

2) PORCELÁN a.s.

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 dluh. 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 pohledávkama – nutno vymáhat či prodat pohledávku**
- **Není plně využita kapacita = zavést TOC systém**
- **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 prodejních, 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 (sníží 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.
- Komunikační úsilí zaměřit na **širokou veřejnost jen internetovou kampaň** (e-commerce, ale i e-business), ale úsilí bych směřovala na **zlepšení vztahů s velkými odběrateli** v tuzemsku i zahraničí, cílem zvýšit podíl prodeje v zahraničí, kde díky nižším nákladům máme konk. výhodu.

1) Porcelán je akciovou společností. Jak byste charakterizoval(a) akciovou společnost?

Akciová společnost („akc. spol.“, „a. s.“) je kapitálová společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem, akcionáři za závazky společnosti neručí. Společnost může být založena jedním zakladatelem (zakladatelská listina), pokud se jedná o právnickou osobu, jinak dvěma a více zakladateli (zakladatelská smlouva). Společnost je založena jednorázově bez upisování akcií, kdy zakladatelé sami složí základní jmění nebo s upisáním akcií, kdy zakladatelé nejsou schopni uhradit celou výši základního jmění a tímto způsobem si opatřují další finanční zdroje od dalších společníků.

Akcie - obchodovatelný cenný papír, je na něm vytištěna nominální hodnota a prodává se za tržní hodnotu. Akcie máme kmenové (právo na dividendy, na podíl na likvidačním zůstatku, volně s akcií nakládat, na účast na valné hromadě, zvolení do orgánu společnosti), prioritní (přednostní právo na dividendu), zaměstnanecké (prodávají se zaměstnancům za nižší částku, při odchodu zaměstnanců je společnost odkupuje zpět), na jméno (převoditelné rubopisem), na majitele (volně obchodovatelné, práva vykonává ten, kdo je v určitém momentu držitelem akcie).

Zatímní list – nahrazuje dosud nesplacené akcie

Základní kapitál:

- Bez veřejné nabídky akcií musí činit nejméně 2.000.000 Kč
- S veřejnou nabídkou akcií musí činit alespoň 20.000.000 Kč

Orgány:

- **Valná hromada:** Nejvyšší orgán společnosti. Schází se minimálně jednou za rok. Svolává ji představenstvo, popřípadě jeho člen, dozorčí rada nebo akcionáři, kteří vlastní určitou procentní část základního kapitálu (3% pokud ZK > 100 mil. Kč nebo 5% pokud ZK ≤ 100 mil. Kč). Valná hromada je schopna se usnášet za přítomnosti akcionářů, kteří vlastní více než 30% základního kapitálu (pokud není stanoveno jinak). Valná hromada se rozhoduje většinou hlasů přítomných akcionářů. Valná hromada rozhoduje o opatřeních týkajících se stanov, výše základního jmění, členů představenstva a dozorčí rady, důležitých smluv a vlastnických práv.
- **Představenstvo:** Je statutárním orgánem (alespoň 3 členové, funkční období 5 let), který řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo zabezpečuje obchodní vedení včetně řádného vedení účetnictví společnosti a předkládá valné hromadě ke schválení účetní závěrky a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty. Dále předkládá zprávu o podnikatelské činnosti a o stavu majetku společnosti.
- **Dozorčí rada:** Dohlíží na výkon působnosti představenstva, má právo nahlížet do všech dokladů, záznamů a účetních zápisů, zda jsou v souladu se skutečností a právními předpisy. Dozorčí rada je pak povinna seznámit valnou hromadu s výsledky své kontrolní činnosti. Dozorčí rada musí mít nejméně 3 členy (počet členů je vždy dělitelný 3). 2/3 členů volí valná hromada a 1/3 zaměstnanci, má-li společnost více než 50 zaměstnanců. Funkční období je maximálně 5 let.

Rozdělení zisku: Akcionář má právo na podíl na zisku společnosti (**dividendu**), který valná hromada podle hospodářského výsledku schválila k rozdělení. Podíl členů představenstva a dozorčí rady na zisku (**tantiému**) může stanovit valná hromada ze zisku schváleného k rozdělení. Celý zisk se nejprve zdaní daní z příjmu právnických osob a pak se část zisku, která není určena k dalšímu investování rozdělí mezi společníky. Dále se podíly společníků a členů orgánů společnosti zdaní 25 % srážkovou daní.

2) Nebyla by vhodnější nějaká jiná organizačně-právní forma?

Ano, protože u a.s. je velká **administrativní náročnost** (sestavení zakl. Smlouvy, stanov, svolání VH, notářsky ověřený zápis o konání VH, upisování akcií, zápis v OR, obsluha akcionářů. Nutná zveřejňovací povinnost (dle OZ, zák. o CP a o účetnictví). Podíl na zisku akcionáře (dividenda) závisí na rozhodnutí VH.

Ano – s.r.o., kvůli snížení admin. Náročnosti (nutné jen živnost. Oprávnění, spol. smlouva, zápis v OR, složení vkladů, tvorba RF, povinnost vést účetnictví)

Ne – **úvěrové možnosti** se odvíjí od výše kapitálu, kterým spol. disponuje a hraje roli i způsob a míra ručení – lepší a.s.

Ale zůstává pořád zveřejňovací povinnost – čistý obrat (výnosy snížené o DPH) přesáhla 40 mil. Kč nebo čisté obchodní jmění (VJ) přesáhlo 20 mil. Kč + výroční zpráva

3) Co chápete pod pojmem „corporate governance“? = správa a řízení společnosti (viz skripta od Blažka)

= vztahy mezi vedením společnosti, její radou, akcionáři a ostatními dotčenými subjekty a jednak způsob, jakým jsou dosahovány cíle dané společností, struktura jejich orgánů a jak je plněn dohled nad její činností.

= dělba zásadních kompetencí obřezujících se v orgánech obchodních společností, s důrazem na problematiku vlastnických vztahů a systémů, jimiž vlastníci uplatňují svá práva při řízení těchto společností.

Z tohoto vymezení je zřejmé, že oblast corporate governance se týká **kapitálových společností** (případně smíšených společností), tj. té právní formy subjektů, u kterých společníci (akcionáři) ručí vloženým kapitálem a nikoliv celým svým majetkem (tak, jako je tomu u osobních společností). Typickými druhy kapitálových společností, pro které corporate governance relevantní, jsou společnosti s ručením omezeným a zejména akciové společnosti.

Charakteristickým rysem oblasti corporate governance je skutečnost, že řízení společnosti je odděleno od vlastnictví vloženého kapitálu – vlastníci tedy pověřují profesionální manažery řízením společnosti.

Z hlediska konkrétních aplikací zásad corporate governance při řízení podniku lze (v souladu se Zásadami OECD pro správu společností) formulovat tyto základní skupiny organizačních a řídicích úloh:

1. řešení mocenských vztahů v řízení a správě společnosti a odpovědnost řídicích orgánů,
2. realizace práv akcionářů,
3. vztahy k zainteresovaným subjektům,
4. procesy zveřejňování informací.

Řešení mocenských vztahů a odpovědnost řídicích orgánů

Hlavní skupinou subjektů v kapitálových společnostech jsou akcionáři (u akciové společnosti), resp. společníci (u společnosti s ručením omezeným). Na jejich zástupce ve statutárních a řídicích orgánech přecházejí veškerá práva vykonavatelů vůle majitelů.

V podmínkách ČR tvoří soustavu těchto orgánů:

- ✓ valná hromada (nejvyšší orgán společnosti),
- ✓ jednatelé, resp. představenstvo (statutární orgány),
- ✓ dozorčí rada (kontrolní orgán).

Základními organizačními nástroji, které určují postavení, pravomoc a odpovědnost vrcholných orgánů společnosti je společenská smlouva, resp. stanovy

Realizace práv akcionářů

Zásady OECD pro správu společností požadují v oblasti vztahu k akcionářům chránit jejich práva; uvedené zásady přitom uvádějí několik skupin těchto práv:

A. Mezi základní práva akcionářů patří právo:

1. na bezpečný způsob registrace vlastnictví,
2. postoupit nebo převést akcie,
3. získávat všechny potřebné informace o společnosti,
4. účastnit se hlasování na valných hromadách,
5. volit členy správních orgánů,
6. podílet se na ziscích společnosti.

B. Akcionáři mají právo podílet se a být dostatečně informováni o rozhodnutích týkajících se změn ve společnosti jako jsou:

1. změny stanov či podobných dokumentů upravujících chod společnosti,
2. povolení vydat další akcie a
3. mimořádné transakce, jejichž výsledkem je prodej podniku.

C. Akcionáři by měli mít možnost efektivně se účastnit a hlasovat na výročních valných hromadách a měli by být informováni o pravidlech, kterými se řídí výroční valné hromady (včetně postupů při hlasování):

1. akcionáři by měli získávat dostatečné a včasné informace týkající se data, místa a programu valné hromady a úplné a včasné informace týkající se bodů, které se budou projednávat,
2. akcionáři by měli mít příležitost klást otázky správním orgánům a zařazovat další body na program jednání, při dodržování rozumných omezení,
3. akcionáři by měli být schopni hlasovat osobně či v zastoupení; hlasování osobně či v zastoupení by mělo mít stejný účinek.

D. Měly by se zveřejňovat kapitálové struktury a uspořádání, která jistým akcionářům umožňují vyšší stupeň kontroly nad společností, než jaký odpovídá jejich podílu:

E. Trhy umožňující převzetí kontroly nad společností by měly mít možnost fungovat efektivně a transparentně:

1. pravidla a postupy, které řídí získání kontroly nad společností na kapitálových trzích nebo mimořádné transakce (např. fúze a prodej podstatných částí podnikových aktiv), by měly být jasně formulovány a zveřejněny, aby investoři chápali svá práva a opravné prostředky; ceny by měly být transparentní a podmínky spravedlivé, aby byla chráněna práva všech akcionářů podle jejich třídy,
2. nástroje proti převzetí by se neměly používat k ochraně managementu před odpovědností.

F. Akcionáři včetně institucionálních investorů by při uplatňování svých hlasovacích práv měli zvažovat náklady a výnosy rozhodnutí.

Uspořádání správy společnosti by dále mělo zajistit spravedlivé zacházení se všemi akcionáři včetně minoritních a zahraničních akcionářů. Všichni akcionáři by měli mít příležitost dostat efektivní náhradu za porušení svých práv.

Organizační nástroje: Problematika realizace práv akcionářů se týká zejména podniků s velkým počtem akcionářů a tzv. „malých“ akcionářů, kteří v zájmu svého postavení potřebují určité formy ochrany. Základní práva a oprávnění akcionářů jsou stanovena v obchodním zákoníku, resp. v předpisech platných pro Burzu cenných papírů, nicméně je nutné vzít v úvahu, že jejich realizace především závisí na přístupu vrcholných orgánů společnosti k těmto menšinovým akcionářům a na přijetí organizačních opatření uvnitř podniku.

Příkladem základního informačního zdroje pro akcionáře je účetní závěrka a výroční zpráva, přičemž společnost má povinnost tyto dokumenty zveřejnit jejich uložení do sbírky listin, vedené příslušným Obchodním rejstříkem. Řada společností však tyto informace zveřejňuje i jiným (pro akcionáře přístupnějším) způsobem, například na svých webových stránkách.

Vztahy k zainteresovaným subjektům

Uspořádání správy společnosti by podle Zásad OECD mělo brát v potaz práva zainteresovaných stran, jak jsou zakotvena, podporovat aktivní spolupráci mezi společností a zainteresovanými stranami při tvorbě bohatství a pracovních míst a podporovat udržitelnost finančně zdravých společností.

Poznámka: Zainteresovanými stranami se rozumí zejména **zaměstnanci a věřitelé**.

- A. Uspořádání správy společnosti by mělo zajistit, že se respektují práva zainteresovaných stran chráněná zákonem.
- B. Tam, kde jsou zájmy zainteresovaných stran chráněny zákonem, zainteresované strany by měly mít příležitost dostat efektivní odškodnění za porušení jejich práv.
- C. Uspořádání správy společností by mělo umožnit mechanismy, které podněcují výkon zúčastněných stran.
- D. Tam, kde se zainteresované strany podílejí na procesu správy a řízení, mají mít přístup i k příslušným informacím.

Organizační nástroje: Situace u organizačního řešení vztahů k zainteresovaným stranám je velmi obdobná zajištění práv akcionářů (viz předchozí kapitola). I zde je totiž řada práv zainteresovaných stran zakotvena v právních předpisech – v případě zaměstnanců je to zejména zákoník práce a zákon o zaměstnanosti, v případě věřitelů pak zejména občanský zákoník, obchodní zákoník a zákon o konkursu a vyrovnání.

Stejně jako u předchozího bodu je však nutné konstatovat, že faktický stav respektování práv zainteresovaných stran ze strany konkrétních podniků závisí do značné míry na přístupech vedení společnosti k těmto otázkám a tyto přístupy pak často bývají zakotveny v podnikových organizačních normách.

Procesy zveřejňování informací

Uspořádání správy společnosti by mělo zajistit, že budou včas a přesně zveřejněny všechny závažné záležitosti týkající se společnosti včetně finanční situace, výkonnosti, vlastnictví a řízení společnosti.

A. Zveřejnění by mělo zahrnovat alespoň následující významné informace:

1. informace o finančních a provozních výsledcích společnosti,
2. cíle společnosti,
3. vlastnictví majoritního podílu a hlasovacích práv,
4. členové správní rady (v podmínkách ČR se jedná o dozorčí radu a představenstvo) a klíčoví manažeři a jejich odměňování,
5. významné předvídatelné rizikové faktory,
6. významné problémy ve vztahu k zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám,
7. struktury a postupy správy a řízení.

B. Informace by měly být připraveny, auditovány a zveřejněny v souladu s nejvyššími standardy účetnictví, finančního a nefinančního výkaznictví a auditu.

C. Audit roční účetní závěrky by měl být proveden nezávislým auditorem, aby se získalo vnější a objektivní ujištění o způsobu, jímž byly finanční výkazy připraveny a předloženy.

D. Kanály šíření informací by měly uživatelům poskytnout řádný, včasný a nákladově efektivní přístup k příslušným informacím.

Je zřejmé, že poskytování informací v rozsahu a způsobu požadovaném uvedenou zásadou OECD je do značné míry předpokladem uplatňování práv akcionářů (společníků) a zainteresovaných subjektů.

Klíčovým věcným problémem, který společnost musí v oblasti své politiky informovanosti okolí vyřešit, je to, do jaké míry se bude držet zákonných požadavků a do jaké míry a v jakých oblastech půjde ve svých vztazích k zainteresovaným stranám nad tyto minimální požadavky.

Organizační nástroje: Základním organizačním nástrojem v oblasti procesů zveřejňování informací jsou vnitřní organizační pravidla, na kterých by se měly shodnout vrcholné orgány společnosti a vrcholový management.

4) Které vnitřní předpisy by daný podnik měl mít? Existence kterých vyplývá ze zákona?

= společ. (zakladatelská) smlouva, stanovy (dle obchod. zák.: práva společníků, vymezení členů orgánů), organizační řád, vnitřní směrnice, personálně-pracovní dokumenty, agenda BOZP, ... (zák. práce)

5) Bylo by vhodné řešit organizační strukturu tohoto podniku v podobě divizí?

NE – jsou to sice výrobky diverzifikované, ale průběh výroby mají podobné, výrobky jsou si z hlediska užití podobné, všechny Tři základní druhy mají stejný odbytový trh i konkurenci. Není nutné tvořit divize.

SBU (Strategic Business Units) – Podnikatelské útvary jsou tvořeny dle výrobků nebo skupin výrobků, které mají odbyt na určitých trzích a mají stejné konkurenty. Východiskem pro stanovení podn. Útvarů je analýza výrobního programu, trhu a konkurence. Je nutné určit, na kterých trzích, resp. u kterých zákazníků budou mít jedn. Výrobky odbyt a dle toho definovat jedn. Podn. Útvary, které se potom seskupují do podn. Jednotek. Pokud jsou SBU nosným principem struktury podniku, vzniká **divizionální organizace**, jejíž oblasti disponují autonomií a odpovědností jako tradiční výrobkové divize. Výhody: pružnost, umožňuje diferencované zpracování trhu. Nevýhody: potíže integrace jednotlivých tržních strategií. (*Synek – Nauka o podniku*)

6) Roční tržby za vlastní výrobky v Porcelánu činí 550 mil. Kč, přidaná hodnota 341 mil. Kč (62% tržeb). Jak byste charakterizoval(a) tyto ukazatele. O čem vypovídá relace mezi hodnotami těchto ukazatelů?

Přidaná hodnota = hrubé rozpětí = $\frac{\text{tržby} - \text{přímé (variabilní) náklady}}{\text{tržby}}$

Je součástí **koeficientu hrubého příspěvku = $\frac{\text{hrubé rozpětí}}{\text{tržby}} = \frac{341}{550} = 0,62$**

Udává, kolik procent (haléřů) z každé koruny tržeb tvoří **příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku (krycí příspěvek)**. Používá se při kalkulaci neúplných nákladů (direct costing)

7) O čem vypovídá výnosová položka Změna stavu zásob vlastní výroby, proč je ve výsledovce a jak je oceněna?

Ve výsledovce je, protože je to výnosová položka reflektující stav rozpracovanosti ve výrobě (v rozvaze je to pak buď jako 121 nedokončená výroba, 122 polotovary, 123 hotové výrobky), stát to tedy daní ještě před prodejem. Oceňuje se to Vlastními náklady výroby (material+kooperace+mzdy+odvody z mezd + výrobní rezie).

8) Zhodnoťte kapitálovou strukturu podniku? Existují pro ni nějaká pravidla a jak je podnik uplatňuje?

Pravidla: Optimalizace finanční struktury spočívá ve vzáj. vyrovnávání faktorů výnosnosti a rizika tak, aby bylo dosahováno max. tržní ceny akcií. Při optimalizaci míry zadluženosti se vychází z toho, že:

- ✓ cizí kapitál je levnější než vlastní, protože nese větší riziko (při likvidaci jsou akcionáři poslední při vyrovnávání nároků)
- ✓ s růstem zadluženosti roste i úroková míra, neboť roste riziko pro věřitele vyžadující větší výnos
- ✓ vychází ze **struktury dluhů** = podíl krátk. a dlouh. kapitálu. Krátkodobý je levnější, což zvyšuje riziko platební neschopnosti (splácení v krátké době) = financovat pouze likvidní aktiva (peníze, pohledávky, hotové výrobky). Dlouhodobý kapitál by měl být kryt dlouh. majetek (investiční).
- ✓ použití **krátkodobého CK** k financování dlouhodobých aktiv je vysoce riskantní
- ✓ použití **dlouhodobého CK** k financování krátkodobých aktiv je nevhodné.
- ✓ přebytek OM nad krátkodobým CK = **čistý pracovní kapitál** = vložené prostředky, které zůstanou podniku k dispozici po úhradě všech běžných závazků.

ČPK představuje **finanční polštář**, který firmě umožní pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že by ji potkala nějaká nepříznivá událost, která by vyžadovala vysoký výdej peněžních prostředků. Velikost tohoto polštáře závisí na obratovosti krátkodobých aktiv firmy, ale i na vnějších okolnostech, jako konkurence, stabilita trhu, daňová legislativa, celní předpisy

- ✓ pokud naopak krátkodobý CK převyší OM → nekrytý dluh (nežádoucí)
- ✓ dluh je účelné zvýšit, když vyšší zadluženost zvyšuje majetek akcionářů. Vyšší podíl CK zvyšuje tržní cenu akcií. Pokud však dluhy velké → zvyšuje se fin. riziko a narušuje se fin. stabilita a důsledkem náklady na kapitál začnou růst (úroky)

Faktory ovlivňující optimální finanční strukturu: požadavky věřitelů a **dodavatelů na včasné zaplacení**), postoje manažerů k riziku, velikost a stabilita realizovaného zisku

- Pokud má podnik kapitálu více než potřebuje = je **překapitalizován** = pokud je **dlouhodobým kapitálem kryt i oběžný majetek (nehospodárné)**, ale je to v pořádku. **Měl by mít dlouhodobé zdroje (VK + DZ) > Dmajetek, pak bude mít i OM > KZ.**
- Pokud má kapitálu méně = je **podkapitalizován** = způsobuje poruchy v chodu podniku. Dochází k tomu v období **expanze podniku**, když podnik prudce rozšiřuje výrobu a prodej, čímž rostou jeho aktiva (IM, zásoby), ale ty nejsou kryta potřebnými zdroji. Podnik se zadluhuje u dodavatelů a **krátkodobým cizím kapitálem je kryt i dlouhodobý majetek** → podnik se dostává do **platební neschopnosti**.

Důvody pro použití cizího kapitálu:

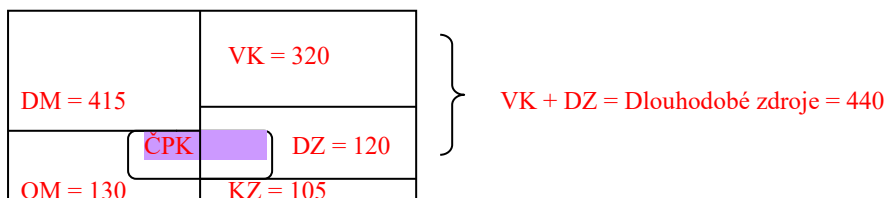
- p. nemá dost VK nutný k založení podniku (může si přibrat společníka, což ale omezuje jeho pravomoci, tak je to dražší než bank. úvěr). Použitím cizího kapitálu nevznikají poskytovateli práve v řízení podniku
- p. přechodně nedisponuje kapitálem když jej potřebuje (nákup strojů)
- použití cizího kapitálu je levnější, proto zvyšuje rentabilitu podniku (úroky z CK snižují daňové zatížení protože úrok jako součást nákladů snižuje daň. základ, ze kterého se platí daň = daňový efekt.)

Důvody proti použití cizího kapitálu (tj. pro použití vlastního kapitálu):

- CK zvyšuje zadluženost a tím snižuje finanční stabilitu
- každý další dluh je dražší a obtížnější jej získat (věřitelé se obávají o svůj kapitál)
- vysoký podíl CK omezuje jednání managementu, jež jsou přizpůsobeny věřitelům x ovšem další emise akcií snižuje pravomoci původních vlastníků, kteří proto preferují větší zadluženost = konflikt mezi managementem a vlastníky. → nové formy financování (leasing, factoring)
- použití cizího kapitálu zvedá výnosnost VK a tím současně zvyšuje i jeho rizikovost = finanční páka (poměr cizí a vlastní kapitál) → management musí usilovat o optimální kapitálovou strukturu = optimální zadluženost a rizikovost.
- (provozní páka = struktura majetku, podíl oběžného a fixního majetku)

Ukazatel **Zadluženosti** (fin. stability): „Cizí peníze ti nesmí přerůst přes hlavu“

1) podíl vlastních zdrojů na aktivech (koef. Samofinancování, udává finanční nezávislost) = VK (VJ) / A celkem	= 320 / 545 = 0,59 (ok)
2) celk. zadluženost (věřitelské riziko) = CK./ A celkem (dop. 40 – 60 %.)	= 225 / 545 = 0,41 (ok)
3) Struktura dluhů	Krátkodobé závazky = 105 Dlouhodobé závazky (BÚ) = 120 (pro podnik dražší než KZ, nutno platit úroky 10% = 12 mil)
4) úrokové krytí =	
5) ČPK (NWC) = OM – KZ ČPK = DK - DM (DK = VK + DZ) ČPK = OM – KZ / OM x 100 (OK 30-50%)	= 130 – 105 = 25 (zůstanou podniku k dispozici po úhradě všech běžných závazků) = 440 – 415 = 25 = 19 % (nízký)
6) Překapitalizován? DKapitálem je kryt i OM (pokud je ČPK kladný) Podkapitalizován? Kzávazky je kryt i DM	Ano, ok ne



9) **Jaká je produktivita v tomto podniku? Jak byste ji spočítal(a)?**

- a) **Roční objem produkce = 5000 tun** při třísměnném provozu na tři výrobky 270 výrobních dělníků = **na jednoho dělníka** případně **18,5 tun / rok** (nebo **13,8 t na všech 360 pracovníků**)
- b) **Tržby / počet prac. = 550 mil / 360 = 1,5 mil. Kč na pracovníka za rok.**
- c) **Zisk / počet prac. = 45 mil / 360 = 125 tis. Kč za pracovníka za rok.**

10) **O jaký výrobní typ se v podniku může jednat? Jaké výrobní typy rozlišujeme? Opakovaná výroba – seriová**

ryze sériová (standardizovanou) výroba. Zakázková výroba - změna sortimentní skladby, není z důvodu technologické náročnosti (nové pece, změna výrobní linky atd.) možná. Změna objemu výroby, v rámci kapacitních možností ano – možno o 200 t zvýšit objem produkce (vyšší kapacita peci než je realizovaný objem).

- vyrábět **pravidelně** více kusů více druhů výrobků současně, bude se jednat o **sériovou výrobu**, Vzhledem k neustále stejným opakovaným operacím a z nich vyplývajících nákladů je tento způsob neefektivnější.

Výrobní typy

1. Kusová výroba

- vyrábí se pouze jedna jednotka určitého druhu výrobku
- vyrábí-li se více výrobků současně, navzájem se liší
- práce většinou na objednávku, tzn. partner na trhu není libovolný, podnik jej od počátku zná
- např. bytová výstavba, stavba mostů, lodí
- problém: výrobní příprava (výroba každého výrobku se musí zvlášť připravovat)

2. Opakovaná výroba

- podnik vyrábí **pravidelně více kusů jednoho nebo více druhů výrobků současně**
- jde buď o hromadnou, druhovou nebo sériovou výrobu
- **hromadná výroba**: vyrábí se **stále stejný výrobek v neomezeném množství**. Výrobní proces se **nepřetržitě opakuje aniž by byl stanoven jeho konec** (např. cementárna). K přípravě výrobního zařízení dochází prakticky pouze jednou před začátkem výroby.
- **sériová výroba**: pokud se vyrábí v **omezeném množství několik druhů výrobků, které se skládají z mnoha součástí a které mají na základě své rozdílné konstrukce rozdílný průběh výroby**. Jedná-li se o výrobky, které jsou způsobem své výroby a použitými surovinami úzce spjaty, mluví se o **druhovém výrobě**. Od hromadné výroby se druhová výroba odlišuje tím, že počet vyrobených jednotek jednoho druhu je omezen. V tom se druhová výroba shoduje s sériovou. Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že v **druhovém výrobě mohou být různé druhy zhotovovány po sobě na stejné výrobním zařízení**, zatímco **při sériové výrobě existují mezi výrobky technické rozdíly**. Zvláštní formu sériové nebo druhové výroby je **výroba v šaržích** (zejm. v chemickém průmyslu). *Velikost určitého množství výrobku (šarže) je určována kapacitou výrobního zařízení.*

11) O jaký organizační typ výroby se v podniku může jednat? Jaké organizační typy rozlišujeme? Skupinová?

Organizační typy výroby

1. Proudová výroba

= uspořádání HIM a pracovišť je **podle výrobního procesu jednoho výrobku** (předmětný princip), tzn. **tok materiálu probíhá od suroviny k hotovému výrobku bez přerušení**. Pracovní operace probíhají bez přestávek.

- nejvyššího stupně dosahuje proudová výroba použitím běžících pásů (**pásová výroba**)
- přednosti: zkrácení času průběžných dob obráběných kusů (v ideálním případě nejsou čekací doby), není nutné meziskladování, snadné zjištění potřebné zásoby surovin a materiálu, snadná kontrola výrobního procesu, stejné úkony → zručnost dělníků
- nevýhody: **vysoká potřeba kapitálu na zařízení výrobních linek**, vysoký podíl odpisů v nákladech, citlivost vůči výkyvům ve vytiženosti, **nízká schopnost podniku přizpůsobit se změněné situaci na trhu**

- plynulá (proudová) výroba - Tato použitá technologie umožňuje **nepřetržitý, plynulý proud zpracovávaných surovin** a tím i **plynulý proud hotových výrobků**. Pracovní operace budou probíhat **bez přestávek a časově na sebe budou přesně navazovat**. Výroba bude **vysoce automatizovaná** a bude produkovat výrobky téměř bez přerušení, 7 dní v týdnu a 362 dní v roce. **Lidská práce** bude představovat na vstupech jen velmi **malý podíl**

2. Dílenská výroba

= uspořádání HIM a pracovních sil probíhá tak, že **stroje a pracovní místa se stejnými úkony se sdružují do jedné dílny** (např. zámečnická dílna), tzn. prostorové uspořádání se uskutečňuje podle typu úkonů

- má-li být obráběný kus opracován určitým způsobem, musí být dopraven do dílny, ve které se stroj nachází → delší dopravní cesty → relativně vysoké přepravní náklady
- nevýhody: tok obráběných kusů je podstatně pomalejší → v dílnách vznikají často dlouhé čekací doby, tvoří se zásoby polotovárů → je nutné meziskladování
- výhody: větší schopnost přizpůsobit se kolísání poptávky, používají se univerzální nástroje, časté změny produkce → velká všestrannost pracovní síly

3. Skupinová výroba

= výrobní faktory potřebné pro určité výrobní operace se sdruží do skupin a uvnitř každé skupiny se uspořádají podle proudového principu

- **kombinace předchozích dvou forem**, snaha využít výhod a eliminovat nevýhody předcházejících organizačních typů
- použít v případě, **kdy kvůli obsáhlému výrobnímu programu a relativně malým sériím není proudová výroba vhodná pro celý výrobní proces, ale potřebujeme určité součástky pro všechny nebo většinu výrobků výrobního programu**

4. Výroba na stanovišti

= vyrábějí se výrobky, které jsou nehybné, tzn. během jejich výroby nebo po ní s nimi nelze pohybovat (mosty, budovy, silnice)

- potřebné VF se musí dopravovat k nehybnému produktu, tj. na stanoviště, které leží mimo podnik (mimopodniková – externí – výroba); problém=doprava na stan.
- vnitropodniková výroba na stanovišti: např. stavba lodí, výroba vagonů apod.

5. Výrobní hnízdo

- ve výrobním hnízdě se prostorově a organizačně slučují všechny výrobní faktory nutné k zpracování podobných výrobních dílů nebo výrobků
- cílem je umožnit vyrábět všechny výrobní díly nebo výrobny z daného výchozího materiálu (do tohoto bodu je základem skupinová výroba)
- hlavním znakem je speciální pracovní-organizační struktura (forma autonomních pracovních skupin). Členům skupiny jsou svěřeny vedle výkonných činností také dispoziční úkoly z oblasti plánování, řízení a kontroly. Úkoly jsou přidělovány celé pracovní skupině ke společné organizaci a realizaci na vlastní odpovědnost.
- výhody: snazší organizace, větší variabilita pro pracovníky (mohou se střídat)

12) *Jedná se o sdruženou nebo nesdruženou výrobu? Jaké metody kalkulací bude podnik zřejmě uplatňovat?*

Sdružená výroba (vázaná) – vzniká v jednom technologickém postupu několik druhů výrobků (např. Při výrobě plynu vzniká I koks, dehet), vzniklé sdružené náklady se musí rozdělit na jedn. Výrobky (zůstatková, rozčítací metoda kalkulace)

Kalkulace ve **sdružené výrobě** by byla: Ve sdružené (vázané) výrobě vzniká v jednom technologickém postupu několik druhů výrobků (např. při výrobě plynu z uhlí vzniká kromě plynu i koks, dehet, čpavek a benzol); vzniklé „sdružené“ náklady proto musíme rozdělit na jednotlivé výrobky. K tomu se používá **zůstatkové metody kalkulace** nebo **rozčítací metody kalkulace**.

-> **Nesdružená výroba**

Kalkulační metody:

Kalkulace **dělením** (prostá, stupnovitá, s poměrovými čísly)

Kalkulace **přirážkové**

Kalkulace **ve sdružené výrobě** (zůstatková, rozčítací, metoda kvantitativní výtěže)

Kalkulace **rozdílové** (metoda standartních N, metoda normová)

a) **Kalkulace úplných nákladů** (kalkulační jednice) – předpoklad prokazatelnosti všech nákladů splněn?

b) **Kalkulace variabilních (neúplných) nákladů** (direct costing):

vešlo z kritiky ÚN: na výrobky **kalkuluje jen variabilní N, tj. přímé N a variabilní režijní N, zbývající fixní režijní N** považuje za závislé na čase a **do nákladů výroby je nepromítá** (to až do celkového výsledku hosp. za rok, na zisk se pohlíží jako na výsledek činnosti podniku jako celku, nezjišťuje se za jedn. Výrobky). Místo zisku je u výrobků příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku (rozdíl mezi prodejní cenou výrobku a variabilními N = hrubé rozpětí). Jde o jiný pohled na rentabilitu jedn. Výrobků, při kalkulaci ÚN se může jevit výrobek ztrátový, KVN může ukázat nejvyšší příspěvek na úhradu N.

sleduje a) variabilní náklady podle jednotlivých výkonů a b) fixní náklady a zisk za celý podnik. Zavádí pojem příspěvek na úhradu, který představuje částku, kterou výrobek přispívá ke krytí fixních nákladů a k tvorbě zisku podniku. Zisk podniku a fixní náklady se počítají za určité časové období za celý podnik a nezjišťují se podle jednotlivých výkonů. Tato metoda je na rozdíl od výše uvedených lepší v tom, že umožňuje komplexnější přístup ke kalkulaci nákladů na výrobek a **zohledňuje skutečnost, že ne každý výrobek vyvolá fixní náklady a ne každý prodej výrobků přináší zisk (zde vhodné použití metody KVN, protože bylo dosaženo ztráty, tak aby se vidělo, který výrobek je jak ziskový či ztrátový)**. Lze ji použít např. k určení podílu jednotlivých výkonů na tvorbě finančního výsledku, k určení pořadí výhodnosti výrobků a optimalizaci sortimentu výroby, k výpočtu minimální prodejní ceny a další.

13) *Uvedte příklad nějaké položky nepřímých nákladů v modelovém podniku? Jaké rozvrhové základny se nabízí pro jejich rozvrh? 'Zúčtovací přirážka k přímým mzdám?'*

Nepřímé (režijní) náklady (výrobní, správní, odbytové režie) - **týkají se více výkonů, jsou společné pro všechny vyráběné výrobky. Na kalkulační jednici se vypočítají jen určitým rozvrhnutím** (dělením, rozpočítáním, přirážkou, odčítáním apod.).

Základním nástrojem **řízení režijních nákladů** jsou **rozpočty** (X nástrojem řízení jednicových nákladů je kalkulace!!!).

Stanoví se na kalkulační jednici:

- a) **zúčtovací (režijní) přirážkou** (v procentech vyjádřený poměr režijních nákladů ke zvolené **peněžní rozvrhové základně** – např. základna **přímé mzdy**, přímý materiál), nebo
- b) **zúčtovací (režijní) sazbou**, (podíl režijních nákladů připadajících na jednotku **naturální rozvrhové základny** – počet ks výrobku, strojové hodiny, hmotnost výrobku).

Nepřímé náklady:

Výrobní režie: opotřebení nástrojů, mzdy, odpisy HIM, spotřeba energie, náklady na opravy

Správní režie: řízení podniku, odpisy správních budov, úroky z úvěrů na budovy, platy manažerů, poštovné, telefony, pojištění

Odbytové náklady: N na skladování, propagaci, prodej, expedici výrobku

14) *Předpokládejme, že podnik zvažuje obměnu třetiny strojů, hodnota nově pořizovaných bude 160 mil. Kč.*

Můj předpoklad: **tržby budou jako loni 550 mil., výkon. spotřeba 215, osobní N (126 pro 360 se sníží o 40 na 320) = 112, úrok z úvěru na stroje 10% = 16 mil., 122 odpisy.**

Jedná se o obnovovací investici k zachování výkonu a tržeb. **Povede také** ke zvětšení podnikových kapacit.

a. **Jak posoudíte efektivnost tohoto projektu? Která metoda podá nejlepší zhodnocení? Někjaká dynamická – IRR, NPV?**

Investiční propočty připravují investiční rozhodování. Cílem každého investičního propočtu by mělo být zjištění rentability každé plánované investice tj. konstatování, že se kapitál vázaný v určitém investičním projektu zúročí v takové výši, která je ve srovnání s jinými možnostmi jeho investování dostatečná. Investice se bude realizovat, pokud **zajistí návratnost peněžních výdajů spojených s pořízením** a pro investora dostatečné zúročení vloženého kapitálu. Výpočet výhodnosti určité investice předpokládá exaktní zjištění toků peněžních příjmů a vydání vyvolaných příslušným objektem investování.

Investiční rozhodování (hodnocení efektivnosti investic)

Dlouhodobý charakter, Uvážení faktoru času (časová hodnota peněz), Náročnost na znalost podmínek (externích i interních), Přednostně pracuje se skutečným realizovaným peněžním příjmem (ne účetně vykazovaný zisk), součást cash flow

Hlavní aktivity:

1. Plánování kapitálových výdajů a peněžních příjmů (nejobtížnější obsah investičního rozhodování)
2. Zohledňování rizika
3. Volba finančních kritérií výběru projektů

Statické metody hodnocení investic

Tyto postupy vycházejí z nákladů, zisku a porovnání rentability. Jsou označovány jako statické, protože čas neberou v úvahu vůbec, anebo jen velmi nedokonale, neberou v úvahu změny v průběhu času.

1) Porovnávající náklady:

Srovnávají se **náklady určitého období** dvou nebo více investičních projektů. Srovnávají se mzdy, energie, údržba, odpisy a úroky za dané období.

2) Porovnávající zisky

$$\text{rentabilita} = \frac{\text{zisk} \times 100}{\text{kapitál}}$$

❖ **ROI**

❖ $\text{ARR} = \frac{\text{průměrný roční čistý zisk (po zdanění)}}{\sum \text{investic do projektu}} * 100 [\%]$

1) zisk před zdaněním = 550 – (215 + 112 + 16 – 122 odpisy) = **550 – 465 = 85**

2) daň z příjmu PO = 32% = 0,32 x 85 = **daň 27,2**

3) **zisk po zdanění = 85 - 27,2 = 57,8**

4) **ARR = 57,8 / 160 x 100 = 36 % průměrné výnosové procento**

❖ **PB = Payback**

- měl by vyjít nižší než je životnost investic

$$\text{PB} = \frac{(\text{ρεσ λιαν απαιερω ελεγεση})}{\text{βιμετωε λοζη εεμ ηωμ} = \text{βιμλ} - \text{λεεεε}}{\sum \text{πλεεεε εο βιοεεεε}} \quad [\text{εοκλ}]$$

$$\text{náklady za 40 ušetřených pracovníků} = \text{osobní náklady 126 mil. pro 360 lidí se sníží o 40 na 320) = 112}$$

$$= 160 / 550 - 465 = 160 / 85 = \text{1,9 roku návratnost}$$

Finančně matematické postupy – DYNAMICKÉ

1) HODNOTA KAPITÁLU – NET PRESENT VALUE

NPV = reálný výnos z projektu po N letech životnosti

$$\text{PV}_n = \frac{\text{roční CF}_n = \text{příjmy} - \text{výdaje}}{(1+r)^n}$$

$$\text{NPV} = \frac{\text{CF}_0}{(1+r)^0} + \frac{\text{CF}_1}{(1+r)^1} + \frac{\text{CF}_2}{(1+r)^2} + \frac{\text{CF}_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{\text{CF}_n}{(1+r)^n}$$

2) VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO – INTERNAL RATE OF RETURN

- IRR je taková cena kapitálu, pro kterou je **NPV = 0**

b. *Jaké jsou varianty financování tohoto projektu?*

Financováním podniku = opatřování a používání peněz pro provoz a rozšiřování podniku. Firma bude využívat nejen financování vnitřní což je z vlastních zdrojů, tak i financování vnější což jsou cizí zdroje.

Formy **krátkodobého financování**:

- hlavními formami krátkodobého financování této firmy budou:

- krátkodobé bankovní půjčky
- ostatní finanční zdroje

Obchodní úvěr – je nejrozšířenějším zdrojem krátkodobého financování, znamená, že podnikatel získá na nákup zboží úvěr přímo od dodavatele

- otevřený účet – je dohoda, při níž kupující získává zboží od dodavatele a platí za něj později
- vlastní směnka – písemná dohoda podepsaná dlužníkem, který slibuje zaplatit věřiteli určitou finanční částku do určitého dne
- obchodní směnka – CP, který zavazuje zákazníka platit za zboží a služby

Z krátkodobého hlediska společnost nejvíce bude využívat krátkodobé půjčky a kontokorentní úvěr, ale také provozní leasing, ve kterém se jedná o krátkodobý pronájem.

Formy **dlouhodobého financování**:

- vnitřní zdroje
- vnější zdroje

Z **vnitřních zdrojů** dlouhodobého financování firma bude využívat:

- zisk po zdanění
- odpisy
- uvolnění kapitálu prodejem majetku

→ výhody:

- ✓ nevznikají náklady ani výdaje spojené s úroky
- ✓ posiluje se vlastní jmění
- ✓ získané prostředky nejsou vázány na určitý účel
- ✓ nemění se podíly vlastníků

Z **vnějších zdrojů** dlouhodobého financování firma bude využívat:

- finanční úvěr
- dodavatelský úvěr
- finanční leasing – obchodní dohoda, na jejímž základě majitel postupuje uživateli předmět leasingu a právo k jeho používání výměnou za stanovené splátky na určité sjednané časové období

→ výhody finančního leasingu:

- ✓ můžeme se dohodnout na způsobu placení
- ✓ neodepisujeme pronajatý majetek
- ✓ k pořízení nepotřebujeme vlastní kapitál

15) *Posuďte stávající situaci podniku z hlediska rentability a likvidity. Je rentabilita dostatečná pro další rozvoj podniku?*

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

1) ÚVK (úhrnný vložený kapitál) = čistý zisk + úroky / VK (12%)	= 45 / 320 = 14 % (vysoký, protože ztráta)
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 %

Likvidita – problémy!!!

1) Celková likvidita – OA / krátk. Závazky (1,5-2,5) nebo 2 – 2,5 ? Synek: 1,5-2,5	= 130 / 105 = 1,23 nízké!! nutno zvýšit zásoby, pohledávky nebo CF)
2) pohotová likvidita – OA – zásoby / krátk. závazky (1-1,5)	= 130-40 / 105 = 0,85 nízké!!!
3) okamžitá likvidita – fin. maj. / krátk. Závazky (0,9-1,1) nebo Synek 0,5	= 15 / 105 = 0,14 (nízká!! nutné zvýšit)

16) *Jakým způsobem navrhuje řešit aktuální problém struktury a splatnosti krátkodobých závazků?*

Aktivita: Doba obratu pohledávek < doba obratu závazků, „Peníze se musí točit“

jak dlouho dodavatel počká než mu zaplatíme za surov. Dodávku

Závazky jsou větší než pohledávky = problém.

1) obrátká celk. aktiv = tržby / celk. aktiva (počet obrátů za rok)	= 550 / 545 = 1
2) doba obratu aktiv = celk. aktiva * 360 / tržby	= 545 * 360 / 550 = 356 dní
3) doba obratu zásob = zásoby / prům. denní tržby (dny)	= 40 / 550/360 = 40 / 1,52 = 26 dní = 550 / 40 = 13,75 x rok se otočí <i>dobré? Pokud se sníží doba obratu,lepší se fin. situace, hlavně pohotová likvidita (zásoby by přešly do pohledávek za zboží)</i>

17) Jakým způsobem by měla být řízena velikost zásob na skladě materiálu a hotových výrobků?

Zásoby by neměly být v podniku dlouho, měly by se rychle spotřebovat, aby nevázaly fin. prostředky, úsilí o co nejrychlejší obrat zásob a co nejkratší dobu obratu zásob.

Skladovací systémy - jde o překlenutí času

- **dle množství** (fixní, variabilní), **časové periody objednávky** (fixní, variabilní) – čtyři grafy
- **Porcelán** – jde o 3 směnnou výrobu, objem výroby se příliš neliší, ale může se lišit u jedn. druhů nutných vedlejších materiálů - asi budou nutné **variabilní dodávky nebo množství** (vyrábí se hodně diferencovaných druhů, nutné sledovat pečlivě stavy zásob)

- malé časté dodávky – vhodné pro malé skladovací prostory (malý příruční sklad, hodně malých dodávek)
- velké občasně dodávky – nutný velký sklad

18) Jakou formu motivačních nástrojů by bylo vhodné v podniku volit? Jaké funkce by měl plnit motivační systém podniku?

motivační programy ke zlepšení pracovního života = reakci na nepřiměřeně vysokou specializaci práce na výrobních linkách, job enlargement, rotace po pracovišti, **job enrichment** (s podílem duševní práce, větší svoboda při volbě postupu a tempa práce)

Funkce motivace: růst pracovních výkonů zaměstnanců k přispění dosahování podnikových cílů, růst spokojenosti pracovníků, posilování loajálnosti, vyvolat ochotu dále se vzdělávat, zajištění efektivity plnění pracovních výkonů, konkurenceschopnost

19) Jaké existují mzdové formy, které z nich by bylo vhodné použít v daném podniku?

THP pracovníci časová měsíční, výrobní dělníci, kde lze ovlivnit výkon úkolová nebo časová hodinová.

Při uplatňování **úkolové mzdy** je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, Aby byl výkon pracovníkem ovlivnitelný, Aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby, Aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a Aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o větší výkon.

Srážky za překročení urč. **zmetkovitosti** a **prémie** při snížení.

20) Jakou strategii dalšího rozvoje by měl podnik volit? Co jsou to generické strategie?

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.

Na strategii expanze nestačí fin. prostředky (pokud by byl meziroční růst tržeb o 10-15%) = my jen 8%.

Strategie ofenzivní – zjistit analýzou spotřebitelských preferencí očekávání a přání, trendy, zlepšit dekor výrobků a snížit počet reklamací. **Provést FED analýzu** – funkčnost, účinnost, design nádobí.

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).

Cílem zvýšit ČPK – aby byl realizován vyšší rozdíl mezi OM a KZ = zajistí finanční polštář.

21) Pokud byste se rozhodoval(a) o nasazení komunikační kampaně, rozhodl byste se pro firemní propagaci nebo pro propagaci jednotlivých výrobků?

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.

Ne osobní prodej – jedná se o běžné spotřební užitkové zboží

Podpora prodeje – spotřebitelská (slevy za celou sadu, vystavené zboží), **obchodní** (zaměřeno na VO, MO - budování dobrých vztahů - cílem pravidelný odběr), **vlastní prodejci** (výcvik vlastních prodejních sil k zlepšení technik prodeje – umění prodat, přesvědčit)

Přímý marketing = internet marketing (e-shopy: e-commerce, e-business)

22) Jak byste definoval(a) USP konkrétních produktů a proč? (návrh USP: Nejrozmanitější nabídka prvotřídního porcelánu!!)

USP (Unique selling Proposition) = **jedinečný prodejní argument**, nabídka, odlišnost. Racionální důvod, **proč by si lidé měli koupit určitý produkt, tj. čím se liší od stovky ostatních** (Rosser Reeves). Každá reklama musí konzumentovi předložit jistou nabídku, ne plané řeči, prázdná slova, každá reklama musí čtenáře oslovit „kupte si tento produkt a získáte toto“. Nabídka musí být ojedinělá (jedinečnost značky) nebo taková, že ji konkurence není schopná poskytnout.

USP – výrazné, stručné, jednoduché prohlášení o značce, firmě, které zájemci řekne, proč jsme pro něj jedinou alternativou.

Tipy: - využít rozlehlosti internetu a zúžit cílovou skupinu – specializace

- Extrémně zredukovat nabídku, přínosem je pak rychlost, jednoduchost, rychlost výběru (McDonald, Český Hosting – jediná služba a cena).
- Zveličit i drobné rozdíly a zdůraznit přínos pro zákazníka (o dva cm delší tužka – bude psát o týden déle, více radosti dětem)
- Obracet nevýhody ve výhody (malá rodinná firma, představit osobně), zaměřit se na název.

Postup: jednotlivé USP ohodnotit 1-10 body dle toho, jakou výhodu představují pro zákazníka, a ohodnotit, jak silně se odlišují od konkurence (1-minimálně), pak sečíst body odlišností a **vybrat tu, která maximálně od konkurence odlišuje a i představuje významnou hodnotu pro zákazníka**, tu pak komunikovat k zákaznickému segmentu. Pozor, většina konkurenčních výhod je dočasná, nutno inovovat a být krok před konkurencí.

23) Jaký(é) z nástrojů komunikačního mixu byste použil(a) při propagaci na základě znalosti finanční situace podniku a situace v oboru?

Integrovaný marketing

- **komunikace** se zaměstnanci (zejména na prodejnách, ve výrobě, aby byli motivováni k kvalitnímu výkonu)
- **Internetový obchod** (vhodný produkt, nemusí se ohmatat nebo zkoušet funkčnost, rozhoduje design) – prodej jak koncovým zákazníkům, tak možnost CRM a e-business – velkoobchody si mohou objednat on-line – extra služba (sníží 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.

- **NE Osobní prodej – využití obchodních zástupců na dodávky na klíč** – jde o extra náročnou klientelu pro luxusnější typy zboží (zakázkovou výrobu by bylo příliš finančně náročné realizovat) – osobní poradenství při zařizování bytu se pro malé procento zákazníků nevyplatí (velmi drahý způsob) – ne v tuto chvíli, možná v budoucnu.

24) Zaměřil(a) byste své komunikační úsilí na širokou veřejnost nebo byste se vydal(a) jiným směrem? Pokud byste zvolil(a) jiný směr, tak uveďte jaký a proč.

Na **širokou veřejnost jen internetovou kampaň** (e-commerce, ale i e-business), ale úsilí bych směřovala na zlepšení vztahů s velkými odběrateli v tuzemsku i zahraničí, cílem zvýšit podíl prodeje v zahraničí, kde díky nižším nákladům máme konk. výhodu.

25) Jakými způsoby byste měřil(a) účinnost komunikační kampaně? S jakými obtížemi byste se přitom mohl(a) setkat?

Sledováním tržeb a obrátů (podíl objednávek a koupě přes internet, zavést hodnocení výrobků spotřebiteli na netu, sledovat návštěvnost stránek), **zvýšení počtu nasmlouvaných odběratelů**, lepší techniky prodeje vlastních prodejců a růst tržeb.

26) Jak by měl podnik postupovat v oblasti cenové politiky? Co je to nákladově a poptávkově orientovaná tvorba cen?

Cenová politika obtížná, je mnoho různých výrobků, velkou roli nehrají jen náklady, ale design a trendy, poptávka zákazníků.

Kalkulace CENY - příklad

Východiskem tvorby ceny je kalkulace nákladů. Firma nebude vycházet při stanovení cen své produkce pouze z jediné metody, ale vždy využije kombinaci nákladově orientované a konkurenčně orientované metody tvorby cen.

Nejprve bude stanovena výše **neúplných nákladů**. Největší nákladovou položku tvoří materiálové a mzdové náklady. Dále sem budou patřit také ostatní náklady, což jsou například náklady na balení, energii; výrobní režie; odbytová režie; správní režie. Tato nákladová kalkulace bude tvořit cenové dno, tedy minimální hranici ceny. K této je poté připočtena přírážka, čili jistá míra zisku.

Konečná cena bude tedy ohraničená zdola a shora cenovým stropem, tedy úrovní, kdy je výrobek ještě prodejný. Výsledná cena se bude pohybovat v tomto intervalu, přičemž se zároveň přiblíží k cenám výrobků konkurence.

27) Porovnejte tradiční a vertikální distribuční systém z hlediska vhodnosti pro tento podnik?

- Porcelán realizuje jak **přímý prodej** – realizuje jak výrobu, tak i prodej konečným spotřebitelům přes vlastní MO (20%)
- **Nepřímý prodej** – prodej přes VO v ČR i zahraničí
- a. **Jaké možné problémy (kompetence, riziko, informační tok, náklady) mohou nastat ve vertikálním distribučním systému v případě velkoobchodu a maloobchodu?**

V podstatě realizuje **korporační (přímou) distribuční cestu** – spojena výroba s prodejem, (ale zajišťuje si vlastní dodávky)

Nejde o koncesní organizaci, nehrozí ani horizontální distribuce (nesdruží se s konkurencí).

Smluvní (dobrovolné řetězce, nákupní družstva)? Spíš ne

28) Jak mohou faktory firemního prostředí (ovlivňující nákupní chování) působit na rozhodnutí koupit či nekoupit výrobky podniku?

- **nákupy se obvykle často neopakují**, jedná se o zboží dlouhodobé životnosti (5 let), **cílem získávat nové zákazníky**, upoutat designem, podporou prodeje.
- **Poptávka není příliš pružná** na změnu ceny (nezačnu kupovat více porcelánu, jen proto, že klesla cena)
- Jde o **kupní chování snižující nesoulad (malé rozdíly mezi výrobky, jen designové, funkčnost stejná**, snahou je hledat co nejnižší cena a co nejširší škálu služeb, zde je nutné ujistit spotřebitele, že koupil dobře
- Věnovat **pozornost segmentaci!!!** Je možná jiná poptávka, jiné **požadavky a kupní chování v zahraničí**

Segmentační kritéria pro spotřebitelské trhy:

1. **geografická** (klimatické příčiny – volný čas, vytápění, místní specifika – výživa, sport)
2. **demografická** (**věk, pohlaví, velikost rodiny, příjem**, povolání, vzdělání, **bydlení**, ...)
3. **psychografická** (osobnost, hodnotový systém, životní styl)
4. **chování** (velikost spotřeby, **četnost spotřeby, přednosti**, postoj k výrobku)

Spotřebitelský trh: Faktory ovlivňující chování spotřebitele

1. kulturní

- představuje vzor chování, usměrňuje naše chování, vyplývají z toho vzory chování, tyto faktory mají vliv na skladbu stravy, odívání, trávení volného času, v čase se vyvíjejí
- sbližování kultur, změna v hierarchii hodnot, **touha po vysokém životním standardu**, rostoucí význam volného času

2. společenské

- řadíme zde **referenční skupiny**, tzn. skupiny, kt. mají přímý a nepřímý vliv. **Primární** (přímý vliv) představuje rodina, sousedé, přátelé, ..., **sekundární** např. odbory. U viditelných výrobků mají největší vliv. Cílem je zaměřit se na osobu, kt. ostatní obdivují. Důležité jsou normy = standardy chování, soudržnost = stupeň vázanosti normou skupiny, konformita = stupeň souhlasu se skupinou.
- **rodina** je nejlivnějším faktorem, dominance muže (vliv na nákup auta, elektroniky, ...), **dominance ženy** (pračka, **vybavení do kuchyně**, kosmetika, ...), vyrovnanost (nábytek, dovolená, volný čas, ...)

3. osobní

- **věk a období životního cyklu, rozdílné kupní chování v mládí a stáří (mladí chtějí pestré vzory, starší konzervativní)**
- **povolání**, tedy práce a také **ekonomické podmínky (příjem, úspory, ...)**
- **životní styl**, tedy způsob života
- **osobnost**

1. psychologické

- **motivace**, Maslowova teorie hodnot (fyziolog. potřeby, bezpečí, soc. potřeby, potřeba úcty, seberealizace)
- **vnímání**, selektivní pozornost, selektivní zkresení (info, kt. jsem slyšela, si vybavím ve svůj prospěch), selektivní zapamatování (zapamatují si to, co mi vyhovuje)
- **učení**, změny chování na základě předchozí zkušenosti
- **mínění a postoje**, stálý názor člověka

Kritéria ovlivňující nákupní chování – business trhy:

- **Prostředí** – **poptávka**, ekonomická situace, **úrokové míry** (vliv na cenu), **tempo technologických změn, velikost konkurence** a tržní síla (pokud velká konk., nízká cena), sociální zodpovědnost, přístup k ekologii
- **Organizace** – cíle, politika, org. struktura, **systemy** – nákup centralizovaný či decentralizovaný, přes **internet, dlouhodobé smlouvy**
- **Interpersonální** – zájem, autorita, **postavení, přesvědčivost, image, prodejní schopnosti, arogance**
- **Individuální** – věk, příjem, **vzdělání, pracovní zařazení**, osobnost, **postoj k riziku**, kultura

Jednotliví účastníci (iniciátoři, ovlivňovatelé, rozhodovatelé, schvalovatelé, nákupční, uživatelé)

29) Jaké výhody a jaké nevýhody má využití JIT při zásobování a odbytu tohoto podniku?

JIT NE, bylo by náročné, **provoz jede naplno (ne dle poptávky)**, ale poptávka kolísá, nevyrábí se tolik kolik se poptává, ale více s cílem prodej podpořit, objednává se určité množství pro plné využití kapacity strojů, sklady jsou nutné, protože se **zásoby mohou hromadit** v expedičním skladu, ne vše se prodá. Současné stroje jsou již zastaralé, hrozily by poruchy v chodu podniku pokud by se porouchaly, materiál by se hromadil (neměl by kde), vyžaduje blízkost dopravy pro snížení rizika opoždění dodávky, princip jediného zdroje (úzká spolupráce, dlouhodobá smlouva, důvěra)

Výhody JIT: snížení vázanosti kapitálu v zásobách, úspory z eliminace vstupních skladů (lidé, kapacity, energie)

30) Porovnejte dva Vámi vybrané skladové systémy dle Vašeho názoru vhodné pro tento podnik a zdůvodněte svou volbu.

Skladovací systémy - jde o překlenutí času

- **dle množství** (fixní, variabilní), **časové periody objednávky** (fixní, variabilní) – čtyři grafy
 - **Porcelán** – jde o 3 směnnou výrobu, **objem výroby se příliš neliší, ale může se lišit u jedn. druhů nutných vedlejších materiálů** - asi budou nutné **variabilní dodávky nebo množství** (vyrábí se hodně diferencovaných druhů, nutné sledovat pečlivě stavy zásob)
- a) malé časté dodávky – vhodné pro malé skladovací prostory (malý příruční sklad, hodně malých dodávek)
b) velké občasně dodávky – nutný velký sklad

Metoda ABC – systém diferencovaného řízení zásob, rozdělím si na materiály, které jsou těžko dostupné anebo jsou rozdílné, není účelné věnovat všem druhům zásob stejnou pozornost a sledovat je stejnými postupy. Důležitým **hlediskem při třídění je hodnotový rozsah spotřeby** jedn. druhů materiálů. Většinou jde nerovnoměrnou hodnotovou strukturu spotřeby za urč. období.

Rozdělení druhů podle jejich podílu na celkové výši roční spotřeby, tři skupiny:

A = 5-15% druhů	60-80% podíl na celkové spotřebě
B = 15 – 25 % druhů	15-25% podíl
C = 60 – 80% druhů	5 – 15% podíl

31) Jaké informace byste potřebovali při řešení fyzické distribuce výrobků podniku směrem k VO?

- informace o době dodání či rychlosti, způsobu, místě a vzdálenosti, velikosti dodávky, odpovědná osoba pro převzetí
- nutná volba cesty (distr. Článků),
- zabezpečení logistických operací (druh zboží, manipulace, balení),
- řešení dodávek (velikost, periodicita, řešení odchylek, problémů)
- zabezpečení předání zboží (přejímka, kontrola jakosti, způsob skladování)
- počítačová podpora logistiky, MRP systémy
- nedokonalá dohoda s odběratelem přináší zvýšené náklady (při rozbalování, skladování), zvýšenou pracnost, organizační i právní problémy

32) Které doložky Incoterms jsou vhodné pro export výrobků podniku a jak se dotknou nákladů podniku?

Mezinárodní výkladová pravidla Incoterms: International Commercial Terms = soubor mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce používaných obchodních doložek v **zahraničním obchodě** (z r. 1936 Mezinárodní obchodní komora za účelem odstranění odlišností obchodních zák. v různých zemích).

- Zabývají se **vztahy v kupní smlouvě**, povinnostmi při **celním odbavení, balení zboží, přebírání dodávky**.
- **Určuje dodací podmínky** kupních smluv v MO = **způsob, místo a okamžik předání zboží** kupujícímu, **způsob a místo přechodu výloh a rizik na kupujícího**. Neřeší přechod vlastnictví ke zboží, jen přechod nákladů a rizik
- Od r. 2000 obsahují 13 doložek, dělí se do 4 kategorií, u **prvních tří** přechází povinnosti z prodávajícího na kupujícího už **při odeslání zboží**, jsou náročnější pro kupujícího, u **čtvrté** přechází povinnosti na kupujícího **až při dodání zboží**.
 - 1) **E (Ex): Zboží je odvezeno kupujícím přímo ze závodu prodávajícího, zodpovídá dále kupující**
 - 2) **F (Free): Prodávající je kupujícím vyzván dodat zboží dopravci, kterého určí kupující**
- vyplaceně k dopravci, vyplaceně k boku lodi, vyplaceně na loď
 - 3) **C (Cost): Prodávající musí zajistit přepravní smlouvu** ale nebere na sebe rizika ztráty či poškození zboží,
k nimž dojde po naložení a odeslání zboží.
- náklady a přepravné, náklady pojištění a přepravné, přeprava placena do, přeprava a pojištění placeno do
 - 4) **D (Delivered): Prodávající nese veškeré náklady a rizika** spojená s celou trasou přepravy zboží

Nejvíce se nákladů podniku dotknou doložky 4.skupiny D, kdy nese všechny náklady až do doby dodání příjemci. Pro export není vhodná E, protože by si musel kupující pro zboží dojet, ani F, protože by tam musel poslat svého dopravce, ale C, podnik musí zajistit přepravu, což je pro zákazníka přínosné a přitom na sebe nebere rizika od doby předání – ty nese zákazník.