

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Petra Veselá

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**Řízení materiálového a informačního toku
ve vybraném dodavatelském řetězci**

Autor:

Petra Veselá

Vedoucí bakalářské práce:

prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

České Budějovice

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra VESELÁ**
Osobní číslo: **E09088**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Řízení materiálového a informačního toku ve vybraném dodavatelském řetězci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analyzovat činnost vybraného podniku z hlediska dodavatelů vstupů, jejich transformace a distribuce hotových výrobků k zákazníkům.

Metodika práce

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

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Přehled literatury: a) materiálový tok a tvorba hodnoty, b) strategie a plánování výroby c) distribuce a vztahy s odběrateli d) Informační technologie.
3. Cíl a metodika práce: orientovat se na vymezené časové období a najít možnosti ke zlepšení, které umožňují především logistické metody.
4. Vlastní práce: 1. Charakteristika podniku. 2) Vybrané výrobky a výrobní postup, 3) Vztahy s dodavateli a odběrateli. 4) Hodnocení dosahovaných výkonů, 5) Možnosti zlepšení.
5. Závěr. 6. Přehled literatury. 7. Přílohy (v případě potřeby)

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

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

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

PERNICA P.: Logistický management - teorie a podniková praxe. Praha, Radix, 1998

LAMBERT D.M., STOCK J.R., ELLRAM L.M.: Logistika. Computer Press, Praha 2000

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

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

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

VANĚČEK, D.: Logistika. Skripta JU Č. Budějovice, 2008

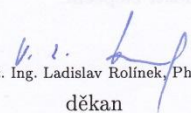
DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B.: Logistika, procesy a jejich řízení

VANĚČEK, D.: Řízení dodavatelského řetězce, EF JCU, 2008

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

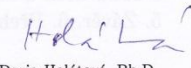
Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma Řízení materiálového a informačního toku ve vybraném dodavatelském řetězci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 14. dubna 2012

.....
Petra Veselá

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Drahošovi Vaněčkovi, CSs. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, připomínky a náměty, zároveň také za jeho ochotu a vřelý přístup v průběhu zpracování této práce.

Současně děkuji paní Daně Černé, obchodní manažerce ve firmě Moravia Lacto a.s., za vstřícnost při poskytování informací a podkladů k vytvoření této práce a také za drahocenný čas, který mi věnovala. Mé díky patří i ostatním zaměstnancům společnosti Moravia Lacto a.s., kteří také významným způsobem přispěli k vytvoření této práce.

Obsah

1 Úvod	3
2 Literární přehled.....	4
2.1 Význam mléka a mléčných výrobků a vývojové statistiky.....	4
2.1.1 Význam mléka a mléčných výrobků	4
2.1.2 Vývojové statistiky	5
2.1.2.1 Vývoj spotřeby mléka a mléčných výrobků	5
2.1.2.2 Vývoj nákupu a zpracování mléka za rok 2011, leden a únor 2012	11
2.1.2.3 Vývoj cen nakupovaného mléka.....	12
2.2 Materiálový tok	13
2.2.1 Řízení oblasti materiálů	13
2.2.2 Analýza materiálového toku ve výrobě.....	14
2.3 Tvorba přidané hodnoty pro zákazníka.....	15
2.4 Podniková strategie	16
2.5 Výrobní plánování a prognóza poptávky	17
2.5.1 Plánování výroby.....	17
2.5.2 Předpověď poptávky	18
2.6 Systém PUSH (tlačný) – PULL (tažný).....	19
2.7 Vztahy se zákazníky.....	20
2.8 Distribuce a distribuční cesty (kanály).....	21
2.9 Informační technologie	23
2.9.1 Informační tok, informace a jejich důležitost.....	23
2.9.2 Informační technologie a informační systém	24
2.9.3 Systém EDI – elektronická výměna dat	25
3 Cíl a metodika práce.....	27
3.1 Cíl práce	27
3.2 Metodika práce.....	27
4 Vlastní práce.....	29
4.1 Charakteristika podniku	29

4.1.1	Historie podniku	29
4.1.2	Základní informace o společnosti.....	31
4.1.3	Organizační struktura podniku	31
4.1.4	Důležitá ocenění a certifikace	32
4.1.5	Strategie podniku.....	32
4.2	Výrobky a výrobní postupy.....	33
4.2.1	Sortiment výrobků	33
4.2.2	Výroba	35
4.2.3	Výrobní postupy	37
4.2.4	Obaly	38
4.3	Vztahy s dodavateli a odběrateli, konkurence.....	40
4.3.1	Dodavatelé.....	40
4.3.1.1	Dodavatelé mléka	40
4.3.1.2	Svoz mléka a jeho průběh.....	41
4.3.1.3	Ostatní dodavatelé.....	43
4.3.2	Odběratelé.....	44
4.3.2.1	Vyřizování objednávek.....	45
4.3.2.2	Výhody pro odběratele.....	46
4.3.3	Distribuce	46
4.3.4	Konkurence.....	47
4.4	Hodnocení dosahovaných výkonů	48
4.5	Možnosti zlepšení.....	50
5	Závěr	53
6	Summary.....	54
7	Přehled použité literatury	55
8	Seznam grafů.....	59
9	Seznam tabulek	59
10	Seznam obrázků.....	60
11	Přílohy.....	61

1 Úvod

Mléko a mléčné výrobky jsou pro člověka nenahraditelné, proto firmy podnikající v této oblasti mají zaručený úspěch i přesto, že na trhu v České republice existuje velká konkurence. Jestliže poroste cena mléka, většina spotřebitelů pravděpodobně omezí jeho konzumaci a bude více pít vodu a další podobné nápoje a ostatní mléčné výrobky, jako například sýry, nahradí různými uzeninami nebo marmeládami a podobně. Lidé však nemohou vyřadit mléko a mléčné výrobky ze svého jídelníčku úplně, především s ohledem na své zdraví a také z důvodu potřeby těchto produktů v každé kuchyni.

Mlékárnu Moravia Lacto a.s. sídlící v Jihlavě jsem si pro zpracování své bakalářské práce zvolila z několika důvodů. Především proto, že s ročním objemem 100 mil. litrů vykoupeného syrového kravského mléka se řadí mezi šest největších zpracovatelů v České republice. Další příčinou bylo také to, že zmiňovaný výrobní podnik, který nabízí čerstvé mléčné výrobky vysoké kvality v jejich nejčistší podobě a bez použití chemických konzervantů a stabilizátorů, je známý především v kraji Vysočina, odkud pocházím. S produkty jihlavské mlékárny se tedy setkávám denně jak v obchodech, tak přímo v naší domácnosti.

Tématem mé bakalářské práce je Řízení materiálového a informačního toku. Tuto oblast má vybraný podnik už několik let zaběhnutou a vzniklé nedokonalosti dávno podchycené. I zde, stejně jako všude a u všeho, je však možné nalézt některé nedostatky, a to zejména z hlediska spolupráce a komunikace s dodavateli a odběrateli. Situace na trhu mléčných výrobků není zdaleka stálá, proto musí firma tento stav neustále sledovat a pružně reagovat na nově vzniklé změny tak, aby obstála v tvrdé konkurenci a udržela si své zasloužené místo na trhu.

2 Literární přehled

2.1 Význam mléka a mléčných výrobků a vývojové statistiky

2.1.1 Význam mléka a mléčných výrobků

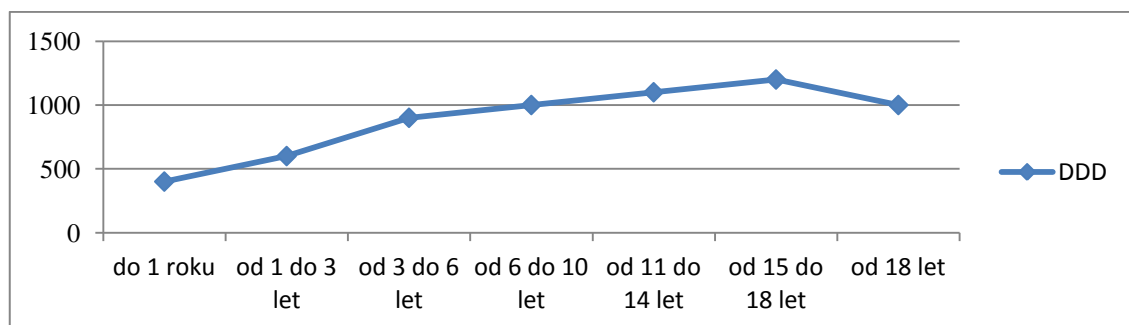
Mléko a mléčné výrobky jsou nezbytnou součástí zdravého stravování, protože obsahují vysoký podíl vitamínů, bílkovin a minerálních látek, jako je například sodík, draslík, hořčík aj. Důležitým prvkem je také mléčný cukr, „*který má nejen energetickou hodnotu, ale také příznivě podporuje činnost některých střevních mikroorganismů a tím i vstřebávání živin do těla.*“ Nejvýznamnější složkou mléka je vápník, který pomáhá předcházet kazivosti zubů a výskytu osteoporózy neboli řídnutí kostí. ¹

Potřebné množství vápníku závisí na věku jedince. Tuto potřebu lze převést na jednotkovou porci, kterou představuje jedna z těchto možností:

- ❖ 250 ml mléka (sklenice)
- ❖ 200 ml jogurtu (větší kelímek)
- ❖ 55 g sýra
- ❖ 40 g tvarohu

Děti a dospívající by měli denně sníst minimálně tři jednotkové porce, dospělí alespoň dvě. ²

Graf 1: Doporučená denní dávka vápníku (v mg)



Zdroj: <http://www.ordinace.cz/> ²

Vápník a ostatní zmíněné živiny tedy potřebují nejen děti v období svého vývoje, ale také všichni dospělí. Větší množství mléka a mléčných výrobků by měli konzumovat zejména vegetariáni a lidé, kteří do svého jídelníčku zařazují málo masa. ¹

Ještě z doby svých let na základní škole si pamatuji projekt s názvem Mléko do škol, který se velmi ujal a nejen na naší škole měl velký úspěch. Proto jsem moc ráda, že tato snaha naučit děti pravidelně pít mléko a konzumovat mléčné výrobky a podpora jejich zdravého vývoje prostřednictvím tohoto projektu přetrvává i v současnosti.

2.1.2 Vývojové statistiky

2.1.2.1 Vývoj spotřeby mléka a mléčných výrobků

Nejen spotřebu mléka a mléčných výrobků, ale i ostatních potravin ovlivňují především jejich ceny, jejichž výše se odvíjí dle cen energií a prostředků používaných k ošetřování rostlin a chovu zvířat. Jedná se například o hnojiva, osiva, krmiva apod. Mezi další ovlivňující faktory patří propagace a dostupnost dílčích typů potravin na našem trhu, změna stravovacích návyků způsobená zvyšujícím se počtem cizinců na našem území a obecně turistickým ruchem. ³

Z následujících tabulek a grafů lze vyčíst, že u většiny mléčných výrobků došlo k poklesu jejich spotřeby, mírné zvýšení je možné pozorovat pouze u některých druhů sýrů. Jsou zde použita data, která ukazují vývoj spotřeby jednotlivých mléčných produktů od roku 1992 do roku 2010. Zaměřím se na poslední dva uvedené roky, tj. 2009 a 2010. Chybějící údaje o spotřebě v roce 2011 nejsou prozatím statisticky zpracovány.

Tabulka 1: Spotřeba mléka a mléčných výrobků

v kg/1 obyvatele

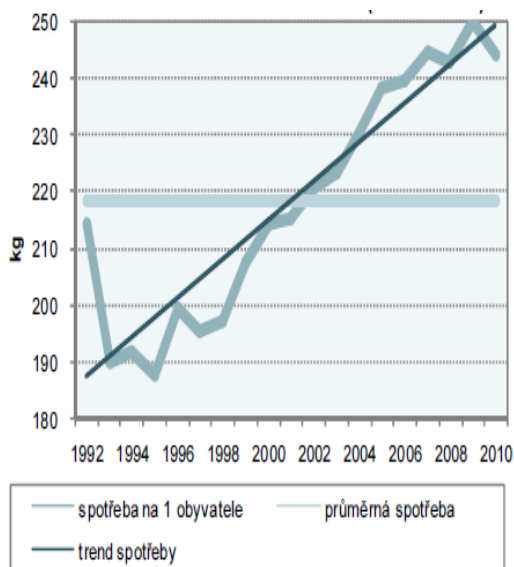
	Mléko a mléčné výrobky v hodnotě mléka (bez másla)	Mléko konzumní celkem	z toho kravské konzumní mléko	Mléčné konzervy	Tvaroh	Ostatní mléčné výrobky
1992	214,4	76,8	76,6	5,8	2,6	26,4
1993	190,1	75,2	75,0	4,2	2,4	21,8
1994	191,9	79,8	79,6	2,9	2,8	24,3
1995	187,8	66,7	66,5	3,8	2,8	20,6
1996	199,2	60,5	60,3	3,7	2,9	21,5
1997	195,2	59,6	59,4	3,2	2,9	22,0
1998	197,1	59,9	59,8	2,5	3,2	21,6
1999	207,3	60,3	60,2	2,2	3,7	24,8
2000	214,1	59,6	59,5	2,3	3,4	25,0
2001	215,1	60,7	60,6	2,3	3,6	26,2
2002	220,6	62,0	61,9	2,2	3,6	28,6
2003	223,4	58,5	58,4	1,9	3,4	29,4
2004	230,0	61,6	61,5	2,2	3,6	29,8
2005	238,3	55,4	55,3	2,5	3,2	30,0
2006	239,4	53,6	53,5	1,9	3,3	31,7
2007	244,6	52,1	52,0	1,9	3,4	32,3
2008	242,7	57,0	56,9	1,8	3,4	32,2
2009	249,7	59,8	59,7	2,0	3,4	32,7
2010	244,0	57,7	57,6	1,8	3,4	32,5

Zdroj: Český statistický úřad³

Z tabulky je evidentní, že ve všech případech, pouze s výjimkou tvarohu, jehož spotřeba je od roku 2007 konstantní, došlo v roce 2009 ke zvýšení a v roce 2010 opět ke snížení spotřeby. Tato negativní změna byla způsobena právě růstem cen těchto produktů. Důsledkem toho klesla celková spotřeba mléka a mléčných výrobků (bez másla) o 5,7 kg na 1 obyvatele, tj. o 2,3 %. Tato spotřeba 244 kg/1 obyvatele tvořila přibližně 32 % (z toho konzumní mléko 7,5 %) z úplné spotřeby potravin v ČR za rok 2010.

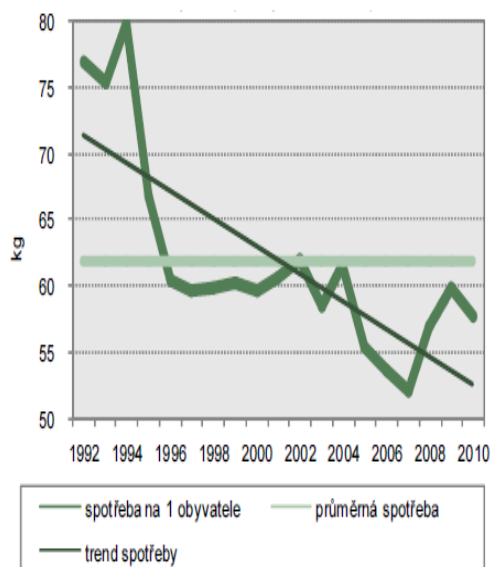
Údaje o vývoji spotřeby jednotlivých mléčných produktů jsou dále zpracovány do grafů, které znázorňují spotřebu na 1 obyvatele, průměrnou spotřebu a trend spotřeby.

Graf 2: Mléko a mléčné výrobky (bez másla)



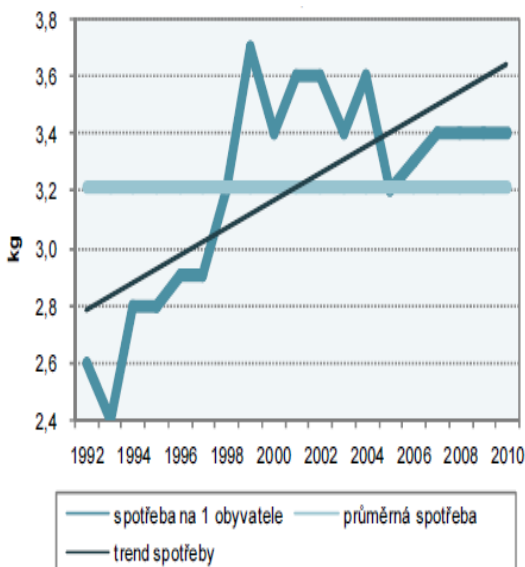
Zdroj: Český statistický úřad³

Graf 3: Kravské konzumní mléko



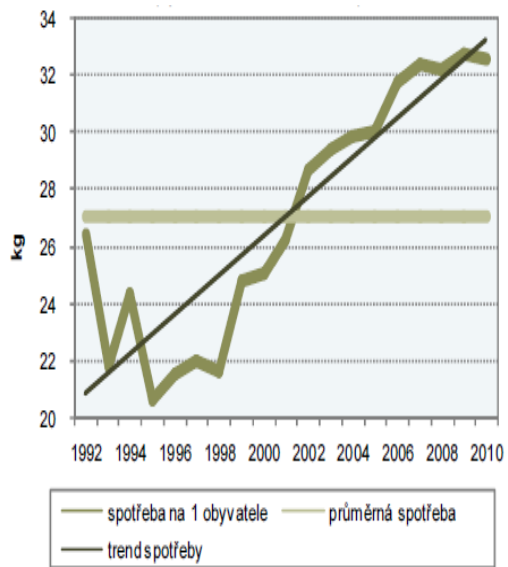
Zdroj: Český statistický úřad³

Graf 4: Tvaroh



Zdroj: Český statistický úřad³

Graf 5: Ostatní mléčné výrobky



Zdroj: Český statistický úřad³

Tabulka 2: Spotřeba sýrů

v kg/1 obyvatele

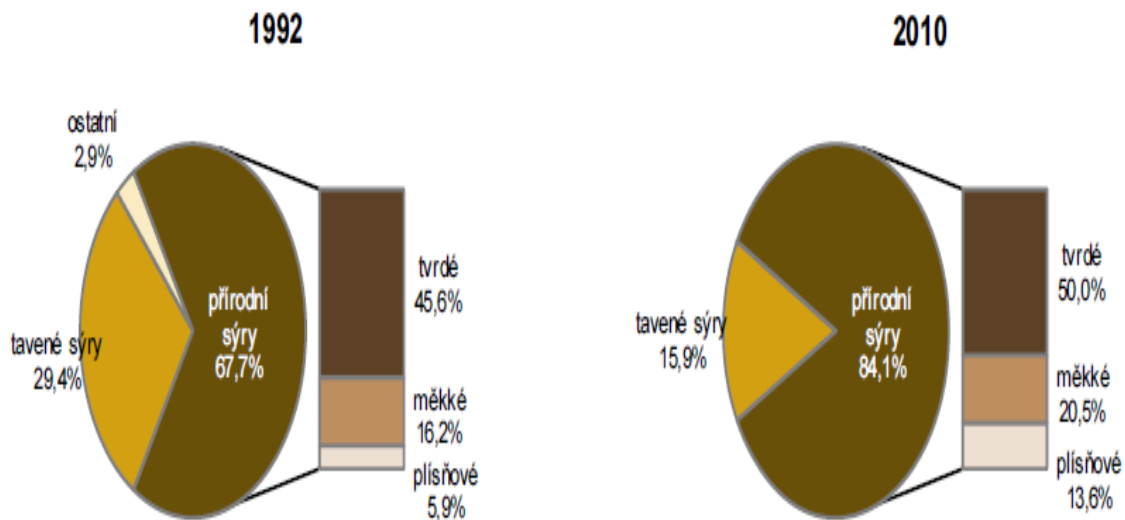
	Sýry celkem	z toho				
		tavené sýry	přírodní sýry	v tom		
				tvrdé	měkké	plísňové
1992	6,8	2,0	4,6	3,1	1,1	0,4
1993	6,1	1,9	3,8	2,6	0,9	0,3
1994	6,6	2,0	4,4	2,9	1,1	0,4
1995	6,5	1,8	4,5	2,9	1,1	0,5
1996	8,4	2,3	5,9	3,7	1,5	0,7
1997	8,6	2,4	6,0	3,8	1,4	0,8
1998	8,8	2,5	6,1	3,9	1,4	0,8
1999	9,3	2,5	6,6	4,2	1,4	1,0
2000	10,5	2,9	7,4	4,7	1,6	1,1
2001	10,2	2,9	7,2	4,5	1,5	1,2
2002	10,6	2,6	7,9	5,0	1,7	1,2
2003	11,3	2,6	8,7	5,4	2,0	1,3
2004	12,0	2,6	9,4	5,7	2,1	1,6
2005	12,5	2,4	10,0	6,0	2,4	1,6
2006	13,4	2,6	10,8	6,6	2,6	1,6
2007	13,7	2,6	11,1	6,8	2,7	1,6
2008	12,9	2,4	10,5	6,6	2,3	1,6
2009	13,3	2,4	10,9	6,8	2,4	1,7
2010	13,2	2,1	11,1	6,6	2,7	1,8

Zdroj: Český statistický úřad³

V oblasti spotřeby sýrů je situace poněkud příznivější. S výjimkou tavených sýrů, jejichž spotřeba byla v roce 2008 i 2009 stejná, došlo u všech ostatních sýrů za rok 2009 ke zlepšení. V případě přírodních, měkkých a plísňových sýrů pokračoval růst spotřeby i v roce 2010. Díky tomu klesla celková spotřeba sýrů pouze o 0,1 kg na 1 obyvatele, tj. o 0,75 %. Z úplné spotřeby potravin v ČR za rok 2010 však tato spotřeba 13,2 kg/1 obyvatele činí pouhých 1,7 %.

I tato tabulka je doplněna o grafické znázornění uvedených dat. Graf 6 ukazuje změnu procentního složení spotřeby sýrů v roce 1992 a 2010. Spotřeba tavených sýrů se během těchto téměř 20 let snížila o 13,5 %, a to v důsledku vyšší spotřeby sýrů přírodních. V rámci nich nedošlo k podstatným změnám, pouze se zvýšila oblíbenost plísňových sýrů, jejichž konzumace vzrostla o necelých 8 %.

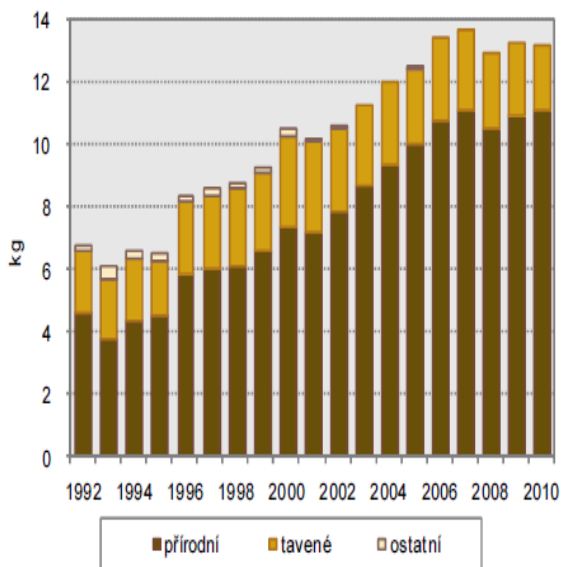
Graf 6: Spotřeba sýrů



Zdroj: Český statistický úřad³

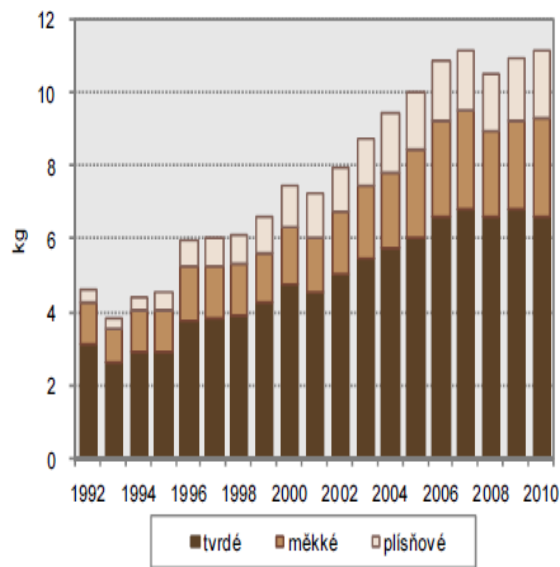
Následující dva sloupcové grafy znázorňují vývoj spotřeby přírodních sýrů a sýrů celkem, oba v členění na 3 druhy.

Graf 7: Sýry celkem



Zdroj: Český statistický úřad³

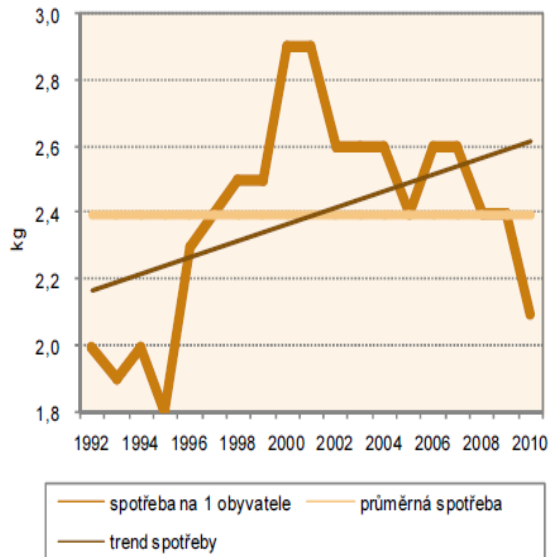
Graf 8: Přírodní sýry



Zdroj: Český statistický úřad³

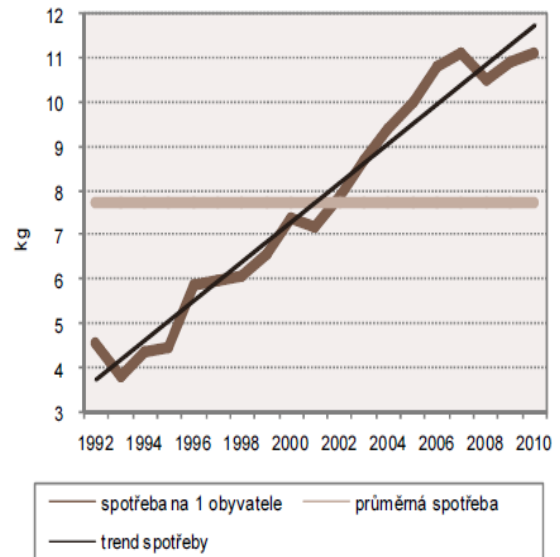
Grafy 9, 10 a 11 jsou zpracovány, stejně jako u mléčných výrobků tak, aby znázorňovaly spotřebu na 1 obyvatele, průměrnou spotřebu a trend spotřeby.

Graf 9: Tavené sýry



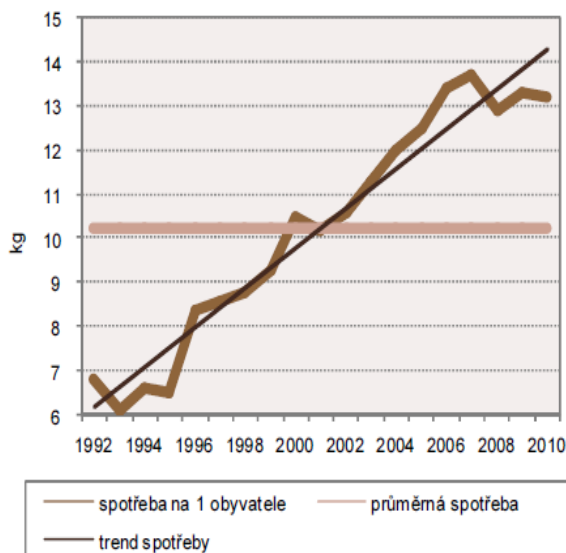
Zdroj: Český statistický úřad ³

Graf 10: Přírodní sýry



Zdroj: Český statistický úřad ³

Graf 11: Tavené sýry

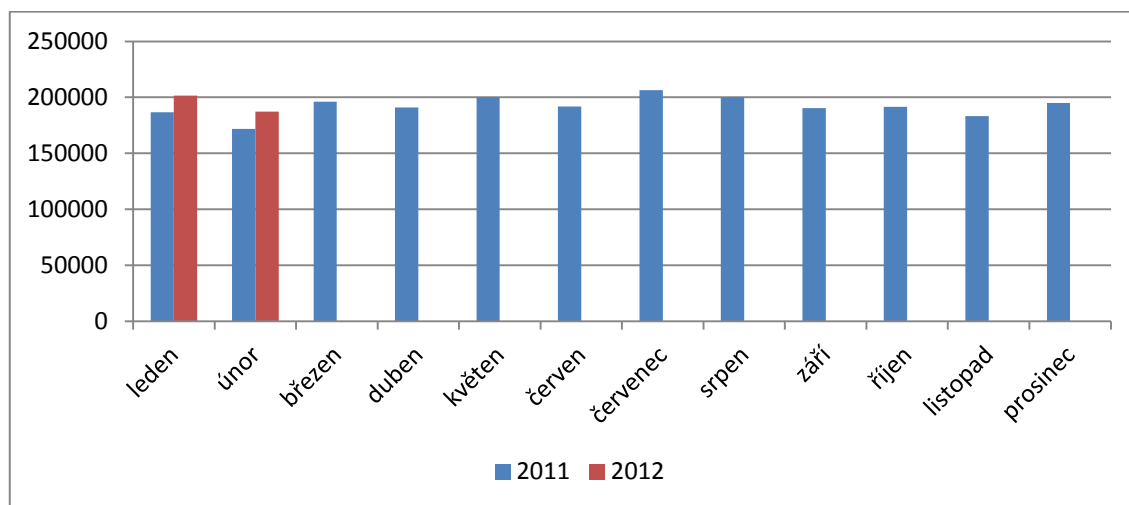


Zdroj: Český statistický úřad ³

2.1.2.2 Vývoj nákupu a zpracování mléka za rok 2011, leden a únor 2012

Objem nakoupeného mléka za rok 2011 činil 2 303,9 mil. litrů, meziročně se zvýšil o 2,3 %. Mléka a mléčných výrobků bylo dovezeno ze zahraničí 246 611 t a vyvezeno 825 664 t, vývoz tedy převažoval nad dovozem o 579 053 t. ⁴

Graf 12: Nákup mléka v ČR (v tis. l)



Zdroj: <http://eagri.cz/> ⁵

Tabulka 3: Zahraniční obchod s mlékem a mléčnými výrobky za rok 2011 (v %)

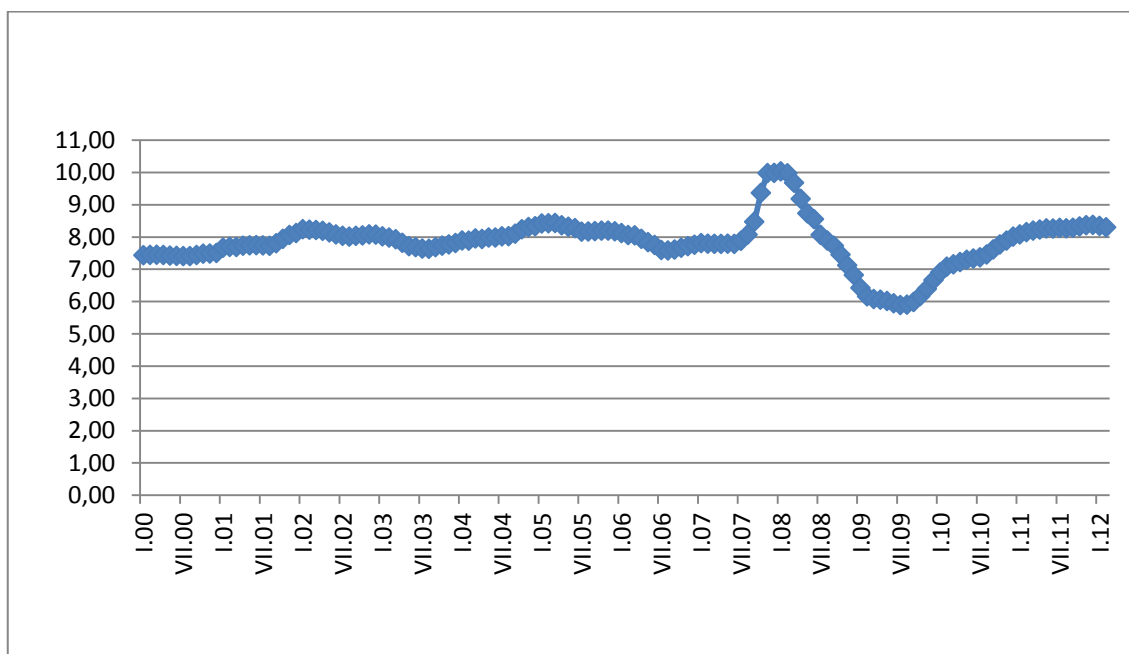
	Dovoz	Vývoz
Německo	37	55
Slovensko	24	15
Polsko	23	-

Zdroj: Český statistický úřad ⁴

V oblasti zpracování mléka stále panuje na trhu v ČR recese. V roce 2011 bylo v České republice vyrobeno 2,664 mil. litrů mléka. Ve srovnání s rokem předešlým došlo k 2% zvýšení produkce. Letos se ve sféře zpracování mléka očekává stabilita. ⁶

2.1.2.3 Vývoj cen nakupovaného mléka

Graf 13: Průměrné ceny nakupovaného mléka od r. 2000 do r. 2012 (v Kč/l)



Zdroj: <http://eagri.cz/> ⁵

Graf zaznamenává průměrné ceny nakupovaného mléka od roku 2000 do roku 2012, vždy v lednu a červenci. Cena mléka se vždy pohybovala kolem 7 nebo 8 korun za litr. K výrazné odchylce došlo v lednu 2008, kdy cena mléka přesáhla hranici 10 Kč/l. Tento stav však netrval dlouho a vlivem ekonomické krize došlo během roku a půl k propadu ceny téměř na polovinu. S dopady ekonomické krize se odvětví mlékárenství vypořádalo a v roce 2010 došlo opět k podstatnému nárůstu nákupní ceny mléka, což motivovalo zemědělce obnovit či zachovat produkci mléka v ČR.

V současné době je situace na trhu stabilizovaná, cena nakupovaného mléka se drží nad hranicí 8 korun za litr a tento stav se předpokládá po celý rok 2012. Očekává se pouze mírný pokles vzhledem k současnému vývoji na evropském a světovém trhu. ⁶

2.2 Materiálový tok

„Materiál – suroviny, základní a pomocný materiál, díly, nedokončené a hotové výrobky, odpad apod. ve skupenství pevném, kapalném nebo plynném, přemísťované volně ložené, v jednotlivých kusech nebo ve formě manipulačních či přepravních jednotek“

Materiálový tok je přesun materiálu, který je usměrňován tak, aby bylo požadované množství materiálu v očekávané jakosti na určeném místě a v požadovaný čas, a to obvykle prostřednictvím různých dopravních prostředků a jiného vybavení. Objem materiálového toku určený v množstevních jednotkách za jistý časový úsek se nazývá materiálový proud. (Vaněček, 2008, s. 52)

2.2.1 Řízení oblasti materiálů

Řízení oblasti materiálů patří do sféry logistického řízení, které se zabývá účelným pohybem materiálu, zásob, surovin a následně hotových produktů z místa, kde vznikly, do místa, kde jsou poté spotřebovány. Samotné řízení oblasti materiálů se zaměřuje na první část toku materiálu, jedná se tedy o řízení surovin, dílů, obalů atd.

Úroveň služeb poskytovaných zákazníkům a schopnost konkurence nepřímo ovlivňuje celý logistický proces. Ten je totiž ve velké míře závislý na řízení oblasti materiálů a rozhodnutí zde uskutečněných. Jestliže podnikové řízení toku vstupních materiálů nebude efektivní a správně zajištěno a začne vznikat nedostatek potřebných surovin v době, kdy jich bude zapotřebí, může důsledkem toho dojít k opoždování nebo i k úplnému přerušení výroby. V konečném výsledku se vyčerpají zásoby hotových produktů a nebudou tak k dispozici zákazníkům, kteří o ně budou mít v této době zájem.

„S tím, jak se podniky rozvíjejí a dospívají, začíná se úloha řízení oblasti materiálů rozšiřovat, protože musí reagovat na nové podmínky ekonomiky, jejímž určujícím faktorem již není strana nabídky (výroba), ale strana poptávky (trh).“
(Lambert, Stock, Ellram, 2000, s. 182)

Podnik se tedy musí při řízení materiálového toku řídit potřebami svých zákazníků, kteří tak určují množství a četnost dodávek materiálů do podniku. S tímto řízením úzce souvisí předpověď poptávky – čím kvalifikovanější je její odhad, tím je řízení oblasti materiálů efektivnější. Není však možné dosáhnout přesného odhadu, proto by měl podnik vždy zvolit větší objem dodávek, i za předpokladu zvýšení nákladů na skladování. Nemůže potom dojít k omezení výroby a neuspokojení poptávky. Proto je lepší hradit vyšší náklady, než riskovat ztrátu zákazníků, která je jednoznačně nežádoucí, a to z několika důvodů, tj. především pokles zisku a konkurenceschopnosti podniku.

2.2.2 Analýza materiálového toku ve výrobě

Materiálový tok znamená netechnologický materiálový přesun při výrobě v daném podniku, a to z hlediska času a prostoru. (Svobodová, Veber a kol., 2006, s. 117)

Technologické a technické zařízení podniku lze pro tuto analýzu pouze stroze popsat. Podnik by se měl proto zaměřit na činnosti, které jsou prováděny ručně nebo pouze z části mechanizovaně. Mnohdy právě zde vznikají problémy například s plynulostí výroby, s nesmyslným přesouváním věcí apod., tím zároveň dochází i k nadbytečné fyzické námaze zaměstnanců. (Vaněček, 2008, s. 53)

Svobodová, Veber a kol. (2006, s. 117) uvádějí, že i když materiálový tok určuje především povaha výroby, je omezen její případnou náročností, také podnikovým vybavením, rozmístěním výrobních zařízení apod., měla by mít jeho analýza takový efekt, kdy se podnik snaží o celkovou minimalizaci materiálového toku.

S tím souhlasí i Vaněček (2008, s. 52), podle něhož by tedy podnik měl usilovat o zkrácení cest pro dopravu materiálu a také redukovat množství (mezi)skladů, ale pouze do té míry, aby nedošlo k ohrožení výrobního procesu.

2.3 Tvorba přidané hodnoty pro zákazníka

V české vědecké literatuře tento pojem téměř chybí a jeho definice je nepostačující. Pojem *customer value*, který se používá v zahraniční literatuře, je zde vysvětlen rozsáhle, což vede k odlišnému porozumění jeho významu. Autoři při tvorbě definice pojmu *customer value* berou v potaz jak postoj zákazníka k hodnocení výhod určitého výrobku, tak hodnotu zákazníka pro firmu samotnou. (Tomek, Vávrová, 2007, s. 31) Pro další vysvětlení je bráno první pojetí, tedy hodnota pro zákazníka.

„Hodnota pro zákazníka představuje klíčový pojem procesního řízení a je charakterizována jako vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“.

Tato hodnota je poměrnou veličinou, protože požadavky a zdroje zákazníků jsou individuální a liší se, tzn. že stejný produkt splňuje veškeré požadavky jednoho zákazníka, avšak druhým zákazníkem je hodnota tohoto produktu vnímána rozdílně. Podnik se snaží o maximalizaci této hodnoty tak, aby došlo ke sladění zájmů zákazníka i producenta. To je náplní práce hodnotového managementu. (Rolínek a kol., 2008, s. 27)

Všechny články dodavatelského řetězce musí mít svůj význam a poslání, tím je odůvodněna jejich existence a potřebnost. Proto se pracovníci hodnotového managementu snaží, aby každý z těchto nezbytných článků doplňoval produkt o další hodnotu, která se projevuje jako:

- *„přidaná hodnota místa (doprava blíže k zákazníkovi),*
- *přidaná hodnota času (dodání výrobku v čase požadovaném zákazníkem),*
- *přidaná hodnota formy (dotváření výrobku). Sem patří např. vytváření menších obchodních balení oproti těm, které dodává výrobce, např. porcování sýrů a salámů a jejich vakuové balení.“*

Efektivní dodavatelský řetězec je tedy ten, jehož jednotlivé články vytvářejí hodnotu pro zákazníka a nerostou v souvislosti s nimi podnikové náklady. Nepochází zde například ke zbytečnému přesouvání materiálu či zboží z jednoho místa na druhé, k nesmyslnému skladování apod. Nezáleží na tom, jak dlouhý řetězec je a z kolika

článků se skládá, důležité je jejich opodstatnění a významný přínos při tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. (Vaněček, 2009, s. 86)

2.4 Podniková strategie

Podle Vaněčka (2008, s. 6) se strategie podniku řídí především trhem kupujících. Ti dávají přednost kvalitě výrobků a rychlosti nabídky před nízkou cenou. Firmy si tedy nekonkurují cenou, ale snaží se získat zákazníky především rychlostí dodávek výrobků, jejich širokým výběrem, kvalitou, ojedinělostí a dobou životního cyklu, která se neustále snižuje. V cenovém konkurenčním boji mají šanci obstát pouze velké podniky a obchodní řetězce. Pokud se s nimi do tohoto boje zapojí menší podniky, zákonitě budou postupně nuceni uvolnit trh a změnit celou výrobní strategii, například začít vyrábět speciální zboží.

Se změnou priorit spotřebitelů se měnily i priority výrobních podniků. To lze vyčíst z následující tabulky.

Tabulka 4: Změna pořadí priorit hodnotících kritérií podniků v České republice

Pořadí	Do 1998	Dnes	V budoucnu
1.	hospodárnost	výrobek	čas
2.	množství	jakost	výrobek
3.	výrobek	čas	jakost
4.	jakost	množství	množství
5.	čas	hospodárnost	hospodárnost

Zdroj: Sixta, Mačát, 2005

Vzhledem k současné ekonomické situaci je tomu právě naopak. Pro většinu zákazníků je rozhodující především cena výrobku, příp. kvalita. Ostatní doprovodné služby nabízené výrobcí jsou pro spotřebitele až na dalším místě v žebříčku priorit.

2.5 Výrobní plánování a prognóza poptávky

2.5.1 Plánování výroby

Styl organizace výrobních procesů v čase i prostoru lze shrnout do pojmu plánování výroby. Při plánování výroby dochází ke sloučení základních výrobních složek a vstupů, tj. zejména materiál, suroviny, zaměstnanci, stroje a informace, do jednoho celku. (Makovec a kol., 1998, s. 19)

Svobodová, Veber a kol. (2006, s. 92) ve své knize uvádí dvě základní metody organizace výroby:

- a) Výroba na sklad se řídí podle předpovědi poptávky, údajů z předešlého období a zkušeností z minulosti. Nejtěžším úkolem je rozhodnout, jaký byl měl být objem zásob na skladě. Pokud je jejich stav vysoký, dokáže podnik pružně reagovat při zvýšení poptávky na trhu, například z důvodu sezónnosti. Na druhé straně vyšší objem zásob zvyšuje náklady na jejich skladování.
- b) Výroba na zakázku je jednodušší a pro podnik efektivnější. Podnik ví na základě přijatých objednávek, jaký objem produktů má být v určitém termínu vyroben. Výhodou této metody je, že náklady na skladování hotových výrobků jsou minimální. Pokud však dojde k neočekávanému zvýšení poptávky, musí to firma řešit například zvýšením počtu směn či přesčasy. V případě, že toto řešení není možné, pravděpodobně podnik nabídne klientovi nejbližší možný termín, ve kterém lze splnit jeho potřebu. Otázkou je, zda tento zákazník bude mít ještě zájem o spolupráci s danou firmou.

Jak už jsem zmiňovala, podnik by se měl spíše zaměřovat na výrobu na sklad. Samozřejmě v případě výroby speciálního zboží se přímo nabízí vyrábět na zakázku. Pokud však má firma rozsáhlé portfolio svých výrobků, měla by zavést kombinaci obou metod.

Vaněček (2009, s. 28) ještě rozlišuje výrobu (montáž) na objednávku. Jedná se o určitý typ výroby na zakázku, je však specifickým tím, že podnik bere ohled na individuální přání zákazníků. Firma v tomto případě nevyrábí nový produkt, pouze na standardním výrobku provede určité změny dle požadavků klienta. Tento typ výroby je používán nejčastěji v automobilovém a stavebním průmyslu a také při výrobě nábytku.

„Podstatou operativního plánu výroby je vytvoření plánu zadávané výroby, upřesněného postupně co nejbliže k okamžiku výroby co do věčné náplně, časového a prostorového průběhu.“ (Tomek, Vávrová, 2007, s. 234)

Vaněček (2008, s. 22) toto konstatování ještě upřesňuje tak, že plán výroby tedy obsahuje výrobní povinnosti rozepsané na individuální pracoviště, dále se určí termíny, kdy se začne vyrábět. Ty se odvíjí od smluvených dodacích lhůt. Výpočet je jednoduchý, od termínu dodávky se odečte čas potřebný na výrobu (vyjádřený v průměru), doba na přípravu zásilky a její dodání odběrateli.

2.5.2 Předpověď poptávky

„Prognóza je logickou hypotézou o vývoji budoucnosti, je kvalifikovanou předpovědí, týkající se vývoje určitého procesu a jeho souvislosti.“ (Kavan, 2002, s. 224)

Podle Lamberta, Stocka a Ellramové (2000, s. 17) je pro správné prognózování uvnitř podniku důležitá provázanost a komunikace mezi třemi jeho útvary, a to marketingu, výroby a logistiky. Útvar výroby totiž předpovídá výrobní nároky v návaznosti na prognózy marketingu, který určuje velikost poptávky podle konkurence, efektu podpory prodeje apod. Úkolem útvaru logistiky v této oblasti je stanovit, kolik je třeba zajistit potřebného množství materiálu a surovin od dodavatelů. Jeho pořízení už je náplní práce útvaru nákupu.

Existuje mnoho typů prognóz poptávky, mezi hlavní druhy metod předpovědi:

- *kvalitativní techniky* – opírají se o úsudky a odhady lidí
- *simulační metody* – predikce budoucího vývoje podle sestavených modelů
- *příčinné předpovídání* – založeno na domněnce, že určité známé faktory ovlivňují poptávku

- *analýza časových řad* – pro predikci budoucí poptávky se využívají údaje, které byly použity při odhadu předešlé poptávky (Vaněček, 2008, s. 99)

Časovými řadami se blíže zabývají Tomek a Vávrová (2007, s. 222), ti říkají, že se časové řady projevují čtyřmi základními znaky, které jsou pro ně charakteristické. Jedná se o sezónnost, dlouhodobý trend, střednědobé cyklické kolísání a neplánované kolísání, které se vymyká řízení.

Podle Vaněčka (2008, s. 100) lze metody prognózování členit také na předpověď na základě vlastních zkušeností z minulosti a na základě matematických metod a zmiňované analýzy časových řad.

2.6 Systém PUSH (tlačný) – PULL (tažný)

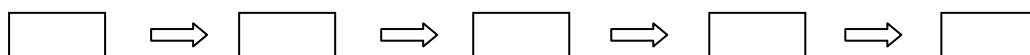
Základní filozofie všech metod řízení se od sebe významně liší. Rozdílný je pohled na logistický tok, v jehož průběhu se postupně realizují přání a požadavky zákazníků. Existují dva základní přístupy:

- tlačný systém (push system)
- tažný systém (pull system)

(Basl, Blažiček, 2008, s. 140)

V případě tzv. principu tlaku (push system) jsou určeny termíny pro všechny činnosti, počínaje objednávkou materiálu, které směřují k úplnému zhotovení výrobku. Tyto termíny musí být stanoveny tak, aby bylo očekávané množství zboží k dispozici v dohodnuté době. Zmiňovaný princip tedy „*podporuje realizaci produktu podle plánu, který danou zakázku výrobou postupně „protlačuje“.*“

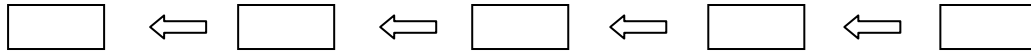
Obrázek 1: Tlačný (push) systém



Zdroj: Basl, 2002, s. 85

Tzv. princip tahu (pull system) je protikladem principu tlačného. Jednotliví zákazníci výrobního procesu si tedy prostřednictvím objednávek k sobě „přitáhnou“ potřebný objem surovin, a to vždy od předchozího článku řetězce.

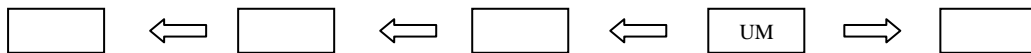
Obrázek 2: Tažný (pull) systém



Zdroj: Basl, 2002, s. 85

Existuje i kombinace tlačného a tažného principu, kde je určeno tzv. úzké místo (UM). Z následujícího obrázku je zřejmé, že od počáteční objednávky je směrem k tomuto místu uplatňován princip tahu, dále pak princip tlaku.

Obrázek 3: Kombinace tlačného a tažného systému



Zdroj: Basl, 2002, s. 85

2.7 Vztahy se zákazníky

I přesto, že v současné době většina podniků tvrdí, že jejich hlavním cílem je spokojenost zákazníka, u velké části z nich je realita úplně jiná. Firmy se namísto zjišťování potřeb a požadavků zákazníků a hledání cest k jejich uspokojení zaměřují hlavně na reklamu a propagaci svých výrobků. Toto jednání bývá pro podniky zpravidla neefektivní, proto by se měly snažit určit potřeby zákazníků a podle toho upravit portfolio svých produktů. To lze třemi způsoby:

- 1) Nabízené produkty jsou inovovány podle námětů zákazníků, ty nezajímavé jsou z portfolia odstraněny.
- 2) Současné produkty jsou nahrazeny „příbuznými“, o které mají zákazníci větší zájem.
- 3) Doplnění o zcela nové produkty, možno i z odlišných oblastí, než na jaké se podnik zaměřuje. (Rolínek a kol., 2008, s. 119)

Podnikovým útvarem, který se touto problematikou zabývá a je součástí podnikové strategie, je řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management). Náplní práce lidí zaměstnaných v tomto útvaru je především zjišťování potřeb a přání zákazníků a komunikace s nimi, dále srovnávání těchto informací s údaji o nabídce a poptávce v minulosti a následné vytvoření nové nabídky, která by měla vést k uspokojení zákazníků a zároveň podnikových cílů, především v oblasti zisku. (Rolínek a kol., 2008, s. 27)

Tento proces by se tedy měl pravidelně opakovat, protože lidské potřeby se neustále mění. Ze strany podniku i zákazníků to bude pravděpodobně vyžadovat nějakých ústupků, aby bylo dosaženo určitého kompromisu, který povede ke spokojenosti na obou stranách.

2.8 Distribuce a distribuční cesty (kanály)

Po zjištění potřeb a přání zákazníků, sestavení nabídkového portfolia podniku a dokončení výroby těchto nabízených produktů musí firma určit, jakým způsobem své výrobky dostane k odběratelům. Touto problematikou se zabývá distribuce.

„Distribuce řeší přesun produktu z místa jeho vzniku – výroby (od výrobce) na místo jeho prodeje (k zákazníkovi) tak, aby ho zákazník mohl koupit na požadovaném místě, v požadovaném čase, množství a kvalitě.“ (Srpová, Řehoř, 2010, s. 213)

„Distribuční kanál je souhrn organizačních jednotek, jejichž pomocí jsou výrobky dodány fyzicky až k zákazníkovi.“ (Drahotský, Řezníček, 2003, s. 312)

Synek a kol. (1997, s. 295) uvádějí, že tyto organizační jednotky mohou být různě propojeny a podle toho se rozlišují dvě hlavní distribuční cesty:

- a) přímé odbytové cesty – jedná se o jednoduchý vztah pouze mezi výrobcem a zákazníkem
- b) nepřímé odbytové cesty – zde mezi výrobcem a zákazníkem vstupuje jeden nebo více zprostředkovatelů (velkoobchod, maloobchod)

Zamazalová (2010, s. 228) uvádí výhody a nevýhody těchto dvou základních způsobů distribučních cest a nabízí ještě možnost jejich kombinace.

1. Přímá distribuční cesta – jednoduchý systém, který se používá především u dodávek surovin a materiálů

Tabulka 5: Výhody a nevýhody přímé distribuční cesty pro výrobce

Výhody	Nevýhody
přímý kontakt mezi výrobcem a zákazníkem	potřeba zvládnutí výroby i obchodních operací
nezkreslené informace	menší ekonomičnost
okamžitá zpětná vazba	vysoké náklady spojené s dopravou
úplná kontrola nad zbožím	výrobce nese všechna rizika spojená s obchodováním

Zdroj: Zamazalová, 2010, s. 228

2. Nepřímá distribuční cesta – forma distribuce specifická pro velké potravinářské firmy

Tabulka 6: Výhody a nevýhody nepřímé distribuční cesty pro výrobce

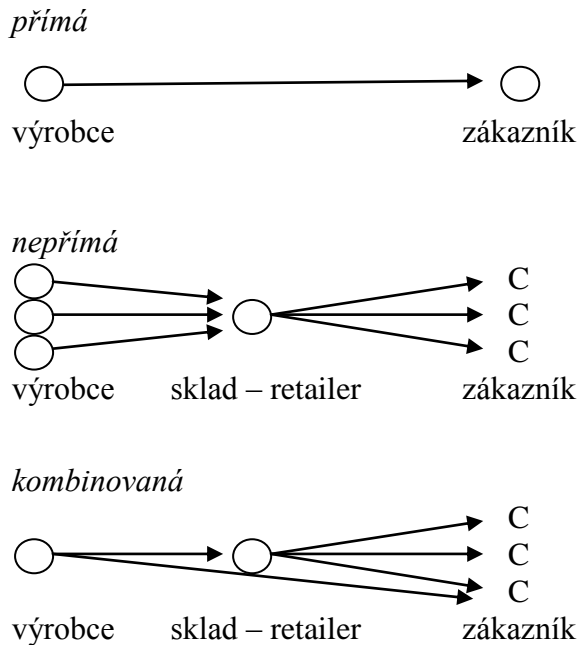
Výhody	Nevýhody
společenská dělba práce	úspora nákladů
nižší potřeba finančních zdrojů	riziko nezaplacení v případě, že zprostředkovatelem je maloobchod
zmenšení skladovacích prostor	tlak ze strany velkoobchodu, například požadavek na nižší ceny

Zdroj: Zamazalová, 2010, s. 228

3. Kombinovaná distribuční cesta

Nejčastější forma, kdy jsou výrobky distribuovány rovnou či prostřednictvím skladů, to závisí na jejich typu a objemu.

Obrázek 4: Distribuční cesty



Zdroj: Vaněček, 2008, s. 42

2.9 Informační technologie

2.9.1 Informační tok, informace a jejich důležitost

„Informační tok realizuje jak fyzický pohyb prvotních dat, tak i pohyb informací, vzniklých výsledkem zpracování (transformací v informačním systému) těchto prvotních informací nutných k provádění všech činností v podniku.“ ⁷

Pojem informace se dnes používá téměř ve všech oborech a odvětvích, proto existuje i několik definic tohoto pojmu a také různých pohledů na jeho význam. (Sklenák, 2001, s. 2)

„Informace – zpráva, údaj; poučení; číselné vyjádření množství údajů přenesené sdělovacím kanálem za časovou jednotku při přenosu zpráv.“ ⁸

Podle Vymětala (2009, s. 14) jsou informace „*taková data, která jejich uživatel používá pro další rozhodování, kterým realizuje svoji zpětnou vazbu na informační systém, aby docílil jeho cílového chování.*“

Informace jsou pro podnik velmi důležité a jsou základem jeho úspěšnosti. Musí být schopen je získat ve správnou dobu a flexibilně reagovat na měnící se podmínky. Potřebné informace lze sehnat pomocí počítačové sítě, internetu, ale také prostřednictvím osobního kontaktu, sdělovacích prostředků apod. Za některé informace je nutné zaplatit, například poradenským společností.

Podnik potřebuje informace jak o okolí podniku, tak o vnitropodnikových procesech. Co se týče okolí podniku, shání firma informace o vývoji trhu, o platných zákonech, o možných dodavatelích a konkurenci, o odběratelích, popř. zákaznících, jejich potřebách a přáních. Nejdůležitější informace uvnitř podniku se týkají majetku a zdrojů jeho krytí, nákladů, výnosů a hospodářského výsledku, zaměstnanců, zásob apod.

Časem užitná hodnota informace klesá. To je dáno tím, že informace zastarává, většinou velmi rychle, a už ji není možné použít pro další rozhodování podniku. S poklesem užitné hodnoty informací stoupají náklady s nimi spojené. (Vaněček, 2008, s. 62)

2.9.2 Informační technologie a informační systém

„Pojem informační technologie zahrnuje veškerý hardware a software počítačů, pracovních stanic, komunikačních sítí a automatů, který je sestavený za účelem provozu informačních systémů.“ (Chromý, 2009, s. 13)

Stejně jako pro pojem informace, tak i pro pojem informační systém existuje několik definic:

Drahotský a Řezníček (2003, s. 312) ho definují jako *„systém, který pořizuje, zpracovává, přenáší a uchovává informace pro potřeby systému řízení.“*

Z mého pohledu je výstižnější definice podle Vaněčka (2008, s. 59), který uvádí, že *„informační systém logistiky (ISL) je systém zabezpečující a obsahující informace v logistice. Je to základní nástroj pro řízení logistických procesů v reálném čase v součinnosti s ostatními informačními systémy.“*

Tento systém tedy přináší manažerům podniku informace potřebné k uskutečnění jejich povinností, mezi které například patří zajištění poklesu či růstu objemu zásob, volba mezi vlastními a cizími sklady a určení jejich počtu, vstup na nové trhy či úpravy obalů různých výrobků. (Lambert, Stock, Ellram, 2000, s. 91)

2.9.3 Systém EDI – elektronická výměna dat

Součástí informačních technologií je také systém EDI. Uvádím zde o něm základní informace, a to z toho důvodu, že ho zmíním i v rámci praktické části v souvislosti s vybraným podnikem.

Kolektiv autorů (1996, s. 19) ve své knize uvádí stručnou, ale výstižnou definici EDI. Podle nich je to „*elektronická výměna strukturovaných standardních zpráv mezi dvěma aplikacemi dvou nezávislých subjektů.*“

Tuto definici Drahotský a Řezníček (2003, s. 124) ještě dále rozvíjí a to tak, že „*jde o elektronický přenos standardizovaných obchodních dokumentů mezi počítači jednotlivých organizací, který umožňuje přímé zpracování dokumentů a automatické spuštění návazných aktivit.*“

Dále uvádějí, že podmínkou fungování EDI systému je, že obě strany musí mít vzájemně slučitelné počítačové vybavení, tzn. že musí používat stejný jazyk, totožné symboly a kódy, odpovídající rychlost přenosu atd.

Pokud má tento systém vyšší kvalitu, nedochází při přenosu dokumentů k žádným zásahům člověka. Cílem tohoto systému tedy je nahradit tradiční papírové dokumenty zasílané prostřednictvím pošty či faxu a přenos informací pomocí telefonu. Ani posílání dokumentů přes Internet a e-mail do EDI systému nepatří. Lze sem zahrnout například faktury, avízo o dodávce, elektronické platby peněz, objednávky apod. (Lambert, Stock, Ellram, 2000, s. 85)

Výhody EDI podle Lamberta, Stocka a Ellrama (2000, s. 88):

- pokles nákladů vynaložených na tisk, poštovné, evidenci a zpracování objednávek
- snížení personálních nákladů v oblasti administrativy z důvodu menší potřeby pracovníků
- menší chybovost a větší přesnost a bezpečnost
- méně papírování a jednodušší archivace
- lepší informační dostupnost
- rychlost a úspora času

Přesně jak předpovídal Kolektiv autorů (1996, s. 22), tak se elektronická výměna dat stala během několika posledních let obvyklou a dalo by se říci dokonce nezbytnou praktikou mezi obchodními partnery jak na národní, tak na světové úrovni.

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je analyzovat činnost společnosti Moravia Lacto a.s., která se zabývá zpracováním mléka a výrobou mléčných výrobků. Činnost tohoto podniku by měla být analyzována z hlediska dodavatelů vstupů, transformace vstupů a distribuce hotových výrobků k zákazníkům.

Ve své práci se zaměřuji na:

- analýzu řízení materiálového toku a výroby
- analýzu dodavatelů a odběratelů, příp. konkurence a jejich vztahu k vybranému podniku

Výsledkem analýzy by mělo být zhodnocení těchto oblastí s návrhem možných řešení, které by vedly ke zlepšení situace a úspoře nákladů.

3.2 Metodika práce

Vlastní část bakalářské práce je vypracována na základě všech informací, které jsem získala různými metodami:

- studium odborné literatury, která se vztahuje k tématu této práce a která je uvedena v závěru v přehledu použité literatury
- osobní návštěva podniku a rozhovory s vedoucími pracovníky firmy
- čerpání z poskytnutých vnitropodnikových materiálů, např. z katalogu výrobků a jejich cen, z technologických postupů používaných při výrobě apod.
- čerpání z internetových stránek firmy, jejich dodavatelů, odběratelů a konkurence
- vlastní pozorování

Dosahované výkony zhodnotím jak z hlediska řízení materiálového toku a výroby, tak z pohledu dodavatelů, odběratelů a konkurence. Po celkovém zhodnocení se zaměřím na zjištěné nedostatky a jejich možná řešení. Dle mého názoru v oblasti výroby a materiálového toku už byly všechny vzniklé nedostatky dávno podchyceny, proto se budu věnovat spíše mezerám v řízení vztahů s dodavateli a odběrateli a také v oblasti konkurenčního boje. Po objevení těchto mezer a nedostatků podám návrh na jejich odstranění, který by měl vést ke zlepšení situace a úspoře nákladů.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku

Společnost Moravia Lacto a.s. sídlící v Jihlavě se zabývá výrobou základních čerstvých mléčných výrobků, polotvrdých a tvrdých sýrů. V rámci celé České republiky má tato společnost velkou konkurenci, i přesto má 30% podíl na trhu čerstvých mléčných výrobků a na Vysočině je považována za jednu z nejvýznamnějších v odvětví mlékárenské výroby. Právě umístění na Vysočině je jednou z výhod, Moravia Lacto je jedinou mlékárnou tohoto druhu v kraji. Výhodou je také tradice a jakost výrobků, kterou lidé z Vysočiny dobře znají. A právě stálí klienti a produkty prvotřídní kvality, které je dosahováno díky nejmodernějším technologiím, jsou pro mlékárnu tou nejdůležitější výhodou.

4.1.1 Historie podniku

První zmínka o mlékárně pochází z roku 1928. V tomto roce zahájili členové družstva, zemědělci německé národnosti, provoz německé mlékárny, která nesla název *Zentralmolkerei für Iglau und Umgebung, G.M.B.H.* K tomuto názvu byl v roce 1932 připojen i český název *Ústřední mlékárny pro Jihlavu a okolí, z.s. s r.o.* K tomu došlo po přistoupení českých zemědělců do zmiňovaného družstva.

K dalším změnám došlo v roce 1946, kdy 26. října rozhodlo představenstvo Rolnicko-mlékařského a drůbežnického družstva z.s. s.r.o. o výstavbě nové mlékárny, která byla zahájena v říjnu následujícího roku. K 1.1.1951 bylo družstvo znárodněno pod názvem *Horácké mlékárny n.p. Jihlava*. V prosinci téhož roku byl spuštěn pravidelný provoz s denní kapacitou 30 tis. litrů zpracovaného mléka. K 1.8.1960 byly Horácké mlékárny n.p. včleněny do výrobní a organizační struktury Lacrumu, n.p., Brno.

Obrázek 5: Historický snímek mlékárny



Zdroj: <http://www.moravialacto.cz/>⁹

Po privatizaci, která proběhla na začátku devadesátých let, vznikla k 1.1.1994 společnost *JIMA Jihlavské mlékárny, a.s.*, která sdružovala mlékárnu v Jihlavě a v Telči. Většinovým vlastníkem se stala česká společnost Interlacto, která je vývozcem mlékárenských produktů. Následně došlo ke kompletní rekonstrukci mrazírny, vystavění nového objektu pro příjem mléka, jeho základní ošetření a pasterizaci, zahájení výroby v nové sýrárně, jejíž výrobní kapacita v tomto období dosahovala 10 tis. tun tvrdých a polotvrdých sýrů. Do celkové modernizace výroby a do provozu na zahuštění syrovátky bylo investováno více jak 40 mil. korun. Díky těmto změnám obdržela společnost agreeent EU a certifikaci ISO.

Tyto zásadní úpravy, kterými mlékárna prošla, měly vliv na úspěšný vývoj společnosti v posledních letech. Každoročně dochází ke značnému pokroku jak po technologické stránce, tak ve vědeckých výzkumech a vývoji nových produktů. Díky tomu firma zvýšila rozsah nakupované mléčné suroviny, rozšířila oblast distribuce jak vlastních, tak přikoupených produktů a úspěšně pronikla na zahraniční trhy.

1.1.2004 došlo k nahrazení dosavadního názvu *JIMA Jihlavské mlékárny, a.s.* novým názvem *Moravia Lacto a.s.* K této změně došlo v rámci nové marketingové strategie, díky které mlékárna od března 2004 dodává své výrobky na trhu pod značkou Moravia.

4.1.2 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno:	Moravia Lacto a.s.
Sídlo:	Jiráskova 94, 586 51 Jihlava
Identifikační číslo:	499 69 897
Spisová značka:	B 1232 vedená u Krajského soudu v Brně
Datum vzniku:	1.1.1994
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	Mlékárenství
Základní kapitál:	73 100 000 Kč (73 100 ks akcií x 1 000 Kč)
Roční obrat:	1,2 mld. Kč (z toho 33% podíl na zahraničním obchodu)
Ředitel:	Ing. Zdeněk Košek
Počet zaměstnanců:	cca 200
Oblast působení:	tuzemsko i zahraničí

4.1.3 Organizační struktura podniku

Organizační struktura podniku je velmi členitá. Tři základní orgány společnosti jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Valná hromada je nejvyšším orgánem, schvaluje účetní závěrku a volí členy představenstva a dozorčí rady. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které řídí činnosti mlékárny a jedná jejím jménem. V jeho čele stojí fyzická osoba, tj. předseda nebo místopředseda. Dozorčí rada, jak už vyplývá z názvu, dohlíží na činnost představenstva a celé společnosti. Ředitel, který stojí v čele firmy, má pod sebou náměstky výrobního, technického, obchodního a ekonomického oddělení a vedoucího oddělení řízení jakosti. Nejvyšší vedení společnosti rozhoduje o všech aktivitách a následně informuje jednotlivé útvary organizační struktury o jejich právech a povinnostech a přiřazuje jim konkrétní úkoly.

Obrázek organizační struktury mlékárny Moravia Lacto a.s. je uveden v přílohách.

4.1.4 Důležitá ocenění a certifikace

Mezi důležitá ocenění patří například Zlatá Salima za Horácký sýr v roce 2010, Regionální potravina Kraje Vysočina za Svačínové mléko v roce 2011 nebo několikanásobné ocenění Mlékárenský výrobek roku. Moravia Lacto se účastní i jiných akcí a soutěží, příkladem mohou být Příbyslavské či Kroměřížské mlékařské dny nebo Celostátní přehlídka sýrů.

Nezbytnou součástí mlékárenské výroby jsou v dnešní době certifikace. Moravia Lacto jich vlastní rovnou několik, například certifikáty kvality BRC a IFS nebo certifikaci na vývoz do Ruské federace. Jihlavská mlékárna také úspěšně obstála v mnoha zákaznických auditech, příkladem může být Tesco, které lze považovat za jeden z nejpřísnějších standardů kvality.

Ukázka certifikátu a ocenění značkou Klasa je součástí příloh.

4.1.5 Strategie podniku

Strategií společnosti Moravia Lacto je dodávat na trh mléko a mléčné výrobky v jejich nejčistší formě, bez použití stabilizátorů, chemických konzervantů a dalších nepřirozených látek. Této kvality je dosahováno zejména díky důkladnému výběru dodavatelů mléčné suroviny a jejímu zpracování moderními technologiemi.

Společnost je známá sloganem „Vím co piju, vím co jím...“, kterým svým zákazníkům zaručuje jistotu kvalitních čerstvých výrobků s vysokou nutriční a biologickou hodnotou.

Latinský název společnosti „Moravia Lacto“, má vyjadřovat již staletí dlouhou tradici konzumace mléka a mléčných produktů. Slovo „Moravia“ vyjadřuje vztah mlékárny k regionu, kde působí a odkud získává většinu mléčné suroviny. Druhá část názvu „Lacto“ informuje o tom, že je společnost členem skupiny Interlacto czech group.

4.2 Výrobky a výrobní postupy

4.2.1 Sortiment výrobků

Mlékárna se zabývá výrobou čerstvých mléčných produktů. V současné době nabízí svým zákazníkům přibližně 90 druhů výrobků. Tato nabídka obsahuje jak tekuté mléčné výrobky, kterých se měsíčně vyrobí v průměru 2 mil. litrů, tak zakysané mléčné výrobky. Mezi tekuté patří samozřejmě mléko, polotučné a plnotučné (svažinové), a dále smetana, sladká a na šlehání. Mezi zakysané mléčné výrobky lze zahrnout jogurt bílý, podmáslí šlehané a kefirové mléko.

Obrázek 6: Ukázka tekutého a zakysaného mléčného produktu Moravia Lacto



Zdroj: <http://www.moravialacto.cz/> ¹⁰

Zbylou část produkce vyplňuje výroba tvarohů, jemného a tvrdého, a všech typů sýrů, tedy tavených, polotvrdých a tvrdých. Sýry eidamského typu se od roku 2002 vyrábí v nové sýrárně, kterou lze považovat za jednu z nejmodernějších u nás. Měsíčně se v mlékárně vyrobí přibližně 500 – 550 tun sýrů. Tyto sýry jsou v konečné podobě ve formě výkrojů nebo porcované na bločky a plátky.

Obrázek 7: Ukázka sýrů ve formě výkrojů a porcovaných na plátky



Zdroj: <http://www.moravialacto.cz/> ¹¹

V sušárně, která se také nachází v prostorách mlékárny, se vyrábí sušené odtučněné mléko, sušená a demineralizovaná syrovátka, která jsou určena zejména pro vývoz do zahraničí.

Důležitým mléčným výrobkem, který ještě nebyl zmíněn, je máslo. Jeho výroba v Jihlavě byla před nedávnou dobou ukončena a přesunuta do mlékárny v Olešnici. Tím ale nedošlo ke změně samotného produktu ani jeho obalu, takže zákazníci, kteří o něj mají zájem, ho v obchodech vždy bezpečně poznají. S tímto přesunem souvisí i fakt, že olešnická mlékárna nezajišťuje výrobu mléka, to pro ni na oplátku vyrábí právě Moravia Lacto.

Většinu svých produktů nabízí firma také v sekci GASTRO. Ta je určena pro velké stravovací závody, například jídelny, hotely apod., kde se vyplatí kupovat tyto výrobky ve velkých baleních. Jejich hmotnost se pohybuje od 1 až do 25 kg.

Obrázek 8: Ukázka tvarohu jemného váženého a eidamského sýru strouhaného



Zdroj: <http://www.moravialacto.cz/> ¹²

Moravia Lacto má svůj katalog výrobků rozšířen o některé další mléčné produkty jiných mlékárenských společností. Z těch nejznámějších je možné uvést českobudějovickou Madetu, mlékárnu Kunín a Olma, firmu Danone, Zott a Bel Sýry Česko, dále regionální mlékárnu v Jaroměřicích nad Rokytnou a v neposlední řadě sesterské mlékárny Olešnice a Opočno. Pokud mají klienti Moravia Lacto zájem i o produkty těchto značek, je mlékárna schopna jim je zprostředkovat a zajistit.

Poskytování této služby má jednoduché vysvětlení – doba si to žádá a hlavně se jedná o součást konkurenčního boje mezi mlékárnou Moravia Lacto a Alimpexem, Madetou a dalšími, které nabízí podobné portfolio výrobků. Celý systém lze uvést na příkladu, kdy je jihlavská mlékárna výhradním distributorem mléčných produktů pro Jednotu. V případě, že by mlékárna nebyla schopna Jednotě dodat veškeré požadované

mlékárenské zboží, musel by tento odběratel spolupracovat s dalšími distributory, kteří by ho zásobovali chybějícími druhy zboží. Tím by Moravia Lacto přišla o tržby jak z příkupu, tak z vlastních výrobků, a to z toho důvodu, že v dnešní době odběratelé preferují dodávky od co nejmenšího počtu dodavatelů. Pokud třeba jídelny požadují kromě mléka a sýrů také hermelíny na smažení a k tomu tatarskou omáčku a kečup a mlékárna by je nedokázala zajistit, vezmou si jídelny celou dodávku od toho, kdo jim nabídne veškeré požadované zboží. Z toho důvodu Moravia Lacto nabízí i kompotované ovoce a zeleninu, stejně jako konkurence.

4.2.2 Výroba

Výroba ve společnosti Moravia Lacto je už samozřejmě zaběhnutá a její objem a pravidelnost se prakticky příliš nemění. K větším odchylkám dochází pouze v případě akcí v obchodech apod. K tomu slouží operativní plánování, které umožňuje flexibilně reagovat na změny a vzniklé neočekávané situace.

Objem plánované výroby se odvíjí od požadavků odběratelů a kvalifikovaného odhadu. Tyto údaje jsou zaznamenány v sumáři k výrobě, který útvar odbytu každý den předává vedoucímu výroby po uzavření všech objednávek, které mlékárna přijímá do 10 hodin dopoledne.

Pravidelnost výroby se u jednotlivých produktů liší. Denně se vyrábí pouze mléko a jemný tvaroh, 3x týdně podmáslí a šlehačka, 2x týdně smetana a jen jeden den v týdnu jogurty, měkký tvaroh, svačtinové a kefirové mléko.

Materiál i hotové výrobky jsou skladovány přímo v podniku. V případě obalů je to z toho důvodu, že dodací lhůta některých druhů trvá někdy až 8 týdnů. Hotové výrobky je též nutné skladovat. Především u polotvrdých a tavených sýrů, jogurtů, kefirů a podmáslí nemůže dojít k expedici ihned po výrobě, protože musí zrát. Například čerstvý eidam je tvarohový, tavené sýry tečou a jogurt není vysrážený. Dalším důvodem skladování hotových výrobků je to, že nikdy nelze vyrobit všechno „na přesno“.

S tím souvisí kolísání poptávky, které je naprosto normální a periodicky se opakující situací. K odchylkám dochází například právě nyní po Velikonocích, ale i v období ostatních svátků v roce. Poptávka kolísá také na konci i během měsíce v závislosti na tom, zda je před nebo po výplatě. S těmito odchylkami se počítá a zvyšuje se výroba sušeného mléka a sýrů. Případné přebytečné zásoby se většinou řeší už dopředu podepsáním smluv na akce, kde se sýry prodají. Někdy se přechodně sníží ceny, ale to většinou vlivem situace na trhu, kdy si i jiní uložili zásoby a chtějí je prodat. Zásadně nedochází k jakékoli likvidaci přebytečných zásob výrobků či vylévání mléka. V extrémních případech, kdy zbývají zpravidla tekuté výrobky, se prodají do speciálek na prodej zboží s krátkou dobou expirace. Toto řešení mlékárna za celou dobu své existence téměř nevyužila.

Objemy vyrobených produktů za jednotlivá roční období jsou interními čísly společnosti, které Moravia Lacto nezveřejňuje. Proto v následující tabulce uvádím alespoň orientační čísla z prodeje výrobků.

Tabulka 7: Průměrné množství prodaných mléčných výrobků za dekádu

Výrobek	Množství
Tekuté mléčné výrobky	700 tis. litrů
Tvarohy	22 tun
Jogurty	7 tun
Máslo	12 tun
Sýry	180 tun
Tavené sýry	2 tuny

Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Moravia Lacto

Z výše uvedených informací je zřejmé, že mlékárna uplatňuje při řízení kombinaci tlačného a tažného principu, kde tzv. úzké místo je mezi výrobou a distribucí, tj. skladování.

4.2.3 Výrobní postupy

Pro popis výrobního postupu jsem si z nabízených produktů společnosti Moravia Lacto vybrala měkký tvaroh a tavené sýry.

Technologický postup při výrobě měkkého tvarohu na odstředivkách:

Po přípravných pracích dochází ke kontrole kvality použitého mléka, které musí mít dostatečnou srážecí a kysací schopnost. Následuje pasterizace, která probíhá při různých teplotách (80 – 90 °C). Po pasterizaci se odtučněné mléko přepraví do koagulačních van, je odebrán vzorek, který slouží k určení hustoty, kyselosti a obsahu tuku. Dále se přidá zákys, vše se promíchá a nechá působit. Dochází k pravidelné kontrole a po dosažení určitého stupně kyselosti se přidává syřidlo, které napomáhá srážení hmoty. Tato vzniklá hmota je následně ručně pokrájena na části a je odebrán vzorek vyvstálé syrovátky. Pokud je vzorek v pořádku, přendá se nakrájena hmota do odstředivky neboli tvarožníku, což jsou pytle s dírami na odtok syrovátky. Odstředuje se tak dlouho, dokud sušina netvoří 22 až 24 %. Vyrobený tvaroh se zchladí na teplotu pod 10 °C a je poslán na balení nebo případné dolisování. Tvaroh je balen do spotřebitelských obalů, ve kterých je distribuován a následně uchováván v chladárně při teplotě 4 – 8 °C. Před samotnou distribucí dochází ke konečné kontrole jakosti finálního produktu, jejíž výsledky musí odpovídat specifikaci daného výrobku. Vzniklou syrovátku je zakázáno likvidovat prostřednictvím odpadních vod, lze ji použít například ke krmení. Ale pro společnost Moravia Lacto je to žádaná surovina pro výrobu sušené a demineralizované syrovátky.

Technologický postup při výrobě tavených sýrů:

Po přípravných pracích, příjmu a uskladnění surovin (sýry, tvaroh, máslo, koření, šunka apod.) je kontrolována jejich jakost a složení. Poté jsou zbaveny obalů a připraveny pro další zpracování. Základní suroviny jsou porcovány, krájeny a mlety na malé kousky. Poté putují do tavicího kotle, do kterého se přidají podle receptury všechny ingredience kromě šunky a koření, ty jsou přidávány až později. Dále se přidá voda a přesně stanovené množství tavicích solí. Vzniklá směs se začne zahřívat na minimálně 82 °C, zároveň se promíchává třemi druhy rychlostních otáček. Před spuštěním nejrychlejších otáček se přidá vypařená a mikrobiologicky čistá šunka a koření. Promíchaná hmota

putuje potrubím do prostor, kde probíhá jejich balení. Tavené sýry se balí na automatických baličkách do PE kelímků s hliníkovými víčky. Tavené uzené sýry se pomocí plničky plní do pergamenových střevek a větší do klecí, ve kterých jsou přepraveny do udirny. Po využití jsou potápěny do vosku, aby se střevek zacelila a zvýšila se tak trvanlivost sýrů. Na závěr jsou na hotové výrobky nalepeny dvě etikety, tj. přední, která je estetičtější a určuje druh produktu, a zadní, kde jsou především informace o jeho složení. Zabalené tavené sýry se zchladí na teplotu o něco vyšší než je pokojová, tj. mezi 20 až 24 °C. Uskladněné se uchovávají při teplotě 4 – 8 °C. Po celou dobu chlazení a skladování musí mít hotové výrobky přístup ke vzduchu, aby mohly větrat. Nakonec opět dochází ke konečné kontrole finálního produktu, jejíž výsledky musí odpovídat hodnotám předepsaným specifikacemi jednotlivých výrobků.

4.2.4 Obaly

Moravia Lacto nabízí své tekuté mléčné výrobky v praktických obalech Pure-Pak® se stříškou a šroubovacím uzávěrem od společnosti Elopak, s.r.o., které bývají označovány jako „nápojové kartony“. Jedná se o několikvrstvé kartony, které se přibližně ze 70 % skládají z papíru, z 25 % z polyetylenu a z 5 % z hliníku. To vysvětluje jejich lehkost, ale zároveň i pevnost, jsou hygienické a perfektně výrobek chrání. Tento karton se vyznačuje jistým znakem, kterým je tzv. easy opening neboli snadné otevírání, které usnadňuje manipulaci při nalévání a opakovaném zavírání. Výjimku tvoří pouze smetany, které tento šroubovací uzávěr nemají.

Tuto technologii mlékárna ještě vylepšila v roce 2008, kdy začala používat speciální obal Diamond Pure-Pak® Curve. Ten je charakteristický zakřiveným pruhem, který informuje zákazníky a zásluhou nové moderní technologie zůstane mléko déle čerstvé.

Švýcarská firma Elopak dodává mlékárně přibližně 25 druhů obalů, dále má dodavatele v Německu a Holandsku, kteří jim poskytují ekologické kartony s kvalitním tiskem. Používají se klopové (skládací) a výsekové krabice, které se skládají ručně i pomocí strojů. Jejich celková roční spotřeba činí asi 30 mil. kusů. Mlékárna používá i další obalové materiály, například tvaroh je balen do klasických hliníkových fólií, na

kterých je z vnitřní strany nalepený papír, aby výrobek nebyl v přímém kontaktu s hliníkem. Potřebné jsou i kelímky, do kterých je například plněn na trh nedávno uvedený Máslový sýr nebo smetánky do kávy.

Pro sekci GASTRO se používají především plastové pytle, které jsou určeny zejména na mléko, tvaroh a jogurty, a tři druhy plastových vaniček, které se liší velikostí a barvou, tj. bílá a černá. Do bílých, které jsou určeny pro obchodní řetězec Makro, se balí strouhaný tvaroh, do černých obvykle plátkované a strouhané sýry. K uzavření těchto vaniček slouží polyethylenová fólie. Plátkové sýry v malých spotřebitelských baleních se nyní balí do měkkých plastových obalů nebo do obalů, které jsou kombinací měkkého a tvrdého plastu. Moravia Lacto bude v nejbližší době zavádět tuto kombinaci u všech druhů plátkových sýrů, tzn. že spodní část bude vždy z tvrdého plastu a k uzavření se bude používat měkká fólie.

Obrázek 9: Ukázka plastového pytle a černé plastové krabičky pro sekci GASTRO



Zdroj: <http://www.moravialacto.cz/> ¹³

Samotný vzhled obalů se velmi liší, protože někteří odběratelé požadují vlastní, který je rozdílný od mlékárnou klasicky používaného. Příkladem může být šlehačka pro Kaufland, podmáslí pro obchody Albert nebo Penny. Právě Penny uplatňuje u prodáváných výrobků značku s názvem Boni, i přesto že výrobcem je Moravia Lacto. V těchto případech je výrobce uveden na boční straně obalu. Ani to však není nutností, stačí pouze označení CZ s přiděleným číslem, jihlavská mlékárna používá číslo 602.

Všechny dokončené a zabalené výrobky jsou dále kompletovány do balení po určitém počtu kusů, který se odvíjí od typu výrobku. Dříve se pro tyto účely využívaly modré přepravky, dnes je všechno zboží baleno do kartonů nebo smrštitelných fólií. Tím samozřejmě vzniká více odpadu, který zatěžuje životní prostředí. Co se týče

likvidace obalů, jsou dodavatelé společnosti Moravia Lacto zapojeni do systému EKO-KOM. K vícenásobnému použití obalů však téměř nedochází, protože se jedná o obaly na potraviny. Hotová balení jsou potom uskladněna na paletách opět ve stanoveném množství.

4.3 Vztahy s dodavateli a odběrateli, konkurence

Moravia Lacto má celou řadu léty prověřených dodavatelů i stálou klientelu svých odběratelů. Z tohoto důvodu je jejich spolupráce téměř bezproblémová a vzájemné vztahy na vysoké úrovni.

4.3.1 Dodavatelé

4.3.1.1 Dodavatelé mléka

Moravia Lacto má velký počet důkladně vybraných dodavatelů mléčné suroviny, na které klade vysoké nároky v souvislosti s kvalitou mléka. Podnik odebírá mléko jak od velkých zemědělských subjektů, tak i od menších zemědělských družstev a soukromých zemědělců, kteří se důkladněji starají o chov svých krav a kterých je na Vysočině a jižní Moravě dostatečné množství.

Mezi nejdůležitější dodavatele jihlavské mlékárny patří:

- 26 zemědělských subjektů, které sdružuje jihlavské JIPO družstvo a zprostředkovává prodej jejich mléka společnosti Moravia Lacto
- Mléko Polná, odbytové družstvo sídlící v Bohdalově
- soukromí zemědělci s menší produkcí mléka

Mlékárna má s těmito dodavateli mléka sepsané roční smlouvy na jeho pevné odkupované množství. Tyto smlouvy obsahují také dodatky, že když dodavatelé vyprodukují mléka více, jeho množství nad smlouvou určenou hranici společnost nevykupuje.

Denně se tedy od všech dodavatelů nakoupí přibližně 240 tis. litrů kravského syrového mléka. Z toho skoro dvě třetiny zajišťuje zmiňované JIPO družstvo. Ročně se tedy jedná o 100 mil. litrů vykoupeného mléka. Z toho důvodu patří Moravia Lacto k šesti největším zpracovatelům mléka u nás.

4.3.1.2 Svoz mléka a jeho průběh

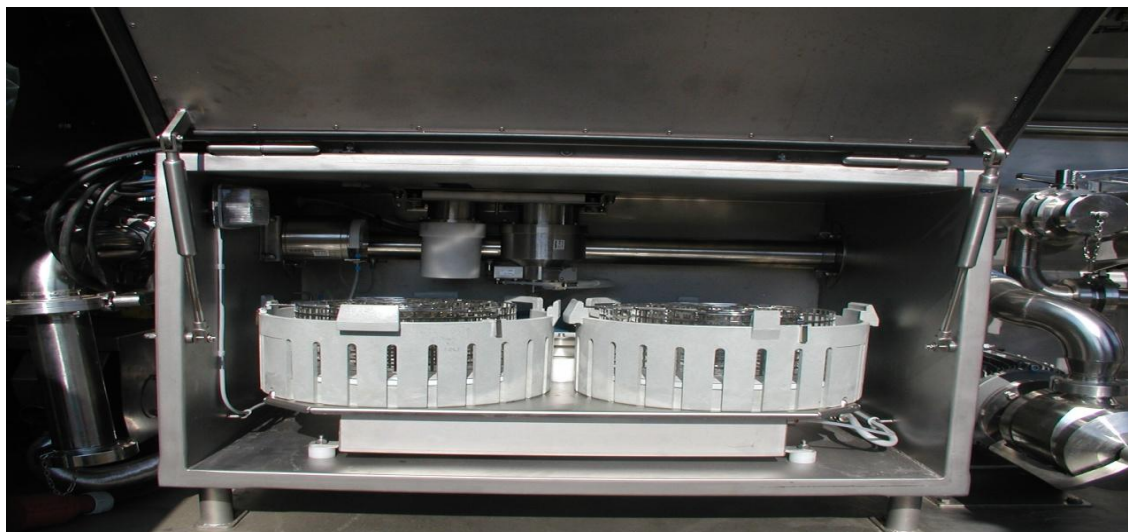
Svoz mléka zajišťuje firma Bodos Czechia a.s. se sídlem v Boskovicích. K této činnosti využívá vlastních cisternových vozidel a jízdních souprav, které pojmu 12 až 28 tis. litrů syrového mléka. Cisterny jsou vyrobeny ze speciální nerezové potravinářské oceli a lze je také tepelně izolovat, pokud si to klient přeje. Vozy mají v sobě zabudovány čerpadla a průtokoměry mléka, nechybí ani přístroj pro odebrání vzorků. Dále jsou vybaveny vlastním čistícím okruhem, který složí k vykonání účinné sanitace po napojení na mlékárenská čistící zařízení.

Obrázek 10: Průtokoměr



Zdroj: <http://www.bodos.cz/>¹⁴

Obrázek 11: Vzorkovač



Zdroj: <http://www.bodos.cz/> ¹⁵

Samotný svoz probíhá tak, že je stanoveno asi 14 svozových linek, které denně objíždí všechny dodavatele syrového mléka pro podnik Moravia Lacto. Každá linka má určenou trasu, která pokrývá určitou část regionu a měla by být co nejvíce efektivní, aby nedocházelo ke zbytečnému navyšování nákladů. Plánování těchto tras obstarává sama mlékárna, většinou už jsou však zaběhnuté a zpravidla se nemění. Každý řidič svozové linky tedy každé ráno objedná všechny dodavatele na své trase, od každého odebere vzorek, a smlouvou stanovené množství mléka. Poté zamíří přímo do mlékárny, kde mléko přečerpá do příjmových tanků, ze kterých dále putuje k pasterizaci.

Obrázek 12: Příjmové tanky na mléko



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Moravia Lacto

Denně se dělají rozborů na tučnost a RIL u cisternových vzorků, vzorky na tučnost a mechanické nečistoty u dodavatelů se odebírají namátkově, rozborů na kvalitu se dělají minimálně 2x měsíčně. Odebrané vzorky se předají do centrální laboratoře a na základě výsledků jejich rozborů se zařazují zemědělci do platových tříd, podle kterých jim je následně zapláceno. Údaje o tom, s jakým časovým odstupem je zemědělcům placeno firma nezveřejňuje.

4.3.1.3 Ostatní dodavatelé

Dodávky všech ostatních věcí, které jsou potřebné pro fungování výroby, zajišťuje útvar materiálně technického zabezpečení (MTZ). Jedná se o přísady do výrobků, obaly, chemikálie, laboratorní pomůcky, papírenské a drogistické zboží apod. Celkový počet těchto dodavatelů činí téměř devadesát. Veškeré objednávky jsou vyřizovány prostřednictvím e-mailu, telefonu nebo faxu, případně formou osobní schůzky.

Firma Elopak, která mlékárně dodává krabičky na mléko, podmáslí, šlehačky a další tekuté výrobky má pevné výrobní termíny. Mlékárna má dále dodavatele v Německu a Holandsku, kteří jí poskytují ekologické kartony s kvalitním tiskem, víčka na krabičky jsou dodávány z Lucemburska. U těchto dodavatelů jsou rozdílné termíny výroby, pohybují se od 1x za 14 dnů až po 1x za 6 týdnů. Vedoucí zásobování musí objednat nejdéle 2 týdny před výrobou. Z Německa krabičky přijdou následující týden po výrobním, z Holandska 2 týdny po výrobním týdnu. Zde se totiž krabičky nejprve tisknou a další týden vysekávají.

Velikost objednávky záleží na průměrných odběrech výrobků, na případných akcích potravinářských řetězců apod. Zásoby musí vyjít do další spotřeby. Četnost dodávek se liší podle druhu zboží, některé jsou dodávány každých 14 dní, jiné 1x za 5 měsíců. Kartonové krabice objednáva vedoucí zásobování dle potřeby, zde je dodací lhůta přibližně 14 dnů. Mlékárna má u výrobce na některé druhy uskladněnou zásobu a samotné dodávky, složené z různých druhů krabic, jsou objednávány dle potřeby.

Vždy se jedná o celý kamion, který pojme 32 palet, jednou nebo dvakrát týdně. Cena jednotlivých dodávek se liší v závislosti na velikosti objednávky (50 000, 100 000, 200 000, 300 000 ks a více).

Chemie, například na proplachování potrubí apod., se objednává každý týden, jedná se o 10 až 14 kontejnerů o objemu 600 l. Obalové fólie, zrací sáčky na sýry a podobně objednává vedoucí MTZ dle spotřeby a to tak, že když vydá poslední paletu, tak okamžitě objedná další. Dodány jsou přibližně do 14 dnů.

Někteří dodavatelé jsou schopni dodat i obratem během 1 až 2 dnů, ale to pouze v případě univerzálního zboží, které není vyráběno jen na objednávku pro jihlavskou mlékárnu. Tento způsob dodávek se příliš nepraktikuje.

4.3.2 Odběratelé

Moravia Lacto dodává své výrobky nejen v rámci České republiky, ale vyváží je i do zahraničí. Na export jde především sušené mléko, demineralizovaná syrovátka, částečně i sýry nebo mléko.. Tyto produkty jsou vyváženy jak do zemí Evropské unie, kde se jedná o naše sousedy Slovensko, Rakousko a Německo, dále Itálii, Holandsko, Rumunsko a Maďarsko, tak i do dalších států, například do Chorvatska, Ruska, Makedonie, Číny a Thajska. Zahraniční obchod je pro společnost Moravia Lacto významný, protože tvoří třetinu ročního obratu mlékárny.

Na tuzemském trhu se nachází několik typů odběratelů. Jedná se o velké obchodní řetězce, velkosklady, které uskutečňují další distribuci, maloobchody, jiné mlékárny a další zpracovatele, například pekárny, výrobní lahůdek, sýrárny, velké stravovací provozy a další firmy z oblasti pohostinství.

Mezi nejdůležitější odběratele jihlavské mlékárny patří:

- velké obchodní řetězce (hypermarkety, supermarkety) – Makro, Tesco, Kaufland, Ahold, Penny, Billa, Globus, Spar
- GASTRO – ČSA, Nemocnice Třebíč, Jihlava a Nové Město, Hellma, Re-fi a další
- velkosklady – Accom, Madeta, Alimpex, Apetitto Šnajdr, Jima-Spol, sklad jednot v Soběslavi, Chotěboři a další

- maloobchody – prodejny řetězců Flop, Horpo, Jednoty Moravské Budějovice a další nezařazené prodejny
- ostatní – provozy Pribina na Vysočině a TPK v Hodoníně, které se spojily, dále Mlékárna Kunín, Bel Sýry a podobně

4.3.2.1 Vyřizování objednávek

Společnost Moravia Lacto nabízí několik způsobů objednávek zboží, a to prostřednictvím telefonu, e-mailu, faxu a písemnou formou. Další možností je příjem objednávek prostřednictvím systému EDI, který podnik používá. Tento způsob objednávek pro jihlavskou mlékárnu využívá většina řetězců a COOP. Tento systém slouží následně i k fakturaci těchto objednávek.

Typy objednávek se dělí na denní (do 10 hodin před dnem závozu), týdenní (objednávka na konkrétní týden) a standardní (stále se pravidelně opakující objednávka). Po dohodě s pracovníci rozpisu lze upravit týdenní nebo standardní objednávku, nejdéle však do 10 hodin před dnem závozu. V tuto dobu se objednávky uzavírají a na jejich základě se sestaví tzv. sumář k výrobě. Zde je evidováno množství už vyrobených druhů produktů a dopočítává se, kolik je jich potřeba dovyrobiť v určitém čase. Tento sumář předají pracovníci odbytu vedoucímu výroby, který podle něho určí průběh výroby tak, aby byly požadované výrobky včas a v očekávaném množství a kvalitě k dispozici odběratelům.

V praxi si velké obchodní řetězce objednávají zboží 2 dny dopředu nebo ze dne na den, týdenní objednávky využívají regionální odběratelé. V oblasti zahraničního obchodu zprostředkovává objednávky, především sušených výrobků, společnost Interlacto, která je majoritním vlastníkem jihlavské mlékárny. Tyto objednávky jsou zpravidla každodenní.

V České republice mají zákazníci největší zájem o čerstvé máslo a tekuté mléčné výrobky, konkrétně čerstvé polotučné mléko, smetany a zakysané podmáslí.

4.3.2.2 Výhody pro odběratele

Základní ceny prodávaných výrobků jsou zapsány v ceníku. Tyto ceny se však liší v závislosti na typu odběratele, protože jejich výši určuje především on sám. Rozdílné ceny tedy platí například pro obchodní řetězce a jiné pro ostatní odběratelské subjekty. Vše záleží na vzájemné dohodě mezi mlékárnou a zákazníkem, většinou se jedná o roční jednání. Výsledky této dohody jsou zaznamenány v obchodních podmínkách smlouvy uzavřené mezi těmito dvěma subjekty.

I přesto, že za dobu své existence mezi mlékárnou a jejími odběrateli vznikl určitý vztah, jejich nároky se neustále zvyšují a firma je nucena na ně flexibilně reagovat. Pokaždé není možné uspokojit požadavky zákazníků přímo a jejich eventuální ztráta je pro podnik nežádoucí, proto mlékárna svým odběratelům nabízí určité výhody ve formě zvláštních slev. Jedná se například o fakturační slevy, akční či trvale výhodné ceny, roční růstové bonusy apod.

4.3.3 Distribuce

Mlékárna se snaží zajišťovat takové způsoby distribuce, které jsou zajímavé pro současné i nově přichozí odběratele a zároveň jsou z hlediska výhodnosti srovnatelné s konkurencí. Společnost používá pro distribuci a rozvoz hotových mléčných výrobků kombinovaný systém, který funguje na podobném principu jako soz mléka. Jsou stanoveny rozvozové linky, na kterých jsou umístěni jednotliví odběratelé, označení přiděleným číslem. Tyto linky objíždí určité oblasti (Telčsko, Brněnsko apod.) tak, aby jejich trasa byla opět co nejefektivnější.

Distribuce probíhá obvykle prostřednictvím outsourcingových společností, existuje však několik výjimek, kdy si odběratelé zboží osobně vyzvednou. Hotové mléčné výrobky jsou dodávány do centrálních skladů (distribučních center) nebo přímo do prodejen. Distribuci přes centrální sklady uplatňují velké obchodní řetězce, tj. Globus, Billa, Kaufland, Tesco, Makro, Spar, Ahold a Penny. Dopravu zboží z těchto distribučních center už si zajišťují sami.

Mezi nejdůležitější dopravní společnosti, které obstarávají rozvoz zboží společnosti Moravia Lacto, patří:

- Bodos Czechia – regionální i dálkové rozvozy
- Praktik – doprava – distribuce do centrálních skladů
- Duba – regionální rozvoz
- Icom transport – distribuce do centrálního skladu v Olomouci
- Hopi – dálkové rozvozy a závozy centrálních skladů

Četnost dodávek je následující:

- pro obchodní řetězce – denně
- pro větší prodejny – 3x týdně
- pro malé prodejny – 2x týdně

Dodávky do zahraničí nejsou příliš pravidelné. Jejich měsíční objem se pohybuje kolem 200 tun, především sušených výrobků. Stává se však, že jeden týden nejde na vývoz nic a pak třeba 150 tun během tří dnů.

V případě, že nějaká firma potřebuje výjimečně větší množství zboží, dokáže mlékárna obstarat speciální rozvoz určený na tento druh objednávek.

Společnost Moravia Lacto provozovala také vlastní podnikovou prodejnu, ta však byla 17.12.2007 zrušena.

4.3.4 Konkurence

V rámci České republiky je v oblasti mlékárenské výroby značná konkurence. Jen v kraji Vysočina jsou kromě jihlavské mlékárny minimálně čtyři další významní zpracovatelé mléčné suroviny. Jde se o mlékárnu v Jaroměřicích a Polné, dále jsou to Bel Sýry Česko a Pribina. Na celém území ČR pak působí mnoho dalších velkých společností tohoto typu, patří sem jednoznačně Madeta, Mlékárna Kunín (Lactalis), Olma, Danone a další.

Mezi největší konkurenty společnosti Moravia Lacto, kteří nabízejí podobné portfolio mléčných produktů, se řadí již uvedená Madeta a Alimpex. Jak už jsem dříve zmiňovala, výrobky těchto firem nabízí jihlavská mlékárna v rámci konkurenčního boje ve svém katalogu výrobků.

Tabulka 8: Konkurenční výhody a nevýhody společnosti Moravia Lacto

Výhody	Nevýhody
podchycený regionální trh	nedostatečná propagace a reklama
obchod se zahraničím	výrobky nejsou diferenciované
certifikace ISO, ocenění značkou KLASA, účast na soutěžích a veletrzích	pravidelné investice do nových technologií
kvalita výrobků	mnoho výrobců stejného zboží na trhu
vysoká úroveň technologie výroby	

Zdroj: Vlastní

I přesto, že se z tabulky zdá, že Moravia Lacto má převahu konkurenčních výhod nad nevýhodami, k vítězství nad tak silnou konkurencí, která u nás panuje, je to zdaleka nedostačující.

4.4 Hodnocení dosahovaných výkonů

O velmi dobrých výkonech společnosti Moravia Lacto svědčí už samotný fakt, že vzhledem k ročnímu objemu 100 mil. litrů vykoupeného syrového kravského mléka se řadí mezi šest největších zpracovatelů v České republice. V rámci společnosti Interlacto, která je jejím majoritním vlastníkem a sdružuje ještě mlékárnu v Olešnici a Opočnu, se jedná o třetího největšího zpracovatele mléka na našem trhu.

Roční obrat společnosti obvykle činí 1,2 mld. Kč, z toho více jak 33 % zajišťuje obchod se zahraničím. Ke snížení obratu došlo pouze v roce 2009, kdy klesl pod hranici 1 mld. Kč. Důvodem byla mléčná krize, která postihla nejen potravinářský průmysl, ale i samotné občany. Tento vývoj byl však očekáván v důsledku předešlé celosvětové krize. I když už má mlékárna tu nejtěžší etapu za sebou, z důvodu nestability světových cen mléčných výrobků problémy uvnitř podniku dosud trvají. Tyto problémy pomáhá mlékárně úspěšně zvládat rozsáhlé množství nabízených druhů mléčných výrobků.

Oblast výroby má mlékárna v podstatě perfektně zvládnutou. Z důvodu optimalizace byla výroba másla přesunuta z Jihlavy do Olešnice a naopak výrobu mléka

pro olešnickou mlékárnu zajišťuje společnost Moravia Lacto. Tímto přesunem došlo ke snížení výrobních nákladů i zefektivnění celého výrobního procesu.

Moravia Lacto klade důraz i na vývoj nových výrobků. V roce 2009 uvedla na trh Horácký sýr. Jedná se o sýr eidamského typu, který zráním nabývá charakteristické chuti, kterou ocení všichni milovníci sýrů. O rok později se na trhu poprvé objevil Máslový sýr, který má příjemnou chuť a je snadno roztíratelný. Tento výrobek se ujal i přesto, že podobných konkurenčních produktů je na našem trhu celá řada.

Dle mého názoru z pohledu propagace a reklamy mléčných produktů má společnost Moravia Lacto jisté nedostatky. Internetové stránky podniku jsou sice přehledné a podávají dostatečné množství důležitých informací, avšak nedochází k jejich pravidelné aktualizaci. Jako další prostředky reklamy firma používá čtvrtletní katalogy a měsíční letáky. U mlékárny a na převaděči směrem od Havlíčkova Brodu vlastní Moravia Lacto billboardy, které používá k propagaci své značky i samotných výrobků.

Vztahy mezi jihlavskou mlékárnou a jejími dodavateli a odběrateli jsou na vysoké úrovni. V případě sporů je snaha o jejich řešení pomocí vzájemné dohody či vyjednávání a dosažení určitého kompromisu. Tyto spory se samozřejmě nejčastěji týkají cen.

K ústupkům dochází především ze strany dodavatelů mléka, kteří si nemůžou dovolit diktovat podmínky ohledně výše ceny za litr prodaného mléka. V regionu je totiž dostatečné množství dodavatelů mléčné suroviny, takže si je Moravia Lacto pečlivě vybírá a není pro ni překážkou jakéhokoli z nich nahradit. V současné době k těmto sporům obvykle nedochází díky podstatnému nárůstu nákupní ceny mléka v minulém roce, situace je tedy nyní stabilní.

Naopak v případě odběratelů je mlékárna v té méně výhodné pozici. Musí se přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků, pro které není důležitá pouze cena a kvalita produktu, ale také jeho dostupnost, příp. image. I zde jsou však nejčastější příčinou sporů peníze, resp. výše cen nabízených produktů. Jak už jsem zmiňovala, základní ceny prodávaných výrobků jsou uvedeny v ceníku mlékárny. Tyto ceny se však liší v závislosti na typu odběratele, protože jejich výši v konečné fázi stanovuje v podstatě on sám díky svému vysokému vyjednávacímu vlivu na mlékárenském trhu. Pro přechod

zákazníků ke konkurenci, která je na našem území značná, není z jejich strany potřeba vynaložení jakýchkoli nákladů. Pokud tedy společnost Moravia Lacto nedokáže zákazníkům vyhovět přímo regulací cen, snaží si stávající odběratele udržet nabídkou určitých výhod ve formě zvláštních slev, např. fakturačních slev, ročních růstových bonusů apod.

Myslím si, že systém distribuce je velmi dobře zvládnutý. Především díky tomu, že podnik využívá kombinovaný systém a zajišťuje několik druhů distribučních kanálů.

Na závěr bych zhodnotila boj mlékárny Moravia Lacto s konkurencí. Jelikož se poměry v oblasti konkurenčního boje na trhu mléka a mléčných výrobků neustále mění, nejen Moravia Lacto, ale i ostatní společnosti podnikající v této sféře nedokážou vždy flexibilně reagovat na vzniklé situace a tím ztrácí svoji konkurenční sílu. Proto se v další kapitole zaměřím především na možnosti zlepšení konkurenceschopnosti mlékárny.

4.5 Možnosti zlepšení

V oblasti výroby navrhuji větší optimalizaci. Už jen přesunutí výroby másla z Jihlavy do Olešnice a zajištění výroby mléka pro Olešnici ze strany jihlavské mlékárny mělo vliv na snížení výrobních nákladů i zefektivnění celého výrobního procesu. Proto smyslem mého návrhu je rozdělení výroby dalších produktů mezi mlékárny spadající pod společnost Interlacto, došlo by tedy i k zapojení mlékárny v Olešnici. Případné přidružení dalších „menších“ mlékáren k Interlactu by mělo pouze další pozitivní dopad na ekonomickou situaci všech zúčastněných, a to díky rozdělení nákladů na výrobu mezi zmíněné společnosti. Naneštěstí pro jihlavskou mlékárnu o těchto věcech rozhoduje pouze její majoritní vlastník Interlacto.

Jak už jsem podotýkala, Moravia Lacto nabízí ve svém katalogu i výrobky konkurenčních firem. Uvedla jsem příklad, kdy jídelny požadují kromě mléka a sýrů také hermelíny na smažení a k tomu tatarskou omáčku a kečup. Proto jsem se zaměřila na možnost výroby právě zmiňovaných hermelínů v jihlavské mlékárně. Po analýze trhu jsem zjistila, že výrobců tohoto druhu zboží je v České republice hned několik, příkladem je již zmiňovaná Pribina nebo Povltavské mlékárny. Z toho důvodu by

Moravia Lacto měla minimální šanci se s tímto výrobkem na trhu ujmout, jediným výsledkem by bylo zbytečné navýšení výrobních nákladů a s tím spojené investice do nových technologií. Proto navrhuji, aby se mlékárna zabývala pouze vývojem nových mléčných produktů.

Nedostatky jsem shledala zejména v boji s konkurencí. Zásadně nedoporučuji pouštět se do cenového konkurenčního boje i přesto, že je Moravia Lacto mezi šesticí největších zpracovatelů mléčné suroviny na našem území. Z této „bitvy“ totiž vždy získá pouze spotřebitel, nikoli samotný výrobce. Dle mého názoru by se tedy měla mlékárna zaměřit na ostatní oblasti konkurenčního boje, určité mezery jsem zjistila především v propagaci výrobků i samotné společnosti a v komunikaci s dodavateli a odběrateli.

Co se týče propagace prostřednictvím internetových stránek, má je podnik sice přehledné a podávají dostatečné množství důležitých informací, ale chybí mi zde jejich pravidelná aktualizace. Dále navrhuji jejich doplnění o:

- mapku distribučních míst
- on-line katalog výrobků
- informace o četnosti vydávání tištěné verze katalogu a možnosti jeho objednání
- nabídku případných pracovních míst
- e-shop

Na zprovoznění e-shopu by samozřejmě bylo nutné vynaložit určité peněžní prostředky, jsem však přesvědčená o tom, že by měl u odběratelů úspěch a byl jimi hojně využíván.

Reklama prostřednictvím televize je velmi nákladná a řekla bych i neefektivní, protože když už si v dnešní uspěchané době lidé najdou čas na její sledování, z vlastního pozorování vím, že v průběhu reklam od obrazovek většinou odcházejí. Nedoporučuji ani reklamu zprostředkovanou rozhlasovými přijímači, a to vzhledem k tomu, že se jedná o propagaci potravin. Volila bych tedy reklamu v novinách či časopisech, například o zdravém životním stylu, a pomocí exteriérových médií na území regionu, kde Moravia Lacto působí, tedy na Vysočině. Exteriérovými médii mám na mysli zvláště reklamní poutače, reklamu na dopravních prostředcích, nákupních taškách apod.

Doporučuji zlepšit také komunikaci s dodavateli a odběrateli, a to zavedením speciálního kontaktního místa, kam by směřovali veškeré své připomínky související jak se samotnými výrobky, například ohledně kvality, obalů a designu, tak s působením a provozem mlékárny samotné. Na základě těchto připomínek a názorů by společnost rozhodla o případných změnách. Velkou výhodou vidím v tom, že k těmto úpravám nedojde pouze v návaznosti na informace o činnostech konkurenčních podniků, ale i díky přímé vazbě mezi společností a jejími obchodními partnery. Předpokládám tedy nejen zvýšení konkurenceschopnosti podniku, ale také upevnění dodavatelsko-odběratelských vztahů se společností Moravia Lacto.

Můj poslední návrh se týká informačního toku, konkrétně systému EDI. Tento systém mlékárna využívá pouze k příjmu objednávek a jejich následné fakturaci. Doporučuji využití tohoto systému v podniku rozšířit i o přehled zásob, elektronické peněžní platby a avízo o dodávce. Firma by tak ušetřila nejen peněžní prostředky vynaložené na tisk, evidenci apod., ale i čas.

5 Závěr

Náplní této bakalářské práce je analyzovat činnost společnosti Moravia Lacto a.s., která se zabývá zpracováním mléka a výrobou mléčných výrobků, z hlediska dodavatelů vstupů, řízení materiálového toku a výroby, distribuce hotových výrobků k zákazníkům a konkurenceschopnosti mlékárny.

Po provedení této analýzy jsem došla k názoru, že dodavatelsko-odběratelské vztahy vůči společnosti Moravia Lacto jsou na vysoké úrovni. I přesto jsem zde doporučila zlepšení vzájemné komunikace mezi těmito subjekty, a to zavedením zvláštního kontaktního místa, kam by směřovaly všechny připomínky. Výsledkem by bylo upevnění vztahů i růst konkurenceschopnosti podniku.

V oblasti výroby a materiálového toku jsem neobjevila žádná významné nedostatky, ty už má firma dávno podchycené. Moje dva návrhy na možné zlepšení ekonomické situace podniku se v konečném výsledku ukázaly jako nereálné.

I distribuce hotových výrobků je velmi dobře zvládnuta. Především díky tomu, že podnik využívá kombinovaný systém a zajišťuje několik druhů distribučních kanálů.

Největší mezery mlékárny jsem odhalila ve sféře konkurenčního boje, kde dochází k nedostatečné propagaci a reklamě ze strany společnosti Moravia Lacto. Proto jsem kromě pravidelné aktualizace internetových stránek doporučila také jejich doplnění o mapku distribučních míst, on-line katalog výrobků, informace o četnosti vydávání jeho tištěné verze a možnosti jeho objednání, dále o nabídku případných pracovních míst a e-shop. Jako další možnosti reklamy mléčných výrobků i jejich značky jsem navrhla noviny a časopisy, například o zdravém životním stylu, a exteriérová média, například reklamní poutače, reklamu na dopravních prostředcích, nákupních taškách apod., a to na území regionu, kde Moravia Lacto působí, tedy na Vysočině.

Jinak má společnost své konkurenty a jejich praktiky dobře zmapované a v závislosti na těchto informacích provádí případné změny v rámci svého podniku. Pokud mlékárna v tomto úsilí vytrvá a bude i nadále tyto informace aktualizovat, udržení a třeba i možné zlepšení postavení na trhu by pro ni nemělo být problémem.

6 Summary

The topic of the thesis is the analysis of managing the material and information flow focused on the analysis of the relationship with suppliers and customers in the company Moravia Lacto, a.s., which deals with milk processing and dairy production.

In the theoretical part the basic concepts connected with this topic are presented. The thesis is divided into several parts. In the initial part the company is introduced and characterised, then the production process of two chosen products and also the relationship between suppliers and customers are described. The thesis also deals with the distribution of final products and is concerned with competitive companies in the current market and the rivalry among them.

The aim of the thesis was to describe and evaluate these areas on the basis of a survey and observation, written materials and interviews with managers of the company. The evaluation also includes revealed problems solutions and the realisation of suggested solutions should lead to the improvement of the contemporary financial situation and to the cost reduction in the company.

7 Přehled použité literatury

BASL, Josef, 2002. *Podnikové informační systémy*. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 80-247-0214-2

BASL, Josef; BLAŽÍČEK, Roman, 2008. *Podnikové informační systémy*. Praha: Grada Publishing. 140 s. ISBN 978-80-247-2279-6

DRAHOTSKÝ, Ivo; ŘEZNÍČEK, Bohumil, 2003. *Logistika – procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press. 334 s. ISBN 80-7226-521-0

CHROMÝ, Jan, 2009. *Elektronické podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová. 109 s. ISBN 978-80-86578-96-5

KAVAN, Michal, 2002. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing. 424 s. ISBN 80-247-0199-5

KOLEKTIV AUTORŮ, 1996. *Elektronický obchod a EDI*. Brno: Unis publishing. 216 s.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; ELLRAM, Lisa M., 2000. *Logistika*. Praha: Computer Press. 589 s. ISBN 80-7226-221-1

MAKOVEC, Jaromír, et al., 1998. *Organizace a plánování výroby*. Praha: Vysoká škola ekonomická. 276 s. ISBN 80-7079-171-3

ROLÍNEK, Ladislav, et al., 2008. *Procesní management*. České Budějovice: EF JCU. 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2

- SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav, 2005. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books. 315 s. ISBN 978-80-25105-73-3
- SKLENÁK, Vilém, et al., 2001. *Data, informace, znalosti a Internet*. Praha: C. H. Beck. 507 s. ISBN 80-7179-409-0
- SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav, 2010. *Základní podnikání*. Praha: Grada Publishing. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- SVOBODOVÁ, Hana; VEBER, Jaromír, et al., 2006. *Produktový a provozní management*. Praha: Vysoká škola ekonomická. 153 s. ISBN 80-245-1083-9
- SYNEK, Miroslav, et. al., 1997. *Ekonomika a řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. 446 s. ISBN 80-7079-273-6
- TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0
- VANĚČEK, Drahoš, 2008. *Logistika*. 3. přeprac. vyd. České Budějovice: EF JCU. 178 s. ISBN 978-80-7394-085-0
- VANĚČEK, Drahoš, 2009. *Operační management*. České Budějovice: EF JCU. 190 s. ISBN 978-80-7394-161-1
- VANĚČEK, Drahoš, 2008. *Řízení dodavatelského řetězce*. České Budějovice: EF JCU. 156 s. ISBN 978-80-7394-078-2
- VYMĚTAL, Dominik, 2009. *Informační systémy v podnicích*. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-3046-2

ZAMAZALOVÁ, Marcela, et al., 2010. *Marketing*. 2. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4

Internetové zdroje

1. © 2010-2011. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z <http://www.mojemleko.cz/proc-pit-mleko/>
2. Ordinace.cz [online]. © 2012. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z <http://www.ordinace.cz/clanek/mleko-ano-ci-ne/>
3. Český statistický úřad [online]. © 2012. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/4100f5e146962c05c12579d8003ba05f/\\$FILE/cpotr041012analyza.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/4100f5e146962c05c12579d8003ba05f/$FILE/cpotr041012analyza.pdf)
4. Český statistický úřad [online]. © 2012. [cit. 2012-04-04]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czem013012.doc>
5. Ministerstvo zemědělství [online]. © 2009-2011. [cit. 2012-04-04]. Dostupné z <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/statistika/zemedelstvi/mleko/mleko-unor-2012.html> (*Grafy_mleko.xls*)
6. Agroweb, internetový zemědělský portál [online]. [cit. 2012-04-04]. Dostupné z http://www.agroweb.cz/zpravodajstvi/V-mlekarenstvi-panuje-stale-recese_s43x59493.html
7. [cit. 2012-02-13]. Dostupné z <http://uhk.mikmik.cz/2/logis.pdf> (*strana 9*)
8. ABZ slovník cizích slov [online]. © 2005-2006. [cit. 2012-02-13]. Dostupné z http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=informace

9. Moravia [online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z <http://www.moravialacto.cz/historie.php>
10. Moravia [online]. [cit. 2012-03-19]. Dostupné z <http://www.moravialacto.cz/sortiment.php?sortiment=21>
11. Moravia [online]. [cit. 2012-03-19]. Dostupné z <http://www.moravialacto.cz/sortiment.php?page=1>
12. Moravia [online]. [cit. 2012-03-19]. Dostupné z <http://www.moravialacto.cz/sortiment.php?page=2>
13. Moravia [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z <http://www.moravialacto.cz/sortiment.php?page=4>
14. Bodos Czechia [online]. [cit. 2012-03-24]. Dostupné z <http://www.bodos.cz/Upload/Image/bodosczechia.cz/pictures%20ND/galerie/prutokomer001.JPG>
15. Bodos Czechia [online]. [cit. 2012-03-24]. Dostupné z <http://www.bodos.cz/Upload/Image/bodosczechia.cz/pictures%20ND/galerie/vzorkovac001.JPG>
16. Moravia [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z <http://www.moravialacto.cz/certifikaty.php>
17. <http://www.moravialacto.cz/>
18. <http://portal.justice.cz/>
19. <http://www.bodosczechia.cz/>

8 Seznam grafů

Graf 1: Doporučená denní dávka vápníku (v mg).....	4
Graf 2: Mléko a mléčné výrobky (bez másla).....	7
Graf 3: Kravské konzumní mléko.....	7
Graf 4: Tvaroh.....	7
Graf 5: Ostatní mléčné výrobky.....	7
Graf 6: Spotřeba sýrů.....	9
Graf 7: Sýry celkem.....	9
Graf 8: Přírodní sýry.....	9
Graf 9: Tavené sýry.....	10
Graf 10: Přírodní sýry.....	10
Graf 11: Tavené sýry.....	10
Graf 12: Nákup mléka v ČR (v tis. l).....	11
Graf 13: Průměrné ceny nakupovaného mléka od r. 2000 do r. 2012 (v Kč/l).....	12

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Spotřeba mléka a mléčných výrobků.....	6
Tabulka 2: Spotřeba sýrů.....	8
Tabulka 3: Zahraniční obchod s mlékem a mléčnými výrobky za rok 2011 (v %).....	11
Tabulka 4: Změna pořadí priorit hodnotících kritérií podniků v České republice.....	16
Tabulka 5: Výhody a nevýhody přímé distribuční cesty pro výrobce.....	22
Tabulka 6: Výhody a nevýhody nepřímé distribuční cesty pro výrobce.....	22
Tabulka 7: Průměrné množství prodaných mléčných výrobků za dekádu.....	36
Tabulka 8: Konkurenční výhody a nevýhody společnosti Moravia Lacto.....	48

10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Tlačný (push) systém.....	19
Obrázek 2: Tažný (pull) systém.....	20
Obrázek 3: Kombinace tlačného a tažného systému.....	20
Obrázek 4: Distribuční cesty.....	23
Obrázek 5: Historický snímek mlékárny.....	30
Obrázek 6: Ukázka tekutého a zakysaného mléčného produktu Moravia Lacto.....	33
Obrázek 7: Ukázka sýrů ve formě výkrojů a porcovaných na plátky.....	33
Obrázek 8: Ukázka tvarohu jemného váženého a eidamského sýru strouhaného.....	34
Obrázek 9: Ukázka plastového pytle a černé plastové krabičky pro sekci GASTRO....	39
Obrázek 10: Průtokoměr.....	41
Obrázek 11: Vzorkovač.....	42
Obrázek 12: Příjmové tanky na mléko.....	42

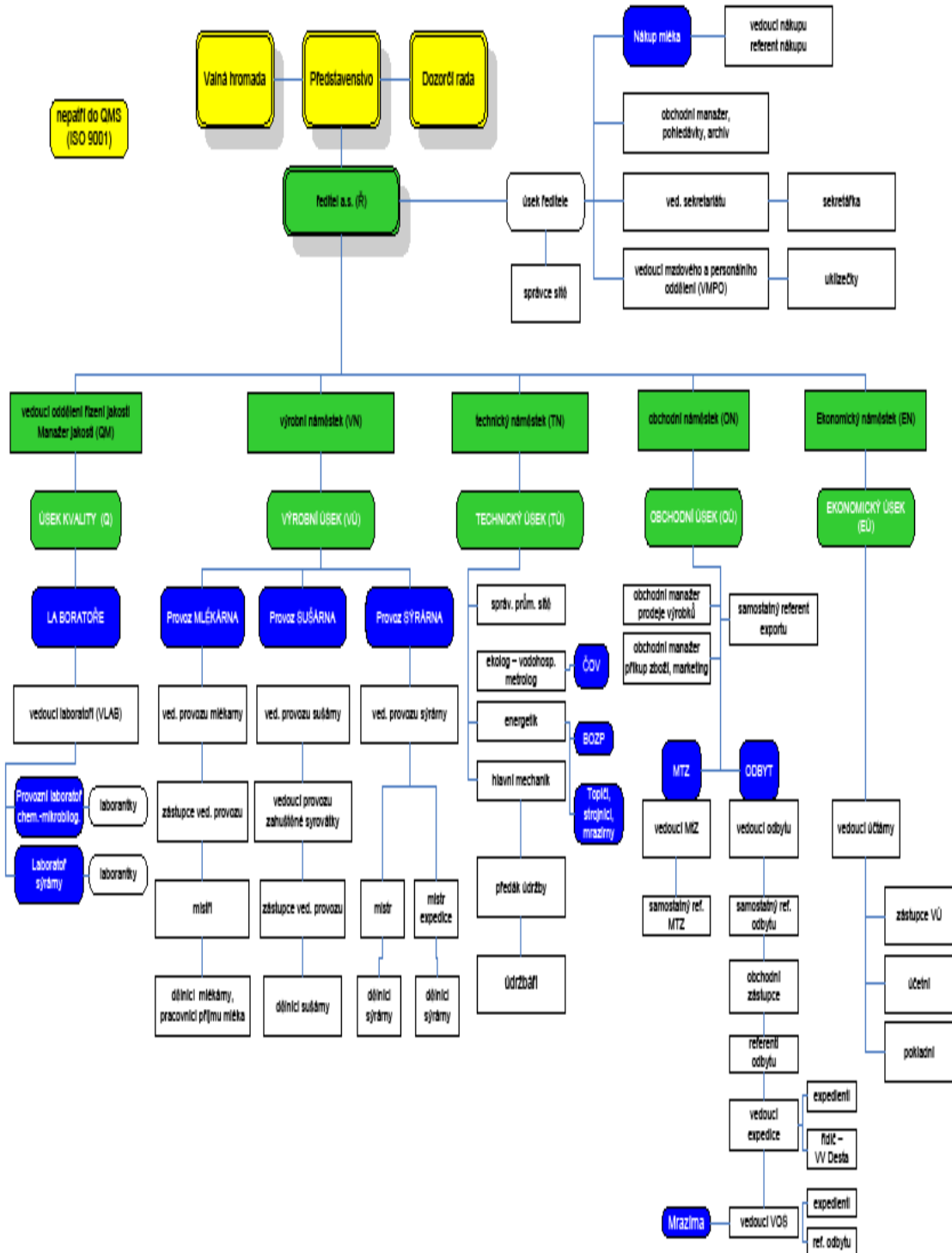
11 Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura mlékárny Moravia Lacto a.s.

Příloha 2: Ocenění značkou Klasa

Příloha 3: Certifikát

Příloha 1: Organizační struktura mlékárny Moravia Lacto a.s.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti Moravia Lacto

Příloha 2: Ocenění značkou Klasa



Zdroj: <http://www.moravialacto.cz/> ¹⁶

Příloha 3: Certifikát



certifikát

Tímto potvrzujeme, že systém managementu jakosti podniku

Moravia Lacto a.s.

Jiráskova 94, 586 51 Jihlava
IČ: 49969897

byl prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016
Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou

ČSN EN ISO 9001:2001

Certifikovaný systém managementu jakosti se vztahuje na:

Výrobu a dodávání mléčných výrobků.

Toto uznání je dále podmíněno tím, že držitel bude udržovat systém managementu jakosti podle uvedené normy, což bude sledováno ze strany
ČESKÉHO LODNÍHO A PRŮMYSLOVÉHO REGISTRU

Číslo certifikátu:	C-71577
Certifikát je platný do:	28.02.2008
Datum a místo vystavení:	28.02.2005, Praha



S 3016


J. Dynybyl


F. Schneider