

## **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**

## 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 kryty potřebnými zdroji. Podnik se zadlužuje u dodavatelů a krátkodobým cizím kapitálem je kryt i dlouhodobý majetek → podnik se dostává do platební neschopnosti !!!!!

### Důvody pro **použití cizího kapitálu**:

- p. nemá dost VK nutný k založení podniku (může si přibrat společníka, což ale omezuje jeho pravomoci, tak je to dražší než bank. úvěr). Použitím cizího kapitálu nevznikají poskytovateli **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) = $\frac{VK(VJ)}{A \text{ celkem}}$	.....
celk. zadluženost (věřitelské riziko) = $\frac{CK}{A \text{ celkem}}$ (dop. 40 – 60 %.)	= .....
Struktura dluhů	<b>Krátkodobé záv.</b> = levnější, ale vyšší riziko platební neschopnosti <b>Dlouhodobé závazky</b> = .....
úrokové krytí =	
ČPK (NWC) = $OM - CK$  $OK = \frac{OM - CK}{OM} \times 100$	(část majetku, který je kryt dlouhodobými zdroji), zůstane po úhradě krátk. závazků = dobré = není nekrytý dluh

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

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

**Likvidita** :      jsme schopni plnit své závazky ?

1) <b>celková likvidita</b> – OA / krátk. závazky ( <b>1,5-2,5</b> ) nebo 2 – 2,5 ?	= ..... <b>1,5</b> (nízká, nutno zvýšit zásoby, pohledávky nebo CF)
2) <b>pohotová likvidita</b> – OA – zásoby / krátk. závazky ( <b>1-1,5</b> ) nebo 1	= 10 + 130 / 180 = <b>0,94</b> (ok)
3) <b>okamžitá likvidita</b> – fin. maj. / krátk. závazky ( <b>0,9-1,1</b> ) nebo 0,2 ?	= <b>0,2</b> (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) <b>obrátka celk. aktiv</b> = tržby / celk. aktiva (počet obrátů za rok)	= .....
2) <b>doba obratu aktiv</b> = celk. aktiva * 360 / tržby	= ..... <b>dní</b>
3) <b>doba obratu zásob</b> = zásoby / prům. denní tržby (dny)	= ..... <i>dobré? Pokud se sníží doba obratu, zlepší se fin. situace</i>