

## Analýza vnitřního prostředí podniku

V rámci této jednoduché analýzy se snažíme odhadnout, 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**. Obecně lze **zdroje podniku rozdělit do čtyř základních skupin**:

- Finanční zdroje
- Fyzické zdroje
- Zdroje nehmotné povahy
- Lidské zdroje

PODNIK a jeho specifika

- strojní vybavení
- výrobní plochy
- skladovací prostory
- disponibilní kapitál
- závazky a pohledávky
- možnosti získat úvěr
  
- struktura pracovních sil
- organizace práce
- vzájemná zastupitelnost
- image společnosti
- ochranná známka
- znalost trhu

Například velmi důležitou součástí úspěšné strategie může být **existence databáze kontaktů nebo specifických znalostí**, jež může být získána (bez ohledu na způsob jejího získání). Druhou skutečností, na niž se zapomíná, je nutnost zamyslet se nad **provázaností jednotlivých zdrojů**. Je reálně možné, že i primárně nepřilíš důležitý zdroj může v důsledku interakcí ovlivnit vývoj zdrojů jiných, pro samotnou realizaci strategie klíčových.

Rozdíly ve výkonech jednotlivých podniků v rámci jednoho odvětví jsou jen zřídka jednoduše vysvětlitelné na základě rozdílů ve využívaných zdrojích. **Výkonnost podniku 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**. Půjde především o takové **činnosti**, v nichž společnost výrazným způsobem překračuje **výkonnost konkurence** respektive aktivity přinášející vyšší hodnotu při stejném objemu využitých zdrojů.

**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.

Další mimořádně důležitým analytickým nástrojem podniku je **analýza hodnotového/hodnototvorného řetězce**.

Analýza hodnotového řetězce vychází z analýzy přidané hodnoty jednotlivých částí podnikových procesů, jež byla původně využívána pro určení potenciálu úspor nebo zvýšení přidané hodnoty. Tato analýza byla později přizpůsobena Porterovu modelu tvorby konkurenční výhody podniku. Jedním z klíčových aspektů analýzy hodnotového řetězce je vnímání podniku ne jako souboru výrobních prostředků, ale jako souboru určitých specifických postupů a procesů, jež tyto výrobní prostředky využívají.

Porter tvrdí, že pochopení strategických možností podniku je závislé na předchozí identifikaci jednotlivých hodnototvorných procesů.

**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.

Řízení vstupních operací přitom chápe jako veškeré aktivity spojené s **příjmem, uskladněním a redistribucí vstupů do výroby**, výrobu a provoz jako činnosti zaměřené na transformaci těchto vstupů, řízení výstupních operací **jako sběr, uskladnění a distribuci finální produkce, marketing a odbyt jako činnosti spojené se způsoby prodeje a jeho podpory a konečně servisní činnosti** jako aktivity napomáhající zlepšovat nebo alespoň udržovat hodnotu produktu pro zákazníka.

Každá z výše popsaných **primárních aktivit je přitom propojena se čtyřmi tzv. podpůrnými aktivitami**, mezi něž Porter zahrnuje:

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

Zároveň však upozorňuje na neméně důležitou skutečnost, že jen zřídka se na tvorbě hodnoty podílí jen **jediný subjekt**. Většinou do řetězce vstupují i **dodavatelé a odběratelé** a v některých případech i samotný uživatel. Role organizace v takovém řetězci je specificky určena, a řetězec bychom proto měli zvažovat za celek.

Schopnost podniku ovlivnit předchozí a návazné články takového řetězce pak může být v mnoha případech ze strategického pohledu klíčová.

**Identifikace klíčových kompetencí** na základě analýzy hodnotového řetězce.

V rámci předchozí analýzy jsme identifikovali specifické aktivity, jež jsou nezbytně nutné pro přežití v podnikové strategii a zároveň jsme popsali jejich vzájemné vazby uvnitř i vně podniku. Ačkoliv pro úspěšné fungování podniku je nutné, aby organizace zajišťovala všechny naznačené funkce, jen některé z nich lze považovat za **klíčové z hlediska tvorby konkurenční výhody**.

Takto definované kompetence by měly být označeny za klíčové a další úvahy o strategii podniku by se měly odvíjet právě od těchto kompetencí. Výjimečnost jednotlivých kompetencí organizace je přitom vhodné posuzovat také vzhledem ke specifickým konkurentům či skupinám konkurentů.

Obecně lze říci, že cílem analýzy hodnotového řetězce je upozornit na skutečnosti ovlivňující zachování a zvýšení hodnoty produktu z hlediska zákazníka a z ní vyplývající konkurenční výhody. Upozorňuje na ty klíčové kompetence podniku, jejichž podíl na tvorbě konkurenční výhody je kritický. Je důležité zamyslet se nad způsoby, jimiž organizace dané konkurenční výhody v minulosti dosáhla a jak se na jejím dosažení podílely specifické kompetence.

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**.

- Výhoda úspor z rozsahu produkce.
- Výhoda nízkých logistických nákladů.
- Výhoda vhodné konstrukce produktu a procesů.
- Výhoda znalostí a zkušeností.
- Výhoda komparativních efektů volby vhodného operačního prostoru

Možných způsobů dosahování **efektivity přidané hodnoty** je celá řada. Všechny však vycházejí z míry konvergence požadavků zákazníka a vlastností prodáváného produktu. Snažíme se vyjádřit či odhadnout, do jaké míry odpovídá struktura nákladů podniku na zajištění jednotlivých funkcí výrobku také struktuře přidané hodnoty tvořené takovými vlastnostmi. To se samozřejmě netýká jen produktu samotného, ale také veškerých služeb a činností s výrobkem spojených.

Velmi důležitým aspektem provádění této analýzy je přitom snaha o **pohled zvenčí**, snaha o hodnocení z pohledu zákazníka či uživatele daného produktu. Tato analýza a aplikace jejich výsledků je považována za jeden ze základních způsobů zajištění vůdčí pozice podniku v oblasti nákladů.

Předchozí kroky analýz vedly k pochopení způsobů tvorby a rozpoznávání konkurenční výhody organizace v rámci prostředí.

Kromě pochopení těchto skutečností je účelné se zamyslet také nad **vývojem zdrojů a kompetencí podniku v minulosti** tak, abychom byli schopni pochopit, co vedlo ke vzniku situace v níž jsme a proč musí dojít ke změně. Obvyklými způsoby hodnocení jsou jednak **analýzy historických dat** vývoje společnosti či **analýza vývoje odvětví**, v němž se podnik pohybuje.

Zatímco analýza historických údajů o podniku samotném je zaměřena na skutečnosti a závislosti ve vývoji ukazatelů společnosti, při provádění analýzy odvětví se snažíme **srovnat 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.

Soubory srovnávaných ukazatelů se mohou výrazně lišit v závislosti na povaze zkoumaného prostředí a zkoumané firmy. Obecně však platí, že srovnávání vlivu na prostředí jako celek je

vhodné provádět s absolutními částkami a hodnotami, zatímco analýzu výkonnosti provádíme na základě souborů relativních ukazatelů. Existují celé soubory těchto ukazatelů, počínaje ukazateli **stability, ukazateli likvidity a rentability, finančními ukazateli, ukazateli výkonnosti prodeje a distribuce apod., souhrně tvořící součást metody finanční analýzy.** Specifikem takovýchto srovnávacích analýz je **srovnávání s tzv. ideální, tedy nejlepší známou dosaženou hodnotou.** Díky tomuto postupu jsme schopni odhalit nejen určité kompetence či nedostatky společnosti vzhledem ke stávající situaci, ale také determinovat jejich reálně dosažitelné úrovně.

**Finanční analýza** je oblast, která představuje významnou součást strategického řízení podniku.

Zajišťuje **informační vazbu** mezi ekonomickými výsledky podniku v porovnání s ekonomickými výsledky konkurence, resp. se srovnávanými podniky.

Je svou podstatou úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů - rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash-flow). Existují soubory dat, které umožňují provádět komparativní analýzy, v podobě sektorových analýz.

Finanční analýza je **formalizovaná metoda**, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje jejich vypovídací schopnost, následně 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. O finančně zdravém podniku můžeme hovořit tehdy, když nemá problémy se svou schopností včas uhrazovat splatné závazky.

Důležitou podmínkou je také perspektiva **dlouhodobé likvidity**, tj. schopnost uhrazovat splatné závazky.

Při zpracování finanční analýzy využíváme údaje uvedené ve výroční zprávě analyzovaného podniku. Výroční zpráva slouží pro informaci vlastníků podniku, i pro externí uživatele účetních informací (investoři, věřitelé, peněžní ústavy, dodavatelé a odběratelé, burza cenných papírů, atd.) o finanční pozici a výsledcích finančního hospodaření podniku. Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele (finance ratio). Hlavní důraz z hlediska finančního managementu i ostatních uživatelů je kladen na vypovídací schopnost poměrových ukazatelů, vzájemné vazby a závislosti a způsob jejich interpretace a hodnocení.

## **Portfolio analýza**

Portfolio je původně latinský výraz, který v podnikové praxi znamená sestavu, soubor, který podléhá manažerskému rozhodování.

Portfolio v podnikové praxi – jedná se zejména o:

- Investiční portfolio - směs různých cenných papírů v držení investora
- Produktové portfolio - sada produktů či služeb poskytovaných podnikem
- Zákaznické portfolio - označení složení segmentů zákazníků
- Projektové portfolio - sada projektů či programů v podniku
- další

Související pojmy a metody:

- Koordinování (Coordination)
- Řízení (Management)
- Řízení portfolia (Portfolio Management)

Související oblasti řízení:

- Rozhodování (Decision Making)

## **Faktory vnitřního prostředí podniku:**

## **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

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

## FINANČNÍ ANALÝZA -PODMÍNKY, PŘEDPOKLADY, PRAVIDLA:

**Optimalizace finanční struktury - vzájemné vyrovňování faktorů výnosnosti a rizika tak, aby bylo dosaženo 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 nehospodárné.
- 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 zadluhuje 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“

<b>podíl vlastních zdrojů na aktivech</b> (koef. <b>Samofinancování</b> , udává finanční nezávislost) = $\frac{VK}{(VJ) / A \text{ celkem}}$	.....
<b>celk. zadluženost (věřitelské riziko)</b> = $\frac{CK}{A \text{ celkem}}$ (dop. 40 – 60 %.)	= .....
<b>Struktura dluhů</b>	<b>Krátkodobé záv.</b> = levnější, ale vyšší riziko platební neschopnosti <b>Dlouhodobé závazky</b> = .....
úrokové krytí =	
ČPK (NWC) = $OM - CK$	(část majetku, který je kryt dlouhodobými zdroji), zůstane po úhradě krátk. závazků = dobré = není nekrytý dluh
$OK = \frac{OM - CK}{OM} \times 100$	

**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, zlepší se fin. situace</i>