

**Masarykova univerzita**  
**Ekonomicko-správní fakulta**

**EKONOMIKA ORGANIZACÍ**

**Sbírka příkladů**

**Ing. Jiří Richter**

**Doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.**

## Obsah

1	ORGANIZACE JAKO SOUČÁST NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ A PŘEDMĚT PODNIKOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ .....	5
2	ŽIVOTNÍ CYKLUS ORGANIZACE.....	23

## Úvodem

Do rukou se Vám dostala cvičebnice z předmětu Ekonomiky organizací. Cvičebnice je propracován systémem příkladů, případových a studií a testových otázek, které Vám mají pomoci správně pochopit problematiku Ekonomiky organizací, ověřit si, že jste tuto problematiku zvládli a v neposlední řadě Vás mají připravit na státní závěrečnou zkoušku z oboru Podnikové hospodářství a management. Text cvičebnice je rozdělen do dvanácti kapitol, které se zabývají výstavbou organizace, resp. jednotlivými prvky, které jsou pro výstavbu efektivně fungující organizace nezbytné. Každá kapitola je členěna do tří základních částí. V první části jsou uvedeny jednotlivé příklady, které Vám umožní procvičit si a ověřit dílčí znalosti. Dále následuje případová studie, která Vám umožní příslušný problém pojmout komplexně. Ve třetí části jsou pak uvedeny testové otázky, abyste získali dokonalou představu o šířce i hloubce požadovaných znalostí u testu v rámci závěrečné zkoušky z předmětu Ekonomika organizací.

Kapitoly místy obsahují příklady, které nelze vyřešit s dosavadními znalostmi (dosaženými v rámci dosavadního studia předmětu, resp. jednotlivých kapitol). Pro řešení těchto kapitol je nutné pokročit dále ve studiu, přičemž doporučujeme se k těmto kapitolám poté vrátit. Tyto příklady, které vyžadují další znalosti, přitom tvoří ucelený (syntetický) příklad, abyste si udělali dobrou představu o komplexnosti a vzájemné provázanosti problémů Ekonomiky organizací. Věříme, že právě tento syntetický příklad Vám pomůže úspěšně zvládnout nástrahy státních závěrečných zkoušek z oboru Podnikové hospodářství a management.

Tento text obsahově rozšiřuje distanční studijní oporu (dále jen DSO) Ekonomika organizací. Díky tomu, že tento text je cvičebnicí, neobsahuje v podstatě žádná teoretická vymezení nebo vysvětlení procvičovaných problémů. K řešení zadaných problémů je však nutné určité znalosti a vědomosti z této oblasti mít. Proto je nezbytně nutné, nastudovat si příslušné znalosti z DSO Ekonomika organizací. Pro lepší orientaci v textu DSO slouží uvozující text u

jednotlivých příkladů (či skupin příkladů), který přesně odkazuje na příslušné konkrétní části DSO, kde je příslušná problematika řešena a kde tedy můžete požadované znalosti najít. Pro větší přehlednost jsou také kapitoly DSO a cvičebnice členěny stejně (mají stejný název) a ve stejném pořadí. Díky logické stavbě obou textů doporučujeme při řešení příkladů cvičebnice postupovat postupně a od první kapitoly. Jen tak budete mít k řešení příkladů potřebné znalosti (s výjimkou příkladů navázaných na syntetický příklad, což je však v textu zvlášť vymezeno).

Na závěr nezbývá než Vám popřát při řešení příkladů mnoho zdaru! Věříme, že nabyté znalosti zúročíte nejen při studiu (ať už v rámci předmětu Ekonomika organizací nebo v rámci celého studia), ale také v praxi.

Autoři

# 1 Organizace jako součást národního hospodářství a předmět

## podnikového hospodářství

V této kapitole si procvičíte základní pojmy a principy, na kterých organizace (a zejména podnik) funguje v ekonomickém systému. Kapitola vychází z kapitoly 1 DSO Ekonomiky organizací a před řešením níže uvedených příkladů je nutné se seznámit s jejím obsahem.

### *Ekonomický princip*

Ekonomický princip lze definovat jako princip sledování a maximalizace poměru výstupu ke vstupu, bez ohledu na to, jak je tento výstup nebo vstup konkrétně vymezen. Podle konkrétního vymezení výstupu a vstupu pak lze rozlišovat různé veličiny jako např. produktivitu, efektivnost nebo rentabilitu. Aby bylo možné poměr výstupu a vstupu maximalizovat, je nutné vždy jednu z těchto veličin považovat za konstantní. Podle toho, o jakou veličinu se jedná, pak lze ekonomický princip dosáhnout s využitím dílčího principu maxima nebo minima. Blíže je tato problematika obsažena v kapitole 1.1 DSO na str. 10 – 11.

### *Příklad 1.1.*

Přiřaďte tyto pojmy z oblasti podnikového hospodářství k níže uvedeným praktickým příkladům:

- a) Princip racionality
  - b) Maximalizace produktivity
  - c) Hodnotově vyjádřená maximalizace hospodárnosti
  - d) Maximalizace rentability celkového kapitálu
  - e) Maximalizace rentability vlastního kapitálu
  - f) Minimalizace nákladů na cizí kapitál
- 
- 1) Manželé Svobodovi si chtějí za co nejméně peněz zajít na co nejlepší večeři.
  - 2) Pan Růžička chce dojet z Brna do Prahy s co nejmenší spotřebou benzínu.
  - 3) Paní Morávková si chce koupit co nejdražší a nejkvalitnější kabelku.
  - 4) Pěstitel Jílek chce ze sesbíraných švestek vypálit co nejvíce slivovice.
  - 5) Akcionáři společnosti Sazka a.s. požadují zhodnocení svých prostředků ve výši 15% a více.
  - 6) Producenti chtějí z filmu získat co nejvyšší tržby.
  - 7) Společnost Jiřík s.r.o. hradí své závazky k dodavatelům ve lhůtě splatnosti, aby se tak vyhnula poplatkům z prodlení.

- 8) Náčelník Prouza chce, aby od hodiny placení čtyři strážníci vybrali na pokutách během směny co nejvíce korun.

### **Řešení**

- 1) Přiřazení není možné (příklad nelze matematicky optimalizovat – jsou v něm dvě nezávislé proměnné). Manželé Svobodovi by se chovali podle principu racionality, kdyby chtěli za danou sumu peněz koupit co nejlepší večeři, anebo pořídit danou večeři co nejlevněji.
- 2) a)
- 3) Přiřazení není možné, neboť paní Morávková nejedná racionálně a nesnaží se své chování optimalizovat. Paní Morávková by byla racionální, například kdyby chtěla koupit vybranou kabelku co nejlevněji anebo s daným obnosem peněz koupit co nejkvalitnější kus.
- 4) b)
- 5) e)
- 6) a)
- 7) f)
- 8) c)

### **Příklad 1.2.**

Vyjádřete hodinovou produktivitu (kvantitativní hospodárnost) a hodnotově vyjádřenou hospodárnost.

#### **Příklad 1.2.1.**

4 servírky obslouží a zkasírují v průměru za hodinu 30 zákazníků. Mzda servírky činí 150 Kč/h (včetně 35% zdravotního a sociálního pojištění placeného zaměstnavatelem). Průměrná útrata jednoho zákazníka je 90 Kč/h.

### **Řešení**

$$\text{Produktivita} = \frac{30 \text{ zákazníků}}{4 \text{ servírky}} = \frac{7,5 \text{ zákazníka}}{\text{servírka}}$$

$$\text{Hospodárnost} = \frac{\left(30 \text{ zákazníků} * \frac{90\text{Kč}}{\text{zák.}}\right)}{\left(4 \text{ servírky} * \frac{150\text{Kč}}{\text{serv.}}\right)} = 4,5$$

#### **Příklad 1.2.2.**

Dva výčepní na pivovarské zahrádce za hodinu natočí v průměru 250 piv v ceně 35 Kč za pivo. Mzda výčepního je 120 Kč/h (včetně 35% zdravotního a sociálního pojištění placeného zaměstnavatelem) plus 1% z celkové hodinové tržby (předpokládáme pouze konzumaci piva).

### **Řešení**

$$\text{Produktivita} = \frac{250 \text{ piv}}{2 \text{ výčepní}} = \frac{125 \text{ piv}}{\text{výčepní}}$$

$$\text{Hospodárnost} = \frac{(250 \text{ piv} * 35\text{Kč})}{(2 \text{ výčepní} * 120\text{Kč}/\text{hod} + (250 * 35) * 0,02)} = \frac{8750}{415} = 21,08$$

**Příklad 1.2.3.**

Revizor dopravního podniku Horní Suchá má hodinovou mzdu 145 Kč/h (včetně 35% zdravotního a sociálního pojištění placeného zaměstnavatelem). Tři revizoři za den během osmihodinové směny zkontrolují průměrně 790 cestujících a na pokutách vyberou 12 000 Kč, které cestující na místě zaplatí. Vyjádřete hodinovou produktivitu a hodnotovou hospodárnost.

**Řešení**

$$\text{Denní produktivita} = \frac{790 \text{ cestujících}}{3 \text{ revizoři}} = \frac{263,3 \text{ cestující}}{\text{revizor}}$$

$$\text{Hodinová produktivita} = \frac{263,3 \text{ cestující}}{8 \text{ hodin}} = \frac{32,91 \text{ cestující}}{\text{revizor}}$$

$$\text{Denní hospodárnost} = \frac{12\,000\text{Kč}}{(145 \text{ Kč}/\text{hod} * 8 \text{ hod} * 3 \text{ revizoři})} = 3,44$$

$$\text{Hodinová hospodárnost} = \frac{3,44}{8} = 0,43$$

**Příklad 1.3.**

Podnik je schopen z 5 kg čokolády vyrobit 1 600 lentilek. Cena čokolády činí 80 Kč/kg. Cena jedné lentilky je 0,50 Kč.

**Příklad 1.3.1.**

Jak vysoká je produktivita a hodnotově vyjádřená hospodárnost tohoto podniku?

**Řešení**

$$\text{Produktivita} = \frac{1600 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} = \frac{320 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}}$$

$$\text{Hospodárnost} = \frac{1600 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} * \frac{0,50 \text{ Kč za lentilku}}{80 \text{ Kč za 1 kg čokolády}} = \frac{800 \text{ Kč}}{400 \text{ Kč}} = 2$$

**Příklad 1.3.2.**

Jak lze zvýšit produktivitu výroby lentilek o 20 %?

**Řešení**

A. Produktivitu lze zvýšit zvýšením výstupů:

$$\text{Produktivita (120\%)} = 1,20 * \frac{320 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}} = \frac{384 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}} = \frac{1920 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}}$$

B. Produktivitu lze zvýšit snížením vstupů:

$$\begin{aligned} \text{Produktivita (120\%)} &= 1,20 * \frac{320 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}} = \frac{320 \text{ lentilek}}{\frac{1 \text{ kg čokolády}}{1,20}} = \frac{320 \text{ lentilek}}{0,833 \text{ kg čokolády}} \\ &= \frac{1600 \text{ lentilek}}{4,166 \text{ kg čokolády}} \end{aligned}$$

Výrobu lentilek je nutno zvýšit o 20% na 1920 lentilek nebo je nutné snížit spotřebu čokolády (o méně než 20%) na 4,166 kg.

### **Příklad 1.3.3.**

Jak lze zvýšit hodnotově vyjádřenou hospodárnost výroby lentilek o 20 %?

#### **Řešení**

A. Zvýšením produktivity o 20%

$$\text{Hospodárnost (120\%)} = \frac{1920 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} * \frac{0,50 \text{ Kč za lentilku}}{80 \text{ Kč za 1 kg čokolády}} = \frac{440 \text{ Kč}}{400 \text{ Kč}} = 2,4$$

$$\text{Hospodárnost (120\%)} = \frac{1600 \text{ lentilek}}{4,166 \text{ kg čokolády}} * \frac{0,50 \text{ Kč za lentilku}}{80 \text{ Kč za 1 kg čokolády}} = \frac{400 \text{ Kč}}{333,33 \text{ Kč}} = 2,4$$

B. Zvýšením ceny výstupů (o 20%)

$$\text{Hospodárnost (120\%)} = \frac{1600 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} * \frac{P \text{ Kč za lentilku}}{80 \text{ Kč za 1 kg čokolády}} = 2,4 \Rightarrow P = 0,6 \text{ Kč}$$

Snížením ceny vstupů (o méně než 20%)

$$\text{Hospodárnost (120\%)} = \frac{1600 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} * \frac{0,50 \text{ Kč za lentilku}}{C \text{ Kč za 1 kg čokolády}} = 2,4 \Rightarrow C = 66,66 \text{ Kč}$$

Cenu lentilek je tedy opět nutno zvýšit o 20% na 0,60 Kč nebo je nutno cenu čokolády snížit o méně než 20% na 66,66 Kč.

### **Příklad 1.4.**

Jak vysoká je produktivita a hodnotově vyjádřená hospodárnost podniku, když, při jinak stejném zadání jako v příkladu 1, při spotřebě 5 kg čokolády výnos klesá na 1380 lentilek a cena čokolády klesá z 80 Kč/kg na 60 Kč/kg? Charakterizujte vzniklou situaci a posuďte hospodárnost podniku.

#### **Řešení**

$$\text{Produktivita} = \frac{1380 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} = \frac{276 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}}$$

$$\frac{320 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}} \rightarrow \frac{276 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}} \Rightarrow \text{pokles produktivity o 13,75\%}$$



$$\text{Hospodárnost} = \frac{1380 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} * \frac{0,50 \text{ Kč za lentilku}}{60 \text{ Kč za 1 kg čokolády}} = \frac{690 \text{ Kč}}{300 \text{ Kč}} = 2,3$$

2 → 2,3 ⇒ růst hospodárnosti o 15 %

Vzhledem k tomu, že podnik funguje za účelem maximalizace zisku, je pro něj podstatnější ukazatel hospodárnosti, který je udáván v peněžních jednotkách, než ukazatel produktivity, který je udáván ve fyzických jednotkách. Situaci, kdy hospodárnost roste rychleji, než klesá produktivita, lze tedy ještě považovat za uspokojivou.

Pokles produktivity ovšem do značené míry odráží negativní změny v produkčních možnostech firmy, a protože podnik není schopen dlouhodobě přizpůsobovat ceny vstupů a výstupů svým potřebám, je nutné se maximalizaci produktivity strategicky věnovat.

### **Obecné pojetí organizace**

Organizace lze (velmi obecně) definovat jako plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, kde se vstupy přeměňují na výstupy (příčemž vstupem jsou vždy výrobní faktory, resp. jejich specifická kombinace, a výstupy jsou hmotné statky – výrobky – nebo služby). Výstupy přitom mohou být (ale nemusí) poskytovány dalším účastníkům na trhu (stát, domácnosti, ...) za úplatu (za příslušnou cenu). Blíže je tato problematika (včetně různých způsobů členění organizací) obsažena v kapitole 1.1 DSO na str. 13 – 15.

### ***Příklad 1.5.***

Přiřaďte následující typy organizací k praktickým příkladům:

- a) ziskový soukromý sektor
  - b) neziskový veřejný sektor
  - c) neziskový soukromý sektor
  - d) neziskový sektor domácností
- 
- 1) Česká pirátská strana
  - 2) Ústavní soud ČR
  - 3) Škoda Auto a.s.
  - 4) Odborový svaz policie
  - 5) Obec Jevíčko
  - 6) Česká televize
  - 7) Církev husitská
  - 8) Společenství vlastníků bytů
  - 9) Budějovický Budvar, n.p.

### ***Řešení***

- 1) c) Politické strany jsou z principu demokracie zakládány občany. Výjimky by se jistě daly najít v systémech spíše diktátorského typu.

- 2) b) Soudnictví obecně řadíme mezi neziskové veřejné organizace.
- 3) a) Akciové společnosti a obchodní společnosti obecně spadají pod podniky a tedy z definice vznikají za účelem dosahování zisku.
- 4) b) Odborové svazy hájí veřejný zájem, ziskovost není jejich cílem.
- 5) b) Obce a další územně správní celky spadají pod neveřejný sektor. Jejich posláním není ziskovost, lze je definovat například jako poskytování veřejných služeb.
- 6) b) Veřejnoprávní sdělovací prostředky rovněž nesledují maximalizaci zisku, ale uspokojování potřeb.
- 7) d)
- 8) a)
- 9) a)

### ***Organizace v rámci hospodářského systému***

Pro dlouhodobě udržitelné fungování organizací v rámci daného ekonomického systému musí tyto organizace plnit určité principy. Některé principy musí organizace plnit ve všech systémech bez rozdílu (princip hospodárnosti, princip platební schopnosti a princip kombinace výrobních faktorů), některé jsou specifické dle určitého hospodářského systému. Například v tržním systému je nutné plnit princip ziskovosti, princip autonomie a princip soukromého vlastnictví (s určitými výjimkami, resp. omezeními pro organizace veřejné správy). Blíže je tato problematika obsažena v kapitole 1.1 DSO na str. 15 – 17.

#### ***Příklad 1.6.***

Uveďte určující faktory podniku dle Gutenberga a rozveďte je.

##### ***Příklad 1.6.1.***

Podnik Petrova Pekárna s.r.o. provozuje pekárnu a síť prodejen vlastního pečiva v Brně a okolí.

#### ***Řešení***

Podnik v rámci výroby a prodeje svých výrobků kombinuje všechny podnikohospodářské výrobní faktory – dlouhodobý hmotný majetek (pekárenské stroje, rozvážkové vozy, vybavení prodejen,...), materiál (mouka, polotovary,...), výkonnou práci (pekaři, technici strojů, řidiči, prodavači,...) a práci dispoziční (management pekárny, provozní vedoucí prodejen,...).

Dlouhodobým cílem podniku je maximalizace zisku, který dosahuje optimalizací poměru nákladů na vyráběné produkty a výnosy z prodeje svého pečiva. Na základě principu hospodárnosti alespoň teoreticky vyrábí dané množství pečiva s co nejmenšími náklady a prodává jej za co nejvyšší ceny.

Výrobní faktory musí podnik v průběhu času splácet – v případě materiálu zaplatit dodavatelům, v případě dlouhodobého majetku hradit nájem či amortizaci a zaměstnancům je

třeba pravidelně hradit mzdy. Prostředky na tyto závazky podnik získává z prodeje svých výrobků a tím dosahuje principu finanční rovnováhy.

Je plně v kompetenci podniku, jaké výrobky bude vyrábět, v jakém množství a jakým způsobem je bude distribuovat mezi spotřebitele. Podnik si tedy tvoří samostatně svůj výrobní a odbytový plán, čímž naplňuje princip autonomie.

Dlouhodobé maximalizace je dosahováno ziskovostí podniku, tedy schopností generovat dostatečný počet prostředků pro fungování a rozvoj.

Společnost s ručením omezením je vlastněna fyzickými nebo právnickými osobami, které jasně vyplývají z vlastnických poměrů podniku a tyto osoby mají svrchovanou moc nad vývojem podniku.

### ***Příklad 1.6.2.***

Občanské sdružení APROPO – asociace pro postižené se sídlem v Havířově sdružuje fyzické a právnické osoby za účelem pomoci tělesně postiženým osobám.

### ***Řešení***

V případě neziskových organizací tradiční členění dle Gutenberga zcela neplatí, už proto, že tyto organizace nesplňují zákonem definovaný požadavek na podnik – jejich účelem není dosahování zisku. Ovšem i zde lze základní principy sledovat.

Organizace kombinuje výrobní faktory, zejména výkonnou a dispozitivní práci a materiál. Dlouhodobý hmotný majetek zde v účetnictví nefiguruje, což lze ovšem sledovat i v některých tradičních typech podniků.

Na základě principu hospodárnosti sdružení alokuje své zdroje – například využívá kapacity svých pracovníků a pořizuje materiál a pomůcky s co nejnižšími náklady.

Sledováním principu finanční rovnováhy se sdružení snaží docílit souladu mezi svými příjmy a výdaji tak, aby bylo hospodaření sdružení dlouhodobě udržitelné. Princip finanční rovnováhy tedy zůstává zachován bez ohledu na původ finančních prostředků – zda jsou vytvářeny interní činností podniku nebo jsou čerpány z veřejných rozpočtů, darů, příspěvků a podobně.

I nezisková organizace si samostatně určuje plán a autonomně se rozhoduje, kterými aktivitami se v dalším období bude zabývat. Výjimkou zde jsou podniky či organizace, které vznikají za konkrétním a pevně stanoveným účelem, od kterého se aktivity organizace nesmí výrazně odchýlit. Na druhou stranu je plán každé organizace usměrňován legislativními opatřeními, která vymezují akční prostor organizace.

Dlouhodobým cílem zde není maximalizace zisku, ale poskytování služeb. Zisk v tomto případě nesmí být přerozdělen mezi orgány sdružení, ale je reinvestován do další činnosti organizace.

Sdružení APROPO dobrovolným sdružením fyzických a právnických osob, ve kterém nefigurují úředníci státní správy, které není závislé na veřejných rozpočtech a je schopno řídit se samo bez zásahů státních institucí. Takovéto sdružení se tedy dá označit za soukromé.

### ***Typologie organizací***

V této kapitole se seznámíte s určitými specifickými znaky, s jejichž pomocí lze organizace (ať už podniky nebo organizace veřejné správy) podrobněji specifikovat a členit. Toto členění je nezbytné jednak při srovnávání jednotlivých organizací (aby byly porovnávány jablka s jablky), jednak tyto znaky umožňují blíže charakterizovat organizaci, tzn. umožňují o organizaci zjistit důležité poznatky z ekonomického hlediska. Pro různé typy organizací přitom existují různé specifické znaky, neboť (z ekonomického hlediska) jsou pro ně důležité odlišné znaky (a poznatky). Blíže je tato problematika obsažena v kapitole 1.1 DSO na str. 17 – 20.

### ***Příklad 1.7.***

Zařaďte dané podniky dle příslušných kritérií typologie podniků.

#### ***Příklad 1.7.1.***

Společnost Tatra, a.s. provozuje v Kopřivnici automobilku. Společnost má základní kapitál 2 069 752 600 Kč, jejím hlavním předmětem činnosti je především vývoj, výroba a prodej vozidel a jejich příslušenství. Společnost měla v roce 2010 cca 2 400 zaměstnanců, aktiva ve výši 2 696 177 mil. Kč a roční obrat 3 082 mil. Kč.

### ***Řešení***

Hospodářské odvětví:	Průmysl (automobilový)
Zařazení dle CZ-NACE:	Sekce C – Zpracovatelský průmysl, 29 – Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů, 29.1 – Výroba motorových vozidel a jejich motorů, 29.10 – Výroba motorových vozidel a jejich motorů
Druh produkovaných výkonů:	Věcné statky
Druh produkce výkonů	
– výrobní typ:	Sériová výroba
– organizační typ výroby:	Proudová
Převládající výrobní faktor:	Investičně náročný
Velikost:	Velký podnik

Závislost na stanovišti: Žádná (možná pracovní síla)  
Pohyblivost: Nepohyblivý  
Právní forma: Akciová společnost

### **Příklad 1.7.2.**

Společnost BRNO INN a.s. provozuje hotel Holiday Inn v Brně, společnost má základní kapitál 240 000 tis. Kč, jejím předmětem činnosti je především hostinská činnost a ubytovací služby. Společnost měla v roce 2010 115 zaměstnanců, aktiva ve výši 226 001 mil. Kč a roční obrát 107 878 mil. Kč.

### **Řešení**

Hospodářské odvětví: Služby (terciární sektor)  
Zařazení dle CZ-NACE: Sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství, 55 – Ubytování, 55.1 – Ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních, 55.10 – Ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních, 55.10.1 – Hotely  
Druh produkovaných výkonů: Služby  
Druh produkce výkonů  
– výrobní typ: Vzhledem k charakteru statků (služby) je zařazení jen přibližné, pravděpodobně sériová nebo druhová výroba  
– organizační typ výroby: Vzhledem k charakteru statků (služby) je zařazení jen přibližné, pravděpodobně výroba na stanovišti, v případě ubytovacích služeb zřejmě proudová výroba  
Převládající výrobní faktor: Materiálově náročný  
Velikost: Bilanční sumou a obratem velký podnik, počtem zaměstnanců střední, rozhodnutí tedy záleží na kontextu posuzování  
Závislost na stanovišti: Žádná  
Pohyblivost: Nepohyblivý  
Právní forma: Akciová společnost

### **Příklad 1.7.3.**

Masarykova univerzita provozuje Ekonomicko-správní fakultu v Brně.

### **Řešení**

Charakter statků: Smíšené (spotřeba nedělitelná, existuje vylučitelnost ze spotřeby)  
Finanční toky: K institucím  
Funkce: Sociální (vzdělávací)  
Podíl vlastnictví majetku: Státní  
Potřeby: Individuální

Podíl vlastnictví majetku je diskutabilní, neboť škola vlastní svůj dlouhodobý majetek sama a autonomně, ovšem její fungování je závislé na rozpočtu ministerstva školství a tedy státu. Z tohoto důvodu lze tuto instituci označit jako *Státní*.

#### **Příklad 1.7.4.**

Společnost T Machinery a.s. založená v roce 2003 v Ratíškovicích se zabývá výrobou a konstrukcí důlních zařízení. Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku je zejména zámečnictví, nástrojářství, klempířství a oprava karoserií, obráběčství. Společnost měla v roce 2010 základní kapitál ve výši 111 550 000 Kč, aktiva 442 803 000 Kč a obrat ve výši 774 653 000 Kč. Ve stejném roce zaměstnával podnik 270 zaměstnanců.

#### **Řešení**

Hospodářské odvětví:	Strojírenský průmysl
Zařazení dle CZ-NACE:	C – Zpracovatelský průmysl, 28 – Výroba strojů a zařízení, 28.9 – Výroba ostatních strojů pro speciální účely, 28.92 – Výroba strojů pro těžbu, dobývání a stavebnictví
Druh produkovaných výkonů:	Věcné statky
Druh produkce výkonů	
– výrobní typ:	Kusová výroba / druhová výroba
– organizační typ výroby:	Proudová výroba
Převládající výrobní faktor:	Investičně náročný
Velikost:	Velký / střední podnik <sup>1</sup> - dle zaměstnanců spadá podnik již mezi velké podniky, ovšem přepočtená aktiva ani obrat nedosahují hranice velkého podniku; je tedy třeba zvážit, která z kritérií v tomto typu organizace hrají větší roli
Závislost na stanovišti:	Žádná
Pohyblivost:	Nepohyblivý
Právní forma:	Akciová společnost

#### **Příklad 1.7.5.**

Společnost Shockworks s.r.o. založená v roce 2006 v Brně se zabývá reklamními a marketingovými aktivitami se zaměřením na internetový marketing. Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku jsou zejména grafické práce, zprostředkování obchodu a služeb, reklamní činnost a provozování cestovní agentury. Společnost měla v roce 2010 základní kapitál ve výši 200 000 Kč, aktiva 388 000 Kč a obrat ve výši 942 000 Kč. Ve stejném roce zaměstnával podnik 10 zaměstnanců.

---

<sup>1</sup> Dle *Aplikační výklad MSP*, k dispozici online: <http://www.czechinvest.org/data/files/05-01-m-definice-msp-296-cz.pdf>

## **Řešení**

Hospodářské odvětví:	Služby
Zařazení dle CZ-NACE:	Sekce M - profesní, vědecké a technické činnosti, 73 – Reklama a průzkum trhu, 73.1 – Reklamní činnosti, 73.11 – Činnost reklamních agentur
Druh produkovaných výkonů:	Služby
Druh produkce výkonů	
– výrobní typ:	Lze obtížně klasifikovat, vzhledem k práci na základě individuálních požadavků zákazníků lze uvažovat o kusové výrobě
– organizační typ výroby:	Opět obtížná klasifikace, v případě samostatné či teamové práce na zakázkách pravděpodobně dílenská či skupinová výroba
Převládající výrobní faktor:	Pracovně náročný
Velikost:	Drobný
Závislost na stanovišti:	Závislý na pracovní síle
Pohyblivost:	Nepohyblivý / Pohyblivý Díky moderním technologiím lze velké množství e-řešení realizovat na dálku bez osobního kontaktu s klientem, kdy potom nezáleží na stanovišti podniku v danou chvíli.
Právní forma:	Společnost s ručením omezením

## **Vzorový podnik**

### **Příklad 1.8. The LEGO Group – LEGO A/S**

LEGO v roce 1934: dva roky starou společnost založil dánský podnikatel Ole Kirk Kristiansen. Podnik má charakter rodinné firmy, pracuje zde 6-7 zaměstnanců. Situován je v malé dílně, která je součástí Oleho domu. Zaměřen je na zpracování dřeva – výrobu nářadí a dřevěných hraček. Dominuje prodej nářadí, žebříků a podobného vybavení domácností; výroba má standardizovaný charakter. Vedle toho podnik občasně, zejména před vánocemi, vyrábí ze zbytků dřevěné hračky, které udává formou podomního prodeje. Tržby z prodeje jsou minimální, v době tehdejší krize sotva stačí na zaplacení materiálu a udržení zaměstnanců. Krom jiného pracují pro LEGO i Oleho dva synové, kteří na kole objíždějí město a snaží se prodat dřevěné hračky. Předpokládejme, že každý ze synů dostává za tuto práci 20 DKK (Dánská koruna) za den a při škole a domácích povinnostech pracují pět hodin denně. Léto trvá v Dánsku půl roku a během něj objedou oba bratři za den průměrně 70 domácností a prodají 10 hraček za průměrnou cenu 30 DKK. V zimě, která v Dánsku trvá stejně dlouho jako léto, objedou denně průměrně pouze 50 domácností, prodají ovšem 30 hraček za průměrnou cenu 42 DKK. V zimě se zároveň rychle opotřebovávají pracovní bicykly, a to průměrnou rychlostí 2,50 DKK za den na kolo.

V roce 2011 se společnost LEGO specializuje na výrobu plastových hraček, okrajově se zabývá přidruženou hračkářskou výrobou. Sídlo má stále v Dánsku, své produkty vyrábí ve čtyřech destinacích – v Dánsku, Maďarsku, Mexiku a českém Kladnu. Zaměstnává 9374 zaměstnanců, tržby se pohybují v řádu 3 165 miliard euro. V Mexiku se nachází pět výrobních linek s nepřetržitým provozem, které vyprodukují za den průměrně 180 000 dílců LEGA. Variabilní náklady na jeden dílec jsou 0,002 €, průměrné denní fixní náklady na jednu linku 250 €. Jedna stavebnice LEGA obsahující průměrně 130 dílců se prodává za cenu 65 €.

***Příklad 1.8.1.***

Zařaďte dvě popsané fáze firmy LEGO dle podnikohospodářských kritérií. Nejednoznačná kritéria odhadněte a rozveďte vaši odpověď. V případě zařazení dánského podniku do CZ-NACE vyberte nejvhodnější skupinu.

***Příklad 1.8.2.***

Stanovte určující faktory podniku dle Gutenberga v případě dvou naznačených etap životního cyklu firmy LEGO, soustřeďte se na společné rysy a rozdíly v těchto dvou etapách.

***Příklad 1.8.3.***

Přiřaďte k následujícím příkladům pojmy z oblasti ekonomického principu.

- 1) Ole Kirk Kristiansen chce sám ve své dílně vyrobit co nejvíce dřevěných kačenek.
- 2) Ole chce vydělat 3200 DKK s tím, že svým synům zaplatí co nejméně peněz.
- 3) Všechny své kačenky chce Ole vyrobit z co nejmenšího množství dřeva.
- 4) Firma LEGO chce v roce 2020 prodat stejné množství hraček jako v roce 2010 a to se stejným množstvím zaměstnanců.
- 5) Firma LEGO usiluje o roční tempo růstu tržeb + 7% za stávajících celkových nákladů.
- 6) Kvůli technické údržbě je v měsíci lednu snížena produktivita lakovacích strojů o 35%.

***Příklad 1.8.4.***

Vyjádřete průměrnou hodinovou produktivitu (kvantitativní hospodárnost) a hodnotově vyjádřenou hospodárnost v případě práce Oleho synů a výrobních linek.

***Příklad 1.8.5.***

U vypočítaných produktivit a hospodárností uveďte možnosti optimalizace v rámci principu racionality.

***Řešení 1.8.1***

**LEGO 1934**



Hospodářské odvětví:	Průmysl
Zařazení dle CZ-NACE:	Sekce C – Zpracovatelský průmysl, 32 – Ostatní zpracovatelský průmysl, 32.4 – Výroba her a hraček, 32.40 – Výroba her a hraček
Druh produkovaných výkonů:	Věcné statky
Druh produkce výkonů	
– výrobní typ:	Druhovú výroba
– organizační typ výroby:	Dílenská výroba
Převládající výrobní faktor:	Materiálově náročný
Velikost:	Malý podnik
Závislost na stanovišti:	Žádná (pokud předpokládáme, že surovina dřevo je v Dánsku všudypřítomná a odbyt hraček lze realizovat všude)
Pohyblivost:	Částečně vázaný (dílnu lze bez větších potíží přemístit)
Právní forma:	Živnost / osobní společnost

### **LEGO 2012**

Hospodářské odvětví:	Průmysl
Zařazení dle CZ-NACE:	Sekce C – Zpracovatelský průmysl, 32 – Ostatní zpracovatelský průmysl, 32.4 – Výroba her a hraček, 32.40 – Výroba her a hraček
Druh produkovaných výkonů:	Věcné statky
Druh produkce výkonů	
– výrobní typ:	Hromadná výroba (v případě výroby vesměs stejnorodých stavebních dílců), popř. sériová výroba (v případě celých kompletů stavebnic)
- organizační typ výroby:	Proudová výroba (nejspíše převládající)
Převládající výrobní faktor:	Investičně náročný
Velikost:	Velký podnik
Závislost na stanovišti:	Žádná
Pohyblivost:	Nepohyblivý
Právní forma:	Akciová společnost

### **Řešení 1.8.2**

Kombinaci výrobních faktorů lze sledovat v obou naznačených etapách. Úloha materiálu zůstává v podstatě stejná, mění se zejména proporce zapojení výkonné práce a materiálu. Zatímco v případě soukromého podnikání převládala úloha práce, v současnosti lze firmu LEGO charakterizovat jako kapitálově náročnou s důrazem na dlouhodobý hmotný majetek. Rozdíl lze sledovat i v případě dispoziční práce, kdy na řízení malého osobního podniku stačil jeden řídící, což v případě nadnárodní firmy již nelze předpokládat.

Princip hospodárnosti je sledován v obou případech, jak podnikatel, tak firma se snaží ve výrobě dosahovat celkových maximálních výnosů a současně minimalizovat celkové náklady, čímž v dílčích procesech dosahuje hospodárnosti produkce.

Finanční rovnováhy je rovněž dosahováno v obou fázích firmy. Jako podnikatel mohl Ole využít osobních kontaktů a případně vlastních zdrojů financování svého podniku, firma ve své současné podobě se může spolehnout spíše na své akcionáře a dobré postavení na trhu a kvalitní know-how.

Plán je vždy určován samostatně podnikem. V případě osobního podniku se ovšem plán tvoří i realizuje téměř výhradně u majitele, manažera a pracovníka Oleho v jedné osobě, kdežto v současné době plán podnik vytvářejí dosazení manažeri, které do vedení firmy dosadili vlastníci – akcionáři.

Zatímco Ole sledoval ziskovost podniku zejména kvůli zabezpečení své rodiny, v dnešních dnech je výhradní orientace na zisk nahrazována konceptem trvalé udržitelnosti podniku a zisk je pouze nástrojem k jejímu dosažení.

V poslední řadě se firma po celou dobu existence vyznačuje soukromým vlastnictvím, které v raných fázích připadalo na rodinu Ole Kirk Kristiansena, LEGO A/S je vlastněna pestrou paletou akcionářů.

### **Řešení 1.8.3**

- 1) Princip maximalizace produktivity – s daným množstvím výrobního faktoru práce je dosahována maximální produkce.
- 2) Princip minima v případě hospodárnosti – Daného finančního výnosu má být dosaženo s minimálními náklady práci zaměstnanců.
- 3) Princip minima v případě produktivity – dané množství produkce je realizováno s minimálním využitím výrobního faktoru materiál.
- 4) Problém nelze matematicky optimalizovat, není zde nezávislé proměnná.
- 5) Maximalizace hospodárnosti – za daného hodnotového vkladu v podobě celkových nákladů má být dosaženo maximálního hodnotového výnosu v podobě tržeb.
- 6) Nejedná se o optimalizační problém, ale o problém využití kapacit. Princip racionality zde nevystupuje.

### **Řešení 1.8.4**

a zároveň platí, že:

$$\text{Hospodárnost} = \frac{\text{Výnosy synů}}{\text{Náklady na syny}}$$

$$\text{Hospodárnost v létě} = \frac{10 \text{ hraček} * 30 \text{ DKK}}{2 \text{ synové} * 20 \text{ DKK}} = \frac{300}{40} = 7,5$$

$$\text{Hospodárnost v zimě} = \frac{30 \text{ hraček} * 42 \text{ DKK}}{2 \text{ synové} * 20 \text{ DKK} + 2 \text{ bicykly} * 2,50 \text{ DKK}} = \frac{1260}{45} = 28$$

$$\text{Denní hospodárnost synů} = (7,5 + 28) * \frac{1}{2} = 17,75$$

$$\text{Hodinová hospodárnost synů} = \frac{\text{Denní hospodárnost}}{5} = \frac{17,75}{5} = 3,55$$

$$\text{Denní hospodárnost linek} = \frac{\text{Výnosy linek}}{\text{Náklady na linky}} \text{ a zároveň platí, že:}$$

$$\text{Náklady na linku} = \text{Variabilní náklady} + \text{Fixní náklady}$$

$$\text{Výnos z dílce} = \frac{\text{Cena za stavebnici}}{\text{Počet dílců}} = \frac{65 \text{ €}}{130 \text{ dílců}} = 0,5 \text{ € za dílec}$$

$$\begin{aligned} \text{Denní hospodárnost linek} &= \frac{180\,000 \text{ dílců} * 0,5 \text{ €}}{180\,000 \text{ dílců} * 0,002 \text{ €} + 5 \text{ linek} * 250 \text{ €}} = \frac{90\,000}{360 + 1250} \\ &= 55,9 \end{aligned}$$

$$\text{Hodinová hospodárnost linek} = \frac{5,59}{24} = 2,33$$

### **Řešení 1.8.5**

S ohledem na ekonomický princip můžeme produktivitu Oleho dětí zvyšovat buďto za stávajících zaměstnanců a maximalizace jejich práce nebo stávající práci odvést s minimem zaměstnanců. V praxi se nabízí zvýšení rychlosti chlapců či optimalizace prodejní trasy (více domácností za stejný čas), popřípadě zvýšení výkonu jednoho syna a propuštění druhého.

Produktivitu Mexické továrny lze zvýšit buďto maximalizací výrobních možností při zachování pěti výrobních linek, nebo dosažení stejného výstupu spolu s minimalizací počtu linek. V obou případech se od výrobních linek čeká vyšší průměrná produkce, půjde tedy o zvyšování výrobních kapacit a to například buďto zaváděním modernějších technologií, snižováním prostojů nebo lepší organizací práce na lince.

Hospodárnost lze dle ekonomického principu optimalizovat buďto maximalizací výnosů při stávajících nákladech, anebo minimalizací nákladů při dosahování současných výnosů. V případě Oleho synů lze v rámci principu maxima jednoduše uvažovat o zvýšení prodejní ceny hraček, což by ovšem mohlo mít negativní vliv na poptávku. Efektivnější by mohlo být zvýšit produktivitu pracovníků, tedy prodat více hraček v letních měsících nebo v zimě oslovit více domácností. Minimalizace nákladů může probíhat jak pomocí snížení opotřebení kol v zimních měsících například kvalitnějším servisem, popř. snížením variabilní složky

nákladů, tedy snížením mezd, což se ovšem zde může negativně projevit na motivaci a tedy odvedených výkonech.

Rovněž hospodárnost linek lze ovlivňovat krom objemu výstupu cenami. Minimalizaci nákladů lze dosáhnout opět u variabilní i fixní složky. U variabilních nákladů může jít například o levnější materiál na dílec, u fixních zefektivnění obsluhy nebo technologicky levnější servis a údržbu. V případě principu maxima lze zvýšit cenu hraček a tedy výnos z každého dílce, což ale i zde může mít dopad na poptávku a tedy objem prodaného zboží.

### ***Testové otázky***

#### ***Příklad 1.9. Vyberte právě jednu správnou odpověď***

***Příklad 1.9.1. Z 200 kg materiálového odpadu může být vyrobeno 400 náhradních dílců. Odpad lze ocenit na 4 €/kg. Cena jednoho náhradního dílce je potom 16 €. Jak vysoká je produktivita (kvantitativní hospodárnost)?***

- a) 50
- b) 4
- c) 100
- d) 2

***Příklad 1.9.2. Ze 4 kg těsta může být vyrobeno 400 koblížků. Cena těsta činí 10 Kč/kg. Cena jednoho koblížků je 2 Kč. Jak vysoká je hodnotově vyjádřená hospodárnost spotřeby 4 kg těsta na výrobu 400 koblížků?***

- a) 20
- b) 100
- c) 40
- d) 5

***Příklad 1.9.3. Jestliže chce firma LEGO získat na provoz nové výrobní linky úvěr o velikosti 175 000 € a hradit za něj co nejnižší úroky, tak potom se jedná o:***

- a) Minimalizaci nákladů na cizí kapitál
- b) Minimalizaci hodnotově vyjádřené hospodárnosti
- c) Minimalizaci produktivity
- d) Tuto situaci nelze minimalizovat

***Příklad 1.9.4. Mezi znaky nezávislé na hospodářském systému patří:***

- a) Princip autonomie
- b) Princip soukromého vlastnictví
- c) Ziskový princip
- d) Princip finanční rovnováhy

***Příklad 1.9.5. Jestliže podnikatel Ole Kirk Kristiansen není schopen dostát svým splatným závazkům, tak potom se jedná o porušení principu:***

- a) Finanční rovnováhy
- b) Závislého na hospodářském systému
- c) Hospodárnosti

- d) O porušení žádného principu se nejedná

**Příklad 1.9.6.** Z 500 kilogramů umělé hmoty může být vyrobeno 750 stavebnic LEGA. Cena umělé hmoty činí 5 €/kg. Cena jedné stavebnice je 40 €. Produktivita výrobní linky vzrostla o 20%, při konstantním množství vyrobených stavebnic. Jakým způsobem se změni hodnotově vyjádřená hospodárnost spotřeby 500 kilogramů umělé hmoty?

- a) 5 %
- b) 20%
- c) 10%
- d) 25%

**Příklad 1.9.7.** Jestliže existuje banka se sídlem v Brně, která má 1500 zaměstnanců, obrát 1 mld. Kč, bilanční sumu 700 mil. Kč a je akciovou společností, tak potom se jedná o:

- a) Střední podnik
- b) Podnik neziskového sektoru
- c) Materiálově náročný podnik
- d) Podnik poskytující nehmotné statky

**Příklad 1.9.8.** Pro dánskou firmu LEGO a.s. vyrábějící hračky pro všechny děti bez rozdílu platí:

- a) Poskytuje veřejný statek
- b) Je podnik závislý na přírodních zdrojích
- c) Uspokojuje především individuální potřeby
- d) Funguje na principu veřejného vlastnictví

**Příklad 1.9.9.** Veřejná obchodní společnost měla v uplynulém období zisk 459 000 Kč. Sazba daně z příjmu právnických osob je ve výši 20% a sazba daně z příjmu fyzických osob je ve výši 10%. Jaký zisk (zdaňte) připadne každému ze tří společníků, pokud ve společenské smlouvě není uvedeno jinak?

- a) 122 400 Kč
- b) 137 700 Kč
- c) 110 160 Kč
- d) z údajů dostupných v zadání nelze vypočítat

**Příklad 1.9.10.** Komanditní společnost měla v uplynulém období zisk 300 000 Kč. Společnost byla založena jedním komanditistou a jedním komplementářem. Jakým způsobem si rozdělí zisk (zdaňte), pokud sazba daně z příjmu právnických osob je 20% a sazba daně z příjmu fyzických osob je 10%?

- a) Komplementář dostane 135 000 Kč, komanditista dostane 108 000 Kč
- b) Komplementář dostane 108 000 Kč, komanditista dostane 120 000 Kč
- c) Komplementář dostane 108 000 Kč, komanditista dostane 135 000 Kč
- d) Komplementář dostane 150 000 Kč, komanditista dostane 135 000 Kč

**Příklad 1.9.11.** Kvantitativní ekonomický princip lze vyjádřit jako:

- a) Daného zisku je třeba dosáhnout s daným množstvím spotřebovaných výrobních faktorů
- b) Daného množství vyprodukovaných statků je nutno dosáhnout s daným množstvím spotřebovaných výrobních faktorů
- c) S daným množstvím výrobních faktorů je třeba dosáhnout co nejvyššího zisku
- d) Daného množství vyprodukovaných statků je nutno dosáhnout s co nejnižším množstvím spotřebovaných výrobních faktorů

**Příklad 1.9.12.** *Mezi základní charakteristiky podniků nepatří:*

- a) Organizovaná hospodářská jednotka
- b) Zhotovování statků a služeb
- c) Založení ze zákona
- d) Soukromé vlastnictví

**Příklad 1.9.13.** *Princip autonomie znamená, že:*

- a) Organizace sama určuje ceny vstupů a výstupů
- b) Organizace si sama určuje výrobní plán
- c) Organizace je nezávislá na zahraničních subjektech
- d) Organizace je řízena demokraticky zvolenými zástupci

**Příklad 1.9.14.** *Mezi prostředky odstraňování slabín tržní ekonomiky nepatří:*

- a) Intervence centrální banky
- b) Existence jedné politické strany
- c) Existence progresivní daně z příjmů
- d) Zákon o ochraně hospodářské soutěže

**Příklad 1.9.15.** *Klasifikace CZ-NACE dělí české organizace na základě:*

- a) Odvětví hospodářské činnosti
- b) Velikosti organizace
- c) Sídla organizace
- d) Dosažených hospodářských výsledků

**Řešení**

- 1.9.1. d)
- 1.9.2. a)
- 1.9.3. a)
- 1.9.4. d)
- 1.9.5. a)
- 1.9.6. b)
- 1.9.7. d)
- 1.9.8. c)
- 1.9.9. b)
- 1.9.10. a)
- 1.9.11. d)
- 1.9.12. c)
- 1.9.13. b)
- 1.9.14. b)
- 1.9.15. a)

## 2 Životní cyklus organizace

V této kapitole si procvičíte životní cyklus organizace, seznámíte se s jednotlivými fázemi tohoto cyklu, s jejich (ideální) posloupností i s různými variantami vývoje cyklu, včetně příčin a důsledků, které z příslušného průběhu cyklu vyplývají. Kapitola vychází z kapitoly 2 DSO Ekonomiky organizací a před řešením níže uvedených příkladů je nutné se seznámit s jejím obsahem.

Životní cyklus organizace (z dlouhodobého hlediska) probíhá (ideálně) ve vzájemně provázaných fázích vzniku, růstu, stabilizace, krize a zániku (v tomto pořadí). Každá fáze cyklu, je ohraničena časem a má na organizaci specifický vliv, na který musí správný manažer brát ohled při svém rozhodování. Fáze životního cyklu se v zásadě liší objemem prodeje a zisku, resp. jejich změnou (dynamikou této změny) za jednotku času. Blíže je tato problematika obsažena v kapitole 2.1 a 2.2 DSO na str. 22 – 27. Specifika organizací veřejné správy (a jejich životního cyklu) jsou obsažena v kapitole 2.4 DSO na str. 29 – 30.

### **Příklad 2.1.**

Zařaďte obecné fáze životního cyklu a jejich příklady k vzorovému grafu. Stručně charakterizujte jednotlivé fáze životního cyklu.

**Graf 1: Vzorový průběh životního cyklu (zisk v mil. Kč)**



### **Fáze životního cyklu:**

1. Krize
2. Růst
3. Stabilizace

4. Založení
5. Zánik

**A. Akce v poradenské společnosti:**

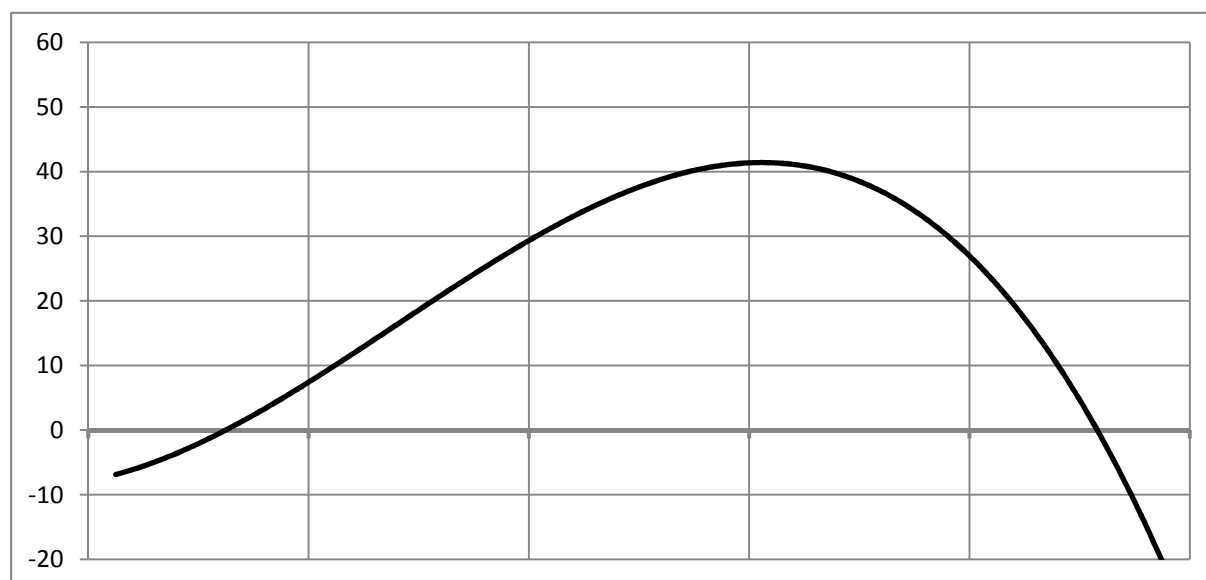
1. Pronájem kanceláře
2. Odchod nejvýznamnější klientely ke konkurenci
3. Tlak na maximalizaci podílů ze zisku společníkům
4. Vyhlášení konkurzu
5. Zrušení zaváděcích cen

**B. Akce v pekárně:**

1. Optimalizace výrobních a prodejních cílů v následujících čtyřech letech
2. Pokuta za nedodržení hygienických norem, zastavení provozu
3. Prodej společnosti zahraničnímu potravinářskému holdingu
4. Přední místo na trhu v počtu prodaných obzvláště vypečených rohlíků
5. Sepsání kolektivní smlouvy

**Řešení**

**Obrázek 1: Fáze životního cyklu na příkladech**



	<b>Založení</b>	<b>Růst</b>	<b>Stabilizace</b>	<b>Krize</b>	<b>Zánik</b>
<b>A</b>	Pronájem kanceláře	Zrušení zaváděcích cen	Tlak na maximalizaci podílů ze zisku společníkům	Odchod nejvýznamnější klientely ke konkurenci	Vyhlášení konkurzu
<b>B</b>	Sepsání kolektivní smlouvy	Optimalizace výrobních a prodejních cílů v následujících čtyřech letech	Přední místo na trhu v počtu prodaných obzvláště vypečených rohlíků	Pokuta za nedodržení hygienických norem, zastavení provozu	Prodej společnosti zahraničnímu potravinářskému holdingu

**Příklad 2.2.**

Přiřaďte jednotlivé charakteristiky k základním druhům podnikových krizí:

- A. Strategická krize
- B. Krize vyvolaná hospodářskými výsledky
- C. Krize likvidity



1. Nadměrný růst podniku
2. Neadekvátní financování podniku
3. Nedodržení finanční rovnováhy
4. Nedostatečné řízení pohledávek
5. Nevhodné investice
6. Nízká úroveň rezerv
7. Nízké využití kapacit
8. Příliš široký výrobní program
9. Špatná kapitálová struktura
10. Volba nesprávného stanoviště
11. Vysoké režijní náklady
12. Závislost na jednom odběrateli

### **Řešení**

#### A. Strategická krize

- Nízké využití kapacit, Příliš široký výrobní program, Volba nesprávného stanoviště, Závislost na jednom odběrateli

#### B. Krize vyvolaná hospodářskými výsledky

- Vysoké režijní náklady, Špatná kapitálová struktura, Nevhodné investice, Neadekvátní financování podniku

#### C. Krize likvidity

- Nadměrný růst podniku, Nedodržení finanční rovnováhy, Nedostatečné řízení pohledávek, Nízká úroveň rezerv

### **Příklad 2.3.**

Odhadněte fázi životního cyklu uvedených podniků v posledním roce a naznačte další možnosti jeho vývoje.

#### **Příklad 2.3.1.**

Internetový obchod, který vznikl v roce 2001, prodává kávovary. Počet prodaných přístrojů za rok, průměrnou prodejní cenu jednoho přístroje, průměrné náklady na jeden přístroj a fixní náklady obchodu za rok přibližuje níže uvedená tabulka.

**Tabulka 1: Charakteristiky internetového obchodu**

Rok	Počet prodaných kávovarů	Průměrná cena kávovaru	Náklady na prodaný kávovar	Náklady obchodu za rok
2009	108 Kč	26 875 Kč	23 000 Kč	115 000 Kč
2010	114 Kč	27 500 Kč	23 625 Kč	120 000 Kč
2011	115 Kč	28 125 Kč	24 250 Kč	135 000 Kč
2012	112 Kč	25 920 Kč	24 250 Kč	142 000 Kč

### **Řešení**

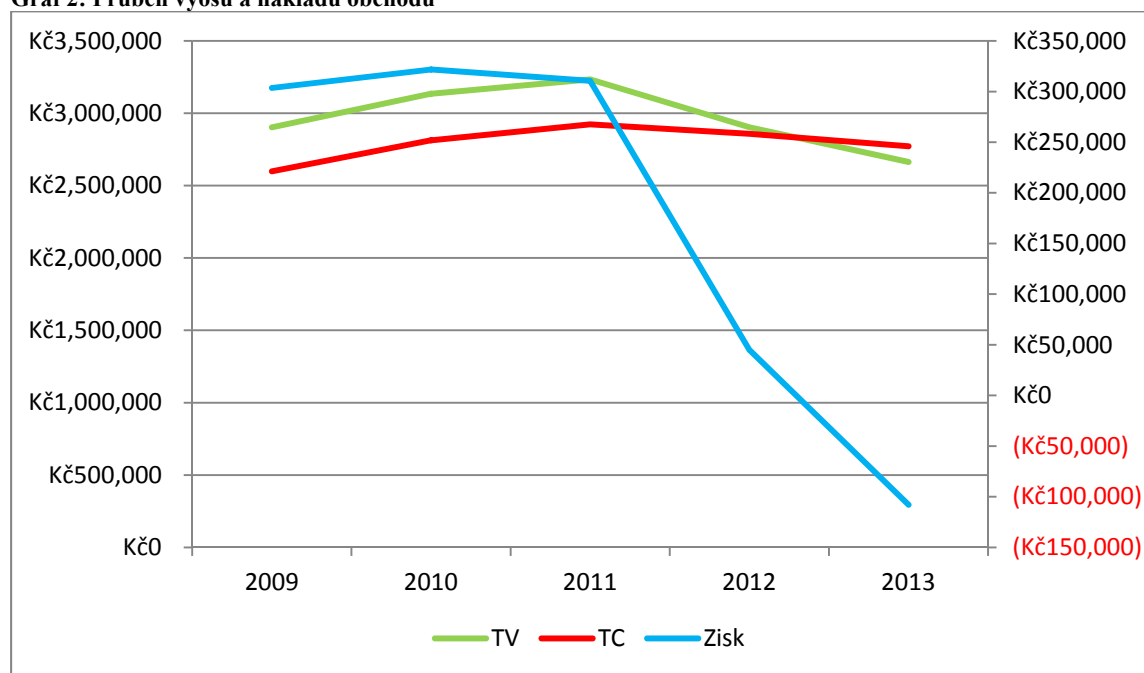
Nejprve je potřeba stanovit celkové tržby obchodu, dále celkové náklady obchodu a zisk obchodu za rok. Potom je nutné se zamyslet nad dynamikou vývoje tržeb a zejména zisku v podniku.

**Tabulka 2: Výnosy, náklady a zisk jednotlivých produktů**

Rok	TV	FC	VC	TC	Zisk
2009	2 902 500 Kč	115 000 Kč	2 484 000 Kč	2 599 000 Kč	303 500 Kč
2010	3 135 000 Kč	120 000 Kč	2 693 250 Kč	2 813 250 Kč	321 750 Kč
2011	3 234 375 Kč	135 000 Kč	2 788 750 Kč	2 923 750 Kč	310 625 Kč
2012	2 903 040 Kč	142 000 Kč	2 716 000 Kč	2 858 000 Kč	45 040 Kč
2013	2 663 780 Kč	135 000 Kč	2 636 750 Kč	2 771 750 Kč	-107 970 Kč

- ✓  $TV = \text{počet prodaných přístrojů} * \text{cena za kus}$
- ✓  $FC = \text{náklady obchodu za rok}$
- ✓  $VC = \text{počet prodaných přístrojů} * \text{náklady na prodaný přístroj}$
- ✓  $TC = FC + VC$
- ✓  $Zisk = TV - TC$

**Graf 2: Průběh výosů a nákladů obchodu**



Zisk podniku ve sledovaných letech zpočátku stagnoval a poté prudce klesal. V žádném z let nelze pozorovat výraznější pozitivní výkyv či zlepšení. Lze tedy předpokládat, že je podnik ve fázi poklesu (krize). S ohledem na to lze doporučit minimálně sanační strategii včetně krizového řízení. Pokud se v podniku dostatečně rychle neprovedou razantní změny, podnik pravděpodobně v brzké době zanikne.

Je otázkou, co je pro podnik rozhodujícím problémem, zda velikost marže (průměrně okolo 10%), velikost fixních nákladů, nízký objem prodeje nebo rostoucí vstupní náklady na

prodávané zboží. Bez dalších analýz je obtížné tuto situaci řešit, nicméně pokud chce podnik přežít, management podniku ji bude muset řešit a bude muset odpovědět především na výše uvedené otázky.

### **Příklad 2.3.2.**

Společnost Ferdinand s.r.o. provozuje hostinec s hotelem Mýtinka pátým rokem. Podnik blíže charakterizuje tabulka, kde je uvedena vytíženost lůžek a restaurace v procentech. Pro jednoduchost je dále vyčíslen průměrný výnos z lůžka, průměrná cena na vytížené i nevytížené lůžko, průměrný výnos z jedné židle v restauraci a průměrný náklad na jednu vytíženou i nevytíženou židli v restauraci (za rok v tisících Kč). Hostinec má 15 lůžek a 20 židlí v restauraci.

**Tabulka 3: Charakteristiky hotelu**

Rok	Vytíženost		Cena Lůžka	Náklady na lůžko		Cena Židle	Náklady na židli	
	Lůžek	Židli		Obsazené	Neobsazené		Obsazená	Neobsazená
2009	20%	15%	270 Kč	40 Kč	25 Kč	150 Kč	26 Kč	16 Kč
2010	25%	20%	270 Kč	40 Kč	25 Kč	175 Kč	26 Kč	16 Kč
2011	45%	40%	290 Kč	45 Kč	25 Kč	200 Kč	30 Kč	20 Kč
2012	45%	45%	300 Kč	50 Kč	30 Kč	230 Kč	35 Kč	20 Kč
2013	45%	50%	300 Kč	60 Kč	40 Kč	240 Kč	50 Kč	30 Kč

### **Řešení**

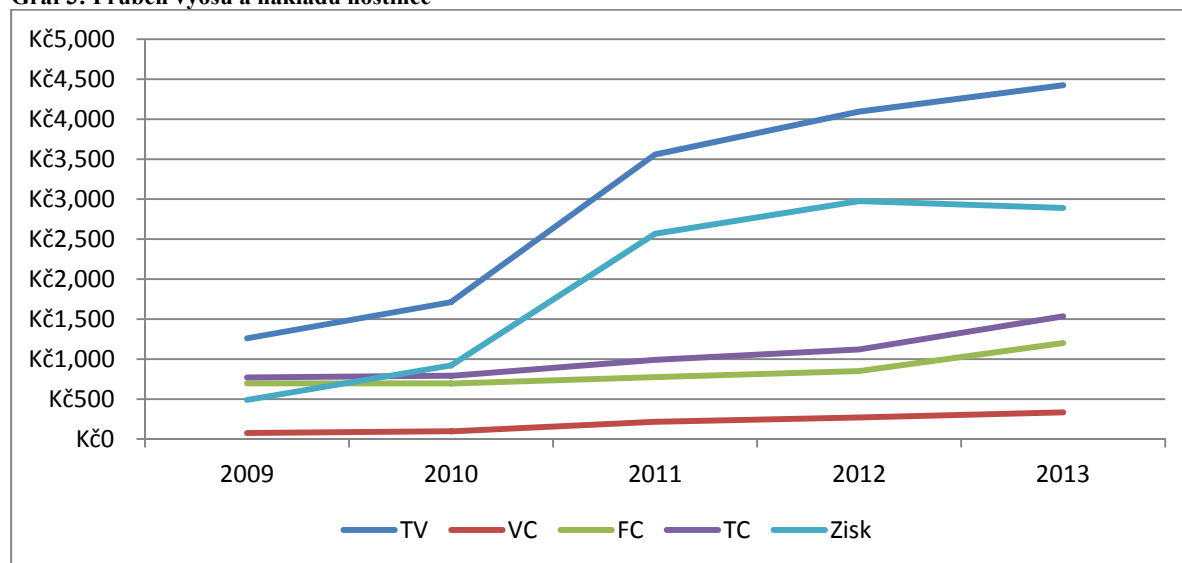
Nejprve je potřeba si uvědomit, že v hostinci existují dva produkty (ubytovací služby – lůžka a stravovací služby – židle v restauraci), nicméně my máme zjišťovat životní cyklus podniku, který je jeden. Je tedy potřeba za oba produkty spočítat zisk (viz tabulky uvedené níže), přičemž je potřeba zohlednit vytíženost. Pak je možno určit celkový zisk, resp. jeho vývoj, z něhož lze usuzovat na fázi životního cyklu podniku.

**Tabulka 4: Výnosy, náklady a zisk z produktu**

Rok	Ubytovací služby				Stravovací služby			
	TV	VC	FC	Zisk	TV	VC	FC	Zisk
2009	810 Kč	45 Kč	375 Kč	390 Kč	450 Kč	30 Kč	320 Kč	100 Kč
2010	1 013 Kč	56 Kč	375 Kč	581 Kč	700 Kč	40 Kč	320 Kč	340 Kč
2011	1 958 Kč	135 Kč	375 Kč	1 448 Kč	1 600 Kč	80 Kč	400 Kč	1 120 Kč
2012	2 025 Kč	135 Kč	450 Kč	1 440 Kč	2 070 Kč	135 Kč	400 Kč	1 535 Kč
2013	2 025 Kč	135 Kč	600 Kč	1 290 Kč	2 400 Kč	200 Kč	600 Kč	1 600 Kč

- ✓  $TV = \text{počet} * \text{vytížení} * \text{cena za kus}$
- ✓  $FC = \text{počet} * \text{cena za neobsazenou kapacitu}$
- ✓  $VC = \text{počet} * \text{vytížení} * (\text{cena za obsazenou} - \text{neobsazenou kapacitu})$
- ✓  $Zisk = TV - (FC + VC)$

**Graf 3: Průběh výnosů a nákladů hostince**



Zisk z lůžka rostl až do roku 2012 a poté poklesl. Zisk ze židle v restauraci průběžně rostl v celém sledovaném období. Díky tomu celkový zisk v podniku v prvních čtyřech sledovaných letech rostl, ale v roce 2012 dosáhl svého vrcholu a v roce 2013 mírně poklesl. Lze tedy předpokládat, že je podnik ve fázi stabilizace. S ohledem na to lze doporučit minimálně stabilizační strategii. Je třeba vzít v potaz to, že je podnik relativně mladý a výsledek roku 2013 může být jen mimořádným výkyvem v růstové fázi.

Ohledně dalšího vývoje je otázka jak se budou vyvíjet jednotlivé komponenty (produkty) v podniku. Zdá se, že ubytovací služby dosáhly svého vrcholu, takže bude nutno hledat další možnosti rozvoje. Nabízí se zvýšení vytiženosti (např. přilákáním dalších zákazníků, tzn. opatřeními v oblasti marketingu) či snížení stále rostoucích fixních nákladů (např. levnějšími energiemi).

Stravovací zařízení je ve fázi růstu, nicméně lze brzy očekávat stabilizaci a vyčerpání růstového potenciálu (i s ohledem na zpomalující tempo růstu zisku). Zde se tedy nabízí kromě marketingových opatření další opatření v oblasti produktu, resp. poskytovaných služeb (např. nabídka cenově zajímavých poledních menu apod.).

### ***Vzorový podnik***

#### ***Příklad 2.4.***

Pan Kulhánek se v roce 1991 rozhodl, že začne podnikat v oblasti pohostinství a ve svém domku na kraji vesnice začne kolemjdoucím prodávat obědy. Do podnikání zapojil svou manželku, která se zavázala za drobný peníz pomoci s obsluhou a vařením, ovšem trvala na pevně dané a stále rostoucí odměně, pan Kulhánek si potom může ponechat celý zisk

z podnikání. Zjednodušený přehled o finančních výsledcích *Hostince U cesty* vidíme v tabulce níže. Pan Kulhánek se zprvu sice trochu divil, že mu do hospody nechodí lidi, musel však pokrýt investiční náklady a platit manželce a tak pokračoval v podnikání.

**Tabulka 5: Hostinec U cesty 1990-1993**

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Mzdy	Režie
1991	775	18 Kč	55 Kč	65 000 Kč	35 000 Kč
1992	2 050	18 Kč	75 Kč	115 000 Kč	15 000 Kč
1993	2 175	23 Kč	75 Kč	165 000 Kč	10 000 Kč

V roce 1994 se pan Kulhánek rozhodl rozšířit své podnikání a splnit si svůj dávný sen – vlastnit pivovar. Zrekonstruoval tedy varnu po dědečkovi, oprášil tradiční rodinnou recepturu a začal v hostinci vařit vlastní pivo. Do podnikání přibral brigádníka, který se staral o varnu.

**Tabulka 6: Hostinec U cesty 1994-1996**

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Výstav piva (l)	Náklady na litr piva	Cena za litr piva	Mzdy	Režie
1994	4 750	26 Kč	80 Kč	12 000	12 Kč	50 Kč	315 000 Kč	350 000 Kč
1995	6 350	29 Kč	80 Kč	16 000	16 Kč	52 Kč	455 000 Kč	200 000 Kč
1996	16 850	31 Kč	80 Kč	17 750	22 Kč	52 Kč	655 000 Kč	150 000 Kč

V roce 1997 se panu Kulhánkovi uvolnily po dětech pokoje v podkroví a řekl si, že by je mohl pronajímat a rozšířit tak dále svou podnikatelskou činnost. Investoval nemalé peníze do modernizace a vybavení pokojů. Výsledky hostince v následujících letech jsou uvedeny v tabulce níže.

**Tabulka 7: Hostinec U cesty 1997-1999**

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Výstav piva (l)	Náklady na litr piva	Cena za litr piva
1997	18 450	36 Kč	82 Kč	17 750	30 Kč	54 Kč
1998	22 600	38 Kč	83 Kč	17 750	36 Kč	54 Kč
1999	24 650	42 Kč	85 Kč	17 750	42 Kč	56 Kč
Rok	Nocí	Náklady na noc	Cena za noc	Mzdy	Režie	
1997	1 295	120 Kč	550 Kč	755 000 Kč	550 000 Kč	
1998	1 365	170 Kč	550 Kč	855 000 Kč	390 000 Kč	
1999	1 505	190 Kč	550 Kč	955 000 Kč	280 000 Kč	

#### **Příklad 2.4.1.**

Určete fázi životního cyklu podniku postupně v letech 1993, 1996 a 1999.

#### **Příklad 2.4.2.**

Odhadněte vývoj životního cyklu na základě odhadu zisku v letech 2000-2002.

**Příklad 2.4.2.1.**

Pro odhad využijte lineární predikce založené na posledních dvou po sobě jdoucích obdobích.

**Příklad 2.4.2.2.**

Pro odhad využijte průměrného tempa růstu v posledním období 1997-1999.

**Příklad 2.4.3.**

Vyjádrete hospodárnost jednotlivých oblastí podnikání v letech 1993, 1996 a 1999. Režie a mzdy rozpočítejte poměrově dle podílu přímých nákladů oblasti podnikání na celkových přímých nákladech podniku. Zhodnoťte vývoj těchto ukazatelů a jejich vliv na organizaci.

**Příklad 2.4.4.**

Předpokládejme, že v roce 2000 udeřila hospodářská krize a výsledky daného roku jsou uvedeny v tabulce níže.

**Tabulka 8: Hostinec U cesty v roce 2000**

Počet obědů	18 450
Přímé náklady na oběd	39 Kč
Průměrná cena za oběd	78 Kč
Výstav piva v litrech	14 500
Náklady na litr piva	40 Kč
Cena za litr piva	55 Kč
Nocí	930
Náklady na noc	190 Kč
Cena za noc	450 Kč
Mzdy	955 000 Kč
Režie	150 000 Kč

**Příklad 2.4.4.1.**

Jak se změní predikce vývoje zisku pro roky 2001 a 2002 při zohlednění výsledků ovlivněných recesí v roce 2000?

**Příklad 2.4.4.2.**

Vyhodnoťte dopady krize na hostinec a navrhněte řešení krize pro následující rok na základě hospodárnosti oblastí podnikání v roce 2000.

Pro řešení následujícího příkladu je nutné si nastudovat informace uvedené v kapitole 7 DSO. Tato kapitola je zaměřena na plánování a rozhodování v organizaci, což jsou specifické činnosti vymezené managementu. Díky tomu, že je v těchto příkladech řešena problematika strategického managementu, jsou tyto činnosti (jejich zajištění, kontrola provedení, ...)

včetně volby vhodných nástrojů vyhrazeny přímo top-managementu. Více se dozvíte na str. 75 – 81 DSO.

#### **Příklad 2.4.5.**

Na základě znalostí z kapitoly 7 sestavte strategické cíle *Hostince U silnice* v letech 1990, 1993, 1996 a 1999 tak, jak je pravděpodobně sestavoval pan Kulhánek.

#### **Příklad 2.4.6.**

Na základě znalostí z kapitoly 7 sestavte matici portfolia *Hostince U silnice* v roce 1999, pokud víte, že v obci vedle pana Kulhánka podniká ve stejném oboru jen paní Růžová, která dosáhla ve stejném roce následujících výsledků:

**Tabulka 9: Výsledky paní Růžové 1999**

Tržby z prodeje jídla	1 925 300 Kč
Tržby z výroby piva	1 315 550 Kč
Tržby z ubytování	1 472 300 Kč

#### **Řešení 2.4.1**

##### **A. Rok 1993**

V prvním období od založení v roce 1991 do roku 1993 podnikal pan Kulhánek pouze prodejem obědů. Do analýzy životního cyklu tedy budou vstupovat výnosy z prodeje jídla a náklady na jeho výrobu spolu s náklady na mzdy a režii. Situace potom vypadá následovně:

**Tabulka 10: Hostinec U cesty v prvním období**

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Zisk z obědů	Mzdy	Režie	Zisk celkem
1991	775	18 Kč	55 Kč	29 063 Kč	65 000 Kč	35 000 Kč	-70 938 Kč
1992	2 050	18 Kč	75 Kč	116 850 Kč	115 000 Kč	15 000 Kč	-13 150 Kč
1993	2 175	23 Kč	75 Kč	114 188 Kč	165 000 Kč	10 000 Kč	-60 813 Kč

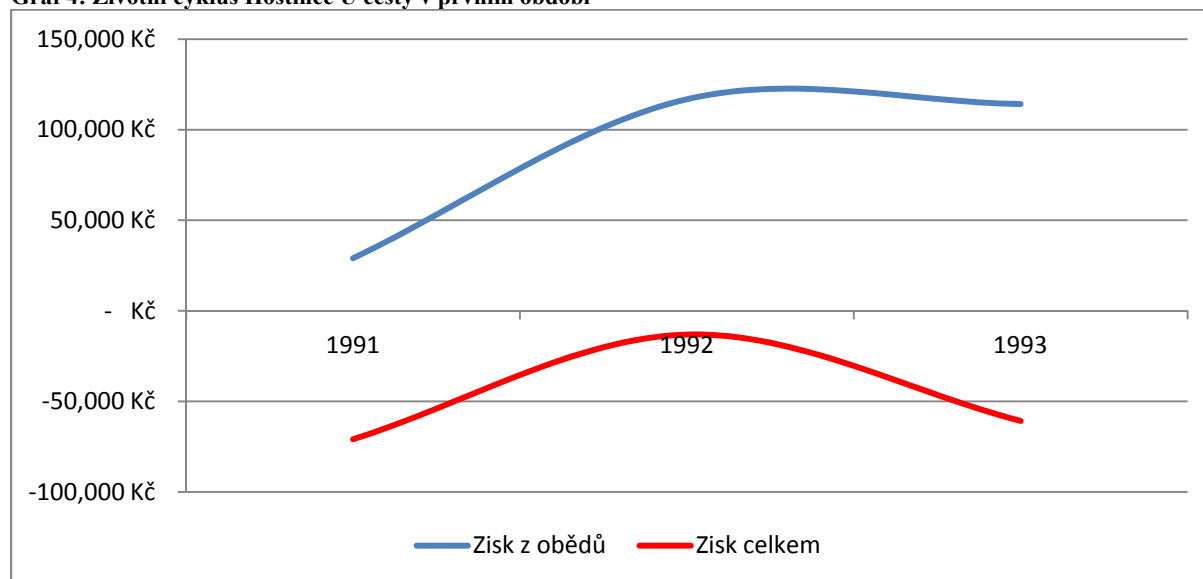
Výnosy z obědů = Počet obědů \* Průměrná cena za oběd

Náklady na obědy = Počet obědů \* přímé náklady na oběd

Zisk z obědů = Výnosy z obědů – Náklady na oběd

Zisk celkem = Zisk z obědů – Mzdy – Režie

Graf 4: Životní cyklus Hostince U cesty v prvním období



Z údajů je zřejmé, že se podniku v prvních letech vůbec nedaří. Ačkoliv je samotný prodej jídla ziskový, režijní náklady a zejména mzdy značně převyšují výnosy z prodeje a hostinec je tedy po celé sledované období ztrátový. Pro počáteční fázi podnikání je převis nákladů nad výnosy běžný, ovšem v tomto případě se podniku nedaří vykázat alespoň mírně vzestupný trend a proto můžeme pro rok 1993 hodnotit fázi životního cyklu hostince jako fázi krize.

## B. Rok 1996

V druhém období byla do podnikání zapojena výroba a prodej piva. Protože sledujeme podnik jako celek, zahrneme do analýzy předchozí období a v letech 1994 – 1996 sledujeme podnik jako celek. Výnosy a náklady z pivovaru jsou počítány analogicky ke stravovací části podnikání, jak bylo uvedeno výše. Zisk z podnikání potom získáme jako součet dílčích podnikatelských aktivit.

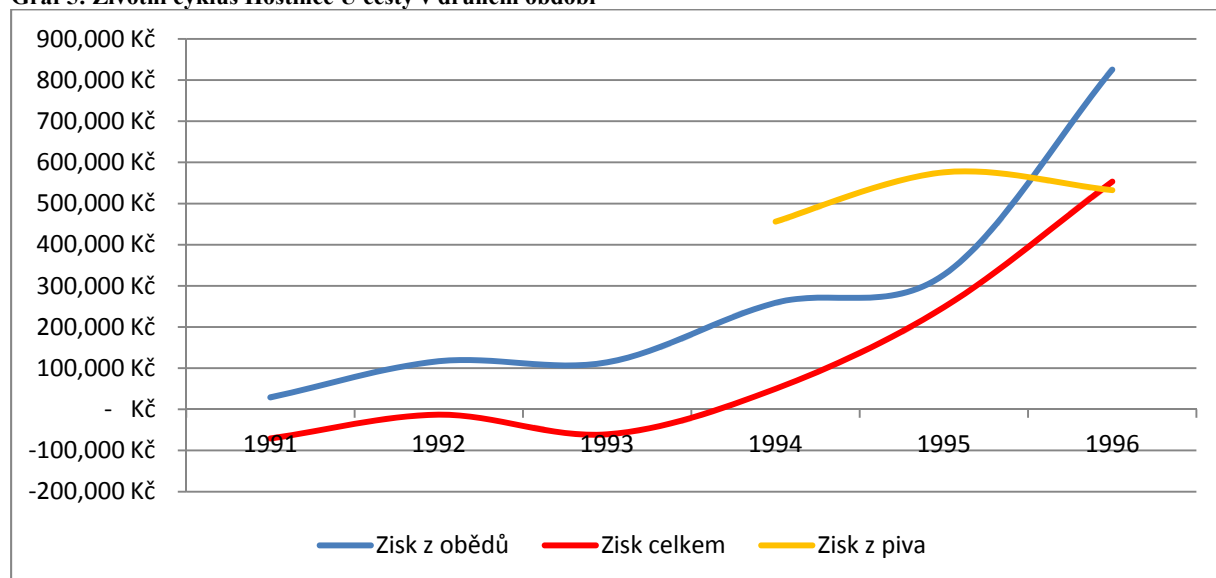
Tabulka 11: Hostinec U cesty v druhém období

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Zisk z obědů	Mzdy	Režie	Zisk celkem
1991	775	18 Kč	55 Kč	29 063 Kč	65 000 Kč	35 000 Kč	- 70 938 Kč
1992	2 050	18 Kč	75 Kč	116 850 Kč	115 000 Kč	15 000 Kč	- 13 150 Kč
1993	2 175	23 Kč	75 Kč	114 188 Kč	165 000 Kč	10 000 Kč	- 60 813 Kč
1994	4 750	26 Kč	80 Kč	258 875 Kč	315 000 Kč	350 000 Kč	49 875 Kč
1995	6 350	29 Kč	80 Kč	327 025 Kč	455 000 Kč	200 000 Kč	248 025 Kč
1996	16 850	31 Kč	80 Kč	825 650 Kč	655 000 Kč	150 000 Kč	553 150 Kč
	Výstav piva v litrech	Náklady na litr piva	Cena za litr piva	Zisk z piva			
1994	12 000	12 Kč	50 Kč	456 000 Kč			
1995	16 000	16 Kč	52 Kč	576 000 Kč			
1996	17 750	22 Kč	52 Kč	532 500 Kč			



Z vypočtených údajů vyplývá, že rozšíření oblasti podnikání dopadlo úspěšně. Z analýzy životního cyklu samostatného pivovaru vyplývá podobný trend jako v případě oblasti prodeje obědů. Pivovar samotný je ve sledovaném období ziskový, ovšem krátce po zavedení zisk z něj plynoucí opět mírně klesá. Podstatné je zde ovšem značné navýšení zájmu o obědy, které může být způsobeno synergickým efektem. Celkové výsledky se potom v druhém sledovaném období již nepohybují ve ztrátě a lze zde sledovat patrný rostoucí trend. V roce 1996 tedy můžeme konstatovat, že Hostinec U cesty má za sebou fázi založení, která byla poznamenána úspěšně překonanou krizí a momentálně se nachází ve fázi růstu.

Graf 5: Životní cyklus Hostince U cesty v druhém období



### C. Rok 1999

V posledním ze sledovaných období byla do podnikání zapojena nabídka ubytování. Postup výpočtů i analýzy životního cyklu je analogický s předchozími obdobími. Výsledky podniku shrnuje tabulka níže:

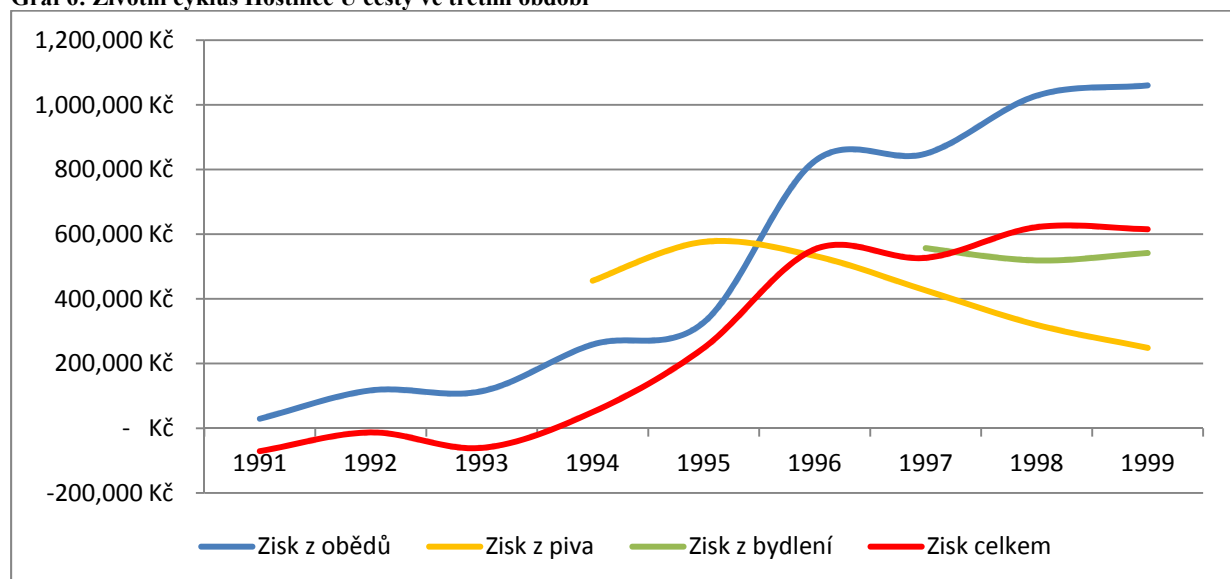
Tabulka 12: Hostinec U cesty ve třetím období

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Zisk z obědů	Mzdy	Režie	Zisk celkem
1991	775	18 Kč	55 Kč	29 063 Kč	65 000 Kč	35 000 Kč	-70 938 Kč
1992	2 050	18 Kč	75 Kč	116 850 Kč	115 000 Kč	15 000 Kč	-3 150 Kč
1993	2 175	23 Kč	75 Kč	114 188 Kč	165 000 Kč	10 000 Kč	-60 813 Kč
1994	4 750	26 Kč	80 Kč	258 875 Kč	315 000 Kč	350 000 Kč	49 875 Kč
1995	6 350	29 Kč	80 Kč	327 025 Kč	455 000 Kč	200 000 Kč	248 025 Kč
1996	16 850	31 Kč	80 Kč	825 650 Kč	655 000 Kč	150 000 Kč	553 150 Kč
1997	18 450	36 Kč	82 Kč	848 700 Kč	755 000 Kč	550 000 Kč	526 550 Kč
1998	22 600	38 Kč	83 Kč	1 028 300 Kč	855 000 Kč	390 000 Kč	621 500 Kč
1999	24 650	42 Kč	85 Kč	1 059 950 Kč	955 000 Kč	280 000 Kč	615 250 Kč
	Výstav	Náklady	Cena za	Zisk z piva			

	<b>piva v litrech</b>	<b>na litr piva</b>	<b>litr piva</b>	
<b>1994</b>	12 000	12 Kč	50 Kč	456 000 Kč
<b>1995</b>	16 000	16 Kč	52 Kč	576 000 Kč
<b>1996</b>	17 750	22 Kč	52 Kč	532 500 Kč
<b>1997</b>	17 750	30 Kč	54 Kč	426 000 Kč
<b>1998</b>	17 750	36 Kč	54 Kč	319 500 Kč
<b>1999</b>	17 750	42 Kč	56 Kč	248 500 Kč
	<b>Nocí</b>	<b>Náklady na noc</b>	<b>Cena za noc</b>	<b>Zisk z bydlení</b>
<b>1997</b>	1 295	120 Kč	550 Kč	556 850 Kč
<b>1998</b>	1 365	170 Kč	550 Kč	518 700 Kč
<b>1999</b>	1 505	190 Kč	550 Kč	541 800 Kč

Výsledný stav podniku v roce 1999 je znázorněn na grafu níže. Je patrné, že rozšíření podnikání o poskytování ubytování mělo podobný efekt, než v předchozích dvou případech, kdy samo o sobě v prvních letech vykazuje mírně klesající trend. Za problematickou oblast lze označit výrobu a prodej vlastního piva, které sice pravděpodobně táhne zákazníky k návštěvě podniku a zvyšuje poptávku po obědech i noclehu, ovšem ziskovost zde viditelně prudce klesá a v současné době lze životní cyklus dané oblast zařadit do fáze krize, u které bude potřeba provést rychlá ozdravná opatření. Nejpravděpodobnější příčinou potíží je zde prudce klesající marže, která je způsobena příliš prudkým růstem přímých nákladů a pouze mírným růstem prodejní ceny. Celkově se Hostinec U cesty dostává v roce 1999 do fáze stabilizace, kdy jsou v portfoliu patrné silná a slabá místa a pan Kulhánek má pro následující období jistě o čem přemýšlet, chce-li si své podnikání dále udržet.

**Graf 6: Životní cyklus Hostince U cesty ve třetím období**



### Řešení 2.4.2.1

V případě lineární predikce vývoje založená na dvou posledních obdobích se předpokládá, že meziroční změna bude přetrvávat i v budoucnu. Výpočtový vzorec v obecné podobě vypadá následovně:

$$Y_{t+1} = 2 * Y_t - Y_{t-1}$$

Tj. v našem případě platí, že:

$$Zisk_{2000} = 2 * Zisk_{1999} - Zisk_{1998}$$

A analogický výpočet použijeme pro i roky 2001 a 2002. Výsledný odhadnutý zisk je znázorněn v následující tabulce:

Tabulka 13: Lineární predikce Hostince U cesty

Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Zisk	526 550 Kč	621 500 Kč	615 250 Kč	609 000 Kč	602 750 Kč	596 500 Kč

### Řešení 2.4.2.2

Metoda průměrného tempa růstu zohledňuje průměrný vývoj v zadaném období a předpokládá, že v dalších letech se bude sledovaný ukazatel vyvíjet stejným způsobem. Průměrné tempo růstu ve třech sledovaných letech můžeme vyjádřit následujícím způsobem:

$$\text{Průměrné tempo růstu (v\%)} = \left( \sqrt[2]{\frac{T_{n+2}}{T_n}} - 1 \right) * 100$$

V případě sledovaných let vypadá vzorec následovně:

$$\text{Průměrné tempo růstu (v\%)} = \left( \sqrt[2]{\frac{Zisk_{1999}}{Zisk_{1997}}} - 1 \right) * 100$$

Po dosazení vypočítaných hodnot dostaneme následující průměrné tempo růstu:

$$\text{Průměrné tempo růstu (v\%)} = \left( \sqrt[2]{\frac{615250}{526550}} - 1 \right) * 100 = 8,10\%$$

Vývoj v zisku v následujících letech potom získáme úpravou hodnoty z posledního období, tedy roku 1999, o tempo růstu. Výsledky vypadají následovně:

Tabulka 14: Metoda průměrného tempa růstu Hostince U cesty

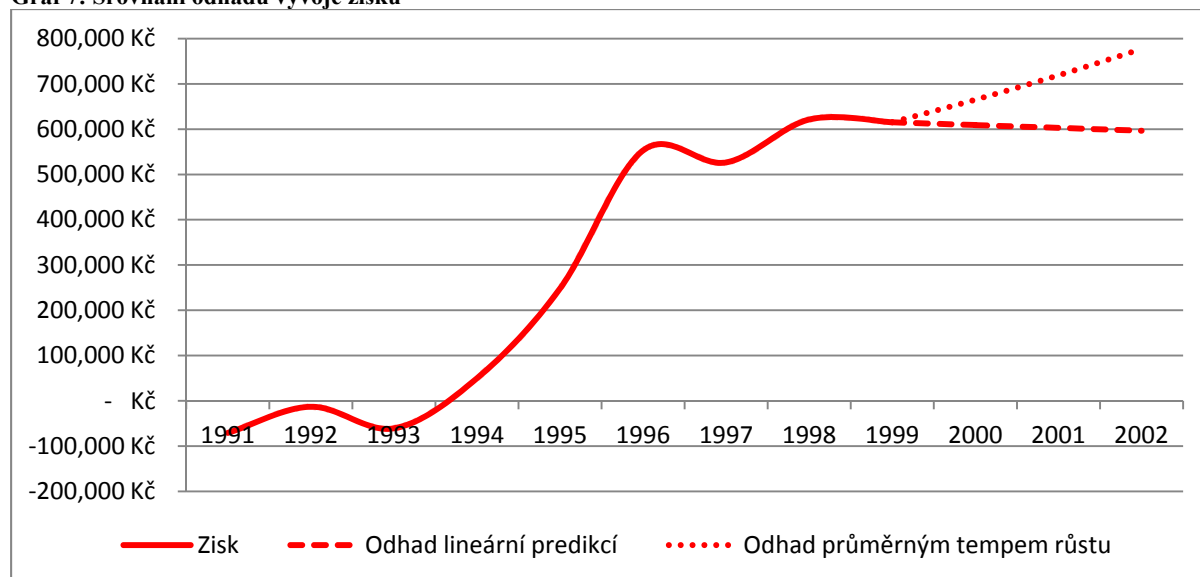
Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Zisk	526 550 Kč	621 500 Kč	615 250 Kč	665 055 Kč	718 892 Kč	777 087 Kč

### Řešení 2.4.2

Jak je vidět z předcházejících dvou tabulek, použitím podobných metod dostaneme diametrálně odlišné výsledky. Je patrné, že pro přesnější odhady vývoje zisku je potřeba

pracovat s větším množstvím dat a adekvátně zohlednit minulý vývoj podniku, k čemuž ovšem slouží pokročilejší statistické metody.

Graf 7: Srovnání odhadů vývoje zisku



### Řešení 2.4.3

S významem a výpočtem hospodárnosti jsme se seznámili v předcházející kapitole, zde budeme postupovat standardním způsobem. Jediným krokem navíc je rozpočítání mzdových a režijních nákladů na jednotlivé oblasti podnikání. Postupovat budeme v každém roce následujícím způsobem:

$$\text{Přímé náklady celkem} = \sum \text{Přímé náklady podnikatelských činností}$$

Pro každou z podnikatelských aktivit je potom potřeba vypočítat následující:

$$\text{Podíl na přímých nákladech} = \frac{\text{Přímé náklady na činnost}}{\text{Přímé náklady celkem}}$$

$$\text{Podíl na režích a mzdách} = \text{Podíl na přímých nákladech} * (\text{Režie} + \text{Mzdy})$$

Tímto zjednodušeným způsobem jsme schopni rozpočítat celou sumu režíí a mzdových nákladů mezi jednotlivé podnikatelské činnosti a následně tedy získat jejich celkové náklady a i hospodárnost. Výpočet je shrnut v následující tabulce:

Tabulka 15: Přehled rozpočítání nákladů

	Rok	1993	1996	1999
	<b>Režie + Mzdy</b>	175 000 Kč	805 000 Kč	1 235 000 Kč
	<b>Přímé náklady celkem</b>	48 938 Kč	912 850 Kč	2 066 750 Kč
<b>Stravování</b>	<b>Přímé výnosy</b>	163 125 Kč	1 348 000 Kč	2 095 250 Kč
	<b>Přímé náklady</b>	48 938 Kč	522 350 Kč	1 035 300 Kč
	<b>Podíl na přímých nákladech</b>	100%	57%	50%
	<b>Podíl režíí a mezd</b>	175 000 Kč	460 636 Kč	618 650 Kč

<b>Pivovar</b>	<b>Přímé výnosy</b>	-	923 000 Kč	994 000 Kč
	<b>Přímé náklady</b>	-	390 500 Kč	745 500 Kč
	<b>Podíl na přímých nákladech</b>	-	43%	36%
	<b>Podíl režii a mezd</b>	-	344 364 Kč	445 478 Kč
<b>Ubytování</b>	<b>Přímé výnosy</b>	-	-	827 750 Kč
	<b>Přímé náklady</b>	-	-	285 950 Kč
	<b>Podíl na přímých nákladech</b>	-	-	14%
	<b>Podíl režii a mezd</b>	-	-	170 871 Kč

Výpočet hospodárnosti potom probíhá podle známého obecného vzorce:

$$\text{Hospodárnost} = \frac{\text{Celkové výnosy}}{\text{Celkové náklady}}$$

Výsledky pro dané roky jsou potom uvedeny níže:

**Tabulka 16: Hospodárnost Hostince U cesty**

Rok	1993	1996	1999
Stravování	0,73	1,37	1,27
Pivovar	-	1,26	0,83
Ubytování	-	-	1,81

Z výpočtů je patrné, že ne vždy je výsledná hospodárnost alespoň rovná jedné, a tedy že lze najít i aktivity, které byly v daném období vzhledem k výnosům zatíženy neadekvátními náklady. Jak v případě stravování, tak v případě výroby a prodeje piva hospodárnost v posledním sledovaném roce 1999 klesala, navíc hospodárnost ubytovacích služeb vychází výrazně vyšší. Je třeba ovšem mít na paměti, že takto získaná čísla jsou jen hrubými odhady a pro přesné hodnoty je potřeba přiřadit nepřímé náklady k jednotlivým činnostem pomocí mnohem pokročilejších a sofistikovanějších metod.

#### **Řešení 2.4.4.1**

Nejprve je třeba vypočítat hospodárský výsledek v roce 2000, který získáme jako součet výsledků jednotlivých podnikatelských aktivit očištěných o režijní náklady a mzdy.

**Tabulka 17: Výsledky hostince U cesty v roce 2000**

<b>Počet obědů</b>	18 450	<b>Zisk z obědů</b>
<b>Přímé náklady na oběd</b>	39 Kč	728 775 Kč
<b>Průměrná cena za oběd</b>	78 Kč	
<b>Výstav piva v litrech</b>	14 500	<b>Zisk z piva</b>
<b>Náklady na litr piva</b>	40 Kč	217 500 Kč
<b>Cena za litr piva</b>	55 Kč	
<b>Nocí</b>	930	<b>Zisk z bydlení</b>
<b>Náklady na noc</b>	190 Kč	241 800 Kč
<b>Cena za noc</b>	450 Kč	

<b>Mzdy</b>	955 000 Kč	<b>Zisk celkem</b>
<b>Režie</b>	150 000 Kč	83 075 Kč

Stejně jako v přechozím příkladu je lineární predikce počítána z výsledků dvou posledních let, v tomto případě let 1999 a 2000. Meziroční změna se potom ve stejné míře projevuje v letech 2001 a 2002.

V případě průměrného tempa růstu jsou zahrnuty všechny relevantní roky, v našem případě tedy roky 1997 – 2000. Zapojením dalšího období se adekvátně upraví výpočtový vzorec:

$$\text{Průměrné tempo růstu (v\%)} = \left( \sqrt[3]{\frac{\text{Zisk}_{2000}}{\text{Zisk}_{1997}}} - 1 \right) * 100$$

Po dosazení vypočítaných hodnot vyjde průměrné tempo růstu následovně:

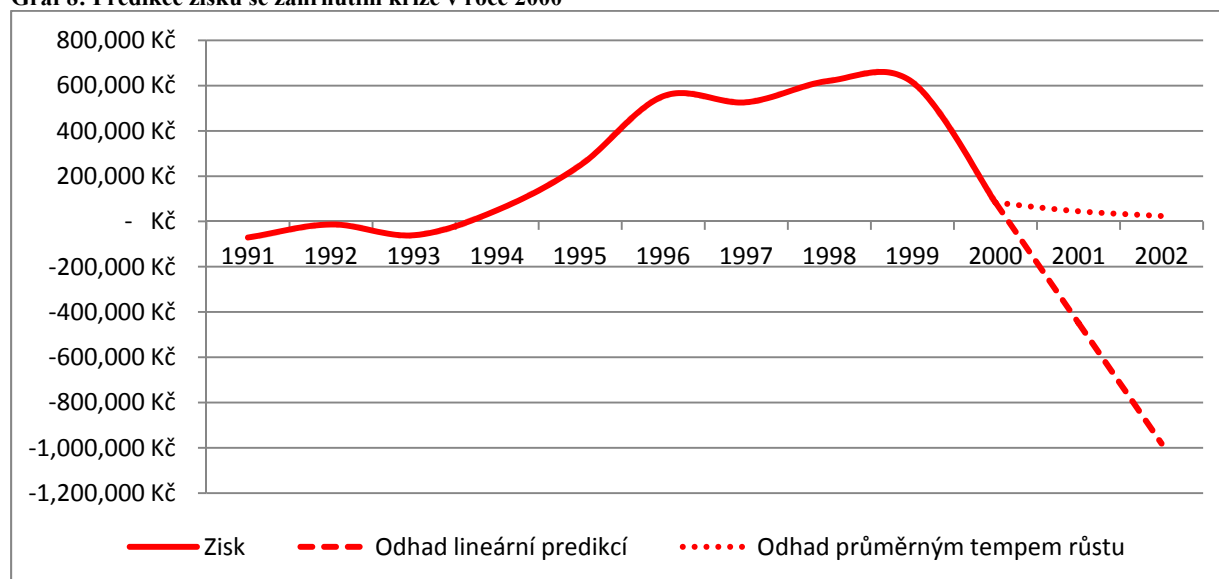
$$\text{Průměrné tempo růstu (v\%)} = \left( \sqrt[3]{\frac{83075}{526550}} - 1 \right) * 100 = -45,96\%$$

Výsledky predikce jsou uvedeny v tabulce níže a znázorněny v grafu. Opět se ukazuje vysoká variabilita výsledků s ohledem na to, jak dlouhé období je do výpočtu zahrnuto.

**Tabulka 18: Predikce zisku se zahrnutím krize v roce 2000**

Rok	Zisk	Odhad lineární predikcí	Odhad průměrným tempem růstu
1997	526 550 Kč	-	-
1998	621 500 Kč	-	-
1999	615 250 Kč	-	-
2000	83 075 Kč	83 075 Kč	83 075 Kč
2001	-	-449 100 Kč	44 890 Kč
2002	-	-981 275 Kč	24 256 Kč

**Graf 8: Predikce zisku se zahrnutím krize v roce 2000**



### Řešení 2.4.4.2

Pro analýzu dopadů a znázornění změn můžeme využít například meziroční procentní změnu sledovaných položek, jak znázorňuje tabulka níže:

Rok	1999	2000	Změna (%)
Počet obědů	24 650	18 450	-25,15%
Přímé náklady na oběd	42 Kč	39 Kč	-8,33%
Průměrná cena za oběd	85 Kč	78 Kč	-8,24%
Zisk z obědů	<b>1 059 950 Kč</b>	<b>728 775 Kč</b>	<b>-31,24%</b>
Výstav piva v litrech	17 750	14 500	-18,31%
Náklady na litr piva	42 Kč	40 Kč	-4,76%
Cena za litr piva	56 Kč	55 Kč	-1,79%
Zisk z piva	<b>248 500 Kč</b>	<b>217 500 Kč</b>	<b>-12,47%</b>
Noci	1 505	930	-38,21%
Náklady na noc	190 Kč	190 Kč	0,00%
Cena za noc	550 Kč	450 Kč	-18,18%
Zisk z bydlení	<b>541 800 Kč</b>	<b>241 800 Kč</b>	<b>-55,37%</b>
Mzdy	955 000 Kč	955 000 Kč	0,00%
Režie	280 000 Kč	150 000 Kč	-46,43%
Zisk celkem	<b>615 250 Kč</b>	<b>83 075 Kč</b>	<b>-86,50%</b>

Z tabulky je patrné, že největší pokles zaznamenalo poskytování ubytování, které je současně druhou nejvýznamnější ziskovou položkou. Pokles byl způsoben především propadem zájmu po službách a také zlevněním ceny za noc, které bylo patrně způsobeno větší snahou stimulovat poptávku. Podobný trend lze pozorovat i v oblasti stravování, kde je pokles prodaných obědů provázen poklesem ceny, ovšem zde alespoň došlo k proporcionálně stejnému poklesu výrobních nákladů. Nejlépe tak v roce 2000 vychází oblast pivovarnictví, kde se podařilo snížit výrobní náklady ve větší míře, než poklesla prodejní cena.

Co značně sráží výsledky podnikání, jsou vysoké mzdové náklady, které výrazně snižují výsledek hospodaření navzdory ostatním úsporným opatřením, které lze sledovat ve výrazném poklesu režii.

Panu Kulhánkovi lze tedy v první řadě doporučit optimalizaci mzdových nákladů, kdy lze v případě nižší poptávky očekávat nižší potřebu pracovních sil. Současně je vhodné maximalizovat marži na jednotlivých produktech a službách. V případě, že je pan Kulhánek nucen snižovat prodejní ceny, měl by adekvátně hledat také úsporná opatření v oblasti přímých nákladů.

### Testové otázky

**Příklad 2.5. Vyberte právě jednu správnou odpověď'**

**Příklad 2.5.1. Jestliže podnikatel připravuje podnikatelský záměr, shání kapitál a pořizuje majetek, jedná se z hlediska životního cyklu o fázi podniku:**

- a) Zakládání
- b) Růstu
- c) Stabilizace
- d) Krize

**Příklad 2.5.2. Pro fázi stabilizace podniku je typické:**

- a) Přepis nákladů nad výnosy, restrukturalizace
- b) Náběr nových zaměstnanců
- c) Formulace vize a strategie podniku, tvorba společenské smlouvy
- d) Maximalizace zisku, výše investic odpovídají výši odpisů DHM

**Příklad 2.5.3. Pro fázi krize podniku je typické:**

- a) Akvizice jiných podniků
- b) Růst tržního podílu
- c) Zvyšování mzdových nákladů
- d) Sanační opatření

**Příklad 2.5.4. V případě reorganizace zpravidla platí, že:**

- a) Dispozitivní práce je zcela nahrazena výkonnou
- b) Podnik dále provozuje svou činnost
- c) Jsou odprodána veškerá aktiva podniku
- d) Je soudem přidělen reorganizační správce

**Příklad 2.5.5. V případě konkurzu zpravidla platí, že:**

- a) Je v konkurzním řízení vybráno nové vedení podniku
- b) Podnik omezí objem výroby na zákonem stanovenou mez
- c) Podnik ukončí svou činnost a zaniká
- d) Pohledávky věřitelů jsou zcela uspokojeny

**Příklad 2.5.6. V případě, že se podnik ruší bez likvidace, tak zpravidla:**

- a) Pohledávky a závazky přecházejí na právního nástupce
- b) Jsou všichni zaměstnanci ze zákona propuštěni
- c) Sanační opatření byla úspěšná
- d) Aktiva podniku jsou v plné výši převedena na stát

**Příklad 2.5.7. Sanační opatření zpravidla zahrnují:**

- a) Okamžité splacení závazků z obchodních vztahů
- b) Výběr právního nástupce podniku
- c) Vyhlášení konkurzu u příslušného soudu
- d) Změnu organizační struktury

**Příklad 2.5.8. Pro krizi vedení je typické:**

- a) Nedostatek elektrické energie pro výrobní proces
- b) Zaměstnanci nedocházejí do zaměstnání
- c) Přetížení vlastníků a top managementů
- d) Pracovníci úklidu vědí všechno první

**Příklad 2.5.9. Pro krizi kontroly je typické:**

- a) Hierarchická organizační struktura



- b) Chybí delegace pravomocí
- c) Neudržitelný růst mezd manažerů
- d) Vnitřní konflikty, nedostatek koordinace a komunikace

**Příklad 2.5.10.** *Mezi důvody zrušení podniku patří:*

- a) Prodej kontrolního balíku akcií do Číny
- b) Dosažení záporného mimořádného výsledku hospodaření
- c) Smrt jednoho z jednatelů
- d) Dosažení účelu, pro který byl podnik zřízen

**Příklad 2.5.11.** *Pro založení podniku je nezbytné:*

- a) Vygenerování UČO a nahlášení ministerstvu průmyslu a obchodu
- b) Registrace v Krajské hospodářské komoře
- c) Zaregistrování obchodního jména firmy
- d) Ukončení stávající podnikatelské činnosti

**Příklad 2.5.12.** *Teorie životního cyklu podniku vychází zejména z:*

- a) Průběhu příjmů a výdajů
- b) Zkušeností vlastníků a manažerů
- c) Objemu pořizovaných technologií
- d) Výše mzdových nákladů

**Příklad 2.5.13.** *Pro životní cyklus organizace veřejné správy je typické:*

- a) Zaměstnanci jsou dosazováni na politickou objednávku
- b) Růst organizace je způsoben legislativně
- c) Alokace prostředků probíhá chaoticky a nesystémově
- d) Všechny uvedené možnosti jsou bohužel správně

**Příklad 2.5.14.** *V rámci likvidace podniku v popisu práce likvidátora není:*

- a) Vypořádání odvodů, daní a poplatků
- b) Převod akcií společnosti na právního nástupce
- c) Prodej majetku veřejnou dražbou
- d) Řešení pracovněprávních vztahů

**Příklad 2.5.15.** *Mezi externí příčiny krize organizace nepatří:*

- a) Vývoj měnových kurzů
- b) Situace na trhu práce
- c) Nedostatečná distribuční síť
- d) Legislativní změny

**Řešení**

- 2.5.1. a)
- 2.5.2. d)
- 2.5.3. d)
- 2.5.4. b)
- 2.5.5. c)
- 2.5.6. a)
- 2.5.7. d)
- 2.5.8. c)
- 2.5.9. d)
- 2.5.10. d)

- 2.5.11. c)
- 2.5.12. a)
- 2.5.13. d)
- 2.5.14. b)
- 2.5.15. c)