

Přednáška č. 4

Strategická analýza vnitřního prostředí podniku

Teze pro přednášku :

- **Faktory vědecko – technického rozvoje**
- **Marketingové a distribuční faktory**
- **Faktory výroby a řízení výroby**
- **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**
- **Faktory finanční a rozpočtové**

Faktory vědecko – technického rozvoje

- Vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku určeného na trh
- Vede ke zlepšení výroby, tím snížení nákladovosti v oblasti materiálů, energie, personální ...
- VTR – proces o několika stadiích – základní výzkum, aplikovaný výzkum, vývoj a komercializace – vzájemné vztahy pro lídry – ofenzivní inovátory na trhu i pro imitátory

Výrobky , procesy, vývoj	Novinky, flexibilita, rychlost zavádění	Zlepšování existujících, důraz na hospodárnost
Rozsah výroby	Menší důraz na jednotkové náklady	Důraz na velký rozsah objemu, úspory
Implementace	Tendence k budování nových výrob pro výrobky	Využívání stávajících kapacit
Okolí firmy	proaktivní	reaktivní

Předmět analýzy VTR

- Schopnost a způsobilost základního výzkumu uvnitř podniku
- Schopnost v oblasti výzkumu a vývoje v oblasti výrobků
- Schopnost sladit vyvíjené výrobky s požadavky zákazníků
- Schopnost zlepšování se v použití starých resp. nových materiálů
- Vybavenost laboratoří a testovacích zařízení
- úroveň a zkušenosti vědeckého a technického potenciálu
- analýza pracovního prostředí, jeho vhodnost pro kreativitu a inovace
- analýza řízení VTR uvnitř podniku
- analýza prognózy

Marketingové a distribuční faktory

- **konkurenční struktura trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu, případně na klíčových segmentech**
- **hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu**
- **účinnost cenové strategie pro výrobky a služby**
- **hospodárnost a účinnost prodejní síly**
- **vztahy s klíčovými zákazníky, zranitelnost v případě koncentrace prodeje pouze na několik zákazníků**
- **fáze životního cyklu hlavního výrobku, komplexnost sortimentu a služeb**
- **kvalita výrobků a služeb**
- **síla vedoucího postavení u hlavních výrobků**
- **hospodárnost a kvalita balení výrobků**
- **účinnost reklamy**
- **hospodárnost a účinnost marketingových podpůrných aktivit jiných než reklama**
- **servis**
- **kanály distribuce a geografické pokrytí**
- **patentová ochrana, ochrana značky**
- **pocity zákazníků o výrobku, službách**

Faktory výroby a řízení výroby

- **úroveň výrobních nákladů v porovnání s konkurencí**
- **dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky**
- **pružnost (flexibilita) výroby z hlediska požadavku zákazníka**
- **spolehlivost a stabilita výrobních systémů**
- **hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení**
- **hospodárnost využití energií, surovin , polotovarů**
- **dostupnost energií, surovin, polotovarů, výrobních zařízení a nářadí**
- **umístění SBU**
- **hospodárnost a účinnost systému řízení zásob !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!**
- **hospodárnost a účinnost procesu řízení výroby včetně řízení kvality !!!!!!!!!!!!!!!**
- **hospodárnost a účinnost technické obsluhy výroby**

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

- **image a prestiž podniku, vnější projev**
- **účinnost organizační struktury, pracovní klima, kultura podniku, soulad s firemní strategií, interkulturální management**
- **velikost podniku a porovnání velikosti výstupů z hlediska optima výrobních nákladů**
- **účinnost struktury a práce štábních útvarů podniku**
- **zkušenosti, motivace, týmová práce u TOP**
- **kvalita zaměstnanců**
- **vztahy s odbory**
- **personální a sociální politika**
- **účinnost systému strategického řízení**
- **účinnost ISO**

Faktory finanční a rozpočtové

- účel – posoudit finanční kondici podniku , zhodnocení současného stavu, posouzení , zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z finančního hlediska
- nebezpečí – pokud podnik používá finanční řízení pouze na tvorbu finančního plánu – úkol musí být posuzování a prognóza kapitálové struktury , zajišťování a alokace finančních zdrojů, pohybu peněz, atd.
- metody analýzy –
 - procentní rozbor
 - analýza poměrových ukazatelů
 - speciální postupy – Altmanův vzorec
 - DuPontův vzorec
 - Pyramidová analýza

Postup analýzy

- Sběr údajů
- Výpočet poměrových ukazatelů
- Trendová analýza
- Sektorová analýza (srovnání v oboru)
- Hodnocení vazeb mezi ukazateli (DuPont, pyramida)
- Návrhy opatření

Skupiny ukazatelů

- Ukazatelé likvidity
- Ukazatelé aktivity
- Ukazatelé zadluženosti
- Ukazatelé výnosnosti
- Ukazatelé tržní hodnoty a tržního rizika

Ukazatelé likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{OA}}{\text{KZ}}$$

- indikátor schopnosti podniku realizovat KZ, optimum 1,7 až 2,5 , doporučení pro podnik mezi 2 – 3

$$\text{rychlá likvidita} = \frac{\text{OA - ZAS}}{\text{KZ}}$$

- vyjadřuje schopnost podniku mít k dispozici určité množství finančních prostředků, optimum kolem 1, doporučení 1 – 1,5, výborné podniky pod 1

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{OA - ZAS - POHL}}{\text{KZ}}$$

- okamžitá schopnost podniku plnit své závazky , optimum 0,2 – 0,8

$$\text{doby krytí běžných výdajů} = \frac{\text{fin. Prostř.}}{\text{denní výdaje bez investic}}$$

- optimum 15 – 25 dnů

Ukazatelé aktivity

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{Průměrná zásoba}}$$

- optimum nad 10

$$\text{průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{jednodenní Tržby}}$$

- co nejnižší

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{AKT}}$$

- ukazuje jak efektivně jsou využívány celkové fondy, jaká je hodnota prodejů na jednotku celkových fondů, hodnota je odvislá od typu produkce , strojírenství 2,5 – 3, spotřební průmysl nad 3

$$\text{využití hmotných aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{hmotná aktiva}}$$

- platí obdobné parametry

ukazatele zadluženosti

- důležitý ukazatel , zejména pro strukturu jmění , pozn. Typicky český podnik není optimální poměr, Pasiva = především ZJ a Úvěry, chybí jiné druhy CZ (př. Podíl na majetku jiných subjektů, apod.)
- převaha krátkodobých úvěrů, chybí dlouhodobé, přestože klasická restrukturalizace vyžaduje dlouhodobé financování

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{CZ}}{\text{celková aktiva}}$$

- optimum - do 0,5

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{CZ}}{\text{Vlastní zdroje}}$$

- optimum 0,3 do 0,7, nad 0,7 – negativní jev, pokud CZ převyšují VZ situace je kritická, riziková
- uvedený jev lze akceptovat krátkodobě – např. rozsáhlá investiční akce

ukazatelé ziskovosti

- ukazatele , které charakterizují jak podnik efektivně pracuje

$$\text{ziskovost, resp. rentabilita k tržbám} = \frac{\text{zisk (EBDIT)}}{\text{tržby}}$$

- ve stabilizovaném období podnikového cyklu 25 – 35 %
- přechodné období nesmí poklesnout pod 10 – 12 %

rentabilita celkového kapitálu (return of investment – ROI resp. ROA – assets), vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, resp. celkovou produkční sílu

$$\text{ROI (RCK – rentabilita celkového kapitálu)} = \frac{\text{zisk před zdaněním a zapl.úroků}}{\text{Celková aktiva}}$$

Příp. v podobě $\text{ROI} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{CA}}$

- průměrná úroveň by měla být cca 5 % (USA) , ČR až 8,5 %

$$\text{rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk pro akcionáře}}{\text{tržby}}$$

princip – co největší zisk při co nejnižších tržbách

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní jmění}}$$

- tato míra zisku na jednotku investice je ukazatel, který ukazuje, zda je kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice
- zhodnocení má být tak velké, aby pokrývalo obvyklou výnosovou míru a rizikovou prémii
- pokud je nižší nebo stejná jako státem garantované výnosy (státní obligace, pokladniční poukázky) podnik je odsouzen k zániku , protože investor požaduje vždy vyšší výnos , vyšší míru zhodnocení

DuPontová analýza

- součást analýzy rentability rozkladem syntetických ukazatelů na ukazatele dílčí (podle firmy DuPont de Nemours), nazývá se taky pyramidový rozklad analýzy na ukazatele dílčí, příčinné ve vztahu k syntetickým ukazatelům rentability
- výhody – identifikace objektivních vazeb a vlivy změn hodnot jednotlivých příčinných ukazatelů na změnu hodnoty ukazatele rentability
- předmět analýzy – úroveň nákladů kapitálu ve vztahu k oboru a konkurentům, vtahy vlastníků - akcionářů, dělení zisku po zdanění, výhodnost daňových podmínek , rozpočtování, plánování apod.

$$\text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{Tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní jmění}}$$

Závěr –

- **ukazatel zisku – v poměru k tržbám vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku , resp. kolik „ efektu „ vyprodukuje na 1 Kč tržeb**
- **tržby/ aktiva – schopnost podniku zajišťovat investice do aktiv, schopnost rychlosti otáčení kapitálu , jaký je obrat aktiv, resp. kapitálu**
- **vysoká ziskovost tržeb – výsledkem kontroly nákladů, hospodárnosti při vynakládání prostředků, spotřebě kapitálu, vysoký obrat CA je projevem efektivního využívání celkového kapitálu , resp. majetku**
- **různá odvětví průmyslu – rozdílný objem a struktura aktiv a finanční struktura – např. těžký průmysl – vysoký podíl SA, zejména HIM tj. výsledkem je vysoká ziskovost tržeb při pomalejším obratu celkových aktiv**
- **spotřební průmysl – nízká ziskovost tržeb, rozhodující je rychlý obrat CA**
- **kapitálově náročné podniky – s vysokým podílem HIM, a tím vysokými fixními náklady potřebují dlouhou dobu na rozšíření své kapacity tím dosahování vysoké ziskovosti**

Na základě finanční analýzy může podnik resp. TOP rozhodnout o volbě sortimentu, objemu výroby, odbytu, změně produkce, zavedení nových výrobků, STRATEGII.

**Literatura : Josef Valach – Finanční řízení firmy
Wohe – podnikové hospodářství**