

Disertační práce

Význam systémů řízení bezpečnosti potravin pro  
konkurenceschopnost potravinářských podniků

Food Safety Management Systems importance for  
Competitiveness of Food Enterprises

Autor: Ing. Romana Bartošíková

Obor: 6208V Management a ekonomika

Školitel: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.

Oponent:

Říjen 2008



# PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala svému školiteli prof. Vladimírovi Šefčíkovi, CSc za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky a náměty.

Mé poděkování patří rovněž všem konzultantům, manažerům potravinářských podniků, kteří se zúčastnili výzkumu. Bez nich by nebylo možné disertační práci dokončit.

Děkuji také své rodině za podporu při zpracování disertační práce.



# ABSTRAKT

Disertační práce se zabývá problematikou systémů řízení bezpečnosti potravin a jejich dopadem na konkurenceschopnost potravinářských podniků v České republice.

V úvodu autorka zdůvodňuje volbu uvedeného tématu. V první kapitole jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti řízení bezpečnosti potravin, standardů pro řízení bezpečnosti potravin, rizik a pomocí základních makroekonomických ukazatelů vyhodnocena současná situace v potravinářském průmyslu. Ve druhé kapitole disertační práce autorka definuje cíle a hypotézy disertační práce. Následující kapitola pokračuje sestavením metodologického postupu, kterým bude tato práce řešena. Pro úspěšnou realizaci cílů disertační práce byly zvoleny vědecké metody, které byly použity během zpracovávání této práce a vedly k potvrzení hypotéz. V závěru práce jsou výsledky šetření konfrontovány se stanovenými hypotézami, dále jsou popsány možné přínosy disertační práce pro teoretické a praktické poznání a souhrn informací pro budoucí pokračování práce.

Klíčová slova:

*Bezpečnost potravin, konkurenceschopnost, potravinářský průmysl, risk management, standardy řízení bezpečnosti potravin.*



# ABSTRACT

The doctoral theses of this work deal with problems of the food safety control systems and their impact on competitiveness of food businesses in the Czech Republic.

The introduction contains the author's reasons for choosing this theme. In the following chapter the basic concepts from the field of the food safety kontrol, food management safety standards, risk management are explained and the present situation in the food industry is evaluated by means of basic macroeconomic indicators. The third chapter focuses on author's definitions of the doctoral thesis aims and hypotheses. The next chapter deals with defining the methodological approaches for solving this work. For a successful aim realization of the doctoral thesis, scientific methods were chosen and these will be applied and will lead to either confirmation or disconfirmation of hypotheses. The summary of the thesis results describes possible contributions of this work to theory and practice. The final part of the doctoral thesis include the confrontation the survey findings and the defined hypothese, outlines possible continuation of the work as well as potential restrictions that may influence and complicate the achievement of work aims fulfillment.

Key words:

*Food safety, competitiveness, food industry, risk management, food safety management standards.*

# OBSAH

<b>PODĚKOVÁNÍ</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRAKT</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>OBSAH</b> .....	<b>7</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>9</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>10</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b> .....	<b>11</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b> .....	<b>11</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>12</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>13</b>
<b>1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY</b> .....	<b>15</b>
1.1 BEZPEČNOST POTRAVIN .....	15
1.2 STANDARDY BEZPEČNOSTI POTRAVIN .....	20
1.2.1 <i>Certifikovaný systém HACCP</i> .....	23
1.2.2 <i>Standard BRC</i> .....	26
1.2.3 <i>Standard IFS</i> .....	28
1.2.4 <i>Mezinárodní norma pro řízení bezpečnosti potravin ISO 22000</i> .....	29
1.3 POTRAVINÁŘSKÝ PRŮMYSL ČESKÉ REPUBLIKY .....	31
1.3.1 <i>Charakteristika českého potravinářského průmyslu</i> .....	31
1.3.2 <i>Ekonomické ukazatele potravinářského průmyslu</i> .....	33
1.3.3 <i>Konkurenceschopnost potravinářského průmyslu</i> .....	37
1.3.4 <i>Risk management v potravinářské výrobě</i> .....	39
1.4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE .....	45
<b>2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE</b> .....	<b>46</b>
<b>3 HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE</b> .....	<b>47</b>
<b>4 ZVOLENÉ POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ</b> .....	<b>49</b>
4.1 POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE .....	49
4.2 METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE .....	51
4.2.1 <i>Metody logické</i> .....	51
4.2.2 <i>Metody kvantitativního výzkumu</i> .....	52
4.2.3 <i>Metody kvalitativního výzkumu</i> .....	53
<b>5 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE</b> .....	<b>54</b>
5.1 VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	54



5.1.1. <i>Shrnutí výsledků kvantitativního výzkumu</i> .....	66
5.2 VÝSLEDKY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	69
5.2.1. <i>Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu</i> .....	85
5.3 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	88
<b>6 PŘÍNOSY PRÁCE PRO VĚDU, VÝZKUM A PRAXI.....</b>	<b>90</b>
6.1 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU .....	90
6.2 PŘÍNOS PRÁCE PRO PRAXI.....	90
6.3 PŘÍNOSY PRO PEDAGOGICKOU PRAXI.....	91
<b>7 DOPORUČENÍ PODNIKŮM .....</b>	<b>92</b>
<b>8 NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>94</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>95</b>
<b>POUŽITÁ A STUDIJNÍ LITERATURA.....</b>	<b>97</b>
<b>SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA.....</b>	<b>105</b>
<b>CV AUTORA .....</b>	<b>107</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>109</b>

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Přístup potravinářských podniků ke kvalitě a bezpečnosti potravin .....	21
Obr. 2 - Kroky při zavádění systému HACCP .....	25
Obr. 3 - Zásadní požadavky normy BRC .....	27
Obr. 4 - Systém řízení bezpečnosti potravin podle normy ISO 22 000 .....	30
Obr. 5 - Počet výrobců v jednotlivých sektorech potravinářského průmyslu .....	32
Obr. 6 - Podíl oborů potravinářského průmyslu na tržbách za celý sektor v roce 2006 .....	33
Obr. 7 - Vývoj tržeb potravinářského průmyslu v letech 2003-2006 .....	34
Obr. 8 – Zaměstnanost průmyslu v letech 2000 – 2006 .....	35
Obr. 9 - Metodologický postup řešení disertační práce .....	50
Obr. 10 - Struktura zkoumaného vzorku potravinářských firem dle systému OKEČ .....	54
Obr. 11 - Velikost zkoumaných podniků podle počtu zaměstnanců.....	55
Obr. 12 - Podíl zahraniční účasti ve zkoumaném vzorku podniků .....	57
Obr. 13 - Exportní teritoria potravinářské produkce .....	57
Obr. 14 - Charakteristika potravinářského trhu očima manažerů .....	58
Obr. 15 - Standardy bezpečnosti potravin implementované ve zkoumaném vzorku potravinářských podniků .....	61
Obr. 16 - Náklady vztahující se k implementaci systémů řízení bezpečnosti potravin .....	62
Obr. 17 - Vliv implementace standardu bezpečnosti potravin na ekonomiku podniku .....	63
Obr. 18 - Počet podniků, které uvažují o implementaci některého ze standardů bezpečnosti potravin .....	64
Obr. 19 - Využití Risk managementu v potravinářských podnicích v ČR .....	65
Obr. 20 - Vývoj tržeb společnosti Procházka, s.r.o. v letech 2004-2006.....	73
Obr. 21 - Vývoj tržeb, zisku společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. v letech 2005-2007 .....	75
Obr. 22 - Vývoj obrátu skupiny Kofola v letech 2002-2006 v milionech CZK .....	77
Obr. 23 - Vývoj nákladů, tržeb a zisku v Choceňská mlékárna, s.r.o. v letech 2004-2006 .....	81
Obr. 24 - Vývoj nákladů společnosti Pecud, v.o.d. Žandov v letech 2004-2006.....	82
Obr. 25 – Řízení bezpečnosti a rizik v potravinářském podniku .....	92

# SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Přehled hlášení v systému RASFF v roce 2008.....	17
Tab. 2 - Význam písmen zkratky systému HACCP.....	23
Tab. 3 - Produkční charakteristiky potravinářského průmyslu v roce 2006 .....	35
Tab. 4 - Vnitřní a vnější faktory konkurenceschopnosti .....	38
Tab. 5 - Interní rizika podniku a jejich faktory .....	41
Tab. 6 - Externí rizika podniku a jejich faktory .....	42
Tab. 7 - Velikost potravinářských podniků podle ročního obratu .....	56
Tab. 8 - Systémy řízení bezpečnosti potravin v dotazovaných podnicích .....	60
Tab. 9 - Přínosy ze zavedení systému řízení bezpečnosti potravin.....	62
Tab. 10 - Přehled respondentů pro kvalitativní výzkum .....	69

# SEZNAM ZKRATEK

BRC	British Retail Consortium - Britské sdružení maloobchodníků
BSE	Bovine Spongiform Encephalopathy - Bovinní spongiformní encefalopatie
ČR	Česká republika
EP	Evropský parlament
EU	Evropská unie
FAO	Food and Agriculture Organization – Organizace pro výživu a zemědělství
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point – Analýza kritických kontrolních bodů
HV	Hospodářský výsledek
IFS	International Food Standard – Mezinárodní standard pro potraviny
ISO	International Organization for Standardization - Mezinárodní organizace pro normalizaci
NASA	National Aeronautics and Space Administration – Národní úřad pro letectví a kosmonautiku
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
RASFF	Rapid Alert System for Food and Feed – Systém rychlého varování pro potraviny
USA	United States of America – Spojené státy americké
VŠCHT	Vysoká škola chemicko-technologická
WHO	World Health Organization – Světová zdravotnická organizace

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník kvantitativního výzkumu pro potravinářské podniky

Příloha B Dotazník kvantitativního výzkumu pro auditory

Příloha C Struktura kvalitativního výzkumu

# ÚVOD

Důvěra spotřebitelů v bezpečnost potravin byla v posledních letech mnohokrát otřesena vlivem zdravotních krizí souvisejících s potravinami. Jako reakci na tento problém vypracovala Evropská unie (EU) rozsáhlou strategii, aby obnovila důvěru lidí v bezpečnost potravin „od jejich produkce až po jejich konzumaci“. Strategie je založena na kombinaci přísných norem týkajících se potravin, zdraví a dobrých životních podmínek zvířat a zdraví rostlin. [2] Tyto normy platí jak pro potraviny z produkce EU, tak pro dovoz a jsou zcela promítnuty do potravinářské legislativy v České republice a musí je splňovat každý výrobce potravin. V současné době je oblasti bezpečnosti a kvality potravin věnována nadstandardní pozornost, což má několik důvodů. Značně se rozšířil okruh výrobců potravin a spektrum nabídky potravinářských výrobků, rovněž se využívá mnoho nových technologií. [25] Velký důraz, který evropští spotřebitelé kladou na bezpečnost potravin, se odráží i v další skutečnosti. Evropská unie vnímá vysokou kvalitu potravin jako prvek odlišující její potravinářskou produkci od zbytku světa. Kvalita a bezpečnost potravin jsou hlavními faktory realizace cíle vytýčeného Evropskou konfederací potravinářského průmyslu, a to zvyšování konkurenceschopnosti evropského potravinářského průmyslu pro období 2007-2013. [4] Tento cíl samozřejmě převzaly také všechny členské státy, které jeho naplňování budou zajišťovat na národní úrovni.

Bezpečnost potravin je globální záležitost. Minulost ukázala, že nedostatečná kontrola potravin může dramaticky dopadat na naše každodenní životy a změnit úděl řady úspěšných firem. Tlak ze strany spotřebitelů, ekologických sdružení a státních orgánů nyní vede celý potravinový dodavatelský řetězec (primární výrobci, stravovací zařízení, restaurace, hotely, výrobci a přepravci potravin, maloobchodníci, velkosklady potravin a výrobci krmiv) k implementaci bezpečnějších systémů dodávky potravin. [38]

Důvodem pro volbu tématu disertační práce je fakt, že bezpečnost potravin byla doposud řešena pouze z hlediska technologického a mikrobiologického. Pohled na tuto problematiku z úrovně ekonomiky podniku by mohl být pro praxi potenciálně přínosnou tematikou. V současnosti, kdy dochází k růstu cen komodit zemědělské produkce a energií, stojí potravinářské podniky před dvěma závažnými úkoly. Udržet, posílit svoji konkurenceschopnou pozici na potravinovém trhu a zajistit vysokou bezpečnost svých produktů. Problematika bezpečnosti potravin je velmi obsáhlá, proto byl výzkumný problém zaměřen na oblast výroby potravin státem neregulovanou, a to na implementaci mezinárodních standardů bezpečnosti potravin. Hlavním záměrem disertační práce bude hledat odpověď na otázku: „*Jaký vliv mají*

*tyto systémy řízení bezpečnosti potravin na konkurenceschopnost potravinářského podniku?“*

Na společnosti působící v potravinářském průmyslu jsou kladeny mimořádně vysoké nároky na zajištění bezpečnosti vyráběných a prodávaných potravin. Vedle toho musí čelit neustálému tlaku na nízkou cenu výrobků (resp. minimální prodejní marže) ze strany odběratelů, velké konkurenci, nutnosti investic do výrobních technologií a nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. S tím jsou spojena potenciální rizika, ohrožující provoz a finanční výsledky potravinářských společností. Podnik, který bude umět tato rizika identifikovat, řídit a eliminovat, může být „o krok napřed“ před ostatními podniky, které management rizika využívat nebudou. Jako dílčí cíl disertační práce jsem si stanovila definovat hlavní rizika ohrožující potravinářský průmysl a zmapovat úroveň řízení rizik v tomto průmyslovém odvětví.

Pro naplnění výše uvedeného záměru nejprve zpracuji literární rešerši jako výsledek analýzy dostupných domácích i zahraničních zdrojů souvisejících s problematikou bezpečnosti potravin. Poté formuluji teoretická východiska pro výzkumnou část práce, navrhnou metodiku pro výzkum systémů řízení bezpečnosti potravin a stanovím hypotézy, které budou při výzkumu ověřovány. Výsledky výzkumu budou porovnány s poznatky získanými v literární rešerši. V závěru disertační práce provedu syntézu získaných poznatků a zformuluji závěr a doporučení pro vybrané potravinářské podniky.

# 1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

## 1.1 Bezpečnost potravin

Přestože výroba kvalitních potravin má v České republice dlouhodobou tradici, došlo u nás po změně politického systému v roce 1989 a zejména po liberalizaci ekonomiky v roce 1991 k zásadním změnám, které měly za následek uvolnění trhu s potravinami. [21] V souvislosti s rozšiřováním počtu druhů potravin na trhu, docházelo i k nárůstu výrobců, hlavně malých a drobných. Současně docházelo ke změnám chování jak výrobců, tak spotřebitelů, což vedlo k výraznému snížení kvality potravinářských produktů. I přes toto snížení kvality potravin a přes zvýšenou migraci osob nedošlo v ČR, na rozdíl od celé řady jiných států, k výraznému selhání funkčnosti systému bezpečnosti potravin. [31]

Přes rozsáhlou legislativu potravin Evropské Unie byla v devadesátých letech uplynulého století důvěra spotřebitelské veřejnosti v nezávadnost a kvalitu potravin otřesena několika krizemi – příhody s BSE, kulhalkou a slintavkou, s dioxiny v paštikách atd. [1] To vše vedlo k tomu, že v posledních letech provedla Evropská komise radikální reorganizaci celého systému zajištění zdravotní nezávadnosti a bezpečnosti potravin. Podstatou této úpravy je skutečnost, že provozovatel potravinářských podniků, závodů společného stravování nebo prodejce nese plnou odpovědnost za nezávadnost jím vyráběných nebo prodávaných potravin a pokrmů. Tato nezávadnost je zaručena analýzou rizik, dodržováním zásad správné výrobní a hygienické praxe a kontrolou jejich dodržování na všech úrovních výrobního řetězce.

V celosvětovém měřítku působí v oblasti potravin Světová organizace pro výživu a zemědělství FAO – Food and Agriculture organization, která v oblasti hygieny a zdravotní nezávadnosti úzce spolupracuje se Světovou zdravotnickou organizací (WHO). Odborným orgánem je Komise Codex Alimentarius, která má pro specifické oblasti vytvořeny Výbory, např. Výbor pro hygienu potravin. [43] ČR je členem organizace FAO, podílí se na vytváření národních předpisů a doporučení. EU své vlastní předpisy s dokumenty Codex Alimentarius v maximální míře harmonizuje, nicméně jsou brány do úvahy také specifické podmínky vyspělých Evropských států, které se značně odlišují od jiných zemí, zvláště zemí rozvojových. [62]

Počátkem roku 2000 vydala Evropská komise Bílou knihu o zdravotní nezávadnosti potravin, která shrnuje cíle nové potravinové legislativy EU. V návaznosti na Bílou knihu o zdravotní nezávadnosti potravin byly formulovány



cíle politiky Unie v oblasti potravin, které odrážejí jakým směrem se vyvíjí - by se měla vyvíjet legislativa potravin v členských i kandidátských zemích EU.

Za nejdůležitější cíle potravinové politiky EU jsou považovány: [41], [62]

- zajistit vysokou úroveň ochrany veřejného zdraví a ochrany spotřebitele
- zajistit volný pohyb zboží v rámci jednotného trhu
- uložit primární odpovědnost za bezpečnost potravin výrobcům, zpracovatelům a dodavatelům použitím opatření, založených na vlastní interní kontrole
- zajistit, aby legislativa byla důsledná, její používání uživatelsky přijatelné a aby se vyvíjela na principu společných konzultací všech zainteresovaných stran

Často dochází k záměně termínů bezpečnost potravin, v anglickém názvu jako „food safety“ a potravinovou bezpečností „food security“. Potravinovou bezpečnost lze chápat jako stav, kdy všichni lidé mají po celou určitou dobu přístup k bezpečným a výživným potravinám, aby mohli vést zdravý a aktivní život. [43]. V současné době se však světová potravinová bezpečnost dostává do problémů. Údaje ze světového trhu s potravinami říkají, že meziroční poptávka po potravinách ve světě se bude zvyšovat zhruba o šest procent, kdežto světová výroba bude pod čtyřmi procenty. Poptávka bude tedy trvale větší než jsou možnosti výroby. Vzhledem k přibývajícimu počtu lidí na planetě a zvyšujícím se nárokům na spotřebu potravin lze očekávat, že nejde o dočasný výkyv, ale dlouhodobý trend. [36]

Potravinová bezpečnost je tedy zajišťována státními orgány na národní úrovni a představuje spíše makroekonomický pohled. Bezpečnost potravin, kterou se budu ve své disertační práci zabývat, je nezbytnou podmínkou zajištění potravinové bezpečnosti.

Vysvětlení pojmu bezpečnost potravin se opírá o Bílou knihu o zdravotní nezávadnosti potravin<sup>1</sup>. Z novější legislativy EU, Nařízení parlamentu a Rady ES č. 178/2002 vyplývá, že pojem food safety se dá nejlépe vyložit jako zdravotní a hygienická nezávadnost potravin. [44] Pro zajištění bezpečnosti potravin na úrovni EU funguje Systém rychlého varování pro potraviny RASFF. Členské státy Unie do tohoto systému povinně hlásí případy potravin zdravotně závadných, které byly zjištěny kontrolou v tržní síti a mohou se vyskytovat na společném trhu EU. [43]

---

<sup>1</sup> Bílá kniha o zdravotní nezávadnosti potravin – byla vydána Evropskou komisí v lednu 2000 a deklaruje jednotný systém zajištění zdravotní nezávadnosti potravin od prvovýroby až po konečného spotřebitele. [24]

Tab. 1 - Přehled hlášení v systému RASFF v roce 2008 [61, upraveno]

Přijatá oznámení					
Datum	Produkt	Nebezpečí	Oznamuje	Země původu	Dozorový orgán
25.1.2008	čerstvé broskve	pesticid dichlorvos	Slovensko	Španělsko	SZPI
14.2.2008	sýrový drůbeží kebab	Salmonella	Polsko	Polsko	SVS ČR
29.2.2008	makrela obecná	parazit Anisakis	Španělsko	Španělsko	SVS ČR
28.3.2008	mořské řasy	příliš vysoký obsah jodu	Německo	Korejská republika	SZPI
1.4.2008	dlouhozrná rýže	změněné organoleptické vlastnosti	Polsko	Uruguay	SZPI
2.4.2008	ovčí sýr ricotta	Listeria monocytogenes	Německo	Itálie	SVS ČR
3.4.2008	mořské plody	Salmonella	Nizozemsko	Vietnam	SVS ČR
Oznámení odeslaná - kontrola trhu					
Datum	Produkt	Nebezpečí	Země původu		Dozorový orgán
15.2.2008	uzený tavený salámový sýr	viditelná plíseň	Polsko		SZPI, SVS ČR
7.3.2008	rýže	netypický zápach	Polsko		SZPI
10.3.2008	těstoviny	nepovolené barvivo	Thajsko		SZPI
12.3.2008	doplňěk stravy	hormony	USA		SZPI

Výše uvedená tabulka uvádí příklady hlášení zdravotně závadných výrobků v systému RASFF v roce 2008. Oznámení přijatá, jsou oznámení, která přijala Česká republika z Evropské komise a týkají se závadného výrobku, který byl dovezen do ČR. Oznámení odeslaná, pak představují kontrolu domácího trhu ze strany ČR.

Po harmonizaci potravinářské legislativy ČR s legislativou EU podléhá sektor zemědělství a potravinářství velkému množství zákonů, nařízení a vyhlášek. Legislativní oblast není předmětem disertační práce, zmíním se tedy jen o těch, o kterých se domnívám, že spadají do všeobecného přehledu problematiky bezpečnosti potravin.

Za stěžejní předpisy, které mají dopad na výrobce potravin považují Zákon o potravinách a tabákových výrobcích č. 110/1997 Sb., Zákon o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb., kódy dobré výrobní a hygienické praxe, dále veterinární zákon, který např. stanoví podmínky pro získání značky CZ, která u výrobků živočišného původu znamená, že takto označené zboží je možno dodat na trhu EU.[43] Protože jsme členem EU musí se potravinářské společnosti přizpůsobit nařízení ES, které stojí nad jakoukoli národní legislativou, která je s ním v rozporu. [41] Opět uvádím, dle vlastní úvahy, nejdůležitější:

- Nařízení EP a Rady č. 178/2002 – základní unijní nařízení, které tvoří ideový základ požadavků na bezpečnost potravin. Důležitým aspektem bezpečnosti potravin, vycházejícím právě z tohoto nařízení je zásada sledovatelnosti. Provozovatelé potravinářských a krmivářských podniků musí být schopni identifikovat každou osobu, která jim dodala potravinu, krmivo, hospodářské zvíře nebo jakoukoli látku, která je určena k přimísení do potraviny nebo krmiva nebo u níž se předpokládá, že do nich bude přimísená. [26] Tento požadavek je zakotven v Zákoně č. 316/2004 Sb. a za jeho porušení je možné udělit pokutu až jeden milion Kč. [42]
- Nařízení EP a Rady č. 852/2004 o hygieně potravin – představuje minimální hygienický standard v oblasti výroby, přípravy, skladování, přepravy potravin. Ukládá za povinnost zavést do své činnosti postupy založené na principu systému kritických bodů HACCP, který deklaruje to, že výrobce (provozovatel) je schopen doložit, že zná všechny svoje zdravotní nebezpečí, která mohou nastat při jím prováděných činnostech, a že tato nebezpečí ovládá. [51]
- Nařízení EP a Rady č. 882/2004 o úředních kontrolách – stanovuje postupy a zásady při ověřování funkčního systému bezpečnosti potravin podle platných legislativních požadavků (zejména pak zavedení a uplatňování systému kritických kontrolních bodů). [43] Státní dozor potom představuje Ministerstvo zdravotnictví, Státní zemědělská a potravinářská inspekce, orgány Veterinární správy, Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský, aj.

Dodržování výše uvedených povinností zajišťují:

- Státní veterinární správa ČR, která je orgánem státní správy v rezortu zemědělství a je zřízena podle zákona č. 166/1999 Sb. Chrání spotřebitele před případnými zdravotně závadnými produkty živočišného původu. Kontroluje výrobu těchto potravin doslova od „stáje až po spotřebitelský stůl“. [67]

- Státní zemědělská a potravinářská inspekce je organizační složka státu, která je přímo podřízená Ministerstvu zemědělství. Tato instituce dohlíží především na bezpečnost a zdravotní nezávadnost potravin neživočišného původu, chrání spotřebitele před klamavě označenými produkty, a také před těmi výrobky, které mají prošlé datum použitelnosti nebo jsou neznámého původu. Nedílnou součástí cílené kontroly SZPI jsou podmínky výroby a prodeje. [68]
- Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský byl zřízen Ministerstvem zemědělství jako specializovaný orgán státní správy. Provádí správní řízení a vykonává jiné správní činnosti, odborné a zkušební úkony, kontrolní a dozorové činnosti v oblasti odrůdového zkušebnictví, krmiv, agrochemie, půdy a výživy rostlin, osiv a sadby pěstovaných rostlin, trvalých kultur (vinohradnictví a chmelařství) a v oblasti živočišné produkce. [69]
- Orgány ochrany veřejného zdraví – krajské hygienické stanice zajišťují ochranu zdraví spotřebitelů při výskytu nebezpečných a podezřelých výrobků a nejakostních či z porušení jakosti podezřelých vod. Kontrolují také veřejné stravování. [51]

Předpokládám, že všichni výrobci potravin, které uvádí publikace Ministerstva zemědělství [28], výše uvedené předpisy a nařízení splňují. Legislativní požadavky kladené na potravinářské výrobce nebudou předmětem výzkumu v disertační práci. Výzkumný problém bude řešen v oblasti, kdy je bezpečnost potravin zajišťována nad rámec legislativních požadavků, implementací mezinárodních systémů řízení bezpečnosti potravin.

## 1.2 Standardy bezpečnosti potravin

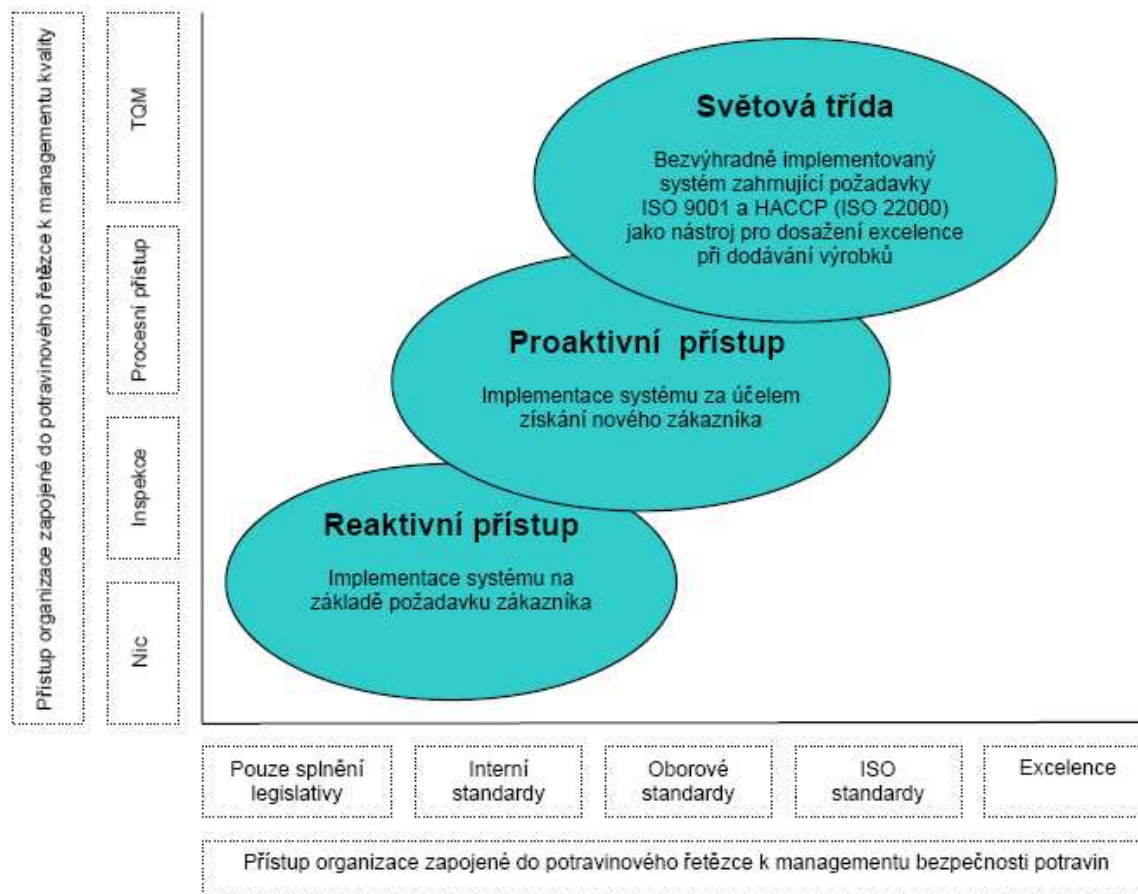
V EU je momentálně zhruba tři sta tisíc výrobců potravin – od malých až po velké – a mají 14% podíl na celkové evropské produkci. [4] Záměrem Evropské unie je nadále posilovat pozici evropské produkce potravin a nápojů při zajištění potravinové bezpečnosti a nezávislosti. [2] Cesta k úspěšnému rozvoji potravinářského průmyslu vede pouze přes zajištění kvality a bezpečnosti potravin. Kvalita a bezpečnost produkce jsou klíčem ke zvýšení konkurenceschopnosti firem podnikajících v celém řetězci potravinářské výroby (od zemědělců, rybářů a pěstitelů přes distributory a logistické společnosti až k maloobchodním prodejcům), stejně jako k další úspěšné existenci tradičních obchodních známek. [35] Pokud firma nebude vnímána jako spolehlivá z hlediska kvality, hygieny a bezpečnosti potravin, může to způsobit vážné zhoršení image společnosti a poškodit její působení na trhu.

Organizace, které se zabývají výrobou potravin nebo jejich skladováním, dopravou a prodejem, včetně firem, které poskytují veřejné stravování, jsou nuceny v prostředí náročného trhu demonstrovat, dokumentovat a dokazovat řízení podmínek, jimiž zajišťují bezpečnost potravin. [38] Společnosti zapojené do potravinového řetězce jsou pod stálým dohledem státních dozorových orgánů jak v národním, tak mezinárodním měřítku. Přesto je ze strany obchodních řetězců i samotných konzumentů stále intenzivnější zájem o informace, které souvisejí s bezpečností potravin.

Vstupem České republiky do EU se z důvodu prosazení se v silné konkurenci dostává do popředí zajištění bezpečnosti potravin podle mezinárodně uznávaných norem a standardů, které jsou převážně vyžadovány velkými obchodními řetězci. Tyto standardy napomáhají podnikům vytvořit funkční systém managementu bezpečnosti potravin a kladou na podniky požadavky nad rámec legislativních opatření. [5] Ověřování funkčnosti těchto systémů zajišťují certifikované organizace formou auditů.

Přístup potravinářských společností k vytváření efektivního systému řízení kvality a bezpečnosti potravin představuje následující obrázek. [38]

Obrázek 1: Typy potravinářských organizací



Obr. 1 - Přístup potravinářských podniků ke kvalitě a bezpečnosti potravin [38]

Na základě předvýzkumu, který byl realizován formou rozhovorů a elektronické komunikace s odborníky z praxe, jsem dospěla k závěru, že na problematiku implementace standardů bezpečnosti potravin existují dva protichůdné názory. První názor, jehož zastánce je například Ing. Jaroslav Camplík – bývalý prezident Potravinářské komory se přiklání k tomu, že produkce bezpečných potravin je zajišťována plněním legislativních předpisů a nařízení - zákonné stanovení systému kritických bodů HACCP, které jsou dostačující. Podle J. Camplík, výrobce potravin sice může splňovat všechny požadavky stanovené legislativou a projít tak státními kontrolami, ale audity obchodních řetězců vyžadují další opatření, čímž se zvyšují náklady potravinářských firem a navíc mohou být tato nadstandardní opatření zneužita v konkurenčním boji. Druhý pohled považuje standardy bezpečnosti potravin za klíčové při budování efektivního systému řízení bezpečnosti potravin, za garanci kvality a bezpečnosti potravin „nejvyšší“ úrovně. Je třeba také zdůraznit fakt, že největší objemy prodeje potravinářských produktů jsou realizovány prostřednictvím obchodních řetězců, které tyto standardy po svých dodavatelích vyžadují. [14] Dodávat do obchodního řetězce znamená tedy realizovat velké objemy prodeje. Nejde ale jen o to, že standardy představují jakousi vstupenku do sítě obchodních řetězců. Na základě analýzy literárních zdrojů vztahujících se k požadavkům těchto standardů se přikláním k názoru, že tyto standardy jsou účinným

nástrojem definování, řízení a hodnocení procesů a že napomohou vytvořit v organizaci určitý řád a systém. V podniku mohou napomoci eliminovat potenciální rizika způsobující ohrožení zdravotní nezávadnost potravin. Dalším důvodem, proč zdůrazňují význam těchto standardů je fakt, že certifikát některé z těchto norem je jednou z podmínek pro udělení národní značky KLASA.

V podmínkách konkurenčního prostředí volného trhu EU je nutná marketingová podpora odbytu kvalitních domácích potravin. [35] V souladu s tímto záměrem byla zavedena národní značka kvality KLASA, kterou již od roku 2003 uděluje ministr zemědělství ČR. Představuje tak důležitý nástroj státní podpory tuzemské potravinářské produkce. [27] Toto ocenění je udělováno pouze prověřeným potravinářským výrobkům, které splňují nadstandardní kvalitativní a bezpečnostní kritéria i příslušné normy ČR a EU. Správou značky KLASA je od roku 2004 pověřen Státní zemědělský intervenční fond, který zodpovídá za zajištění odpovídající marketingové podpory. Ten od roku 2005 zahájil rozsáhlou kampaň na propagaci této značky zahrnující širokou škálu komunikačních nástrojů, díky kterým se dostala do povědomí spotřebitelů. [62] Značka KLASA je tak velice efektivní marketingový nástroj, který představuje cennou konkurenční výhodu pro každého tuzemského producenta kvalitních potravin. [35]

V disertační práci se budu zabývat systémy managementu bezpečnosti potravin podle standardů: certifikovaný systém HACCP, standard BRC, standard IFS a ISO 22000. Následující kapitola zahrnuje stručnou charakteristiku těchto standardů.

### 1.2.1 Certifikovaný systém HACCP

Písmena HACCP jsou zkratkou anglického termínu Hazard Analysis Critical Control Points a znamená Analýzu kritických kontrolních bodů. Za kritický kontrolní bod, jak je definován ve vyhlášce Ministerstva zemědělství o způsobu stanovení kritických kontrolních bodů v technologii výroby, pak považujeme technologický úsek, jímž je postup nebo operace výrobního procesu, ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti potravin. [42] Tento systém je preventivní, tzn. umožňuje předcházet, identifikovat a vyhodnocovat nebezpečí ohrožení zdraví spotřebitele ještě předtím, než toto nebezpečí může vzniknout. [65]

Tab. 2 - Význam písmen zkratky systému HACCP [51]

H	Hazard	Nebezpečí	Analýza všech možných nebezpečí, založená na popisu a vlastnostech výrobku a výrobního postupu
A	Analysis	Analýza	
C	Critical	Kritický	Stanovení možnosti nebezpečí zdravotní závadnosti a určení kritických bodů
C	Control	Kontrolní	
P	Point	Bod	

Systém HACCP vznikl na základě požadavků Amerického úřadu pro kosmonautiku NASA ve společnosti Pillsbury Co. začátkem roku 1959. Koncem 50. let, kdy vrcholil program letů člověka do vesmíru, bylo nezbytné zajistit výrobu takových potravin, které by byly stoprocentně bezpečné pro konzumaci v kosmickém prostoru. [42] Tento systém byl pak dále rozvíjen ve spolupráci s NASA a byl publikován a zdokumentován jako HACCP v USA v roce 1971. V roce 1985 systém doporučila americká akademie věd k zavedení u všech potravinářských podniků. Od té doby je tento systém neustále prověřován a dále rozvíjen po celém světě. [25]

Zavedení a provozování funkčního systému kritických bodů je pro výrobce potravin v ČR povinné od 1. 1. 2000 (je dáno zákonem o potravinách), od 1. 5. 2004 platí tato povinnost také pro všechny poskytovatele stravovacích služeb. [42] Velmi důležité v podniku je, aby se systém aktualizoval při každé změně sortimentu nebo pracovního postupu. [65]

Certifikovaný Systém kritických bodů (HACCP) pak představuje normu s mezinárodní platností, v souladu s mezinárodními požadavky na certifikaci HACCP a v souladu s normativním dokumentem Ministerstva zemědělství ČR - Všeobecné

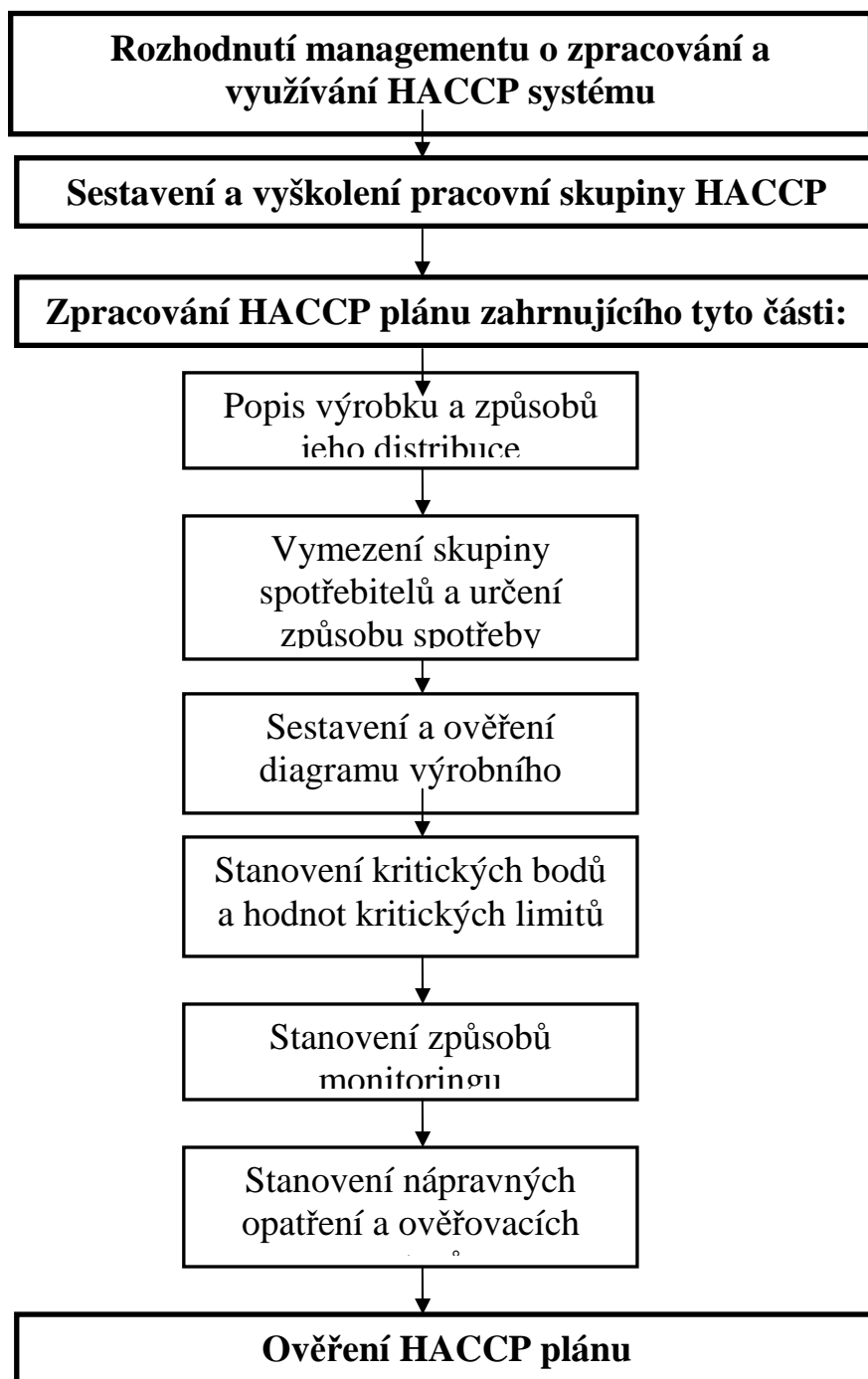


požadavky na systém kritických bodů (HACCP) a podmínky pro jeho certifikaci. [54] Jedná se o požadavek nad rámec běžných legislativních požadavků (viz. Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, č. 852/2004, č. 853/2004).

Kontrola systému HACCP je tak organizována ve dvou rovinách: [43], [26]

- státní kontrola – je zajišťována Státní veterinární správou a Českou zemědělskou a potravinářskou inspekcí. Pracovníci těchto institucí prověřují kontrolní systémy výrobců v souladu se zákonem č. 110/1997 o potravinách a tabákových výrobcích, dále pak s Vyhláškou Mze O způsobu stanovení kritických bodů v technologii.
- nezávislá kontrola – je prováděna fyzickými nebo právníckými osobami formou auditů. Auditor ověřuje správnost zavedení a funkčnost systému HACCP. Na základě této prověrky podnik obdrží certifikát systému HACCP.

Podle posledních dostupných zahraničních údajů je proces zpracování a implementace systému kritických bodů v potravinářských provozech členěn do následujících sekvencí, viz. Obr. 2. [26]



*Obr. 2 - Kroky při zavádění systému HACCP [26]*

Úroveň systémů HACCP se v posledních letech díky inspekcím státních dozorových orgánů i rozšiřující se certifikaci postupně zvyšuje. Přesto tento systém bývá často kritizován pro své nedostatky. Mezi tyto nejčastější nedostatky, se kterými se auditoři nejčastěji setkávají v potravinářských podnicích u nás patří: [5], [54]

- chybějící informace u výrobku nebo surovinách
- zjednodušený nebo chybný diagram výrobního procesu

- nekompletní analýza nebezpečí
- chybné rozhodnutí o kritických kontrolních bodech
- příliš mnoho kritických kontrolních bodů
- nevhodné metody monitoringu
- absence ověřovacích metod a záznamů o jejich realizaci
- neprovádění aktualizace systému při změnách – zastaralost systému
- nepochopení systému zaměstnanci

V posledních letech se v České republice rozrůstá podíl obchodních řetězců na trhu s potravinami a rozšiřuje se sortiment potravinářských výrobků označených logem supermarketu, neboli tzv. produktů privátních značek. [30] Takto označené výrobky jsou pak prodávány pod značkou prodejce, z čehož vyplývá že nese spoluodpovědnost za jejich kvalitu a bezpečnost. Proto se velké mezinárodní řetězce důsledně zajímají o standard hygieny a bezpečnosti výroby potravin u svých dodavatelů. Protože byl systém HACCP mezinárodními potravinářskými koncerny považován za nedostatečný, vytvořila si tato sdružení své vlastní standardy. [54] Ty nyní stručně charakterizují.

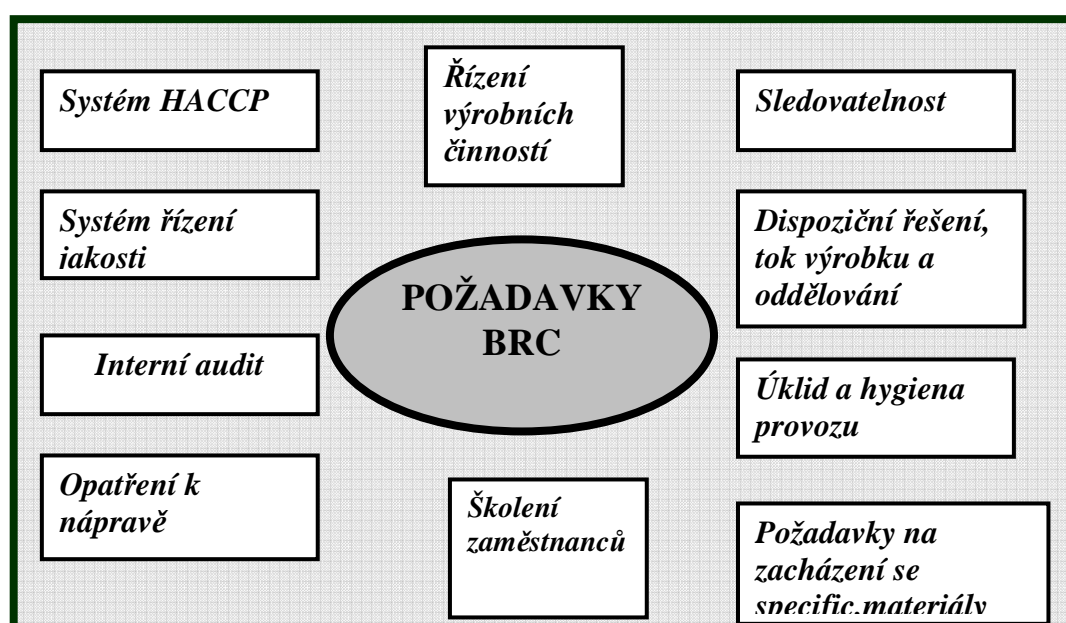
### 1.2.2 Standard BRC

BRC je zkratkou British Retail Consortium (Britské sdružení maloobchodníků), které v roce 1998 vytvořilo a představilo první verzi této normy. [5] Cílem této normy je určit bezpečnostní, kvalitativní a výrobní kritéria, která musí být zavedena ve výrobní společnosti pro dodávání potravinářských výrobků maloobchodníkům, jejich dodavatelům nebo uživatelům této normy. [43] Inspekce jsou prováděny nezávislými certifikačními institucemi. Tímto způsobem vznikla situace prospěšná pro všechny zainteresované strany. Výrobce nebo dodavatel musí tak projít pouze jednou kontrolou a vystavit jednu zprávu všem odběratelům. Maloobchodníci nemusí již sami provádět inspekce a mohou nabídnout zákazníkům větší záruku kvality a výrobních/dopravních podmínek značkových produktů. [30] Organizace zjednoduší svou komunikaci s obchodními řetězci, které se mohou zaměřit pouze na okruh svých speciálních požadavků. V závěru tak organizace snižuje své náklady na prokazování věrohodnosti a účinnosti svých systémů bezpečnosti potravin každému jednotlivému zákazníkovi [50] Dle této normy je ve Velké Británii certifikováno již více jak 90% výrobců značkových výrobků a certifikace je standardně vyžadována velkými obchodními řetězci [5]. V České republice je tato certifikace požadována mezinárodními obchodními řetězci jako jsou např.: Tesco a Makro. Norma BRC má mnoho společných požadavků a styčných bodů s kritérii kontroly zahrnutými v HACCP. Norma BRC má však vyšší požadavky na oblast hygieny a stavebně technické aspekty. [45] Podnik certifikovaný podle HACCP musí tedy podniknout další kroky a ty musí být rovněž předmětem auditu.

Požadavky této normy lze aplikovat na:

- značkové potravinářské výrobky (tzv. Privat Label)
- potravinářské výrobky, zpracované potraviny, polotovary, přísady
- cateringové společnosti a výrobce potravin [30]

Od svého prvního vydání byla norma pětkrát revidována. Od 1. července 2008 probíhají všechny certifikace podle nové verze této normy, nazvané nově Global Standard For Food Safety – Globální standard pro bezpečnost potravin. Tato verze přináší řadu změn. V mnoha oblastech je podrobnější, obsahuje tedy nové nebo detailnější požadavky na některé oblasti systému managementu bezpečnosti potravin. [50] Zásadní požadavky této normy jsou zobrazeny v následujícím obrázku.



Obr. 3 - Zásadní požadavky normy BRC [64]

Plnění těchto požadavků v podniku je ověřováno auditorem. Po závěrečném vyhodnocení je podniku udělen certifikát třídy A až D. [45] Třída A znamená, že při auditu byla nalezena jen malá neshoda s výše uvedenými požadavky. Pokud byla zjištěna tzv. kritická neshoda, je podnik zařazen do třídy D, což znamená, že po přijetí nápravných opatření musí být proces certifikace zopakován v plném rozsahu. Novinkou této verze je možnost certifikované organizace zvolit si, zda bude požadovat provést audity ohlášené, nebo audity neohlášené. Výsledný stupeň certifikace bude v případě absolvování neohlášeného auditu na certifikátu doplněn hvězdičkou. Zákazníci, především obchodní řetězce a velcí výrobci potravin, kteří certifikaci BRC požadují, tak budou vědět, že jejich dodavatel absolvoval dobrovolně neohlášený audit, což může vést k posílení důvěry v dodavatele. [50]

### 1.2.3 Standard IFS

Standard IFS (International Food Standard) byl vytvořen v roce 2002 německými maloobchodníky s potravinami. V roce 2003 přistoupili k tomuto sdružení francouzští obchodníci a vytvořili společně normu IFS verze č. 4. [54] Nejnovější verze této normy IFS č. 5, která platí od 1. 1. 2008 byla vytvořena ve spolupráci s nově přistoupenými italskými obchodníky. Zahrnuje požadavky těchto sdružení na dodavatele týkající se zajišťování bezpečnosti potravin vysoké úrovně. [43] V nejnovější verzi došlo ke snížení požadavků z 366 na 251. V normě je pak nastaveno deset tzv. KO neshod<sup>2</sup> oproti původním čtyřem. Těmito KO neshodami jsou: [44]

- odpovědnost vedení
- stanovení kritických kontrolních bodů
- osobní hygiena
- specifikace surovin a obalů
- specifikace výrobků
- prevence kontaminace cizími předměty
- sledovatelnost
- interní audity
- postup stahování produktu z trhu
- opatření k nápravě

Tyto jednotlivé oblasti jsou hodnoceny auditorem v rozsahu

A- výborně

B- drobné nedostatky

C- velké nedostatky

D- nesplnění

U těchto KO neshod podnik musí dosáhnout stupně A, případně B. Na základě vyhodnocení dostává podnik certifikát, a to buď základní úrovně (rozsah 75% - 95% bodů) nebo při dosažení více než 95% bodů certifikát vyšší úrovně. [44] Požadavky této normy jsou velmi náročné, proto certifikát vyšší úrovně by měl představovat „nadstandardní zajištění systému řízení bezpečnosti potravin“.

---

<sup>2</sup> KO neshoda – knock out, neboli velká neshoda, která pokud je nalezena v jedné z 10 oblastí, může ohrozit udělení certifikátu

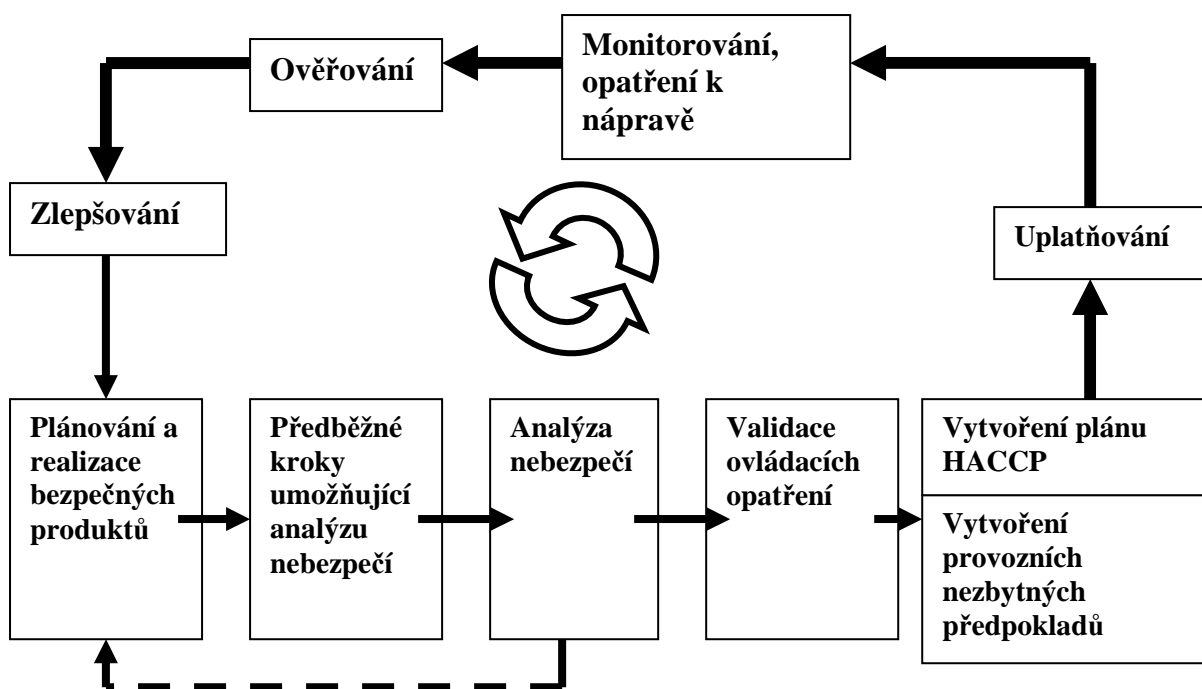
#### 1.2.4 Mezinárodní norma pro řízení bezpečnosti potravin ISO 22000

Na přípravě této normy se podílela mezinárodní organizace pro standardy ISO ve spolupráci s řadou odborníků z potravinářské praxe. [54] První verze normy ISO 22000 byla schválena v září roku 2005. Norma byla vytvořena za účelem sjednocení a zjednodušení certifikace systémů HACCP tím, že nahradí dosavadní normativy v jednotlivých zemích (např. dánské schéma pro HACCP, holandský standard HACCP), které postrádaly mezinárodní platnost. [5] Pokud chtěl podnik z České republiky dovážet své zboží do Dánska, musel mít systém HACCP zavedený podle dánského schématu, nikoli podle českého. Norma ISO 22000 má strukturu velmi podobnou stávající normě pro systémy managementu kvality ISO 9001:2000, aby bylo usnadněno integrované zavádění, certifikace i udržování obou těchto systémů. [38] Podnik tak může v jednom systému řídit kvalitu a bezpečnost potravin.

Normu ISO 22000 lze aplikovat ve všech organizacích zapojených v potravinovém řetězci, který sahá od zemědělské prvovýroby (farmářů), přes výrobce krmiv, zpracovatele potravin, sklady potravin, dopravce, veškeré dodavatele služeb až po maloobchodní prodej a veřejné stravování. [25] Nedílnou součástí potravinového řetězce jsou i jiné, nepřímo zapojené organizace, jako např. výrobci strojů a zařízení, obalového materiálu, čisticích prostředků, přísad a ingrediencí. Všechny tyto organizace mohou pochopitelně svými dodávkami také ovlivnit bezpečnost potravin.

Norma ISO 22000 je norma systémová, tzn. že podnik při implementaci této normy a naplňování jejích požadavků musí uplatňovat systémový přístup. Jeho výhodou je nepřetržité řízení vazeb mezi jednotlivými procesy v systému procesů a také jejich kombinování a vzájemné působení. [66]

Model procesně orientovaného systému managementu bezpečnosti potravin dle požadavků normy ISO 22000 znázorňuje následující obr. 4.



Obr. 4 - Systém řízení bezpečnosti potravin podle normy ISO 22 000 [66]

Cílem této kapitoly bylo objasnit základní pojmy a požadavky týkající se jednotlivých standardů bezpečnosti potravin. V závěru kapitoly uvádím možné přínosy po zavedení některého ze systémů managementu bezpečnosti potravin, jak je definují literární prameny: [5],[50]

- plnění požadavků nejnáročnějších zákazníků (obchodních řetězců a nadnárodních společností)
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysokou kvalitu poskytovaných služeb a produktů zákazníkům
- prokázání vhodnosti a účinnosti systému managementu bezpečnosti potravin třetí nezávislou stranou
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci
- optimalizace nákladů – redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspory surovin, energie a dalších zdrojů
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů

Následující kapitola charakterizuje zkoumaný průmyslový sektor – potravinářství na základě výkonových makroekonomických ukazatelů.

## 1.3 Potravinářský průmysl České republiky

### 1.3.1 Charakteristika českého potravinářského průmyslu

Potravinářský sektor jako jedno z klíčových odvětví zpracovatelského průmyslu významně ovlivňuje konkurenceschopnost celého průmyslu. [31] Klíčová pozice potravinářského průmyslu v národním hospodářství České republiky je dána tím, že tento sektor vytváří předpoklady pro rozvoj průmyslových odvětví, která potravinářskému průmyslu dodávají vstupy. Jeho podíl na zajišťování výživy obyvatelstva potravinami a nápoji ho řadí mezi strategické sektory národní ekonomiky. [41]

Význam potravinářského sektoru spočívá : [21], [22]

- svými produkty zajišťuje výživové potřeby obyvatelstva a významně ovlivňuje jeho zdravotní stav
- jde o tradiční, v našich podmínkách typické, odvětví zpracovatelského průmyslu s produkcí spotřebního charakteru, s úzkou vazbou na zemědělství na straně jedné a na distribuci na straně druhé
- v současné době je podíl potravinářského průmyslu na tvorbě hrubého domácího produktu 2,47% za rok 2007 a významně přispívá k i zaměstnanosti 3,13% v roce 2007
- podílí se na rozvoji i dalších zpracovatelských odvětví, jako je potravinářské strojírenství, výroba plastů, elektrotechnika a dále také na odvětví služeb
- použitými technologiemi, surovinami a dalšími materiály a obaly ovlivňuje životní prostředí.

Z hlediska dalšího rozvoje je potravinářský průmysl oproti jiným zpracovatelským odvětvím výrazně ovlivňován nejen vývojem světové ekonomiky a globalizací, ale i vnitřními ekonomickými podmínkami na tuzemském trhu Tyto skutečnosti dlouhodobě negativně působí na dynamiku jeho rozvoje a omezují možnosti jeho růstu v rámci trendů zvyšování výkonnosti českého zpracovatelského průmyslu. [62]

Na základě studia literárních zdrojů vztahujících se k potravinářskému průmyslu je možné vymezit faktory, které v současné době ovlivňují potravinářskou výrobu:

- vliv skandálů týkajících se bezpečnosti potravin
- změny v legislativních procesech a požadavcích
- zajišťování bezpečnosti potravin jako hlavního cíle potravinové legislativy EU
- růst cen vstupních surovin

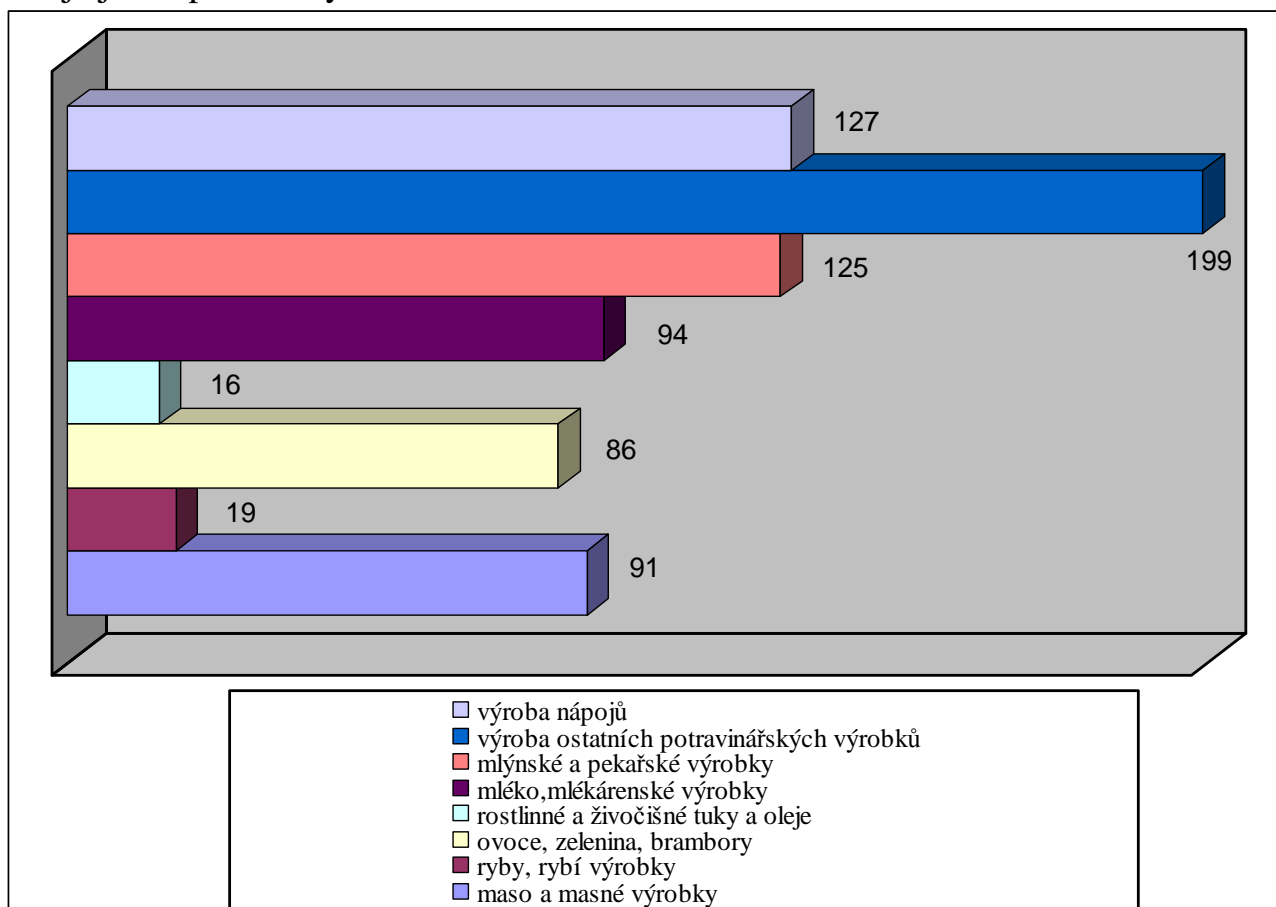


- nová očekávání zákazníků (zdravá výživa, informovanost)
- důraz na ochranu životního prostředí
- zájem o ekologické hospodaření a biopotraviny
- technologický rozvoj
- ochrana potravního řetězce před bioterorismem

Odvětví potravinářského průmyslu je oborově poměrně členité a podle systému OKEČ [27] se dělí na tyto výrobní skupiny:

- výroba, zpracování a konzervování masa a masných výrobků
- zpracování a konzervování ryb a rybích výrobků
- zpracování a konzervování ovoce, zeleniny, brambor
- výroba rostlinných a živočišných olejů a tuků
- zpracování mléka, výroba mlékárenských výrobků a zmrzliny
- výroba mlýnských a škrobárenských výrobků
- výroba ostatních potravinářských výrobků
- výroba nápojů

Z databáze Potravinářské výroby Ministerstva zemědělství čítající 450 podniků jsem zpracovala přehled, kolik podniků v jednotlivých výrobních skupinách působí. Údaje jsou zpracovány v obrázku č. 5.



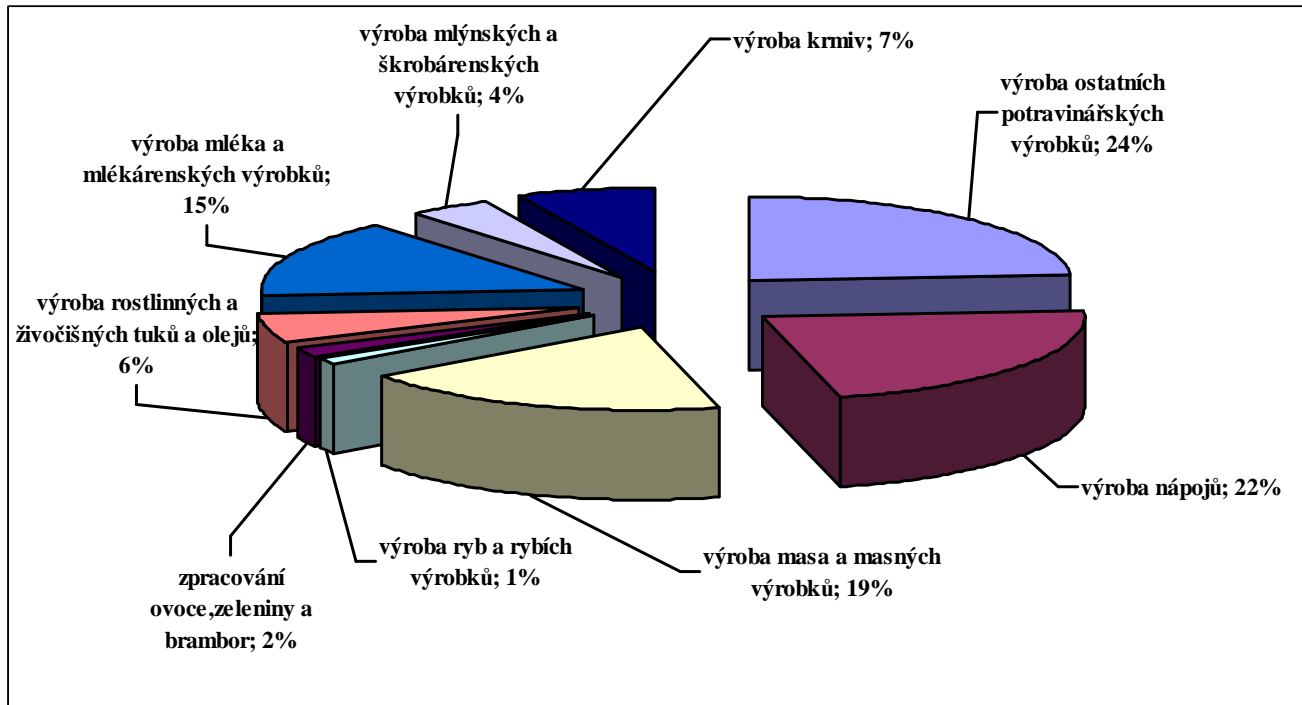
Obr. 5 - Počet výrobců v jednotlivých sektorech potravinářského průmyslu [27]

Nejpočetnější skupinu tvoří výroba ostatních potravinářských výrobků. Sem patří zejména produkce cukrovinek, čokolád, koření, mražených pokrmů, čaje, kávy a další. Druhou největší skupinou jsou producenti nápojů. Výrobci nealkoholických nápojů je v tomto sektoru 44, výrobců alkoholických nápojů pak zbylých 83. Třetí nejvíce zastoupenou skupinu pak tvoří výrobci mlýnských a pekařských výrobků.

### 1.3.2 Ekonomické ukazatele potravinářského průmyslu

Z hlediska produkční výkonnosti měřené v tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2006<sup>3</sup>, kterými se jednotlivé obory podílejí na celkovém potravinářském průmyslu, jsou rozhodující čtyři obory potravinářské produkce [27], a to:

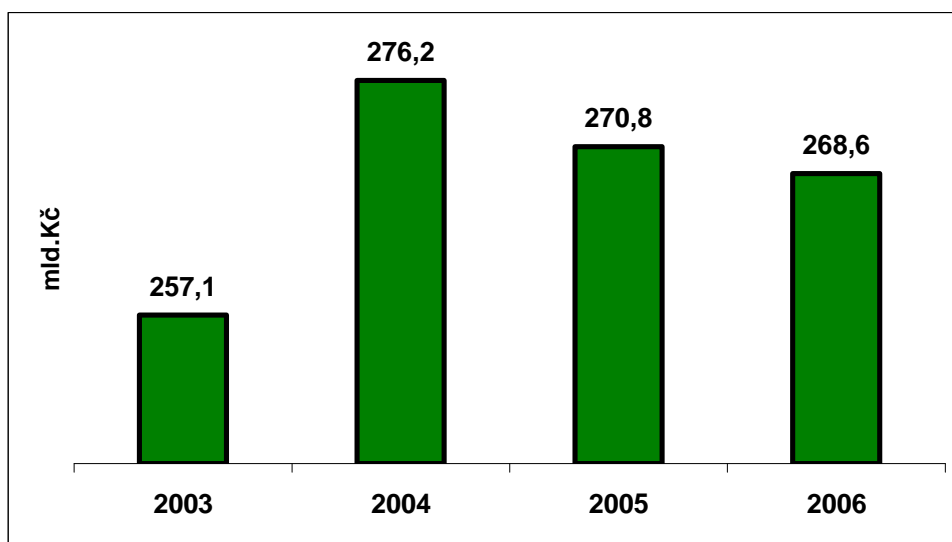
- výroba ostatních potravinářských výrobků
- výroba nápojů
- výroba, zpracování a konzervování masa a masných výrobků
- zpracování mléka a výroba mlékárenských výrobků



Obr. 6 - Podíl oborů potravinářského průmyslu na tržbách za celý sektor v roce 2006 [27]

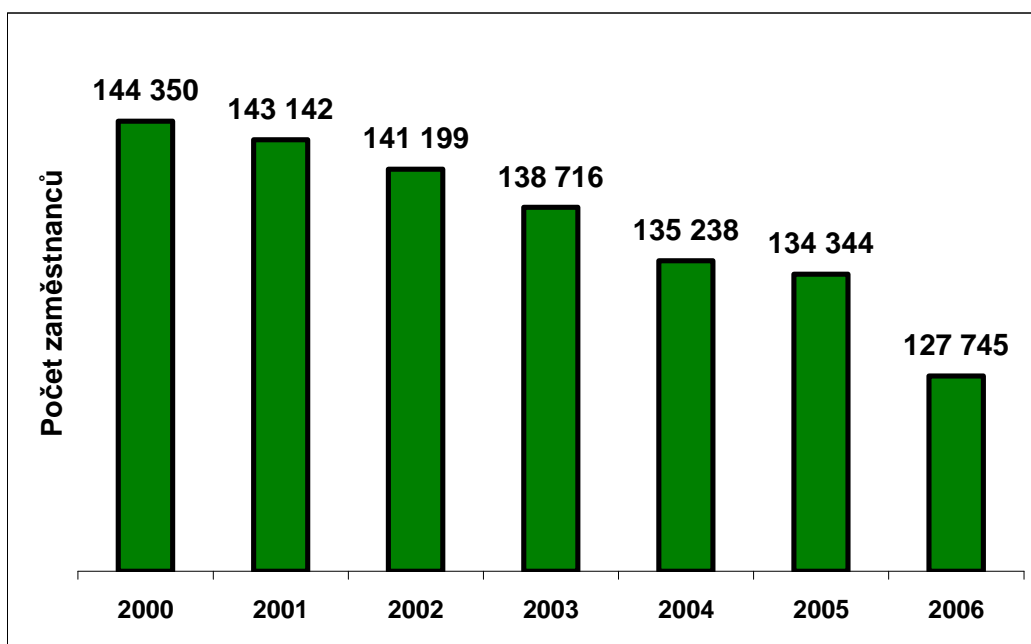
<sup>3</sup> V době psaní disertační práce nebyly zpracovány Ministerstvem zemědělství údaje o potravinářském průmyslu za rok 2007

Celkově dosáhl potravinářský průmysl z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb za rok 2006 částky 268,6 mld. Kč, což představuje 8,9% celkových tržeb průmyslu zpracovatelského. V porovnání s předchozími roky (viz. obr. 28), kdy se v roce 2004 potravinářský průmysl podílel na tržbách zpracovatelského průmyslu 12% a v roce 2005 10,2%, došlo k mírnému oslabení.



Obr. 7 - Vývoj tržeb potravinářského průmyslu v letech 2003-2006 [27]

Potravinářský průmysl zaměstnával v roce 2006 celkem téměř 128 tisíc pracovníků, což představuje 9,4 % zaměstnanců zpracovatelského průmyslu České republiky. Tyto ukazatele pak řadí sektor potravinářské produkce mezi nejvýznamnější tuzemské zaměstnavatele. [27] Přesto i v ukazateli zaměstnanosti vykazuje potravinářský sektor klesající tendenci. Trvalý pokles zaměstnanosti v odvětví výroby potravin a nápojů je odrazem stále probíhající restrukturalizace. Celkový úbytek počtu zaměstnanců v období 2000 – 2006 činil 16 605 osob. [62]



Obr. 8 - Zaměstnanost potravinářského průmyslu v letech 2000 – 2006 [62, upraveno]

K největším podnikům (uvádím pouze pět největších) podle počtu zaměstnanců v roce 2006 patřily [27] :

- Hamé, a.s. (2 900 zaměstnanců)
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2 500 zaměstnanců)
- Penam, a.s. (2 050 zaměstnanců)
- Nestlé čokoládovny, a.s. (1 807 zaměstnanců)
- Madeta, a.s. (1500 zaměstnanců)

Pokud bychom chtěli zkoumat jak se na těchto ekonomických ukazatelích podílejí podniky dle velikosti – dělením podle počtu zaměstnanců, je třeba zdůraznit význam podniků střední velikosti. Tato kategorie udržuje nejvyšší podíl na objemu tržeb za prodej výrobků a služeb, účetní přidané hodnotě a na počtu zaměstnaných osob.

Tab.3 - Produkční charakteristiky potravinářského průmyslu v roce 2006 [62]

Produkční ukazatel	Velikost podniku (počet zaměstnanců)				
	0-9	10-49	50-249	250-999	více než 1000
Tržby za prodej výrobků a služeb (v mil. Kč)	11188,5	31892,8	92484,3	83463,1	51 809,50
Účetní přidaná hodnota (mil. Kč)	2518,6	7 672, 2	19655,6	18641,4	16 568,40
Počet zaměstnaných osob	14 091	26 143	43 612	32 968	17 618

Nejmenší podíl na produkčních ukazatelích vykazuje kategorie mikropodniků (s 0 až 9 zaměstnanci). Na druhou stranu zaměstnanost u těchto drobných podnikatelů je však v porovnání k tržbám a účetní přidané hodnotě vyšší než u ostatních velikostních kategorií podniků.

Také vývoj salda zahraničního obchodu u potravinářských výrobků a nápojů se od roku 2002 trvale zhoršoval a v roce 2006 vykázal zápornou hodnotu přes 21 mld. Kč. [27] V roce 2006 dosáhl export agrárních komodit výše 58,984 mld. Kč. Největší podíl v rámci exportu do zemí EU představoval export na Slovensko 30%, do Německa 21% a Polsko 10%. [36] Z trhů mimo země EU je pro vývoz našich potravin nejvýznamnější Rusko. Západní trhy dávají exportérům šanci na dobré ceny a zaručují vysokou úroveň právního a podnikatelského prostředí. Směrem na východ se naopak možnost, že za dodávky odběratel nezaplatí, poněkud zvyšuje. I přesto naše podniky exportují do zemí jako je např. Polsko, Bulharsko, Rumunsko a Ukrajina. [62]

Největší objem exportu se v roce 2006 i nadále realizoval ve skupině ostatní potravinářské výrobky, kde jde především o čokoládu a různé druhy cukrovinek apod. Další skupinou, která se významně podílí na exportu je stejně jako v roce 2005 skupina zpracování mléka, výroby mlékárenských výrobků a zmrzliny. Z dovozu ve výši 80,040 mld. korun, pak největší podíl připadl na Německo 24% a na Polsko 16% a Slovensko 10%. [62]

Z celkového hodnocení struktury zahraničního obchodu v oblasti potravinářské výroby vyplývá, že v průběhu let 2005 – 2006 došlo k dalšímu zhoršení jeho celkového salda, významně bylo ovlivněno komoditami masa a masných výrobků a zpracování a konzervování ovoce, zeleniny a brambor, především vlivem zrychlení tempa dovozu těchto výrobků do ČR, na rozdíl od nižší dynamiky růstu jejich vývozu. [62] Kladné saldo zahraničního obchodu pak vykazují pouze mlékárenské výrobky a tradičně nápoje (především pivo a slad). [27]

Z hlediska mezinárodního srovnání sice vyplývá, že export na náročné zahraniční trhy od vstupu do EU roste a to svědčí o určité míře konkurenceschopnosti českého potravinářského průmyslu. Obdobně slibnou dynamiku vývoje exportu na zahraniční trhy však vykazují i ostatní nově přistupující země, což vytváří velmi tvrdé konkurenční prostředí v rámci evropského trhu. [27] Problém konkurenceschopnosti potravinářského průmyslu na těchto trzích pak spočívá ve zbožové struktuře, kdy pouze některé produkty jsou konkurenceschopné jak na domácím, tak i zahraničním trhu. [35]

V rámci programů posilování konkurenceschopnosti české potravinářské výroby je nezbytné vycházet ze skutečnosti, že pozice českého potravinářského průmyslu v rámci Evropy bude ve střednědobém až dlouhodobém časovém rámci navíc silně ohrožena vnějšími faktory (nástup nových ekonomik - Čína, Indie, narůstající

konkurence států s nízkými náklady, prohlubující se globalizace, apod.) [62] V současné době stojí potravinářské podniky před dvěma základními úkoly, které vychází ze strategie potravinářského průmyslu EU pro období 2007 - 2020. [4] První spočívá v zajištění produkce bezpečných a nezávadných výrobků, druhý pak v dosažení a posilování konkurenceschopnosti na trhu s potravinami.

### 1.3.3 Konkurenceschopnost potravinářského průmyslu

Pojem konkurenceschopnost lze definovat jako schopnost podniku nebo státu udržet si nebo zvýšit svůj podíl na domácím trhu (vnitřní konkurenceschopnost) a na vnějších trzích (vnější konkurenceschopnost). [49]

Materiály EU vymezují konkurenceschopnost jako situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem dosáhnout konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodeje a podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto a dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. [24] Domnívám se, že toto soutěžení v rámci potravinářského průmyslu není jednoduché, protože na potravinovém trhu existuje velmi široký sortiment potravinářských výrobků. Potraviny jsou to co konzumujeme, a proto jsem tedy toho názoru, že mnozí spotřebitelé upřednostňují kvalitu výrobku před jeho vyšší cenou. Pokud bychom chtěli vymezit konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni - podnikové, přikláním se k definici konkurenceschopnosti jako schopnosti získání konkurenční výhody v turbulentním tržním prostředí prostřednictvím vůdčího postavení v nižších nákladech nebo diferenciací výrobkové (užité vlastnosti produktu, kvalita, u potravinářských produktů zdravotní nezávadnost), funkční (služby zákazníkům, dodací lhůty aj.), procesní (marketing, výroba, inovace aj.). [24] Sortiment potravinářských výrobků je velmi široký. Podnik tedy musí hledat konkurenční výhodu cestou snižování výrobních nákladů nebo posílením image podniku a značky produktů.

Domnívám se, že konkurenční výhodou pro potravinářský podnik může být efektivní a fungující systém řízení bezpečnosti potravin, který vytváří kulturu a řád uvnitř podniku, kterým se podnik prezentuje navenek, komunikuje se zákazníky i všemi zainteresovanými stranami a přispívá tak ke goodwill<sup>4</sup> firmy.

Prof. Tomek charakterizuje konkurenceschopnost výrobce jako soubor schopností podniku efektivně připravovat, vyrábět a prodávat konkurenceschopné výrobky tak, že jsou dlouhodobě zajištěny strategické cíle i v podmínkách soutěže mezi výrobci výrobků uspokojujících tytéž potřeby a podílejících se na celkové nabídce. Tyto schopnosti dále člení do pěti základních dílčích skupin [49] :

---

<sup>4</sup> Goodwill – dobré jméno firmy, pověst podniku [6]

- schopnost konkurenceschopné výrobky vyvíjet a připravovat
- schopnost výrobky vyrábět
- schopnost výrobky prodávat
- schopnost předchozí schopnosti finančně-ekonomicky zajistit
- schopnost předchozí schopnosti manažersky zvládat

Podle prof. Trnky [48] lze konkurenceschopnost v tržním prostředí chápat jako způsobilost podniku prodat vytvořený produkt s přiměřeným ziskem. Konkurenceschopnost produktu je potom závislá na úrovni tří hlavních faktorů: kvalitě, ceně a dodací lhůtě. [33] K potravinářským produktům bych doplnila čtvrtý faktor, a to jejich bezpečnost. Podnik tedy musí být schopen dodat rychle kvalitní a bezpečný produkt za cenu, která bude akceptovatelná zákazníkem a přinese podniku zisk. Prodejnost a ziskovost jsou základem konkurenční schopnosti podniku. [43] Již před devíti lety doc. Čuba a doc. Hurta ve svém příspěvku [7] Konkurenceschopnost v potravinách uvedli: „Aby čeští výrobci potravin mohli konkurovat na tuzemském a zahraničním trhu, musí vyrábět nejen nový a lepší sortiment výrobků, ale musí vyrábět i levnější výrobky a prodávat naše potraviny za ceny, za které je prodává konkurence a při tom by měli tvořit zisk“.

Na konkurenceschopnost podniku má vliv řada faktorů, které lze rozdělit na vnitřní a vnější. [24]

Tab. 4 - Vnitřní a vnější faktory konkurenceschopnosti [24]

<b>VNITŘNÍ FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI</b>	<b>VNĚJŠÍ FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI</b>
výrobní procesy	zdroje, dostupnost, cena
výrobní prostředky	tržní okolí
výrobní program	právní a administrativní pravidla
řízení	
pracovníci	
informační systémy	

V moderní výrobě potravin hraje rozhodující roli vysoká bezpečnosti, kvalita výrobků a ekonomika jejich výroby. Ty zajišťuje pravidelná kontrola produkce, která nejen zabezpečuje uvedené faktory, ale podporuje i věrnost zákazníka obchodní značce a napomáhá v konkurenčním boji úsporou nákladů a zvyšováním zisků. [38]

Jedním z možných způsobů jak lze dosáhnout takovéto produkce je implementace systémů řízení bezpečnosti potravin podle mezinárodních standardů. Primární funkcí těchto standardů je zajistit výrobu zdravotně nezávadného produktu, tedy eliminovat

potenciální rizika a nebezpečí, které by tuto zdravotní nezávadnost mohly ohrozit. Dalším nástrojem, který by mohl napomoci minimalizovat rizika potravinářské produkce je Risk management. V následující kapitole jsou vymezeny základní pojmy týkající se Risk managementu. Rizika a jejich řízení jsou velmi rozsáhlou oblastí. Protože je disertační práce prioritně orientována na standardy bezpečnosti potravin, zúžila jsem dle vlastního uvážení výběr základních pojmů na stručný přehled vymezující stěžejní pojmy Risk managementu.

### 1.3.4 Risk management v potravinářské výrobě

*„Jestliže nemůžete řídit riziko, nemůžete ho kontrolovat. Pokud ho nemůžete kontrolovat, nemůžete ho řídit. To znamená, že hrajete hazardní hru a doufáte, že budete mít štěstí“*

TONY MERNA [20]

Globální ekonomická situace a podnikatelské prostředí jsou v posledních letech ovlivněny celou řadou faktorů, které jsme v minulosti buď neznali, anebo nepůsobily tak intenzivní silou. [46] Zejména potravinářský průmysl je vystaven nebezpečím od významných klimatických změn a přírodních katastrof, přes tragické události způsobené lidskou silou, výskyt zdravotně závadných látek a mikroorganismů v produktech až po naplňování rozsáhlých legislativních a hygienických požadavků.

Na společnosti působící v potravinářském průmyslu jsou kladeny mimořádně vysoké nároky na zajištění bezpečnosti vyráběných a prodávaných potravin. [22] Vedle toho musí čelit neustálému tlaku na nízkou cenu výrobků (resp. minimální prodejní marže) ze strany odběratelů, velké konkurenci, nutnosti investic do výrobních technologií a nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. S tím vším jsou spojena potenciální rizika, ohrožující provoz a finanční výsledky potravinářských společností. Pokud chce potravinářský podnik vydobýt nebo udržet konkurenceschopnou pozici na trhu musí být vždy o krok napřed před ostatními, tzn. být inovativní. [35] Přicházet na trh s novými výrobky nebo technologiemi však představuje pro daný podnik další potenciální „nebezpečí“. Umění tato nebezpečí předvídat, řídit a eliminovat pak může představovat pro danou společnost jistou konkurenční výhodu před konkurenčními podniky.

Názvem riziko se označují kvalitativně dosti rozdílné, byť velice příbuzné pojmy. Záleží však na odvětví, oboru a problematice, co se pod tímto názvem rozumí. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru podnikání [39]. Řada autorů definuje riziko jako „Měřítka pravděpodobnosti a závažnosti nepříznivých následků“. [20]



Mezi další definice pojmu rizika patří např. [46],[52] :

- nejistota vztahující se k újmě
- nebezpečí psychické, fyzické nebo ekonomické újmy
- nebezpečí zvyšující četnost a závažnost ztrát
- zdroj takového nebezpečí
- pravděpodobná hodnota ztráty vzniklá nositeli rizika
- možnost zisku nebo ztráty při investování, popř. podnikání

Z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik bude užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. [39] Podnikatelské riziko je pak možno chápat jako možnost ztráty, která může podnikatele postihnout při provozování podniku. Riziko klesá, když poptávka po výrobcích podniku je stabilní, ceny jeho výrobků a ceny jeho vstupů se příliš nemění a podíl fixních nákladů v nákladech celkových je malý, takový podnik snese i větší zadluženost a tím i větší riziko finanční. Odměnou za podstoupené riziko je podnikatelský zisk. [46]

Podnikatelské riziko je třeba hodnotit ze dvou stránek, a to z [39] :

- 1) pozitivní stránky – naděje vyššího zisku, naděje vyššího úspěchu
- 2) negativní stránky – nebezpečí horších hospodářských výsledků

Otázka klasifikace rizik není jednoznačná. Existuje mnoho zdrojů rizik, která musí organizace brát do úvahy. [52] Řada autorů uvádí různé pohledy na problematiku dělení a klasifikaci rizik. Protože tato práce není prioritně orientována na oblast rizikového managementu, vybrala jsem pro její účely stručné a přehledné dělení rizik, na rizika interní a rizika externí, podle Podané [34], jejíž disertační práce se riziky přímo zabývá. Hlavní interní a externí rizika podniku jsou definována v tabulkách č. 5 a č. 6.

Tab. 5 - Interní rizika podniku a jejich faktory [34, upraveno]

SKUPINY RIZIK	PŘÍKLADY RIZIKOVÝCH FAKTORŮ
Technická	výrobní kapacita
	inovační aktivita
	shoda výrobku s normovanými požadavky
	dopady provozu zařízení na životní prostředí
	havárie výrobních zařízení
	zastaralost technického vybavení
	system údržby oprav
	zabezpečení objektů
Ekonomická	finanční síla
	provozní náklady a náklady na zdroje
	přístup k finančním zdrojům
	marketingová náročnost
	investice
	platební schopnost
	platební politika
Socio-politická	kvalita managementu
	organizační struktura
	komunikační systém
	dodržování etických kodexů
	profesní a kvalifikační struktura zaměstnanců
	adekvátnost školení a vzdělávání
	styk s veřejností

Tab. 6 - Externí rizika podniku a jejich faktory [34, upraveno]

SKUPINY RIZIK	PŘÍKLADY RIZIKOVÝCH FAKTORŮ
Technická	vývoj nových technologií
	vývoj nových materiálů
	vývoj nových produktů
	problémy s dodávkami
	ekologická čistota vstupních zdrojů
	živelné pohromy
	bezpečnostní situace
Ekonomická	míra konkurence
	výše poptávky
	dodací podmínky
	solventnost partnerů
	ekonomická stabilita
	úrokové míry
	směnné kurzy
Socio-politická	legislativa
	regulace zaměstnanosti
	veřejné mínění
	výsledky šetření a výzkumu nezávislých agentur
	mezinárodní stabilita
	politická stabilita
	ochranářská politika státu

Management rizika je možné považovat za určitý subsystém řízení firmy. [20] Je to prostorově a časově závislý systematický proces, obsahující kromě činností souvisejících s analýzou rizika také a zejména rozhodování o riziku se všemi jeho atributy. [58] Zásadou managementu rizika musí být především proaktivní ovládní možných ztrát, směřujících k omezení četnosti realizací nebezpečí a zmenšení jejich závažnosti. [46] Risk management je tedy soustavná, opakující se sada vzájemně provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika, tzn. omezit pravděpodobnost jejich výskytu. [20]

Management rizika lze rozčlenit do čtyř základních fází:

- 1) *Identifikace rizikových faktorů* – nejdůležitější a nejnáročnější fází managementu rizika. Vyžaduje zkušenosti, systematickosti a tvůrčí přístup. [58] Vhodnými nástroji, které mohou najít uplatnění v této fázi jsou např: nápovědní listy (seznamy otázek, vycházejících z minulých zkušeností), kontrolní seznamy (přehled všech potenciálních rizikových faktorů), týmové diskuse (brainstorming) aj. [20] Výsledkem této fáze je zpravidla stanovení velkého počtu rizikových faktorů. Proto se jeví jako užitečné, tato rizika rozčlenit na vnitřní (havárie výrobních zařízení, požáry atd.) a vnější, spojená s podnikatelským okolím jako jsou poklesy poptávky a prodejních cen, vzrůst nákupních cen, nepříznivé změny devizových kursů a úrokových sazeb, konkurence atd. [52] Další členění pak může být na rizika systematická, ta která postihují stejným způsobem všechny firmy a jedinečná – rizika specifická pro danou firmu. [39]
- 2) *Stanovení významnosti rizikových faktorů* – v této fázi řízení rizik se dále pracuje už jen s nejdůležitějšími faktory. [58] Ke stanovení významnosti rizikových faktorů se nejčastěji používá expertní hodnocení a analýza citlivosti. Expertní hodnocení přisuzuje významnost faktoru na základě pravděpodobnosti výskytu faktoru a na základě velikosti nepříznivých dopadů na firmu, na její hospodářské výsledky a finanční situaci. Analýza citlivosti se pak používá pro vyprodukování reálnějších hodnot, podporovaných řadou možných alternativ, které odráží jakoukoliv nejistotu a poskytují některé prostředky oprávněnosti předpokladů. [20]
- 3) *Stanovení velikosti rizika a jeho hodnocení* – ke stanovení velikosti rizika lze uplatnit řadu přístupů. Náročnější přístupy vedou ke zjištění velikosti nepříznivých dopadů rizikových událostí a jejich pravděpodobností. Pro tyto přístupy lze využít např. rozhodující matice nebo grafické zobrazení v podobě pravděpodobnostních stromů.[20] Méně náročné přístupy ke stanovení velikosti rizika vycházejí z určení kritických bodů klíčových rizikových faktorů. Jestliže je např. klíčovým faktorem rizika prodejní cena, pak kritický bod prodejní ceny je taková výše této ceny, při které poklesne zisk na nulu. Čím je tento kritický bod blíže předpokládané velikosti prodejní ceny, tím je velikost rizika vyšší a firma je zranitelnější. [58] Stanovení kritických bodů ve výrobních procesech potravin je jedním z požadavků standardů pro řízení bezpečnosti potravin.
- 4) *Hodnocení rizika* – hodnocení rizika by mělo vést k závěrům o přijatelnosti či nepřijatelnosti určitého rizika a ovlivnit navazující přípravu, volbu a realizaci protirizikových opatření.[53] Opatření na snížení rizika lze rozdělit do dvou skupin na ofenzivní a defenzivní. Ofenzivní opatření mají charakter prevence

rizika, tj. eliminace rizikových událostí. Defenzivní opatření se pak orientují na snížení nepříznivých dopadů rizika, tj. na oslabení dopadů na firmu v případě rizikové události. [23]

Management rizika je vyvolán jak vnitřní potřebou organizace tak vnějšími požadavky. [39] Systematické řízení rizik dle M. Tichého má vliv na hodnotu organizace ve dvou rovinách [46]:

1) v primární rovině lze spatřovat tyto přínosy:

- zkvalitnění strategických rozhodnutí
- schopnost efektivní reakce na katastrofy
- zlepšení alokace kapitálu
- získání konkurenčních výhod
- zvýšení důvěry investorů, bank a pojistitelů
- získání úvěrů
- získání bankovních záruk

2) v sekundární rovině pak

- omezení ztrát
- snížení nákladů na pojištění
- zvýšení podílu na trhu

Pro současné období je charakteristická vysoká proměnlivost podnikatelského okolí, zrychlování změn a zvyšování počtu a intenzity rizikových faktorů, které mohou mít značně nepříznivé dopady na firmy a jejich hospodářské výsledky. [23] Zkušenosti z hospodářské praxe současně ukazují na podceňování a v mnoha případech dokonce ignorování rizika, což ohrožuje podnikatelskou prosperitu firem a mnohdy bývá i příčinou jejich zániku. [53] Produkty potravinářské výroby jsou určeny nám, konečným spotřebitelům. Mají tedy bezprostřední vliv na naše zdraví a životy.

Protože považuji řízení rizik za předpoklad zajištění bezpečnosti výrobků v potravinářské produkci je jedním z dílčích cílů mé disertační práce zmapovat úroveň využívání Risk managementu v podnicích potravinářského průmyslu a identifikovat nejčastější rizikové faktory pro tento průmysl.

## 1.4 Teoretická východiska disertační práce

Prostředí společností podnikajících v potravinářském průmyslu lze označit za vysoce konkurenční, kde hlavní roli hraje zajištění vysoké bezpečnosti potravin a zdraví spotřebitelů. [38] Jakékoli pochybení ze strany podniku v otázkách bezpečnosti svých produktů může mít velmi závažné následky. Vstupem ČR do EU se výrobcům potravin zcela otevřel trh evropského společenství a zvýšila se možnost odbytu našich potravin do zahraničí. [31] Zároveň jsou na potravinářské podniky kladeny dva zásadní požadavky. Zajišťovat produkci bezpečných výrobků a posilování konkurenceschopné pozice na trhu s potravinami.

Analýza ekonomických ukazatelů potravinářského průmyslu v kapitole 1.3.2 vykazuje mírné oslabení tohoto sektoru, které spočívá v poklesu tržeb, poklesu zaměstnanosti a v záporném saldu zahraničního obchodu. Pro následující období bude tedy zapotřebí tuto oslabenou pozici potravinářského průmyslu posilovat, neboť potravinářství představuje strategický sektor celé ekonomiky ČR.

Na základě analýzy dostupných domácích i zahraničních zdrojů jsem toho názoru, že jednou z možných cest posílení konkurenceschopnosti potravinářských podniků je funkční a účinný systém řízení bezpečnosti potravin. Ten může podnik získat implementací některého ze standardů bezpečnosti potravin. Získáním certifikátu standardů podnik garantuje bezpečnost svých výrobků nad rámec legislativních požadavků. Podniky mají možnost certifikace systému HACCP podle českého, holandského nebo dánského schématu. Jednotlivá národní schémata byla sjednocena do mezinárodní normy ISO 22000, která vyšla v platnost v prosinci roku 2005. Velké obchodní řetězce pak od svých dodavatelů vyžadují certifikované systémy podle norem BRC (anglický standard) a IFS (standard německý), kterými podnik garantuje nadstandardní zajištění bezpečnosti produktu. To, do jaké míry je těchto standardů v našich potravinářských podnicích využíváno a jaký vliv měla implementace jednotlivých norem na posílení pozice podniku na trhu je hlavní náplní mé disertační práce. S zajišťováním bezpečnosti výroby potravin úzce souvisí management rizika jako účinný nástroj eliminace potenciálních rizik ohrožujících zdravotní nezávadnost produktu. Dílčím úkolem výzkumné části disertační práce je zmapování aplikace Risk managementu v potravinářském průmyslu.

Na základě teoretických východisek jsou dále zformulovány cíle a hypotézy disertační práce.

## 2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce je:

*Na základě studia dostupných domácích i zahraničních teoretických poznatků vztahujících se k problematice bezpečnosti potravin a stavu potravinářské praxe v České republice, analyzovat a vyhodnotit vliv standardů bezpečnosti potravin na konkurenceschopnost potravinářských podniků v České republice. Vypracovat pro potravinářské podniky doporučení pro posílení jejich pozice na trhu s potravinami.*

Pro úspěšné naplnění hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí cíle:

- definovat základní pojmy (potravinová bezpečnost, bezpečnost potravin, řízení bezpečnosti potravin, standardy bezpečnosti potravin, potravinářský průmysl, rizika potravinářské výroby, Risk management)
- vyhodnotit současný stav implementace standardů bezpečnosti potravin v potravinářské výrobě České republiky
- ověřit účinnost standardů bezpečnosti potravin z hlediska posílení konkurenceschopné pozice podniku na trhu
- zjistit míru využívání Risk managementu v potravinářské praxi a identifikovat hlavní rizikové faktory pro tento průmyslový sektor

Pro podporu výše stanovených cílů byly formulovány hypotézy, které uvádím v následující kapitole.

### 3 HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

Pro úspěšnou realizaci výše uvedených cílů byly formulovány následující hypotézy:

H1: *Mezinárodní standardy bezpečnosti potravin využívá méně než polovina výrobců potravin.*

Předpokládám, že řada výrobců potravin nepovažuje tyto standardy za důležité z hlediska řízení bezpečnosti potravin. Vycházím z toho, že po vstupu České republiky do EU, kdy docházelo k harmonizaci potravinové legislativy s legislativou EU, musely naše podniky vynaložit vysoké investiční náklady, aby splňovaly přísná kritéria vztahující se k hygieně výroby potravin. Ze zákona musely potravinářské podniky stanovit dle systému HACCP ve svém výrobním procesu kritické kontrolní body a metody určené k jejich sledování. Pokud toto měly stanovené, pro mnohé pak certifikace systému nebyla problémem. Domnívám se tedy, že nejvíce využívaným systémem řízení bezpečnosti potravin v potravinářských podnicích v České republice bude systém HACCP. Mezinárodní standardy BRC, IFS a ISO 22000 jsou z hlediska požadavků přísnější a také finančně mnohem náročnější. [44], [45] Podniky tak mohou mít finanční bariéry pro implementaci těchto systémů řízení bezpečnosti potravin.

K ověření této hypotézy bude využito dotazníkového šetření. Dotazník bude zaslán všem 450 podnikům, vedeným v databázi Potravinářské výroby v České republice. [28] Výsledky dotazníkového šetření jsou pomocí grafické metody zpracovány kapitole 5. 1. Dotazník je součástí přílohy A.

H2: *Standardy bezpečnosti potravin jsou významným nástrojem pro zvyšování konkurenceschopné pozice potravinářských podniků.*

Z analýzy literárních zdrojů jsem dospěla k závěru, že úkolem našich podniků je posilovat svoji konkurenceschopnou pozici na trhu s potravinami při dodržení prioritního požadavku potravinářské legislativy EU-bezpečnosti potravin. [12], [35] Předpokládám, že požadavky mezinárodních standardů bezpečnosti potravin usnadní podnikům řízení bezpečnosti potravin, které se v konečném důsledku projeví na efektivně řízené výrobě, úspoře nákladů, pozitivních ekonomických výsledcích, možnosti získat větší objem zakázek a prosadit se na nových trzích. Tato hypotéza bude ověřována pomocí strukturovaných rozhovorů s manažery vybraných podniků. Na základě těchto rozhovorů byly vypracovány případové studie (viz. kap. 5. 2.) vyhodnocující situaci daného podniku.



H3: *Risk management uplatňuje 25% potravinářských podniků.*

Pro současné období je charakteristická vysoká proměnlivost podnikatelského okolí, zrychlování změn a zvyšování počtu a intenzity rizikových faktorů, které mohou mít značně nepříznivé dopady na firmy a jejich hospodářské výsledky. [23] Produkty potravinářské výroby jsou určeny nám, konečným spotřebitelům. Mají tedy bezprostřední vliv na naše zdraví a životy považují.

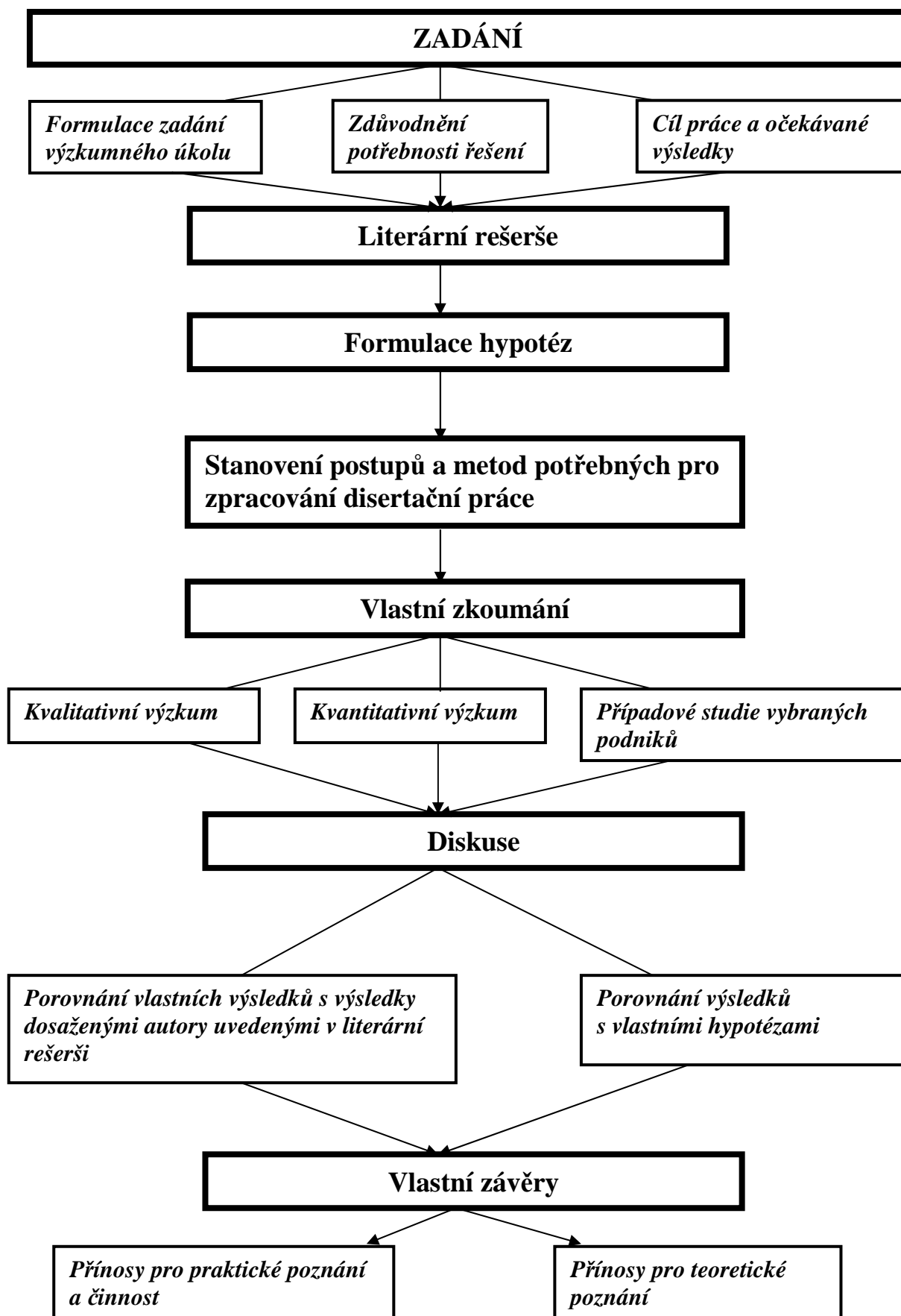
Hypotéza 3 vychází z toho, že řízení rizik považují za předpoklad zajištění bezpečnosti výrobků v potravinářské produkci. Předpokládám, že potravinářské podniky řídí svá rizika pomocí systému kritických bodů HACCP a metod Risk managementu dále nevyužívají. Hypotéza bude dokazována kombinací kvantitativního výzkumu a metodou rozhovoru s manažery vybraných potravinářských podniků.

# 4 ZVOLENÉ POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ

## 4.1 Postup řešení disertační práce

Pro zpracování disertační práce byl převzat základní metodologický postup prof. Trnky. [49] Jednotlivé fáze tohoto postupu jsou sestaveny v obr. 3. Zadání výzkumného úkolu bylo formulováno po zpracování a obhájení diplomové práce červnu 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie. Diplomová práce se týkala problematiky hygieny stravovacích služeb a harmonizace potravinářské legislativy s legislativou Evropského společenství. Nejen hlavní pilíře evropské potravinové politiky, ale také koncepce Ministerstva zemědělství před vstupem a po vstupu do Evropské unie, vyzdvihují jako hlavní požadavek zvyšování konkurenceschopnosti potravinářských podniků při zajištění vysoké bezpečnosti svých produktů. Bezpečnost potravin, jak jsem si ji rozdělila v teoretické části tezí, je zajišťována ve dvou rovinách. Pro disertační práci jsem zvolila řízení bezpečnosti potravin v oblasti neregulované státem. Hlavním cílem této práce tedy bude odpověď na otázku: *Jak ovlivňují systémy bezpečnosti potravin podle mezinárodních standardů konkurenceschopnost podniku?*. Pro podporu tohoto cíle, byly formulovány vedlejší, podpůrné cíle. (viz. kap. 2)

Úspěšné naplnění těchto cílů je podmíněno podrobnou literární rešerší problematiky týkající se řízení bezpečnosti potravin, a to jak domácích tak zahraničních zdrojů. Na základě prvotního literárního průzkumu byly formulovány hypotézy, které zahrnuje kap. 3, jejichž potvrzení nebo vyvrácení podpoří řešení cílů disertační práce. Na metody, které budou použity během zpracování disertační práce jsou kladeny dva základní požadavky. Požadavek vhodné volby metod s ohledem na charakter výzkumu, pro který mají sloužit. A požadavek správného rozvržení užití těchto metod v průběhu realizace výzkumného úkolu. Metody, které budu využívat v disertační práci uvádí kap. 4. Fáze vlastního zkoumání pak bude založena na kvantitativním a kvalitativním výzkumu, dále pak na zpracování případových studiích u vybraných podniků a na analýze a komparaci standardů pro řízení bezpečnosti potravin. Závěrečná část práce zahrnuje shrnutí výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu, případové studie vybraných podniků vztahujících se k implementaci standardů bezpečnosti potravin a verifikaci hypotéz. Následuje doporučení potravinářským podnikům, závěr práce a východiska pro další oblast bádání, vztahující se k bezpečnosti a řízení rizik v potravinářské výrobě.



Obr. 9 - Metodologický postup řešení disertační práce [Vlastní]

## 4.2 Metody zpracování disertační práce

### 4.2.1 Metody logické

Při zpracování disertační práce byly využity následující vědecké metody a postupy.

- historická a logicko - historická metoda

Metoda našla využití při studiu domácích i zahraničních literárních zdrojů k hlubšímu pochopení historických a logicko - historických aspektů, požadavků na bezpečnost potravin a jejich následný dopad na ekonomiku podniku. Na základě tohoto literárního průzkumu byl formulován hlavní cíl disertační práce. Tato metoda umožnila hlubší pochopení vývoje požadavků na bezpečnost potravin a jejich vliv na ekonomické ukazatele podniku.

- metoda popisu (deskripce)

Popisná metoda se prolíná celou disertační prací. Našla své uplatnění zejména v teoretické části práce, kde byly popsány základní pojmy týkající se bezpečnosti potravin a mezinárodních standardů pro bezpečnost potravin. Dále byla využita v analytické části práce k popisu poznatků získaných vlastním výzkumem.

- metoda abstrakce, postup od známého k neznámému

Tato metoda byla využita v první kapitole disertační práce, kdy byly na základě literárního průzkumu v odborné literatuře definovány základní pojmy vztahující se k problematice řízení bezpečnosti potravin a dopracovány myšlenky směrem k cíli práce.

- metoda analýzy

Metoda analýzy našla své uplatnění taktéž v první kapitole. Sloužila hlavně k rozboru aktuálních problémů a trendů bezpečnosti potravin od úrovně Evropské Unie, k legislativě České republiky až k samotným potravinářským podnikům. Dále pak k analýze požadavků jednotlivých standardů bezpečnosti potravin.

- metoda syntézy

Metoda syntézy byla zejména využita při shrnutí výsledků teoretické části práce. Své uplatnění našla také při sestavování závěrů plynoucích z kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

- metoda indukce

Podstatou metody indukce je vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech. Byla tedy využita při formulování hypotéz disertační práce.

- metoda dedukce

Při ověřování platnosti stanovených hypotéz byla využita metoda dedukce, kdy od obecných závěrů a tvrzení přecházíme k tvrzení méně známým.

- metoda grafická

Ke grafickému shrnutí výsledků a závěrů kvantitativního a kvalitativního výzkumu byla využita tato metoda.

#### **4.2.2 Metody kvantitativního výzkumu**

Cílem kvantitativního výzkumu bylo zmapování a kvantifikace implementace standardů bezpečnosti potravin v podnicích potravinářského průmyslu. Dotazník byl zaslán elektronickou poštou všem 450 potravinářským podnikům, jejichž emailové kontakty jsou uvedeny v databázi Potravinářské výroby Ministerstva zemědělství. Dvacet emailů se vrátilo zpět, jako neexistující adresa. Celkem tedy bylo rozesláno 430 dotazníků, konečný počet zpracovávaných dotazníků byl 106, což představuje 25% návratnost. Dotazník obsahoval deset uzavřených otázek a dvě otázky otevřené. (viz. příloha A) Výsledky kvantitativního výzkumu jsou pro srozumitelnost a názornost vyjadřovány pomocí tabulek a grafů.

Jako podpora při ověřování hypotézy č. 2 byl koncipován krátký dotazník (příloha B) s pěti uzavřenými otázkami a jednou otevřenou. Tento dotazník byl zaslán pěti největším auditorským společnostem, které systémy řízení bezpečnosti potravin implementují do praxe. Těmito společnostmi byly: EFSIS Czech Republic, s.r.o., CSQ CERT při České společnosti pro jakost, Bureau Veritas Czech Republic, s.r.o., TUV Nord Czech s.r.o a ITC Zlín.

### 4.2.3 Metody kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum je obvykle založen na malých výběrových souborech, dává hlubší vzhled do problému a umožňuje lepší porozumění. Cílem kvalitativního výzkumu bylo hlubší pochopení problematiky implementace standardů bezpečnosti potravin a řízení rizik přímo v podnikové praxi. [11]

Zkoumaná problematika byla konzultována s odborníky z praxe, kdy bylo nutno zjistit aktuální informace z oblasti potravinářského průmyslu a bezpečnosti potravin.

Osloveni byli:

- Ing. Jaroslav Camplík – prezident Potravinářské komory v letech 2002-2006
- Ing. Libuše Cikánková – auditor systémů řízení bezpečnosti potravin v ITC Zlín
- RNDr. Zdeněk Kohn – výkonný ředitel společnosti Rudolf Jelínek a.s. do roku 2007, v současné době auditor standardů BRC a IFS ve společnosti EFIS Czech Republic, s.r.o.
- Doc. Ing. Vladimír Kocourek, CSc. – pracovník Ústavu chemie a analýzy potravin, VŠCHT Praha, odborník na problematiku potravinářské legislativy

Metoda rozhovoru byla použita pro získání konkrétních názorů manažerů potravinářských podniků na systémy řízení bezpečnosti potravin a jejich dopad na konkurenceschopnost podniku. V posledních dvou otázkách jsem se zabývala problematikou řízení rizik jako jednoho z faktorů zajištění bezpečné potravinářské produkce. Interview bylo založeno na sedmi předem připravených otázkách vztahujících se k dané problematice. Pro kvalitativní výzkum a verifikaci hypotézy č.2 jsem vybrala devět potravinářských podniků, které v kvantitativním dotazování souhlasily s další spoluprací. Se čtyřmi manažery probíhal rozhovor osobně a se zbylými pěti manažery probíhalo dotazování elektronicky a telefonicky z důvodu jejich časové vytíženosti.

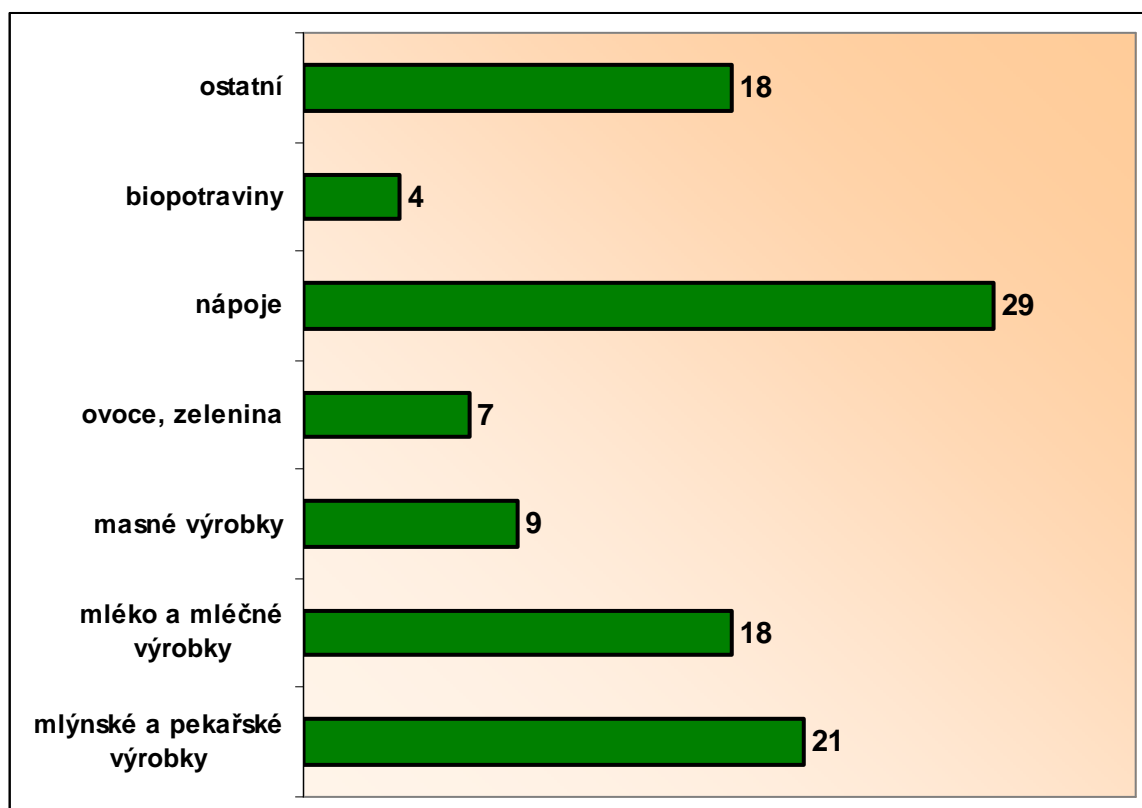
Výsledky kvalitativního výzkumu byly zpracovány do případových studií, které sloužily jako podklad pro verifikaci stanovených hypotéz.

# 5 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

## 5.1 Výsledky kvantitativního výzkumu

V rámci kvantitativního průzkumu jsem sestavila dotazník, jehož cílem bylo vyhodnotit současný stav systémů řízení bezpečnosti potravin podle mezinárodních standardů a zjistit míru využívání Risk managementu v potravinářských podnicích v ČR. Dotazník byl rozeslán elektronickou poštou všem podnikům, jejichž kontaktní emailové adresy jsou uvedeny v seznamu výrobců potravin Ministerstva zemědělství. [28] Takto bylo osloveno 430 potravinářských firem. Dvacet emailů se vrátilo zpět jako neexistující adresa. Počet navrácených dotazníků byl 106, což představuje 25% návratnost. Kvantitativní průzkum byl realizován v období květen-červenec 2008.

Rozčlenění potravinářských firem, které odpověděly na dotazník dle klasifikace systému OKEČ vypadá následovně.

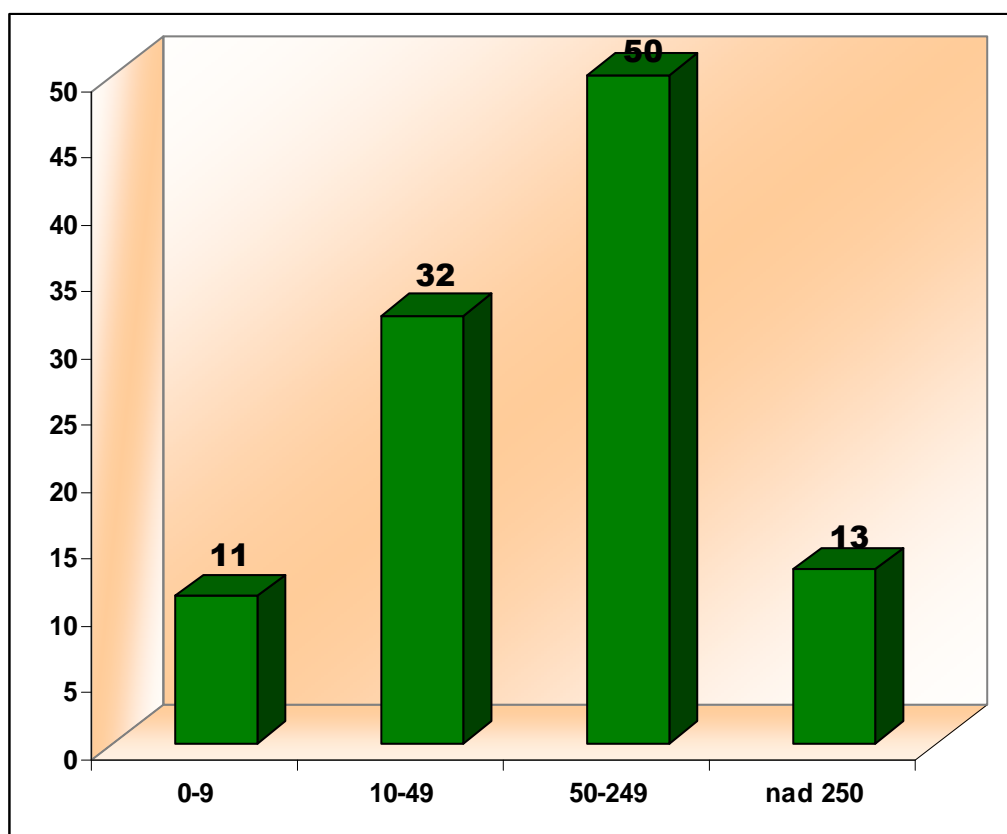


Obr. 10 - Struktura zkoumaného vzorku potravinářských firem [Vlastní]

Nejpočetnější skupinu tvořili výrobci nápojů. Velké zastoupení měli pivovary a výrobci vína. K firmám vyrábějícím nealkoholické nápoje patřily např. společnosti Kofola a.s., Hanácká kyselka s.r.o., Fonte a.s. atd. Druhou nejpočetnější skupinou byli výrobci mlýnských a pekařských výrobků, kam spadají nejen výrobci pečiva, ale také výroba těstovin, pizzy, cereálních výrobků zdravé výživy a cukrářské výrobky. Právě tento potravinářský obor je v současné době velmi diskutován v souvislosti s růstem cen obilovin, který se pak promítá do cen finálních produktů. K firmám spadajícím do produkce mlékařských výrobků patřily např. Madeta, a.s., Kromilk, Moravia Lacto, Chocenská mlékárna atd.

Úvodní otázky v dotazníku se týkaly základních charakteristik organizace. Zajímalo mě, kolik má společnost zaměstnanců, jaký dosahuje obrat a zda má v jejím vlastnictví podíl zahraniční účastník nebo je ryze bez zahraniční účasti.

Velikost zkoumaného vzorku firem dle počtu zaměstnanců znázorňuje následující graf.



Obr. 11 - Velikost zkoumaných podniků podle počtu zaměstnanců [Vlastní]



Téměř 50% firem představovalo kategorii středních podniků, s počtem od 50 do 249 zaměstnanců. Jako nejznámější zástupce této skupiny podniků lze uvést např. Masnu Kroměříž, mlékárny Moravia Lacto a Chocenská mlékárna, výrobce pravých olomouckých tvarůžků AW Loštice, Rudolf Jelínek a další. Druhou nejpočetnější skupinu tvořily malé podniky, s počtem pracovníků od 10 do 49. Ze zástupců velkých podniků s počtem zaměstnanců převyšujícím 250 se dotazníkového šetření zúčastnily firmy jako např. Madeta, a.s., Penam, a.s., Kofola, a.s, Raciola a další. Skupinu mikropodniků pak ve většině případů zastupovala vinařství, distributorské firmy nebo drobné rodinné podniky vyrábějící tradiční pochoutky a speciality.

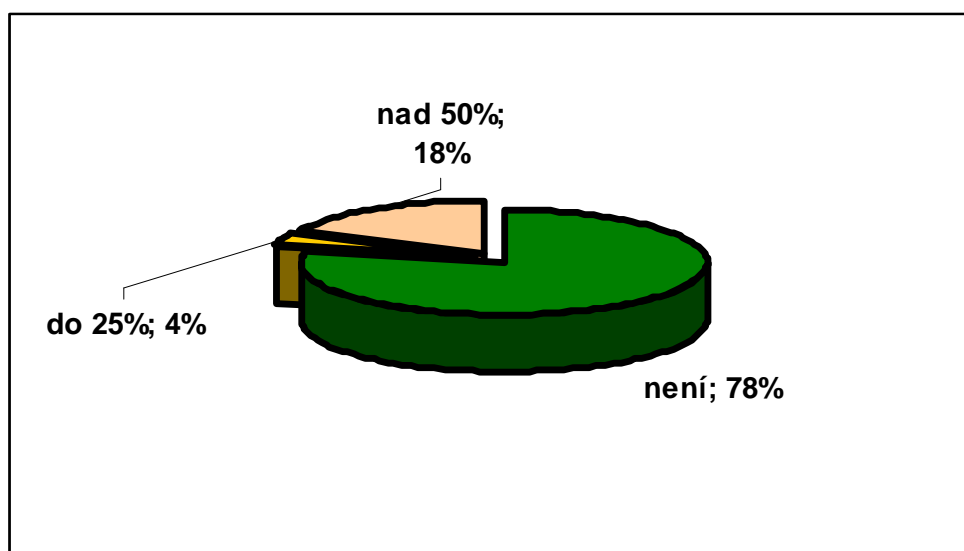
Podle ročního obrátu pak složení a struktura zkoumaného vzorku potravinářských podniků vypadala následovně.

Tab. 7 - Velikost potravinářských podniků podle ročního obrátu [Vlastní]

Velikost firmy	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 2 mil. EUR	22	21%
nad 2 mil.EUR do 10 mil.EUR	40	38%
nad 10 mil.EUR do 50 mil.EUR	28	26%
nad 50 mil EUR	13	12%
neuveдено	3	3%
Spolu	106	100%

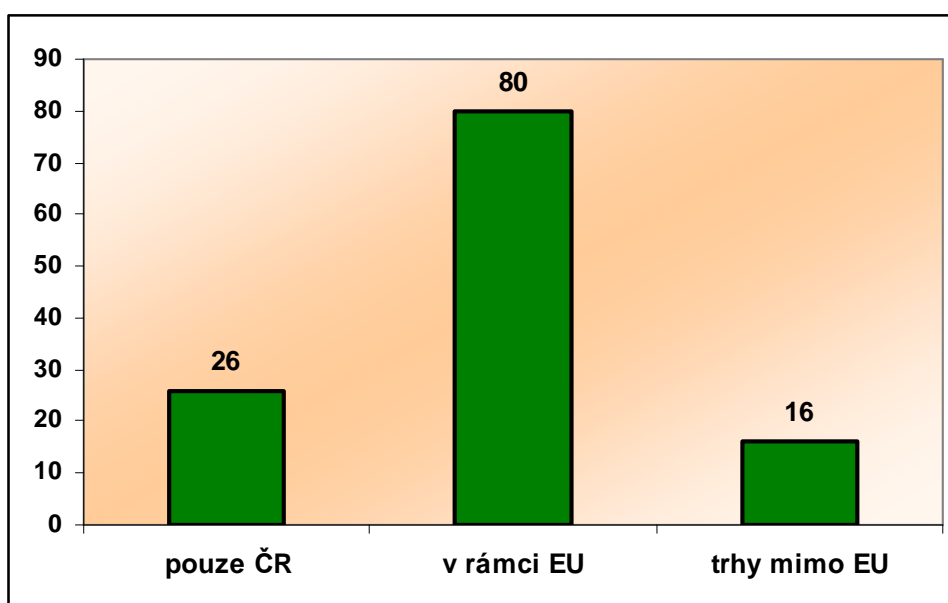
Z tabulky vidíme, že největší procento zauímají podniky, které vykazují roční obrát od 2 do 10 mil. EUR, tedy skupina označovaná jako malé podniky. Další silnou skupinou jsou podniky s ročním obrátem od 10 do 50 mil. EUR, tedy podniky střední. Jen 12% podniků ze zkoumaného vzorku vykazuje obrát nad 50 mil. EUR.

V dotazníku mě dále zajímalo, zda je firma vlastněna výhradně českými majiteli nebo v ní má podíl i zahraniční vlastník. Odpovědi firem jsou zaznamenány v obr. 9. Ze 78% procent převažují podniky, které jsou bez zahraniční spoluúčasti.



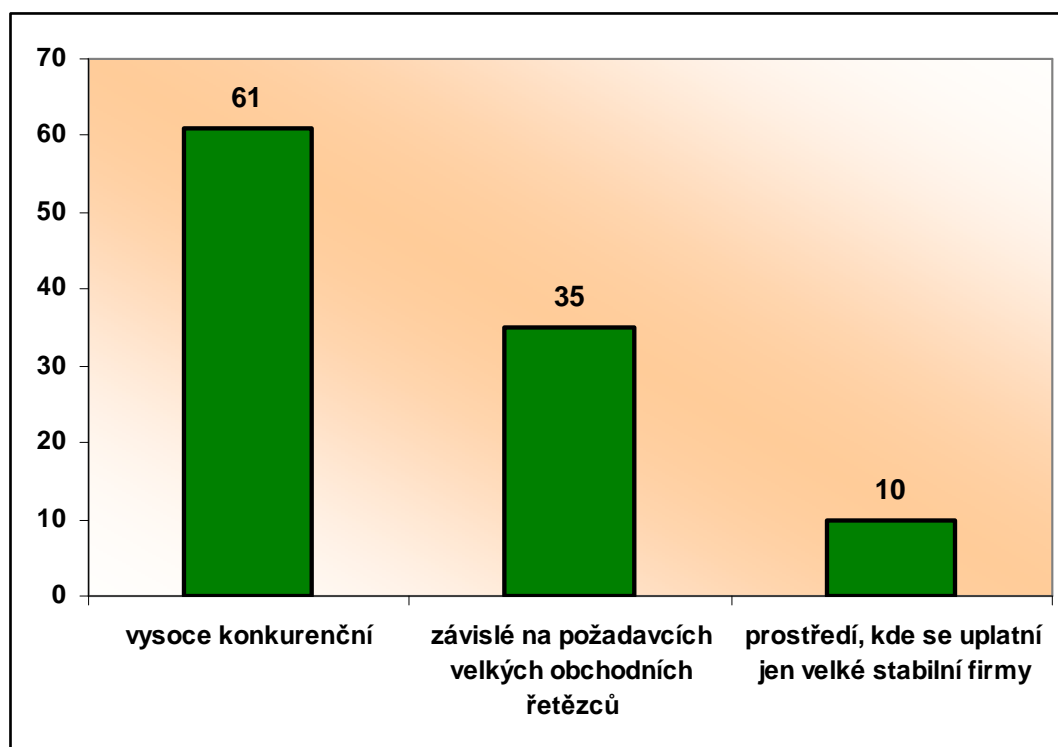
Obr.12 - Podíl zahraniční účasti ve zkoumaném vzorku podniků [Vlastní]

Následující graf představuje strukturu exportních trhů potravinářských podniků. Více jak polovina, téměř 80% podniků své výrobky dodává na trh zemí Evropské Unie, z toho ještě 16 firem dodává i mimo trhy EU. K těmto oblastem, mimo EU, firmy nejčastěji uváděly země Rusko, Ukrajina, USA a Kanadu. Exportní oblasti kvantitativního výzkumu odpovídají nejčastějším exportním teritoriím potravinářského průmyslu jako celku, jak uvádí Ministerstvo zemědělství i Potravinářská komora. [27], [62] Skutečnost, že výrobky zkoumaných potravinářských firem nacházejí uplatnění na trzích Evropské unie, vypovídá o jisté míře jejich konkurenceschopnosti.



Obr. 13 - Exportní teritoria potravinářské produkce [Vlastní]

To, jak vnímají současný potravinářský trh manažeři podniků je zaznamenáno v dalším obrázku.



Obr. 14 - Charakteristika potravinářského trhu očima manažerů [Vlastní]

Manažeři měli zatrhnout jednu z nabízených možností. Jak je z obr. č.14 patrné, převažuje charakteristika potravinářského trhu, jako prostředí vysoce konkurenčního. Jako nejčastější argument byl uveden fakt, že v řadě potravinářských produktů existuje převis nabídky nad poptávkou. Ztotožňují se s názorem, že prosadit se na tak ostře konkurenčním trhu jako je trh potravinový není snadné. Vstupem České republiky do Evropské unie se navýšil počet konkurentů pro naše potravinářské podniky. Ceny některých strategických surovin a energií vzrostly v řádu desítek procent, čímž se zvýšily náklady na výrobu. Export do zahraničí se v současné době přestává vyplácet díky sílící koruně. Podniky se tedy mohou potýkat s problémem udržení si dostatečně vysokého prodeje zajišťující alespoň minimální zisk.

Asi 33% firem potravinářský trh vnímá jako prostředí, které je závislé na požadavcích velkých obchodních řetězců. Téměř dominantní postavení řetězců je dáno tím, že se přes ně realizuje asi 80% potravinářské produkce. Řada manažerů se domnívá, že si řetězce doslova diktují podmínky. Jak uvedl jeden z manažerů podniku vyrábějícího nealkoholické nápoje „tlak obchodních řetězců na snižování obchodní marže výrobních a velkoobchodních podniků zapříčinil sice politicky

*okamžitě viditelně nízké ceny pro spotřebitele, ale snížil marže natolik, že klesla konkurenceschopnost českých výrobců“.*

Často jsem se setkala také s názorem, že požadavky řetězců na kvalitu a bezpečnost potravin jsou velmi přísné někdy až přehnané. Podle platné legislativy EU a ČR jsou řetězce zodpovědné za kvalitu těm, kdo výrobek nebo produkt uvádí na trh. Proto každý řetězec prezentuje svůj přístup k požadavkům na dodavatele a jejich certifikace systémem řízení bezpečnosti potravin. Jestliže obchodní řetězec odebírá výrobky od stovky dodavatelů, je dle mého názoru, nejrozzumnější a nejsnadnější způsob jak uhlídat kvalitu a bezpečnost dodávaných produktů, nastavením jednotného systému požadavků na bezpečnost potravin. Otázka obchodních řetězců a jejich chování vůči dodavatelům je proto velmi diskutabilní. Pro přiblížení proč podniky vnímají potravinový trh jako diktát obchodních řetězců uvádím názor manažera firmy vyrábějící cereální výrobky. *„Celosvětový nedostatek potravinářských komodit, jež způsobil nárůst cen, nechť obchodní řetězce akceptovat a požadují stále nízké ceny. Jelikož nejsme schopni tento jejich požadavek splnit, dochází občas k vyřazování našich položek z jejich sortimentu, čehož se může chopit konkurence a dodávat jim zboží pod cenou. Na obchodní řetězce a jejich nevybíravou politiku jsou obchodní zákony nedodělané a chabé, proto si mohou dělat prakticky co se jim zlíbí“.* Samotnou mě zajímalo, jak se k tomuto problému stavějí právě manažeři obchodních řetězců. Elektronickou formou bylo osloveno vedení společností Makro, Tesco, Kaufland, Spar, Lidl a Diskont Plus. Bohužel z jejich strany nebyl zájem poskytnout odpovědi na pár stručných otázek.

Na Slovensku i Maďarsku existuje zákon pro činnost obchodních řetězců. [36] V České republice vláda připravuje návrh legislativních změn k regulaci tržní síly obchodních řetězců. Ve sněmovně ho chce projednat zároveň s návrhem zákona, který předložil poslanec a stínový ministr zemědělství ČSSD Michal Hašek a byl připraven ve spolupráci s Potravinářskou komorou. Podle tohoto zákona by obchodníci s tržním obratem vyšším než pět miliard korun měli vypracovat etický kodex vůči svým dodavatelům, který budou muset dodržovat. Při jeho porušení by jim hrozila pokuta v rozmezí 100 000 až deset milionů korun. Tlak na nižší ceny u dodavatelů je výsledkem konkurenčního boje řetězců o zákazníka. [36] Otázkou je, do jaké míry lze tento jev zákonnými opatřeními ovlivnit.

Další dotaz byl směřován na systémy řízení bezpečnosti potravin. Firmy měly zatrhnout jeden ze standardů HACCP, BRC, IFS, ISO 22000. Protože některé firmy mají implementováno více norem, vytvořila jsem pro názornost následující tab. č.8. Z té můžeme vypočítat, že u zkoumaného vzorku potravinářských společností jasně převládá systém kritických bodů HACCP. Podle mého názoru, je toto způsobeno tím, že tento systém byl již v roce 1998 vyžadován ze zákona. Podniky tedy měly zpracovanou analýzu kritických bodů, pak už jen stačilo přihlásit se o jeho certifikaci a nechat si funkčnost systému ověřit nezávislou stranou v podobě auditora.

Tab. 8 - Systémy řízení bezpečnosti potravin v dotazovaných podnicích [Vlastní]

Certifikovaný systém řízení bezpečnosti potravin	Absolutní četnost	Relativní četnost
HACCP	68	64%
BRC	4	4%
IFS	5	5%
ISO 22000	1	1%
HACCP + BRC	5	5%
HACCP + IFS	1	1%
HACCP + ISO 22000	3	3%
HACCP + BRC + IFS	6	6%
HACCP + IFS + ISO 22000	2	2%
VŠECHNY SYSTÉMY	1	1%
ŽÁDNÝ SYSTÉM	10	8%
SPOLU	106	100%

Součástí tohoto výzkumu byl také malý dotazník o třech otázkách, který byl elektronickou poštou zaslán do pěti nejrenomovanějších auditorských společností. Dotazy jsem zaslala proto, abych mohla výsledky kvantitativního výzkumu porovnat s názory odborníků, kteří s těmito systémy přímo pracují.

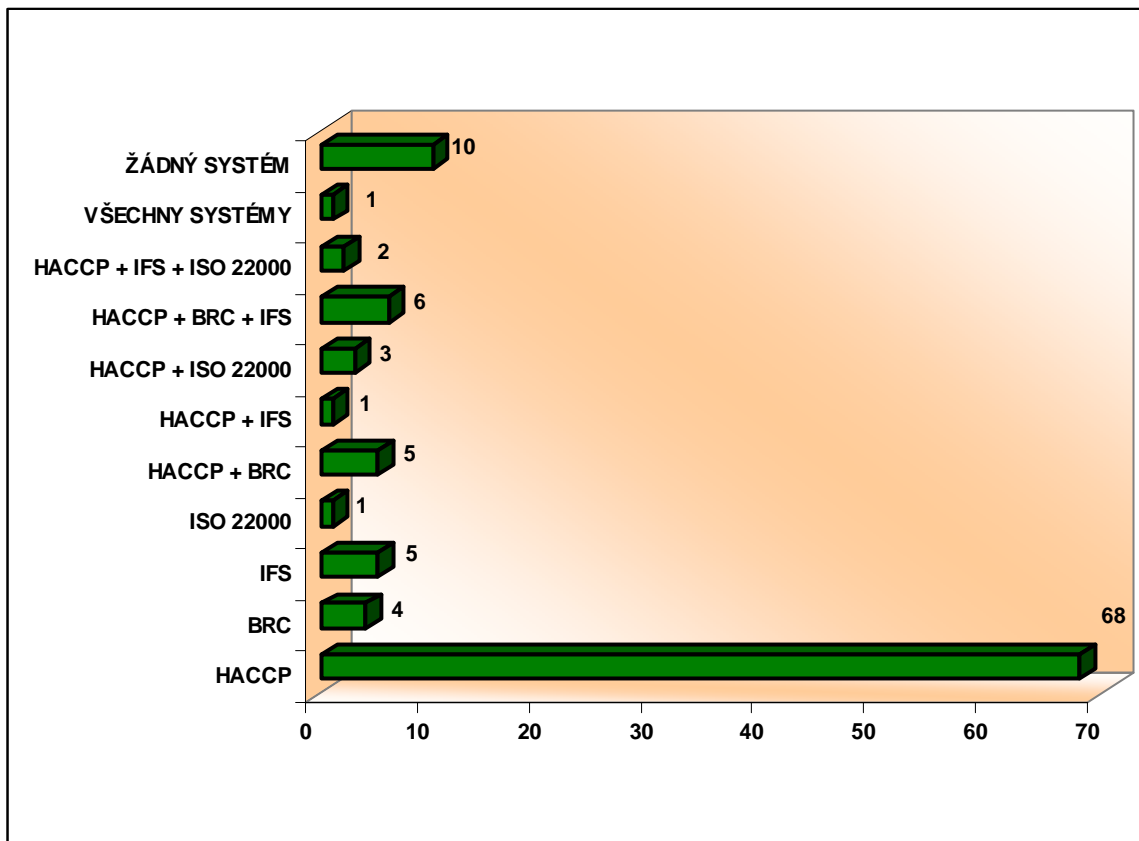
Dotazník vyplnili:

- Ing. Libuše Cikánková, ITC Zlín,
- Ing. Bedřich Šurala, TUV Nord,
- Karel Rada, Bureauveritas.

Odpovědi všech auditorů byly identické. První dotaz se týkal standardu, který auditoři v potravinářských podnicích nejvíce certifikují. Nejčastěji je v praxi certifikován systém HACCP. Tento systém ale výše uvedení auditoři považují za nedostatečný a již částečně překonaný. Nejvyšší nároky na výrobní a hygienickou praxi v potravinářské výrobě požadují standardy BRC a IFS. [45] [54] Z výsledků

šetření vyplývá, že implementace těchto standardů ve zkoumaném vzorku firem je nedostatečná.

K přehlednějšímu znázornění míry implementace standardů bezpečnosti potravin jsou výsledky výzkumu znázorněny v obr. 15.

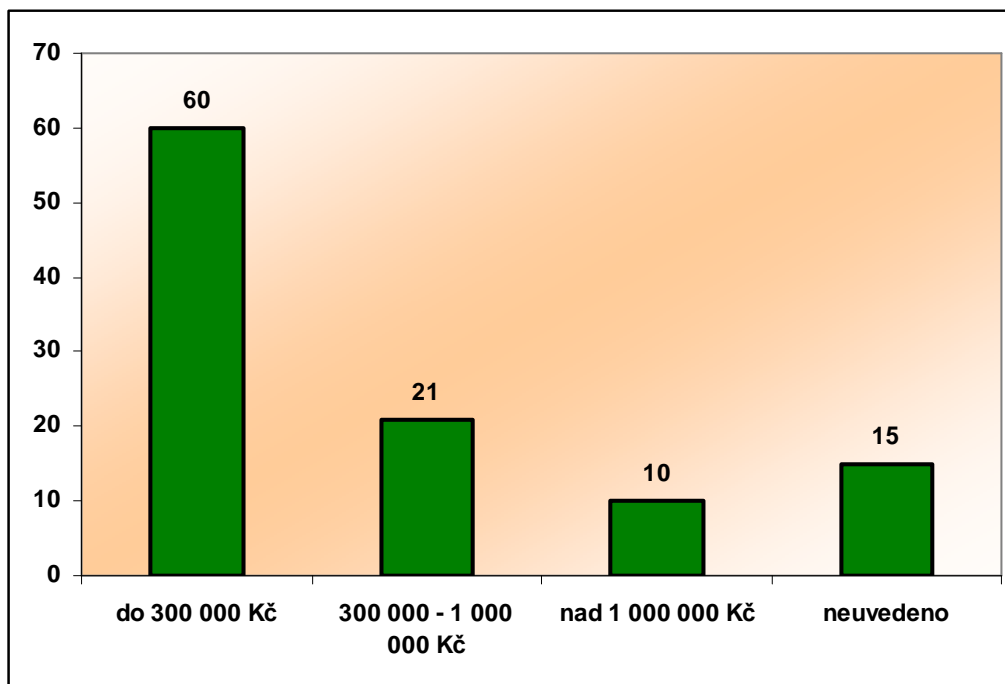


Obr. 15 - Standardy bezpečnosti potravin implementované ve zkoumaném vzorku potravinářských podniků [Vlastní]

Je třeba také zdůraznit, že všech čtrnáct podniků, které mají zavedenou normu IFS se řadí svou velikostí, dle počtu zaměstnanců k středním a velkým podnikům. Také všech patnáct společností mající implementovaný standard BRC se řadí do kategorie středních a velkých podniků. Což potvrzuje fakt, že obecně jsou normy BRC a IFS považovány za finančně nejnáročnější, zvláště pro menší provozy. [44] Pouze jediná firma se standardem BRC, Extrudo Bečice s.r.o spadá do kategorie malých podniků. S tímto výrobcem byla navázána další spolupráce pro kvalitativní výzkum.

V dalším dotazu mě zajímalo jaké částky musely podniky vynaložit při implementaci některého ze systémů bezpečnosti potravin. Protože jsem se obávala, že by podniky neuvedly přesnou částku, měly na výběr ze tří možností. Konkrétní výše nákladů spojená s určitým standardem bude rozebrána v kvalitativním výzkumu. Většina podniků uvedla rozmezí do 300 000 Kč, tedy náklady

k přihlédnutí k investičně nákladným potravinářským technologiím a zařízením, náklady minimální. Tato skutečnost koresponduje s největším podílem systému HACCP v našich podnicích, který podle slov všech tří auditorů, se dá považovat za nejméně finančně náročný.



Obr. 16 - Náklady implementace systémů řízení bezpečnosti potravin [Vlastní]

V další otázce měli manažeři zatrhnout jednu z možností, co přinesla implementace systému řízení bezpečnosti potravin. Protože 10 podniků uvedlo, že nevyužívá žádný systém řízení pro bezpečnost potravin, zkoumaný vzorek se zúžil na 96 firem.

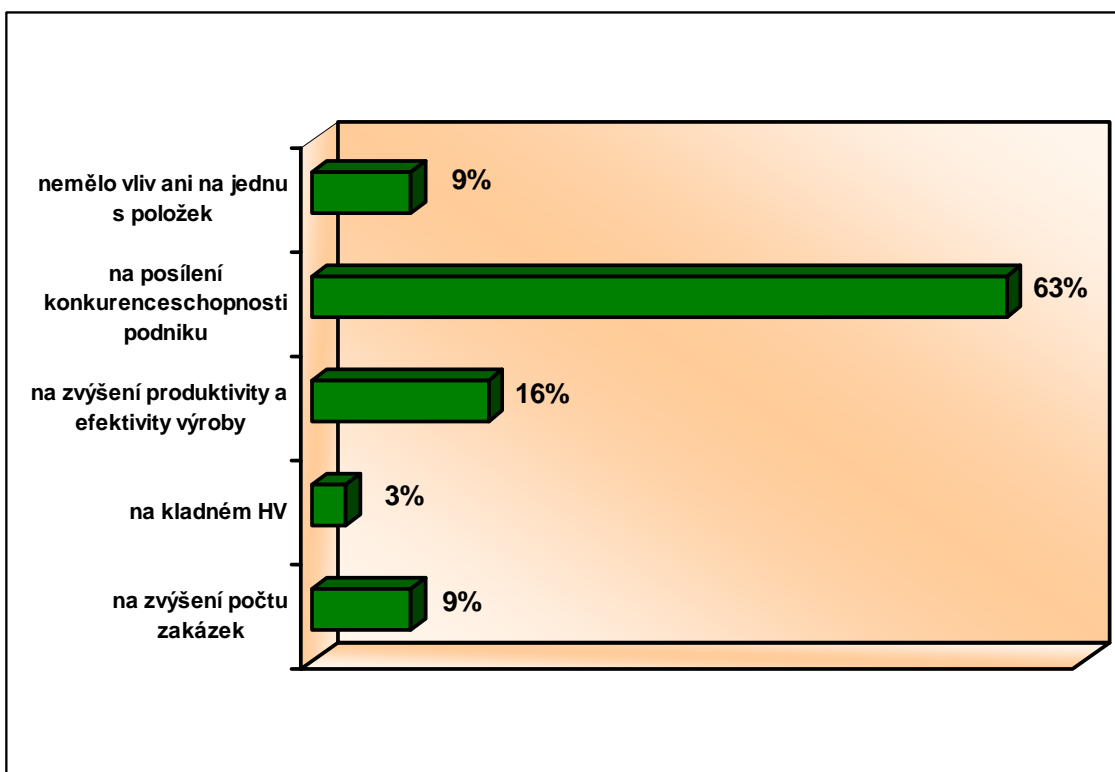
Tab. 9 - Přínosy ze zavedení systému řízení bezpečnosti potravin [Vlastní]

Zavedení standardu se projevilo	Absolutní četnost	Relativní četnost
na zvýšení počtu zakázek	9	9%
na kladném HV	3	3%
na zvýšení produktivity a efektivity výroby	15	16%
na posílení konkurenceschopnosti podniku	60	63%
nemělo vliv ani na jednu s položek	9	9%
Spolu	96	100%

Z výše uvedené tab. 9 převažuje odpověď potravinářských společností, že po zavedení standardu došlo k posílení konkurenceschopnosti podniku. To jak konkrétně, bude opět řešeno v kvalitativním výzkumu formou případové studie.

Druhá nejčtenější odpověď byla, že se zavedení standardu projevilo na zvýšení produktivity a efektivity výroby. Tuto odpověď uváděly podniky, které uvedly v dobrovolné odpovědi jako pozitiva standardu jasné definování procesů a jejich řízení.

Stejný dotaz se stejnými možnostmi výběru, byl položen i v dotazníku pro auditory. Také oni se shodili v tom, že zavedením některého ze standardů BRC a IFS dojde k posílení konkurenceschopné pozice podniku na trhu. Paní Ing. Cikánková toto zdůvodnila následovně: „Zavedením standardů BRC a IFS se zvýší konkurenceschopnost podniku v tom, že podnik získává výhodu před výrobcí, kteří normu implementovanou nemají, při získávání zakázek. Dále pak tyto standardy přispívají k minimalizaci chyb a následného snížení rizika vyřazení z obchodního partnerství. Zavedení norem podnik minimalizuje ztráty způsobené nekvalitní výrobou“. Pokud není potravinu kvalitní a bezpečná, nelze ji prodat a mnohdy ani přepracovat. Prodejnost produktu je jedním z faktorů konkurenceschopnosti výrobku, jak uvádí Trnka. [48] Přínosy vztahující se k zavedení standardu u zkoumaného vzorku potravinářských firem jsou pro větší přehlednost znázorněny graficky.



Obr. 17 - Vliv standardu bezpečnosti potravin na ekonomiku podniku [Vlastní]

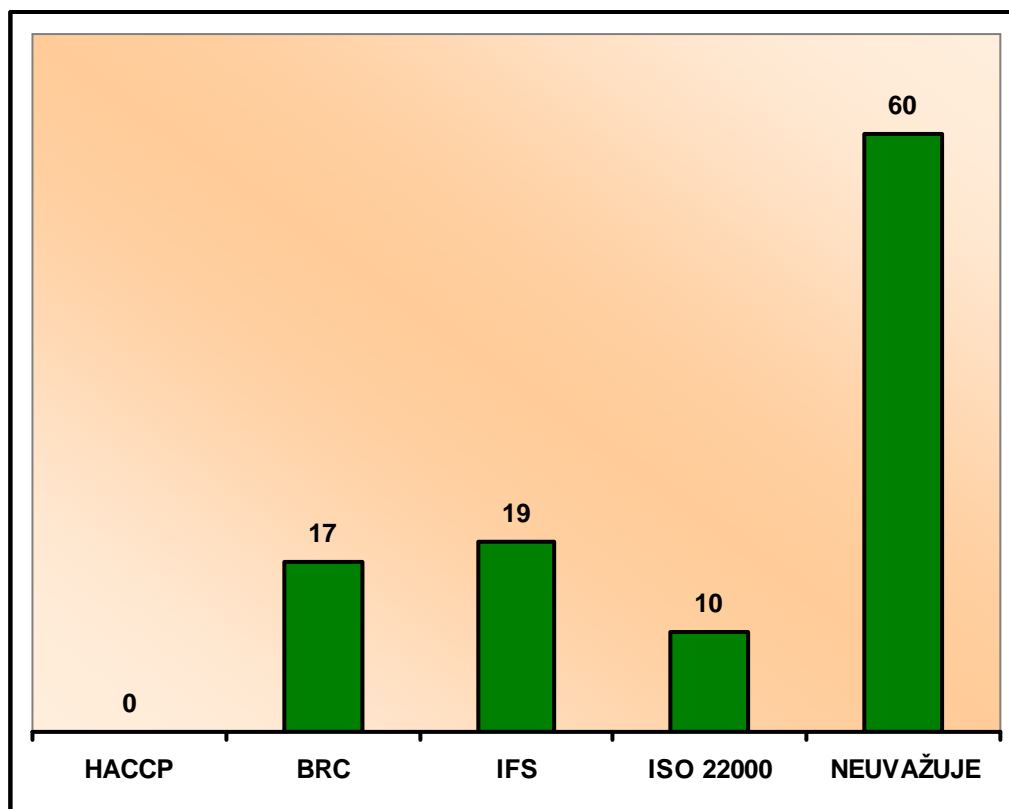
Podniky dobrovolně mohly uvést negativa a pozitiva související se zavedením některého ze systémů řízení bezpečnosti potravin. Výsledky této otázky vypadají následovně:



**Negativa:** nárůst administrativy – uvedlo 21 podniků ( 22%), zvýšení provozních nákladů – uvedlo 6 podniků, záporný HV uvedly 4 podniky. Proces zavádění dočasně snížil efektivitu práce vzhledem k navykání zaměstnanců na nový režim a systém práce.

**Pozitiva:** definování a zprůhlednění hlavních a vedlejších procesů v podniku, jejich sledování, hodnocení a řízení, uvedlo 15 podniků. Zajímavé je, že tyto podniky mají implementované systémy BRC nebo IFS.

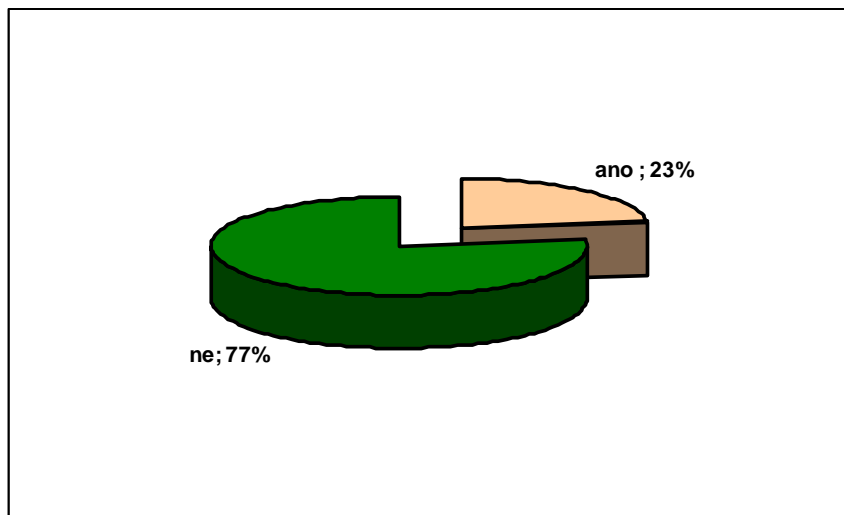
Pro budoucí vývoj implementace standardů bezpečnosti potravin jsem položila otázku, zda podnik uvažuje o zavedení některé z norem. Protože téměř všechny podniky mají zavedený systém HACCP, je u tohoto systému hodnota 0. Největší zastoupení zauímají normy BRC a IFS. Přesto téměř 60% podniků ze zkoumaného vzorku neuvažuje o zavedení standardů řízení bezpečnosti potravin.



Obr. 18 - Počet podniků, které uvažují o implementaci některého ze standardů bezpečnosti potravin [Vlastní]

Potravinářský průmysl je vystaven nebezpečím od významných klimatických změn a přírodních katastrof, přes tragické události způsobené lidskou silou, výskyt zdravotně závadných látek a mikroorganismů v produktech až po naplňování rozsáhlých legislativních a hygienických požadavků. Chce-li podnik v dnešním podnikatelském prostředí být úspěšný měl by umět definovat, hodnotit a řídit svá rizika. [46] Na závěr dotazníků jsem tedy položila otázku, zda je v podniku

uplatňována metoda řízení rizik. Jak je možné z grafu vyčíst, více než 70% firem ze zkoumaného vzorku nerealizuje řízení rizik, což považuji za velmi nedostatečné. Ve zbylých 23 firem, která rizika řídí, jsou převážně ty firmy, jenž mají implementované standardy BRC a IFS. Analýza, hodnocení a měření rizik v procesu výroby produktu je těmito normami požadována.



*Obr. 19 - Využití Risk managementu v potravinářských podnicích v ČR [Vlastní]*

### 5.1.1. Shrnutí výsledků kvantitativního výzkumu

Kvantitativním výzkumem bylo dosaženo relevantních informací pro vyslovení dílčích závěrů disertační práce. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 106 firem.

Nejpočetnější skupiny tvořily:

- výrobci nápojů
- výrobci mlýnských a pekařských výrobků
- výrobci mléčných výrobků
- výrobci ostatních výrobků

Ze zkoumaného vzorku firem je 78 % podniků vlastněno výhradně českými majiteli, u 18% podniků vlastní majoritní podíl zahraniční společník. Na trhy Evropské unie exportuje 80 potravinářských výrobců, z toho ještě 16 podniků dodává na trhy mimo Evropskou unii. Podniky uváděly jako nejčastější exportní teritorium Rusko. Tuto skutečnost také potvrzuje studie Výzkumného ústavu zemědělské ekonomiky. [27] V roce 2006 se Rusko na celkového exportu potravinářského průmyslu podílelo 2%. Další nejvíce uváděnou oblastí exportu mimo trhy Evropské unie bylo USA. Podle výše uvedené studie jsou USA nejvýznamnějším exportním teritoriem pro sektor výroby nápojů, což se shoduje s kvantitativním výzkumem disertační práce. USA jako zemi pro vývoz uvedly podniky jako např. Plzeňský Prazdroj, Zubr, a.s., Rudolf Jelínek, a. s., Stock Plzeň, Hanácká kyselka, s.r.o. a další. Jižní Ameriku pak uvedla společnost Madeta, a.s. jeden z nejvýznamnějších producentů mlékařských výrobků v České republice, kdy oblast Jižní Ameriky se podílí 15% na obratu celého podniku.

Prostředí na potravinářském trhu označilo 61 manažerů jako vysoce konkurenční. Manažeři zdůvodňovali tuto skutečnost tím, že v současné době je na trhu velmi velký výběr zboží a podíl dovozového zboží vůči domácímu je stále vysoký. V roce 2006 byl import potravinářských výrobků a nápojů ve výši 80 040,7 mil. Kč, export pak 58 984 mil. Kč. [62] Jako další aspekty, které zosťrují konkurenční prostředí na trhu s potravinami uvedl generální ředitel Madety, a.s. Ing. Milan Teplý: „ V současnosti kdy ve většině potravinářských odvětví existuje široký sortiment zboží, vstupují do hry další významné faktory, a to: výrobní kvóty narušující konkurenční prostředí, vysoká vyjednávací síla ze strany dodavatelů surovin tak i odběratelů výrobků, nárůst cen energií a strategických surovin, zvyšující se požadavky na bezpečnost produktů a celé výroby a vysoké nároky na investice do technologií. Je stále složitější udržet se na trhu a získávat trhy nové.“

S těmito názory úzce koresponduje i další nejčastější odpověď na otázku jak společnost vnímá trh s potravinami. Ze zkoumaného vzorku podniků, třicet pět firem

odpovědělo, že trh s potravinářskými produkty vnímá jako trh závislý na požadavcích velkých obchodních řetězců. Nejčastějším zdůvodněním bylo, že tyto řetězce kladou na výrobce přehnané nároky na zajištění bezpečnosti a kvality produktů a také tlačí na snižování obchodní marže výrobních podniků. Protože jsem obdržela ze strany obchodních řetězců zamítavou odpověď k zodpovězení otázek vztahujících se k problematice bezpečnosti a požadavků na potravinářské výrobce, nelze názor manažerů porovnat s pohledem a stanoviskem ze strany obchodních řetězců.

Z výsledků kvantitativního výzkumu vyplynulo, že více jak polovina zkoumaných podniků, přesněji 68% uplatňuje při zajišťování bezpečnosti potravin systém HACCP. Tuto skutečnost mi potvrdily i odpovědi auditorů tří největších certifikačních společností, které systémy bezpečnosti potravin uvádějí do praxe. Systém HACCP je nejčastějším systémem, který dotázaní auditoři v praxi certifikují. Současně se ale všichni tři auditoři shodli, že systém HACCP z hlediska požadavků na bezpečnost výroby a produktů je mírně překonaný a ve srovnání s mezinárodními standardy „slabší“. Tento názor potvrzují také fakta z literárních pramenů. [5], [54]. Míra implementace mezinárodních standardů bezpečnosti potravin ve zkoumaném vzorku firem je malá. Ze 106 respondentů má implementováno 15 společností standard BRC a 14 podniků normu IFS. Mezinárodně uznávanou normu ISO 22000 má ve své praxi zavedeno pouze 7 podniků. Za alarmující považují také skutečnost, že 10 podniků nevedlo žádný systém pro řízení bezpečnosti potravin.

Jak uvedlo více než 60% podniků, zavedení standardu mělo vliv na celkovém posílení konkurenceschopnosti firmy. Je třeba zdůraznit, že do této skupiny odpovědí spadají všechny podniky, jenž mají implementovány mezinárodní standardy BRC, IFS a ISO 22000, což je 36 podniků. Zajímalo mě samozřejmě i názor odborníků – auditorů. Proto obdrželi stejný dotaz jako potravinářské podniky. Jednoznačně se shodli, že tyto standardy přispívají k posílení konkurenceschopnosti potravinářských organizací. Na základě analýzy literárních zdrojů vztahujících se k této problematice, rozhovorů s odborníky z praxe se domnívám a zastávám názor, že certifikace IFS nebo BRC jako požadavek maloobchodních řetězců, jejímž získáním podnik posílí důvěru svého odběratele, dodejme významného odběratele, neboť přes obchodní řetězce se realizují největší objemy prodeje, mohou znamenat konkurenční výhodu oproti výrobcům, kteří certifikaci nemají. Certifikace těchto standardů je nevyhnutelná podmínka pokud chce podnik vyrábět produkty pod značkou řetězce, tzv. privátní značky. V současné době dochází k rozšiřování těchto privátních značek. [30] Z tohoto pohledu je certifikace mezinárodními normami krok na cestě k získání nových zakázek v podobě výroby těchto značek. Druhá nejčastější odpověď manažerů podniků byla, že zavedení standardu zvýšilo produktivitu a efektivitu výroby. Některé podniky uvedly, že hlavní přínos spatřují v tom, že dle normy došlo k zprůhlednění procesů, jejich detailnímu popisu, následně jejich měření a hodnocení.

Na společnosti působící v potravinářském průmyslu jsou kladeny mimořádně vysoké nároky na zajištění bezpečnosti vyráběných a prodávaných potravin. Se zajištěním těchto požadavků však souvisí řada potenciálních rizik a nebezpečí. Umění tato nebezpečí předvídat, řídit a eliminovat pak může představovat pro danou společnost jistou konkurenční výhodu před konkurenčními podniky. Zkušenosti z hospodářské praxe současně ukazují na podceňování a v mnoha případech dokonce ignorování rizika, což ohrožuje podnikatelskou prosperitu firem a mnohdy bývá i příčinou jejich zániku. [53] Významu managementu rizika věnuje řada autorů, jenž hovoří dokonce o „trojici podnikového managementu“ – strategický, operační a management rizika. [20], [46], [58]. Z výsledky kvantitativního průzkumu vyplývá, že jen 23% podniků uplatňuje při řízení podniku Risk management. Při nebezpečích, vztahujících se k potravinářské výrobě, která mohou ohrozit zdravotní nezávadnost produktu a následně zdraví spotřebitele, považují tento výsledek za velmi nedostačující. Disertační práce nebyla prioritně zaměřena na Risk management a jeho uplatňování v potravinářské praxi. Připravila ale podklad pro další oblast, které bych se chtěla věnovat v budoucnu.

## 5.2 Výsledky kvalitativního výzkumu

V rámci disertační práce byl také proveden výzkum kvalitativní, který byl prováděn v měsících červenec 2008 až září 2008. Do tohoto výzkumu byly zařazeny společnosti, které v kvantitativním šetření zadržely kladnou odpověď pro další spolupráci. Dotázaní respondenti jsou uvedeni v tab. 10.

Tab. 10 - Přehled respondentů pro kvalitativní výzkum [Vlastní]

<b>Osoba</b>	<b>Společnost</b>	<b>Funkce</b>	<b>Potravinářský sektor</b>	<b>Forma dotazování</b>
<b>MVDr. Josef Kameník, CSc.</b>	KMOTR-Masna Kroměříž, a.s.	generální ředitel	zpracování a výroba masa	osobně
<b>Ing. Marek Eisenhammer</b>	Procházka, s.r.o	výrobní ředitel	zpracování a výroba masa	elektronicky
<b>Ing. Šárka Svobodová</b>	ZUBR, a.s.	manažerka jakosti	výroba nápojů	osobně
<b>Ing. Jiří Boháč</b>	Plzeňský prazdroj, a.s.	výrobní ředitel	výroba nápojů	telefonicky
<b>Ing. Oldřich Drcmánek</b>	Kofola, a.s.	management	výroba nápojů	telefonicky
<b>Ing. Miloš Kvasnička</b>	Mlékárna Polná, s.r.o.	jednatel	zpracování a výroba mléka a mléčných produktů	osobně
<b>Ing. Michal Buša</b>	Choceňská mlékárna	manažer jakosti	zpracování a výroba mléka a mléčných produktů	osobně
<b>Ing. Marek Abraham</b>	PECUD, v.o.d. Žandov	manažer jakosti	výroba pekařských výrobků	elektronicky
<b>Ing. Martin Fuchs</b>	Extrudo Bečice, s.r.o.	ředitel společnosti	výroba pekařských výrobků	elektronicky

Všechny vybrané podniky spadají do strategických sektorů potravinářského průmyslu. První dva podniky patří k velkým zpracovatelům a výrobcům masa a masných výrobků, Kmotr-Masna Kroměříž a.s., Procházka, s.r.o. Druhou skupinu, výrobce nápojů reprezentují největší výrobce piva v České republice Plzeňský Prazdroj, a.s. a přerovský pivovar Zubr, a.s. K významným odvětvím českého potravinářského průmyslu patří zpracování a výroba mléka a mléčných výrobků. Tato skupina má v kvalitativním výzkumu dva zástupce, Mlékárnu Polná, s.r.o., a Choceňskou mlékárnu. Poslední dva podniky spadají do kategorie výroby mlýnských a pekařských výrobků a jsou to, Pecud, v.o.d. Žandov a Extrudo Bečice,

s.r.o. Podle těchto jednotlivých skupin potravinářské výroby budou také shrnuty výsledky kvalitativního šetření.

Výzkum byl realizován formou strukturovaných rozhovorů a elektronického a telefonického dotazování s manažery potravinářských podniků. Jeho cílem bylo zjistit názory manažerů na problematiku bezpečnosti potravin, konkurenceschopnosti potravinářství a možných rizik v tomto průmyslovém odvětví. Tyto názory spolu s vlivem standardů bezpečnosti potravin na ekonomiku podniku byly zaznamenány v podobě případových studií pro jednotlivé podniky.

Poznatky a shrnutí z jednotlivých kvalitativních šetření uvádím na následujících stránkách.

Akciová společnost KMOTR - Masna Kroměříž a.s., patří mezi přední producenty trvanlivých masných výrobků v České republice a má více než padesátiletou tradici. V současnosti zaměstnává 130 lidí a roční objem výroby překračuje 3000 tun. Společnost zaujímá na českém trhu přibližně patnáctiprocentní podíl v oblasti trvanlivých masných produktů. [73] Strukturovaný rozhovor byl realizován s generálním ředitelem této společnosti, panem MVDr. Josefem Kameníkem, CSc.

Za hlavní faktory konkurenceschopnosti ve svém oboru podnikání firma považuje kvalitu výrobku, cenu a množství produkce, které je schopna na požadavek zákazníka vyrobit. V současné době jsou výrobní kapacity společnosti vytíženy na 100%. Kvalita produktů je zajištěna dodržováním dvou hlavních zásad. První zásadou je nákup vybrané suroviny, tj. masa a koření, druhou potom zpracování suroviny na finální výrobky.

Plnění přísných hygienických požadavků před vstupem České republiky do EU dokazuje "Doklad o schválení a registraci". Tento doklad Masna Kroměříž získala v lednu 2004 na základě důkladné prověrky úrovně hygieny Krajskou veterinární správou. S vynaložením vysokých finančních částek proběhla v roce 2003 kompletní rekonstrukce provozu. Zcela nově byly vybudovány prostory příjmu výrobních mas, mícháreny a plnárny (narážkárny) masných výrobků, odvěšovna výrobků, prostor pro tepelné opracování masných výrobků, prostory pro mytí přepravních obalů, přípravná výrobků pro balení a expedici a samotná expedice masných výrobků. Důkladná rekonstrukce se nevyhnula ani chladírnám a mrazírenským skladům. Všechny nové nebo opravené prostory zcela vyhovují přísným hygienickým normám Evropské unie a České republiky. Pár měsíců na to, v červnu 2004 obdržela společnost certifikát HACCP. Ještě téhož roku byl zaveden ve společnosti systém řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001 : 2001.

Koncem roku 2006 společnost přistoupila na certifikaci normy IFS. Náklady v souvislosti se zavedením standardu nepřesáhly částku 300 000 Kč, protože firma většinu požadavků již splňovala. MVDr. Kameník říká „zavedení standardu se projevilo na posílení konkurenceschopné pozice společnosti na trhu. Podnik tak může své výrobky dodávat do velkých obchodních řetězců, které tyto standardy vyžadují, čímž získal konkurenční výhodu před ostatními producenty masných výrobků. Došlo tedy k růstu obrátu i zisku“. Jako další přínos zavedeného standardu pan Kameník spatřuje to, že došlo k jasnému definování procesů, jejich pravidelnému sledování, hodnocení a řízení a společnost tak vybuďovala dokonalejší systém řízení bezpečnosti potravin, než byl ten, který v podniku fungoval před zavedením standardu.

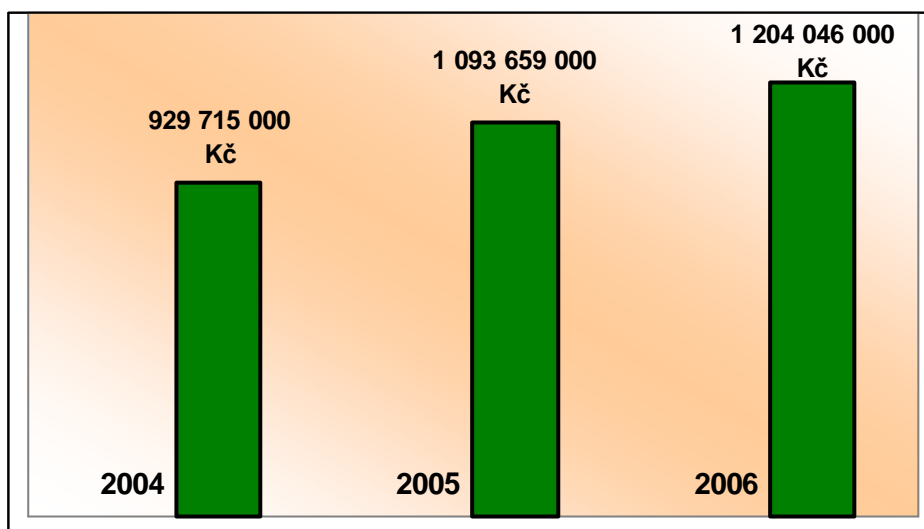


Za hlavní rizikové faktory masné výroby podnik považuje dodavatele vstupních surovin a energií. Rizika u vstupních surovin jsou řízena tak, že firma provádí pravidelné audity u svých dodavatelů. Každé oddělení má seznamy dodavatelů, které hodnotí dle zvolených kritérií. Dodaná surovina musí splňovat předepsaná kritéria, při jejím nedodržení se ihned vrací zpět dodavateli. Na dotaz zda firma bere v úvahu rizika vzniklá lidskou chybou nebo technologiemi mi pan MVDr. Kameník odpověděl „*ano tato rizika v úvahu bereme, ale pravděpodobnost, že se dostane na trh špatný produkt, jehož chybu způsobí lidský faktor nebo nedodržení technologického postupu, je minimální. Systém IFS je tak dokonalý, že de facto nepustí nekvalitní nebo zdravotně závadný výrobek z podniku*“.

Procházka s.r.o.

Podnik Procházka spol. s r. o., který provozuje výrobní závod v Roudnici nad Labem, je hlavním pilířem společnosti Procházka holding, a.s. Z hlediska počtu zaměstnanců 662 a obratem vyšším jak 50 mil. EUR ročně se tento podnik řadí k předním českým výrobcům a dodavatelům masa a masných výrobků. [78] Pro tuto oblast podnikání vnímá firma jako hlavní faktory konkurenceschopnosti cenu, jakost a inovace. Proto věnuje velkou pozornost sledování požadavků zákazníka a trendů na trhu masných výrobků. Každoročně je obměněna sortimentní nabídka a uvedeno na trh přes dvacet novinek za použití nejnovějších moderních technologií. V roce 2005 byla společnost Procházka, s.r.o. certifikována standardem BRC. Samotný standard podnik vnímá jako podmínku dodávek do obchodních řetězců, možnost účasti ve výběrových řízeních pro dodávky pod privátní značkou.

Protože již dříve byla provedena rozsáhlá modernizace výrobních provozů, náklady v souvislosti se zavedením tohoto standardu nebyly vzhledem k velikosti podniku nijak vysoké a nepřesáhly částku 300 000 Kč. Jak podnik uvedl zavedení tohoto standardu mělo vliv na posílení konkurenceschopné pozice firmy na trhu. Od tohoto roku firma zaznamenala růst tržeb, jak uvádí obr. 20.



Obr. 20 - Vývoj tržeb společnosti Procházka, s.r.o. v letech 2004-2006 [80]

V březnu roku 2009 je na základě rozhodnutí managementu společnosti Procházka, s.r.o. naplánována certifikace německého standardu IFS. Hlavním důvodem je požadavek ze strany obchodního řetězce Makra, který se na obratu firmy podílí asi 12%.

V oblasti řízení rizik podnik využívá metody Risk Management. Realizují je pracovníci zapojení do systému managementu jakosti. Protože firma jako hlavní faktor potenciálního rizika uvádí pracovníky a kvalitu vstupních surovin, věnuje velkou pozornost jak vstupní tak výstupní kontrole produktů a školení zaměstnanců v provozu.

Zubr, a.s.

Pivovar Přerov zásobuje svým pivem jak blízké okolí (okresy Přerov, Kroměříž, Vsetín, Nový Jičín, Prostějov, Zlín), tak klienty značně vzdálené (oblasti Jižní Moravy, Čadce, Žiliny, Povážské Bystrice, Dolného Kubína, Trenčína, Bratislavy, Košic), export ZUBRa směřuje do Polska, Maďarska, Spolkové republiky Německo (západní i východní část), kontakty jsou navazovány s Rakouskem, Itálií, Španělskem a zeměmi bývalého Sovětského Svazu.

Nyní se v Přerově vaří pivo pod značkou ZUBR, která je představitelem produktu vysoké kvality a nezaměnitelné, vyvážené chuti, která je vysoce oceňována odborníky i spotřebiteli. [79]

Použití tradičních technologií spodního kvašení řadí produkt značky ZUBR mezi představitele tradičních českých piv, která konzumenti označují jako "piva českého

typu". Svým objemem výroby se pivovar ZUBR dlouhodobě pohybuje okolo 10. místa v rámci České Republiky.

V dotazníku z kvantitativního šetření společnost uvedla, že prostředí na potravinářském trhu vnímá jako vysoce konkurenční. V oblasti pivovarnictví považuje firma za hlavní faktory konkurenceschopnosti kvalitu, cenu, určitou originalitu produktů, jejich zdravotní nezávadnost a také marketing. Společnost má zavedený a certifikovaný systém HACCP. Náklady spojené s tímto systémem nepřesáhly částku 300 000 Kč. Ing. Svobodová uvedla, že technologické náklady byly minimální, ostatní byly většinou spojeny s naplněním požadavků nadnárodní legislativy po vstupu do EU.

Společnost Zubr, a.s. zaznamenala tyto přínosy v souvislosti se zavedením systému HACCP:

- pojmenování nedostatků souvisejících s provozní a osobní hygienou a vyčlenění zdrojů pro jejich odstranění
- vyjasnění a stanovení osobních zodpovědností za jednotlivé činnosti vypracované až na dělníky – související pracovní náplně
- zavedení podpisů dělníků do evidence v důležitých bodech výroby a tím dosažení jejich uvědomění si rizika a osobní zodpovědnosti, odbourává se tím syndrom „kolektivní viny“
- objasnění naprosté nezbytnosti kvality výroby a produktu, postavení firmy na trhu a konkurenčního prostředí všem zaměstnancům firmy na pravidelných školeních

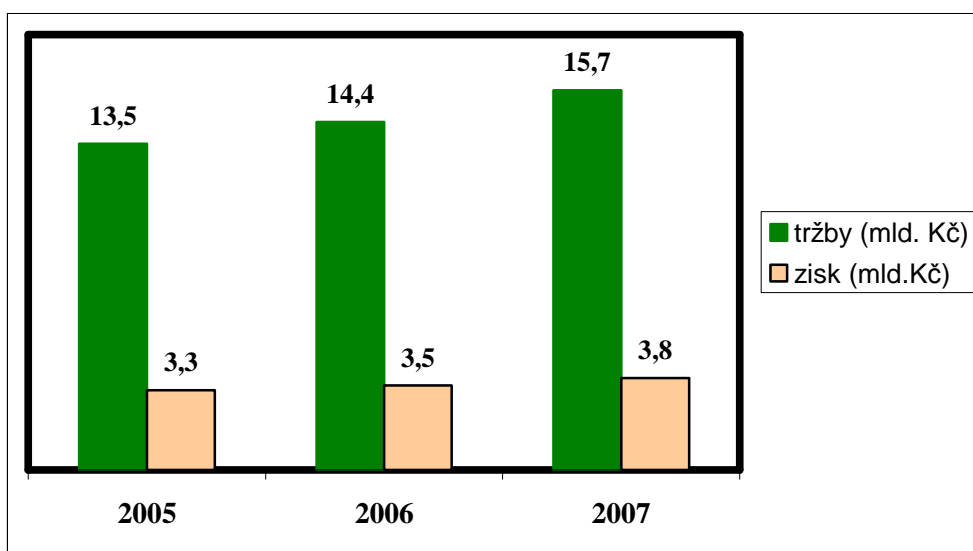
Společnost považuje tento systém za dostačující a prozatím neuvažuje o certifikaci některého z dalších standardů. Systém HACCP funguje již pět let. Pivo je, dle Svobodové, svou povahou i povahou technologie jedním z nejbezpečnějších produktů.

Za největší potenciální riziko považuje firma selhání lidského faktoru s úmyslem poškodit. Všechna ostatní rizika (chemická, mechanická, fyzikální) jsou oceněna, zpracována a řízena v systému HACCP. Tato rizika jsou řízena za pomoci ovládacích opatření, monitoringu, stanovení kritických mezí a nápravných opatření v případě překročení nebo nedodržení kritické meze. Na řízení rizik se podílejí pracovníci zainteresovaní v jednotlivých fázích technologického postupu výroby piva. Na ověřování funkčnosti systému dbají pracovníci pivovaru, kteří jsou školení v oblasti interního auditu.

Plzeňský Prazdroj, a.s.

Plzeňský Prazdroj je vedoucí pivovarnickou společností ve střední Evropě. V současnosti je Plzeňský Prazdroj uznáván jako největší výrobce a exportér piva v České republice. Na českém trhu je Plzeňský Prazdroj se svými značkami Pilsner Urquell, Gambrinus, Master, Velkopopovický Kozel, Radegast, Radegast, Birell, Frisco, Klasik a Primus na prvním místě v objemu prodeje piva. Pivo vyrábí v pivovarech Plzeň, Velké Popovice a Radegast. Má vlastní síť 13 obchodně - distribučních center po celé České republice. [77]

Společnost Plzeňský Prazdroj zaměstnává 2500 zaměstnanců. Je členem skupiny SABMiller plc, z hlediska objemu druhé největší pivovarnické společnosti na světě s pivovarnickými aktivitami ve více než 60 zemích napříč všemi kontinenty. Úspěšné postavení této společnosti na trhu dokazují ukazatele tržeb a zisku, které za rok 2005-2007 vykazují vzrůstající tendenci.



Obr. 21 - Vývoj tržeb, zisku společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. v letech 2005-2007 [77]

Za faktory konkurenceschopnosti v oblasti výroby piva a pivovarnictví považuje pan Ing. Boháč vysokou kvalitu výrobků, marketing, dominantní značku, dále zajištění plnění všech legislativních požadavků a vnitřních předpisů společnosti. Společnost má zavedený a certifikovaný systém HACCP a jeho implementace měla nejvýraznější dopad na zvýšení produktivity a efektivity výroby. Společnost nikterak nespojuje systém pro řízení bezpečnosti potravin s ekonomickými výsledky podniku. Ing. Boháč uvedl: „Dle mého názoru nelze převádět zajištění kvality a zdravotní nezávadnosti produktů se ziskovostí firmy. Systémy řízení bezpečnosti potravin mají zajistit, aby k žádnému ohrožení zdraví spotřebitele nedocházelo“. Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. má definovány zásady zdravotní nezávadnosti

výrobku, které považuje za základní předpisy, jenž musí všichni pracovníci naplňovat. Tyto zásady nyní uvádím.

Zásady zdravotní nezávadnosti výrobků společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.:

- Definování kritických kontrolních bodů ve všech fázích výrobního a distribučního procesu na základě detailní analýzy rizik a v souladu s principy
- systému HACCP.
- Neustálé sledování kritických kontrolních bodů s jasně stanovenými pravidly pro vypořádání neshodných výrobků.
- Funkční a pravidelně ověřovaný systém dohledatelnosti výrobních šarží a stahování výrobků od zákazníků pro minimalizaci negativních dopadů v případě expedice nestandardních výrobků.
- Realizace programů umožňujících zjistit případný výskyt znečišťujících látek ve výrobních přísadách

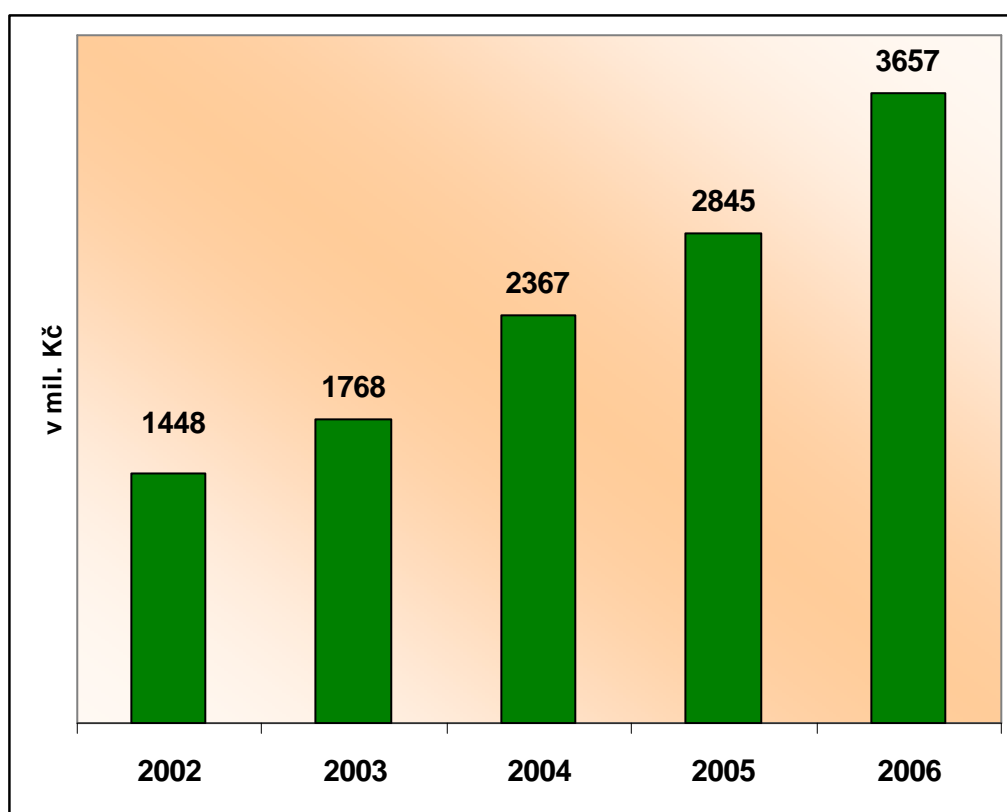
Zajištění zdravotní nezávadnosti výrobků považuje firma za nutnost, standard. Zaměřuje se spíše na posilování značek svých produktů. Přesto společnost u systému HACCP nezůstane. Pro posílení důvěry veřejnosti a odběratelů se v současné době společnost připravuje na certifikaci mezinárodní normy ISO 22000, která sjednocuje požadavky systému HACCP ve všech zemích EU (doposud se tyto požadavky lišily, např. rozlišovalo se dánské schéma HACCP, holandské atd.). Certifikace má proběhnout v dubnu roku 2009.

Za hlavní rizika pan Ing. Boháč označil. *„Určitě vstupní materiály jako jsou především lahve, také výrobní zařízení např. inspektor prázdných lahví, ale také určitě lidský faktor především při ověřování nastavených kritérií. Spíše se jedná o celkový komplex činností a specifikací“* Rizika jsou v oblasti zdravotní nezávadnosti výrobků řízena pomocí systému HACCP, po certifikaci normou ISO 22000 budou rizika řízena dle tohoto modelu. Sledovat a řídit rizika považuje pan Ing. Boháč za jeden z velmi důležitých procesů řízení podniku. *„V případě, že by se rizika neřídila je možné hovořit až o ohrožení celého podnikání v daném oboru. Jedná se o legislativní požadavky, vstupní specifikace až po hlídání celého procesu výroby“*.

Kofola, a.s.

Společnost Kofola je jedním z nejvýznamnějších výrobců nealkoholických nápojů ve středoevropském regionu. Působí v zemích Visegrádské čtyřky (V4), tedy v České republice, na Slovensku, v Polsku a Maďarsku; exportuje i do dalších zemí. Celkově ve svých čtyřech výrobních závodech, které má v Čechách (Krnov, Mnichovo Hradiště), na Slovensku (Rajecká Lesná) a v Polsku (Kutno), spolu s obchodním zastoupením v Maďarsku (Budapešť) zaměstnává více než 1000 lidí. Továrna v Polsku je v současnosti vůbec největší českou investicí v této zemi. [72]

Za faktory konkurenceschopnosti považuje společnost značku produktu, certifikáty bezpečnosti potravin, kvalitu a inovace. Kofola a.s. svoji konkurenceschopnost chce posilovat cestou posilování značky svých výrobků. Strategie do budoucích let společnosti Kofola, a.s. je, že se do roku 2010 chce stát jedním ze tří největších hráčů na trhu nealkoholických nápojů v zemích Visegrádské čtyřky (V4). Cílem je mít v každé z těchto zemí alespoň 2 značky, které budou na 1. nebo 2. místě ve svém segmentu. Vývoj tržeb skupiny Kofola představuje následující obrázek.



Obr. 22 - Vývoj obratu skupiny Kofola v letech 2002-2006 v milionech CZK [Vlastní]

Společnost má od roku 2005 zavedené a certifikované systémy řízení bezpečnosti potravin BRC a IFS. Důvodem k zavedení norem bylo rozhodnutí managementu.

Kofola tak tímto strategickým rozhodnutím reagovala na požadavky jednotného evropského trhu a odběratelských, mnohdy nadnárodních řetězců, které si za své dodavatele vybírají jen organizace splňující ty nejpřísnější kritéria. Náklady spojené s implementací těchto standardů nepřesáhly částku jeden milion Kč.

Za hlavní přínosy těchto norem označuje pan Drcmánek možnost dodávat do všech obchodních řetězců - tedy schopnost plnit požadavky odběratelů a uplatnění se na trzích EU. Ve společnosti jsou tak nadefinovány možnosti a činnosti k jednotlivým procesům, určeny odpovědnosti a kompetence, zadány kritéria, veličiny a postupy. Zaměstnanci společnosti se systémem učí pracovat, udržovat jej a navrhopvat zlepšení. Velmi důležitá je také kontrolní činnost vedoucích orgánů, vyhodnocování jednotlivých statistických údajů a jejich využívání ve zdokonalování jednotlivých procesů. Jako další přínos pan Drcmánek uvádí „*standarty IFS a BRC nás posunuly dopředu ve schopnosti vyhledávat a ovládat rizika. To znamená, že jsme kdykoli schopni zasahovat do procesů výroby a eliminovat možná rizika. Dále pak kdokoli a kdykoli vznese jakýkoli dotaz, máme tak důkaz o kvalitě našich produktů a doprovodných služeb*“.

Společnost využívá metody Risk managementu. Řízení rizik považuje společnost za nutnost a přikládá mu velký význam. Neboť podle slov pana Drcmánka např. stahování výrobku z oběhu může podnik stát i existenci. „*Při stahování výrobků z trhu se používají 2 základní varianty. Tzv. WITHDRAWAL je (tiché) stažení výrobků z trhu za pomoci vlastních pracovníků ve spolupráci se zákazníkem a tzv. RECALL, kdy do hry vstupují média (především televize a denní tisk), který vyzývá případné spotřebitele k opatrnosti před jistými druhy výrobků a o rizicích z jejich případné konzumaci. Konkrétní případy uvádět nechci i když už jich pár bylo. Výše škod se z pravidla pohybuje v rádech stovek tisíc až několik milionů. Záleží na rozsahu. Každopádně RECALL, tedy ostuda v médiích společnost nepoškozuje pouze finančně, ale především duševně, kdy značka, budovaná několik let, může prakticky úplně ztratit kredit u zákazníků a spotřebitelů*“.

Za nejvýznamnější rizikový faktor považuje společnost Kofola, a.s. člověka. „*Co se týče naší společnosti, tak technologicky jsme na špičkové úrovni a přesto, že rizika z technologie existují, daleko nebezpečnější rizika spočívají v lidech. Abych to vysvětlil, tak např. u technologie hrozí, že se někde uvolní nějaká matička, ta spadne do potraviny a spotřebitel jí spolu s nápojem vypije. Proto můžeme těsně před plněním umístit účinný filtr, která matičku spolehlivě zastaví. I toto řešení má ale slabinu v lidském faktoru. Každá technická věc se může poškodit. Pak musí jít někdo, kdo jeho stav v pravidelných intervalech prověří. Bude-li ale tuto činnost vykonávat osoba, která sice zapíše kontrolu, ale fyzicky to neudělá, hrozí, že se filtr protrhne, matička jím projde a spotřebitel bude poškozen*“.

Systém řízení rizik ve společnosti Kofola, a.s. je realizován lidmi. Tým odborníků musí vyhodnotit veškeré možnosti činnosti pracovníka, popsat a definovat případná

rizika, jejich míru a pravděpodobnost výskytu, vyhodnotit jejich případný dopad pro společnost a nastavit účinná opatření, která by tato rizika eliminovala. Postup je tedy plně v souladu s kroky Risk managementu jak uvádí teoretické prameny zabývající se touto problematikou. [20], [46]

Mlékárna Polná, s.r.o.

Mlékárna Polná byla založena jako součást rolnického a pasteveckého družstva v Příbyslavi v roce 1938. Původní provozy umístěné v prostorách nynější škrobárny, se ukázaly jako nevyhovující, a proto představenstvo družstva v roce 1948 rozhodlo o výstavbě nové mlékárny v objektu za nádražím. v lednu roku 1952 zahájila nová mlékárna provoz. 1. ledna roku 1952 byla mlékárna znárodněna. V roce 1960 při vytváření nových územně správních celků byla mlékárna včleněna do národního podniku Lacrum Brno, závod Jihlava. V sedmdesátých letech se denní příjem na provozovně zvedl na 30000 litrů mléka. V současné době mlékárnu spravuje soukromá společnost Mlékárna Polná spol. s r.o. Ročně se vyrobí kolem 2000 tun sýrů a zpracuje se kolem 19 milionů litrů mléka. [74]

Zpracovávané mléko je vyprodukováno v ekologicky zachovalých oblastech Českomoravské vrchoviny. Společnost úzce spolupracuje se zemědělskými prvovýrobcí a veškeré přijímané mléko je pod stálým veterinárním dozorem. V současné době zaměstnává mlékárna 51 zaměstnanců.

Za hlavní faktory konkurenceschopnosti v odvětví výroby mléka a mléčných výrobků považuje pan Kvasnička kvalitu produktů a silné marketingové řízení. Důkazem, že těmto faktorům firma přikládá velký význam, je získání ocenění značky KLASA u čtyřech produktů. Společnost má od roku 2005 zavedený a certifikovaný systém HACCP. Přínosy spojené s certifikací systému spatřuje pan Kvasnička pouze v tom, že podnik se na základě certifikátu mohl ucházet o značku KLASA. Objem tržeb, i zisk vykázaly klesající tendenci. V roce 2004 činil hospodářský výsledek společnosti Mlékárna Polná, a.s. 1 878 000 Kč, v roce 2005 klesl o polovinu, na 990 000 Kč. Podnik se připravuje na certifikaci normy IFS. Zavedení tohoto standardu by mělo udržet obchodní partnerství s řetězcem Makro, popřípadě otevřít cesty do řetězců jiných.

Rizika v podniku jsou řízena podle systému HACCP, vedoucím týmu HACCP. Dle slov pana Ing. Kvasničky mohou rizika způsobit tyto faktory: „*hlavním rizikem je lidský faktor, chyby, nedokonalost provedené práce, špatná kontrola atd. Dále pak kvalita výrobního prostředí (je přeneseně taktéž způsobena lidským faktorem – špatné umytí, nevšímavost obsluhy k technickým problémům) a v neposlední řadě kvalita mléka – kolísá v průběhu roku, neumíme ovlivnit*“.



Ve společnosti doposud nevznikl případ, kdy by došlo k stahování celé výrobní šarže z oběhu. Došlo pouze k reklamacím, jejichž příčinou bylo převážně špatně zabalené zboží. Tyto reklamáce nikdy nepřesáhly částku 50 000 Kč. Jako nejzávažnější dopad možného rizika označuje pan Kvasnička ztrátu kreditu u zákazníků, která se těžko vyčísluje.

## Choceňská mlékárna, s.r.o

Choceňská mlékárna s.r.o. je ryze českou mlékárnou s téměř sedmdesátiletou tradicí výroby mléčných produktů. Profiluje se na trhu především v segmentu pomazánkových másel, smetanových pomazánek, smetanových jogurtů a tvarohů. Podle počtu zaměstnanců 87 a obratu do 50 mil. EUR se řadí k středním podnikům. [71]

Vysoká kvalita výrobků se stala samozřejmostí úspěšně se rozvíjející potravinářské firmy, mezi které se Choceňská mlékárna řadí. Úspěch není založen na schopnosti výrobce vynikající kvality dosáhnout, ale především tuto kvalitu zajišťovat standardně. Proto za hlavní faktory konkurenceschopnosti ve svém oboru podnikání společnosti považuje:

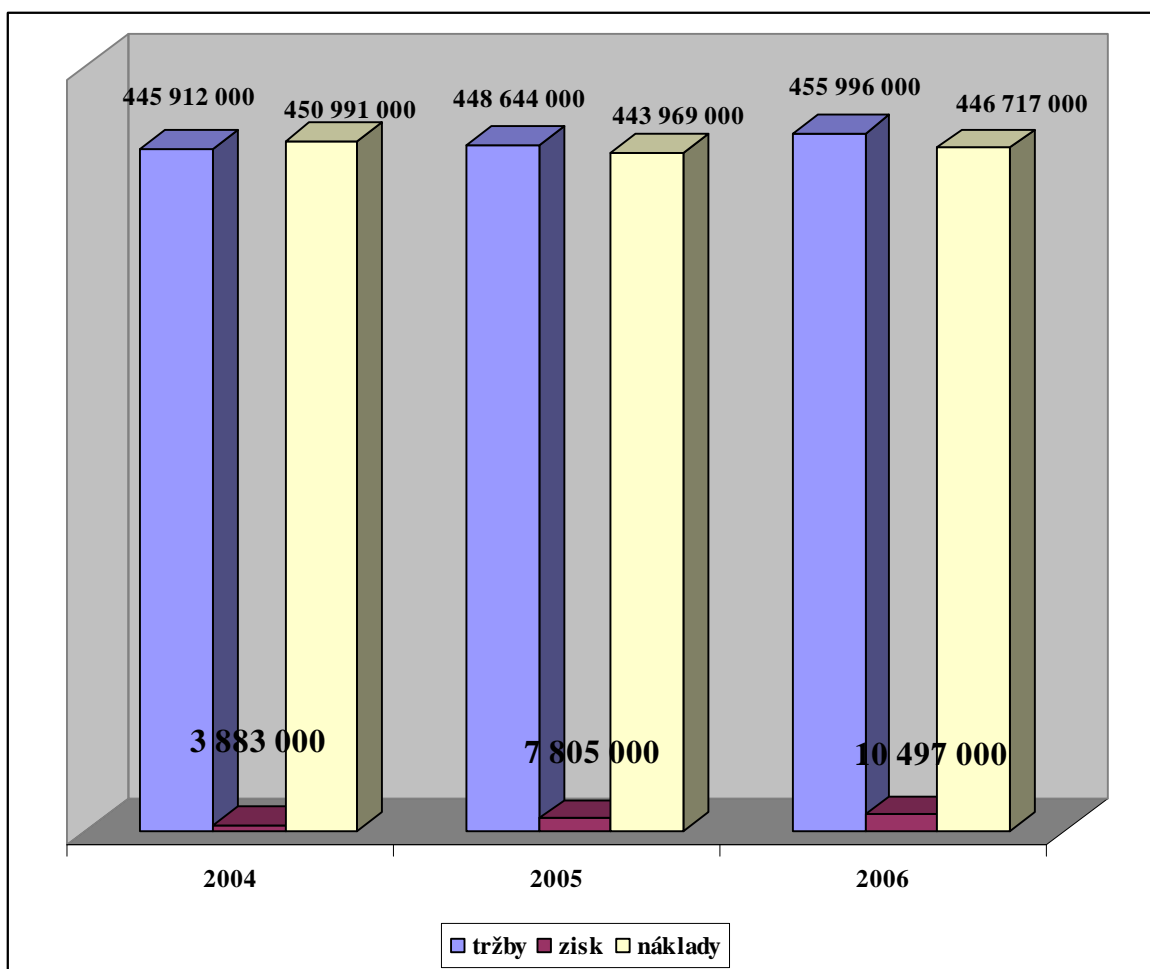
- záruku kvality a bezpečnosti potravin nad zákonný rámec
- kontinuální dodržování tohoto standardu
- nabídku zákazníkem požadovaných inovací

Jedním z ukazatelů úspěšnosti podniku je procento reklamací. Dnes úspěšné firmy vykazují nula procent nebo se ve výjimečných případech pohybují v setinách či tisícinách. Za rok 2005 činily reklamáce kvality výrobků v Choceňské mlékárně 0,0006%, v roce 2006 pak 0,0001% z kg objemu prodaného zboží.

V důsledku zpřísnujících se požadavků na kvalitu a bezpečnost potravin se Choceňská mlékárna rozhodla pro zavedení jednoho z nejvyšších potravinářských standardů, a sice BRC. V roce 2006 společnost obdržela certifikát standardu BRC se zařazením do nejvyšší třídy, třídy A. Náklady zavedení této normy nepřesáhly částku 300 000 Kč, což vypovídá o tom, že technologické vybavení a zařízení podniku bylo již před certifikací na vysoké úrovni. Standard BRC nahradil a rozšířil všechny doposud obdržené certifikace jakosti (ISO 9001, HACCP, DS 3027). Kvalita výrobků je od poloviny roku 2003 osvědčena i značkou KLASA. Všechny výrobky společnosti Choceňská mlékárna splnily podmínky pro udělení této značky.

*„Zavedení standardu posílilo naši konkurenceschopnou pozici na trhu, zejména tím, že podnik získal dodávky do obchodních řetězců“,* řekl Ing. Buša. Z analýzy

finančních výsledků společnosti je možné vypočítat jak mírný nárůst tržeb, tak růst zisku, což znázorňuje obr. 23.



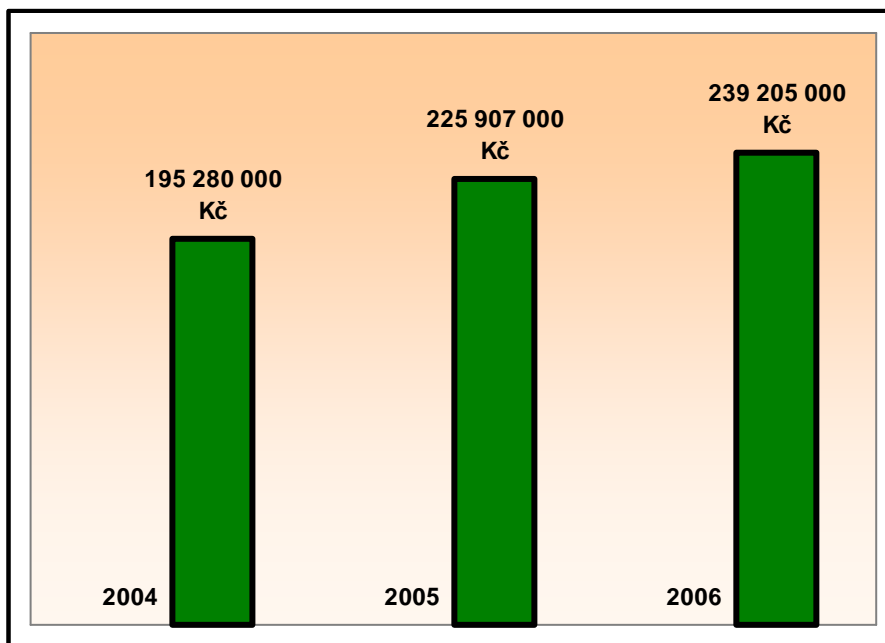
Obr. 23 – Náklady, tržby, zisk Choceňská mlékárna, s.r.o. v letech 2004-2006 [80]

Analýzu rizik podnik provádí v souladu se systémem HACCP a za nejzávažnější faktory rizika považuje lidský faktor a technologii. Rizika jsou řízena manažerem jakosti a konkrétními osobami na výrobních úsecích, jež byly zvolené jako kritické kontrolní body. Zárukou dosahování kvality výrobku je důsledně propracovaný a funkční systém vnitropodnikové kontroly jakosti, a to na vstupu, mezioperačně a výstupu. Vstupní kontrola jakosti surovin, především mléka, smetany, vody, dává záruku požadované výsledné kvality mléčných výrobků. Mezioperační kontrola je důležitým procesem zajišťujícím dodržování technologické kázně a sledování hygieny, čistoty a pořádku ve výrobě. Výstupní kontrola je pak převážně zaměřena na to, že výrobek splňuje všechna kvalitativní a hmotnostní kritéria. Tyto tři základní systémy kontroly kvality v Choceňské mlékárně dlouhodobě a dobře fungují.

Pecud, v.o.d. Žandov

Firma PECUD, výrobní a obchodní družstvo Žandov byla založena v roce 1990 a v současné době zaměstnává 290 pracovníků. Firma zásobuje svými čerstvými výrobky denně více jak 350 obchodů v okrese Teplice. Základní denní výrobní sortiment tvoří více než 100 druhů chleba, běžného a jemného pečiva. Výrobní program firmy tvoří také trvanlivé pečivo, které nabízí zákazníkům po celé České republice. [76]

Za hlavní faktory konkurenceschopnosti ve svém oboru podnikání firma považuje jakost produktů – s tím samozřejmě související čerstvost výrobků, cenu a servis. V roce 1998 firma do výrobním procesu zavedla systém HACCP, tak jak ukládal zákon č.110/1997 o potravinách a tabákových výrobcích. V roce 2003 byl tento systém certifikován. Hlavním důvodem této certifikace bylo to, že v rámci žádosti o dotace z EU je podmínka pro potravinářský podnik vlastnit min certifikát HACCP. Následně byl certifikát využit při žádosti o značku Klasa na vybrané produkty. Toto ocenění firma v témže roce získala, a to na produkty čajové pečivo vanilkové, kakaové a růžičky polévané tmavou tukovou polevou. Jak firma uvedla, samotný certifikát nebyl drahý, ale dodatečně vyvolává další investice a opravy, díky kterým rostou podniku náklady, při stejném počtu zakázek. Vývoj nákladů společnosti PECUD uvádí obr. 21.



Obr. 24 - Vývoj nákladů společnosti Pecud, v.o.d. Žandov v letech 2004-2006 [80]

Podnik systém HACCP pro své řízení bezpečnosti potravin považuje za plně dostačující. Vzhledem k tomu, že obchodní řetězce začínají požadovat na svých dodavatelích další certifikáty je firma nucena do 12 měsíců získat certifikát IFS, k čemuž se také vedení zavázalo.

Metody Risk Managementu firma PECUD nevyužívá. S řízením rizik firmě pomáhá vnitřní informační systém. Dále jsou pak určeni jednotlivci na každém úseku, což jsou většinou vedoucí pracovníci, kteří jsou přímo podřízeni vedení společnosti a zodpovídají za daná rizika. Za hlavní rizikové faktory ve své produkci firma považuje lidský faktor – výstupní kontrola, poruchu – nedodání produktů v čase a požadovaném množství. Např. v případě výpadku el. energie na dobu delší než 20 minut jdou náklady do desítek tisíc korun. Firma se však s žádnými vážnými problémy dosud nepotýkala. Za kvalitu práce hovoří procento reklamací k dodaným výrobkům. Pohybuje se od 0,09-0,59%, což při tak velké firmě lze považovat za úspěch. Téměř všechny tyto reklamace spočívaly v pochybení ze strany pracovníků.

Extrudo Bečice, s.r.o.

Společnost Extrudo Bečice s.r.o. byla založena v roce 1994. Od té doby neustále inovuje sortiment výrobků, optimalizuje balení pro všechny segmenty trhu, doplňuje strojní vybavení a vytváří tím předpoklady pro úspěšné umístění na českém i mezinárodním trhu. Kolektiv padesáti dvou pracovníků, vedených ředitelem ing. Martinem Fuchsem, tak dokázal během sedmi let vybudovat dynamickou společnost, jejíž značka KNUSPI je jednou z nejúspěšnějších na českém trhu. [70]

Za hlavní faktory konkurenceschopnosti pro svůj obor považuje společnost kvalitu ve všech složkách (výrobová, technologická, obalová), cenu a marketing. V oblasti řízení bezpečnosti potravin má podnik kromě klasického systému HACCP implementovanou normu BRC od roku 2005. Zavedení tohoto standardu představovalo pro podnik poměrně vysoké náklady. Čtyři miliony korun byly investovány do podlah, topení, ale také detektoru kovu. Ostatní náklady včetně auditu byly ve výši půl milionu korun.

Na dotaz co podniku implementace standardu přinesla, Ing. Fuchs odpověděl: *„Konkurenceschopnost našeho podniku se posílila v tom, že jsme dokázali udržet své dobré postavení v sítích supermarketů, kdy dodáváme do všech nejznámějších řetězců v ČR a získaly jsme nové trhy v rámci EU. Další konkurenční výhodu, která z implementace standardu BRC vyplývá, je snížení rizik a tím zajištění bezpečné*

*výroby. Při výrobě dietních potravin – bezlepkové výrobě je bezpečnost naší prioritou.“*

Ing. Fuchs za nejvýznamnější rizikové faktory pro společnost Extrudo považuje dodavatele surovin a lidský faktor, zejména při fluktuaci pracovníku. Společnost má i jednu negativní zkušenost v souvislosti s řízením rizik, a to v době kdy měla zavedený pouze systém HACCP. Došlo k pochybení na straně příjmu surovin, kdy byl vyroben granulát do dětských výživ, jenž obsahoval koukol (jedovatý plevel). Výroba výživ byla realizována, závadné výrobky zastavila až výstupní kontrola v partnerském podniku. „*Tento případ nás také vedl k implementaci přísnějšího standardu*“ řekl pan Ing. Fuchs.

### 5.2.1. Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu

Hlavním cílem kvalitativního šetření bylo získat konkrétní názory manažerů a poznatky z podnikové praxe vztahující se k problematice systémů řízení bezpečnosti potravin, jednotlivých standardů a jejich vliv na konkurenceschopnost podniku. Dílčím cílem tohoto šetření pak bylo získat údaje o rizikových faktorech a řízení rizik z potravinářské praxe. Pro hlubší pochopení problematiky jsem dotázané rozdělila do čtyř hlavních skupin<sup>5</sup>:

- výroba masa a masných výrobků
- výroba nápojů
- výroba mléka a mléčných výrobků
- výroba pekařských výrobků

Z pohledu teorie za hlavní faktory konkurenceschopnosti firmy řada autorů považuje kvalitu produktu a jeho cenu [6], [24], [42], [49] což se také potvrdilo empirickým výzkumem v potravinářských společnostech. Při hledání faktorů konkurenceschopnosti pro potravinářskou výrobu se jednoznačně všech deset dotázaných manažerů shodlo ve výše uvedených faktorech. Dalšími rozhodujícími faktory konkurenceschopnosti potravinářské produkce, které identifikovali manažeři jsou:

- certifikáty bezpečnosti potravin, plnění požadavků na bezpečnost a kvalitu potravin nad rámec legislativních požadavků
- marketingové řízení, prosazování značky na trhu
- inovace

Prioritním cílem potravinové politiky Evropské unie je zajistit vysokou bezpečnost a kvalitu potravinářských výrobků, jako výsadního faktoru odlišující produkci evropského potravinářského průmyslu od zbytku světa. Dále pak posilovat jeho konkurenceschopnou pozici. V souladu s výsledky kvalitativního výzkumu zastávám stanovisko, že jedním z faktorů konkurenceschopnosti potravinářského podniku je certifikovaný a fungující systém řízení bezpečnosti potravin.

Zajímavostí je, že všechny tři firmy ze skupiny výroby nápojů, považují pro svůj obor jako faktor konkurenceschopnosti marketingové řízení a prosazování značky produktu na trhu. Jak uvádí studie Ministerstva zemědělství výrobci balených minerálních vod a sodovek bez přísad v roce 2006 museli čelit mírnému poklesu prodeje. [27] Významnou konkurencí na trhu značkových nealkoholických nápojů

---

<sup>5</sup> Domnívám se, že je užitečné sledovat zkoumané parametry v rozhovorech pro každý potravinářský sektor zvlášť. V každém sektoru je situace v oblasti konkurenceschopnosti, příležitostí na trhu a rizik odlišná.

zejména v posledních dvou letech se staly levné vody prodávané pod značkami obchodních řetězců. [62] Spotřebitelé tedy mohou vybírat z rozsáhlé nabídky nápojů z různých cenových pásem. Pomocí marketingu bude nové trhy získat společnost Kofola, kdy svoji konkurenceschopnost chce posilovat cestou posilování značky svých výrobků. Strategie do budoucích let společnosti Kofola, a.s. je, že se do roku 2010 chce stát jedním ze tří největších hráčů na trhu nealkoholických nápojů v zemích Visegrádské čtyřky (V4). Na značce produktu založil svoji dominantní pozici i největší producent piva v České republice, Plzeňský prazdroj, a.s.

Překvapením je, že společnost Procházka, s.r.o. byla jediná, která uvedla jako faktor konkurenceschopnosti inovace. Podle posledních výzkumů roste ve společnosti povědomí, že lze kvalitu života zlepšit prostřednictvím zdravé výživy a že může udržitelná produkce potravin přispět k celkovému zlepšení životního prostředí. Spotřebitelé stále více u potravin upřednostňují kvalitu, zdravotní nezávadnost, snadnou přípravu, pestrost a příznivý vliv na jejich zdraví. [62] Tento fakt by měl být impulsem potravinářským podnikům k možným inovacím. Domnívám se, že inovace by se měla stát jakousi hybnou silou pro potravinářské výrobce vzhledem k velmi vysoké konkurenci a širokému sortimentu na trhu s potravinami.

Oba zástupci výroby masa a masných výrobků jsou certifikováni mezinárodním standardem bezpečnosti potravin. Společnost Kmotr – Masna Kroměříž, a.s. od roku 2006 funguje dle normy IFS, Procházka, s.r.o. od roku 2005 podle standardu BRC. Pro společnost Kmotr – Masna Kroměříž se zavedení standardu projevilo na vytvoření efektivnějšího systému bezpečnosti potravin, než který měla firma doposud, dle systému HACCP. Dále pak na posílení konkurenceschopné pozice tím, že společnost je trvalým partnerem všech velkých obchodních řetězců a došlo k nárůstu obrátu a zisku. Společnost zaujímá na českém trhu přibližně patnáctiprocentní podíl v oblasti trvanlivých masných produktů. Stejný názor sdílí i společnost Procházka, s.r.o. Certifikace normy BRC se podepsala na posílení konkurenceschopné pozice na trhu. Pro upevnění dodavatelsko – odběratelských vztahů s řetězcem Makro podal podnik žádost na certifikaci standardu IFS. Ta by se měla realizovat v březnu roku 2009.

U výrobců nápojů je situace poněkud jiná. Obě pivařské společnosti využívají certifikovaný systém HACCP, který považují za dostatečný. Manažerka jakosti společnosti Zubr, a.s. toto zdůvodňuje tím, že pivo je svou povahou i povahou technologie jedním z nejbezpečnějších produktů. Z rozhovoru s panem RNDr. Kohnem, v té době ředitelem společnosti Jelínek, a.s. vyplývá, že na výrobce nápojů nekladou obchodní řetězce tak přísné požadavky. Jednou nebo dvakrát do roka provedou v podniku audit a pokud proběhne v pořádku, odebírají produkty, i když firma je certifikována pouze standardem HACCP. Otázkou je, zda nehraje významnější roli značka produktu než samotný standard. Obdobná situace je i u

Plzeňského prazdroje, a.s., který je certifikován také systémem HACCP. Naopak společnost Kofola, a.s. je certifikována oběma mezinárodními standardy BRC i IFS. Za hlavní přínosy těchto norem označuje pan Drcmánek, pracovník managementu společnosti Kofola, a.s. možnost dodávat do všech obchodních řetězců - tedy schopnost plnit požadavky odběratelů a uplatnění se na trzích EU.

V odvětví výroby mléka a mlékárenských výrobků můžeme porovnat rozdílnou situaci u dvou firem, kdy Mlékárna Polná, s.r.o. řídí bezpečnost výroby systémem HACCP a Choceňská mlékárna pomocí standardu BRC nejvyššího stupně. Mlékárna Polná, s.r.o. sice obdržela ocenění KLASA u řady svých výrobků, ale objem tržeb, i zisk vykázaly klesající tendenci. V roce 2004 činil hospodářský výsledek společnosti 1 878 000 Kč, v roce 2005 klesl o polovinu, na 990 000. Společnost odmítla poskytnout údaje o zisku a tržbách za poslední dva roky. Podnik se nyní připravuje na certifikaci normy IFS. Od zavedení tohoto standardu podnik očekává udržení obchodního partnerství s řetězcem Makro, popřípadě otevření cesty do řetězců jiných. Naopak tržby a zisk v podniku Choceňská mlékárna zaznamenávají od implementace standardu vzrůstající tendenci. A jak řekl Ing. Buša, manažer jakosti: *„Zavedení standardu posílilo naši konkurenceschopnou pozici na trhu, zejména tím, že podnik získal dodávky do obchodních řetězců“*.

U poslední skupiny výrobců je třeba zdůraznit skutečnost, že společnost Extrudo Bečice, s.r.o. jako jediná firma z celého kvantitativního výzkumu spadající do skupiny malých podniků, je certifikována mezinárodním standardem BRC od roku 2005. Implementace standardu sice stála podnik poměrně vysoké investiční náklady, a to ve výši čtyř milionů korun, ale výrazně přispěla k posílení konkurenceschopné pozice na trhu. Společnost tak získala možnost dodávat do všech obchodních řetězců, ale také získala nové zakázky na trzích Evropské unie.

Při hledání nejvýznamnějších rizikových faktorů se devět společností shodlo, že za hlavní rizikový faktor v potravinářské produkci považuje člověka – pracovníka. Dalším, často uváděným rizikovým faktorem byla kvalita vstupních surovin a materiálů. Při řízení rizik šest podniků uplatňuje zásady systému HACCP a dále se Risk managementu nevěnuje. Risk management nevyužívá ani společnost Kmotr – Masna Kroměříž, a.s., ta ale řídí svá rizika podle normy IFS, kterou považuje za dokonalý systém pro řízení rizik. Pouze dvě společnosti uplatňují ve své praxi Risk management. Společnost Procházka, s.r.o., a společnost Kofola, a.s. Míru aplikace Risk managementu v potravinářských podnicích považují za velmi nedostatečnou.



## 5.3 Ověření hypotéz

Pomocí metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu došlo k ověření hypotéz, jež byly formulovány v kapitole 3.

H1: *Mezinárodní standardy bezpečnosti potravin využívá méně než polovina výrobců potravin.*

Tato hypotéza byla ověřována na základě kvantitativního výzkumu. Cílem bylo dokázat, že méně než polovina výrobců potravin nemá implementované standardy pro řízení bezpečnosti potravin. Technikou sběru dat byl dotazník, který byl zaslán elektronickou poštou všem výrobcům potravin dle emailových adres v seznamu databáze Potravinářské výroby Ministerstva zemědělství. Celkový soubor dotázaných podniků činil 430. Návratnost dotazníků byla 25%, což můžeme považovat za soubor respondentů s vysokou vypovídací hodnotou. Zkoumaný vzorek tak tvořil 106 firem. U těchto podniků jednoznačně převažoval systém HACCP. Standard BRC má implementováno 15 výrobců potravin, standard IFS pouze 14.

*Hypotéza potvrzena.*

H2: *Standardy bezpečnosti potravin jsou významným nástrojem pro zvyšování konkurenceschopné pozice potravinářských podniků.*

Tato hypotéza byla nejdříve ověřována opět kvantitativním výzkumem formou dotazníkového šetření. První dotazník byl zaslán, tak jako v předchozím případě, všem potravinářským výrobcům v ČR. To, že certifikace systému řízení bezpečnosti potravin měla vliv na posílení konkurenceschopné pozice podniku na trhu, uvedlo 63% potravinářských výrobců. Druhý dotazník byl zaslán pěti největším auditorským firmám, které tyto systémy znají a zavádějí je přímo do praxe. Odpověď jsem dostala od tří auditorských společností. Také tyto odpovědi vedly k potvrzení hypotézy č. 2.

Hypotéza byla také ověřována pomocí kvalitativního výzkumu formou rozhovorů s manažery vybraných potravinářských podniků. Z výsledků tohoto výzkumu jednoznačně vyplývá, že implementace mezinárodních standardů pro řízení bezpečnosti potravin posílila konkurenceschopnou pozici podniků na trhu.

*Hypotéza potvrzena.*

H3: *Risk management uplatňuje 25% potravinářských podniků*

Platnost hypotézy č.3 byla prokazována kvantitativním výzkumem opět v dotazníkovém šetření. Ze zkoumaného vzorku potravinářských podniků využívá management rizik pouze 23%, což je hodnota ještě nižší než původní předpokládaná.

*Hypotéza potvrzena.*

# **6 PŘÍNOSY PRÁCE PRO VĚDU, VÝZKUM A PRAXI**

## **6.1 Přínos práce pro vědu**

Při psaní disertační práce byl hlavním problémem a omezením nedostatek literatury vztahující se k českému potravinářskému průmyslu a systémů řízení bezpečnosti potravin. V teoretické rovině tedy považuji za velký přínos zpracování a ucelení základních pojmů vztahujících se k problematice bezpečnosti potravinářské výroby, rozšíření poznatků týkajících se mezinárodních standardů a systémů řízení bezpečnosti potravin. Přínos pro vědu vidím také v řešení bezpečnosti potravin z pohledu ekonomiky podniku a zapracování teorie řízení rizik do potravinářského průmyslu. Teoretické závěry literární rešerše tak mohou představovat základ pro další vědecko-výzkumnou práci.

Teoretické výsledky výzkumu a ověření platnosti hypotéz mohou znamenat důležitý posun v chápání problematiky řízení bezpečnosti potravin a mohou být východiskem pro získávání dalších poznatků z oblasti potravinářského průmyslu a systémů managementu bezpečnosti potravin.

## **6.2 Přínos práce pro praxi**

Disertační práce si kladla za cíl zmapovat význam a míru implementace mezinárodních standardů bezpečnosti potravin s jejich dopadem na konkurenceschopnost potravinářského podniku. V souladu se stanoveným cílem a formulovanými hypotézami byl proveden empirický výzkum, který přinesl řadu poznatků týkajících výše uvedené problematiky. Zpracované výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu budou k dispozici všem podnikům, které se zúčastnily dotazníkového šetření. V potravinářském průmyslu je využívání mezinárodních standardů bezpečnosti potravin a Risk managementu nedostatečné. Disertační práce tak manažerům potravinářských společností tuto problematiku více přibližuje a na základě závěrů disertační práce zdůvodňuje potřebu aktivního přístupu k řízení bezpečnosti potravin a rizik v potravinářské produkci.

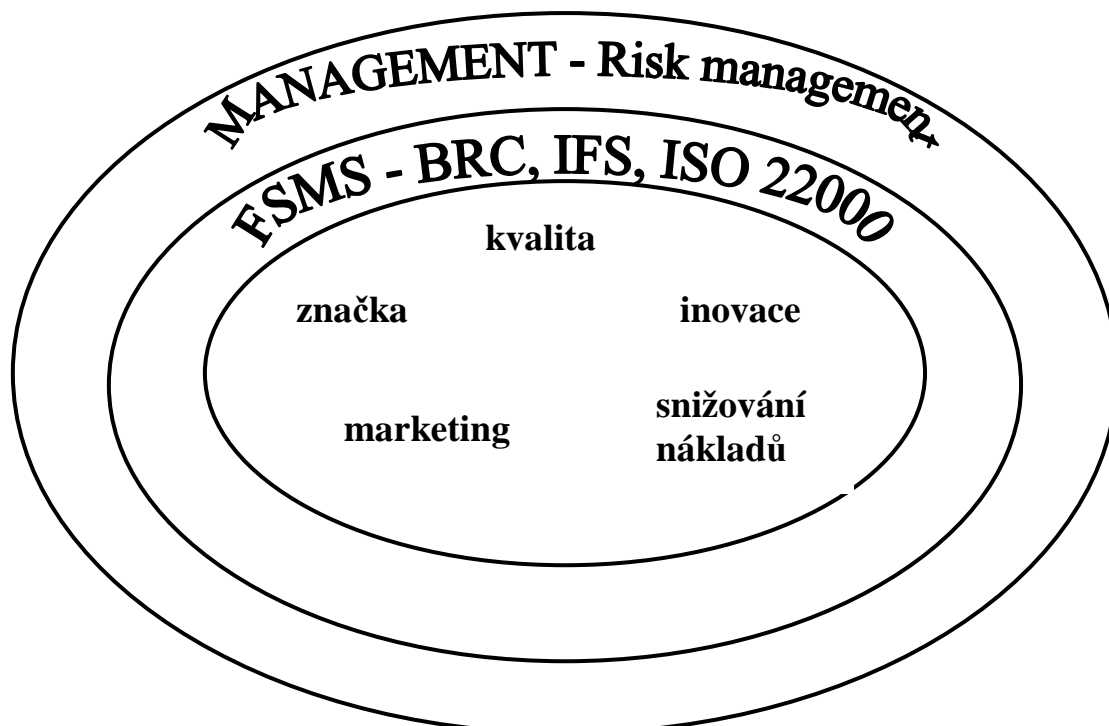
### **6.3 Přínosy pro pedagogickou praxi**

Na pedagogické úrovni budou poznatky z disertační práce využity při výuce potravinářských oborů Fakulty technologické, kdy bude potřeba studentům přiblížit problematiku řízení bezpečnosti potravin také z ekonomického hlediska. Problematika řízení bezpečnosti a rizik v potravinářství najde také své uplatnění pro výuku studentů RVC Uherské Hradiště v předmětu Krizový management. Nové poznatky a informace získané řešením disertační práce budou prezentovány na odborných konferencích a také v odborných časopisech.

## 7 DOPORUČENÍ PODNIKŮM

Na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu lze formulovat doporučení podnikům pro posílení konkurenceschopné pozice na trhu s potravinami.

V situaci kdy se oslabila klíčová pozice celého potravinářského průmyslu a při stále se rozšiřujícím sortimentu potravinářských výrobků musí podniky hledat cesty pro získání konkurenční výhody, pomocí které by dokázaly získat a udržet úspěšnou pozici na trhu. Na základě výsledků disertační práce se ztotožňuji s tvrzením, že jednou z cest posílení konkurenceschopné pozice podniku na trhu s potravinami je implementace některého z mezinárodních standardů bezpečnosti potravin BRC nebo IFS. Podniky by neměly hned ve spojitosti s těmito standardy vysoké investiční náklady a nechat se jimi odradit. Náklady implementace sice mohou být vysoké, ale pokud podnik certifikací získá možnost trvalých dodávek do obchodních řetězců nebo zakázky nové, investice se brzy navrátí. Podniky by také neměly spoléhat na to, že momentálně řetězce odebírají jejich produkty, i když jsou certifikovány pouze systémem HACCP. V dnešním turbulentním prostředí potravinového trhu s velkým počtem výrobců co platí dnes, nemusí platit zítra. Existuje tedy možné riziko, kdy požadavek maloobchodních řetězců na certifikaci mezinárodních norem bude nekompromisní. Uspějí jen ty společnosti, které bezpečnost svých výrobků prokáží některým z certifikátů. A čas pak bude hrát rozhodující roli.



Obr. 25 – Řízení bezpečnosti a rizik v potravinářském podniku [Vlastní]

Výše uvedený obrázek představuje využití nástrojů řízení rizik a bezpečnosti potravin, Risk managementu a Food Safety Management System dle mezinárodních norem při řízení faktorů konkurenceschopnosti potravinářské produkce, jež byly definovány v kvalitativním výzkumu. Zajišťování kvality výrobků při snižujících se nákladech na produkci, inovace produktů a jejich úspěšné prosazení na trhu s cílem vnuknout spotřebitele do povědomí značku nebo logo firmy by mělo být realizováno pomocí systému managementu bezpečnosti potravin dle mezinárodních standardů. Celý proces by pak měl být zastřešen Risk managementem k řízení a eliminaci všech potenciálních rizik. Aplikaci Risk managementu v potravinářské výrobě považuji za nutnou, neboť výsledky disertační práce poukazují na absenci využívání této metody. I přes definované kritické kontrolní body ve výrobní procesy, zavedení mezinárodních norem, definovala každá firma potenciální rizikové faktory. Risk management nabízí řadu metod pro identifikaci rizikových faktorů pro jednotlivé procesy, určení významnosti a hodnocení rizika. Zvláště přínosné by mohlo být využití Risk managementu při hledání potenciálních rizik pro operace a procesy zajišťované přímo pracovníky. Lidský faktor byl všemi respondenty kvalitativního šetření označen jako nejvýznamnější. Zapojení pracovníků např. pomocí brainstormingu při hledání možných rizik, by mohlo přispět k jejich eliminaci. Chybu, o které pracovník (nebo jeho kolegové) mluví a uvědomují si, neudělají.

Pro podniky se také nabízí nové podnikatelské příležitosti v souvislosti s rostoucím trendem ve společnosti, že kvalitu života lze zlepšit prostřednictvím zdravé výživy. Proto by se podniky měly zaměřit na výrobu produktů, odpovídajícím moderním trendům, např. větší individualizace finálních produktů pro jednotlivé úzké skupiny spotřebitelů nebo vyrábět výrobky s vyšší přidanou hodnotou, založené na inovacích spojených s novými technologiemi a kvalitními surovinami. Inovace jsou oblastí, ve které dle řady výzkumů Evropské unie Česká republika zaostává. V souvislosti s tímto faktem byla před dvěma lety Potravinářskou komorou založena tzv. Technologická platforma pro potraviny, která představuje kooperační seskupení sdružující zemědělce, potravináře, prodejce, vysoké školy, výzkumná pracoviště a další. Cílem této instituce je v zájmu konkurenceschopnosti posílit proces inovace v potravinářské průmyslu. Veškeré informace a možnosti zapojení do České technologické platformy pro potraviny uvádí na svých stránkách Potravinářská komora ČR. Podniky by se měly zapojit do této platformy a společně s ostatními organizacemi vytvářet aktivity podporující úspěšný a konkurenceschopný český agro-potravinářský průmysl, jehož globální obchodní řízení je založeno na ekonomickém růstu, transferu technologií, ekologické udržitelnosti a důvěře spotřebitelů.

## 8 NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE

Disertační práce představuje přehled cílů, postupů, metod a přínosů práce na téma „Význam systémů řízení bezpečnosti potravin pro konkurenceschopnost potravinářských podniků“. Téma stále více nabývá na aktuálnosti, protože potravinářský trh je prostředím vysoce konkurenčním. Jakékoli pochybení vztahující se k bezpečnosti produktu může vést k ohrožení zdraví spotřebitelů, což vede k nenahraditelným ztrátám. Z hlediska podniku může vést toto pochybení k vysokým nákladům spojených se stahováním produktů z oběhu, někdy i k úpadku daného podniku. Jednou ztracená důvěra spotřebitelů se těžce získává zpět.

Pro zajištění vysoké bezpečnosti potravinářských výrobků je zapotřebí buď implementace některého z mezinárodních standardů bezpečnosti potravin, nebo aktivní využívání metody Risk management. Ze závěrů disertační práce však vyplynulo, že oba tyto přístupy jsou v našich podnicích nedostatečně aplikovány. Výsledky disertační práce tak položily základ pro oblast výzkumu, které se chci věnovat po obhájení disertační práce, a to problematice využívání Risk managementu v potravinářských podnicích.

Vzhledem k rozsahu dané problematiky je potřeba:

- Analyzovat všechny dostupné informační zdroje zabývající se problematikou řízení rizik a potravinářským průmyslem.
- Identifikovat přístupy řízení rizik v potravinářských podnicích a klasifikovat jednotlivé rizikové faktory.
- Analyzovat efektivnost řízení rizik v potravinářském průmyslu ve vztahu k zajištění bezpečnosti potravinářské produkce.
- Vytvořit metodický návod pro implementaci Risk managementu v potravinářském podniku

# ZÁVĚR

Bezpečnost potravin je základní prioritou potravinové legislativy EU a byla zcela promítnuta do legislativních požadavků České republiky. V posledních letech se z důvodu prosazení se v silné konkurenci dostává do popředí zajištění bezpečnosti potravin podle mezinárodně uznávaných norem a standardů. Tyto standardy napomáhají podnikům vytvořit funkční systém managementu bezpečnosti potravin a kladou na podniky požadavky nad rámec legislativních opatření.

Prostředí společností podnikajících v potravinářském průmyslu lze označit za vysoce konkurenční, kde hlavní roli hraje zajištění vysoké bezpečnosti potravin a zdraví spotřebitelů. Jakékoli pochybení ze strany podniku v otázkách bezpečnosti svých produktů může mít velmi závažné následky. Dalším, nesnadným, úkolem potravinářské výroby proto je, vytvoření a posilování konkurenceschopné pozice na trhu s potravinami, a to jak tuzemském tak zahraničním.

Ve své disertační práci jsem hledala odpověď na otázku *„Jaký vliv mají systémy řízení bezpečnosti potravin podle mezinárodních standardů na konkurenceschopnost potravinářských podniků“*. I přes rozsáhlou potravinářskou legislativu považují tyto standardy jako účinné nástroje pro vytváření fungujícího systému řízení bezpečnosti potravin, jenž napomůže v podniku vytvořit řád, disciplínu a následně celkovou „identitu“ podniku, která tak může získat a posilovat svoji konkurenceschopnou pozici na trhu s potravinami.

Pro naplnění cílů disertační práce byla nejprve zpracována teoretická východiska pro zpracování disertační práce vztahující se k problematice bezpečnosti potravin a potravinářského průmyslu. Do této kapitoly jsem zpracovala i teorii Risk managementu, který považuji za nástroj zajišťování bezpečné potravinářské produkce.

Kvantitativním výzkumem bylo zjištěno, že v potravinářských podnicích v České republice je nejběžněji používaným systémem pro zajištění hygienických a bezpečnostních požadavků na produkci potravin systém HACCP. Tento systém je součástí zákonných legislativních požadavků v zákoně č. 110/1997 Sb. a vyhlášce č. 147/1998. Jeho dodržování ověřují státní kontrolní orgány. Pro ověření funkčnosti tohoto systému nezávislou třetí stranou mohou firmy tento systém dobrovolně certifikovat. Výsledky výzkumu potvrdily, že mezinárodní standardy bezpečnosti potravin, standard BRC, IFS a normu ISO 22000, využívá méně než polovina výrobců.

Kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu bylo prokázáno, že tyto mezinárodní standardy mají kladný vliv na posilování konkurenceschopné pozice podniku na trhu. Tento pozitivní vliv spatřuji nejen v tom, že výrobce se na základě



získání certifikátu některého z výše uvedených standardů může stát partnerským dodavatelem velkých obchodních řetězců a mít tak zaručený pravidelný odběr svých produktů. Implementace těchto standardů napomáhá k tvorbě účinného a bezpečnějšího systému řízení bezpečnosti potravin, kdy jsou možná potenciální rizika eliminována v maximální míře. Zmapování úrovně Risk managementu v potravinářských podnicích v České republice bylo dílčím výzkumem disertační práce. Z výsledků vyplývá, že této metodě se věnuje méně než čtvrtina potravinářských výrobců, což považuji za velmi alarmující. Z důvodu rozsahu a zaměření disertační práce byla problematice řízení rizik v potravinářském průmyslu věnována jen okrajová část práce. Problematikou řízení rizik v potravinářském průmyslu bych se chtěla zabývat po obhájení disertační práce.

# POUŽITÁ A STUDIJNÍ LITERATURA

- [1] BARTOŠÍKOVÁ, R. ISO 22000 - nový standard pro systémy managementu bezpečnosti potravin. In Sborník abstraktů z konference studentů doktorského studia *MendelNet 2004*. Sekce Podniková ekonomika. Brno: Konvoj, Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. Brno 2004. ISBN 80-7320-088-2
- [2] BYRNE, D. Nejbezpečnější potraviny na společný evropský stůl. *Potravinářská Revue*. 2004, č.1, str. 4-5.
- [3] CIAA. European Technology Platform on Food on Life. Strategic Research Agenda 2007-2020. Brussels, 2007, 66 s.
- [4] CIAA. Data and Trends of the European Food and Drink Industry. Brussels, 2006, 22 s.
- [5] CIKÁNKOVÁ, L. *Systémy managementu bezpečnosti potravin*. Materiály ke kurzu: Systémy managementu bezpečnosti potravin. Zlín: ITC Zlín, 2007. Bez ISBN
- [6] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix nakladatelství, 2002. 268 s. ISBN 80-86031-35-7
- [7] ČUBA, F., HURTA, J. Konkurenceschopnost v potravinách. In Sborník přednášek z vědecké konference *Podnik pro třetí tisíciletí. Cesty k zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí*. Brno: VUT Brno, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. s. I 57-64. ISBN 80-214-1467-7
- [8] GLOGAR, A. *Metodologický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Skripta. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003. ISBN 80-7318-040-5
- [9] HANOUSEK, J., CHARAMZA, P. *Moderní metody zpracování dat – matematická statistika pro každého*. 1.vyd. Praha: Grada, a.s. 1992. 210 s. ISBN 80-85623-31-5

- [10] HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2004. 584 s. ISBN 80-7178-820-1
- [11] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2
- [12] HLAVÁČ, I. Co mohou potravináři očekávat v roce 2008? *Potravinářská Revue*. 2008, č. 1, str. 4-5. ISSN 1801-9102
- [13] HRABĚ, J., BUŇKA, F., ROP, O. *Legislativa a řízení jakosti v potravinářství*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-314-5
- [14] CHARVÁT, P. Certifikace v potravinářském průmyslu. *Potravinářská Revue*. 2005, č. 4, str. 49-51.
- [15] KADEŘÁBKOVÁ, A. a kol. *Růst, stabilita a konkurenceschopnost III*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2007. 380 s. ISBN 978-80-86131-71-9
- [16] KADEŘÁBKOVÁ, A. *Ročenka konkurenceschopnosti České republiky 2006-2007*. 1.vyd. Praha: Linde Nakladatelství, s.r.o., 2007. 557 s. ISBN 80-86131-64-5
- [17] KLVAČOVÁ, E. *Lisabonská strategie posílí nebo oslabí Evropskou konkurenceschopnost?* Praha: Professional Publishing, 2006. 116 s. ISBN 80-86-946-25-8
- [18] KOPÁČEK, J. Mléčný trh v Evropské unii na počátku roku 2008. *Potravinářská Revue*. 2008, č. 1, str. 4-5. ISSN 1801-9102
- [19] LIŠKA, V. *Doctorandus (průvodce budoucích Ph.D)*. 2.vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 149 s. ISBN 80-86419-93-2
- [20] MERNA, T. *Risk Management. Řízení rizik ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3

- [21] MEZERA, J., DVORÁK, J. *Strukturální změny a tendence v potravinářském sektoru*. Praha: Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, 1995. 58 s. ISBN 80-85898-10-1
- [22] MEZERA, J. Aspekty potravinové politiky v ČR. *Potravinářská Revue*. 2008, č.3, str. 4-7. ISSN 1801-9102
- [23] MIKOLAJ, J. *Rizikový manažment*. 1. vyd. Žilina: RVS FŠI ŽU v Žiline, 2001. 170 s. ISBN 80-88829-65-8
- [24] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6
- [25] MIKULÁŠKOVÁ, M., ROLKOVÁ, D., ŠUŠKA, M., VOLDŘICH, M. *Systémy managementu bezpečnosti potravin*. Praha: Národní informační středisko pro podporu kvality, 2005, 142 s. ISBN 80-7283-185-2
- [26] Ministerstvo zemědělství České republiky. *Sborník k hygienickému balíčku*. Praha: MS Polygrafie s.r.o., 2005, 184 s. ISBN 80-7084-480-9
- [27] Ministerstvo zemědělství České republiky. *Panorama potravinářského průmyslu 2006*. Praha: MS Polygrafie s.r.o., 2006, 112 s. ISBN 978-80-7084-657-5
- [28] Ministerstvo zemědělství České republiky. *Potravinářská výroba v České republice*. Praha: Profi Press s.r.o., 2006, 86 s. ISBN 80-7084-559-7
- [29] MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce – sylabus pro potřeby semináře doktorandů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003
- [30] NOVÁK, J. *Implementace standardu BRC do potravinářského podniku*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta technologická. 2006. Bakalářská práce.
- [31] PALAS, J. České potravinářství na cestě do Evropy. *Potravinářská Revue*. 2004, č.1, str. 6-8
- [32] PALEČEK, M. *Prevence Rizik*. VŠE Praha: Nakladatelství Oeconomica. 2006. 257 s. ISBN 80-245-1117-7
- [33] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2001, 305 s. ISBN 80-86119-64-5

- [34] PODANÁ, M. *Řízení provozních rizik a metodika optimalizace nákladů protirizikových opatření*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2006. Disertační práce.
- [35] Projev ministra zemědělství ČR Mgr. Petra Gandaloviče. *Potravinářský zpravodaj*. 2008, roč. IX, č.6. str. 2-3. ISSN ISSN 1801-9110
- [36] Slovo prezidenta Potravinářské komory ČR Ing. Miroslava Tomana, CSc. *Potravinářský zpravodaj*. 2008, roč. IX, č.6. str. 2-3. ISSN ISSN 1801-9110
- [37] PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2008. 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9
- [38] SKÁLA, M., VANÍČEK, J. Kombinování ISO 9001 a ISO 22000 pro dosažení dokonalosti v potravinářství. *Kvalita potravin*. 2005, roč. 5., č. 1, str. 16-19
- [39] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4
- [40] SUKOVÁ, I. *Potravinová legislativa EU*. Praha: ÚZPI, 2000, 60 s. ISBN 80-86153-92-4
- [41] SUKOVÁ, I. Současný stav příprav na vstup do EU v potravinářské legislativě. *Potravinářský zpravodaj*. 2003, roč. 5., č. 6, str. 12
- [42] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4
- [43] ŠKOPEK, B. *Praktická příručka pro výrobce a prodejce potravin*. Praha: Verlag Dashöfer, 2001. ISBN 80-86-229-11-4
- [43] ŠKOPEK, B., VOLDŘICH, M. *Výroba potravin a jejich uvádění do oběhu*. Praha: Verlag Dashöfer, 2007. Bez ISBN
- [44] ŠUŠKA, M. Nová verze normy IFS. *Kvalita potravin*. 2007, roč. 7, č. 3, str. 16-17
- [45] ŠUŠKA, M. Nová norma BRC Global Standard for Food Safety. *Kvalita potravin*. 2008, roč. 8, č. 2, str. 5.

- [46] TICHÝ, M. *Ovládání rizika. Analýza a management*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5
- [47] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0
- [48] TRNKA, F. Konkurenční schopnost českých průmyslových výrobců. In *Sborník přednášek z vědecké konference Podnik pro třetí tisíciletí. Cesty k zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí*. Brno: VUT Brno, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. s. 13-18. ISBN 80-214-1467-7
- [49] TRNKA, F., NOVÁČEK, V., BOBÁK, R., ŠVARCOVÁ, J., KLOUDOVÁ, J., DOHNALOVÁ, Z. Teorie konkurenceschopnosti - dílčí výzkumná zpráva CEZ: J22/98:265300021. In *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, 2001
- [50] VANÍČEK, J. Globální norma pro bezpečnost potravin. *Potravinářský zpravodaj*. 2008, roč. IX, č.9, str. 16. ISSN 1801-9110
- [51] VOLDŘICH, M. *Bezpečnost pokrmů v gastronomii*. Postupy na zásadách HACCP. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2006. Bez ISBN

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [52] ADÁSKOVÁ, P. *Typologie rizik – základní rozdělení a teoretický základ*. [online]. Publikováno 2007, [cit. 2008-06-10]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=5493&cat2=1&lang=>
- [53] ADÁSKOVÁ, P. *Hodnocení a srovnání současného stavu analýzy a řízení rizik v České republice*. [online]. Publikováno 2007, [cit. 2008-06-10]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=3829&cat2=1&lang=>

- [54] BAŠTA, J. *Nové požadavky na kvalitu a bezpečnost potravin v ISO 22000, jejich návaznost na systémy managementu ISO 9001:2000, standardy BRC a IFS v podnicích a budoucí certifikace systému* [online]. Publikováno 2005, [cit. 2006-02-10]. Dostupné z: [www.lloyd.cz/download/publikace9.doc?PHPSESSID=jjbipireth952g75iljm5jnh5](http://www.lloyd.cz/download/publikace9.doc?PHPSESSID=jjbipireth952g75iljm5jnh5)
- [55] CIAA. *The competitiveness of the EU food and drink industry* [online]. Publikováno 2007, [cit. 2008-01-05]. Dostupné z: [http://www.ciaa.be/documents/brochures/Benchmarking\\_report\\_update\\_2007.pdf](http://www.ciaa.be/documents/brochures/Benchmarking_report_update_2007.pdf)
- [56] *Certifikace v potravinářském průmyslu* [online]. [cit. 2007-12-10]. [http://www.cz.sgs.com/cs/food\\_certification?catId=5777&lobId=31395&type=service](http://www.cz.sgs.com/cs/food_certification?catId=5777&lobId=31395&type=service)
- [57] *Česká technologická platforma pro potraviny* [online]. Publikováno 2006, [cit. 2007-01-04]. Dostupné z: <http://www.foodnet.cz/slozka/?jmeno=Technologick%E1+platforma&id=606>
- [58] MAREK, J. *Několik poznámek k metodám a modelům pro řízení rizik.* [online]. Publikováno 2007, [cit. 2008-06-20]. Dostupné z: <http://www.riskmanagement.cz/index.php?clanek=828&cat2=1&lang=>
- [59] Národní centrum bezpečnosti potravin <http://www.bezpecnostpotravin.cz/>
- [60] Potravinářská komora České republiky <http://www.foodnet.cz/>
- [61] [www.spotrebitel.cz](http://www.spotrebitel.cz)
- [62] Výroční zpráva Potravinářské komory České republiky 2007. [online]. Publikováno 2008, [cit. 2008-05-10]. Dostupné z: <http://www.foodnet.cz/polozka/?jmeno=V%FDro%E8n%ED+zpr%E1va+-+2007&id=17485&foodnet=9fbd1572ed4349dc9a7aafd00d405e46>
- [63] Zdraví-EU. Portál EU o veřejném zdraví. [http://ec.europa.eu/health-eu/my\\_environment/food\\_safety/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/health-eu/my_environment/food_safety/index_cs.htm)

## MEZINÁRODNÍ NORMY

- [64] BRC Global Standard Food, Issue 4. 2005
- [65] ČSN 56 9606. Pravidla správné hygienické a výrobní praxe – obecné principy hygieny potravin. Český normalizační institut. 2006
- [66] ČSN P ISO/TS 22004. Systémy managementu bezpečnosti potravin – Návod k použití ISO 22000:2005. Český normalizační institut. 2006

## INTERNETOVÉ STRÁNKY ORGANIZACÍ STÁTNÍHO DOZORU NAD POTRAVINAMI

- [67] Státní veterinární správa ČR [www.svscr.cz](http://www.svscr.cz)
- [68] Státní zemědělská a potravinářská inspekce ČR [www.szpi.gov.cz](http://www.szpi.gov.cz)
- [69] Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský [www.ukzuz.cz](http://www.ukzuz.cz)

## INTERNETOVÉ STRÁNKY PODNIKŮ

- [70] Extrudo Bečice, s.r.o. <http://www.knuspi.cz/>
- [71] Choceňská mlékárna <http://www.chocenskamlekarna.cz/>
- [72] Kofola, a.s. <http://www.kofola.cz/>
- [73] Kmotr-Masna Kroměříž, a.s. <http://www.masna.cz/>
- [74] Mlékárna Polná, s.r.o. <http://www.mpolna.cz/>
- [75] Moravia Lacto, a.s. <http://www.moravialacto.cz/home.php>
- [76] Pecud, v.o.d. Žandov <http://www.pecud.cz/>
- [77] Plzeňský prazdroj, a.s. <http://www.prazdroj.cz/cz/index.php>
- [78] Procházka, s.r.o. <http://www.prochazka.cz/>
- [79] Zubr, a.s. <http://www.zubr.cz/>



[80] Finanční noviny <http://ipoint.financninoviny.cz/>

## ZÁKONY A VYHLÁŠKY

[81] zákon č. 110/1997 Sb. o Potravinách a tabákových výrobcích. Poslední novela 15.5.2008

[82] zákon č. 146/2002 Sb. o Státní zemědělské a potravinářské inspekci

[83] vyhláška č. 147/1998 o Způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby

[84] vyhláška č. 347/2002 o Hygienických požadavcích na prodej potravin

# SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

- [1] BARTOŠÍKOVÁ, R. Návrh stravovacího zařízení v souladu s požadavky EU. In Zborník prednášok z medzinárodnej študentskej konferencie *Inovácie a produktivita*. Žilina: IPA Slovakia, 2004, s. 15-20. ISBN 80-88948-09-6
- [2] BARTOŠÍKOVÁ, R. ISO 22000 - nový standard pro systémy managementu bezpečnosti potravin. In Sborník abstraktů z konference studentů doktorského studia *MendelNet 2004*. Sekce Podniková ekonomika. Brno: Konvoj, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004, s.54. ISBN 80-7320-088-2
- [3] BARTOŠÍKOVÁ, R. Integrované systémy řízení v potravinářství. In Sborník abstraktů z konference studentů doktorského studia *MendelNet 2005*. Sekce Podniková ekonomika. Brno: Konvoj, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005, s. 65. ISBN 80-7320-088-2
- [4] BARTOŠÍKOVÁ, R. Standardy bezpečnosti potravin. In Sborník z konference *Ekonomické nástroje v obraně*. Brno: Univerzita obrany, 2006, s. 153-158. ISBN 80-7231-150-6
- [5] BARTOŠÍKOVÁ, R., ŠEFČÍK, V. Interní komunikace a outsourcing jako nástroje efektivního řízení organizací. In Sborník z konference *Ekonomické nástroje v obraně*. Brno: Univerzita obrany, 2006, s. 108-113. ISBN 80-7231-150-6
- [6] BARTOŠÍKOVÁ, R., MRÁČKOVÁ, E., SÁHA, T. Kontext a prostředí politiky terciárního vzdělávání pro otevřenou, konkurenceschopnou a sociálně soudržnou společnost. In Sborník příspěvků z 8. semináře, *Kvalita na vysokých školách*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Turkyňe, 29. - 30. ledna 2007, s. 99-102. ISBN 978-80-7044-873-1
- [7] BARTOŠÍKOVÁ, R., MRÁČKOVÁ, E. Společenská odpovědnost malých a středních podniků. In Sborník abstraktů příspěvku IX. Ročníku mezinárodní konference *Mekon 2007*. Ostrava: EKF VŠB – TU Ostrava, 2007, s. 55. ISBN 978-80-248-1324-0
- [8] BARTOŠÍKOVÁ, R., MRÁČKOVÁ, E. Jak posílit konkurenceschopnost českých potravinářských podniků. In Sborník z mezinárodní vědecké

konference *Firma a konkurenční prostředí 2007 – Management v novém prostředí*. Brno: MSD, spol. s r.o., 2007, s. 15-18. ISBN: 978-80-86633-85-5

- [9] BARTOŠÍKOVÁ, R. Srovnání standardů pro bezpečnost potravin. In Recenzovaný sborník abstraktů z *Mezinárodní Baťovy doktorandské konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, s. 119. ISBN 978-80-7318-529-9
- [10] BARTOŠÍKOVÁ, R. Úloha lidského faktoru při budování systémů managementu bezpečnosti potravin. In Sborník abstraktů z VIII. Mezinárodní konference *Liberecké ekonomické fórum*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007, s. 55. ISBN 978-80-7372-244-9
- [11] BARTOŠÍKOVÁ, R., MRÁČKOVÁ, E. Význam lidského kapitálu ve službách komerční bezpečnosti. In *Bezpečnostní technologie*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta aplikované informatiky, 2007. ISBN 978-80-7318-606-7
- [12] BARTOŠÍKOVÁ, R. Benchmarking v organizacích veřejného sektoru. In Sborník z konference *Ekonomické nástroje v rozhodovacích procesech*. Liptovský Mikuláš: VA Milana Rastislava Štefánika, 2007. Bez ISBN
- [13] BARTOŠÍKOVÁ, R., MRÁČKOVÁ, ŠEFČÍK, V. E. Podpora rozhodovacích procesů pomocí implementace modelu CAF. In Sborník z konference *Ekonomické nástroje v rozhodovacích procesech*. Liptovský Mikuláš: VA Milana Rastislava Štefánika, 2007. Bez ISBN
- [14] BARTOŠÍKOVÁ, R. The small and medium enterprises meaning in the food industry EU. In Sborník abstraktů příspěvku X. Ročníku mezinárodní konference *Mekon 2008*. Ostrava: EKF VŠB – TU Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1704-0

# CV AUTORA

## Osobní údaje

Jméno, příjmení, titul: Romana Bartošíková, ing.  
Datum narození: 25. 7. 1981  
Bydliště: Březůvky 23  
Zlín 763 45  
Telefon: 777 344 836  
E-mail: [rbartosikova@ft.utb.cz](mailto:rbartosikova@ft.utb.cz)

## Vzdělání

09/04 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, doktorský studijní program.  
09/02 – 06/04 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Průmyslové inženýrství, magisterský studijní program  
09/99 – 06/02 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, bakalářský studijní program  
09/95 – 05/99 SPŠ Zlín, Ekonomické lyceum

## Pedagogická praxe

09/04 – 09/06 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu výroby - průmyslového inženýrství, interní doktorand  
09/06 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta technologická, Institut bezpečnostních technologií, asistent

## Výuka

2004 - 2006 vedení seminářů k předmětu Organizace a řízení výroby, Fakulta managementu a ekonomiky  
2006 – dosud vedení seminářů k předmětům Mikroekonomie, Makroekonomie, Podniková ekonomika, Fakulta technologická

Jazykové znalosti

Německý jazyk                      komunikativní úroveň  
Anglický jazyk                      komunikativní úroveň

Odborné kvalifikace:

09/06-05/07                      Doplnující pedagogické studium, Univerzita Tomáše Bati  
ve Zlíně, Fakulta humanitních studií

02/07                              Seminář a školení interních auditorů systémů  
managementu bezpečnosti potravin

Práce s PC:                      uživatelská znalost MS Office, Internet

Řidičský průkaz:              sk. B

# PŘÍLOHY

## PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci v rámci výzkumu disertační práce na téma „Význam systémů řízení bezpečnosti potravin pro konkurenceschopnost potravinářských podniků“. Problematika bezpečnosti potravin je v současné době velmi aktuální, ale je převážně řešena především z pohledu chemického a mikrobiologického. Disertační práce se bude této oblasti věnovat z hlediska ekonomiky podniku.

Tento výzkum si klade za cíl zmapovat současnou situaci v oblastech standardů bezpečnosti potravin a řízení potravinářských rizik. Při zpracovávání teoretické rešerše jsem narazila na výrazný nedostatek jakýchkoli materiálů vztahujících se k těmto problémům. Proto doufám ve Vaše kladné rozhodnutí účastnit se dotazníkového průzkumu a přispět tak k rozšíření problematiky. Zpracované výsledky dotazníkového šetření Vám samozřejmě budou k dispozici.

Děkuji

Ing. Romana Bartošíková

### **1. Velikost podniku podle počtu zaměstnanců**

- 0-9
- 10-49
- 50-249
- nad 250

### **2. Velikost podniku podle ročního obrátu**

- do 2 mil. EUR
- 2-10 mil. EUR
- 10-50 mil. EUR
- nad 50 mil. EUR

### **3. Podíl zahraničního vlastníka v podniku**

- není
- do 25%
- více jak 50%

### **4. Firma exportuje**

- pouze v rámci České republiky
- v rámci trhu EU
- trhy mimo EU, zejména kam?

**5. Prostředí na potravinářském trhu vnímá podnik jako**

- vysoce konkurenční
- závislé na požadavcích obchodních řetězců
- prostředí, kde se uplatní jen velké stabilní firmy

**6. Společnost je certifikována standardem**

- HACCP
- BRC
- IFS
- ISO 22000

**7. Náklady spojené s certifikací tohoto standardu v podniku byly ve výši**

- do 300 000 Kč
- 300 000 Kč – 1 000 000 Kč
- více než 1 000 000 Kč

**8. Zavedení standardu mělo vliv na**

- posílení konkurenceschopné pozice podniku na trhu
- na kladném hospodářském výsledku
- na zvýšení počtu uzavřených zakázek
- na zvýšení produktivity a efektivity výroby

**9. Jiné pozitivní dopady vztahující se k zavedení standardu?.....**

**10. Negativní dopady vztahující se k zavedení standardu?.....**

**11. Uvažuje podnik o zavedení dalšího standardu? Pokud ano, byl to:**

- HACCP
- BRC
- IFS
- ISO 22000

**12. Využívá podnik při řízení potravinářských rizik metodu Risk management?**

- ano
- ne

**13. Byl by ve vaší společnosti některý z pracovníků ochotný poskytnout krátký rozhovor na danou problematiku? Získání názorů manažerů a pohovor s nimi je součástí kvalitativního výzkum**



## **PŘÍLOHA B – DOTAZNÍK KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU PRO AUDITORY SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI POTRAVIN**

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o pomoc při průzkumu, který bude součástí disertační práce na téma „Význam systémů řízení bezpečnosti potravin pro konkurenceschopnost potravinářských podniků“. Stěžejní dotazník byl zaslán do potravinářských podniků. Protože jsem se po celou dobu potýkala s absencí literatury, která se věnuje těmto standardům, bylo by pro mě cenným přínosem, získat názory od odborníků, kteří tyto normy aplikují přímo v praxi. Věřím ve Váš kladný postoj k tomuto krátkému dotazníku.

Děkuji

Ing. Romana Bartošíková

### **1. Systém řízení bezpečnosti potravin, který nejčastěji certifikujete**

- HACCP
- BRC
- IFS
- ISO 22000

### **2. Považujete systém HACCP z hlediska řízení bezpečnosti výroby za dostatečný?**

- ano
- ne

### **3. Je možné některý ze standardů označit jako „nejpřísnější“?**

- HACCP
- BRC
- IFS
- ISO 22000

### **4. Který ze standardů je finančně nejvíce náročný?**

- HACCP
- BRC
- IFS
- ISO 22 000

**5. Z vlastní praxe můžete konstatovat, zavede-li podnik některý z mezinárodních standardů (BRC, IFS, ISO 22000), má to dopady:**

- na posílení konkurenceschopnosti podniku
- na zvýšení produktivity a efektivity výroby
- na zvýšení počtu zakázek

Pokud přidáte vlastní komentář ráda uvítám:

## **PŘÍLOHA C – STRUKTURA KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU**

- 1. Jaké jsou faktory konkurenceschopnosti ve vašem oboru podnikání?**
- 2. Jaký standard pro řízení bezpečnosti potravin využíváte?**
- 3. Jaký byl důvod zavedení tohoto standardu?**
- 4. Jak se projevila implementace standardu na ekonomiku a konkurenceschopnost podniku?**
- 5. Zvažujete o zavedení některé z dalších norem pro bezpečnost potravin?**
- 6. Jaké jsou důvody? Co od další certifikace očekáváte?**
- 7. Jaká jsou hlavní rizika při produkci vašeho výrobku?**
- 8. Jak jsou tato rizika řízena?**
- 9. Máte nějakou zkušenost v souvislosti se selháním řízení rizik?**