

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 hlavice 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
AKTIVA CELKEM	500	PASIVA CELKEM	500	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% draže, 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>	<u>415</u>	VH běžného období	<u>45</u>	Výkonová spotřeba	<u>215</u>
Zásoby	40	<i>Vlastní kapitál</i>	<u>320</u>	<i>Přidaná hodnota</i>	<u>341</u>
Pohledávky	75	Kd závazky	105	Osobní náklady	126
Finanční majetek	15	Bankovní úvěry (dd)	<u>120</u>	Odpisy	122
<i>Oběžná aktiva</i>	<u>130</u>	<i>Cizí zdroje</i>	<u>225</u>	Ostatní náklady	12
AKTIVA CELKEM	545	PASIVA CELKEM	545	Nákladové úroky	14
				Daň z příjmu	<u>22</u>
				<i>Čistý zisk</i>	<u>45</u>

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 třísměnném 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>	72	<i>Přidaná hodnota</i>	40
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>	88	Ostatní náklady	2
AKTIVA CELKEM	160	PASIVA CELKEM	160	Nákladové úroky	1
Počet zaměstnanců:	125			Daň z příjmu	<u>2</u>
				<i>Čistý zisk</i>	2

- 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 třísměnném 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>	<i>60</i>	<i>Přidaná hodnota</i>	<i>110</i>
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>	<i>200</i>	Ostatní náklady	5
AKTIVA CELKEM	260	PASIVA CELKEM	260	Nákladové úroky	8
				Daň z příjmu	<u>2</u>
				<i>Čistý zisk</i>	<i>-15</i>

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>	67	<i>Přidaná hodnota</i>	75
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
AKTIVA CELKEM	109	PASIVA CELKEM	109	Nákladové úroky	2
				Daň z příjmu	<u>5</u>
				<i>Čistý zisk</i>	9

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, čisticí 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	<u>6</u>	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	<u>10</u>	Bankovní úvěry	<u>30</u>	Odpisy	5
<i>Oběžná aktiva</i>	<u>120</u>	<i>Cizí zdroje</i>	<u>130</u>	Ostatní náklady	0
AKTIVA CELKEM	175	PASIVA CELKEM	175	Nákladové úroky	4
Počet zaměstnanců:	60			Daň z příjmu	<u>5</u>
				<i>Čistý zisk</i>	<u>6</u>

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 výrobcí 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>	<u>230</u>	VH běžného období	<u>34</u>	Výkonová spotřeba	<u>520</u>
Zásoby	90	<i>Vlastní kapitál</i>	<u>250</u>	<i>Přidaná hodnota</i>	<u>220</u>
Pohledávky	170	Kd závazky	170	Osobní náklady	135
Finanční majetek	<u>30</u>	Bankovní úvěry	<u>100</u>	Odpisy	35
<i>Oběžná aktiva</i>	<u>290</u>	<i>Cizí zdroje</i>	<u>270</u>	Ostatní náklady	0
AKTIVA CELKEM	520	PASIVA CELKEM	520	Nákladové úroky	8
				Daň z příjmu	<u>8</u>
Počet zaměstnanců:	500			<i>Čistý zisk</i>	<u>34</u>

- 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
AKTIVA CELKEM	8	PASIVA CELKEM	8	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
AKTIVA CELKEM	930	PASIVA CELKEM	930	Nákladové úroky	10
				Daň z příjmu	<u>21</u>
Počet zaměstnanců:	600			<i>Čistý zisk</i>	<u>40</u>

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
AKTIVA CELKEM	175	PASIVA CELKEM	175	Nákladové úroky	4
				Daň z příjmu	<i>7</i>
Počet zaměstnanců: 200				<i>Čistý zisk</i>	<i>22</i>

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 složený 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).