

6) Polovodiče, k.s.

Souhrnná charakteristika:

- Dle webu: výroba křemičitých destiček, diod, výkonových měřičů, omezovače přepětí, chladičů
- Podnik plánuje investici nového zařízení pro výrobu elektrotechnických Měřicích zařízení, plánuje zaměstnat PM, bude nutné tento projekt řídit. Vytvoří se **cílově-orientovaná organizační struktura** typu **projektová koordinace**.
- Polovodiče jsou značně **finančně závislé** (z 75% je kapitál tvořen cizími zdroji), což sice zvedá výnosnost vlastního kapitálu a je to pro podnik levnější, ale zvyšuje to nestabilitu a podnikatelské riziko. By měl být nakloněn věřitelům, zvláště pokud chce investovat. CK je levnější a má daňový efekt.
- **Struktura dluhů** – KZ = 100 (jsou levnější, což je výhodné, ale snižuje to platební schopnost, je to značně riziko), DZ = 30
- Velmi nízké ČPK = 16% - velmi **nízký finanční polštář**, pro případ nutného krytí (nebezpečná kombinace s vysokými KZ)
- ROE velmi dobré = 40%, ROA nízké 3%, rentabilita tržeb velmi nízká 1%
- **Rentabilita** plánovaných investic = 15%, ARR = 11% (zisk po zdanění), doba návratnosti je 6,6 let
- **Doba obratu pohledávek** je kratší než závazků – dobré (81 : 90), **doba obratu zásob je 22 dní**, otočí se 20x ročně = dobré, cílem snížit dobu obratu pohledávek, aby se zlepšilo CF, se kterým jsou problémy
- **problémy s okamžitou likviditou 0,1** – příliš nízká (neschopnost ihned hradit splatné závazky) a **nízká likvidita celková 1,2** (je málo zásob před výrobou, možná mají JIT, ale je to hospodárné)
- Podnik je ve **fázi zralosti**, nutno přijít s novým produktem, než dojde k útlumu.
- **Strategie expanze** – kde podnik našel strategickou mezeru na trhu, možno **uspět s novým výrobkem**, obvykle meziroční růst tržeb o 10-15%, nejdůležitější je udržet N pod kontrolou. Nákup nové linky na nový výrobní program s měřicím zařízením, přinese 15% zisk (nyní je ROA jen 3%), investice se vrátí zpět za 6 let, ale je to rizikové, jen pro 1 odběratele, nutno zjistit jeho bonitu, fázi životního cyklu, výrobní program.
- **Strategie ofenzivní** – přijít s novým výrobním programem.
- Doporučení pro strategii: ISO 9001 normu a environmentální řízení ISO 14001, úsilí zaměřit na vysokou jakost, životnost, provozní spolehlivost
- **reklama: webové stránky** s info o výrobcích – info o firmě a výrobcích, fce informativní a přesvědčovací, zdůraznění **smyslu pro inovace**, na webu **reference** – seznam významných zákazníků
- **Podpora prodeje – obchodní** (zaměřeno na výrobce - cílem zařadit výrobky do sortimentu, budovat dobré vztahy, **CRM**)
- **PR** – účast na **veletrhy elektrotechniky a elektroniky**, **výroční zprávy**, pro získání nových zákazníků v zahraničí veletrhy Elektrotechniky a elektroniky v Číně a Německu
- **Přínos CRM:** odlišení se od konkurence, **bezproblémový chod procesů, více indiv. Kontaktů se zákazníky, vylepšení image, přístup k info v reálném čase**
- **Modely komunikace: FCB síť: Do-learn-feel:** nejprve koupí a vyzkouší (do), pak uvidí, jak to funguje (learn), pak z koupě bude mít nějaký pocit (feel)
- Díky nízkým zásobám se systém dodávek blíží systému JIT, byl by vhodný

1) *Polovodiče jsou k.s. Jak byste charakterizoval(a) komanditní společnost?*

Je **přechodnou formou** mezi typickou osobní společností (v.o.s.) a kapitálovou společností (s.r.o.). Komanditní společnost (k.s.) zakládají a provozují **dva nebo více společníků**, z nichž je minimálně jeden:

- **Komanditista:** Ručí za závazky společnosti do výše svého **vkladu** (postavení jako společník v s.r.o.). Do základního kapitálu je povinen vložit vklad ve výši stanové společenskou smlouvou, minimálně však **5000 Kč** (Zde 15 mil. Kč). Má pouze **kontrolní** pravomoc.
- **Komplementář:** Ručí za závazky společnosti **celým svým majetkem**. Je **statutárním** orgánem společnosti a je oprávněn k **obchodnímu vedení** společnosti a jednání jejím jménem (postavení jako společník ve v.o.s.)

Při rozhodování, které překračuje rámec obchodního vedení, se rozhodnutí přijímá většinou hlasů všech společníků, z nichž každý má jeden hlas, pokud společenská smlouva nestanoví jinak.

KS **podává daňové přiznání** k DPPO, od ZD se odečte podíl komplementáře.

Rozdělení zisku: Zisk se **dělí na dvě části** v poměru, který stanoví společenská smlouva.

- Část zisku, která připadla **komanditistům** se zdaní daní z příjmu právnických osob a pak se rozdělí mezi jednotlivé komanditisty v poměru stanoveném společenskou smlouvou nebo podle výše splacených vkladů. Individuální podíly zisku komanditistů se pak ještě zdaní daní z příjmu fyzických osob (daní z výnosu kapitálových vkladů) – **dvójí zdanění**.
- Druhá část zisku, která připadla **komplementářům** je **souhrnně zdaněna** a rozdělena rovným dílem pokud není ve smlouvě stanoveno jinak. Zdaněny jsou tak pouze individuální podíly na zisku komplementářů a to **daní z příjmu fyzických osob**.

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

Ano, protože je značné riziko pro komplementáře ručící celým svým majetkem, krátkodobé závazky činí 100 mil. Kč a bank. Úvěry 30 mil. Komanditista ručí do výše 15 mil. Kč, tj. zbytek by musel hradit komplementář. Byla by **lepší společnost s ručením omezeným**, počáteční vklad je již stejně převyššen. Výhodou oproti tomuto riziku je skutečnost, že zisk daní komplementář jen jednou, zatímco komanditista dvakrát. Také **ne musí tvořit rezervní fond**, v s.r.o. ano, ale je lepší jej vytvořit pro případ ztráty.

U s.r.o., je trochu vyšší admin. náročnost (nutné jen živnost. Oprávnění, spol. smlouva, zápis v OR, složení vkladů, tvorba RF, povinnost vést účetnictví). Ale momentálně **je i zveřejňovací povinnost** – čistý obrat (výnosy snížené o DPH) přesáhla 40 mil. Kč (tržby za vlastní výrobky = 400 mil. Kč) nebo čisté obchodní jmění (VJ) přesáhlo 20 mil. Kč (zde jen 15 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 skripta od Blažka)*

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

= **dělba zásadních kompetencí** obřezajících 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 společností.**

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, (ne zde)
3. vztahy k zainteresovaným subjektům,
4. procesy zveřejňování informací.

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, se stejným průběhem výroby, mají stejný odbytový trh (kromě rozlišení na muže a ženy, ale prodávají se ve stejných obchodech obě konfekce), i konkurenci i strategii. Není nutné tvořit divize aby měla dámská a pánská konfekce každý své odbytové či finanční středisko, marketingově se budou obě módy řešit stejně, ale **v rámci výroby budou dva útvary – pánský a dámský a každý bude mít u sebe svůj vývoj a design. Bude normální funkční org. struktura** (ne druhová), **ale bude kladen větší důraz na spolupráci s marketingovým oddělením.**

Možná se na časově omezené období na dobu projektu a rozšíření výrobního zařízení zavede **cílově-orientovaná organizační struktura**. Cílově-progr. skupiny jsou reakcí na **dynamické podnikatelské prostředí** současnosti, které klade požadavky na velkou **inovativnost, pružnost a rychlou reakci** na měnící se podmínky.

Projektová koordinace znamená pouze dílčí **úpravu lin.-št. struktury**, a to cestou **vytvoření funkčního místa koordinátora projektu**. Řešení je vhodné tam, kde je realizace projektů výjimkou než pravidlem a **projekt je menšího rozsahu**

Posláním **koordinátora je zabezpečovat přípravu a realizace projektu**. Koordinovat kooperační vztahy s útvary, externími pracovníky aj. **Koordinátor má pouze omezenou pravomoc**. Své **záměry musí prosazovat prostřednictvím nadřízeného liniového pracovníka.**

Rozdíl oproti PROJEKTOVÉ STRUKTURE:

projektová organizační struktura se vytváří v rámci stávající org. struktury, zpravidla liniově-štabní. Pro přípravu a realizaci projektů se využívají speciálně k tomuto účelu vytvořené útvary. Tento způsob je vhodný tam, kde se **projekty často opakují** a jedná se o **projekty velkého rozsahu** s dlouhou průběžnou dobou.

Jmenované útvary mají podobu projektových skupin vytvářených pro řešení jednotlivých projektů. Každá projektová skupina přebírá komplexní zodpovědnosti za daný projekt. Ve skupině jsou pracovníci všech profesí potřebných pro přípravu a realizaci daného projektu, mohou tam být i odborníci mimo podnik. Vzniká interdisciplinární, profesně heterogenní tým. Projektová skupina má také vyčleněné potřebné materiální a fin. prostředky. Pracovníci skupiny jsou podřízeni pouze vedoucímu projektu. Ostatní štabní útvary se do projektu nezapojují. **Po ukončení úkolu se skupina ruší.**

Rozdíl oproti MATICOVÉ organizační struktuře:

Maticových struktur je vhodné využívat tam, kde realizace projektů je obvyklou záležitostí. Jde o **organizace vysoce inovativního charakteru** (výzkum, vývoj, zavádění nových výrobků atd). Mat. struktura hodně napomáhá realizaci změn.

Kombinace tradiční lin.-št. str. a projektové struktury. Ve směru funkční specializace jsou organizovány štábní útvary, ve směru předmětné specializace projektové skupiny (například dle druhu výrobku).

V mat. str. je typická **dvojitá podřízenost**. – vedoucímu projektu (zpravidla dočasný vztah) a vedoucímu štábního útvaru (relativně stálý vztah). I v této struktuře mohou vzniknout **kompetenční nejasnosti**, kolize a konflikty. Navíc jeden pracovník může být i ve více skupinách (ve více projektech), takže má pak více než dva nadřízené.

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

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 **druhové 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 **druhové 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? Skupinová?*

Organizační typy výroby

1. Proudová výroba

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

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

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

2. Dílenská výroba

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

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

3. Skupinová výroba

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

- **kombinace předchozích dvou forem**, snaha využít výhod a eliminovat nevýhody předcházejících organizačních typů
- 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 vagónů 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 oblasti plánování, řízení a kontroly**. Úkoly jsou přidělovány celé pracovní skupině ke společné organizaci a realizaci na vlastní odpovědnost.
- výhody: snazší organizace, větší variabilita pro pracovníky (mohou se střídát)

8) Roční tržby za vlastní výrobky v Polovodiče činí 400. Kč, přidaná hodnota 45 mil. Kč (11% 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 = $\frac{\text{hrubé rozpětí}}{\text{tržby}} = \frac{45}{400} = 0,11$**

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, 132 zboží), stát to tedy daní ještě před prodejem, např. již při předání výrobků z výroby do prodejen. Oceňuje se to **Vlastními náklady výroby** (material + kooperace + mzdy + odvody z mezd + výrobní rezie).

Zásoby Vlastní výroby tvoří nedokončená výroba, výrobky, mladá chovná zvířata. Během účetního období se účtují přírůstky vlastních zásob na stranu MD účtové skupiny 61- Změna stavu zásob vlastní činnosti. Při vyskladnění zásob se sníží interní výnos (MD účtu Změna stavu zásob vlastní činnosti) a současně majetkový účet 12-zásoby vlastní výroby) – dle varianty A.

Při variantě B: se v průběhu roku o změně stavu zásob VV neúčtuje. Na počátku období je na účtech 12 stav, který byl převeden na konci období, tento stav se v průběhu roku nemění. Při inventuře k poslednímu dni se zjistí skutečný stav a dle něj se upraví účet 12 souvztačně s výnosovým účtem 61. U oceňování VV by mělo věrně zobrazovat skutečnost, zásoby VV oceňujeme ve výši vlastních N vynaložených na jejich zhotovení či rozpracovanost. O nedokončené výrobě můžeme účtovat v průběhu roku, chceme-li zachytit výrobní proces.

Přírůstek nebo úbytek Zásob VV ovlivňuje HV, změna stavu zásob vždy ovlivní stav aktivního majetkového účtu skupiny 12 a výsledkového účtu skupiny 61.

Vznik nedokonč. Výrobků	121/611
Snížení nedokonč. Výrobků	611/121
Přírůstek výrobků ve VPC	123/613
Úbytek výrobků ve VPC	613/123
Předání vyr. do vlast. Prodejen (zboží)	132/621

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 dlouh. majetek (investiční).
 - ✓ použití **krátkodobého CK** k financování dlouhodobých aktiv je vysoce riskantní
 - ✓ použití **dlouhodobého CK** k financování krátkodobých aktiv je nevhodné.
 - ✓ přebytek OM nad krátkodobým CK = **čistý pracovní kapitál** = vložené prostředky, které zůstanou podniku k dispozici po úhradě všech běžných závazků.
- ČPK představuje **finanční polštář**, který firmě umožní pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že by ji potkala nějaká nepříznivá událost, která by vyžadovala vysoký výdej peněžních prostředků. Velikost tohoto polštáře závisí na obratovosti krátkodobých aktiv firmy, ale i na vnějších okolnostech, jako konkurence, stabilita trhu, daňová legislativa, celní předpisy
- ✓ pokud naopak **krátkodobý CK 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 kryta 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) podíl vlastních zdrojů na aktivech (koef. Samofinancování , udává finanční nezávislost) = $VK (VJ) / A$ celkem	= $45 / 175 = 0,25$ (nízké!!!) je finančně závislé
2) celk. zadluženost (věřitelské riziko) = CK / A celkem (dop. 40 – 60 %.)	= $130 / 175 = 0,74$ (velmi vysoké, zadlužení, riziko, těžké pro management, měli by reflektovat zájmy věřitelů)
3) Struktura dluhů	Krátkodobé závazky = 100 Dlouhodobé závazky (BÚ) = 30 KZ jsou sice levnější, ale také rizikovější
4) úrokové krytí = zisk před úroky a daněmi (EBIT) / úroky	$15 / 4 = 3,75$
5) ČPK (NWC) = OM – KZ ČPK = DK – DM (DK = VK + DZ) ČPK = $OM – KZ / OM \times 100$ (OK 30-50%)	= $120 - 100 = 20$ (zůstanou podniku k dispozici po úhradě všech běžných závazků) = $75 - 55 = 20$ = 16 % (velmi nízké, není dostatečný finanční polštář)
6) Překapitalizován? DKapitálem je kryt i OM (pokud je ČPK kladný, konzervativní forma financování) Podkapitalizován? Kzávazky je kryt i DM (agresivní forma)	Ano, ale ne příliš Ne

DM = 55	VK = 45
	DZ = 30
OM = 120	KZ = 100

$VK + DZ = \text{Dlouhodobé zdroje} = 75$

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

- b) Tržby / počet prac. = $400 \text{ mil} / 60 = 6,6 \text{ mil. Kč}$ na pracovníka za rok.
- c) Zisk / počet prac. = $6 \text{ mil} / 60 = 100 \text{ tis. Kč}$ ztráta na pracovníka za rok.

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

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, stupňovitá, s poměrovými čísly)

Kalkulace přírážkové (sazbou k naturální rozvrhové základně nebo přírážkou jako **procento k peněžní základně**)

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):

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

sleduje a) variabilní náklady podle jednotlivých výkonů a b) fixní náklady a zisk za celý podnik. Zavádí pojem **příspěvek na úhradu**, který představuje částku, kterou výrobek přispívá ke krytí fixních nákladů a k tvorbě zisku podniku. Zisk podniku a fixní náklady se počítají za určité časové období za celý podnik a nezjišťují se podle jednotlivých výkonů. Tato metoda je na rozdíl od výše uvedených lepší v tom, že umožňuje komplexnější přístup ke kalkulaci nákladů na výrobek a **zohledňuje skutečnost, že ne každý výrobek vyvolá fixní náklady a ne každý prodej výrobků přináší zisk (zde vhodné použít 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 přírážka k?

Nepřímé (režijní) náklady (výrobní, správní, odbytové režie) - **týkají se více výkonů, jsou společné pro všechny vyráběné výrobky (tj. pro 200 různých součástek). Na kalkulační jednici se vypočítají jen určitým rozvrhnutím (dělením, rozpočítáním, přírážkou, odčítáním apod.)**.

Základním nástrojem **řízení režijních nákladů** jsou **rozpočty (X nástrojem řízení jednicových nákladů (přímých) je kalkulace!!!)**. Stanoví se na kalkulační jednici:

- zúčtovací (režijní) přírážkou (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 rozšíření výrobního programu o měřicí zařízení.

Investiční náklad = 10 mil., provozní N = 12mil, výnosy = 13,5 mil.

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

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

Investiční rozhodování (hodnocení efektivnosti investic)

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

Hlavní aktivity:

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

Statické metody hodnocení investic

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

1) Porovnávací náklady:

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

2) Porovnávací zisky

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

$$= 1,5 / 10 = 15\% = \text{rentabilita investic}$$

❖ ROI

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

1) zisk před zdaněním = 550 – (215 + 112 + 16 – 122 odpisy) = 13,5 – 12 = 1,5 mil.

2) daň z příjmu PO = 32% = 0,24 x 1,5 = daň 360 000

3) zisk po zdanění = 1 500 000 - 360 000 = 1 140 000

4) **ARR = 1 140 000 / 10 000 000 x 100 = 11,4 % průměrné výnosové procento**

❖ PB = Payback

- měl by vyjít nižší než je životnost investic

$$\text{PB} = \frac{\text{βινημερε λοζη εαρη ποσ = βελτιωλ - λλζηε}}{\sum \text{πλεεταε πο βιοεκτην}} \quad [\text{λοζη}]$$

$$= 10\,000\,000 / 13,5 - 12 = 10 / 1,5 = 6,6 \text{ roku návratnost}$$

Finančně matematické postupy – DYNAMICKÉ

1) HODNOTA KAPITÁLU – NET PRESENT VALUE

NPV = reálný výnos z projektu po N letech životnosti

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

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

2) VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO – INTERNAL RATE OF RETURN

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

b. Jaké jsou varianty financování tohoto projektu?

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

Formy **krátkodobého financování**:

- hlavními formami krátkodobého financování této firmy budou:

- krátkodobé bankovní půjčky
- ostatní finanční zdroje

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

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

Z krátkodobého hlediska společnost nejvíce bude využívat krátkodobé půjčky a kontokorentní úvěr, ale také provozní leasing,

ve kterém se jedná o krátkodobý pronájem.

Formy **dlohodobého financování**:

- vnitřní zdroje
- vnější zdroje

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

- zisk po zdanění
- odpisy
- uvolnění kapitálu prodejem majetku

→ výhody:

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

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

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

→ výhody finančního leasingu:

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

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

Rentabilita (ziskovost): „Má to vůbec smysl?“ = **rentabilita tržeb velmi nízká, jde o vysoký obrat, naopak jelikož je velký podíl cizích zdrojů tak je velmi velká rentabilita základního kapitálu (velké věřitelské riziko).**

1) ÚVK (úhrnný vložený kapitál) = čistý zisk + úroky / VK (12%)	= 6 / 45 = 13 % (dobré)
2) ROA = rent. aktiv = čistý zisk + úroky / aktiva (8%)	= 6 / 175 = 3,4 % (velmi nízké)
3) ROE = rent. vlastního jmění = čistý zisk / VJ (13%)	= 6 / 15 = 40 % (velmi vysoké)
4) rent. tržeb = čistý zisk / tržby (8%)	= 6 / 400 = 1,5 % (velmi nízké)

Likvidita – problémy s okamžitou likviditou – příliš nízká (neschopnost ihned hradit splatné závazky) a nízká likvidita celková (je málo zásob před výrobou, ale je to hospodárné)

1) Celková likvidita – OA / krátk. Závazky (1,5-2,5) nebo 2 – 2,5 ? Synek: 1,5-2,5	= 120 / 100 = 1,2 nízké!!
2) pohotová likvidita – OA – zásoby / krátk. závazky (1-1,5)	= 120-20 / 100 = 1 ok
3) okamžitá likvidita – fin. maj. / krátk. Závazky (0,9-1,1) nebo Synek 0,5	= 10 / 100 = 0,1 (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 = 81 dní < doba obratu závazků = 90 dní

jak dlouho dodavatel počká než mu zaplatíme za surov. Dodávku = 90 dní (zásoby se otočí za 22 dní, takže časově to vychází). Musím čekat 81 dní, než mi odběratel zaplatí, nutno zkrátit (požadovat kratší splatnost), abychom zvýšili CF, se kterým jsou problémy, nestačí na úhradu běžných závazků

Doba obratu zásob je dobrá, otočí se 20 x za rok.

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do **doby jejich spotřeby** (jde-li o suroviny a materiál), nebo do **doby jejich prodeje** (u zásob vlastní výroby). 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) obrátká celk. aktiv = tržby / celk. aktiva (počet obrátů za rok)	= 400 / 175 = 2,2
2) doba obratu aktiv = celk. aktiva * 360 / tržby	= 175 * 360 / 400 = 157 dní
3) doba obratu zásob = zásoby / prům. denní tržby (dny)	= 20 / 360/400 = 20 / 0,9 = 22 dní (ok) = 400 / 20 = 20 x rok se otočí (ok)
Doba obratu pohledávek = pohledávky / průměrné denní tržby	= 90 / 400/360 = 81 dní (dobré, že je kratší)
Doba obratu závazků = závazky / průměrné denní tržby	= 100 / 400/360 = 90 dní

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 obrát zásob a co nejkratší dobu obrátu zásob – jelikož zásoby zde váží fin. prostředky po dobu 126 dní, je cílem zásoby snížit. Mělo by se vycházet z průměrné výše zásob, v rozvaze jsou jen k urč. Okamžiku.

Zjištění optimálního objednacního množství

Podnik se snaží o to, aby celkové pořizovací náklady dosáhly minima. Celkové náklady nákupu se skládají z pořizovacích nákladů v užším slova smyslu, skladovacích nákladů a z nákladů z předčasného vyčerpání zásob.

Celkové pořizovací náklady tvoří:

- 1)) **pořizovací náklady** v užším slova smyslu
 - Přímé pořizovací náklady (množství krát pořizovací cena)
 - Nepřímé pořizovací náklady (fixní náklady objednávky)
- 2)) **skladovací náklady**
 - Prostorové náklady
 - Náklady na udržování zásob
 - Úrokové náklady
 - Ostatní náklady
- 3)) **náklady z předčasného vyčerpání zásob**
 - Cenové rozdíly
 - Smluvní pokuty
 - Statní náklady (ušlý zisk)

$$\text{Optimální objednacní množství} = \sqrt{\frac{2 \cdot \text{roční spotřeba} \cdot \text{fixní náklady objednávky}}{\text{pořizovací cena} \cdot (\text{úroková sazba} + \text{sazba skladovacích nákladů})}}$$

Skladovací systémy - jde o překlenutí času

- **dle množství** (fixní, variabilní), **časové periody objednávky** (fixní, variabilní) – čtyři grafy
- **Polovodiče** – jde o 1 směnnou výrobu? Liší se objem výroby?
- **systém dodávkového cyklu** – jsou konstantní objednávkové intervaly a stanovuje se dle spotřeby jen potřebné množství.

- a) **malé časté dodávky** – vhodné pro malé skladovací prostory (malý příruční sklad, hodně malých dodávek) - ne
- b) **velké občasně dodávky** – nutný velký sklad, ano, **plánuje se objem výroby a dle něj dodávka látek a materiálů** na sezonu

Více druhů skladů:

Vstupní sklad - slouží k přijímání vstupních materiálů.

Expediční sklad – stojí na konci výrobního procesu. Výrobky jsou zde uloženy. 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) HR – získávání dělníků

Bude potřebovat 10 pracovníků na nový projekt, nutné ohlásit na ÚP tvorbu nových pracovních míst a vypsát požadavky na pracovníky. **Projektový mng.** se najme jen na dobu určitou – na urč. projekt, bude sloužit jako **koordinátor projektu** (viz dočasná organizační struktura projektová koordinace) – vyjednávání s dodavatelem materiálu, jednání s důležitým odběratelem – klíčové, je to významný jediný zákazník, nutné dobře specifikovat smlouvu.

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

Motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Motivaci můžeme vyjádřit jako řetězec návazných reakcí: pocit **potřeby** vede ke vzniku **přání** dosáhnout určitých **cílů**.

Věrnostní odměny za práci nad tři roky v podniku – třináctý plat (odměna za loajalitu), příspěvky na dětské tábory.

Motivaci spolupracovníků realizuje vedoucí pracovník prostřednictvím vytváření, vyvolávání a uplatňování pohnutek k žádoucímu chování, které nazýváme motivy resp. stimuly:

1. **plat** – je jedním ze zákl. motivů práce

- umožňuje člověku prostřednictvím směny pořídit výrobky či služby, o které má zájem.
- pokud se jedná o prostředky k životu nezbytné, slouží plat jako nástroj k uspokojování základních fyziologických potřeb.
- za peníze však lze cestou směny přispět k vytváření podmínek pro uspokojování i hierarchicky vyšších potřeb - Např. uspokojení potřeby společenského uznání, resp. prestiže, vyplývající z výše přiznaného platu.
- zvýšení platu působí (v pojetí Herzbergovy teorie) krátkodobě jako motivátor, po určité době si pracovník na zvýšený plat zvykne a z motivátoru se stává frustrátor.
- Význam platu jako motivátoru relativně klesá.

2. **práce** – význam práce jako motivátoru vzrůstá
 - práce stává významným prostředkem pro uspokojování nejvyšších potřeb. Takový motivační vliv má práce, která požívá vysoké společenské prestiže a zároveň pracovníkovi umožňuje, aby sám sobě i svému sociálnímu okolí demonstroval vysokou úroveň osobní kompetence.
 - platí, že zajímavá, samostatná, tvůrčí a odpovědná práce, umožňující uplatnění schopností daného jedince a umožňující mu podílet se na rozhodování, přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí.
 - mezi významné nástroje k posilování motivačního účinku práce patří **motivační programy ke zlepšení pracovního života**. Jedná se především o **reakci na nepřiměřeně vysokou specializaci práce na výrobních linkách** a s ní spojené negativní důsledky spočívající v monotónnosti, únavě a nezájmu o tuto práci.
 - **Job enlargement** – rozšiřování práce, s cílem dosáhnout větší pestrosti vykonávaných činností. Tak například pracovníkovi na výrobní lince, který doposud vykonával jednu jednoduchou operaci, jsou svěřovány další obdobné operace. Dochází též k záměrné rotaci pracovníků po více pracovištích (**job rotation**).
 - **Job enrichment** – obohacování původní jednoduché manuální činnosti o jistý podíl duševní práce, snaha dosáhnout, aby práce představovala pro pracovníka větší výzvu a její vykonání přinášelo pocit úspěchu. Jde rovněž o zvyšování pravomoci a zároveň i odpovědnosti pracovníků (např. pracovníkovi je dána větší volnost při určování postupu práce, stanovení pracovního tempa apod.). Pracovníci mají k dispozici informace zpětné vazby, které jim umožní vyhodnotit svůj výkon dříve, než to udělá jejich vedoucí. Pracovníci jsou zapojováni do analýz a změn svého pracovního prostředí. Zvyšuje se jejich podíl na rozhodování, podíl na výsledcích podnikání apod. Obecně se soudí, že složitější práce s vyšší mírou pravomoci a zodpovědnosti vůči jejímu vykonávání je pro pracovníky atraktivnější a má vyšší motivační účinek. Nicméně je třeba mít na paměti, že mohou existovat případy, kdy lidé bez schopností či ambicí konat tvůrčí činnost a nést za ni odpovědnost, budou toužit po pravém opaku. Obdobné sklony mohou mít i tvůrčí pracovníci unavení z náročné, komplikované práce, dlouhodobě zatížení značným rizikem.

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

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

THP pracovníci časová měsíční, kde lze ovlivnit výkon (dělníci) úkolová (za počet vyrobených kusů a kvalitu – s limitními normami – příplatky za více, srážky za zaviněnou zmetkovitost .

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. **Project Manager – měsíční plat, odměny za dodržení stanovených nákladů, automobil k dispozici, notebook.**

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

Podnik je ve **fázi zralosti**, nutno přijít s novým produktem, než dojde k útlumu.

Strategie expanze – kde podnik našel strategickou mezeru na trhu, možno **uspět s novým výrobkem**, obvykle meziroční růst tržeb o 10-15%, nejdůležitější je udržet N pod kontrolou. Nákup nové linky na nový výrobní program s měřicím zařízením, přinese 15% zisk (nyní je ROA jen 3%), investice se vrátí zpět za 6 let, ale je to rizikové, jen pro 1 odběratele, nutno zjistit jeho bonitu, fázi životního cyklu, výrobní program.

Strategie ofenzivní – přijít s novým výrobním programem.

Interní strategie rozvoje – podnikové aktivity, pokud rozšíření exportu, tak i externí strategie.

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

Jde o **Propagaci podniku k dalším výrobcům** (nejde o konečné spotřebitele, ale o business trhy) - dobré jednání, prodejní služby, spolehlivé a pravidelné dodávky, kvalitu. **Značky či jedn. výrobky náročné propagovat, protože jde o 200 různých součástek.**

reklama: webové stránky s info o výrobcích – info o firmě a výrobcích, fce informativní a přesvědčovací, zdůraznění smyslu pro inovace

Podpora prodeje – obchodní (zaměřeno na výrobce - cílem zařadit výrobky do sortimentu, budovat dobré vztahy, CRM)

Přínos CRM: odlišení se od konkurence, **bezproblémový chod procesů, více indiv. Kontaktů se zákazníky, vylepšení image, přístup k info v reálném čase**, komunikace mezi marketingem, odbytem, službami, růst motivace pracovníků

Prvky CRM:

- **technologie** (spojení přes net),
- **lidé** (kvalita, znalost, ochota, kompetentnost, nutná shoda mezi nárokem a poskytnutou službou),
- **obchodní procesy** (dobrý postup při reklamacích, rychlost, kvalita), jednotné vystupování = Corporate identity, důležitá **zpětná vazba!**
- **data** (rychlé a aktuální požadované údaje)

Funkcionální CRM = dle obsahu, *management vztahů se zákazníky*, začíná vytvořením image, pro identifikaci je důležitá **péče o značku, aby zákazník rozpoznal produkt; fáze vztahu:**

Vnímání hodnot, navázání kontaktu, rozvoj vztahu, upevnění vztahu, úpadek vztahu, ukončení

Hodnota zákazníků – CLV – Customer Lifetime Value – celoživotní hodnota spotřebitele (zákazníka) = ukazatel ukazující přínos klienta pro společnost, tvořen současnou i budoucí hodnotou, měl by zahrnovat N, V, nehmotné (reference, kvalita vztahů) = podporovat při prodeji výrobcům

23) Jak byste definoval(a) **USP konkrétních produktů a proč?** (návrh USP:)

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.

24) 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** - prezentace a info o cenách, vlastnostech výrobků, reference (seznam zákazníků)
- **PR – veletrhy elektrotechniky a elektroniky, výroční zprávy**
- **Podpora prodeje – zaměřena na business trh (lepší dodací a cenové podmínky, budování image, dobrých vztahů, loajálnosti, zlepšení technik prodeje)**
- Business trh - Ano **Osobní prodej** - cílem osobní získávání zákazníků, nutní obchodní zástupci schopní komunikovat v AJ, NJ, Cíle: zakoupení většího množství, pravidelný odběr, k vyzkoušení, k opětovnému nákupu
- **Strategie tlaku Push** – cílem protlačit produkt MO distribuční cestou ke spotřebiteli, podpora prodeje jedn. článkům distr. Řetězce (výrobcům) s cílem přesvědčit, aby zařadili produkt do sortimentu.

25) 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.

Ne na širokou veřejnost – jen na výrobce elektrických zařízení (výstavy)

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

Sledováním tržeb a obrátů (podíl tržeb u jedn. výrobců, sledovat zda u jedn. výrobců klesá či stoupá množství objednaného množství)

27) 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 zde hrají především náklady.

Poptávka je cenově neelastická a nepružná, **kondiční politika nemá příliš smysl**, neuplatní se podpora prodeje formou slev a výprodejů. Výrobci **poptávají zboží dle objemu**, který oni potřebují vyrobit, neobjednají více zboží jen dle toho, že je zlevněné. Ale rozhodují se také dle ceny a prodejních služeb. **Cílem tedy snižovat N**, abychom nabídli **konkurenční cenu (cenová strategie)**.

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**. Nejvyšší nákladovou položku tvoří **materiálové a mzdové náklady**. Dále sem budou patřit také ostatní náklady, což jsou například náklady na vývoj, marketingový průzkum, 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.

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

- Polovodiče realizuje **Přímý prodej** – prodej výrobcům elektrických zařízení přímo. (I když z hledisk konečné ho upotřebení či spotřeby výrobku je to nepřímý prodej)
- Usiluje o **vertikální rozšíření** – výroba měřicího zařízení obsahující vlastní výrobky, bude tak moci **nabídnout nižší cenu** díky vlastní výrobě součástí ve vlastní režii.

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

- **nákupy se opakují často**, vhodné zaujmout spolehlivostí, kvalitou (ne zmetky) a prodejními službami a získat si věrnost zákazníka.
- **Poptávka je nepružná** na mírnou či dočasnou změnu ceny (když klesne cena, zákazníci nebudou kupovat více), ale výrobce si může najít jiného dodavatele.
- Jde o **kupní chování s malou zainteresovaností a malými rozdíly – kupní chování snižující nesoulad.**
- **Modely komunikace: FCB síť: Do-learn-feel: nejprve koupí a vyzkouší (do), pak uvidí, jak to funguje (learn), pak z koupě bude mít nějaký pocit (feel)**

Jednotliví účastníci (iniciátoři, **ovlivňovatelé** (v prodejně prodavačky), rozhodovatelé, schvalovatelé, nákupční, uživatelé)

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

Možná JIT ano.

Koncepce **JIT** – co nejmenší, žádné skladování, materiál přejímány od dod. před začátkem výroby, cílem nulové zásoby a stoprocentní kvalita tím, že spolupracuje výrobce s dodavatelem (zásoby se u obou stávají zbytečné, je vyšší produktivita a přizpůsobení změnám poptávky na trhu).

Cíle: nulová zmetkovitost, nulové časy seřizování, nulové zásoby, nulová manipulace, nulové přerušování procesů

Principy: výroba na objednávku, v malých sériích, eliminace ztrát, plynulé toky ve výrobě, respektování pracovníků, eliminace náhod, udržování dlouhodobé strategické a jasné linie

JIT vyžaduje:

- přísnou kontrolu kvality (TQC)
- pravidelné a spolehlivé dodávky (výrobky jdou přímo na montáž, může se penalizovat předčasná dodávka)
- blízkost dopravy (snížení dopr. Nákladů, eliminace poruch)
- spolehlivé telekomunikace (přímé kontakty, info o kapacitě a cenách, rychlá odezva)
- princip jediného zdroje (úzká spolupráce, dlouh. Smlouva, důvěra, úzké vztahy)

Výhody JIT:

- Nižší ceny při nákupu
- Úspory vyplývající z eliminace vstupní kontroly
- Úspory z eliminace skladů (kapacity, lidé, spotřeba energie)
- Snížení vázanosti kapitálu v zásobách
- Rychlejší reakce mng na vývoj na trhu

Nevýhody JIT

- nutné spolehnout se na kvalitu výrobků od dodavatele
- problémy pokud se zpozdí dodávka (závislost na stavu dopr. Prostředků, dopravní situace, počasí, vzdálenosti) – narušení výroby či chodu podniku (nejsou rezervy)
- v případě poruchy strojů se hromadí zásoby, nejsou na to kapacity
- náročné na koordinaci lidských zdrojů

31) 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

Vytížení skladovací kapacity závisí na výši *objednacího množství*, stejně tak *optimální stav zásob*.

1) Při **systému signální hladiny zásob** se stanoví **objednací množství** a **signální stav zásob** na plánovací období. Objednávkové intervaly jsou variabilní. Signální stav zásob označuje stav zásob, při jehož dosažení musíme vystavit nové objednávky abychom se podle možností vyhnuli nákladům z předčasného vyčerpání zásob.

2) **Systém dodávkového cyklu** je charakterizován **konstantními objednávkovými intervaly** (a proměnlivé objednávkové množství). Zatímco v systému signální hladiny zásob se přizpůsobujeme výkyvům ve spotřebě kratšími nebo delšími objednávkovými intervaly, v systému dodávkového cyklu se přizpůsobujeme *změnou objednávkového množství*.

Rezervní stav zásob označujeme jako *pojistnou nebo minimální zásobu* – výše pojistné zásoby se dá odhadnout na základě empirických hodnot. K zásobě označené jako pojistnou dále přistupuje zásoba potřebná k překlenutí *doby porizení= časový úsek mezi ohlášením spotřeby a okamžikem, v němž je materiál pro zamýšlený účel k dispozici*.

- a) malé časté dodávky – vhodné pro malé skladovací prostory- ne, stejně nutnost velkého skladu pro expedici
- b) **velké občasně 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

32) 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

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

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

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

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