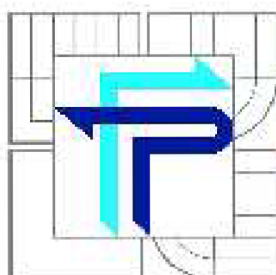




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV EKONOMIKY**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**INSTITUTE OF ECONOMICS**

## **PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – PŘESOUVÁNÍ VÝROBY SPOLEČNOSTI HAVLIK OPAL, S.R.O**

**PROSPECTUS – SHIFTING OF A PRODUCTION OF THE CORPORATION HAVLIK OPAL S.R.O.**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
**MASTER'S THESIS**

**AUTOR PRÁCE**  
**AUTHOR**

**Bc. JAN ČEPARA**

**VEDOUČÍ PRÁCE**  
**SUPERVISOR**

**Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.**

**BRNO 2010**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Čepara Jan, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr – Přesouvání výroby společnosti HAVLIK OPAL, s.r.o**

v anglickém jazyce:

**Prospectus – Shifting of a Production of the Corporation HAVLIK OPAL s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnost :. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- PRAŽSKÁ, L, JINDRA, J. a kol. Obchodní podnikání. 1. Vyd. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
- BARROW, C. Základy drobného podnikání. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. 200 s. ISBN 80-7169-232-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 11.05.2010

## **Abstrakt**

Má diplomová práce navrhuje vhodnou variantu přesunutí výroby pro společnost Havlík Opal s.r.o. Tento krok by měl splňovat požadavky firmy na snížení nákladů, vytvoření úspor, modernizaci technologií, automatizace výroby a pomoci tak generovat vyšší zisk.

## **Abstract**

My diploma thesis designs a suitable alternative of shifting a production for Havlík Opal Ltd. company. This step should fulfil the firms requirements to lower the costs, savings creation, modernisation of technology, production automation and help to generate higher profit.

## **Klíčová slova**

podnikatelský záměr, přesunutí výroby, investice, úvěr, Havlík Opal s.r.o., slané pečivo,

## **Key words**

prospectus, shifting of a production, investments, bank credit, Havlík Opal Ltd. salt rusk,

## **Bibliografická citace**

ČEPARA, J. *Podnikatelský záměr – Přesouvání výroby společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 83 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že tato diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2010

.....

## **Poděkování**

Chtěl bych touto cestou poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za rady a připomínky. Také bych chtěl poděkovat zakladateli společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o., panu Ing. Josefu Havlíkovi, který mě mou prací vedl v záležitostech firmy, za jeho bohaté zkušenosti a rady. Oběma pánům ještě jednou děkuji za čas, který mi při našich konzultacích věnovali a ochotu se mnou spolupracovat po celou dobu tvorby mé práce.

## Obsah

Úvod .....	13
1 Vymezení problému a cíle práce .....	14
2 Teoretická východiska.....	15
2.1 Podnikatelské prostředí a metody analýzy .....	15
2.1.1 Externí prostředí .....	15
2.1.2 Interní prostředí .....	16
2.2 Metody analýzy prostředí managementu .....	18
2.2.1 Metody analýzy vnějšího prostředí .....	18
2.2.2 Metody analýzy vnitřního prostředí .....	21
2.3 Plánování a investiční rozhodování.....	22
2.4 Hodnocení rizik .....	23
3 Analýza současného stavu.....	25
3.1 Vznik a historie společnosti .....	25
3.2 Produkty .....	27
3.3 Diagram výrobního procesu .....	28
3.4 Analýza nebezpečí a stanovení CCP .....	29
3.5 Popis CP a CCP .....	31
3.5.1 CP Sýr .....	31
3.5.2 CCP Pečení.....	32
3.5.3 CP Dávkování tyčinek – Biologické riziko.....	32
3.5.4 CCP Balení tyčinek .....	34
3.6 Verifikace .....	34



3.7 Vize a poslání společnosti .....	36
3.7.1 Poslání a vize.....	36
2.7.2 Politika jakosti.....	36
3.8 Organizační struktura firmy .....	37
3.8.1 Řídící procesy.....	38
3.8.2 Představitel managementu pro jakost.....	38
3.8.3 Dokumentace systému řízení.....	38
3.8.4 Povinnosti a práva pracovníků .....	39
3.8.5 Pracovní poměr .....	39
3.8.6 Pracovní kázeň .....	40
3.8.7 Práva a povinnosti vedoucích pracovníků.....	41
3.8.8 Hmotná odpovědnost.....	45
3.8.9 Odpovědnost za škodu .....	45
3.8.10 Odměňování pracovníků .....	46
3.8.11 Obchodní a výrobně-technologická tajemství.....	46
3.8.12 Předávání a přejímání funkcí.....	47
3.8.13 Zastupování pracovníků .....	47
3.9 Záměry společnosti a působnost oddělení.....	47
3.9.1 Záměry společnosti .....	48
3.9.2 Poslání a působnost oddělení .....	48
3.10 Analýza mikroprostředí.....	49
3.10.1 Zákazníci .....	49
3.10.2 Dodavatelé.....	50

3.11.3 Konkurence .....	52
3.12 Analýza makroprostředí .....	53
3.12.1 Demografické prostředí.....	53
3.12.2 Ekonomické prostředí.....	54
3.12.3 Přírodní a ekologické prostředí .....	54
3.12.4 Politicko-právní prostředí.....	55
3.12.5 Sociálně-kulturní prostředí .....	55
3.13 SWOT analýza společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o.....	56
3.14 Současná situace podnikové normy výrobku .....	57
3.14.1 Technologický postup .....	58
3.14.2 Pečení a balení.....	59
3.14.3 Kontrola.....	59
3.14.4 Mezioperační a výstupní kontrola .....	59
3.14.5 Záruční lhůta .....	60
3.15 Dodržování podmínek certifikátu jakosti.....	61
3.15.1 Systém managementu jakosti .....	61
3.15.2 Cíle jakosti.....	63
4 Vlastní přesun výroby .....	64
4.1 Současná poloha.....	64
4.2 Podmínky provozu v Osoblaze .....	65
4.2.1 Zaměstnanci .....	65
4.2.2 Doprava výrobků.....	65
4.2.3 Energie a její využití .....	66

4.2.4 Odpad .....	66
4.2.5 Rizika spojená s velikostí prostor.....	66
4.3 Výběr nového místa pro výrobní zařízení. ....	67
4.3.1 Kritéria výběru .....	67
4.3.2 SWOT analýza města Bruntál jako místo pro přesun výroby .....	68
4.3.3 Zajištění vhodného objektu .....	71
4.3.4 Výhody této budoucí provozovny .....	73
4.4 Vlastní přesun.....	73
4.4.1 Forma realizace přesunu.....	74
4.4.2 Náklady spojené s přesunem .....	74
4.4.3 Úspory spojené s přesunem.....	76
4.5 Porovnání nákladů a úspor a zhodnocení.....	76
4.5.2 Časový harmonogram přesunu .....	77
4.5.3 Zhodnocení.....	78
Závěr.....	79
Seznam použité literatury .....	80
Monografie .....	80
Internetové zdroje.....	81
Seznam obrázků .....	82
Seznam tabulek .....	82
Seznam příloh.....	83

## Úvod

V dnešní době je pro společnost velmi důležité neustále vyčnívat nad konkurencí a snažit se zaujmout co největší podíl na trhu v daném odvětví. K tomu to stavu dopomáhá mnoho faktorů, je zapotřebí provádět značné změny a rozhodnutí ve vrstvách vyššího managementu.

Jedním z nedostatků pro firmu, která je ohrožována konkurencí může být například nedostačující výrobní kapacita společnosti, nemožnost rozšiřovat portfolio výrobků a služeb nebo vynakládání kapitálů firmy na drahý výrobní proces a nemožnost tento kapitál použít na investice.

Pod těmito investicemi bychom si mohli představit například technologický nebo technický rozvoj společnosti, její výroby či investice do svých manažerů. Pod poslední zmiňovanou si můžeme představit například financování studia, po němž bude příslušný manager držitelem titulu MBA.

Pokusme se soustředit na udržování konkurenční výhody a zvyšování podílu na trhu formou úspor nákladů, zvýšení výrobní kapacity a možnosti rozšířit portfolio výrobku a služeb. Neboť tyto tři problémy se dají řešit návrhem přesunu výroby popsáném níže.

## 1 Vymezení problému a cíle práce

Ke zpracování mé diplomové práce jsem si zvolil podnikatelský subjekt se sídlem v mém bydlišti, v Bruntále. Jedná se o společnost HAVLÍK OPAL s.r.o., která se zabývá výrobou slaných tyčinek. V této práci hodlám navrhnout přesun výroby této firmy z podnikatelsky nevýhodné Osoblahy do Bruntálu. Společnost HAVLÍK OPAL s.r.o. je výhradně českou firmou bez jakékoliv zahraničního kapitálu, z malé začínající firmy se vypracovala na společnost pokrývající svými výrobky prakticky celou republiku a je schopna konkurence i nadnárodním společností. Tímto návrhem by měla společnosti vzniknout značná úspora nákladů vznikajících na odloučeném pracovišti v Osoblaze.

Při tvorbě své diplomové práce jsem čerpal hlavně z vlastních zkušeností získaných stáží u této firmy. Nejprve jsem 14 dní získával důležité poznatky na místě asistenta obchodního ředitele, abych porozuměl organizační struktuře společnosti a celkově všem jejím procesům a způsobu, jakým funguje. Dále jsem další týden setrval přímo ve výrobě, abych byl schopen pochopit vše, co musí být nezbytně zohledněno při realizaci tohoto projektu. Mnoho informací pro teoretická východiska mé práce jsem získal z dostupné literatury uvedené v příslušné kapitole, studijních materiálů, podkladů poskytnutých společností HAVLÍK OPAL s.r.o. V neposlední řadě také z bohatých zkušeností zakladatele společnosti, pana Ing. Josefa Havlíka.

## 2 Teoretická východiska

V této části mé diplomové práce jsou zaznamenány veškeré poznatky nutné k realizaci praktické části a pochopení problematiky.

### 2.1 Podnikatelské prostředí a metody analýzy

Podnikatelské prostředí výrazně ovlivňuje všechny aktivity podniku. Management by měl usilovat o podchycení všech oblastí podnikatelského prostředí. Podle Fotra je základní konstantou ve vývoji podnikatelských subjektů změna, jejíž dobré zvládnutí je kritériem číslo jedna pro hodnocení manažerské práce všech manažerů podniku. Dále pak vyzdvihuje nutnost vytvořit v podniku homeostázu, což je přizpůsobování vnitřního prostředí tomu vnějšímu.(3)

Pro současnou fázi vývoje společnosti je typický rychlý tok informací a na to navazující změny v podnikatelském prostředí managementu. Prostředí managementu lze chápat jako celkové podmínky, které ovlivňují především:

- Proces volby podnikatelských aktivit
- Dosahované výsledky
- Provádění nezbytných analýz, zpětná vazba (1)

#### 2.1.1 Externí prostředí

Člení se dle hlediska území na:

- **Makroprostředí**
  - mezinárodní
  - národní

- regionální

- **Oborové prostředí** – prostředí, do kterého je podnikatelský subjekt zařazen podle oboru podnikání (předmětu činnosti)

### ***2.1.2 Interní prostředí***

Prostředí, ve kterém se odvíjejí všechny vnitropodnikové aktivity. Má vždy určitý vztah k podnikatelským aktivitám. Máme tři možnosti a to pozitivní vztah pro podnik, neutrální nebo negativní. Tyto vztahy se mohou rychle měnit, proto je potřeba klást velký důraz na předvídání těchto změn.

Interní prostředí poskytuje podniku příležitosti, ohrožení, nebo nevýrazný a nestabilní vztah, na který je potřeba rychle reagovat.

Za příznivé podmínky lze považovat zejména:

- Příznivé změny zákonů
- Rostoucí počet zákazníků
- Možnosti využívání nových technologií
- Zlepšení funkce daného odvětví

Za ohrožení můžeme považovat podmínky současné nebo budoucí, které mohou jakkoliv poškodit chod podniku, ať už jeho vstupy nebo výstupy. Můžeme zde uvést například tyto:

- Vstup silného konkurenta na trh
- Pokles počtu zákazníků
- Ztráta trhu
- Nepříznivé změny v zákonech
- Zpomalení vývoje

Interní prostředí obsahuje všechny důležité aspekty, které management řídí. Patří zde předmět podnikání, organizační struktura, ekonomické podmínky, lidské zdroje, systémy IS/IT atd. (8)

Na základě tohoto pak můžeme v podniku identifikovat takzvané přednosti, neboli silné stránky:

- Image podniku
- Kvalita výrobků
- Informace
- Kapitálová síla
- Rozvinutý marketing
- Platební morálka
- Nadané vedení
- Kvalita lidských zdrojů
- Rychlost a efektivnost inovace

Na druhé straně zde máme i negativní vlastnosti podniku, které bychom mohli nazvat slabými stránkami:

- Nedostatek zdrojů
- Neefektivní struktura kapitálu
- Nízká kapitálová síla
- Špatné investování
- Nekvalitní výrobky
- Vysoké náklady (6)



Podle Synka by tomuto prostředí mělo vedení věnovat neustálou pozornost, a dle jeho změn strukturu a aktivity v podniku dynamicky měnit. Důležitou roli zde hraje podnikový informační systém, který by měl obsáhnout celou šíři informací potřebnou pro správné fungování společnosti. Správné fungování podniku je optimální přizpůsobení vnitřního prostředí firmy prostředí vnějšímu. A tak využít co nejvíce možností vnějšího prostředí při provozování činnosti a co nejvíce eliminovat negativní složky vnějšího prostředí na podnikání. K tomuto nám slouží analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. (11)

## **2.2 Metody analýzy prostředí managementu**

Lze rozdělit na metody pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Uvedené metody na sebe logicky navazují a jsou základním východiskem pro další manažerské, marketingové, finanční i ekonomické analýzy společnosti. (12)

### **2.2.1 Metody analýzy vnějšího prostředí**

Nejvíce užívanou metodou je analýza PEST (SLEPTE). Jedná se o název převedený z anglického hlediska (Social, Legislation, Economic, Political, Technological/Technical a Ecological). Tato analýza slouží k rozpoznání klíčových trendů a zvyklostí. Zároveň posuzuje, jaké vnější vlivy působí na podnik a má za úkol znázornit, nebo vyjádřit odlišnosti, oproti ostatním oblastem. Slouží k posouzení vnějšího prostředí dle předem specifikovaných faktorů, a to:

- Politický faktor
- Ekonomický faktor
- Sociální faktor
- Technologický faktor
- Legislativní faktor
- Ekologický faktor (13)

## **Politický faktor**

Působení politických faktorů je nesmírně důležité pro rozhodování vedení podniku. Politické faktory mohou velkou měrou ovlivnit legislativu země a to může mít dopad jak pro zemi, ve které společnost vykonává svou podnikatelskou činnost, tak i na celou firmu. (2)

Při sestavování výsledků analýzy této části PEST je nutno brát zřetel zejména na tyto následující faktory:

- Politická stabilita země
- Daňová politika
- Integrovaná politika
- Stabilita vlády
- Politická nálada
- Podpora zahraničního obchodu

## **Ekonomický faktor**

Společnosti jsou při svém působení ovlivňovány také makroekonomickými trendy. Růst firmy vyvolává spoustu příležitostí, ale také hrozeb a proto je důležité jasné definovat a analyzovat tyto faktory:

- Úroková míra
- Míra ekonomického růstu
- Míra nezaměstnanosti
- HDP
- Hospodářské cykly
- Kriteria exportu a importu
- Obchodní bilance země (2)

## **Sociální faktor**

Náležitosti sociálního faktoru mohou do značné míry ovlivňovat poptávku po produktech a službách. Dále mohou také ovlivňovat nabídku pracovní síly a je proto důležité brát v potaz tyto faktory:

- Věková struktura populace
- Životní úroveň a životní styl populace
- Pracovní síly a vzdělanost
- Rodinné struktury
- Vývoj obyvatelstva
- Vnímaní firem obyvatelstvem
- Názor populace na životní prostředí (2)

## **Technologický faktor**

Předvídaní vývoje v této oblasti může pro podnik znamenat možnost úspěchu na trhu. Může díky technologickému náskoku eliminovat konkurenci, snižovat náklady a tím i cenu produktu nebo služeb. Podle požadavků na daný obor podnikání firmy je potřeba brát ohled na tyto faktory:

- Změna tempa technologického růstu
- Rozlišování přínosných a nepřínosných inovací
- Vyvážený kapitál přidělený na vědu a výzkum
- Ochrana osobního vlastnictví
- Zvýšení regulací
- Výdaje na vědu a výzkum v celém odvětví průmyslu (2)

### **2.2.2 Metody analýzy vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí pro podnikový management poskytuje z jeho pohledu jednak více informací a jednak jsou tyto informace podrobnější, konkrétnější a zpravidla i přesnější.(1)

#### **SWOT analýza**

Tato metoda patří k nejznámějším a nejrozšířenějším vnitropodnikovým analýzám vůbec. Její zkratky znamenají:

**STRENGTHS** – silné stránky

**WEAKNESSES** – slabé stránky

**OPPORTUNITIES** – příležitosti

**THREATS** – hrozby

Metoda posuzuje prostředí managementu tím způsobem, že v řádcích je uvedeno hodnocení vnějšího prostředí a ve sloupcích potom hodnocení vnitřního prostředí. Sestavením příležitostí a ohrožení pro podnik do matice k silným a slabým stránkám dostaneme matici SWOT, která poskytuje managementu kvalitní informace a strategii podniku.

Zaměření se na silné stránky a zároveň naopak tendence eliminovat slabé stránky přispívá k tomu, že společnost může mnohem lépe využít příležitosti a zároveň tím omezuje dopady zjištěných hrozeb.

U sestavování této SWOT analýzy je velmi důležitá objektivita, a to i když může docházet k vnitřnímu konfliktu, že vyzdvihování silných stránek může působit jako chvástání se a naopak přiznávání slabin může někomu připadat jako zveřejňování nedostatků.

#### ***Výhody analýzy SWOT***

Oproti ostatní metodám poskytuje vyvážený pohled na věci minulé, současné ale i budoucí, týkající se zkoumaného podnikatelského subjektu. Přehledná koncepce čtyř kvadrantů, ve které se manažer dokáže velmi rychle zorientovat. Snadné opravy jednotlivých

faktorů případně jejich přeřazení do jiných kvadrantů podle toho, jak jde kupředu vývoj podnikatelského subjektu.

Vnitřní analýza má hned dva účely a to definovat možnosti sektoru a zároveň vymežit jeho silné a slabé stránky. Pojem silné stránky v sobě nese všechny možné konkurenční a komparativní výhody a všechny možné druhy předností. Slabé stránky jsou intuitivně naprosto opačné faktory. Při zkoumání těchto silných a slabých stránek se můžeme zaměřit například na klíčová odvětví průmyslu, občanskou vybavenost, atraktivitu regionu nebo státu.

Vnější analýza je pro podnik stejně důležitá, jako ta vnitřní. Manažer musí být schopen rozeznat a identifikovat příležitosti a ohrožení tohoto vnějšího prostředí. Z mnoha faktorů, na které je třeba brát ohledy, vzpomenu například tyto: změny zákonů, demografické změny, sociálně-politické změny, ...(13)

### **2.3 Plánování a investiční rozhodování**

Plánování obecně se pojí s podnikáním ve všech jeho stádiích. Je potřebné při začátcích podnikání, tj. při rozjezdu podniku, v průběhu reálného života podniku i při poklesu (pádu) nebo prodeji podniku. Je obecně známo ze zkušeností západních tržních ekonomik, a to platí pro podniky všech velikostí, že úspěšné podniky používají plánování na různých úrovních a používají též různé druhy plánů.(9)

Jedním z nejdůležitějších kroků je správné sestavení podnikatelského plánu. Správně sestavený plán nám řekne, zda je projekt životaschopný, upozorní nás na možná úskalí ještě před samotným počátkem podnikání. Nezbytné je plán sestavit pokud usilujete o finanční prostředky od banky, investora či chcete sehnat společníka pro společné podnikání. Písemné zpracování se doporučuje v každém případě, i pokud jde jen pro vlastní účely. Při jeho sestavování si podnikatel uvědomí dílčí kroky, které ho čekají a kolik ho budou stát.(17)

Plánovací proces sestává ze tří stupňů:	Porozumění, kde jsme
	Rozhodnutí, kam chceme jít
	Plánování, jak se tam dostaneme

Plánovací proces vychází z osobních cílů podnikatele a z cílů podniku. Je velmi žádoucí, aby docházelo k protnutí obou těchto cílů. Vyvarujete se tak v podnikání mnoha zklamáním. Dalším krokem je analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Informace z obou zmíněných analýz jsou živným prvkem pro stanovení cílů podniku i pro hodnocení analýzy zákazníků. Důležité je si uvědomit existující zpětnou vazbu, tedy je třeba si uvědomit omezení našich podnikových cílů existujícími reálnými zdroji. (9)

Investiční rozhodování patří mezi nejvýznamnější druhy firemních rozhodnutí. Jeho náplní je rozhodování o přijetí či zamítnutí jednotlivých investičních projektů, které firma připravila. Čím rozsáhlejší tyto projekty jsou, tím větší dopady mohou mít na firmu a její okolí. Je zřejmé, že úspěšnost jednotlivých projektů může významně ovlivnit podnikatelskou prosperitu firmy a naopak jejich neúspěch může být příčinou výrazných obtíží, které mohou vést až k zániku firmy.(3)

## 2.4 Hodnocení rizik

Každý podnikatelský záměr a plán v sobě nutně nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že reálné výsledky se budou lišit od očekávaných. Proto je nebo by měla být součástí každého podnikatelského záměru **analýza rizik**, která se snaží předcházet negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů. Hodnocení a řízení rizik lze provádět na různém stupni odbornosti zejména z hlediska použitých analytických nástrojů kvantifikace a ohodnocení konkrétních rizikových faktorů, ale též z pohledu kvality připravených variantních scénářů a strategií, jak rizika řídit, teda jak by podnik na eskalaci rizikového faktoru měl reagovat a jeho vývoj úspěšně zvládnout.(9)

Riziko je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na straně druhé je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku.(3)

Kvantifikace rizik se provádí na základě vhodných technik nebo selského rozumu. Jedná se o číselné vyjádření rizika, například odhad pravděpodobnosti nechtěného faktoru a odvození možných důsledků.(9)

Plánování krizových scénářů a tedy vývoj a ex ante příprava strategií, plánů postupů, politik a procedur podniku v případě eskalace rizikového faktoru, tedy nežádoucího negativního vývoje. Následně je nutno tyto strategie implementovat do vnitropodnikové strategie.(9)

### 3 Analýza současného stavu

V následující části tohoto dokumentu se budeme zabývat důsledným zhodnocením současné situace v podniku. Sdělíme si základní informace o historii společnosti, jejím předmětu podnikání a vzniku. Podrobně se podíváme na produkty a procesy, které je nutno pochopit před započítáním nějakého přesunu výroby.

#### 3.1 Vznik a historie společnosti

Společnost HAVLÍK OPAL s.r.o. vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 13. ledna 1994 u Krajského obvodního soudu v Ostravě. Od počátku pořízení pekárny v Osoblaze v roce 1994 se až do roku 2004 věnovala pouze výrobě pečárenských produktů. Na Osoblážsku se tedy peklo relativně malý sortiment pečiva (rohlíky, chléb, koláče). Pouze doplňkově se společnost věnovala výrobě trvanlivých tyčinek se sýrem. V roce 2005 se firma HAVLÍK OPAL s.r.o. začala zabývat výhradně výrobou tohoto trvanlivého pečiva, určeného jako pochutinu nikoliv jako potravinu.

<b>Název společnosti/obchodní jméno:</b>	HAVLÍK OPAL s.r.o.
<b>Sídlo :</b>	Bruntál, Dr. Edvarda Beneše 21
<b>Forma :</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>IČ :</b>	603 22 284
<b>DIČ :</b>	CZ 603 22 284



Obrázek č. 1 Logo společnosti



Společnost je založena na dobu neurčitou jako právnická osoba. V čele společnosti stojí ředitel, který je statutárním zástupcem společnosti.

Na začátku podnikatelské činnosti mnou vybrané společnosti byla měsíční produkce cca 500 kg za měsíc. V průběhu let byla vyvinuta vlastní receptura a technologie výroby a sýrové tyčinky se díky své chuti a kvalitě staly oblíbenou součástí domácích i restauračních zásob pochutin. V roce 1995 byla paleta chutí tyčinek rozšířena o produkt, který je vyráběn z grahamové mouky. V průběhu roku 2003 se přidala příchut' kmín a o tři roky později v roce 2006 vznikla varianta tyčinek s příchutí česneku. V současné době se produkce tyčinek pohybuje okolo **12 500 000** balení ročně.

Od roku 2004 je společnost HAVLÍK OPAL s.r.o. držitelem certifikátu managementu jakosti **ISO 9001** (viz. Přílohy č. 11 – 13). Jako stoprocentně česká firma nabízí stávajícím i novým zákazníkům jen to nejlepší z darů naší země. Tohoto je mimo jiné důkaz i ocenění Národní značkou kvality **KLASA** (viz. Přílohy č. 14 – 17) obdržené v roce 2006.

Na jaře roku 2007 se společnost HAVLÍK OPAL s.r.o. začala velmi aktivně věnovat pomoci lidem se zdravotním postižením pohybu. Naplno se zapojila do projektu **EUROKLÍČ** (viz. Příloha č. 23). Na jedné straně oficiální podporou a na straně druhé i vlastními aktivitami. V létě 2007 byla společnost HAVLÍK OPAL s.r.o. generálním partnerem hudebního festivalu Štěrkovna Open Music v Hlučíně (viz. Příloha 18), kde byl namontován vůbec první zámek na EUROKLÍČ na veřejném místě a bylo hned rozdáno několik desítek těchto klíčů vozíčkářům z Hrabyně. Celá tato akce měla ohromný úspěch u našich handicapovaných spoluobčanů, pro které je neustále něco připravováno.

## 3.2 Produkty

V této kapitole se blíže seznámíme s portfoliem výrobků společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o. Celou tuto část jsem zpracoval do přehledných tabulek k rychlé orientaci. Veškeré výrobky jsou určeny pro konzumenty od třech let věku a bez dalších omezení.

Nejprve představuji výrobek s obchodním názvem Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí. Jedná se o první výrobek tohoto typu vyráběný společností HAVLÍK OPAL s.r.o.

**Tabulka 1 Tyčinky se sýrem a solí**

Cílový trh:	Česká republika
Skupina:	Pekařský výrobek – trvanlivé pečivo
Popis produktu:	Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí se vyrábějí mísením mouky a ostatních surovin a následným máčením těsta v lázni hydroxidu sodného pro získání nahnědlého zabarvení a tvarováním těsta. Před pečením se tyčinky sypou solí. Hotové tyčinky se dávkuje do sáčků z polypropylénové folie po 90g nebo 200g.
Způsob užití:	Určeno pro přímou konzumaci
Balení.	Po 90g a 200g v zatavovaných sáčcích z polypropylénové fólie.
Skladování:	Relativní vlhkost max. 70%, min. trvanlivost 6 měsíců.
Distribuce:	V kartonech z papírové lepenky po 30 ks nebo 60 ks, v uzavřených čistých vozidlech.
Seznam surovin:	Pšeničná mouka hladká speciál T 512, sýr, tuk, sůl, voda, hydroxid sodný E 524.

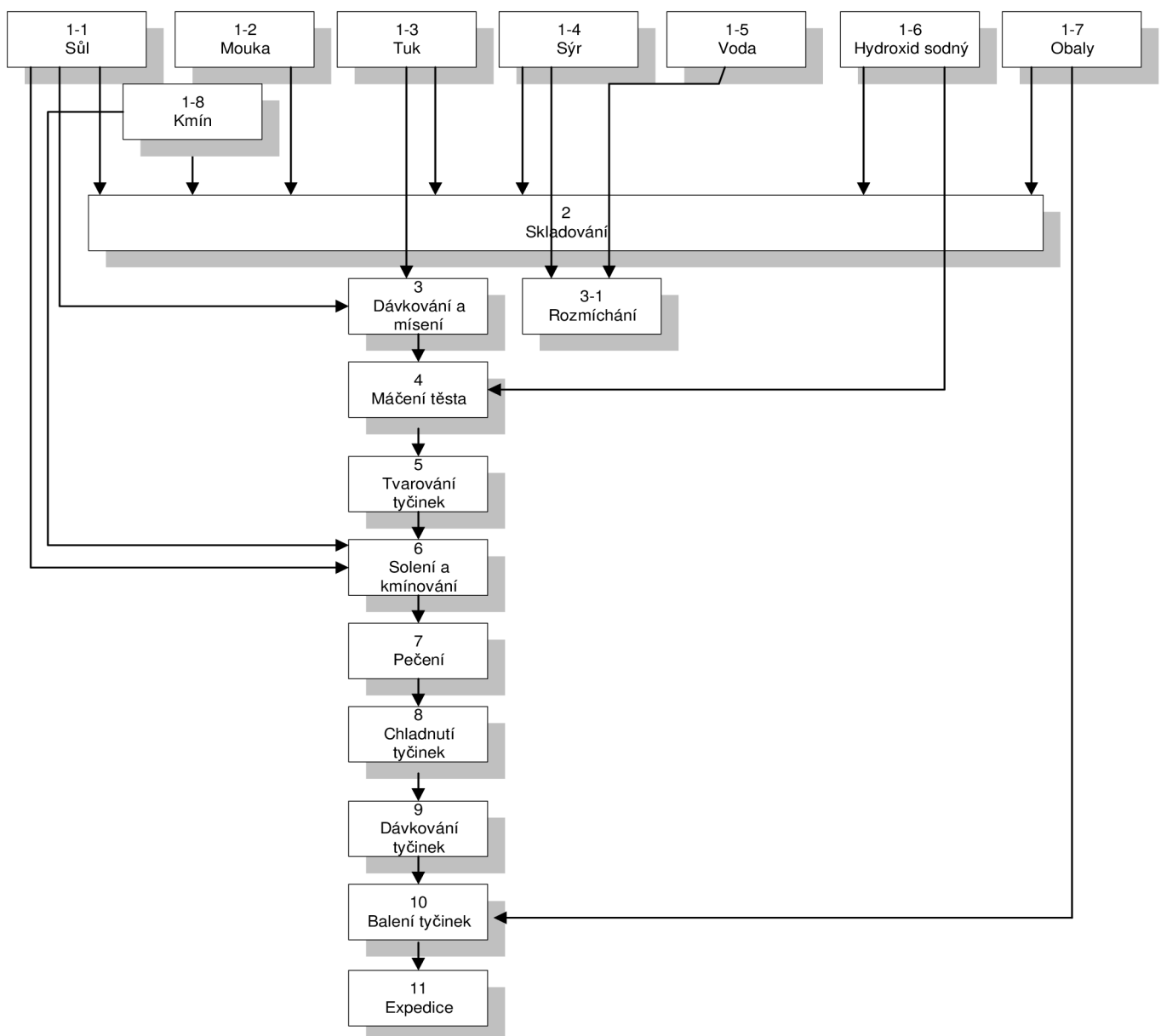
Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

Ve výrobním portfoliu společnosti jsou dále Trvanlivé tyčinky GRAHAM, ČESNEK a KMÍN. Zde se potom přidávají další složky do výrobního procesu, dle předepsané normy, na výrobu každého jednoho druhu. Výše zmiňované údaje jsou však nejdůležitější a nejpodstatnější pro všechny druhy výrobku.

### 3.3 Diagram výrobního procesu

Tato kapitola má za úkol přiblížit nám průběh výroby výše zmiňovaných produktů. Je vytvořen podrobně s ohledem na každý vstup v celém průběhu a všechny komponenty jsou zařazeny jak na sklad, tak i do výroby. U vstupu 1-8 kmín je zapotřebí si pro další dvě chuťové varianty vložit příslušnou ingredienci. Například příchutě česnek se do surovin k dávkování a mísení přidává česnek. Dále je zapotřebí u procesu 6 solení a kmínování vzít v potaz, že kmínování je pouze u varianty produktu s příchutí KMÍN

Obrázek 2 diagram výrobního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

### 3.4 Analýza nebezpečí a stanovení CCP

V této části mé práce jsem z poznatků získaných v provozu firmy, kterého jsem se účastnil na stáži ve společnosti, abych lépe pochopil danou problematiku, zpracoval analýzu kritických kontrolních bodů. Jedná se o velmi důležitou analýzu z hlediska utváření nového místa výroby, jelikož zachycuje všechny podstatné faktory, které je nutno dodržovat při provozování výrobní činnosti firmy. V tabulce jsou data znázorňující proces, který zrovna probíhá (viz. Obr. č. 2 – diagram výrobního procesu), nebezpečí, které hrozí a způsob, jak toto nebezpečí včas eliminovat, aby nedošlo k narušení výroby.

Tabulka 2 Analýza nebezpečí a kritické kontrolní body

Číslo procesu	Nebezpečí	CCP	Ovládací opatření
Surovina / krok			
1-1 Sůl	Fyzikální - cizí předměty		Vizuální kontrola
1-2 Mouka	Biologické - toxinogenní plísňe, mikrobiologická kontaminace, škůdci Fyzikální - cizí předměty		Atest dodavatele, vstupní kontrola, skladovací podmínky
1-3 Tuk	Biologické - plísňe		Atest dodavatele, správné skladování
1-4 Sýr	Biologické - kontaminace, toxické příměsi, plísňe, nečistoty	<b>I. CP</b>	Pravidelná kontrola při přejímce. Vizuální kontrola 1 rozdělaného kbelíku z celé dodávky – vedoucí provozu nebo skladník. „Smyslová přejímka surovin“ ve výrobě: 4x/směnu vedoucí směny vizuálně kontroluje přítomnost plísni. „Evidence a kniha kontrol“ O veškerých kontrolách se vedou pečlivé záznamy. Při negativním nálezu zkontroluje celou dodávku a bude informovat vedení firmy.
1-5 Voda	Biologické - kontaminace Pravidelnost ohrožení při používání vody z vodovodního řádu a při pravidelných kontrolách vody je minimální. Chemické - kontaminace		Průběžná vizuální kontrola barvy, zákalu a zápachu. Pravidelná kontrola OHS 2x ročně.
1-6 Hydroxid sodný	Chemické - příměsi		Atest dodavatele
1-7 Obaly	Biologické - kontaminace výrobků znečištěnými obaly		Kontrola při přejímce, správné skladování
1-8 Kmín	Biologické - kontaminace - plísňe,		Vizuální kontrola při přejímce na sklad, atest dodavatele, správné skladování,

2 Skladování surovin	Biologické – kontaminace (pomnožení plísní) u mouky, sýrů, tuku	<b>I.CP (viz. sýr)</b>	Dodržení skladovacích podmínek pro sýr, mouku a tuk
3 Dávkování a mísení	Fyzikální - nečistoty		Pravidelná sanitace, čištění provádí denně uklízečka
	Biologické - kontaminace zařízení		
3-1 Rozmíchání	Fyzikální - nečistoty		Pravidelná sanitace, nošení pokrývek hlavy, odpovědný je vedoucí směny. Podlahy zametou pracovníci, a stroje vyčistí vodou a jarem každou směnu a 1x týdně vyčistí od mech. zbytků plechy.
	Biologické - kontaminace zařízení		
4 Máčení těsta	Chemická koncentrace		Dodržování postupů, vizuální kontrola spálení tyčinek při vyšší koncentraci - - vedoucí směny 3x/směnu kontroluje správné rozmíchání lázně dle Technologického postupu dle Podnikové normy
5 Tvarování tyčinek	Biologické - kontaminace zařízení		Pravidelná sanitace, čištění
	Chemické - těžké kovy		
6 Solení a kmínování	Fyzikální - nečistoty		Vizuální kontrola
7 Pečení	Biologické - přežití vegetativních forem mikroorganismů při pečení	<b>I. CCP</b> (s přihlednutím k možnému dopadu na spotřebitele)	Průběžná kontrola režimu pečení - minimálně 3x/směnu provádí vedoucí směny namátkovou ochutnávkou.
8 Chladnutí tyčinek	Biologické – kontaminace prostředím		Neprašné prostory, bez pachů, bez možnosti znečištění škůdci, ptactvem a hlodavci.
9 Dávkování tyčinek	Biologické – možnost přenosu infekce z rukou pracovníků	<b>II. CP</b>	Dodržování hygienických zásad, nošení jednorázových rukavic (3x/směnu provádí namátkovou kontrolu vedoucí směny. Pracovníci musí vždy používat jen čisté rukavice.
	Fyzické jakostní ohledně množství tyčinek	<b>III. CP</b>	Vizuální kontrola množství všech sáčků obsluhými pracovníky, přičemž co cca 10-15 minut převážení provádí ved. směny. Pracovníci váží vždy 10 sáčků po 90 g a musí navážít v toleranci 87g- 98g.
10 Balení tyčinek	Biologické – možnost kontaminace při špatném sváru sáčků	<b>II. CCP</b>	Kontrola kvality svárů a sáčků samotných – provádí pracovníci na baličce. Vedoucí směny nechá překontrolovat 100% jím stanovený počet sáčků zpětně a nechá pracovníky roztřídit případné sáčky s ucházejícím vzduchem.
11 Expedice	Biologické – kontaminace výrobku při protržení sáčku		Přiměřená manipulace s expedovanými výrobky.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastních zkušeností a interních materiálů firmy

### 3.5 Popis CP a CCP

Když jsme si předešlou analýzou stanovili tyto kritické kontrolní body, je třeba se jimi zabývat dále, podrobně je prozkoumat, určit jejich parametry pro schválení. Uvést riziko, opatření proti tomuto riziku, nápravná opatření a samozřejmě určit odpovědnou osobu.

#### 3.5.1 CP Sýr

Jako první analyzujeme kritický bod, a tím je sýr (tavenina) který se přidává do namíchané směsi.

Tabulka 3 kritický bod Sýr

1.	Surovina, krok	Sýr – jeho příjem a skladování
2.	Riziko	Biologické - kontaminace, toxické příměsi, plísňe, nečistoty
3.	Kritéria parametrů	Dodací list se specifikacemi sýrů/ sýr bez viditelných příznaků výskytu plísni
4.	Mezní hodnoty	Vyhovuje nebo nevyhovuje
5.	Sledování / záznamy	Kontrola dodacího listu, záznamy z každé dodávky do výroby. Provádí vedoucí směny
6.	Nápravné opatření	V případě výskytu plísni provede vedoucí provozu o tomto záznam, zkontroluje celou dodávku, špatné vyřadí a bude informovat vedení firmy.
7.	Odpovědnost za skladování	vedoucí provozu, popř. skladník
8.	Odpovědnost za nápravu	vedoucí provozu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

### 3.5.2 CCP Pečení

Dalším kritickým bodem, kterému je třeba věnovat zvýšenou pozornost je samotný proces pečení, jakožto jeden z nejdůležitějších procesů celé výroby. Následující tabulka zahrnuje veškeré důležité informace o riziku a jeho předcházení, popřípadě řešení. Stejně tak, jako v minulém případě je zde delegována i zodpovědnost za tento proces.

Tabulka 4 kritický bod pečení

1.	Surovina, krok	Pečení
2.	Riziko	Biologické - přežití vegetativních forem mikroorganismů při pečení
3.	Kritéria parametrů	– hnědo – zlatavá barva tyčinek, “. Tyčinky musí být i uvnitř propečené.
4.	Mezní hodnoty	Vyhovuje nebo nevyhovuje
5.	Sledování / záznamy	Minimálně 3x/směnu provádí vedoucí směny do „Evidence kniha kontrol“.
6.	Nápravné opatření	V případě nedopečení tyčinek provede jejich dopečení.
7.	Odpovědnost za sledování	vedoucí směny
8.	Odpovědnost za nápravu	vedoucí směny

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

### 3.5.3 CP Dávkování tyčinek – Biologické riziko

Dalším kritickým bodem, kterému je nutno se věnovat jak v současné výrobě, tak i v provozu, který bude zahájen v novém objektu v Bruntále je dávkování tyčinek z hlediska biologického a fyzického hlediska. Následující dvě přehledně zpracované tabulky nám tato rizika definují i s patřičným opatřením, které je nutno pečlivě dodržovat.

**Tabulka 5 kritický bod dávkování – biologické riziko**

1.	Surovina, krok	Dávkování tyčinek
2.	Riziko	Biologické – možnost přenosu infekce z rukou pracovníků
3.	Ovládací opatření	Dodržování hygienických, nošení jednorázových rukavic
4.a	Kritéria parametrů	Dodržování osobní hygieny-mytí rukou a nošení rukavic
4.b	Mezní hodnoty	Oblečené rukavice na směně.
5.	Sledování / záznamy	3x/směnu provádí namátkovou kontrolu vedoucí směny
6.	Nápravné opatření	Vyřazení kontaminovaných výrobků – záznam o proškolení pracovníků.
7.	Odpovědnost za sledování	vedoucí směny
8.	Odpovědnost za nápravu	vedoucí provozovny

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

**Tabulka 6 kritický bod dávkování – fyzické riziko**

1.	Surovina, krok	Dávkování tyčinek
2.	Riziko	Fyzické - jakostní ohledně množství tyčinek (váha)
3.	Ovládací opatření	Vizuální kontrola množství všech sáčků obsluhými pracovníky, přičemž co cca 10-15 minut převážení pracovníkem na baličce na váze.
4.a	Kritéria parametrů	Váha 10 sáčků po 90g v rozmezí 87 – 98 g
4.b	Mezní hodnoty	Viz. výše – navážené sáčky musí být vdaném rozmezí.
5.	Sledování / záznamy	Sledování provádí vedoucí směny 3x /směnu.
6.	Nápravné opatření	vedoucí směny nechá převážet namátkou jím stanovený počet sáčků zpětně a nechá pracovníky roztřídit případné sáčky s podváhou.
7.	Odpovědnost za sledování	Pracovníci na baličce
8.	Odpovědnost za nápravu	vedoucí směny

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy



### 3.5.4 CCP Balení tyčinek

Poslední kontrolním bodem je proces balení těchto tyčinek, jehož všechny specifické vlastnosti jsem zahrnul do níže uvedené tabulky, která jako v předešlých případech je nezbytná pro kvalitní analýzu situace ve stávající provozovně a tento kritický bod musí být zohledňován i v provozovně nové.

Tabulka 7 kritický bod balení tyčinek

1.	Surovina, krok	Balení tyčinek
2.	Riziko	Biologické – možnost kontaminace při špatném sváru sáčků.
3.	Ovládací opatření	Kontrola kvality svárů a sáčků samotných stisknutím sáčku.
4.a	Kritéria parametrů	Pevnost svárů – ucházející vzduch
4.b	Mezní hodnoty	Vzduch uchází – ano nebo ne.
5.	Sledování / záznamy	Sledování provádí vedoucí směny 3x/směnu
6.	Nápravné opatření	vedoucí směny nechá překontrolovat 100% jím stanovený počet sáčků zpětně a nechá pracovníky roztřídit případné sáčky s ucházejícím vzduchem.
7.	Odpovědnost za sledování	Pracovníci na baličce
8.	Odpovědnost za nápravu	vedoucí směny

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

### 3.6 Verifikace

Vedoucí provozovny zajišťuje **každoročně** ověřování účinnosti přijatých opatření ohledně zdravotní nezávadnosti výrobků zasíláním vzorků na rozbor do akreditované laboratoře. Výběr vzorků se řídí verifikačním plánem uvedeným níže.

Rozbor se musí týkat kritických parametrů zdravotní nezávadnosti daného výrobku, polotovaru tak, jak je stanoveno v tabulce, případně může být rozšířen podle aktuální

nákazové situace, doporučení odborníků nebo inspekčních orgánů. Předmět kontroly vyplývá ze zkušeností, rad odborníků nebo odborné literatury.

Vzorky se odebírají před uplynutím data spotřeby. Vedoucí provozu je označí přesným názvem a dobou odběru. Současně uvede čas výroby (stáří).

Vedoucí provozu zajistí doručení vzorku k rozboru a řádné a přehledné ukládání výsledků rozborů po dobu minimálně pěti let.

V případě, že výsledek rozboru prokáže překročení některých stanovených parametrů, zajistí okamžité stažení výrobku ze skladu, z prodeje a přijetí odpovídajících opatření k nápravě.

O pozitivním nálezu provede záznam do protokolu o řešení neshody s uvedením přijatých opatření. Tyčinky a předmět jejich kontroly spolu s frekvencí této kontroly jsem zpracoval do tabulky č.8 níže.

**Tabulka 8 Verifikace tyčinek**

Druh vzorku	Předmět kontroly	Frekvence odběru
Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí	Mikrobiologický rozbor, těžké kovy	1 x ročně
Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí - Graham	Mikrobiologický rozbor, těžké kovy	1 x ročně
Trvanlivé tyčinky se sýrem, solí a kmínem	Mikrobiologický rozbor, těžké kovv	1 x ročně

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

### **3.7 Vize a poslání společnosti**

V této podkapitole analýzy současného stavu si definujeme vize a základní poslání společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o. Mezi její poslání patří zavedení politiky jakosti a její zdržení pro všechna další období.

#### ***3.7.1 Poslání a vize***

Mnou vybraná společnost HAVLÍK OPAL s.r.o. je společností výrobní, která se zaměřuje nejen na domácí spotřebitele, ale i na země střední a východní Evropy. Produkt této firmy odpovídá spotřebitelským trendům a požadavkům a vyniká nad konkurenci především chutí a kvalitou.

Hlavní součástí dlouhodobého plánu společnosti je zaujmout dominantní postavení na trhu v oblasti výroby a prodeje trvanlivého pečiva, nejen na v České republice, ale samozřejmě i v zemích střední a východní Evropy. Zejména v oblasti maloobchodu a velkoobchodu. Další vizí do blízké budoucnosti je udržet produkty společnosti v oblasti tzv. "HVĚZD" dle matice Bostonské konzultační skupiny.

#### ***2.7.2 Politika jakosti***

Budovat image společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o. u zákazníků, na všech úrovních společnosti v ČR a být spolehlivým dodavatelem kvalitního a žádaného výrobku a tj. trvanlivé tyčinky se sýrem a solí.

Vedení firmy zajišťuje motivaci a osobní angažovanost všech zaměstnanců za pomoci otevřené a vzájemné komunikace.

Zaujmout výrazný podíl na trhu s - trvanlivými tyčinkami se sýrem a solí, na území mimo Českou republiku a to především na trzích ve střední a východní Evropě (Slovensko, Maďarsko, Polsko)

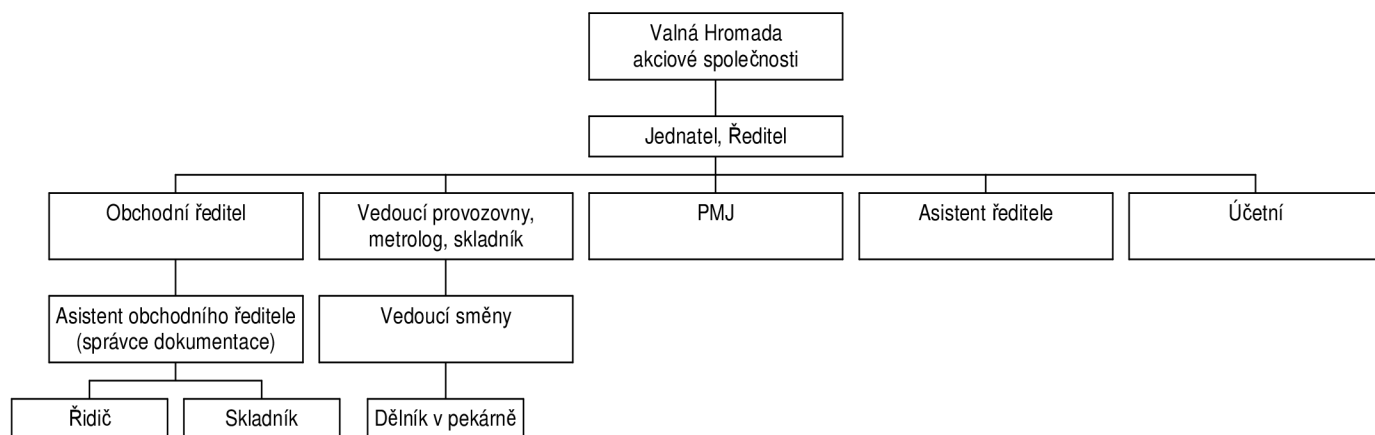
Posilovat pozici značky HAVLÍK OPAL s.r.o. i mimo velkoobchodní trh, a to především v dodávkách určených pro další prodej na čerpacích stanicích či nápojových –

jídelních automatech. Nejdůležitější kontrakty, které přispívají neustále zvyšovat zisky společnosti, a se kterými počítáme hlavně po zavedení nového provozu, jsou dodávky do obchodního řetězce Metro Slovensko, jenž je obdobou Makra v České Republice a dodávky produktů českým aerolinkám ke každé letence do letadel. Očekávaný zisk generovaný odebráním zboží těchto nových odběratelů je cca **1,5 milionů Kč**. Kontrakty budou realizovány, jakmile dojde k navýšení výrobní kapacity, což vyřeší můj návrh přesunutí výroby.

### 3.8 Organizační struktura firmy

Organizační členění uvádí organizační schéma. Devizou firmy je dnes již stabilizovaný tým zkušených pracovníků, který využívá propracované pracovní metody zaručující nejvyšší kvalitu a zdravotní nezávadnost výrobků.

Obrázek 3 Organizační struktura společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

Vlastníkem firmy HAVLÍK OPAL s.r.o. je akciová společnost HADAS Trading a.s.

Společnost se člení na vnitřní organizační jednotky

- Oddělení vedení podniku – zde patří valná hromada a jednatel společnosti
- Obchodní oddělení – obchodní ředitel, účetní, asistent ředitele, asistent obchodního ředitele, skladník, řidič
- Oddělení výroby – Vedoucí provozovny, zástupce, vedoucí směny, dělníci

### **3.8.1 Řídící procesy**

Výkonným a řídicím orgánem firmy je její jednatel. Jednatel firmy schvaluje pracovní náplně a rozsah působnosti všech svých pracovníků firmy.

Vedoucí oddělení stanovují rozsah pracovních povinností podřízeným pracovníkům a odpovídají jednatelem firmy za plnění stanovených úkolů a za výsledky činnosti jimi řízených pracovníků.

Vedoucí těchto oddělení plně odpovídají jednatelem firmy za to, že veškeré činnosti v rámci jejich pracovní náplně budou zabezpečovány v souladu s obecně závaznými legislativními předpisy a tímto Organizačním řádem.

Vedoucí řídí svá oddělení podle ustanovení obecně platných předpisů při respektování pravidel, která jsou obsažena v dokumentech systému řízení. Ve vnitřních vztazích mohou jednat v rozsahu svých pracovních náplní. Ve vnějších vztazích mohou činit právní úkony jménem firmy jen na základě pravomocí udělených jednatelem firmy.

Vedoucí oddělení jsou povinni bezprostředně informovat majitele firmy o všech skutečnostech, jež mohou nepříznivě ovlivnit činnost firmy, výkon jejich funkce nebo výkon funkce jim podřízených pracovníků.

### **3.8.2 Představitel managementu pro jakost**

V organizaci byla zřízena samostatná funkce MJ podřízená řediteli. Vytváří, uplatňuje a udržuje systém managementu jakosti, zpracovává zprávy k přezkoumání účinnosti systému managementu jakosti a dalších definovaných okruhů.

### **3.8.3 Dokumentace systému řízení**

Základním dokumentem, který upravuje vztahy firmy je Organizační řád. Základním dokumentem, který slouží pro prezentaci systému řízení firmy externím subjektům (zákazníci, certifikační společnosti, státní orgány) je Příručka jakosti.

K zabezpečení výkonu jednotlivých agend nebo činností slouží:

- popis pracovní funkce
- organizačně-řídící dokumentace
- pracovní instrukce
- pokyny

Dalšími dokumenty, které upravují vztah firmy k externím subjektům, jsou:

- živnostenské listy a koncesní listiny
- legislativní dokumenty obsažené ve Sbírce zákonů
- obchodní smlouvy

#### ***3.8.4 Povinnosti a práva pracovníků***

Povinnost, odpovědnost a práva pracovníků firmy vyplývají z příslušných obecně platných právních norem (především Zákoníku práce), z příkazů nadřízeného a z povinností stanovených v dokumentovaném systému řízení.

#### ***3.8.5 Pracovní poměr***

Pracovní poměr se zakládá písemnou formou smlouvou mezi firmou a pracovníkem. Před uzavřením pracovní smlouvy musí být pracovník seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho z pracovní smlouvy vyplývají a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci vykonávat.

Před uzavřením pracovní smlouvy je pracovník povinen podrobit se vstupní lékařské prohlídce.

Při nástupu do práce musí být pracovník seznámen s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, k požární ochraně a s pracovními postupy, které musí při práci dodržovat. Záznamy o provedeném proškolení a seznámení se zakládají do osobního spisu pracovníka.

Postup při změně sjednaných pracovních podmínek a při rozvázání pracovního poměru se řídí ustanoveními zákoníku práce.

### **3.8.6 Pracovní kázeň**

Firma je povinna přidělovat pracovníkovi práce podle podmínek uvedených v pracovní smlouvě, platit mu za vykonávanou práci mzdu sjednanou v pracovní smlouvě, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní podmínky stanovené právními předpisy a pracovní smlouvou.

Všichni pracovníci firmy jsou povinni zejména:

- pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a dodržovat zásady vzájemné spolupráce s ostatními pracovníky firmy;
- dodržovat a plně využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly;
- dodržovat obecně platné a interní předpisy vztahující se k jimi vykonávané práci;
- řádně hospodařit s prostředky svěřenými firmou, ochraňovat majetek před poškozením, ztrátou, zničením nebo zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy firmy.
- dbát na čistotu a pořádek svého pracoviště a v čistotě a pořádku ho také udržovat.
- docházet na pracoviště čistě oblečen a upraven a dbát na svůj čistý zevnějšek.
- přicházet do zaměstnání ve střízlivém stavu a v pracovní době nepožívat alkoholické nápoje nebo jiné omamné látky.

Hrubé porušení nebo opakované porušování pracovní kázně ze strany pracovníka může zakládat důvod ke zrušení pracovního poměru ve smyslu ustanovení zákoníku práce.

### **3.8.7 Práva a povinnosti vedoucích pracovníků**

Každý vedoucí pracovník má kromě všeobecných povinností a práv pracovníka a dalších povinností a práv vyplývajících z funkce vedoucího upravených v § 74 zákoníku práce v platném znění a dále příslušným ustanovením článku pracovního řádu, zejména tato práva a povinnosti:

#### **V oblasti řízení a správy útvaru**

- vedoucí pracovník plně odpovídá za řízení a rozhodování ve svém svěřeném útvaru;
- znát úkoly, organizaci práce a působnost útvaru v potřebném rozsahu;
- seznamovat podřízené pracovníky s úkoly útvaru, plánovat a přidělovat jim tyto úkoly a vyhodnocovat je;
- svolávat a řídit porady;
- dohlížet, aby podřízení pracovníci plnili úkoly a příkazy včas, co nejlépe, hospodárně a nést odpovědnost za včasnost a zákonnost při managementu úkolů;
- zajišťovat dodržování pracovních a jiných souvisejících předpisů;
- seznamovat podřízené pracovníky s právními normami a vnitřními předpisy;
- dohlížet na dodržování pracovní kázně, využívání pracovní doby;
- vyvozovat důsledky z porušení pracovních povinností podřízených pracovníků;
- zajišťovat ochranu obchodního a výrobně-technologického tajemství firmy, provádět důslednou kontrolu dodržování všech příslušných právních předpisů;
- zajišťovat vedení předepsané evidence, řádnou korespondenci útvaru a organizovat inventarizaci svěřených prostředků;
- zabezpečuje činnosti pro image firmy;
- zajišťuje nakládání s odpady všeho druhu v rozsahu působnosti útvaru;
- zajišťuje dodržování zákonů a z nich vyplývajících interních předpisů firmy pro nakládání s odpady.



## **V oblasti hospodaření útvaru**

- zabezpečovat minimální materiálovou náročnost činností útvaru;
- zabezpečovat dobrý technický stav a optimální využití zařízení útvaru;
- organizovat operativní evidenci, přejímku materiálů a prací, uplatňovat postih za způsobené škody;
- udržovat čistotu pracovního prostředí i přidělených prostor;
- v rámci útvaru zajišťovat předcházení možným škodám, zjišťovat míru osobního zavinění u škody, která vznikla.

## **V oblasti personální práce a výchovy**

- věnovat soustavnou pozornost zvyšování odborné kvalifikace podřízených pracovníků;
- zajišťovat předepsanou spolupráci s odbornými pracovníky při nástupním, přestupním a výstupním řízení podřízených pracovníků;
- navrhovat ve spolupráci s odbornými pracovníky nástupní praxi a plán dalšího odborného růstu nových pracovníků;
- zpracovávat návrhy na zařazení pracovníků do funkcí včetně návrhu finančního ohodnocení;
- v rámci předpisů vyřizovat podněty a stížnosti podřízených pracovníků.

## **V oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci**

- provádět úvodní školení podřízených pracovníků a jejich poučení na pracovišti;
- seznamovat podřízené pracovníky s bezpečnostními předpisy, normami, interními předpisy apod., přezkušovat jejich znalosti a vyžadovat dodržování bezpečnostních předpisů;
- zajišťovat vybavení pracovišť a pracovníků příslušnými ochrannými pracovními prostředky, prostředky první pomoci a kontrolovat jejich hospodárné používání a vedl jejich evidenci

- zastavit práci na svěřeném pracovišti, jestliže by pokračování v ní ohrozilo život nebo zdraví pracovníků nebo majetek firmy a učinit opatření k jejímu obnovení;
- vyžadovat dodržování pořádku a čistoty na pracovištích a ochrany životního prostředí;
- zabezpečovat účast podřízených pracovníků na povinných lékařských prohlídkách;
- vyšetřovat příčiny úrazů podřízených pracovníků, sepisovat protokoly o těchto úrazech a vyvozovat závěry a opatření.

### **V oblasti protipožární ochrany**

- kontrolovat dodržování požárních předpisů, stanovených pracovních postupů, technologické kázně a dodržování povinností při ochraně pracoviště před možností požáru, v případě zjištění nedostatků zajistit odstranění závad;
- zajišťovat seznámení podřízených pracovníků s požárně bezpečnostními předpisy a s ostatními povinnostmi v rámci požární ochrany;
- zabezpečovat vybavení pracovišť protipožárním zařízením;
- hlásit úrazy, požáry a porušování vodohospodářských rozhodnutí,
- zabezpečovat provozuschopnost a přístupnost veškerého hasícího a poplachového zařízení na pracovišti;
- nepřipustit nadměrné skladování zásob hořlavého materiálu na pracovištích;
- vyšetřovat a projednávat příčiny požárů, sepisovat o nich protokoly a zajišťovat odstranění příčin.

### **V oblasti organizace a techniky řízení**

- vymezit povinnosti, odpovědnost a práva podřízených pracovníků vypracováním a předáním pracovních náplní;
- vypracovávat návrhy interních předpisů řízení v souladu s platnými předpisy;
- udržovat v aktuálním stavu soubor interních předpisů, právních, bezpečnostních a dalších předpisů, potřebných pro činnost útvaru.

### **V oblasti kontroly řízených útvarů**

- vytvářet ucelený systém kontroly a odhalovat nedostatky a jejich příčiny;
- pravidelně kontrolovat dodržování obecně závazných předpisů, interních předpisů a zjištěné nedostatky neprodleně odstraňovat;
- poskytovat pracovníkům pověřených kontrolou veškerou pomoc zejména ve stanovených termínech předkládat požadované informace;
- kontrolovat stav a ochranu svěřeného hmotného a nehmotného investičního majetku a provádí jeho pravidelnou inventarizaci.

### **V oblasti informací**

- zajišťovat úplné a včasné informace v rámci i mimo útvar;
- organizovat a kontrolovat řádný výkon spisové služby útvaru;
- organizovat a kontrolovat využívání statistik útvaru;
- schvalovat zprávy, výkazy a hlášení vypracované v útvaru.

### **V oblasti managementu jakosti poskytovaných služeb**

- znát politiku jakosti firmy a cíle jakosti útvaru a zajistit seznámení podřízených s nimi
- spolupracovat s představitelem managementu pro jakost při vytváření harmonogramu interních auditů a organizovat jejich provedení;
- v případě nalezení neshod stanovit nápravná opatření včetně termínu jejich realizace a zabezpečit jejich splnění;
- pověřovat veškerými činnostmi, spojenými se systémem managementu jakosti pouze kvalifikované pracovníky, kteří mají k dispozici příslušné zdroje;
- zpracovávat a udržovat příslušnou dokumentaci druhé vrstvy systému řízení jakosti (pracovní instrukce);
- zajišťovat zavádění a účinné provádění předepsaných postupů a pokynů systému managementu jakosti;

- zajišťovat identifikaci, sběr, značení, registraci, skladování, udržování a uchovávání záznamů o jakosti.

Hrubé porušení nebo opakované porušování pracovní kázně ze strany vedoucího pracovníka může zakládat důvod ke zrušení pracovního poměru ve smyslu ustanovení zákoníku práce.

### **3.8.8 Hmotná odpovědnost**

Firma uzavírá písemnou dohodu o hmotné odpovědnosti s pracovníky, kteří obhospodařují ceniny, hotovost, zboží, zásoby materiálu, hotové výrobky nebo jiné hodnoty, které jsou pracovníci povinni vyúčtovat.

Pracovník, který s firmou uzavřel dohodu o hmotné odpovědnosti, může od dohody odstoupit jen z důvodů uvedených v zákoníku práce.

Dohoda o hmotné odpovědnosti zaniká dnem skončení pracovního poměru nebo dnem odstoupení od této dohody.

Evidenci uzavřených dohod o hmotné odpovědnosti v rámci celé firmy vede určený pracovník.

### **3.8.9 Odpovědnost za škodu**

Vedoucí pracovníci jsou povinni zajišťovat podřízeným pracovníkům takové pracovní podmínky, aby mohli řádně plnit své pracovní úkoly bez ohrožení zdraví a majetku.

Každý pracovník je povinen počínat si tak, aby v důsledku jeho činnosti nedocházelo ke škodám na zdraví, na majetku nebo na životním prostředí a aby nedocházelo k neoprávněnému majetkovému prospěchu na úkor firmy nebo jednotlivců.

Každý pracovník odpovídá za škody, které způsobil porušením právní povinnosti nebo porušením povinností při plnění pracovních úkolů, za škody v rámci hmotné odpovědnosti a za škody způsobené ztrátou svěřených předmětů.

Pracovník neodpovídá za škodu, kterou způsobil při odvracení škody hrozící zaměstnavateli nebo nebezpečí přímo hrozícího životu nebo zdraví, jestliže tento stav sám úmyslně nevyvolal.

Hrozí-li škoda nebo nemá-li pracovník vytvořeny potřebné pracovní podmínky, je povinen tyto skutečnosti oznámit svému nadřízenému.

Firma odpovídá svým pracovníkům za škody, které jim vznikly při plnění pracovních úkolů porušením právních předpisů ze strany firmy.

Způsob a rozsah náhrady škody stanoví obecně platné právní předpisy (Zákoník práce, Občanský zákoník apod.).

### ***3.8.10 Odměňování pracovníků***

Pracovníkům přísluší za vykonanou práci mzda, kterou jim firma poskytuje podle sjednaných podmínek.

Zákoník práce a interní předpisy stanoví, v kterých případech a za jakých podmínek přísluší pracovníkům mzdové zvýhodnění, příplatky a doplátky.

Mzda se vyplácí v hotovosti v sídle a provozu společnosti pracovníkovi.

Podmínky, za kterých mají pracovníci nárok na poskytnutí mzdy, náhrady mzdy a náhrady výdajů stanoví zákoník práce a mzdové předpisy.

### ***3.8.11 Obchodní a výrobně-technologická tajemství***

V zájmu zachování obchodního a výrobně-technologického tajemství firmy, poskytuje informace sdělovacím prostředkům nebo jiným způsobem zpřístupňovat informace o firmě, kterých by bylo možno využít v soutěži, jen jednatel, případně pracovník jím k tomu zmocněný.

Jednání pracovníka, který zapříčinil porušení obchodního a výrobně-technologického tajemství firmy, bude považováno za hrubé porušení pracovní kázně. Z takového jednání

vyvodí jednatel firmy důsledky v souladu s právními předpisy (§44 a násl. obchodního zákoníku, §420 a násl. občanského zákoníku).

### ***3.8.12 Předávání a přejímání funkcí***

Předávání a přejímání pracovních funkcí se provádí písemnou formou, které schvaluje jednatel.

Při předávání funkce je přímý nadřízený povinen prokazatelným způsobem seznámit přejímajícího s obecně platnými a interními předpisy, s úkoly a povinnostmi, které jsou s přejímanou funkcí spojeny. Přejímající svým podpisem potvrdí, že vzal poučení na vědomí.

Při předávání nebo přejímání pracovních funkcí nebo činností spjaté s hmotnou odpovědností musí být provedena inventura jako nezbytná součást předávacího řízení. Při kolektivní hmotné odpovědnosti se provede inventura v případě, že o to požádá některý z pracovníků hmotně odpovědných nebo na základě rozhodnutí přímého nadřízeného pracovníka.

### ***3.8.13 Zastupování pracovníků***

Zastupování pracovníků v pracovních funkcích spočívá v tom, že jeden pracovník přejímá od druhého pracovníka po dobu jeho nepřítomnosti odpovědnost za výkon části nebo celé jeho pracovní náplně.

## **3.9 Záměry společnosti a působnost oddělení**

Tato kapitola obsahuje informace o záměrech společnosti a definuje působnosti jednotlivých oddělení. Pro pochopení společnosti jako takové jsou tyto předměty mé analýzy také velmi důležité. Vypracoval jsem je na základě svých zkušeností získaných při působení u obchodního ředitele.

### ***3.9.1 Záměry společnosti***

Společnost se pokouší neustále nahrazovat lidský faktor stroji a svou postupnou mechanizací radikálně snižovat své náklady a vyloučit chyby lidského faktoru. Ovšem podíl lidské práce při výrobním procesu je z důvodu kvality výrobku nevyhnutelný.

Společnost se dále zabývá myšlenkou na barevnou úpravu krabic pro přepravu včetně nových potisků. Nejakutnějším záměrem společnosti je vyřešit vysokou nákladovost výroby v Osoblaze.

Cílem společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o. je zvýšit kapacitu výroby, rozšířit portfolio výrobků o nové příchutě a dále pokračovat v každoročním nárůstu tržeb o 10%.

### ***3.9.2 Poslání a působnost oddělení***

#### **Vedení firmy:**

- Rozhoduje, v celém rozsahu o věcech spojených s chodem firmy v celé délce chodu zakázky firmou
- Vyjadřuje se – k příslušnému oddělení na daný problém či věc
- Analyzuje – oddělení za účelem hospodaření a loajálnosti vůči firmě
- Ukládá – dle potřeby a nutnosti písemnosti k archivaci

#### **Obchodní oddělení:**

- Koordinuje – usměrňuje nebo řeší problematiku zakázky v obchodním a výrobním oddělení v případě neshod
- Vyhotovuje – písemnosti s výsledky hospodárnosti jednotlivých úseků s informačním nebo rozborovým charakterem
- Řídí – činnost od objednávky zboží, přes výrobu, až ke konečnému spotřebiteli

### **Výrobní oddělení:**

- Určuje - na základě objednávky jaký druh a jaké množství výrobků bude vyrobeno
- organizuje - dle požadovaného množství dělníky do procesu výroby
- navrhuje – úsporná řešení v provozu
- eviduje – vstupní materiál na provozovnu a výstup hotových výrobků
- zabezpečuje – plynulý chod provozu s nulovým rizikem selhání

### **3.10 Analýza mikroprostředí**

Mikroprostředí se skládá s okolností, které ve velké většině vytváří podnikatel svými vlastními činy. Hlavní cíl společnosti je uspokojovat všechny zúčastněné strany na trhu a zároveň generovat zisk. Úspěšnost marketingového systému firmy do značné míry ovlivňuje konkurence a veřejnost.

Ve své práci popíšu nástin řešení, jak může marketingové jádro zefektivnit výrobu a snížit náklady, což bude pro firmu Havlík Opal s.r.o. výhodnou inovací.

#### **3.10.1 Zákazníci**

Nejmarkantnější podíl na trhu zákazníků mají velkosklady, do kterých je zboží dopraveno vlastními vozidly, ale i vozidly smluvního autodopravce a představují tak podíl 90% na odbytu zboží společnosti Havlík Opal s.r.o. Dalších 10% je zajištěno rozvozem malými dodávkami do 10 tuny celkové hmotnosti. Doprava je zajištěna smluvními dopravci (viz. Příloha č. 26, kteří musí splňovat přísné hygienické předpisy pro převoz potravinářských výrobků. Splatnost těchto dodávek je pak od dvou týdnů do 30 dnů, záleží na spolehlivosti odběratele. Rozdělení dodavatelů by mohlo vypadat následovně.

Makro

Ostatní obchodní řetězce

Velkosklady



Společnost Makro prodává tyčinky hlavně malým obchodům a restauracím. Podobné je to u velkoskladů, kde jsou tyčinky prodávány i ve větším balení 200g. Mezi největší odběratele v rámci obchodních řetězců patří síť maloobchodů Hruška. Ze zahraničních řetězců jsou to potom již výše zmiňované Makro Tesco, Globus a Bila.

### 3.10.2 Dodavatelé

ČSOB a.s. zajišťuje společnosti standardní bankovní služby a umožňuje využívat spotřebitelský úvěr. V následující tabulce jsou vymezena kritéria, kterými se společnost HAVLÍK OPAL s.r.o. zabývá při výběru dodavatele.

**Tabulka 9 Přehled kritérií hodnocení dodavatelů**

Označení kritéria	Popis
I	Platební podmínky, cena, dostupnost
II	Plnění termínů
III	Kvalita zboží, spolehlivost
IV	Řešení problémů, komunikace
V	Systém dodavatele

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

Dále bude následovat přehledné zpracování všech kritérií, pro která jsem zpracoval přehledné tabulky pro lepší orientaci. Každé kritérium se hodnotí číslicí 1-5 a v tabulkách níže je uvedena interpretace těchto hodnocení.

**Tabulka 10 Význam hodnocení kritéria I**

hodnocení	Význam hodnocení
1	Přijatelné platební podmínky, nízká cena oproti konkurenci
2	Cena srovnatelná s konkurencí, dobré platební podmínky
3	Dobrá cena ale špatné platební podmínky nebo vyšší cena ale dobré platební podmínky
4	Dobrá cena ale špatné platební podmínky nebo vyšší cena ale dobré platební podmínky - monopol
5	Vysoká cena, špatné platební podmínky, monopol

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

**Tabulka 11 Význam hodnocení kritéria II**

<b>1</b>	<b>Dodavatel plní termíny tak jak bylo dohodnuto</b>
<b>2</b>	Dodavatel plní termíny, ve vyjimečných případech pochybil, dal předem vědět
<b>3</b>	Dodavatel plní termíny nepravidelně
<b>4</b>	Dodavatel plní termíny nepravidelně, nepokládá to za důležité
<b>5</b>	Dodavatel neplní termíny, komplikuje nám práci

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

**Tabulka 12 Význam hodnocení kritéria III**

<b>1</b>	<b>Dodávky jsou spolehlivé, nebyly identifikovány problémy</b>
<b>2</b>	Ze strany dodavatele byly identifikovány neshody ve spolehlivosti, kvalitě, včas je identifikoval a vypořádal
<b>3</b>	Náš systém při převímce odhalil špatnou kvalitu
<b>4</b>	Na zboží, službu existují připomínky - stížnosti ohledně spolehlivosti a kvality
<b>5</b>	Zboží, služba byla reklamována

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

**Tabulka 13 Význam hodnocení kritéria IV**

<b>1</b>	<b>Kladný přístup, má zájem odhalit příčinu, zajímá se o dopady, okamžitá reakce nad rámec zákona, vstřícná komunikace</b>
<b>2</b>	Kladný přístup, okamžitá reakce nad rámec zákona, vstřícná komunikace
<b>3</b>	Dodavatel má zájem problém řešit, je zřejmé že takových problémů má více, je nerozhodný v komunikaci a v řešení
<b>4</b>	Dodavatel reaguje jen v mezích zákona, jedná na základě naší výzvy
<b>5</b>	Dodavatel nereaguje na problémy, vyhýbá se jednání

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

**Tabulka 14 Význam hodnocení kritéria V**

<b>1</b>	<b>Firma má certifikát, který dokladuje způsobilost</b>
<b>2</b>	Firma je v období zavádění systému, který dokladuje způsobilost
<b>3</b>	Firma nevlastní a nezavádí systém dokladující způsobilost, ale pokládá to za důležité
<b>4</b>	Firma nevlastní a nezavádí systém dokladující způsobilost, neplánuje zavádění, certifikát byl odebrán, skončila platnost
<b>5</b>	Firma nevlastní a nezavádí systém dokladující způsobilost, má výhrady vůči certifikaci nebo osvědčení apod.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

Takto ohodnocení dodavatelé jsou podle váženého průměru rozřídění do kategorií A, B, C. Přičemž dodavatel kategorie A je hodnocen jako nejlepší. Po důkladném prostudování interních materiálů společnosti, týkajících se níže uvedených dodavatelů, jsem na základě podepsaných smluv s nimi vytvořil jejich hodnocení s preferenčními skupinami. Výsledky mého průzkumu jsou uvedeny v tabulce hodnocení dodavatelů, která je znázorněna níže.

Tabulka 15 Hodnocení dodavatelů

Firma	Hodnocení	Druh dodavatele - dodávané produkty
<b>Rosa market s.r.o.</b>	A	Suroviny - tuk
<b>Hruška s.r.o.</b>	A	Suroviny - tuk, sýr
<b>Efios trading a.s.</b>	B	Suroviny - tuk
<b>Služby Zedníčková</b>	B	Suroviny - sůl, olej, tuk, hydroxid sodný, kmín celý a drcený
<b>Mlékárna Olešnice - Morava, a.s.</b>	C	Suroviny - tavený sýr
<b>TART s.r.o.</b>	B	Obalový materiál - pásy
<b>KART spol. s r.o.</b>	A	Obalový materiál - kartóny
<b>NOVATO</b>	B	Spray hlav do pecí
<b>Zapa Motor, Jan Zerenba</b>	B	Řetězy na motor
<b>Jesenické prameny a.s.</b>	B	Služby - Dodavatel balené vody
<b>Miroslavské strojírny s.r.o.</b>	A	Služby - dodavatel koleček k vozíkům
<b>Krnovská škrobárna s.r.o.</b>	A	Služby - Dodavatel mouky
<b>Mlýn Herber s.r.o.</b>	B	Služby - dodavatel mouky
<b>MSP GLOBAL</b>	B	Služby - metrologie
<b>ELIKON s.r.o.</b>	B	Služby - elektrikářské práce
<b>Koval Radúz</b>	B	Služby - bezpečnost práce (BOZP)
<b>Ing. Václav Svoboda</b>	B	Služby - Požární ochrana
<b>ALGR CONSULTING s.r.o.</b>	B	Služby - Dodavatel drogistického zboží
<b>Pastorek Roman</b>	B	Služby - doprava
<b>Ing. Alexandr Kopečný</b>	B	Služby - konzultantské a auditorské služby
<b>JP FACTORING spol. s r.o.</b>	B	Služby - Údržba hardware a software
<b>TECHNOLOGY MORAVA s.r.o.</b>	B	Služby - dodavatel baličky a náhr.dílů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

### 3.11.3 Konkurence

Na trhu s trvanlivým pečivem v České Republice zaujímá výrazné postavení společnost Intersnack a.s., ale je zde i spousta menších firem, které jen nemají dostatek finančních prostředků na zviditelnění se. Zákazník si v kategorii trvanlivých tyčinek vybírá zboží podle ceny, ale hlavně podle chuti, která je „esem v rukávu“ při konkurenčním boji.

Konkurenci má společnost Havlík Opal s.r.o. velmi dobře zmonitorovanou. Sleduje ji z několika pohledů. Je důležité sledovat konkurenci se stejným výrobkem, ale i konkurenci substitutů, jako jsou hackery, křupky, oříšky, atd. Protože pro společnost Havlík Opal s.r.o. je konkurentem každý, kdo odčerpává koupěschopnou část poptávky, kterou by mohla získat sama.

## ***Dělení konkurence***

Konkurenční výrobky v rámci značky (varianty jednotlivých druhů tyčinek – se sýrem, graham, česnekové a kmínové)

Konkurenční značky ve formě výrobku (tyčinky, party mixy, preclíky, atd.)

Konkurenční výrobky v rámci třídy (solleti, telky, brambůrky, crackery,...)

Konkurenční výrobky v rámci základní spotřeby (ostatní potraviny)

Každý, kdo odčerpává finanční prostředky potencionálních zákazníků.

### **3.12 Analýza makroprostředí**

Každá společnost či podnikatel své vnější, tzv. makroprostředí, bedlivě sleduje, z důvodu odhadnutí vývoje poptávky na trhu a konkurence, ale i z důvodu dlouhodobého dopadu na celou ekonomiku či regionální specifika. Na základě tohoto pozorování vnějšího prostředí pak vytyčuje jakousi strategii podniku jak reagovat na zjištěné změny a dosáhnout zvolených cílů i na úkor změn v okolí podniku. Zda je lepší investovat do jiných záležitostí, či třeba pozastavit výrobu.

#### ***3.12.1 Demografické prostředí***

Tato oblast zkoumání je velmi důležitá k odhadu velikosti trhu s daným výrobkem, odhadu růstu nebo poklesu poptávky, či dlouhodobé prognózy vývoje spotřeby výrobku.

V dnešní době na Bruntálsku převažuje počet žen vyššího věku. Moravskoslezský kraj je jedním z nejlidnatějších krajů v celé České Republice. Podobně vysoké údaje v hustotě osídlení je jen v hlavním městě. Toto je teoretickou zárukou velmi širokého spektra zákazníků i pracovní síly. Bruntál je však typický podílem národnostních menšin, především Romy.

### ***3.12.2 Ekonomické prostředí***

Je zapotřebí sledovat vývoj příjmů potencialních zákazníků a změny ve struktuře jejich výdajů.

Na Bruntálsku dochází k útlumu neefektivních výrobních (průmyslových), konkurenční boje a ostatní vlivy vedly k velkému nárůstu nezaměstnanosti obyvatelstva. V okrese Bruntál se míra nezaměstnanosti k 31.12.2009 vyšplhala až k hodnotě 15,40 % a je zde jedna z nejnižších hranic průměrných platů z celé ČR.

V Osoblaze, kde má společnost v současné době výrobní halu, jejíž přestěhování hodlám v mé práci navrhnout, míra nezaměstnanosti dosahuje téměř 36 %, takže každý třetí obyvatel je nezaměstnaný. Firma Havlík Opal s.r.o. zaměstnává v Osoblaze 35 pracovníků a je bezesporu jedním z největších zaměstnavatelů.

### ***3.12.3 Přírodní a ekologické prostředí***

Přírodní prostředí omezuje podnikatelský prostor a představuje základní potenciál pro podnikání. Patří sem přírodní zdroje, které jsou potřebné pro výrobu, nebo jinak ovlivňují činnosti podniku.

Firma musí znát, předpokládat a samozřejmě reagovat na technologické inovace a změny ve svém oboru podnikání a díky tomu pak dosahovat vyšších objemů produkce a zisků.

Toto vše si společnost Havlík Opal s.r.o. velmi dobře uvědomuje a proto jsme došli k názoru, že by bylo dobré produkci tyčinek z Osoblahy přestěhovat do Bruntálu a ušetřit tak spousty finančních prostředků na náklady.

Se vstupem do EU samozřejmě společnost splnila podmínky normy **ISO 90001**, kterou znají potencialní partneři v celé Evropě a je pro ně znamením kvality.

### ***3.12.4 Politicko-právní prostředí***

Toto prostředí zahrnuje zákony, vládní agentury a jiné nátlakové skupiny, které mohou omezit chod organizace. Obchodní legislativa má na starost několik záležitostí. Prvním úkolem je ochrana spotřebitele před praktikami obchodníků. Druhým úkolem je ochrana zájmů společnosti s ohledem na podíl podniků sociálních nákladů. A posledním úkolem je zabránit nečisté konkurenci a vzájemně ochraňovat společnost.

### ***3.12.5 Sociálně-kulturní prostředí***

Asi nejvýznamnějším faktorem je životní styl obyvatel. Pro občany ČR je typická konzumace alkoholu. Proto se společnost rozhodla proniknout hlavně do podniků, jako jsou hospody, pivnice a restaurace. Slané tyčinky jednak zvyšují chuť k pití a nahrazují chybějící sůl v těle. V neposlední řadě je konzumace slaného pečiva k pivu velmi chuťově vhodná.

Na trend zdravé výživy firma Havlík Opal s.r.o. zareagovala představením nového produktu, slaných tyčinek z grahamové mouky. Vhodné jsou hlavně pro konzumenty, kteří trpí poruchami trávicího traktu.

### **3.13 SWOT analýza společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o.**

Z hlediska současné situace jsem vytvořil SWOT analýzu společnosti, která nám ukazuje jejich silné a slabé stránky, příležitosti pro tuto firmu, ale i faktory, které ji ohrožují.

#### ***Silné stránky***

- Rostoucí podíl na domácím trhu
- Stoupající tržby
- Mezinárodní certifikáty
- Špičková kvalita výrobků
- Know-how
- Nízké náklady na materiál
- Kvalitní distribuční cesty
- Vysoký odbyt
- Kvalitní úroveň komunikace mezi odběrateli i dodavateli
- Možnost cenové konkurence s ostatními producenty v oboru
- Dobrá platební historie a morálka podniku

#### ***Slabé stránky***

- Malé kapacity výzkumu a vývoje
- Malá motivace pracovníků
- Nedostatečné výrobní kapacity
- Zastaralé technologie výroby

- Nemožnost vyrábět na sklad (kapacitní důvody)
- Mimořádné výdaje, neúměrná reжіe podniku

### ***Příležitosti***

- Nižší ceny výrobků v ČR než v EU
- Export do EU
- Trend zdravé výživy
- Růst spotřeby v ČR
- Dotace z EU

### ***Hrozby***

- Rostoucí ceny vstupy a stagnace ceny výstupů
- Zvýšení ceny výkupu pšenice
- Hygienické normy EU
- Konkurence z EU
- Tlak odběratelů na snížení cen výrobků

## **3.14 Současná situace podnikové normy výrobku**

Společnost HAVLÍK OPAL s.r.o., má pro tyto své produkty schválenou vlastní recepturu normou: **VR 001/97** Současné portfolio výrobku společnosti zahrnuje níže uvedené produkty, které se těší stále větší oblibě u odběratelů

### **Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí**

#### **Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí – GRAHAM**

#### **Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí – KMÍN**

#### **Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí – ČESNEK**



Norma na výrobu hotových výrobku, tj. sáčků á 90g činí 1500ks / díž, při spotřebě surovin a Norma na výrobu hotových výrobku, tj. sáčků á 200g činí 720ks / díž, při spotřebě surovin. Tuto normu jsem si dovolil přehledně uvést v tabulce.

**Tabulka 16 Suroviny a jejich gramáž**

Surovina	Kg/díž	Kg/díž graham	Kg/díž kmín	Kg/díž česnek
Pšeničná mouka hladká – speciál	125	100	125	125
Pšeničná mouka graham		25		
Pokrmový tuk ztužený	20	20	20	20
Tavený sýr v bloku 30%tuku v sušíně	10	10	10	10
Sůl jedlá hrubá – posyp	7		7	7
Sůl jedlá hrubá – těsto	4,5	4,5	4,5	4,5
Kmín drcený			1,4	
Kmín celý – posyp			4	
Česnek granulovaný				10
Voda (v litrech dle kvality mouky)	40-45	40-45	40-45	40-45

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní zkušenosti a interních materiálů firmy

### **3.14.1 Technologický postup**

Do proseté mouky se přidají suroviny dle receptury, včetně vody o teplotě cca 40-50°C. Tuk se přidává rozpuštěný procesem ohřívání až do částečně rozmíchaného těsta.

Doba mísení těsta činí 6 minut, po odpočínutí cca 10 minut se těsto zhruba 3 minuty promíchá. Takto zpracované těsto je připravené ke tvarování „tyčinkovacím“ strojem.

Tvarované tyčinky procházejí máčecí lázní hydroxidu sodného (viz Příloha č. 1) o teplotě cca 50 – 60 °C a posypem jedlé soli (mimo druhu graham), poté mohou být ihned sázeny do pece.

### **3.14.2 Pečení a balení**

Sýrové tyčinky se pečou po dobu cca 28 minut celkem. Teplota prvotního pečení je cca 220-230<sup>o</sup>C při zavřených tazích po dobu 25 minut, poté se dopékají při mírnější teplotě cca 3 minuty.

Po upečení a vychladnutí tyčinek odložených vedle pecí se tyto dávkují a předávají dopravníkem k balení. Tyčinky jsou baleny do 90g a 200g sáčků z biopolypropylenu (viz. Příloha č. 24) a uloženy do kartónů z třívrstvé lepenky po 60 ks nebo 30 ks.

### **3.14.3 Kontrola**

Kontrola tyčinek před balením smyslovými znaky a kontrola teploty louhovací lázně probíhá nejméně 3x za směnu a je o tom veden záznam v Evidenční knize kontrol. Záznam provádí vedoucí směny, který kontroluje propečení tyčinek rozlomením tyčinky a také degustací. Zkoumají se tyto tři faktory:

**Tvar** - tyčinky o síle, dané zařízením mohou být nestejně délky a nerovného tvaru.

**Kůrka** - stejnoměrně zlatohnědá, čistá, křehká, křupavá.

**Chuť** - mírně slaná a charakteristická po použitých surovinách, zejména křehkosti po sýru

### **3.14.4 Mezioperační a výstupní kontrola**

Zde se jedná o kontrolu výrobku, kterou bychom mohli rozčlenit z hlediska fáze výroby na kontrolu před zabalením a po zabalení. Předmětem kontroly jsou následující faktory.

#### **před zabalením:**

- dodržení vložení surovin
- teplota a koncentrace hydroxidu sodného
- netrhání se těsta

- krájení
- posyp soli
- barevnost, chuť viz smyslové znaky

**po zabalení:**

- pružnost a pevnost sváru
- hmotnost
- množství v kartonech

O mezioperační kontrole se vedou záznamy do knihy *Kritických bodů* 1 x denně zástupcem vedoucí provozu. Namátkovou kontrolu provádí vedoucí směň se záznamem do *Evidenční knihy kontrol* a to minimálně 3 x za směnu.

### **3.14.5 Záruční lhůta**

Záruční lhůta výrobku je výrobcem stanovena na 6 měsíců od data výroby. Tato lhůta je ověřována degustací výrobku před uplynutím jeho záruční lhůty (v šestém měsíci stáří) 4 x ročně. Jedná se však o doporučenou záruční lhůtu, jelikož tyčinky jsou díky své jedinečné kvalitě a technologii výroby požitelné i několik let po datu výroby.

Degustaci vzorků odložených minimálně před pěti měsíci provádí vedoucí provozu a provede o tom záznam do Evidenční knihy kontrol.

Dále je záruční lhůta ověřována před uplynutím data spotřeby zasláním vzorků na rozbor do akreditované laboratoře 1x ročně.

### **3.15 Dodržování podmínek certifikátu jakosti**

V této části mé práce se věnuji vymezení a dodržování podmínek certifikátu jakosti, který je velmi důležitý pro odběratele společnosti. Firma působí mnohem věrohodněji a tento certifikát dává zboží společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o. záruku kvality.

#### ***3.15.1 Systém managementu jakosti***

Systém managementu jakosti tvoří integrovaná organizační struktura, procesy, postupy a zdroje potřebné k dosažení stanovené politiky jakosti a ke spokojenosti zainteresovaných stran. Úspěšné fungování tohoto systému je založeno na poskytování potřebných vstupních informací, aby jednotlivé procesy na sebe plynule navazovaly a jejich výsledky přispívaly k dosažení stanovené politiky a cílů jakosti a k zajištění, že realizace zakázky odpovídá specifikovaným požadavkům

Ředitel společnosti si dal závazek pro vytvoření efektivního a účinného systému managementu jakosti, na kterém spolupracují všichni pracovníci pro naplnění:

- vyšší spokojenosti zákazníků;
- politiky a cílů jakosti;
- legislativních požadavků společnosti;
- zlepšování se v oblasti poskytovaných služeb;
- rozvoje společnosti.

Ředitel společnosti soustavně vede pracovníky k pochopení nezbytnosti splnit požadavky zákazníka při respektování požadavků předpisů a zákonů, které se činnosti společnosti dotýkají.

K vývoji a zlepšování systému managementu jakosti ředitel společnosti dále stanovuje politiku a cíle jakosti, provádí přezkoumání vedením a zajišťuje dostupnost nezbytných zdrojů.

Hlavními zákazníky společnosti jsou především velkoobchodní distributoři a obchodní řetězce. Prostřednictvím velkoobchodníků se výrobky dostávají na pulty maloobchodu a následně ke konečnému spotřebiteli. Zákazníci požadují od společnosti spolehlivé a včasné zásobování kvalitními výrobky v odpovídajícím balení a množství, a profesionální přístup všech na tom zúčastněných pracovníků.

Další požadavky zákazníků:

### **Velkoobchodní distributor**

- Zaručení dostatečné marže pro svoji činnost
- Okamžité řešení případných problémů (reklamace, náhlé požadavky na zvýšení dodávaných objemů zboží atd.)
- Zajištění dostatečného množství reklamních tiskovin pro podporu prodeje našich výrobků distributorem
- Zajištění logistiky a vhodné velikosti množstevního balení
- Investice do reklamy (billboardy)

### **Obchodní řetězce, maloobchod**

- Cenu odpovídající kvalitě, chuti a očekávání zákazníků
- Zajištění logistiky včetně merchandisingových služeb a vhodné velikosti balení
- Investice do reklamy (letáky, inzerce v tisku, atd.) a podpory prodeje (Promoční akce, ochutnávky)

## Spotřebitelé

- Špičkovou kvalitu spočívající ve vynikajících chuťových vlastnostech a kvalitě použitých surovin
- Deklarované složení a gramáž

### **3.15.2 Cíle jakosti**

K realizaci politiky jakosti stanoví ředitel zpravidla na období jednoho až dvou let konkrétní cíle jakosti pro jednotlivé útvary nebo jednotlivé funkce. Cíle jakosti jsou zaměřeny na naplnění požadavků společnosti, procesy uvnitř společnosti, které se přímo podílí na realizaci zakázky.

Pracovníci společnosti jsou s cíly jakosti seznamováni nejméně jednou ročně krátce po jejich vyhlášení formou společného setkání. Noví pracovníci jsou seznámeni s cíly jakosti svého útvaru krátce po nástupu v rámci nástupního školení a zácvičku.

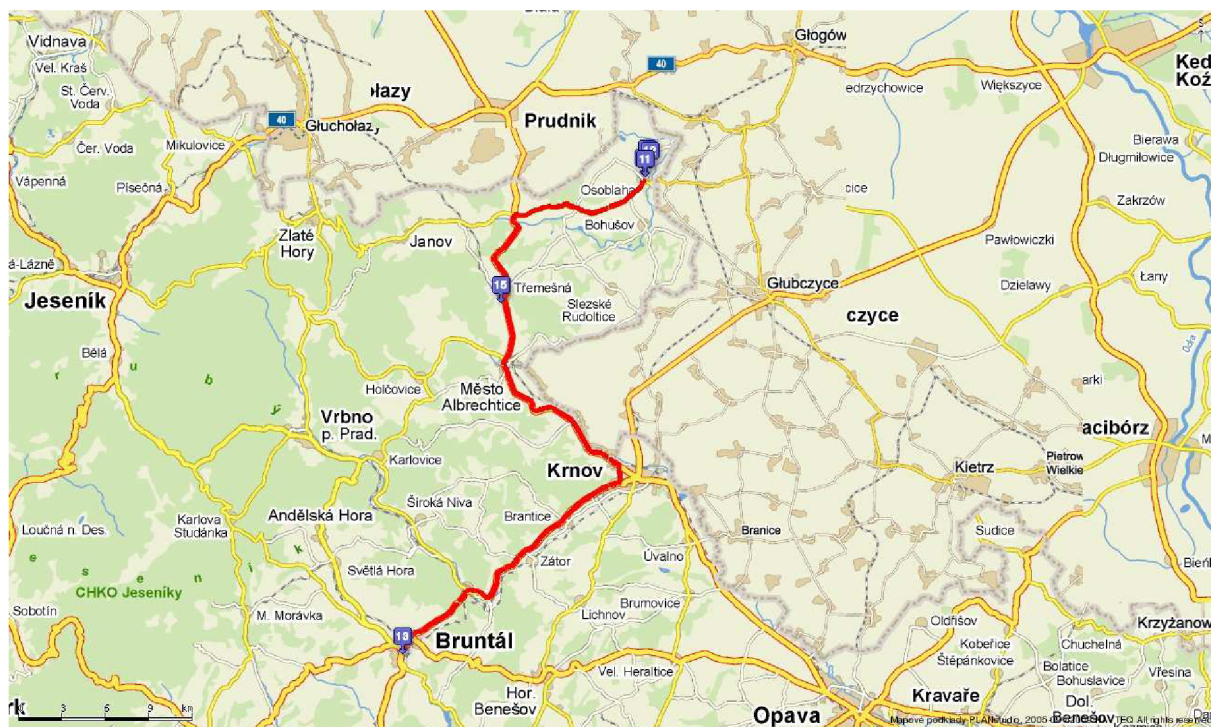
## 4 Vlastní přesun výroby

V této kapitole mé práce se budu věnovat samotnému řešení přesunu výroby společnosti ze současného působiště do nově vybraného.

### 4.1 Současná poloha

V této části mé diplomové práce se blíže podíváme na samotné stěhování výroby, její důvody, nákladovost, plánovaný průběh, účel a dopad na společnost. Pro ilustraci se podívejme na mapu severní Moravy a Slezska, ať vidíme, jak je vzdálen výrobní objekt od skladu a sídla firmy.

Obrázek 4 Mapa znázorňující vzdálenost provozovny od distribučního skladu



Zdroj: Internetový portál [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz)

Vzdálenost, která dělí tyto dvě místa od sebe, je více než 55 km po ne příliš kvalitních komunikacích v zimě velmi těžko sjízdných. Výrobní (viz. Příloha č. 24) jako celek je rovněž

velmi vzdálena od důležitých dopravních tepen Moravskoslezského kraje. Obec Osoblaha se dle katastrální výměry rozkládá na ploše 1816 ha a leží v nadmořské výšce 235 m. n. m. Počet obyvatel čítá 1153 a jejich průměrný věk je 35,8 let (8). V tomto městě není vůbec provedena plynofikace a síť kanalizace také neprostupuje celou oblastí. Mimo jiné i diskutované výrobní pracoviště společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o.

Vzhledem ke škodám, které město utrpělo ve válce a nedostatečným finančním prostředkům se postupně stává podnikatelsky velmi nezajímavou lokalitou. Výroba tyčinek se stává pro firmu zbytečně nákladnou, a proto je třeba hledat nové řešení.

## **4.2 Podmínky provozu v Osoblaze**

Pro pochopení důvodů přesunu je zapotřebí si definovat podmínky provozu zařízení v Osoblaze. Touto problematikou se zabývá následující kapitola mé práce.

### **4.2.1 Zaměstnanci**

S problémem vzdálenosti od místa sídla firmy a skladu je spojeno hned několik dalších přímo závislých problémů představujících pro společnost HAVLÍK OPAL s.r.o. nemalé náklady. Vedoucí pracovník a mistři musejí do místa výrobní společnosti dojíždět na celý týden, jelikož tyto důležité pracovní pozice nemohli být v důsledku špatné pracovní morálky v Osoblaze obsazeny místními obyvateli. Tyto pracovní pozice si kromě základních mzdových nákladů vyžadují i dodatečné náklady na ubytování těchto pracovníků a samozřejmě diety. Náklady na ubytování těchto tří pracovníků činí měsíčně **10 000 Kč** a diety potom pro společnost znamenají vynaložit dalších **12 000 Kč** za měsíc.

### **4.2.2 Doprava výrobků**

Se vzdáleností od skladovacích prostor nutně souvisí zavážení vyrobeného zboží z Osoblahy do distribučního skladu v Bruntále. Tyto cesty představují položku **3400 Kč** za



jednu obrátku při průměrné spotřebě automobilů 26 litrů pohonných hmot na sto kilometrů. Těchto zavážek výrobků na sklad v Bruntále je uskutečněno přibližně 26 za měsíc. Tato čísla už nás posunují na měsíční náklady za dopravu hotových výrobků na sklad k **85 tisícům Kč** za měsíc.

#### ***4.2.3 Energie a její využití***

Vzhledem k absenci plynofikace nejen areálu výroby, ale i celého města Osoblahy, je veškerá technologie použitá při výrobě na elektrickou energii. Když pomineme hrozbu častých výpadků elektrické energie v těchto podmínkách, zaměříme se na její cenu oproti plynu. Samotný provoz pekárny je o 30 procent dražší, než kdyby byl zaveden i plyn. Mám na mysli hlavně vytápění areálu a hlavně samotnou **pec** na tyčinky. Za elektrickou energii společnost HAVLÍK OPAL s.r.o. platí měsíčně částku pohybující se v rozmezí **280 až 300 tisíc Kč**. Zaleží na provozu pekárny.

#### ***4.2.4 Odpad***

Dalším problémem lokality, ve které prozatím společnost vyrábí je absence inženýrských sítí. Je to velmi vážný a nepříjemný nedostatek, který si od společnosti vynutil vyhloubení vlastních septiků dle hygienických a potravinářských norem pod zpřísněným hygienickým dohledem. Tyto septiky je nutno jednou týdně vyvážet. Nehledě na to, že tento proces je nepříjemný váže na sebe jednak náklady spojené s výstavbou jímek, tak i náklady za samotné vyvážení. Jeden vývoz septiků stojí firmu **7 tisíc Kč** a při frekvenci jednoho vývozu za týden jsme na částce **28 tisíc Kč**.

#### ***4.2.5 Rizika spojená s velikostí prostor***

Dalším omezením výroby je maximální využití prostor. Stavebně již nelze podnik dále rozšiřovat, což má za následek nedostatek výrobní kapacity. Toto může vést ke ztrátě

zákazníků, úbytku tržeb z prodeje, oslabení pozice na trhu a postupné neschopnosti konkurence ostatním firmám v oboru podnikání.

Tyto omezené výrobní prostory nelze osadit novou technologií a společnost si tak musí držet stálý stav 35 pracovníků na výrobě v Osoblaze. Tato stará technologie je nejen málo efektivní, úsporná a ekologická, ale váže na sebe spoustu kapitálu nutného na opravy, servis o to větší, že se jedná o detašované pracoviště. Dochází k velkým tepelným ztrátám, občasným výpadkům z důvodu opotřebení atd.

V roce 2007 si poptávka po produktech společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o. vyžádala zvýšení výroby. Podnik začal pracovat v režimu nepřetržitého provozu a dosáhl produkce 1050 tun tyčinek. Provoz byl neustálý, víkendy i jiné dny pracovního klidu nevyjímaje. Toto opatření si však vyžádalo zbytečně dlouho prostoje linky při výpadku, jelikož servisní pracovníci například v neděli nebo ve svátek nebyli schopni přijet závadu odstranit. Toto se stávalo vinou absence ošetřování dnes již zastaralé technologie. Mimo jiné tento nepřetržitý provoz měl nemalý dopad na zvýšení mzdových nákladů. Proto se společnost rozhodla vrátit se zpět k tří-směnnému provozu, u kterého zůstala dodnes.

Řešením těchto problémů může být jedině zřízení nového místa výroby, ke kterému se pozvolna dostáváme

### **4.3 Výběr nového místa pro výrobní zařízení.**

Nyní se podíváme na výběr vhodného místa pro nové výrobní zařízení. Zhodnotím zde kritéria výběru, zajištění nového objektu a jeho výhody.

#### ***4.3.1 Kritéria výběru***

Nové místo pro založení výrobní haly na trvanlivé tyčinky by mělo být co nejbližší distribučnímu skladu a samotnému sídlu firmy. Dále by určitě mělo mít kvalitní zázemí v podobě infrastruktury a inženýrských sítí. Jako první se nabízí postavit továrnu na zelené louce, což z jednoho pohledu není příliš ekonomické a získání potřebných povolení se může protahovat do několika měsíců či let.

Z hlediska eliminování vzdálenosti od distribučního skladu firma požádala o nalezení způsobu řešení stěhování výroby přímo v místě sídla firmy, v Bruntále. Po krátké schůzce na katastrálním úřadě, kde bylo rozhodnuto o nepovolení projektu výstavby tak rozsáhlého komplexu na zelené louce, jediné možné řešení je koupě maximálně vyhovujícího objektu.

#### ***4.3.2 SWOT analýza města Bruntál jako místo pro přesun výroby***

Jako důležitou část této kapitoly považuji níže uvedenou SWOT analýzu firmy, ze které je zřejmé, proč je Bruntál vhodný jako nové místo pro přesun výroby.

##### ***Silné stránky***

- Levná pracovní síla
- Nízká cena pozemků a nemovitostí
- Dobrá infrastruktura
- Existence průmyslové zóny
- Vybudovaný kamerový systém města
- Pokrytí území inženýrskými sítěmi
- Vysoký podíl trvale obydlených bytů
- Místo sídla firmy
- Místo sídla distribučního skladu

### ***Slabé stránky***

- Nedostatečná marketingová podpora na přilákání nových subjektů
- Nízká kvalita silnic nižší třídy a některých ulic
- Odchod mladé části populace z města
- Vysoký průměrný věk obyvatel
- Nižší kupní síla obyvatel
- Chátrající průmyslové objekty
- Omezené množství dalšího vzdělávání obyvatel
- Vysoká dopravní zátěž města (absence obchvatu města)

### ***Příležitosti***

- Růst porodnosti může pomoci stabilizovat obyvatelstvo
- Zlepšení základních životních podmínek ve městě
- Startovní byty (pro přilákání mladé populace do města)
- Veřejně prospěšné práce
- Opravit komunikace
- Rozvoj IS/IT
- Možnost aktivnější spolupráce s ostatními firmami

## ***Hrozby***

- Migrace obyvatel
- Postupný úbytek produktivního obyvatelstva
- Odchod VŠ vzdělaných lidí z města
- Nezájem podnikatelských subjektů o rozvoj podnikání
- Omezené možnosti MěÚ ovlivnit rozvoj průmyslové zóny
- Zadlužování města

### 4.3.3 Zajištění vhodného objektu

Pro výběr a zajištění vhodného objektu jsem využil hlavně internetových stránek a nabídky různých realitních kanceláří. Po několika dnech se objevila nabídka společnosti Penam a.s., která hodlá prodat objekt své bývalé pekárny, na ulici Opavská, hned významné dopravní tepny, silnice č. 11, důležitá spojovací tepna na trase Praha a Ostrava. Následuje několik fotografií objektu vybraného ke koupi.

**Obrázek 5 Fotografie objektu, který je předmětem koupě.1**



Zdroj: Vlastní fotoaparát

Jedná se o pohled z hlavní silnice č.11.Na fotografii vidíme vjezd do areálu a za nákladním vozidlem se nacházejí prostory pro podpůrná zařízení výroby, šatny dělníků, kanceláře vedoucího, mistra, toalety,...Na obrázku číslo 6 pak tuto správní budovu vidíme samostatně.

**Obrázek 6 Fotografie správní budovy objektu na Opavské ulici v Bruntále**



**Zdroj: Vlastní fotoaparát**

Na další fotce je výrobní hala ve stavu, jak ji zachovala společnost Penam a.s.

**Obrázek 7 Fotografie zachycující výrobní halu na ulici Opavská v Bruntále**



**Zdroj: Vlastní fotoap**

Dle informací od společnosti Penam a.s. je cena celého tohoto objektu 5,5 milionu Kč. Tyto peníze firma obstará zřízením úvěru u banky ČSOB a.s. ve výši 6 000 000 na šest let při výšce měsíčních splátek 90 000 Kč.

#### **4.3.4 Výhody této budoucí provozovny**

Neekonomické elektrické pece budou nahrazeny čtyřmi repasovanými pecemi, každá v hodnotě 350 tisíc Kč. Tímto dojde k úspoře 30 procent při procesu vlastního pečení. Absolutně vyjádřeno toto hospodárné opatření činí asi **87 tisíc Kč měsíčně**.

Objekt bude zmodernizován a výrobní hal bude mít trojnásobně větší výrobní plochu, než dosavadní pekárna. Nová pekárna může být osazena moderní technologií, což vede ke skutečnosti, že můžeme kalkulovat s úsporou 10 pracovních sil. Tato redukce dělníků ve výrobě přinese společnosti úsporu na mzdových nákladech **250 tisíc Kč měsíčně**.

V neposlední řadě jsou také velkou výhodou servisy zařízení, které jsou v Bruntále rychlejší a kvalitnější, jednodušší údržba jak nových technologií, tak pekárny jako celku, rozvinutá infrastruktura, lepší zabezpečení a přesnější monitorování situace ve výrobě ze strany vedení podniku.

Poslední, ale nikoliv nejméně důležitá přednost tohoto vybraného objektu je možnost zvýšení výrobní kapacity a tím pádem posunutí hranice odbytu o **150 procent**.

#### **4.4 Vlastní přesun**

V této části se věnuji realizaci přesunu, jejímu časovému harmonogramu, nákladům s tímto přesunem spojeným a úsporám, kterých bude dosaženo provedením mého návrhu přesunu výroby.



#### ***4.4.1 Forma realizace přesunu***

Přesun výroby musí probíhat za předpokladu, že odběratel je složka procesu, která nesmí pocítit jakoukoliv změnu v dodávkách, ve službách, v přístupu či komunikaci. Nesmí mít tušení, že probíhá stěhování. Žádný z výstupů výroby nesmí být touto událostí nikterak ovlivněn. Z hlediska absence prostoru a možností vyrábět na sklad a firmu tak předzásobit do doby spuštění provozu na nové pekárně, navrhuji alternativu souběžné výroby.

V praxi to znamená, že přemísťování provozovny bude probíhat souběžně s výrobou dosavadní pekárny v Osoblaze. Tato bude následně odstavena až po kvalitním odzkoušení pekárny na Opavské ulici, v Bruntále. Tento proces má dobu trvání stanovenou na 3-6 měsíců.

#### ***4.4.2 Náklady spojené s přesunem***

Náklady spojené s přesunem výroby nemohu v této části podrobně vyjádřit nebo jmenovat dodavatele služeb a produktů spojených s touto změnou místa výroby, jelikož společnost HAVLÍK OPAL s.r.o. mě požádala pouze o zveřejnění kusých informací z důvodu konkurenční výhody.

Přesto můžeme na náklady nahlížet z několika směrů. Jsou náklady spojené s koupí, rekonstrukcí objektu a přizpůsobení inženýrských sítí.

Koupě celého objektu je vyměřena na 5,5 milionů Kč (připočteme ještě 90 tisíc Kč měsíční splátka úvěru) a zahrnuje vše, co je na pozemku vymezeném katastrálním úřadě, včetně zařízení uvnitř výrobní haly. Rekonstrukce podle odhadu nejmenované stavební firmy bude stát 1,8 milionů Kč a zahrnuje kompletní vybourání podlahy a nového položení, demontáž všech původních výrobních zařízení, nová okna, zednické a ostatní řemeslnické práce, vybavené podpůrného charakteru a umístění nových technologií. Další nákladovou položkou spadající do této kategorie je generální oprava plynové stanice z vysokotlaké nestředotlakou a získání všech následných certifikátů je dodavatelem plynu do objektu stanovena na 650 tisíc Kč. Dohromady se jedná o sumu **7,95 milionů Kč**.

Obrázek 8 Zařízení pekárny Penam a.s. rovněž v ceně



Zdroj: vlastní fotoaparát

Další skupinou nákladů jsou náklady spojené s nákupem technologií do výroby. Zde se jedná zejména o novou baličku v hodnotě 1,8 milionu Kč od ověřeného dodavatele z Itálie. Na přípravu těsta je nutná nová nerezová díž v hodnotě 550 tisíc Kč, čtyři repasované plynové pece, každá v hodnotě 350 tisíc Kč. Celkem tedy 1,4 milionů Kč. Poslední položka spadající do této kategorie je lis na tyčinky „tyčinkovací“ stroj v hodnotě 850 tisíc Kč. Celkově se v této části nákladů spojených s přesunem pohybujeme ve výši **4,6 milionů Kč**

Poslední skupinou nákladů spojených s přesunem výroby jsou zaměstnanci v provozu, který je v Osoblaze. Pro ně jsou připraveny dvě varianty. První varianta je, že jim bude nabídnuta možnost přejít do pekárny v Bruntále. Jedná se o 25 zaměstnanců z nynějších 35. Těm zaměstnancům, kteří přejdou, společně s výrobou, podnik zajistí ubytování po dobu dvou měsíců formou internátního ubytování za cenu 150 Kč za osobu a noc. Jedná se tedy o náklad ve výši 225 tisíc Kč. Zbylým deseti zaměstnancům bude muset firma vyplatit odstupné ve výši hrubé mzdy za tři měsíce. Tento náklad na sebe váže částku 420 tisíc Kč. Druhou variantou je, zaměstnanci nebudou chtít přejít s výrobou, podnik bude muset odstupné vyplatit všem, potom se bude jednat o částku 1,470 milionů Kč. Tato možnost je však vzhledem k míře nezaměstnanosti a pracovních možností v Osoblaze **velmi nepravděpodobná**. Celkové náklady na tuto složku nákladů činí **442,5 tisíc Kč**.

#### 4.4.3 Úspory spojené s přesunem

V této kapitole se zaměřím na úspory, kterých společnost HAVLÍK OPAL s.r.o. dosáhne realizací tohoto přesunutí výroby.

Úspory energií díky plynovým pecím jsou 87 tisíc Kč měsíčně. V nové provozovně je zavedena kanalizace, která nám vytvoří úsporu v hodnotě 28 tisíc Kč za měsíc. Eliminovaná vzdálenost výroby od distribučního skladu vynesou společnosti úsporu nákladů ve výši 85 tisíc Kč za měsíc. Vedoucímu výroby a mistrům se nebude muset vyplácet dieta a zajišťovat ubytování v odloučeném pracovišti a vygeneruje se tím úspora 22 tisíc Kč měsíčně. Omezení pracovních sil díky novým technologiím zajistí úsporu v hodnotě 250 tisíc Kč měsíčně. Celková hodnota úspor získaných přesunem výroby je **472 tisíc Kč měsíčně**.

#### 4.5 Porovnání nákladů a úspor a zhodnocení

V těchto tabulkách jsou shrnuty všechny náklady, se kterými je nutno u přesunu výroby počítat a stejným způsobem jsou uvedeny i úspory, kterých se tímto přesunem dosáhne.

Tabulka 17 Úspory spojené s realizací přesunu

Druh úspory	Částka v Kč	Frekvence
Energie	87 000	1x za měsíc
Kanalizace	28 000	1x za měsíc
Diety a ubytování pracovníků na odloučeném pracovišti	22 000	1x za měsíc
Eliminace zavážení distribučního skladu	85 000	1x za měsíc
Omezení pracovních sil o 10 lidí	250 000	1x za měsíc
<b>Celková výše úspor</b>	<b>472 000</b>	<b>1x za měsíc</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě nashromážděných údajů

**Tabulka 18 Náklady spojené s realizací přesunu**

<b>Druh nákladu</b>	<b>Částka v Kč</b>
Pořízení objektu	5 500 000
Rekonstrukce	1 800 000
Oprava plynové stanice	650 000
<b>Mezisoučet I</b>	<b>7 950 000</b>
Balička	1 800 000
Díž	550 000
Plynová pec 4x	1 400 000
Lis na tyčinky	850 000
<b>Mezisoučet II</b>	<b>4 600 000</b>
Ubytování zaměstnanců po dva měsíce	225 000
Odstupné deseti zaměstnancům	420 000
<b>Mezisoučet III</b>	<b>645 000</b>
<b>Celková výše nákladů</b>	<b>13 195 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě nashromážděných údajů

#### **4.5.2 Časový harmonogram přesunu**

Projekt jako je tento, je samozřejmě nutné naplánovat z časového hlediska. Přesně vymezit dobu určenou pro tu, kterou část samotného přesunu. K 1.8.2010 je plánován začátek projektu, koupě objektu na Opavské ulici v Bruntále a následné rekonstrukce budou probíhat až do 30.9.2010. Vzhledem ke skutečnosti, že předmět a účel vlastní objektu se nemění a bude se provádět pouze oprava a údržba, není potřeba žádat Stavební úřad o vydání příslušného povolení. Vydání tohoto povolení může trvat klidně i šest měsíců. Dodací lhůty na technologii se pohybují v rozmezí od 30 do 180 dnů. Proto je v plánu od 1.11.2010 do 30.4.2011 začít osazovat rekonstruovaný objekt novými technologiemi. Dalším krokem je vymezení časového prostoru od 1.5.2011 do 20.5.2011 pro schvalování projektu příslušnými institucemi, jakou jsou Hygiena práce, Inspektorát bezpečnosti práce, Inspektorát požární ochrany,...

Dne 1.6.2011 je naplánován jako den začátku zkušebního provozu, který bude trvat do 1.10.2011 a od tohoto data již bude probíhat normální provoz výroby trvanlivých tyčinek v objektu na Nádražní ulici v Bruntále.

#### ***4.5.3 Zhodnocení***

Jednoduchým výpočtem můžeme získat dobu, za kterou se společnosti vrátí kapitál vynaložený na přesun výroby. Po konzultaci s obchodním ředitelem firmy jsem zjistil, že náklady na souběžnou výrobu obou pekáren při spouštění nového provozu mohou být ve výši 5 450 000 Kč. Náklady na materiál pro výrobu můžeme pominout, jelikož se nám v rovnici výpočtu vykrátí s materiálem pro pekárnu v Bruntále. Celkové náklady i se spuštěním provozu činí 18 645 000. Celkové úspory po odečtu splátky úvěru na zakoupení objektu, 90 000 Kč, jsou ve výši 382 000 Kč za měsíc. Doba, za kterou se společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o. vrátí její investice do přesunu výroby z Osoblahy do Bruntálu, je 4 roky a 4 dny.

## Závěr

Analýzou a osobním působením ve společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o. jsem zjistil, že jejich problémy s nedostatečnou kapacitou výroby a vysoké nákladovosti výroby trvanlivých tyčinek se solí a sýrem v Osoblaze lze velmi úspěšně vyřešit přesunem výroby na jiné místo, do Bruntálu k distribučnímu skladu a sídlu firmy. V mé práci jsem rozebral současný stav společnosti i společnost jako takovou velmi podrobně. Myslím si, že jsem se svého úkolu zhostil zodpovědně.

Zavedením mnou navržené změny ve výrobě firmy radikálně klesnou náklady, které mohou být dále investovány do nových zařízení, technologií, marketingu, či jiné podpory prodeje. Nejdůležitější je neustálý rozvoj výroby, umožněný zvýšenou kapacitou produkce nové pekárny. Doba návratnosti investice 4 roky a 4 dny je také velmi pozitivní zprávou pro vedení podniku.

Moje práce bude doufám přínosem nejen mně, společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o., ale i studentům nižších ročníků a jiným návštěvníkům fakultní knihovny.

Dny a týdny strávené přípravováním této práce, shromažďováním podkladů, výběr vhodných způsobů k realizaci řešení, osobní účastí v ekonomickém i výrobním sektoru společnosti byly pro mě přínosné a bohaté na nově nabyté zkušenosti.

Těším se na další spolupráci, ať už ze strany společnosti HAVLÍK OPAL s.r.o. nebo Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického.

## Seznam použité literatury

### Monografie

- (1) BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. 200 s. ISBN 80-7169-232-8
- (2) BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. 1. Vyd. Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
- (3) FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1.Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- (4) KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 252 s. ISBN 80-251-0592
- (5) PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4
- (6) SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5
- (7) GRÜNWARD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha.2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- (8) KEŘKOVSKÝ, M. *Podnikatelský projekt*. 4. Vyd. Brno. 2000. ISBN 80-214- 1690- 4.
- (9) KORÁB V. A SPOL. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0
- (10) MÉRNA, T. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vyd. Brno. 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- (11) SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha. 2007. ISBN 978- 80- 247-1992 -4.
- (12) TICHÝ, M. *Ovládání rizika: Analýza a management*. 1. vyd. Praha. 2006. ISBN 80-7179-415-5.

(13) FOTR, J. *Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje*. 1.vyd. Praha: Ekopress. 2006. 409s. ISBN 80-86929-15-9

(14) SUCHÁ, J. *Podnikatelský záměr – ekonomika a finance*. 1. Vyd. Praha: Pragoeduca. 1994. 52 s

### **Internetové zdroje**

(15) Art of Production. *HAVLÍK OPAL : sýrové tyčinky, grahamové tyčinky, česnekové tyčinky* [online]. Upravené vydání. Praha : AIA portal, 2008, 2010 [cit. 2010-05-14]. V zajištění chuti. Dostupné z WWW: <<http://tycinky.havlik-opal.cz/>>.

(16) Anitee s.r.o. *Obec osoblaha* [online]. Upravené vydání. Praha : 2009, 2010 [cit. 2010-05-14]. Základní informace. Dostupné z WWW: <<http://www.osoblaha.cz/index.php?nid=767&lid=CZ&oid=37714>>.

(17) *IDE : Institut rozvoje podnikání* [online]. Upravené vydání. 2008, 2010 [cit. 2010-05-18]. Podnikatelský plán. Dostupné z WWW: <<http://www.ide-vse.cz/podnikatelsky-plan.html>>



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Logo společnosti .....	25
Obrázek 2 diagram výrobního procesu .....	28
Obrázek č. 3 – diagram výrobního procesu.....	28
Obrázek 4 Mapa znázorňující vzdálenost provozovny od distribučního skladu.....	64
Obrázek 5 Fotografie objektu, který je předmětem koupěč.1 .....	71
Obrázek 6 Fotografie správní budovy objektu na Opavské ulici v Bruntále .....	72
Obrázek 7 Fotografie zachycující výrobní halu na ulici Opavská v Bruntále.....	72
Obrázek 8 Zařízení pekárny Penam a.s. rovněž v ceně.....	75

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Tyčinky se sýrem a solí.....	27
Tabulka 2 Analýza nebezpečí a kritické kontrolní body .....	29
Tabulka 3 kritický bod Sýr.....	31
Tabulka 4 kritický bod pečení .....	32
Tabulka 5 kritický bod dávkování – biologické riziko .....	33
Tabulka 6 kritický bod dávkování – fyzické riziko.....	33
Tabulka 7 kritický bod balení tyčinek.....	34
Tabulka 8 Verifikace tyčinek .....	35
Tabulka 9 Přehled kritérií hodnocení dodavatelů .....	50
Tabulka 10 Význam hodnocení kritéria I.....	50
Tabulka 11 Význam hodnocení kritéria II .....	51
Tabulka 12 Význam hodnocení kritéria III .....	51
Tabulka 13 Význam hodnocení kritéria IV .....	51
Tabulka 14 Význam hodnocení kritéria V .....	51
Tabulka 15 Hodnocení dodavatelů.....	52
Tabulka 16 Suroviny a jejich gramáž.....	58
Tabulka 17 Úspory spojené s realizací přesunu .....	76
Tabulka 18 Náklady spojené s realizací přesunu .....	77

## Seznam příloh

Příloha 1 Bilboardy

Příloha 2 Mapa procesů

Příloha 3 Proces průchodu zakázky společností Havlík Opal s.r.o.

Příloha 4 Schéma distribučního skladu Bruntál

Příloha 5 Ekokom 2003

Příloha 6 Ekokom 2004

Příloha 7 Ekokom 2005

Příloha 8 Ekokom 2006

Příloha 9 Ekokom 2007

Příloha 10 Ekokom 2008

Příloha 11 Certifikát ISO 9001 no. 24345

Příloha 12 Certifikát ISO 9001 rok 2007

Příloha 13 Certifikát ISO 9001 rok 2011

Příloha 14 Certifikát KLASA česnek

Příloha 15 Certifikát KLASA graham

Příloha 16 Certifikát KLASA kmín

Příloha 17 Certifikát KLASA sůl

Příloha 18 Bilboard akce Štěrkovna

Příloha 19 Obaly

Příloha 20 Hory a pšeničné klasy

Příloha 21 Vozový park

Příloha 22 Provozovna v Osoblaze

Příloha 23 Euroklíč

**KUPOUJTE TYČINKY HAVLÍK!**

... když milujete dětský úsměv



The advertisement features a green background. On the left, two bags of Havlík sticks are shown: a green one labeled 'trvanlivé TYČINKY SE SYŘEM A SOLÍ Gradibus' and a yellow one labeled 'trvanlivé TYČINKY SE SYŘEM A SOLÍ'. On the right, a young girl with long brown hair, wearing a striped shirt and overalls, is smiling and holding a stick. The text '... když milujete dětský úsměv' is written in a white, curved font above her.

**KUPOUJTE TYČINKY HAVLÍK!**

... když chcete přestat s kouřením



The advertisement features a blue background. On the left, two bags of Havlík sticks are shown: a green one labeled 'trvanlivé TYČINKY SE SYŘEM A SOLÍ Gradibus' and a yellow one labeled 'trvanlivé TYČINKY SE SYŘEM A SOLÍ'. On the right, a man in a white tank top is looking thoughtful, holding a lit cigarette. The text '... když chcete přestat s kouřením' is written in a white, curved font above him.

  
**HAVLIK OPAL s.r.o.**

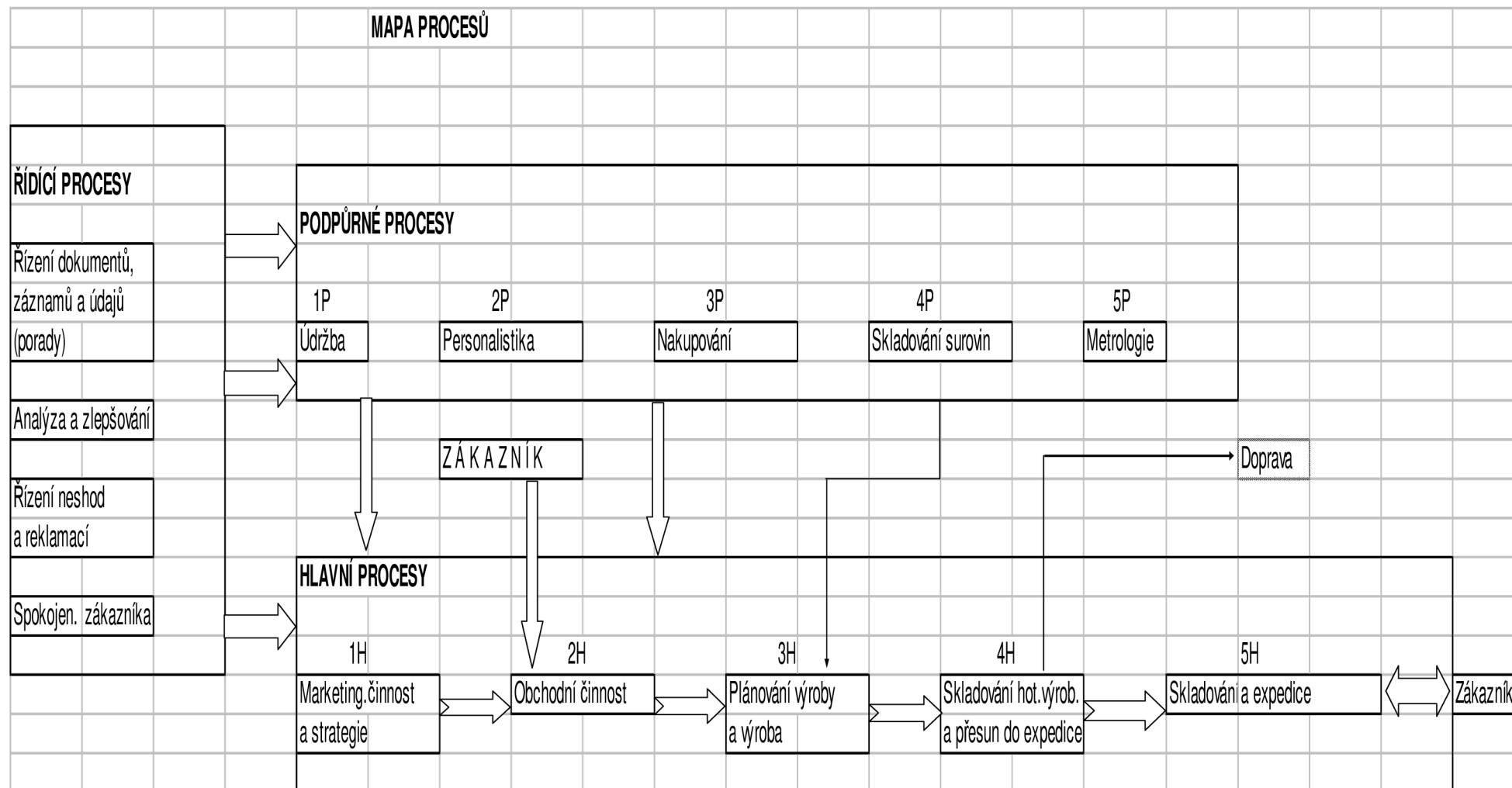


[www.havlik-opal.cz](http://www.havlik-opal.cz)

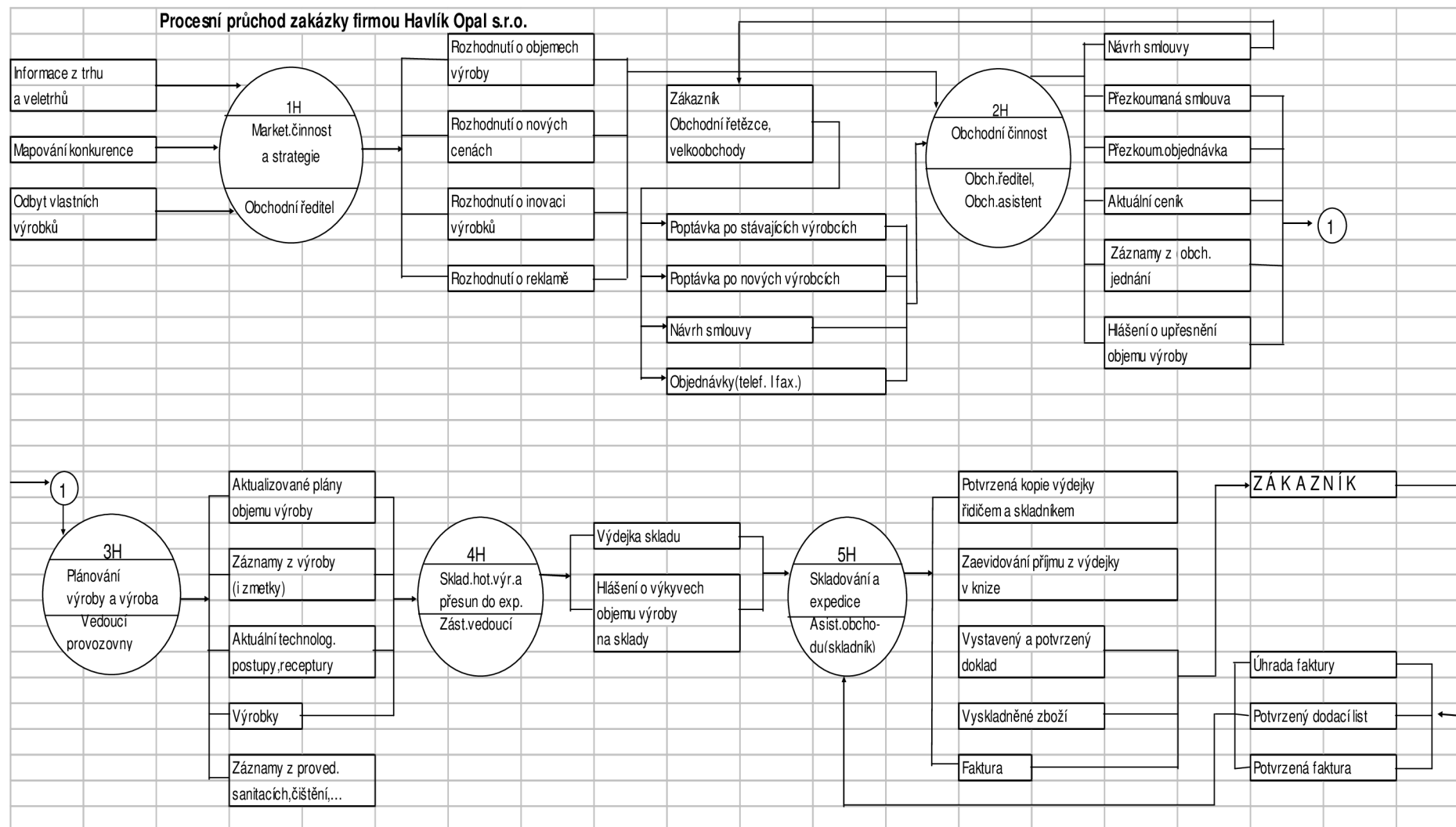


**CHUŤ KTERÁ VÁS UVĚZNÍ**

**Příloha 2 Mapa procesů**

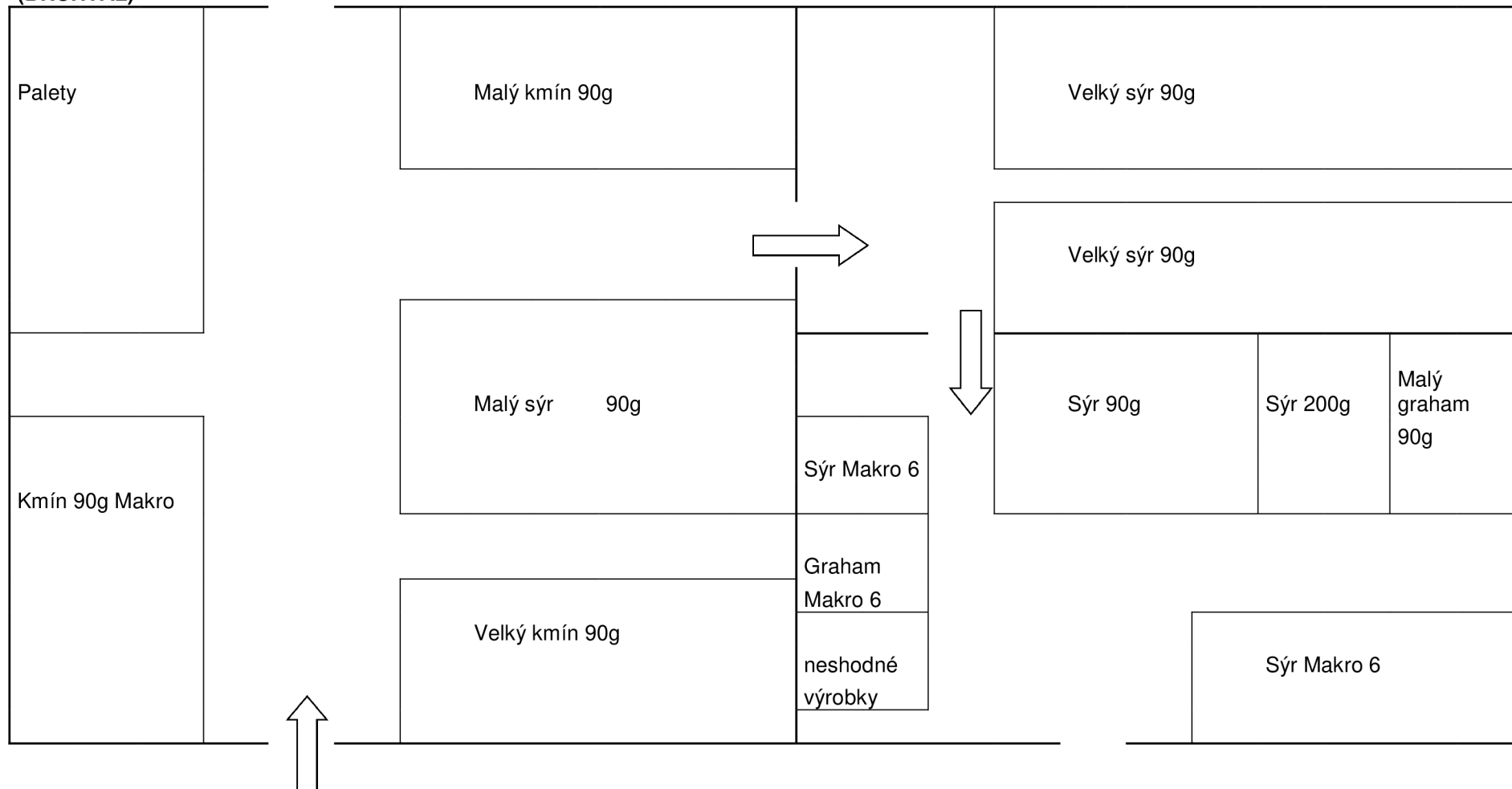


**Příloha 3 Proces průchodu zakázky společností Havlík Opal s.r.o.**



Příloha 4 Schéma distribučního skladu Bruntál

**SCHÉMA  
EXPEDIČNÍHO SKLADU  
(BRUNTÁL)**





Společnost EKO-KOM, a.s., IČ: 25134701, se sídlem Na Pankráci 1685/17, Praha 4, 140 21, zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl B., vložka 4763, která je autorizovanou obalovou společností podle zákona č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech), na základě rozhodnutí Ministerstva životního prostředí čj. ODP/9246/1440/3/02 ze dne 28.3.2002, tímto osvědčuje, že

### **HAVLÍK OPAL spol. s r.o.**

**IČ: 60322284**

se sídlem

**Na Nábřeží 8**

**792 01 Bruntál**

uzavřela smlouvu o sdruženém plnění se společností EKO-KOM, a.s. a že s účinností od 01.01.2003 plní své povinnosti zajistit zpětný odběr a využití odpadu z obalů způsobem podle § 13 odst. 1 písm. c) zákona o obalech a zapojila se do Systému sdruženého plnění EKO-KOM pod klientským číslem

**EK-F04030082**

Toto osvědčení o zapojení do Systému sdruženého plnění EKO-KOM se vydává na základě čl. III odst. 1 písm. b) smlouvy o sdruženém plnění a slouží pro účely prokazování plnění povinností podle § 10 a § 12 zákona o obalech příslušným orgánům státní správy. Toto osvědčení nenahrazuje osvědčení o plnění povinností podle § 10 a § 12 zákona o obalech, které se vydává podle čl. III odst. 1 písm. c) smlouvy o sdruženém plnění.

V Praze dne 26.2.2003

Ing. Zbyněk Kozel  
generální ředitel EKO-KOM, a.s.



Společnost EKO-KOM, a.s., IČ 25134701, se sídlem Na Pankráci 1685/17, Praha 4, 140 21, zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl B., vložka 4763, která je autorizovanou obalovou společností podle zákona č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech), na základě rozhodnutí Ministerstva životního prostředí čj. OODP/9246/1440/3/02 ze dne 28.3.2002, tímto osvědčuje, že

**HAVLÍK OPAL spol. s r.o.**

se sídlem

**Na Nábřeží 8  
792 01 Bruntál  
IČ: 60322284**

uzavřela smlouvu o sdruženém plnění se společností EKO-KOM, a.s., je zapojena do Systému sdruženého plnění EKO-KOM pod clientským číslem

**EK-FO4030082**

a plnila tak své povinnosti zajistit zpětný odběr a využití odpadu z obalů způsobem podle § 13 odst. 1 písm. c) zákona o obalech za období 1., 2., 3. a 4. čtvrtletí roku 2003.

Toto osvědčení o plnění povinností podle zákona o obalech se vydává na základě čl. III odst. 1 písm. c) smlouvy o sdruženém plnění a slouží pro účely prokazování plnění povinností podle § 10 a § 12 zákona o obalech příslušným orgánům státní správy.

V Praze dne 30.1.2004

Ing. Zbyněk Kozel  
generální ředitel EKO-KOM, a.s.





Společnost EKO-KOM, a.s., IČ: 25134701, se sídlem Na Pankráci 1685/17, Praha 4, 140 21, zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl B., vložka 4763, která je autorizovanou obalovou společností podle zákona č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech), na základě rozhodnutí Ministerstva životního prostředí čj. OODP/9246/1440/3/02 ze dne 28.3.2002, tímto osvědčuje, že

### **HAVLÍK OPAL spol. s r.o.**

**IČ: 60322284**

se sídlem

**Dr. E. Beneše 1497/21**

**792 01 Bruntál**

uzavřela smlouvu o sdruženém plnění se společností EKO-KOM, a.s. a že s účinností od 01.07.2004 plní své povinnosti zajistit zpětný odběr a využití odpadu z obalů způsobem podle § 13 odst. 1 písm. c) zákona o obalech a zapojila se do Systému sdruženého plnění EKO-KOM pod clientským číslem

**EK-F04030082**

Toto osvědčení o zapojení do Systému sdruženého plnění EKO-KOM se vydává na základě čl. III odst. 1 písm. b) smlouvy o sdruženém plnění a slouží pro účely prokazování plnění povinností podle § 10 a § 12 zákona o obalech příslušným orgánům státní správy. Toto osvědčení nenahrazuje osvědčení o plnění povinností podle § 10 a § 12 zákona o obalech, které se vydává podle čl. III odst. 1 písm. c) smlouvy o sdruženém plnění.

V Praze dne 25. 10. 2005

Ing. Zbyněk Kozel  
generální ředitel EKO-KOM, a.s.



Společnost EKO-KOM, a.s., IČ 25134701, se sídlem Na Pankraci 1685/17, Praha 4, 140 21, zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 4763, která je autorizovanou obalovou společností podle zákona č. 477/2001 Sb. o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech), na základě rozhodnutí Ministerstva životního prostředí č. ODDP/9246/1440/3/02 ze dne 28.3.2002, jehož platnost byla prodloužena rozhodnutím Ministerstva životního prostředí č. ODDP/5442/05 ze dne 29.3.2005 do 31.12.2012, tímto osvědčuje, že

**HAVLIK OPAL spol. s r.o.**

se sídlem

**Dr. E. Beneše 1497/21  
792 01 Bruntál  
IČ: 60322284**

uzavřela smlouvu o sdruženém plnění se společností EKO-KOM, a.s., je zapojena do Systému sdruženého plnění EKO-KOM pod klientským číslem

**EK-F04030082**

a plnila tak své povinnosti zajistit zpětný odběr a využití odpadu z obalů způsobem podle § 13 odst. 1 písm. c) zákona o obalech za období 1., 2., 3. a 4. čtvrtletí roku 2005.

Toto osvědčení o plnění povinností podle zákona o obalech se vydává na základě čl. III odst. 1 písm. c) smlouvy o sdruženém plnění a slouží pro účely prokazování plnění povinností podle § 10 a § 12 zákona o obalech příslušným orgánům státní správy.

V Praze dne 6.3.2006

Ing. Zbyněk Kozel  
generální ředitel EKO-KOM, a.s.



Společnost EKO-KOM, a.s., IČ 25134701, se sídlem Na Pankráci 1685/17, Praha 4, 140 21, zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 4763, která je autorizovanou obalovou společností podle zákona č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů [zákon o obalech], na základě rozhodnutí Ministerstva životního prostředí čj. ODDP/9246/1440/3/02 ze dne 28.3.2002, jehož platnost byla prodloužena rozhodnutím Ministerstva životního prostředí čj. ODDP/5442/05 ze dne 29.3.2005 do 31.12.2012, tímto osvědčuje, že

**HAVLÍK OPAL spol. s r.o.**

se sídlem

**Dr. E. Beneše 1497/21  
792 01 Bruntál  
IČ: 60322284**

vzavřela smlouvu o sdruženém plnění se společností EKO-KOM, a.s., je zapojena do Systému sdruženého plnění EKO-KOM pod klientským číslem

**EK-F04030082**

a plnila tak své povinnosti zajistit zpětný odběr a využití odpadu z obalů způsobem podle § 13 odst. 1 písm. c) zákona o obalech za období 1., 2., 3. a 4. čtvrtletí roku 2006.

Toto osvědčení o plnění povinností podle zákona o obalech se vydává na základě čl. III odst. 1 písm. c) smlouvy o sdruženém plnění a slouží pro účely prokazování plnění povinností podle § 10 a § 12 zákona o obalech příslušným orgánům státní správy.

V Praze dne: 12.3.2007

Ing. Zbyněk Kozel  
generální ředitel EKO-KOM, a.s.



Společnost EKO-KOM, a.s., IČ 25134701, se sídlem Na Pankráci 1685/17, Praha 4, 140 21, zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl B., vložka 4763, která je autorizovanou obalovou společností podle zákona č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů [zákon o obalech], na základě rozhodnutí Ministerstva životního prostředí čj. OODP/9246/1440/3/02 ze dne 28.3.2002, jehož platnost byla prodloužena rozhodnutím Ministerstva životního prostředí čj. OODP/5442/05 ze dne 29.3.2005 do 31.12.2012, tímto osvědčuje, že:

### **HAVLÍK OPAL spol. s r.o.**

se sídlem

**Dr. E. Beneše 1497/21  
792 01 Bruntál  
IČ: 60322284**

uzavřela smlouvu o sdruženém plnění se společností EKO-KOM, a.s., je zapojena do Systému sdruženého plnění EKO-KOM pod clientským číslem

**EK-F04030082**

a plnila tak své povinnosti zajistit zpětný odběr a využití odpadu z obalů způsobem podle § 13 odst. 1 písm. c) zákona o obalech za období 1., 2., 3. a 4. čtvrtletí roku 2007.

Toto osvědčení o plnění povinností podle zákona o obalech se vydává na základě čl. III odst. 1 písm. c) smlouvy o sdruženém plnění a slouží pro účely prokazování plnění povinností podle § 10 a § 12 zákona o obalech příslušným orgánům státní správy.

V Praze dne 14.3.2008

Ing. Zbyněk Kozel  
generální ředitel EKO-KOM, a.s.



MOODY INTERNATIONAL CERTIFICATION

## **HAVLÍK OPAL spol. s r.o.**

**Official Company Seat: Dr. E. Beneše 1497/21, 792 01 Bruntál**  
**Branch office: K Pekárně 41, 793 99 Osoblaha**  
**Czech Republic**  
**Czech Registration No.: 60322284**

**ISO 9001**  
**(2000 revision)**

### **SCOPE OF REGISTRATION:**

**Production of long lasting wafer snacks.**

**Výroba trvanlivých tyčinek.**

**CERTIFICATE NO: 24345**

**Subject to continued compliance with ISO 9001 and the Moody International Certification Scheme Rules and Regulations, your certificate, of which this Scope of Registration document is part, is valid indefinitely.**

**Further clarification regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001:2000 requirements may be obtained by consulting the above organisation.**

**Whilst all due care and skill was exercised in carrying out this audit, Moody International Certification Ltd accepts responsibility only for proven gross negligence.**

# CERTIFICATE OF REGISTRATION



MOODY INTERNATIONAL CERTIFICATION

*This is to certify that the  
Quality Management Systems of:*

***HAVLÍK OPAL spol. s r.o.***

*have been assessed and registered against  
the following quality assurance standard:*

***ISO 9001  
(2000 Revision)***

*The scope of the registration is detailed on the  
certificate schedule bearing this certificate number:*

Certificate Number **24345**

Issue Date **31<sup>st</sup> December 2004**

Expiry Date **30<sup>th</sup> December 2007**

For the Company

For the Governing Board



014

The use of the Accreditation Mark indicates accreditation in respect of those activities covered by the Accreditation Certificate 014. The certificate remains the property of Moody International Certification Limited to whom it must be returned on request.

# Certificate of Registration



This is to certify that the  
Quality Management Systems of:

## HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

Official Company Seat Address: Dr. E. Beneše 1497/21, 792 01 Bruntál

Branch Offices Address: K pekárně 41, 793 00 Osoblaha

Czech Republic

Czech Registration No. 60322284

have been assessed and found complying with the requirements of

### ISO 9001: 2000

Approval is hereby granted for registration providing the  
certification rules and conditions are observed at all times.

Certification Scope:

**Production of long lasting wafer snacks.**

Certificate No. **24345**

Issue Date **2<sup>nd</sup> January 2008**

Expiry Date **1<sup>st</sup> January 2011**

(Original issue of the ISO 9001:2000 certificate on 31<sup>st</sup> December 2004)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tomáš Julek'.

Authorised Signature

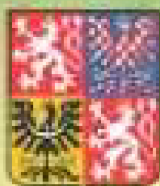
**Moody International Certification Ltd.**

[www.moodyint.com](http://www.moodyint.com)



014

The use of the Accreditation Mark indicates accreditation in respect of those activities covered by the Accreditation Certificate 014.  
The certificate remains the property of Moody International Certification Limited to whom it must be returned on request.



Ministerstvo zemědělství  
České republiky  
Těšnov 17, PRAHA, 117 05

MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR  
OCEŇUJE

*Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí - česnek*

ZA SPLNĚNÍ SEDMI NADSTANDARDNÍCH KRITÉRIÍ  
ZNAČKOU



PLATNOST OD 10. 12. 2008 DO 10. 12. 2011

VÝROBCE OCENĚNĚHO PRODUKTU

*HAVLÍK OPAL, spol. s r.o.*

PRODUCENTI NEOPRÁVNĚNĚ POUŽÍVAT ZNAČKU „KLASA“ NA VÝROBKU V BODLADU UPLATNĚNÍ PRAVIDEL

V PRAZE  
DNE 10. PROSINCE 2008

Mgr. PETR GANDALOVÍČ  
MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR





Ministerstvo zemědělství  
České republiky  
Těšnov 17, PRAHA, 117 05

MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR  
OCENŮJE

*Třvanlivé tyčinky se sýrem a soli  
graham*

ZA SPLNĚNÍ SEDMI NADSTANDARDNÍCH KRITÉRIÍ  
ZNAČKOU



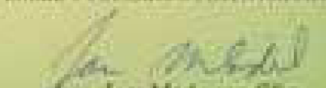
PLATNOST OD 8. 3. 2006 DO 8. 3. 2009

VÝROBCE OCENĚNĚNÉHO PRODUKTU

*Havlík Opal spol. s r.o., Bruntál*

PRODUCENT JE OPRÁVNĚN POUŽÍVAT ZNAČKU „KLASA“ NA VÝROBKU V SOULADU S PLATNÝMI PRAVIDLY

V Brně  
DNE 8. BŘEZNA 2006

  
ING. JAN MLÁDEK, CSC  
MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR



Ministerstvo zemědělství  
České republiky  
TESNOV 17, PRAHA, 117 05

MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR  
OCENŮJE

*Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí  
kmín*

ZA SPLNĚNÍ SEDMI NADSTANDARDNÍCH KRITÉRIÍ  
ZNAČKOU



PLATNOST OD 8. 3. 2006 DO 8. 3. 2009

VÝROBCE OCENĚNĚNÉHO PRODUKTU

*Havlík Opal spol. s r.o., Buntál*

PRODUCENT JE OPRÁVNĚN POUŽÍVAT ZNAČKU „KLASA“ NA VÝROBKU V SOULADU S PLACENÝMI PRŮBĚHY

V BŘENĚ  
DNE 8. BŘEZNA 2006

DR. JAN MLÁDEK, CSc.  
MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR



Ministerstvo zemědělství  
České republiky  
TÉRNŮV 17, PRAHA, 117 05

MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR  
OCENŮJE

*Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí*

ZA SPLNĚNÍ SEDMI NADSTANDARDNÍCH KRITÉRIÍ  
ZNAČKOU



PLATNOST OD 8. 3. 2006 DO 8. 3. 2009

VÝROBCE OCENĚNĚNÉHO PRODUKTU

*Havlík Opal spol. s r.o., Bruntál*

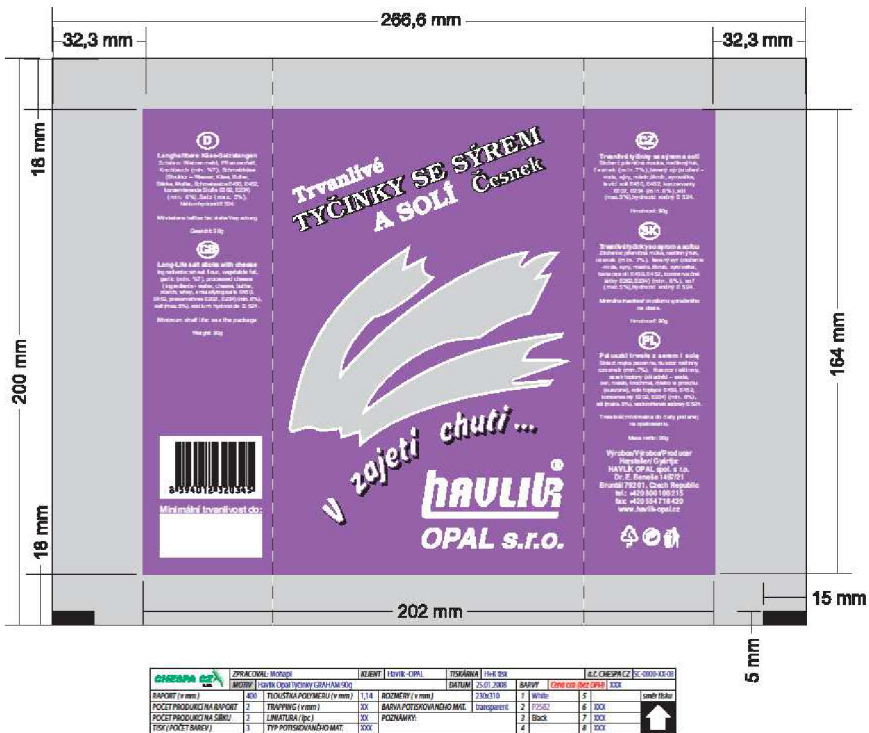
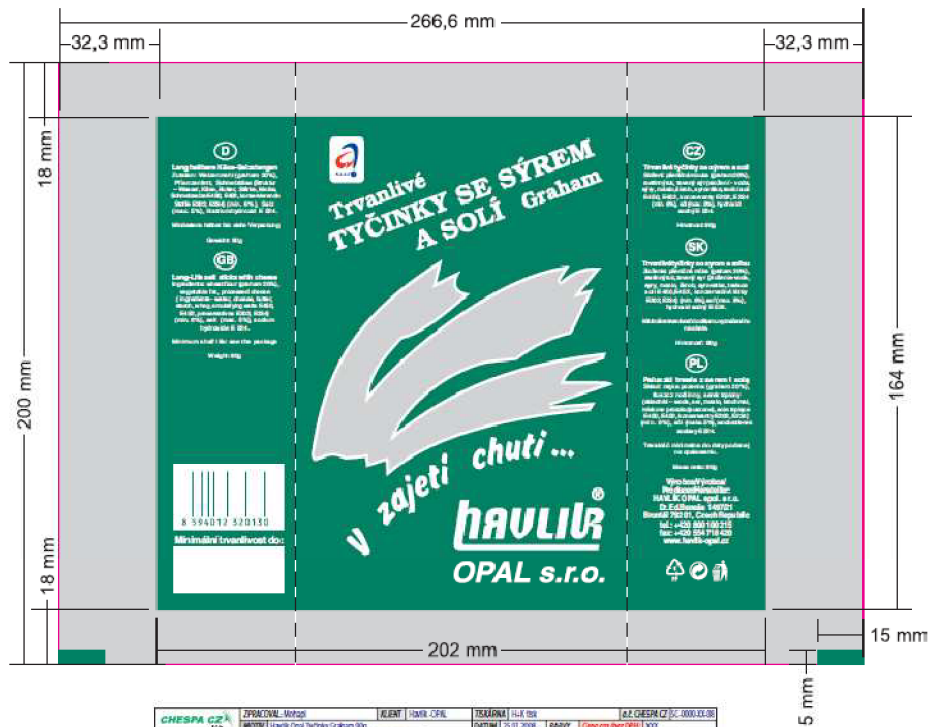
PRODUCENT JE OPRÁVNĚN POUŽÍVAT ZNAČKU „KLASA“ NA VÝROBKU V SOULADU S PLATNÝMI PRAVIDLY

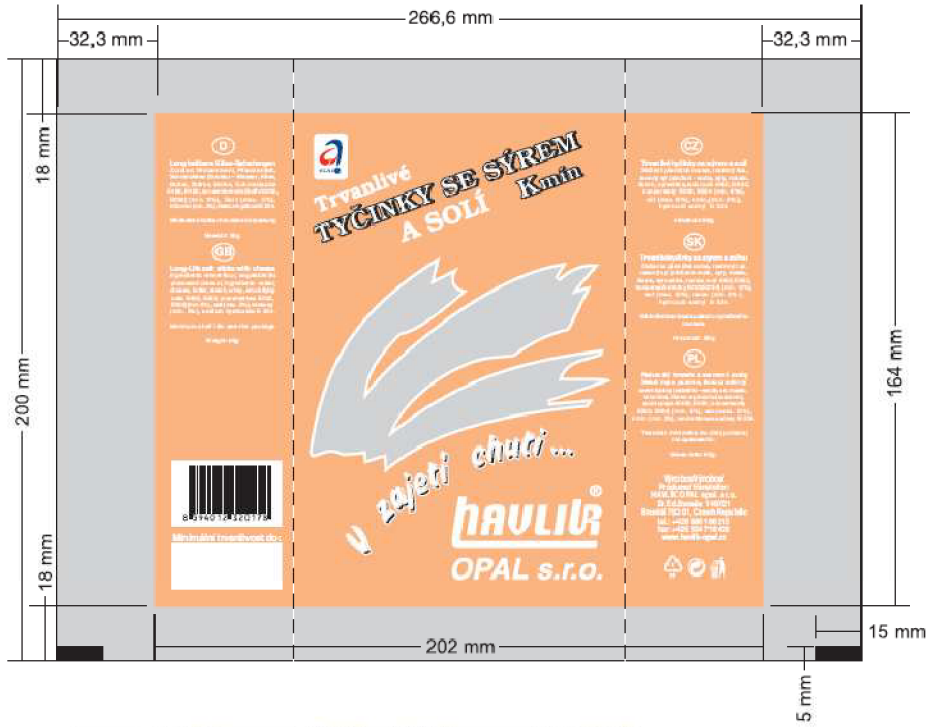
V Brně  
DNE 8. BŘEZNA 2006

ING. JAN MLÁDEK, CSc.  
MINISTR ZEMĚDĚLSTVÍ ČR



Příloha 19 Obaly





CHERPÁ CZ 24	ZPRACOVÁNÍ: Mlék	KLASIFIKACE: Trvanlivé	PODROBNÉ: Trvanlivé	PROJEKT: HAULIŘ OPAL	PROJEKT: HAULIŘ OPAL	PROJEKT: HAULIŘ OPAL	PROJEKT: HAULIŘ OPAL
BARVITEL (v mg)	0	1.1.1.1	ROZMĚRY (v mm)	230x370	1	1	1
POČET PRODUKČNÍCH BARIÉR	2	TRAPPING (v mm)	BARVA POTRUSOVANÉHO MĚK. (v cm)	1	1	1	1
POČET PRODUKČNÍCH SÍŤÍ	3	LIKVIDACE (v mm)	PODŮBĚ	3	1	1	1
TRV (POČET BARIÉR)	5	TYP POTRUSOVANÉHO MĚK.	PODŮBĚ	4	1	1	1



**V zajetí chuti ...**

Kupujte to nejlepší z naší země!  
Jediné sýrové tyčinky se značkou kvality domácích potravin KlasA.  
Více informací na [www.vzajeti.chuti.cz](http://www.vzajeti.chuti.cz)

**HAULIK**  
OPAL s.r.o.

... s českým výrobkem na českou dovolenou

[www.atis.cz](http://www.atis.cz)



**V zajetí chuti ...**

Kupujte to nejlepší z naší země!  
Jediné sýrové tyčinky se značkou kvality domácích potravin KlasA.  
Více informací na [www.vzajeti.chuti.cz](http://www.vzajeti.chuti.cz)

**HAULIK**  
OPAL s.r.o.

... s českým výrobkem na českou dovolenou

[www.atis.cz](http://www.atis.cz)

Příloha 21 Vozový park









Příloha 22 Provozovna v Osoblaze









Partner projektu EUROKLÍČ

# HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

Děkujeme společnosti HAVLÍK OPAL spol. s r.o.  
za významnou podporu projektu EUROKLÍČ.  
[www.euroklic.cz](http://www.euroklic.cz)

V Praze dne 12.3. 2008

Helena Klasnová  
předsedkyně  
Svaz tělesně postižených  
v České republice, o.s.

Václav Krása  
předseda  
Národní rada osob  
se zdravotním postižením ČR, o.s.

Mgr. Pavel Hříbek  
předseda  
Evropský institut  
pro udržitelný rozvoj, o.s.