**Soubor modelových podniků pro SZZ**

#### Modelový podnik č. 1

# Obecná charakteristika

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

# 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 výrobky | 660 |
| Finanční dd.majetek | 20 |  | Kumulované VH | 36 |  | Změna stavu zásob vl.výr. | 10 |
| *Stálá aktiva* | *220* |  | VH běžného ob. | 24 |  | Výkonová spotřeba | 520 |
| Zásoby | 110 |  | *Vlastní kapitál* | *200* |  | *Přidaná hodnota* | *150* |
| Pohledávky | 130 |  | Kd závazky | 180 |  | Osobní náklady | 64 |
| Finanční majetek | 40 |  | Bankovní úvěry | 120 |  | Odpisy | 26 |
| *Oběžná aktiva* | *280* |  | *Cizí zdroje* | *300* |  | Ostatní náklady | 20 |
| **AKTIVA CELKEM** | **500** |  | **PASIVA CELKEM** | **500** |  | Nákladové úroky | 6 |
|  |  |  |  |  |  | Daň z přijmu | 10 |
| Počet zaměstnanců: | 180 |  |  |  |  | *Čistý zisk* | *24* |

* 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.

# 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 součástek. 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.

# 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% dráže, chce podnik v letošním roce realizovat srovnávací reklamu založenou na cenovém srovnání.

# Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

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

#### Modelový podnik č. 2

# Obecná charakteristika

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

# 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 výrobky | 550 |
| Finanční dd.majetek | 35 |  | Kumulované VH | -75 |  | Změna stavu zásob vl.výr. | 6 |
| *Stálá aktiva* | *415* |  | VH běžného období | 45 |  | Výkonová spotřeba | 215 |
| Zásoby | 40 |  | *Vlastní kapitál* | *320* |  | *Přidaná hodnota* | *341* |
| Pohledávky | 75 |  | Kd závazky | 105 |  | Osobní náklady | 126 |
| Finanční majetek | 15 |  | Bankovní úvěry (dd) | 120 |  | Odpisy | 122 |
| *Oběžná aktiva* | *130* |  | *Cizí zdroje* | *225* |  | Ostatní náklady | 12 |
| **AKTIVA CELKEM** | **545** |  | **PASIVA CELKEM** | **545** |  | Nákladové úroky | 14 |
|  |  |  |  |  |  | Daň z přijmu | 22 |
| Počet zaměstnanců: | 360 |  |  |  |  | *Čistý zisk* | *45* |

* 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

# 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.

# 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.

# Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

* Přímo ve výrobě pracuje cca 270 pracovníků (tj. 75% všech zaměstnanců).
* Z důvodu zastaralého technologického parku je současný stav zaměstnanců vysoký a při jeho obnově se předpokládá snížení o 40 pracovníků.
* 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

# 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.

# 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 výrobky | 150 |
| Finanční dd.majetek | 0 |  | Kumulované VH | 0 |  | Změna stavu zásob vl.výr. | -2 |
| *Stálá aktiva* | *90* |  | VH běžného období | 2 |  | Výkonová spotřeba | 108 |
| Zásoby | 30 |  | *Vlastní kapitál* | *72* |  | *Přidaná hodnota* | *40* |
| Pohledávky | 35 |  | Kd závazky | 45 |  | Osobní náklady | 26 |
| Finanční majetek | 5 |  | Bankovní úvěry | 43 |  | Odpisy | 7 |
| *Oběžná aktiva* | *70* |  | *Cizí zdroje* | *88* |  | Ostatní náklady | 2 |
| **AKTIVA CELKEM** | **160** |  | **PASIVA CELKEM** | **160** |  | Nákladové úroky | 1 |
|  |  |  |  |  |  | Daň z přijmu | 2 |
| Počet zaměstnanců: | 125 |  |  |  |  | *Čistý zisk* | *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.

# 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.

# Marketing

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

# Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

* Vedení podniku zvažuje rozšíření sortimentu biopotravin a přijetí nových pracovníků.
* Pracovníci nemají potřebnou kvalifikaci pro využívání nových moderních potravinářských technologií.
* Linioví manažeři se potýkají s řadou problémů u svých podřízených (dodržování pracovní doby, bezpečnostních předpisů, nízká motivace pracovníků).
* Průměrná mzda v podniku je o 15 % nižší než činí průměr odvětví.
* Podnik má certifikovaný systém HACCP.

#### Modelový podnik č. 4

# Obecná charakteristika

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

# 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 výrobky | 300 |
| Finanční dd.majetek | 0 |  | Kumulované VH | -25 |  | Změna stavu zásob vl.výr. | 30 |
| *Stálá aktiva* | *80* |  | VH běžného období | -15 |  | Výkonová spotřeba | 220 |
| Zásoby | 105 |  | *Vlastní kapitál* | *60* |  | *Přidaná hodnota* | *110* |
| Pohledávky | 60 |  | Kd závazky | 80 |  | Osobní náklady | 100 |
| Finanční majetek | 15 |  | Bankovní úvěry | 120 |  | Odpisy | 10 |
| *Oběžná aktiva* | *180* |  | *Cizí zdroje* | *200* |  | Ostatní náklady | 5 |
| **AKTIVA CELKEM** | **260** |  | **PASIVA CELKEM** | **260** |  | Nákladové úroky | 8 |
|  |  |  |  |  |  | Daň z přijmu | 2 |
| Počet zaměstnanců: | 500 |  |  |  |  | *Čistý zisk* | *-15* |

* 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.

# 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.

# 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 lifestylovými 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.

# Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

* Podnik má vlastní útvar vývoje a designu.
* Vedení podniku chce zavést využívání indikátorů efektivity řízení lidských zdrojů.
* Pracovníci žijí v pracovní nejistotě. Pracují ve stresu.
* Vedení podniku zvažuje při hromadném propouštění pracovníků zavedení outplacementového programu.

**Modelový podnik č. 5**

# Obecná charakteristika

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

# 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 |
| *Stálá aktiva* | *77* |  | VH běžného období | 9 |  | Výkonová spotřeba | 25 |
| Zásoby | 30 |  | *Vlastní kapitál* | *67* |  | *Přidaná hodnota* | *75* |
| Pohledávky | 0 |  | Kd závazky | 22 |  | Osobní náklady | 45 |
| Finanční majetek | 2 |  | Bankovní úvěry | 20 |  | Odpisy | 9 |
| *Oběžná aktiva* | *32* |  | *Cizí zdroje* | *42* |  | Ostatní náklady | 5 |
| **AKTIVA CELKEM** | **109** |  | **PASIVA CELKEM** | **109** |  | Nákladové úroky | 2 |
|  |  |  |  |  |  | Daň z přijmu | 5 |
| Počet zaměstnanců: | 140 |  |  |  |  | *Čistý zisk* | *9* |

# 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.

# 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.

# Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

* Prodejny mají otevřeno od 7-19 hod. V každé z nich pracuje malý tým 3-7 zaměstnanců v čele s vedoucím prodejny. Fluktuace zaměstnanců je relativně nízká.
* Ze stížností zákazníků vyplývá, že prodavači nejsou k zákazníkům dostatečně vstřícní.
* Tato síť prodejen se potýká s rostoucí konkurencí ze strany supermarketů.
* Vedení podniku plánuje školení zaměstnanců ke zvýšení obchodních dovedností.

#### Modelový podnik č. 6

# 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 (měřící zařízení), který bude obsahovat součástky vyráběné podnikem.

# 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 |
| *Stálá aktiva* | *55* |  | VH běžného období | 6 |  | Výkonová spotřeba | 360 |
| Zásoby | 20 |  | *Vlastní kapitál* | *45* |  | *Přidaná hodnota* | *45* |
| Pohledávky | 90 |  | Kd závazky | 100 |  | Osobní náklady | 25 |
| Finanční majetek | 10 |  | Bankovní úvěry | 30 |  | Odpisy | 5 |
| *Oběžná aktiva* | *120* |  | *Cizí zdroje* | *130* |  | Ostatní náklady | 0 |
| **AKTIVA CELKEM** | **175** |  | **PASIVA CELKEM** | **175** |  | Nákladové úroky | 4 |
|  |  |  |  |  |  | Daň z přijmu | 5 |
| Počet zaměstnanců: | 60 |  |  |  |  | *Čistý zisk* | *6* |

# 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 objednací množství (EOQ) některých položek.
* Podnik uplatňuje statistické řízení jakosti a snaží se o aplikaci metody Six Sigma.
* Připravuje se rozšíření výrobního programu o měřící 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.

# 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 výrobci elektrických zařízení.

# Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

* V souvislosti s rozšířením výrobního programu se připravuje zahájení provozu nové výrobní linky. Vedení podniku plánuje vypsat výběrové řízení pro obsazení nových pracovních pozic. 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.
* Noví pracovníci budou organizováni v týmech.

#### Modelový podnik č. 7

# 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.

# 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 výrobky | 750 |
| Finanční dd.majetek | 5 |  | Kumulované VH | 16 |  | Změna stavu zásob vl.výr. | -10 |
| *Stálá aktiva* | *230* |  | VH běžného období | 34 |  | Výkonová spotřeba | 520 |
| Zásoby | 90 |  | *Vlastní kapitál* | *250* |  | *Přidaná hodnota* | *220* |
| Pohledávky | 170 |  | Kd závazky | 170 |  | Osobní náklady | 135 |
| Finanční majetek | 30 |  | Bankovní úvěry | 100 |  | Odpisy | 35 |
| *Oběžná aktiva* | *290* |  | *Cizí zdroje* | *270* |  | Ostatní náklady | 0 |
| **AKTIVA CELKEM** | **520** |  | **PASIVA CELKEM** | **520** |  | Nákladové úroky | 8 |
|  |  |  |  |  |  | Daň z přijmu | 8 |
| Počet zaměstnanců: | 500 |  |  |  |  | *Čistý zisk* | *34* |

* Zisk i tržby jsou po tři poslední roky stabilní.

# 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.

# Marketing

* Podnik má 8 hlavních odběratelů (velkoobchodníci).
* Export dosahuje 10% produkce.
* Podnik vychází při řízení svých marketingových aktivit z výrobkové koncepce.
* Management věří v silné účinky masmédií a proto plánuje v tomto roce masmediální 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.

# Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

* Management podniku využívá vzdělávací systém vytvořený při jeho založení. Uvažuje o využití kompetenčního modelu.
* V podniku není zaveden systém hodnocení zaměstnanců.
* Personální oddělení chce změnit svoji úlohu tak, aby více podporovalo liniové manažery.
* 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**

# 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.

# 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 |
| *Stálá aktiva* | *1* |  | VH běžného období | -4 | Výkonová spotřeba | 16 |
| Zásoby | 1 |  | *Vlastní kapitál* | *-8,9* | *Přidaná hodnota* | *4* |
| Pohledávky | 4 |  | Kd závazky | 16,9 | Osobní náklady | 5 |
| Finanční majetek | 2 |  | Bankovní úvěry | 0 | Odpisy | 1 |
| *Oběžná aktiva* | *7* |  | *Cizí zdroje* | *16,9* | Ostatní náklady | 0 |
| **AKTIVA CELKEM** | **8** |  | **PASIVA CELKEM** | **8** | Nákladové úroky | 2 |
|  |  |  |  |  | Daň z přijmu | 0 |
| Počet zaměstnanců: | 89 |  |  |  | *Čistý zisk* | *- 4* |

# Provozní oblast, nákup, skladování

* V bezprostředním okolí se nachází několik hotelů stejné kategorie nabízející stejné anebo 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.

# Marketing

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

# 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

# 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.

# 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 výrobky | 1500 |
| Finanční dd.majetek | 50 |  | Kumulované VH | 30 |  | Změna stavu zásob vl.výr. | 50 |
| *Stálá aktiva* | *270* |  | VH běžného období | 40 |  | Výkonová spotřeba | 1270 |
| Zásoby | 140 |  | *Vlastní kapitál* | *320* |  | *Přidaná hodnota* | *280* |
| Pohledávky | 410 |  | Kd závazky | 480 |  | Osobní náklady | 180 |
| Finanční majetek | 110 |  | Bankovní úvěry | 130 |  | Odpisy | 25 |
| *Oběžná aktiva* | *660* |  | *Cizí zdroje* | *610* |  | Ostatní náklady | 4 |
| **AKTIVA CELKEM** | **930** |  | **PASIVA CELKEM** | **930** |  | Nákladové úroky | 10 |
|  |  |  |  |  |  | Daň z přijmu | 21 |
| Počet zaměstnanců: | 600 |  |  |  |  | *Čistý zisk* | *40* |

# 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.

# 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.

# Lidské zdroje, infrastruktura, technologie

* Společnost disponuje unikátním technickým zařízením pro finální úpravu povrchu vozovek.
* Jedním z nástrojů hodnocení pracovníků jsou klíčové ukazatele výkonu.
* Společnost dostala v současné době významnou zakázku na severu Moravy a bude nutné přijmout nové zaměstnance.
* Péče o klíčové pracovníky je nedostatečná.
* Podnikovou kulturu lze charakterizovat jako silnou.
* Podnik vlastní certifikát ISO 14000.

#### Modelový podnik č. 10

# Obecná charakteristika

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

# 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 |
| *Stálá aktiva* | *50* |  | VH běžného období | 22 |  | Výkonová spotřeba | 120 |
| Zásoby | 5 |  | *Vlastní kapitál* | *125* |  | *Přidaná hodnota* | *234* |
| Pohledávky | 100 |  | Kd závazky | 30 |  | Osobní náklady | 180 |
| Finanční majetek | 20 |  | Bankovní úvěry | 20 |  | Odpisy | 10 |
| *Oběžná aktiva* | *125* |  | *Cizí zdroje* | *50* |  | Ostatní náklady | 11 |
| **AKTIVA CELKEM** | **175** |  | **PASIVA CELKEM** | **175** |  | Nákladové úroky | 4 |
|  |  |  |  |  |  | Daň z přijmu | 7 |
| Počet zaměstnanců: | 200 |  |  |  |  | *Čistý zisk* | *22* |

# 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.

# Marketing

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

# 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.
* Podnik si chce udržet klíčové zaměstnance nabídkou flexibilních forem práce.
* Vzájemná spolupráce všech profesí je na nízké úrovni spojená s problémy s vnitřní koordinací.
* Pracovníci nejsou dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu.
* Podnik plánuje investici do informačního systému s cílem zdokonalit týmovou práci v počítačové síti (oblast tzv. groupware).

**Tématické okruhy ke státní závěrečné zkoušce z oboru**

**Podniková ekonomika a management**

**Obecná část**

* **Organizace jako součást národního hospodářství.**

Hospodářství a hospodářský princip, pojetí organizace, výrobní a spotřební hospodářství, organizace a hospodářský systém, přednosti a slabé stránky tržního a centrálně plánovacího systému, typologie organizace.

* **Výrobní faktory v organizaci.**

Systém výrobních faktorů v organizaci, rozdíl mezi členěním výrobních faktorů v národním a podnikovém hospodářství, funkce podnikového řízení, strategické řízení, nositelé řídících rozhodnutí v organizaci.

       **Živnostenské podnikání a malé a střední podniky.**

Živnosti, jejich provozování a členění, malé a střední podnikání, výhody a nevýhody malých a středních podniků, podpora malého a středního podnikání.

* **Právní formy organizace.**

Podnikání, organizace a podnik, podnik jednotlivce, osobní společnosti, kapitálové společnosti, družstva, veřejné organizace a podniky.

* **Sdružování organizací.**

Cíle sdružování, druhy sdružování, formy sdružování: konsorcium, kartel, zájmové sdružení, koncern, trust, holding, Joint Venture, franchising, sítě organizací, virtuální sítě.

* **Životní cyklus organizace.**

Vymezení životního cyklu organizace, fáze životního cyklu organizace (založení, vznik, růst, stabilizace, krize, sanace, zrušení a zánik organizace).

* **Výroba jako hlavní podniková funkce a plánování výrobního programu a výrobního procesu.**

Pojem výroba a jeho obsah, vztah výroby k odbytu, investování a financování, plánování výroby, plánování výrobního programu a výrobního procesu.

* **Odbyt jako hlavní podniková funkce.**

Výrobková, cenová, komunikační a distribuční politika.

      **Vědeckotechnický rozvoj, výrobkové a procesní inovace.**

Schumpeterova triáda, výrobkové a procesní inovace, výrobkové inovace a výrobkové varianty, diferenciace a diverzifikace výrobků, tržní mezera a tržní výklenek, kroky inovačního procesu.

      **Investice a financování (hmotný a finanční proces hospodaření).**

Pojmy investice a financování, podnikový obrat, likvidita a likvidnost, druhy financování, druhy investic.

      **Investiční plánování a investiční propočty.**

Hodnocení efektivnosti investic, metody hodnocení investic: pomocné praktické, finančně matematické, simultánní modely plánovacích propočtů.

      **Majetková a kapitálová výstavba podniku.**

Majetková struktura podniku, pravidla financování a kapitálová struktura, zjištění kapitálové struktury a jejího krytí, analýza cash flow.

* **Hlavní podnikové funkce a činnosti.**

Výroba a odbyt, investice, financování a jejich vzájemný vztah.

* **Organizování podniku.**

Podstata a význam organizování. Procesní a útvarová struktura. Princip předmětné a funkční specializace. Rozpětí řízení. Typové organizační struktury.

* **Plánování v podniku.**

Úkoly a struktura plánování, dílčí komplexy plánovacího systému, strategické plánování, nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií, takticko operativní plánování. Metody plánování.

* **Různé aspekty řízení podniku a jejich souvislosti.**

Ekologické, sociální a mravní aspekty řízení podniku. Souvislost těchto aspektů s ekonomickými principy řízení podniku. Shareholderské versus stakeholderské pojetí.

* **Manažerské rozhodování.**

Organizační stránka rozhodování. Metody rozhodovací analýzy. Rozhodování za podmínek jistoty, rizika a nejistoty. Vztah rozhodovatele k riziku, možnosti snižování rizika.

      **Motivace a stimulace pracovního výkonu, vedení pracovníků.**

Motivační teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. Plat (mzda), práce a pracovní podmínky jako nástroje motivace. Teorie X a Y. Styl vedení. Delegování. Týmová práce. Koučování. Model P. Herseye a K. Blancharda.

* **Systém a model, systémové modelování, formalizace pojmu systém.**

Kybernetika, informace, množství informace, regulace a řízení, entropie.

* **Moderní informační systémy řízení podniků – systémy se stálými organizačními strukturami.**

Požadavky na informační systémy řízení. Funkční vymezení informačních systémů, aplikační architektura informačních systémů. Příklady analytických instrumentů, využívaných v informačních systémech řízení.

* **Informační systémy řízení projektů – systémy s proměnnými organizačními strukturami.**

Projekt, organizační struktura projektu, postup a obsah projektování. Životní cyklus projektu. Plánování a řízení projektu – metoda CPM a její užití.

* **Podstata strategického řízení.**

Druhy strategického řízení a operací, význam informací pro řešení strategického vztahu, principy strategického myšlení, systémový přístup ve strategickém managementu, ekonomický organismus jako strategický subjekt

* **Paradigma strategického managementu.**

Pojetí a obsah strategického řízení, strategické řízení jako proces, strategické cíle podniku, strategické řízení a strategický management, oblasti a úrovně strategie v podniku, rozvojové strategie, strategie a taktika.

* **Strategie efektivnosti jako dominanta.**

Strategie masy a míry efektu, strategie zvláštního a mimořádného efektu, strategie účelnosti a účinnosti, struktura strategického plánovacího cyklu, definice poslání a cílů, strategická analýza makrookolí (externí analýza), metoda PESTE, metoda 4C.

* **Analýza odvětví a jeho základní charakteristiky.**

Mapa strategických konkurenčních skupin, hybné změnotvorné síly odvětví, klíčové faktory úspěchu podniku, analýza konkurenčního prostředí (Porterův 5F model), identifikace konkurenční pozice podniku, identifikace klíčových příležitostí a hrozeb.

* **Interní analýza podniku.**

Srovnávací analýzy, finanční analýza podniku, pochopení potřeb zákazníka, pochopení konkurentů, typologie strategií, generické strategie, tvorba strategie na úrovni podniku jako celku.

* **Význam a poslání řízení lidských zdrojů.**

Význam a poslání lidských zdrojů pro fungování podniku. Vymezení pojmů personalistika a ŘLZ, zařazení ŘLZ do systému ekonomiky podniku. Úloha personálního útvaru, HR kompetence, personalista jako HR business partner. Strategické řízení lidských zdrojů. Současné a budoucí trendy personální práce. Organizační kultura – vymezení, struktura a její vztah k výkonnosti organizace.

* **Plánování lidských zdrojů v podniku.**

Personální plánování. Proces získávání pracovníků. Metody výběru pracovníků. Přijímání a orientace pracovníků. Rozmísťování pracovníků – staffing. Vytváření efektivních týmů, skupinová dynamika. Způsoby uvolňování a propouštění pracovníků, outplacement.

* **Rozvoj lidských zdrojů v podniku.**

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců – systematický přístup. Kompetence ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, kompetenční modely. Management znalostí v podniku: modely, metody, organizační struktura, sociální kontext. Řízení kariéry a talentů. Kariérové kotvy a kariérová volba.

* **Řízení pracovního výkonu.**

Hodnocení a odměňování pracovníků. Metody hodnocení pracovníků. Hodnotící pohovor, motivační důsledky hodnocení. Koncept celkové odměny. Hodnocení práce. Peněžní a nepeněžní formy odměňování.

**Blok A**

* **Marketingové řízení.**

Jednotlivé koncepce marketingového řízení a z nich vyplývající přístupy k pojetí marketingu a marketingové komunikace, význam integrovaného marketingu a integrované marketingové komunikace, význam cíleného marketingu, nízkonákladové formy marketingu a marketingové komunikace.

* **Vývoj poznání komunikačního procesu.**

Přenosové modely komunikace, cirkulární modely komunikace, modely masové komunikace.

* **Marketingová komunikace.**

ATL a BTL aktivity, jednotlivé nástroje propagace, právní omezení, brand building, CRM a jeho návaznost na direct marketing a relationships marketing, společenská odpovědnost podniků.

* **Vyhodnocování účinnosti jednotlivých nástrojů propagace.**

Metody vyhodnocování účinnosti jednotlivých nástrojů propagace, modely hierarchie účinků.

* **Tvorba strategického komunikačního plánu.**

Výhody sestavení písemného plánu, struktura strategického komunikačního plánu, obsah klientského a kreativního briefu.

* **Mezinárodní management.**

Vymezení, důvody pro mezinárodní formu managementu (ofenzivní versus defenzivní přístup), Internacionalizace podniku - rizika

* **Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti.**

Vývoz a licence v mezinárodním managementu. Stupně internacionalizace dle Barletta a Ghoshala.

* **Vztah centrály a pobočky – vymezení a popis fungování.**

Formy společného podnikání dle intenzity vazbového propojení.

* **Nadnárodní podnik – MNC.**

Vymezení v kontextu mezinárodního managementu.. Popis používaných organizačních struktur. Prostředí nadnárodních společností – teorie a praxe. Proces vstupu na zahraniční trh - Dunningova teorie

* **Lidské zdroje v mezinárodním managementu.**

Klasifikace národních kultur, Hofstedeho dimenze, problematika expatriantů v mezinárodním managementu.

* **Problém morální regulace v podnikání**.

Klasická etika a podnikání. Podnikové, národní a mezinárodní aspekty morální regulace. Etické kodexy.

* **Možnosti a meze podnikatelské etiky.**

Problém legislativního rámce podnikání. Dobrovolnost morálních norem a hledisek. Relativizace ziskového hlediska.

* **Ontologické předpoklady environmentální etiky.**

  Vztah ekonomika, kultura (civilizace), příroda. Historie environmentální etiky.

* **Hlavní koncepce environmentální etiky**.

Etika biocentrická a ekocentrická. Sociálně ekologická environmentální etika. Hlubinně ekologická environmentální etika.

* **Možnosti a meze environmentální etiky.**

Problém vytvářeni environmentální morálky. Pobídky a sankce environmentální etiky. Vztah environmentální etiky a politiky

* **Mezinárodní obchodní politika.**

Zahraničně obchodní politika – liberální versus ochranářská. Obchodně politický režim -vymezení popis.

* **Obchodně politická opatření.**

Popis tarifních a netarifních nástrojů mezinárodního obchodu.

* **Role institucí, které upravují pravidla mezinárodního obchodu (GATT; WTO).**

Charakteristika instituce, její role z historického hlediska i současnosti.

* **Hlavní trendy mezinárodního obchodu.**

Popis a vymezení teritoriální struktury mezinárodního obchodu.

* **Hlavní trendy mezinárodního obchodu.**

Popis a vymezení komoditní struktury mezinárodního obchodu.

**Blok B**

* **Ekonomická struktura podniku.**

Rozdělení podniku do středisek. Základní typy středisek a hlavní ukazatele uplatňované pro jejich řízení. Souvislost ekonomické struktury a procesu ekonomického řízení.

* **Rozpočtování.**

Operativní plány a rozpočty jako nástroj kvantifikace předpokládaného stavu. Celopodnikový finanční plán (Master Budget). Střediskové rozpočty (režijních nákladů).

* **Kalkulace.**

Kalkulační jednice. Kalkulační vzorce a jejich položky. Kalkulační metody. Rozdíly mezi kalkulací úplných nákladů (absorpční) a kalkulací neúplných (variabilních) nákladů.

* **Zpřesnění alokace nepřímých nákladů.**

Vícestupňová, maticová a procesní (activity-based) alokace. Hlavní principy, vzájemné rozdíly, přednosti a nevýhody.

* **Kontrola a reporting.**

Kontrola rozpočtovaného úkolu metodou standardních nákladů. Hlavní typy odchylek a rozdělení odpovědnosti za ně. Pravidla pro dobře zpracovanou zprávu (report) controllera.

* **Organizace nákladového účetnictví.**

Hlavní předpoklady modelu vnitropodnikového (nákladového) účetnictví. Rozdíly mezi jednookruhovou a dvouokruhovou formou. Význam číselníků při automatizaci účetního systému. Obsah výsledku hospodaření jednotlivých středisek. Jeho využití při řízení nákladů a řízení ziskové marže.

* **Strategický controlling.**

Dlouhodobé rozpočty a jejich sestavení. Význam nefinančních měřítek při popisu strategie. Strategické mapy a metoda Balanced Scorecard jako nástroje pro převedení a propojení strategických cílů s operativními projekty (iniciativami).

* **Analýza poměrových ukazatelů v podniku.**

Konstrukce poměrových ukazatelů, charakteristika ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity, charakteristika vazeb mezi ukazateli

* **Finanční a provozní páka v podniku.**

Konstrukce finanční páky a její charakteristika, vztah finanční páky k optimalizaci kapitálové struktury, konstrukce provozní páky a její charakteristika, charakteristika kapitálově lehké a těžké firmy, vztah provozní páky k bodu zvratu v podniku

* **Alternativní náklady v podniku.**

Pojetí alternativních nákladů v podniku, konstrukce alternativních nákladů, charakteristika a konstrukce WACC, charakteristika stavebnicového vzorce, charakteristika modelu CAPM

* **Ekonomická přidaná hodnota.**

Pojetí ekonomické přidané hodnoty v podniku, vztah k ekonomickému zisku a alternativním nákladům, konstrukce ukazatele EVA z vlastního a celkového kapitálu a charakteristika rozdílu obou výpočtů

* **Bonitní a bankrotní modely, scoring a rating.**

Charakteristika bonitních a bankrotních modelů včetně uvedení konkrétních příkladů modelů a vzájemných odlišností, charakteristika scoringu a rankingu včetně odlišností, silné a slabé stránky bonitních a bankrotních modelů, scoringu a ratingu

* + **Úkoly a nástroje finanční analýzy.**

Charakteristika finanční analýzy a jejího využití ve finančním managementu, charakteristika ukazatelů, elementární a vyšší metody finanční analýzy (základní charakteristika).

* **Řízení projektů I.**

Metoda kritického řetězce a její použití pro řízení projektů. Výhody používání této metody.

* **Řízení projektů II.**

Kapacity zdrojů. Multitasking. Buffer management. Rozdíly mezi kritickou cestou a kritickým řetězcem. Maticová struktura řízení organizace a její vliv na řízení projektů. Rozpočet projektu a jeho sledování. Jevy nepříznivě ovlivňující zdárný průběh projektu.

* **Teorie omezení I.**

Teoretické základy teorie omezení a možnost jejího praktického využití pro řízení operací. Používané metriky. Nástroje pro detekci úzkého místa (kořenového problému) jako jsou stromy současné reality, stromy konfliktu a stromy budoucí reality.

* **Teorie omezení II.**

Metoda Drum-Buffer-Rope a její použití a srovnání s dalšími metodami řízení jako je MPR-II a JIT. Principy a využití P&Q analýzy

* **Nástroje ERP I.**

Možnost využití vybraných integrovaných metod systému MS Dynamics NAV 5.0 jako je výpočet čistého požadavku, nástroje pro řízení slev, řízení dávek (šarží) a využití tohoto typu sledování pro řízení kvality distribučních a výrobních společností. Princip kalkulovaných polí a výhody z toho pramenící. Využití zákaznicky nastavitelných finančních analýz, CRM dotazníků s možností nastavení Paretovy analýzy.

* **Nástroje ERP II.**

Princip kalkulovaných polí a výhody z toho pramenící. Využití zákaznicky nastavitelných finančních analýz a obchodních analýz a CRM dotazníků s možností nastavení Paretovy analýzy. Přiřazování nákladů v čase k nakupovaným nebo prodávaným položkám (poplatky). Řízení vratek.

* **Řízení kvality.**

Vybrané metody používané pro řízení kvality (Six Sigma a Ishikawa fishbone diagram) a možnosti jejich použití. Workflow – principy a možnost využití.

**Blok C**

* **Logistický přístup k řešení problémů.**

Systémové pojetí logistiky, konflikty dílčích zájmů, metodický aparát logistiky, vztah logistiky ke složkám marketingového mixu.

* **Nákup.**

Nákupní strategie, make or buy rozhodování, výběr dodavatelů.

* **Řízení zásob.**

Druhy zásob, modely řízení zásob v pojetí operačního výzkumu, metody používané při řízení zásob.

* **Řízení materiálového toku.**

Systémy tlaku a tahu, bod rozpojení, teorie omezení ve vztahu k řízení materiálového toku.

* **Vnitrostátní a mezinárodní přeprava.**

Druhy dopravy, typy podniků poskytujících logistické služby, doložky INCOTERMS.

* **Distribuční systémy, distribuční strategie.**

Distribution requirements planning, základní optimalizační metody pro dopravní problém.

* **Skladování.**

Funkce skladování, druhy a umístění skladů, technologie automatické identifikace.

* **Koordinace dodavatelských řetězců.**

Supply chain management, Bull-whip efekt, koncepce Quick Response a Efficient Consumer Response.

* **Hodnocení výkonů logistiky.**

Úkoly logistického controllingu, ukazatele výkonu podnikové logistiky, hodnocení logistiky na úrovni dodavatelského řetězce, SCOR model.

* **Informační zajištění logistiky.**

Informační požadavky logistiky a vazba na ERP systém, elektronická výměna dat.

* **Koncepce logistického systému podniku.**

Plánování a řízení logistiky. Začlenění logistiky do organizační struktury podniku.

* **Aktuální trendy v logistice.**

Logistika a e-business, logistika zpětných toků.

* **Systémy managementu kvality.**

Význam, prvky a podstata systematického řízení kvality; charakteristika systému managementu kvality ISO 9000, HACCP a dalších tzv. odvětvových systémů managementu kvality; místo systému managementu kvality pro úspěšnost podniku. Total quality management a modely excelence podniku.

* **Ekonomické souvislosti managementu kvality.**

Klasifikační analýza nákladů na řízení kvality; modely nákladů na kvalitu  - jejich charakteristika a možnosti a dopady využití (model životního cyklu, Target costing, PQC model, PAF model, model shody-neshody, Activity Based Costing).

* **Významné osobnosti v teorii a praxi managementu kvality a jejich přínos pro podnikové řízení kvality.**

Juran, Deming, Crosby, Feigenbaum, Ohno, příp. další.

* **Nástroje uplatňované při návrhu výrobku a při řízení výroby**.

QFD, FMEA, FTA, System Availability, Value analysis, Taguchiho ztrátová funkce, regulační diagramy (statistické řízení jakosti). Software typu CAD, CAE, CIM.

* **Typologie výrobních a provozních systémů.**

Problémy a úkoly spojené s navrhováním a optimalizací produkčních systémů různých typů. Metody používané pro optimalizaci produkčních systémů.

* **Systém plánování výroby**.

Plánování kapacit, agregátní plánování, Available-to-Promise, Yield Management, konstrukce předpovědi.

* **Přístupy ke krátkodobému plánování a řízení výroby.**

Material requirements planning, Lean management, JIT, systémy SCM/APS, simulace.

* **Procesní řízení**.

Definice procesu, typy procesů, znaky procesního řízení, procesní mapy a jejich konstrukce, workflow systémy.