

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) = $VK(VJ) / A$ 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 majetku, který je kryt dlouhodobými zdroji), zůstane po úhradě krátk. závazků = dobré = není nekrytý dluh
$OK = OM - CK / OM \times 100$	

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, zlepší se fin. situace</i>