

Cvičení 1 – Podnik jako tvůrce hodnoty

Úkol 1:

Princip výběru v podnikovém hospodářství

Karel Novák je vlastníkem benzinové čerpací stanice, která je financována výhradně jeho vlastním kapitálem (4 mil. Kč) a která mu vynáší v současné době 800 tis. Kč zisku ročně. Pan Novák se zabývá myšlenkou rozšířit svůj podnik o automatické mycí zařízení, které by si vyžádalo investici rovněž ve výši 4 miliony Kč. Roční zisk by v tomto případě stoupl na 1 400 tis. Kč.

Pan Novák, který k tomu nechce použít cizího kapitálu, by v tom případě musel k rozšíření podniku přijmout jako společníka svého bratra. Ten by potřebný kapitál formou svého vkladu přinesl a o zisk by se dělili na poloviny.

Posuďte, zda rozšíření podniku je účelné, když:

- Firma Novák usiluje o maximalizaci zisku (výběrový princip = maximalizace zisku) nebo když
- Karel Novák usiluje o maximální zúročení svého vlastního kapitálu (výběrový princip maximalizace rentability vlastního kapitálu).
- Za jakých podmínek jsou oba výběrové principy identické?

Řešení:

Úkol 1

Ad a) Rozšířením podniku vzrostl objem zisku o 600 tis. Kč

Ad b) Rozšířením podniku se sníží rentabilita vl. kapitálu

Ad c) Vzroste – li objem zisku při zachování velikosti kapitálu a jeho struktury

Úkol 2:

Výpočet rentability

Podnik vykázal následující rozvahu a výkaz zisku a ztrát:

Aktiva	Rozvaha	Pasiva	Náklady	Výsledovka	Výnosy	
	k 31. 2.			1.1.-31.12. 96		
Investiční Majetek	6 000	Vlastní kapitál	Nákup zboží	6 000	Tržby	20 000
Oběžný majetek	37 600	Závazky	Mzdy	9 440		
		zisk	Úrok z úvěrů	960		
	43 600	43 600	Zisk	3 600		
				20 000		20 000

Jaké

- rentability celkového kapitálu
 - rentability vlastního kapitálu
 - rentability cizího kapitálu
- bylo podnikem dosaženo?

Řešení:

Úkol 2

- Ad a) 11,4%
 b) 15%
 c) 6%

$$\text{rentabilita cizího kapitálu} = \frac{\text{úrok z cizího kapitálu}}{\text{cizí kapitál}} * 100$$

Úkol 3:

Určení produktivity

Z 10 kg drátu může být vyrobeno 1 000 šroubů. Cena drátu činí 40 Kč/kg. Cena jednoho šroubu je 0,40 Kč.

Dílčí otázka a)

Jak vysoká je produktivita při spotřebě 10 kg drátu na výrobu 1 000 šroubů?

Řešení:

produktivita = 100 šroubů/kg drátu

Dílčí otázka b)

Dostali jste úkol zvýšit produktivitu výroby šroubů o 10 %. Jaké možnosti máte?

Řešení:

do teď – 100 šroubů – 100 šroubů z 1 kg drátu

má-li se zvýšit v 10 %

– 110 šroubů z 1 kg drátu

–

Při konstantním množství drátu → $\frac{1100 \text{ šroubů}}{10 \text{ kg drátu}}$

Nebo při konstantním počtu (1000) šroubů → $\frac{1000 \text{ šroubů}}{9,09 \text{ kg drátu}}$

Úkol 4:

Produktivita práce

Podnik vyrábějící klimatizační jednotky sestavuje plán výroby na následující rok. Vypočítejte produktivitu práce za předpokladu, že je plán výroby stanoven následovně. Podnik plánuje vyrobit 20 000 ks; cena za jednu klimatizační jednotku je 60000 Kč/ks; časová norma na 1 výrobek je = 150 hod; podnik zaměstnává 1 500 dělníků.

výstupy / vstupy

výkony / počet pracovníků

Řešení:

Plánovaná PP:

a) V hmotných jed.: 20 000 / 1 500 = 13,3 ks (na 1 prac.)

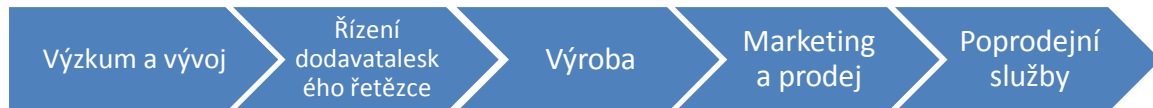
b) V peněžních jed.: $60\,000 \times 20\,000 / 1\,500 = 800\,000$ Kč (na 1 prac.)

c) V normohodinách: $20\,000 \times 150 / 1500 = 2\,000$ normohod. (na 1 prac.)

Úkol 5:

Hodnotové řetězce – business model¹

Příklad hodnotového řetězce – obecný



S přibývajícím popularitou motorek se v Česku objevuje stále více motorkářů, kteří chtějí jezdit na originálním stroji, který jen tak nemá. Zákazníkům se tak nabízejí dvě možnosti. Buďto nechat si na zakázku motorku zrenovovat popř. nechat si ji vyrobit přímo na míru. Z pohledu zákazníka se tak jedná o substituty. Nakreslete a srovnajte hodnotové řetězce uvedených společností.

- Čím jsou odlišné, a čím naopak stejné?
- Kde budou vznikat významné náklady, které budou mít vliv na cenu hotového stroje?

1) Společnost, která se zabývá renovací starých veteránů.

Hlavní náplní společnosti jsou renovace motocyklů všech značek a typů, dále jejich případné opravy a seřízení. Naší snahou je vyhotovení renovace v co nejvyšší kvalitě, co nejvěrněji k originálu, za použití originálních postupů a materiálů v co možná největší míře, v souladu s mezinárodním technickým kodexem FIVA a Turínské charty. Renovace není za všech okolností tou jedinou činností, která je pro motocykl vhodná. Naší snahou je též zachování motocyklů v co nejpůvodnějším stav. (Dostupné na renoga.cz)

2) Společnost vyrábí originální motorky na zakázku

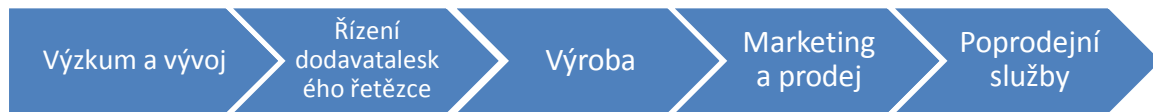
„Tomáš Marek sice vyvíjí počítačové programy, ale stavbě motorek věnuje denně až osm hodin: "Je to krásný, ale náročný koníček, a tak v dílně trávím kromě víkendů prakticky každé dopoledne," tvrdí. Vstává v pět ráno, lisuje podle nákresů třeba blatníky a odpoledne se věnuje své hlavní profesi. Motocykly staví v Roudnici nad Labem se svým společníkem Milanem Slabou. Ten vlastní malířskou firmu a do dílny, kde vznikají nové motocykly, jezdí denně.

Jejich stroj vzniká nejdříve na papíře. Nad skicami se radí, co mohou vyrobit sami a co si raději pořídí od firem, které se specializují například na rámy nebo výfuky. Motory objednávají nové - většinou značky Harley-Davidson - podle katalogu na internetu. Ceny agregátů se pohybují kolem 250 tisíc korun. Stavitelé nakupují i pneumatiky, brzdy a tlumiče. Většinu dalších součástí si už vyrábějí. Nově postavené motocykly dostávají ve finále registrační značku, takže předtím procházejí technickou kontrolou. Stavba jednoho stroje trvá zhruba rok. „(úryvek z článku : <http://www.tipcars.com/magazin-motocykly-na-zakazku-treba-i-za-milion-2051.html>) Na naše stroje poskytujeme samozřejmě záruku a poprodejní servis.

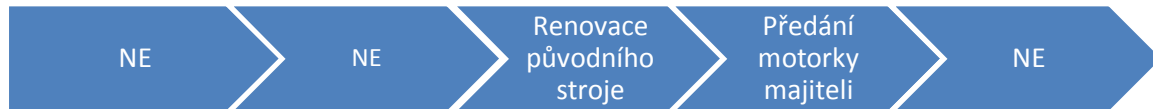
¹ (Zpracováno dle: Příklad odlišných hodnotových řetězců – Joan Magretta, Invalidní vozíky)

Řešení:

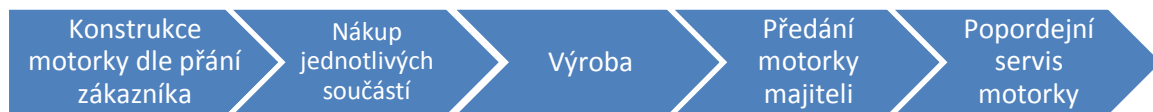
Obecný řetězec trhu:



1. společnost



2. společnost



Cvičení 2 – Typologie podniků

Úkol 1:

Řešení případové studie

Na základě uvedené případové studie uveďte kompletní typologii představeného podniku. Dále naznačte business model popsáního podniku a identifikujte hlavní činnosti v rámci hodnotového řetězce.

Případová studie - Blata, s.r.o.

Společnost Blata, s.r.o. vznikla v roce 1998. V současné době zaměstnává 55 zaměstnanců. Obrat společnosti za rok 2012 byl 29 mil. korun². V dnešní době společnost řídí Pavel Blata se svojí manželkou Eliškou Blatovou. Společnost proslula bojem s čínskými plagiáty svých výrobků.

Historie

Pavel Blata byl v sedmdesátých letech motocyklovým závodníkem, byl úspěšným továrním jezdce Povážských strojů. Jeho snem bylo vyrábět automobily, ale z důvodu složitosti výroby se rozhodl začít s výrobou motocyklů. Samotná výroba motocyklu je poměrně náročná. Své výrobky začal vyrábět v provizorních prostorách své vlastní garáže.³ V roce 1991 vyrobil první minimotocykl – minibike. Po té následovala první série 50 minimotorek, jejichž konstrukční řešení a kvalitní zpracování se odrazilo v požadavcích zákazníků na další výrobky. To znamenalo vyrobit šablony, formy a další vybavení, které umožnilo reagovat na tyto požadavky K rozšíření povědomí o značce Blata, s.r.o. přispělo také pořádání BLATA CUPu, závodů minibiků na speciálních okruzích. Seriálu závodů se zúčastnilo 70 závodníků

² Zdroj: Účetní závěrka společnosti Blata, s.r.o., 2012. On-line. Dostupné na: <http://www.justice.cz/>

³ Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničili českého výrobce. Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>.

výhradně na strojích BLATA. Na základě zkušeností ze závodů byl zahájen vývoj modelu s výkonnějším motorem, který byl nasazen již na otevřeném republikovém přeboru minibike. V roce 1997 se poprvé tovární tým BLATA zúčastnil mezinárodních závodů v Ulmu(SRN), kde zvítězil Jan Němec. Zájem o malé motocykly BLATA se tak rozšířil, že účastníci Velké ceny České republiky, závodu mistrovství světa silničních motocyklů, si pro své propagační účely nechali zhotovit minibiky BLATA v barvách svých týmů. Neustálý zájem o produkty BLATA si vynutil zásadní investice a to jak do podpory vývoje, tak i posílení výrobní základny. V roce 1996 bylo mimo jiné pořízeno CNC obráběcí centrum a prostředky výpočetní techniky pro konstruování ve 3D. To umožnilo analýzu a výpočty konečných parametrů součástí, generování a převedení dat do řídicích systémů CNC strojů. Následně byly vyvinuty nové motory pro koloběžku a minibike. Pořízení moderních technologií nejen do výrobní oblasti, ale i do vývoje, kde lze nyní zjišťovat a měřit proudění plynů v pracovním prostoru válců motorů, představovalo značné zkrácení průběžné doby vývoje a výroby nového motoru. Byl vyvinut nový motor pro minibike který, umožnil získat závodníkům BLATA týmu dva tituly mistrů Evropy, to otevřelo možnost uplatnění motorů BLATA i ve výrobcích jiných firem. Významné sportovní, ale i obchodní úspěchy bylo nutno využít pro další rozvoj podnikání. Byl zpracován projekt rozvoje firmy, který je rozvržen do čtyř na sebe navazujících etap a představuje vybudování silného výrobně vývojového komplexu na produkci jednostopých motorových vozidel. Byly postaveny patrové budovy pro logistické a montážní účely. Po získání zkušeností s touto výstavbou, kterou prováděla stavební firma, byla další část výstavby, kterou představuje atypická stavba sklo- betonového objektu, ve kterém je soustředěn vývoj, technologie, obchodní činnost, administrativa a řízení firmy, již realizována vlastními silami. Management firmy plnil roli jak generálního dodavatele tak i investora. Cíleným úsilím bylo dosaženo, že v závěru roku 2001, bylo dovršeno vybudování druhé etapy projektu rozvoje firmy. Byly soustředěny a zejména posíleny vývojové a technologické kapacity, podstatně se posílila výrobní základna. Byla instalována nejmodernější technologická zařízení. Výsledkem změn, které byly realizovány v tomto období je i nový produkt minibike ORIGAMI, který je špičkovým strojem ve své kategorii. Ihned po svém uvedení si získal velmi dobrou pozici na závodech v USA. Za tento model motocyklu byla udělena v národní soutěži vynikající výrobek roku 2003, cena za vynikající DESIGN 2003 a cena za manažerský počin roku v oblasti designu. V průběhu roku 2003 byl připraven investiční záměr na realizaci třetí etapy rozvoje firmy a to formou vybudování nového průmyslového komplexu firmy BLATA, s.r.o. , který se stal pilotním projektem první etapy nově budované průmyslové zóny Blansko⁴.

Výrobní sortiment

Podnik vyrábí 4 druhů produktů. Jsou to minibiky, scootery, a čtyřkolky. Minibiky vyrábí v pěti provedeních a to Blata Origami B1, Blata Elite 13, Minimotard, Blata 2.5, Blata style 60. Řada Blata Origami B1, Blata Elite 12, jsou určeny pro závodní jezdce. Minimotard, Blata 2.5, a Blata Style 60, jsou určeny pro volný čas, amatéry popřípadě začínající jezdce⁵.

Dalším produktem společnosti jsou scootery. Jejich provedení je v pěti různých provedeních. Blatino Scooter Small Kit + Carrier, Blatino Scooter Small Kit, Blatino Scooter, jsou modely, které jsou určeny pro volný čas, a nejsou schváleny k provozu na silnicích. Další modely jako Blatino Scooter Kit + Carrier, Blatino Scooter Kit, jsou schválené k používání na silnicích.

⁴ Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska. . Tisková zpráva. 2008 On-line. Dostupné na: <http://www.itest.cz/blata.htm>

⁵ Sortiment společnosti Blata, s.r.o. On-line. Dostupné na: <http://www.blata.com/produkt.asp?kategorie=1&country=53&lang=cz>

Mimo jiné společnost vyrábí i čtyřkolky tzv. BLATA MidiQuadard pod obchodním názvem FUNKY 4MAT. Čtyřkolky jsou určeny zejména pro volný čas.

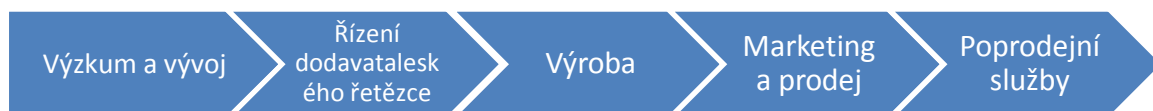
Společnost Blata, s.r.o. také prodává pomůcky a příslušenství k minibikům, a zajišťuje jejich servis a pravidelnou údržbu.

Řešení:

Jedná se o rodinný podnik :

- výrobní podnik,
- druhovýroby,
- se sériovou výrobou
- střední velikosti (55 zaměstnanců),
- právní forma: společnost s ručením omezeným

Hodnotový řetězec



Výpis z CZ-NACE:

47100-Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách

29100-Výroba motorových vozidel, kromě motocyklů

45100-Obchod s motorovými vozidly, kromě motocyklů

46900-Nesespecializovaný velkoobchod

72190-Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd

00- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Úkol 2:

Typologie podniků

K uvedeným podnikům doplňte jejich zařazení a specifikaci:

- **Lesy ČR, s.p.**
- **Metrostav, a.s.**
- **Dopravní podnik města Brna, a.s.**

Řešení:

- **Lesy ČR, s.p.** – lesnický podnik, specifický velkou závislostí na přírodních podmínkách, časovým nesouladem průběhu výrobního a pracovního procesu,

sezónností prací, nerovnoměrným rozdělením pracovní doby, kolísáním příjmů a získáváním kvalifikované pracovní síly

- **Metrostav, a.s.** – stavební podnik specifický kusovou výrobou na staveništi, výrobou s dlouhým výrobním cyklem, která je pohyblivá, závislost na povětrnostních podmínkách, různorodost prací, strojů a výrobních zařízení
- **Dopravní podnik města Brna, a.s.** – podnik služeb, specifický nehmotností - služby nemají hmotnou podstatu, neoddělitelností - poskytnuté služby nelze nijak dělit, pomíjivostí – služby nelze vyrábět do zásoby, heterogenitou - závisí na tom, kdo, kdy a kde je poskytuje, vlastnictvím - zákazník vlastní pouze právo na poskytnutí služby

Cvičení 3 – Poptávka po produktu

Úkol 1:

V čem se bude lišit poptávka po následujících produktech a jak byste ji zjišťovali? Uveďte kdy bude poptávka po produktech vyšší, nižší, konstantní a proč?

- Cukr
- Dřevo
- Stavební práce
- Letní oblečení

Řešení:

Lišit se bude zejména nákupní chování, vzhledem k tomu, že se jedná o statky různé hodnoty.

U uvedených produktů lze definovat poptávku podle sezónnosti –

V létě vyšší u letního oblečení, stavebních pracích, cukru

V zimě vyšší u dřeva a cukru

Lze zjistit např. analýzou prodejů v loňských letech, predikcí úrody ovoce, predikcí počasí na zimu, v případě stavebních prací i růstem ekonomiky či počtem evropských dotací.

Úkol 2:

Jaké necenové faktory budou působit na trhu automobilů?(Zdroj: Keřkovský, 2016)

Řešení:

Změny příjmů.

Očekávání.

Regulace trhu (např. "ojetiny").

Legislativa (technické předpisy, autoškoly, pokuty).

Sezónní výkyvy.

Kurs měny.

Daně, odpisy.
Cla.
Ceny komplementů.
Saturace trhu.
Životní styl.
Substituty.
Ekologie.
Konkurenční boj.
Life-cycle automobilů.

Cvičení 4 – Podnikatelské prostředí

Úkol 1:

Určete, které faktory náleží do mikroprostředí a které do makroprostředí podniku:
HDP, Zákazníci, Inflace, Legislativa, Konkurenti na lokálních trzích, Státní regulace,
Dodavatelé, Banky, Distributoři elektrické energie, Prodejce železných komponentů, Výrobce mouky, pronajímatel prostor k podnikání

Řešení :

Záleží na argumentaci z pohledu charakteristik podniku:

Makroprostředí: HDP, Inflace, Legislativa, Státní regulace,

Mikroprostředí: Zákazníci, Dodavatelé, Konkurenti na lokálních trzích, Banky, Distributoři elektrické energie, Prodejce železných komponentů, Výrobce mouky, pronajímatel prostor k podnikání

Úkol 2: Příklad

- Podnik zabývající se kompletní dodávkou tepelných zdrojů a tlakových zařízení vznikl v roce 1992 a lze jej charakterizovat následovně:
- Podnik je schopen jako jeden z mála dodávat řešení přímo na míru, jejich produkty nejsou standardizované. Kromě samotné výroby produktu poskytují i kompletní servis. Jelikož se jedná o tlaková zařízení a parní kotle jsou požadavky na kvalitu výsledného produktu velmi vysoké – použité materiály musejí odpovídat potřebným kvalitativním normám a je kladen důraz na jejich vysokou kvalitu. Podnik jako jediný v republice vlastní patent na ekologizaci uhelných kotlů a jako jediný je schopen dodávat komplexní řešení na míru. V důsledku vysokých investic nutných k obnově topných soustav v podniku, podnik nabízí možnost využití různých finančních produktů – leasing, spotřebitelský úvěr atd.
- Podnik získává zakázky nahodile a je patrná sezónnost prací – nejvíce zakázek je mimo topnou sezónu. Z důvodu vysokých mzdových nákladů si podnik nemůže dovolit dlouhodobě zaměstnávat vysoký počet zaměstnanců. Zakázky většího rozsahu jsou buďto odmítány nebo řešeny prostřednictvím outsourcingu. Pro podnik je charakteristický stabilní kádr zaměstnanců, kteří jsou odborníci ve svém oboru, musejí být dobře zaplacení, aby neodešli ke konkurenci

- Zásadním problémem, který podnik ohrožuje je dlouhodobý trend v ekologizaci topných soustav a přechod k obnovitelným zdrojům. S tím souvisí i nařízení EU o emisních limitech pro topná zařízení, které se každým rokem zpřísňuje. Nicméně hospodářská krize v posledních letech donutila řadu podniků vrátit se zpět k sice méně ekologickým, ale za to levnějším zdrojům vytápění jako je uhlí a dřevo. Nicméně trh v České republice je poměrně malý a podnik by rád expandoval na zahraniční trhy – Rusko, Mongolsko, Slovensko.
- Vizí podniku je udržet dlouhodobou stabilitu.

O jaký typ podniku se jedná?

Jaká je jeho zařazení z hlediska CZ-NACE?

Identifikujte relevantní faktory makro a mikroprostředí podniku?

Jaký vliv mohou mít tyto faktory na chod podniku?

Řešení:

Jedná se o výrobní průmyslový podnik druhovýroby s kusovou výrobou.

Zařazení CZ-NACE 253, 33,

Silné stránky

V1-Kvalifikovaní zaměstnanci

V2-Řešení na míru

V3-Využití postupného financování

V4-Kvalita produktu

V5-Komplexní řešení vč. Servisu

Slabé stránky

V6-Nízká výrobní kapacita

V7-Vysoké vstupní náklady na výrobu

V8-Neekologický produkt

Příležitosti

V9-Uvolnění regulací na zahraničních trzích

V10-Zvýšení cen ostatních energetických vstupů

V11-Finanční krize

Hrozby

V12-Regulace limitů ze strany EU

V13- Přechod na ekologickou energii