

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
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). 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

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

- 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

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 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>	40
Pohledávky	35	Kd závazky	45	Osobní náklady	26
Finanční majetek	<u>5</u>	Bankovní úvěry	<u>43</u>	Odpisy	7
<i>Oběžná aktiva</i>	<u>70</u>	<i>Cizí zdroje</i>	<u>88</u>	Ostatní náklady	2
AKTIVA CELKEM	160	PASIVA CELKEM	160	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.
- 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

- 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

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 manažera. 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.
- 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

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	<u>2</u>	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>
Počet zaměstnanců: 140				<i>Čistý zisk</i>	<u>9</u>

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 obrát. Z tohoto důvodu plánuje v tomto roce také zavést věrnostní program.
- V návaznosti na to chce uspořádat spotřebitelskou soutěž, jejímž cílem je zvýšit obrát 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 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

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>	<u>45</u>	<i>Přidaná hodnota</i>	<u>45</u>
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. Vedení podniku plánuje vypsát 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

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	<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>Oběžná aktiva</i>	<i>290</i>	<i>Cizí zdroje</i>	<i>270</i>	Ostatní náklady	0
AKTIVA CELKEM	520	PASIVA CELKEM	520	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. 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

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

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>	<u>280</u>
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.
- 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

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>	<u>50</u>	VH běžného období	<u>22</u>	Výkonová spotřeba	<u>120</u>
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	<u>20</u>	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	<u>7</u>
Počet zaměstnanců: 200				<i>Čistý zisk</i>	<u>22</u>

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.
- 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 řídicích 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, síť organizací, virtuální síť.
- **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.**
Výrobová, cenová, komunikační a distribuční politika.
- **Vědeckotechnický rozvoj, výrobové a procesní inovace.**
Schumpeterova triáda, výrobové a procesní inovace, výrobové inovace a výrobové varianty, diferenciacce 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. Rozmíst'ování 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 vytváření environmentální morálky. Pobídky a sankce environmentální etiky. Vztah environmentální etiky a politiky
- **Mezinárodní obchodní politika.**
Zahraně 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.**
Vícetupňová, 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 zákaznický nastavitelných finančních analýz, CRM dotazníků s možností nastavení Paretovy analýzy.

- **Nástroje ERP II.**

Princip kalkulovaných polí a výhody z toho pramenící. Využití zákaznický 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 excellence 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.