každý deň.

# 6 PERSONÁLNÍ FUNKCE

Hlavním úkolem personálního oddělení podniku, je řízení lidských zdrojů. Jedná se tedy o vytvoření systému výběru budoucích zaměstnanců (Personální agenda) a jejich struktury. Dále je nutné se vypořádat s pracovně-právní agendou a se vztahy ke státním orgánům. Jakmile budou vytvořeny tyto dva základní pilíře personalistiky naší firmy, je zapotřebí se zaměřit na budoucí rozvoj kariéry našich zaměstnanců a pokračovat ve vzdělávání našich zaměstnanců. Další neméně důležitou činností našeho personálního oddělení bude hodnocení dosavadního naplnění úkolů našich zaměstnanců. Za tímto účelem bude vytvořen systém hodnocení zaměstnanců a všeobecný mzdový systém.

## 6.1. PERSONÁLNÍ AGENDA

V první řadě je nutné u začínajícího podniku vytvořit strukturu počtu zaměstnanců, kteří v našem podniku budou pracovat. Po vytvoření struktury je nutné kodifikovat systém postupu výběrů zaměstnanců na konkrétní pracovní místa.

### 6.1.1. Struktura zaměstnanců

Struktura zaměstnanců bude následující:

#### 1. Oddělení výroby

<b>1.1. nákup</b> –	vedoucí nákupu – 1x pracující v nákupu – 2x
<b>1.2. bourárna-</b>	vedoucí bourárny – 2x (dvousměnný provoz) pracující bourárny – 16x
<b>1.3. míchárna</b>	15 zam. (třisměnný provoz)
<b>1.4. narážka</b>	35 zam. (třisměnný provoz)
<b>1.5. kuchyně</b>	4 zam.
<b>1.6. výroba specialit</b>	15 zam.
<b>1.7. udírna + sušárna</b>	3 zam. (třisměnný provoz)
<b>1.8. balička</b>	20 zam.
<b>1.9. výrobní sklad</b>	3 zam.
<b>1.10. vedoucí výroby</b>	1x Technolog 2x (i zástupce vedoucího)

#### 2. Oddělení skladu

<b>2.1. Vedoucí skladu</b>	1x (zároveň i vedoucí odbytu) Zástupce vedoucího skladu – 1x Pracovníci fakturace – 3x
----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

**2.2. Expedice** 12 zam.

**3. Vedení firmy plus štáby**

**3.1. Ředitel společnosti** 1x

**3.2. Sekretářka** 1x

**3.3. Oddělení jakosti** 2 zam.

**3.4. Technické oddělení**

- IT – 2 zam.
- Údržba – 5 zam.
- Plus vedoucí technického oddělení 1x
- Vrátní – 4x
- Doprava – 4 zam.
- 

**3.5.– Správní oddělení**

- Učetní oddělení – 4x
- Mzdové oddělení – 2x
- 

**3.6. – ekonomické oddělení**

- Vedoucí ekonomického oddělení – 1x
- Učetní oddělení – 4x
- Mzdové oddělení – 2x
- Oddělení strategického řízení 1x

**4. Další pracovníci – sanitace (uklízečky) – 4x**

- Vrátní 4x
- Doprava 4x

Celkový počet zaměstnanců bude **170**.

**6.1.2. Postup výběru zaměstnanců**

Při rozhodování o obsazení určité pozice ve firmě bude nutné sestavit personální tým sloučený minimálně ze tří lidí. Je nutné aby měl jeden z těchto tří specialistů pozici vedoucí personálního týmu, který bude mít rozhodující slovo při výběru kandidáta.

Vždy se zvolí konkrétní datum a čas, kdy se na sídlo firmy dostaví všichni potencionální zaměstnanci, kteří se budou zajímat o práci na konkrétní pozici. Proběhne 15ti minutový

pohovor za zavřenými dveřmi s každým tímto kandidátem na pozici a po něm bude následovat 5ti minutové zhodnocení výstupu kandidáta tímto tříčlenným personálním týmem.

Na konci výběrového řízení, po poradě celého tříčlenného týmu, zvolí vedoucí týmu jednoho kandidáta, který by měl být nejvíce kvalifikovaný pro danou pozici ve firmě.

#### **6.1.2.1. Kritéria pro výběr kandidátů na manažerské pozice**

Při obsazování všech manažerských pozic by mělo být přihlédnuto k tomu, aby kandidát naplňoval tyto charakteristiky:

- Komunikativní (což se na této pozici pokládá za samozřejmé)
- Působit příjemným dojmem (subjektivní vnímání jeho osobnosti komisí)
- Zkušený v oboru (minimálně 5 let praxe při vedení lidských zdrojů)
- Vysokoškolsky vzdělaný (není rozhodně podmínkou, záleží na rozhodnutí komise)

#### **6.1.2.2. Kritéria pro výběr kandidátů na výrobní pozice**

Při obsazování všech výrobních pozic by mělo být přihlédnuto k tomu, aby kandidát naplňoval tyto charakteristiky:

- Středoškolsky vzdělaný v oboru (není nutností).
- Výhodou je praxe ve firmě zabývající se úpravou masa.
- Na první pohled čistotný (jedná se o velmi subjektivní kritérium, avšak najímáme člověka, který musí dodržovat ty největší standardy hygieny, takže toto kritérium je velice důležité. Neškodilo by, kdyby si komise nenápadně prohlédla jeho ruce, oblečení a boty. Pokud by sám o sobě špinavý, dá se předpokládat, že správnou hygienu nebude dodržovat ani na pracovišti)
- Chápající systém vedení (dobře přijímací rozkazy).

## **6.2. PRACOVNĚ–PRÁVNÍ AGENDA**

Pracovně-právní agenda se zabývá právnímu aspektu nabírání a propouštění zaměstnanců, tedy sepisováním a rušením pracovních smluv.

### **6.2.1. Pracovně-právní vztahy**

Kandidát, který bude personální komisí dosazen na konkrétní místo ve firmě, začne okamžitě pracovat na tříměsíční zkušební dobu. Pokud dokáže své kvality, bude do firmy přijmut.

Každý nový zaměstnanec bude muset podepsat pracovní smlouvu na dobu určitou.<sup>2</sup> Ta bude zpravidla uzavírána na dva roky. Konečné slovo však bude mít vedoucí personálního tříčlenného týmu, který za své pozice určí na jak dlouho konkrétního zaměstnance přijme. Je samozřejmě možné zkušební dobu zkrátit až na dobu 6ti měsíců. Po uplynutí doby určité záleží na přímém vedoucím tohoto pracovníka, jestli mu smlouvu prodlouží nebo ne. V případě prodloužení pak vedoucí pracovník určí časový horizont dalšího pracovního závazku, tedy jestli zaměstnance přijme zase na dobu určitou nebo na dobu neurčitou. Toto rozhodnutí samozřejmě může konzultovat, buď s personálním oddělením nebo se svým

---

<sup>2</sup> Musí být napsána v souladu se zákoníkem práce. Viz.: § 34 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb.



nadřízeným.

Po nástupu do práce musí každý nový zaměstnanec projít skolením bezpečnosti provozu a skolení práce ve firmě. Bude se jednat o celodenní akci. Zaměstnanec prvně absolvuje komplexní hromadnou přednášku o bezpečnosti provozu. Po skončení přednášky bude každému novému zaměstnanci na celý den přidělen jeden stávající zaměstnanec, který ho po celé firmě provede, pomůže mu se zařizováním čipové karty pro vstup do budovy, vysvětlí mu systém parkování na firemním parkovišti a odpoví mu na všechny dotazy o chodu naší společnosti.

#### **6.2.2. Vztahy ke státním orgánu**

### **6.3. BUDOVNÍ KARIÉRY A SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ**

#### **6.3.1. Řízení kariéry zaměstnanců**

#### **6.3.2. Školení a vzdělání zaměstnanců**

### **6.4. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ**

#### **6.4.1. Příprava a realizace hodnocení**

#### **6.4.2. Vyhodnocení a využití výsledků hodnocení**

### **6.5. MZDOVÝ A SOCIÁLNÍ SYSTÉM**

#### **6.5.1. Vytvoření mzdového systému**

#### **6.5.2. Sociální výhody**

#### **6.5.3. Zdravotní péče o zaměstnance**

#### **6.5.4. Pracovní podmínky**

#### **6.5.5. Další firemní bonusy**

# 7 TECHNICKÁ FUNKCE

Hlavním cílem technické funkce je zajištění bezproblémového fungování podniku v technické oblasti. Činnosti této funkce lze rozdělit do dvou hlavních kategorií – správa dlouhodobého majetku a správa IT. Správa dlouhodobého majetku se dále dělí na:

ředitelství, které se zabývá nákupem, správou a prodejem dlouhodobého majetku

údržbu, která zajišťuje běžné opravy dlouhodobého majetku

a úklid, který se stará o celkovou čistotu a hygieničnost v areálu podniku a to jak ve výrobních částech, tak v kancelářských prostorech.

## 7.1. NÁKUP A SPRÁVA DLOUHODOBÉHO MAJETKU

Iniciativu k nákupu dlouhodobého majetku může předložit kterýkoliv vedoucí útvaru, který tuto iniciativu předá řediteli technického oddělení. Ten zpracuje návrh a předá ho vedení společnosti k projednání. Vedení tento návrh zamítne nebo schválí a pověří finančního ředitele přiřazením potřebných peněz projektu. Dále ředitel technického oddělení vypracovává pětiletý plán nákupu, používání a vyřazování dlouhodobého majetku, který je předkládán vedení společnosti ke schválení (každý rok). Tento plán je podle potřeb podniku upravován. V případě nákupu dlouhodobého majetku je veškerá komunikace s dodavatelem vedena přes ředitele technického oddělení. Potřebné právní podklady pro nákup dlouhodobého majetku ředitel komunikuje s dodavatelskou společností zajišťující právní poradenství.

### 7.1.1. Evidence dlouhodobého majetku

Dlouhodobý majetek je evidován v IS, kde je každé položce přiřazen unikátní čárový či QR kód. Ke každé položce jsou evidovány v IS následující informace: čas nákupu(pořízení), cena nákupu (pořízení), čas odpisu(? Danovy nebo financní), poruchy, opravy a odpovědná osoba.

### 7.1.2. Prodej dlouhodobého majetku

Prodej provádí správce majetku po schválení finančním ředitelem, a to po ve dvou případech: majetek je vyřazen pro zastarání a s tím je také zajištěno koupení nového majetku nebo po schválení finančním ředitelem je prodán nadbytečný dlouhodobý majetek

### 7.1.3. Oprava a údržba dlouhodobého majetku

V případě poruchy musí odpovědná osoba kontaktovat pracovníky údržby, kteří zajistí odstranění poruchy. Po odstranění poruchy je pracovník údržby, který poruchu odstranil, povinen vypracovat krátkou zprávu o dané události a tato zpráva je uložena v IS k dané položce dlouhodobého majetku. V útvaru údržby pracuje 5 zaměstnanců, 2 na ranní směnu, 2 na odpolední a 1 na noční směnu, takže v případě poruchy je vždy alespoň jeden technik přítomen.

Úklid

Úklid zajišťuje podnik svépomocí, pracuje zde 5 zaměstnanců, 3 na ranní směnu a 2 na

odpolední. Pracovníci jsou řádně proškoleni (zajišťuje personální oddělení) a podnik je držitelem certifikátu ISO 9001. Úklidová četa spadá pod ředitele technologického oddělení.

#### **7.1.4. Zabezpečení dlouhodobého majetku**

Na úseku vrátnice pracují 4 zaměstnanci po dvanáctihodinových směnách, včetně víkendů. Zajišťují, že do objektu se nedostane žádná nepovolaná osoba a také radí návštěvníkům (obchodní zástupci, řidiči se surovinami, ...) s orientací v objektu.

## **7.2. IT**

Základem IT politiky podniku je ERP IS, pro střední podniky (SAP, Helios, Navision nebo jiný). Správný IS vybírá vedení společnosti, je pravidelně obměňován, či aktualizován podle dlouhodobého plánu. Dále splňuje všechny požadavky podniku na funkčnost. Mezi požadované poduly patří:

- Výroba
- Ekonomika a finance
- Správa dlouhodobého majetku
- HR
- CRM
- SCM
- Sklad
- BI

IT oddělení zajišťuje správný chod výpočetní techniky v celém podniku. V případě poruchy je kontaktován vedoucí technického oddělení a ten pověří řešením problému daného IT pracovníka. Nákupy IT vybavení do hodnoty 40 000Kč schvaluje pouze vedoucí technického oddělení, dražší schvaluje finanční ředitel. V útvaru IT pracují 2 zaměstnanci, jeden na ranní směnu, druhý na odpolední.

# 8 SPRÁVNÍ FUNKCE

## 8.1. CORPORATE GOVERNANCE

Oblast řízení a správy společností, která nese označení jako corporate governance je systém, kterým jsou společnosti řízeny a kontrolovány<sup>3</sup>.

Pojem řízení obsahuje úkoly vrcholného managementu, jeho kompetence, strukturu a úkoly, kterými se management zabývá. Správa potom označuje především systém, jímž vlastníci uplatňují svá práva na řízení společnosti.

Corporate governance postihuje z užšího hlediska vztahy mezi podnikem a jeho akcionáři. V širším pojetí však hraje corporate governance roli jako významný nástroj, který může přispět k udržení dobrých vztahů se všemi zájmovými skupinami (stakeholders) a právě tento přístup je pro podnik Alfa Uzeniny a.s. stěžejní. V podniku Alfa Uzeniny a.s. je kladen důraz na dodržování dobré praxe v oblasti corporate governance (Kodex OECD 2004 atp.) a to především z hlediska pravdivého zobrazování skutečnosti, poctivosti a odpovědnosti. Dodržování zásad corporate governance je významný faktor z hlediska ekonomické úspěšnosti společnosti a vychází z faktu, že jakékoliv neetické nebo protiprávní chování může znamenat významné ohrožení podnikání.

Společnost Alfa Uzeniny je akciovou společností a za své závazky odpovídá celým svým majetkem. Akcionář za závazky společnosti neručí. Základní kapitál je stanoven ve výši 350 mil. Kč a je rozdělen do 350 kmenových akcií znějících na jméno. Převoditelnost těchto akcií je omezená a to jen se souhlasem valné hromady. Společnost je založena zakladatelskou listinou a bez veřejné nabídky akcií.

Jediným a majoritním akcionářem společnosti Alfa Uzeniny a.s. je AHOLD Czech Republic, a.s., jež vlastní 100% kmenových akcií. Alfa Uzeniny a.s. tak spadají pod přímé řízení jako dceřiná společnost společnosti AHOLD Czech Republic a.s.

### 8.1.1. Řešení mocenských vztahů a odpovědnost řídicích orgánů

Správa společnosti Alfa Uzeniny a.s. je založena na dvouúrovňovém systému a odpovídá právní úpravě dle Obchodního zákoníku. Ostatní náležitosti upravují stanovy společnosti Alfa Uzeniny a.s. Hlavními správními orgány společnosti jsou valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a vrcholový management.

#### 8.1.1.1. Valná hromada

Valná hromada představuje nejvyšší správní orgán společnosti. Společnost má pouze jediného akcionáře a v tomto případě se valná hromada nekoná a působnost valné hromady vykonává tento akcionář. Dle novely obchodního zákoníku provedené zákonem č. 355/2011 Sb., kterým

<sup>3</sup> Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance [online]. [cit. 2013-11-08]. Dostupné z: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>

se mění zákon č. 125/2008 Sb. nabývá rozhodnutí valné hromady formu právního úkonu, musí mít písemnou podobu a je účinné okamžikem přijetí. Notářský zápis se pořizuje v zákonem stanovených případech.

Aby bylo zamezeno nekonzistentnosti a nahodilosti rozhodnutí ze strany jediného akcionáře, kde mohou rozhodnutí přijímat různé osoby, oprávněné jednat jménem mateřské společnosti, je nezbytné zahrnout otázky týkající se dceřiné společnosti do programu představenstva mateřské společnosti. Rozhodnutí představenstva bude následně formalizováno a vydáno jménem jediného akcionáře.<sup>4</sup>

#### **8.1.1.2. Představenstvo**

Představenstvo je kolektivní orgán, který v podniku vykonává řídicí funkci a jedná jménem společnosti, rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud stanovy neručí jinak nebo nespádají do působnosti valní hromady nebo dozorčí rady. Je voleno valnou hromadou na funkční období trvající pět let. Členy představenstva volí valná hromada. Představenstvo má minimálně tři členy, ale to neplatí v případě, kdy má společnost jediného akcionáře. Členové představenstva jsou povinni vykonávat činnost s péčí řádného hospodáře. *“ Členové jsou povinni zachovat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu.”* ObchZ

#### **8.1.1.3. Dozorčí rada**

Společnost je povinna ustavit dozorčí radu. Jedná se o kolektivní orgán společnosti, který je tvořen minimálně třemi členy nebo počtem vyšším, který je dělitelný třemi. Třetina členů dozorčí rady je v případě Alfa Uzeniny a.s. volena zaměstnanci, protože počet zaměstnanců převyšuje padesát. Volební kodex pro volbu a odvolávání členů dozorčí rady zaměstnanci musí vypracovat a schválit dozorčí rada.

Hlavní úlohou dozorčí rady je kontrola činnosti představenstva a realizace podnikatelské činnosti společnosti.<sup>5</sup> Členové jsou voleni na funkční období nepřesahující pět let. Člen dozorčí rady nesmí být zároveň členem představenstva.

#### **8.1.1.4. Vrcholový management**

Vrcholový management rozhoduje o chodu podniku na poradách, které se skládají z:

- manažera jakosti
- vedoucího výroby
- vedoucího nákupu
- vedoucího skladu
- technického vedoucího

---

<sup>4</sup> Několik poznámek k aktuální úpravě rozhodování jediného společníka/akcionáře [online]. [cit. 2013-11-09] Dostupné z: < [http://www.governance.cz/cs/pravni\\_aspekty\\_corporate\\_governance/nekolik-poznamek-k-aktualni-uprave-rozhodovani-jedineho-spolecnika/-akcionare\\_\\_s555x8789.html](http://www.governance.cz/cs/pravni_aspekty_corporate_governance/nekolik-poznamek-k-aktualni-uprave-rozhodovani-jedineho-spolecnika/-akcionare__s555x8789.html).

<sup>5</sup> Co by měli vědět členové orgánu akciové společnosti [online]. [cit. 2013-11-07] Dostupné z: < [https://is.muni.cz/auth/el/1456/jaro2013/MPP\\_PASS/um/39142396/39142414/Co\\_by\\_meli\\_vedet\\_clenove\\_orga\\_nu\\_akciov\\_e\\_spolecnosti.pdf](https://is.muni.cz/auth/el/1456/jaro2013/MPP_PASS/um/39142396/39142414/Co_by_meli_vedet_clenove_orga_nu_akciov_e_spolecnosti.pdf)>

- vedoucího odbytu

V čele stojí generální ředitel, který má jako štábní útvar k dispozici sekretariát. Pravomoci a postavení jednotlivých orgánů je zakotveno ve stanovách společnosti.<sup>6</sup>

## 8.2. ORGANIZACE, PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA

### 8.2.1. Podniková strategie

Vzhledem k tomu, že společnost je výhradně dodavatelem pro potravinové obchodní řetězce, tak je podniková strategie vyjádřena podnikovou vizí jako dlouhodobý cíl být spolehlivým partnerem a udržovat konstantní množství produkce za ceny výhodné pro odběratele při zachovávání kvality produktů. Tomu je podřízena i podniková politika.

Společnost tedy zvolila reaktivní chování v rámci způsobu reagování na měnících se podmínkách na trhu. Je to logickým důsledkem partnerství s partnery, kteří mají mnohem větší „obchodní sílu“ než společnost.

Tato strategie byla vytvořena na základě analýzy vnějšího prostředí oborové – tedy analýzy trhu a postavení společnosti v rámci jiných dodavatelů. Dále byla využita analýza vnějšího prostředí obecná (politické, právní, ekonomické, technologické a sociokulturní faktory), které neindikují v dohledné době nic mimořádně závažného, co by znemožňovalo uplatnění výše zmíněné strategie.

Analýza vnitřního prostředí podniku ukázala, že podniková vize je plně naplnitelná.

### 8.2.2. Organizační struktura

Organizační struktura, vnitřní vztahy mezi jednotlivými odděleními a úseky jsou pevně dané. V příloze je grafické vyjádření organizační struktury. Organizační struktura má podobu:

- společnost jako celkem vede generální ředitel;
- ke své pomoci má přidělen jeden štábní útvar v podobě sekretariátu, který mu umožňuje naplňovat jeho funkci;
- generálnímu řediteli je podřízeno celkem pět oddělení, každé oddělení má svého odpovědného vedoucího;
- oddělení svou činnost realizují pomocí úseků, každý úsek má svého vedoucího či mistra (záleží jestli se jedná o kancelářskou práci nebo o manuální práci);
- některé úseky jsou ještě členěny na pod-úseky, které zajišťují dílčí činnosti v rámci daného procesu.

Podrobné vyjádření povinností, působnosti, vnitřních vztahů, úkolů aj. vymezuje Organizační řád, který je závazný pro všechny zaměstnance. Je zpracováván a navrhován Představenstvem, a aby nabyl platnosti, tak jej musí schválit Valná hromada. Iniciátorem změn mohou být i sami vedoucí zaměstnanci, kteří navrhují změny Představenstvu podniku.

<sup>6</sup> BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vydání. Šlapanice: Olprint, 2006. ISBN 80-210-3960-4..

Personální otázky „obyčejných zaměstnanců“ jsou řešeny vždy v kompetenci jednotlivých úsekových vedoucích / mistrů. Personální otázky úsekových vedoucích / mistrů jsou řešeny jejich nadřízenými vedoucími oddělení. A personální otázky vedoucích oddělení jsou v kompetenci generálního ředitele. V případě, kdy vzniknout nějaké nesrovnalosti či problémy (typu nadržování či šikana některých zaměstnanců) přechází konkrétní personální otázka na manažera vyšší šarže a následuje i případný postih manažera, který problém zapříčinil.

### **8.2.3. Podniková dokumentace**

Tvorba podnikové dokumentace je základním nástrojem organizace a řízení podnikových agend.<sup>7</sup>

#### **Typy dokumentace:**

1. zákony, legislativa, státem vytvořené normy aj.;
2. doplňková vnější dokumentace – ISO normy aj.;
3. dokumentace vycházející z podstaty akciové společnosti – stanovy, zápisy a rozhodnutí z valných hromad, představenstva a dozorčí rady, výroční zprávy, účetní uzávěrky aj.;
4. dokumentace tvořená managementem společnosti na všech úrovních (nižší úroveň musí respektovat vyšší úroveň) – rozhodnutí managementu, normy, směrnice, dokumentace týkající se kolaborace jednotlivých oddělení (zvláště pak vztahy mezi odděleními a případy kdy je oddělení vůči jinému v podřízeném postavení a naopak) aj.;
5. provozní dokumentace – pracovní postupy, pracovní protokoly aj..

### **8.2.4. Kontrola realizace podnikových záměrů**

Podstatou kontroly jako dílčí funkce v řízení a správě podniku je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry a určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům. Obsahem dále uvedených informací je kontrola vnitřní (interní), kterou realizují vedoucí pracovníci v rámci výkonu svých řídicích oprávnění nebo pracovníci k tomu zmocnění – zejména interní auditoři a pracovníci controllingu.<sup>8</sup>

#### **Výkon kontrolních činností v následujících fázích:<sup>9</sup>**

1. určení předmětu kontroly;
2. získání a výběr informací pro kontrolu;

<sup>7</sup> VEBER, J. a kol. *Management Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2002.

<sup>8</sup> BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vydání. Šlapanice: Olprint, 2006, 97 s. ISBN 80-210-3960-4.

<sup>9</sup> Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000.

- informací o předmětu kontroly;
  - informací pro hodnocení (porovnání) informací o předmětu kontroly, tj. informace o žádoucím stavu či vývoji kontrolované reality;
3. hodnocení kontrolovaných procesů;
  4. formulace závěrů a návrhy na opatření pro řídicí subjekt;
  5. zpětná kontrola (ověření zdali byly provedené opatření úspěšné).

## 8.3. ÚČETNICTVÍ A ÚČETNÍ EVIDENCE

Účetnictví a účetní evidence, která zahrnuje pořizování účetních dokladů (ať už se jedná o Příjmový pokladní doklad nebo o Skladovou kartu) prochází celým podnikem. Z toho důvodu je účetnictví zařazeno do správní funkce. Účetnictví se musí vést dle platných zákonů a nařízení České republiky, a to dle Zákona o účetnictví č. 563 / 1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Dalšími závaznými předpisy jsou Prováděcí vyhlášky k Zákonu o účetnictví a České účetní standardy.

### 8.3.1. Systém podnikového účetnictví

Společnost Alfa Uzeniny a.s., jako akciová společnost, má ze zákona povinnost vést účetnictví v plném rozsahu. Dále si společnost zvolila účtování tzv. **dvouokruhovým způsobem**. Tento způsob odděluje vnitropodnikové účetnictví od účetnictví finančního. Vnitropodnikové účetnictví je tedy přenášeno do finančního pomocí tzv. spojovacích účtů.

Jako účetní program byl z nepřeberné nabídky pomocí webu <http://www.ucetnisoftware.com/> zvolen Money S3 protože zvládá podvojně účetnictví i správu ekonomických systémů ERP.

V rámci společnosti jsou zavedeny vnitropodnikové směrnice (vycházející z platné legislativy na území ČR), kterými je regulována zejména tvorba odpisů, oceňování majetku ve společnosti, analytický účtový rozvrh. Dále jsou stanoveny pravidla pro vnitropodnikové účetnictví, které bude vedeno takovým způsobem, aby co nejlépe vyhovovalo potřebám řízení společnosti a aby poskytovalo informace potřebné pro rozhodovací proces. Vedením účetnictví a vytvářením vnitropodnikových směrnic je pověřen „účetní úsek“.

Účetnictví se vede za podnik jako celek – centralizovaný systém.

Jednotlivé organizační úseky poskytují informace účetními úseku, jedná se zejména o:

- stavu a pohybu zásob a hotových výrobků;
- provozních nákladech na výrobu, nákup, dopravu, údržbu aj.;
- stavu a pohybu peněžních prostředků;
- přijatých a vydaných fakturách;
- nákladech na marketing;
- evidenci hmotného a nehmotného majetku;
- mzdách a zákonných odvodech;
- daňové povinnosti;



- kalkulacích a rozpočtech;
- a ekonomických analýzách.

### 8.3.2. Konec účetního období

Na konci účetního období se provádí účetní uzávěrka, kdy se uzavírají účetní knihy k poslednímu dni účetního období. Je rozdělena na 2 etapy, které dále obsahují:

#### 1. Přípravné práce

- Inventarizace
- Zaučtování účetních operací na konci účetního období

#### 2. Vlastní uzávěrka účetních knih

- Zjištění hospodářského výsledku před zdaněním
- Výpočet základu daně z příjmů a zaučtování daňové povinnosti
- Uzavření všech účtů<sup>10</sup>

Následně se účetní úsek sestavuje účetní závěrka, která musí být sestavena v souladu s planou legislativou ČR. Musí tedy poskytovat úplné a platné informace o majetkové a finanční situaci společnosti a o výsledku hospodaření. Dále se vyhotovuje výroční zpráva, je nutné vydat návrh na rozdělení zisku, určení výše a způsobu vyplácení dividend a tantiém, v případě záporného hospodářského výsledku je nutné vyhotovit návrh na krytí ztrát společnosti. Účetní závěrka a výroční zpráva postupuje k ověření externím auditorem a následně je předána valné hromadě.<sup>11</sup>

**Mezi výkazy účetní závěrky patří:**

- Rozvaha;
- Výkaz zisku a ztráty;
- Přehled o peněžních tocích – cashflow;
- Přehled o změnách vlastního kapitálu;
- Příloha k účetní závěrce.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha : Grada, 2013. 551 s. ISBN 9788024745749.

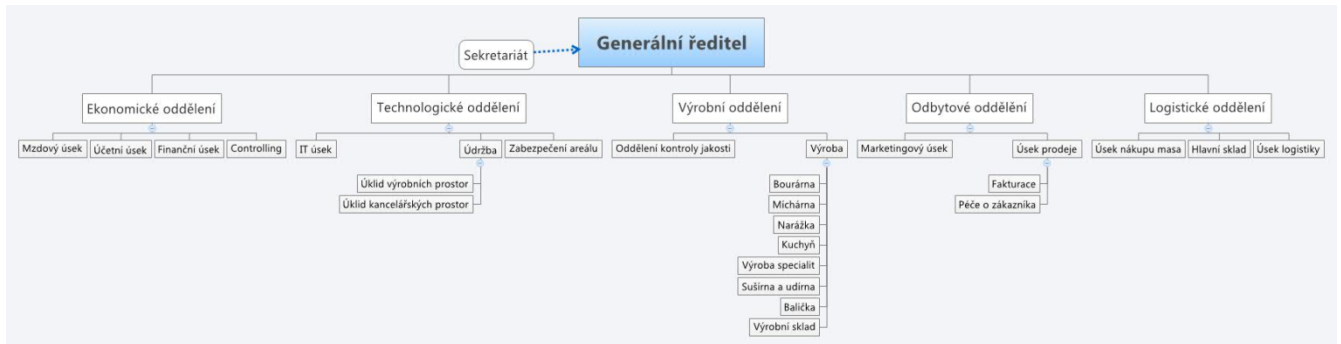
<sup>11</sup> tamtéž

<sup>12</sup> Zákon o účetnictví - část třetí o účetní závěrce

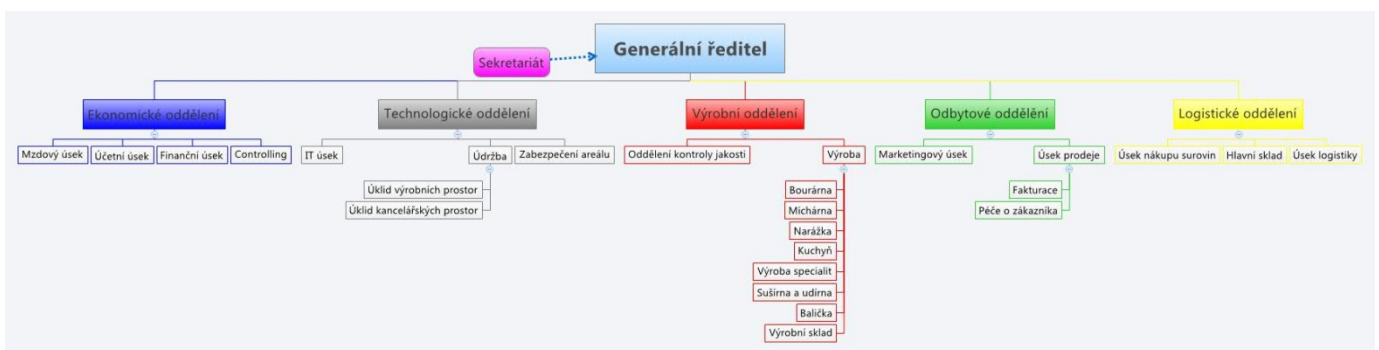
## 9 POUŽITÉ ZDROJE

- [1] BLAŽEK, Ladislav a Martin LANDA. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vydání. Šlapanice: Olprint, 2006, 97 s. ISBN 80-210-3960-4.
- [2] *Co by měli vědět členové orgánu akciové společnosti* [online]. [cit. 2013-11-07] Dostupné z:<  
[https://is.muni.cz/auth/el/1456/jaro2013/MPP\\_PASS/um/39142396/39142414/Co\\_by\\_meli\\_vedet\\_clenove\\_organu\\_akciove\\_spolecnosti.pdf](https://is.muni.cz/auth/el/1456/jaro2013/MPP_PASS/um/39142396/39142414/Co_by_meli_vedet_clenove_organu_akciove_spolecnosti.pdf)>
- [3] MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha : Grada, 2013. 551 s. ISBN 9788024745749.
- [4] *Několik poznámek k aktuální úpravě rozhodování jediného společníka/akcionáře* [online]. [cit. 2013-11-09] Dostupné z:<  
[http://www.governance.cz/cs/pravni\\_aspekty\\_corporate\\_governance/nekolik-poznamek-k-aktualni-uprave-rozhodovani-jedineho-spolecnika/-akcionare\\_\\_s555x8789.html](http://www.governance.cz/cs/pravni_aspekty_corporate_governance/nekolik-poznamek-k-aktualni-uprave-rozhodovani-jedineho-spolecnika/-akcionare__s555x8789.html)>
- [5] *O značce KLASA* [online]. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z:<http://www.eklasa.cz/o-znacce-klasa/>>
- [6] *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* [online]. [cit. 2013-11-08]. Dostupné z: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>
- [7] VEBER, J. a kol. *Management Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2002

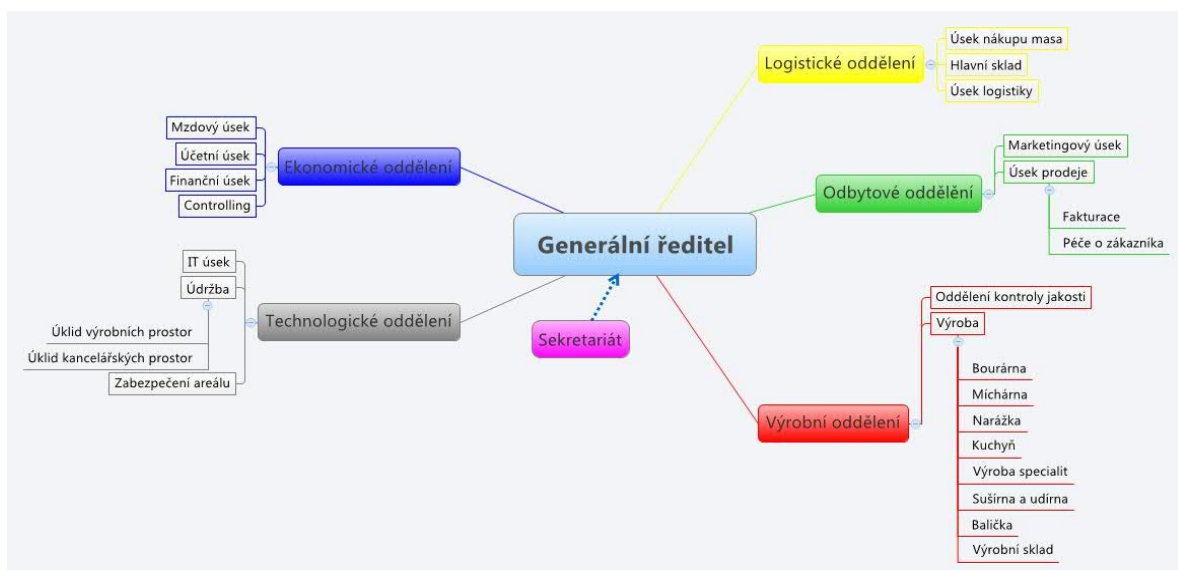
# 10 PŘÍLOHY



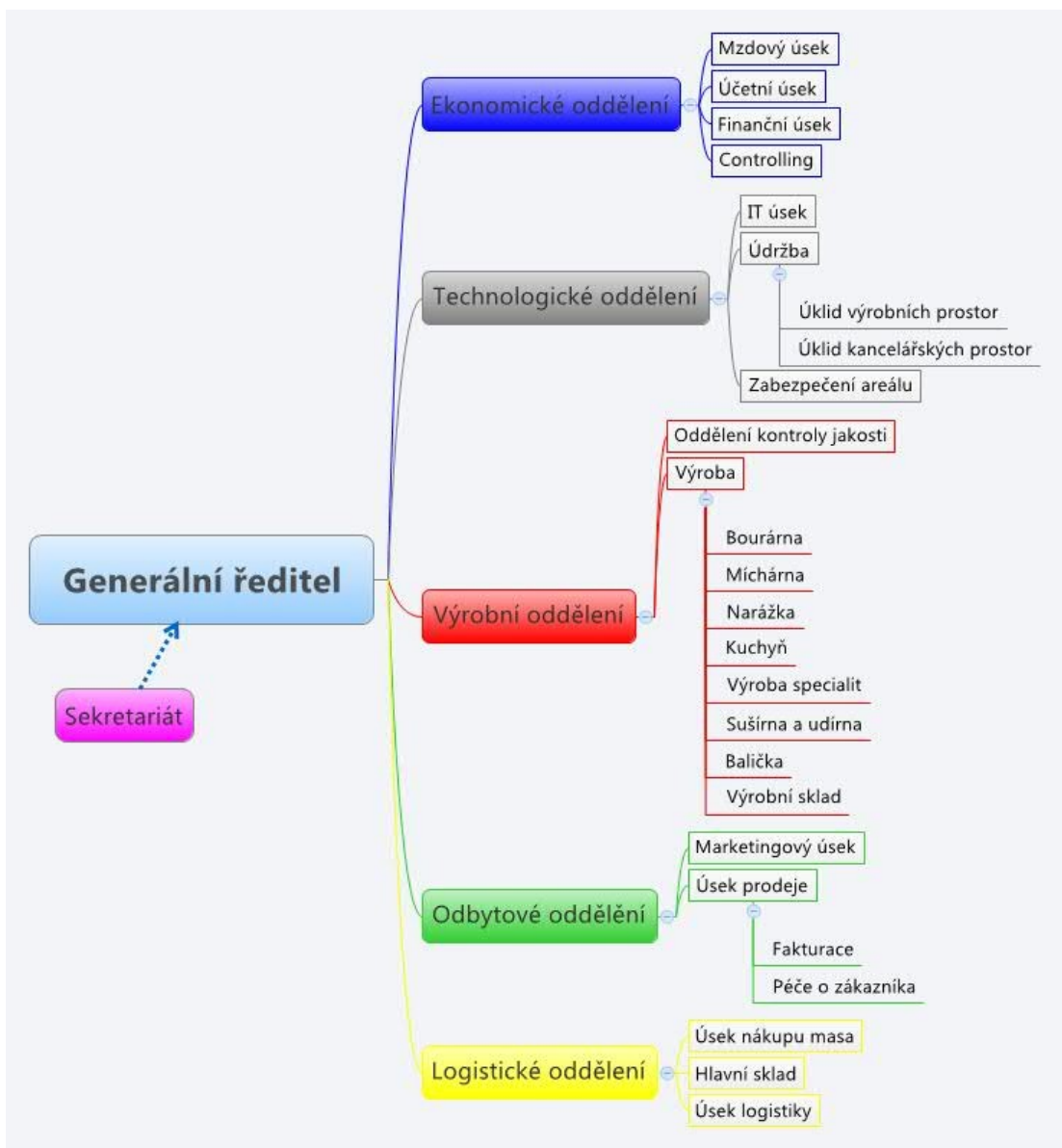
Příloha 1



Příloha 2



Příloha 3



Příloha 4