

Podnikatelský záměr ,organizační struktura a strategický rozvoj společnosti Zenit, spol. s r.o.

Cílem této krátké úvodní analýzy je stanovení zásadní podnikatelské vize, strategických cílů společnosti na období 2002, 2003 – za využití podrobné analýzy všech podnikových činností s důrazem na finanční a marketingové řízení společnosti.

Základní informace

Obchodní jméno : Zenit, spol. s r.o.
IČO : 44707070

Sídlo : 286 01 Čáslav, Pražská 162

Základní jmění : 102000,- Kč

Právní forma podnikání : společnost s ručením omezeným

Předmět činnosti : podnikání v oblasti výroby a prodeje chemických výrobků všeobecného charakteru ,obchod , poradenství a další.

Stav účetnictví : Auditorský výrok ze Zprávy auditora firmy zní „ doplnit

Popis společnosti : Zenit, spol. s r.o. je česká právnická osoba , společnost s ručením omezeným, která vznikla dne 6.3.1992 a sídlí v Čáslavi , Česká republika.
Osoby podílející se 10 a více procenty na základním jmění :

Ing. Květoslav Srovnal, Ing. Stanislav Hruška, Ing. Milan Vik - jednatelé

Společnost není součástí konsolidačního celku.

Hlavním výrobním programem společnosti je výroba chemických mycích a čistících prostředků pro širokou spotřebitelskou veřejnost

Technologie – v Zenit, spol. s r.o . se používá starší i novější technologie, stáří cca 10 – 15 let, i více let.

Bez budoucích investic do nových technologií za účelem rezervy pro kapacitu výroby může dojít k útlumu a stagnaci výrobní činnosti.

Zdroje surovin, materiálů, dodavatelé – předmětem výroby je daný charakter používaných surovin resp. materiálu, jedná se především o chemické suroviny, obaly okruh dodavatelů je poměrně široký, z ? % tuzemského charakteru, některé skupiny

materiálu mohou mít režim konsignačního skladu ?, ostatní horší nebo lepší platební podmínky – nutná důkladná analýza

Pracovní síla, management – Zenit, spol. s r.o. se vyznačuje tím, že v ní pracuje poměrně stálý kádr pracovníků, zejména v dělnických profesích- nutný personální benchmarking

Poměr pracovníků kategorie D a POP k THP je 108 : 53, v kategorii D jsou přímí dělníci i POP, celkově je poměr cca 2 D : 1 THP **nepříznivý**.

Počet pracovníků s VŠ vzděláním k 31.5.2002 je 6.

V současné době probíhá intenzivní jednání o zavedení manažerského systému řízení společnosti a přechodu na německý model vlastnických vztahů.

Zenit, spol. s r.o. má zásadní předpoklady být úspěšnou firmou v oboru výroby mycích a čistících prostředků , protože v uvedeném oboru má rozsáhlé zkušenosti z minulosti, na kterých lze stavět, jedná se především o zkušenosti z masové výroby, jedná se o jméno tradičního výrobce, jedná se o tradiční a na trhu zavedené výrobky, které jsou v povědomí odborné i zákaznické veřejnosti jako synonymum pro spolehlivého partnera a výrobek.

Jedním z prvních a zásadních úkolů bude nastavení nových **směrů, strategie a vize společnosti**, která musí brát v úvahu skutečnost, že časový horizont strategického řízení se neustále zkracuje a současně se řeší nesmírné množství úkolů s předstihem několika let.

Současně budou nastaveny parametry řízení společnosti vybudováním vhodné **flexibilní organizační struktury** s výhledem její pozitivní změny v budoucím období a s cílem vytvoření marketingově řízené společnosti.

Stanovení úkolů , cílů v rámci řízení společnosti

A) SWOT analýza

Příležitosti na trhu	Ohrožení na trhu
Poptávka po čistících a mycích prostředků – nárůst	Platební morálka odběratelů
Zvyšování počtu nových marketů , velkoobchodů	Velký podíl dodávek do sítí
Dodávky pro armádu, průmysl, nemocnice, průnik do autoprůmyslu	Konkurence
Dodávky do zahraničí	Globalizace
Tradiční výrobní program	Reklamace , tudíž ztráta prestiže
Slabé stránky	Silné stránky
Vysoký objem pohledávek po lhůtě splatnosti, Detto závazky - klesající	Tradice v oboru podnikání
Nízká produktivita práce, výrobová kalkulace, výrobní normy, absence koncepce obchodní politiky, absence kontroingu, absence obchodní koncepce	Velikost firmy, znalost problematiky a masové výroby, potenciál rozvoje v oblasti výroby, výzkumu a vývoje (out sourcing), Rozvoj obchodní činnosti
rentabilita tržeb, režie,	Jedinečnost sortimentu
úvěrové zatížení	Možnost působení na širokém teritoriu

B) definice cílů činnosti

- stanovení filozofie podnikání a vize podniku na období nejdřív do konce roku, po dosažení cílů na období alespoň 3 let, přenést do **Příručky kvality, následně ISO 9002 – 3.Q/2002**
- **stabilizace a další vlastní vývoj vyráběného sortimentu** ,jasně strukturovaná výrobní náplň – **2002**
- vytvoření koncepce obchodní politiky - **ihned**
- pružná organizační struktura, marketingově řízená společnost - **ihned**
- zpracovávání a využívání informací , zásady kontroingu ekonomicko – finančního, marketingového – **2002**
- **finanční plán s ohledem na nutné investice (výroba , údržba) , jiné aktivity – marketing, reklama – 11/2002**

- zvýšit produktivitu práce v průběhu 2 let o min. 20 %
- zvýšit přidanou hodnotu výrobků v průběhu 3 let o 20 %
- snížit výrobní spotřebu v průběhu 2003 min. o 10 %
- pro 1 finální produkt pro konečného zákazníka získat v roce 2002 certifikát Czech Made
- zajistit dosažení komplexního systému zabezpečení jakosti řady ISO 9002-2003
- zvýšit objem exportu cestou získání kooperace se zahraničním partnerem na dlouhodobé bázi, jako protiváhu dodávek do sítí
- rozvíjet obchodní činnost na území bývalého východního bloku

Zásady politiky jakosti dle Příručky kvality Zenit, spol. s r.o.

Příručka jakosti (PJ) a na ni navazující dokumenty 2. a 3. úrovně jsou dokumenty popisující systém zabezpečení jakosti v podniku, které vytváří **předpoklady pro trvalé zajišťování a zvyšování jakosti** výrobků a služeb .

V PJ jsou definovány zásady , postupy a opatření pro aktivity ve všech fázích výrobního procesu, jejichž účelem je zamezení vzniku chyb s cílem dosažení optimální jakosti výrobků, která splní veškeré požadavky, potřeby a očekávání zákazníků.

PJ obsahuje základní ustanovení ke všem kapitolám systémové normy ČSN EN ISO 9001, včetně koncepce jakosti, organizace procesů a odpovědnosti.

PJ jasně a srozumitelně popisuje organizaci při zajišťování systému jakosti a to jak pro všechny zaměstnance podniku, tak pro obchodní partnery, kontrolní a certifikační orgány.

PJ je závazná a platná pro podnik a pro všechny její zaměstnance .

Dlouhodobým cílem jakosti bude :

- systematické zvyšování kvality a udržování vyráběné produkce na konkurenci schopné úrovni
- vytváření nových druhů produkce odpovídající svými parametry světové úrovni
- dosažení a udržení příznivých ekonomických výsledků za účelem dalšího pozitivního rozvoje a.s., stabilizace zaměstnanců, vytváření pozitivního podnikového image
- úspěšně se zúčastnit soutěže Czech Made s výrobkem pro konečného zákazníka

Strategie jakosti :

- podnikání společnosti **Zenit spol. s r.o.** je podloženo tradicí výroby stejného sortimentu od roku
- společnost není řízena státem, nedostává žádné státní dotace
- veškeré odvodové povinnosti vůči státu plní včas a přesně
- výroba splňuje moderní ekologické požadavky
- poznání spokojenosti zákazníků a zaměstnanců je podmínkou úspěšného podnikání

C) Krátkodobé cíle - 2002

- stabilizace tržeb, vytvoření zásad obchodní koncepce, prověřit činnost OZ, systém, odměňování
- firemní lay out – výrobní tok , kapacita výroby, optimalizace výrobní činnosti, optimalizace počtu pracovníků, zlepšení poměru D : THP - analýza
- kontrola zpracování všech norem (materiálové, mzdové)
- analýza a zpracování výrobních kalkulací
- investiční plán pro výrobu , plán údržby na 2002
- definice možností snižování nákladů v oblasti režijních nákladů
- vytvoření zásad sledování produktivity práce, PH, nákladů na PH, střediskových výsledků a jejich optimalizace , vyhodnocování
- vypracování zásad certifikace dle ISO 9002
- vypracování zásad a uvedení do provozu projektu Spolupráce s VŠ
- získání certifikátu Czech Made pro výrobek Zenitu

D) Postup při přechodu na německý model řízení

- Valná hromada, předání řídicích pravomocí managerům,
- Informace bankám, úřadům, zákazníkům a dodavatelům o změnách
- Vytvoření systému informovanosti mezi majiteli a managementem
- Stanovení parametrů a systému pro odměňování managementu
- Jiné požitky pro management

Odměňování :	ŘS	roční 950 tis. Kč /2003,	2002 - 75 tis. měs.
	OŘ	roční 750 tis. Kč /2003,	2002 – 50 tis. měs.
	VTR	roční 700 tis. Kč /2003,	detto

Mzda – 3 složková, základ – 60 %, pohyblivá – plnění stanovených věcných osobních úkolů 10 %, plnění dle ekonomických ukazatelů 30 %

Jiné – osobní auto – Š.Octavia 1,9 TDI, telefon, ŘS a OŘ – notebook
Platba životní pojistky, příspěvek na studium

Zpracoval: Ing. Viliam Záthurecký , MBA
Červen 2002