

Přednáška č. 9

Interní strategická analýza podniku (interní analýza)

- **Vymezení zdrojů podniku**
- **Nalezení klíčových kompetencí podniku**
- **Použití metod interní strategické analýzy**

Složky podniku

Externí prostředí podniku představuje vzhledem k jeho strategickému rozvoji příležitosti nebo hrozby, = hledáme poptávkovou variantu strategického rozvoje podniku.

Definice:

Poptávková varianta strategického rozvoje podniku reaguje na příležitosti a bere současně v úvahu hrozby, které existují ve vnějším prostředí podniku.

Definice:

V případě t.zv. **nabídkové varianty strategického rozvoje podniku** příležitosti se i hrozby mohou nacházet ve vnitřním prostředí podniku. Příležitostí zpravidla může být inovační úroveň (viz problematika řízení hodnoty pro zákazníka) např. řešení produktu, pro který musí být aktivním marketingem ve vnějším prostředí podniku připravena poptávka.

U jakéhokoli **objektu objektivní reality**, tedy i podniku lze definovat **3 složky**. Jsou jimi:

- **substance**, t.j. látka ze které se objekt tvořen
- **uspořádanost** objektu, jeho organizace
- **procesy**, které v objektu probíhají

Substance, ze které je objekt tvořen, může mít podobu **hmotnou nebo nehmotnou**.

Objekty s hmotnou substancí – látky, ze které jsou tvořeny - lze zkoumat z pohledu

- **fyzikální** podoby substance
- **chemické** podoby substance
- **biologické** podoby substance

Analýza objektu z pohledu **fyzikální** podoby substance znamená zkoumání jeho molekulární struktury, jeho pevnosti a pružnosti, termodynamických vlastností a pod.

Analýza objektu z pohledu **chemické** podoby substance spočívá v identifikaci chemických prvků a sloučenin, ze kterých se objekt skládá. Je známá chemická struktura lidského organismu, biogenní prvky ze kterých se skládá, stejně jako chemická struktura léků a

Biologická podoba – živé organizmy, živá hmota ...

Uspořádanost objektu znamená vymezení jeho struktury, tvaru, organizace jeho subsystémů a prvků a pod. Architekt řeší projekt, situaci, plastický chirurg řeší estetickou uspořádanost obličeje,

podnikový manažer dislokaci a organizaci firmy, logistiku, procesy ekonomicko – finanční a pod.

PROCESY PŘÍRODNÍ A UMĚLÉ !!!!

Přírodní procese např. stárnutí biologického organismu, koroze kovů a pod.,

umělý proces - proces výroby, technologický proces ale **i manažerská podoba procesního řízení.**

Procesy

- 1) **mechanicko- fyzikální** látková substance objektu nemění své vlastnosti, může měnit vzhled, tvar a pod. V přírodě probíhají v podobě eroze, omílání oblázků a pod.,

ve výrobě jako proces tváření, obrábění ve strojírenství, dřevozpracujícím průmyslu, výroba obuvi a oděvu ve spotřebním

průmyslu a pod.

2) **chemické** procesy - látková podoba substance objektu se mění oxidace, redukce, zpracování organických I anorganických látek, zpracování ropy, rud, a při

3) **biologické** procesy - látková podoba substance objektu rovněž mění své vlastnosti.

potravinářský průmyslu při výrobě piva, sýrů a pod., ve farmaceutický průmysl při výrobě léků, penicilinu a pod.,

4) **informační** procesy výměna informací ve všech oblastech

5) **energetické** procesy- energetické procesy probíhají miliardy let v kosmu a platí-li první věta termodynamiky, vesmír jednoho dne skončí tepelnou smrtí.

za podpory matematiky, fyziky, komplexity

U každého umělého objektu je nejprve nutno definovat účel, pro který je vytvářen, funkce, které by měl plnit.

Definice:

Uspořádanost substance, uspořádání a procesů je syntetizujícím poznatkem pro analýzu a hodnocení podniku. Uspořádanost podniku, t.j. uspořádanost jeho substance, organizace a procesů v podniku probíhajících je nositelem efektu.

Entropie jako vyjádření neuspořádanosti podniku)

U jakéhokoli objektu, t.j. I podniku lze vymezit 3 základní složky, ze kterých se podnik skládá.

1) První složkou jakéhokoli objektu je **substance** (hmota, látka), za které je objekt

složen. Tuto substanci lze dále charakterizovat z fyzikálního, chemického hlediska, a u některých objektů a to živých rovněž z hlediska biologického.

Substanci jakéhokoli objektu lze rovněž charakterizovat z pohledu její uspořádanosti (zlato, platina, mosaz...)

2) **Druhou složkou** jakéhokoli objektu – živého, neživého; přírodního, umělého; hmotného nebo nehmotného je **uspořádanost** tohoto objektu. Ta se projevuje jeho organizací, prostorovým uspořádáním a pod.

3) třetí složkou **složka procesů**, které v objektech probíhají. Tyto procesy lze klasifikovat z nejrůznějších hledisek. Z pohledu managementu lze procesy klasifikovat jako procesy chtěné, žádoucí a nechtěné, nežádoucí.

Uspořádanost, přesněji **neuspořádanost objektu** je vyjadřována pomocí **entropie**.

Pojem entropie je dnes již standardně používán v řadě disciplín, zejména v termodynamice, informatice, biologii i ekologii. Nachází využití i v oblasti managementu.

Entropie interní a externí

Entropie – stav, úroveň uspořádanosti vnitřku objektu, substanci, látku, ze které je vytvořen, jak je objekt uvnitř uspořádán a jaké procesy v něm probíhají.

Vyjádření pomocí entropie má podobu **entropie interní, endogenní, vnitřní**.

hodnota 0 – 1 s tím,

- 0 představuje dokonale rovnovážně uspořádanou vnitřní strukturu objektu z pohledu kvality, kvantity a intenzity vazeb 3 složek objektu, t.j. substance, uspořádanosti a procesů.
- 1 Hodnota interní entropie 1 představuje objekt, jehož vnitřní struktura je totálně neuspořádaná. Živý objekt při hodnotě interní entropie 1 přešel do podoby objektu neživého, neživý objekt při hodnotě endogenní entropie 1 přestal plnit účel, ke kterému je určen.

Většina objektů objektivní reality existuje obklopena vnějším prostředím.

Uspořádanost vnějšího prostředí, t.j. jejích 3 složek je vymezená jako **entropie externí, exogenní nebo vnější** a může se pohybovat v hodnotách externí entropie 0 - 1.

(pozn. dál viz literatura)

Model úspěšnosti podniku

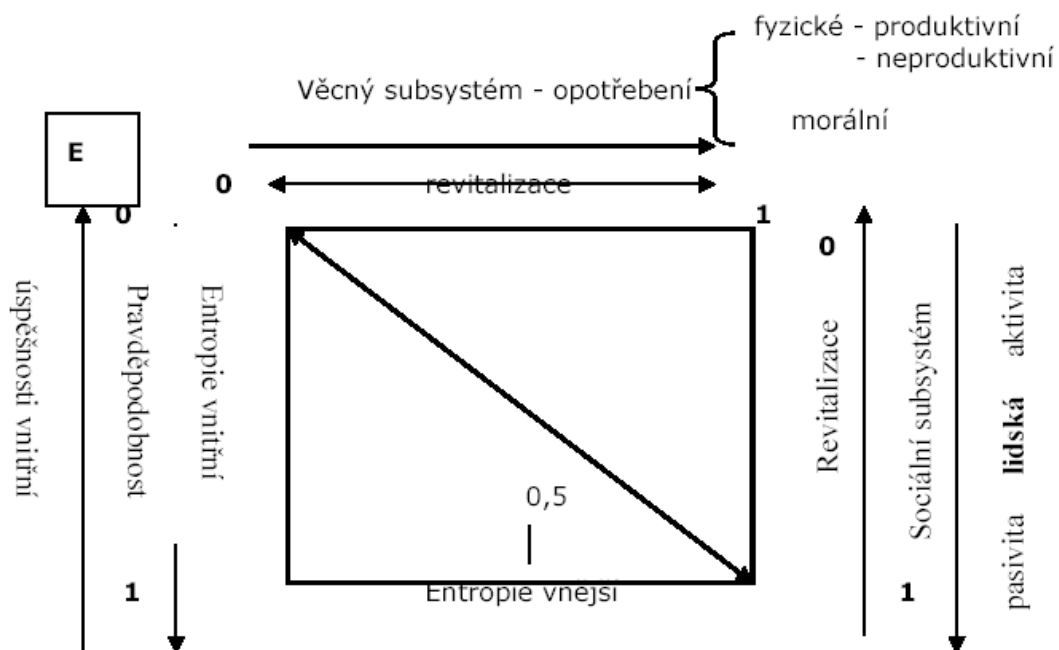
Definice:

Relativní stupeň komplexnosti vyjadřuje jak daleko je určitý podnik vzdálen od stavu totální neuspořádanosti, představované rovnováhou zániku .

Relativní stupeň komplexnosti představuje současně úroveň daného konkrétního podniku v porovnání s nejvyšší v daném čase dosaženou úrovní.

Relativní stupeň komplexnosti v tomto pojetí rovněž vyjadřuje stav **vnitřní uspořádanosti** daného podniku v konfrontaci s **uspořádaností vnějšího prostředí** a je vyjadřován prostřednictvím vnitřní a vnější entropie.

Vyjádřením vnitřní a vnější entropie ve vazbě na stav sociálního a věcného subsystému určitého ekonomického organismu a současně vyjádřením pravděpodobnosti jeho úspěchu je model úspěšnosti



Prověření zdrojů podniku

Zkoumáme jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je možné s danými zdroji pracovat. Je také velmi důležité posoudit, do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje s obsaženou konkurenční výhodou.



Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku

Výkonnost podniků

je dána také způsobem, jak jsou tyto zdroje využívány a přerozdělovány. Přestože každý podnik musí dosahovat určité výkonnosti ve všech relevantních oblastech, pouze některé lze považovat za klíčové.

Definice:

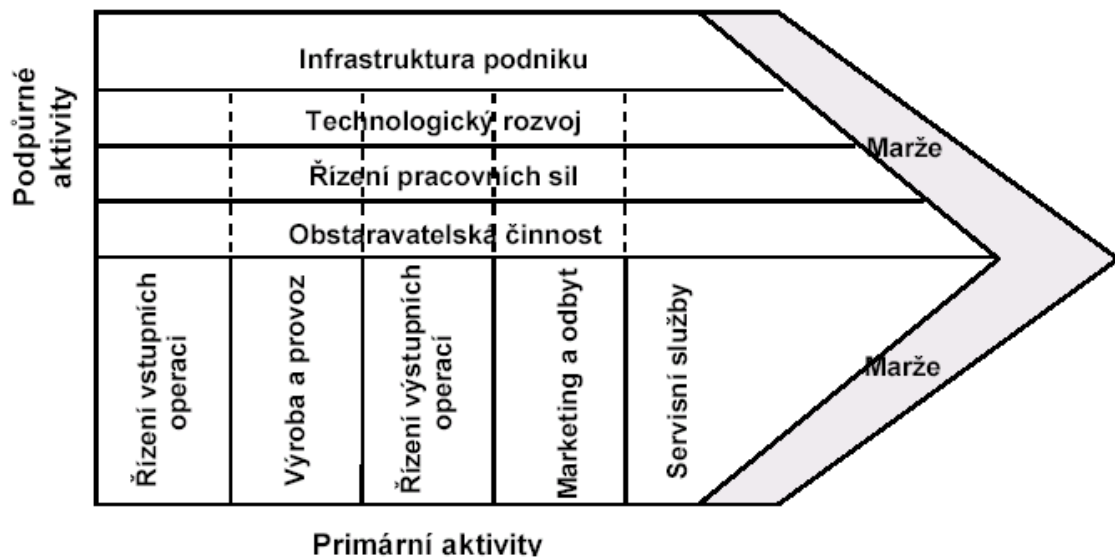
Klíčové kompetence podniku budou takové, jež není možno jednoduchým způsobem napodobit tak, aby byla zajištěna dlouhodobost jejich existence.

Specifické kompetence organizace lze popsat na základě analýzy hodnotového řetězce a návazných kroků. Analýzami zjištěné strategické kompetence podniku zároveň **determinují silné a slabé stránky podniku**, tedy jeho strategické možnosti.

Analýza hodnotového řetězce

Definice:

Analýza hodnotového řetězce vychází z **analýzy přidané hodnoty jednotlivých částí podnikových procesů**, jež byla původně využívána pro určení potenciálu úspor nebo zvýšení přidané hodnoty.



Primární aktivity společnosti jsou podle Portera **rozděleny do pěti základních oblastí**:

- řízení vstupních operací = výroby a provozu,
- řízení výstupních operací = marketingu, odbytu a servisních služeb.

Cíl aktivit - zlepšovat nebo alespoň udržovat **hodnotu produktu pro zákazníka**.

primární aktivita podniku je přitom propojena se čtyřmi tzv. **podpůrnými aktivitami**, (Porter)

- infrastrukturu podniku,
- řízení pracovních sil,
- technologický rozvoj a
- obstaravatelskou činnost.

Analýza nákladové efektivity

V rámci analýzy nákladové efektivity se snažíme determinovat, jakým způsobem organizace vykonává konkrétní činnosti a jestli v jejich efektivním plnění není skryt potenciál konkurenční výhody.

Z hlediska nákladů pak existuje pět základních zdrojů **nákladové efektivity**.

1. Výhoda úspor z rozsahu produkce.
2. Výhoda nízkých logistických nákladů.
3. Výhoda vhodné konstrukce produktu a procesů.
4. Výhoda znalostí a zkušeností.
5. Výhoda komparativních efektů volby vhodného operačního prostoru

Analýza efektivity přidané hodnoty

Možných způsobů dosahování efektivity přidané hodnoty je celá řada. Všechny však vycházejí z míry konvergence požadavků zákazníka a vlastností prodávaného produktu.

Snažíme se vyjádřit či odhadnout, do jaké míry odpovídá **struktura nákladů** firmy na zajištění jednotlivých funkcí výrobku také struktuře přidané hodnoty tvořené takovými vlastnostmi (resp. veškerých služeb a činností s výrobkem spojených)

Srovnávací analýzy

Obvyklými způsoby hodnocení jsou jednak analýzy historických dat vývoje společnosti či analýza vývoje odvětví, v němž se firma pohybuje.

Srovnáváme výsledky dosahované společností s výsledky charakteristickými pro dané odvětví. Tímto způsobem jsme schopni jednak umístit firmu v rámci daného odvětví a zároveň rozpoznat její eventuelní růstový potenciál, její dynamiku růstu.

Finanční analýza

Definice:

Finanční analýzu lze charakterizovat jako formalizovanou metodu, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje jejich vypovídací

schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí.

Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.

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**

Pravidla:

Optimalizace finanční struktury - vzájemné 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, 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 krýt 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.
 - 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.

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 (HIM, 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 **práva** 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“

podíl vlastních zdrojů na aktivech (koef. Samofinancování , udává finanční nezávislost) = VK (VJ) / A celkem
celk. zadluženost (věřitelské riziko) = CK./ A celkem (dop. 40 – 60 %.)	=
Struktura dluhů	Krátkodobé záv. = levnější, ale vyšší riziko platební neschopnosti Dlouhodobé závazky =

úrokové krytí =	
ČPK (NWC) = OM – CK	(část majektu, který je kryt dlouhodobými zdroji), zůstane po úhradě krátk. závazků = dobré = není nekrytý dluh
OK = OM – CK / OM x 100	

Rentabilita (ziskovost): „Má to vůbec smysl?“

1) ÚVK (úhrnný vložený kapitál) = čistý zisk + úroky / VK
2) rent. aktiv = čistý zisk + úroky / aktiva	=
3) rent. vlastního kapitálu = čistý zisk / VK	=
4) rent. tržeb = čistý zisk / tržby	=

Likvidita : jsme schopni plnit své závazky ?

1) celková likvidita – OA / krátk. závazky (1,5-2,5) nebo 2 – 2,5 ?	= 1,5 (nízká, nutno zvýšit zásoby, pohledávky nebo CF)
2) pohotová likvidita – OA – zásoby / krátk. závazky (1-1,5) nebo 1	= 10 + 130 / 180 = 0,94 (ok)
3) okamžitá likvidita – fin. maj. / krátk. závazky (0,9-1,1) nebo 0,2 ?	= 0,2 (nízká, ale ok, nutné zvýšit)

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

jak dlouho dodavatel počká než mu zaplatíme za dodávku zboží

1) obrátka celk. aktiv = tržby / celk. aktiva (počet obrátů za rok)	=
2) doba obratu aktiv = celk. aktiva * 360 / tržby	= dní
3) doba obratu zásob = zásoby / prům. denní tržby (dny)	= <i>dobré? Pokud se sníží doba obratu,lepší se fin. situace</i>

Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci

- 1) **BCG matice portfolia** - zkoumá umístění produktů v závislosti na míře růstu trhu a dosahovaném relativním tržním podílu,
- 2) **Portfolio matice atraktivity** – zkoumá umístění produktů společnosti v závislosti na jejich konkurenční pozici a celkové úrovni atraktivity trhu
- 3) **Matice výrobek/trh** - vyjadřující vzájemnou závislost konkurenční ozice jednotlivých výrobků podniku s pozicí v rámci jejich životního cyklu.

Analýza kritických faktorů úspěchu

úspěšnost či neúspěšnost strategie vztahujeme obvykle k míře uspokojení zákazníka,

Jedním ze způsobů jak přehledně sumarizovat tyto skutečnosti je využití **analýzy kritických resp. klíčových faktorů úspěchu – KSF resp. CSF nebo KFÚ**

Klíčem k provedení analýzy CSF (KSF) je **znalost potřeb zákazníka** a schopnost ohodnotit stav, jehož podnik pro danou oblast dosahuje. Vymezením rozdílů mezi skutečnou a požadovanou úrovní lze jednoduše a přehledně popsat ty oblasti rozvoje podniku, jež jsou klíčové resp. kritické z pohledu zákazníka.

Skupina produktů X Faktory úspěšnosti		Současný význam			Porovnání s konkurencí			Trend ve významnosti			Priorita z pohledu zákazníka			Strategická priorizace		
		nízký	střední	vyšší	horší	stejný	lepší	nízký	střední	vyšší	nízká	střední	vyšší	nízká	střední	vyšší
Kvalita	•Zpracování		●			●○		○			●					
	•Konstantní kvalita			●		●○			○		●					
	•...		●			○			○		●					
Cena	•Nákupní cena			●		●			○		●					
	•Udržovací náklady			●		○			○		●					
	•...		●			○			○		●					
Čas	•Dodací lhůta		●			○			○		●					
	•Modelové cykly			●		○			○		●					
	•...		●			○			○		●					
Technika	•Výkonnost		●			○			○		●					
	•Opatření		●			○			○		●					
	•...		●			○			○		●					
Servis	•Zásobování náhrad. díly			●		○			○		●					
	•Péče o zákazníky		●			○			○		●					
	•...		●			○			○		●					
Ostatní faktory	•Design		●			○			○		●					
	•Bezpečnost			●		○			○		●					
	•...		●			○			○		●					

● skutečnost ○ zákazníkem požadovaný stav

Kritické faktory úspěchu můžeme charakterizovat jako schopnosti a zdroje...

- úspěšně soutěžit na určitém trhu nebo segmentu,
- dodávat výrobky a služby, které zákazníci vysoko hodnotí.

SWOT analýza

Dnes již standardním způsobem definice řešených problémů jsou výstupy některých souhrnných analýz. Jednou z běžně používaných metod je analýza

SWOT,

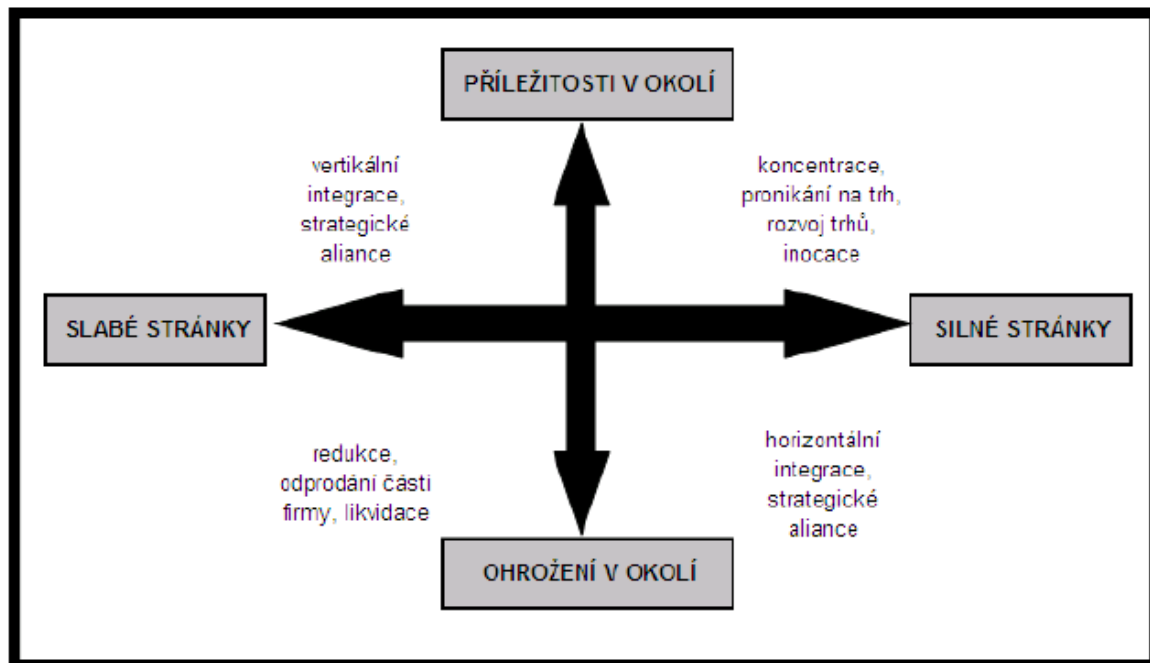
vycházející z výsledků externích i interních strategických analýz.

Definice:

SWOT analýza - v rámci této analýzy se snažíme zjistit, do jaké míry kolidují **silné a slabé stránky** společnosti popsané během interních strategických analýz s vývojem externího prostředí resp. s jeho změnami **ve formě příležitostí a ohrožení**

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- silných stránek podniku (strengths);
- slabých stránek podniku (weaknesses);
- příležitostí okolí (opportunities);
- hrozeb okolí (threats)



varianty strategického chování podnikatelského subjektu ve vztahu k budoucímu vývoji

- 1) **Přístup S – O:** využívat silných stránek a příležitostí, které nabízí okolí podniku.
- 2) **Přístup W – O:** snažit se neutralizovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí.
- 3) **Přístup S – T:** využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb.
- 4) **Přístup W – T:** snažit se vyřešit nepříznivý stav i za cenu likvidace organizace

Výhody SWOT analýzy - jednoduchost, přehlednost, srozumitelnost a názornost.

Nevýhody SWOT analýzy

- staticita – hodnotí současnou situaci, mnohem důležitější je však budoucnost;
- subjektivita – její výsledky jsou často ovlivněny subjektivním pohledem toho, kdo ji provádí;
- konzervatismus – analýza se snaží existující stav zlepšit, ale nehledá nová řešení.

Použití SWOT analýzy umožňuje

- identifikovat stav a trendy ve vývoji vnitřního a vnějšího prostředí
- identifikovat slabé a silné stránky a zhodnotit jejich potenciální působení na realizaci strategických cílů firmy
- identifikovat a zhodnotit potenci příležitostí a hrozeb
- na základě konfrontační analýzy a zhodnocení usnadňuje a upřesňuje rozhodování o cílech a záměrech strategického projektu firmy.

Příklad Výsledek :

Matrice efektu a významnosti silných a slabých stránek

Stručné označení strategie:

- **** pokračovat upevňovat a kontrolovat výsledky
- *** soustředěné posilování výkonnosti s cílem zlepšovat výsledky
- ** analyzovat a zhodnotit závažnost, zvažovat a zvolit výběrovou podporu
- * na základě analýzy zvážit zásadní změny