

### 3) PEKÁRNY s.r.o.

#### Souhrnná charakteristika:

- Výroba plynulá proudová (org. typ) a opakovaná seriová (výrobní typ)
- **Velmi nízká rentabilita!!! Nutné rozšířit stávající kapacitu strojů – rozšířit dvousměnný provoz na třisměnný** Po až Pá a směnný o víkend – zisk tak **stoupne** ze 2 mil. na 20 mil. Kč a rentabilita ROA dosáhne místo 1,25 nových 12,5 %.
- Celková **likvidita** ok, ale **tragická je okamžitá**, je málo pen. prostředků a pohledávek na úhradu KZ – nutné proměnit zásoby přes výrobu a prodej v peníze, nutné zvýšit výrobu a prodejnost, pak bude na úhradu závazků.
- **Dobrý** ukazatel ČPK –finanční polštář 36% z OM
- **Velmi dlouhá doba obratu zásob** 72 dní, **otočí se jen 5 x za rok**. Nepůjde o zásoby výroby, tj. pečiva, ale pomocného materiálu a surovin - obilí atd. V tom případě nemusí být ukazatel tak kritický, jen udává, že jsou velké zásoby na skladě. Pokud by šlo o zásoby hotových výrobků tj. pečiva, = cílem doba obratu cca 15 dní.
- Získání oborově zdatných pracovníků formou **spolupráce s učilišti v oboru pekař cukrář**. Levná kvalifikovaná pracovní síla, zlepšit systém vzdělávání v podniku, **rychlejší zaučení** nových lidí od zkušených pekařů (ty lákat na moderní stroje a lepšími platovými podmínkami, věrnostními bonusy).
- Díky nízké mzdě nutno **stimulovat pomocí neplatových bonusů** (job rotation, věrnostní bonusy, příspěvky na dětské tábory, stravenky, pečivo zdarma)
- **Proniknout na trh na Moravu s biopečivem**
- Vybudovat **vlastní prodejny** – nutno podporovat zvykové kupní chování
- PR formou **sponzoringu** na kulturních akcích, dny otevřených dveří či **praxe ze škol, reklama** na MHD a vlastních dodávkách.
- Propagace – **podpora prodeje u MO – ochutnávky**, vyjednání **lepšího umístění** (nákladné) – nestačí čekat až si lidi koupí a kvalitu zjistí, nutný proaktivní ofenzivní přístup.
- **Strategie expanze** – tam , kde našel marketingovou mezeru či mezeru na trhu (biopotraviny na Morave), je možno uspět s novým výrobkem. Nejdůležitější je udržet náklady pod kontrolou. Cílem je tedy dostat výrobky na tento region prostřednictvím MO s **cenovou strategií sbírání smetany (využití prázdného místa na trhu a možnost vyšší ceny)**.
- Cíle **maximálně využít kapacitu výrobní linky** a lidí. Prostřednictvím 3 směnného provozu, bude nutné získat dalších 15 dělníků a zvýší se tedy osobní náklady.
- **Reinvestice**: zisk by měl být použit také na reinvestici, teprve, když se zisk nevytváří, tak se financuje rozvoj podniku z odpisů

#### 1) *Pekárny jsou s.r.o. Jak byste charakterizoval(a) společnost s ručením omezeným?*

Může být založena a provozována **jednou** (zakladatelská listina) nebo více fyzickými i právnickými osobami (společenská smlouva). Společnost však může mít **nejvíce 50 společníků**. Jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tři s.r.o. Společnost povinně vytváří základní kapitál v minimální výši **200.000 Kč**. Minimální výše peněžitého či nepeněžitého individuálního vkladu společníka je **20.000 Kč**. Společnost odpovídá za své závazky **veškerým svým majetkem**. **Společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplacených částí vkladů** všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. **Zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku ručení zaniká**. Firma společnosti musí obsahovat **označení** „společnost s ručením omezeným“ nebo zkratku „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“.

#### **Orgány společnosti:**

- **Valná hromada:** Je nejvyšší orgán společnosti. Každý **společník má jeden hlas na každých 1000 Kč** svého vkladu, neurčuje-li společenská smlouva jinak.
- **Jednatel, jednatelé:** Jsou **statutárním orgánem** společnosti. Jednatelé **imenuje valná hromada**. Každý jednatel je oprávněn **jednat jménem společnosti samostatně**, není-li stanoveno ve smlouvě jinak.
- **Dozorčí rada:** Zřizuje se pouze tehdy, pokud je to stanoveno ve společenské smlouvě. Její **členové (alespoň 3)** jsou **voleni** valnou hromadou. Členem dozorčí rady **nemůže být jednatel společnosti**. Rada má **kontrolní funkci**, podává zprávy valné hromadě o činnosti jednatelů a údajích z finanční a jiné dokumentace.

**Zisk** se zdaňuje **dani z příjmu právnických osob** a následně se rozděluje mezi společníky podle výše kapitálového vkladu. Individuální **podíly** společníků pak ještě podléhají **dani z příjmu fyzických osob** (zdanění příjmů z kapitálových vkladů).

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

**Ne**, 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.

U s.r.o., je nízká admin. náročnost (nutné jen živnost. Oprávnění, spol. smlouva, zápis v OR, složení vkladů, tvorba RF, povinnost vést účetnictví). Ale zůstává pořád zveřejňovací povinnost – čistý obrat (výnosy snížené o DPH) přesáhla 40 mil. Kč nebo čistě obchodní jmění (VJ) přesáhlo 20 mil. Kč + výroční zpráva

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

### 3) Co chápete pod pojmem „corporate governance“? = správa a řízení společnosti (viz skriptá 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.

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),
- ✓ jednatel, 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 uložením 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 výrobky podobné, s podobným průběh výroby, 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 odbyty 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 odbyty 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) *O jaký výrobní typ se v podniku může jednat? Jaké výrobní typy rozlišujeme? Opakovaná výroba – seriová*

**ryze sériová (standardizovaná) výroba.** Zakázková výroba - změna sortimentní skladby, není z důvodu technologické náročnosti možná. Změna objemu výroby, v rámci kapacitních možností ano – možno o zvýšit objem produkce (vyšší kapacita výrobní linky 12 000 t než je realizovaný objem 6100 t). **Objem produkce možné zvýšit** o 3050 t při třísměnném provozu na 5 dní nebo ještě o 1220 při jednosměnné výrobě v sobotu a v neděli, tj. celková kapacita by byla **10 370**.

- 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 stejném 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.*

7) *O jaký organizační typ výroby se v podniku může jednat? Jaké organizační typy rozlišujeme? Plynulá proudová, nepřetržitá, bez přestávek*

## 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 vytíženosti, **nízká schopnost podniku přizpůsobit se změně situací 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 polotovarů → 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 sdružují do skupin a uvnitř každé skupiny se uspořádají podle proudového principu

- **kombinace předchozích dvou forem**, snaha využít výhod a eliminovat nevýhody předcházejících organizačních typů
- použití 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**, 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 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 oblastí 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 střídát)

8) **Roční tržby za vlastní výrobky v Pekárnách činí 150 mil. Kč, přidaná hodnota 40 mil. Kč (26% tržeb). Jak byste charakterizoval(a) tyto ukazatele.**

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

Je součástí **koeficientu hrubého příspěvku =  $\frac{\text{hrubé rozpětí}}{\text{tržby}} = 40 / 150 = 0,26$**

**O čem vypovídá relace mezi hodnotami těchto ukazatelů?**

**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).

9) **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. Ocenuje se to Vlastními náklady výroby (material + kooperace + mzdy + odvody z mezd + výrobní rezie).

10) **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. majetkem (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 převyšuje 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 kryty potřebnými zdroji. Podnik se zadlužuje 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) <b>podíl vlastních zdrojů na aktivech</b> (koef. <b>Samofinancování</b> , udává finanční nezávislost) = $VK(VJ) / A$ celkem	= $72 / 160 = 0,45$ (ok)
2) <b>celk. zadluženost</b> (věřitelské riziko) = $CK./ A$ celkem (dop. 40 – 60 %.)	= $88 / 160 = 0,55$ (ok)
3) <b>Struktura dluhů</b>	Krátkodobé závazky = <b>45</b> Krátkodobý bank. úvěr (BÚ) = <b>43</b> Nejsou <b>dlouhodobé závazky = 0</b>
4) úrokové krytí =	
5) <b>ČPK (NWC) = OM – KZ</b>  <b>ČPK = DK - DM</b> (DK = VK + DZ) <b>ČPK = OM – KZ / OM x 100</b> (OK 30-50%)	= $70 - 45 = 25$ (zůstanou podniku k dispozici po úhradě všech běžných závazků) = $115 - 90 = 25$  = <b>36 % (ok)</b>
6) <b>Překapitalizován?</b> DKapitálem je kryt i OM (pokud je ČPK kladný) Podkapitalizován? Kzávazky je kryt i DM	Ano, ok  ne

DM = 90	VK = 72	} VK + DZ = Dlouhodobé zdroje = 115
	DZ = 43	
OM = 70	KZ = 45	

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

- a) **Roční objem produkce = 6100 tun** při dvousměnném provozu na tři druhy pečiva při 125 pracovníky = **na jednoho** případně **78,8 tun / rok**
- b) **Tržby / počet prac. = 150 mil /125 = 1,2 mil. Kč na pracovníka za rok.**
- c) **Zisk / počet prac. = 2 mil /150 = 16 tis. Kč za pracovníka za rok.**

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

**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, či při výrobě cukru či mouk); vzniklé „sdružené“ náklady proto musíme rozdělit na jednotlivé výrobky. K tomu se používá **zůstatkové metody kalkulace** nebo **rozčítací metody kalkulace**.

**Kalkulační metody:**

- a) Kalkulace **úhrnné**:  
Kalkulace **dělením** (prostá, stupnovitá, s poměrovými čísly)  
Kalkulace přírážkové  
Kalkulace **ve sdružené výrobě** (zůstatková (cukrovar), rozčítací (mlýn), metoda kvantitativní výtěže)
- b) 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):**

vešle 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 v 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 sazba k naturální rozvrhové základně – objem výrobků v tunách?*

**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 (přímých) je **kalkulace!!!**). Stanoví se na kalkulační jednici:

- zúčtovací (režijní) přirážkou** (v procentech vyjádřený poměr režijních nákladů ke zvolené **peněžní rozvrhové základně** – např. základna **přímé mzdy**, přímý materiál), nebo
- 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 linky

**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 (benzín)

- 14) *Předpokládejme, že podnik zvažuje zvýšení využití kapacity výrobní linky na pečivo.*

*Můj předpoklad:*

*Objem stoupne z 6100 na 10370,- tržby budou tedy místo 150 mil. 255 mil., výkon. spotřeba místo 108 mil. 183 mil., osobní N (místo 26) = 30.*

*Nový výstup: = 255 - 2 - 183 = přidaná hodnota 70 - osobní náklady 30 - 7 - 2 - 1 = 30 - daň 10 = čistý zisk 20 mil.*

- a. *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** - zálohy odběratelů ( k dispozici do doby dodávky), nevyplacené mzdy, daně

**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** = ze zisku nefinancují nákup materiálu ani mzdy = provozní činnost a běžné náklady jsou hrazeny z tržeb, zisk je nejvýznamnější zdroj financování pro ROZVOJ podniku
- **ZRF** – užívá se na úhradu ztráty = vlastní zdroj financování
- **odpisy – stabilní zdroj financování, kdo nevytvoří zisk, tvoří zdroje financování z odpisů, finanční zdroj obnovy HIM a NIM, díky zavedení zrychleného odepisování se zkrátí doba odepisování.**
- 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 (bankovní, kontokorentní)
- 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 nízká!!**

**Při rozšíření výrobní kapacity na 10370 tun a tedy zisku 20 mil. Kč stoupne ROE na 28% a ROA na 12,5%**

1) <b>ÚVK</b> (úhrnný vložený kapitál) = <b>čistý zisk + úroky / VK</b> (12%)	= 2 / 72 = <b>2,7 %</b> (velmi nízké)
2) <b>ROA</b> = <b>rent. aktiv</b> = <b>čistý zisk + úroky / aktiva</b> (8%)	= 2 / 160 = <b>1,25 %</b> (velmi nízké)
3) <b>ROE</b> = <b>rent. vlastního jmění</b> = <b>čistý zisk / VJ</b> (13%)	= 2 / 70 = <b>2,8 %</b> (velmi nízké)
4) <b>rent. tržeb</b> = <b>čistý zisk / tržby</b> (8%)	= 2 / 150 = <b>1,3 %</b> (velmi nízké)

**Likvidita – problémy s okamžitou a pohotovou likviditou**

1) <b>Celková likvidita</b> – OA / krátk. Závazky (1,5-2,5) nebo 2 – 2,5 ? Synek: 1,5-2,5	= 70 / 45 = <b>1,5</b> ok
2) <b>pohotová likvidita</b> – OA – zásoby / krátk. závazky (1-1,5)	= 70-30 / 45 = <b>0,8</b> nízké!! Nutno snížit pohledávky
3) <b>okamžitá likvidita</b> – fin. maj. / krátk. Závazky (0,9-1,1) nebo Synek 0,5	= 15 / 105 = <b>0,11</b> (nízká!!! nutné zvýšit CF)

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

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

*Doba obratu pohledávek = 84 dny < doba obratu závazků = 108 dny*

*jak dlouho dodavatel počká než mu zaplatíme za surov. Dodávku (108 dny – ale zásoby se otočí za 72 dny, takže časově to vychází). Musím čekat 72 dny, než mi odběratel zaplatí.*

**Doba obratu zásob je příliš velká, otočí se jen 5 x za rok.** Nepůjde o zásoby výroby, tj. pečiva, ale pomocného materiálu, obilí atd. V tom případě nemusí být ukazatel tak kritický, jen udává, že jsou velké zásoby na skladě.

**Doba obratu zásob** udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do **doby jejich spotřeby** (jde-li o suroviny a materiál – **pravděpodobně náš případ**), nebo do **doby jejich prodeje** (u **zásob vlastní výroby** – zde ne, ihned se expeduje). U zásob výrobků a zboží je ukazatel rovněž indikátorem likvidity, protože udává počet dnů, za něž se zásoba promění v hotovost nebo pohledávku. Obecně se definuje jako poměr průměrného stavu zásob všeho druhu k průměrným denním tržbám.

1) <b>obrátka celk. aktiv</b> = tržby / celk. aktiva (počet obrátů za rok)	= 150 / 160 = <b>0,93</b>
2) <b>doba obratu aktiv</b> = celk. aktiva * 360 / tržby	= 160 * 360 / 150 = <b>384 dny</b>
3) <b>doba obratu zásob</b> = zásoby / prům. denní tržby (dny)	= 30 / 150/360 = 40 / 1,52 = <b>72 dny (mnoho!!!)</b> = 150 / 30 = <b>5 x rok se otočí (málo!!!)</b> <i>dobré? Pokud se sníží doba obratu, zlepší se fin. situace, hlavně pohotová likvidita (zásoby by přešly do pohledávek za zboží)</i>
<b>Doba obratu pohledávek</b> = pohledávky / průměrné denní tržby	= 35 / 150/360 = <b>84 dny (dobré, že je kratší)</b>
<b>Doba obratu závazků</b> = závazky / průměrné denní tržby	= 45 / 150/360 = <b>108 dny</b>

**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** – jelikož zásoby zde váží fin. prostředky po dobu 72 dní, je cílem zásoby **snížit** (i když pak asi spol. nezíská nižší nákupní ceny nákupem většího množství). Mělo by se vycházet z průměrné výše zásob, v rozvaze jsou jen k urč. Okamžiku.

**Skladovací systémy** - jde o překlenutí času

- **dle množství** (fixní, variabilní), **časové periody objednávky** (fixní, variabilní) – čtyři grafy



- **Pekárny – jde o 2 směnnou výrobu, objem výroby se neliší, ale může se lišit u jedn. Pečiva.**
- a) **malé časté dodávky** – vhodné pro malé skladovací prostory (malý příruční sklad, hodně malých dodávek) – jde o výrobu v potravinářském průmyslu, **nutné časté dodávky směsí a náplní, džemů, marmelád, aby se suroviny nekazily**
- b) **velké občasně dodávky** – nutný velký sklad pro mouku

#### Více druhů skladů:

**Vstupní sklad** - slouží k přijímání vstupních surovin vč. mouky. Každá surovina musí projít zkouškou jakosti, jejíž součástí je laboratorní analýza. Splňuje-li surovina všechny požadavky, je „vydána“ do výrobního procesu.

**Sklad surovin** – v tomto skladu najdeme suroviny, které prošly *vstupním skladem*. Sklad je vybaven **chladičím boxem**, kde se uskladňují suroviny uchovávané při nižších teplotách - např. droždí, tuky apod. Další část skladu je nazývána „suchý sklad“ – pro mouku, pekařské náplně, zlepšující přípravky apod.

**Expediční sklad** – stojí na konci výrobního procesu. Výrobky jsou zde uloženy v přepravkách určených pro přepravu potravin. Ve skladě se nacházejí jak výrobky balené, tak nebalené. Zde se již také kompletují jednotlivé objednávky.

**Technicko – provozní sklad** – zde firma skladuje veškerý další potřebný materiál potřebný k výrobě a expedici, např. obalovou techniku, etikety, nálepky, přepravky apod. V tomto skladu se nacházejí také náhradní díly, materiál a obslužné nářadí na údržbu a opravu výrobních strojů.

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

Jelikož je nízká mzda (o 15% nižší než průměr v odvětví – dáno mzdami v regionu), **nutno poskytovat jiné neplatové benefity. 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). **Věrnostní odměny** za práci nad tři roky v podniku – třináctý plat (odměna za loajalitu), příspěvky na dětské tábory, **pečivo zdarma**.

**Získání oborově zdatných pracovníků formou spolupráce s učilišti v oboru pekař cukrář. Levná kvalifikovaná pracovní síla.**

**Funkce motivace:** růst pracovních výkonů zaměstnanců k přispění dosahování podnikových cílů, **růst spokojenosti pracovníků, posilování loajalnosti**, 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, pekaři, 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** či **nedodržení stanovených kusů a prémie** při snížení zmetků či vyšším množstvím.

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

Podnik je ve fázi růstu.

**Strategie expanze** – tam, kde našel marketingovou mezeru či mezeru na trhu (biopotraviny na Morave), je možno uspět s novým výrobkem. Nejdůležitější je udržet náklady pod kontrolou. Cílem je tedy dostat výrobky na tento region prostřednictvím MO s **cenovou strategií sbírání smetany (využití prázdného místa na trhu a možnost vyšší ceny)**.

Cíle **maximálně využít kapacitu výrobní linky a lidí**. Prostřednictvím 3 směnného provozu, bude nutné získat dalších 15 dělníků a zvýší se tedy osobní náklady.

**Strategie ofenzivní** – zjistit analýzou spotřebitelských preferencí očekávání a přání, trendy, zlepšit dekor výrobků a snížit počet reklamací. **Majitel by neměl čekat na reakci zákazníků, jelikož je nový, bude muset výrobky propagovat.**

**Cílem zvýšit likviditu:** přeměnit zásoby v pohledávky = využít ve výrobě či lépe řídit jejich tok - zvýšit CF

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

**Propagaci výrobků a značky u MO, propagace podniku skrz sponzoring – forma reklamy.**

**reklama:** webové stránky s info o výrobě jak pro konzumenty, tak pro MO – info o firmě a výrobcích, fce informativní a přesvědčovací, reklama na MHD, na vlastních dodávkách, inzerce pro nábor pekařů v místních periodických

**PR** – sponzoring, soutěže pekařů

Ne osobní prodej – jedná se o běžné spotřební užitkové zboží, potraviny

**Podpora prodeje – spotřebitelská – ochutnávky pečiva, obchodní** (zaměřeno na MO - budování dobrých vztahů - cílem pravidelný odběr a lepší umístění výrobků),

**22) Jak byste definoval(a) USP konkrétních produktů a proč?** (návrh USP: **Přírodní zdravé pochoutky!!**)

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** (ve výrobě, aby byli motivováni ke kvalitnímu výkonu)
- **Internetová prezentace** (ne obchod – pečivo musí lidé ochutnat, přes net si jej nekoupí) – informace o výrobě, o kvalitě . Info nejen pro konzumentyale hlavně pro velkoodběratele.
- **Sponzoring (darování pečiva při kulturních akcích, forma reklamy), den otevřených dveří pro veřejnost, zájezdy – školní výlety do pekárny.**
- **NE Osobní prodej – vhodný je pro luxusní či speciální výrobky, ne pro běžné pečivo.**

**Strategie tlaku Push** – cílem protlačit produkt přes výrobce či VO distribuční cestou ke spotřebiteli, osobní prodej, podpora prodeje jedn. Článkům distr. Řetězce s cílem přesvědčit, aby zařadili produkt do sortimentu a podporovaly u konečných zákazníků

**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** – reklama na MHD, na vlastních dodávkách, ochutnávky, sponzoring, soutěže

Na **MO** – budování dobrých vztahů, vyjednat dobré umístění výrobků (nákladné)

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

**Sledováním tržeb a obrátů** (podíl objednávek u jedn. MO, zavést hodnocení výrobků spotřebiteli na netu), **zvýšení počtu nasmlouvaných odběratelů MO.**

**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, roli nehrají jen náklady, ale cena pečiva konkurentů, vyjednávací síla MO, poptávka zákazníků. Jelikož podnik teprve začíná, půjde o **zaváděcí cenu** (časem se může navýšit) či o **konkurenční cenu.**

U biopečiva na Jižní Moravě, kam by bylo vhodné jako jediný prorazit, **ne strategii slízané smetany** – ta je vhodná jen u luxusních vyjímečných výrobků, pokud by byla velká cena, nikdo by nekupoval. Nasadit tedy jen nepatrně vyšší cenu.

**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 **úplných nákladů.** 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?**

- Pekárny realizují **Nepřímý prodej** – prodej přes MO v ČR konečným spotřebitelům.
- Je možné **rozšířit se vertikálně** – **korporační distribuce** a zavést **přímý prodej** – **otevřením vlastních prodejen** – podnik by

více vstoupil do podvědomí zákazníků. Možné také postavit **vlastní mlýn** na výrobu mouky – ale to je nákladné.

- Nejde o výrobu v licenci.
- Nerealizovat horizontální – maximálně společně s jinou pekárnou společně nakupovat za snížené ceny větší množství surovin - mouky.

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

- **nákupy se často opakují**, každodenní rozhodování, jedná se o zboží okamžité spotřeby, Vhodné zaujmout kvalitou a získat si věrnost zákazníka
- **Poptávka je pružná** na změnu ceny (když klesla cena, zákazníci budou kupovat více)
- Jde o **kupní chování Hledající rozmanitost** - chce pestrost, změna značky neznamena nespokojenost, nebo jde o **Zvykové kupní chování**, pokud se koupě opakuje, stane se známá (bylo by dobré vybudovat vlastní prodejny, kam by si lidé zvykli chodit)

### 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 nejvlivnějším 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**
4. **psychologické**
  - **motivace**, Maslowova teorie hodnot (fyziolog. potřeby, bezpečí, soc. potřeby, potřeba úcty, seberealizace)
  - **vnímání**, selektivní pozornost, selektivní zkreslení (info, kt. jsem slyšela, si vybavím ve svůj prospěch), selektivní zapamatování (zapamatuji 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, **systémy** – 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, **provoz jede naplno (ne dle poptávky)**, musely by být každodenní dodávky surovin v malých dávkách – pro dvousměnný provoz by bylo nákladné, není realizovatelné, je nutné neustále používat jiné náplně, nelze je vozit načas, je lepší skladovat.

## 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

- **Pekárny** – jde o 2 směnnou výrobu, **objem výroby celkem se neliší, ale může se lišit u jedn. výrobků** - 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, **nutné pro zboží rychle podléhající zkáze**)
  - b) velké občasné dodávky – nutný velký sklad - ano

**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 (skladování), zvýšenou pracnost, organizační i právní problémy