

1. Obecná charakteristika

- Porcelán, a.s.
- Předmět činnosti: Výroba užitkového porcelánu.
- Podnik je 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	380	Základní kapitál	350	Tržby za vlastní výrobky	550
Finanční dd.majetek	35	Kumulované VH	-75	Změna stavu zásob vl.výr.	6
<i>Stálá aktiva</i>	<i>415</i>	VH běžného období	<u>45</u>	Výkonová spotřeba	<u>215</u>
Zásoby	40	<i>Vlastní kapitál</i>	<i>320</i>	<i>Přidaná hodnota</i>	<i>341</i>
Pohledávky	75	Kd závazky	105	Osobní náklady	126
Finanční majetek	<u>15</u>	Bankovní úvěry dd	<u>120</u>	Odpisy	122
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>130</i>	<i>Cizí zdroje</i>	<i>225</i>	Ostatní náklady	12
AKTIVA		PASIVA CELKEM	545	Nákladové úroky	14
CELKEM	545			Daň z příjmu	<u>22</u>
Počet zaměstnanců:	360			<i>Čistý zisk</i>	<i>45</i>

- 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

Vypočítejte :

- 1) Hodnotu ÚVK
- 2) rentabilitu aktiv ROA
- 3) rentabilitu vlastního kapitálu ROE
- 4) rentabilitu tržeb ROS

Rentabilita (ziskovost): „Má to vůbec smysl?“ = *velmi dobrá!!*

1) ÚVK (úhrnný vložený kapitál) = čistý zisk + úroky / VK (12%)	= 45 / 320 = 14 %
2) ROA = rent. aktiv = čistý zisk + úroky / aktiva (8%)	= 45 / 545 = 8,2 %
3) ROE = rent. vlastního jmění = čistý zisk / VJ (13%)	= 45 / 350 = 12,8 %
4) rent. tržeb = čistý zisk / tržby (8%)	= 45 / 550 = 8,1 %

Pozor – nízká likvidita !!!

Souhrnná charakteristika:

- První rok, co nebyla ztráta (byly vysoké náklady na zařízení a odpisy, což snižovalo HV)
- diverzifikované výrobky se stejnými trhy a konkurencí – ne divizionální uspořádání
- **vysoký koeficient hrubého příspěvku = hrubé rozpětí / tržby = 341 / 550 = 0,62**
- **podnik má více vlastních zdrojů (51%) než cizích (převažují dlouhodobé závazky – pro podnik je to dražší, ale nehrozí riziko platební neschopnosti, kdyby byly větší krátkodobé)**
- je nízký ukazatel ČPK = 19%, představuje **nízký finanční polštář** pro nenadále případy, souvisí to s problémy s likviditou - **Cílem zvýšit ČPK** – aby byl realizován vyšší rozdíl mezi OM a KZ = zajistí finanční polštář.
- **nedostačující likvidita** = krátkodobé závazky převyšují pohledávky, všechny ukazatele jsou extrémně nízké, hlavně okamžitá likvidita, podnik je v platební neschopnosti, musel by zpeněžit stálý dlouh. Fin. Majetek – málo likvidní. **Cílem zvýšit likviditu:** přeměnit zásoby v pohledávky = prodat a pohledávky v CF (problém, 67 mil. pohledávka za jedním odběratelem, nejlepší bude pohledávku prodat = postoupit dále).
- podnik je v rozumné míře **překapitalizován**, tj. dlouhodobý kapitál kryje i oběžný majetek, je to nehospodárné, ale znamená to, že $DK (VK + DZ) > DM$ a $OM > KZ$
- uvažuje o obnovovací investici výrobního zařízení (nákup nového 160 mil. Kč) – dle propočtu investic bude **ARR = 36%** a doba **návratnosti 1,9 roku**, dosažený zisk po zdanění 59 mil. Kč, tj. **Investice se vyplatí**. Předpokládá se sice stejná nebo o málo vyšší produkce, ale nižší potřeba pracovníků, klesnou tedy náklady na provoz a zvýší se odpisy = zisk poroste a s tím i hospodárnost.
- Není vysoký ukazatel zadluženosti, ale ještě 6 let se musí splácet úvěr, zisk byl vykázán až letos, bude **obtížné získat další úvěr** pro nákup nové výrobní linky. Může uvolnit zdroje z vlastního kapitálu (160 mil. Z 320 mil.).
- **rentabilita** je letos na velmi **dobré úrovni**, rentabilita aktiv = 8,2% a VJ = 12%, pokud se nakoupí nové stroje a zvednou se odpisy, tak opět v příštích letech klesne, hrozí ztráta, ale za dva roky přinese zisk.
- **Doba obratu aktiv je 1 rok a zásob 26 dní.**
- **Problém s pohledávkami – nutno vymáhat či prodat pohledávku**
- **Není plně využita kapacita = zavést systém využití kapacit výroby**
- **Problém se zmetkovitostí – reklamace, cílem snížit**
- Podnik je ve fázi stagnace – **strategie stability** – udržet se na trhu, přestát období minulé ztráty – cílem mírně zvýšit zisk a tržby a razantně snížit N do budoucna (pořízením nových strojů jako náhradu za opotřebené, které sníží mzdové N, potřebu pracovních sil o 40 lidí, sníží počet reklamací).
- Také **nákladová strategie** – snížit N na minimum díky seriové výrobě – cílem maximálně využít kapacitu výrobní linky (a za rok pořídit novou – odpisy se sníží N a zvýší zisk) a lidí. Metodou TOC zjistit slabé místo ve výrobě a zvýšit využití kapacity pecí na maximum.
- **Propagaci výrobků a značek u VO, propagace podniku – vlastní obchody.**
 - ✓ **Reklama: katalog pro partnery a odběratele VO – info o firmě a výrobcích, fce informativní a přesvědčovací.**

- ✓ **Podpora prodeje** – spotřebitelská (slevy za celou sadu, vystavené zboží), **obchodní** (zaměřeno na VO, MO - budování dobrých vztahů - cílem pravidelný odběr), **vlastní prodejci** (komunikace se zaměstnanci - zejména na prodejnách, ve výrobě, aby byli motivováni k kvalitnímu výkonu, výcvik vlastních prodejních sil k zlepšení technik prodeje– umění prodat, přesvědčit)
- ✓ **Přímý marketing = internet marketing (e-shopy: e-commerce, e-business)**

Internetový obchod (vhodný produkt, nemusí se ohmatat nebo zkoušet funkčnost, rozhoduje desing) – prodej jak koncovým zákazníkům, tak možnost CRM a e-business – velkoobchody si mohou objednat on-line – extra služba (snižuje se jim náklady).

Cílem **webová prezentace i v cizích jazycích** = 40% výrobků exportováno (ušetří komunikační náklady), cílem oslovit i jiné zahraniční odběratele VO či spotřebitele.

1. Obecná charakteristika

- Textil, s.r.o.
- Předmět činnosti: Výroba dámské a pánské konfekce.
- Podnik 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	80	Základní kapitál	100	Tržby za vlastní výrobky	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>	60	<i>Přidaná hodnota</i>	110
Pohledávky	60	Kd závazky	80	Osobní náklady	100
Finanční majetek	<u>15</u>	Bankovní úvěry	<u>120</u>	Odpisy	10
<i>Oběžná aktiva</i>	<u>180</u>	<i>Cizí zdroje</i>	200	Ostatní náklady	5
AKTIVA CELKEM	260	PASIVA CELKEM	260	Nákladové úroky	8
				Daň z příjmu	<u>2</u>
Počet zaměstnanců: 500				<i>Čistý zisk</i>	<u>-15</u>

- 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

Vypočítejte :

- 5) Hodnotu ÚVK
- 6) rentabilitu aktiv ROA
- 7) rentabilitu vlastního kapitálu ROE
- 8) rentabilitu tržeb ROS

Rentabilita (ziskovost): „Má to vůbec smysl?“ = **žádná!!**

5) ÚVK (úhrnný vložený kapitál) = čistý zisk + úroky / VK (12%)	= -15 / 60 = 0 % (velmi nízké)
6) ROA = rent. aktiv = čistý zisk + úroky / aktiva (8%)	= -15 / 260 = 0 % (velmi nízké)
7) ROE = rent. vlastního jmění = čistý zisk / VJ (13%)	= -15 / 100 = 0 % (velmi nízké)
8) rent. tržeb = čistý zisk / tržby (8%)	= -15 / 300 = 0 % (velmi nízké)

Souhrnná charakteristika:

- Výrobní typ: **Opakovaná seriová** výroba a Organizační typ: **dílenská výroba** = dílna s vlastním designem a vývojem zvláště pro pánskou a dámskou módu.
- Textil je značně **finančně závislý**, je vyšší míra podílu cizích zdrojů 77%, také je více dlouhodobých závazků než krátkodobých = jde o dražší zdroje (úroky z úvěrů, ale méně rizikové na provoz), jelikož je **velký finanční polštář** (ČPK = 55%, je značně **překapitalizován**, konzervativní strategie), je možné zvýšit krátkodobé závazky, jsou levnější než dlouhodobé.
- Je **nízká doba obratu zásob**, ty se otočí jen 2,8x za rok!! špatné, Pokud se sníží doba obratu, zlepší se fin. situace, hlavně pohotová likvidita (zásoby by přešly do pohledávek za zboží)
- Přidaná hodnota 36%
- **Nulová rentabilita!!!!** Realizována několik let ztráta
- **Problémy s okamžitou likviditou** – příliš nízká (**neschopnost ihned hradit splatné závazky**) a **příliš vysoká likvidita celková** (je příliš zásob ve výrobě, než jde na prodejny)
- **Strategie resuscitace a obnovení** – nutno obnovit zájem o výrobky investicí do **budování obchodní značky** (marketingová komunikace), zvýšit její přitažlivost – nové logo či brand name či USP. **Zrušit neziskové prodejny či výrobky a posílit prodej v obchodních řetězcích = zavést.** Možnost prodávat zboží **nepřímo přes jiné MO v obchodních řetězcích (Tesco, Hypernova, Carrefour, velké obchodní domy).** **Prodej přes internet**, možné zaměřit se na zahraniční trhy (velké náklady na výzkum módy a preferencí spotřebitelů a vývoj – např. Slovensko). Cílem **zvýšit produktivitu práce (snížením pracovníků).**
- Poptávka je cenově elastická a pružná, **kondiční politika**, uplatní se podpora prodeje formou slev a výprodejů sezonního zboží.
- Zaměřit marketingovou komunikaci na **budování značky** (brand name) a její hodnoty, cílem podporovat značku jako **symbol** – posilovat (reklama se známou osobností, sponzoring televizních pořadů)
- **Podpora prodeje** – módní veletrhy, přehlídky, katalogový či zásilkový prodej, prodej také přes obchodní řetězce, slevy a výprodeje sezonních oděvů, dárkové poukázky na odběr zboží, **PR** - Sponzoring (forma reklamy při sponzorování televizních pořadů – oblečení hlasatelů).
- pokud pracovníci žijí **v obavách o místa**, kvůli poklesu prodeje, ztrácí z důvodu nejistoty zájem efektivně pracovat, klesá jejich výkonnost a spokojenost. Je nutné očekávat odchod pracovníků a vysokou fluktuaci. Nutné zvolit **motivační nástroje: Lepší komunikace se zaměstnanci, Schopné pracovníky** by si měl Textil **udržet**, komunikovat, **posilovat soudržnost, job enlargement** – možnost spolupracovat na návrhu designu a vývoji (zlepšení pracovního života), proplácení přesčasů či bonusy za vyrobené zboží nad normu, nutno i negativní motivace (protože klesá výkonnost z důvodu obavy o ztrátu zaměstnání = frustrátor), nutno použít jako **hrozbu srážky** za nedostatečné vyrobené množství. **Věrnostní odměny** za práci nad tři roky v podniku – třináctý plat (odměna za loajalitu), příspěvky na dětské tábory, **sleva na zboží, podnikové stravování, ubytování v podnikových ubytovnách.**
- jednosměnný provoz, po zapracování **úkolová mzda** závislá na dosaženém výkonu, druhu práce a její kvalitě
- **nákupy se příliš neopakují**, Vhodné zaujmout kvalitou a prodejními službami a získat si věrnost zákazníka.
- **Poptávka je pružná** na změnu ceny (když klesla cena, zákazníci budou kupovat více - slevy)

- *kupní chování s velkou zainteresovaností a významnými rozdíly – komplexní kupní chování*
- **Modely komunikace: FCB síť: feel-learn-do** (cítění, myšlení, konání: vysoké zaujetí, a cítění: - zkoušení v prodejně – emocionální reklama)