

## 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

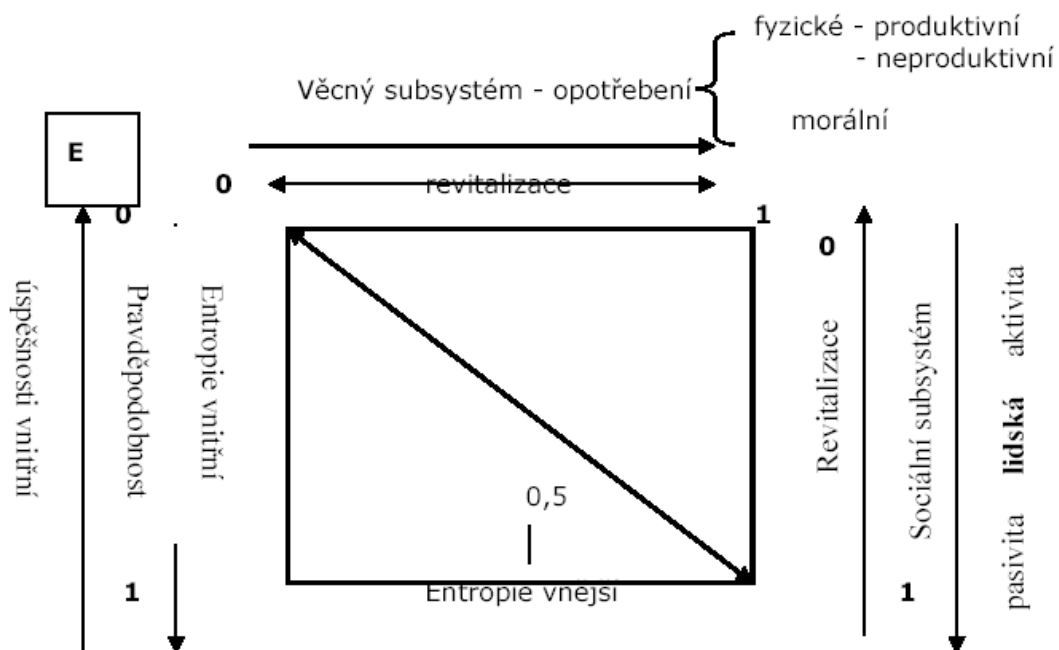
### Definice:

**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:

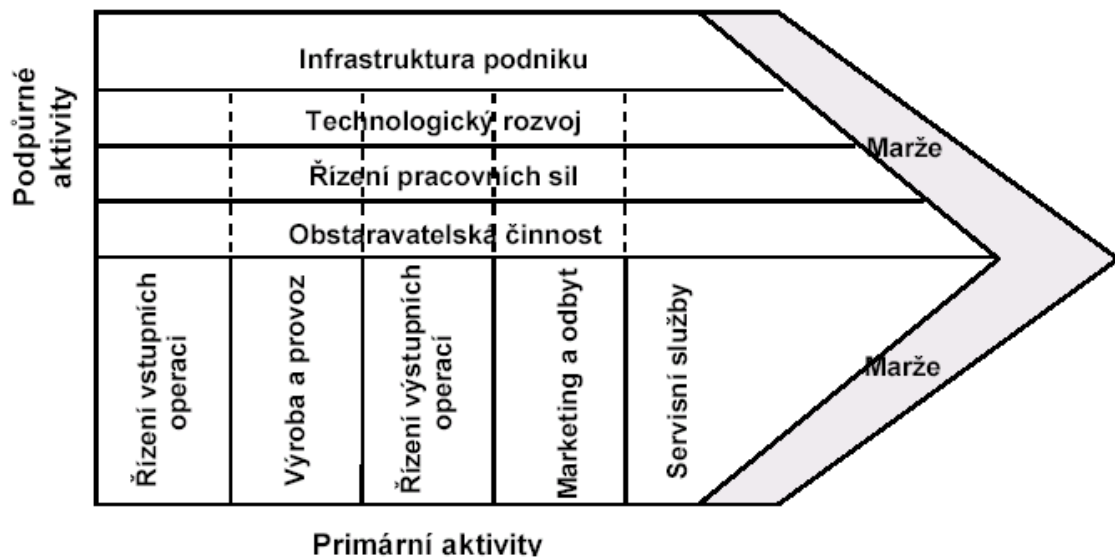
**Klíčové kompetence podniku** budou takové, jež není možno jednoduchým způsobem napodobit tak, aby byla zajištěna dlouhodobost jejich existence.

**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 daně = 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	<b>Krátkodobé záv.</b> = levnější, ale vyšší riziko platební neschopnosti <b>Dlouhodobé závazky</b> = .....

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) <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,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		●			○		○			●					
	•Opatřebení		●		●	○		○			●					
	•...		●			○		○			●					
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,

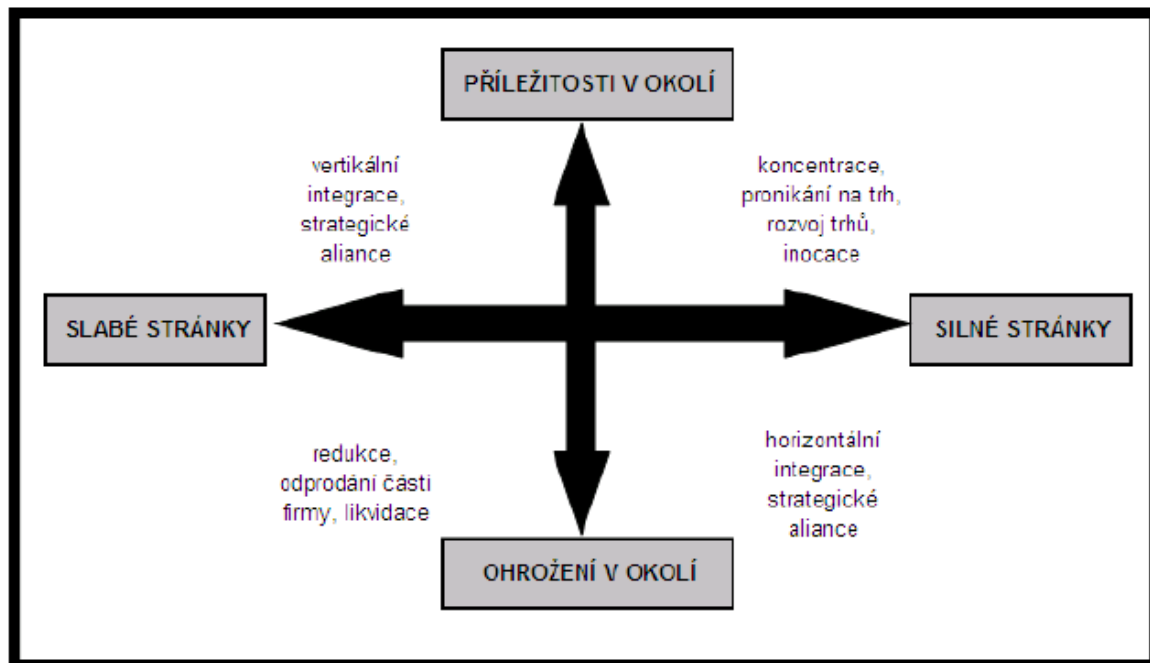
vycházející z výsledků externích i interních strategických analýz.

### 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