

# Soubor modelových podniků pro SZZ

## Modelový podnik č. 1

### 1. Obecná charakteristika

- Thermotwist, a.s.
- Předmět činnosti: Výroba, instalace a opravy termostatických hlavice a ventilů k regulaci teploty radiátorů v místnostech.
- Podnik působí v oboru 5 let. Je číslem 1 na trhu s termostatickými hlavici a ventily.

### 2. Ekonomická a finanční situace společnosti

- Základní finanční a ekonomické údaje (v mil. Kč):

| Rozvaha k 31.12.XX   |            |                        |            | Výsledovka                |            |
|----------------------|------------|------------------------|------------|---------------------------|------------|
| Dlouhodobý majetek   | 200        | Základní kapitál       | 140        | Tržby za vlastní výroby   | 660        |
| Finanční dd.majetek  | 20         | Kumulované VH          | 36         | Změna stavu zásob vl.vyr. | 10         |
| <i>Stálá aktiva</i>  | <u>220</u> | VH běžného ob.         | <u>24</u>  | Výkonová spotřeba         | <u>520</u> |
| Zásoby               | 110        | <i>Vlastní kapitál</i> | <u>200</u> | <i>Přidaná hodnota</i>    | <u>150</u> |
| Pohledávky           | 130        | Kd závazky             | 180        | Osobní náklady            | 64         |
| Finanční majetek     | 40         | Bankovní úvěry         | <u>120</u> | Odpisy                    | 26         |
| <i>Oběžná aktiva</i> | <u>280</u> | <i>Cizí zdroje</i>     | <u>300</u> | Ostatní náklady           | 20         |
| <b>AKTIVA CELKEM</b> | <b>500</b> | <b>PASIVA CELKEM</b>   | <b>500</b> | Nákladové úroky           | 6          |
| Počet zaměstnanců:   | 180        |                        |            | Daň z příjmu              | <u>10</u>  |
|                      |            |                        |            | <i>Čistý zisk</i>         | <u>24</u>  |

- Bankovní úvěr je splatný za 3 roky, roční splátka činí cca 40 mil. Kč.
- Splatnost naprosté většiny pohledávek je více než 21 dní, 50 % krátkodobých závazků má splatnost do 14 dnů.

### 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- Výrobní program tvoří 3 základní druhy výrobků; diverzifikovanost výrobního programu je nízká (výrobky jsou si navzájem podobné jak z hlediska užití, tak z hlediska výroby a materiálu).
- Výrobky sestávají z 20 součástí. Celkově podnik nakupuje cca 70 různých položek, přičemž hlavních dodavatelů je 7.
- Roční objem produkce v naturálním vyjádření činí cca 2,5 mil. ks při třísměnném provozu, přičemž podíl jednotlivých druhů výrobků je přibližně stejný.
- Zásoby tvoří z 90% materiál a součástky specifické pro danou výrobu.

### 4. Marketing

- Podíl exportu činí cca 10%.
- Podnik je známý provokativními reklamními kampaněmi, na které bylo v minulosti podáno nespočet stížností.
- Vzhledem k tomu, že v současné době jeho 2 největší konkurenti nabízejí srovnatelné produkty o 2-4% dražší, chce podnik v letošním roce realizovat srovnávací reklamu založenou na cenovém srovnání.

### 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Počet výrobních dělníků činí cca 70% všech pracovníků (125 dělníků přepočtených na plný úvazek).
- Výroba probíhá v licenci.
- Nový informační systém práci většině výkonných pracovníků nezjednodušil, jeho pozitivem je však možnost zvýšit rozpětí řízení.

## Modelový podnik č. 2

### 1. Obecná charakteristika

- Porcelán, a.s.
- Předmět činnosti: Výroba užitkového porcelánu.
- Podnik byl založen před sedmi lety.

### 2. Ekonomická a finanční situace

- Základní finanční a ekonomické údaje (v mil. Kč):

| Rozvaha k 31.12.XX   |            |                        |            | Výsledovka                |            |
|----------------------|------------|------------------------|------------|---------------------------|------------|
| Dlouhodobý majetek   | 380        | Základní kapitál       | 350        | Tržby za vlastní výroby   | 550        |
| Finanční dd.majetek  | 35         | Kumulované VH          | -75        | Změna stavu zásob vl.výr. | 6          |
| <i>Stálá aktiva</i>  | <i>415</i> | VH běžného období      | <i>45</i>  | Výkonová spotřeba         | <i>215</i> |
| Zásoby               | 40         | <i>Vlastní kapitál</i> | <i>320</i> | <i>Přidaná hodnota</i>    | <i>341</i> |
| Pohledávky           | 75         | Kd závazky             | 105        | Osobní náklady            | 126        |
| Finanční majetek     | 15         | Bankovní úvěry (dd)    | 120        | Odpisy                    | 122        |
| <i>Oběžná aktiva</i> | <i>130</i> | <i>Cizí zdroje</i>     | <i>225</i> | Ostatní náklady           | 12         |
| <b>AKTIVA CELKEM</b> | <b>545</b> | <b>PASIVA CELKEM</b>   | <b>545</b> | Nákladové úroky           | 14         |
|                      |            |                        |            | Daň z příjmu              | <i>22</i>  |
|                      |            |                        |            | <i>Čistý zisk</i>         | <i>45</i>  |

Počet zaměstnanců: 360

- Více než třetina strojů je na hranici životnosti a bude nutné je v dalším roce obměnit, hodnota nově pořizovaných strojů bude 160 mil. Kč.
- Pohledávky jsou z 90 % tvořeny pohledávkami za jedním odběratelem
- Dlouhodobý bankovní úvěr je splatný za 6 let, úroková sazba činí 10 % p.a.
- Aktuální rok je prvním ziskovým rokem, v předchozích letech byla realizována ztráta

### 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- Výrobní program tvoří talíře, hrnky, šálky; diverzifikovanost výrobního programu je vysoká (kolem 3 tis. druhů tvarů a dekorů).
- Roční objem produkce dosahuje 5.000 tun porcelánu při nepřetržitém třisměnném provozu.
- Maximální teoretická kapacita pecí, které představují hlavní článek výrobní linky, odpovídá 5.200 tun porcelánu/rok.
- Reklamace tvoří 3% produkce, hlavním důvodem reklamací je špatný dekor výrobků.
- Podnik má zastaralý systém skladování, který způsobuje velké množství chyb při vychystávání a který neumožňuje důsledně uplatnit systém FIFO.
- Podnik zřídil novou pracovní pozici – logistického controllera.

### 4. Marketing

- Podnik vychází při řízení svých marketingových aktivit z výrobní koncepce.
- Před nedávnem uveřejnila MF Dnes spotřebitelský test užitkového porcelánu, ve kterém figuroval i Porcelán. V několika srovnávaných kategoriích se umístil na prvním místě. Podnik zamýšlí převzít část tohoto testu, která vyznívá pro podnik pozitivně a uvést ji ve svých propagačních materiálech.

### 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Přímou ve výrobě pracuje cca 270 pracovníků (tj. 75% všech zaměstnanců).
- Současný stav zaměstnanců je vysoký z důvodu zastaralých strojů a při pořízení nových může být snížen o cca 40.
- Podnik je na začátku plánované změny, a to zavádění prvků procesního řízení. Za tímto účelem podnik vytvořil projektový tým, který spolu s externí poradenskou společností zpracovává analýzy a návrhy pro vedení podniku.

## Modelový podnik č. 3

### 1. Obecná charakteristika

- Pekárny, s.r.o.
- Předmět činnosti: Pekárenská výroba.
- Nově založená společnost; na trh hodlá proniknout pečivem z kvalitních a čistých přírodních surovin s minimalizací chemických úprav.
- Organizační struktura podniku je vytvořena dle principu funkční specializace.

### 2. Ekonomická a finanční situace

- Základní finanční a ekonomické údaje (v mil. Kč):

| Rozvaha k 31.12.XX   |            |                        |            | Výsledovka                |            |
|----------------------|------------|------------------------|------------|---------------------------|------------|
| Dlouhodobý majetek   | 90         | Základní kapitál       | 70         | Tržby za vlastní výroby   | 150        |
| Finanční dd.majetek  | 0          | Kumulované VH          | 0          | Změna stavu zásob vl.výr. | -2         |
| <i>Stálá aktiva</i>  | <u>90</u>  | VH běžného období      | <u>2</u>   | Výkonová spotřeba         | <u>108</u> |
| Zásoby               | 30         | <i>Vlastní kapitál</i> | <u>72</u>  | <i>Přidaná hodnota</i>    | <u>40</u>  |
| Pohledávky           | 35         | Kd závazky             | 45         | Osobní náklady            | 26         |
| Finanční majetek     | 5          | Bankovní úvěry         | <u>43</u>  | Odpisy                    | 7          |
| <i>Oběžná aktiva</i> | <u>70</u>  | <i>Cizí zdroje</i>     | <u>88</u>  | Ostatní náklady           | 2          |
| <b>AKTIVA CELKEM</b> | <b>160</b> | <b>PASIVA CELKEM</b>   | <b>160</b> | Nákladové úroky           | 1          |
| Počet zaměstnanců:   | 125        |                        |            | Daň z příjmu              | <u>2</u>   |
|                      |            |                        |            | <i>Čistý zisk</i>         | <u>2</u>   |

- Zisk je okamžitě rozdělován mezi společníky a není reinvestován.
- Reinvestice pouze z odpisů.
- Bankovní úvěry – 3 mil. kontokorentní úvěr, 40 mil. krátkodobý úvěr, splatný do 2 let.

### 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- Výrobní program tvoří výroba chleba, běžného pečiva a jemného pečiva.
- Roční objem produkce dosahuje 6100 t (chléb 4000 t, běžné pečivo 1500 t, jemné pečivo 600 t) při dvousměnném provozu po 5 dnů v týdnu.
- Maximální teoretická kapacita podniku odpovídá 12.000 t pečiva /rok při třisměnném provozu.

### 4. Marketing

- Podnik vychází při řízení svých marketingových aktivit z koncepce společenského marketingu.
- Realizuje nízkonákladovou propagaci.
- Na propagaci nahlíží jako na náklad.

### 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Pracovníci nemají potřebnou kvalifikaci pro využívání nových moderních potravinářských technologií.
- Průměrná mzda v podniku je o 15 % nižší než činí průměr odvětví.
- Podnik má certifikovaný systém HACCP.

## Modelový podnik č. 4

### 1. Obecná charakteristika

- Textil, s.r.o.
- Předmět činnosti: Výroba dámské a pánské konfekce.
- Podnik působí na trhu 10 let.

### 2. Ekonomická a finanční situace

- Základní finanční a ekonomické údaje (v mil. Kč):

| Rozvaha k 31.12.XX   |            |                        |            | Výsledovka                |            |
|----------------------|------------|------------------------|------------|---------------------------|------------|
| Dlouhodobý majetek   | 80         | Základní kapitál       | 100        | Tržby za vlastní výroby   | 300        |
| Finanční dd.majetek  | 0          | Kumulované VH          | -25        | Změna stavu zásob vl.výr. | 30         |
| <i>Stálá aktiva</i>  | <u>80</u>  | VH běžného období      | <u>-15</u> | Výkonová spotřeba         | <u>220</u> |
| Zásoby               | 105        | <i>Vlastní kapitál</i> | 60         | <i>Přidaná hodnota</i>    | 110        |
| Pohledávky           | 60         | Kd závazky             | 80         | Osobní náklady            | 100        |
| Finanční majetek     | 15         | Bankovní úvěry         | <u>120</u> | Odpisy                    | 10         |
| <i>Oběžná aktiva</i> | <u>180</u> | <i>Cizí zdroje</i>     | <u>200</u> | Ostatní náklady           | 5          |
| <b>AKTIVA CELKEM</b> | <b>260</b> | <b>PASIVA CELKEM</b>   | <b>260</b> | Nákladové úroky           | 8          |
|                      |            |                        |            | Daň z příjmu              | <u>2</u>   |
|                      |            |                        |            | <i>Čistý zisk</i>         | <u>-15</u> |

Počet zaměstnanců: 500

- Dlouhodobý majetek je ze 70% odepsán, v poslední době neprobíhaly žádné významnější investice.
- Podnik stojí před rozhodnutím, zda, kdy a jak realizovat zásadní rozvojovou investici.

### 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- Výrobní program tvoří dámská a pánská konfekce, včetně doplňků.
- Roční objem produkce dosahuje 700 tis. kusů oděvů.
- Podnik si najal poradenskou společnost, která se pokouší zvýšit produktivitu práce, a to pomocí metodiky teorie omezení.

### 4. Marketing

- Distribuce je realizována zejména prostřednictvím vlastních maloobchodních prodejen.
- Podnik nově zřídil pozici PR managera. Ten v současné době připravuje meeting pro novináře, kde chce představit nový styl budování značky podniku a novou dámskou kolekci.
- Podnik také chystá spolupráci s lifestyleovými časopisy, kterým se zavázal zapůjčovat své produkty pro módní sekce. Zároveň zvažuje možnost product placementu v novém českém filmu.
- Před 3 měsíci realizoval výprodejovou akci na část svého sortimentu, přičemž ve svých prodejnách neměl přiměřenou zásobu zboží s ohledem na očekávanou poptávku.

### 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Podnik má vlastní útvar vývoje a designu.
- Pracovníci žijí v obavách o svá pracovní místa.

## Modelový podnik č. 5

### 1. Obecná charakteristika

- Drogerie, s.r.o.
- Předmět činnosti: Koupě a prodej drogistického zboží.
- 5 let existence; druhý specializovaný drogistický řetězec na jihomoravském trhu.

### 2. Ekonomická a finanční situace

- Základní finanční a ekonomické údaje (v mil. Kč):

| Rozvaha k 31.12.XX   |            |                        |            | Výsledovka               |           |
|----------------------|------------|------------------------|------------|--------------------------|-----------|
| Dlouhodobý majetek   | 77         | Základní kapitál       | 30         | Tržby z prodeje zboží    | 300       |
| Finanční dd.majetek  | 0          | Kumulované VH          | 28         | Náklady na prodané zboží | 200       |
| <i>Stálá aktiva</i>  | <u>77</u>  | VH běžného období      | <u>9</u>   | Výkonová spotřeba        | <u>25</u> |
| Zásoby               | 30         | <i>Vlastní kapitál</i> | <u>67</u>  | <i>Přidaná hodnota</i>   | <u>75</u> |
| Pohledávky           | 0          | Kd závazky             | 22         | Osobní náklady           | 45        |
| Finanční majetek     | 2          | Bankovní úvěry         | <u>20</u>  | Odpisy                   | 9         |
| <i>Oběžná aktiva</i> | <u>32</u>  | <i>Cizí zdroje</i>     | <u>42</u>  | Ostatní náklady          | 5         |
| <b>AKTIVA CELKEM</b> | <b>109</b> | <b>PASIVA CELKEM</b>   | <b>109</b> | Nákladové úroky          | 2         |
|                      |            |                        |            | Daň z příjmu             | <u>5</u>  |
|                      |            |                        |            | <i>Čistý zisk</i>        | <u>9</u>  |

Počet zaměstnanců: 140

### 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- Jsou realizovány tyto zbožové skupiny: dámská a pánská tělová kosmetika, prostředky na holení, vlasová a ústní péče, toaletní potřeby, dětské pleny, čistící a prací prostředky.
- Naturální objem prodaného zboží je 1500 t/rok.
- Prodej probíhá ve vlastních 20 maloobchodních prodejnách, které inkasují platby převážně v hotovosti.
- Zásobování prodejen zajišťuje 3x týdně vnitropodnikový útvar Logistiky dovozem zboží z centrálního skladu společnosti.
- Podnik trápí nadbytečné (neprodávající se) zásoby zboží v prodejnách, a to za situace, kdy jiným prodejnám ten samý artikl chybí. Podnik proto hledá inspiraci v koncepci Efficient Consumer Response.

### 4. Marketing

- Do současné doby podnik sázel v oblasti cenové politiky na strategii everyday low pricing.
- Před rokem jeho největší konkurent zavedl věrnostní program a díky insider informacím podnik zjistil, že se zavedením tohoto programu se konkurentovi výrazně navýšil obrat. Z tohoto důvodu plánuje v tomto roce také zavést věrnostní program.
- V návaznosti na to chce uspořádat spotřebitelskou soutěž, jejímž cílem je zvýšit obrat a informovat zákazníky o výhodách plynoucích ze vstupu do věrnostního programu.

### 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Prodejny mají otevřeno od 7-19 hod. V každé je zaměstnáno 3-7 pracovníků v čele s vedoucím prodejny. Fluktuace zaměstnanců je relativně nízká.
- Ze stížností vyplývá, že prodavači nejsou k zákazníkům dostatečně vstřícní.

# Modelový podnik č. 6

## 1. Obecná charakteristika

- Polovodiče, k.s.
- Předmětem činnosti je výroba polovodičových součástek.
- Společnost působí na trhu 8 let.
- Podnik stojí před strategickým rozhodnutím, zda rozšířit výrobní program o výrobek (měřicí zařízení), který bude obsahovat součástky vyráběné podnikem.

## 2. Ekonomická a finanční situace

- Základní finanční a ekonomické údaje (v mil. Kč):

| Rozvaha k 31.12.XX   |            |                        |            | Výsledovka                |            |
|----------------------|------------|------------------------|------------|---------------------------|------------|
| Dlouhodobý majetek   | 50         | Základní kapitál       | 15         | Tržby za vlastní výrobky  | 400        |
| Finanční dd.majetek  | 5          | Kumulované VH          | 24         | Změna stavu zásob vl.výr. | 5          |
| <i>Stálá aktiva</i>  | <u>55</u>  | VH běžného období      | 6          | Výkonová spotřeba         | <u>360</u> |
| Zásoby               | 20         | <i>Vlastní kapitál</i> | 45         | <i>Přidaná hodnota</i>    | 45         |
| Pohledávky           | 90         | Kd závazky             | 100        | Osobní náklady            | 25         |
| Finanční majetek     | 10         | Bankovní úvěry         | 30         | Odpisy                    | 5          |
| <i>Oběžná aktiva</i> | <u>120</u> | <i>Cizí zdroje</i>     | 130        | Ostatní náklady           | 0          |
| <b>AKTIVA CELKEM</b> | <b>175</b> | <b>PASIVA CELKEM</b>   | <b>175</b> | Nákladové úroky           | 4          |
| Počet zaměstnanců:   | 60         |                        |            | Daň z příjmu              | <u>5</u>   |
|                      |            |                        |            | <i>Čistý zisk</i>         | 6          |

## 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- Sériová výroba
- Sortiment cca 200 různých součástek
- Vzhledem k nespolehlivosti některých hlavních dodavatelů podnik zavedl nákupní strategii označovanou jako multiple sourcing, byť toto rozhodnutí mělo negativní dopad na ekonomické objednávkové množství (EOQ) některých položek.
- Podnik uplatňuje statistické řízení jakosti a snaží se o aplikaci metody Six Sigma.
- Přípravuje se rozšíření výrobního programu o měřicí zařízení. Realizace tohoto záměru předpokládá:
  - investiční náklady 10 mil. Kč;
  - provozní náklady 12 mil.Kč/rok;
  - výnosy 13,5 mil Kč/rok;
  - 90 % odbytu by bylo zajištěno smlouvou s jedním odběratelem s každoroční opcí.

## 4. Marketing

- Součástky odebírá 10 velkých výrobců elektrických zařízení.
- Export dosahuje 60 % produkce.
- Dlouhodobým cílem podniku je vybudovat silnou korporátní značku, kterou by bylo možné využít pro cobranding s výrobcem elektrických zařízení.

## 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- V souvislosti s rozšířením výrobního programu se připravuje zahájení provozu nové výrobní linky. Provoz linky si vyžádá 10 nových pracovníků:
  - 8 dělníků (postačuje základní vzdělání se zaučením);
  - mistra se středoškolským vzděláním a
  - projektového manažera, který bude řídit celý projekt.

## Modelový podnik č. 7

### 1. Obecná charakteristika

- Elektrospotřebiče, a.s.
- Předmět činnosti: Výroba domácích elektrospotřebičů.
- Společnost působí na trhu 12 let; nehodlá zásadním způsobem měnit výrobní program nebo zacílení na tržní segmenty.

### 2. Ekonomická a finanční situace

- Základní finanční a ekonomické údaje (v mil. Kč):

| Rozvaha k 31.12.XX     |            |                        |            | Výsledovka                |            |
|------------------------|------------|------------------------|------------|---------------------------|------------|
| Dlouhodobý majetek     | 225        | Základní kapitál       | 200        | Tržby za vlastní výroby   | 750        |
| Finanční dd.majetek    | 5          | Kumulované VH          | 16         | Změna stavu zásob vl.výr. | -10        |
| <i>Stálá aktiva</i>    | <i>230</i> | VH běžného období      | 34         | Výkonová spotřeba         | 520        |
| Zásoby                 | 90         | <i>Vlastní kapitál</i> | <i>250</i> | <i>Přidaná hodnota</i>    | <i>220</i> |
| Pohledávky             | 170        | Kd závazky             | 170        | Osobní náklady            | 135        |
| Finanční majetek       | 30         | Bankovní úvěry         | 100        | Odpisy                    | 35         |
| <i>Oběžná aktiva</i>   | <i>290</i> | <i>Cizí zdroje</i>     | <i>270</i> | Ostatní náklady           | 0          |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>   | <b>520</b> | <b>PASIVA CELKEM</b>   | <b>520</b> | Nákladové úroky           | 8          |
|                        |            |                        |            | Daň z příjmu              | 8          |
| Počet zaměstnanců: 500 |            |                        |            | <i>Čistý zisk</i>         | <i>34</i>  |

- Zisk i tržby jsou po tři poslední roky stabilní.

### 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- Sériová výroba, z hlediska organizace ji lze označit jako skupinovou.
- Hlavní plán výroby na příslušné období je vstupem pro stanovení materiálových požadavků – MRP (výpočet probíhá v podnikovém informačním systému)
- Certifikát ISO 9001, politika jakosti sledující TQM.
- Podniku se daří zvyšovat produktivitu práce uplatňováním principů štíhlé výroby (lean managementu).
- Podnik zvažuje zavedení elektronického pořizování (e-procurement) na bázi EDIFACT.

### 4. Marketing

- Podnik má 8 hlavních odběratelů (velkoobchodníci).
- Export dosahuje 10% produkce.
- Podnik vychází při řízení svých marketingových aktivit z výrobní koncepce.
- Management věří v silné účinky masmédií a proto plánuje v tomto roce masmédiální reklamní kampaň. Při jejím plánování chce využít FCB model či model Rossitera a Percyho.
- Podnik se snaží v místní komunitě budovat dobré sousedské vztahy a stát se dobrým občanem. Podporuje firemní dobrovolnictví.

### 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Management podniku využívá vzdělávací systém vytvořený při jeho založení.
- Informační systém vyhovuje z hlediska podpory běžného chodu společnosti. Možnosti analýz pro vrcholový management jsou však omezené na běžné (v podstatě deskriptivní) reporty.
- Podnik připravuje zavedení etického kodexu.

# Modelový podnik č. 8

## 1. Obecná charakteristika

- Hotel Montmartre, s.r.o.
- Tříhvězdičkový hotel, který je součástí rozsáhlého komplexu budov se nachází nedaleko od historického centra Prahy.
- Předmět činnosti: Ubytovací a stravovací služby, služby kongresového a sportovního centra, pronájem kanceláří a prostorů pro obchodní provozovny.
- Vlastníkem a provozovatelem je od jeho vzniku v 80. letech dvacátého století Majetková, správní a delimitační unie odborových svazů.
- Vlastník stojí před strategickým rozhodnutím stran budoucí činnosti.

## 2. Ekonomická a finanční situace

- Základní finanční a ekonomické údaje (v mil. Kč):

| Rozvaha k 31.12.XX   |          |                        | Výsledovka |                           |     |
|----------------------|----------|------------------------|------------|---------------------------|-----|
| Dlouhodobý majetek   | 1        | Základní kapitál       | 0,1        | Tržby za vlastní služby   | 20  |
| Finanční dd.majetek  | 0        | Kumulované VH          | -5         | Změna stavu zásob vl.výr. | 0   |
| <i>Stálá aktiva</i>  | 1        | VH běžného období      | -4         | Výkonová spotřeba         | 16  |
| Zásoby               | 1        | <i>Vlastní kapitál</i> | -8,9       | <i>Přidaná hodnota</i>    | 4   |
| Pohledávky           | 4        | Kd závazky             | 16,9       | Osobní náklady            | 5   |
| Finanční majetek     | 2        | Bankovní úvěry         | 0          | Odpisy                    | 1   |
| <i>Oběžná aktiva</i> | 7        | <i>Cizí zdroje</i>     | 16,9       | Ostatní náklady           | 0   |
| <b>AKTIVA CELKEM</b> | <b>8</b> | <b>PASIVA CELKEM</b>   | <b>8</b>   | Nákladové úroky           | 2   |
|                      |          |                        |            | Daň z příjmu              | 0   |
| Počet zaměstnanců:   | 89       |                        |            | <i>Čistý zisk</i>         | - 4 |

## 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- V bezprostředním okolí se nachází několik hotelů stejné kategorie nabízející stejné nebo velmi podobné produkty.
- Hotel má nedostatečné parkovací kapacity jak pro hosty, tak i pro nájemníky.
- Výrazně klesají příjmy z pronájmu kancelářských a obchodních prostor
- Příjmy za poskytované služby negenerují dostatečnou výši zisku pro potřebnou rekonstrukci hotelových prostorů. Komplex je také vysoce energeticky náročný.
- Management hodlá aplikovat metodu Balanced Scorecard s cílem zlepšit situaci.

## 4. Marketing

- 90% klientely tvoří skupiny zahraničních turistů, přijíždějících do Prahy prostřednictvím smluvních inomingových cestovních kanceláří.
- Značné sezónní a cyklické výkyvy tržeb, kapacita je využita v průměru na 30%.

## 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Hotel se potýká s velmi nízkou kvalifikací některých profesí (kuchař, číšník, obsluhující personál, obchod) a s velkou fluktuací pracovníků zejména kvůli nízké mzdě.
- V řízení dochází k častým konfliktům mezi majitelem hotelu a vrcholovým managementem, zejména v otázce investic a ohodnocení pracovníků.
- Pro zlepšení své ekonomické situace chce hotel využít prostředky, které nabízí e-business (přesněji e-commerce).



## Modelový podnik č. 9

### 1. Obecná charakteristika

- Stavba, s.r.o.
- Předmět činnosti: Realizace dopravních staveb.
- Podnik vznikl transformací ze státního podniku; na trhu působí 25 let. V minulém roce se stal součástí velké švédské stavební nadnárodní společnosti.

### 2. Ekonomická a finanční situace

- Základní finanční a ekonomické údaje (v mil. Kč):

| Rozvaha k 31.12.XX   |            |                        |            | Výsledovka                |             |
|----------------------|------------|------------------------|------------|---------------------------|-------------|
| Dlouhodobý majetek   | 220        | Základní kapitál       | 250        | Tržby za vlastní výroby   | 1500        |
| Finanční dd.majetek  | 50         | Kumulované VH          | 30         | Změna stavu zásob vl.výr. | 50          |
| <i>Stálá aktiva</i>  | <u>270</u> | VH běžného období      | 40         | Výkonová spotřeba         | <u>1270</u> |
| Zásoby               | 140        | <i>Vlastní kapitál</i> | <u>320</u> | <i>Přidaná hodnota</i>    | 280         |
| Pohledávky           | 410        | Kd závazky             | 480        | Osobní náklady            | 180         |
| Finanční majetek     | 110        | Bankovní úvěry         | <u>130</u> | Odpisy                    | 25          |
| <i>Oběžná aktiva</i> | <u>660</u> | <i>Cizí zdroje</i>     | <u>610</u> | Ostatní náklady           | 4           |
| <b>AKTIVA CELKEM</b> | <b>930</b> | <b>PASIVA CELKEM</b>   | <b>930</b> | Nákladové úroky           | 10          |
|                      |            |                        |            | Daň z příjmu              | <u>21</u>   |
| Počet zaměstnanců:   | 600        |                        |            | <i>Čistý zisk</i>         | 40          |

### 3. Organizace, provozní oblast, nákup, skladování

- Podnik uvažuje o změně právní formy podnikání ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost.
- Většina produkce je v současné době realizována na 10 staveništích po celé ČR.
- Významný podíl na finálních výkonech mají subdodavatelé, z toho důvodu má podnik zpracovaný program rozvoje dodavatelů.
- Zvýšení produktivity práce chce podnik dosáhnout větším využíváním metod operační analýzy.

### 4. Marketing

- Přibližně 80% tržeb plyne ze staveb, jejichž zadavatelem je veřejný sektor.
- Podnik se chová společensky odpovědně.
- Několikrát do roka realizuje výzkumy postojů veřejnosti.
- PR aktivity lze charakterizovat jako přesvědčovací. Jejich cílem je zmanipulovat názor klíčové veřejnosti tak, aby posléze odpovídal záměrům podniku.

### 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Společnost disponuje unikátním technickým zařízením pro finální úpravu povrchu vozovek.
- Péče o klíčové pracovníky je nedostatečná.
- Podnikovou kulturu lze charakterizovat jako silnou.
- Podnik vlastní certifikát ISO 14000.

## Modelový podnik č. 10

### 1. Obecná charakteristika

- Poradci, s.r.o.
- Předmět činnosti: Audit a poradenství, převážně pro podniky.
- Společnost vlastní její český management. Působí na trhu 15 let.

### 2. Ekonomická a finanční situace

- Základní finanční a ekonomické údaje (v mil. Kč):

| Rozvaha k 31.12.XX   |            |                        |            | Výsledovka                |            |
|----------------------|------------|------------------------|------------|---------------------------|------------|
| Dlouhodobý majetek   | 50         | Základní kapitál       | 80         | Tržby za vlastní služby   | 350        |
| Finanční dd.majetek  | 0          | Kumulované VH          | 23         | Změna stavu zásob vl.výr. | 4          |
| <i>Stálá aktiva</i>  | <i>50</i>  | VH běžného období      | <i>22</i>  | Výkonová spotřeba         | <i>120</i> |
| Zásoby               | 5          | <i>Vlastní kapitál</i> | <i>125</i> | <i>Přidaná hodnota</i>    | <i>234</i> |
| Pohledávky           | 100        | Kd závazky             | 30         | Osobní náklady            | 180        |
| Finanční majetek     | 20         | Bankovní úvěry         | 20         | Odpisy                    | 10         |
| <i>Oběžná aktiva</i> | <i>125</i> | <i>Cizí zdroje</i>     | <i>50</i>  | Ostatní náklady           | 11         |
| <b>AKTIVA CELKEM</b> | <b>175</b> | <b>PASIVA CELKEM</b>   | <b>175</b> | Nákladové úroky           | 4          |
|                      |            |                        |            | Daň z příjmu              | <i>7</i>   |
|                      |            |                        |            | <i>Čistý zisk</i>         | <i>22</i>  |

Počet zaměstnanců: 200

### 3. Organizace, provozní oblast

- Hlavní skupiny služeb tvoří audit (cca 45% z tržeb), podnikové poradenství (cca 35%) a v menší míře daňové poradenství (cca 20%).
- Společnost má 10 poboček ve velkých městech ČR (mimo Prahu). Každá kompletně zajišťuje všechny skupiny služeb.

### 4. Marketing

- Do současné doby společnost spoléhala na šíření dobrého jména samotnými zákazníky, prostřednictvím osobních kontaktů a prostřednictvím občasných reklam ve specializovaných časopisech. V tomto roce chce však pro akvizici nových zákazníků využít direct mail v kombinaci s telemarketingem.

### 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Pouze 10 % pracovníků má složeny příslušné kvalifikační zkoušky vyžadované legislativou, ostatní personál tvoří jejich asistenti, u kterých dochází ke značné fluktuaci, a administrativní pracovníci.
- Vzájemná spolupráce všech profesí je na nízké úrovni spojená s problémy s vnitřní koordinací.
- Podnik plánuje investici do informačního systému s cílem zdokonalit týmovou práci v počítačové síti (oblast tzv. groupware).