

# **Aplikace legislativních nástrojů při řízení firmy**

**Jana Večerková - VEST**

Mgr. Tomáš Mravec

---

Bakalářská práce

2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Tomáš MRAVEC**  
Osobní číslo: **M110705**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Aplikace legislativních nástrojů při řízení firmy XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši na téma aplikace legislativních nástrojů při řízení firmy.

II. Praktická část

- Analyzujte stávající legislativní normy ve vybrané firmě v oblasti řízení.
- Navrhněte optimalizační řízení legislativy ve firmě.

Závěr



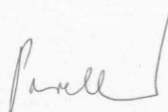
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

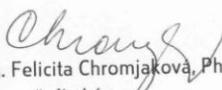
ČESKO. Zákon č. 22/1997 Sb. ze dne 24.01.1997 o technických požadavcích na výrobky a související předpisy. In: Sběrka zákonů České republiky. 1997, částka 6, s. 128-136. ISSN 1212-5075. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2997>.  
ČSN EN ISO 9001 ed. 2 (010321) Systémy managementu kvality – Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2010, 55 s.  
DRUCKER, Peter Ferdinand. Peter Drucker on the profession of management. Boston, Mass.: Harvard Business School, 2003, xvii, 201 s. ISBN 1-59139-322-1.  
LABÍKOVÁ, Radka. Obecná bezpečnost výrobků: Technické požadavky na výrobky ; Odpovědnost za výrobek. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2001, 319 s. ISBN 80-210-2766-5.  
POSPÍŠILOVÁ, Alena. Právní postavení podniku. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 2003, 189 s. ISBN 80-86775-02-x.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Briš, CSc.  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.5.2014 .....

Tomáš Na .....

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Abstrakt česky

Bakalářská práce pojednává o aplikaci legislativních nástrojů a vnitřních norem ve výrobním podniku v potravinářství. Věnuje se zejména novinkám v zákoně o obchodních korporacích, odvětvovým standardům, jako International food standard, HazardAnalysisCriticalControlPoints, a TotalQuality Management. V praktické části se práce zabývá zhodnocením aplikace norem v daném podniku a snaží se navrhnout možnosti ke zlepšení.

Klíčová slova:

Občanský zákoník, Zákon o obchodních korporacích, International food standard, HazardAnalysisCriticalControlPoints, TotalQuality Management, ISO.

## **ABSTRACT**

Abstrakt ve světovém jazyce

The thesis talks about the application of legislation and internal standards in a manufacturing company in the food industry. It mainly concentrates on innovations in the law of business corporations, industry standards, such as International Food Standard, Hazard Analysis Critical Control Points, and Total Quality Management. In the practical part of the thesis deals with appreciation and a rating of application of the standards in the enterprise and seeks to propose options for improvement.

Keywords:

Civil Code, The Law of Business Corporations, International food standard, HazardAnalysisCriticalControlPoints, TotalQuality Management, ISO.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>1 OBECNÉ LEGISLATIVNÍ NÁSTROJE</b> .....   | <b>12</b> |
| 1.1 OBČANSKÝ ZÁKONÍK.....   | 12        |
| 1.2 ZÁKON O OBCHODNÍCH KORPORACÍCH.....   | 12        |
| 1.2.1 Změny v přechodných ustanoveních v zákoně o obchodních korporacích.....             | 13        |
| 1.2.2 Podřízení se nové právní úpravě (opt - in) .....                                    | 13        |
| 1.2.3 Smlouva o výkonu funkce.....  | 14        |
| 1.2.4 Informační povinnost obchodních společností.....                                    | 15        |
| 1.2.5 Transformace akcií .....  | 15        |
| 1.2.6 Seznamy akcionářů .....   | 15        |
| 1.2.7 Změny v dualistickém systému .....  | 16        |
| 1.2.8 Novinka v podobě monistického systému.....  | 16        |
| 1.2.9 Business judgement rule .....   | 17        |
| 1.3 ZÁKONÍK PRÁCE .....   | 17        |
| 1.4 DAŇOVÝ ŘÁD .....  | 18        |
| <b>2 ŘÍZENÍ KVALITY V PODNIKU</b> .....   | <b>19</b> |
| 2.1 HISTORICKÝ VÝVOJ KVALITY Z POHLEDU JEJICH NOREM.....                                  | 21        |
| 2.2 MODERNÍ ŘÍZENÍ KVALITY .....  | 23        |
| 2.2.1 Koncepce odvětvových standardů.....   | 23        |
| 2.2.1.1 IFS (International Food Standard) .....   | 24        |
| 2.2.1.2 HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points).....                              | 25        |
| 2.2.2 NORMY ISO .....   | 25        |
| 2.2.3 Koncepce Total Quality Management (TQM) .....                                       | 26        |
| 2.2.4 Systém kontroly kvality .....   | 27        |
| 2.3 PŘÍSTUP EVROPSKÉ UNIE KE KVALITĚ .....  | 28        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....  | <b>29</b> |
| <b>3 POSOUZENÍ APLIKACE LEGISLATIVNÍCH NÁSTROJŮ V PODNIKU JANA VEČERKOVÁ - VEST</b> ..... | <b>30</b> |
| 3.1 POPIS A HISTORIE PODNIKU VEST.....  | 30        |
| 3.1.1 Historie podniku VEST.....  | 30        |
| 3.1.2 Technologie a postavení podniku VEST na trhu .....                                  | 31        |
| 3.1.3 Produkty podniku VEST .....   | 31        |
| 3.2 APLIKACE LEGISLATIVNÍCH A VNITŘNÍCH NÁSTROJŮ V PODNIKU VEST .....                     | 31        |
| 3.2.1 Subjektivita a právní forma podniku VEST .....                                      | 31        |
| 3.2.2 Aplikace legislativních nástrojů při běžném provozu podniku VEST.....               | 33        |
| 3.2.2.1 Suroviny.....   | 33        |
| 3.2.2.2 Zaměstnanci .....   | 34        |
| 3.2.2.3 Pracovní řád .....  | 34        |
| 3.2.3 Obchodní prodejci .....   | 35        |
| 3.2.4 Příručka kvality a systému HACCP .....  | 36        |
| 3.2.4.1 Řízení nakupování .....   | 39        |
| 3.2.5 Odběratelské smlouvy .....  | 42        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.2.5.1  | Obchodní řetězce v České a Slovenské republice .....  | 42        |
| 3.2.5.2  | Menší odběratelé v České a Slovenské republice .....  | 43        |
| 3.2.5.3  | Zahraniční odběratelé .....   | 43        |
| <b>4</b> | <b>HODNOCENÍ APLIKACE LEGISLATIVNÍCH A PRÁVNÍCH<br/>NÁSTROJŮ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ .....</b> | <b>44</b> |
| 4.1      | ZMĚNA PODNIKATELSKÉ FORMY .....   | 44        |
| 4.2      | ZAMĚSTNANCI.....  | 45        |
| 4.3      | SMLOUVY S ODBĚRATELI .....  | 45        |
| 4.3.1    | Odběratelé v rámci České republiky .....  | 45        |
| 4.3.2    | Zahraniční odběratelé.....  | 46        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>49</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>   | <b>50</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>  | <b>52</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>   | <b>53</b> |

## ÚVOD

V této bakalářské práci se pokusím čtenáře seznámit s legislativními nástroji, které ovlivňují každodenní chod subjektu, podnikajícího v potravinářství, konkrétně ve výrobě trvanlivých slaných pochutin.

V teoretické části mé práce se zaměřím nejprve na nejpodstatnější legislativní změnu posledních dvaceti let, kterou je bezesporu rekodifikace civilního práva České republiky. Zaměřím se detailněji na změny u obchodních společnostech, které obvykle statutární orgány přehlížejí. Z vybraných legislativních nástrojů se také zaměřím na zákoník práce a daňový řád.

Na závěr této části čtenáře seznámím s historií a současností řízení kvality. V rešerši se pak podrobněji zaměřím na koncepce moderního řízení kvality.

V praktické části čtenáře nejprve seznámím s podnikem Jana Večerková - Vest, se kterým jsem si domluvil spolupráci na mé bakalářské práci, a jejich produkty. Hlavním pilířem této práce pak bude aplikace legislativních a vnitřních předpisů ve výše uvedeném podniku. Pokusím se čtenáře seznámit s velmi specifickou formou podnikání zvolenou vlastníky podniku, odběratelsko - dodavatelskými vztahy v podniku, zaměřené převážně na nadnárodní obchodní řetězce. Dále čtenářům nastíním pracovní právní vztahy v podniku.

Nejzajímavějším bodem z praktické části pak jistě pro čtenáře bude zavedený systém International food standart, který obsahuje hodnocení kritických bodů Hazard AnalysisCriticalControlPoints.

Na závěr této bakalářské práce zhodnotím kvalitu aplikace legislativních a vnitřních nástrojů v podniku Jana Večerková - VEST a pokusím se navrhnout možnosti vedoucí ke zlepšení jejich aplikace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 OBECNÉ LEGISLATIVNÍ NÁSTROJE

Veškeré subjekty, které se nacházejí ve věcné, místní a časové působnosti norem českého právního řádu se jím musí řídit. Právní řád České republiky je uspořádaný systém pramenů práva platných v České republice nebo v rámci mezinárodního společenství, jehož je členem.<sup>1</sup> Součástí tohoto řádu je ústavní pořádek, jenž zahrnuje Ústavu České republiky a Listinu základních práv a svobod, zákony, zákonná opatření Senátu a podzákoné právní normy. Všechny výše zmíněné normy jsou legislativní nástroje, kterými zákonodárci regulují chování podniků na trhu. Jinými slovy se dá říct, že právní řád nastavuje pravidla hry pro soutěžení podniků na trhu. Podniky ovlivňují normy veřejného práva, jako například zákonné náležitosti stavebního řízení při stavbě výrobní haly, i normy soukromého práva, jako jsou náležitosti svolání valné hromady akcionářů podniku ke schválení stavby výrobní haly. Legislativních nástrojů, které se dotýkají podniků při jejich běžném fungování je přehršel, proto jsem si vybral ty, které jsou dle mého názoru nejdůležitější a ovlivňují podniky při běžném každodenním provozu.

### 1.1 Občanský zákoník

Začátkem roku 2014 v České republice nastala malá revoluce, když do účinnosti vstoupil zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Spolu se zákonem č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech, podstatně změnily právní úpravu soukromého práva. Tato změna se dotkla každého z nás, aniž by si to většina lidí uvědomila. Tato rozsáhlá soukromoprávní rekonstrukce ovlivňuje smluvní vztahy podniků i jejich vnitřní strukturu.

### 1.2 Zákon o obchodních korporacích

Zákon o obchodních korporacích na rozdíl od obchodního zákoníku neobsahuje závazkové vztahy, tj. neobsahuje smluvní právo a rozdílné typy smluv pouze pro obchodní vztahy. Nově je zaměřen na vnitřní mechanismy obchodních společností. Zákon upravuje celé období existence všech typů společností od jejího založení až po její zánik. Upravuje práva, povinnosti a odpovědnost členů orgánů společnosti, nebo vztahy mezi společnostmi navzájem.

---

<sup>1</sup>GERLOCH, A. *Teorie práva*. 3. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. ISBN 80-86473-85-6. Str. 82.

### 1.2.1 Změny v přechodných ustanoveních v zákoně o obchodních korporacích

Změny, které nejvíce musí zajímat společnosti, nalezneme v § 777 zákona o obchodních korporacích. Jedná se o přechodné ustanovení, které nařizuje společnostem sjednotit své dokumenty s novým zákonem. Přestože například ujednání společenských smluv, která byla v rozporu s donucujícími ustanoveními zákona o korporacích byla zrušena dne 1. 1. 2014, zákon stanoví povinnost sjednotit společenské smlouvy s ustanoveními zákona. Obchodní korporace mají proto dle § 777 odst. 2 ZOK přizpůsobit do 1. 7. 2014 společenské smlouvy úpravě zákona a doručit je do sbírky listin obchodního rejstříku. Toto ustanovení se dotýká každé obchodní společnosti, jelikož všechny společenstevní dokumenty nastavené dle právní úpravy do 31. 12. 2013 více či méně odporují platné právní úpravě (jedná se například o pravidla pro svolání valných hromad, působnost valné hromady...). Praktický dopad pro společnosti znamená, že se navýší náklady společnosti o právní služby advokáta, notářský zápis o konání valné hromady a správní poplatek rejstříkovému soudu. Výhoda pro společníky, popřípadě akcionáře spočívá v tom, že si nově můžou nastavit vztahy mezi sebou a ve vztahu ke společnosti.<sup>2</sup>

### 1.2.2 Podřízení se nové právní úpravě (opt - in)

Ustanovení stanov, která nejsou v rozporu s donucujícími ustanoveními nové legislativy, zůstanou nadále v platnosti. Jejich součástí přitom budou i ta pravidla, která pro korporace dosud vyplývala přímo z obchodního zákoníku. Aby nedocházelo ke konfliktům staré a nové právní úpravy, dává zákon o korporacích firmám možnost, aby do dvou let od nabytí účinnosti rozhodly, že se plně podřizují nové právní úpravě (tzv. opt-in). V takovém případě již ustanovení dosavadního obchodního zákoníku na korporace bezprostředně dopadat nebudou. V případě, že se společnosti i přes doporučení svých právníků rozhodnou nepodřít se nové právní úpravě, vznikne dvojkolejnost, kdy i třeba za 50 let se budou na část vztahů ve společnosti aplikovat ustanovení obchodního zákoníku z roku 1991, což v praxi bude velmi nepřehledné a troufnu si říct, že i nežádoucí.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> § 777 zákona č. 90/2012 Sb.

<sup>3</sup> § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb.

### 1.2.3 Smlouva o výkonu funkce

Další podstatnou smlouvou, kterou je třeba sjednotit s novou právní úpravou do 1. 7. 2014, je smlouva o výkonu a o odměně statutárního orgánu, jinak platí, že je výkon funkce bezplatný. Právě tato sankce v podobě bezplatnosti výkonu funkce má statutární orgány motivovat k učinění revize těchto smluv. Smlouva musí především obsahovat jasná pravidla odměňování. V tomto kontextu si dovoluji zmínit velký problém, který vyvstal s novou právní úpravou. Jedná se o souběh funkcí, což je situace, kdy je se členem statutárního orgánu vedle smlouvy o výkonu funkce uzavřena ještě pracovní smlouva, jejíž druh práce se zcela nebo zčásti překrývá v rámci pracovněprávního vztahu s činnostmi člena statutárního orgánu, neboli obchodním vedením společnosti. Nová právní úprava bohužel neobsahuje výslovnou úpravu souběhu funkcí. Tím se prakticky vracíme do období před 1. lednem 2012, kdy výslovná úprava souběhu funkcí také chyběla a nahrazovala ji proto judikatura. Nyní se proto mezi odbornou veřejností vede diskuze, zda bude souběh funkcí od 1. ledna 2014 přípustný či nikoliv. V zájmu právní jistoty a předvídatelnosti se v současné době odborníci často kloní k názoru, že souběhy od 1. ledna 2014 nejsou přípustné a měly by být uzavírána pouze smlouva o výkonu funkce, kterou lze doplnit o některé instituty pracovního práva (dovolená, cestovní náhrady, překážky v práci apod.) a ne pracovní smlouva na pozici ředitele. Jako poslední institut bych si dovilil zmínit, že obecně ve společnostech s ručením omezeným bývá dlouhodobě problém s odměňováním jednatele, který je také jediným společníkem. Velmi často se stává, že v této situaci si jednatel vyplácí odměny spíše "pocitově", podle hospodaření společnosti, nikoliv podle pracovní smlouvy, či smlouvy o výkonu funkce. Tyto odměny si schvaluje jako jednatel, nikoliv jako společník. V případě, že pak tato osoba převede svůj podíl, je vysoká pravděpodobnost toho, že nový společník toho původního zažaluje, že si jako jednatel neoprávněně vyplácel odměny, na které neměl nárok a původní jednatel musí tyto odměny vrátit. Je proto velmi důležité dlouhodobě nepodceňovat právní poradenství a důsledně aplikovat legislativní nástroje ve společnosti.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> § 777 odst. 3 zákona č. 90/2012 Sb.

#### 1.2.4 Informační povinnost obchodních společností

Z osobní zkušenosti musím říct, že společnosti obecně velmi podceňují ustanovení o povinnosti akciových společností zřídit si internetové stránky, které mají, mimo jiné, identifikační povinnost (je třeba na nich zveřejnit firmu, sídlo, údaje o zápisu do obchodního rejstříku včetně oddílu a spis. značky, příslušnost ke koncernu). V neposlední řadě slouží ke komunikaci s akcionáři (zveřejňuje se zde povinně pozvánka na valnou hromadu, výzva k předložení akcií, účetní závěrka a další společenstevní dokumenty). Povinnost identifikační mají veškeré podnikatelské subjekty, nejen právnické osoby. Tuto povinnost mají v tom případě, když si dobrovolně zřídí internetové stránky. Akciové společnosti mají povinnost zřídit si internetové stránky obligatorně.<sup>5</sup>

#### 1.2.5 Transformace akcií

Na základě účinnosti nové právní úpravy se akcie na majitele od 1. 1. 2014 transformovaly na akcie na jméno. V první řadě musí představenstvo rozhodnout, zda budou vydány nové akcie, nebo dojde pouze k vyznačení změn na akciích stávajících. Zákon vyžaduje, aby společnost do 31. 3. 2014 uveřejnila způsobem určeným pro svolávání valné hromady výzvu k předložení akcií, v níž by akcionáře informovala o následcích spojených s prodlením se splněním jejich povinností. Tato výzva musí být taktéž zveřejněna na internetových stránkách společnosti v odkazu pro akcionáře. Zákon vyžaduje, aby akcionáři předložili své akcie na majitele k výměně za akcie na jméno nejpozději do 30. 6. 2013.<sup>6</sup>

#### 1.2.6 Seznamy akcionářů

Společnosti, které mají vydané akcie na jméno, jsou povinny vést seznam akcionářů, který bude mimo jiné obsahovat číslo bankovního účtu akcionáře, jelikož veškeré finanční transakce mezi akcionáři a společností musí probíhat bezhotovostně.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> § 7 odst. 2, 3 zákona č. 90/2012 Sb.

<sup>6</sup> zákon č. 134/2013 Sb.

<sup>7</sup> § 264 a násl. zákona č. 90/2012 Sb.

### 1.2.7 Změny v dualistickém systému

Nová právní úprava zavádí změny v modelu vnitřní struktury akciové společnosti, když nově mohou stanovy upravit počet členů v každém orgánu, což znamená, že představenstvo i dozorčí rada může mít pouze po jednom členu. Tato změna bude jistě velmi hojně využívána u společností, které mají jednoho nebo dva akcionáře, kteří se také podílejí na každodenním řízení společnosti. Takovéto společnosti mají v představenstvu nebo v dozorčí radě dosazené rodinné příslušníky nebo známé, kteří se nijak nepodílí na činnosti společnosti a jsou členy orgánů jen z důvodu zákonem vyžadovaného počtu členů. Vzhledem k tomu, že s sebou funkce člena orgánů společnosti nese také nemalou odpovědnost, bude jistě nasnadě snížit počet členů představenstva a dozorčí rady na nejnižší počet tak, aby se členové podíleli na činnosti společnosti.<sup>8</sup>

### 1.2.8 Novinka v podobě monistického systému

Zákon o korporacích zavádí nový institut vnitřní struktury společnosti, monistický systém, což fakticky znamená, že v obou orgánech společnosti může působit pouze jedna fyzická osoba. Na rozdíl od dualistického systému, který upravuje představenstvo jako statutární orgán a dozorčí radu jako kontrolní orgán, zákon připouští nový a poněkud kombinovaný systém řízení. Prvním orgánem společnosti v monistickém systému je správní rada, která určuje základní zaměření obchodního vedení společnosti a dohlíží na jeho řádný výkon. Správní rada má podle zákona tři členy, pokud stanovy neurčí jiný počet. Zákon nezakazuje, aby správní rada byla i jednočlenná, otázka je, jak to bude praktické. Správní rada má předsedu, kterým může být pouze fyzická osoba. V kompetenci správní rady tak jsou všechny záležitosti, týkající se společnosti, pokud nejsou zákonem nebo stanovami svěřeny do působnosti valné hromady. Správní rada je tak druhým nejdůležitějším orgánem společnosti a její pravomoc je limitována pouze pravomocí valné hromady. Praktické použití vidím především u akciových společností, v nichž je jediný akcionář, který manažersky vede každodenně akciovou společnost a vybral si tento typ společnosti z důvodu jednoduššího převedení vlastnictví, nebo kvůli prestiži v obchodních vztazích. Bude jistě velmi zajímavé sledovat, kam se posune praxe, když ten systém převzatý ze

---

<sup>8</sup> § 435 a násl. zákona č. 90/2012 Sb.



západních zemí je v našem právním systému nový a odborná veřejnost si není vždy jistá, jak tento systém uchopit.<sup>9</sup>

### 1.2.9 Business judgement rule

Zajímavou novinkou, kterou tento zákon přináší do českého právního řádu v návaznosti na zahraniční zkušenosti (zejména na judikaturu státu Delaware) se zavádí pravidlo podnikatelského úsudku (business judgement rule), které dává možnost jednajícímu orgánu, aby prokazoval, že v rámci rozhodování jednal lege artis a tedy nenese odpovědnost za případnou újmu (i kdyby ji v ekonomickém smyslu způsobil). Toto řešení, které se v poslední době zapracovalo také v Německu, stojí na koncepci, že jedná-li (rozhoduje-li) někdo náležitě, informovaně a v zájmu společnosti, nemůže nést veškerá rizika, která mohou v rámci podnikání nastat. Je-li celková koncepce společnosti vystavěna na smlouvě s nejistým výsledkem, není možné požadovat po profesionálním managementu, aby nesl všechna možná rizika svého jednání, tedy i ta, která nemohl ovlivnit. Toto ovšem musí prokázat osoba, která tak jednala. Tento institut je velice zajímavý a pochopitelný, ovšem mám obavy o to, jak se toto pravidlo bude prosazovat v praxi soudů. Přeci jen české soudy a soudy, kde se používá systém common-law mají podstatně rozdílné rozhodovací návyky.<sup>10</sup>

## 1.3 Zákoník práce

Dlouhodobě je společnostmi obcházen zákoník práce, tzv. práci na zkoušku, kdy osoba vykonává týden práci bez uzavřené platné pracovní smlouvy nebo pracovní dohody s tím, že pakliže se pracovník osvědčí, bude mu nabídnuto pracovní místo a bude sepsána pracovní smlouva. Takováto dohoda je nezákonná a správní delikt tu páchají jak obchodní společnosti, tak zaměstnanec. S prací tzv. na zkoušku počítá zákoník práce tím, že umožňuje pracovní smlouvě sjednat zkušební dobu.

---

<sup>9</sup> § 456 a násl. zákona č. 90/2012 Sb.

<sup>10</sup> § 51 zákona č. 90/2012 Sb.

## 1.4 Daňový řád

Daňový řád je součástí veřejného práva a upravuje postup správců daní, práva a povinnosti daňových subjektů a třetích osob, které jim vznikají v daňovém řízení při správě daní. Skládá se z pěti částí. Definiuje předmět a účel daně, základní zásady správy daní správce daně, zúčastněné osoby, lhůty, placení daní a vymezuje následky porušení povinnosti při správě daní (pořádkové pokuty a úroky z prodlení). Pro společnosti je významný, jelikož upravuje jednu z jejích nejdůležitějších povinností upravenou zákonem, a to je odvod daní.

## 2 ŘÍZENÍ KVALITY V PODNIKU

Existuje spousta vzájemně se doplňujících a překrývajících možností definic kvality produktů. Nejstarší definice je zřejmě připisovaná samotnému Aristotelovi. Od té doby chápání jakosti prošlo velkým vývojem. Na základě tvrzení Deminga by kvalita měla být zaměřena na současné potřeby spotřebitelů produktů a na jejich budoucí očekávání. Taguchi chápe jakost jako minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí.<sup>11</sup> Mezinárodní norma ISO 9000 definuje kvalitu jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. Jedná se tedy o parametry, které tvoří podstatu výrobku podmiňujícího přímo jeho funkci.<sup>12</sup> V posledním období je kvalita chápána jako stav nadprůměrné výkonnosti v oblasti řízení i v oblasti dosahovaných výsledků, jež je nabízena všem stranám, životní prostředí nevyjímaje.<sup>13</sup> Jakost můžeme brát jako souhrnnou vlastnost výrobků, služeb, informací, lidí i systémů, která se projevuje schopností uspokojit požadavky, jež jsou na ně kladeny. Jinak řečeno – služba je kvalitní, když vyrovná či dokonce či přesáhne zákaznicko-původní očekávání. Jakost umožňuje odlišit výrobky podobného charakteru a dát jim jinou hodnotu.<sup>14</sup> Je také rozhodujícím faktorem stabilní ekonomické výkonnosti podniků. Na základě jakosti klesá podíl neshoda stoupá výtěžnost materiálových vstupů, protože je práce provedena správně hned napoprvé. Výše uvedené tak vede ke zvyšování výkonnosti a snižování nákladů podniku. Toto s sebou nese i stoupající míru spokojenosti zákazníků a loajality k podniku a jeho produktů nebo službám. Zákazníci díky takto otestované kvalitě zvyšují objem nákupů a pozitivně referují o podniku druhým, což je v konkurenčním prostředí mimořádně silným prostředkem posilování postavení na trhu. V dnešní době, i přes stále znatelné následky recese, jsou zákazníci ochotni za prokazatelně vyšší kvalitu zaplatit i vyšší ceny. Jakost chrání podnik před ztrátou trhů, vede k vyšší efektivitě, neboli k úspoře materiálů a energií. Jakost nemá vliv pouze na podnikovou sféru, ale rovněž přispívá k ochraně spotřebitele. Podle Američanů Shiba, Grahama a Waldena efektivita, kdy podniky dělají správné věci dobře hned napoprvé, způsobí až 40% potenciál zvyšování interní výkonnosti.<sup>15</sup> Na druhou stranu

---

<sup>11</sup> MACÁK, T. *Vytváření spotřebitelské hodnoty: prostřednictvím řízení kvality výrobku a unikátnosti návrhu produktu*. 2010, s. 99

<sup>12</sup> BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. 2011, s. 9

<sup>13</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 2008, s. 14

<sup>14</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 2008, s. 14

<sup>15</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 2008, s. 19, 82

vyšší kvalita představuje méně standardizovaných procesů a nese s sebou neustálé inovace. Tyto okolnosti zasevedou ke zvyšování výrobních nákladů. Ovšem výroba vysoce kvalitních výrobků bývá rovněž pečlivější a časově náročnější, což představuje prostor k objevení a opravě chyb ve výrobním procesu. Vyšší kvalita přináší větší prestiž podniku, což by mělo mít vliv na vyšší tržní podíl. Díky tomu podnik sníží přímé náklady, tzv. výnosy z rozsahu. Podnik vyrábějící produkty s vyšší kvalitou by měl zvýšit svůj podíl na trhu, tím snížit výrobní náklady, a naopak zvýšit produktivitu a tedy dosahovat vyšší efektivnosti.<sup>16</sup> Vztah kvality a výkonnosti je ovlivňován jak vnějšími faktory z podnikového okolí, jako je například povaha konkurence a míra nejistoty, tak rovněž vnitřními faktory, jako je například doba implementace managementu kvality, obrat podniku nebo jeho kapitálová náročnost. Nebezpečím se může stát přílišné zaměření se na řízení interních procesů nebo na plnění stanovených produkčních standardů. Dalším úskalím se může stát malá míra delegace pravomocí a odpovědnosti za kvalitu nebo prosazování vlastních zájmů zaměstnaných manažerů.<sup>17</sup> Vrcholové vedení má na starosti řízení kvality, má za úkol zajistit investice pro získání výhodných příležitostí na trhu. Podstatné pro podnik jsou úkoly středního managementu, který zajišťuje konkurenceschopnost pomocí získání komplexní kvality do všech oblastí produkční činnosti firmy. Management tzv. první linie, což je nižší management, pak zodpovídá za účinnost a produktivitu dílčích produkčních operací firmy. Kvalita je podstatnou součástí podnikových činností, z toho důvodu musí proniknout do všech složek procesů a nemůže být prosazena jen jako nezávislý prvek. Hlavním úkolem není vyhovět podmínkám normy a získat potřebný certifikát, ale zavést řízení kvality jako samozřejmou součást produkčních procesů, a proto musí být uzpůsoben individuálním podmínkám firmy.<sup>18</sup> Schopnost uspokojovat požadavky zákazníků nelze zajistit jen samotnou výrobou produktů nebo poskytováním služeb. Tyto činnosti představují zanedbatelný podíl. K zajišťování jakosti jsou rozhodující ty procesy, které výrobě a poskytování služeb předcházejí. Především se zaměřuje na plánování kvality jako předvýrobní aktivitu a určuje kroky, které jsou nutné k zajištění požadované jakosti výrobku pro zákazníka. Vyšší kvalita návrhu

---

<sup>16</sup> SUCHÁNEK, P., aj. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 2011, s. 15-17

<sup>17</sup> SUCHÁNEK, P., aj. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 2011, s. 19-21

<sup>18</sup> MACÁK, T. *Vytváření spotřebitelské hodnoty: prostřednictvím řízení kvality výrobku a unikátnosti návrhu produktu*. 2010, s. 154–155

znamená co možná nejvyšší příjmy pro podnik, ale jen do určité úrovně, od které se dramaticky navyšují výrobní náklady a podnik má sice nadstandardně kvalitní produkt, který je však neprodejný, z důvodu vysoké ceny.<sup>19</sup> Je proto důležité rozvíjet v organizacích podsystémy řízení, které nazýváme jako systém managementu kvality. Podle normy ISO 9000 je definován jako koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, pokud se týče jakosti. Takovéto činnosti můžeme členit na základní čtyři, označované jako plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti. Plánování jakosti obsahuje stanovení cílů v oblasti jakosti a také zdrojů a dalších metod, jenž chce podnik pomocí takto vytyčených cílů dosáhnout. Řízení jakosti se zaměřuje na plnění požadavků na jakost. Ověřování a posuzování dosažené shody slouží k prokazování jakosti, včetně provádění nutných auditů. Podnik se zde snaží, aby požadavky na jakost byly splněny. Lepší jakost vede také k vyšší schopnosti plnit a uspokojovat nároky na jakost. Podle Nenadála můžeme systém managementu kvality také definovat jako soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a který má zajišťovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů.<sup>20</sup> Důležitost managementu jakosti prokázali výzkumem i Evropská nadace pro řízení jakosti, která spolupracovala s Evropskou komisí v letech 1994-5, jenž byl proveden na základě různých případových studií z 35 evropských podniků. Zjistilo se, že podniky, které mají zavedený management jakosti, dosahují dlouhodobě lepších výsledků než ostatní podniky, které kontrolují jakost pouze formou technických kontrol. Prokázala se tak na spojitosť, že kvalitní management jakosti vede k dlouhodobému zlepšování měřených výsledků, lépe projevuje zájem o požadavky zákazníků, k rozvoji podnikové kultury a vedení lidí a k významným změnám v osobním rozvoji zaměstnanců.<sup>21</sup>

## 2.1 Historický vývoj kvality z pohledu jejich norem

Kvalita jako taková není pouhým fenoménem moderní doby, ale její kořeny sahají až k samotnému počátku lidské existence. Moderní systémy kvality, jako QMS, se rozvíjely především v minulém století a stále se zdokonalují i v dnešní době. Takzvaný model řemeslné výroby se vyznačoval bezprostředním kontaktem výrobce a zákazníka, kdy

---

<sup>19</sup> BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. 2011, s. 88-89

<sup>20</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 2008, s. 14-15

<sup>21</sup> NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2002, s. 13

výrobce musel být v neustálém kontaktu s výrobkem a díky konzultací se zákazníkem jej mohl podle jeho představ upravovat, a to s minimálními či žádnými ztrátami. Při pozdějším nástupu průmyslové doby, která bývá spojována s výrobními linkami, tudíž díky zautomatizovaným procesům každého jedince i s nárůstem produktivity, vzrostla také potřeba kontroly, jelikož každý dělník už neměl na starosti všechny činnosti spojené s výrobou produktu, ale dokola dělal pouze jednu určitou operaci. S výše uvedeným souvisí také vznik modelu výrobního procesu s technickou kontrolou, která se obstarávala průběžně specializovanými zaměstnanci. Po první světové válce výroba zaznamenala opětovný růst, díky čemuž vznikly a vyvíjely se statistické metody použitelné pro průmyslovou praxi (30. léta), a to především díky americkým profesorům W. A. Shewhartovi a H. G. Romigovi. Na počátku však tyto statistické metody kontroly nebyly příliš oblíbené. Až na základě práce W. E. Deminga v Japonsku začaly být tyto metody oblíbené. Japonští manažeři jako první pochopili a docenili výhody statických metod a v padesátých letech postupně zavedli statistickou regulaci výrobních procesů. Kvalita produktu se začala postupně prosazovat a začaly se jí věnovat všechny podnikové útvary. V Japonsku rozšířili statistické řízení kromě výroby i do ostatních činností, například předvýrobní etapy, a tak položili základ skutečnému modernímu systému jakosti *CompanyWideQualityControl* (CWQC). Tento systém zažil v Japonsku velký úspěch, což mělo za následek, že se ho od sedmdesátých let snažily ostatní vyspělé průmyslové země v Americe a Evropě. Vzhledem k tomu, že různá odvětví měla svá vlastní specifika, vyvstala potřeba rozdílných norem pro konkrétní průmyslová odvětví. Jednotlivé obory začaly formovat své první podnikové a odvětvové standardy, které definovaly požadavky na systémech jakosti. Důležitým prorpacováním přístupu CWQC, kdy docházelo ke stále dalším koordinacím všech činností a oblastí v rámci organizace, jako jsou plánování, průzkum trhu, vývoj, výroba, distribuce, servis, a další, se objevuje pojem *TotalQuality Management* (TQM), jehož autorem je Američan A. V. Feigenbaum. Tato koncepce měla svůj základ v dynamicky se rozvíjející filozofii neustálého zlepšování, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci. V osmdesátém sedmém roce mezinárodní standardizační organizace ISO poprvé zveřejnila sadu norem ISO řady 9000, jakožto dokument doporučujícího charakteru, jenž si kladl za cíl stanovit všeobecně platné požadavky pro řízení jakosti v jakékoliv organizaci kdekoli na světě. Koncem minulého století, kdy dochází k rozvoji informačních a komunikačních technologií a celosvětové konkurenci, se snažili dosáhnout úspěchu na trhu tím, že rozšíří oblast systému jakosti o bezpečnost a ochranu zdraví (např. norma OHSAS 18001) a

environmentální management (normy ISO řady 14000). Takovýto přístup je označován jako tzv. integrovaný management neboli Integrated Management System (IMS).<sup>22</sup>

## 2.2 Moderní řízení kvality

Moderní řízení kvality se skládá ze zapojení a příkladné úlohy managementu, systému managementu kvality a z dalších nástrojů a technik kvality.<sup>23</sup> Takovýto systém managementu kvality představuje takovou část managementu organizace, která zaručuje co možná nejvyšší míru spokojenosti zákazníků proti co nejnižším nákladům. V první řadě není cílem získat certifikaci, ale zabezpečit fungování systému jakosti, aby byly respektovány zájmy všech zainteresovaných stran.<sup>24</sup> V minulých dekádách se vyvinulo více přístupů k managementu kvality, které se rozlišují svým obsahem a v některých případech i užitím v oboru. Mezi tři základní koncepce patří odvětvové standardy, koncepce norem ISO a Total Quality Management (TQM).

### 2.2.1 Koncepce odvětvových standardů

Koncepce odvětvových standardů je brána jako jeden z nejstarších systémových přístupů a nachází se mezi koncepcí ISO a TQM z pohledu na náročnost zdrojů a znalosti lidí. Odvětvové standardy uznávají požadavky normy ISO 9001 a jsou platné pro každé dané odvětví. Svou náročností jsou prosazovány v mnohých dodavatelských řetězcích.<sup>25</sup> K těmto odvětvovým standardům se člení postupy tzv. správné výrobní praxe, GMP (Good Manufacturing Practice). Mezi dalšími jsou tu manažerské systémy bezpečnosti (nezávadnosti) potravin, FSMS (Food Safety Management Systems), které zajišťují, aby potraviny nepředstavovaly riziko například, že jejich jakost nebude dostatečná. K novějším systémům se pak řadí systém kritických bodů HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), který by měl zaručit zdravotní nezávadnost potravin, kde hrozí největší riziko. V rámci HACCP se analýzou nebezpečí zdravotní závadnosti u každé dílčí výrobní operace určí kritické kontrolní body a znaky. Podniky poté vypracují dokumentaci k postupům zabezpečení, monitorování a zvládnání stavu takto specifikovaných kritických bodů. Podnik stanoví nápravná opatření, která se použijí v případě, když monitorování odhalí

---

<sup>22</sup> MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. 1993, s. 291.

<sup>23</sup> BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. 2011, s. 23

<sup>24</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2004, s. 12

<sup>25</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 2008, s. 42-43

odchylku od vymezených limitů kritických bodů. Na závěr se implementují postupy k ověření, zda systém HACCP pracuje správně. Zavedený systém kritických bodů si může podnik nechat certifikovat.<sup>26</sup> Další je norma IFS (International Food Standard), byla vypracována jako norma pro zajištění kvality a bezpečnosti potravin vlastních obchodních značek Hlavním svazem německého maloobchodu HDE (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels), francouzského FCD (Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution) a italských svazů maloobchodu. Tyto spolky si daly za cíl zavést společný standard pro zajištění kvality s jednotným systémem hodnocení dodavatelů potravin. IFS představuje nástroj nezávislých auditů, jež může snížit náklady a zároveň by se měl snažit o zlepšení kvality. IFS je složen ze čtyř částí, kdy první částí je protokol o auditu. Druhou částí jsou technické požadavky, jež vycházejí ze struktury normy ISO 9001 a obsahují mimo jiné odpovědnost podniku za managementu kvality, pracovníků, výrobní proces, opatření a analýzy. Další dvě části jsou požadavky na akreditační a certifikační organizace a auditory a výkaznictví. IFS obsahuje speciální předpisy pro potravinářský průmysl, jako jsou lékařské prohlídky, hygienická pravidla pro personál, analýzy pitné vody atd. Obsahuje také analýzu rizik všech fyzikálních, chemických a biologických rizik, včetně alergenů. IFS standard se týká především zřízení systému HACCP. Určuje deset tzv. K. O. kritérií, která musí být splněna pro zachování bezpečnosti potravin, v opačném případě společnosti nebude udělen certifikát.<sup>27</sup>

### 2.2.1.1 IFS (*International Food Standard*)

Neustále vyšší požadavky spotřebitelů, rostoucí riziko uplatňování nároků na náhradu majetkové i nemajetkové újmy a globalizace typů zboží vedly k potřebě sestavení unifikovaných standardů pro zajištění kvality potravin. IFS je Mezinárodní potravinářskou normou a slouží pro jednotnou kontrolu bezpečnosti potravin a úrovně kvality producentů. Tuto normu můžeme aplikovat na všechny fáze výroby, jež navazují na zemědělskou produkci a ve kterých jsou zpracovávány potraviny. Norma IFS má tyto zásadní cíle:<sup>28</sup>

- Společný standard s jednotným systémem hodnocení;

---

<sup>26</sup>VEBER, J.; HŮLOVÁ, M.; PLÁŠKOVÁ, A. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2006, s. 61, 63

<sup>27</sup> <http://www.ifs-certification.com/index.php/en/retailers-en/ifs-standards/ifs-food>

<sup>28</sup> IFS Audit-Portal. *ifs-certification.com* [online]. 2014 [cit. 5. 4. 2014]. Dostupný na WWW: <<http://www.ifs-certification.com/index.php/en/faq-en?faqlan=cs>>



- Schvalování akreditovaných a kvalifikovaných certifikačních organizací a auditorů;
- Vytváření srovnatelnosti a transparentnosti v rámci celého dodavatelského řetězce;
- Snižování nákladů u dodavatelů i u obchodu.

### 2.2.1.2 HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points*)

Koncept analýzy rizik a kritických kontrolních bodů (HACCP) je systém, jenž umožňuje výrobu kvalitních i bezpečných produktů díky důkladné analýze výrobního procesu, identifikaci rizik, které by se mohly vyskytnout ve výrobním procesu a označení kritických bodů při výrobě.<sup>29</sup> Pro podniky v oblasti výroby potravin je zavedení tohoto systému povinné na základě platné legislativy. Mezi přínosy tohoto certifikátu patří:

- zachování kvality a zdravotní bezpečnosti potravinářských výrobků
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému kritických bodů třetínezávislou stranou
- prokázání plnění požadavků HACCP nad rámec minimálních požadavků daných národní legislativou
- plnění požadavků náročnějších zákazníků
- garance stálosti výrobního procesu
- optimalizace nákladů
- zvýšení důvěry veřejnosti a kontrolních orgánů

### 2.2.2 NORMY ISO

Normy ISO byly původně vyhotoveny v pěti modifikacích v roce 1987 a představují doporučení pro QMS. Postupem času původní normy ovšem přestaly vyhovovat soudobým trendům z hlediska obsahu, tudíž bylo nutné provést jejich revizi. Normy byly za celou svou existenci revidovány třikrát, v letech 1994, 2000 a 2008. Celá koncepce ISO norem je známá svou univerzálností, což znamená, že jejich aplikace není omezena zaměřením na odvětví (je jedno, zda ji aplikujeme na výrobní podnik či subjekt poskytující služby) ani velikostí podnikání. I přesto, že normy ISO nejsou závazné, ale mají jen doporučující

---

<sup>29</sup>HULEBAK, Karen L. a Wayne SCHLOSSER. *Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) History and Conceptual Overview* [online]. [cit. 5. 4. 2014]. ISBN 10.1111/0272-4332.00038. Dostupný na WWW: <<http://onlinelibrary.wiley.com>>

charakter, v odběratelsko-dodavatelských vztazích v dnešní době je již obvykle vyžadována konformita podnikového QMS se standardy ISO řady 9000. Je však nutno dodat, že ISO normy obsahují jen minimální počet požadavků, které organizace musí ve vztahu k jakosti splňovat. Velmi často se užívá jejich nadstavba o splňování specifických předpisů daného odvětví, kde podnik vyvíjí svou činnost.<sup>30</sup> Normy ISO jsou již řadu let publikovány Mezinárodní organizací pro normalizaci neboli International Organization for Standardization (ISO) která sídlí v Ženevě a v současnosti sdružuje více než 160 národních normalizačních společností.<sup>31</sup> S ohledem na to, že ISO jsou mezinárodní dokumenty, k jejich implementaci na území České republiky je zapotřebí je nechat schválit nejdříve Evropským výborem pro normalizaci (CEN – European Committee for Standardization) a posléze musí být odhlasována i českou národní normalizační organizací, kterou je u nás Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.<sup>32</sup> Převzaté ISO normy pak nesou původní označení s tím rozdílem, že se před ně přidávají značky ČSN a EN (př. ČSN EN ISO 9000:2005). Nejnovější soustava norem ISO řady 9000, která byla schválena v České republice, sestává ze čtyř základních standardů.<sup>33</sup>

### 2.2.3 Koncepte Total Quality Management (TQM)

Zatímco se koncepte ISO a koncepte podnikových standardů zakládají a jsou řízeny nařízenými norem, koncepte TQM je protipólem těchto norem, jelikož se jedná o přístup, který je otevřený a přístupný všemu, co organizaci napomůže v jejím rozvoji k lepšímu. Koncepte řízení kvality na bázi TQM je známa již od sedmdesátých let minulého století, když byl aplikován v japonských podnicích. Dobře byla tato koncepte definována Američanem Jamesem P. Corriganem jako „*filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik tomu, aby se dosáhla plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů*“.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2005, s. 23.

<sup>31</sup> Technická normalizace. Systém technické normalizace. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. [online]. [cit. 2014-04-07]

<sup>32</sup> DOLEŽALOVÁ, H. *Základy jakosti*. 2012, s. 70.

<sup>33</sup> NENADÁL, J., VYKYDAL, D. *Systémy managementu jakosti I*. 2012, s. 24.

<sup>34</sup> CORRIGAN, J. P. *The Art of TQM*. Quality Progress, 1995. s. 61-63. In: NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2005. 282 s. ISBN 80-7261-071-6. s. 29.

V dnešní době jsou z filozofie TQM v praxi využívány především tzv. modely excelence, které jsou spojovány s udělováním cen kvality. Excellence jsou založeny na sebehodnocení podle předem daných kritérií, jež odrážejí hlavní oblasti vedoucí k prosperitě organizace.<sup>35</sup> Prostředí Evropské unie je nejvíce uznávaným modelem **EFQM Model Excellence**. Model byl představen začátkem devadesátých let Evropskou nadací pro management kvality (EFQM – European Foundation for Quality Management) pod jeho původním názvem Evropský model TQM. Model byl již několikrát inovován, kdy poslední verze byla vypracována roku 2010. V kontextu spočívá význam excelence ve „*vynikajícím působení organizace v oblasti řízení idosahování výsledků*“<sup>36</sup>, čehož je dosahováno pouze v situaci, kdy organizace působí v souladu selementárními principy managementu kvality. Model excelence EFQM je složen z celkem 9 hlavních kritérií, které se dále štěpí na 32 dílčích kritérií. Jsou zde posuzovány prostředky a nástroje (5 kritérií) určené k dosahování úspěšnosti na straně jedné a na straně druhé výsledky (4 kritéria), kterých podnik dosáhl na základě uplatněných prostředků. Je potřeba dosáhnout poměru 50:50 u obou stran. Každého kritérium je určeno počtem bodů (podle důležitosti každého kritéria), kolika lze hodnotit při stoprocentním naplnění, přičemž maximální možný součet je 1000 bodů, a to značí ideální stav QMS v organizaci. Maximální výsledky jsou organizací vykazovány pouze za předpokladu, že dosahují výborných výsledků v oblastech spokojenosti a loajality nejen svých zákazníků, ale i zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran. Podmínkou pro dílčí výsledky je vhodné naplánování a řízení všech procesů, což lze pouze za předpokladu, že má podnik zajištěny všechny možné zdroje, motivované a kvalitní zaměstnance nevyjímaje. Vše musí fungovat společně s definováním a uplatňováním jasné politiky a strategie podniku a uplatňováním adekvátního vedení ze strany řídicích pracovníků na všech úrovních managementu.<sup>37</sup>

#### 2.2.4 Systém kontroly kvality

Nedílnou součástí řízení kvality je systém kontroly, který je složen ze tří základních metod. První je výstupní kontrola, jež má zabránit tomu, aby poškozené výrobky nebyly dodány

---

<sup>35</sup> VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9. s. 232.

<sup>36</sup> NENADÁL, J. – VYKYDAL, D. *Systémy managementu jakosti I*. 1. vydání. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012. 138 s. ISBN 978-80-248-2586-1. s. 29.

<sup>37</sup> NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2005, s. 31-32.

zákazníkovi. Ke snížení počtu zmetkovitých výrobků slouží informativní kontrola, která přezkoumává příčiny vad, a tím je možné zajistit jejich nápravu. Další kontrola u zdroje se zaměřuje na chyby v místě jejich vzniku tak, aby byly napraveny dříve, než se změní na vadu a docílilo se tak stavu tzv. „zerodefects“.<sup>38</sup>

Závěrečná informativní kontrola může probíhat formou následné kontroly, ale ta nám nezískává okamžitou zpětnou vazbu. Efektivnější je zavést samokontrolu, jež ji ve spojení s Poka-yoke poskytuje stále, což s sebou skýtá i úskalí v podobě neobjektivity. Poka-yoke je pak kontrolní metoda, která si dává za cíl samotné předejití chyb ve výrobním procesu nebo jejich okamžité odhalování a nápravu dříve než vyvolá nějakou vadu. Zmíněná technika, jež má řešit lidské chyby na pracovišti, spočívá v zastavení procesu v případě výskytu abnormality a vyslání výstražného signálu.<sup>39</sup>

### 2.3 Přístup Evropské unie ke kvalitě

Rada Evropských společenství v historii přijala dva zásadní dokumenty: Rezoluci o Novém přístupu k technické harmonizaci a normalizaci a Rezoluci o Globálním přístupu k posuzování shody. Podstatou přijetí těchto rezolucí bylo překonat přístup posuzování shody, jenž by měl být postavený na prioritě národního ověřování výrobků v jednotlivých zemích unie, a překonat požadavky definující nejrůznější technické specifikace velmi podrobně. Toto vše totiž působilo proti inovacím a představovalo technické překážky obchodu.<sup>40</sup> Následně byly produkty rozděleny na dvě skupiny s ohledem na různé požadavky v oblasti bezpečnosti, ochrany zdraví spotřebitelů a ochrany životního prostředí. Jedná se o skupiny produktů regulované a neregulované sféry. Tyto produkty splňující všechny požadavky regulované sféry jsou pak označovány značkou evropské shody CE (Conformité Européenne). Evropská unie rovněž uznává normy EN ISO 9000 a normy EN ISO 17 000, které jim slouží jako kritéria pro posuzování shody.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. 2011, s. 62

<sup>39</sup> BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. 2011, s. 63-64

<sup>40</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 2008, s. 265

<sup>41</sup> NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 2008, s. 266

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **3 POSOUZENÍ APLIKACE LEGISLATIVNÍCH NÁSTROJŮ V PODNIKU JANA VEČERKOVÁ - VEST**

Pro aplikaci poznatků z teoretické části této bakalářské práce jsem oslovil podnikající fyzickou osobu Jana Večerková - VEST. Vzhledem k tomu, že se jedná o fyzickou osobu, která je sdružena s jinými fyzickými osobami, nelze z právního hlediska zvolit označení obchodní společnost, nebo obchodní firma, což je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku.<sup>42</sup> Sdružení podnikajících fyzických osob nemá právní subjektivitu, proto je třeba, aby vystupoval pod jménem jen jednoho ze členů sdružení. Právní subjektivita, nově nazývána právní osobnost, je způsobilost mít v mezích právního řádu práva a povinnosti<sup>43</sup>, jinak řečeno je schopnost vystupovat jako subjekt, nejenom objekt práva, tedy schopnost být nositelem a hlavně vykonavatelem práv a povinností. Právní osobnost je způsobilost mít v mezích právního řádu práva a povinnosti. S výše uvedených důvodů proto budu v této práci označovat podnikající fyzickou osobu Jana Večerková - VEST jako podnik, či podnik VEST.

#### **3.1 Popis a historie podniku VEST**

Podnik VEST je menší až střední rodinný podnik, který sídlí ve Zlíně. Hlavní činností podniku je výroba trvanlivého slaného pečiva, které je zařazeno v oddílu 10.7 dle CZ NACE. Podnik v dnešní době zaměstnává zhruba 51 zaměstnanců. Podnik je financován pouze českým kapitálem a klade důraz na co nejvyšší využívání kvalitních českých surovin k výrobě svých pochutin.

##### **3.1.1 Historie podniku VEST**

Rodinný podnik VEST byl založen v roce 1991. Výrobu slaných tyčinek zahájil VEST v roce 1996, kdy zprovoznil svoji první výrobní linku v Bohuslavicích u Zlína. Obchodní firma VEST byla vytvořena zkratkou z příjmení a názvu prvního výrobku Vest = Večerkovy slané tyčinky. Podnik začínal s výrobou tyčinek slaných sýrových v sáčku po 43g a v již tehdy populární papírové krabičce (šestihran) 150g. Spotřebitelé si tyčinky rychle oblíbili, a tak podnik hledal nové prostory pro rozšíření výroby. Do nového

---

<sup>42</sup> § 423 odst. 1 zákona č. 89/2012

<sup>43</sup> § 15 odst. 1 zákona č. 89/2012

výrobního areálu na okraji města Zlína se firma přestěhovala v roce 2000. Výrobní program se postupně rozšířil o preclíky, krekry různých tvarů a příchutí, ochucené tyčinky. V roce 2011 firma svůj výrobní závod rozšířila do současné podoby a doplnila tak sortiment o úplně nové produkty z listového těsta.<sup>44</sup>

### **3.1.2 Technologie a postavení podniku VEST na trhu**

Podnik využívá moderní výrobní zařízení a technologie jsou od začátku plně automatické, zahrnují dávkování a míchání těsta, tvarování, pečení a nakonec zabalení výrobků do barevně potištěných sáčků nebo velmi žádaných plastových vaniček.<sup>45</sup> Na základě využití moderního vybavení se podnik snaží nabídnout svým zákazníkům kvalitní a žádané slané pochutiny tak, aby si upevnila silnou pozici na cílových trzích, které tvoří Česká republika a Slovensko, a zlepšila svou pozici na ostatních trzích.

### **3.1.3 Produkty podniku VEST**

Podnik VEST v dnešní době patří k největším výrobcům slaného trvanlivého pečiva v České republice. Vyrábí velké množství produktů slané pečiva. V jeho portfoliu senachází mnoho rozličných produktů. Vestky tyčinky solené, Vestky tyčinky bramborové a sýrové, tyčinky Kinder, tyčinky Prima solené a sýrové, Big fish, Mini fish, Mini rybky, Shark, Zlatáky solené a s kmínem, Tuty krekry grahamové, kmín a cibule a tomaty a olivy.

## **3.2 Aplikace legislativních a vnitřních nástrojů v podniku VEST**

Tématem bakalářské práce je aplikace legislativní nástrojů při řízení podniku. V této praktické části, bude nejdříve popsáno, které legislativní nástroje nejvíce ovlivňují chod podniku a poté budou navrženy možnosti řešení zjištěných problematik.

### **3.2.1 Subjektivita a právní forma podniku VEST**

Podnik, který jsem si vybral pro svou praktickou část, je sdružení podnikajících fyzických osob založené na základě smlouvy o sdružení dle § 829 zákona č. 40/1964 Sb., tedy starého občanského zákoníku. Tato smlouva vymezuje, které se sdružily, aby se společně přičinily o dosažení sjednaného účelu. Osoby jsou na základě smlouvy povinny poskytnout

---

<sup>44</sup> [www.vestzlin.cz](http://www.vestzlin.cz)

<sup>45</sup> [www.vestzlin.cz](http://www.vestzlin.cz)

pro účely sdružení peníze nebo jiné věci pro dosažení účelu vymezeného ve smlouvě. Takovéto věci určené podle druhu jsou ve spoluvlastnictví všech účastníků v poměru k jejich výši, a to od sdělení účastníka o jejich oddělení od ostatního majetku účastníka nebo předáním pověřenému účastníku. Věci jednotlivě určené jsou v bezplatném užívání všech účastníků. Jeden z účastníků sdružení je pověřen správou věcí, které ostatní vydělili ze svého majetku a nakládá s nimi za účelem dosažení účelu smlouvy.<sup>46</sup> Majetek získaný při výkonu společné činnosti se stává spoluvlastnictvím všech účastníků. Podíly na majetku získaném společnou činností jsou stejné, není-li smlouvou určeno jinak. Není-li ve smlouvě stanoveno jinak, rozhodují účastníci o obstarávání společných věcí jednomyslně. Má-li podle smlouvy rozhodovat většina hlasů, patří každému účastníku jeden hlas; velikost podílu nerozhoduje. Každý účastník může ze sdružení vystoupit, ne však v nevhodné době a k újmě ostatních účastníků sdružení. Z vážných důvodů však může ze sdružení vystoupit kdykoli, a to i když byla dohodnuta výpovědní lhůta. Z vážných důvodů lze účastníka ze sdružení vyloučit, a to pouze jednomyslným usnesením ostatních účastníků sdružení, nestanoví-li smlouva jinak. Účastníkovi, který vystoupil nebo byl vyloučen, se vrátí věci vnesené do sdružení. Podíl majetku podle stavu v den vystoupení nebo vyloučení se mu vyplatí v penězích.<sup>47</sup> Výše uvedené ustanovení zákona nám upravovala smlouvu o sdružení do 31. 12. 2013. Nový občanský zákoník tento pojem nezná a o společnosti hovoří v § 2716 a následujících. Zde se píše, "že zaváže-li se smlouvou několik osob sdružit jako společníci za společným účelem činnosti nebo věci, vzniká společnost."<sup>48</sup> Nový občanský zákoník následně popisuje založení společnosti, správu společnosti, práva a povinnosti společníků navzájem, nebo při jednání s třetími osobami a samozřejmě možnost zániku společnosti. Ustanovení o společnosti v novém občanském zákoníku tak fakticky nahrazují dosavadní smlouvu o sdružení v občanském zákoníku. Není ovšem třeba se ihned panikařit a uvažovat o změně uzavřené smlouvy o sdružení, jelikož se zde uplatní přechodné ustanovení § 3028 odst. 3 nového občanského zákoníku, podle kterého se právní poměry, vzniklé před účinností nového občanského zákoníku, řídí dosavadními právními předpisy. V praxi toto znamená, že dokud nebudou smluvní strany nuceny měnit

---

<sup>46</sup> § 829 - 841 zákona č. 89/2012 Sb.

<sup>47</sup> § 829 - 841 zákona č. 40/1964 Sb.

<sup>48</sup> § 2716 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb.



ustanovení smlouvy o sdružení, bude se celé sdružení i nadále řídit mechanismy, jež upravuje smlouva o sdružení a občanský zákoník z roku 1964.

### 3.2.2 Aplikace legislativních nástrojů při běžném provozu podniku VEST

Poté, co zde byly probrány legislativní nástroje, které upravují právní osobnost, tedy v podstatě samotnou existencialitu společnosti, je potřeba se dále zamyslet, jak jsou upraveny výrobní faktory společnosti.

#### 3.2.2.1 Suroviny

Co se týká surovin, ty jsou dodávány na základě obchodních smluv s dodavateli. Tyto smlouvy se dají rozdělit na dva druhy. Menší část smluv tvoří smlouvy se zahraničními dodavateli, které se řídí mezinárodním právem, převážně odkazem na obchodní podmínky INCOTERMS. Incoterms (slovní vzniklé spojením anglického výrazu *International Commercial Terms*) jsou souborem mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce obecně používaných obchodních doložek v zahraničním obchodě. Vznik Incoterms je datován do roku 1936 v Paříži, Mezinárodní obchodní komora je vydala za účelem odstranění problémů smluv v mezinárodních obchodech, jelikož obchodní zákoníky byly v každé zemi rozdílné. Protože mezinárodní obchod procházel velkými změnami, byly v letech 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000 a v roce 2010 upravovány postupně do dnešní podoby. Dnem 1. ledna 2011 vstoupilo v platnost osmé vydání, tzv. Incoterms 2010.<sup>49</sup>

Většinu smluv tvoří smlouvy s českými dodavateli v rámci českého trhu, jelikož politikou podniku je vytváření výrobků z kvalitních českých surovin. Většina těchto obchodů je realizována na základě rámcových kupních smluv, které jsou uzavřeny podle staré právní úpravy, tudíž nová právní úprava se těchto vztahů netýká do té doby, než bude třeba upravit smluvní vztahy mezi stranami.

---

<sup>49</sup><http://www.iccwbo.org/>

### 3.2.2.2 *Zaměstnanci*

Dalším neméně důležitým výrobním faktorem jsou zaměstnanci. Všichni zaměstnanci podniku VEST mají uzavřenou pracovní smlouvu dle zákoníku práce. Mzda zaměstnanců je stanovena jednostranně mzdovým výměrem, který je poprvé doručen zaměstnanci při podpisu pracovní smlouvy. V pracovní smlouvě je uvedena pracovní pozice, na kterou je zaměstnanec zařazen a odkazuje na vnitřní předpis podniku, nazvaný pracovní řád, v němž má každá pracovní pozice popsány pracovní činnosti. Organizační struktura společnosti je popsána v organizačním řádu, v němž je dbáno hlavně na rozdělení horizontální, zvláště co se týká administrativy a výrobních činností. Zvláště jsou popsáni také obchodní zástupci. Ve vnitřních dokumentech taktéž nalezneme tzv. etický kodex zaměstnanců. Tento dokument je obvyklý spíše v západních zemích a podniku byl vnucen nadnárodními obchodními řetězci, jež jsou největšími odběrateli podniku. Podnik uzavírá typicky tři druhy pracovních smluv. Prvním druhem jsou smlouvy se zaměstnanci s třísměnným provozem ve výrobě, kde je třísměnný provoz. Musí se zde dodržovat hygienické a zdravotní normy. Druhým druhem smluv jsou smlouvy pro administrativní činnosti v obchodním oddělení. Třetím druhem jsou pak smlouvy s obchodními zástupci, kteří nevykonávají svou činnost v místě podnikání VESTu, ale jsou rozmístěni po celé České a Slovenské republice. Tito zaměstnanci jako jediní mají dlouhodobě přidělen majetek podniku ve formě notebooku a automobilu pro výkon pracovní činnosti, a tudíž mají uzavřenu dohodu o odpovědnosti za ztrátu svěřených věcí. Co se týká pojištění odpovědnosti z výkonu povolání, známého jako "pojištění na blbost", záleží čistě na každém zaměstnanci, zda si toto uzavře, či nikoliv, jelikož společnost nemůže po zaměstnancích takovéto pojištění vyžadovat. V případě, že zaměstnanec způsobí škodu z nedbalosti, odpovídá do výše čtyřnásobku jeho průměrného měsíčního výdělku. V případě, že způsobí škodu úmyslně, v opilosti nebo po zneužití jiných návykových látek.<sup>50</sup>

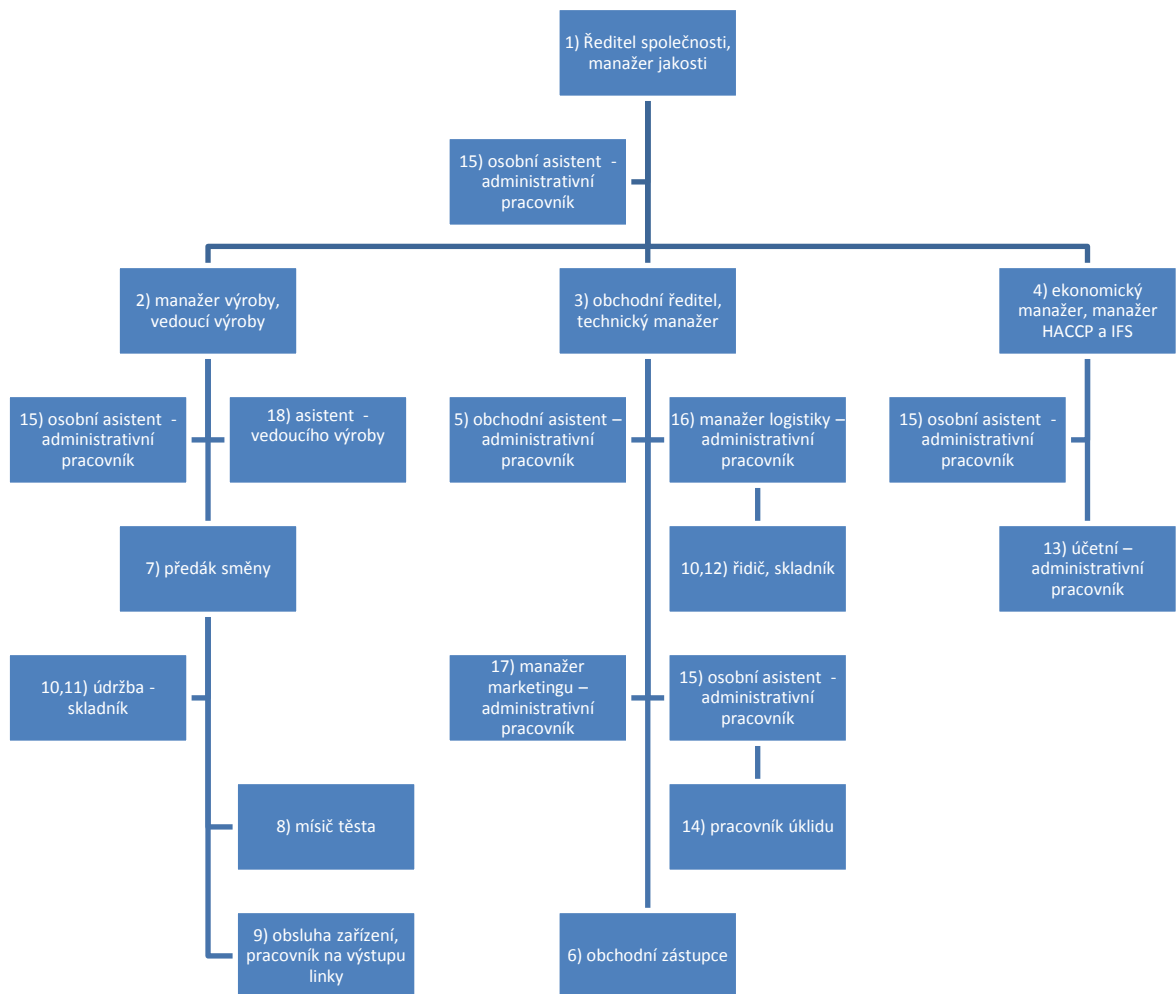
### 3.2.2.3 *Pracovní řád*

Pracovní řád podniku je rovněž povinnou přílohou systému kvality, jelikož obsahuje mimo jiné i organizační schéma podniku. Jsou zde dále vymezeny pracovní náplně, pomůcky,

---

<sup>50</sup> §250, §257 zákona č. 262/2006 Sb.

a požadavky na každou pozici.



Obr. 1 Organizační schéma podniku VEST 1

Pracovní řád dále obsahuje ustanovení o vzniku, změně a zániku pracovního poměru. V řádu jsou definovány zvláště hrubá, závažná a méně závažná porušení pracovní kázně. V definici pracovní kázně nalezneme povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnancům a naopak. V pracovním řádu je uvedena pracovní doba po třísměnný provoz v časech 6,00 – 14.00 hodin pro ranní směnu, 14.00 – 22.00 hodin pro odpolední směnu a 22.00 – 6.00 hodin pro noční směnu.

Pracovní řád taktéž obsahuje ustanovení o odpovědnosti za škodu.

### 3.2.3 Obchodní prodejci

V podniku Vest existují dvě skupiny obchodních zástupců. První z nich jsou obchodní zástupci, kteří mají na starosti komunikaci s velkými obchodními řetězci a jsou

zaměstnanci společnosti. Druhou skupinu tvoří obchodní zástupci, které jsem označil pro jednodušší orientaci jako obchodní prodejce. Prodejci jsou jednotliví podnikatelé, kteří mají uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení a vykonávají svou činnost pro více firem. Jejich činnost se skládá z objíždění jednotlivých maloobchodních prodejen a doplňováním zboží podniku ze skladů maloobchodů přímo do regálů v obchodě. Jakmile doplní zboží, objem zboží v příručním skladu na prodejně klesne pod určené zboží, tudíž prodejce navrhne řediteli maloobchodu, aby objednal produkty z velkoskladu. Touto objednávkou se sníží zásoba zboží ve velkoskladu a ten ho objedná u podniku VEST. Výše popsaný postup je sice složitý, ovšem je jediný možný, jak dostat zboží podniku do malých obchodů. Doprava po pár krabicích by byla složitá a nerentabilní. Obchodní prodejci svým doplňováním do regálů nepřímo tlačí ředitele malých obchodů k častějším objednávkám tím, že urovňají a přeskládají zboží tak, aby se ho do regálů vešlo co nejvíce, a na skladě ho tím byl nedostatek. Dále se jedná o určitou estetickou uhlazenost, která zaujme zákazníky více, než poházené produkty v krabici. Tito obchodní prodejci mají uzavřené smlouvy o obchodní zastoupení podle staré právní úpravy.

#### **3.2.4 Příručka kvality a systému HACCP**

V této části budou rozebírány interní dokumenty podniku, které slouží k řízení systémů kvality HACCP, jež má podnik certifikovaný dle standardů IFS.

Tato příručka ve své první části obsahuje identifikaci podniku a její cíle a úkoly na trhu. Ve své další části obsahuje vymezení týmu a rozdělení úkolů v týmu pro systém řízení kvality, především úkoly, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých členů týmu. V dalších částech jsou podrobně popsány výrobky, především požadavky na tvar, chuť, kvalitu, jakost a trvanlivost výrobku. Je zde stanoven postup zavádění nového výrobku od jeho návrhu přes vývoj, zavedení technologie, testování, k uvedení výrobku mezi zákazníky.

Dalším podstatným bodem v příručce kvality jsou výrobní diagramy, které je ke každému výrobku potřeba sestavit a posléze ověřovat. Dalším bodem - analýzou nebezpečí a ovládacími opatřeními, jež se zabývají kontrolou kvality, především surovin na vstupu, se budu podrobně zabývat dále v řízení nakupování. Samozřejmě se společnost zabývá případnou kontaminací biologickou, chemickou, případně fyzikální i během své výroby a má zřízena kontrolní stanoviště s příslušnými technologiemi. Toto je potřeba hlavně kvůli hygienickým legislativním normám na kvalitu výrobků i na výrobní prostředí při výrobě potravinářských produktů. Podnik využívá důslednou kontrolu technologických postupů

při dávkování surovin, řízení alergenů, či cizích předmětů, dále sensorické měřiče teplot ke kontrole pečení a posléze i upečených produktů. Podnik odebírá od dodavatelů pouze atestované obaly, a dodržení přesné technologické postupy a preventivní údržby při balení. Zabalené výrobky jsou kontrolovány detektorem kovů a detektorem váhy. Celý výrobní proces je monitorován.

Nejdůležitější částí kontroly kvality je stanovení kritických bodů. *"Stanovením kritických bodů ve výrobní technologii je umožněna preventivní kontrola nebezpečí a jsou stanovena následná nápravná opatření v případě nezvládnutí stavu. Tím je zajištěna výroba zdravotně nezávadných potravin a stabilní výroba. Tým HACCP vychází při určování kritických bodů z výsledků analýzy nebezpečí."*<sup>51</sup> Kritéria pro hodnocení nebezpečí jsou tříděna do dvou skupin podle rizika a následků. Obě skupiny mají tři stupně hodnocení: vysoké, střední a nízké. Každé ze skupin se přiřadí stupeň hodnocení a tyto stupně se navzájem vynásobí. Celkové číslo vytváří závažnost kritického bodu. Čím vyšší číslo, tím větší nebezpečí při výrobě. Tato závažnost je řazena znovu do tří kategorií. Nejvyšší závažnost je označena jako kritický kontrolní bod se zkratkou CCP (critical control point). Střední závažnost se označuje kontrolní bod označen CP (control point) a nejnižší závažnost se dělí na správnou výrobní praxi se zkratkou GMP (good manufacturing practice) a správnou hygienickou praxí, GHP (good health care practice).

*"Pro každý kritický bod je určen jeden nebo více znaků, jejichž sledování umožňuje monitorování, zda je kritický bod pod kontrolou. Znakem se rozumí veličina nebo parametr. Každému znaku jsou přiřazeny hodnoty kritických mezí, jejichž překonání indikuje opuštění zvládnutého stavu. Dále vychází ze znalostí, výsledků laboratorních vyšetření a vlastních zkušeností.*

### **Vymezení systému sledování zvládnutého stavu v kritických bodech**

*V rámci systému sledování kritických bodů jsou pověřeny osoby odpovědné za provádění měření na CCP a zaznamenávání naměřených výsledků. Postup sledování, frekvence a odpovědnosti při sledování zvládnutého stavu v kritických bodech je popsán v jednotlivých popisech kritického bodu. O sledování v kritických kontrolních*

---

<sup>51</sup> Příručka kvality VEST

*bodech a kontrolních bodech jsou vedeny záznamy. Postupy a frekvence sledování na jednotlivých kritických a kontrolních bodech jsou zvoleny tak, aby byly schopny včas detekovat, zda je regulace vyhovující či nevyhovující s ohledem na stávající podmínky ve výrobě. Jsou použity metody, které se v provozních podmínkách osvědčily. Je stanovena frekvence sledování dle povahy jednotlivých kroků technologického procesu s ohledem na závažnost nebezpečí.*

### **Stanovení nápravných opatření pro každý kritický bod**

*Pro každý kritický bod jsou stanovena nápravná opatření k uvedení kritického bodu do zvládnutého stavu ihned, jakmile dojde k zjištění překročení kritické meze. Nápravná opatření jsou určena dle povahy a stavu výrobku a příslušného technologického úseku, zajišťují uvedení výrobku zpět do zvládnutého stavu. Za provedení nápravných opatření je odpovědný předák směny. V případě, že byly překročeny u CCP kritické meze a došlo k vyrobení výrobku v nezvládnutém stavu, je nutné výrobek ihned označit a uložit na určené místo. Rozhodnutí o likvidaci je v kompetenci vedoucího výroby."<sup>52</sup>*

Výše specifikované kritické body jsou pak ověřovány v systému kvality rozbory, sledováním, kontrolou dodržování stanovených procesů, monitorováním provozu a interními audity.

Podnik přezkoumává systém pravidelně, má nastavené postupy při reklamaci produktů, kdy si podnik nechává z každé šarže vzorky, pro případný rozbor reklamovaného produktu. Je to z toho důvodu, že celá šarže je vytvořena ze stejných surovin ve stejných poměrech. Tudíž pakliže je reklamovaný produkt z důvodu snížené kvality, podnik nechá laboratorně posoudit svůj vzorek stejné šarže, tudíž může prokázat špatné skladování výrobku velkoskladem.

Příručka kvality obsahuje i plán školení zaměstnanců.

---

<sup>52</sup> Příručka kvality VEST

### 3.2.4.1 Řízení nakupování

Jednou z částí řízení kvality dle HACCP je i příručka nakupování podniku VEST. Příručka je zajímavý dokument, v němž je uveden proces nákupu surovin a seznam kritických a kontrolních bodů všech typů nakupovaných surovin. *"Nakupování slouží k zajištění specifikovaných vstupů do dalších procesů společnosti. Proces nakupování je řízen tak, aby nakupovaný výrobek odpovídal specifikovaným požadavkům. To znamená, že jsou stanovena pravidla pro výběr, vyhodnocení a řízení nakupovaných produktů, aby společnost zajistila, že nákup uspokojuje její potřeby a požadavky, jakož i potřeby a požadavky zainteresovaných stran. Proces nakupování se realizuje ve spolupráci s dodavateli a přitom jsou využívány jejich odborné znalosti. Tím mohou být dodavatelé zapojeni do specifikování požadavků ve vztahu ke svým produktům."*<sup>53</sup>

Podnik má dlouhodobě strategicky nastavené skladové zásoby pro standardní výrobu dle druhu suroviny na různá časová období, ve kterých doplňuje a skladuje potřebné suroviny dle skladovacích podmínek dodavatelů. Pakliže je třeba, z důvodu nečekané zvýšené výroby zajistit nestandardní dodávku nebo doplnit skladové zásoby pro výrobu, vystaví pověřený pracovník objednávku na základě konzultace s vedoucím výroby, kterou schválí vedení podniku. Podle požadavku na nákup produktu z výroby bude vyhledán v souboru Dodavatelů pro daný produkt možný dodavatel. Podkladem je aktuální hodnocení dodavatele v souboru Dodavatelů. Veškerá dokumentace související s nákupem materiálu je archivována po dobu nejméně 2 let od obdržení dodávky. Zajímavější částí tohoto dokumentu je část analyzující rizika nebezpečí kontaminace nakupovaných surovin. Všichni dodavatelé surovin jsou hodnoceni podle rizikovosti suroviny, kterou dodávají.

*"Hodnota analýzy rizika je tvořena na základě:*

- 1) základního rizika přísad*
- 2) objemu dodaných přísad*
- 3) počtu produktů obsahujících tyto přísady*
- 4) historie dodavatele"*<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Příručka kvality - řízení nakupování podniku VEST

<sup>54</sup> Příručka kvality - řízení nakupování podniku VEST

Základní riziko přísad se dělí na mikrobiologické, jako jsou bakterie a plísně, fyzikální, jako jsou mechanické nečistoty a chemické, například pesticidy a alergenů. Suroviny jsou děleny do skupin - brambory, droždí, jedlá sůl, jedlé tuky a oleje, koření, mléko a mléčné výrobky, mlýnské obilné výrobky, olejnatá semena, přírodní sladidla, škrob a výrobky ze škrobu, barviva, aroma, enzym, přídatné látky. Největším rizikem v této oblasti jsou čerstvé droždí a čerstvé mléčné výrobky, které se musí kontrolovat z důvodu nebezpečí výskytu bakterií. Druhým rizikem je objem dodaných přísad ve vyráběných produktech. Tyto objemy se sestaveny do tří pásem. Nejvyšší pásmo je, jsou-li přísady obsaženy v produktu více než deseti procenty. Druhé pásmo je mezi deseti a jedním procentem. Nejméně podstatné je pásmo pod jedním procentem. Třetí riziko je hodnoceno podle procentuálního zastoupení suroviny ve všech produktech podniku. Taktéž toto zastoupení je určeno do tří pásem. Nejvyšší pásmo je, pakliže jsou přísady obsaženy ve více než sedmdesáti procentech všech produktů. Druhé pásmo je mezi sedmdesáti a třiceti procenty produktů. Nejméně podstatné je pásmo pod třiceti procenty všech produktů podniku. Posledním hlídaným rizikem je délka spolupráce s dodavateli. Nejvíce hlídaným pásmem je nový dodavatel, který dodává podniku suroviny poprvé. Dále je to dodavatel do jednoho roku spolupráce a nejméně hlídaným pásmem je dodavatel dodávající suroviny pro podnik více než jeden rok. Každý dodavatel je před schválením posouzen dle výše uvedených bodů. Na základě dosažených výsledků musí dodavatel splnit požadavek plynoucí z analýzy rizika. Body jsou rozdělovány od 1 do 3, přičemž 3 body je nehorší hodnocení. Nejnižší součet bodů je tedy a nejvyšší 12. Po sečtení všech bodů za hodnocení výše uvedených kritérií se dodavatelé seřadí do tří skupin:

- 1) nejnižší počet bodů (nejlepší hodnocení) - požadavek na zprávu dodavatele z vlastního auditu včetně stanovených a provedených nápravných opatření;
- 2) střední počet bodů (průměrné hodnocení) - požadavek na platnou certifikaci potravinářského standardu;
- 3) nejvyšší počet bodů (nejhorší hodnocení) - Nutnost zákaznického auditu.

*"Každý dodavatel společnosti Jana Večerková – VEST je veden v souboru Dodavatelů, je udržovaný a průběžně aktualizovaný seznam možných dodavatelů společnosti, který obsahuje základní údaje o dodavatelích a případných neshodách, které se vyskytly u dodávek do společnosti. Součástí Souboru možných dodavatelů je i aktuální hodnocení*



*dodavatele - kategorie vycházející z poznatků získaných v rámci již realizovaných smluvních vztahů.*<sup>55</sup>

Na základě výše uvedených hodnocení podnik sestavuje vlastní seznamy s rozdělením dodavatelů do příslušných pěti kategorií.

Nejdůležitější skupinou jsou pro podnik Výhradní dodavatelé. Takovýto dodavatel má hodnocení mezi 90 - 100 %. Podnik toto partnerství považuje za dobré partnerství. S dodavatelem funguje výborná komunikace, kdy informuje a pomáhá při vývoji výrobků podniku. Je také přizpůsobivý s cenou, z toho důvodu dostává nejvíce zakázek. Dlouhodobě spolehlivě plní požadavky na jakosti dodávek bezzávažných reklamací a poskytuje záruku jakosti a stability dodávek.

Další skupinou jsou vyhovující dodavatelé. Tento dodavatel má hodnocení mezi 70 - 90 %. Neustále se zlepšují a spolupracují. Vyhovující dodavatel má stále významné množství zakázek, v budoucnu může nahradit výhradního dodavatele. Dodává specifikace, splňuje jimi podnikové požadavky na kvalitu. Vyhovující dodavatel plní požadavky na kvalitu dodávky s drobnými výhradami, které přímo neovlivní jakost výsledného produktu. Jedná se spíše o drobné problémy s komunikací či termíny dodávek.

Třetí skupinu tvoří potenciální dodavatelé s hodnocením mezi 50 - 70 %. Potenciální dodavatel dostává určité množství zakázek, má občasné problémy s dodacími termíny nebo vyšší cenu. Dodává specifikace, splňuje jimi podnikové požadavky na kvalitu. S takovým dodavatelem ovšem vážně komunikace, co je nutné zlepšit.

Čtvrtou skupinu tvoří Vyřazení dodavatelé, jejichž hodnocení leží mezi 0 - 50 %. Dodavatel nedostává žádné zakázky, jelikož nekomunikuje, nedodává specifikace, nedodrжуje požadované termíny závozů a pro podnik znamená zvýšené náklady.

Poslední skupinou je potenciální dodavatel, o kterém zatím nemá podnik žádné informace.

*Hodnocení dodavatelů se provádí jedenkrát za rok a končí s ukončením smluvního vztahu a zaznamenává se do Souboru dodavatelů. Záznam je souhrnem všech znaků dodavatele.*

*Pro posuzování míry neshody dodávky jsou definovány ve společnosti Jana Večerková – VEST 2 druhy neshod:*

---

<sup>55</sup> Příručka kvality - řízení nakupování podniku VEST

**Drobná neshoda** - Neshoda nepodstatné závažnosti, která nesníží použitelnost výrobku společnosti pro daný účel. Tato neshoda není důvodem pro přeřazení dodavatele do jiné kategorie v hodnocení dodavatelů.

**Závažná neshoda** - Vada dodávky, která by s velkou pravděpodobností vedla k neshodě finálního výrobku společnosti. Tato neshoda je důvodem pro přeřazení dodavatele do jiné kategorie v hodnocení dodavatelů. O případném přeřazení dodavatele do jiné kategorie rozhoduje vedení společnosti.<sup>56</sup>

### 3.2.5 Odběratelské smlouvy

Závěrem se dostáváme k odběratelům. Jednou z nejdůležitějších částí podnikání VESTu je prodat vyrobené produkty a získat za své produkty finance k nákupu výrobních faktorů, jako jsou budovy, stroje, suroviny a kumulování zisku. Odběratele můžeme rozdělit do 3 základních skupin.

#### 3.2.5.1 Obchodní řetězce v České a Slovenské republice

Obchodní řetězce, jako TESCO, AHOLD, Billa, Kaufland, Globus, Penny Market, Makro/Metro, na území České a Slovenské republiky jsou stále strategičtí odběratelé podniku VEST. Bohužel tyto řetězce díky své velké tržní cíle si jako odběratelé diktují nejenom nákupní ceny produktů, ale i smluvní podmínky. V těchto smlouvách jsou ve velké míře vyloučena zákonná ustanovení, která jsou v neprospěch řetězců. Smluvní podmínky jsou nastaveny jednostranně do té míry, aby to nebylo v rozporu se zákonem. Podle uzavřených smluv si například každý řetězec sám provádí audity kontroly kvality výroby, což v konečném důsledku znamená pro podnik jeden až dva audity měsíčně. Důvod k odstoupení od smlouvy má podnik pouze jediný, a to nezaplacení kupní ceny ze strany řetězce, což je při dlouhých dobách splatnosti záležitost, která v praxi nenastane. Naproti tomu mají řetězce spousty důvodů k odstoupení - od dodání špatných produktů, menšího objemu produktů, většího objemu produktů, pozdního dodání produktů, chyby při auditu výroby až k dodání nekvalitních produktů. V takovém případě jsou sjednány vysoké sankce za poškození dobrého jména řetězce tím, že prodává nekvalitní, či závadné zboží. Specifické jsou i kupní smlouvy na výrobu produktů pod vlastní značkou obchodního řetězce. Jedná se například o značky CLEVER, ARO, COOP a další. Tyto smlouvy jsou

---

<sup>56</sup> Příručka kvality - řízení nakupování podniku VEST

specifické, jelikož je potřeba nastavit správně objemy produktů, které se vyrobí a které nakonec daný řetězec odebere. Ač to zní nelogicky, řetězce si sice objednají výrobu produktu, ale negarantují, že vyrobené zboží odeberou v plném množství, což staví management podniku do složité situace a je třeba zevrubného plánování. Problémy nastávají při objednávání fólií pro výrobu obalů a plánování skladových zásob těchto specifických produktů.

### **3.2.5.2 Menší odběratelé v České a Slovenské republice**

Tito odběratelé tvoří druhou skupinu a kupní smlouvy, většinou spíše rámcové kupní smlouvy jim předkládá podnik VEST. Vzhledem k tomu, že smlouvy připravuje VEST, a navíc má i lepší vyjednávací pozici, tak smluvní ujednání jsou víceméně vyvážené. Většina rámcových kupních smluv je uzavřena podle staré právní úpravy. Existují zde i v tomto roce uzavřené nové rámcové kupní smlouvy, které detailně odrážejí novou legislativu. Co se týká kupních smluv dle staré úpravy, tak předmět smlouvy už byl plněn, tudíž zde nevyvstávají žádné případné problémy. Velmi často se /taktéž/ obchoduje na základě kupní smlouvy uzavřené potvrzením objednávky odběratele ze strany podniku VEST. Objednatel/Objednavatel tímto přistupuje na obchodní podmínky podniku.

### **3.2.5.3 Zahraniční odběratelé**

Poslední a nejvíce rozmanitou skupinu tvoří zahraniční odběratelé. Jedná se o různé typy odběratelů. Někteří si objednají výrobu určitého množství produktů pod svou vlastní značkou. Někteří si objednávají jednorázově určitý objem produktů. K dalším patří obchodní řetězce v zemích západní Evropy. Do poslední části bych zařadil různé odběratele z exotických destinací, jako je Izrael, Libye nebo Čína. V tomto případě se uzavírají smlouvy s mezinárodním prvkem a v anglickém jazyce.

## 4 HODNOCENÍ APLIKACE LEGISLATIVNÍCH A PRÁVNÍCH NÁSTROJŮ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ

V této části se pokusím navrhnout vylepšení, co se týká aplikace legislativních nástrojů a aplikace právních nástrojů v podniku VEST obecně. Změna u norem IFS a HACCP není reálná, jelikož tyto jsou dlouhodobě certifikovány a v tomto rozsahu jsou opakovaně předkládány obchodním řetězcům. Certifikované normy a hlavně kritické body v systému HACCP byly dlouhodobě připravovány tak, aby byly plně akceptovatelné a kompatibilní s každoročními audity obchodních řetězců tak, aby byly audity co nejjednodušší a časově efektivní do té míry, aby co nejméně narušovaly výrobu výsledných produktů. Z toho důvodu momentálně nebyla nalezena možnost ke zlepšení krizových bodů nebo celých systémů tak, aby to zlepšilo, zkvalitnilo, či zabezpečilo výrobu při minimální časových a ekonomických nákladech společnosti.

### 4.1 Změna podnikatelské formy

První a základní věc, co bych doporučil podniku, je změna podnikatelské formy. Obecně se společnost dle § 2716 a vypsát NOZ používá pro podnikatelská seskupení několika živnostníků. VEST je přece jen malým až středním podnikem. Doporučil bych proto založit společnost s ručením omezeným, či akciovou společnost. Tyto subjekty by lépe naplňovaly potřeby vlastníků podniku i při jeho vedení. Nejpodstatnějším přínosem pro vlastníky by tato změna zajistila v oblasti ručení za závazky společnosti. Při podnikání ve formě fyzických osob vlastníci ručí celým svým majetkem. V případě transformování na obchodní společnost by ručili pouze do výše svého nesplaceného vkladu a vzhledem k tomu, že by nyní do společnosti vkládali především věcné vklady, byly by vklady splaceny ihned. Tato limitace ručení je vhodná, jelikož smlouvy sobchodními řetězcí obsahují obrovské sankce, které by podnik nemusel unést v případě nejhoršího scénáře. Je tedy nade vše pochybnost důležité, aby si vlastníci uchránili osobní majetek. Zda je lepší struktura akciové společnosti, či společnosti s ručením omezeným, je na posouzení vlastníků. Obecně lze říct, že budou-li zapojeni do řízení společnosti, je zřejmě jednodušší použít strukturu s.r.o. Podstatné je samozřejmě také to, jak si budou vyplácet odměnu za svou činnost pro společnost. Jak jsem již uvedl v této práci, je třeba kvalitně připravit smlouvy o výkonu funkce jednatele. Souběh funkcí dle mého názoru zřejmě možný není, tudíž jednatele nebudou v pozici zaměstnanců. Doporučuji nastavit nějaké rozumné odměny za výkon funkce a případný vyšší zisk rozdělovat vlastníkům nikoliv jako prémie z pozice

jednatelů, ale jako zisk společníkům. Veškeré tyto nadstandardní příjmy pro společníky si pak nechat schvalovat valnou hromadou. Samozřejmě takovéto rozhodnutí s sebou nese negativum ve formě dvojího ekonomického zdanění. V případě daně z příjmu v obchodní společnosti se daní nejdříve ve výši 19%. Dále společníci odvádějí dalších 15% z příjmu fyzických osob. V nynější chvíli vlastníci podniku VEST daní příjmy podniku sazbou ve výši 15%. I přes nárůst danění příjmu o daň z příjmu právnických osob doporučuji podnikání jako subjekt právnické osoby z důvodu limitace ručení a určité právní jistoty.

## **4.2 Zaměstnanci**

Pracovní řád je propracovaný poměrně detailně, je zde ovšem použita starší terminologie, kterou by bylo potřeba aktualizovat podle pojmů aktuální legislativy. Bylo by vhodné zakomponovat do něj možnost založit pracovněprávní poměr jmenováním a upravit výpovědní důvody zvláště pro každý typ pracovní pozice, jelikož se většinou nedají použít stejné výpovědní důvody pro zaměstnance u výrobní linky a v administrativě. V tomto ohledu bych doporučil také upravit organizační řád a zamyslet se nad zvýšením vertikální struktury na třípatrovou a vydělení logistiky a pomocných prací do další horizontální buňky. Dříve sjednané pracovní smlouvy obsahují neplatné konkurenční doložky, neboť zde nebyl dohodnut závazek zaměstnavatele hradit zaměstnanci přiměřené peněžité vyrovnání. V souladu s ustálenou judikaturou vzniká takovým chováním zaměstnavatele zaměstnanci nárok na náhradu škody a není tedy vhodné ve smlouvě neplatnou doložku mít. V této souvislosti je dále nutné uvést, že když se zaměstnanci podnik uzavíral konkurenční doložky před koncem roku 2011 a současně byla v té smlouvě sjednána zkušební doba, staly se rovněž tyto doložky neplatnými, neboť do 31. 12. 2011 bylo možno se zaměstnancem uzavřít konkurenční doložku až poté, co uběhla zkušební doba, byla-li sjednána.

## **4.3 Smlouvy s odběrateli**

### **4.3.1 Odběratelé v rámci České republiky**

Co se týká menších odběratelů v rámci České republiky, existují dvě varianty vyřešení otázky odběratelských smluv tak, aby plně vyhovovaly nové právní úpravě. Obecně se dá říct, že vzhledem k rekodifikaci je pro podnik ideální doba, kdy je možné nastavit nové právní vztahy. Doporučoval bych variantu, kdy si podnik perfektně nastaví obchodní podmínky, kde bude mít nastavenou přesnou specifikaci obzvláště v systému přebírání

objednávek, doby dodání od převzetí objednávky, dodacích a reklamačních podmínek. Ideální je si nastavit poplatky skladování, v případě, že si odběratel nepřeveze řádně dodané zboží. Dále je třeba kvalitně sepsat rámcové smlouvy kupní, v nichž budou vymezeny minimální objemy objednávek, bude určeno místo dodání, cenové podmínky, systém měnění cenových podmínek, způsob dopravy, cena za dopravu v případě, že ji zajišťuje podnik VEST a další. Obchodní podmínky a standardizovanou rámcovou kupní smlouvu je třeba připravit důkladně, jelikož správné nastavení vztahu s odběrateli předejde spoustě soudním i mimosoudním sporům.

#### **4.3.2 Zahraníční odběratelé**

V případě zahraničních odběratelů, vzhledem k tomu, že jsou smlouvy s mezinárodním prvkem a případné spory by byly velmi finančně náročné, je zde potřeba co nejvyšší obezřetnosti. Je maximálně účelné nabídnout odběratelům produkt tak, aby si dopravu obstarali sami. Je to nejen ekonomicky a logisticky jednodušší, ale také místem plnění je adresa skladů podniku VEST. Tudíž odběratel může žalovat podnik VEST buďto v místě podnikání, nebo v místě plnění smlouvy, co by byla v tomto případě stejná adresa. Bylo by zde tak dána jurisdikce Okresního soudu ve Zlíně. V případě, že by bylo místo plnění v Lybii, či Číně, vznikly by zde obrovské náklady na právní zastoupení. S ohledem na to, že působnost Vídeňské úmluvy se většinou smluvně vylučuje, se používají pravidla INCOTERMS. Je tedy nanejvýš účelné sjednat si podmínky dodání na Ex Works (EXW), což znamená, že je místem dodání prostranství před skladem podniku VEST. V případě, že by se muselo zboží dovést ke skladům dopravce v blízkosti celních skladů na území České republiky, stojí za úvahu také podmínky dodání Free Carrier (FCA). Toto je ovšem stále za situace, kdy se sklady dopravce nacházejí na území České republiky, tudíž by zde, dle místa plnění, byly příslušné české soudy.

#### **4.3.3 Audity odběratelů**

Další omezující záležitostí, která je pro podnik zatěžující jsou každoroční zákaznické audity odběratelů. Nadnárodní národní řetězce nejen, že požadují zavedení systém IFS, ale také každý rok provedou ve výrobních prostorech společnosti vlastní audit. tento audit se skládá s kontroly výrobních prostor i z rozborů produktů společnosti v hygienických laboratořích. Tyto rozborů jsou hrazeny podnikem. Když si uvědomíme, že každý obchodní řetězec si dělá audit zvlášť a například u obchodní řetězce TESCO si dělá audit zvlášť každá organizační složka jako, TESCO Česká republika, TESCO Slovensko,

TESCO Polsko a TESCO Maďarsko, spočítáme, že v podniku se koná zákaznický audit v průměru dvakrát měsíčně. Toto jsou zbytečně navýšené náklady za rozборы. Největší ekonomickou ztrátou pak je, že v případě zákaznických auditů, nemůže výroba využívat 100% své kapacity.

Tyto audity bych navrhoval omezit smluvně tak, aby byly společné pro všechny organizační složky a pro obchodní řetězce, které jsou v jednom holdingu a mají tak většinou stejné požadavky na provádění auditu. Jelikož momentální ustanovení mi přijdou šikanózní z pohledu nerovného postavení subjektů na trhu.

#### **4.4 Ekonomické aspekty navrhovaných změn**

Založení společnosti notářským zápisem se včetně ceny kolků za správní poplatky rejstříkovému soudu pohybuje v částce okolo 20.000,- Kč. V případě potřeby detailního nastavení mechanismů ve společenské smlouvě podle potřeb společníků je třeba uhradit právní služby advokáta, které se pohybují v rozmezí 1.500,- Kč až 3.000,- Kč za hodinu. V případě podniku je třeba nastavit společenskou smlouvu odlišně od obecné, tudíž nám dále vznikají náklady ve výši 25.000,- Kč. To znamená, že jen právní založení společnosti s ručením omezeným tak, aby právně vyhovovala potřebám podniku, bude stát 45.000,- Kč.

Na druhou stranu vlastníci podniku již budou mít omezené ručení vůči věřitelům podniku a limitují tak ekonomická rizika. Dále je obchodní společnost pro obchodní partnery více transparentní.

Co se týká nastavení obchodních podmínek v českém jazyce, je třeba počítat s náklady okolo 50.000,- Kč, přičemž tyto podmínky mohou vést k jednoduššímu a jasnějšímu vyřízení reklamací a předejít tak drahým soudním sporům.

U mezinárodních sporů o vady zboží, se u exotických odběratelů z Asie většinou předchází soudním sporům, v jurisdikci zahraničních soudů, tak, že se jim sníží kupní cena, nebo se dodají nové výrobky. V případě kvalitně nastavených obchodních podmínek by spory byly řešeny Českými soudy, tudíž je předpoklad, že by zase odběratelé z ekonomických důvodů neměli zájem řešit spory z důvodu vysokých ekonomických nákladů. Takto nastavené obchodní podmínky pak ušetří podniku řádově 500.000,- Kč ročně, přičemž právní služby za nastavení obchodních podmínek by podnik vyšly na 150.000,- Kč.

Ekonomický přínos snížení počtu zákaznických auditů by byl v dvou rovinách a to přímé, kdy rozbory ke každému auditu stojí podnik 8.000 – 10.000,- Kč a snížení výroby stojí společnost při každém auditu 50.000,- Kč. Při snížení počtu auditů o třetinu se dostáváme na částku ve výši 480.000,- Kč ročně.

Celkem tedy při jednorázových nákladech ve výši 245.000,- Kč, navrhuji roční úsporu ve výši 980.000,- Kč.

Výše uvedené výpočty samozřejmě záleží na ochotě smluvních partnerů, zejména obchodních řetězců, které jsou ve své obchodní politice neústupní a jednají z pozice síly. Dále záleží na okolnosti, zda zahraniční odběratelé akceptují takto v jejich neprospěch nastavené obchodní podmínky. Ze zkušeností mohu říct, že některé společnosti při akceptaci obchodních podmínek nedokážou posoudit, že je pro ně takovéto ustanovení nevýhodné, tudíž ho bez problémů akceptují.



## ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se snažil čtenáři nabídnout dílčí pohledy na aplikaci legislativních a vnitřních nástrojů v podniku, jenž se zabývá výrobou v potravinářství. V teoretické části jsem se snažil čtenáře seznámit s největšími úskalími nové rekodifikace civilního práva u obchodních společností, jelikož je v praxi velmi podceňována a náprava mnohdy stojí nezměrné úsilí a spoustu finančních prostředků. Myslím, že tyto praktické poznatky budou pro čtenáře zajímavé a poučné. V druhém bodě teoretické části jsem s pomocí rešerše čtenáře seznámil s řízením kvality v podniku. Zde jsem se kromě historie zaměřil především na koncepcce odvětvových standardů.

Hlavním cílem mé práce bylo posoudit konkrétní aplikaci legislativních a vnitřních nástrojů, tedy, zda podnik má všechny zákonem požadované vnitřní předpisy v pořádku, jak má nastavené smluvní vztahy nejen s dodavateli a odběrateli, ale i se svými zaměstnanci. V úvodu části popisují faktický stav a na závěr doporučuji změny ve smluvních ujednáních. Podstatnou částí je také popis zavedeného systému řízení kvality, jenž po podniku vyžadují největší odběratelé.

Bakalářskou práci jsem se snažil pojmout tak, aby nejenom obsahovala rešerši a popis faktického stavu, ale aby nabídla čtenáři přidanou hodnotu nových informací o tématech, které jsou v dnešní době více než aktuální. Důraz jsem také kladl na to, aby má analýza přinesla podniku praktické poznatky a rady ke zlepšení právní jistoty ve smluvní vztazích, ke kterým se podnik zavázal. Mám za to, že zvýšení právní jistoty ve smluvních vztazích zlepší i ekonomickou situaci podniku, kdy si nebude muset činit ekonomické rezervy pro případ soudních sporů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

Literární zdroje:

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

CORRIGAN, J. P. *The Art of TQM*. QualityProgress, 1995. s. 61-63. In: NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-071-6.

ČSN EN ISO 9001 ed. 2 (010321) *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2010, 55 s.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Peter Drucker on the profession of management*. Boston, Mass.: Harvard Business School, 2003, xvii, 201 s. ISBN 1-59139-322-1.

GERLOCH, A. *Teorie práva*. 3. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. ISBN 80-86473-85-6.

LABÍKOVÁ, Radka. *Obecná bezpečnost výrobků: Technické požadavky na výrobky; Odpovědnost za výrobek*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2001, 319 s. ISBN 80-210-2766-5.

MACÁK, Tomáš. *Vytváření spotřebitelské hodnoty: prostřednictvím řízení kvality výrobku a unikátnosti návrhu produktu*. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2010, 214 s. ISBN 978-80-7357-570-0.

MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 299 s. ISBN 8090156401.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2005, 283 s.; ISBN 8072610716.

NENADÁL, J. VYKYDAL, D. *Systémy managementu jakosti I*. 1. vydání. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012. 138 s. ISBN 978-80-248-2586-1.

POSPÍŠILOVÁ, Alena. *Právní postavení podniku*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 2003, 189 s. ISBN 80-86775-02-x.

SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 132 s. ISBN 978-80-210-5688-6.

VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9

Zákony:

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006.

ČESKO. Zákon 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012.

ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb., občanský zákoník.In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012.

ČESKO. Zákon č. 134/2013 Sb., Zákon o některých opatřeních ke zvýšení transparentnosti akciových společností a o změně dalších zákonů.In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2013.

ČESKO. Zákon č. 22/1997 Sb., Zákon o technických požadavcích na výrobky a související předpisy. 1997.

ČESKOSLOVENSKO. Zákon č. 40/1964, zákoník práce.In: *Sbírka zákonů Československé republiky*. 1964.

Internetové zdroje:

HULEBAK, Karen L. a Wayne SCHLOSSER. *Hazard Analysis and CriticalControl Point (HACCP) HistoryandConceptualOverview*[online]. [cit. 5. 4. 2014]. ISBN 10.1111/0272-4332.00038. Dostupný naWWW: <<http://onlinelibrary.wiley.com>>

IFS Audit-Portal. *Ifs-certification.com* [online]. 2014 [cit. 5. 4. 2014]. Dostupný na WWW:

<http://www.ifs-certification.com/index.php/en/faq-en?faqlan=cs>>

International chamberofcommerce[online]. 2014 [cit. 5. 4. 2014]. Dostupný na WWW:<http://www.iccwbo.org/>

Technická normalizace. Systém technické normalizace. *Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví*. [online]. [cit. 2014-04-07]Dostupný na WWW:<http://www.unmz.cz/urad/technicka-normalizace>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|       |  |
|-------|--|
| CCP   | Critical control point                                       |
| CE    | Conformité Européenne  |
| CEN   | European Committee for Standardization                       |
| CP    | Critical point   |
| CWQC  | Companywide quality control                                  |
| EFQM  | European Foundation for Quality Management                   |
| EXW   | Ex works   |
| FCA   | Free carrier   |
| FCD   | Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution |
| FSMS  | Food Safety Management Systems                               |
| GHP   | Good healthcare practice                                     |
| GMP   | Good manufacturing practice                                  |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Point                   |
| HDE   | Hauptverband des Deutschen Einzelhandels                     |
| IFS   | International food system                                    |
| IMS   | Integrated management system                                 |
| QMS   | Quality management system                                    |
| TQM   | Total quality management                                     |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Organizační schéma podniku VEST