

# 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.
- 5 let existence v oboru, je číslem 3 na trhu s termostatickými hlavici a ventily.

### 2. Ekonomická a finanční situace společnosti

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

<b>Rozvaha k 31.12.XX</b>				<b>Výsledovka</b>	
Dlouhodobý majetek	200	Základní kapitál	140	Tržby za vlastní výrobky	660
Finanční dd.majetek	20	Kumulované VH	36	Změna stavu zásob vl.výr.	10
<i>Stálá aktiva</i>	<i>220</i>	VH běžného ob.	<i>24</i>	Výkonová spotřeba	<i>520</i>
Zásoby	110	<i>Vlastní kapitál</i>	<i>200</i>	<i>Přidaná hodnota</i>	<i>150</i>
Pohledávky	130	Kd závazky	180	Osobní náklady	64
Finanční majetek	40	Bankovní úvěry	120	Odpisy	26
<i>Běžná aktiva</i>	<i>280</i>	<i>Cizí zdroje</i>	<i>300</i>	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	10
				<i>Čistý zisk</i>	<i>24</i>

- 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.
- Zásoby tvoří z 90% materiál a součástky specifické pro danou výrobu.

### 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- Výrobní sortiment 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 typů výrobků je přibližně stejný.

### 4. Marketing

- Největší konkurenti:

#### **Orable**

- leader na trhu
- zahraniční vlastník
- roční naturální objem produkce cca 5 mil. ks
- katalogová cena o cca 7% vyšší než Thermotwist
- výrobky se považují za nejkvalitnější, ač dle výzkumu Thermotwistu dosahují stejné kvality

#### **Hlavice**

- dvojka na trhu
- česká společnost (existence už před r. 1989)
- roční naturální objem produkce cca 3 mil. ks
- katalogová cena o cca 3% vyšší než Thermotwist
- výrobky kvalitativně podobné výrobkům společnosti Thermotwist

- Z analýzy vnějšího prostředí vyplynulo, že jednička a dvojka na trhu mají více regionálních zástupců a více využívají podporu prodeje než Thermotwist. Analýza prostředí také ukázala, že příležitosti k růstu by mohl být rozvoj větší spolupráce s výrobcí radiátorů.
- 50% výrobků odebírají výrobci radiátorů; zbývajících 50% výrobků je distribuováno přes velkoobchody a obchodní řetězce, protože jeho konkurenti mají podobnou taktiku. Problémem je, že výrobky Thermotwistu jsou neustále umísťovány na nejhorším místě v prodejně a podnik je tlačěn do cenových podpor prodeje, což odporuje podnikové strategii.

- 90% produkce je prodáno v ČR.

## **5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie**

- Počet výrobních dělníků činí cca 70% všech pracovníků (125 dělníků přepočtených na plný úvazek).
- Výroba probíhá v licenci.

## Modelový podnik č. 2

### 1. Obecná charakteristika

- Porcelán, a.s.
- Předmět činnosti: Výroba užitkového porcelánu..
- 7 let existence v oboru.
- Základní finanční a ekonomické údaje (v mil. Kč):

### 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	45	Výkonová spotřeba	215
Zásoby	40	<i>Vlastní kapitál</i>	320	<i>Přidaná hodnota</i>	341
Pohledávky	75	Kd závazky	105	Osobní náklady	126
Finanční majetek	15	Bankovní úvěry (dd)	120	Odpisy	122
<i>Běžná aktiva</i>	<i>130</i>	<i>Cizí zdroje</i>	225	Ostatní náklady	12
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>545</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>545</b>	Nákladové úroky	14
				Daň z příjmu	22
				<i>Čistý zisk</i>	45
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 sortiment tvoří 3 základní druhy výrobků, a sice 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 t porcelánu/rok.
- Reklamace tvoří 3% produkce, hlavním důvodem reklamací je špatný dekor výrobků.

### 4. Marketing

- Analýza prostředí odhalila, že podnik je ve fázi stagnace a že příležitost pro další rozvoj se nachází v oblasti prodeje přes internet a dodávek „na klíč“ pro náročnou klientelu z řad běžných spotřebitelů (např. sladění s interiérem bytu).
- Největší konkurenti:

#### Karlovarský porcelán

- výrobky jsou kvalitativně na stejné úrovni jak Porcelánu
- pouze omezený počet dekorů, ale zato všeobecně známějších
- výrobní sortiment zahrnuje více základních typů výrobků než výrobní sortiment Porcelánu

#### IKEA

- výrobky na kvalitativně nižší úrovni
- nelze je dokoupit po uplynutí určité časové lhůty
- jsou více „trendy“
- nižší cena

- 40% výrobků odebírají zahraniční zprostředkovatelé – především ze západních zemí; 40% výrobků je distribuováno přes tuzemské velkoobchody a obchodní řetězce, kde jsou výrobky často umístěny vedle méně kvalitních výrobků; 20% prostřednictvím vlastní maloobchodní sítě.
- Podíly tržeb za jednotlivé druhy výrobků činí talíře 60% : hrnky 30%: šálky 10%
- Podíl krycího příspěvku ku ceně (tržbám) za výrobek talíře 55% : hrnky 50% : šálky 60%

## **5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie**

- Výroby se přímo účastní cca 270 pracovníků (tj. cca 75% všech pracovníků).
- Současný stav zaměstnanců je vysoký z důvodu zastaralých strojů a při pořízení nových může být snížen o cca 40.

## 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 .

### 2. Ekonomická a finanční situace

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

<b>Rozvaha k 31.12.XX</b>				<b>Výsledovka</b>	
Dlouhodobý majetek	90	Základní kapitál	70	Tržby za vlastní výrobky	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>	<u>40</u>
Pohledávky	35	Kd závazky	45	Osobní náklady	26
Finanční majetek	5	Bankovní úvěry	43	Odpisy	7
<i>Běžná 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
				Daň z příjmu	<u>2</u>
Počet zaměstnanců:	125			<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.

### 4. Marketing

- Výzkum realizovaný pro Ministerstvo zemědělství odhalil, že na českém trhu roste poptávka po tzv. biopotravínách zvláště u singles a u tzv. prázdného hnízda. Vlastní šetření majitele ukázalo, že výklenek biopečiva není zatím na jižní Moravě ještě obsazen v maloobchodních řetězcích (kromě Aholdu) a že skýtá možnost uplatnění strategie „sbírání smetany“.
- V prodejnách se firma Pekárny potýká se špatným umístěním svých výrobků, které jsou ve většině prodejen umístěny až na konci oddělení s pečivem. Zákazníci tak mají již nějaký chleba v košíku, když procházejí okolo vystaveného pečiva této firmy. Majitel věří, že není třeba realizovat žádnou propagační kampaň. Podle jeho slov si lidé kvalitu najdou sami.
- Distribuce prostřednictvím vlastní dopravy do maloobchodních řetězců.

### 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Maximální teoretická kapacita podniku odpovídá 12.000 t pečiva /rok při třísměnném provozu.
- Pracovníci nemají teoretické znalosti a praktické zkušenosti s užitím moderních potravinářských technologií.
- Průměrná mzda v podniku je o 15 % nižší než činí průměr odvětví.

## Modelový podnik č. 4

### 1. Obecná charakteristika

- Textil, s.r.o.
- Předmět činnosti: výroba pánské a dámské konfekce.
- Společnost 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>	80	VH běžného období	-15	Výkonová spotřeba	220
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	120	Odpisy	10
<i>Běžná aktiva</i>	180	<i>Cizí zdroje</i>	200	Ostatní náklady	5
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>260</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>260</b>	Nákladové úroky	8
				Daň z příjmu	2
Počet zaměstnanců:	500			<i>Čistý zisk</i>	-15

- Dlouhodobý majetek je ze 70% odepsán, v poslední době neprobíhaly zásadní investice.

### 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- Výrobní program tvoří pánská konfekce (separátní kalhoty, saka, vesty, kravaty, motýlky, košile, obleky, bundy zimní a letní, pláště zimní a letní) a dámská konfekce (separátní kalhoty, sukně, saka, kostýmy, halenky, šátky, bundy zimní a letní, pláště zimní a letní).
- Sériová výroba oděvů ve dvou výrobních závodech, z nichž první (ziskovější) se zaměřuje na dámskou konfekci, druhý na pánskou konfekci.
- Roční objem produkce dosahuje 700 tis. kusů oděvů.

### 4. Marketing

- Z hlediska objemu prodeje je největším konkurentem OP Prostějov Profashion, který je
  - objem prodeje srovnatelný s Textilem;
  - o 10% dražší než Textil;
  - schopen poskytovat individualizované služby, zatímco Textil poskytuje pouze možnost kombinace velikostí.
- Analýza prostředí odhalila, že ačkoliv celé odvětví oděvního průmyslu čelí konkurenci levných oděvů z Asie, možnou obranou je budování značky a posilování pozitivní image. V soutěžích o image se však Textil objevuje ve své kategorii tradičně až o deset míst níže než jeho konkurent. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se 78% respondentů domnívá, že kvalita výrobků je dobrá až velmi dobrá vzhledem k ceně, 89% uvedlo, že přitažlivost značky je nízká a 86% se přiznalo, že po nákupu okamžitě odpárou firemní cedulky, 5% z nich si dokonce přišívá cedulku firmy OP Prostějov Profashion.
- Distribuce prostřednictvím vlastních maloobchodních prodejen.

### 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>	77	VH běžného období	9	Výkonová spotřeba	25
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	20	Odpisy	9
<i>Běžná aktiva</i>	32	<i>Cizí zdroje</i>	42	Ostatní náklady	5
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>109</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>109</b>	Nákladové úroky	2
				Daň z příjmu	5
Počet zaměstnanců:	140			<i>Čistý zisk</i>	9

### 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- 11 zbožových skupin, a sice dámská, pánská, tělová kosmetika, prostředky na holení, vlasová a ústní péče, toaletní potřeby, dětské pleny, čistící a prací prostředky.
- Naturální objem prodaného zboží 1500 t/rok.
- Zásobování prodejen zajišťuje 3x týdně vnitropodnikový útvar Logistiky dovozem zboží z centrálního skladu společnosti. Stav na centrálním skladu a účetní evidence se každodenně aktualizují díky scanningovému systému pro snímání čárkových kódů v prodejnách.

### 4. Marketing

- Prodej probíhá ve vlastních 20 maloobchodních prodejnách, které inkasují platby převážně v hotovosti.
- Z výzkumu Incoma Research vyplynulo, že českému obchodu s drogistickým zbožím vládne širokosortimentní řetězec, ač je zde ještě prostor pro specializované obchodní sítě. Závěry z delfského výzkumu však odhalily, že se do budoucna čeká posílení širokosortimentních sítí a že nadějí na přežití specializovaných prodejen je širší nabídka a doprovodný servis.
- Z celorepublikového pohledu jsou nejsilnějšími hráči na trhu specializované drogistické řetězce Drogerie markt, Droxi, Rossmann a nákupní aliance Teta. Z regionálního pohledu však Drogerie předstihla skoro všechny konkurenty s celorepublikovým záběrem a umístila se těsně za Tetu. To může být způsobeno strategickým umístěním prodejen na hlavních náměstích. Bohužel za půl roku firmě vyprší pronájem v největších městech regionu a není šance na jeho obnovení. Firmě byly nabídnuty prostory na méně lukrativních místech.
- Drogerie postavila svou komunikaci na věrnostních programech založených na nabídce výrazných slev a DM. Teta také nabízí věrnostní program, který je však založen spíše na emocionální rovině a je spojen s cause-related marketingem. Z hlediska cenové politiky sází spíše na strategii everyday low pricing.

### 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Prodejny mají otevřeno od 7-19 hod. V každé jsou zaměstnáni 3-7 pracovníků v čele s vedoucím prodejny. Fluktuace zaměstnanců je relativně nízká.

## Modelový podnik č. 6

### 1. Obecná charakteristika

- Polovodiče, k.s.
- Předmět činnosti: výroba polovodičových součástek.
- Společnost působí na trhu 8 let; zvažuje rozšíření výrobního programu o měřicí zařízení, která budou obsahovat součástky vyráběné podnikem.

### 2. Ekonomická a finanční situace

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

<b>Rozvaha k 31.12.XX</b>				<b>Výsledovka</b>	
Dlouhodobý majetek	50	Základní kapitál	15	Tržby za vlastní výrobky	400
Finanční dd.majetek	5	Kumulované VH	24	Změna stavu zásob vl.vyr.	5
<i>Stálá aktiva</i>	55	VH běžného období	6	Výkonová spotřeba	360
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>Běžná aktiva</i>	120	<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
				Daň z příjmu	5
Počet zaměstnanců:	60			<i>Čistý zisk</i>	6

- Rozšíření výrobního programu o měřicí zařízení předpokládá:
  - investiční náklad 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.

### 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- Sériová výroba.
- Sortiment cca 200 různých součástek

### 4. Marketing

- Součástky odebírá 10 velkých výrobců elektrických zařízení
- Export dosahuje 60% produkce.

### 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Nová linka si vyžádá 10 nových pracovníků:
  - 8 dělníků (postačuje základní vzdělání se zaučením);
  - mistra s 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):

<b>Rozvaha k 31.12.XX</b>				<b>Výsledovka</b>	
Dlouhodobý majetek	225	Základní kapitál	200	Tržby za vlastní výrobky	750
Finanční dd.majetek	5	Kumulované VH	16	Změna stavu zásob vl.vyr.	-10
<i>Stálá aktiva</i>	<i>230</i>	VH běžného období	<i>34</i>	Výkonová spotřeba	<i>520</i>
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>Běžná 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 se odvíjí od MRP modulu (Material requirement planning) zabudovaného v informačním systému.
- Certifikát ISO 9001.

### 4. Marketing

- 8 hlavních odběratelů (velkoobchodníci).
- Export dosahuje 10% produkce.

### 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 „omezené“ na běžné (v podstatě deskriptivní) reporty.

## Modelový podnik č. 8

### 1. Obecná charakteristika

- Hotel, v.o.s.
- Předmět činnosti: Ubytovací a stravovací služby
- Společnost založilo před 4 lety 5 fyzických osob, z nichž 3 v hotelu samy pracují; hotel se nachází v malebné části Dražanské vrchoviny.

### 2. Ekonomická a finanční situace

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

<b>Rozvaha k 31.12.XX</b>				<b>Výsledovka</b>	
Dlouhodobý majetek	23	Základní kapitál	2	Tržby za vlastní služby	20
Finanční dd.majetek	0	Kumulované VH	0	Změna stavu zásob vl.výr.	0
<i>Stálá aktiva</i>	23	VH běžného období	0	Výkonová spotřeba	12
Zásoby	1	<i>Vlastní kapitál</i>	2	<i>Přidaná hodnota</i>	8
Pohledávky	0	Kd závazky	3	Osobní náklady	5
Finanční majetek	1	Bankovní úvěry	20	Odpisy	1
<i>Běžná aktiva</i>	2	<i>Cizí zdroje</i>	23	Ostatní náklady	0
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>25</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>25</b>	Nákladové úroky	2
				Daň z příjmu	0
Počet zaměstnanců:	20			<i>Čistý zisk</i>	0

### 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- Kapacita objektu činí cca 70 lůžek; převažují 4 lůžkové pokoje.

### 4. Marketing

- Klientelu tvoří převážně tuzemské rodiny s dětmi.
- Značné sezónní výkyvy tržeb (v zimě se téměř nevyužívá).

### 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Personál neumí cizí jazyky.
- Podniku chybí plán celoročního využití lidských zdrojů.

## Modelový podnik č. 9

### 1. Obecná charakteristika

- Stavba, s.r.o.
- Předmět činnosti: Výstavba dopravních staveb.
- Společnost vznikla transformací ze státního podniku; na trhu působí 25 let.

### 2. Ekonomická a finanční situace

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

<b>Rozvaha k 31.12.XX</b>				<b>Výsledovka</b>	
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	<u>40</u>	Výkonová spotřeba	<u>1270</u>
Zásoby	140	<i>Vlastní kapitál</i>	<b>320</b>	<i>Přidaná hodnota</i>	<b>280</b>
Pohledávky	410	Kd závazky	480	Osobní náklady	180
Finanční majetek	110	Bankovní úvěry	<u>130</u>	Odpisy	25
<i>Běžná 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>	<b>40</b>

### 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- Většina produkce je soustředěna na 10 stavenišť po celé ČR.
- Významný podíl na finálních výkonech mají subdodavatelé.

### 4. Marketing

- 80% tržeb plyne ze staveb, jejichž zadavatelem je veřejný sektor.
- Veškeré tržby se realizují v ČR.

### 5. Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

- Společnost disponuje unikátním technickým zařízením pro finální úpravu povrchu vozovek.
- Péče o klíčové pracovníky je nedostatečná.

## Modelový podnik č. 10

### 1. Obecná charakteristika

- Poradci, s.r.o.
- Předmět činnosti: Poradenství převážně pro podniky.
- Společnost českého managementu působí na trhu 15 let.

### 2. Ekonomická a finanční situace

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

<b>Rozvaha k 31.12.XX</b>		<b>Výsledovka</b>			
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>Běžná 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>
Počet zaměstnanců:	200			<i>Čistý zisk</i>	<i>22</i>

### 3. Provozní oblast, nákup, skladování

- Hlavní skupiny služeb tvoří audit (45% celkových tržeb), daňové poradenství (20%), podnikové poradenství (35%).
- 10 poboček ve velkých městech ČR (mimo Prahu), každá kompletně zajišťuje všechny skupiny služeb.

### 4. Marketing

- Klientelu auditorů a podnikových poradců tvoří velké podniky (69% s mezinárodní působností, zbytek tvoří podniky s místní působností); daňoví poradci se zaměřují na fyzické osoby a vedení mzdové agendy.
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil odhalila, že v poslední době Poradci ztrácí zákazníky s mezinárodní působností, protože je pro ně výhodnější využívat nadnárodních auditorských a poradenských organizací, než si najímat v každé zemi někoho jiného, a to i přes to, že služby Poradců jsou až o 45% levnější než služby těchto konkurentů.
- Daňové poradenství zaměřené na f. os. se nejeví jako perspektivní. Většina těchto zákazníků považuje služby za příliš drahé, ačkoliv marže Poradců na této službě je malá. Realizovaný výzkum na reprezentativním vzorku f.os. a SME odhalil, že podpořená znalost firmy je u f. os. 5%, u SME 53% a že si obě tyto skupiny spojovaly Poradce s velkými podniky.
- Do současné doby podnik spoléhal na šíření dobrého jména samotnými zákazníky, osobních kontaktech a občasně reklamě ve specializovaných časopisech.

### 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.