# Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta

# EKONOMIKA ORGANIZACÍ Sbírka příkladů

# Ing. Jiří Richter

# Doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.

# Obsah

[1 Organizace jako součást národního hospodářství a předmět podnikového hospodářství 3](#_Toc366755321)

[2 Životní cyklus organizace 20](#_Toc366755322)

# Úvodem

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

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

Tento text obsahově rozšiřuje distanční studijní oporu (dále jen DSO) Ekonomika organizací. Díky tomu, že tento text je cvičebnicí, neobsahuje v podstatě žádná teoretická vymezení nebo vysvětlení procvičovaných problémů. K řešení zadaných problémů je však nutné určité znalosti a vědomosti z této oblasti mít. Proto je nezbytně nutné, nastudovat si příslušné znalosti z DSO Ekonomika organizací. Pro lepší orientaci v textu DSO slouží uvozující text u jednotlivých příkladů (či skupin příkladů), který přesně odkazuje na příslušné konkrétní části DSO, kde je příslušná problematika řešena a kde tedy můžete požadované znalosti najít. Pro větší přehlednost jsou také kapitoly DSO a cvičebnice členěny stejně (mají stejný název) a ve stejném pořadí. Díky logické stavbě obou textů doporučujeme při řešení příkladů cvičebnice postupovat postupně a od první kapitoly. Jen tak budete mít k řešení příkladů potřebné znalosti (s výjimkou příkladů navázaných na syntetický příklad, což je však v textu zvlášť vymezeno).

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

Autoři

1. Organizace jako součást národního hospodářství a předmět podnikového hospodářství

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

## **Ekonomický princip**

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

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

1. Princip racionality
2. Maximalizace produktivity
3. Hodnotově vyjádřená maximalizace hospodárnosti
4. Maximalizace rentability celkového kapitálu
5. Maximalizace rentability vlastního kapitálu
6. Minimalizace nákladů na cizí kapitál
7. Manželé Svobodovi si chtějí za co nejméně peněz zajít na co nejlepší večeři.
8. Pan Růžička chce dojet z Brna do Prahy s co nejmenší spotřebou benzínu.
9. Paní Morávková si chce koupit co nejdražší a nejkvalitnější kabelku.
10. Pěstitel Jílek chce ze sesbíraných švestek vypálit co nejvíce slivovice.
11. Akcionáři společnosti Sazka a.s. požadují zhodnocení svých prostředků ve výši 15% a více.
12. Producenti chtějí z filmu získat co nejvyšší tržby.
13. Společnost Jiřík s.r.o. hradí své závazky k dodavatelům ve lhůtě splatnosti, aby se tak vyhnula poplatkům z prodlení.
14. Náčelník Prouza chce, aby od hodiny placení čtyři strážníci vybrali na pokutách během směny co nejvíce korun.

Řešení

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

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

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

Řešení

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

Řešení

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

Řešení

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

Jak vysoká je produktivita a hodnotově vyjádřená hospodárnost tohoto podniku?

Řešení

Jak lze zvýšit produktivitu výroby lentilek o 20 %?

Řešení

1. Produktivitu lze zvýšit zvýšením výstupů:
2. Produktivitu lze zvýšit snížením vstupů:

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

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

Řešení

1. Zvýšením produktivity o 20%
2. Zvýšením ceny výstupů (o 20%)

Snížením ceny vstupů (o méně než 20%)

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

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

Řešení

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

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

**Obecné pojetí organizace**

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

Přiřaďte následující typy organizací k praktickým příkladům:

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

Řešení

1. c) Politické strany jsou z principu demokracie zakládány občany. Výjimky by se jistě daly najít v systémech spíše diktátorského typu.
2. b) Soudnictví obecně řadíme mezi neziskové veřejné organizace.
3. a) Akciové společnosti a obchodní společnosti obecně spadají pod podniky a tedy z definice vznikají za účelem dosahování zisku.
4. b) Odborové svazy hájí veřejný zájem, ziskovost není jejich cílem.
5. b) Obce a další územně správní celky spadají pod neveřejný sektor. Jejich posláním není ziskovost, lze jej definovat například jako poskytování veřejných služeb.
6. b) Veřejnoprávní sdělovací prostředky rovněž nesledují maximalizaci zisku, ale uspokojování potřeb.
7. d)
8. a)
9. a)

## **Organizace v rámci hospodářského systému**

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

Uveďte určující faktory podniku dle Gutenberga a rozveďte je.

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

Řešení

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

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

Výrobní faktory musí podnik v průběhu času splácet – v případě materiálu zaplatit dodavatelům, v případě dlouhodobého majetku hradit nájem či amortizaci a zaměstnancům je třeba pravidelně hradit mzdy. Prostředky na tyto závazky podnik získává z prodeje svých výrobků a tím dosahuje principu finanční rovnováhy.

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

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

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

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

Řešení

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

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

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

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

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

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

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

## **Typologie organizací**

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

Zařaďte dané podniky dle příslušných kritérií typologie podniků.

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

Řešení

Hospodářské odvětví: Průmysl (automobilový)

Zařazení dle CZ-NACE: Sekce C – Zpracovatelský průmysl, 29 – Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů, 29.1 – Výroba motorových vozidel a jejich motorů, 29.10 – Výroba motorových vozidel a jejich motorů

Druh produkovaných výkonů: Věcné statky

Druh produkce výkonů

– výrobní typ: Sériová výroba

– organizační typ výroby: Proudová

Převládající výrobní faktor: Investičně náročný

Velikost: Velký podnik

Závislost na stanovišti: Žádná (možná pracovní síla)

Pohyblivost: Nepohyblivý

Právní forma: Akciová společnost

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

Řešení

Hospodářské odvětví: Služby (terciární sektor)

Zařazení dle CZ-NACE: Sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství, 55 – Ubytování, 55.1 – Ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních, 55.10 – Ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních, 55.10.1 – Hotely

Druh produkovaných výkonů: Služby

Druh produkce výkonů

– výrobní typ: Vzhledem k charakteru statků (služby) je zařazení jen přibližné, pravděpodobně sériová nebo druhová výroba

– organizační typ výroby: Vzhledem k charakteru statků (služby) je zařazení jen přibližné, pravděpodobně výroba na stanovišti, v případě ubytovacích služeb zřejmě proudová výroba

Převládající výrobní faktor: Materiálově náročný

Velikost: Bilanční sumou a obratem velký podnik, počtem zaměstnanců střední, rozhodnutí tedy záleží na kontextu posuzování

Závislost na stanovišti: Žádná

Pohyblivost: Nepohyblivý

Právní forma: Akciová společnost

Masarykova univerzita provozuje Ekonomicko-správní fakultu v Brně.

Řešení

Charakter statků: Smíšené (spotřeba nedělitelná, existuje vylučitelnost ze spotřeby)

Finanční toky: K institucím

Funkce: Sociální (vzdělávací)

Podíl vlastnictví majetku: Státní

Potřeby: Individuální

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

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

Řešení

Hospodářské odvětví: Strojírenský průmysl

Zařazení dle CZ-NACE: C – Zpracovatelský průmysl, 28 – Výroba strojů a zařízení, 28.9 – Výroba ostatních strojů pro speciální účely, 28.92 – Výroba strojů pro těžbu, dobývání a stavebnictví

Druh produkovaných výkonů: Věcné statky

Druh produkce výkonů

– výrobní typ: Kusová výroba / druhová výroba

– organizační typ výroby: Proudová výroba

Převládající výrobní faktor: Investičně náročný

Velikost: Velký / střední podnik[[1]](#footnote-2) - dle zaměstnanců spadá podnik již mezi velké podniky, ovšem přepočtená aktiva ani obrat nedosahují hranice velkého podniku; je tedy třeba zvážit, která z kritérií v tomto typu organizace hrají větší roli

Závislost na stanovišti: Žádná

Pohyblivost: Nepohyblivý

Právní forma: Akciová společnost

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

Řešení

Hospodářské odvětví: Služby

Zařazení dle CZ-NACE: Sekce M - profesní, vědecké a technické činnosti, 73 – Reklama a průzkum trhu, 73.1 – Reklamní činnosti, 73.11 – Činnost reklamních agentur

Druh produkovaných výkonů: Služby

Druh produkce výkonů

– výrobní typ: Lze obtížně klasifikovat, vzhledem k práci na základě individuálních požadavků zákazníků lze uvažovat o kusové výrobě

– organizační typ výroby: Opět obtížná klasifikace, v případě samostatné či teamové práce na zakázkách pravděpodobně dílenská či skupinová výroba

Převládající výrobní faktor: Pracovně náročný

Velikost: Drobný

Závislost na stanovišti: Závislý na pracovní síle

Pohyblivost: Nepohyblivý / Pohyblivý Díky moderním technologiím lze velké množství e-řešení realizovat na dálku bez osobního kontaktu s klientem, kdy potom nezáleží na stanovišti podniku v danou chvíli.

Právní forma: Společnost s ručením omezením

## **Vzorový podnik**

* 1. ****The LEGO Group – LEGO A/S****

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

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

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

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

Přiřaďte k následujícím příkladům pojmy z oblasti ekonomického principu.

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

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

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

Řešení 1.8.1

**LEGO 1934**

Hospodářské odvětví: Průmysl

Zařazení dle CZ-NACE: Sekce C – Zpracovatelský průmysl, 32 – Ostatní zpracovatelský průmysl, 32.4 – Výroba her a hraček, 32.40 – Výroba her a hraček

Druh produkovaných výkonů: Věcné statky

Druh produkce výkonů

– výrobní typ: Druhová výroba

– organizační typ výroby: Dílenská výroba

Převládající výrobní faktor: Materiálově náročný

Velikost: Malý podnik

Závislost na stanovišti: Žádná (pokud předpokládáme, že surovina dřevo je v Dánsku všudypřítomná a odbyt hraček lze realizovat všude)

Pohyblivost: Částečně vázaný (dílnu lze bez větších potíží přemístit)

Právní forma: Živnost / osobní společnost

**LEGO 2012**

Hospodářské odvětví: Průmysl

Zařazení dle CZ-NACE: Sekce C – Zpracovatelský průmysl, 32 – Ostatní zpracovatelský průmysl, 32.4 – Výroba her a hraček, 32.40 – Výroba her a hraček

Druh produkovaných výkonů: Věcné statky

Druh produkce výkonů

– výrobní typ: Hromadná výroba (v případě výroby vesměs stejnorodých stavebních dílců), popř. sériová výroba (v případě celých kompletů stavebnic)

- organizační typ výroby: Proudová výroba (nejspíše převládající)

Převládající výrobní faktor: Investičně náročný

Velikost: Velký podnik

Závislost na stanovišti: Žádná

Pohyblivost: Nepohyblivý

Právní forma: Akciová společnost

Řešení 1.8.2

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

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

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

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

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

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

Řešení 1.8.3

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

Řešení 1.8.4

a zároveň platí, že:

a zároveň platí, že:

Řešení 1.8.5

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

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

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

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

## **Testové otázky**

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

1. 50
2. 4
3. 100
4. 2
   * 1. Ze 4 kg těsta může být vyrobeno 400 koblížků. Cena těsta činí 10 Kč/kg. Cena jednoho koblížků je 2 Kč. Jak vysoká je hodnotově vyjádřená hospodárnost spotřeby 4 kg těsta na výrobu 400 koblížků?
5. 20
6. 100
7. 40
8. 5
   * 1. Jestliže chce firma LEGO získat na provoz nové výrobní linky úvěr o velikosti 175 000 € a hradit za něj co nejnižší úroky, tak potom se jedná o:
9. Minimalizaci nákladů na cizí kapitál
10. Minimalizaci hodnotově vyjádřené hospodárnosti
11. Minimalizaci produktivity
12. Tuto situaci nelze minimalizovat
    * 1. Mezi znaky nezávislé na hospodářském systému patří:
13. Princip autonomie
14. Princip soukromého vlastnictví
15. Ziskový princip
16. Princip finanční rovnováhy
    * 1. Jestliže podnikatel Ole Kirk Kristiansen není schopen dostát svým splatným závazkům, tak potom se jedná o porušení principu:
17. Finanční rovnováhy
18. Závislého na hospodářském systému
19. Hospodárnosti
20. O porušení žádného principu se nejedná
    * 1. Z 500 kilogramů umělé hmoty může být vyrobeno 750 stavebnic LEGA. Cena umělé hmoty činí 5 €/kg. Cena jedné stavebnice je 40 €. Produktivita výrobní linky vzrostla o 20%, při konstantním množství vyrobených stavebnic. Jakým způsobem se změní hodnotově vyjádřená hospodárnost spotřeby 500 kilogramů umělé hmoty?
21. 5 %
22. 20%
23. 10%
24. 25%
    * 1. Jestliže existuje banka se sídlem v Brně, která má 1500 zaměstnanců, obrat 1 mld. Kč, bilanční sumu 700 mil. Kč a je akciovou společností, tak potom se jedná o:
25. Střední podnik
26. Podnik neziskového sektoru
27. Materiálově náročný podnik
28. Podnik poskytující nehmotné statky
    * 1. Pro dánskou firmu LEGO a.s. vyrábějící hračky pro všechny děti bez rozdílu platí:
29. Poskytuje veřejný statek
30. Je podnik závislý na přírodních zdrojích
31. Uspokojuje především individuální potřeby
32. Funguje na principu veřejného vlastnictví
    * 1. Veřejná obchodní společnost měla v uplynulém období zisk 459 000 Kč. Sazba daně z příjmu právnických osob je ve výši 20% a sazba daně z příjmu fyzických osob je ve výši 10%. Jaký zisk (zdaňte) připadne každému ze tří společníků, pokud ve společenské smlouvě není uvedeno jinak?
33. 122 400 Kč
34. 137 700 Kč
35. 110 160 Kč
36. z údajů dostupných v zadání nelze vypočítat
    * 1. Komanditní společnost měla v uplynulém období zisk 300 000 Kč. Společnost byla založena jedním komanditistou a jedním komplementářem. Jakým způsobem si rozdělí zisk (zdaňte), pokud sazba daně z příjmu právnických osob je 20% a sazba daně z příjmu fyzických osob je 10%?
37. Komplementář dostane 135 000 Kč, komanditista dostane 108 000 Kč
38. Komplementář dostane 108 000 Kč, komanditista dostane 120 000 Kč
39. Komplementář dostane 108 000 Kč, komanditista dostane 135 000 Kč
40. Komplementář dostane 150 000 Kč, komanditista dostane 135 000 Kč
    * 1. Kvantitativní ekonomický princip lze vyjádřit jako:
41. Daného zisku je třeba dosáhnout s daným množstvím spotřebovaných výrobních faktorů
42. Daného množství vyprodukovaných statků je nutno dosáhnout s daným množstvím spotřebovaných výrobních faktorů
43. S daným množstvím výrobních faktorů je třeba dosáhnout co nejvyššího zisku
44. Daného množství vyprodukovaných statků je nutno dosáhnout s co nejnižším množstvím spotřebovaných výrobních faktorů
    * 1. Mezi základní charakteristiky podniků nepatří:
45. Organizovaná hospodářská jednotka
46. Zhotovování statků a služeb
47. Založení ze zákona
48. Soukromé vlastnictví
    * 1. Princip autonomie znamená, že:
49. Organizace sama určuje ceny vstupů a výstupů
50. Organizace si sama určuje výrobní plán
51. Organizace je nezávislá na zahraničních subjektech
52. Organizace je řízena demokraticky zvolenými zástupci
    * 1. Mezi prostředky odstraňování slabin tržní ekonomiky nepatří:
53. Intervence centrální banky
54. Existence jedné politické strany
55. Existence progresivní daně z příjmů
56. Zákon o ochraně hospodářské soutěže
    * 1. Klasifikace CZ-NACE dělí české organizace na základě:
57. Odvětví hospodářské činnosti
58. Velikosti organizace
59. Sídla organizace
60. Dosažených hospodářských výsledků

Řešení

* + 1. d)
    2. a)
    3. a)
    4. d)
    5. a)
    6. b)
    7. d)
    8. c)
    9. b)
    10. a)
    11. d)
    12. c)
    13. b)
    14. b)
    15. a)

1. Životní cyklus organizace

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

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

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

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

**Fáze životního cyklu:**

1. **Krize**
2. **Růst**
3. **Stabilizace**
4. **Založení**
5. **Zánik**
6. **Akce v poradenské společnosti:**
7. **Pronájem kanceláře**
8. **Odchod nejvýznamnější klientely ke konkurenci**
9. **Tlak na maximalizaci podílů ze zisku společníkům**
10. **Vyhlášení konkurzu**
11. **Zrušení zaváděcích cen**
12. **Akce v pekárně:**
13. **Optimalizace výrobních a prodejních cílů v následujících čtyřech letech**
14. **Pokuta za nedodržení hygienických norem, zastavení provozu**
15. **Prodej společnosti zahraničnímu potravinářskému holdingu**
16. **Přední místo na trhu v počtu prodaných obzvláště vypečených rohlíků**
17. **Sepsání kolektivní smlouvy**

****Řešení****

Obrázek : Fáze životního cyklu na příkladech

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

Přiřaďte jednotlivé charakteristiky k základním druhům podnikových krizí:

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

****Řešení****

1. Strategická krize

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

1. Krize vyvolaná hospodářskými výsledky

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

1. Krize likvidity

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

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

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

Tabulka : Charakteristiky internetového obchodu

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

Řešení

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

Tabulka : Výnosy, náklady a zisk jednotlivých produktů

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

Graf : Průběh výosů a nákladů obchodu

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

Je otázkou, co je pro podnik rozhodujícím problémem, zda velikost marže (průměrně okolo 10%), velikost fixních nákladů, nízký objem prodeje nebo rostoucí vstupní náklady na prodávané zboží. Bez dalších analýz je obtížné tuto situaci řešit, nicméně pokud chce podnik přežít, management podniku ji bude muset řešit a bude muset odpovědět především na výše uvedené otázky.

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

Tabulka : Charakteristiky hotelu

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

Řešení

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

Tabulka : Výnosy, náklady a zisk z produktu

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

Graf : Průběh výosů a nákladů hostince

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

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

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

## **Vzorový podnik**

Pan Kulhánek se v roce 1991 rozhodl, že začne podnikat v oblasti pohostinství a ve svém domku na kraji vesnice začne kolemjdoucím prodávat obědy. Do podnikání zapojil svou manželku, která se zavázala za drobný peníz pomoct s obsluhou a vařením, ovšem trvala na pevně dané a stále rostoucí odměně, pan Kulhánek si potom může ponechat celý zisk z podnikání. Zjednodušený přehled o finančních výsledcích *Hostince U cesty* vidíme v tabulce níže. Pan Kulhánek se zprvu sice trochu divil, že mu do hospody nechodí lidi, musel však pokrýt investiční náklady a platit manželce a tak pokračoval v podnikání.

Tabulka : Hostinec U cesty 1990-1993

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

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

Tabulka : Hostinec U cesty 1994-1996

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

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

Tabulka : Hostinec U cesty 1997-1999

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

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

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

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

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

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

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

Tabulka : Hostinec U cesty v roce 2000

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

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

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

Pro řešení následujícího příkladu je nutné si nastudovat informace uvedené v kapitole 7 DSO. Tato kapitola je zaměřena na plánování a rozhodování v organizaci, což jsou specifické činnosti vymezené managementu. Díky tomu, že je v těchto příkladech řešena problematika strategického managementu, jsou tyto činnosti (jejich zajištění, kontrola provedení, …) včetně volby vhodných nástrojů vyhrazeny přímo top-managementu. Více se dozvíte na str. 75 – 81 DSO.

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

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

Tabulka 9: Výsledky paní Růžové 1999

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

Řešení 2.4.1

1. **Rok 1993**

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

Tabulka : Hostinec U cesty v prvním období

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

Graf : Životní cyklus Hostince U cesty v prvním období

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

1. **Rok 1996**

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

Tabulka : Hostinec U cesty v druhém období

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

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

Graf : Životní cyklus Hostince U cesty v druhém období

1. **Rok 1999**

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

Tabulka : Hostinec U cesty ve třetím období

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rok** | **Počet obědů** | **Přímé náklady na oběd** | **Průměrná cena za oběd** | **Zisk z obědů** | **Mzdy** | **Režie** | **Zisk celkem** |
| **1991** | 775 | 18 Kč | 55 Kč | 29 063 Kč | 65 000 Kč | 35 000 Kč | -70 938 Kč |
| **1992** | 2 050 | 18 Kč | 75 Kč | 116 850 Kč | 115 000 Kč | 15 000 Kč | -3 150 Kč |
| **1993** | 2 175 | 23 Kč | 75 Kč | 114 188 Kč | 165 000 Kč | 10 000 Kč | -60 813 Kč |
| **1994** | 4 750 | 26 Kč | 80 Kč | 258 875 Kč | 315 000 Kč | 350 000 Kč | 49 875 Kč |
| **1995** | 6 350 | 29 Kč | 80 Kč | 327 025 Kč | 455 000 Kč | 200 000 Kč | 248 025 Kč |
| **1996** | 16 850 | 31 Kč | 80 Kč | 825 650 Kč | 655 000 Kč | 150 000 Kč | 553 150 Kč |
| **1997** | 18 450 | 36 Kč | 82 Kč | 848 700 Kč | 755 000 Kč | 550 000 Kč | 526 550 Kč |
| **1998** | 22 600 | 38 Kč | 83 Kč | 1 028 300 Kč | 855 000 Kč | 390 000 Kč | 621 500 Kč |
| **1999** | 24 650 | 42 Kč | 85 Kč | 1 059 950 Kč | 955 000 Kč | 280 000 Kč | 615 250 Kč |
|  | **Výstav piva v litrech** | **Náklady na litr piva** | **Cena za litr piva** | **Zisk z piva** |  | | |
| **1994** | 12 000 | 12 Kč | 50 Kč | 456 000 Kč |
| **1995** | 16 000 | 16 Kč | 52 Kč | 576 000 Kč |
| **1996** | 17 750 | 22 Kč | 52 Kč | 532 500 Kč |
| **1997** | 17 750 | 30 Kč | 54 Kč | 426 000 Kč |
| **1998** | 17 750 | 36 Kč | 54 Kč | 319 500 Kč |
| **1999** | 17 750 | 42 Kč | 56 Kč | 248 500 Kč |
|  | **Nocí** | **Náklady na noc** | **Cena za noc** | **Zisk z bydlení** |
| **1997** | 1 295 | 120 Kč | 550 Kč | 556 850 Kč |
| **1998** | 1 365 | 170 Kč | 550 Kč | 518 700 Kč |
| **1999** | 1 505 | 190 Kč | 550 Kč | 541 800 Kč |

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

Graf : Životní cyklus Hostince U cesty ve třetím období

Řešení 2.4.2.1

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

Tj. v našem případě platí, že:

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

Tabulka : Lineární predikce Hostince U cesty

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

Řešení 2.4.2.2

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

V případě sledovaných let vypadá vzorec následovně:

Po dosazení vypočítaných hodnot dostaneme následující průměrné tempo růstu:

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

Tabulka : Metoda průměrného tempa růstu Hostince U cesty

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

Řešení 2.4.2

Jak je vidět z předcházejících dvou tabulek, použitím podobných metod dostaneme diametrálně odlišné výsledky. Je patrné, že pro přesnější odhady vývoje zisku je potřeba pracovat s větším množstvím dat a adekvátně zohlednit minulý vývoj podniku, k čemuž ovšem slouží pokročilejší statistické metody.

Graf : Srovnání odhadů vývoje zisku

Řešení 2.4.3

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

Pro každou z podnikatelských aktivit je potom potřeba vypočítat následující:

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

Tabulka : Přehled rozpočítání nákladů

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Rok** | **1993** | **1996** | **1999** |
|  | **Režie + Mzdy** | 175 000 Kč | 805 000 Kč | 1 235 000 Kč |
|  | **Přímé náklady celkem** | 48 938 Kč | 912 850 Kč | 2 066 750 Kč |
| **Stravování** | **Přímé výnosy** | 163 125 Kč | 1 348 000 Kč | 2 095 250 Kč |
| **Přímé náklady** | 48 938 Kč | 522 350 Kč | 1 035 300 Kč |
| **Podíl na přímých nákladech** | 100% | 57% | 50% |
| **Podíl režií a mezd** | 175 000 Kč | 460 636 Kč | 618 650 Kč |
| **Pivovar** | **Přímé výnosy** | - | 923 000 Kč | 994 000 Kč |
| **Přímé náklady** | - | 390 500 Kč | 745 500 Kč |
| **Podíl na přímých nákladech** | - | 43% | 36% |
| **Podíl režií a mezd** | - | 344 364 Kč | 445 478 Kč |
| **Ubytování** | **Přímé výnosy** | - | - | 827 750 Kč |
| **Přímé náklady** | - | - | 285 950 Kč |
| **Podíl na přímých nákladech** | - | - | 14% |
| **Podíl režií a mezd** | - | - | 170 871 Kč |

Výpočet hospodárnosti potom probíhá podle známého obecného vzorce:

Výsledky pro dané roky jsou potom uvedeny níže:

Tabulka : Hospodárnost Hostince U cesty

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

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

Řešení 2.4.4.1

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

Tabulka : Výsledky hostince U cesty v roce 2000

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Počet obědů** | 18 450 | **Zisk z obědů** |
| **Přímé náklady na oběd** | 39 Kč | 728 775 Kč |
| **Průměrná cena za oběd** | 78 Kč |
| **Výstav piva v litrech** | 14 500 | **Zisk z piva** |
| **Náklady na litr piva** | 40 Kč | 217 500 Kč |
| **Cena za litr piva** | 55 Kč |
| **Nocí** | 930 | **Zisk z bydlení** |
| **Náklady na noc** | 190 Kč | 241 800 Kč |
| **Cena za noc** | 450 Kč |
| **Mzdy** | 955 000 Kč | **Zisk celkem** |
| **Režie** | 150 000 Kč | 83 075 Kč |

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

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

Po dosazení vypočítaných hodnot vyjde průměrné tempo růstu následovně:

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

Tabulka : Predikce zisku se zahrnutím krize v roce 2000

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

Graf : Predikce zisku se zahrnutím krize v roce 2000

Řešení 2.4.4.2

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

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

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

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

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

## **Testové otázky**

* 1. Vyberte právě jednu správnou odpověď
     1. Jestliže podnikatel připravuje podnikatelský záměr, shání kapitál a pořizuje majetek, jedná se z hlediska životního cyklu o fázi podniku:

1. Zakládání
2. Růstu
3. Stabilizace
4. Krize
   * 1. Pro fázi stabilizace podniku je typické:
5. Převis nákladů nad výnosy, restrukturalizace
6. Nábor nových zaměstnanců
7. Formulace vize a strategie podniku, tvorba společenské smlouvy
8. Maximalizace zisku, výše investic odpovídají výši odpisů DHM
   * 1. Pro fázi krize podniku je typické:
9. Akvizice jiných podniků
10. Růst tržního podílu
11. Zvyšování mzdových nákladů
12. Sanační opatření
    * 1. V případě reorganizace zpravidla platí, že:
13. Dispozitivní práce je zcela nahrazena výkonnou
14. Podnik dále provozuje svou činnost
15. Jsou odprodána veškerá aktiva podniku
16. Je soudem přidělen reorganizační správce
    * 1. V případě konkurzu zpravidla platí, že:
17. Je v konkurzním řízení vybráno nové vedení podniku
18. Podnik omezí objem výroby na zákonem stanovenou mez
19. Podnik ukončí svou činnost a zaniká
20. Pohledávky věřitelů jsou zcela uspokojeny
    * 1. V případě, že se podnik ruší bez likvidace, tak zpravidla:
21. Pohledávky a závazky přecházejí na právního nástupce
22. Jsou všichni zaměstnanci ze zákona propuštěni
23. Sanační opatření byla úspěšná
24. Aktiva podniku jsou v plné výši převedena na stát
    * 1. Sanační opatření zpravidla zahrnují:
25. Okamžité splacení závazků z obchodních vztahů
26. Výběr právního nástupce podniku
27. Vyhlášení konkurzu u příslušného soudu
28. Změnu organizační struktury
    * 1. Pro krizi vedení je typické:
29. Nedostatek elektrické energie pro výrobní proces
30. Zaměstnanci nedocházejí do zaměstnání
31. Přetížení vlastníků a top managementů
32. Pracovníci úklidu vědí všechno první
    * 1. Pro krizi kontroly je typické:
33. Hierarchická organizační struktura
34. Chybí delegace pravomocí
35. Neudržitelný růst mezd manažerů
36. Vnitřní konflikty, nedostatek koordinace a komunikace
    * 1. Mezi důvody zrušení podniku patří:
37. Prodej kontrolního balíku akcií do Číny
38. Dosažení záporného mimořádného výsledku hospodaření
39. Smrt jednoho z jednatelů
40. Dosažení účelu, pro který byl podnik zřízen
    * 1. Pro založení podniku je nezbytné:
41. Vygenerování UČO a nahlášení ministerstvu průmyslu a obchodu
42. Registrace v Krajské hospodářské komoře
43. Zaregistrování obchodního jména firmy
44. Ukončení stávající podnikatelské činnosti
    * 1. Teorie životního cyklu podniku vychází zejména z:
45. Průběhu příjmů a výdajů
46. Zkušeností vlastníků a manažerů
47. Objemu pořizovaných technologií
48. Výše mzdových nákladů
    * 1. Pro životní cyklus organizace veřejné správy je typické:
49. Zaměstnanci jsou dosazováni na politickou objednávku
50. Růst organizace je způsoben legislativně
51. Alokace prostředků probíhá chaoticky a nesystémově
52. Všechny uvedené možnosti jsou bohužel správně
    * 1. V rámci likvidace podniku v popisu práce likvidátora není:
53. Vypořádání odvodů, daní a poplatků
54. Převod akcií společnosti na právního nástupce
55. Prodej majetku veřejnou dražbou
56. Řešení pracovněprávních vztahů
    * 1. Mezi externí příčiny krize organizace nepatří:
57. Vývoj měnových kurzů
58. Situace na trhu práce
59. Nedostatečná distribuční síť
60. Legislativní změny

Řešení

* + 1. a)
    2. d)
    3. d)
    4. b)
    5. c)
    6. a)
    7. d)
    8. c)
    9. d)
    10. d)
    11. c)
    12. a)
    13. d)
    14. b)
    15. c)

1. Dle *Aplikační výklad MSP,* k dispozici online: <http://www.czechinvest.org/data/files/05-01-m-definice-msp-296-cz.pdf> [↑](#footnote-ref-2)