



Cvičení 3

Životní cyklus organizace

Příklad 1

- Zařadte obecné fáze životního cyklu a jejich příklady v rámci podniků A a B k vzorovému grafu. Stručně charakterizujte jednotlivé fáze životního cyklu.
- **Fáze životního cyklu:** Krize, Růst, Stabilizace, Založení, Zánik

Akce v poradenské společnosti:

Pronájem kanceláře
Odchod nejvýznamnější klientely ke konkurenci
Tlak na maximalizaci podílů ze zisku společníkům
Vyhlášení konkurzu
Zrušení zaváděcích cen

Akce v pekárně:

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



Řešení



	Založení	Růst	Stabilizace	Krize	Zánik
A	Pronájem kanceláře	Zrušení Zaváděcích cen	Tlak na maximalizaci podílů ze zisku společníkům	Odchod nejvýznamnější klientely ke konkurenci	Vyhlášení konkurzu
B	Sepsání Kolektivní smlouvy	Optimalizace výrobních a prodejních cílů v následujících 4 letech	Přední místo na trhu v počtu prodaných rohlíků	Pokuta za Nedodržení hygienických norem, zastavení provozu	Prodej společnosti zahraničnímu potravinářskému holdingu



Příklad 2

Přiřadte jednotlivé charakteristiky k základním druhům podnikových krizí:

- A. Strategická krize
 - B. Krize vyvolaná (spojená s) 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

Strategická krize:

- Nízké využití kapacit (*spíše otázka taktiky než strategie*), Příliš široký výrobní program, Volba nesprávného stanoviska, Závislost na jednom odběrateli

Krize vyvolaná hospodářskými výsledky:

- Vysoké režijní náklady, Špatná kapitálová struktura (*může být spojeno i s likviditou*), Nevhodné investice, Neadekvátní financování podniku (*může být spojeno i s likviditou*)

Krize likvidity:

- Nadměrný růst podniku (*může být spojeno i se strategií*), Nedodržení finanční rovnováhy, Nedostatečné řízení pohledávek, Nízká úroveň rezerv (finančních)



Příklad 3

- Odhadněte fázi životního cyklu uvedeného podnik v posledním roce a naznačte další možnosti jeho vývoje.
- 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.

Rok	Počet prodaných kávovarů	Průměrná cena kávovaru	Náklady na prodaný kávovar	Náklady obchodu za rok
2009	108	26 875 Kč	23 000 Kč	115 000 Kč
2010	114	27 500 Kč	23 625 Kč	120 000 Kč
2011	115	28 125 Kč	24 250 Kč	135 000 Kč
2012	112	25 920 Kč	24 250 Kč	142 000 Kč
2013	110	24 746 Kč	24 500 Kč	135 000 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

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	2 722 030 Kč	135 000 Kč	2 695 000 Kč	2 830 000 Kč	-107 940 Kč

TV = počet prodaných přístrojů * cena za kus

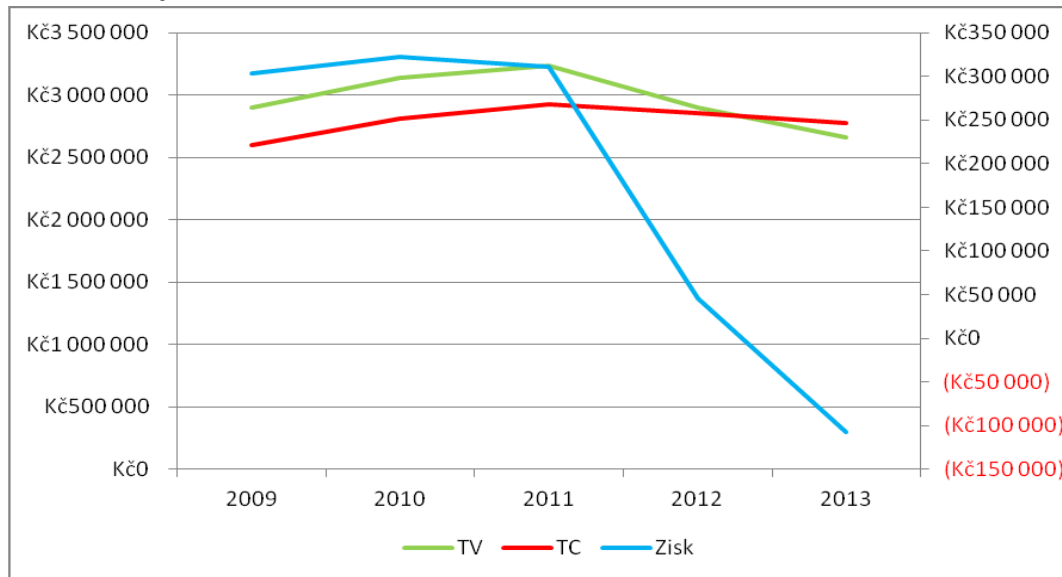
FC = náklady obchodu za rok

VC = počet prodaných přístrojů * náklady na prodaný přístroj

TC = FC + VC

Řešení

Průběh výnosů, nákladů a zisku obchodu



- ❑ Zisk podniku ve sledovaných letech zpočátku stagnoval a poté prudce klesal. V žádném z let nelze pozorovat výraznější pozitivní výkyv či zlepšení. Lze 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 zřejmě 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