

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Hospodářská fakulta

Obor: Ekonomika a řízení a.s. Vláda Evropy

Obor: Management of a.s. Vláda Evropy

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jitka Hadová

Mgr. Miroslav Jiránek, KPM, TUL

Mgr. Jiří Kolář, Vláda a.s.

1999

Jitka Hadová

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Obor: 62 - 68 - 8 Podniková ekonomika

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Organizace a řízení a.s. Vitana Byšice

Organization and Management of a.s. Vitana Byšice

DP - PE - KPE - 99010

Jitka Hadová

Vedoucí práce: ing. Helena Žuková, KPE, TUL.

Konzultant: ing. Jakub Kolínský, Vitana a.s.

Počet stran: 70

Počet příloh: 4

28. 5. 1999

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Jitku HADOVOU**

obor 62 – 68 – 8 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona číslo 172/1990Sb. o vysokých školách určuje tuto diplomovou práci :

Název tématu: **Organizace a řízení a.s. Vitana Byšice**

Zásady pro vypracování:

- Popis a analýza současného stavu akciové společnosti VITANA Byšice se zaměřením na oblast organizace a řízení
- Proces tvorby organizačních řádů a jeho následná aplikace v rámci a.s. VITANA Byšice
- Zhodnocení navržené aplikace

V37/99 H

KPE/POZ
69.12.99

Resumé

Tato diplomová práce navrhuje proces tvorby organizačního řádu. Organizační řád, který vymezuje základní pravomoce a odpovědnosti hlavních organizačních celků, patří mezi nejdůležitější dokumenty každé společnosti. Ideální způsob vytváření organizačního řádu a formování organizačních struktur použitelný pro většinu firem podnikajících ve stejném oboru či v oborech zcela odlišných kvůli trvalé nezbytnosti kompromisů neexistuje. Proces tvorby organizačních řádů navržený touto diplomovou prací vychází z možností a schopností autorky a bezprostředně navazuje na konkrétní potřeby zadávající společnosti. Navržený proces byl následně aplikován v prostředí společnosti Vitana a.s., kde byl již dlouho očekávaným důležitým dokumentem, který představuje východisko pro další organizační práci. Výsledkem této diplomové práce je konečný návrh organizačního řádu pro výše jmenovanou společnost.

This diploma thesis suggests the organizational manual creation process. Organizational manual, which specifies basic authorities and responsibilities of the main organizational units, belongs among the most important documents of each company. An ideal way of the organizational manual creation and of the organization structures forming, which could be used for most companies acting in the same field or fields completely different, does not exist due to permanent necessity of compromises. The organizational manual creation process presented by this diploma thesis comes from the author's possibilities and abilities and it is based on the particular needs of the awarding company. The suggested process was then applied within Vitana a.s., where it has been a long time expected important document there, which represented a starting point for another organizational work. The result of this diploma thesis is the final organizational manual draft for the above mentioned company.

Obsah

<u>Seznam zkratk</u>	<u>8</u>
<u>1. Úvod</u>	<u>9</u>
<u>2. Obecné pojetí organizace podniku a proces tvorby OŘ</u>	<u>10</u>
2.1. Obecné pojetí organizace podniku a OŘ	10
2.1.1. Vymezení pojmu „OŘ“	12
2.1.2. Centralizace a decentralizace	13
2.2. Proces tvorby OŘ	14
<u>3. Popis a analýza současného stavu Vitany a.s. se zaměřením na oblast organizace a řízení</u>	<u>18</u>
3.1. Historie Vitany a.s.	18
3.2. Bask a.s. Roudnice nad Labem	21
3.3. Současná organizace Vitany a.s.	22
3.3.1. Řízení vybraných procesů Vitany a.s. po akvizici	23
3.3.1.1. Výrobní a technologické procesy	24
3.3.1.2. Marketingové procesy	24
3.3.1.3. Vývoj výrobků	27
3.3.1.4. Zlepšování podmínek životního prostředí	27
3.3.1.5. Obchodní síly	28
3.4. Rieber & Son	29
3.4.1. Potravinová divize	30
<u>4. Aplikace procesu tvorby OŘ v rámci společnosti Vitana a.s.</u>	<u>32</u>
4.1. Nutnost vytvoření OŘ pro Vitana a.s.	32
4.1.1. Projekt Vitana ISO 9001	32
4.2. Tvorba OŘ v podmínkách Vitany a.s.	33
<u>5. OŘ a.s. Vitana</u>	<u>38</u>
5.1. Všeobecně	38
5.1.1. Účel	38
5.1.2. Rozsah	38
5.1.3. Výklad pojmů a definice zkratk	39

5.2. Ustanovení	41
5.2.1. Základní informace o společnosti	41
5.2.2. Předmět činnosti	41
5.2.3. Orgány a vedoucí pracovníci společnosti	42
5.2.3.1. <i>Orgány společnosti</i>	42
5.2.3.2. <i>Vedoucí pracovníci společnosti</i>	43
5.2.3.3. <i>Delegování a zastupování</i>	47
5.2.3.4. <i>Předávání funkcí</i>	48
5.2.4. Organizační uspořádání	48
5.2.4.1. <i>Řízení</i>	48
5.2.4.2. <i>Organizační struktura</i>	50
5.2.5. Práva a povinnosti zaměstnanců	50
5.2.6. Práva a povinnosti vedoucích pracovníků	50
5.3. Dělbá působnosti v rámci základní úrovně řízení	52
5.4. Působnost organizačních jednotek společnosti	53
5.4.1. Výrobní úsek - výrobní ředitel	53
5.4.2. Technický úsek - technický ředitel	54
5.4.3. Finanční úsek - finanční ředitel	55
5.4.4. Obchodní úsek retailu - obchodní ředitel retailu	56
5.4.5. Marketingový úsek - marketingový ředitel	57
5.4.6. Oddělení lidských zdrojů - ředitel lidských zdrojů	59
5.4.7. Úsek kontroly a řízení jakosti - ředitel kontroly a řízení jakosti	60
5.4.8. Obchodní úsek cateringu - obchodní ředitel cateringu	61
5.4.9. Oddělení exportu - ředitel exportu	62
5.4.10. Oddělení exportu arašídů - ředitel exportu arašídů	63
5.4.11. Právní oddělení - ředitel právního oddělení	64
5.5. Závěrečná ustanovení	66
5.5.1. Účinnost směrnice	66
5.5.2. Návazná řídicí dokumentace	66
5.5.3. Vydávání a schvalování OŘ	66
<u>6. Závěrečné zhodnocení</u>	<u>67</u>
6.1. Problémy s tvorbou OŘ	67
6.2. Přínos diplomové práce společnosti Vitana a.s.	68
6.3. Návrhy na další postup	68
<u>Seznam použité literatury</u>	<u>69</u>
<u>Seznam příloh</u>	<u>70</u>

Seznam použitých zkratk

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
HIM	hmotný investiční majetek
Kč	Koruna česká
Kčs	Koruna československá
m ²	metr čtvereční
mil.	milion
mld.	miliarda
např.	například
NOK	Norská koruna
n.p.	národní podnik
obr.	obrázek
okr.	okres
OLZ	Oddělení lidských zdrojů
OŘ	organizační řád
resp.	respektive
SR	Slovenská republika
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

1. Úvod

Záměrem této diplomové práce je vytvoření organizačního řádu pro akciovou společnost Vitana.

Akciová společnost Vitana, 277 32 Byšice, okr. Mělník, byla založena 26. 3. 1991 a jejím jediným akcionářem je v současnosti společnost Rieber & Son, Noesteg 58, P. O. Box 987, 5002 Bergen, Norsko, která vstoupila do Vitany v druhé polovině roku 1992.

Důvodem zadání této diplomové práce je nutnost vytvoření takového organizačního řádu, který by vymezil pravomoci, odpovědnosti a vzájemné vztahy ve Vitane tak, aby její klíčové procesy mohly probíhat efektivně, a při tom by odrážel současný stav ve společnosti.

Vytvoření kvalitního organizačního řádu, který by splňoval všechny výše zmiňované požadavky, je v současné době velmi důležitým faktorem v rámci probíhajících celopodnikových změn, modernizace a přizpůsobování se stále náročnějším požadavkům trhu a budování větší konkurenceschopnosti. Vypracování této diplomové práce má tedy pro Vitanu a.s. bezesporu značný význam.

2. Obecné pojetí organizace podniku a proces tvorby organizačních řádů

System řízení a organizační struktura podniku společně se souborem hodnot charakterizující úsilí všech pracovníků podniku o opravdovou profesionalitu a dokonalost je silnou zbraní na cestě k získání konkurenční výhody. Většina podniků i za cenu velkých nákladů vytváří nové systémy řízení a buduje vhodnější organizační struktury, neboť je třeba se v otázkách vlastního řízení oprostit od dosavadního pohledu na organizační formy a způsoby řízení dřívějších státních podniků. Bez konkrétního vymezení vzájemných vztahů, pravomocí a odpovědnosti není možné vytvořit dobrý a efektivní systém organizace a řízení.

2.1. Obecné pojetí organizace podniku a organizační řád

Pojem „organizace“ je z hlediska filologického bohatý svým obsahem a nejfrekventovanější je jeho aplikace v těchto případech:

1. ORGANIZACE = podnik,

(jedná se o pojetí podniku jako instituce)

2. ORGANIZACE = činnost a

(jedná se o provádění procesu organizování, činnost podniku na základě organizačního řádu)

3. ORGANIZACE = řízení.

(podnik je řízen a organizován vedoucím manažerem, ředitelem, organizátorem prostředky, které má k dispozici, podle organizačního řádu)

Společným kořenem tohoto pojmu je uspořádání a orientace zúčastněných lidí, jejich aktivit, ale i soustředění a využití hmotných, duševních i finančních prostředků k dosažení postupných či konečných cílů.

Předmětem této práce je oblast vlastní technologie organizace jako metody vedoucí k uspořádání vzájemných vztahů subjektů vstupujících do procesu s cílem optimalizace cesty k dosažení stanoveného cíle.

Soustředění této práce jen na problematiku podnikového uspořádání je možné vymezením předpokladů, které vymezují její rámec a v podstatě definují vnější podmínky:

- je v platnosti a v dostatečné známosti a funkčnosti liberální legislativa tržního hospodářství,
- jsou stabilizované majetkové vztahy,
- jsou politické předpoklady pro akceptaci změn,
- jsou definované taktické i strategické cíle a jsou k dispozici prostředky nezbytné na jejich dosažení ,
- jsou k dispozici základní znalosti související s danou problematikou a
- existují již zkušenosti z podobných aplikací.

Práce se zabývá situací, kdy v souvislosti s růstem podniku je třeba přijmout určitá opatření důležitá pro jeho chod. Je třeba vytvořit takový organizační řád, který by nejlépe vyhovoval současnému stavu, ve kterém se podnik nachází, a který by zabezpečoval jeho konkurenceschopnost při současném optimálním využití daných zdrojů.

2.1.1. Vymezení pojmu „organizační řád“

V odborné literatuře se vyskytuje hned několik definic organizačního řádu:

„**Organizační řád** obsahuje přesné vymezení útvarové struktury a náplně činností útvarů. Má definovat vztahy nadřízenosti a podřízenosti, odpovědnosti a pravomoci, a také hmotnou zainteresovanost pro všechny úrovně manažerů a zaměstnanců. Jeho doplňkem je organizační schéma.“ [2]

„**Organizační řád** vymezuje základní pravomoce a odpovědnosti hlavních organizačních celků společnosti. Tím umožňuje, aby se v návrzích předpisů snáze přiřazovaly pravomoce a odpovědnosti vůči jednotlivým činnostem.“ [9]

„Účelem **organizačního řádu** je vymezit pravomoci, odpovědnosti a vzájemné vztahy tak, aby firemní procesy mohly probíhat efektivně.“ [4]

„**Organizační řád** patří mezi naprosto zásadní dokumenty společnosti. Principiálně se svojí funkcí odlišuje od stanov společnosti a tudíž je nemůže kopírovat. Organizační řád nesmí obsahovat opsané partie stanov, společenských a jiných smluv, ale musí přesně zabezpečit uvnitř firmy závazky, které plynou ze stanov a smluv zavazujících společnost. Nezbytné je dobře propojit a delegovat kompetence a podepisování za společnost a definovat roli a působnost výkonného managementu.“ [7]

„Základním dokumentem, jehož vytvořením se klade základ pro uspořádání podniku, je **organizační řád**, který vymezuje hlavní údaje o společnosti, jejích úkolech a vnitřním strukturování. Dále vymezuje vztahy ve společnosti a jejích zaměstnanců, nadřízených a podřízených, organizační schéma, funkční plán a organizační směrnice a pokyny.“ [5]

Rozhodnutí, které předchází vytvoření organizačního řádu, je jedním z nejsložitějších a nejzávažnějších aktů v dějinách podniku. Je nezbytné zvolit organizační strukturu, a to se snahou po její optimalizaci přijmout rozhodnutí o vytvoření takové organizační struktury, která by byla nejpříjemnější pro konkrétní podnik. Pokud je přijato např. rozhodnutí o

divizním uspořádání, pak se vytváří možnost pro teoreticky nekonečné rozšíření podniku. Přijetím technických opatření pro realizaci se však tento rozvoj limituje parametry použitých prostředků, a to především v oblasti informatiky. Výsledný kompromis vycházející z momentálních možností i znalostí je pak základem pro přijetí organizačního řádu.

Ideální způsob vytváření organizačního řádu a formování organizačních struktur použitelný pro většinu firem podnikajících ve stejném oboru či v oborech zcela odlišných pro trvalou nezbytnost kompromisů neexistuje. Každý podnik si musí vytvořit organizační řád a navrhnout organizační strukturu podle svých možností a schopností. Má možnost vytvářet např. divize, organizační jednotky, vnitropodnikové útvary, sekce, strategické podnikatelské jednotky, střediska apod.

2.1.2. Centralizace a decentralizace

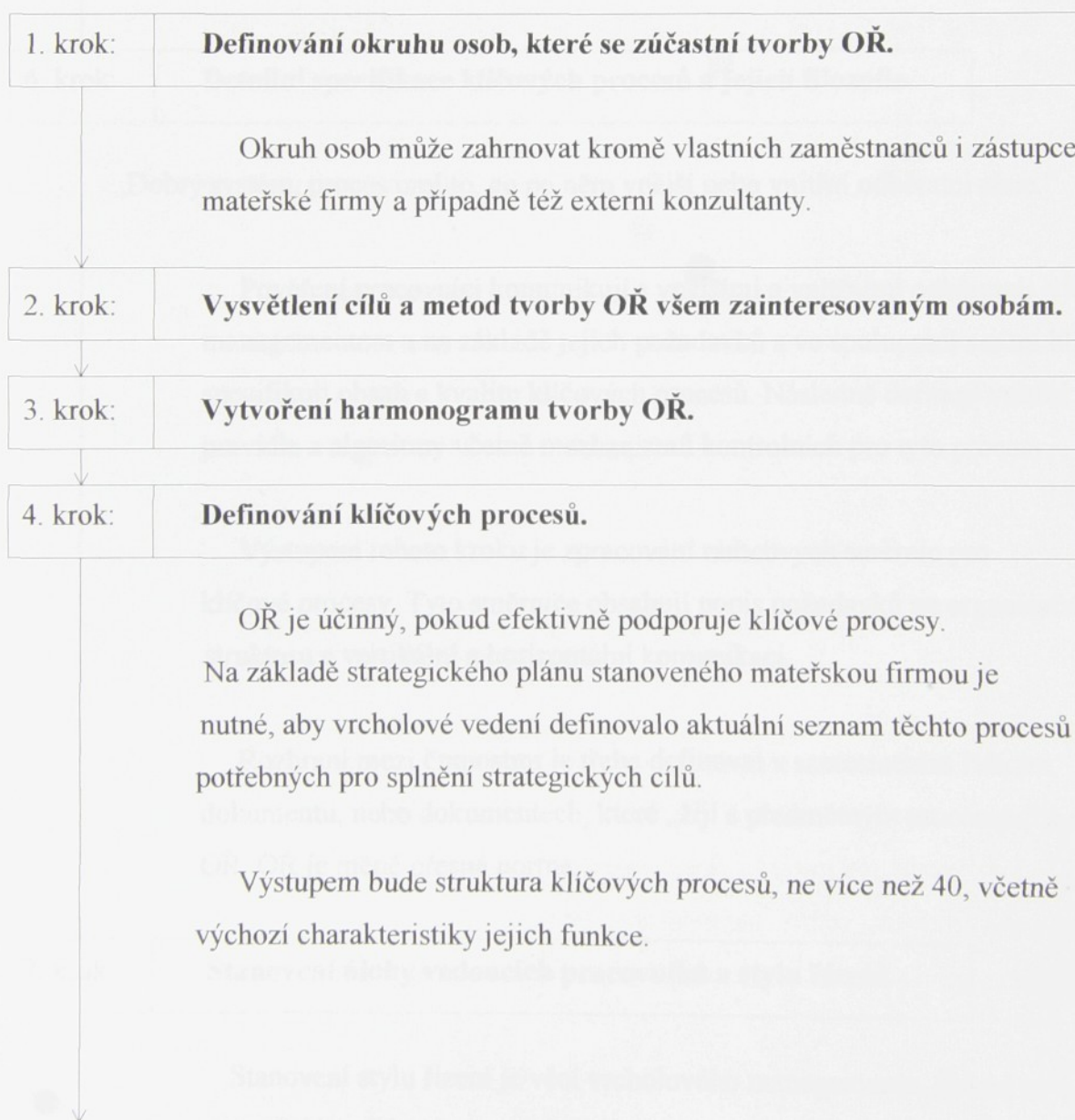
Další rozhodnutí, do jaké míry a co bude centralizovat, popř. decentralizovat, je opět závislé na společnosti. Musí si sama nalézt optimální řešení a rozhodnout mezi mírou centralizace a decentralizace.

Při vysoké míře centralizace vznikají problémy jako vysoká nákladovost, obtížná komunikace mezi pracovníky, nedostatečná seberealizace apod. Decentralizace s sebou zase přináší např. nutnost zvážit, jaká rozhodnutí je možno uskutečňovat na nižších organizačních úrovních a jaká na úrovni vrcholového vedení. Znamená to rovněž vyřešit problém delegace pravomocí a určení osob odpovědných za provedení úkolu. V podstatě ale platí, že neexistuje ani úplná centralizace, ani úplná decentralizace. Právě na základě těchto delegovaných pravomocí se společnost rozhoduje, jaké organizační jednotky vytvoří a do jaké míry jim poskytne samostatnost. I to by měl její organizační řád jasně stanovovat.

2.2. Proces tvorby organizačního řádu

Organizace (organizační řád - dále jen OŘ) slouží k tomu, aby útvary a lidé pružně a efektivně zabezpečovali funkci klíčových procesů ve firmě. Klíčové procesy jsou ty, které zabezpečují plnění strategických cílů. Strategické cíle firmy jsou měřitelné úkoly, vycházející z vnitřního potenciálu firmy a vnějších podmínek pro její působení.

Navrhovanou metodologii postupu přípravy OŘ vymezují následující kroky:



5. krok:

Určení pracovníků odpovědných za klíčové procesy.

Ke každému klíčovému procesu je nezbytné vybrat pracovníka, který je především odborníkem pro příslušný proces. Nemusí to být vrcholový manažer. Tyto pracovníky je nutné vybavit příslušnými pravomocemi včetně oprávnění vytvářet ad-hoc týmy.

Tito pracovníci budou odpovídat za stav „svěřených“ procesů i v průběhu zpracování a implementaci OŘ.

6. krok:

Detailní specifikace klíčových procesů a jejich filozofie.

„Dobry systém, proces umí to, co po něm vnější nebo vnitřní odběratel chce.“

Pověření pracovníci komunikují s vnějšími a vnitřními odběrateli a top managementem a na základě jejich požadavků a ve spolupráci s nimi blíže specifikují obsah a kvalitu klíčových procesů. Následně definují vnitřní pravidla a algoritmy včetně mechanismů kontrolních pro tyto procesy.

Výstupem tohoto kroku je zpracování rámcových směrnic pro klíčové procesy. Tyto směrnice obsahují popis požadavků na organizační strukturu a vertikální a horizontální komunikaci.

Rozhraní mezi činnostmi je třeba definovat v samostatném řídicím dokumentu, nebo dokumentech, které „žijí s předmětným procesem“ a ne v OŘ. OŘ je méně přesná norma.

7. krok:

Stanovení úlohy vedoucích pracovníků a stylu řízení.

Stanovení stylu řízení je věcí vrcholového managementu. Pokud se stanoví odpovědnost za stav klíčových procesů odborníkům i z nižšího

stupně řízení, zvýrazňuje se koordinační úloha vedoucích pracovníků na všech řídicích úrovních.

Jednotliví řídicí pracovníci musejí být v souladu s OŘ vybaveni náležitými pravomocemi, a to buď jmenováním, anebo na základě pracovní smlouvy.

8. krok: **Vytvoření struktury organizace.**

Syntézou požadavků pro zabezpečení klíčových procesů a s ohledem na zvolenou úlohu vedoucích pracovníků a styl řízení se vytvoří celkové organizační schéma.

9. krok: **Definování nástrojů řízení.**

V tomto kroku se definuje způsob delegování odborné působnosti, odpovědnosti a pravomoci prostřednictvím řídicí dokumentace, systém operativního výkonného řízení (porady, rada ředitelů atd.) a systémy kontroly a realizace nápravných opatření.

Takto definované řídicí nástroje se po schválení OŘ stanou závaznými.

10. krok: **Tvorba interních předpisů.**

Nyní se definují typy, způsob tvorby a použití směrnic, příkazů, pracovních postupů a jiné dokumentace. Všeobecně se doporučuje, aby součástí OŘ byl i „slovník“ přesně popisující výrazy používané ve veškerých interních předpisech a dokumentaci. Tento „slovník“ bude zahrnovat nejen podstatná jména jako proces, činnost apod., ale i slovesa jako verifikovat apod.

Dále je třeba vytvořit mechanismus správy řídicí dokumentace

zabezpečující to, aby na každém potřebném místě byla včas aktuální řídicí dokumentace a aby s ní byl včas každý zainteresovaný pracovník seznámen.

11. krok: **Systematizace funkcí.**

Z praktických důvodů by měly být náplně pracovních míst stanoveny s odkazy na řídicí dokumenty, které definují příslušné klíčové procesy. Tímto se lze vyvarovat nutnosti upravovat popisy pracovních míst při každé dílčí změně řídicího dokumentu.

12. krok: **Prověření právní závaznosti OŘ.**

Právníci musejí prověřit, zda je navrhovaný OŘ v souladu s právním řádem, zejména s ohledem na zákoník práce a stanovy společnosti.

13. krok: **Schválení OŘ.**

Schválit OŘ musí příslušné orgány společnosti.

14. krok: **Implementace OŘ.**

S ohledem na složitost OŘ se doporučuje při jeho implementaci postupovat velmi obezřetně a po krocích, aby nebyla výrazně narušena stávající organizace.

3. Popis a analýza současného stavu Vitany a.s. se zaměřením na oblast organizace a řízení

Vitana a.s. je jedním z nejpřednějších výrobců a distributorů dehydratovaných potravin v ČR. Vitana má velkou tradici na českém trhu a udržuje si silnou pozici jak v ČR, tak i v SR. Její tržní podíl v ČR činí téměř 60%. Hlavními produkty Vitany jsou zejména dehydratované polévky a omáčky, které se podílejí až 70% na celkovém obratu.

3.1. Historie Vitany a.s.

Na počátku 75leté historie podniku stál převratný nápad - průmyslově využít jednu z nejstarších metod uchovávání potravin sušením a na této bázi vyrábět potravinové koncentráty a polévková koření.

20. - 30. léta:

U vzniku této výroby stál německý podnikatel Ludwig Graf. Firma Graf zahájila výrobu počátkem 20. let 20. století v Byšicích a o několik let později zahájila provoz nová firma v Kralupech nad Vltavou. Kouzlo dehydratace začalo ovládat trh bývalého Československa a pronikat do tradiční české kuchyně. Vše se zdálo být jednoduché - z připraveného pokrmu stačilo odstranit vodu. Zákazník pak mohl získat stejný pokrm zpět bez ztráty jeho nutriční hodnoty pouhým opětným přidáním vody.

40. léta:

Po změně politických poměrů v zemi, která následovala téměř ihned po ukončení druhé světové války, vznikl z obou společností národní podnik Vitana se sídlem v Byšicích. Posléze byly připojeny závody v Kolíně (bývalá Cikoria), Prostějově a Pardubicích (Franc a synové).

50. léta:

Celý tento komplex prožíval klidná léta plánovaně řízeného monopolu. Národní podnik Vitana v průběhu dalších desítek let, vždy jako celek, prošel řadou změn i organizačního začlenění v rámci měnící se ekonomické situace země. Od trustového typu až po typ koncernový.

60. - 70. léta:

Počátkem 60. let se Vitana n.p. stává součástí mohutného koncernu Tukový průmysl Praha. V téže době byla Vitana schopna vyrobit 10 tis. tun zboží ve 40 druzích. (Koncem 80. let to bylo již 50 tis. tun, z čehož 10 - 15% produkce bylo exportováno.)

1988:

Až v roce 1988 se stává Vitana samostatným státním podnikem. V tomto roce překročil obchodní obrát Vitany poprvé v historii hodnotu 1 mld. Kčs v maloobchodních cenách.

1989 - 1991:

Krátce po společenských a politických změnách roku 1989 vznikla transformací samostatná akciová společnost Vitana, která od roku 1990 spolupracovala s norským koncernem Rieber & Son z Bergenu.

1992:

Nezůstalo však jen u spolupráce. Tito dva zkušení a tradiční výrobci se již v roce 1992 dohodli na majoritním vstupu norského partnera do Vitany. Tento rok se tedy stal významným mezníkem historie Vitany, kdy norský podnik, operující v oblastech potravin, obalů, materiálů pro výstavbu pozemních komunikací a stavebních materiálů, odkoupil 97% akcií Vitany. Rieber & Son zařadil operace Vitany do svého účetnictví k 1.10. 1992.

Současnost:

Díky tomu dnes na trhu v ČR dominují lákavé chutě a vůně stovek produktů Vitany. Během téměř 80 let existence firmy se podařilo nashromáždit mnoho cenných zkušeností, které jsou bezesporu předpokladem dalšího úspěšného růstu. A o tom, že se společnost skutečně vyvíjí pozitivním směrem, svědčí i zvyšování počtu zaměstnanců, uvádění stále více nových výrobků na trh, investice do výstavby nových objektů a zavádění nových technologií a pochopitelně neustálé zkvalitňování služeb jak zákazníkům, tak i dodavatelům. A s tím vším samozřejmě souvisí i nárůst obrátu.

Z historického hlediska jsou pro Vitanu typické dva směry vývoje. V první řadě jde o směr, který po celou dobu existence podniku zachovává původní výrobkovou tradici. Typickými představiteli tradiční výroby jsou tekutá polévková koření, polévkové základy, bujóny a dehydrované polévky.

Druhý vývojový směr na základě rozšíření obchodních kontaktů umožnil také podstatné zvýšení objemu produkce a značné rozšíření sortimentu za relativně skromných investičních vstupů. Výrazně se ustálila vlastní výzkumně-vývojová základna podniku, zvýšily se výkony v oblasti exportu a vzrostly dopravní výkony.

Poznatky mnoha českých firem, které stejně jako Vitana prošly po roce 1989 různými změnami, ať už jim říkáme transformace, privatizace, restrukturalizace či jinak, napovídají, že posílení obchodní a firemní kultury, smyslu pro podnikavost, odvahy přijímat zdravá rizika, tvořivosti a kreativity zaměstnanců a dalších potřebných atributů lze získat mimo jiné i spojením s kvalitním zahraničním partnerem.

A tak se poté, kdy se Vitana stala roku 1992 součástí skupiny Rieber & Son, začal rozbíhat permanentní transformační proces, jehož hlavními součástmi jsou: zlepšování kvality výroby a prodeje, inovace výrobků a budování konkurenceschopné pozice. Všechna tato zlepšení by měla zejména zajistit nejen spokojenost zákazníků, ale i zaměstnanců.

3.2. Bask a.s. Roudnice nad Labem

70. - 80. léta:

Historie podniku Balírny a sklady a.s. Roudnice nad Labem začíná v roce 1971, kdy byl dceřinnou společností státního podniku Balírny obchodu Praha, který tehdy byl monopolním dodavatelem kávy, čaje, rýže, luštěnin, koření a sušeného ovoce pro celý československý trh.

90. léta:

Po roce 1990 se Bask stal nezávislým státním podnikem a roku 1992 byl zařazen do první vlny privatizace. Na základě schváleného privatizačního projektu, který byl vypracován a předložen vedením podniku, byla k 1. 5. 1992 založena akciová společnost Bask a.s. se základním jměním v hodnotě přes 100 mil. Kč. 97 % akcií Bask a.s. bylo určeno pro kupónovou privatizaci, 3% pro Restituční fond.

V průběhu roku 1997 se stal Bask a.s., společně s partnerským podnikem Emarko Varnsdorf, tradičním výrobcem koření, kávy a pražených oříšků, členem skupiny Vitana.

1998:

Od poloviny roku 1997 začala probíhat integrace těchto tří podniků, která byla završena k 1. 1. 1998 a od tohoto data působí Vitana, Bask a Emarko jako jeden podnik - Vitana a.s.

Vitana se díky tomuto spojení stala jednou z nejvýznamnějších potravinářských firem na českém trhu s ročním obratem přes 5 mld. Kč.

3.3. Současná organizace Vitany a.s.

Základem dnešního výrobního programu a distribučního systému společnosti jsou tři odštěpné závody a dvě provozovny, které produkují následující skupiny výrobků:

Odštěpný závod Vitana Byšice:

- dehydratované polévky,
 - omáčky,
- hotová jídla (těstovinové pokrmy, rizota),
 - suché kořenící směsi a
 - instantní polévky.

Odštěpný závod Vitana Kralupy nad Vltavou:

- tekuté kořenící směsi,
- dehydratovaná zelenina a
 - bujóny.

Odštěpný závod Vitana Prostějov:

- práškové směsi (knedlíky, dorty, dezerty),
 - předvařená jídla,
 - instantní nápoje,
 - instantní kaše a
- bramborové výrobky.

Provozovna Vitana Roudnice nad Labem:

- rýže,
- čaj,
- káva,
- luštěniny a
- suché plody.

Provozovna Vitana Varnsdorf:

- koření a sušená zelenina Emarko,
- kořenící směsi Emarko,
- koření J. C. Horn,
- kořenící směsi J. C. Horn,
- ochucené soli a
- suché plody.

V těchto odštěpných závodech a provozovnách se vyrábí zhruba na 900 produktů. Vitana má dnes obchodní zastoupení v Praze - Stodůlkách a prostřednictvím Vitany Slovensko s.r.o. také v Bratislavě.

3.3.1. Řízení vybraných procesů Vitany a.s. po akvizici

Po akvizici Vitany koncem roku 1992 bylo nezbytné zaměřit se na zlepšení zejména následujících procesů:

- rozvíjení výrobních a technologických procesů,
- rozvoj marketingových procesů,
- vývoj výrobků,

- zlepšování podmínek životního prostředí a
- rozšíření obchodních sil.

3.3.1.1. Výrobní a technologické procesy

Ihned po vstupu norské společnosti Rieber & Son byla zahájena rozsáhlá modernizace výroby ve všech odštěpných závodech a provozovnách. Mimoto se v současné době v Byšicích již naplno vyrábí ve zcela novém a moderním provozu s vysokou kapacitou.

Nová výrobní hala má 3 400 m² zastavěné plochy a okolo 8 400 m² celkové využitelné plochy. Je umístěna vedle staré výrobní haly a na všech třech patrech jsou budovy propojeny.

Stavební práce byly započaty v květnu 1997 a zakončeny v březnu 1998. Ve výrobní hale se rozběhla naplno produkce v srpnu 1998. Náklady činily zhruba 320 mil. Kč.

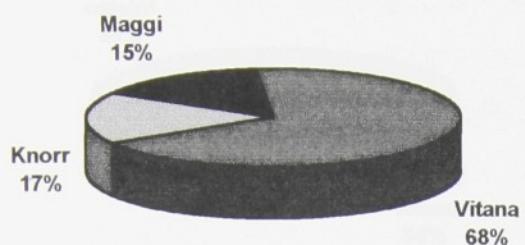
Se zahájením provozu tohoto nového závodu získala Vitana velmi moderní a efektivní výrobu. Kvalitativní a hygienické podmínky výrobního zařízení a prostor jsou výrazně zlepšeny a zvýšila se i výrobní kapacita. Vitana tak získala špičkovou výrobní jednotku ve všech směrech plně srovnatelnou s kteroukoliv mezinárodní potravinářskou společností.

3.3.1.2. Marketingové procesy

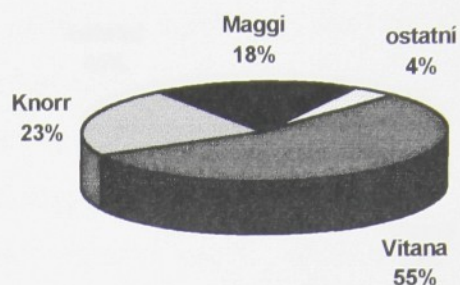
Vitana musí čelit velmi silné mezinárodní konkurenci jak v ČR, tak i SR. Bylo proto nezbytně nutné zaměřit pozornost na vybudování silné a moderní marketingové organizace. V průběhu několika posledních let se podařilo posunout image značky Vitana na nebývale vysokou úroveň.

Vitana v současné době zaujímá zásadní podíly na trhu v mnoha výrobních skupinách. O těchto výsledcích vypovídají i následující grafy:

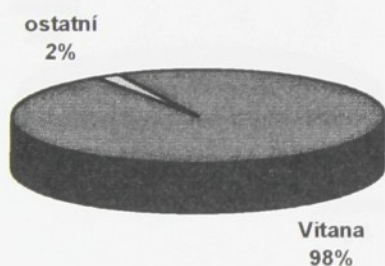
Bujony - podíly na trhu



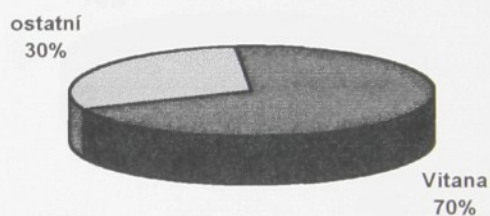
Polévky - podíly na trhu



Tekutá koření - podíly na trhu

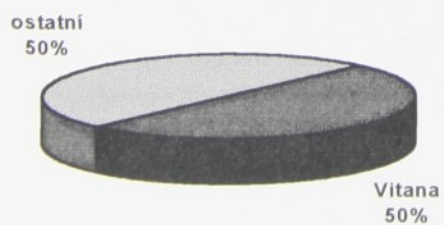


Omáčky - podíly na trhu

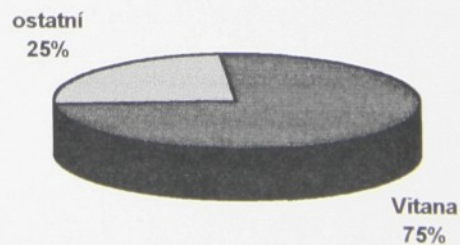


Obr. 1.2: Podíly na trhu II.

Knedlíky - podíly na trhu

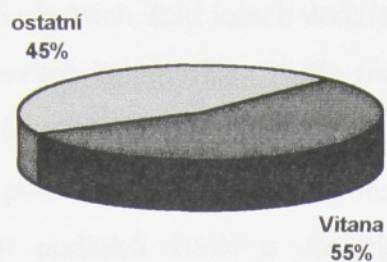


Minutky - podíly na trhu

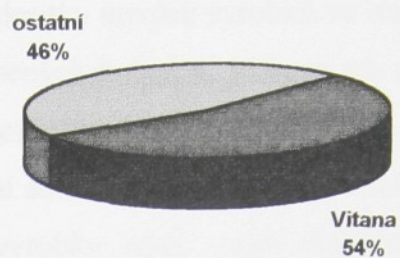


Obr. č. 1: Podíly na trhu I.

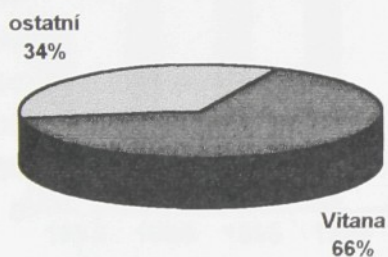
Suchá koření - podíly na trhu



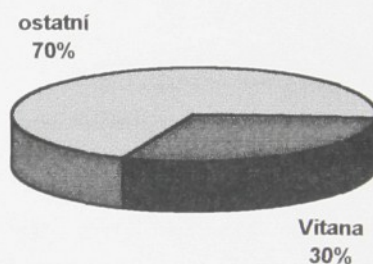
Rýže - podíly na trhu



Moučníky - podíly na trhu



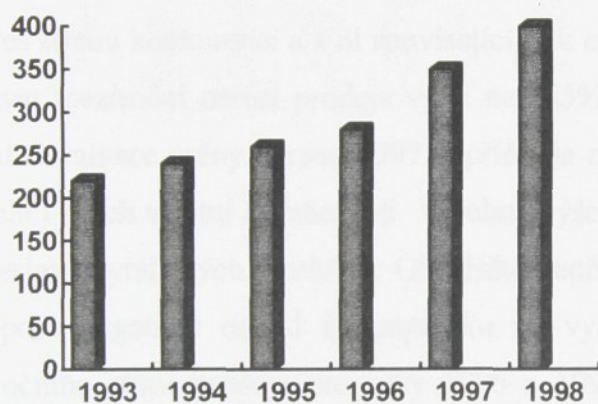
Buráky - podíly na trhu



Obr. č. 2: Podíly na trhu II.

3.3.1.3. Vývoj výrobků

V posledních šesti letech dodala Vitana na trh desítky nových výrobků ve stávajících i zcela nových kategoriích. Vedle tradičních a oblíbených kategorií jsou na trh uváděny i kategorie zcela nové, např. instantní polévky, kořeněné bujóny, těstovinové pokrmy, asijské polévky a další (viz. Příloha č. 4). Výrobní sortiment byl posílen od roku 1997 i výrobky podniků Bask a Emarko. Všechny výrobky mají vyšší kvalitu a byly modernizovány s přihlédnutím ke zvyklostem a chuti spotřebitelů (viz. obr. č. 3).



Obr. č. 3: Počet výrobků.

3.3.1.4. Zlepšování podmínek životního prostředí

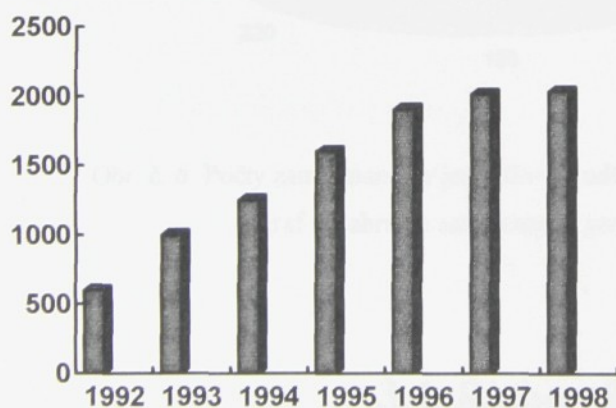
Součástí akviziční smlouvy byl i závazek provést zásadní investice do zlepšení životního prostředí. Již téměř 30 mil. NOK bylo investováno na prevenci úniku škodlivých látek do ovzduší a podzemních vod, obnovení kanalizačních systémů a nápravy starých ekologických škod.

3.3.1.5. Obchodní síly

V roce 1992 měla Vitana 4 obchodní zástupce. Dnes jich je přes 100 včetně podpůrného týmu, který provádí ochutnávky, předvádí výrobky v obchodech a kontroluje a zajišťuje umístování výrobků v regálech.

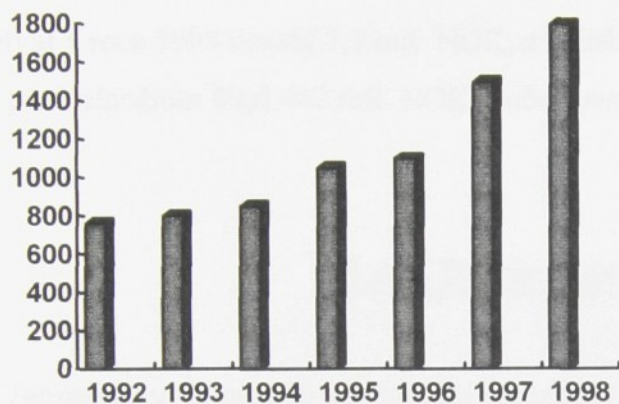
Obchodní tým nyní vytváří zajímavé a vysoce účinné komunikační aktivity pro jednotlivé skupiny výrobků. Příkladem je skutečnost, že trh polévek, který v Čechách roste ročně o více než 20%, dosahuje dnes více než 100 miliónů spotřebitelských balení.

Přes silnou konkurenci a s ní související tlak na ceny se v první polovině 90. let dařilo udržovat meziroční nárůst prodeje vyšší než 25%. Avšak ekonomická recese ČR a 10 - 15%ní devalvace měny v roce 1997 zapříčinila nejistotu mezi spotřebiteli, neboť přímo postihla i jejich vlastní domácnosti. Všechna výše zmíněná fakta vyústila v nižší spotřebu průmyslově vyráběných produktů. Obzvláště nepříznivé letní počasí roku 1997 mělo také bezesporu negativní dopad na poptávku po výrobcích Vitany. Výsledkem je snížení meziročního růstu prodeje pro roky 1996 a 1997. Rok 1998 se vyznačoval poklesem spotřeby o 10% a zvýšením nedobytných pohledávek, ale i přesto se podařilo zvýšit celkový podíl na trhu o 5% (viz. obr. č. 4).

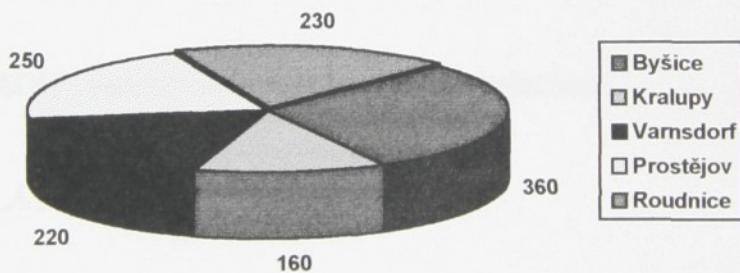


Obr. č. 4: Prodej (miliony Kč).

Zvyšování počtu kvalifikovaných zaměstnanců souvisí samozřejmě s nárůstem výroby a prodeje. Nápadný nárůst roků 1997 a 1998 byl způsoben akvizicí Basku a Emarka (viz. obr. č. 5 a 6).



Obr. č. 5: Počet zaměstnanců.



Obr. č. 6: Počty zaměstnanců v jednotlivých odštěpných závodech a provozovnách (graf nezahrnuje zaměstnance generálního ředitelství).

3.4. Rieber & Son

Rieber & Son A/S je norský růstově orientovaný průmyslový koncern, který je aktivní v následujících hospodářských odvětvích:

- potravinářství,
- obalové materiály,
- materiály pro pozemní komunikace a
- stavební materiály.

Obrat v roce 1998 dosáhl 7,1 mil. NOK, z nichž 36% bylo realizováno mimo Norsko. Zisk před zdaněním činil 442 mil. NOK. Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 6 000.

3.4.1. Potravinová divize

Veřejnosti v Norsku je nejvíce známa potravinová divize společnosti Rieber & Son, která se skládá z podniků:

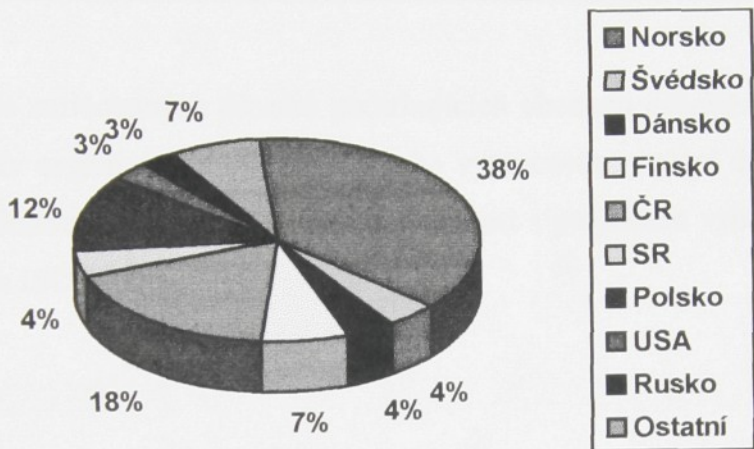
- TORO FOODS - vedoucí výrobce dehydratovaných hotových výrobků na norském trhu,
- DENJA - přední výrobce chlazených potravin zásobující norský a švédský trh,
- MINDE SJOKOLADE - vedoucí norská cukrárenská společnost,
- PANDA CHOCOLATE - výrobce čokolády a
- NORWAY FOODS - výrobce sardinek.

K těmto domácím firmám byly připojeny další, zahraniční:

- VITANA - vedoucí výrobce dehydratovaných výrobků na trhu v ČR a
- DELECTA - přední polský výrobce široké řady potravinářských produktů, a to zejména dezertů, pudingů a pečivových směsí (připojen v prosinci roku 1996).

Tyto přírůstky do rodiny Rieber & Son znamenají významné posílení celkové pozice na trhu střední Evropy.

Významné místo na trhu ve Skandinávii a ve střední Evropě, které dnes již skupina potravin koncernu Rieber & Son bezesporu zaujímá (viz. obr. č. 7), zajišťuje velice širokou nabídku, a tím i spokojenost co největšího počtu zákazníků.



Obr. č. 7: Geografické rozdělení prodeje.

4. Aplikace procesu tvorby organizačních řádů v rámci společnosti Vitana a.s.

4.1. Nutnost vytvoření OŘ pro Vitana a.s.

Kromě již výše zmiňovaných důvodů podtrhujících obecnou důležitost organizačního řádu pro jakoukoliv organizaci, ve Vitane se jeho vypracování stalo i důležitou součástí procesu tvorby dokumentace řízení jakosti v souvislosti s projektem vybudování systému řízení jakosti podle ISO 9001.

4.1.1. Projekt Vitana ISO 9001

Projekt Vitana ISO 9001 je jedním z nejpodstatnějších projektů, na kterých se v současné době ve Vitane pracuje. Tento model vychází zjednodušeně řečeno ze základního předpokladu, že jakost určuje zákazník, a že tedy všechny činnosti ve firmě, od marketingu po expedici, musejí být řízeny tak, aby byly požadavky zákazníků splněny. Pro tento účel mají být ve firmě mimo jiné vytvořeny dokumentované postupy pro řízení jednotlivých procesů, zdaleka tedy nejen výrobních, ale i činností např. v oblasti administrativy.

Systém jakosti podle ISO 9001 je vedením společnosti správně chápán jako základ komplexního managementu jakosti - tedy takové jakosti, která není orientována jen na přímé požadavky zákazníků, ale hlavně na dlouhodobou prosperitu firmy založenou na spokojenosti akcionářů stejně jako zaměstnanců, na dobrých vztazích s regiony, např. v oblasti ekologického působení jednotlivých závodů, na trvale rozvíjeném partnerství se subdodavateli atd. Jde, nadneseně řečeno, o takové působení firmy, které vyvolává oprávněný pocit hrdosti na jméno Vitana u všech, pro něž je firma partnerem.

V současné době ve Vitani probíhá etapa tvorby dokumentace systému řízení jakosti. Tento proces, jako kterýkoli jiný, by měl přinést celé společnosti přidanou hodnotu. Tou by měla být rekonstrukce soustavy navzájem provázaných dokumentů, které budou nadále sloužit pro uchovávání a systematické zlepšování znalostí o společnosti, neboli know-how, a to jak v oblasti specifikace hotových výrobků, surovin a receptur, tak i v řízení procesů (viz. Příloha č. 1).

Dosavadní zkušenosti z tvorby první dokumentace s sebou přinesly zjištění, že se stále větší nálehavostí je potřeba zřetelněji vymezit základní pravomoci a odpovědnosti hlavních organizačních celků společnosti v **organizačním řádu**. Ten by měl umožnit, aby se v návrzích snáze přiřazovaly pravomoci a odpovědnosti vůči jednotlivým činnostem.

4.2. Tvorba organizačního řádu v podmínkách Vitany a.s.

Na základě výše vytyčeného procesu tvorby OŘ bylo nutno nejprve, tedy v **1. kroku**, definovat osoby, které se zúčastní jeho tvorby. Vesměs jimi byli určeni ředitelé jednotlivých organizačních jednotek v rámci generálního ředitelství.

V rámci **2. kroku** došlo k vysvětlení cílů a metod tvorby OŘ zejména těmto osobám. Nicméně faktem je, že tvorba tak významného dokumentu, jakým OŘ bezesporu je, ovlivňuje do jisté míry všechny zaměstnance, a tak byl vedením společnosti podpořen návrh pravidelně informovat zaměstnance o postupu celé akce prostřednictvím firemního časopisu Vitana Zpravodaj. Od konce roku 1998, kdy byly započaty práce na plánování postupu projektu Vitana ISO 9001, jsou pravidelně zveřejňovány dosažené výsledky i připravované postupy týkající se přípravy dokumentace systému řízení jakosti, tedy i OŘ.

Posléze bylo nutné, podle **3. kroku**, vytvořit harmonogram tvorby OŘ. Vedení společnosti si vytyčilo v této souvislosti cíl dokončit tvorbu OŘ jako takovou k 31. 5. 1999. To znamená, že k následná implementace, závěrečný **14. krok**, by za těchto podmínek měla začít k 1.6. 1999.

4.krok, tedy definování klíčových procesů, je jedním z nejobtížnějších úkolů procesu tvorby OŘ. Na základě rozhodnutí a doporučení ředitelů jednotlivých organizačních jednotek byl speciálně pro Vitanu sestaven následující seznam klíčových procesů:

A. Procesy řídicí

I. Řízení

1. Strategické řízení
2. Střednědobé řízení
3. Řízení investiční činnosti
4. Řízení technického vývoje
5. Řízení výrobního programu
6. Řízení lidských zdrojů
7. Řízení jakosti
8. Financování a daně

II. Ekonomika

9. Účetnictví
10. Statistika
11. Rozpočetnictví

III. Administrativa

12. Dokumentace
13. Tvorba norem

IV. Vztah k okolí

14. Marketing

15. Ekologie

B. Procesy prováděcí

V. Výroba

16. Vývoj

17. Příprava a plánování výroby

18. Operativní řízení

19. Distribuce a logistika

20. Skladování a manipulace

VI. Obchod

21. Koordinace prodeje

VII. Služby

22. IT a komunikace

23. Doprava

24. Právní služba

Po zmapování klíčových procesů k nim byly provedením **5. kroku** přiřazeni pracovníci, kteří budou za svěřený klíčový proces odpovídat i po zpracování a implementaci OŘ. Tito pracovníci, vybavení odpovídajícími pravomocemi, jsou odborníky na daný proces. Většinou se opět jedná o ředitele organizačních jednotek, ale i vedoucí jednotlivých oddělení.

Detailní specifikací klíčových procesů a vymezením jejich filozofie, tedy provedením **6. kroku**, byli již pověřeni pracovníci odpovědní za jednotlivé klíčové procesy. Ti na základě komunikace mezi sebou, ale hlavně s vnějšími a vnitřními odběrateli výsledku provedení daného procesu, na základě jejich požadavků a ve spolupráci s nimi, blíže specifikovali obsah jednotlivých procesů. Poté předložili požadovaný výstup 6. kroku, tedy popis požadavků na organizační strukturu a komunikaci, které by pak měly klíčové procesy zajišťovat. Tyto jednotlivé popisy byly postupně zkompletovány, aby následně posloužily k tvorbě struktury organizace a staly se zřejmě nejvýznamnějšími podklady pro vytváření seznamu kompetencí a odpovědností zachycených v OŘ.

V **7. kroku** procesu tvorby OŘ bylo nutno stanovit úlohy vedoucích pracovníků. Pokud se týče stylu řízení, pak díky svěření některých klíčových procesů i odborníkům z nižšího stupně řízení byla zvýrazněna koordinační úloha vedoucích pracovníků i na nižších řídicích úrovních.

A to se právě projevuje i ve víceúrovňové struktuře organizace Vitany, která byla vytvořena na základě podrobného rozboru popisů požadavků na organizační strukturu pro zabezpečení klíčových procesů s ohledem na zvolenou úlohu vedoucích pracovníků a na základě stylu řízení v **8. kroku**. Výše zmiňovaný popis umožnil vytvoření nejprve hrubého návrhu organizační struktury v oblasti řídicích a administrativních prací. Poté se bylo nutno zorientovat v oblasti výroby. Popis požadavků na organizační strukturu v rámci prováděcích klíčových procesů byl zpracován pracovníky za ně zodpovědnými za vydatné pomoci odborných technologů. Obě skupiny procesů, tedy procesy prováděcí i řídicí, se musely „sladit“ dohromady. Došlo tedy ke vzájemným jednáním mezi pracovníky pověřenými tvorbou organizačního řádu i techniky. V průběhu těchto jednání bylo nejednou přihlédnuto i ke speciální kombinační tabulce procesů a útvarů, která se stala v tomto kroku velmi užitečnou pomůckou (viz. Příloha č. 2). Na základě jednání a kombinační tabulky byla tedy s konečnou platností vytvořena konečná podoba organizační struktury (viz. Příloha č. 3).

V **9. kroku** byly definovány odpovědnosti, pravomoce a odborné působnosti na základě výsledků výše provedených kroků, a zejména systém operativního výkonného řízení, který je součástí OŘ.

10. krok se zabývá interními předpisy. Tyto jsou podrobně vyjmenovány v jedné z posledních částí OŘ.

Systemizace funkcí je provedena až na závěr, v **11. kroku**, a jejím výstupem je jednoznačně nejpodstatnější část OŘ - tedy vyjmenování odpovědností a pravomocí jednotlivých oddělení, resp. jejich představitelů.

Prověření právní závaznosti OŘ, schválení OŘ a jeho implementace, tedy **kroky 12, 13 a 14**, budou provedeny až po vypracování této diplomové práce.

5. ORGANIZAČNÍ ŘÁD

AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI VITANA

5.1. Všeobecně

Organizační řád je vnitřní podnikovou normou, která upravuje vnitřní organizaci společnosti, určuje základní předmět činnosti jednotlivých organizačních jednotek a rozdělení pravomocí mezi představenstvem společnosti a ředitelem, resp. výkonným aparátem společnosti.

5.1.1. Účel

Účelem organizačního řádu je vymezit činnosti, vztahy, zodpovědnosti a pravomocí ve všech klíčových procesech ve společnosti tak, aby probíhaly efektivně.

5.1.2. Rozsah

Tento předpis podává základní informace o společnosti včetně aktuální organizační struktury, upravuje zodpovědnosti a pravomocí vedoucích pracovníků společnosti až do druhé úrovně řízení (tj. generálního ředitele a jeho přímých podřízených) a zároveň ředitelů odštěpných závodů a provozoven. Zde upravuje jak řízení přímé, tak i řízení metodické. Dále stanovuje postup provádění změn.

Pozn. Tento předpis nedefinuje podrobněji rozdělení pravomocí a zodpovědností v rámci jednotlivých organizačních jednotek. Ty jsou upraveny v rámci popisu jednotlivých funkcí definovaných v organizační struktuře příslušné jednotky.

5.1.3. Výklad pojmů a definice zkratk

- 1. Proces** - soubor vzájemně propojených zdrojů, mezi něž patří pracovníci, vybavení, stroje, zařízení, techniky, metody apod., a činností, které přeměňují vstupy do procesu na výstupy.
- 2. Vlastník procesu, zodpovědná osoba** - ta organizační jednotka společnosti, do jejíž kompetence spadá výkonné řízení veškerých činností zahrnutých v daném procesu.
- 3. Organizační jednotka** - úsek/ oddělení, do kterého se zpravidla kumulují podobné funkční činnosti v rámci společnosti prováděné.
- 4. Úsek** - víceúrovňová organizační jednotka.
- 5. Oddělení** - jednoúrovňová organizační jednotka.
- 6. Předpis** - dokumentovaný postup pro provádění procesů, na jejichž plnění se podílí více než jedna organizační jednotka.
- 7. Vnitřní řády** - dokumenty obvykle vymezující organizační strukturu, zásady správné praxe, požadavky na zdroje apod. vzhledem k více procesům. Vnitřní řády se mohou týkat celé společnosti nebo i menších organizačních celků, např. závodů. Příkladem jsou Organizační řád, Příručka jakosti, Hygienicko-sanitační řád apod.
- 8. Interní řídicí akty** - příkazy, kterými se vymezuje způsob zabezpečení jednotlivých významných, zpravidla krátkodobých, úkolů a určuje se odpovědnost za jejich splnění a příslušné termíny a rozhodnutí, a jimiž se provádějí závazné změny v organizačním uspořádání a systému řízení.

9. Politiky společnosti - dokumenty stanovující obvykle taktiku používanou v příslušné oblasti (jakost, obchodní vztahy, vzdělávání, odměňování apod.) pro dosažení strategických cílů společnosti.

10. Přímé řízení - řízení postupu provádění konkrétního procesu vedoucím pracovníkem, který je přímým nadřízeným zaměstnanců, kteří proces provádějí.

11. Metodické řízení - řízení postupu provádění konkrétního procesu vedoucím pracovníkem, který není přímým nadřízeným zaměstnanců, kteří proces provádějí.

12. OLZ - oddělení lidských zdrojů.

5.2. Ustanovení

5.2.1. Základní informace o společnosti

- 1. Název a sídlo:** Vitana a.s., 277 32 Byšice, okr. Mělník, IČO 14 80 36 91.
- 2. Právní postavení:** akciová společnost.
- 3. Datum založení:** 26. března 1991.

Akciová společnost byla založena jednorázově na základě zakladatelského plánu dle ustanovení § 25, zákona číslo 104/90 Sb., kterým byly upraveny orgány společnosti a jejich složení. Bylo rozhodnuto o základním kapitálu a byly schváleny stanovy. Akciový kapitál byl zcela upsán a splacen zakladatelem. K vložení majetku zakladatele dalo souhlas Ministerstvo zemědělství ČR dne 22.3. 1990. Jediným akcionářem je společnost Rieber & Son A/S, Noesteg 58, P. O. Box 987, 5002 Bergen, Norsko.

5.2.2. Předmět činnosti

1. Vývoj a výroba potravin (speciální přípravky, koncentráty, hotová jídla).
2. Nákup, zušlechťování a prodej zemědělských výrobků.
3. Balení a sušení potravin a zemědělských výrobků.
4. Koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej.
5. Silniční motorová doprava.
6. Hostinská činnost - závodní stravování.

5.2.3. Orgány a vedoucí pracovníci společnosti

5.2.3.1. Orgány společnosti

1. Valná hromada - je nejvyšším orgánem společnosti, která je tvořena všemi na ní přítomnými akcionáři.

2. Představenstvo - je statutárním orgánem společnosti, který řídí její podnikatelskou činnost, jedná za společnost vůči třetím osobám, před soudy a jinými orgány.

3. Dozorčí rada - je kontrolním orgánem společnosti.

Působnost a pravomoc těchto orgánů vymezuje obchodní zákoník a stanovy společnosti.

4. Řídící výbor - je poradním orgánem generálního ředitele, který
(**Steering Committee**) projednává základní otázky činnosti společnosti a přijímá operativní a strategická rozhodnutí. Schází se jedenkrát týdně a řídí se předem stanoveným řádem. V případě potřeby jsou přizváni další vedoucí pracovníci. Z každého setkání je pořízen zápis. Členy řídicího výboru jsou:

generální ředitel,
výrobní ředitel,
technický ředitel,
finanční ředitel,
obchodní ředitel retailu,
marketingový ředitel,
ředitel OLZ,
ředitel kontroly a řízení jakosti.

5. Schůze manažerů (Management Meeting)

- slouží k vzájemnému informování vedoucích pracovníků o výsledcích za uplynulé období a o připravovaných akcích pro následující období. Koná se jedenkrát měsíčně a řídí se předem připraveným řídícím řádem. Kromě členů řídícího výboru jsou jejími členy následující vedoucí pracovníci:

ředitelé odštěpných závodů a provozoven,
vedoucí distribuce,
vedoucí technického oddělení,
vedoucí nákupu surovin,
vedoucí nákupu obalů,
vedoucí finanční účtárny,
vedoucí IT oddělení,
vedoucí vývoje,
vedoucí řízení kvality.

5.2.3.2. Vedoucí pracovníci společnosti

1. Generální ředitel

Pozice je podřízena: představenstvu.

Pozice je nadřizena pozicím: výrobní ředitel,
technický ředitel,
finanční ředitel,
obchodní ředitel retailu,
marketingový ředitel,
ředitel OLZ,
ředitel kontroly a řízení jakosti,
obchodní ředitel cateringu,
ředitel Vitany Slovensko s.r.o.,

ředitel exportu,
ředitel exportu arašídů,
ředitel právního oddělení,
asistentka generálního ředitele.

Hlavní zodpovědnosti: řídí celou společnost ve vztahu ke strategickým koncepčním i operativním cílům a zastupuje ji navenek.

Jednotlivé úkoly: řídí chod společnosti,
předsedá řídícímu výboru,
vydává nařízení a předpisy závazné pro celou společnost,
jmenuje vedoucí pracovníky do funkcí,
zastupuje společnost navenek a reprezentuje ji při důležitých událostech,
zmocňuje další zaměstnance společnosti k jednání jejím jménem,
schvaluje strategický plán a roční rozpočet společnosti rozpracovaný do soustavy cílů,
schvaluje rozvojovou, výrobní, dodavatelskou, investiční, finanční, prodejní, marketingovou, personální a jakostní politiku společnosti.

2. Ředitelé organizačních jednotek

Pozice jsou podřízeny: generálnímu řediteli.

Pozice jsou nadřízeny: zaměstnancům příslušných organizačních jednotek.

Hlavní zodpovědnosti: řídí pracovní úkony v rámci své organizační jednotky.

Jednotlivé úkoly: navrhuji roční rozpočet své organizační jednotky,
navrhuji roční plán pracovních sil své organizační jednotky,

na základě potřeby navrhuje změny organizační struktury své organizační jednotky,
navrhuje roční investiční rozpočet pro svou organizační jednotku v oblasti služebních vozidel, IT a HIM,
navrhuje a schvaluje popisy funkcí své organizační jednotky,
navrhuje a schvaluje platové zařazení zaměstnanců své organizační jednotky v rámci schváleného rozpočtu,
schvaluje mimořádné odměny a prémie zaměstnancům své organizační jednotky v rámci schváleného rozpočtu,
stanovuje termín hodnotících pohovorů se zaměstnanci své organizační jednotky a schvaluje individuální závěry z těchto pohovorů,
řídí přijímání zaměstnanců do své organizační jednotky,
navrhuje a schvaluje plán školení pro zaměstnance své organizační jednotky, zejména v oblasti odborných dovedností,
navrhuje uvolnění či převedení na jinou práci zaměstnanců své organizační jednotky,
stanovuje podpisový řád včetně peněžních limitů pro výdaje své organizační jednotky (schvaluje či deleguje čerpání z nákladového rozpočtu své organizační jednotky),
schvaluje výdaje své organizační jednotky nad limit stanovený podpisovým řádem,
stanovuje pracovní priority a pracovní cíle svých přímých podřízených a kontroluje jejich plnění,
zodpovídá generálnímu řediteli za včasné plnění kvantitativních i kvalitativních úkolů a cílů své organizační jednotky,
stanovuje pravidla a schvaluje řídicí akty regulující práci své organizační jednotky tak, aby byla v souladu s nadřízenými nebo s obecně závaznými řídicími akty (organizačním řádem, politikou jakosti, zákonnými nařízeními),
kontroluje a prosazuje plnění kolektivní smlouvy ve své organizační jednotce,

provádějí a schvalují inventarizaci HIM ve své organizační jednotce, sledují dodržování centrálně řízených metodických postupů ve své organizační jednotce.

3. Ředitelé odštěpných závodů / provozoven

Pozice jsou podřízeny: výrobnímu řediteli.

Pozice jsou nadřízeny: zaměstnancům příslušných odštěpných závodů/ provozoven.

Hlavní zodpovědnosti: řídí provoz příslušného odštěpného závodu/ provozovny.

Jednotlivé úkoly: navrhuje výrobní program odštěpného závodu/ provozovny a vyjadřují se ke kapacitním možnostem výrobního zařízení,
řídí týdenní a denní operativní plán výroby,
navrhuje koncepci rozvoje závodu (generel) a investiční plán závodu,
řídí přebírání, revize, údržbu a opravy HIM,
navrhuje a řídí vyřazování a předávání HIM, navrhuje vyřazení nepotřebných surovin a obalů,
organizují a provádějí zavádění nových výrobků do výroby,
řídí sestavování a dodržování pracovních postupů pro výrobu,
řídí evidenci materiálu ve výrobě,
řídí energetické a ekologické zajištění provozu,
navrhuje zastavení a uvolnění příjmu objednávek,
řídí dodávky hotových výrobků do distribučních skladů nebo k zákazníkům,
řídí skladování hotových výrobků,

řídí evidenci hotových výrobků,
řídí nákup režijního materiálu,
řídí plánování a nákup decentralizovaných surovin a obalů a jejich
skladování a manipulaci,
řídí skladování surovin a obalů,
řídí odpadové hospodářství odštěpného závodu/ provozovny,
uzavírají pracovní smlouvy se všemi novými zaměstnanci
odštěpného závodu/ provozovny a vystavují jim mzdový
výměr.

5.2.3.3. Delegování a zastupování

Pro jednotlivé případy a vyřešení jmenovitých úkolů může generální ředitel a další vedoucí pracovníci v rámci svých kompetencí zmocnit podřízené zaměstnance k jednání nebo provedení úkolů jejich jménem.

Zmocněnec je v takovém případě odpovědný za případnou vzniklou škodu, kterou by společnosti způsobil překročením nebo nedodržením obsahu a rozsahu zmocnění.

Zastupování ve výkonu funkce v době nepřítomnosti v plném rozsahu povinností, práv a úkolů stanovuje přímý nadřízený.

Zastupovaný zaměstnanec je povinen informovat svého zástupce o stavu hlavních nedokončených prací a úkolů, jakož i o důležitých okolnostech pro zastupování. Zástupce je povinen podat zastupovanému zprávu o změnách během zastupování.

5.2.3.4. Předávání funkce

Při předávání funkce se zjistí a zhodnotí stav a výsledky dosavadní činnosti, nedostatky a závady. O všem výše jmenovaném se pak sepiše zápis, který podepíše předávající, přejímající a nadřízený.

Tento zápis musí obsahovat:

1. přehled úkolů dosud nevyřízených a přehled úkolů na nejbližší období,
2. přehled o spisovém materiálu a ostatních podkladech organizační jednotky,
3. zprávu o způsobu zajišťování stanovených úkolů a
4. přehled o platných nařízeních a archivních datech.

Předání funkce vstupuje v platnost podepsáním zápisu. Nedojde-li k předání a převzetí funkce podle předchozího ustanovení v přiměřené lhůtě, rozhodne přímý nadřízený o dalším postupu.

Při předání funkce zaměstnancům přímo odpovědným za hospodářské prostředky (hmotný i nehmotný investiční majetek) se provede mimořádná inventarizace svěřených prostředků podle zvláštních předpisů.

5.2.4. Organizační uspořádání

5.2.4.1. Řízení

1. Úroveň vedení (generálního ředitelství): je výkonným aparátem společnosti. Vedení společnosti v čele s generálním ředitelem zabezpečuje její běžné řízení a je tvořeno odbornými organizačními jednotkami, které zabezpečují činnosti pro celou a.s.

2. Úroveň výrobních jednotek: je tvořena odštěpnými závody/ provozovnami.

Vedení (generální ředitelství) společnosti tvoří:

1. výrobní úsek,
2. technický úsek,
3. finanční úsek,
4. obchodní úsek retailu,
5. marketingový úsek,
6. oddělení lidských zdrojů a
7. úsek kontroly a řízení jakosti.

Výrobní jednotky společnosti tvoří:

1. odštěpný závod Byšice,
2. odštěpný závod Kralupy nad Vltavou,
3. odštěpný závod Prostějov,
4. provozovna Roudnice nad Labem a
5. provozovna Varnsdorf.

5.2.4.2. Organizační struktura

Základní organizační struktura společnosti VITANA, a.s. tvoří Přílohu č. 3.

5.2.5. Práva a povinnosti zaměstnanců

Základní práva a povinnosti zaměstnanců jsou dána obecně platnými právními předpisy, zejména Zákoníkem práce. Specifikace činností, které zaměstnanci společnosti vykonávají, vyplývají z jejich pracovní smlouvy a z Popisu funkcí.

5.2.6. Práva a povinnosti vedoucích pracovníků

Každý vedoucí pracovník má kromě práv a povinností zaměstnance navíc následující práva a povinnosti:

1. dohlížet, aby podřízení zaměstnanci plnili úkoly a příkazy včas a co nejehospodárněji,
2. odpovídat za věcnou správnost, ekonomickou odůvodněnost a zákonnost prováděných prací a za optimální využití svěřených prostředků,
3. dbát o upevnění autority podřízených vedoucích zaměstnanců, vydávat příkazy jemu podřízeným zaměstnancům jeho prostřednictvím a stejným způsobem je měnit,
4. účastnit se porad týkajících se jeho organizační jednotky, případně činnosti jeho organizační jednotkou vykonávané,
5. navrhopvat přijetí, přemíst'ování a propouštění podřízených zaměstnanců, jejich jmenování do funkce nebo odvolání z funkce,
6. vyřizovat žádosti a stížnosti podřízených zaměstnanců a nejpozději do 15 dnů oznamovat, jak byla žádost vyřízena,
7. provádět úvodní školení nových zaměstnanců,
8. provádět jedenkrát ročně školení o bezpečnosti práce, vést deník bezpečnosti práce, kontrolovat dodržování bezpečnostních předpisů a vyžadovat jejich plnění, vyšetřovat příčiny pracovních úrazů a sepisovat je,

9. vypracovat a projednávat popisy činností podřízených zaměstnanců v souladu s organizačním řádem,
10. odpovídat za věcné, obsahové i formálně správné vypracování organizačních a řídicích norem a za jejich soulad s právními předpisy v rámci organizace,
11. uplatňovat zásady vnitropodnikového řízení,
12. prosazovat dodržování zákonů v oblasti disciplíny a hospodářské, smluvní, plánovací, finanční, organizační a evidenční kázně,
13. organizovat a provádět ve smyslu platných předpisů kontrolu,
14. kontrolovat správnost vydaných rozhodnutí v průběhu jejich realizace a výsledky splněných úkolů,
15. provádět opatření k odstranění zjištěných nedostatků a nejsou-li opatření v jeho kompetenci, navrhnout je vyššímu nadřízenému.

5.3. Dělbba působnosti v rámci základní úrovně řízení

1. Organizační řád stanoví následující dělbu působnosti (viz kapitola 5.4.) mezi základními organizačními jednotkami uvedenými v kapitole 5.2.4.1.
2. Působnost organizační jednotky je souhrn činností, pravomocí a odpovědností, které vyjadřují poslání této organizační jednotky v systému řízení společnosti.
3. Vymezení působnosti vychází z dělby práce u klíčových procesů řízení společnosti a z organizačního uspořádání společnosti.
4. Působnost je vyjádřena formou výčtu hlavních činností (viz kapitola 5.4.) odborného charakteru. Činnosti obecného charakteru, které je každý útvar povinen vykonávat k plnění své funkce, nejsou v organizačním řádu společnosti popsány. Výkon těchto činností vyplývá z obecně závazných předpisů, organizačních směrnic nebo v praxi zavedených a uplatňovaných postupů.
5. Ředitelé organizačních jednotek a ředitelé odštěpných závodů/ provozoven zodpovídají za rozpracování hlavních činností stanovených tímto organizačním řádem a organizačními normami, a za stanovení jednoznačné dělby práce a zodpovědnosti v systému řízení příslušné organizační jednotky nebo odštěpného závodu/ provozovny.
6. Ředitelé organizačních jednotek nebo odštěpných závodů/ provozoven jsou povinni v popisech náplně činnosti pracovních míst rozpracovat působnost stanovenou tímto organizačním řádem a dalšími akty řízení tak, aby byla jednoznačně vyjádřena dělba práce, a tím i zodpovědnost podřízených zaměstnanců.

5.4. Působnost organizačních jednotek společnosti

5.4.1. Výrobní úsek - výrobní ředitel

Pozice je podřízena: generálnímu řediteli.

Pozice je nadřízena: řediteli odštěpného závodu Byšice,
řediteli odštěpného závodu Kralupy nad Vltavou,
řediteli odštěpného závodu Prostějov,
řediteli provozovny Roudnice nad Labem,
řediteli provozovny Varnsdorf a
vedoucímu distribuce.

Hlavní zodpovědnosti:

Řídí oblast přípravy výroby, výroby, skladování hotových výrobků a jejich distribuce k odběratelům.

Jednotlivé úkoly:

- 01 určuje výrobní program jednotlivých odštěpných závodů/ provozoven,
- 02 řídí výrobní procesy a plánování výroby,
- 03 řídí proces optimalizace výrobních nákladů včetně sledování využití kapacit,
- 04 určuje pravidla evidence materiálu ve výrobě,
- 05 určuje pravidla používání informačních systémů pro řízení výroby,
- 06 stanovuje limity zásob hotových výrobků v expedičních skladech,
- 07 navrhuje a řídí koncepci distribuce výrobků a zboží,
- 08 řídí kompletaci dokladů pro expedici,
- 09 schvaluje pravidla evidence palet,
- 10 řídí oblast správy budov a majetku pro areál generálního ředitelství,

11 řídí produktivitu práce v odštěpných závodech/ provozovnách a zavádí odpovídající opatření.

5.4.2. Technický úsek - technický ředitel

Pozice je podřízena: generálnímu řediteli.

Pozice je nadřízena: vedoucímu technického oddělení,
vedoucímu nákupu surovin a
vedoucímu nákupu obalů.

Hlavní zodpovědnosti:

Řídí oblast hmotných investic, nákupu surovin a nákupu obalového materiálu. Metodicky řídí pravidla nákupu od externích dodavatelů a politiku firemních automobilů ve všech organizačních jednotkách společnosti. Metodicky řídí odpadové hospodářství a energetické zajištění provozu společnosti.

Jednotlivé úkoly:

- 01 zpracovává koncepci rozvoje závodů (generel),
- 02 zpracovává a řídí provádění technické politiky a investičního plánu společnosti včetně zajištění potřebné dokumentace pro jejich provádění,
- 03 řídí metodiku technických a technologických předpisů a norem,
- 04 řídí metodiku péče o patenty, licence, vynálezy a zlepšovací návrhy,
- 05 řídí archivaci výkresové a technické dokumentace,
- 06 řídí stanovování zásad bezpečnosti provozu,
- 07 řídí hospodaření s HIM a organizuje přebírání HIM na odštěpných závodech/
provozovnách,
- 08 schvaluje vyřazování a předávání HIM na odštěpných závodech/ provozovnách,
- 09 navrhuje politiku, pravidla a metodiku nákupu surovin a obalů včetně omezení a limitů

zásob,

10 řídí nákup surovin a obalů v centrální správě a jejich skladování a manipulaci,

11 určuje seznam centrálně nakupovaných položek surovin a obalů.

5.4.3. Finanční úsek - finanční ředitel

Pozice je podřízena: generálnímu řediteli.

Pozice je nadřízena: finančním analytikům,
vedoucímu finanční účtárny a
vedoucímu IT oddělení.

Hlavní zodpovědnosti:

Řídí oblast finanční, účetní, daňovou včetně oblasti informačních technologií. Metodicky řídí pravidla veškerého finančního řízení a výkaznictví a pravidla práce s informačními technologiemi ve všech organizačních jednotkách, odštěpných závodech/provozovnách a pobočkách společnosti.

Jednotlivé úkoly:

- 01 řídí práci s finančními zdroji a ukazateli společnosti a dává zpětnou vazbu odpovědným vedoucím pracovníkům v podobě pravidelných výkazů,
- 02 stanovuje metodiku vedení účetnictví a operativní evidence společnosti včetně způsobu vyhotovení a oběhu účetních dokladů,
- 03 stanovuje metodiku a řídí účetní uzávěrku,
- 04 řídí a organizuje inventarizace,
- 05 stanovuje metodiku a řídí agendu daní, poplatků a pokut (odvody a přiznání),
- 06 řídí zpracování nákladového rozpočtu společnosti,
- 07 stanovuje metodiku a řídí systém statistického výkaznictví,
- 08 řídí plnění odvodových povinností společnosti,

- 09 řídí komunikaci společnosti s orgány státní správy ve věcech účetních, finančních a daňových,
- 10 řídí výkon pokladní a výplatní služby,
- 11 navrhuje opatření pro hospodaření se zásobami,
- 12 řídí komunikaci s mateřskou společností v oblasti finanční, účetnické a výkaznické,
- 13 řídí rizika podnikání společnosti a navrhuje odpovídající opatření,
- 14 navrhuje investiční plán pro informační technologie a řídí jeho realizaci,
- 15 řídí instalaci, údržbu a obměnu informačních technologií,
- 16 řídí vytváření a udržování databáze pro řízení klíčových procesů společnosti.

5.4.4. Obchodní úsek retailu - obchodní ředitel retailu

Pozice je podřízena: generálnímu řediteli.

Pozice je nadřízena: vedoucímu prodeje klíčovým zákazníkům,
dvěma regionálním vedoucím prodeje,
koordinátoru retailu,
vedoucímu poradců pro retail,
vedoucímu ambulantního prodeje a
vedoucímu degustací.

Hlavní zodpovědnosti:

Řídí oblast prodeje a odbytu výrobků společnosti určených pro retail včetně fakturace a zákaznického servisu.

Jednotlivé úkoly:

- 01 navrhuje plán prodeje za oddělení retail pro sestavení ročního prodejního rozpočtu,
- 02 odpovídá za plnění plánu prodeje retail za stanovené období (měsíc, terciál, rok),
- 03 ve spolupráci s marketingovým úsekem navrhuje a stanovuje prodejní priority a

- koncepti v oblasti objemu, cen, sortimentu, rozdělení zákaníků, schvaluje či deleguje
- schvalování obchodních podmínek pro odběratele společnosti,
- 04 zajišťuje rovnoměrnou hladinu prodeje v průběhu prodejního období,
- 05 informuje členy řídícího výboru (Steering Committee) o plnění ukazatelů prodeje a aktuálním stavu dodavatelsko-odběratelských vztahů (pohledávek),
- 06 řídí uzavírání, evidenci a sledování plnění smluv s odběrateli,
- 07 zadává objednávky do výroby a na expedici a fakturuje dodané zboží,
- 08 řídí program ochutnávek,
- 09 navrhuje zavádění nových výrobků a rušení stávajících,
- 10 řídí provoz, včetně recepce, v obchodním zastoupení společnosti v Praze - Stodůlkách a interní poštu,
- 11 zajišťuje informace o zastoupení společnosti na trhu a dává zpětnou vazbu zodpovědným pracovníkům,
- 12 sleduje a vyřizuje reklamace dodávek odběratelům,
- 13 řeší pohledávky do 30 dnů po lhůtě splatnosti,
- 14 řídí zastavení a uvolnění příjmu objednávek,
- 15 řídí oblast zákaznického servisu a vyřizování reklamací a stížností.

5.4.5. Marketingový úsek - marketingový ředitel

Pozice je podřízena: generálnímu řediteli.

Pozice je nadřízena: dvěma skupinovým produkt manažerům,
vedoucím trade marketingu a
vedoucím vývoje.

Hlavní zodpovědnosti:

Řídí všechny oblasti související s umístováním výrobků společnosti i obchodního zboží na trhu s výjimkou samotného prodeje, řídí proces vývoje nových výrobků. Metodicky řídí

pravidla veškeré externí komunikace všech organizačních jednotek, odštěpných závodů/provozoven a poboček společnosti.

Jednotlivé úkoly:

- 01 navrhuje marketingový plán za obchodní úsek retailu a Vitanu Slovensko s.r.o. pro sestavení ročního marketingového rozpočtu,
- 02 zodpovídá za plnění plánu marketingových akcí pro retail a Vitanu Slovensko s.r.o. za stanovená období (měsíc, terciál, rok) a za dodržení nákladového rozpočtu,
- 03 ve spolupráci s obchodním úsekem retailu a Vitanou Slovensko s.r.o. navrhuje a stanovuje marketingové priority a koncepci v oblasti cen a sortimentu,
- 04 informuje členy řídicího výboru (Steering Committee) o plnění marketingových ukazatelů,
- 05 navrhuje marketingový plán pro jednotlivé skupiny výrobků včetně návrhů zavedení nových výrobků, zastavení stávajících výrobků, změny obalů či velkobalení, gramáže či cenové politiky,
- 06 řídí vývoj nových výrobků,
- 07 řídí evidenci receptur či norem stávajících i nových výrobků a sestavování technologických postupů,
- 08 navrhuje úpravu receptur stávajících výrobků na základě externího nebo interního zadání,
- 09 zajišťuje to, že složení a obaly jednotlivých výrobků odpovídají veškerým závazným předpisům,
- 10 zajišťuje informace o zastoupení společnosti na trhu a dává zpětnou vazbu zodpovědným zaměstnancům,
- 11 řídí prognózování objemu prodeje podle jednotlivých položek výrobků,
- 12 navrhuje a zajišťuje podpůrné prodejní materiály pro místa prodeje,
- 13 zajišťuje vytvoření politiky space managementu a prosazuje ji ve spolupráci s obchodním úsekem retailu a Vitanou Slovensko s.r.o. do praxe na místech prodeje,
- 14 navrhuje harmonogram a náplň speciálních prodejních akcí.

5.4.6. Oddělení lidských zdrojů - ředitel lidských zdrojů

Pozice je podřízena: generálnímu řediteli.

Pozice je nadřízena: vedoucímu ekonomiky práce,
specialistovi pro školení a nábor a
referentovi lidských zdrojů.

Hlavní zodpovědnosti:

Řídí oblast přijímání, rozvoje, hodnocení a pohybu lidských zdrojů a oblast interní komunikace. Metodicky řídí pravidla personální politiky a zásady zpracování personálních a mzdových podkladů ve všech organizačních jednotkách, odštěpných závodech/provozovnách a pobočkách společnosti.

Jednotlivé úkoly:

- 01 na základě zadání ředitelů organizačních jednotek zajišťuje výběr nových zaměstnanců,
- 02 navrhuje plán rozvoje zaměstnanců v oblasti povinného školení a vzdělávání či zvyšování kvalifikace a zajišťuje jeho realizaci a plnění z hlediska náplně, rozsahu, obsazení a rozpočtu,
- 03 navrhuje plán vytipování zaměstnanců s perspektivou postupu na vedoucí místa ve společnosti, plán jejich rozvoje a udržení,
- 04 navrhuje zásady sociální politiky společnosti,
- 05 uzavírá pracovní smlouvy se všemi novými zaměstnanci generálního ředitelství společnosti a vystavuje jim mzdový výměr,
- 06 navrhuje pravidla pro vznik a ukončení pracovního poměru a změnu pracovního zařazení zaměstnanců,
- 07 zastupuje společnost při jednání s orgány státní správy v oblasti zaměstnanosti (Úřad práce, Cizinecká policie, zdravotní pojišťovny),
- 08 vede ústřední osobní evidenci všech zaměstnanců společnosti v rozsahu stanoveném zákonem a interními předpisy, vede agendu zaměstnaneckých výhod a důchodů, vydává

- 1 a potvrzuje doklady o pracovním poměru,
- 09 eviduje dohody o hmotné zodpovědnosti zaměstnanců ředitelství,
- 10 provádí vstupní seznámení nových zaměstnanců s hygienickým minimem, zásadami bezpečnosti práce a požární ochrany a vede o tom evidenci,
- 11 navrhuje zásady pro kolektivní vyjednávání a připravuje konečnou verzi Kolektivní smlouvy,
- 12 navrhuje zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců a vede o něm evidenci,
- 13 účastní se vyšetřování příčin nemocí z povolání a eviduje nemoci z povolání zaměstnanců generálního ředitelství společnosti,
- 14 eviduje riziková pracoviště na generálním ředitelství společnosti,
- 15 navrhuje a eviduje zaměstnávání zaměstnanců se změněnou pracovní schopností,
- 16 řídí agendu cestovního pojištění pro služební cesty zaměstnanců do zahraničí.

5.4.7. Úsek kontroly a řízení jakosti - ředitel kontroly a řízení jakosti

Pozice je podřízena: generálnímu řediteli.

Pozice je nadřízena: vedoucímu řízení kvality.

Hlavní zodpovědnosti:

Řídí oblast kvality a systémů kvality včetně systému ISO. Metodicky řídí politiku jakosti a práci se systémem ISO ve všech organizačních jednotkách, odštěpných závodech/provozovnách a pobočkách společnosti. Metodicky řídí informační systém o jakosti a spolehlivosti ve společnosti včetně formy a oběhu dokumentace o jakosti. Metodicky řídí přípravu systému řízení jakosti k jeho certifikaci a dále jeho udržování a aktualizaci. Metodicky řídí systém vzdělávání zaměstnanců v oblasti řízení jakosti.

Jednotlivé úkoly:

- 01 navrhuje strategii společnosti v oblasti komplexní péče o jakost,
- 02 navrhuje a řídí dodržování systému jakosti,
- 03 řídí zpracování metodiky postupu kontroly jakosti v odštěpných závodech/
provozovnách společnosti.

5.4.8. Obchodní úsek cateringu - obchodní ředitel cateringu

Pozice je podřízena: generálnímu řediteli.

Pozice je nadřízena: oblastním vedoucím prodeje,
produkt manažerovi,
vedoucímu předváděcího centra a
vedoucímu prodeje klíčovým zákazníkům.

Hlavní zodpovědnosti:

Řídí všechny oblasti související s umístováním výrobků společnosti určených pro catering na trhu včetně samotného prodeje.

Jednotlivé úkoly:

- 01 navrhuje plán prodeje za obchodní úsek cateringu pro sestavení ročního prodejního rozpočtu,
- 02 zodpovídá za plnění plánu prodeje cateringu za stanovená období (měsíc, terciál, rok),
- 03 navrhuje a stanovuje prodejní priority a koncepci v oblasti objemu cen, sortimentu, rozdělení zákazníků, schvaluje či deleguje schvalování obchodních podmínek pro odběratele společnosti,
- 04 zajišťuje rovnoměrnou hladinu prodeje v průběhu prodejního období,
- 05 informuje členy řídicího výboru (Steering Committee) o plnění ukazatelů prodeje a

- 06 aktuálním stavu dodavatelsko-odběratelských vztahů (pohledávek),
- 06 uzavírá, eviduje a sleduje plnění smluv s odběrateli,
- 07 zadává objednávky do výroby,
- 08 řídí program prezentačních akcí,
- 09 navrhuje zavádění nových výrobků a rušení stávajících,
- 10 zjišťuje informace o zastoupení společnosti na trhu a dává zpětnou vazbu zodpovědným zaměstnancům,
- 11 řídí vývoj nových výrobků,
- 12 navrhuje úpravu receptur stávajících výrobků na základě externího nebo interního zadání,
- 13 zajišťuje to, že složení a obaly jednotlivých výrobků odpovídají veškerým závazným předpisům,
- 14 řídí prognózování objemu prodeje podle jednotlivých položek výrobků.
- 15 navrhuje a zajišťuje podpůrné prodejní materiály pro místa prodeje,
- 16 navrhuje harmonogram a náplň speciálních prodejních akcí.

5.4.9. Oddělení exportu - ředitel exportu

Pozice je podřízena: generálnímu řediteli.

Pozice je nadřízena:

Hlavní zodpovědnosti:

Řídí oblasti prodeje a odbytu výrobků společnosti určených pro export.

Jednotlivé úkoly:

- 01 navrhuje plán prodeje výrobků určených pro export pro sestavení ročního prodejního rozpočtu,
- 02 zodpovídá za plnění plánu prodeje za stanovená období (měsíc, triál, rok),

- 03 navrhuje a stanovuje prodejní priority a koncepci v oblasti objemu, cen, sortimentu, rozdělení zákazníků, schvaluje či deleguje schvalování obchodních podmínek pro odběratele společnosti,
- 04 zajišťuje rovnoměrnou hladinu prodeje v průběhu prodejního období,
- 05 informuje členy řídicího výboru (Steering Committee) o plnění ukazatelů prodeje a aktuálním stavu dodavatelsko-odběratelských vztahů (pohledávek),
- 06 uzavírá, eviduje a sleduje plnění smluv s odběrateli,
- 07 zadává objednávky do výroby a na expedici,
- 08 navrhuje zavádění nových výrobků a rušení stávajících,
- 09 řídí vývoj nových výrobků,
- 10 navrhuje úpravu receptur stávajících výrobků na základě externího nebo interního zadání,
- 11 zajišťuje to, že složení a obaly jednotlivých výrobků odpovídají veškerým závazným předpisům,
- 12 řídí prognózování objemu prodeje podle jednotlivých položek výrobků.

5.4.10. Oddělení exportu arašídů - ředitel exportu arašídů

Pozice je podřízena: generálnímu řediteli.

Pozice je nadřízena:

Hlavní zodpovědnosti:

- Řídí oblasti prodeje a odbytu arašídů určených pro ruský trh.

Jednotlivé úkoly:

- 01 navrhuje plán prodeje za oddělení exportu arašídů pro sestavení ročního prodejního rozpočtu,
- 02 zodpovídá za plnění plánu prodeje za stanovené období (měsíc, triál, rok),

- 03 navrhuje a stanovuje prodejní priority a koncepci v oblasti objemu cen, sortimentu a rozdělení zákazníkům, schvaluje či deleguje schvalování obchodních podmínek pro odběratele společnosti,
- 04 zajišťuje rovnoměrnou hladinu prodeje v průběhu prodejního období,
- 05 informuje členy řídicího výboru (Steering Committee) o plnění ukazatelů prodeje a aktuálním stavu dodavatelsko-odběratelských vztahů (pohledávek),
- 06 uzavírá, eviduje a sleduje plnění smluv s odběrateli,
- 07 zadává objednávky do výroby a na expedici,
- 08 navrhuje zadávání nových výrobků a rušení stávajících,
- 09 zjišťuje informace o zastoupení společnosti na trhu a dává zpětnou vazbu zodpovědným zaměstnancům,
- 10 řídí vývoj nových výrobků,
- 11 navrhuje úpravu receptur stávajících výrobků na základě externího nebo interního zadání,
- 12 zajišťuje to, že složení a obaly jednotlivých výrobků odpovídají veškerým závazným předpisům,
- 13 řídí prognózování objemu prodeje podle jednotlivých položek výrobků.

5.4.11. Právní oddělení - ředitel právního oddělení

Pozice je podřízena: generálnímu řediteli.

Pozice je nadřízena: právnímu zástupci.

Hlavní zodpovědnosti:

Řídí oblasti související s obchodním a vlastnickým právem včetně zastupování společnosti v soudních sporech. Metodicky řídí proces naplňování závazných právních předpisů společnosti.

Jednotlivé úkoly:

- 01 metodicky řídí pravidla dodržování zákonných norem a nařízení ve všech organizačních jednotkách, odštěpných závodech/ provozovnách a pobočkách společnosti,
- 02 řídí řešení pohledávek nad 30 dnů po lhůtě splatnosti,
- 03 řídí vyřizování právních náležitostí v souvislosti s výkonem akcionářských zpráv a nástupnictví včetně realizace valných hromad,
- 04 metodicky řídí stanovování závazných smluv a dohod v oblasti jejich úplnosti a správnosti,
- 05 řídí agendu ochranných známek společnosti,
- 06 řídí zastupování společnosti před soudy,
- 07 řídí poskytování právního poradenství zaměstnancům společnosti,
- 08 řídí poskytování informací o nových nebo aktualizovaných právních předpisech vedoucím pracovníkům společnosti,
- 09 řídí rozvazování pracovního poměru se zaměstnanci společnosti výpovědí.

5.5. Závěrečná ustanovení

5.5.1. Účinnost směrnice

Tento organizační řád akciové společnosti Vitana a.s. nabývá účinnosti dnem 1.6. 1999.

5.5.2. Návazná řídicí dokumentace

1. Popisy funkcí,
2. Výpis z obchodního rejstříku,
3. Podpisový řád.

5.5.3. Vydávání a schvalování OŘ

Organizační řád vydává a schvaluje řídicí výbor společnosti (Steering Committee).

6. Závěrečné zhodnocení

Výsledkem této diplomové práce je konečný návrh organizačního řádu akciové společnosti Vitana - viz. kapitola 5.

6.1. Problémy s tvorbou organizačních řádů

Ideální způsob vytváření organizačního řádu a formování organizačních struktur použitelný pro většinu firem podnikajících ve stejném oboru či v oborech zcela odlišných pro trvalou nezbytnost kompromisů neexistuje. Snaha získat co možná nejvhodnější teoretický popis či metodický návod procesu tvorby organizačního řádu v podstatě nikam nevedla. V teoretických pramenech byly nalezeny pouze definice pojmu „organizační řád“ a zdůvodnění důležitosti jeho existence pro každou společnost. Marnou snahou se ukázalo i vyžadování těchto návrhů v praxi. Poradenské firmy zabývající se touto problematikou poskytují jen strohé informace či velice stručné nabídky výše zmiňovaného postupu.

Na základě těchto zjištění tedy bylo nutno navrhnout proces tvorby organizačního řádu - viz. kapitola 2.2. - a následně ho aplikovat v prostředí společnosti Vitana a.s. - viz. kapitola 4.2.

Obávaným nebezpečím vznikajícím při tvorbě organizačního řádu bývá přehnaná frázovitost a příliš velká detailnost zaviněná často čistě subjektivním přístupem jeho tvůrců. Toto nebezpečí však bylo zažehnáno díky kombinování vybraných zásad organizačního projektování (např. určením klíčových procesů společnosti či použitím tzv. kombinační tabulky - viz. Příloha 2) a týmové práce na tomto obsáhlém celopodnikovém projektu.

6.2. Přínos diplomové práce společnosti Vitana a.s.

Již v průběhu tvorby organizačního řádu bylo nalezeno několik slabín dosavadní organizace a systému řízení, které mohly být vzápětí odstraněny. Jednalo se např. o velmi nejednotnou terminologii v názvech jednotlivých funkcí či organizačních jednotek. Navržený organizační řád již zavádí závazný systém terminologie, a tím napomáhá ke snazší orientaci při tvorbě ostatní dokumentace jako např. Popisy funkcí apod.

Organizační řád samotný byl již velmi dlouho očekávaným podstatným dokumentem, který představuje základ a východisko pro další organizační práci. Aktuální zpracování tohoto dokumentu chybělo ve Vitane již od ukončení akvizice norským partnerem. K dispozici byly pouze podrobné organizační struktury jednotlivých organizačních jednotek a jejich řediteli a vedoucími vypracované popisy pracovních funkcí. Ucelený a celopodnikový dokument tohoto rázu neexistoval.

Jeho neexistence byla pociťována zejména při výskytu problémů v informovanosti, zastupování či metodickém řízení. Jeho potřeba vzrostla ještě více při zavádění systému jakosti ISO 9001.

Zejména s ohledem na tyto specifické problémy a potřeby Vitany byl vypracován předkládaný organizační řád, jehož následná implementace by se měla podílet na odbourávání těchto problémů a zajišťování plynulosti v návazném organizování a řízení.

6.3. Návrhy na další postup

S ohledem na dynamiku změn v rámci organizační struktury by měl stávající organizační řád ponechávat určitý prostor těmto okolnostem a nezacházet do přílišných podrobností ve druhé úrovni řízení. Doporučuje se zachování stávající podoby - tedy pouze popis činností ředitelů organizačních jednotek přímo podřízených generálnímu řediteli a odštěpných závodů/ provozoven.

Seznam použité literatury

1. Donnelly, J. - Gibson, J. - Ivancevich, J. : Management. Grada Publishing, Praha, 1997.
2. Jasanský, J. - Lehkoživ, J. - Peková, J. - Svátková, S. - Stehlík, E. - Volf, J. - Vysušil, J. : Obecně prospěšné společnosti. Monanex, Ostrava, 1997.
3. Johnson, G. - Scholes, K. : Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, 1992.
4. Novák, F. : Organizační řád - tvorba a implementace. Trexima s.r.o., Praha, 1998.
5. Synek, M. : Základy podnikové ekonomiky. Aleko, 1990.
6. Vodáček, L. - Vodáčková, O. : Management - Teorie a praxe 80. a 90. let. Management Press, Praha, 1994.
7. Vrábel, F. : Organizační řád - návrh rámcového postupu přípravy. Praha, 1997.
8. Vysušil, J. : Základy managementu. HZ, Praha, 1996.
9. Vysušil, J. : Péče o zdravý organismus firmy. Profess, Praha, 1995.
10. Žáček, V. - Kratochvíl, J. : Akciová společnost. Management Press, Praha, 1996.
11. Interní směrnice a firemní materiály Vitana a.s.
12. Vitana - Zpravodaj. Vitana a.s., Byšice, 1998, 1999.
13. Výroční zpráva 1997, 1998.

Seznam příloh

1. Harmonogram výstavby a zavádění systému jakosti (2 strany).
2. Kombinační tabulka (1 strana).
3. Organizační struktura Vitany a.s. (1 strana).
4. Katalog výrobků Vitany a.s. (16 stran).

Harmonogram výstavby a zavádění systému jakosti

Členové pracovní skupiny	Odpovědný zpracovatel	Identifikace dokumentu	Název dokumentu
		1	Politika jakosti + Cíle jakosti
		2	Příručka jakosti
		3	Organizační řád + popisy funkcí
		4	Přezkoumání systému vedením
		5	Plány jakosti/Plány HACCP
		6	Náklady na jakost
		7	Výběr a přijímání pracovníků
		8	Školení a průběžné vzdělávání + plán
		9	Hodnocení a oceňování pracovníků
		10	Bezpečnost práce
		11	Spisový a skartační řád
		12	Řízení dokumentace a údajů
		13	Řízení dat na PC
		14	Řízení dokumentů externího původu
		15	Řízení výrobní a nákupní dokumentace
		16	Identifikace očekávání a potřeb zákazníků
		17	Přezkoumání smluvních závazků (retail, catering, all export activities)
		18	Vývoj a příprava nového výrobku
		19	Nákup a zásobování
		20	Výběr a hodnocení subdodavatelů
		21	Řízení výrobních procesů
		22	Plánování výroby
		23	Analýza rizik pro HACCP
		24	Hygienicko-sanitační řád
		25	Příručka HACCP
		26	Hodnocení a udržování způsobilosti výrobního zařízení
		27	Hodnocení produktivity výroby
		28	Řízení výrobků dodaných zákazníkem
		29	Balení a značení výrobků
		30	Skládování
		31	Řízení neshodného výrobku
		32	Zacházení s výrobním odpadem
		33	Distribuce a dodávání výrobků
		34	Poprodejní služby

		35	Sledování a vyhodnocování spokojenosti zákazníků
		36	Benchmarking/Porovnávání se s konkurencí
		37	Vnitřní prověrky systému jakosti
		38	Procesní a výrobkové audity + plán (včetně ověřování systému HACCP)
		39	Kontrola a zkoušení
		40	Metrologický řád
		41	Příručka jakosti laboratoří
		42	Vyřizování reklamací
		43	Stahování výrobků z trhu
		44	Řízení záznamů o jakosti
		45	Přijímání nápravných opatření
		46	Přijímání preventivních opatření
		47	Zlepšování jakosti
		48	Řízení procesů
Audity/prověrky			

KOMBINAČNÍ TABULKA

[illegible]

A. PROCESY ŘÍDÍCÍ

[illegible]

B. PROCESY PROVÁDĚCÍ

[illegible]

Organizační struktura Vitany a.s.



POLÉVKY



číslo výrobku	název zboží
110014	Bramborová polévka, 80 g
110380	Česká hrstková polévka, 95 g
110450	Česká uzená polévka s nudlemi, 65 g
110032	Čočková polévka, 90 g
110043	Domácí hovězí, 80 g
110391	Dršťková polévka, 90 g
110222	Fazolová polévka, 100 g
110052	Flíčková polévka s masem, 70 g
110062	Francouzská polévka, 60 g
110073	Francouzská polévka s masovou rýží, 55 g
110083	Gulášová polévka, 120 g
110094	Gulášová speciál, 93 g
110104	Gulášová svačínová, 120 g
110122	Hovězí vývar speciál, 60 g
110134	Hrachová se slaninou, 100 g
110412	Hrášková s uzeným masem, 85 g
110431	Jarní polévka, 70 g
110460	Písmenková polévka, 73 g
110350	Polévka s játrovou zavářkou, 51 g
110361	Polévka s játrovými knedlíčky, 39 g
110370	Polévka s krupicovými knedlíčky, 50 g
110153	Polévka s noky, 70 g
110440	Rajská polévka, 74 g
110162	Selská bramborová, 80 g
110194	Slepičí vývar s nudlemi, 70 g
110282	Zelňačka, 91 g



POLÉVKY

DVOUPORCOVÉ INSTANTNÍ



číslo výrobku	název zboží
120132	Vývar se zeleninou a nudlemi, 46 g
120142	Zeleninová instantní, 36 g
120183	Bramborová instantní, 36 g
120191	Hrášková polévka instantní, 50 g
120211	Gulášová polévka instantní, 38 g
120240	Slepičí krémová polévka instantní, 34 g
120220	Brokolicová polévka instantní, 42 g
120230	Rajská instantní polévka s nudlemi, 44 g
120201	Žampionová polévka instantní, 36 g



POLÉVKY INSTANTNÍ

číslo výrobku	název zboží
120130	Vývar se zeleninou a nudlemi, 69 g
120140	Zeleninová polévka instantní, 54 g
120190	Hrášková polévka instantní, 75 g
120200	Žampionová polévka instantní, 54 g
120210	Gulášová polévka instantní, 57 g

POLÉVKY

ORIENTÁLNÍ NUDLOVÉ

číslo výrobku	název zboží
110480	Mr. Lee hovězí polévka, 85 g
110470	Mr. Lee kuřecí polévka, 85 g
110490	Mr. Lee chilli polévka, 85 g



LUŠTĚNINY PŘEDVAŘENÉ



číslo výrobku	název zboží
143010	Předvařená čočka, 300 g
143020	Předvařená soja, 300 g
143030	Předvařené fazole, 250 g
143040	Předvařený hrách, 250 g



KNEDLÍKY A BRAMBOROVÉ VÝROBKY

číslo výrobku	název zboží
145010	Bramborová kaše, 95 g
145030	Bramborová kaše s mlékem, 100 g
145020	Bramborové těsto, 400 g
146010	Bramborové knedlíky, 200 g
146020	Bramborové knedlíky, 350 g
146030	Houskové knedlíky, 450 g
146050	Knedlíky v prášku, 400 g



RIZOTA

číslo výrobku	název zboží
114010	Drůbeží rizoto, 160 g
114020	Kari rizoto, 160 g
114030	Zeleninové rizoto, 160 g

KOŘENÍ JEDNODUCHÉ



číslo výrobku	název zboží
131010	Anýz E-BOX, 30 g
131020	Badyán E-BOX, 5 ks
131030	Bobkový list E-BOX, 7 g
131040	Sušený česnek E-BOX, 40 g
131050	Fenykl E-BOX, 30 g
131060	Hořčičné semínko E-BOX, 40 g
131070	Hřebíček E-BOX, 25 g
131080	Chillies E-BOX, 40 g
131090	Jalovec celý E-BOX, 20 g
131100	Kari E-BOX, 40 g
131110	Kmín celý E-BOX, 40 g
131120	Kmín drcený E-BOX, 40 g
131130	Kmín mletý E-BOX, 30 g
131140	Majoránka E-BOX, 10 g
131150	Muškatový květ E-BOX, 15 g
131160	Muškatový ořech E-BOX, 3 ks
131170	Nové koření celé E-BOX, 30 g
131180	Nové koření mleté E-BOX, 30 g
131190	Oregáno E-BOX, 10 g
131200	Paprika sladká E-BOX, 40 g
131210	Paprika pálivá E-BOX, 40 g
131220	Paprika gulášová E-BOX, 40 g
131230	Paprika lahůdková E-BOX, 40 g

číslo výrobku	název zboží
131240	Pepř černý celý E-BOX, 20 g
131250	Pepř černý mletý E-BOX, 20 g
131260	Pepř bílý celý E-BOX, 30 g
131270	Pepř bílý mletý E-BOX, 30 g
131280	Pepř čtyř barev E-BOX, 20 g
131290	Sezamové semínko E-BOX, 40 g
131300	Skořice mletá E-BOX, 40 g
131310	Skořice celá E-BOX, 5 ks
131320	Šafrán E-BOX, 0,2 g
131330	Vanilka L-BOX, 2 ks
131340	Tymián E-BOX, 15 g
131350	Zázvor mletý E-BOX, 40 g



PŘÍPRAVKY NA PEČENÍ



číslo výrobku	název zboží
147012	Citronová poleva, 140 g
147022	Čokoládová poleva, 140 g
147032	Jahodová poleva, 140 g
147042	Kokosová poleva, 140 g
147062	Kypřicí prášek, 13 g
147063	Kypřicí prášek, 13 g
147130	Kypřicí prášek do perníku, 20 g
147083	Skořicový cukr, 25 g
147084	Skořicový cukr, 25 g
147072	Vanilínový cukr, 25 g
147073	Vanilínový cukr, 25 g
147090	Stužovač šlehačky, 13 g
147101	Želatina jedlá, 25 g
177200	Dortový krém oříškový, 100 g
177210	Dortový krém čokoládový, 100 g
177220	Dortový krém smetanový, 100 g
177230	Dortový krém vaječný koňak, 100 g
177240	Marcipánová poleva, 140 g



KAŠE

číslo výrobku	název zboží
144010	Instantní krupicová kaše, 250 g
144020	Instantní celozrnná kaše sladová, 350 g
144030	Instantní krupicová kaše kakaová, 300 g
144050	Instantní rýžová kaše, 350 g
144060	Instantní krupicová kaše banánová, 250 g



ČAJE



číslo výrobku	název zboží
152206	ASSAM čaj H. 20 x 1,5 g
152216	DARJEELING čaj H. 20 x 1,5 g
152226	CEJLON čaj H. 20 x 1,5 g
152237	AFRICKÝ čaj H. 20 x 1,5 g
152247	ASIJSKÝ čaj H. 20 x 1,5 g
152257	INDICKÝ čaj H. 20 x 1,5 g



ČAJE OVOCNÉ

číslo výrobku	název zboží
152422	Lesní směs, Harmonie, 20 x 2 g
152424	Lesní jahoda, Harmonie, 20 x 2 g
152425	Ovocný čaj šípek, Harmonie, 20 x 2 g
152426	Višňový čaj Harmonie, 20 x 2 g
152427	Malinový čaj Harmonie, 20 x 2 g
152428	Havaj koktejl čaj Harmonie, 20 x 2 g
152429	Ovocný čaj citron Harmonie, 20 x 2 g
152466	Heřmánkový čaj Harmonie, 20 x 1,5 g
152461	Kopřivový čaj Harmonie 20 x 0,8 g
152462	Bylinný čaj máta Harmonie 20 x 1 g

KÁVA

číslo výrobku	název zboží
150100	Káva Standard směs 75 g - zrnková
150110	Káva Standardní směs 70 g - mletá
150112	Káva Harmonie Standard 100 g
150118	Káva vakuovaná Standard 125 g
150119	Káva vakuovaná Standard 350 g
150122	Káva Harmonie Mocca 100 g - mletá
150128	Káva vakuovaná mocca ex. 125 g
150129	Káva vakuovaná mocca ex. 350 g
150152	Káva Harmonie Mild 100 g
150180	Káva Standardní směs J. C. Horn 70 g - zrnková
150181	Káva Standardní směs 70 g - zrnková



SUCHÉ PLODY EMARKO



číslo výrobku	název zboží
136010	Rozinky S, 100 g
136011	Rozinky E, 100 g
136012	Rozinky S, 200 g
136013	Rozinky sultánky, 200 g
136020	Mandle, 100 g
136030	Lísková jádra, 100 g
136040	Mix Havaj (sušené ovoce), 100 g
136050	Mix Dandy, 100 g
136060	Kokos, 200 g
136070	Kešu pražené solené, 60 g
136071	Kešu pražené, 60 g
136080	Pistácie, 80 g
136090	Arašídy neloupané, 200 g
136091	Arašídy neloupané, 400 g
136100	Arašídy solené loupané, 125 g
136101	Arašídy solené loupané, 80 g
136102	Arašídy solené loupané, 200 g
136103	Arašídy solené loupané, 400 g
136104	Arašídy solené loupané, 100 g
136110	Arašídy ochucené, 70 g
136120	Směs oříšků, 100 g
136130	Mák hranatý sáček, 380 g
172010	Slané tyčinky, 100 g



SUCHÉ PLODY HARMONIE

číslo výrobku	název zboží
154812	Směs oříšků a ovoce, 80 g
154800	Arašídy loup. solené pražené 100 g



BUJONY



číslo výrobku	název zboží
121040	Hovězí bujon, 24 g
121041	Hovězí bujon 6 kostek, 72 g
121043	Hovězí bujon 12 kostek, 144 g
121070	Kořeněný bujon Itálie - 6 kostek, 72 g
121100	Královský hovězí bujon - 6 kostek, 72 g
121053	Královský slepičí bujon - 6 kostek, 66 g
121010	Masox, 26 g
121012	Masox 6 kostek, 78 g
121014	Masox 12 kostek, 156 g
121050	Slepičí bujon, 22 g
121051	Slepičí bujon - 6 kostek, 66 g
121052	Slepičí bujon - 12 kostek, 132 g



MINUTKY

číslo výrobku	název zboží
112202	Minutka Čína, 120 g
112261	Minutka Guláš, 60 g
112222	Minutka Mexiko, 195 g
112212	Minutka Orient, 120 g
112290	Minutka Prérie, 154 g
112300	Minutka Segedínský guláš, 114 g



KOŘENÍ SMĚSI



číslo výrobku	název zboží
113111	Vegeta kari, 80 g
113121	Vegeta papriková, 80 g
113133	Vegeta speciál, 80 g
113071	Vegeta, 260 g
113073	Vegeta, 100 g



KOŘENÍ TEKUTÉ

číslo výrobku	název zboží
124020	Polévkové koření KLASIK, 170 ml
124080	Houbový KLASIK, 170 ml
124090	Česnekový KLASIK, 170 ml
124030	Sojová omáčka, 170 ml
124050	Worcesterová omáčka, 170 ml



TĚSTOVINY V OMÁČCE



číslo výrobku	název zboží
112171	Těstoviny v tomatové omáče, 123 g
112181	Těstoviny v sýrové omáče, 117 g
112191	Těstoviny v houbové omáče, 109 g
112050	Těstoviny v šunkové omáče, 154 g
112150	Těstoviny v bazalkové omáče, 153 g



KEČUPY

číslo výrobku	název zboží
181010	Kečup sladký, 520 g
181020	Kečup sladký, 310 g
181030	Kečup Chilli, 310 g
181040	Kečup Mexico, 310 g
181050	Kečup Exclusive, 310 g

TĚSTOVINY

číslo výrobku	název zboží
180010	Špagety, 400 g
180020	Vlasové nudle, 400 g
80030	Kolínka, 400 g
80040	Široké nudle, 400 g
80050	Těstoviny - mušle, 400 g
80060	Těstoviny - fleky, 400 g
55942	Kolínka - var. sáčky, 300 g



OMÁČKY V PRÁŠKU



číslo výrobku	název zboží
112012	Houbová omáčka, 50 g
112101	Koprová omáčka, 75 g
112091	Rajská omáčka, 65 g
112082	Svíčková omáčka, 75 g
112072	Žampionová omáčka, 35 g
112131	Omáčka na špagety boloňská, 65 g
112141	Omáčka na špagety veronská, 47 g
112161	Parmezánská omáčka na špagety, 41 g
112102	Koprová omáčka, 150 g
112092	Rajská omáčka, 130 g
112083	Svíčková omáčka, 150 g
112270	Štáva k masu, 35 g
112280	Játrová omáčka, 52 g



OMÁČKY HOTOVÉ

číslo výrobku	název zboží
182010	Tomatová omáčka, 330 g
182020	Jemná omáčka s oregánem a bazalkou, 330 g
182030	Pikantní omáčka se zeleninou, 340 g